

## دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محددات الترهل التنظيمي

محمود غريب على

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محددات الترهل التنظيمي ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم مراجعة نتائج أهم البحوث السابقة في هذا المجال وقد تم صياغة فرضين علميين أساسية للبحث في هذا الاثر . هذا وقد تم إختبار صحة هذه الفروض على عينة قوامها ( ٣٨٤ مفردة) من العاملين بالجهاز الادارى للدولة في محافظة السويس مقسمة إلى عينة طبقية عشوائية بإستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الاولية ، هذا وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي للفروض بإستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS / PC + ) مع الاستعانة بالاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة بيانات البحث مثل تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد المرجح وتحليل الانحدار المتعدد بعد قياس صدق وثبات القائمة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ عن وجود علاقة جوهرية بين توافر تكنولوجيا المعلومات وعلاج أبعاد الترهل التنظيمي في ضوء تلك النتائج فقد تم التوصل إلى بعض التوصيات والتي من شأنها أن تسهم في زيادة كفاءة العملية الادارية في المنظمات المصرية .



## Abstract:

In this thesis, the researcher tackles information technology and their impact on organizational obesity dimensions .

This research aims to identify the impact of organizational obesity on organization performance. In order to achieve this objective, the most important findings of previous research into this field were reviewed and three key scientific hypotheses were formulated to examine this impact.

The validity of hypotheses is tested using a sample consisting of 384 employees of the Administrative System of State in Suez governorate. The sample is divided into a simple random sample using questionnaire as an instrument to collect the primary data.

Using the SPSS/PC+ with the statistical methods which are consistent with the nature of research data such as multiple regression analysis, weighted multiple regression analysis, and stepwise multiple regression analysis after measuring the validity and reliability of questionnaire using Alpha Cronbach coefficient, the results of statistical analysis of hypotheses showed that there is a significant relationship between organizational obesity dimensions and organizational dimensions.

In the light of these results, some recommendations which can contribute to increasing the practical administrative efficiency in the Egyptian organizations are provided.



## المقدمة:

يتجه الاهتمام بصورة متزايدة في عالم اليوم إلى قضية إختزال وتخفيض التكاليف الإدارية الزائدة أو المترهلة والتي أصبحت تثقل كاهل موازنات الكثير من الدول والشركات فمثلاً نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية منذ بداية التسعينيات أعلنت تبنيها مفهوم "إعادة بناء الحكومة Reinventing Government" وكان أحد أهدافها الثلاثة هو "إختزال التكاليف الإدارية المترهلة" (Horngren,2014)<sup>(1)</sup>، وهناك أيضاً الصين في الطرف الآخر من العالم والتي أعلن رئيس وزرائها لي بينج عام 1998م أمام البرلمان الصيني عن إختزال عدد الوزارات من (40) وزارة إلى (29) وزارة بقصد خفض الإنفاق الحكومي (Liu,2014)<sup>(2)</sup>، أيضاً فلم يعد أمام منظمات الأعمال الخاصة إلا التوجه نحو إعادة هيكلة التكاليف وتخفيضها مع المحافظة على مستوى جودة معين ومقبول في السوق من أجل دعم مركزها الإستراتيجي ، وزيادة حصتها السوقية (عريقات، 2015) <sup>(3)</sup>.

على الجانب الآخر نجد أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً كبيراً في تبسيط الإجراءات الإدارية وفي عصر التكنولوجيا والمعلوماتية أصبحت المنظمات (سواء في القطاع العام أو الخاص) تسعى وبشكلٍ حثيثٍ للحصول على وامتلاك الوسائل التقنية الحديثة ؛ بغية زيادة فاعلية وكفاءة نشاطاتها وأعمالها في بيئة تنافسية سمتها التقلبات و ظهور الإبداعات والتجديد، وتسعى كل منظمة لتحسين أوضاعها ونشاطاتها كردّ فعلٍ لضغوطات خارجية ولمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية من أجل النمو والبقاء في سوق المنافسة.

هذا ومع التطورات في التكنولوجيا الحديثة والحاسبات الآلية وقيام المبدعين من الإداريين في تسخيرها لخدمة البيئة الإدارية برزت منظومة جديدة تسمى نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems والتي بدورها تساند الإدارة والمنظمة في جميع عملياتها الإدارية، وتفرض تلك المنظومة على المديرين وحتى القائمين بالأعمال الإدارية أن يمتلكوا المهارات والمعرفة الجيدة



بهذه التقنية والتي تساعدهم في القيام بأعمالهم من جمع بيانات واسترجاعها وتنظيم الأعمال والتخطيط بأنواعه وحل المشاكل واتخاذ القرارات.... الخ. ذلك يسعى الباحث خلال هذه الدراسة لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محدودات الترهل التنظيمي بشكل يمكن من خلاله التوصل إلى بعض التوصيات والتي من شأنها أن تسهم في زيادة كفاءة العملية الادارية في المنظمات المصرية .

### أولاً : مشكلة البحث:

تعانى الإدارة في معظم الدول النامية بصفة عامة ، عيوباً ومشكلات مزمنة ، أسهمت ولفترات طويلة وممتدة في عدم إنجاز الأهداف الموضوعية لها وانخفاض مستويات الأداء بها ، ومن أهم هذه المشكلات تزايد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الهيئات الحكومية المركزية والسلطات والأجهزة المحلية ، وانتشار صور البيروقراطية وتعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات ، وتكرار الحوادث والكوارث وعدم تقصى أسبابها والتعامل معها بجرأة وحسم ، وإهدار المال العام في مشروعات غير مدروسة ، وإهمال تطبيق الأسس العلمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية بما يؤدي إلى نشر روح التخاذل بين الأفراد ووجود قوى عاملة تعمل بوظائف لا تتناسب مع مؤهلاتها مما يعد إهداراً للمال العام الذي تم استثماره في تعليم تلك الفئة من العمالة ، كل هذه المشكلات أدت إلى حدوث حالة من الترهل في الجهاز الإداري للدولة

لذلك أصبح واضحاً لدى الباحث من خلال ماسبق أن التكاسل الوظيفي بات يمثل أحد العقبات التي تشكل تحدياً كبيراً وأفة خطيرة تحد من تطلع الحكومات المتعاقبة في توجيهها نحو التنمية واللاحق بركب التقدم والتطور ، مما يستوجب ضرورة تناول هذه المشكلة بالمزيد من البحث والتحليل بهدف الوصول إلى الاسباب الحقيقية التي تساهم في حدوث هذه المشكلة بالإضافة إلى محاولة بلورة استراتيجيات أكثر فاعلية تتناسب مع الواقع والبيئة المحلية للتعامل مع هذه



المشكلة، ومن هنا ظهر دور تكنولوجيا المعلومات في علاج وحل المشكلات الناتجة عن الترهل التنظيمي لذلك يرى الباحث أن مشكلة البحث تنحصر في وجود وضع غير مرغوب فيه وهو : الترهل التنظيمي ، وعدم المعرفة على وجه التحديد ماهو دور تكنولوجيا المعلومات في علاج هذا الوضع الغير مرغوب فيه .

لذلك قام الباحث بترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة التساؤلات التالية :

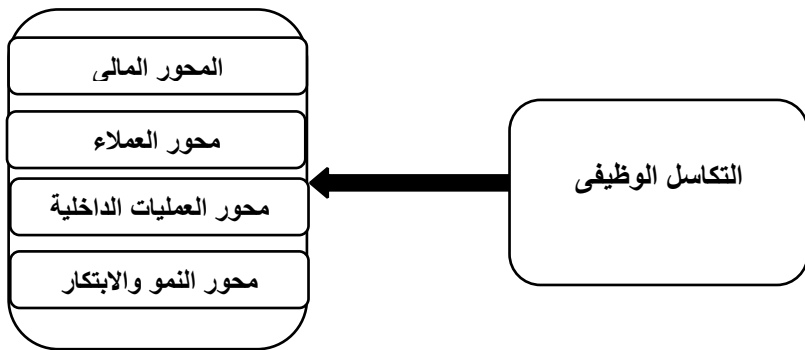
- (١) ما أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي؟
  - (٢) هل تختلف آراء فئات العينة نحو التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي طبقاً للمتغيرات الديموجرافية ؟
- ثانياً : متغيرات البحث :

قام الباحث بوضع نموذج لشرح العلاقات بين متغيرات البحث ، بما يساعد على وضع فروض لإختبار هذه العلاقات وتحقيق أهداف البحث ، والشكل رقم (١/٤) يوضح العلاقة بين متغيرات البحث كالتالي :

شكل رقم (١/٤)

نموذج البحث

المتغير المستقل المتغير التابع ( أداء المنظمة )



### ثالثاً : فروض البحث :

يقوم هذا البحث على مجموعة من الفروض تم تحديدها في ضوء ما توصلت إليه مراجعة الباحث للبحوث السابقة ، وكلاً من أدبيات الترهل التنظيمي وأداء المنظمة ، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع عدد من المسؤولين بالاجهزة الحكومية المختلفة ، وقد تمت صياغة فروض البحث على النحو التالي :

#### - الفرض الاول :

يستهدف هذا الفرض معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محدودات الترهل التنظيمي لذلك تم صياغة الفرض كما يلي :

" لا توجد علاقة بين توافر تكنولوجيا المعلومات وعلاج محدودات الترهل التنظيمي وهذه المحددات تتمثل في (التضخم الوظيفي ، التكاسل الوظيفي ، تضخم خطوات العمل ، تضخم الهيكل التنظيمي ، تدنى إنتاجية العامل). "

#### - الفرض الثاني :

يستهدف هذا الفرض معرفة مدى وجود فروق بين آراء فئات العينة نحو دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محدودات الترهل التنظيمي طبقاً للمتغيرات الديموجرافية لذلك تم صياغة الفرض كما يلي :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات العينة نحو دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محدودات الترهل التنظيمي طبقاً للمتغيرات الديموجرافية . "



#### رابعاً: أهداف البحث :

##### يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الاهداف الآتية :

- (١) بناء إطار نظري وفكري لمفهوم الترهل التنظيمي كونه مفهوم قل تناوله في الادب الإداري العربي بشكل عام والمصرى بشكل خاص وعرض المفاهيم الاجرائية له بما يتفق مع توجهات البحث لهذه الظاهرة.
- (٢) تحديد أهم العوامل التي تساهم في إحداث الترهل التنظيمي وومعرفة دور تكنولوجيا المعلومات فى علاج محدودات الترهل التنظيمي .
- (٣) معرفة مدى وجود فروق بين آراء فئات العينة نحو أثر الترهل التنظيمي على أداء المنظمة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية.

#### خامساً : أهمية البحث:

##### أ. الأهمية العلمية :

١. الحداثة النسبية لموضوع دور تكنولوجيا المعلومات فى علاج محدودات الترهل التنظيمي فموضوع البحث لم يلقى إهتمام كبير في المكتبة العربية لذلك يعتبر هذا البحث إضافة للعلم والمعرفة ومحاولة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المصرية وتحقيق التميز على المستويين المحلى والعالمى .

٢. قله المراجع والدراسات التي تناولت موضوع أثر تكنولوجيا المعلومات فى علاج أبعاد الترهل التنظيمي

##### ب. الأهمية التطبيقية :

١. تزامنه مع المحاولات التي تقوم بها الحكومة المصرية لإصلاح الجهاز الحكومى والقطاع الخاص وإعادة تنظيمهما بهدف علاج مواطن الخلل فيهما وتحسين أدائهما .



٢. يأتي هذا البحث تلبية للتوجهات الحكومية والبرلمانية والشعبية بترشيح المنظمات وتفعيل أدائها وتخليصها من كل مظاهر تعقيد الاجراءات وتداخل الاختصاصات .
٣. إصابة الجهاز الادارى للدولة بالتضخم والتزايد المستمر 6 مرات منذ عام 1966 م حتى عام 1998 م حتى أصبح عام 2015 م 6 مليون موظف تقريباً بالإضافة إلى مليون ونصف عامل في شركات قطاع الاعمال .

#### سادساً : حدود البحث :

##### ١- حدود موضوعية :

تم اختيار الجهاز الادارى لمحافظة السويس لكي تمثل مجتمع البحث مساهمة من الجامعة في ربط البحث العلمي بقضايا البيئة الاجتماعية المحيطة

##### ٢- حدود زمنية :

سوف يتم تطبيق البحث من شهر يونيو ٢٠١٥ حتى شهر ديسمبر ٢٠١٥

#### سابعاً : هيكل البحث :

يتكون البحث من ستة فصول رئيسية ، على أن تقسم الفصول إلى بنود أولاً وثانياً ..... إلخ ، وتدرج فصول البحث كما يلي :

يتناول الفصل الاول " الإطار العام للدراسة " ويشتمل هذا الفصل على مقدمة البحث ، والبحوث السابقة ، والدراسة الاستطلاعية ، ومشكلة البحث ، وأهمية البحث ، وأهداف البحث ، وفروض البحث ، ومتغيرات البحث ، وحدود البحث ، وهيكل البحث .





يتناول الفصل الثاني " الإطار المفاهيمي لدور تكنولوجيا المعلومات في علاج محدودات الترهل التنظيمي " خلال هذا الفصل يستعرض الباحث مفهوم الترهل التنظيمي وأبعاده المختلفة ومفهوم أداء المنظمة ومحاولة فهم دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محدودات الترهل التنظيمي ، وفي نهاية الفصل تم التطرق إلى التجارب العالمية والمحلية في الاصلاح الادارى ، وبيان الإطار المقترح لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في علاج محدودات الترهل التنظيمي

يتناول الفصل الثالث " المنهجية والاجراءات " منهجية البحث التي تم استخدامها وأسلوب البحث ، وأساليب جمع البيانات ( قوائم الاستقصاء وأختبارها ) وأداة البحث وصدق وثبات الاستبانة ، ومجتمع وعينة البحث ، والأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث .

يتناول الفصل الرابع " تحليل البيانات وأختبار الفروض " تحليل للبيانات التي تم تجميعها بواسطة قائمة الاستقصاء والتي سيتم معالجتها بواسطة الاحصاء الوصفي والاستدلالي للوصول إلى النتائج بالاضافة إلى عرض للعلاقة بين متغيرات البحث ، ومناقشة طبيعة العلاقة والربط بينهما وبين البحوث السابقة .

يتناول الفصل الخامس " النتائج والتوصيات " النتائج المباشرة وألية تنفيذ التوصيات .

مراجع البحث .

ملاحق البحث .

ثامناً- نتائج البحث :

- أ. توصل البحث إلى عدم وجود علاقة بين توافر تكنولوجيا المعلومات والتضخم الوظيفي .
- ب. - توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين توافر تكنولوجيا المعلومات والتكاسل الوظيفي .



- كما فسرت المتغيرات المستقلة ٦٧.٦% من التغير الحادث في المتغير التابع وهذا يعنى أنه كلما زاد توافر تكنولوجيا المعلومات الترهل التنظيمي أنخفض التكاسل الوظيفي .
- ت- توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين توافر تكنولوجيا المعلومات وتضخم الهيكل التنظيمي ، كما فسرت المتغيرات المستقلة ٧٩.٦% من التغير الحادث في المتغير التابع وهذا يعنى كلما زاد توافر تكنولوجيا المعلومات أنخفض تضخم الهيكل التنظيمي .
- ث- توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين توافر تكنولوجيا المعلومات وتدنى انتاجية العمل ، كما فسرت المتغيرات المستقلة ٧٩.٦% من التغير الحادث في المتغير التابع وهذا يعنى كلما زاد توافر تكنولوجيا المعلومات زادت انتاجية العامل .
- ج- توصل البحث إلى أن التضخم الوظيفي يعتبر أكثر أبعاد الترهل التنظيمي تأثيراً على أداء المنظمة وهذا يعنى أن يعطى التخلص من التضخم الوظيفي أولوية عند بناء خطط تنفيذية لمعالجة الترهل التنظيمي .
- ح- توصل البحث إلى وجود فروق معنوية بين متوسطى أستجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات فى تخفيض محددات الترهل التنظيمي يعزى إلى للمؤهل والمستوى التنظيمي والنوع والدخل وعدد سنوات الخبرة وهذا يعنى أن آراء العاملين تختلف باختلاف هذه المتغيرات .
- خ- توصل البحث إلى أن قناعة الادارة العليا بأهمية تخفيض الترهل التنظيمي وتوفير الثقة والالتزام الداخلى بينها وبين العاملين من أهم متطلبات تخفيض الترهل التنظيمي .
- د- هناك نماذج عالمية وعربية يمكن الاسترشاد بها لتخفيض أثر الترهل التنظيمي على أداء المنظمة .
- ذ- توصل البحث إلى تقديم إطار مقترح لكيفية تخفيض أثر الترهل التنظيمي على أداء المنظمة .



## تاسعاً - توصيات البحث :

في ضوء نتائج البحث ، السابق إستعراضها ومناقشتها بالتفصيل ، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة كفاءة أداء الجهاز الإداري للدولة وترتكز هذه التوصيات على :

- ضرورة تبنى مجلس الوزراء لقضية الترهل التنظيمي وتضمينها ودمجها ضمن أهداف برامج التحسين والتطوير بالحكومة مع تعديل دور الحكومة من كونها المسؤولة عن كل أوجة النشاط الاقتصادي والاجتماعي والسيطرة على كل وسائل الانتاج إلى دور جديد يتمثل في صناعة الاهداف والتوجهات العامة والسياسات الاقتصادية والإدارية والمساندة والدعم للقطاعات المختلفة أى حصر دور الجهاز الإداري للدولة في التوجيه دون الخوض في إجراءات ومتاهات التنفيذ مع إفساح المجال للقطاع الخاص ليقوم ببعض الخدمات الإدارية حتى تنفرغ الدولة إلى مواجهة المهام السيادية .
- تجميد التعيين بالوظائف الحكومية وقد أستخدم هذا الأسلوب من قبل في العديد من الدول ففي ألمانيا الاتحادية تم تجميد الوظائف الحكومية على ما كانت عليه من عام ١٩٧٥ م وكذلك في سويسرا من عام ١٩٧٤ م بينما عمدت اليابان إلى تخفيض جهازها الحكومي بمقدار ١٤٣ ألف وظيفة في الفترة من عام ١٩٦٩م إلى عام ١٩٨٨ م كما خفضت الولايات المتحدة وظائف الحكومة الاتحادية بحوالى ٣٠٠ ألف وظيفة عام ١٩٨١ م وفي المملكة المتحدة كانت الخطة هي تثبيت وظائف الحكومة المركزية عند ٦٤٠ ألف وظيفة وكذلك تركيا فقد جمدت الوظائف الحكومية عند مستوياتها عام ١٩٨٠م ولم يلتحق بالحكومة عام ١٩٨١م سوى ٥٤ موظف وفي يوغسلافيا تم تشجيع كبار الموظفين الاتحاديين على طلب التقاعد المبكر .
- تخطيط القوى العاملة على مستوى الجهاز الإداري للدولة ككل .



- العمل على تطوير وإصلاح نظم التعيين والاجور وأنماط القيادة والتدريب ونظم المسائلة والحساب بالجهاز الادارى للدولة .
- تعديل نظم التوظف بالتخلى عن سياسات تشغيل الخريجين والالتجاء إلى طرق الاختبارات لاكتشاف القدرات الحقيقية للعاملين قبل تشغيلهم ومراجعة منظومة القيم الحكومية وتغييرها بتأسيس منظومة تعتمد على إستيفاء الموظف للشروط المعرفية والاخلاقية .
- تشجيع العاملين الزائدين عن حاجة العمل إما على التحول إلى أعمال أخرى خارج الجهاز الحكومى أو الخروج المبكر من الخدمة ، مع عمل نظام إقراض مناسب يؤدي إلى تشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يؤدي إلى توليد وظائف جديدة وقيمة مضافة للاقتصاد الوطنى وتخفيف أعباء التوظيف عن القطاع العام .
- تبنى سياسة تدريبية من شأنها تشجيع العاملين على أكتساب مهارات جديدة فى ميادين تخصصية تشتد الحاجة إليها .
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمى للجهاز الادارى لوضع هيكل تنظيمى محكم وفق المفاهيم الحديثة للتنظيم مع إعادة تحديد المسئوليات والصلاحيات وأختيار الأشخاص الكفاء لشغل المناصب الادارية بشكل يتماشى مع متطلبات التطوير بالجهاز الادارى للدولة .
- ضرورة القيام بعمل مراجعة شاملة ودقيقة على أحدث الاسس العلمية لوضع بطاقة توصيف لكل وظيفة فى الجهاز الادارى للدولة مع اعتماد دليل تنظيمى يحدد مسئوليات وصلاحيات كل وظيفة .
- عدم إستحداث أية وظائف خارج ماهو معتمد فى الهيكل التنظيمى لكل جهة إلا بعد دراسة حجم العمل والمقررات الوظيفية المعتمدة لمواجهة توسعات فعلية فى نشاطات أو أختصاصات .
- تقليل عدد المستويات الادارية وذلك عن طريق توسيع نطاق الاشراف وتقليل الاعتماد على المركزية لإعطاء حرية أكبر لإتخاذ القرار خاصة



- في القضايا التي تحتاج لسرعة إتخاذ قرار فيها وذلك بتفويض السلطات اللازمة .
- سيادة القانون على الجميع عند ارتكاب مخالفات إدارية أو مالية خاصة بقرارات التعيين.
  - العمل على تخفيض مظاهر التكاثر الوظيفي بالجهاز الإداري للدولة وذلك من خلال زيادة الرقابة وتفعيل نظام الإدارة بالاهداف وتفعيل نظام تقييم أداء قوى، حيث أن ربط الترقيات بعدد سنوات الخدمة وتقدير كفاءة الأداء جعل العاملين المجددين المهرة والطموحين لا يتحمسون للعمل كثيراً في العديد من الحالات .
  - إلحاق العاملين بدورات تدريبية لإكسابهم مهارة إدارة الوقت .
  - وضع آليات مناسبة لتحفيز العاملين لتحسين أعمالهم لتكون أكثر كفاءة وفاعلية يقوم على أساس الجدارة والكفاءة .
  - الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير كافة السبل التي تتيح له العمل المنتج والمثمر مما يتيح لهذا الموظف أن يعمل في ظل مناخ مشجع ومريح .
  - تنقية القوانين واللوائح وتحديثها وتخليصها من التضارب والازدواج وإزالة الغموض فالكثير من التشريعات والقوانين تم صياغتها منذ عشرات السنين ولم يطرأ عليها تعديل رغم أختلاف وتغير ظروف التطبيق لذلك كان لا بد من إعادة النظر في أمر تطوير القوانين والقرارات واللوائح الملحقة بها أو المنفذة لها وذلك بعد تجميعها بما يحقق الاستقرار والثقة والسرعة في التعامل بين الجماهير والوحدات الإدارية .
  - تصنيف القوانين والقرارات واللوائح وفهرستها ونشرها بما يضمن إعلام أطراف التعامل بحقوقهم وواجباتهم وذلك من خلال تشكيل لجان نوعية داخل كل وزارة أو هيئة أو مصلحة يناط بها تجميع كافة التشريعات المتصلة بنشاط هذه الجهة مع إيضاح المشكلات التي أسفر عنها التطبيق وإبداء وجهه نظرها فيما تراه من إلغاء أو تعديل أو إضافة لهذه التشريعات



- عمل كتيبات تتضمن كافة المعلومات والمستندات المطلوبة والرسوم المحددة للحصول على الخدمات وأن يكون ذلك بشكل واضح ومبسط بالإضافة إلى اللوحات الإرشادية التي تبين الخطوات الواجب إتباعها ومواعيدها .
- تحسين النماذج والمستندات الحكومية وتطويرها لكي تفي بالبيانات المطلوبة وذلك من خلال إستبعاد التفاصيل الغير ضرورية وتفسير المصطلحات المطلوب إستيفائها في النماذج .
- اعداد النماذج الحكومية على نحو يسمح بأستخدام التقنيات الحديثة في معالجة المعلومات ، مع ضرورة إنشاء نظام معلومات من أجل إيجاد جهة واحدة فقط تجمع وتنظم البيانات والمعلومات للحد من تضارب البيانات والمعلومات التي تقدمها كل جهة من الجهات نتيجة أختلاف أسس تصنيف وتبويب المعلومات في كل جهاز .
- ترتيب تدفق سير مراحل الاجراءات بطريقة منطقية مع وجود دورات مستندية متكاملة ورسمية للاعمال التي تتم داخل المنظمة .
- التحليل المستمر للاجراءات والنظم الادارية وذلك بتحديد المتغيرات المؤثرة في الاجراءات القائمة وترتيب أهميتها في ضوء التغير في الظروف والمواقف
- تدريب العاملين على الطرق الصحيحة لاستخدام الاجراءات والنظم الادارية ومحاولة الحصول على إحدى شهادات الجودة .
- تعميم فكرة مجمع الخدمات الحكومية وتواجهه ولو بشكل مختصر بحيث يكون التعامل على الخدمة المطلوبة من جهة واحدة مهما كانت هذه الخدمة متاخلة أو متشعبة مع جهات أخرى .
- تطوير سياسات ونظم العمل من خلال مراعاة الواقعية في الخطط ودعم وتطبيق نظم رقابة الجودة .



- تطوير سياسات ونظم الافراد وذلك من خلال وضع وتطبيق نظم مناسبة للتدريب والربط بين نظم الحوافز السلبية والايجابية .
- العمل على مساعدة العاملين فى حل مشكلاتهم الوظيفية والنفسية والاجتماعية وإزالة العقبات من طريقهم .
- تبنى مبدأ التدوير الوظيفى لاكساب الموظفين خبرات جديدة وتخفيف الملل من أعمال محددة لفترة زمنية طويلة .
- أن الاجور التى تكفل للموظفين حياة مستقرة وتضمن دخلاً يفى بمتطلبات الحياة بعزة وكرامة أمر بلاشك يحقق زيادة الانتاج كماً وكيفاً .
- دراسة أسباب التغيب والتأخر عن العمل والذى قد يكون فى حالات كثيرة مظهراً لمشكلة أخطر وهى عدم رضا الفرد عن نوع أو طبيعة العمل الذى يؤديه .
- توجيه برامج الاعلام والتوعية الدينية والبرامج الدراسية لإبراز وتعميق المفاهيم الخاصة بالترهل التنظيمى وعلاقته بالتبذير وتبديد مقدرات المجتمع



### المراجع

- (1) Horngren, Dater and Foster, (2014), **Cost Accounting – Amanagerial Emphasis**, Prentice Hall.
- (2) Liu, L.Y.J. & Pan, F., 2014.: An innovation action **The implementation of Activity-Based Costing in China** research approach. *British Accounting Review*, 39(3), pp. 249-264.
- (٣) عريقات، شاكور محمود أحمد ، (2015) ، " أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف : دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية في المملكة الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .
- (٤) جاد الرب ، سيد محمد ، (٢٠١٠) ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال** ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- (٥) \_\_\_\_\_ ، (٢٠٠٩) ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية** ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- (6) Horngren, Dater and Foster, (2014), **Cost Accounting – Amanagerial Emphasis**, Prentice Hall.
- (7) Robbins, S.P, 2012, **Organization Theory: Structure Design and Application**, 3<sup>rd</sup> Ed, Prentice-Hall, N.J.
- (8) Moorhead, G. & Griffin, R.W., (2009), **Organizational Behavior managing People and Organizations**, 4th ed., (N.Y: Houghton Mifflin). Vol. (191-202)
- Daft, R.L ،2004 ،**Organization Theory and Design** ، (9)ed., West Publishing Co., St .Paul, Minneston

