

#إدارة\_إجراءات\_العمل

# الضوابط والإجراءات (Policy and Procedures) مقدمة معرفية مُيسرة تعرف إلى أثر الضوابط والإجراءات في رفع الجودة والفعالية



نشرة تعريفية | June 2020



**ES CONSULTING**

The New Ways of Business Transformation

Twitter: @ES\_Consulting\_ E-mail: info@esconsulting.com.sa

Tel.: 920019101 Fax: 0112122312

Website: www.esconsulting.com.sa

## مقدمة

تسعى المنظمات بشتى أنواعها (حكومية، ربحية ، غير ربحية) إلى التطوير المستمر للكيفية التي يتم فيها تنفيذ العمل، وذلك لرفع الكفاءة والفعالية وتقديم أفضل الخدمات. لكن عملية التطوير المستمر هذه يجب أن تؤسس وفق نظام إداري متقن ومحكم حتى لا تكون المنظمة حقل تجارب لأفكار قد تستنزف الموارد المالية والبشرية دون أن تعطي النتائج المرجوة. ويعتبر بناء الضوابط والإجراءات (Policies and Procedures) من المكوّنات الأساسية لبناء نظام إداري متقن ومحكم لضمان استمرارية التطوير داخل المنظمات. في هذه النشرة نسلط الضوء على مفهوم الضوابط والإجراءات من عدة جوانب منها:

- 1 مفهوم الضوابط والإجراءات
- 2 الفرق بين الضوابط والإجراءات
- 3 طريقة كتابة الضوابط والإجراءات
- 4 ماهي قواعد العمل (Business rules) ؟
- 5 قيمة الالتزام الإداري
- 6 الضوابط والإجراءات لزيادة الفاعلية
- 7 الضوابط والإجراءات في خدمة الجودة
- 8 تحديات وضع الضوابط والإجراءات المناسبة

## النشرة من إعداد

### فريق إدارة إجراءات العمل بشركة ES CONSULTING

ES Consulting شركة سعودية تأسست عام 2010 م مقرّها مدينة الرياض، متخصصة في مساعدة المنظمات في تطبيق إدارة إجراءات العمل كأسلوب لإدارة المنظمة بشكل مستدام، وذلك من خلال بناء الممكّنات التي تساهم في نجاح هذا النظام الإداري وتعزز من فرص نجاحه. نعمل من خلال فريق متنوع الخبرات من الاستشاريين المحليين والعالميين. يتمحور عملنا حول تطوير المنظّمات وتحسين أدائها، ونقوم بعملنا من خلال منهجيات مبتكرة ومثبتة الفعالية.



@ES\_Consutling\_

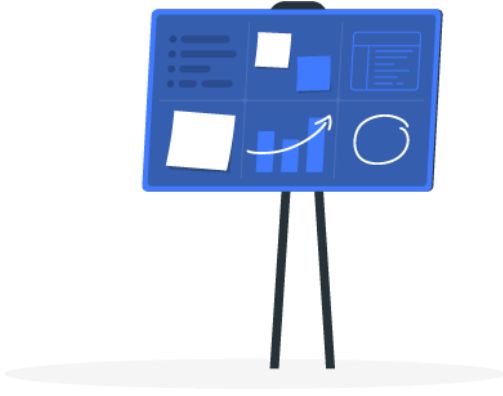


[www.linkedin.com/company/es-consulting\\_](http://www.linkedin.com/company/es-consulting_)



[www.esconsulting.com.sa](http://www.esconsulting.com.sa)

## مفهوم الضوابط والإجراءات



### ما هي الضوابط والإجراءات ؟

تمثل الضوابط والإجراءات مجموعة من:

- المبادئ
- القواعد
- التوجيهات

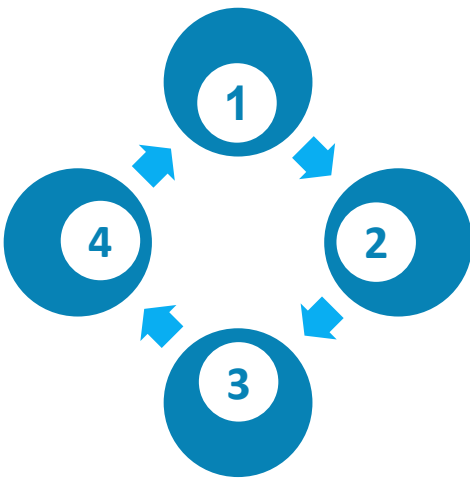
التي تمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها بعيدة المدى، لذلك يتم تصميم السياسات والإجراءات للتأثير على جميع القرارات والإجراءات الرئيسية، وحتى تتوافق جميع إجراءات العمل مع الرؤية العامة للمنظمة.

تظهر قيمة الضوابط والإجراءات داخل المنظمات، في انسيابيتها، وإمكانية تطويرها الدائمة. وفي العادة يكون تقييم الأداء المحرك لهذه العملية.

### تحسين الضوابط والإجراءات

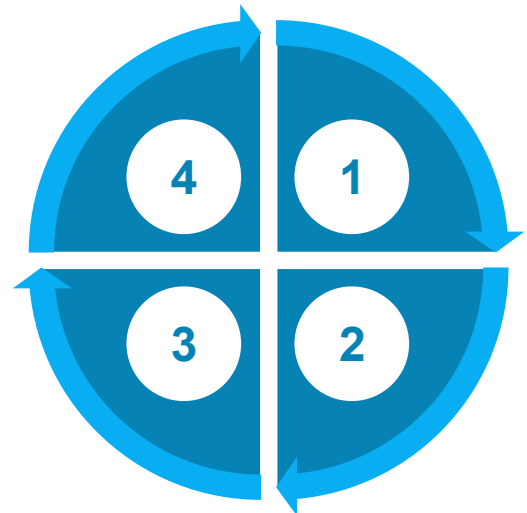
تمثل دورة تحسين الضوابط والإجراءات **PPIC** (Policies and Procedures Improvement Cycle) واحدة من أشهر الدورات التي تنظم عملية تطوير الإجراءات، لكنها تختلف بصفة كبيرة عن **عجلة ديمنغ** **PDCA** (Plan-Do-Check-Act) التي تشاركها نفس عدد الخطوات، لكن تختلفان في الفلسفة والرؤية.

#### عجلة ديمنغ PDCA



- 1: التخطيط  
2: التنفيذ  
3: المراجعة  
4: التحسين

#### دورة تحسين الضوابط والإجراءات



- 1: التحليل والبحث  
2: النشر والتواصل  
3: الفحص والتدقيق  
4: التقرير والتحسين

## الفرق بين الضوابط والإجراءات

الضوابط والإجراءات عنصر أساسي في كل منظمة أو إدارة، مكتوبة كانت أو متفقا عليها. لكن الأصل في التعامل بين فرق العمل، يعتمد على توثيق الضوابط والإجراءات بطريقة واضحة ودقيقة لتجنب سوء الفهم وضياع موارد المنظمات من وقت وجهد أو حتى مواد أولية. وكلما كبرت خطوط الإنتاج احتاجت المنظمة إلى تحرير دقيق لضوابطها وإجراءاتها حتى لا تتوقف خطوط الإنتاج.

### مفهوم الضوابط المنظمة للعمل

الضوابط تمثل المبادئ الكبرى والمفاهيم الشاملة للمنظمة، لذلك يتم تسميتها في بعض الأحيان "سياسة" الشركة. تنظم الضوابط الأعمال الدورية والقارة للمنظمة، لذلك يمكن اعتبارها بصفة دقيقة **توجيهات** المؤسسة. تستهدف الضوابط في الأساس:

- فلسفة الأعمال
- القدرة التنافسية
- ضغوط السوق
- القوانين والتنظيمات الإدارية

### مفهوم الإجراءات

تصف الإجراءات التفاصيل الصغيرة في العملية التشغيلية، حيث يتم التركيز على كل خط من خطوط الإنتاج خطوة خطوة، لضمان تطبيق المهام بكل فعالية ونجاعة. لذلك يُعتبر الإجراء طريقة معينة لتنفيذ المهام. ومن هذا المنطلق تهتم الإجراءات بالعمليات الدقيقة على غرار:

- التواصل مع الموردين قبل نفاذ المواد الأولية
- إعداد حملة بريدية شهرية
- الجرد السنوي
- مراجعة الفواتير

الإجراءات	الضوابط
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُستخدم في مجال ضيق</li> <li>• تتغير وتُحسن بطريقة دائمة</li> <li>• يتم وصفها بطريقة دقيقة</li> <li>• تجيب عن الأسئلة "من؟" و"و/أو"</li> <li>• "كيف؟" و"أو" و"متى؟"</li> <li>• تهتم بتفاصيل وطرق العمل</li> <li>• لها نطاق واضح ومحدد (بداية ونهاية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُستخدم على مدى واسع</li> <li>• تتغير بطريقة بطيئة</li> <li>• يتم وصفها بكلمات عامة وشاملة</li> <li>• تجيب عن الأسئلة "ماذا؟" و"و/أو"</li> <li>• "لماذا؟"</li> <li>• تهتم بالمسائل التشغيلية</li> <li>• قد تكون مرتبطة بمجموعة من الإجراءات</li> </ul>

### الفرق بين الضوابط والإجراءات

## طريقة كتابة الضوابط والإجراءات

تحمي الضوابط والإجراءات المنظمات من سوء الفهم ومن الصراعات، بسبب اختلاف وجهات النظر حول طرق التنفيذ. لذلك تُمثل الضوابط والإجراءات الوسيلة الأمثل لحل النزاعات، والمرجع الأول لفهم طرق الإنتاج. ومن هذا المنطلق كانت طريقة تحرير الضوابط والإجراءات أساسية لتجنب أي لبس، وحتى لا يختلف المدبرون والموظفون في تأويل معانيها.

### عناصر الضوابط والإجراءات

لكتابة ضوابط وإجراءات واضحة ويمكن الوصول لها بطريقة سريعة، يجب أن تحتوي على التفاصيل التالية:

- عنوان واضح وشامل
- رقم تسلسلي ذو معنى
- الهدف من اللائحة
- وصف موجز
- تاريخ التحرير
- مجال تطبيق اللائحة
- محتوى دقيق ومفهوم
- تواريخ التعديلات
- الكلمات المفتاحية (للبحث)

ويتم توثيق الضوابط والإجراءات وحفظها في الأرشيف أو على قواعد بيانات يستطيع المدبرون والموظفون الوصول لها، بطريقة سهلة وسريعة. كما توجد العديد من البرامج المتخصصة في تحرير الضوابط والإجراءات.

### خطوات كتابة الإجراءات بطريقة دقيقة وعملية

لتجنب الأخطاء التي قد تحدث بسبب تحرير إجراءات غير عملية وتحتوي على ثغرات، يتم اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد المهمة أو العملية التشغيلية بطريقة دقيقة وواضحة.
2. فهم خلفية الإجراء أو المهمة والمهام المتعلقة بها.
3. مراقبة الموظفين أو المنفذين للإجراء على أرض الميدان، وتوثيق طرق التنفيذ.
4. الاجتماع مع الموظفين أو المنفذين للإجراء، وتحديد مقدار إلمامهم بتفاصيل الإجراء.
5. مراجعة الصعوبات المتعلقة بالإجراء والحوادث التي قد تحصل أثناء تنفيذه.
6. مراجعة التعليمات والإرشادات التفصيلية للتأكد من عدم تضاربها أو اختلافها.
7. تحرير تفاصيل الإجراءات بلغة سلسلة وواضحة قدر الإمكان.

### نقاط يجب الانتباه لها عند توثيق السياسات

- يُنصح بتوثيق السياسات منفصلةً عن الإجراءات، لأن الإجراءات تتطور وتتغير مع مرور الوقت، بظهور أدوات تقنية جديدة وتغير الفئات التي تستفيد من الإجراءات، الفصل هنا سيساعد على تمييز المتطلبات الجديدة ومراجعة السياسات بما يتوافق مع تعزيز جودتها، أو تغييرها تماماً.
- توثيق السياسات بعبارات بسيطة ولغة واضحة، تُمكن الموظفين والموظفات من فهمها عند تنفيذ الإجراء بطريقة موحدة، وتجنب الجميع التفسيرات الشخصية الخاطئة أو المتعنتة.
- أن يكون لها علاقة محددة بشكل جيد بالإجراءات التي تحكمها، بحيث تشير بوضوح إلى كيفية تأثير التعليمات الواردة في السياسة على سير الإجراء.

## ماهي قواعد العمل (Business rules) ؟

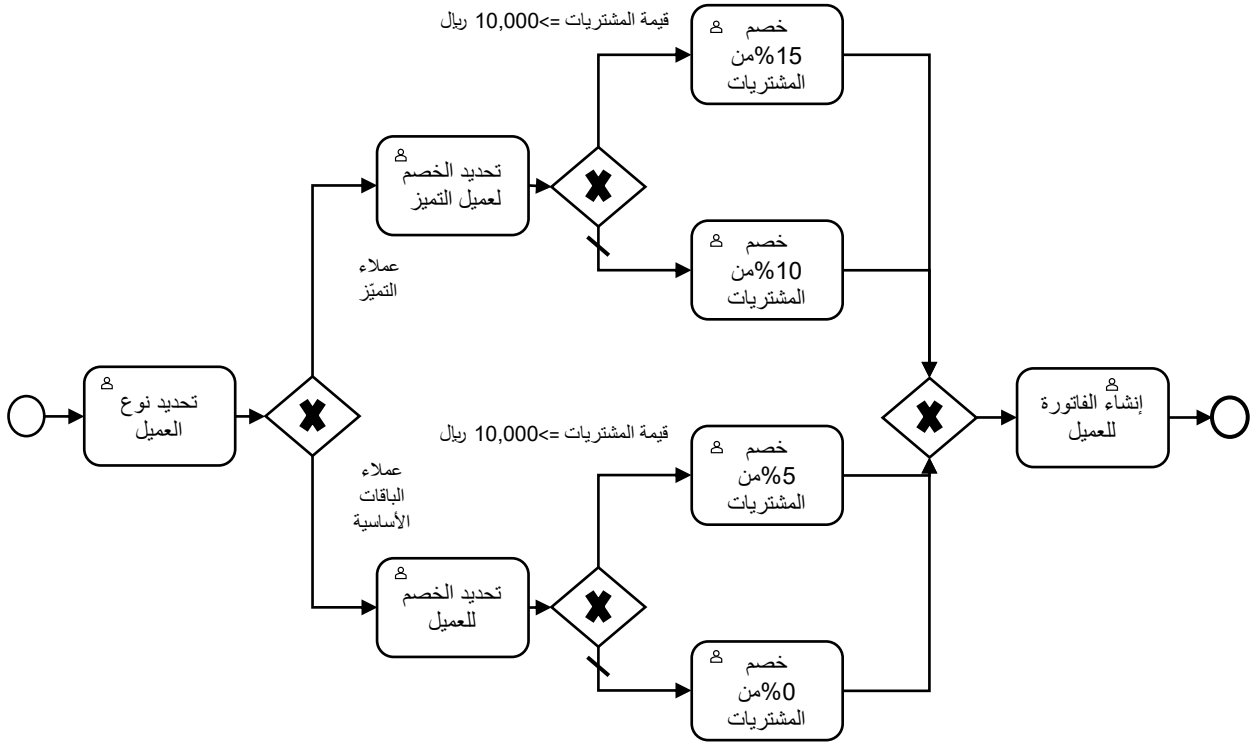
عند البدء بنمذجة الإجراءات يُفضل عدم الاكتفاء برسم المسار الإجراء الأساسي، بل يجب توثيق السيناريوهات المختلفة والاستثناءات المحتملة لزيادة نضج الإجراءات وللتأكد من شموليته لجميع الحالات. لكن لا ينبغي توثيق هذه السيناريوهات على مسار الإجراء الأساسي، وإنما ينبغي توثيقها تحت بند قاعدة عمل (Business rule). ولاستعمال قواعد العمل فوائد متعددة، أهمها:

- سهولة فهم الإجراءات من وجهة نظر القارئ.
- في حال تغير السياسات واللوائح المرتبطة بالإجراء يتم تحديث حقول أقل، بدل التغيير الجذري.

### مثال عملي

نمذجة إجراء تحديد آلية الخصم عند الحساب على الفاتورة لأحد متاجر البيع بالجملة:

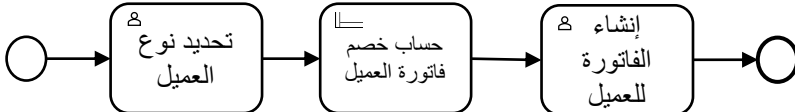
### النمذجة دون استخدام قواعد العمل



### النمذجة باستخدام قواعد العمل

لاحظ الفرق بعد تضمين قواعد العمل على مسار الإجراء. في هذه الحالة، فإن أي تعديل يطرأ على نسبة الخصم، لن يضطرنا للتعديل على مسار الإجراء، وإنما نكتفي بتحديث قاعدة العمل.

نوع العميل	قيمة المشتريات	الخصم
عميل تميز	10,000 >=	15%
عميل تميز	10,000 <	10%
الباقة الأساسية	10,000 >=	5%
الباقة الأساسية	10,000 <	0%



## قيمة الالتزام الإداري

قبل وضع أي مجموعة من الضوابط أو الإجراءات، يحتاج المختصون إلى معرفة نسبة الالتزام بتطبيقها، حتى تمكن مراجعتها، وقياس أدائها. لذلك يعتبر المستشارون المتخصصون أن الالتزام الإداري هو مفتاح نجاح كل عملية تطوير. ومن هذا المنطلق كان من الضروري أن يتم تحديد أسباب الالتزام، والمحفزات التي تجعل الموظفين والمديرين يتبنون فكرة التحسين.

### تحفيز فرق العمل

حتى تنجح الضوابط والإجراءات في الوصول إلى أهدافها، يحتاج المستشارون إلى تطبيق عدة خطوات تمكنهم من تحفيز فرق العمل، وجعلها أكثر قدرة على الالتزام بالنظام الجديد. هذه الخطوات تجتمع في 4 محاور أساسية:

- تشجيع المديرين على قبول التغيير.
- تحفيز الموظفين، وشكرهم على أدائهم.
- التخفيف من خوف الموظفين وقلقهم.
- التذكير الدائم بخطط التطوير.



ستيفن بي بيج:

"دون التزام إداري، تنهار البنية التحتية للضوابط والإجراءات."

Without management commitment, the policies and procedures infrastructure will eventually fail.

ستيفن بي بيج\* بروفيسور في علوم الإدارة

### قيمة تحرير الضوابط والإجراءات بطريقة فعالة

حتى تنجح الضوابط والإجراءات في الوصول إلى أهدافها، يحتاج المستشارون إلى تطبيق عدة خطوات تمكنهم من تحفيز فرق العمل، وجعلها أكثر قدرة على الالتزام بالنظام الجديد. هذه الخطوات تجتمع في 3 محاور أساسية:





## الضوابط والإجراءات لزيادة الفعالية

وضع الضوابط والإجراءات المناسبة يمكن المنظمات من رفع القدرة التنافسية، وتحسين فعالية الموظفين والقوى العاملة. القواعد التي تنظم المهمات ليست مجرد وسيلة لترتيب خطوط الإنتاج، بل تمكن من زيادة ولاء الموظفين للمنظمة، ومقدار حرصهم على نجاحها. فالقوانين الواضحة تقلل من الضغط على الموظف، وتعطيه الشعور بالأمان والثقة أثناء أداء مهامه.

### فوائد الضوابط والإجراءات

تحرير الضوابط والإجراءات المناسبة يمكّن من توفير باقة من الخصائص التي لا يمكن تعويضها بأي طريقة أخرى، من أهم هذه الخصائص:

- فهم الموظفين لحدود مهماتهم، دون المرور عبر مرحلة التجربة والخطأ.
- معرفة الموظفين بمسؤوليات كل فرد، مما الذي يوفر الوقت والجهد والموارد.
- شعور الموظفين بقيمتهم من خلال وضوح مهماتهم وتقنينها بدقة.
- توفير أرضية قانونية صلبة للتعامل مع المهمات اليومية والحالات الاستثنائية.
- تمكّن الموظفين من تحسين طرق إنجاز المهمات لكسب الوقت، وتخفيف الجهد.
- تمكين المديرين من معرفة وتقييم أداء كل فرد من أفراد الفريق.
- شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، ومعرفتهم بما لهم وما عليهم.
- ضبط إيقاع العمل ووتيرته بطريقة احترافية لضمان ديمومته.



نانسي كامبل:

"صياغة الضوابط والإجراءات تتمحور حول التواصل الواضح".

Policy and procedure writing is about clear communication.

نانسي كامبل \*مدربة وكاتبة وميسرة

### طرق عرض الضوابط والإجراءات

يمكن عرض الضوابط والإجراءات على الموظفين والمدراء عبر عدة وسائل، لكن الطريقة الموصى بها هي:

- أن تُكْتَبَ الضوابط الخاصة بكل فريق (أو كل إدارة أو كل جهة معنية) على حدة.
- أن يُرَسَمَ الإجراء على هيئة رحلة واحدة لسلسلة المنفعة أو خط الإنتاج من بدايته إلى وصول المنفعة للمستفيد النهائي، مع مرور هذه الرحلة بالإدارات والجهات المختلفة.

## الضوابط والإجراءات في خدمة الجودة

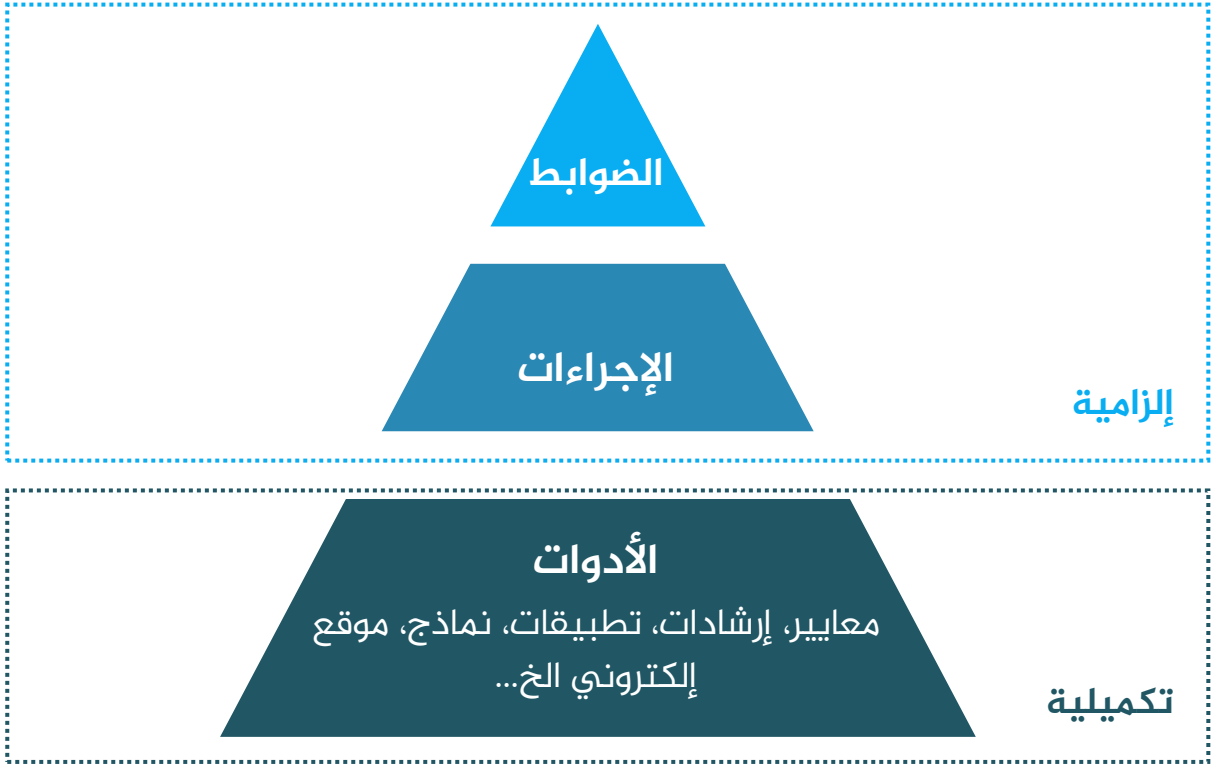
الجودة حسب تعريف الأيزو هي مجموعة الخصائص الموجودة في منتج أو الخدمة، وتجعله قادرًا على تلبية الاحتياجات الصريحة والمضمنة. لذلك يتم تجنيد العديد من التنظيمات الإدارية بهدف زيادة جودة المنتج، وتطوير القدرة التنافسية. ورفع مستويات الإنتاج كمًّا وكيفًا هو الهدف المنشود لكل منظمة.

### دعم الجودة

تتم عملية تطوير جودة كل منتج عبر عدة مراحل وباستعمال مجموعة من الأدوات. الضوابط والإجراءات تمكّن من تحسين الجودة من خلال تمكين الموظف من التقنيات والوسائل اللازمة، مع التحكم في الوقت والجهد.

### أدوات إضافية لجودة أعلى

عمليات التطوير والتحسين تمر أساساً عبر وضع ضوابط وإجراءات مناسبة وعملية. وكلما زاد عدد الموظفين الذين يعملون في أحد خطوط الإنتاج، زادت الحاجة لأدوات إضافية لتحديد المهام وتوضيح الإجراءات المتبعة. من هذا المنطلق، يمكن أن تكتفي المؤسسات الصغرى والمتوسطة ببعض الضوابط والإجراءات، في حين تحتاج المنظمات الأكبر إلى وصف دقيق لعملية الإنتاج.



## تحديات وضع الضوابط والإجراءات المناسبة

توثيق الضوابط والإجراءات وتحسينها باستمرار هو أحد مفاتيح نجاح النجاح المؤسسي، لكن توجد العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات ليصبح التوثيق والتحسين عادات مُلتزمًا بها. ورغم أن الصعوبات التي تعاني منها العديد من المنظمات سببها غياب نمط واضح لإجراءات العمل، وضياع الموارد بسبب سوء تنظيم الموارد، إلا أن هذا -للأسف- لم يدفعها لاختيار الحل الفعال المُجرب.

### مهمة يقوم بها غير أهل الاختصاص

في العديد من الأحيان، تحاول المؤسسات الصغرى والمتوسطة تقليل التكاليف من خلال إهمال توثيق الضوابط والإجراءات الرسمية لخطوط الإنتاج، أو تكليف غير المختصين بتجهيزها. وهذا من شأنه أن يكون واحدًا من أسباب تردّي الأداء أو ضعف التحكم في القوى العاملة، الأمر الذي يهدد القدرة التنافسية للمنظمات أو حتى بقاءها في السوق.

### قياس الأداء بطريقة غير فعالة

لتحسين الإجراءات وتطوير الضوابط التي تعتمد عليها كل منظمة، تحتاج إلى قياس الأداء بطريقة فعالة وموضوعية. لكن العديد من المديرين التنفيذيين يجدون صعوبة في إيجاد موظفين مختصين في هذه المهمة الحساسة، وكل قياس خاطئ للأداء قد ينتج عنه تغيير غير مناسب للضوابط والإجراءات.



### تأثير الضوابط والإجراءات على المنظمة

1. Writing Effective Policies and Procedures : A Step-by-step Resource for Clear Communication, Campbell, Nancy.
2. Achieving 100% Compliance of Policies and Procedures, Stephen B. Page.
3. Model policies and procedures for not-for-profit organizations, EDWARD J. McMILLAN.



الرياض 13521 - 8514  
المملكة العربية السعودية

info@esconsulting.com.sa

www.esconsulting.com.sa

@ES\_Consutling\_

هاتف: +966 -11 -465-4484

فاكس: +966 -11 -4658200