

”حوارات خبراء الإجراءات

النشرة 3

# الأخطاء الشائعة عند توثيق إجراءات العمل

حوار اشتمل على مشاركات مجموعة من خبراء إدارة إجراءات العمل

2020-07-15





أيقونة طلب الانضمام إلى المجموعة

## الأخطاء الشائعة عند توثيق إجراءات العمل

في إحدى مجموعات التواصل الاجتماعي التي أسست بغرض تبادل الخبرات والمعرفة حول موضوع الإدارة المعتمدة على الإجراءات، طرحت أ. ديما القرشي (أخصائي أول تميز مؤسسي في هيئة الصادرات السعودية) السؤال التالي:

” ما هي أكثر الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها عند توثيق أو إعادة توثيق الإجراءات؟“

بعد السؤال، شارك أعضاء المجموعة بسرد عدد من المداخلات والإجابات الغنية بالمعلومات.  
اقتبسنا لكم من هذه المداخلات ما يلي:

**عبدالرحمن الفريخ**  
المدير التنفيذي لشركة ES Consulting

دعونا نتعرف أولاً على كيفية التوثيق عادة يتم التوثيق عن طريق طرح أسئلة لأصحاب المصلحة (المشاركين في تنفيذ الإجراءات) لمعرفة خطوات تنفيذ الإجراءات حالياً من خلال إجاباتهم يقوم محلل الإجراءات (المسؤول عن التوثيق) برسم مسار الإجراءات Process Flow-chart وهنا تقع المشكلة!

إجابات أصحاب المصلحة لا تخلو عادة من طرح مشاكل واستثناءات تتم أثناء تنفيذ الإجراءات وإذا كان محلل الإجراءات قليل خبرة وغير متمرس، فإنه سيقوم بتوثيق هذه المشاكل والاستثناءات كجزء أساسي من مسار الإجراءات! مما يجعل مسار الإجراءات معقداً ويحتوي على الكثير من التفرعات.

**مثال:** إجراء التقديم على رخصة قيادة.  
**من المشاكل:** تقديم نموذج الطلب ناقص من الاستثناءات: إذا كان مقدم الطلب لديه رخصة دولية الخطأ الشائع أن يتم توثيق المشاكل والاستثناءات ضمن مسار الإجراءات بحيث نسال: الطلب مكتمل؟ (نعم / لا)، مقدم الطلب لديه رخصة دولية؟ (نعم/لا) ولكل إجابة مسار خاص.

**الأصل أن يتم توثيق المسار الطبيعي للإجراء (Happy Path)** أن يتم معالجة الاستثناءات ضمن اللائحة (Policy) وليس ضمن الإجراء (Process) يعني في مثالنا: يتم وضع خطوة ضمن الإجراء اسمها "التأكد من شروط التقديم" وفيها يتم الرجوع لللائحة التي تشرح كل الحالات لمقدمي الطلب (لديه رخصة دولية أو لا).

وبالنسبة للمشاكل (مثال: عدم اكتمال نموذج الطلب) فيتم رصدها بغرض تحليلها ومعالجتها وليس لتوثيقها.  
بمعنى آخر تكون جزء من مشاريع تحسين إجراءات العمل وليس توثيق الإجراءات.  
**ختاماً:** إذا شفت مسار إجراء مليون معيّنات (Decisions) فاعرف أن التوثيق فيه مشكلة.

لعلي أضيف رأيي. من أبرز الأخطاء التي ألاحظها هي ما يتم قبل الشروع بعملية التوثيق، وينتج عنها جملة من النتائج السلبية أثناء وبعد التوثيق. ينبغي للمنظمة الاهتمام بـ:

### 1- وضوح الهدف من عملية التوثيق:

إمضاء وقت كافي للمشاركين في شرح الهدف من عملية التوثيق والتأكد من استيعابهم له لضمان توجيه تركيزهم نحو المخرج المستهدف، فكما تفضل الزملاء هدف توثيق الإجراء لغرض التواصل ونقل المعرفة يتطلب توصيف مفصل للخطوات من فريق العمل الذي يختلف عنه لو كان بهدف قياس أداء الإجراء الذي سيكون التوثيق به إجمالي دون إغراق بالتفاصيل.

### 2- التزام المشاركين في عملية التوثيق:

إرسال نموذج أو وثيقة تتضمن مواعيد جلسات التوثيق والمدد الزمنية المتوقعة لها والأشخاص المستهدف حضورهم وموقع إقامتها وضمان الموافقة عليها والاعتماد من مدير الإدارة إن لزم الأمر، فأى إخلال أو عدم وضوح بهذا الجانب قد يسبب الانسحاب أثناء الجلسة من أحد الأعضاء بسبب وجود اجتماع آخر يتداخل معه وبالتالي يتسبب في فقدان التركيز من أحد أو كل أعضاء الفريق المشارك في عملية التوثيق.

### 3- خطة مشروع التوثيق:

وجود خطة لمشروع التوثيق تتضمن المنهجية المتبعة في عملية التوثيق والأنشطة التي تندرج ضمن هذه الخطة والمنفذين لهذه الأنشطة وأصحاب المصلحة ذوي العلاقة في المشروع ومستوى الاعتمادات اللازمة بها.

**د. فهد السلطان**  
الرئيس التنفيذي لأكاديمية السلطان للتدريب والاستشارات

- 1- الاعتماد بشكل كلي على المقابلات دون مراجعة الوثائق والنماذج المستخدمة فعلا
- 2- عدم استخدام نماذج علمية موحدة للموثقين
- 3- كون الموثق يبحث عن الأخطاء أكثر من رغبته في معرفة ما يجري بالفعل
- 4- تواضع مهنية الموثق وقلة خبرته

**عبد الله بن ثامر الشمراني**  
مدير مكتب إدارة المشاريع في هيئة الرقابة ومكافحة الفساد

- في رأبي الشخصي؛ أن من أكبر وأكثر الأخطاء ما يلي:
- 1- إسناد العملية إلى شركة خارجية بدون إشراك منسوبي الجهة.
- 2- صعوبة تثقيف منسوبي الجهة على الإجراءات وأهميتها.
- 3- إغفال أهمية النماذج وتبسيطها.
- 4- عدم وجود إجراءات أو موظفين متخصصين في إجراءات العمل.
- 5- إسناد توثيق الإجراءات أو إعادة هيكلتها إلى تقنية المعلومات.

- 1- توثيق إجراءات كل إدارة على حدة. والأسوأ التوثيق بناءً على رأي المدير/ة/ المدير وليس العاملات والعاملين على الإجراء.
- 2- توثيق المأمول او المفترض حدوثه عوضاً عن الواقع (أول ما تسمعين كلمة المفروض، نزلي القلم واستنيهم لين يخلصون وارجعني قولني: عظيم هذا المفروض، الواقع وشنهو).
- 3- توثيق الاستثناءات.
- 4- توثيق إجراءات لم تُطلق بعد، هنا المفروض يكون ورشة تصميم إجراء وليست توثيق.
- 5- وأهم خطأ عدم تحديد هدف التوثيق، لأن طريقة التوثيق ستختلف باختلاف هدف التوثيق: هل هو للتواصل، للأتمتة، للتحسين.

## أ. بدر الحمود

مدير تطوير الأعمال في وزارة الداخلية

- وأحب أضيف من واقع العمل أيضا:
- عدم تفريق الإدارات بين المهام اليومية وبين الإجراءات الخاصة فيهم.
- عدم وجود هدف واضح من التوثيق.
- التوثيق بشكل عشوائي دون الاستناد على خطة عمل واضحة.
- التغيير المستمر في فريق العمل المشارك في التوثيق وعدم وضوح المهام المسندة لكل عضو.
- التوثيق ليبقى حبيس الأرفف والأرشيف.

**وأضيف 5 نقاط أراها جدا مهمة وعن تجربة:  
الأولى:**

تأكد بأن تجلس مع الأشخاص الذين ينفذون الإجراء ويمارسونه لا تجلس مع مدراءهم أو مشرفيهم، مثلا إذا أردت توثيق إجراء خدمة عملاء تأكد إنك تشرك موظفي خدمة العملاء الذين يستخدمون النظام.

**الثانية:**

حاول أن تنوع في اختيار منفذي الإجراء مثلا منفذ قديم وآخر منضم حديثا وكذلك المستوى العلمي والمعرفي.

**الثالثة:**

قبل ورشة التوثيق حاول أن تطلع على النظام، أعط نفسك بعض الوقت، اطلع على النظام، حاول أن تنفذ بعض الخدمات.

**الرابعة:**

إذا استطعت أن تحصل على بعض الإحصائيات عن أداء الإجراء (لا أتكلم هنا عن مؤشرات أداء وإنما إحصائيات) قد تساعدك على فهم أهداف الإجراء وأهم عملياته.

**أخيرا:**

هدف التوثيق يجب أن يكون واضحا من البداية، هل هو للتحسين أو الأتمتة أو مرجع للموظفين؟ كل خيار له طريقة معينه بالتوثيق وحتى مستوى التفصيل والوصف مختلف.

- ما شاء الله الأستاذة أشاروا إلى نقاط مهمة...وسأضيف النقاط التالية:
- 1- وجود اتفاقية (Modelling Convention) تحكم عملية التوثيق والنمذجة، يساعد في توحيد مخرجات التوثيق باختلاف القائمين عليها في مرحلة البناء.
  - 2- من المهم جداً توضيح الأثر من عملية التوثيق للمعنيين بالإجراء، البعض يرى انها مضيعة للوقت. وعند توضيح المنفعة من هذه العملية بشكل جيد سيبادرون بإعطاء المعلومات بشكل واضح عن طريقة عملهم في تنفيذ الإجراءات.
  - 3- توضيح نطاق الإجراء والمخرج/ات أهم ركائز عملية جمع المعلومات.
  - 4- البعد عن كثرة التفرعات والنمذجة المعقدة، والتأكد من سهولة الفهم من خلال اختبار موظف جديد بتطبيق دليل الإجراء (إذا كان الغرض من التوثيق التواصل ونقل المعرفة).



أضيف إلى ما تفضل به الأساتذة، ما يلي:

**(1) الخطأ:** إغفال المراجعة أثناء ورشة التوثيق.  
**الصواب:** راجع معهم أكثر من مرة أثناء الورشة (في المنتصف وفي النهاية)، أسمعهم ما قالوه مجدداً واطلب منهم التأكيد، فهذا يصح فهمك لما قالوا، ويطمئنهم، ويربط المعلومات التي قيلت بالمعلومات التي ستُقال.

**(2) الخطأ:** ضعف ضبط المُدخلات والمُخرجات على مستوى الخطوة.  
**مثال:** أن نكتفي بأن يقول المشارك في الورشة «أحلل وأدرس الوضع ثم أصدر توصيتي» ولا نستفصل أكثر.  
**الصواب:** ممتاز، ماذا تحلل بالضبط؟ ما الأشياء التي تكون على مكتبك أثناء التحليل؟ هل هناك وثائق؟ هل تتواصل مع أحد لتوفير بيانات معينة؟ هل توصيتك عبارة عن خطاب له نموذج أم رسالة بريدية أم أنها مجرد توصية شفوية؟ أين تُخزّن التوصية بعد صدورها؟

**(3) الخطأ:** الغفلة عن قاعدة أسميها «قاعدة الجملة والمفروق» تضبط الاندماج والانفصال في البيانات والوثائق أثناء تحركها في الإجراء.  
**مثال:** المدخل هو «سجل علامات الطلاب» والمُخرج هو «نتائج الطلاب».  
**الصواب:** كلمة «نتائج الطلاب» لا توضح المُخرج، فهي قد تعني أن المُخرج هو السجل نفسه بعد وضع العلامات (بالجملة)، وقد تعني أنه سيصدر لكل طالب شهادة منفصلة فيها نتيجته (بالمفروق)، وحينها فالمُخرج ينبغي أن يكون «شهادة الطالب».

### التوثيق في حد ذاته ليس هدفاً..

التوثيق لا يمثل من هندسة الإجراءات إلا نسبة بسيطة..  
لذلك التوثيق لابد أن يكون ضمن منهجية واضحة المراحل تكمن جودته في المشاركين جميعا متخصصين  
ومستخدمين.. منطق العمل إذا لم يمثل في الإجراء فلا حاجة لتكرار ما يقوله المستخدم في شكل رسومات..

للأسف بعض المشاريع مرحلي لا ينظر أبدا لما سيترب عليه لاحقا لذلك نجد عند تغير الاستراتيجية يتم إعادة  
مخرجات مشاريع كانت مفترض تكون مستمرة..

كثير من التوثيق يتجنب BPMN أو تستخدم بالحد الأدنى مما يترتب عليه إعادة العمل خصوصا عندما يزداد وعي  
مجتمع المنشأة بـ BPM.

### أود المشاركة ببعض النقاط كذلك ومنها:

- توثيق جميع المعلومات التي يقدمها أصحاب المصلحة كجزء أساسي من الإجراء (يجب على الميسر معرفة وتمييز المشكلات والاستثناءات واستخلاصها من حديث صاحب المصلحة قبل توثيقها) ويتم التعامل معها عن طريق السياسات وليس الإجراء.
- بدء عملية التوثيق في غياب أصحاب المصلحة الرئيسيين والأخذ بالمعلومات المتاحة خلال الورشة دون حضورهم، فيسبب ذلك خلل في دقة الإجراء الموثق ومن الممكن إعادة العمل بشكل كامل من جديد وإضاعة الوقت والجهد في حال تبين وجود صاحب مصلحة رئيسي لم يتواجد خلال الورشة.
- التوثيق عبارة عن عائلة تتكون من عدة أمور (المسار، السياسات، مؤشرات الأداء، النماذج، إلخ..) من المهم التركيز على كافة الجوانب وعدم الاكتفاء بالمسار وخطواته فقط، وثيقة الإجراء مرجع رسمي دليل للتعرف على الإجراء وتوحيد العمل به.
- توثيق المشكلات البسيطة التي يمكن معالجتها دون ورشة عمل تطوير (يمكن توفير الوقت والجهد وربما المال في بعض الحالات عند معالجة الأخطاء البسيطة والمباشرة في الإجراء (quick wins).
- توثيق إجراءات قيد التغيير إما لتغيير المسار أو الأدوار العاملة عليه أو حتى إضافة أنظمة تقنية، في هذه الحالة يتم تأجيل توثيق الإجراء حتى يكون في حالة مستقرة وواضحة.



**ES CONSULTING**

The New Ways of Business Transformation

 @ES\_Consulting\_  [www.esconsulting.com.sa](http://www.esconsulting.com.sa)