مفهوم الإجراءات: هي مخطط يوضح طريقة مرغوبة من تناول فعلي بمستقبلي معين، والإجراءات موجودة في كل جزء من أجزاء المنظمة أعضاء مجلس الإدارة مثلا يتخذون عدة إجراءات مختلفة عن تلك التي يتبعها المساعدون. والفرق بين السياسات والإجراءات أن من سياسات أنظمة مثلا منح إجازات الموظفين ولكن الإجراءات تحدد كيفية تطبيق هذه السياسات. وتعرف الإجراءات بأنها: سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما، ويقصد بإجراءات العمل، أو روتين العمل أنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية. وتعرف الإجراءات بأنها: شي مجموعة من المهام المترابطة مع بعضها بعضاء والمرتبة تسلسليا وفقا لتتابع حدوثها لتشكل أسلوب أداء العمل. ويتضمن الإجراء وفقا لهذا المفهوم والإجراءات هي طرق ((Who ومن المسؤول من هذا الأداء ،(When) ومتين يكون وقت الأداء (How) تحديد كيفية أداء العمل محددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال وهي خطط موضوعة الى الموظفين لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال وعندما تصمم الإجرارات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملة، ويبين تسلسل الخطوات والمعاملة والأشخاص، الواجب اشتراكهم في إنجازها ولكل خدمة أو وثيقة رسمية تعمل عليها من الدوائر الحكومية طريقة خاصية القيام بها، نرى أنها تمر في سلسلة من الخطوات بعضها ضروري لا يتم تأدية الأعمال بدونه، وبعضها الآخر ليس ضرورية ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء. فعند القيام بالبناء التنظيمي، لذلك يمكن تعريف الإجراءات بأنها طرق محددة سلفا لأداء الأعمال وهي مجموعة من الخطوات و المراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد. وعند ملاحظة مظاهر تعقيد الإجراءات يجب على الإدارة طلب إجراء دراسات لحل مثل هذه المشكلة، وهنا لابد من طرح الأسئلة اللازمة والتي قد تكون بداية للعمل على حل هذه المعوقات ويجب أن تتضمن هذه الأسئلة: ● أسباب تعقيد الإجراءات. ● الحلول اللازمة وكيف يمكن الوصول إليها ؟ وإجراءات تعيين وترقية الموظفين، واجراءات تقديم خدمة معينة. لزيادة فاعلية الإجراءات فينبغي أن توفر ما يلي: ـ أن تستند الإجراءات على نفس العمليات التي يؤدي فيها نفس العمل في كل مرة. ـ أن تتميز بالثبات ولكن مع المرونة ـ بمعنى أن نفس الإجراءات يجب أن تطبق على نفس العمليات مع كل مرة يد فيها نفس العمل ـ التحديث: بمعنى أن لا تكون ثابتة بمعني الجمود، ـ أن تتميز بالبساطة بدلا من التعقيدات والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من جانب كل الذين يقومون بالتخلي أمرها. وتحقق الأجراءات دورا مهما في أعمال المنظمة اليومية حيث تساعد على إيجاد طريق واضحة ومحددة لكل العاملين في المجال الإداري. إن للإجراءات ارتباطا وثيقا بالسياسة الإدارية من المنظمة، فالسياسة ترسم المبادئ العامة وتضع الخطوط العريضة، وتبين القواعد الكلية التي تحكم التفكير والتنفيد في الظروف المتشابهة دون تحديد خطوات التنفيذ. أما الإجراءات فتحلدد في إطار السياسة، وبالتالي فإن الإجراء أكثر تحديدا من السياسة، إذ ترسم الإجرام اشد خطوات مرتبة نحو تحقيق الهدف، فإذا كانت السياسة ترسم الطريق للعاملين لتحقيق الأهداف فإن الإجراءات تأتي لتعدد طبيعة وصفات ذلك الطريق، فالعلاقة بين الإجراءات والسياسات علاقة تكاملية، إن السياسة مرشد للتفكير واتخاذ القرار في حين أن الإجراء هو تطبيق للسياسة. والسياسات ما هي إلا مجموعة من القواعد العامة والخطوط العريضة التي توجه تفكير المديرين عند التنفيذ، أما الإجراءات فإنها تتضمن أعمال أكثر تحديدا وفق تسلسل منطقي حتى يتسنى إنجاز العمل، والطريقة هي أكثر تحديد من الإجراءات على أساس أنها توضح أسلوب عمل جزئية واحدة أو خطوة واحدة من خطوات الإجرارات . تحقق الإجراءات المبسطة للأعمال أهدافا وفوائد متعددة للمنظمة ولجمهور المنتفعين، 1 ـ الإسراع في إنجاز المعاملات: إن التحديد المسبق الخطوات التي تمر فيها المعاملات يؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال، ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين، لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعاملة، ٢. تحسين الخدمات المقدمة للجمهور: إن السرعة في إنجاز المعاملات، وعدم تكد يسها، على مكاتب الموظفين، من شأنه أن يقدم خدمة أفضل الجمهور المنتفعين ٣. توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب: تحدد للأعمال المتشابهة إجراءات عمل موحدة وتؤدي بنفس الطريقة عندما تتكرر تلك الأعمال. ويؤدي ذلك إلى توحيد الأعمال الكتابية في المكاتب. 4. تخفيض نفقات الأعمال الكتابية في المكاتب: إن اعتماد إجراءات موحدة للمعاملات المشابهة يؤدي إلى تصميم نماذج موحدة لها، مما يؤدي إلى تحقيق بعض التخفيض في نفقات القيام بالأعمال الكتابية. 5 ـ التقليل من المجهود الفكري للموظفين: تساهم الإجراءات في التقليل من المجهود الفكري والعصبي للموظفين، فالرئيس الإداري يقوم بوضع سياسية موحدة وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات، ويقوم الموظفون التنفيذيون بتنفيذ تلك السياسية ولا يتوقفون، أثناء قيامهم بالأعمال. وإتباع الموظفين لها عند قيامهم بأعمالهم، يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس

Summarized by © lakhasly.com

ويقضي على الفوضى والارتجالية في المنظمة وذلك عندما يسمح لكل موظف أن يقوم بتنفيذ الأعمال حسب طريقته الخاصة 7 إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال: إن وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات ضمان بأن تنفيذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفا، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال. 8 ـ رفع الحالة المعنوية للموظفين: إن إتباع إجراءات حديثة ومبسطة عند القيام بالأعمال، وينتج التذمر عادة من كثرة العمل الروتيني الذي يقوم به الموظف. أبعاد إجراءات العمل: وأبعاد مترابطة، 1 ـ البعد التصميمي، ويتعلق بتصميم الإجراءات من حيث الشكل والمحتوى والخطوات فالتصميم الجيد، حافز للنجاح وتطبيق الإجراء بفاعلية. 2- البعد الإنساني، ويتمثل عن الأشخاص المعنيين بالإجراءات، وتطبيقها كالمستفيدين والعاملين. ويشير إلى الأمور المالية المتعلقة بتصميم الإجراءات، بحيث تكون الإجراءات مقبولة وسهلة التطبيق من قبل المتعاملين معها. 1 ـ تكون منسجمة مع الإطار العام لسياسة المنظورة وينبثقة من أهدافها ولا تتعارض معاها. ولا تؤدي إلى تكرار العمل الواحد دون مبرر. 3 ـ تؤسس على حقائق وأرقام فعلية لا على افتراضات، وأن تكون ممكنة التطبيق دون مشاكل أو عوائق. 4 ـ تأخذ بعين الاعتبار التسهيلات المادية والبشرية وطبيعة العمل المؤدى. 5 ـ تكون متكاملة وغير متعارضة وتؤدي إلى في آن واحد. 8 ـ يتم تدريب العاملين عليها وتتم Flexibility والمرونة Stability تحقيق الهدف. 6 ـ. تتوافر فيها صفة الاستقرار مراجعتها للتأكد من صلاحيتها في ضوء الظروف الخاصة. وأن تسهم كل خطوة في الإسراع في إنجاز العمل. 2 ـ ترتيب خطوات الإجراءات بما يؤدي إلى تأخير الإنجاز. 3 ـ تقدير الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة، 4 ـ تخفيض الأعمال الكتابية ما أمكن. 5 ـ التقليل من إجراءات الرقابة والتدقيق. 6 ـ انسجام الإجراءات مع أهداف المنظمة وتشريعاتها، وأن ينظر إليها كوسائل لا غايات تبسيط الإجراءات: فقد تطول وتتقد وتكثر الشكوى منها، وتصبح عبئا على المنظمة بدل أن تكون أداة مساعدة لها للقيام بأعمالها. مثل تلك الأحوال، يصبح من الواجب القيام بدراسة تحليلية لإجراءات المنظمة بهدف تبسيطها، وذلك تسهيلا للأعمال، وتوفيرا لجهود الموظفين والمواطنين. أهداف تبسيط إجراءات العمل تستهدف عملية تسهيل إجراءات العملي ما يأتي. 1 ـ التعرف على مشكلات الإجراءات المطبقة وتحليلها بهدف تطويرها. 2 ـ التخلص من الحركات غير الضرورية، والحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل وانسيابه. 3- تخفيض التكلفة وتقدير الأوقات المطلوبة للانجاز نتيجة الحد من الإجراءات غير الضرورية والاكتفاء بما هو ضروري. 6. تحسين نوعية الخدمة المقدمة المستفيدين والإسراع في إنجاز المعاملات. 7 ـ إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال، ورفع الروح المعنوية العاملين. نتائج تبسيط إجراءات العمل: تتمثل نتائج تبسيط إجراءات العمل من الآتي: 2- إعادة تصميم النماذج. 3- القيام بأكثر من عملية في وقت واحد، مما يحول دون تبذير الجهد والوقت. 4- إحلال إجراء محل آخر. 5- إعادة النظر و تسلسل شطوات أو إجراء انت اعمل. 6- إعادة تصميم المكتب. وسائل تبسيط إجراءات العمل: 1 ـ الاستعانة بخبير أو بخبراء من خارج المنظمة: وتنتهي مهمة الخبراء بعد الوفاء بالالتزامات المتفق عليها. لأنهم يكونون قد اكتسبوا خبرة واسعة في مجالات أعمالهم وبالتالي يمكنهم إدراك واكتشاف مشكلات المنظمة بشكل أدق من العاملين فيها الذين تأقلموا مع إجراءاتها وروتينها، كما أن الخبراء من خارج المنظمة يكونون في الغالب أكثر موضوعية في دراساتهم و توصبياتهم من الخبراء الداخليين، ولكن من بين ما يؤخذ على هذه الوسيلة أنها عالية التكلفة. 2 ـ الإستعانه بوحدة التنظيم و الأساليب في المنظمة: تضم مجموعة من الخبراء القادرين على دراسة التنظيم والإجراءات وتشخيص وتحليل المشكلات التي تواجه المنظمة وتقديم المقترحات والتوصيات. مواصفات من يقوم بعملية تبسيط الإجراءات: إن من يقوم بعملية تبديل الإجراءات لابد أن يتوافر فيه ما يلي: 1 ـ المهارة الفنية التي تسمح له بممارسة عملية تبسيط الإجراء امته وفق الأسس العلمية و هذا المجال. 3 ـ المعرفة التامة ببيئة المنظمة السياسية ومدى رسوخ قيم المشاركة والاهتمام بالمواطن من المجتمع، وبيئة المنظمة الاجتماعية ومدى وعي المتعاملين مع المنظمة في الحصول على أفضل الخدمات بأيسر السبل وأقل جهد، وبالبيئة الاقتصادية ومدى حرص المنظمة على إزالة العوائق أمام المتعاملين معها سبيلا إلى تعليم حصتها السوقية. تحمل المنظمة نفقات مالية، تتمثل في شراء أجهزة ومعدات وبرمجيات عمل وتهيئة أمكنة مناسبة للعمل وإعادة تدريب وتأهيل الموظفين وإعادة تصميم نماذج العمل. 5 ـ المعرفة التامة بالتنظيم الإداري المنظمة وسياسات عملها وأهدافها ومواردها مرورية وهوياتهم العلمية ومهاراتهم تختلف هذه المؤشرات من حالة الأخرى إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي: 1. في الحالات التي نجد أن عملية تنفيذ بعض المعاملات لا تسير في خطوات متتابعة وإنما قد تعود للموظف الواحد أكثر من مرة بعد خروجها من مكتبه. 2. كما يكون في الحالات التي يضطر المراجعون وهم يتابعون سير معاملاتهم من التنقل عبر عدة مكاتب منتشرة عبر الأدوار أو الأطراف المختلفة للمؤسسة وبدون تسلسل، رقم ٣. ثم المكتب رقم (1) في الدور الثاني. الخ. وقد تأخذ عملية تدقيقها والتوثق منها مدة طويلة. رابعا: كثرة السجلات التي قد يطلب

Summarized by © lakhasly.com

الرجوع إليها وملاحظتها لتسير المعاملة مما يؤدي إلى التأخير وارهاق الموظفين، وفوضى توثيق وتخزين السجلات، وسرعة تلفها. خامسا: كثرة عمليات المراقبة والتدقيق، مما يعطل العمل، يهبط الروح المعنوية للموظفين المنفذين. 3. تصميم المكاتب و مدى مراعاتها المبادئ التصميم العلمي. وعادة ما يحتاج الأمر إلى مجموعة من الخطوات الأمة بمعية التالية: ثانيا: جمع المعلومات كاملة من الإجراءات التي تم تحددهما للدراسة، وهنا تمثل دقة المعلومات وموضوعيتها الأساس الذي يؤدي إلى نجاح العملية، ومن أهم المعلومات التي لابد من جمعها بعناية: ● أدلة وصف الوظيفة التي تبين صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف ذاته الصلة بتنفيذ الإجراءات المعينة. ● الخرائط التنظيمية التي توضع اتجاهات السلطة والعلاقات الرئاسية والوظيفية. ● خرائط توزيع العمل التي تبين الأعمال التي يقوم بها الموفلفون في الأقسام والإدارات، وكيف يتوزع عبء العمل عليهم. ثالثا: تحليل وتقويم المعلومات المتعلقة بكل خطوة أو جزئية من خطوات الإجراءات وجزئياتها، وهنا فإنه لابد من طرح أسئلة عند التعامل مع كل جزئية من هذه الجزئيات وهذه الأسئلة هي: لماذا ؟ وذلك لتحديد الهدف من كل جزئية، والسؤال عن ضرورتها (1511) والعمل على إزالة أي عمل لا مبرر له. كيف وذلك لتحديد الكيفية التي يتم بها تنفيذ كل جزئية، من؟؟ وذلك لتحديد من يقوم على التنفيذ والتساؤل عن مدى فعاليته، وهذا قد يتضمن: بحيث قد نجد أن بعض الحلقات قد تأخرت وبعضها الآخر قد تقدم. اقتراح تدريب بعض الموظفين على تأدية العمل أو على بعض المهارات السلوكية، ● إعادة توزيع الأعمال والمهام بين الموظفين بما يضمن عدم تكدسها. ● ترشيد وتقليل عدد الوثائق المطلوبة لكل معاملة. ● اقتراحات آخرى ● تساعد على منع التضاريب والتعارض بين الأعمال بالنسبة للمديرين والعاملين على السواء. ● تساعد على تحقيق نوع من الارتياح النفسي للمديرين والطمأنينة بالنسبة للفرد. هي أبسط صورة الخطط وهي توضح بشكل لا Rules :● تسهل من عملية التدريبه. المفاهيم ذات العلاقه مع الإجراءات: القواعد يقبل التأويل أفعالا وأنشطة مطلوبة ومحددة بعيد، لا يسمح بأي حرية للاختيار القاعدة هي ما يجب القيام به وما ينفي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات ويطلق على القاعدة أحيانا القانون، أو النظام نظرا لشيوع هذا المصطلح على مستوى الأجهزة الحكومية ومشروعات الأعمال. التي من خلالها يستطيع المديرين استخدام حرية التصرف. ● أنها تستلزم جهود إضافية. ● إن البرنامج عادة يرتبط بخطة عمل أو ببرامج عمل أخرى ترتبط مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف محدد في خطة العمل. والبرامج الرئيسية قد تستلزم أعداد العديد من البرامج المشتقة. يتطلب هذا البرنامج الكثير من البرامج المشتقة. ويمكننا أن نذكر البعض من هذه البرامج المشتقة. ● برنامج لتوفير قطع الغيار لأقسام التشغيل والصيانة. ● برنامج لأعداد خدمات الصيانة الخاصة. ● برنامج الإعداد لعمال الصيانة وتدريبهم. ● برنامج التدريب الطيارين ومهندسي الطيران. ● برنامج لتعديل جداول الطيران. ● برنامج لإعداد وتدريب العاملين بالمطارات لخدمة هذه الطائرات. ● برامج إعلانية. ● برامج لتمويل أسطول الطائرات والتأمين عليها خرائط سير الإجراءات تعتبر خرائط سير الإجراءات من الأدوات المستخدمة لتوضيح مسارات العمل، كما تعتبر من الأدوات التي تهدد مسارات العمل وكميات العمل، وخطوات العمل انا يا عديدة منها الدراسة والتحليل و التبسيط والتطوير، ثانيا: خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة. أولا خرائط سير الإجراءات العادية وبشكل متسلسل، بحيث نهيء العقل للتفكير السليم بشأنها، وتساعد على التساؤل من أسباب، ومبررات وجود كل خطوة من الخطوات. ونتيجة للاستفسار عن الخطوات وتحليلها، وعلى أماكن وجود وأسباب الاختناقات والمعوقات التي تعرقل مبهر المعاملة والتي يطلق عليها اصطلاحا (عنق الزجاجة ومن ثم اقتراح إجراءات، وفيما يبين رموز خريطة سير الإجراءات. إعداد خرائط سير الإجراءات: لتسهيل متابعة (Bottleneck الخطوات التي تمر فيها إجراءات المعاملات أثناء سيرها في المنظمة فهناك نموذج مطبوع لخارطة سير الإجراءات، ويتضمن هذا النوع من النموذج خانات متعددة ويحتوي علي رموز متنوعة وكما هو مبين في الشكل (٧) والكل (٨). (الباحث) يقوم بتسجيل خطوات الإجراءات الحالية بشكل تفصيلي. خطوة خطوة ثم يبين خطوات الإجراءات التي يقترحها، ويبين الفرق بين الإجراءات الحالية المقترحة حتى يحوز على موافقة المسؤولين في المنظمة لأجل اعتماد الإجراءات الجديده من الفترة ولاعداد خرائط سير الإجراءات فلابد من ملاحظة، الأمور التالية: 1. يجب تعريف النشاط (إجراءات، المعاملة) التي تعد الخريطة لوصفه. 2. يجب تحديد نقطتي بداية ونهاية (إجراءات العاملة)، أي رسم خطة، والسير فيها واتباعها بدقة 3. تقدير الوقت الذي تحتاج إليه عملية إتمام الخطوة. 4. تحديد نوع الإجراء: ويسجل الإجراء كما هو لا كما يجب أن يكون الإجراءات، يمكن أن تكون : (أ) عملية والمقصود بالعملية القيام بعمل ما إسهاما في إنجاز العمل (تجميع أشياء مع بعضها أو فرمايا، (O) ويرمز لها بالرمز Operation أو إعداد أو تحضير شيء ما ومن الأمثلة على ذللي توقيع، إضافة بعض المستندات، حلباعة، كتابة إصلاح، كانتقال العمل (المعاملة) من مكتب إلى آخر أو من موظف، إلى آخر، لتتابع عليها الإجراءات المطلوبة، ففي عملية الإصلاح يضطر الموظف إلى

Summarized by © lakhasly.com

التحرك لا يدخل ضمن النقل، لأن النقل بوجب انتقال العمل أو المعاملة أو الشيء من بموظف إلى موظف آخر ليكمل الإجراءات ويمثلها مربع (□)، ومن أمثلة ذلك التدقيق على أوامر الصرف من Inspection، Auditing المطلوبة عليه. (ج) تدقيق أو مراجعة قبل المدفني، مراجعة وتدقبق الأعمال أو المعاملات من قبل الرئيس للتأكد من صحة ما ورد فيها أو اختيار الأشياء للتأكد من صلاحيتها وبجودتها. انتظار، أو المعاملة لدى الموظف. وقد يكون هذا الحفظ مؤقتا الفترة زمنية معينة إلى أن تستكمل المعاملة أو الشيء، ويفضل أن يستعمل خبير التنظيم والأساليب أو المحلل قلم رصاص أثناء كتابة خطوات الإجراءات والتأشير على الرموز المناسبة لها، وذلك بهدف إتاحة المجال أمامه لإجراء التصحيح والمحو إذا تطلب الأمر ذلك. 7. بعد أن يتم خبير التنظيم والأساليب أو المحلل رسم خريطة سير الإجراءات يقوم بجميع مختلف العمليات التي أجريت على المعاملة، فيحصي عدد إجراءات " العملية " و عدد عمليات النقل عمل بعمليات التدقيق وعدد عملياذة التأخير و شكل ثم بعمليات التخزين " أو الحفظ " ويقوم بتسجيل جميع تلك العمليات، وعددها في الخلاصة المبينة في القسم العلوي الأيسر من النموذج. ثانيًا: خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة: تستخدم خريطة مدير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة في تتبع مدير إجراءات بعض المعاملات، التي يمكن تتبعها بواسطة خررائط سير الإجراءات العادية. فالخريطة ذات الأعمدة المتعددة تستطيع أن تبين الإجراءات التي تتهم على المعاملة بواسطة عدد من الموظفين في أكثر من منظمة ولا سيما عندما تتفرع المعاملة وتسير بطرق متوازنة في المنظمة وتتخذ عليها إجراءات متعددة في نفس الوقت بواسطة عدد من الموظفين وتم إعداد خريطة سير العمل الحالية تأتي مرحلة تحليل هذه الخريطة. فإذا ما تأكد الخبير أنه قام بجمع المعلومات والبيانات اللازمة فإنه يستطيع تحديد Back– مؤشرات دالة على تعقد أو عدم سلامة إجراءات العمل الحالية ومن هذه المؤشرات: 2. وجود ظاهرة الارتداد للخلف ويعني ذلك رجوع الإجراء إلى النقطة نفسها، ويعد هذا نتيجة سوء تجميع العمليات المترابطة. 3. كثرة عدد المراحل Tracking التي تمر فيها أو المعاملة: فمرور المعاملة في عدد كبير من المراحل والخطوات يؤدي إلى إبطاء سيرها، وإما لوجود إجراءات غير ضرورية كالإكثار من عمليات قيد وتسجيل المعاملة لأغراض الرقابة المفرطة وغير الاقتصادية. 4. كثرة حالات التنقل بين المكاتبا: وقد ترجع هذه إلى عدم ترتيب المكاتب ترتيبا يتوافق مع تسلسل الإجراءاته، 6. الدقة الزائدة perfectionism وذلك لمحاولة استبعاد أو تلافين أخطاء بسيطة قليلة الضرر مقابل تحميل المنظمة نفقات كثيرة. ومن الدلائل على هذا المؤشر الزيادة الكبيرة في عدد المراجعات الحسابية والإسراف الزائد في إعداد المستندات. 8. عدم ملاءمة النماذج المستخدمة في إنجاز العمل، إن سوء تصميم النماذج أو مكان العمل يتسبب في تعقد إجراءات العمل وبطء تنفيذه.

Summarized by © lakhasly.com