

منهجية إدارة إجراءات العمل

لمزيد من المعلومات حول هذه الوثيقة أو المشاركة في تطويرها

يمكن الاتصال على

م. بسام بن عبدالله الخراشي

مدير إدارة خدمات المعلومات الإدارية

مستشفى الملك خالد التخصصي للعيون

جوال: +٩٦٦٥٠٥٢٦٧٠٦٤

بريد إلكتروني: bkharashi@gmail.com

محرم ١٤٢٧هـ - فبراير ٢٠٠٦م

المحتويات

تمهيد	IV.....
١ مقدمة	١-١.....
١-١ ما هي إدارة إجراءات العمل؟	١-١.....
١-٢ ما هي إجراءات العمل؟	٢-١.....
٣-١ المنهجية	٣-١.....
٢ المرحلة الأولى: الإعداد	١-٢.....
١-٢ الهدف	١-٢.....
٢-٢ الحصول على التزام الإدارة العليا	٢-٢.....
٣-٢ صياغة وثيقة المشروع	٢-٢.....
٤-٢ تشكيل الهيكل التنظيمي للمشروع	٢-٢.....
٥-٢ صياغة خطة المشروع	٣-٢.....
٦-٢ إعداد المنشأة للتغيير	٤-٢.....
٣ المرحلة الثانية: توثيق الوضع الراهن	١-٣.....
١-٣ مقدمة	١-٣.....
٢-٣ إعداد ملفات الإجراءات	١-٣.....
٣-٣ تقييم الاستعداد للتغيير	٢-٣.....
٤-٣ توثيق إجراءات العمل	٣-٣.....

- ٥-٣ إجراء استبيان على الموظفين ٣-٣
- ٦-٣ التعرف على احتياجات العملاء..... ٤-٣
- ٧-٣ تحديد متطلبات رضا العملاء..... ٤-٣

٤ المرحلة الثالثة: تصميم الوضع المأمول ١-٤

- ١-٤ مقدمة ١-٤
- ٢-٤ التعرف على أفضل الممارسات ١-٤
- ٣-٤ تصميم الإجراءات الجديدة ٢-٤
- ٤-٤ تصميم الهيكل التنظيمي ٣-٤
- ٥-٤ تصميم أنظمة التطوير الإداري ٤-٤
- ٦-٤ تصميم المنشآت ٤-٤
- ٧-٤ إعداد إستراتيجية التنفيذ ٥-٤

٥ المرحلة الرابعة: استطلاع تنفيذ الإجراءات ١-٥

- ١-٥ مقدمة ١-٥
- ٢-٥ التهيئة للاستطلاع ٢-٥
- ٣-٥ تنفيذ الاستطلاع ٢-٥
- ٤-٥ استطلاع التغييرات التنظيمية ٢-٥
- ٥-٥ تقييم نتائج الاستطلاع ٣-٥

٦ المرحلة الخامسة: التطبيق ١-٦

- ١-٦ مقدمة ١-٦

٢-٦ إعداد الخطة الانتقالية ١-٦

٣-٦ تجهيز الهيئة الإدارية للتغير ٢-٦

٤-٦ تنفيذ الخطة الانتقالية ٢-٦

٧ المرحلة السادسة: المراقبة ١-٧

١-٧ مقدمة ١-٧

٢-٧ قياس الأداء ٢-٧

٣-٧ تقييم مقاييس الأداء ٢-٧

٤-٧ مراقبة التغير ٢-٧

تمهيد

أعدت هذه الوثيقة بهدف وضع أساس يُنطلق منه ومحور يناقش ويطور وتُبنى عليه السياسات والخطط وهي يعترها ما يعترى أي عملية فردية من خطأ بشري. لكنها بداية تقوم على التوثيق والكتابة لتنتهي لواقع عملي فعّال.

قطعا ما في هذه الوثيقة من صواب هو بتوفيق الله وفضله ومنته، وأخطاها هي من النفس البشرية والشيطان. ولكل من وصلته هذه الوثيقة الحق في التنقيح والتغيير والتطوير لما يحقق الهدف منها إن شاء الله. فالوثيقة لم تكتمل ولن يكتملها في أي حال شخص أو أشخاص بل فريق من عدة أشخاص يعملون بروح وهدف وطموح واحد.

آمل من كل من يرغب بالمشاركة على تطوير هذه الوثيقة للوصول إلى منهجية متكاملة لإدارة إجراءات العمل بما فيها من خطط عمل وآليات وأدوات لتنفيذ مشروع في إدارة إجراءات العمل، الاتصال بنا لتكوين فريق عمل من المهتمين بهذا المجال. علماً بتوفر أغلب المواد والأدوات والمراجع المساعدة بالإضافة إلى إمكانية تقديم ما لديكم من مراجع أو خبرات أو تجارب لإصدار وثيقة متكاملة مبنية على المصادر المتخصصة في هذا المجال وعلى متطلبات العمل والواقع الفعلي.

مقدمة

١ مقدمة

١-١ ما هي إدارة إجراءات العمل؟

إنَّ مفهوم إدارة إجراءات العمل ليس مفهوماً جديداً، فمنظمات كثيرة حول العالم قد باشرت تطبيقه منذ سنوات لتحسين أداء العمل فيها، والإجراءات هي مقومات أساسية لأي منشأة، وهي بأهمية العنصر البشري والمرافق والمعلومات بالنسبة للمنشأة، وإذا ما تمت إدارتها بصورة سليمة فإن ذلك سيؤتي ثماره من خلال تحسين أداء المنشأة. فإدارة إجراءات العمل فرع من فروع الإدارة يهدف إلى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الغايات وتعريف الاستراتيجيات ووضع الأهداف لكل عملية تشغيلية تؤثر على أداء كافة أعمال المنشأة.

كما تقوم إدارة إجراءات العمل بإزالة جميع العقبات والارتباكات الموجودة أو التي تنشأ في العمل كما تساعد على التخلص من أي مشاكل تعيق سير العمل وذلك باستخدام كافة الطرق والوسائل من تسهيلات وتجهيزات واتصالات حديثة متطورة معتمدة في ذلك على استخدام تقنية المعلومات الحديثة ومن الضروري أيضاً وجود الموارد البشرية الملتزمة تجاه المنشأة.

وبالرغم من حقيقة أن جميع معالم التغيير مطلوبة إلا أن إدارة إجراءات العمل أصبحت خط الأساس والنقطة الرئيسية والتي ستؤدي إلى:

١. تحسين أداء العمل.
٢. رضا المستفيدين من الخدمات أو المنتجات.
٣. الحلول القطعية لأية مشاكل في العمل.
٤. الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات وموارد المنشأة.
٥. استحداث إجراءات عمل جديدة.
٦. استحداث أنظمة قياس جديدة.
٧. تقديم محيط عمل ناجح.

٨. بناء مهارات جديدة.

٩. بناء توجه وسلوك جديد بالنسبة لطاغم العمل.

٢-١ ما هي إجراءات العمل؟

تتميز إجراءات العمل بعض الشيء بطابع خاص حيث أنها الوسيلة التي تربط فيما بين المقومات الأخرى للمنشأة وتخلق تناغماً فيما بينها، فإجراءات العمل عبارة عن سلسلة من الخطوات (الأعمال) أو القرارات التي تُثمر في مساعدتنا على تنفيذ وإكمال واجباتنا اليومية. وللإجراء الخصائص التالية:

١. محدد بنطاق له نقطة بداية ونقطة نهاية.

٢. يحقق غاية من المنتج النهائي للإجراء.

٣. لوائح ومعايير تحكمه.

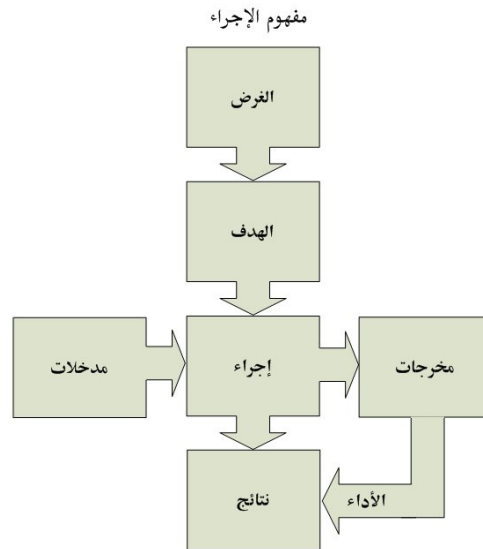
٤. مرتبط بإجراء آخر.

٥. مستفيدين من المنتج النهائي.

٦. تحدد المسئول عن أداء العمل

٧. تحدد المدخلات والمخرجات من كل خطوة

٨. تحدد الصلاحيات والمهام



شكل ١-١: مفهوم الإجراء

٣-١ المنهجية

إن تنفيذ خطة إدارة إجراءات العمل بأي منشأة حتماً سيساعد في تبسيط الإجراءات الحالية وبالتالي تخفيض التكلفة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة العامة. هذه المنهجية تصف إستراتيجية إدارة الإجراءات، وهي (خارطة الطريق) التي سيتم إتباعها عند تنفيذ منهجية إدارة إجراءات العمل. تُعد هذه الخطة بمثابة وثيقة متجددة، بمعنى أنه قد يتم إدخال تحديثات عليها بحسب الحاجة تشمل منهجية مشروع إدارة إجراءات العمل ست (٦) مراحل وذلك لتوثيق وتحليل الإجراءات القائمة ومن ثم تحسينها، وهذه المراحل هي:

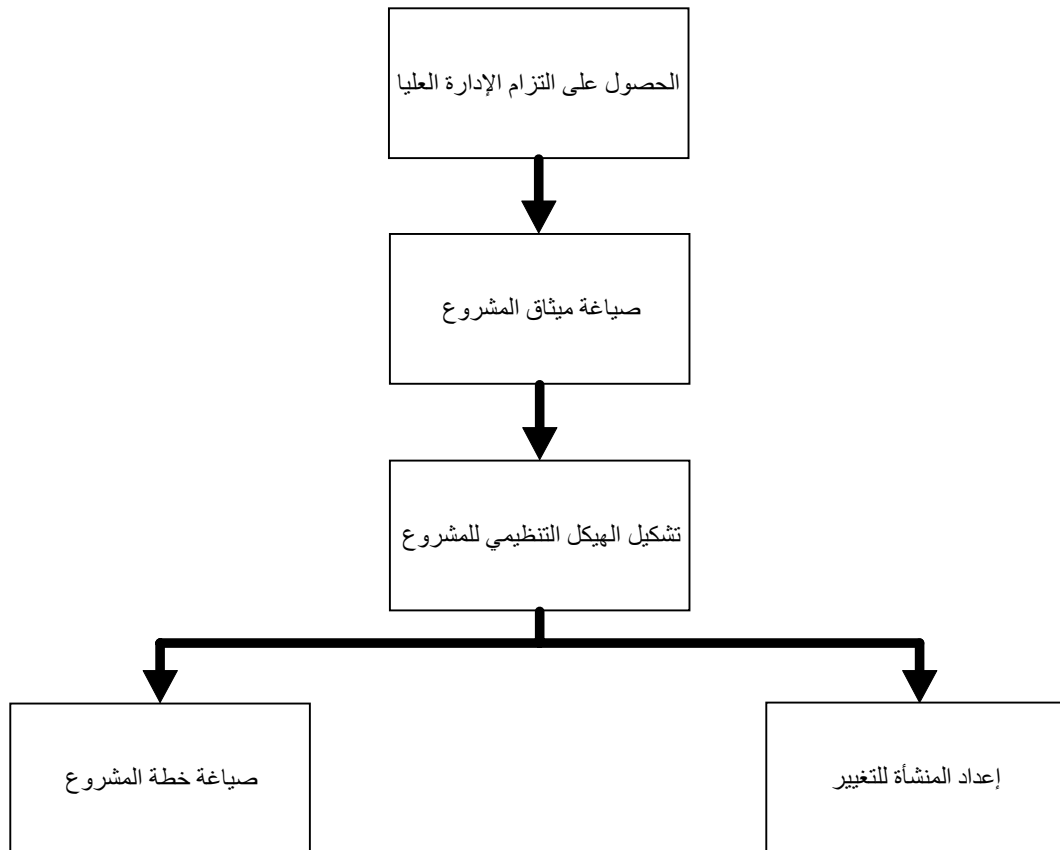
١. مرحلة الإعداد لإدارة إجراءات العمل
٢. مرحلة توثيق الوضع الراهن لإجراءات العمل
٣. مرحلة تصميم الوضع المأمول لإجراءات العمل
٤. مرحلة استطلاع تنفيذ إجراءات العمل
٥. مرحلة التطبيق
٦. مرحلة المراقبة

المرحلة الأولى: الإعداد

٢ المرحلة الأولى: الإعداد

١-٢ الهدف

إن هدف هذه المرحلة هو تحضير المنشأة وتنظيمها بما يتناسب مع الجهد المبذول لإدارة الإجراءات. ونشير هنا إلى ضرورة الحصول على التزام من الإدارة التنفيذية لتفعيل ما قد ينتج عن المشروع من تغيير جذري في المنشأة ككل. ويجب أن يكون هناك تفهم واضح لطبيعة الشمولية الوظيفية في هذا المشروع والقبول بذلك قبل بداية المراحل التالية. ولا بد هنا أيضاً من فهم أن فريق المشروع قد كُلف بتحديد ما يمكن لإدارة المشروع تحقيقه سعياً لتحسين الأداء في المنشأة وليس إحداث أي تغيير جوهري. وتعتمد مدة تنظيم المشروع على الوقت اللازم للحصول على إسناد إداري على المستوى التنفيذي وعلى ما هو متوفر من إجراءات وأنظمة آلية وتعتمد كذلك على توجه المنشأة في الأتمتة. ويوضح الشكل (١-٢) ترتيب الخطوات خلال مرحلة تهيئة المنشأة لإدارة إجراءات العمل.



شكل ١-٢: خطوات تهيئة المنشأة لإدارة إجراءات العمل

٢-٢ الحصول على التزام الإدارة العليا

ضرورة الحصول على التزام من الإدارة التنفيذية العليا قبل البدء في مشروع إدارة إجراءات العمل لتفعيل ما قد ينتج عن المشروع من تغيير جذري في المنشأة ككل. والالتزام ينتج من خلال إصدار قرار رسمي من قبل التنفيذيين في إدارة المنشأة والذي يسمح بالبدء في المشروع. وللحصول على هذا الالتزام يجب عرض مفاهيم إدارة إجراءات العمل على الإدارة العليا والفوائد المرجوة من التطبيق بالإضافة للمخاطر التي قد تنتج في حالة عدم التطبيق.

٣-٢ صياغة وثيقة المشروع

وثيقة المشروع هي التصريح الرسمي الموثق من المستوى التنفيذي في المنشأة لبدء تنفيذ مراحل مشروع إدارة إجراءات العمل والمبنية على فهم الأهداف والأغراض والمهام والموارد المخطط لها وتزامنها جميعاً. لإصدار وثيقة المشروع يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تأكيد أهداف المشروع
٢. تحديد نطاق المشروع
٣. تحديد مخرجات المشروع
٤. تأكيد الالتزام بتوفير الموارد والالتزام الزمني
٥. تأكيد التمويل المالي
٦. تأكيد الأثر الإستراتيجي على المنشأة
٧. إصدار ميثاق المشروع

من الضروري نشر وثيقة المشروع على جميع قطاعات المنشأة لضمان فهم المشروع و التعاون على إنجازه.

٤-٢ تشكيل الهيكل التنظيمي للمشروع

من المهم إعداد هيكل تنظيمي للمشروع يشكل من الجهات ذات العلاقة بحيث يضمن تنفيذ المشروع على الوجه المطلوب. إن تشكيل الهيكل التنظيمي يشمل وجود لجنة توجيهية من الإدارة العليا والإدارات الأخرى إضافة إلى مدير المشروع ومستشارين. تعتبر توعية المشاركين في فريق عمل المشروع أو اللجنة التوجيهية عن

مفهوم إدارة إجراءات العمل أمراً مهماً لإنجاح المشروع. لتشكيل الهيكل التنظيمي للمشروع يلزم القيام بالخطوات التالية:

١. تأكيد دعم المشروع من قبل الإدارة العليا

٢. تشكيل اللجنة التوجيهية

٣. اختيار مدير لفريق عمل المشروع

٤. اختيار أعضاء فريق العمل

٥. توجيه وتوعية المشاركين في المشروع

٦. صياغة رسالة المشروع

من المهم أن يكون مدير المشروع ممن يتصفون بقدرات متنوعة ومعارف مختلفة في مجال عمل المنشأة تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة للوصول بالمشروع إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

٢-٥ صياغة خطة المشروع

خطة المشروع عبارة عن مجموعة من الخطط المركبة التي تشكل المشروع. وهي توضح نطاق المشروع والأهداف وعوائقه وتقديراته من الموارد المختلفة والمهام اللازمة للتنفيذ. تشكل خطة المشروع مرجع مهم لجميع المشاركين في تنفيذ المشروع من القيادة التنفيذية العليا إلى أعضاء فريق المشروع والقطاعات المختلفة في المنشأة. وتشمل خطة المشروع الخطة التفصيلية للمهام اللازم تنفيذها ووقت تنفيذها ومتطلبات التنفيذ. كما تشمل خطتي الجودة لضمان تنفيذ المشروع بجودة عالية والاتصالات الإدارية لضمان وصول التقارير لجميع الأطراف المعنية في المشروع. ولا ننسى خطة التدريب على الأدوات اللازمة لتنفيذ إدارة إجراءات العمل لجميع المشاركين في المشروع. لصياغة خطة المشروع يتطلب القيام بالخطوات التالية:

١. وضع خطة تفصيلية للمهام

٢. وضع خطة الجودة

٣. وضع خطة الاتصالات الإدارية

٤. وضع خطة التدريب

٢-٦ إعداد المنشأة للتغيير

تنفيذ مشروع إدارة إجراءات العمل في أي منشأة بغض النظر عن حجمها يتطلب الكثير من التحضير والإعداد للمنشأة لتقبل التغيير. فالأساليب التي تعود عليها الموظفون لتنفيذ الأعمال ستتغير إما بشكل كلي أو جزئي، بالإضافة إلى ن طبيعة البشر في عدم التغيير و ماقد يصاحب ذلك من مقاومة لذلك من الضروري القيام بالتوعية اللازمة للجميع. ويمكن القيام بالخطوات التالية لإعداد المنشأة للتغيير:

١. الحصول على تعاون الجهات التنفيذية وقطاعات المنشأة

٢. التعريف بعوامل النجاح الهامة

٣. التعريف بهيكل فريق العمل وأدواره

٤. القيام بحملة توعية عن إدارة إجراءات العمل

٥. التدريب على العمل الجماعي وبناء فريق العمل

٦. التدريب على إدارة الخلاف

المرحلة الثانية: توثيق الوضع الراهن

٣ المرحلة الثانية: توثيق الوضع الراهن

١-٣ مقدمة

الهدف من هذه المرحلة هو توثيق الطريقة القائمة التي ينفذ بموجبها العمل في المنشأة وتحديد مدى قدرة تفهم العميل لهذه الطريقة، بعد التعرف على المشاكل والاحتياجات وتحديد كل ما من شأنه إرضاء العميل وبتماشى مع احتياجاته. ومن الضروري أيضاً إعادة النظر في إجراءات العمل الحالية حيث أنه نادراً ما يكون هناك فهم كامل للنواحي التشغيلية والإدارية والمالية الخاصة بالعمل والسبب أن تلك الإجراءات متداخلة بشكل جذري مع الحدود الوظيفية والتنظيمية. وعليه فإن إجراء مثل هذا التوثيق يضمن لفريق المشروع الفهم الكامل للإجراءات في صورتها الحالية قبل الشروع في تحسينها. وتبدأ عملية التوثيق بالتعرف على الإجراءات الحالية في المنشأة، وخلال هذه المرحلة تجمع تفاصيل إضافية عن التعاملات المتبادلة بين المنشأة والعميل، ومدى كفاءة وفعالية استجابة المنشأة تجاه ما يتماشى مع احتياجات العميل.

كما ستجري مراجعة بيئة التشغيل الحالية لبعض وحدات المنشأة التنظيمية ذات العلاقة والتي تستلزم مراجعة المواد التي تكونت بموجبها السياسات والإجراءات والميزانيات بالإضافة إلى مراجعة الجهود الجارية حالياً في برامج التوسع أو إعادة الهيكلة التنظيمية، ومراجعة تقارير الأداء وجميع التقارير عن أداء الإدارة أو الخطط المعدة لذلك ودراسة كاملة للأنظمة الآلية المتوفرة. ويوضح الشكل (١-٣) ترتيب الخطوات خلال مرحلة توثيق الوضع الراهن لإجراءات العمل.

٢-٣ إعداد ملفات الإجراءات

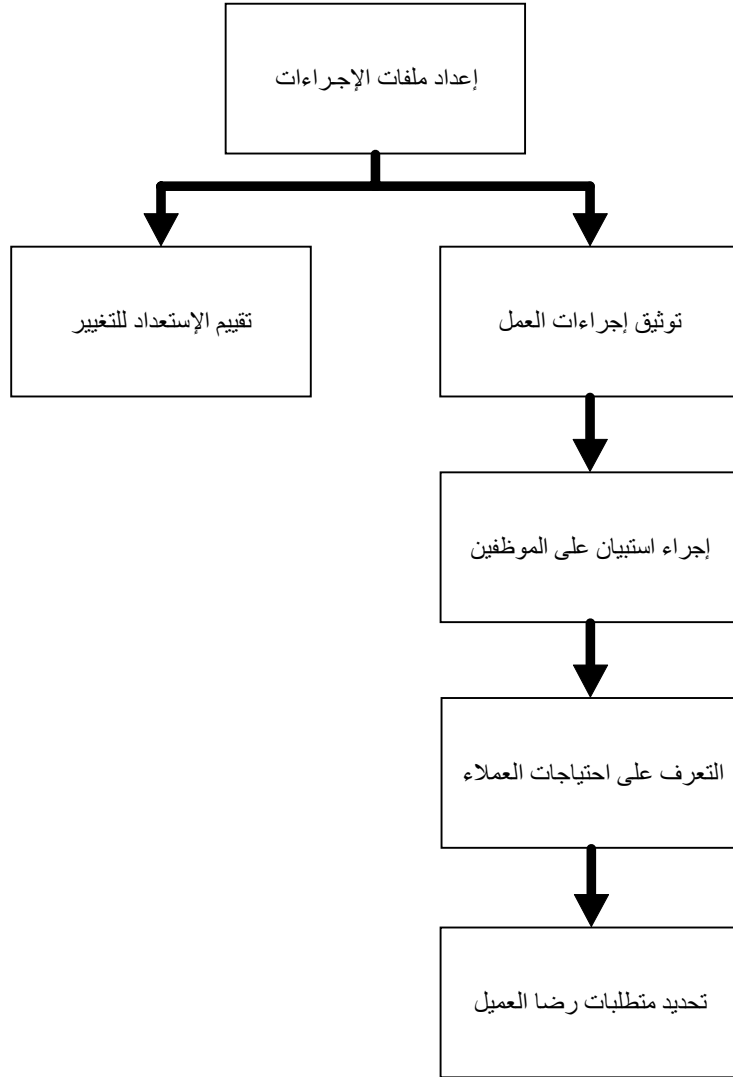
قبل الشروع في توثيق إجراءات العمل بشكل مفصل يلزم التعرف على الإجراءات الأساسية للمنشأة وإعداد ملفات خاصة لضبط عملية التوثيق للإجراءات التفصيلية. هذه الملفات ستحتوي على معلومات تفصيلية عن المنشأة والإدارات ذات العلاقة بالإجراء ولوائح العمل في المنشأة والخطط الإستراتيجية. من الضروري العمل على وجود آلية لتحديث المعلومات بشكل مستمر مع الاستمرار في جمع المعلومات الجديدة. ويمكن القيام بالخطوات التالية لإعداد ملفات الإجراءات:

١. توثيق وفهم رسالة المنشأة وأهدافها

٢. تنفيذ ورش عمل عامة لتوثيق إجراءات العمل الأساسية للمنشأة

٣. تحديد المواعيد والمدد الزمنية

٤. وضع أسلوب تجميع وبناء المعلومات



شكل ٣-١: خطوات توثيق الوضع الراهن لإدارة إجراءات العمل

٣-٣ تقييم الاستعداد للتغيير

الهدف من هذه الخطوة هو التعرف على فرص التغيير سواء في الهيكل التنظيمي والأسلوب الإداري والأنظمة وعلاقات العاملين ومدى الاستعداد لتقبل التغيير من خلال تقييم للأوجه الثقافية والتنظيمية للمنشأة. سيتم إعداد تقرير عن الاستعداد للتغيير من خلال القيام بالخطوات التالية:

١. دراسة الهيكل التنظيمي وتكوين مجموعات وحدات العمل

٢. تقييم أسلوب الإدارة
٣. تقييم ممارسات التوظيف والتدريب
٤. تقييم مقاييس الأداء
٥. إعداد طريقة لتقييم الاستعداد للتغيير

٣-٤ توثيق إجراءات العمل

توثيق الوضع الراهن لإجراءات العمل يستغرق الكثير من الجهد والوقت ويشكل الأساس الذي تعتمد عليه باقي المراحل. يحتاج تنفيذ هذه المرحلة الكثير من الخبرة في الإجراءات التي سيتم توثيقها، كما يتطلب القيام بمقابلة الموظفين المسؤولين عن تنفيذ الإجراء. يوجد هناك العديد من الأدوات والبرامج لتنفيذ هذه المرحلة وسيتطرق لها لاحقاً. ولإتمام توثيق الوضع الراهن لإجراءات العمل سيتم القيام بالخطوات التالية:

١. تنفيذ ورش عمل لجمع المعلومات
٢. إعداد رسم للإجراءات
٣. التعرف على نقاط القوة والضعف في الإجراء
٤. توثيق الوقت الزمني لتنفيذ الإجراء
٥. المصادقة على الإجراءات
٦. تحديث ملفات الإجراءات

٣-٥ إجراء استبيان على الموظفين

توثيق رأي الموظف في الإجراءات الحالية للخدمات التي يقدمها للعملاء يعتبر جزءاً أساسياً يساعد في المراحل التالية لتطوير إجراءات العمل. فهو الأقرب للمشاكل التي يواجهها في تنفيذ إجراءات العمل وكيف يمكن علاجها. وتتم عملية توثيق رأي الموظف من خلال إجراء استبيان على الموظفين وتحليلها وذلك من خلال القيام بالخطوات التالية:

١. التعريف بأهداف الاستبيان
٢. تحديد مجموعات الموظفين التي سيتم إجراء الاستبيان معها

٣. إعداد منهجية الاستبيان

٤. إعداد الاستبيان

٥. تنفيذ الاستبيان

٦. تحليل بيانات الاستبيان

٦-٣ التعرف على احتياجات العملاء

تؤسس الإجراءات لخدمة العملاء، فأى إجراء يتم لا يوجد له مستفيدين منه فهو جهد إضافي لا مبرر له. والعملاء يمكن أن يكونوا من داخل المنشأة أو من خارجها. وللتعرف على احتياجات العملاء، سيتم إعداد استبيان على فئة منتقاة من العملاء للحصول على قائمة بالاحتياجات وكذلك قائمة بالمشاكل التي يواجهونها. ولتنفيذ هذه المرحلة سيتم القيام بالخطوات التالية:

١. تعريف أهداف استبيان العملاء

٢. تحديد مجموعات العملاء التي سيتم إجراء الاستبيان معها

٣. إعداد منهجية الاستبيان

٤. إعداد الاستبيان

٥. تنفيذ الاستبيان

٦. تجهيز قوائم مشاكل العملاء واحتياجاتهم

٧-٣ تحديد متطلبات رضا العملاء

الإجراءات يجب أن تحقق رضا العملاء سواء داخليين أو خارجيين، لذا كان من الضروري التعرف على متطلبات رضا العملاء من خلال تحليل مشاكل العملاء واحتياجاتهم. للقيام بتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تحليل مشاكل العملاء واحتياجاتهم

٢. التعرف على وسائل رضا العميل

٣. تحديد فرص تحسين الإجراء

المرحلة الثالثة: تصميم الوضع المأمول

٤ المرحلة الثالثة: تصميم الوضع المأمول

٤-١ مقدمة

هدف هذه المرحلة هو إعادة بناء الإجراءات على نحو يلبي احتياجات العميل ويؤدي إلى تحسين العمل في المنشأة. ومن الضروري عند القيام بإجراء التحسينات أخذ هاتين النقطتين في الاعتبار وهما الوصول إلى إرضاء المستفيد وزيادة الكفاءة والفاعلية التشغيلية لكونهما نتائج متوقعة لتلك الجهود وليست مجرد آمال. وفي المقابل نجد أن الحلول التي تنحصر في منظور واحد لا تساعد المنشأة على المضي قدماً نحو تحقيق أهدافها. وتبدأ عملية التصميم باستكشاف الأفكار التي تنطبق للأمور الجوهرية والتي من شأنها تحقيق التحسينات بالمستوى المؤمل، وتستمر من خلال إعادة التصميم الفعلي للإجراءات. ويجب أن يصحب ذلك وضع معيار للمقارنة يساعد في استنباط أفكار ومفاهيم إضافية جديدة يمكن دمجها مع الخدمات إذا كان ذلك ملائماً. وتنتهي هذه المرحلة بإجراء تقييم لأثر الإجراء الذي أعيد تصميمه من منظور عملي وتقدير إمكانية وضع إستراتيجية التنفيذ إضافة إلى تحليل الأخطار.

وفي الوقت الذي تجري فيه إعادة تصميم للإجراءات، يتم تحضير المنشأة لإحداث تغيير تنظيمي ثقافي، فقد يتم إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنشأة وإجراء تغييرات جذرية في أساليب تنفيذ العمل في المنشأة. وبالإضافة إلى ذلك فإن أي تغيير يتعلق بالمنشآت ومواقع العمل والأثاث والأشياء الثابتة والمعدات يتم التخطيط له وتصميمه. ويوضح الشكل (٤-١) ترتيب الخطوات خلال مرحلة تصميم الوضع المأمول لإجراءات العمل.

٤-٢ التعرف على أفضل الممارسات

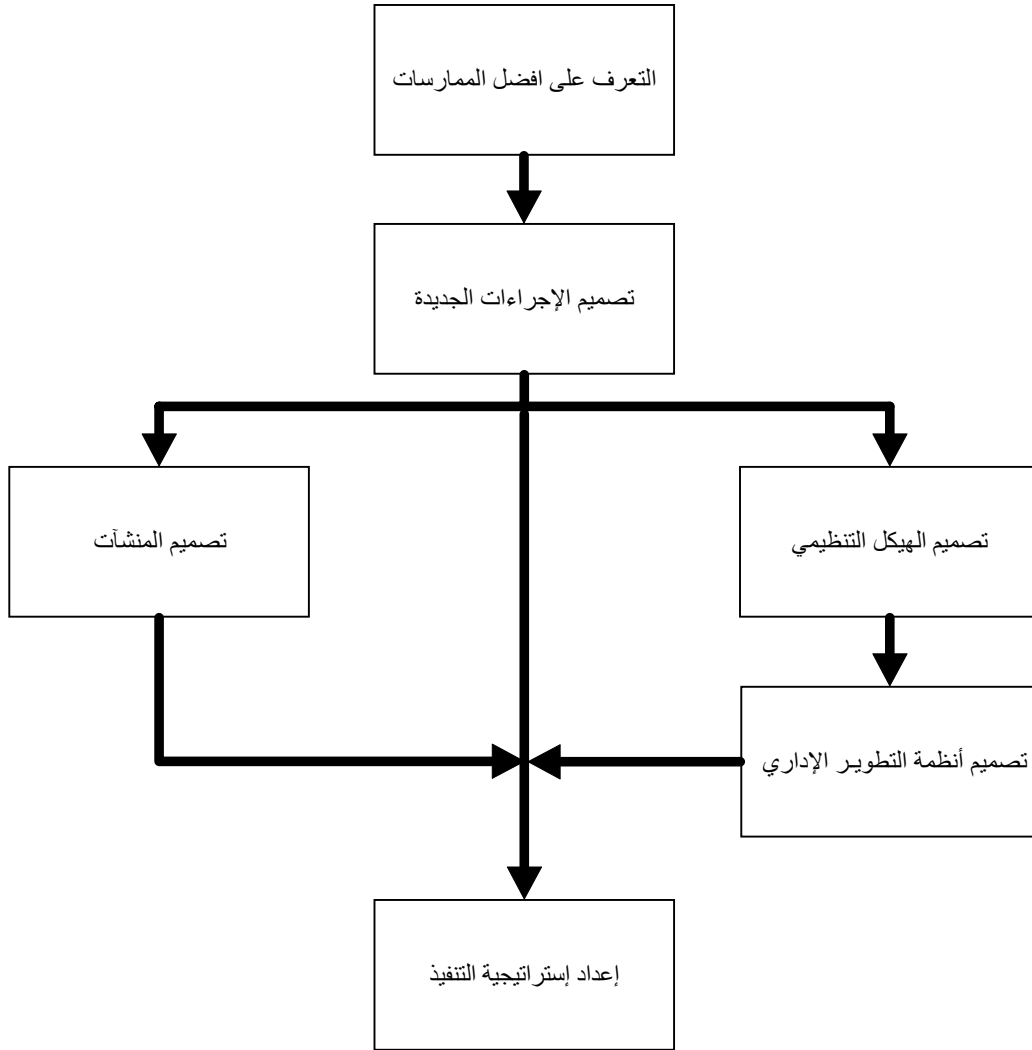
قبل البدء في تصميم الوضع المأمول لتحسين الإجراءات الحالية يجب التعرف على أفضل الممارسات من جهات أخرى تقدم خدمات مشابهة. كما يتم تحليل الأسباب الجذرية لمشاكل العملاء واحتياجاته ووضع قائمة بالأمور المرضية لحل هذه المشاكل. ولتحقيق هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. البحث عن أفضل الممارسات
٢. إعداد استبيان حول أفضل الممارسات
٣. تنفيذ ورش عمل عن أفضل الممارسات

٤. التعرف على الأفكار الجديدة

٥. تقييم الخيارات والحلول المطروحة

٦. تحديد أفضل الممارسات



شكل ٤-١: خطوات تصميم الوضع المأمول

٤-٣ تصميم الإجراءات الجديدة

بعد التعرف على الوضع الراهن لإجراءات العمل وتحديد أفضل الممارسات، تأتي عملية تصميم الإجراءات الجديدة لتحقيق رضا العملاء وتحسن من أداء العمل. كما يتم تحليل الإجراءات الجديدة باستخدام برامج حاسوبية للتأكد أنها ستؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة. كما سيتم إعداد تقرير يحتوي على توصيات

الفريق لإحداث تغييرات إدارية وتشغيلية والأنظمة التقنية المتبعة والآثار المترتبة على هذا التغيير. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تحديد الإجراءات الجديدة
٢. تنفيذ ورش عمل لتصميم الإجراءات الجديدة
٣. محاكاة الإجراءات الجديدة
٤. تقييم التغييرات الجديدة
٥. تقييم توافق الإجراءات الجديدة مع أهداف المنشأة
٦. إعداد تقرير خاص بتقييم التغيير
٧. الحصول على موافقة الإدارة التنفيذية

٤-٤ تصميم الهيكل التنظيمي

إعادة تصميم الإجراءات يتطلب في الغالب تغييرات على الهيكل التنظيمي للمنشأة. كما يتطلب تغييرات في مهام وأهداف وحدات العمل أو دمج بعض الوحدات أو إنشاء وحدات عمل جديدة. لذا سيتم إعداد تقرير مفصل للإدارة العليا يحتوي على توصيات فريق العمل بخصوص التغييرات الإدارية على الهيكل التنظيمي ووحدات العمل لأخذ الموافقة. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. عقد جلسات مع الإدارة العليا لمناقشة المتطلبات الإدارية
٢. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي
٣. إعادة تصميم وحدات العمل
٤. إعداد التوصيات التنظيمية
٥. الحصول على موافقة الإدارة العليا

٤-٥ تصميم أنظمة التطوير الإداري

لتطبيق إجراءات العمل الجديدة يجب مراجعة أنظمة التطوير الإداري من برامج الحوافز والترقيات وقياس الأداء الوظيفي للموظفين لتتلاءم مع متطلبات التغيير. كما يجب تصميم ممارسات التوظيف وتدريب الموظفين لرفع مستوياتهم في تأدية العمل. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. إجراء مسح خاص بالحوافز والترقيات
٢. مراجعة ممارسات التعيين والتأكد من توافقها مع الإجراءات
٣. مراجعة ممارسات التدريب والتأكد من توافقها مع الإجراءات
٤. مراجعة مقاييس الأداء الوظيفي والتأكد من توافقها مع الإجراءات
٥. مراجعة برامج الحوافز والترقيات والتأكد من توافقها مع الإجراءات
٦. إعداد توصيات تصميم أنظمة التطوير الإداري

٤-٦ تصميم المنشآت

يتطلب تنفيذ الإجراءات الجديدة إعادة تصميم المنشآت وإجراء تغييرات على المباني أو الأنظمة المساندة. لذا من الضروري عدم إغفال هذه المرحلة وعلى فريق العمل إعداد تقرير مع المختصين بالتغييرات اللازمة على المباني والأنظمة المساندة وأخذ موافقة الإدارة التنفيذية على ذلك. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تجهيز متطلبات المنشأة
٢. تجهيز متطلبات الأنظمة المساندة
٣. القيام بجولات تفصيلية للموقع
٤. تجهيز تصميم تفصيلي للمنشأة
٥. تجهيز تصميم تفصيلي للأنظمة المساندة

٤-٧ إعداد إستراتيجية التنفيذ

تنفيذ الإجراءات الجديدة المحسنة بدون إستراتيجية عملية ستؤدي إلى فوضى في المنشأة. لذا يجب إعداد تقرير يحتوي على إستراتيجية تلخص توصيات فريق العمل المتعلقة بنهج التنفيذ وترتيب التغييرات وتحليل المخاطر. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

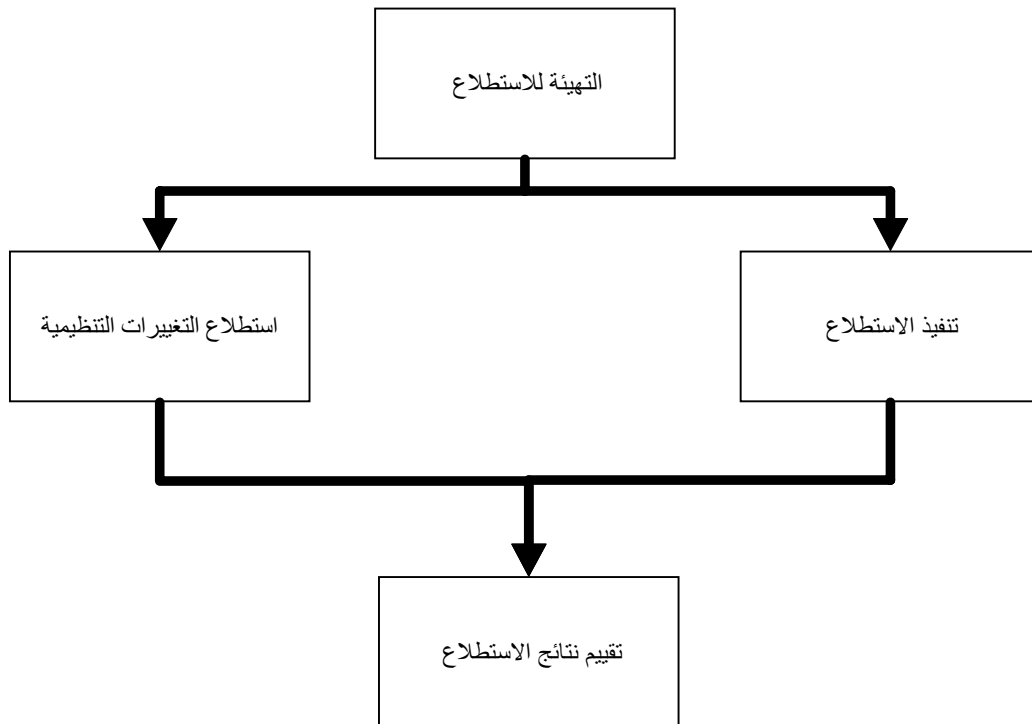
١. التعرف على تسلسل التغيير
٢. تحديد إجراءات محددة للاستطلاع على تنفيذها
٣. وضع خطة الاستطلاع
٤. بناء إستراتيجية التنفيذ
٥. تحليل الأخطار
٦. إعداد تقرير إستراتيجية التنفيذ
٧. الحصول على موافقة الإدارة التنفيذية للبدء

المرحلة الرابعة: استطلاع تنفيذ الإجراءات

٥ المرحلة الرابعة: استطلاع تنفيذ الإجراءات

١-٥ مقدمة

هدف هذه المرحلة هو إجراء استطلاع على تنفيذ أحد إجراءات العمل المحسنة وتشريعه وذلك لتقدير أداءه ولعرفة حجم التحسينات قبل التنفيذ الكلي. وتوفر مرحلة الاستطلاع فرصة لاختبار الأفكار والمفاهيم التشغيلية الجديدة قبل تنفيذها بشكل كامل. وتظهر فائدة ذلك بالتحديد عندما تضم الأفكار والمفاهيم الجديدة تغييراً جذرياً أو حلول غير اعتيادية وهي، في العادة، تلك التي تتعارض مع ثقافات معينة أو معتقدات المنشأة لاسيما وأنها تختلف عن الطريقة السابقة التي كانت تدير عليها الأمور التشغيلية في المنشأة، وهنا تبرز أهمية وجود معايير تبيّن مدى ملائمة الحلول للمنشأة. وينبغي تطبيق المعايير التي تستخدم كمقياس في بيئة محكمة السيطرة يتم فيها مراقبة النتائج عن كثب. وتساعد المعايير أيضاً في تأكيد مقدرة المنشأة على التماسي مع القدر المقترح للتغيير. ويوضح الشكل (١-٥) ترتيب الخطوات خلال مرحلة استطلاع تنفيذ الإجراءات.



شكل ١-٥ : خطوات استطلاع الإجراءات الجديدة

٢-٥ التهيئة للاستطلاع

يتم في هذه المرحلة إعداد وتدريب فريق العمل الذي سيقوم بعملية الاستطلاع واختيار الإجراءات التي سيتم استطلاع تنفيذها. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تحديد أهداف الاستطلاع

٢. تحديد الوحدات التنظيمية المشاركة

٣. تحديد اللوائح والإجراءات

٤. تحديد أسلوب القياس

٣-٥ تنفيذ الاستطلاع

يتم في هذه المرحلة البدء بتنفيذ الاستطلاع من خلال تنفيذ اللوائح والإجراءات الجديدة المنتقاة لعملية الاستطلاع. كما سيتم مراقبة وتوثيق تنفيذ الإجراءات الجديدة. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تعميم الإجراءات التي سيتم استطلاعها

٢. تنفيذ محاضرات توعية للعاملين المشاركين في عملية الاستطلاع.

٣. تنفيذ الإجراءات الجديدة المؤقتة

٤. مراقبة أداء عملية الاستطلاع

٥. تعديل ضوابط الاستطلاع

٤-٥ استطلاع التغييرات التنظيمية

سيتم تطبيق التغييرات التنظيمية المتعلقة بالإجراءات المختارة في عملية الاستطلاع مع مراقبتها وتحليل النتائج للتأكد من ملائمة التغييرات التنظيمية قبل التطبيق الشامل على المنشأة. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تحديد مكونات الاستطلاع

٢. وضع خطة الاستطلاع

٣. الحصول على التزام الجهات المعنية للاستطلاع التنظيمي

٤. وضع خطة التدريب

٥. تعزيز قدرات طاقم العمل

٦. تنفيذ الاستطلاع

٧. مراقبة أداء الاستطلاع التنظيمي

٥-٥ تقييم نتائج الاستطلاع

سيتم إعداد تقرير مفصل عن عملية الاستطلاع وأنشطته ونتائجه، كما يشتمل أيضا على توصيات فريق العمل بشأن مرحلة التنفيذ. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تقييم الاستطلاع

٢. إعداد تقرير خاص بتقييم الاستطلاع

٣. تنفيذ ورشة عمل لمناقشة التقرير

٤. تعديل خطط التنفيذ

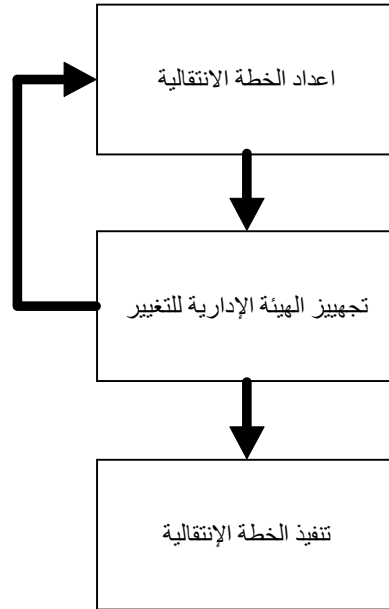
٥. الحصول على موافقة الإدارة العليا للتنفيذ

المرحلة الخامسة: التطبيق

٦ المرحلة الخامسة: التطبيق

١-٦ مقدمة

هدف هذه المرحلة هو تطبيق إجراءات العمل المحسنة ووضع هذا الإجراءات قيد التنفيذ داخل المنشأة. ويجب أن يراعى خلال عملية التنفيذ جميع مفاهيم تغيير العمل – الإدارية والتشغيلية والاجتماعية والتقنية. وتبرز في هذا الوقت أهمية وجود اتصالات فعالة فيما بين كافة الأوجه في المنشأة المشمولة والمتأثرة بالتغيير. وأول خطوة في عملية التنفيذ هي تطوير خطة للتحويل تكون متماسكة ومنسقة، ويلى ذلك تهيئة المنشأة للتغيير وأخيراً تأتي عملية التنفيذ نفسها. ويوضح الشكل (١-٦) ترتيب الخطوات خلال مرحلة استطلاع تنفيذ الإجراءات.



شكل ١-٦: خطوات مرحلة التطبيق

٢-٦ إعداد الخطة الانتقالية

الخطة الانتقالية هي الخطة الرئيسة الهادفة لتنفيذ تغيير شامل في المنشأة والتي تتضمن النهج العام وترتيب الأحداث والأولويات. تهدف الخطة إلى تعريف وتنسيق جميع الأنشطة والمهام والموارد المطلوبة لتنفيذ تغيير تشغيلي وتقني وتنظيمي إضافة إلى التغيير في المباني. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. وضع خطة التغيير التشغيلية

٢. وضع خطة التغيير الفنية
٣. إعداد الخطة الانتقالية من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول
٤. وضع خطة الاتصالات الخاصة بالتغيير
٥. الحصول على تصريح رسمي لبدء التنفيذ

٦-٣ تجهيز الهيئة الإدارية للتغيير

قبل البدء بالتنفيذ يجب تهيئة الهيئة الإدارية للتغيير. الهيئة الإدارية تشمل جميع المسؤولين عن تنفيذ الإجراءات. ويتم خلال هذه المرحلة القيام بعقد ورش عمل معهم وتنفيذ برامج تدريبية لفهم وتقبل التغييرات الجديدة على الإجراءات. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. إجراء مقابلات مع المسؤولين عن الإجراءات
٢. إعداد بيانات مفصلة عن استعداد هيئة الإدارة للتغيير
٣. تجميع الانطباعات عن التغيير
٤. تنفيذ خطة التدريب

٦-٤ تنفيذ الخطة الانتقالية

تشمل تنفيذ جميع خطط التغيير الإداري والتشغيلي والفني والمنشآت. التغيير التنظيمي هو نتيجة تنفيذ خطة التغيير الإدارية وتشمل تعريفات العمل الجديدة وادوار العمل والهيكل التنظيمي الجديد. أما التغيير التشغيلي فهو نتيجة تنفيذ خطة التغيير التشغيلية وتشمل تنفيذ جميع اللوائح والإجراءات الجديدة. وبالنسبة للتطوير الإداري فهو يشمل تنفيذ خطة تغيير أنظمة التطوير الإداري من توظيف وحوافز وترقيات. أم التغيير التقني فهو يشمل أية تغييرات في الأسلوب الفني للبناء أو البنية التحتية لأنظمة المعلومات بالإضافة لجميع الأنظمة الفنية الأخرى. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تنفيذ خطة التغيير الإداري
٢. تنفيذ خطة التغيير التشغيلية
٣. تنفيذ خطة تغيير أنظمة التطوير الإداري

٤. تنفيذ خطة التغيير الفنية

٥. تنفيذ خطة تغيير المنشآت

٦. تنفيذ خطة الاتصالات

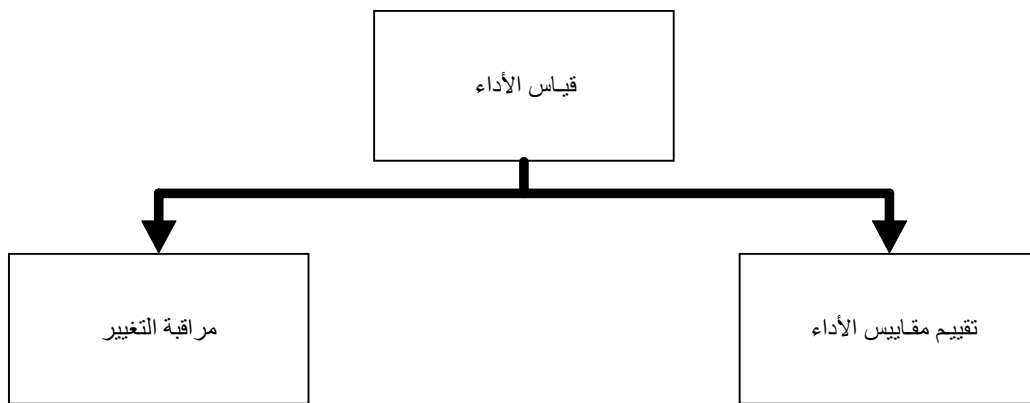
المرحلة السادسة: المراقبة

٧ المرحلة السادسة: المراقبة

١-٧ مقدمة

هدف هذه المرحلة هو التأكد من أن إجراءات العمل تخضع للمراقبة وأن عملية التحسن المستمر أخذت مكانها في المنشأة ولا بد أن يكون هناك جهد منسجم لتقديم برنامج قياس يأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار في سبيل دعم المنشأة وهي تسير نحو الأمام. وإذا أشارت المقاييس والمعايير في أي مكان من المنشأة إلى فشل الإجراءات في تحقيق أهداف الأداء الخاصة بها، فإنه يجب التحقق من الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

إن مجرد التأسف على الوضع لا يكفي وحده لتحقيق أو تقديم خدمة عالية راقية. كما أن أسلوب "بما أنها ليست معطلة فلا داعي لإصلاحها" سيجعل المنشأة يراوح مكانه لسنوات قادمة مما يتعارض مع السياسة الحالية التي تسعى لتجاوز أخطاء الماضي من خلال إدارة إجراءات العمل. وعليه، فإنه ينبغي أيضاً وضع برنامج يسعى إلى التحسين المستمر للعمليات ضمن إجراءات العمل. ويعمل هذا البرنامج على تثقيف موظفي المنشأة لكي يبحثوا بأنفسهم عن الطرق التي من شأنها تحسين العملية. إن التحسينات الصغيرة المستمرة على مر الوقت تكون ذات تأثير عظيم ومستمر يضاها تأثير التغيير الجذري. ويوضح الشكل (١-٧) ترتيب الخطوات خلال مرحلة استطلاع تنفيذ الإجراءات.



شكل ١-٧ : خطوات مرحلة المراقبة

٢-٧ قياس الأداء

نتائج هذه المرحلة هي برنامج القياس ونتائجه. يحدد برنامج القياس ما سيتم قياسه وكيفية القياس و ماهي مؤشرات الأداء وعملية قياس النتائج ومراقبتها. أما نتائج القياس فهي لتدوين القياسات التي تم الحصول عليها من برنامج القياس والتي تم تجميعها وتحليلها لتحديد مستوى النجاح والأهداف التي تم تحقيقها من أجل الاستمرار في التحسن. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تعريف أهداف برنامج القياس وغاياته

٢. تعريف مؤشرات الأداء

٣. وضع معايير القياس

٤. وضع برنامج القياس

٥. تعميم برنامج القياس

٦. تنفيذ برنامج القياس

٣-٧ تقييم مقاييس الأداء

يتم تحليل مقاييس الأداء اعتماداً على المعلومات عن الأداء وأراء العملاء المستفيدين من الخدمات وذلك من أجل تحديد أهداف التغيير التالي. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تقييم مستوى رضا العملاء

٢. تقييم مستويات الأداء التنظيمية

٣. تنفيذ مقاييس الأداء الجديدة

٤-٧ مراقبة التغيير

تتم عملية مراقبة التغيير بشكل مستمر لأجل التعرف على الإجراءات التي تتطلب تغيير من أجل رفع مستوى الأداء للأفضل ومن أجل التعرف على أي اختلال قد يحدث لأي إجراء. ولتنفيذ هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تنقيح استبيان القياس

٢. تحديث قائمة الأطراف المشاركة في القياس

٣. تنفيذ القياس

٤. تحليل نتائج القياس

٥. وضع التغيير المبدئي للإجراء

٦. تنفيذ التغيير