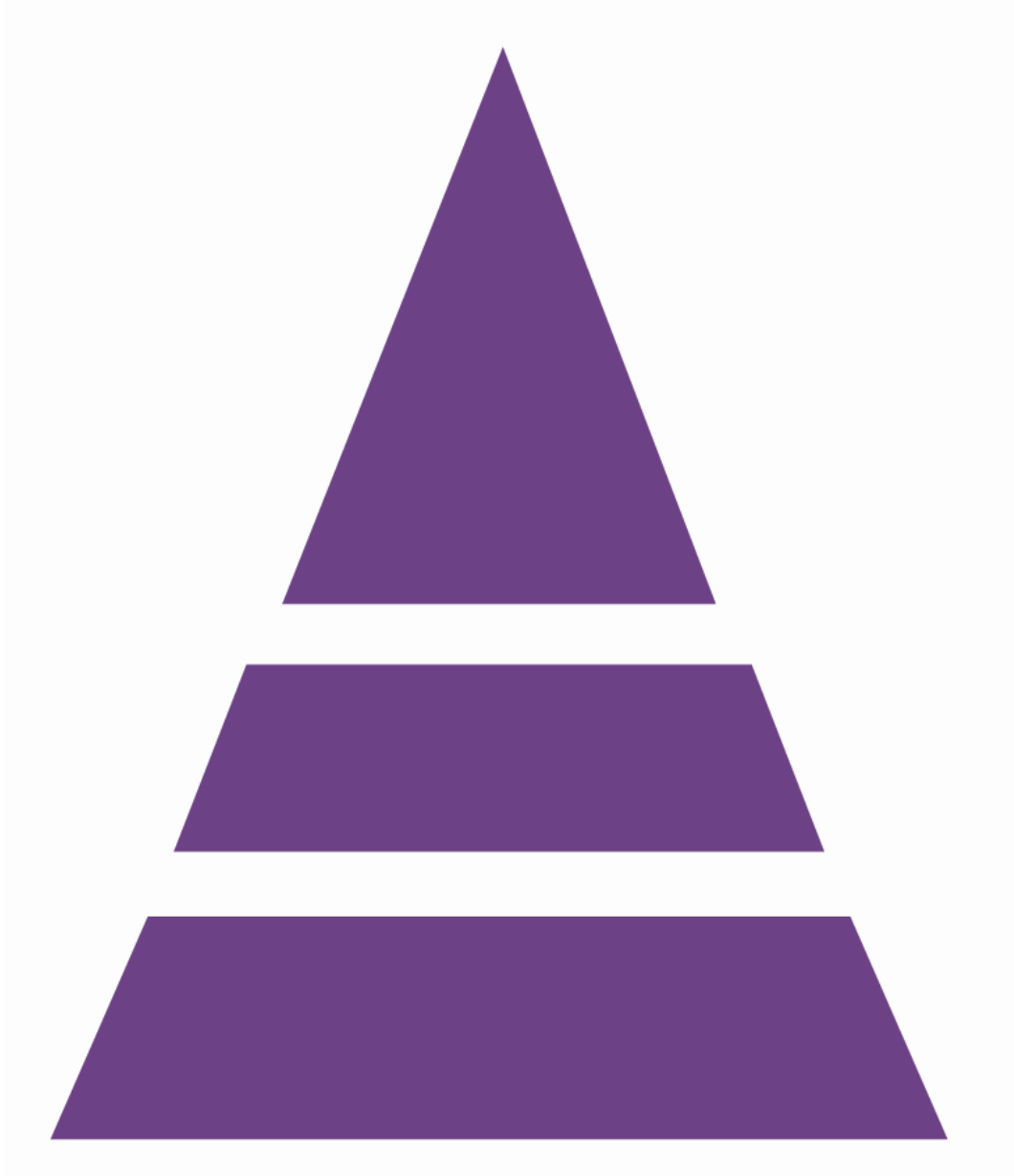


# بيان إجراءات العمل!

حرره روجر بورتون، CMC.P.Eng



© حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ BPTrends، ذ.م.م - تحرير روجر بورتون - يسمح بالاستنساخ والتوزيع غير المحدود لهذه الوثيقة وفقاً للشروط التالية: (أ) أن تُذكر حقوق التأليف وهذا الإذن بالنسخ والتوزيع بشكل واضح. (ب) أن تُنسب حقوق هذه الوثيقة بشكل واضح إلى BPTrends، ذ.م.م، (ج) ألا يتم تبديل أي جزء من هذه الوثيقة، بما في ذلك العنوان، والمحتوى، وحقوق التأليف والنشر، وإشعار الإذن، وألا تُختصر أو يتم الزيادة عليها بأي شكل من الأشكال، (د) استخدام هذه الوثيقة كلياً أو جزئياً لأغراض تجارية.

## لم بيان إجراءات العمل

- تعريف "البيان" : هو تصريح علني بالنوايا والدوافع أو وجهات النظر - بيان علني بالسياسات أو النوايا.
- إن ملاحظة أينشتاين أنه "ينبغي جعل كل شيء بسيطاً قدر الإمكان، لكن ليس أبسط مما يجب" كانت مصدر إلهام بيان إجراءات العمل.
- هناك الكثير من اللبس في مفاهيم ومصطلحات إجراءات العمل.
- في الوقت الحاضر لا يوجد معيار لأساسيات إجراءات العمل.
- مناهج إجراءات العمل أصبحت أكثر تعقيداً من أن تقدم فهماً وتبنيًا بسيطاً.
- الأخطاء التي ارتكبت في تنفيذ استراتيجيات ومعمارية وتحليل وتصميم إجراءات العمل هي نتيجة سوء فهم لتأملات ومفاهيم إجراءات العمل.
- هناك حاجة لمجموعة من ممارسات إجراءات العمل؛ ممارسات مهنية ومنضبطة ومتكاملة وقابلة للتكرار.
- هناك حاجة لإدارة إجراءات العمل كـ"أصول" للمؤسسة يمكن الاتفاق على فهمها والتشارك بها وإعادة استخدامها.
- لا يمكن أن يتوفر مرجع معرفي مفيد خاص بإجراءات العمل دون وجود أساس متين لدلالات الألفاظ مبني على المبادئ.

## استخدام المصطلحات

### الملاحظات العامة

نظراً لكون حقل إجراءات العمل ما زال يتطور، فإن معظم التعريفات الموجودة في القواميس للمصطلحات ذات الصلة، لا تعكس على نحو كافٍ سياق إجراءات العمل. بناء على ذلك، فقد استخدمنا التعريفات الأكثر عملية والأكثر علاقة للمصطلحات، بناء على الاستخدام الشائع في مجال إجراءات العمل.

إن مبادئ "بيان إجراءات العمل" ترد بإحدى صيغتين: (1) جملة تعريفية أو (2) جملة توصية تستخدم كلمة "يجب" أو "ينبغي" كي تعكس أفضل الممارسات والدروس المستفادة. في المستوى الأول في مجموعات المبادئ تُستخدم جملة البيان، وفي المستوى الثاني تُستخدم التوصيات.

### المصطلحات الرئيسية المستخدمة في الوثيقة.

- **النشاط:** شيء يتم عمله.
- **المصطلح "نشاط"** سيستخدم للتعبير عن أي إجراء. هذا المصطلح لا يفترض ضمناً أو يوحي بأي مستوى من الهيكلية في بيان إجراءات العمل.
- **الأصول:** عنصر مادي أو غير مادي ذو قيمة.
- **الحدث:** واقعة ذات أهمية للمؤسسة في لحظة زمنية ما تتضمن فعلاً أو قراراً، أو حدث مؤقت في زمن محدد مسبقاً أو حدث مشروط يبرصد الوصول إلى بعض الحدود التي تم تحديدها مسبقاً.
- **الأعمال:** مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات غايتها توفير السلع والمعلومات والخدمات.
- **نموذج إجراءات العمل:** البنية الأساسية المجردة والتنظيم لإجراءات العمل أو لمجموعة من إجراءات العمل كما هي موصوفة بعناصرها وعلاقتها مع بعضها البعض ومع البيئة التي تعمل فيها. ملاحظة: المكونات الفردية لنموذج الأعمال لا تشكل نموذجاً لإجراءات العمل.
- **القدرة:** قدرة أي مؤسسة أو إجراء عمل على تحقيق النتيجة المرجوة.
- **العمل:** صاحب مصلحة يتلقى المنتج المباشر أو الخدمة المباشرة أو المعلومات المباشرة، من مؤسسة ما أو من إحدى إجراءات العمل فيها.
- **المؤسسة:** كيان أو مجموعة من الأشخاص الذين يسعون وراء أهداف جماعية، ويمارسون السيطرة على أداؤها، ولها حدود تفصلها عن محيطها. لغايات "بيان إجراءات العمل"، ستشمل المؤسسة جميع المنظمات المحددة المشاركة في "إجراء عمل" ما.
- **النواتج:** الفائدة التي تنتجها إجراءات العمل.
- **المبدأ:** قانون أو معتقد أو افتراض شامل وأساسي.
- **الموارد:** شخص أو وحدة تنظيمية أو منشأة أو قطعة من المعدات أو التقنيات المستخدمة في دعم عمل "إجراء عمل".
- **النتيجة:** انظر النواتج.
- **أصحاب المصلحة:** شخص أو مجموعة أو مؤسسة أو طرف آخر يؤثر أو يمكن أن يتأثر بنشاط أو أكثر من أنشطة المؤسسة في "إجراء عمل".
- **العمل:** الجهد البدني أو العقلي أو الآلي اللازم لإنتاج هذه النواتج.

## المبادئ التوجيهية المتبعة في "بيان إجراءات العمل"

هذا "بيان لإجراءات العمل" وهو ليس منهجية لإدارة إجراءات العمل.

### ينبغي أن:

- يركّز بإحكام على شواغل إجراءات العمل.
- ينطبق على أي منهجية لإدارة إجراءات العمل.
- لا يقتصر على، ولا يكون مشتقاً من ، منهجية بعينها لإدارة إجراءات العمل.
- يستخدم مصطلحات وشروحات واضحة ومعروفة جيداً.
- يكون خالٍ من الرطانة والانفعال.
- يكون قصيراً وموجزاً ويوطّد المفاهيم مع غالبية المبادئ الأساسية الممكنة تحديدها.
- يستند على أسس صارمة وخبرة عملية.
- يتأكد من أن كل مبدأ يغطي مفهوماً واحداً فقط.
- يصلح ان يكون مبدأً مستقلاً، وغير معتمد على السياق، فضلا عن كونه صالحاً ضمن سياق جميع المبادئ الأخرى المنصوص عليها.
- لا يحتوي على صفات أو أحوال معدّلة مثل "بكفاءة"، و"بثبات" أو "موثوق بها" التي تقيد المبدأ على نحو غير ملائم . هذه المصطلحات تنطوي على تقييم محدّد للمبدأ ولا تعرّف المبدأ. يمكن لإجراءات العمل أن يكون أداؤها ضعيفا ورغم ذلك تظلّ "إجراء عمل".
- يكون مصاعاً بطريقة عملية.
- يكون مصاعاً بطريقة تسمح بتقييم مدى الامتثال معه بسهولة.

## نطاق "بيان إجراءات العمل"

### يقع ضمن النطاق:

- المبادئ والتعريفات المرتبطة بإجراءات العمل.
- دوافع الأعمال لإجراءات العمل.
- ما الذي يعتبر إجراءات عمل وما الذي لا يعتبر إجراءات عمل.
- علاقة إجراءات العمل مع غيرها من المجالات ذات الصلة.

### لا يقع ضمن النطاق:

- الترميزات المحددة لنمذجة إجراءات العمل.
- المنهجيات والتقنيات المحددة لإجراءات العمل.
- تقنيات محددة لنمذجة أو تنفيذ إجراءات العمل.
- الأدوار والمسؤوليات التنظيمية المحددة لإدارة وحوكمة إجراءات العمل.
- المبادئ الخاصة بالمجالات الأخرى باستثناء تفاعلاتها مع أو ارتباطاتها بإجراءات العمل.

## المبادئ

### التعريف المثالي العملي لـ "إجراء العمل":

إجراءات العمل للمؤسسة تصف بوضوح العمل الذي تقوم به جميع الموارد المنخرطة في خلق نتائج ذات فائدة لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين

- **عن العمل:** إجراء العمل يصف عمل المؤسسة:
  - العمل المنجز في إجراء العمل يحول المدخلات المادية أو المدخلات المعلوماتية إلى مخرجات..
  - يتألف إجراء العمل من مجموعة من الأنشطة كل واحدة منها قد تكون لها مجموعتها الخاصة من الأنشطة.
  - المجموعة الكاملة من إجراءات العمل للمؤسسة تصف كل العمل الذي تضطلع به هذه المؤسسة.
  - إجراء العمل قد يكون عبارة عن عمل منظم جدا ومتكرر أو يكون ذو بنية فضفاضة وتحمل الكثير من التنوعات.
- **عن خلق القيمة:** يخلق إجراء العمل فائدة للعملاء و أصحاب المصلحة الآخرين في إجراء العمل:
  - ينبغي لإجراء العمل خلق فائدة قابلة للقياس للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال تقديم النتائج التي تلبي احتياجاتهم المحددة وتوافق توقعاتهم.
  - ينبغي قياس الفائدة التي خلقها إجراء العمل من خلال مؤشر أداء واحد أو أكثر.
  - يجب أن تكون مؤشرات الأداء، لكل نشاط ضمن إجراء العمل، ممكن تتبعها إلى مؤشرات الأداء في إجراء العمل الذي هي جزء منه.
  - ينبغي قياس أداء إجراء العمل عند نقاط منتظمة في حياة الإجراء، لتقييم فعاليتها ولتحديد فرص التحسين.
  - مؤشرات أداء إجراء العمل ينبغي أن تكون قابلة للقياس وقابلة للمقارنة مع مرور الوقت وعبر جميع المواقع التي يعمل فيها إجراء العمل.

- **حول الموارد:** يتم تنفيذ إجراء العمل من قبل خليط من الموارد في مختلف المؤسسات أو الوحدات المؤسسية.
  - ينبغي أن يتم تنفيذ إجراء العمل من قبل موارد بشرية قادرة على تنفيذ الجوانب البشرية للعمل.
  - ينبغي أن يتم تنفيذ إجراء العمل من قبل موارد تقنية معلومات قادرة على تنفيذ الجوانب التقنية من العمل.
  - ينبغي أن يتم تنفيذ إجراء العمل في مرافق ذات موارد من المعدات التي تدعم الجوانب المادية للعمل.
  - ينبغي لجميع الموارد البشرية المستخدمة لتنفيذ إجراء العمل أن تتاح لها المعرفة العملية اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل للعمل.
  - ينبغي لجميع الموارد المستخدمة لتنفيذ إجراء العمل أن يكون لها أدوار ومسؤوليات محددة بوضوح.

**• حول السياق: يتواجد إجراء العمل ضمن سياق أعمال محدد.**

- ينبغي تعريف إجراء العمل ضمن مؤسسة/منظمة أو مجموعة من المؤسسات/ المنظمات المحددة بوضوح.
- إجراء العمل يسلم المخرجات إلى ويستلم المدخلات من عملاء وأصحاب مصلحة خارجيين وكذلك من إجراءات عمل أخرى داخل المؤسسة.
- يبدأ إجراء العمل عندما يسبب حدث أو أكثر الشروع في الإجراء.
- ينتهي إجراء العمل عندما تتحقق النتائج المرجوة منه أو عندما يتم اتخاذ قرار لانتهاء تحقيق النتيجة المرجوة.

**• حول الدافع: تدعم أهداف وغايات إجراء العمل الأهداف الاستراتيجية للأعمال وغاياتها.**

- إجراء العمل ينبغي أن يكون موجهاً، بشكل رسمي أو غير رسمي، برسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها وغايات الأداء فيها.
- إجراء العمل ينبغي أن يكون موجهاً بمبادئ وقيم المؤسسة.
- إجراء العمل ينبغي أن يستخدم سياسات عمل المؤسسة وقواعد الأعمال فيها لتوجيه قرارات عمله.
- الحوافز والمعززات لجميع الموارد البشرية المرتبطة بإجراء العمل ينبغي أن تدعم النتائج المرجوة من إجراء العمل.
- جميع إجراءات العمل ينبغي أن يتم دعمها من قبل ثقافة المؤسسة التي تعمل ضمنها.

**• حول الأسماء: الاسم المثالي لإجراء العمل هو اسم لا لبس فيه، ودي ويستخدم بثبات.**

- ينبغي أن يكون لإجراء العمل اسم واحد فقط.
- وينبغي أن يكون اسم إجراء العمل معبراً عن فعل وأن لا يكون مبنياً للمجهول.
- وينبغي أن يكون اسم إجراء العمل يعبر بشكل لا لبس فيه عن النتيجة المرجوة من إجراء العمل.
- ينبغي أن يكون اسم إجراء العمل مفهوماً بشكل واضح وثابت من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين.
- ينبغي استخدام تركيبة واحدة لجميع الجمل التي تصف كل إجراءات العمل والأنشطة على جميع مستويات التحليل.
- لا ينبغي أن يتضمن اسم إجراء العمل وصفاً لمكان تنفيذه أو من/وما الذي يستخدم لتنفيذه ، أو كيف يتم تنفيذه.

- **حول النماذج: نموذج إجراء العمل يمكن وجود وجهات نظر وتميزات ومخططات متعددة.**
  - نموذج إجراء العمل يحتوي على كافة المعلومات المطلوبة لوصف إجراء العمل وبيئته.
  - مخطط إجراء العمل يقدم وجهة نظر في نموذج إجراء العمل مطلوبة من قبل مجموعة معينة.
  - الترميز هو مجموعة من التراكيبات المستخدمة لتمثيل وتوصيل وجهة نظر محدّدة في نموذج إجراء العمل.
  - الترميز ليس نموذجاً لإجراء العمل.
  - الأفراد الذين يتفاعلون مع أو ينفذون جوانب معينة من النموذج ينبغي أن يكونوا قادرين على رؤية مخطط بالترميز مناسب لغاياتهم هم.
  - جميع إجراءات العمل والأنشطة المكونة لها على أي مستوى من التحليل ينبغي أن يتم وصفها باستخدام قالب مشترك.
- **عن التميز: إجراء العمل هو أحد الأصول المؤسسية الفريدة من نوعها والتي تستخدم الأصول المؤسسية الأخرى.**
  - الأصول المؤسسية الأخرى لها خصائص تختلف عن إجراء العمل.
  - أحداث العمل تبدأ أو تنتهي إجراء العمل وأنشطته
  - سياسات وقواعد الأعمال تقيد إجراء العمل.
  - الموارد البشرية والتقنيات والأصول المادية تمكن من تنفيذ إجراء العمل.
  - لا ينبغي للمؤسسة أن يكون لديها أكثر من مجموعة واحدة من إجراءات العمل. وينبغي دمج جميع نماذج الإجراءات في المؤسسة في مجموعة واحدة من إجراءات العمل.

### شكر وتقدير

بيان إجراءات العمل هو نتيجة لأكثر من 20 عاماً خبرة في العمل كمستشار في مجال إجراءات العمل جنباً إلى جنب مع أصدقائي وزملائي الذين يعملون كالأكاديميين والخبراء الاستشاريين وممارسي إجراءات العمل.

اعتقدت منذ وقت طويل أن فهم مشترك لإجراءات العمل سيفيد كل منا في مجال إدارة إجراءات العمل. كان إنجاز "بيان إجراءات العمل" نابعاً من حب حقيقي للعمل، يتقاسمه العديد من الذين ساهموا في المعلومات ومراجعة العديد من المسودات لهذه الوثيقة على مر السنين. أود تقديم شكر خاص إلى ساشا أجانوفا، فول سالي بوهلر بول، كولن كامبل، كوستا حكايات، الكمون فريد، ديكنسون براين، ساندرافوستر، هارمون بول، لويز هاريس، هيجري لقاء، دان هلافاك، هوتشين لي نانسي، يسوع لياندرو، ساندي كيمسلي، الغنية ليفين، ماسييرا أندريه، محل ارتي، بيتر ماتهيسين، رأي ماكنزي، ألكسندر ماغنوف ميلو، بريندا نيكلسون، جون موريس، الدكتور يورغن بيتشكي، ريد كريغ، روس رون، قد برنت، ألانا شوك، وشارب إليك، ستوكي ليون، دنيس سيجي تاكويموري، جيمس تايلور، تسمير جون، روجر تريجير، أندرو وارنر، ديفيد رأيت و جون زاكمان.

روجر بورلتون

رئيس مجلس المستشارين، بي بي ترندز

ترجمته إلى العربية: م. فيروز التميمي

### بيان إجراءات العمل متاح في BPTrends.com



"بيان إجراءات العمل" متوفر بلغات متعددة. للعرض أو التحميل يمكنك مسح الرمز أعلاه (QR) أو

الذهاب إلى <http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm>