فعالية قادمة

دورة مهارات بناء دليل السياسات والإجراءات (SOPs) | الدفعة 118

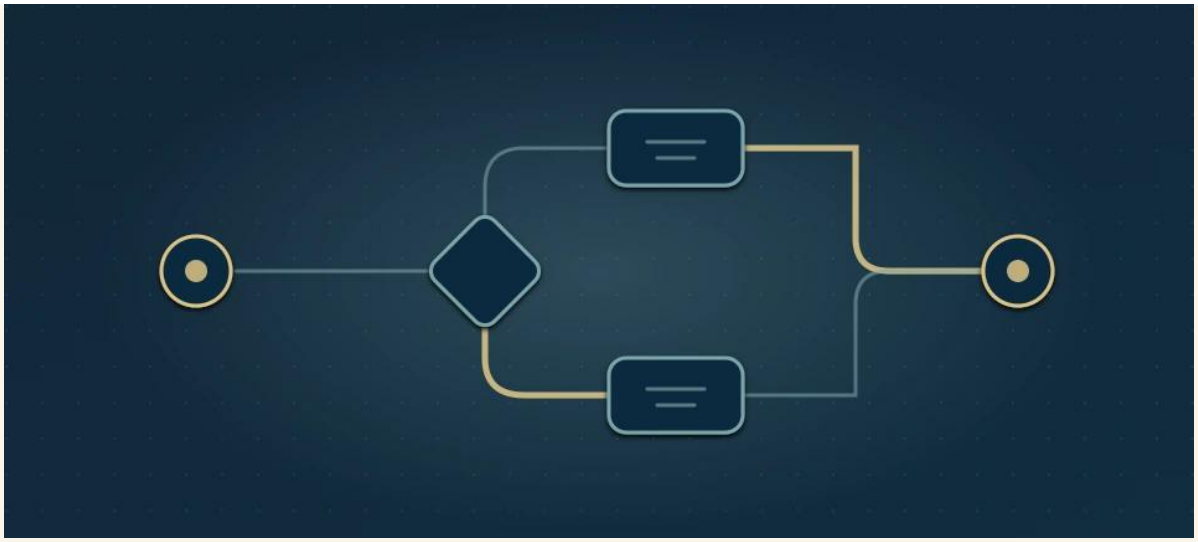
November 2026 27 | د. محمد العامري | المشاهدات: 271



تطوير العمليات وجودة الأداء | مركز الإتقان الدولي للتدريب

من تعليمات متفرقة إلى دليل إجراءات يعمل به الفريق

عندما يعتمد تنفيذ العمل على ذاكرة الموظف أو على توجيه شفهي مختلف من مدير إلى آخر، يتكرر الاستفسار وتتفاوت النتائج. تبدأ المعالجة بفهم العمل كما يجري فعلاً، ثم صياغته بحيث يعرف كل طرف ماذا يفعل، ومتى يتخذ القرار، وما الذي يسلّمه للخطوة التالية.



المدرب: د. محمد العامري. يُقدَّم التدريب المباشر عبر Zoom.

الحقيبة التدريبية: ما الذي يبنى عليه البرنامج؟

ينطلق البرنامج من مجال **التنظيم والأساليب**: فهم توزيع العمل والصلاحيات، ودراسة الطرق التي تنفَّذ بها العمليات، ثم تبسيطها وتوثيقها. فالحقيبة لا تتعامل مع الدليل بوصفه تجميعًا للنماذج، بل وسيلة لتنظيم إجراءات العمل وتحديثها ونشرها، والرجوع إليها عند تغير المسؤوليات أو ظهور حاجة إلى التحسين.

للمشارك: يوضح التوصيف كيف ترتبط ورش العمل والتمارين الجماعية بتحليل العمليات وتوثيقها. **وللجهة التي ترشّح فريقها:** يتيح التوصيف التفصيلي مراجعة الفئة المستهدفة والوحدات وأساليب التقويم قبل اتخاذ قرار الترشيح.

توصيف الحقيبة الكامل | الأهداف في الحقيبة | تفاصيل الوحدات | المنهجية والتنظيم | مشاهدة تسجيل سابق

صفحة الحقيبة مرجع للبرنامج. مواعيد الدفعة ١١٨ والتسجيل فيها تجدها في هذا الإعلان.

لمن صُمّم البرنامج؟

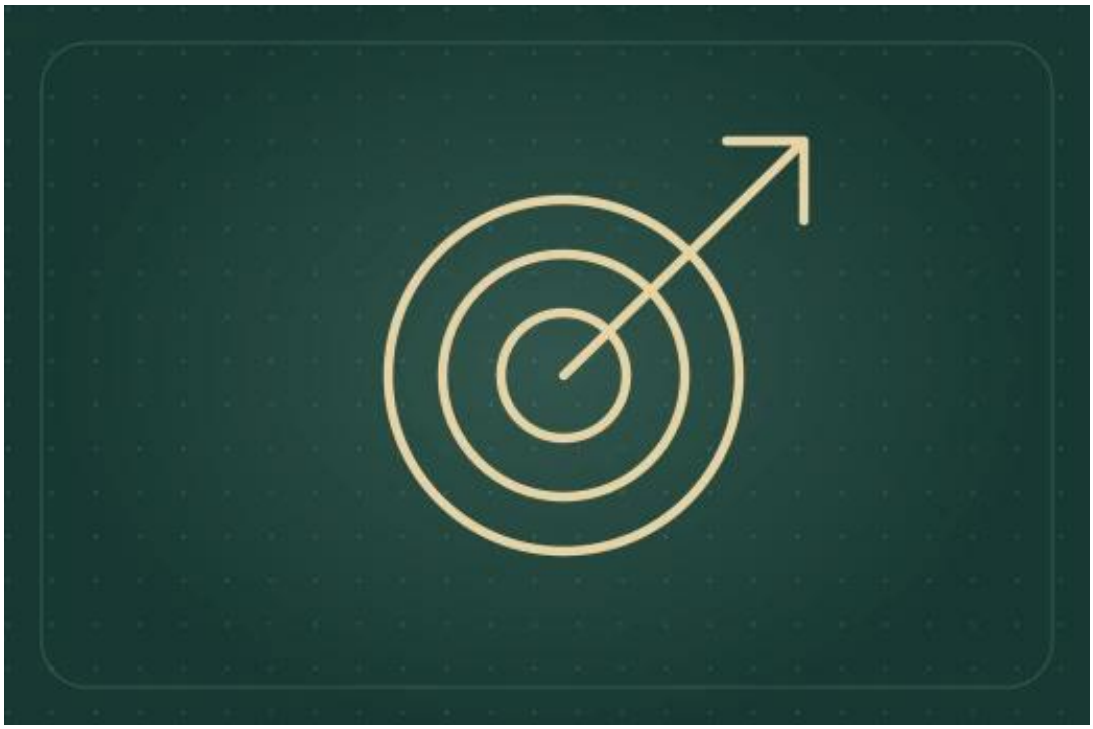
القيادات العليا والوسطى، ومديرو الإدارات والمشروعات والموارد البشرية والتدريب والتخطيط، ورؤساء الأقسام وفرق العمل، وأخصائيو التنظيم والجودة ونظم المعلومات. يفيد البرنامج بوجه خاص من يُكلَّف بإعداد دليل لإدارته أو بمراجعة إجراءات تتوزع مسؤوليتها بين أكثر من جهة.

الهدف العام للبرنامج

تنمية معارف المشاركين ومهاراتهم وخبراتهم في تحويل الأهداف والغايات الاستراتيجية إلى إجراءات عمل قابلة للتنفيذ، تضبطها سياسات محددة ومعتمدة. ويهدف البرنامج إلى تمكينهم من تحليل العمليات والأنشطة داخل إداراتهم، وتخطيط العمل بكفاءة، وإعداد السياسات والإجراءات وتحديثها بما يساعد منظماتهم على تحقيق أهدافها.

الأهداف التفصيلية للبرنامج

1. استخدام مهارات الصياغة الفعّالة في إعداد الأنواع المختلفة من الوثائق.
2. تحليل وضوح التعبير في الوثائق وتحديد مواضع الالتباس فيها.
3. تطبيق الأساليب اللازمة لاكتشاف المشكلات المحتملة في السياسات والإجراءات وتحسين فاعليتها.
4. توضيح أثر عدم الامتثال، وبناء إجراءات تتوافق مع المتطلبات المعتمدة.
5. إظهار القدرة على الحد من المخاطر المحتملة المرتبطة بتنفيذ السياسات والإجراءات.

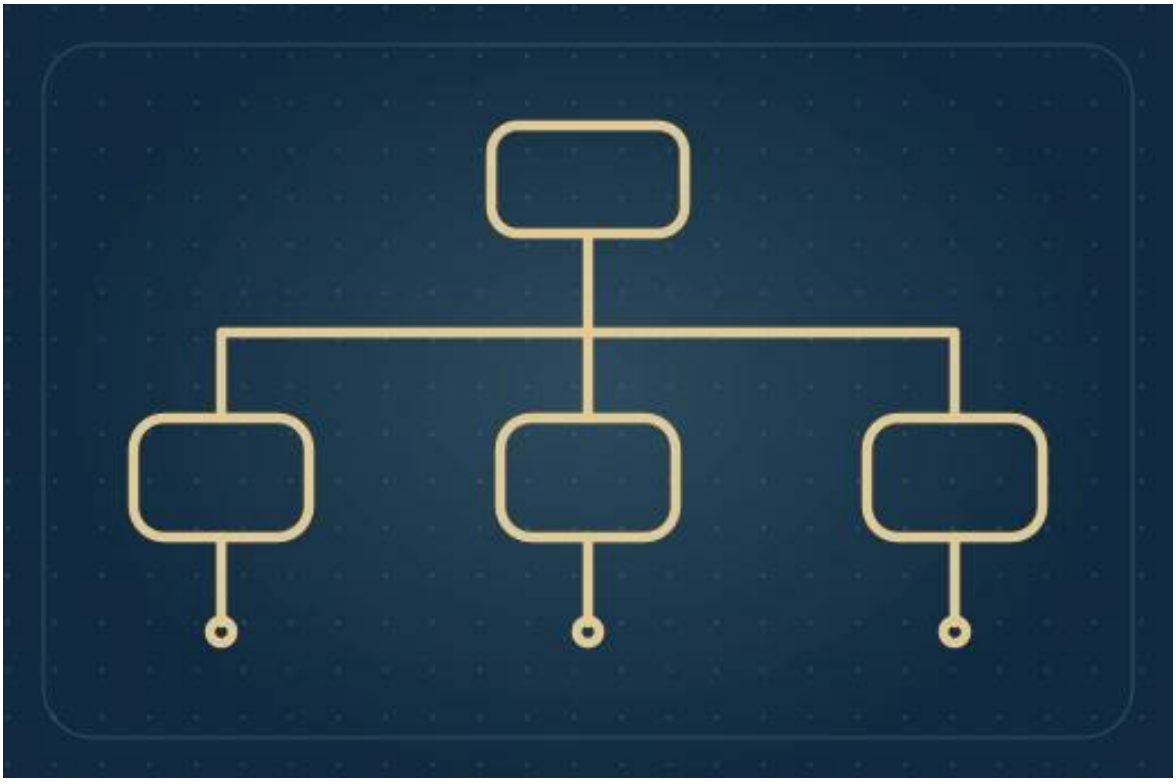


محاور البرنامج: الوحدات المعرفية والمهارية

فيما يلي الوحدات التسع والعشرون كما وردت في توصيف الحقيبة، بالترتيب نفسه. جُمعت بصريًا لتسهيل قراءتها.

التنظيم والسلطة والاستشارة

١. التعريف بالتنظيم وأساليب العمل
٢. التطور التاريخي للتنظيم والأساليب
٣. التنظيم الإداري كوظيفة إدارية
٤. السلطة والمسؤولية
٥. تفويض السلطة
٦. المستشار الإداري
٧. الاستشارة الإدارية
٨. التنظيم الإداري: أساسيات التنظيم
٩. بناء المنظمات
١٠. الهيكل التنظيمي: أبعاده ومحدداته
١١. إدارة التنظيم
١٢. إدارة المعرفة



العمليات والسياسات والتوثيق

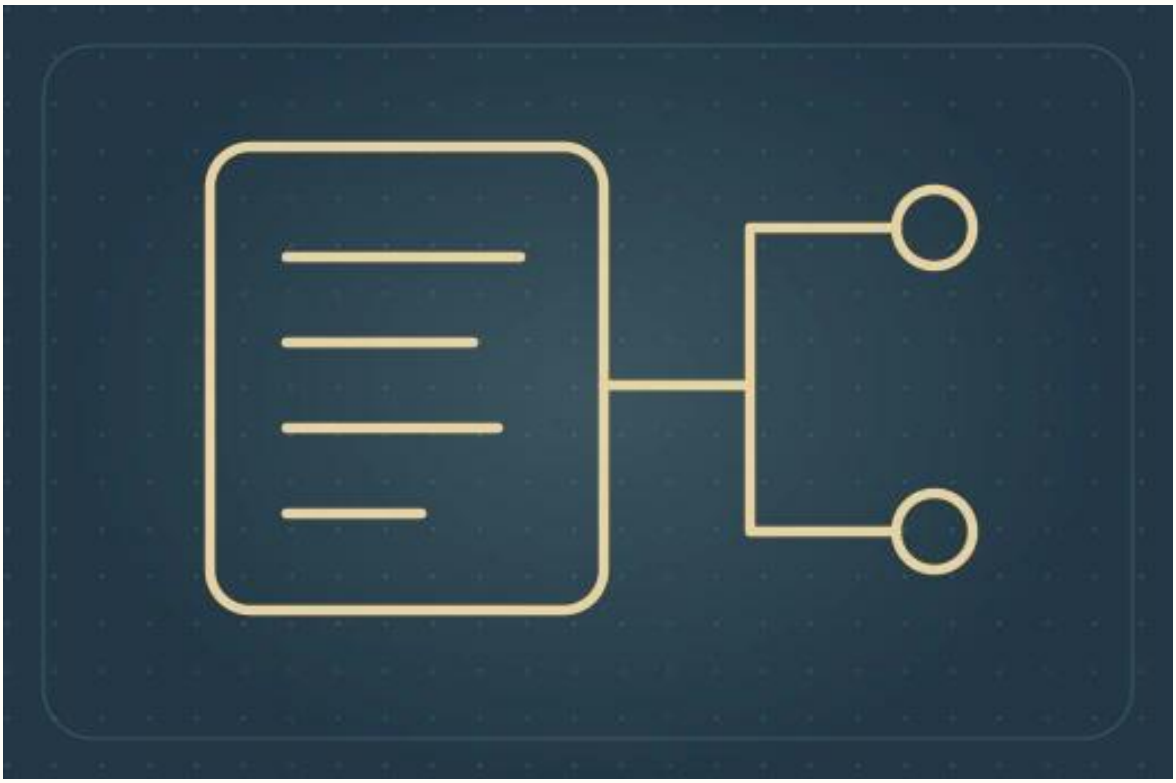
١٣. العمليات والإجراءات: نظرة عامة
١٤. الدور المتغير للإجراءات والعمليات
١٥. السياسات الإدارية
١٦. الإجراءات

١٧. توثيق السياسات والإجراءات

١٨. توثيق ورسم خرائط العمليات

١٩. تطوير نظم السياسات والإجراءات

٢٠. تصميم العمليات الجديدة



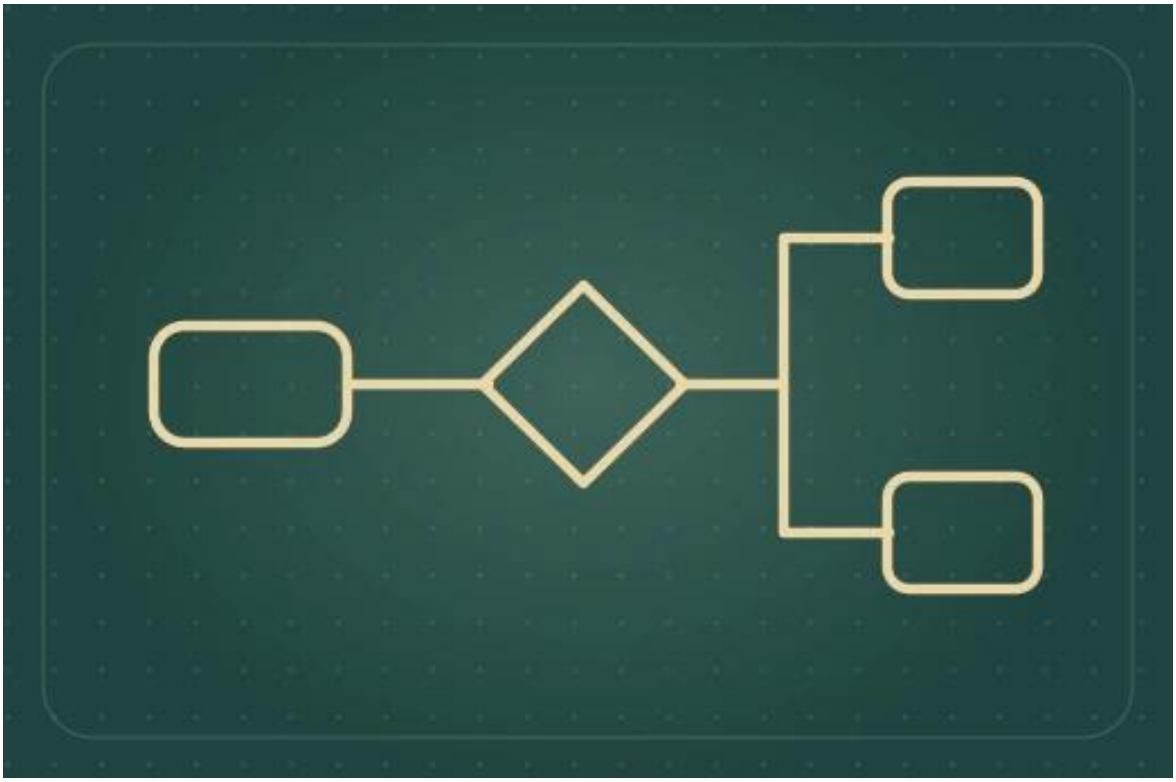
خرائط السير والنماذج والأدلة

٢١. خرائط سير الإجراءات

٢٢. خريطة توزيع الأعمال

٢٣. تصميم ومراقبة النماذج

٢٤. الأدلة الإدارية



إدارة العمل وتقويم الأداء والتطوير

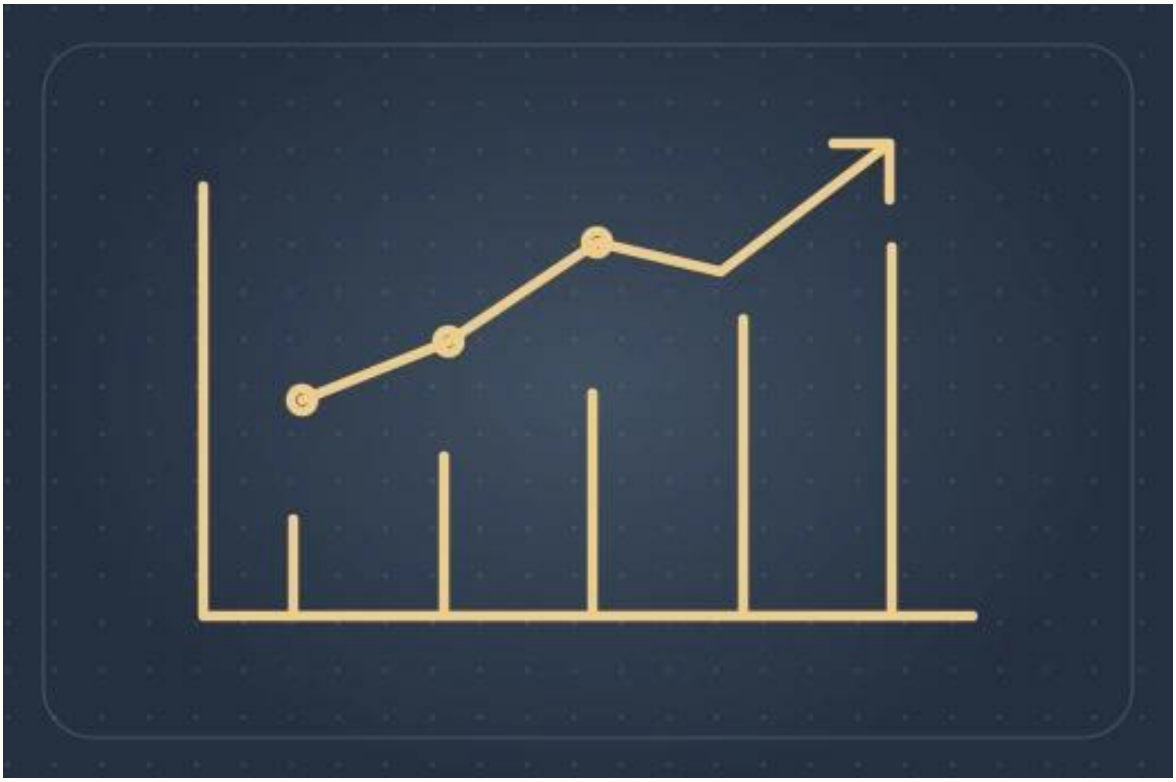
٢٥. تصميم المكتب «إدارة المكاتب»

٢٦. إدارة الاجتماعات وكتابة تقارير العمل

٢٧. تقويم الأداء

٢٨. التنمية الإدارية

٢٩. الاتجاهات الحديثة في التنظيم وأساليب العمل



المنهجية التطبيقية

١. ربط أهداف المنظمة بالتنظيم والصلاحيات

تبدأ الحقيبة من العلاقة بين أهداف المنظمة وتقسيم العمل والهيكل الإداري. فتحويل هدف استراتيجي إلى إجراء قابل للتنفيذ يتطلب تحديد المسؤول عن تنفيذه، وصاحب القرار أو الاعتماد، ومن يساند العملية. وتوضح الحقيبة كيف يؤثر التفويض وتوزيع السلطة في سير العمل، قبل الشروع في كتابة الدليل.

٢. تحديد نطاق العملية وتحليل الواقع

تُحدد نقطة البداية والنهاية والمخرج المقصود، ثم يُرسم الوضع الفعلي بمشاركة من ينفّذون العمل. ويُستخدم مخطط SIPOC لتحديد المورّدين والمدخلات والعملية والمخرجات والمستفيدين على مستوى عام. يساعد ذلك على اكتشاف مواضع الخلل والازدواجية قبل تصميم إجراء جديد أو رقمنة إجراء قائم.

٣. تصميم السياسات والإجراءات وضبط المسؤوليات

السياسة تبيّن القاعدة التي تحكم القرار؛ والإجراء يترجمها إلى عمل يمكن تنفيذه. تُستخدم بطاقة صلاحيات العملية لتوضيح حدود القرار، ومصفوفة RASCI لتمييز المنفّذ وصاحب المساءلة والداعم والمستشار ومن يُبلَّغ. بهذه الطريقة لا تبقى المسؤولية موزعة في النص من دون جهة تُسأل عنها.

٤. رسم تدفّق العمل وتبسيطه

تعرض الحقيبة خرائط السير العادية ومتعددة الأعمدة، وتوضح كيف تظهر الخريطة نقاط القرار وانتقال العمل بين الإدارات. ويمكن مقارنتها بخريطة توزيع الأعمال والنماذج لرصد الانتظار والإعادة وتكرار الاعتماد، ثم اقتراح مسار أبسط دون إسقاط ضوابط الرقابة اللازمة.

٥. بناء الدليل وتحديثه

تُجمع السياسات والإجراءات والخرائط والنماذج ضمن دليل منظم يمكن الرجوع إليه. ويُراجع

النص من حيث دقة الصياغة ووضوح التعليمات، وتُختبر النماذج، ويُفحص أثر عدم الامتثال ومواطن المخاطر. الهدف أن يظل الدليل صالحًا للاستخدام عند تغير العمل، لا أن يُحفظ بوصفه وثيقة مكتملة مرة واحدة.

٦. التعلّم بالتطبيق وتقويم النتائج

تعتمد الحقيبة على الشرح والمناقشة وورش العمل ودراسة الحالة وحل المشكلات والتغذية الراجعة، بحسب سياق التنفيذ. ويجري التقويم قبل التدريب وأثناءه وبعده لرصد الاحتياج ومستوى الاستفادة وما يحتاج إلى تحسين.

المخرجات المستهدفة

تنمية القدرة على تحويل هدف إداري إلى إجراء منضبط بسياسة واضحة؛ وتحليل إجراء قائم ورسم تدفّقه؛ وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات؛ وصياغة وثيقة يمكن مراجعتها وتحديثها. كما يستهدف البرنامج تحسين وضوح الصياغة، وتحديد مشكلات الامتثال والمخاطر المحتملة، وتقييم فاعلية الإجراء بدل الاكتفاء بالتأكد من وجوده.

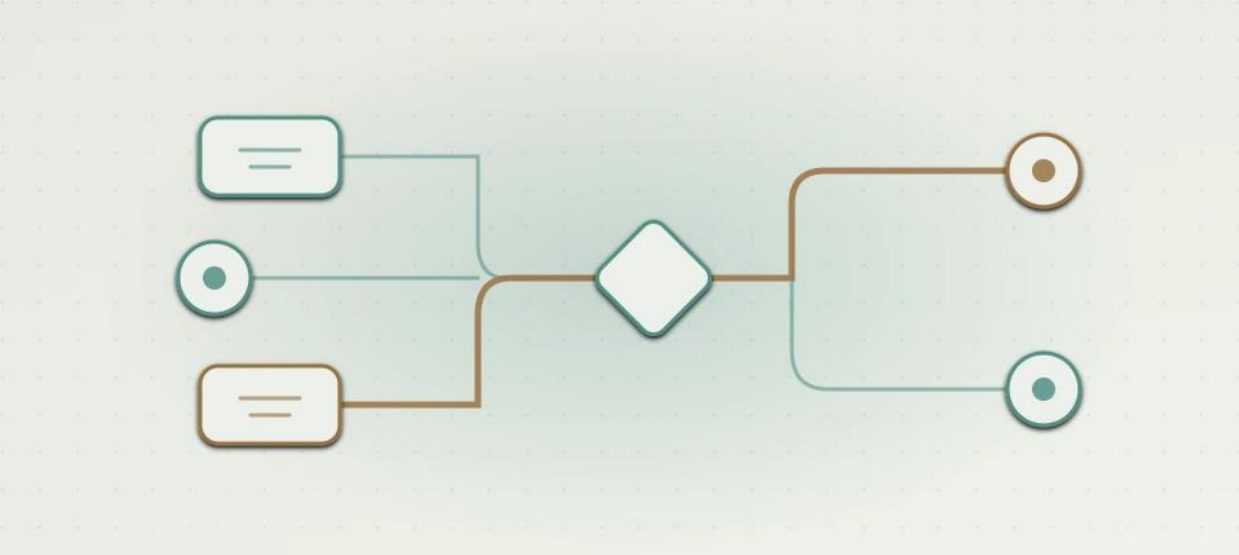
كيف تنتقل أدوات الحقيبة إلى العمل؟

قبل الكتابة: تحديد سبب التعديل. تفرّق الحقيبة بين غموض التعليمات وبين مشكلة في تصميم سير العمل نفسه. فوجود طابور معاملات لا يعني أن الحل إضافة خطوة اعتماد؛ قد يكون السبب نموذجًا يطلب البيانات بطريقة مربكة أو انتقالاً غير لازم بين وحدتين.

أثناء التصميم: اختيار الأداة حسب السؤال. يحدّد SIPOC ما يدخل إلى العملية وما يخرج منها. وتبيّن خريطة السير متعددة الأعمدة كيف ينتقل العمل بين الجهات. وتوضح بطاقة الصلاحيات ومصفوفة RASCI من ينفّذ، ومن يصدر القرار، وما الأدوار المساندة. بعد ذلك تُراجع خريطة توزيع الأعمال والنماذج للتأكد من أن توثيق الإجراء يعكس التنفيذ الفعلي.

بعد التصميم: اختبار قابلية الاستخدام. يُراجع النموذج للتأكد من أن بياناته تخدم قرارًا أو خطوة لاحقة، ثم يُقرأ الإجراء على حالة عادية وأخرى استثنائية. ويُقاس أثر التبسيط بمؤشر مناسب، مثل زمن المعالجة أو تكرار الإعادة، بدل عدّ الوثائق المكتوبة.

كيف يجري التعلّم؟ تجمع الحقيبة بين المناقشة وورش العمل ودراسة الحالة وحل المشكلات والتغذية الراجعة. ويساعد تقويم التعلّم قبل التنفيذ وأثناءه وبعده على ربط التدريب باحتياج المشاركين ومراجعة ما يحتاج إلى تحسين.



مراجع مهنية للمنهجية

تساعد هذه المراجع على فهم توثيق المعلومات بما يناسب المنظمة، واستخدام خريطة التدفق لفهم العملية وتحسينها. الإحالة مرجعية ولا تعني اعتماد البرنامج من أي من الجهتين.

- ISO 10013:2021 | إرشادات المعلومات الموثقة
- ASQ | خرائط تدفّق العمليات