

ترتيب المكاتب الإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى باستخدام مصفوفة العلاقات

أ.م. حيدر شاكر نوري

aliali12121979@gmail.com

جامعة ديالى - كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. رحمن محمود شحاذة

bshhatt44@gmail.com

جامعة ديالى - كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

تفتقر الكثير من منظمات الخدمة الى ترتيب مكاتبها وفق أسلوب علمي، الأمر الذي سيفوت عليها سرعة التفاعل والتواصل بين مكاتبها، ومن هنا جاء البحث الحالي بهدف تطبيق أسلوب علمي في ترتيب مكاتب كلية الإدارة والاقتصاد كعينة للبحث، منطلقين من فرض إن ترتيب المكاتب الإدارية سيؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد، فضلاً عن تقديم خدمات للمستفيدين في الوقت والمكان المناسبين وتزيد من فاعلية أداء الكلية، واختير أسلوب مصفوفة العلاقات لوضع ترتيب بديل بغية مقارنته مع الترتيب الحالي لمكاتب الكلية، اعتماداً على مقياس من سبع درجات لتحديد العلاقات بين المكاتب، وتحديد نوع العلاقة بناءً على عدد الاتصالات بين مكاتب الكلية خلال شهر واحد، وأتضح أن الترتيب البديل أفضل من الترتيب الحالي، وعلى ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيون في البحث الحالي.

الكلمات الرئيسية: الترتيب الداخلي، ترتيب المكاتب الإدارية.

المقدمة

يعد الترتيب الداخلي أحد القرارات المهمة لإدارة العمليات والتي تحدد كفاءة وفاعلية الاتصالات على المدى المتوسط والبعيد من خلال التنظيم المادي الجيد لمكاتب العمل في منظمات الخدمة، إذ أن مخرجات مكتب معين مدخلات للمكتب الذي يليه مباشرة بغية التخلص من الوقت الضائع أو الاختناق الذي قد يحدث فيها وذلك للوصول إلى ترتيب كفوء لانسباب خطوط الاتصال المطلوبة بين المكاتب، فمن المعلوم أن الترتيب الداخلي غير السليم والذي لا يستند الى طريقة علمية سيترتب عليه تعقد الإجراءات وضياع وقت المستفيدين على جهات تقديم الخدمة .

وانطلاقاً مما سبق يقدم البحث الحالي مساهمة معرفية تتناول التطبيقات العملية لترتيب المكاتب الادارية في منظمات الخدمة وفق أسس علمية وقواعد معرفية، لتحديد الترتيب الأفضل من خلال المقارنة بين الترتيب الحالي لمكاتب كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى مع ترتيب يوضع وفق معايير الأولوية بين المكاتب، الأمر الذي يسهل عملية التواصل بين أجزاء الكلية، فضلاً عن تحسين أداء الكلية الكلي من خلال التوظيف الكفوء لمفهوم الترتيب الداخلي للمكاتب الإدارية في الكلية.

نأمل أن يكون البحث من الإسهامات المتواضعة التي هدفت لتعميق المنهج النظري والتطبيقي لمفهوم الترتيب الداخلي للمكاتب الادارية في المنظمات الخدمية العراقية، ولذلك اهتم البحث الحالي بدراسة الموضوع متضمناً أربعة مباحث لغرض تحقيق الهدف منه، إذ صيغت هيكلية البحث وفق الترتيب الآتي :

- المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة.
- المبحث الثاني: التأطير النظري.
- المبحث الثالث: التأطير العملي.
- المبحث الرابع: التأطير الختامي (الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث Problem of Research

إن مشكلة البحث العلمي هي حالة غموض تثير اهتمام الباحث وتدفعه لإيجاد حل مناسب، ومن خلال النظر لواقع أعمال وأنشطة المنظمات الخدمية في العراق ومعايشة المشكلات التي تواجهها، فقد حفز الباحثان إلى دراسة الترتيب المثالي للمكاتب الادارية في كلية الإدارة والاقتصاد التي يرجى منها تحقيق القدر الأكبر لفاعليتها وكفاءتها في العمل والاتصال، من خلال تناول مفهوم الترتيب الداخلي للمكاتب الذي يعد من أهم وظائف العمليات في المنظمة. إن الخطوة الأولى لأي مشكلة هي إدراك وجودها أولاً، فقد كشف تحليل البحوث والدراسات المرجعية قلة الاهتمام بمفهوم ترتيب مكاتب الخدمة وفق اسس علمية، فضلاً عن محدودية عناية الباحثين في المجال المعرفي في المنظمات الخدمية لهذا المفهوم، واستحوذت طبيعة هذه المشكلة في البيئة العراقية ولا سيما الكليات والجامعات في تطبيق ترتيب المكاتب الادارية والأفكار المتعلقة بها.

وتأسيساً على ما سبق تبرز مشكلة البحث ببقاء مفهوم ترتيب المكاتب دون اشباع نظري وتطبيق عملي وبخاصة في منظمات الخدمة، الأمر الذي سيفوت فرصاً

كثيرة على هذه المنظمات ولا سيما الكليات من معرفة فاعلية ترتيب أولوية مكاتبها الإدارية الخدمية في التفاعل والتواصل السريع فيما بينها. وفي ضوء ما تقدم يتحدد نطاق مشكلة البحث بالسعي للإجابة عن التساؤلات الآتية :

- أ. ما مدى فاعلية الترتيب المُتبع لمكاتب كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى لتلبية متطلبات العمل ؟
- ب. هل تتبع كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى الأساليب العلمية والموضوعية في ترتيب مكاتبها ؟
- ج. ما مدى امكانية تطبيق ترتيب المكاتب الإدارية في الكلية وفق أولويات الاتصال لزيادة فاعلية الاتصال بين مكاتبها ؟
- د. هل لترتيب مكاتب الكلية أثر في زيادة فاعلية أدائها وزيادة كفاءة التدفق المستمر للمعلومات والاتصالات بين مكاتبها ؟

2. أهداف البحث Research Objectives

إن الهدف الرئيس للبحث الحالي هو التعريف بالطريقة العلمية لترتيب المكاتب في منظمات الخدمة واعتماده في كلية الإدارة والاقتصاد، بغية تحديد الترتيب الأفضل لتسيير تدفق الاتصالات بسهولة أكبر ولضمان مواجهة طلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين على خدمات الكلية، ولتحقيق هذا الهدف فضلاً عن الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنه يسعى في جانبه النظري والميداني إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية :

- أ. تقييم الواقع الفعلي لترتيب مكاتب كلية الإدارة والاقتصاد.
- ب. تطبيق أسلوب مصفوفة العلاقات العلمي في ترتيب مكاتب كلية الإدارة والاقتصاد.
- ج. مقارنة الترتيب الحالي لمكاتب الكلية مع ترتيب بديل يعتمد على معيار الأولوية في الاتصال بين المكاتب .
- د. إبراز الحاجة إلى مفهوم الترتيب الداخلي للمكاتب لزيادة فاعلية الاتصال بين مكاتب كلية الإدارة والاقتصاد .
- هـ. رفع كفاءة الاتصال بين مكاتب الكلية لتقليل الوقت الضائع أو الاختناقات وأثر ذلك على فاعلية أداء الكلية.
- و. تقديم توصيات لمجلس الكلية في ضوء نتائج البحث، فضلاً عن تحديد اتجاهات البحث المستقبلية .

3. أهمية البحث Importance of research

يُعد ترتيب المكاتب الادارية من الاستراتيجيات المهمة في إدارة العمليات وهنا تكمن أهمية البحث لكي يحظى هذا المفهوم بالبحث والتحليل بشكل مستمر، إذ تلمس الباحثان من خلال الاستقراء للأدبيات التي تناولت المفهوم وجود عزوف لدى الباحثين عن تناوله ميدانياً ولا سيما المنظمات الخدمية. ليأتي البحث الحالي كمحاولة لتقديم إضافة تطبيقية في مجال إدارة العمليات في البيئة العراقية تتجسد في تحديد الترتيب الأفضل للمكاتب الادارية، عبر التأكيد على دور ترتيب المكاتب الفاعل في رفع مستوى الاتصال بين المكاتب في كلية الإدارة والاقتصاد عينة البحث، فضلاً عن المساهمة في كشف أوجه القصور التي تعاني منها في هذا المجال، ومن هنا فإن أهمية البحث تتمثل في الآتي:

- أ. توعية كلية الإدارة والاقتصاد للاهتمام بترتيب مكاتبها بوصفه أداة التي تحقق فاعليتها وكفاءتها وبما يضمن استمرار تدفق معلوماتها، لأنه من أكثر الأساليب قدرةً على إكسابها مرونة عالية والتكيف في عالم متغير .
- ب. تمكين الكلية من معرفة مدى قدرتها على تحقيق اسبقيات تنافسية مبنية على اساس التمييز وضبط مواعيد الاتصالات من خلال الترتيب الافضل لمكاتبها والكفيل برفع مستوى الأداء الميداني لها .
- ج. مساعدة الكلية في إعادة ترتيب مكاتبها لرفع مستوى كفاءة اتصالاتها والاستفادة القصوى من الطاقات الإنتاجية المتوافرة لديها (القوى العاملة، والعُدَد، والمواد، ومواقع العمل) لتقليل الوقت الضائع وزيادة سرعة الاستجابة مع المستفيدين .

4. فرضية البحث Hypothesis of Research

إنَّ ترتيب المكاتب الإدارية سيؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد، فضلاً عن تقديم خدمات تحقق حاجات المستفيدين في الوقت والمكان المناسبين .

5. حدود البحث Limits of Research

- أ. الحدود الزمنية: أختير الشهر الخامس من العام الدراسي (2015 – 2016) لحساب عدد الاتصالات بين مكاتب الكلية.
- ب. الحدود المكانية: كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى، ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة ديالى.

6. موقع إجراء البحث ومبررات الاختيار

تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى ميدانياً لإجراء البحث للمبررات الآتية :

- أ. أسست الكلية عام (2009-2010) وهي تشكيل حديث نوعاً ما، وبواقع قسمين علميين فقط، في إحدى بنايات كلية التربية الاصمعي حينها، ثم انتقلت في العام الدراسي (2011-2012) في بنايتها الحالية، واستحدثت فيها قسم الإدارة العامة في العام (2015-2016)، وتتضمن أكثر من 40 مكتب لوحدة وشعبة وقسم علمي مقسم على 16 موقع .
- ب. عملية ترتيب مكاتب الكلية لا تستند إلى دراسة علمية حقيقية، فضلاً عن وجود بعض الضعف في تدفق المعلومات والاتصالات بين مكاتبها .
- ج. دراسة موضوع الترتيب الداخلي للمكاتب كأحد قرارات إدارة الإنتاج والعمليات، ولارتباطه بالكثير من القرارات، وبغية زيادة فاعلية وكفاءة أداء الكلية ومحاولة الارتقاء بهذا المستوى .

7. عينة البحث sample of research

تتكون الكلية من أكثر من 40 جزءاً مقسمة بين معاون عميد وقسم علمي وشعبة ووحدة إدارية، بحسب الهيكل التنظيمي للكلية، وإن العينة المستهدفة بالترتيب لتسهيل تدفق المعلومات والاتصال للمستفيدين بين أجزاء الكلية في البحث الحالي هي 23 جزءاً بعد استبعاد الوحدات التي تقع في موقع واحد وترتبط ارتباطاً مباشراً بالشعب التابعة لها، واعتماد الشعب الادارية المستقلة عن بعضها والاقسام العلمية والتي تقع في مواقع مختلفة (مشتركة ومستقلة) .

8. أدوات البحث Tools of Research

استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي:

- أ. الجانب النظري: المراجع العلمية المتوافرة، فضلاً عن شبكة المعلومات (Internet) ذات العلاقة بموضوع البحث .
- ب. الجانب العملي: اعتمد في جمع بيانات الجانب العملي على وسائل منها :
- الملاحظة من خلال التواجد الميداني في الكلية عينة البحث .
 - المقابلات الشخصية مع موظفي الكلية، فضلاً عن قياداتها .
 - السجلات والأرشيف .

ثانياً : دراسات سابقة

1. عرض الدراسات السابقة

يستعرض البحث الحالي ما تسنى الحصول عليه من بحوث ذات علاقة بموضوع البحث وهي على النحو الآتي:

أ. بحث (هاشم، 2008): وعنوانه " بدائل الترتيب الداخلي للعمليات: دراسة تطبيقية في مستشفى البصرة العام "، ومشكلة البحث تمثلت بان الترتيب الحالي للأقسام لا يحقق الانسياب الكفوء في حركة وانتقال المرضى بين الاقسام مما تنعكس آثاره على زيادة وقت تقديم الخدمة، إذ أوضحت أن الأسلوب التخطيطي المتبع يعد أهم الأساليب المستخدمة في تحديد الموقع الملائم للأقسام بشكل يضمن تخفيض إجمالي التدفق إلى أقل حد ممكن، وهدف البحث إلى دراسة واختيار الترتيب الأمثل من بين أربعة بدائل وضعها البحث، وكأفضل ترتيب معدل فإن البديل الثاني والثالث يحققان إجمالي تدفق بأقل عدد تنقلات للمرضى بمقدار 1415، ومع ذلك أشار البحث أن هذا ليس بالضرورة الحل الأمثل، فهناك متغيرات أخرى تتغير بين مراكز تلك الأقسام المختلفة ويجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار . [7]

ب. بحث (العقاد، 2009): بعنوان " التصميم الداخلي للمصنع ومدى تطبيقه في المنشآت الصناعية السورية "، وانطلق من مشكلة أثارت تساؤلاً عن وجود خط سير واضح لتدفق المواد الأولية من مكان تخزينها إلى مكان إنتاجها بسهولة وسرعة ثم تدفق السلع المنتجة إلى مكان تخزينها، استهدف من الاجابة عنها استجلاء الأنظمة الإنتاجية المطبقة فعلياً في المنشآت الصناعية وتقييمها لمعرفة مدى تحقيقها لأهداف التصميم الداخلي الجيد من حيث تحقيق الانسياب للمواد الأولية والسلع تحت التصنيع، فضلاً عن المرونة في استخدام وسائل الإنتاج والأيدي العاملة في العمليات الإنتاجية المختلفة. وعلى ضوء النتائج التي حصل عليها أوصى ببناء أقسام إنتاجية جديدة ضمن مواصفات تتفق مع التخطيط الداخلي الجيد الذي يضمن قرب المستودعات من المناطق الإنتاجية وتأهيل مساحات كافية لحركة العاملين، فضلاً عن تعديل وتنظيم الآلات بشكل يتلاءم مع نوع العملية الإنتاجية وتخصيص أموال للقيام بعمليات البناء وتحسين وسائل النقل . [2]

ج. بحث (البياتي وجواد، 2010): وحمل عنوان " الترتيب الداخلي: دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة " وتناول مشكلة الترتيب الداخلي وأثره في رفع مستوى كفاءة خط إنتاج المجمدة حجم 16 قدم كعينة للبحث، إذ هدف إلى زيادة كفاءة التدفق المستمر لخط تجميع المجمدة من خلال تقليل الوقت العاطل ومعالجة الاختناقات التي تحصل بين محطات العمل وتحديد الحد الأدنى من محطات العمل، واستند البحث على فرض رئيس ومفاده أن إعادة موازنة الخط الإنتاجي للمجمدات يؤدي إلى تحسين كفاءة الخط وتقليل الكلف والوقت الضائع ورفع مستوى كفاءة العاملين والمعدات، وتوصل البحث إلى عدم توازن خطوط ما جعل كفاءة خط التجميع 55 % فقط، وهذا يؤدي إلى زيادة في الوقت الضائع بمقدار 4225 ثانية وإن العدد الأمثل لمحطات العمل تسعة محطات بدلاً من أربعة عشر محطة، وعليه أوصى بإضافة محطة العمل التي مهمتها غسل الهيكل والباب بدلاً من نقلهما إلى مصنع الثلجات الذي يبعد مسافة (A) وهذا

سيقلل الوقت الكلي والمحافظة على المنتج من التلف وبالنتيجة تخفيض الكلفة وتحسين الجودة. [1]

د. دراسة (يوسفات، 2015): بعنوان " أهمية الترتيب الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، إذ هدفت إلى التعريف بأساليب الترتيب الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيقها، بغية مساعدة أصحاب المشاريع من استغلال مساحات منشآتهم وتقليل كلف ووقت مناولة المواد بين ورشات العمل فيها، فضلاً عن تحسين ظروف العمل الداخلية، وقد طبقت ثلاثة طرائق للترتيب الداخلي لوضع ترتيب جديد، في منشأة قسم السباكة التابع للشركة الجزائرية للبناءات المعدنية، وهي منشأة متوسطة الحجم وأكدت النتائج على ضرورة تغيير الترتيب الداخلي للمنشأة عينة البحث، الأمر الذي سينعكس ايجاباً على ادائها وفعاليتها وكفاءتها. [8]

2. مناقشة الدراسات السابقة

- أ. يتضح من البحوث السابقة أن المنظمات (تصنيعية وخدمية) التي تعتمد الأسلوب العلمي في الترتيب لأجزائها يمكنها تقليل الكلف وزيادة سرعة الاستجابة للمستفيدين، الأمر الذي سيعطيها ميزة التفوق والتكيف السريع للمتغيرات .
- ب. يلاحظ أن أغلب البحوث السابقة طبقت في منظمات إنتاجية تصنيعية، الأمر الذي حفز الباحثان على دراسة موضوع الترتيب الداخلي في كلية الإدارة والاقتصاد كمنظمة خدمية لتحديد النتائج وفرض الإجابة على المشكلة التي يعالجها .
- ج. اتفاق معظم هذه الدراسات على الأثر الكبير للترتيب الداخلي في نجاح المنظمات من خلال اختيار الطريقة الأمثل في الترتيب أو زيادة القدرة على الإنتاج أو تقليل التكاليف أو تقليل الاختناقات أو زيادة مرونة تنقل المواد والأفراد بين أقسام المنظمة .
- د. تفرد البحث الحالي - حسب اطلاع الباحثان - في تناول ترتيب المكاتب الادارية، فضلاً عن تطبيقه في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى وهي منظمة خدمية في هذا المجال، بهدف زيادة كفاءة أداءها وفعاليتها .

المبحث الثاني: التأطير النظري

يتناول هذا المبحث الأساس النظري لمفهوم ترتيب المكاتب الادارية ضمن مفهوم الترتيب الداخلي لموقع العمل، ليكون قاعدة معرفية معلوماتية لمتغير البحث يُرتكز عليها في إعداد المباحث اللاحقة من البحث، من خلال تحديد مفهومه، فضلاً عن

استكشاف محتوياته الفكرية ومضامينه التطبيقية، والتي يؤمل أن تساعد في تحديد مسارات الجانب العملي من البحث، وسنعمل على تحقيق ذلك كما يأتي:

أولاً : مفهوم الترتيب الداخلي وترتيب المكاتب في منظمات الخدمة

يتطلب الأمر توضيح مفهوم الترتيب الداخلي ابتداءً قبل الشروع في تفصيل مفهوم ترتيب المكاتب لأنه يلزم معرفة موقعه من عملية الترتيب الداخلي للأعمال في المنظمات الصناعية والخدمية على السواء، لإعطاء صورة مفصلة عن المفهوم موضوع البحث. إذ تناولت الأدبيات مفهوم الترتيب الداخلي بشكل عام كونه أحد أهم قرارات إدارة الإنتاج والعمليات، وتباينت في تحديد المفهوم بحسب وجهات نظر الباحثين، إذ يعرفه [11] بأنه "عملية تحديد مواقع جميع التسهيلات والمكانن والمعدات والعاملين داخل العمليات"، في حين يرى [10] بأن الترتيب الداخلي هو "القرارات المتعلقة بالتنظيم المادي لمراكز الأنشطة الإنتاجية".

ومما تقدم فإن الترتيب الداخلي هو " كل القرارات التي تتعلق بتسهيل وتنظيم العمل داخل أجزاء المنظمة ولجميع عناصر العملية الانتاجية من عاملين ومكانن وُعُد ومساحات للوصول إلى أكبر ما يمكن من مردود وأقل ما يمكن من جهد وتكاليف". وينقسم الترتيب الداخلي في المنظمات الصناعية والخدمية إلى أنواع أختلف الباحثون في تبويبها وعلى الأجمال يمكن حصرها في الآتي : [9] [10] [4]

- (1) الترتيب على أساس المنتج .
- (2) الترتيب على أساس العملية .
- (3) الترتيب للموقع الثابت .
- (4) الترتيب الهجين .
- (5) الترتيب المتخصص. ويشتمل على (ترتيب المخازن، وترتيب المكاتب، وترتيب محلات التجزئة)

وبناءً على ما تقدم فإن ترتيب المكاتب الإدارية هو أحد أنواع الترتيب المتخصص، ويعرف بأنه "تجميع العاملين ومعداتهم في المساحة المتوافرة من مكاتبهم لتوفير السلامة والراحة وانسياب حركة المعلومات" [9] . كما يعرف بأنه "تصميم وتحديد أنسب المواقع للوحدات الخدمية وتنظيمها داخل المنظمة" [5].

فترتيب المكاتب الإدارية إذاً هو "عملية تحقيق الانسياب الكفاء بالعمل من خلال تدفق المعلومات والاتصالات الذي يؤدي إلى تقليص الوقت المصروف بحركة العاملين والمواد بحيث يساهم بتحقيق الكلفة الأصغر في النتائج". ولتحديد التصميم الداخلي المناسب لنظم الخدمة يتم استخدام مجموعة طرائق منها: خريطة تدفق العملية وهي توضح تسلسل تأدية الخدمة، وتستخدم أيضاً خريطة العملية وهي تعطي تفاصيل أكثر عن مكونات الخدمة، إذ يتم تقسيم تلك المكونات إلى أنشطة مثل الأداء، والحركة،

والفحص، والتأخير والتخزين [12]، أو يستخدم مخطط أو مصفوفة العلاقات (Relationship Chart) كأداة لإعداد ترتيب المكاتب، وهو ما سيتم استخدامه في الجانب العملي من البحث. ويراعى عند ترتيب مكاتب الخدمة استخدام تحليل يتضمن عناصر رئيسية، إذ يفترض مراعاة الخدمة المقدمة والعلاقة بين أجزاء المنظمة وتحديد المسافة فضلاً عن حجم التدفق المتوقع (الاتصالات) بين الأقسام [7].

ثانياً: أهمية الترتيب الداخلي لمكاتب العمل

وتكمن أهميته في كونه يؤثر تأثيراً مباشراً على كفاءة العمليات الخدمية من خلال تحقيق الانسياب الكفء لحركة المواد والأفراد والمعلومات بما يضمن تخفيض تكاليف النقل وتقديم الخدمة بأسرع وقت ممكن [7]. فضلاً عن تحقيق أسبقيات التنافس المبنية على التميز والابداع والكلفة المنخفضة والسرعة في التسليم. ويمكن تحقيق مجموعة مزايا جراء الاهتمام بترتيب مكاتب المنظمة تتلخص بالآتي: [3] [10] [4]

- 1) حل المشكلات الناتجة عن ارتفاع التكاليف والاختناقات وإتاحة إجراء تعديلات على تصميم العملية الخدمية .
- 2) استغلال المساحات والمعدات والعاملين استغلالاً أمثلاً .
- 3) تحسين الروح المعنوية للعاملين وتأمين ظروف عمل جيدة .
- 4) تحسين متميز لتدفق المعلومات والاتصالات وحركة العاملين .
- 5) تحسين العلاقة مع المستفيدين .
- 6) تحسين مرونة عمل النظام الخدمي .

إن عملية ترتيب المكاتب عملية مستمرة وهي تتعلق بالتنظيم لمساحات العمل المختلفة بطريقة تؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية والمتعلقة بحركة المواد والأفراد، وعلى القائمين بعملية ترتيب المكاتب الأخذ في الحسبان إجمالي المسافة والمساحة المتوفرة والقيود والمحددات الأخرى الذي تؤثر تأثيراً مباشراً على عملية ترتيب المكاتب.

أما الأسباب التي تدعو إلى إعادة ترتيب المكاتب بشكل مستمر فنجلها بالآتي:

- 1) في حالة العمليات ذات الكفاءة المنخفضة .
- 2) تكرار الحوادث المتعلقة بالأمن والسلامة .
- 3) التغييرات المستمرة في العمليات والخدمات .
- 4) التغيير في حجم الانتاج والمخرجات .
- 5) التغيير المستمر في اساليب العمل وطرائق التشغيل .

(6) المشاكل المتعلقة بالروح المعنوية للعاملين، فضلاً عن ضعف التواصل الفعال بين العاملين. [6]

ثالثاً : أهداف الترتيب الداخلي للمكاتب

يسعى ترتيب المكاتب في موقع العمل إلى الآتي : [11] [7]

- 1) تحقيق أعلى نسبة استغلال للمساحات المتاحة بشكل فعال.
- 2) تسهيل عملية الإشراف والمتابعة .
- 3) تحقيق نوع من المرونة وإتاحة الفرص لإمكانية التعديل .
- 4) تسهيل عملية التنسيق الفعال بين الأقسام .
- 5) تقليص وقت خدمة المستفيدين .
- 6) تخفيض نقاط الاختناق داخل الموقع وإزالة الحركات الزائدة وتسهيل عملية دخول وخروج عناصر عملية الخدمة .
- 7) الاهتمام بجودة المخرجات واجراءات الامن والسلامة .

ويرى [4] أن هدف ترتيب المكاتب في المنظمات هو تنظيم العاملين والمعدات والمساحات اللازمة في إطار يحقق الراحة والأمان أثناء العمل ويضمن سهولة تدفق المعلومات بين المكاتب .

رابعاً: اعتبارات مهمة في ترتيب مكاتب العمل

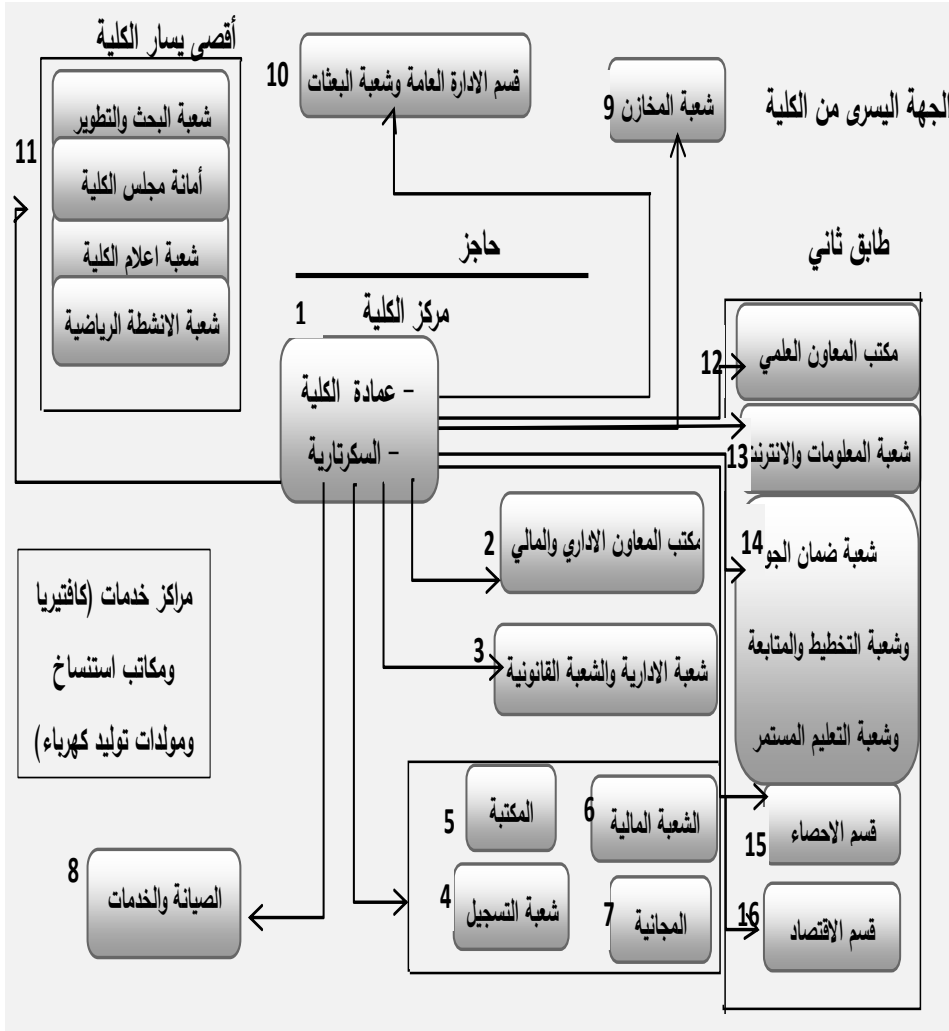
على الرغم من أن إنتقال المعلومات بين المكاتب قد يتم بالطرائق الالكترونية الحديثة، إلا أن ترتيب المكاتب لا يزال يعتمد مديلاً مبنياً على النشاط (Task Based Approach) وهذا المدخل يحتم على مديري العمليات تفحص أنماط الاتصالات الالكترونية والتقليدية على السواء، وتوجد اعتبارات ينبغي مراعاتها عند اعداد ترتيب داخلي للمكاتب تتمثل في الحاجة لتفريق المكاتب المستقلة عن بعضها، وبيئة العمل داخل المنظمة، وفرق العمل، والسلطات والصلاحيات المعمول بها، والمناصب الادارية، والتقنيات المستخدمة في الاتصال، ونوع منظمات الخدمة إن كانت افتراضية أو منظمات حقيقية، فضلاً عن تخصيص مساحة متعارف عليها عالمياً للفرد العامل وكلّ بحسب إختصاصه، وظروف أخرى تؤثر على فاعلية الاتصالات ومن ثم ترتيب المكاتب. [4]

المبحث الثالث : التطوير العملي

أولاً: وصف واقع ترتيب المكاتب في كلية الإدارة والاقتصاد

تعد كلية الإدارة والاقتصاد إحدى تشكيلات جامعة ديالى، وتتكون من أكثر من 40 جزءاً إدارياً متمثلة بمعاوني العميد والأقسام العلمية والشعب والوحدات الإدارية، وتمتاز الكلية بتباعد أجزائها وبخاصة ذات الصلة المباشرة في الاتصال، فعلى سبيل المثال يقع قسمي الاحصاء والاقتصاد إلى الطرف الايمن من الكلية في الطابق العلوي، في حين يقع قسم الإدارة العامة في الطرف الايسر من الكلية، مما يحتم الذهاب من أقصى الكلية إلى أقصاها لتزويد المعنيين بالخطابات، كذلك فإن مكتب معاون العميد يقع في الطابق العلوي من الجهة اليمين للكلية، ومكتب البحث والتطوير التابع له يقع من الجهة اليسار للكلية، والمسافة بينهما طويلة جداً مع أنهما يرتبطان بشكل مباشر مع بعضهما، وهكذا لبقية أجزاء الكلية. إن الترتيب القائم يشتمل على 23 مكتب فقط وبواقع 16 موقع، لأن الكثير من الوحدات الإدارية تقع في نفس موقع المكتب للشعب التابعة لها، فضلاً عن المواقع المشتركة مع مكاتب أخرى. كما في المخطط المبين في شكل 1.

يوضح (الشكل 1) مكاتب الكلية مقسمة بحسب التسلسل المعتمد على قرب المسافة من العمادة، فضلاً عن مواقع المكاتب في الكلية. وأعتمد وضع تسلسل الترتيب الحالي على المسافة بين المكتب الأقرب فالأقرب من مكتب عمادة الكلية بوصفه مكتب المدير العام للكلية، إذ قدرت المسافة نظرياً، علماً انه قد تم حساب المكاتب في الطابق العلوي هي الأبعد عن مكتب العميد، وكما يتضح ذلك في الجدول 1



شكل (1) : خريطة الترتيب الداخلي الحالي لمكاتب الكلية وفق التسلسل والمواقع المصدر : اعداد الباحثين

جدول (1) : ترتيب مكاتب الكلية بالنسبة إلى مكتب عمادة الكلية

رقم المواقع	الملاحظات	اسم المكتب	تسلسل
1	مستقل (مركز الكلية)	مكتب عمادة الكلية والسكرتارية	1
2	موقع مستقل	مكتب المعاون للشؤون الادارية والمالية	2
3	موقع مشترك	مكتب شعبة الادارية (الموارد البشرية)	3
	موقع مشترك	مكتب شعبة القانونية	4
4	موقع مستقل	مكتب شعبة التسجيل	5
5	موقع مستقل	مكتب مكتبة الكلية	6
6	موقع مستقل	مكتب الشعبة المالية	7
7	موقع مستقل	مكتب المجانية	8
8	موقع مستقل	مكتب وحدة الصيانة والخدمات	9
9	موقع مستقل	مكتب وحدة المخازن	10
10	موقع مشترك	مكتب قسم الإدارة العامة	11
	موقع مشترك	مكتب شعبة البعثات والعلاقات الثقافية	12
11	موقع مشترك	مكتب شعبة البحث والتطوير	13
	موقع مشترك	مكتب أمانة مجلس الكلية	14
	موقع مشترك	مكتب شعبة الاعلام والعلاقات العامة	15
	موقع مشترك	مكتب شعبة الانشطة الرياضية والفنية	16
12	موقع مستقل (طابق ثاني)	مكتب المعاون للشؤون العلمية والطلبة	17
13	موقع مستقل (طابق ثاني)	مكتب شعبة المعلوماتية والانترنت	18
14	موقع مشترك (طابق ثاني)	مكتب شعبة ضمان الجودة والأداء	19
	موقع مشترك (طابق ثاني)	مكتب شعبة الدراسات والتخطيط	20
	موقع مشترك (طابق ثاني)	مكتب شعبة التعليم المستمر	21
15	موقع مستقل (طابق ثاني)	مكتب قسم الاحصاء وسكرتارية القسم	22
16	موقع مستقل (طابق ثاني)	مكتب قسم الاقتصاد وسكرتارية القسم	23
16 موقع	مستقل 12+11 مشترك	23 مكتب	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان

ويلاحظ من (الجدول 1) و(الشكل 1) أن هناك 11 مكتباً موقعها مشترك مع مكاتب أخرى، وأن 12 مكتباً فقط من مجموع 23 مكتباً موقعها مستقل ولا تتشارك موقعها مع مكاتب أخرى، إلا مع الوحدات التابعة لها، وبذلك يكون لدينا 16 موقع لمكاتب الكلية، فضلاً عن أن بعض المكاتب المشتركة لا ترتبط مع المكاتب التي تجاورها بشكل مباشر، بل قد تكون العلاقات بينها ضعيفة، فعلى سبيل المثال يشترك مكتب التعليم المستمر ومكتب الدراسات والتخطيط والمتابعة التابعين للمعاون العلمي ومكتب ضمان الجودة التابع لعمادة الكلية مباشرةً في الموقع رقم 14، ومكتب مجلس أمانة الكلية التابع لمجلس الكلية المستقل، ومكتب الأنشطة الرياضية والفنية ومكتب

البحث والتطوير التابعين للمعاون العلمي ومكتب الاعلام التابع لعمادة الكلية مباشرة في الموقع رقم 11، ومكتب قسم الإدارة العامة كقسم علمي يتبع لمجلس الكلية يشترك مع مكتب شعبة البعثات والعلاقات الثقافية التابع لمكتب معاون العلمي في الموقع رقم 10، وأخيراً يشترك مكتب الشعبة الادارية والموارد البشرية التابع لمكتب معاون الاداري والمالي مع مكتب الشعبة القانونية التابع لعمادة الكلية مباشرة، مع العلم أن مكاتب السكرتارية في الكلية (عمادة الكلية ومعاوني العميد والاقسام العلمية) قد احتسبت في نفس موقع المكتب المعني. وبناءً على ما تقدم بات من الضروري اعادة ترتيب مكاتب الكلية لتقليل المسافات بين اجزاء الكلية بحسب ارتباطاتها المباشرة وغير المباشرة مع عمادة الكلية من جهة ومع بعضها البعض من جهة أخرى .

ثانياً: الترتيب البديل للمكاتب في كلية الإدارة والاقتصاد

بهدف إعادة ترتيب مكاتب الكلية بحسب الأولوية، سيتم استخدام مخطط العلاقات (Relationship Chart) كأداة لإعداد ترتيب المكاتب، وبموجب هذا المخطط فإن نقطة الانطلاق في الترتيب البديل هو تحديد العلاقات بين المكاتب بغية تحديد التسلسلات الجديدة القائمة بين المكاتب الادارية في الكلية، والتي على أساسها يتم بناء مصفوفة العلاقات، لتحديد المكاتب الأقرب والأبعد بين مكاتب الكلية من جهة وبينها وبين عمادة الكلية بوصفه بداية الترتيب من جهة أخرى، ويتم تحديد نوع العلاقة وفق مقياس من سبعة درجات وكالاتي:

جدول (2) : مقياس الاولوية بين المكاتب الادارية في الكلية .

المقياس	ضروري جداً	مهم جداً	مهم	وسط	عادي	غير مهم	غير ضروري
الرمز	A	B	I	M	O	U	X
الدرجة	7	6	5	4	3	2	1

المصدر : اعداد الباحثين

ولتسهيل وضع الترتيب البديل نعتمد عدد الاتصالات بين المكاتب، ومن ثم تبويبها ضمن المقياس المعتمد لتحديد العلاقة بين المكاتب، إذ يتم تقسيم عدد الاتصالات على سبعة فئات بشكل تقريبي، واعتماداً على عدد الاتصالات بين مكاتب الكلية ومكتب العمادة، ويبين الجدول الآتي الفئات التقريبية لعدد الاتصالات والعلاقات المترتبة عليها ودرجة العلاقة. علماً أن العدد الكلي للاتصالات بلغ 1804 اتصال لجميع المكاتب، منها 232 اتصال لمكتب العمادة .

جدول: (3) فئات مقياس العلاقة بحسب الاتصالات خلال شهر بالنسبة لمكتب العمادة

المجموع	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	الفئة
232	20 فأقل	40-21	60-41	-61	-81	-121	161	الاتصالات
				80	120	160	فأكثر	
7علاقات	غير ضروري	غير مهم	عادي	وسط	مهم	مهم جداً	ضروري جداً	المقياس
7درجات	1	2	3	4	5	6	7	الدرجة

المصدر : اعداد الباحثين

ومن (الجدول 3) يمكن تحديد العلاقات بين مكاتب الكلية، لتسهيل وضع التسلسل (الترتيب) الجديد، إذ العلاقة (ضروري جداً) تكون للفئة الأولى بدرجة 7 لأنها ضمن المكاتب الحاصلة على أكبر عدد من الاتصالات، بمقدار 161 اتصال فأكثر من 232 اتصال، والعلاقة (غير ضروري) يكون للفئة السابعة بدرجة 1 لأنها ضمن المكاتب الحاصلة على أقل عدد من الاتصالات، بمقدار 20 اتصال فأقل من 232 اتصال، وهكذا لبقية العلاقات والفئات. إن تحديد نوع العلاقة بين المكاتب الإدارية تم بناءً على عدد الاتصالات (البريد الصادر والوارد الخارجي والداخلي) للمكاتب خلال الشهر الخامس لسنة (2016)، كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (4) : مقياس ودرجة العلاقة بحسب الأولوية وعدد الاتصالات بين مكاتب الكلية

الدرجة	المقياس	عدد الاتصالات	اسم المكتب	الموقع	تسلسل
7	ضروري جداً	232	مكتب عمادة الكلية والسكرتارية	1	1
7	ضروري جداً	221	مكتب المعاون للشؤون الإدارية	2	2
7	ضروري جداً	221	مكتب شعبة الادارية (الموارد البشرية)	3	3
3	عادي	41	مكتب شعبة القانونية		4
5	مهم	91	مكتب شعبة التسجيل	4	5
2	غير مهم	33	مكتب مكتبة الكلية	5	6
3	عادي	59	مكتب الشعبة المالية	6	7
2	غير مهم	37	مكتب المجانية	7	8
4	وسط	67	مكتب الصيانة والخدمات	8	9
2	غير مهم	30	مكتب شعبة المخازن	9	10
5	مهم	81	مكتب قسم الإدارة العامة		11
2	غير مهم	39	مكتب شعبة البعثات والعلاقات الثقافية	10	12

3	عادي	41	مكتب شعبة البحث والتطوير	11	13
3	عادي	49	مكتب أمانة مجلس الكلية		14
2	غير مهم	37	مكتب شعبة الاعلام والعلاقات العامة		15
2	غير مهم	22	مكتب شعبة الانشطة الرياضية والفنية		16
6	مهم جداً	152	مكتب المعاون للشؤون العلمية والطلبة	12	17
2	غير مهم	31	مكتب شعبة المعلوماتية والانترنت	13	18
4	وسط	62	مكتب شعبة ضمان الجودة والأداء	14	19
3	عادي	41	مكتب شعبة الدراسات والتخطيط		20
3	عادي	41	مكتب شعبة التعليم المستمر		21
5	مهم	86	مكتب قسم الاحصاء وسكرتارية القسم	15	22
5	مهم	91	مكتب قسم الاقتصاد وسكرتارية القسم	16	23
3.8	وسط	1804 اتصال	معدل		

المصدر : اعداد الباحثين

يلاحظ من (الجدول، 4) الآتي :

(1) على المستوى العام:

بلغ عدد الاتصالات لجميع مكاتب الكلية 1804 اتصال تقريباً للشهر الخامس، وبمعدل قدره 60 اتصال يومي، وهو ليس بالمستوى الكبير من الاتصالات، وقد يعود السبب في ذلك الى السهو أو الكسل في عملية تقييد المراسلات في السجلات الرسمية، وبخاصة الاتصالات الداخلية، وبدرجة اجمالية 3.8، أي بمعدل عام للعلاقات (وسط)، وهو يشير الى نوع من التذبذب في عدد المراسلات، الأمر الذي يعطي الحالة الوسطية في العلاقات بين المكاتب بشكل مجمل، إذ أنحصر المقياس بين (غير مهم) لسبعة مكاتب وهي (مكتبة الكلية، والمجانبة، وشعبة المخازن، وشعبة البعثات والعلاقات الثقافية، وشعبة الاعلام والعلاقات العامة، وشعبة المعلوماتية والانترنت، وشعبة الانشطة الرياضية والفنية) على التوالي، وبين (ضروري جداً) لمكاتب العمادة والمعاون الاداري وشعبة الادارية التابعة للمعاون الاداري، في حين حصل مكتب المعاون العلمي على علاقة (مهم جداً) بمعدل 152 اتصال وبدرجة 6 من المقياس، أما باقي المكاتب فقد انحصرت ما بين (مهم) لمكاتب الاقسام العلمية ومكتب التسجيل، وبين (وسط) لمكاتب (الصيانة والخدمات، وشعبة ضمان الجودة والأداء) ودون الوسط للمكاتب (مكتب شعبة القانونية، والشعبة المالية، وشعبة البحث والتطوير، وأمانة مجلس الكلية، وشعبة الدراسات والتخطيط، وشعبة التعليم المستمر) بدرجة 3 وعلاقة عادية .

(2) على المستوى الخاص:

أما العلاقات الفردية القائمة بين المكاتب فتختلف باختلاف المكتب والجهة التي يرتبط بها، إذ يؤخذ في الحسبان الترتيب الرسمي للهيكل التنظيمي للكلية، من حيث سلسلة الأمرة ونطاق الأشراف فيه، والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مكاتب الكلية، من حيث مكاتب الوحدات التابعة لمكاتب الشعب أو الشعب التابعة لمكاتب معاون الإداري والعلمي وهكذا، فضلاً عن المكاتب المرتبطة بمكتب العمادة أو مجلس الكلية مباشرة .

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مصفوفة العلاقات بين مكاتب الكلية اعتماداً على نتائج (الجدول 4)، والتي ستعطي 22 علاقة متبادلة لكل مكتب من مكاتب الكلية مع المكاتب الأخرى، مع فرض استبعاد علاقة المكتب الواحد مع نفسه، فسيعطينا 484 علاقة بين جميع المكاتب، أي :

$$(1) \quad \text{عدد العلاقات الكلية للمكاتب} = 22 \text{ مكتب} \times 22 \text{ علاقة} = 484 \text{ علاقة/المكاتب} \dots$$

وبما أن العلاقات ستمثل في مصفوفة فإن 231 علاقة منها ستكرر لأنها علاقات متبادلة بين المكاتب، بناءً على معطيات المصفوفة، والمتبقي 253 علاقة تحسب بطريقة الجمع الاعتيادي، كما في الآتي :

$$(2) \quad \dots \quad 4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15+16+17+18+19+20+21+22) \\ 253 = (1+2+3) \text{ علاقة}$$

أي :

$$(3) \quad \dots \quad 484 \text{ علاقة} = 253 \text{ علاقة غير متكررة} + 231 \text{ علاقة متكررة}$$

وبناءً على العلاقات التي ستظهر في المصفوفة فإن التسلسل الجديد للمكاتب يعتمد على الدرجة التي يحصل عليها المكتب، إذ تحسب الدرجة النهائية لعلاقات المكتب كالآتي:

$$\text{درجة تسلسل المكتب} = (\text{تكرار ضروري جداً} \times 7) + (\text{تكرار مهم جداً} \times 6) + (\text{تكرار مهم} \times 5) + (\text{تكرار وسط} \times 4) + (\text{تكرار عادي} \times 3) + (\text{تكرار غير مهم} \times 2) + (\text{تكرار غير ضروري} \times 1) \dots$$

علماً أن مجموع التكرارات يجب أن يساوي مجموع علاقات المكتب الواحد مع المكاتب الأخرى، وهي 22 علاقة .

وتتضح هذه العلاقات في الشكل الآتي :

المقياس	الرمز	درجة
ضروري جداً	A	7
مهم جداً	B	6
مهم	I	5
وسط	M	4
عادي	O	3
غير مهم	U	2
غير ضروري	X	1

(1) مكتب عمادة الكلية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
(2) مكتب معاون الاداري	A	A																						
(3) الشعبة الادارية	A	O	I																					
(3) الشعبة القانونية	O	U	U	M																				
(4) شعبة التسجيل	U	U	U	B	U	M																		
(5) المكتبة	O	O	U	U	A	M																		
(6) الشعبة المالية	U	O	O	U	B	M																		
(7) المجانية	U	X	U	U	M	O	U																	
(8) شعبة الصيانة والخدمات	X	U	O	B	U	O	U																	
(9) شعبة المخازن	M	B	U	X	X	B	U																	
(10) قسم الادارة العامة	O	X	X	X	O	X	X																	
(10) شعبة البيعات والعلاقات	M	U	O	X	X	M	U																	
(11) شعبة البحث والتطوير	U	M	U	X	X	U	O																	
(11) امانة مجلس الكلية	M	U	U	O	U	U	O																	
(11) شعبة الاعلام والعلاقات	U	X	I	U	O	O	U																	
(11) شعبة الانشطة الرياضية	X	M	U	U	U	U	O																	
(12) مكتب معاون العلمي	M	O	I	U	U	U	M																	
(13) شعبة المعلوماتية والانترنت	M	U	U	U	U	M	M																	
(14) شعبة ضمان الجودة	U	I	X	O	M	M																		
(14) شعبة الدراسات والتخطيط	O	U	O	M	U																			
(14) شعبة التعليم المستمر	U	U	O	O																				
(15) قسم الاحصاء	M	U	O																					
(16) قسم الاقتصاد	M																							

الشكل (2): مصفوفة العلاقات بين مكاتب كلية الإدارة والاقتصاد

المصدر : اعداد الباحثين

ويظهر (الشكل 2) أنواع العلاقات بين مكاتب الكلية والتي على أساسها يمكن وضع الترتيب الجديد لتسلسل مكاتبها، إذ تحسب علاقات كل مكتب بحسب المعادلة 4 الأنفة الذكر، ومنه يكون التسلسل الجديد لمكاتب الكلية بحسب علاقات مصفوفة الارتباط، والتي توضح 22 علاقة لكل مكتب مع المكاتب الأخرى، وكما يتضح في الجدول الآتي :

جدول (5): الترتيب الجديد للمكاتب وفق مصفوفة العلاقة بحسب التكرار ودرجة المكتب

التسلسل الجديد	درجة المكتب	غير ضروري 1	غير مهم 2	عادي 3	وسط 4	مهم 5	مهم جداً 6	ضروري جداً 7	اسم المكتب		تسلسل
الاول	90	0	4	5	4	5	2	2	تكرار	مكتب عمادة	1
		0	8	15	16	25	12	14	درجة	الكلية	
الثالث	87	0	5	6	3	4	1	3	تكرار	مكتب	2
		0	10	18	12	20	6	21	درجة	المعاون الإداري	
الرابع	86	0	5	6	4	2	3	2	تكرار	مكتب	3
		0	10	18	16	10	18	14	درجة	الإدارية	
السادس عشر	55	4	9	5	3	0	1	0	تكرار	مكتب	4
		4	18	15	12	0	6	0	درجة	القانونية	
الثامن	82	1	7	4	1	3	6	0	تكرار	مكتب	5
		1	14	12	4	15	36	0	درجة	التسجيل	
الثاني وعشرون	50	7	6	5	4	0	0	0	تكرار	مكتب مكتبة	6
		7	12	15	16	0	0	0	درجة	الكلية	
التاسع	73	2	6	5	4	2	3	0	تكرار	مكتب المالية	7
		2	12	15	16	10	18	0	درجة		
واحد وعشرون	50	8	9	2	0	0	3	0	تكرار	مكتب	8
		8	18	6	0	0	18	0	درجة	المجانية	
الثاني عشر	59	8	3	6	2	0	2	1	تكرار	مكتب	9
		8	6	18	8	0	12	7	درجة	الصيانة	
الرابع عشر	57	4	8	6	2	1	1	0	تكرار	مكتب	10
		4	16	18	8	5	6	0	درجة	المخازن	
السابع	84	0	2	5	12	1	2	0	تكرار	قسم الإدارة	11
		0	4	15	48	5	12	0	درجة	العامة	

الثامن عشر	53	5	9	3	4	1	0	0	تكرار	مكتب البيعات والعلاقات	12
		5	18	9	16	5	0	0	درجة		
التاسع عشر	52	5	10	2	4	1	0	0	تكرار	مكتب البحث والتطوير	13
		5	20	6	16	5	0	0	درجة		
العاشر	69	4	5	3	6	2	2	0	تكرار	مكتب أمانة المجلس	14
		4	10	9	24	10	12	0	درجة		
السابع عشر	54	4	9	5	3	1	0	0	تكرار	مكتب الإعلام والعلاقات	15
		4	18	15	12	5	0	0	درجة		
الثالث وعشرون	35	12	8	1	1	0	0	0	تكرار	مكتب الأنشطة	16
		12	16	3	4	0	0	0	درجة		
الثاني	87	0	3	5	7	4	3	0	تكرار	مكتب المعاون العلمي	17
		0	6	15	28	20	18	0	درجة		
الثالث عشر	58	2	11	4	3	2	0	0	تكرار	مكتب الحاسبة والنت	18
		2	22	12	12	10	0	0	درجة		
الحادي عشر	66	0	9	7	3	3	0	0	تكرار	مكتب ضمان الجودة	19
		0	18	21	12	15	0	0	درجة		
الخامس عشر	55	3	11	5	1	1	1	0	تكرار	مكتب الدراسات	20
		3	22	15	4	5	6	0	درجة		
عشرون	52	5	9	4	3	1	0	0	تكرار	مكتب التعليم المستمر	21
		5	18	12	12	5	0	0	درجة		
السادس	85	0	2	5	11	2	2	0	تكرار	مكتب قسم الإحصاء	22
		0	4	15	44	10	12	0	درجة		
الخامس	85	0	2	5	11	2	2	0	تكرار	مكتب قسم الاقتصاد	23
		0	4	15	44	10	12	0	درجة		
علاقة 484										مجموع 23 مكتب	

ثالثاً: نتائج البحث

يتضح من (الجدول 4) و(الشكل 2) و(الجدول 5) ما يأتي:

(1) إن الاتجاه العام لمكاتب الكلية ينحصر ما بين (ضروري جداً) و(غير مهم).

- (2) إن المعدل العام لمقياس العلاقات لجميع مكاتب الكلية بلغ (وسط) بدرجة 4 تقريباً، وبمعدل 60 اتصال يومي.
- (3) بلغت علاقات المكاتب الاجمالية 484 علاقة بواقع 231 مكررة (متبادلة بين المكاتب) و 253 غير مكررة .
- (4) إن التسلسل الجديد قد اختلف عن الحالي وفقاً لمعطيات مصفوفة العلاقة، الأمر الذي يعني أن التسلسل القائم يفتقر إلى الأسلوب العلمي في ترتيب مكاتب الكلية.

ويظهر التسلسل الجديد للمكاتب وفق مصفوفة العلاقة في الجدول الآتي:

جدول (6) خلاصة الترتيب الجديد لمكاتب الكلية وفق نتائج مصفوفة العلاقة

ت	اسم المكتب	ت	اسم المكتب
1	مكتب عمادة الكلية	13	مكتب المعلوماتية
2	مكتب معاون العلمي	14	مكتب المخازن
3	مكتب معاون الاداري	15	مكتب الدراسات والتخطيط
4	مكتب الادارية	16	مكتب القانونية
5	مكتب قسم الاقتصاد	17	مكتب الاعلام والعلاقات
6	مكتب قسم الاحصاء	18	مكتب البعثات والعلاقات
7	قسم الإدارة العامة	19	مكتب البحث والتطوير
8	مكتب التسجيل	20	مكتب التعليم المستمر
9	مكتب المالية	21	مكتب المجانية
10	مكتب أمانة المجلس	22	مكتب مكتبة الكلية
11	مكتب ضمان الجودة	23	مكتب الأنشطة الرياضية
12	مكتب الصيانة		

المصدر: اعداد الباحثين

المبحث الرابع: التأطير الختامي (الاستنتاجات والتوصيات)

الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، والتوصيات التي قد تسترشد بها كلية الإدارة والاقتصاد كالآتي:

أولاً : الاستنتاجات

- (1) إن مفهوم ترتيب المكاتب يقع ضمن الترتيب المتخصص الذي يندرج تحت قرار الترتيب الداخلي لإدارة الانتاج والعمليات.
- (2) تتفق الأدبيات على استخدام أكثر من أسلوب في ترتيب المكاتب ومنها مخطط تتابع وتدفق عمليات الخدمة وعدم كفاية أسلوب واحد فقط ، بغية الوصول إلى

- نتائج افضل من خلال تكامل جميع العناصر والاعتبارات التي تؤثر في ترتيب المكاتب في المنظمات الخدمية والصناعية على السواء .
- (3) أفضلية الترتيب البديل المعتمد على تسلسل المكاتب وفق مصفوفة العلاقات عن الترتيب الحالي لمكاتب الكلية.
- (4) إن الترتيب الحالي لمكاتب الكلية وضع وفق الخبرة الشخصية ويفتقر الى الاسلوب العلمي في التطبيق.
- (5) يعد مكتب المعاون للشؤون العملية والطلبة ومكتب المعاون للشؤون الادارية والمالية على التوالي هما الأقرب علاقة من مكتب عمادة الكلية من جهة اتصال عليا، وهما الاقرب الى باقي مكاتب الكلية من جهة اتصال إشرافية، وتليها مكاتب الأقسام العلمية والاقتصاد، والاحصاء، والادارة العامة على التوالي .

ثانياً: التوصيات

- (1) تطبيق نتائج البحث في كلية الادارة والاقتصاد، والنظر في امكانية اعامها على باقي كليات جامعة ديالى، بعد الوقوف على ما يحققه الهيكل المقترح من ايجابيات في الوقت والكلفة.
- (2) توجيه الباحثين من قبل الكلية أو الجامعة نحو القيام ببحوث مستقبلية تطبيقية لمفهوم ترتيب المكاتب بشكل أكثر عمقاً، ولا سيما دراسته وفق أساليب أخرى كأسلوب تدفق وتتابع عمليات الخدمة، بغية وضع دراسة متكاملة لجميع الاعتبارات في ترتيب المكاتب كالأداء، والحركة، والتأخير، والمسافة بين المكاتب، والكلف.
- (3) نشر ثقافة مفهومي الترتيب الداخلي وترتيب المكاتب لدى موظفي الكلية وفق أساليب حديثة، فضلاً عن ايلاء وضع المكاتب ذات الارتباطات المباشرة قريبة من بعضها لأهمية ذلك في تحقيق فاعلية كبيرة وأداء عالٍ في الاتصال.
- (4) تهيئة بيئة عمل داخلية في الكلية لإشاعة وتقبل عمليات ترتيب المكاتب بما يصب في مصلحة أداء الكلية على المدى المتوسط والبعيد، ولتحقيق السرعة والدقة في تقديم الخدمة المقدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين.
- (5) تقييم التجربة في ترتيب مكاتب الكلية سنوياً وبما يضمن مواكبة التطورات والتغيرات في الكلية وبينتها، مع التركيز على الأساليب العلمية لوضع الترتيب المناسب .

المصادر

- [1] البياتي، فائز غازي. وجواد، كاظم أحمد. (2010)، "الترتيب الداخلي - دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، عدد (85).
- [2] العقاد، نور (2009)، " التصميم الداخلي للمصنع ومدى تطبيقه في المنشآت الصناعية السورية"، بحث منشور، كلية الاقتصاد. جامعة دمشق .
- [3] اللامي، غسان قاسم داود. والبياتي، أميرة شكر. (2008)، " إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [4] النجار، صباح مجيد. ومحسن، عبد الكريم. (2012)، " إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الثالثة، مكتبة الذاكرة، بغداد.
- [5] درويش، محمد وآخرون. (2006)، " إدارة الإنتاج والعمليات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، مصر.
- [6] مرسي، نبيل (2002)، " استراتيجية الانتاج والعمليات"، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة. مصر.
- [7] هاشم، نايف هاشم. (2008)، " بدائل الترتيب الداخلي للعمليات: دراسة تطبيقية في مستشفى البصرة العام"، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق.
- [8] يوسفات، علي. (2015)، " أهمية الترتيب الداخلي في المؤسسات الصغيرة: تصميم ترتيب داخلي لقسم السباكة في الشركة الجزائرية للصناعات المعدنية SACM"، مجلة الباحث، عدد (15)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرا، الجزائر .
- [9] Heizer, Jay and Render, Barry, (2001), "Operations Management", 6th ed. Upper Sadale River. New Jersey.
- [10] Krajewski , Lee J. and Ritzman , Larry, (2005) "Operations Management", Strategy and Analysis: 7th ed. New York.
- [11] Russell, Robert .S. and Taylor, Bernhard W., (2004), "Operations Management" 5th ed., John Wiley and Sons Inc., USA.
- [12] Scott .M. Shafer and Jake. (2000), "Operations Management", New York, Mac Millen Publishing Company.

- [13] Slack N., Chambers S., Harland C., Harrison A, and Johnston R., (2004), "Operations Management", 4th ed. London Pitman Publishing Co.

Layout of the Administrative Offices at the College of Administration and Economics - University Of Diyala Using Matrix Relations

Haydar Sh. Noory

aliali12121979@gmail.com

University Of Diyala – College of Administration and Economics

Rahman M. Shehatha

bshhatt44@gmail.com

University Of Diyala – College of Administration and Economics

Abstract: *Many of the service organizations lack a scientifically based arrangement of their offices. This disarrangement will reduce the speed of interaction and communication between offices. This study aims at reorganizing the offices layout at the College of Management and Economics in Diala University through the application of scientifically sound system. It is proposed that doing so, will rationalize the utilization of resources and offers a better services to customers in te right time and place. The chosen matrix relations arrangement alternative method is used in order to compare it with the current arrangement of the offices of the College. Depending on the scale of seven degrees to determine*

relationships between offices, and determine the type of relationship based on the number of communications between the College offices within one month. It turned out that the alternative arrangement is better than the current arrangement. Accordingly a set of recommendations have been drawn to be considered for a better performance.

Keywords: Administrative offices Layout, Internal Layout