

مختصر الية تطوير وتوثيق إجراءات العمل

فهد الفيقي



من اهم المصطلحات المكونة لإجراءات العمل المصطلحات التالية...

#	العناصر	الوصف
1	السياسات	توضح رؤية المنظمة وتوضح للموظفين ماهي سياسة المنظمة لتحقيق تطلعاتها الاستراتيجية واسقاطها على جميع المستويات بشكل اجرائي تنظيمي
2	الاجراءات	تعمل على رسم الخطط وتحديد العوامل والموارد الكفيلة بتطبيق تلك الرؤية من خلال سلسلة من الخطوات المرتبطة والتي سيتم اتخاذها لتنفيذ عمل ما، وهي مجموعة من الخطوات المتسقة والمترابطة التي يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص أو إدارة أو أكثر من إدارة.
4	الخطوات	هي الخطوات التي يقوم بها شخص أو فريق لتحقيق هدف الإجراء.

كيف يتم التفريق بين السياسات والاجراءات

الإجراءات

تعمل على رسم الخطوط وتحديد العوامل والموارد الكفيلة بتطبيق تلك الرؤية او الإرادة من خلال سلسلة من الخطوات المرتبطة والتي سيتم اتخاذها لتنفيذ عمل ما.

تركز الإجراءات على:

1. لماذا نفعل، من يفعل ، اين يفعل ، ومتى يفعل...
2. تعمل على توجيه العاملين الي نشاط من خلال خطوات متتابعة
3. تكون مفصلة وتحتوي على إجابات على اين ومتى ولماذا
4. يتم إجراؤها لإظهار التطبيق العملي للسياسات
5. تكون الإجراءات مفيدة في تنفيذ البرامج.
6. الإجراءات موجهة نحو العمل
7. يجب أن يكون هناك عملية منهجية في الإجراء

امثلة على الاجراءات

- إجراءات يجب اتباعها لتحقيق منظمة(X) نسبة السعودة اللازمة
- إجراءات التوظيف
- إجراءات الحضور والغياب
- إجراءات الاجازات

السياسات

تعكسك رؤية و ارادة المنظمة وتوضح للموظفين ماهي سياسة المنظمة لتحقيق تطلعاتها الاستراتيجية واسقاطها على جميع المستويات بشكل اجرائي تنظيمي .

تركز السياسات على:

1. ما يجب ان نفعل ..
2. شروط واحكام تعمل على توجه المنظمة لاتخاذ القرار
3. تكون عامة
4. تعمل على عكس المهمة النهائية للمنظمة
5. تعمل على دعم استراتيجية المنظمة
6. السياسات موجهة نحو القرار
7. يجب أن تكون مقبولة تمامًا من قبل الأشخاص الذين يتأثرون بها

امثلة على السياسات

- سياسة السعودة في المملكة العربية السعودية
- سياسة التوظيف
- سياسة الحضور والغياب
- سياسة الائتمان

تكامُل إجراءات العمل مع استراتيجية المنظمة

▪ هيكله الإجراءات الرئيسية (Enterprise Process Architecture)

تعد هيكله الإجراءات الرئيسية الربط الأكثر واقعية بين استراتيجية المنظمة و تنظيميها وسلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة و تدفقات العمليات، بالإضافة الى توضيح علاقة الإجراءات الرئيسية بالمنظمة بكل الإجراءات الأخرى وأماكن تقاطعها إضافة لتعريف افضل نقاط قياس الأداء...




مراحل بناء وتطوير إجراءات المنظمة ...

هناك ثلاث مراحل رئيسية لتطوير إجراءات المنظمات وهي:

03


تطوير اوصاف الخطوات



شرح تفصيلي لكل اجراء يوضح فيه المدخلات اللازمة والعمليات الضرورية والمخرجات المتوقعة لذلك الاجراء بالإضافة الى الجهة المسؤولة عن تنفيذة والتدخلات الخاصة بتنفيذه بالإضافة الى المدة اللازمة للانتهاء منه.

02


تطوير مخطط الاجراء



هو الخريطة او خارطة تدفق العمل على ذلك الاجراء منذ بدايته وحتى نهايته، حيث يعمل على وصف الاجراء من مدخلات وعمليات ومخرجات مستخدما في ذلك لغة النمذجة.

01

توثيق البيانات - نموذج (بطاقة الاجراء)



هي وثيقة تقدم وصفات كاملا وتفصيلات عن الاجراء والغرض منه أهدافه ومكوناته والتي تحتوي على المدخلات والعمليات والمخرجات المتوقعة لذلك الاجراء

خطوات توثيق وتطوير إجراءات العمل ...

1

بناء الفريق

- مراعاة تمثيل من جميع الإدارات المعنية
- توعية وتدريب فريق العمل
- تحديد مهام ومسؤوليات فريق العمل
- تحديد أدوات جمع البيانات
- تحديد الموارد المطلوبة من موظفين وتدريب

2

تطوير خطة التوثيق

- يتم في هذه الخطوة العمل على بناء خطة لتوثيق وتطوير إجراءات العمل من خلال تحديد المراحل والخطوات والمنهجيات التي سيتم اتباعها لتوثيق وتطوير إجراءات العمل.

3

تحديد مصادر جمع البيانات

- من أهمها: نظام المنظمة وخطتها الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي والمهام، القرارات والتعاميم واللوائح، وصف الوظائف وواجبات ومسؤوليات الموظفين، آراء الموظفين العاملين والرؤساء المشرفين على الإجراء، استبانة العملاء والمستفيدين لمعرفة رأيهم حول الإجراء والشكاوى السابقة، الأنظمة التقنية المعمول بها حاليا والتي تعتبر جزءا من الإجراء، التجارب العالمية المعتمدة المشابهة للإجراءات.

4

اختيار وتصميم أداة التوثيق

- استخدام منهجية المسار التفصيلي في عملية توثيق البيانات والتي تتكون من:
 - توثيق الإجراءات
 - تطوير مخطط الاجراء
 - تطوير الوصف لكل اجراء
 - تطوير نموذج المسؤوليات

5

الجمع والتوثيق

- الاستبانات
- المقابلات الشخصية
- الملاحظات
- التجارب المرجعية
- العصف الذهني
- الاستعانة بمكتب خبرة خارجي

6

المراجعة والتحليل

- التأكد من توافق التوثيق مع ضوابط وسياسات الإجراءات وعدم تجاهلها.
- التأكد من أنه تم اختيار الموظف المناسب لتوثيق الإجراءات
- التأكد من قدرة الموظفين على كتابة الإجراءات بشكل سليم.
- تحديد فترات المراجعة
- التأكد من فهم نطاق تطوير الإجراءات (نشاط، عملية، إجراء، خطوة).

7

التطوير والاعتماد

- أن يركز على السرعة ويقاس من خلال التجارب الناجحة والخبرة،
- أن يركز على الجودة ويقاس من خلال تقييم المدير والعميل،
- أن يركز على رضا العميل ويقاس من خلال رأي الموظف والمدير والعملاء،
- أن يركز على تقليل التكلفة بالاعتماد على رأي المدير والخبراء.

8

اصدار دليل الإجراءات

- المقدمة
- الهيكل التنظيمي
- الوحدات والمهام
- الإجراءات المعتمدة لكل نشاط، لكل وحدة، لكل وظيفة.
- مؤشرات الأداء للإجراءات المهمة.
- نموذج تقييم وتطوير الإجراءات ومسؤولية التطوير.

عندما نصمم إجراءات فعالة لمنتج او خدمة معينة فإنه يتوجب علينا الإجابة على أسئلة رئيسة قبل وخلال عملية التوثيق...اهم تلك الأسئلة هي:

1	ماهي الإجراءات المطلوب القيام بها؟
2	ماذا يجب أن يتم في كل إجراء (الخطوات)؟
3	من يقوم بكل خطوة؟
4	متى يتم القيام بكل خطوة؟
5	كم تستغرق الخطوة؟
6	ماهي النماذج التي يجب استخدامها في كل خطوة؟

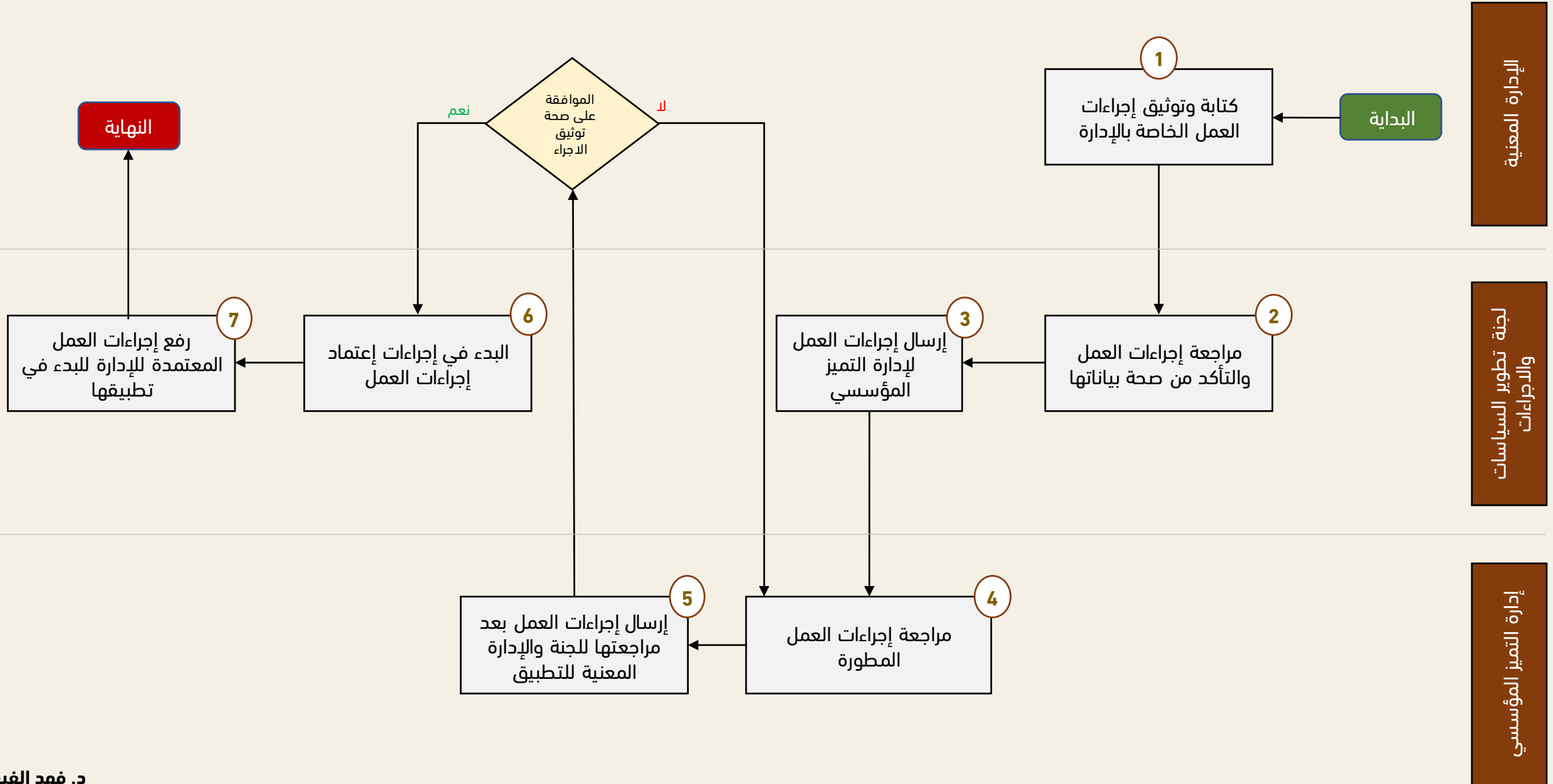
يجب اختيار المنهجية المناسبة لتوثيق وتطوير إجراءات العمل...

حيث يتم توثيق كل المواضيع التي تحيط بالإجراء بداية من هدف الإجراء إلى تحديد نطاقه بما في ذلك الإجراءات التي تتقاطع مع الإجراء والخطوات التفصيلية لكيفية تطبيق ذلك الإجراء والتي بدورها تسهل الرجوع للإجراءات عند القيام في مراحل لاحقة بتدريب موظف جديد على العمل أو عند وجود مشكلة في الإجراءات أو حال الرغبة في تطوير اجراء او عدد من الإجراءات ...

حيث يوجد لدينا ثلاث منهجيات رئيسة لتطوير وتوثيق إجراءات العمل هي:

منهجية المسار العام (SIPOC)	1
منهجية المسار التفصيلي	2
منهجية مسار السباحة (Swim Lane)	3

لتطوير وتوثيق اجراء عمل يجب اتباع آلية إعداد إجراءات العمل التالية:



بعد ان يتم الانتهاء من توثيق إجراءات العمل الخاصة بمنظمتك فما عليك الى طرح الأسئلة الرئيسية التالية وذلك لمساعدتك في التأكد من صحة وسلامة تلك الإجراءات...

هل صياغة الخطوة تمت بشكل مناسب؟	1
هل الخطوات كتبت بالتسلسل الذي يتم فيه الواقع، وهل تم نسيان خطوة يتم العمل عليها في الوقت الحالي؟	2
هل الخطوة مكتوبة بشكل واضح؟	3
هل تم تسجيل جميع الخطوات؟	4
هل تم تسجيل من يقوم بالعملية أمام كل الخطوة؟	5
هل هناك ازدواجية في الخطوة؟	6
هل يوجد إجراء مركب مثل كتابة أكثر من خطوة في عملية واحدة؟	7
هل تم تسجيل الوقت الذي تأخذه كل خطوة؟	8
هل تم تحديد المتطلبات والنماذج المهمة لإنجاز الإجراء؟	9
هل هناك تعارض بين الإجراءات الحالية وسياسات العمل؟	10