

# يوم الإجراءات 2023

2 ديسمبر 2023 | الرياض

فهد بن صالح السلطان

تطوير الإجراءات في ظل الأعمال المشتركة "التحديات والفرص"

@ProcessDay

يوم الإجراءات  
PROCESS DAY



# المحتويات ..

1. مقدمه
2. النظام البيئي لإجراءات العمل "الواقع والمأمول"
3. FAACT 3Ds
4. التحديات: ومكامن التحسين
5. التوصيات

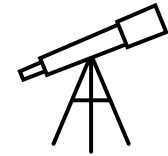
على الرغم من الجهود التي تمت في القطاع الحكومي لبناء وتطوير الإجراءات ومأسسة العمل خلال الفترة الماضية إلا أنه يلاحظ وجود بعض التحديات المتعلقة بتطوير الإجراءات خاصة تلك **المتعلقة بالنظام البيئي والبناء الشمولي** للإجراءات. وتكاملها في حال تشارك مسؤولية تنفيذها في أكثر من جهة

أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تطوير إجراءاتها وتحقيق اهداف التحول المؤسسي:

01

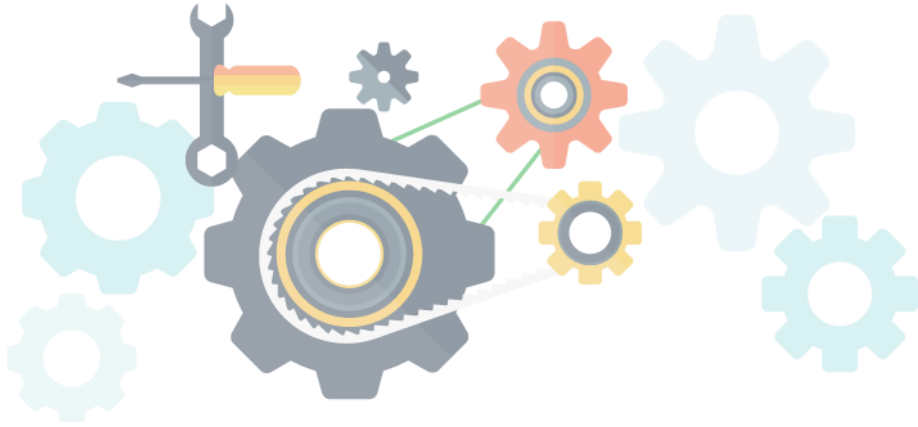
01

عدم ربط الإجراءات في النموذج  
التشغيلي



يلاحظ

على أداء الأجهزة التي خضعت  
للتطوير ما يلي:

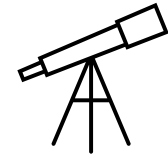
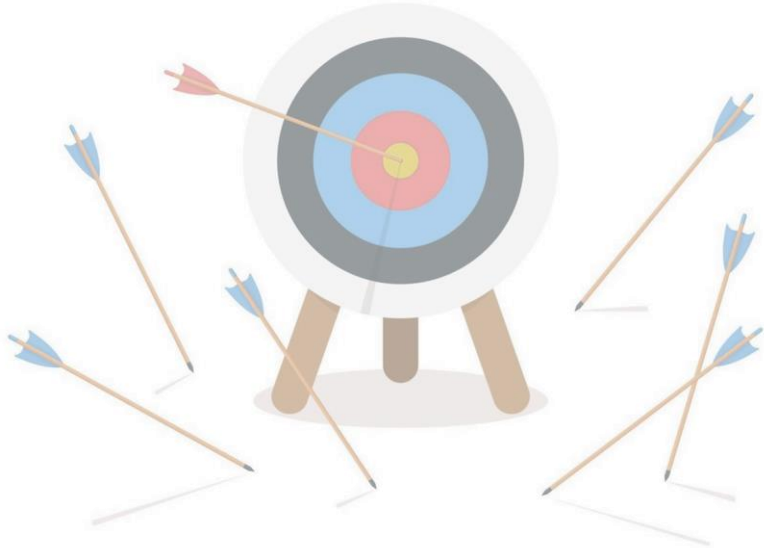


أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تطوير إجراءاتها وتحقيق أهداف التحول المؤسسي:

02

02

التركيز على عدد كبير من الإجراءات  
في وقت واحد



يلاحظ

على أداء الأجهزة التي خضعت  
للتطوير ما يلي:

أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تطوير إجراءاتها وتحقيق أهداف التحول المؤسسي:

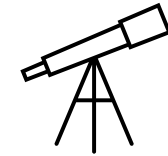
03

03

كثرة المبادرات والأهداف

الإستراتيجية المرسومة وقلة عدد

المنفذ منها



# يلاحظ

على أداء الأجهزة التي خضعت  
للتطوير ما يلي:

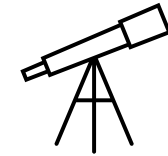
أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تطوير إجراءاتها وتحقيق أهداف التحول المؤسسي:

04

04



تقديم الاهتمام بالتقنية على  
حساب العمليات الإدارية والقوى  
البشرية



# يلاحظ

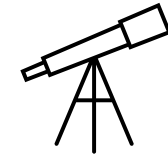
على أداء الأجهزة التي خضعت  
للتطوير ما يلي:

أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تطوير إجراءاتها وتحقيق اهداف التحول المؤسسي:

04

04

عدم الاهتمام ببناء نظام  
حوكمة متكامل



يلاحظ

على أداء الأجهزة التي خضعت  
للتطوير ما يلي:



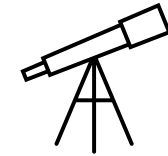


أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تطوير إجراءاتها وتحقيق أهداف التحول المؤسسي:

05

05

عدم اشراك كل المعنيين في الإجراء  
في تصميم الإجراء



يلاحظ

على أداء الأجهزة التي خضعت  
للتطوير ما يلي:

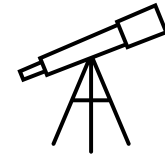


أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تطوير إجراءاتها وتحقيق أهداف التحول المؤسسي:

06

06

عدم الاهتمام بنقل المعرفة



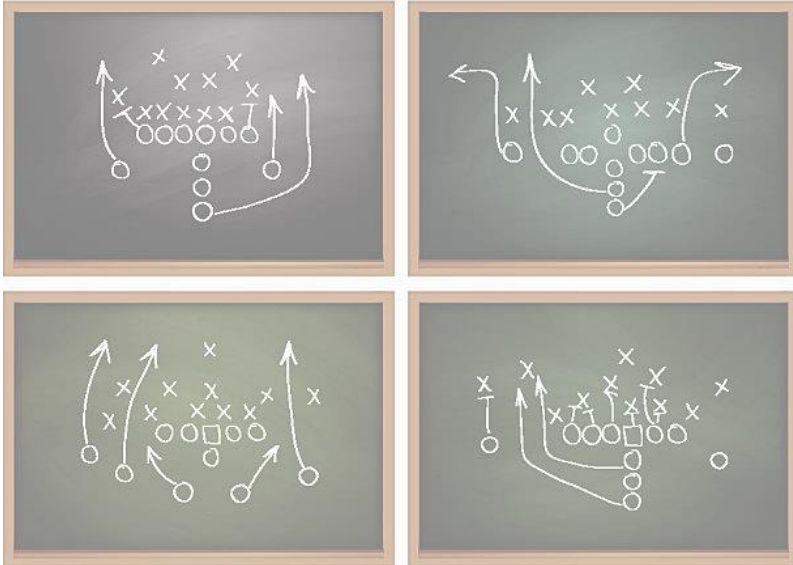
يلاحظ

على أداء الأجهزة التي خضعت  
للتطوير ما يلي:

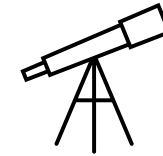
أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تطوير إجراءاتها وتحقيق اهداف التحول المؤسسي:

07

07

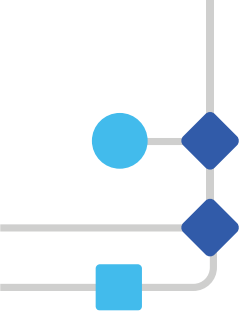


عدم الاهتمام بالنظام البيئي للإجراء



يلاحظ

على أداء الأجهزة التي خضعت  
للتطوير ما يلي:



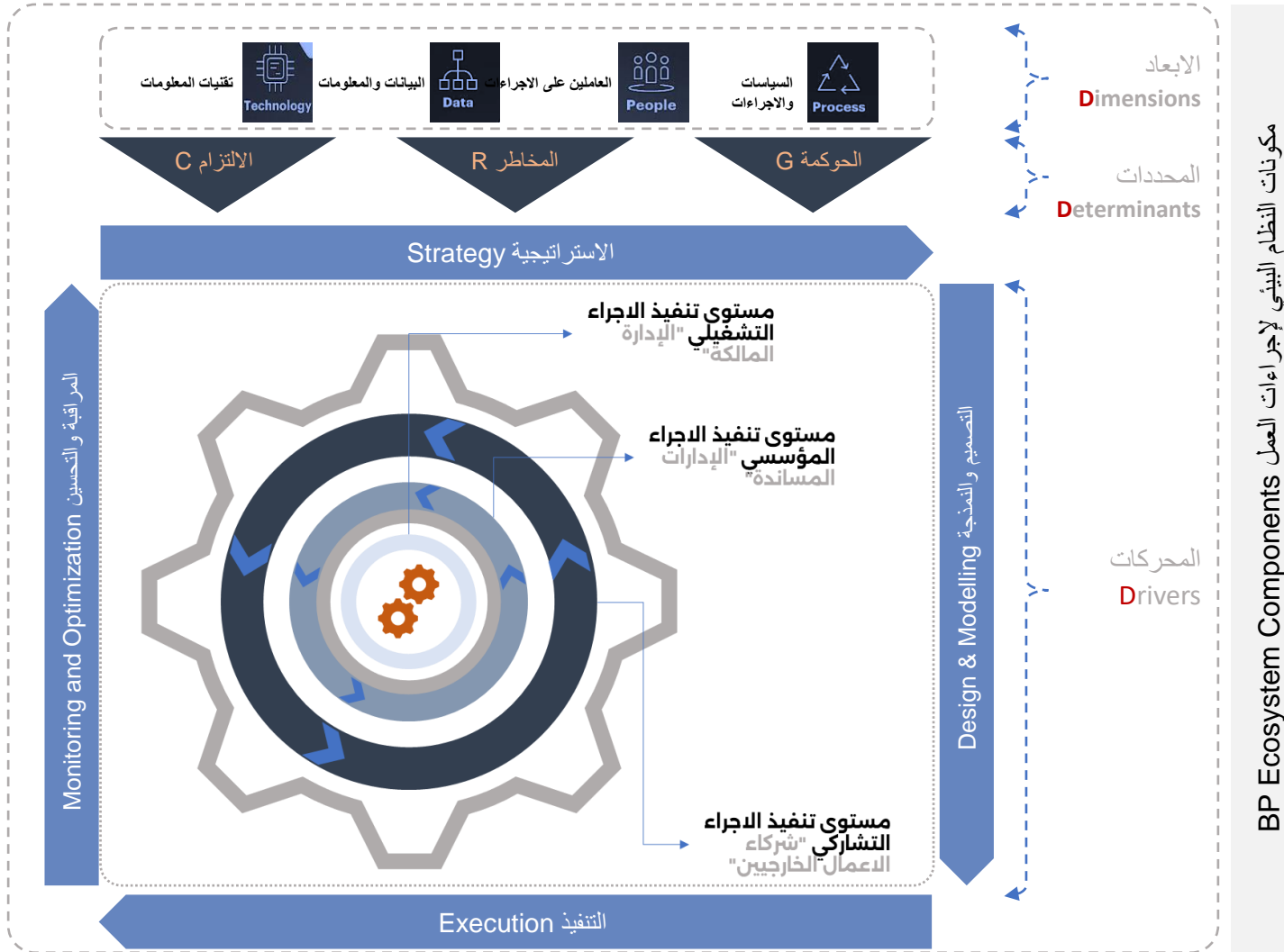
يوم الإجراءات  
PROCESS DAY



النظام البيئي لإجراءات العمل "الواقع

والمأمول"

# FAACT 3Ds



## النظام البيئي لإجراءات العمل

• النظام البيئي لإجراءات العمل هو مجموعة **النظم والسياسات والتقنيات وكافة المكونات والعاملين** وارتباطها بشركاء الاعمال خارج المنظمة وصولا الى تكامل تنظيمي يحقق الأهداف الرئيسية لمخرجات الاجراء:

- السرعة
- الجودة
- التكلفة

# FAACT 3Ds



يعبر جزء الابعاد Dimensions عن الحدود الرئيسية للنظام البيئي لإجراءات العمل و هي **السياسات والإجراءات** لمنظومة العمل ، و **العاملين** على الإجراءات و **البيانات وتقنية المعلومات** كمحرك جوهري لهذا النظام البيئي



يعبر جزء المحددات Determinants عن الضوابط العملية للنظام البيئي لإجراءات العمل و هي **حوكمة الاعمال** واتساقها بين جميع اطراف ذوي العلاقة ، و أيضاً **إدارة المخاطر** للحد من الفشل الاجرائي Process-Failure و كذلك معيار **الالتزام** للتأكد من ان الإجراءات تعكس السياسات ونظم العمل

ISO 31000 & ISO 37000 & COSO

## النظام البيئي لإجراءات العمل

• النظام البيئي لإجراءات العمل هو مجموعة **النظم والسياسات والتقنيات وكافة الممكنات والعاملين** من اطراف العلاقة المالكين للإجراءات داخل المنظمة و ارتباطهم بشركاء الاعمال خارج المنظمة وصولاً الى تكامل تنظيمي يحقق الأهداف الرئيسية لمخرجات الاجراء:

- **السرعة**
- **الجودة**
- **التكلفة**

# FAACT 3Ds

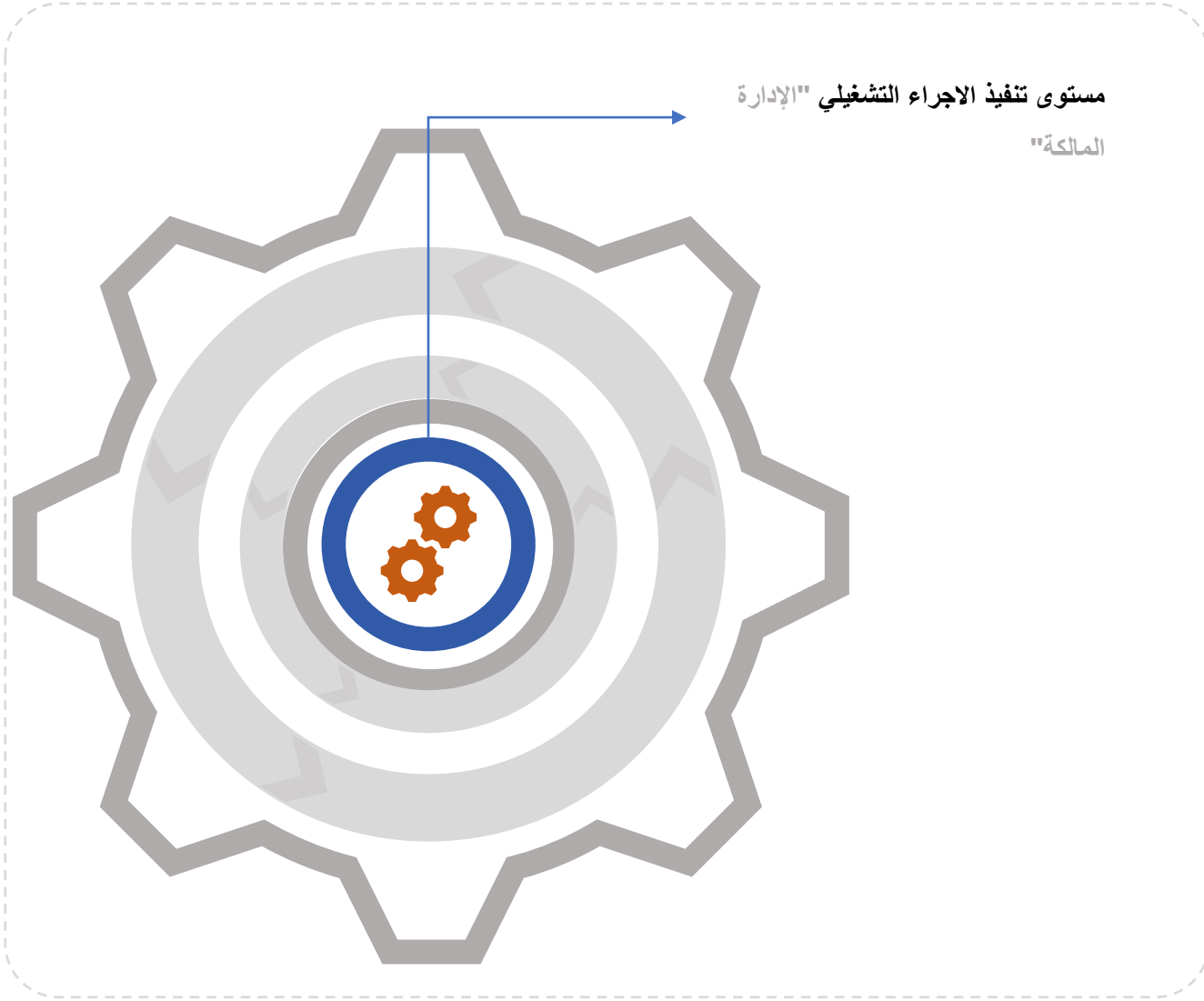
## النظام البيئي لإجراءات العمل



• النظام البيئي لإجراءات العمل هو مجموعة النظم والسياسات والتقنيات وكافة الممكنات والعاملين من اطراف العلاقة المالكين للإجراءات داخل المنظمة و ارتباطهم بشركاء الاعمال خارج المنظمة وصولا الى تكامل تنظيمي يحقق الأهداف الرئيسة لمخرجات الاجراء:

- السرعة
- الجودة
- التكلفة

# FAACT 3Ds



## النظام البيئي لإجراءات العمل

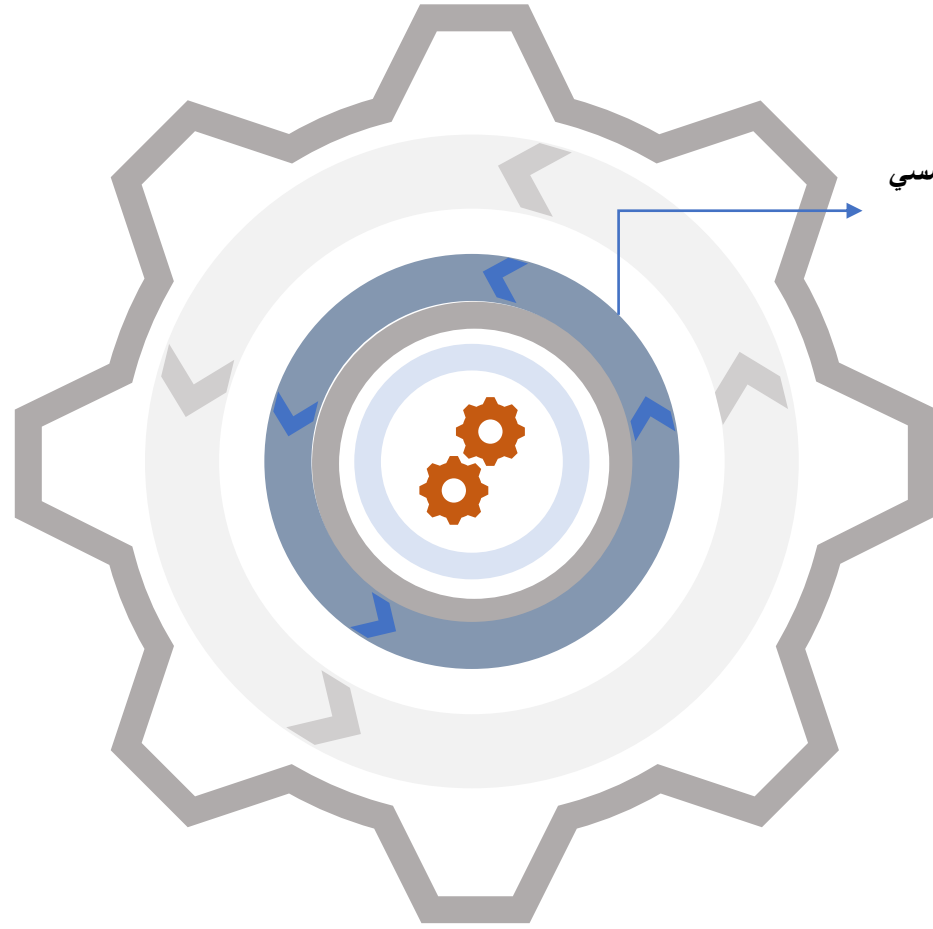
و هو المستوى الذي تقوم به الإدارة المالكة للإجراء ، وتكون  
هي صاحبة الصلاحية لإدارته  
مثال:

- اسم الاجراء: طرح المنافسات
- الإدارة المالكة للإجراء: إدارة المشتريات



# FAACT 3Ds

## النظام البيئي لإجراءات العمل

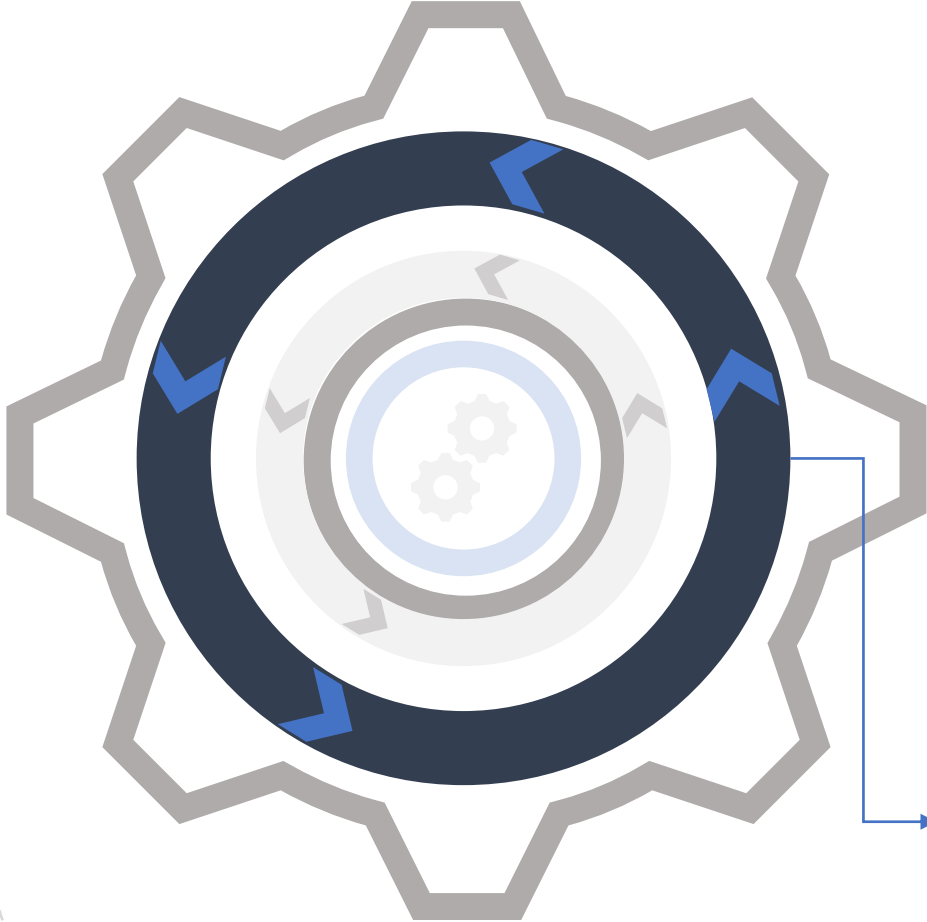


مستوى تنفيذ الاجراء المؤسسي  
"الإدارات المساندة"

و هو المستوى الذي تقوم به الإدارات الأخرى في المنظمة  
بدعم الإدارة المالكة للإجراء  
مثال:

- اسم الاجراء: طرح المنافسات
- الإدارة المالكة للإجراء: إدارة المشتريات
- الإدارة المساندة للإجراء: الإدارة المالكة للمشروع أو إدارة الشؤون المالية
- نوع الدعم: اجراء التأكد من وجود ميزانية للمنافسة قبل اعتماد طرحها

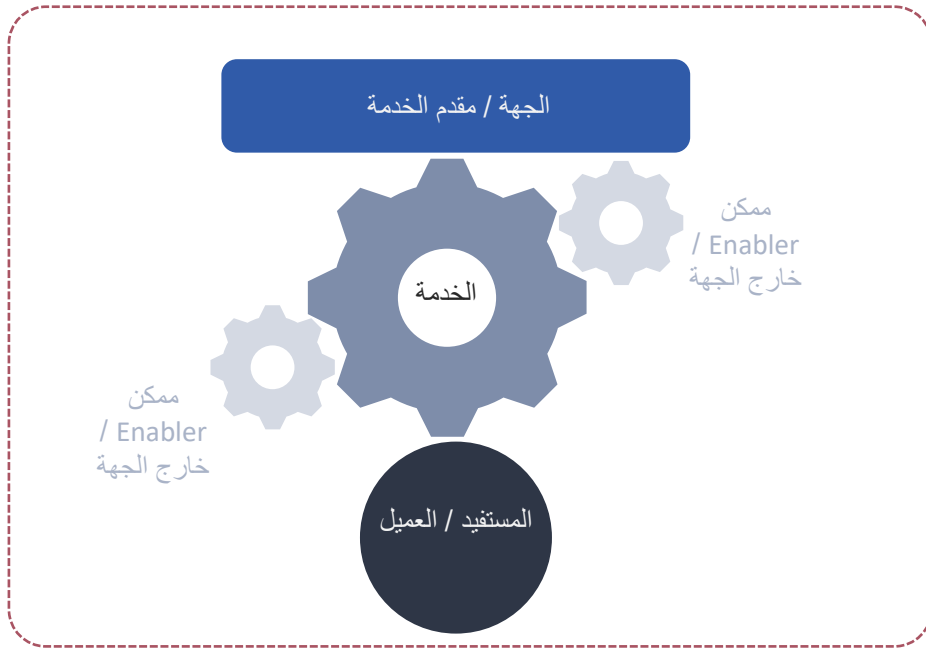
## النظام البيئي لإجراءات العمل



و هو المستوى الذي يقوم به **شركاء الاعمال** بالمساهمة مع الإدارة المالكة للإجراء داخل المنظمة  
مثال:

- اسم الاجراء: طرح المنافسات
- الإدارة المالكة للإجراء: إدارة المشتريات
- المنظمة: وزارة
- شريك الاعمال: وزارة المالية
- نوع الشراكة: ممكن / محوكم
- وصف الشراكة: توفير منصة رقمية "اعتماد" من اجل الطرح من خلالها

# التحديات: ومكان التحسين



يلاحظ على الأجهزة كثيرة تركيزها على تطوير العمليات والإجراءات مع المستفيد المباشر لتحسين تجربة خدمته و اغفالها الصورة الكاملة بكافة جوانبها الأخرى التي تؤثر بشكل حيوي على تقديم الخدمة

التكامل  
integration

التشارك  
Engagement

الحوكمة والمخاطر  
والالتزام  
GRC

# التحديات: ومكان التحسين

التكامل

integration

التشارك

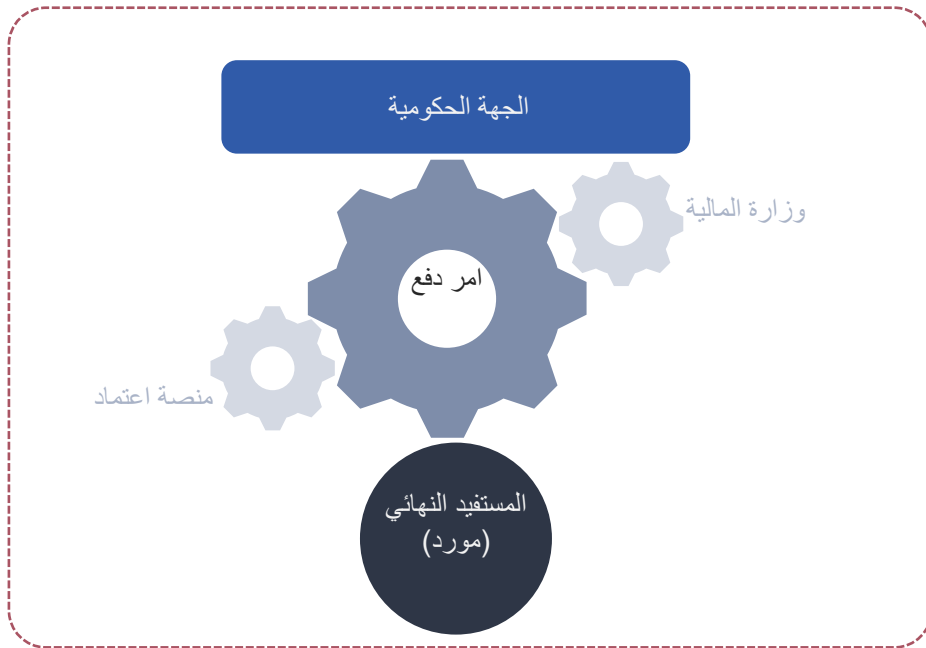
Engagement

الحوكمة والمخاطر

والالتزام

GRC

- يواجه المستفيد النهائي – على سبيل المثال: مورد الخدمة - التعامل مع الجهات الحكومية تحدي تأخير أوامر الدفع "عبر منصة اعتماد" على الرغم من اكتمال أوامر الصرف من نفس الجهة الحكومية المستفيدة.
- يعود هذا التحدي لعدم تكامل الإجراءات مع إجراءات الجهة الحكومية المالكة للإجراء



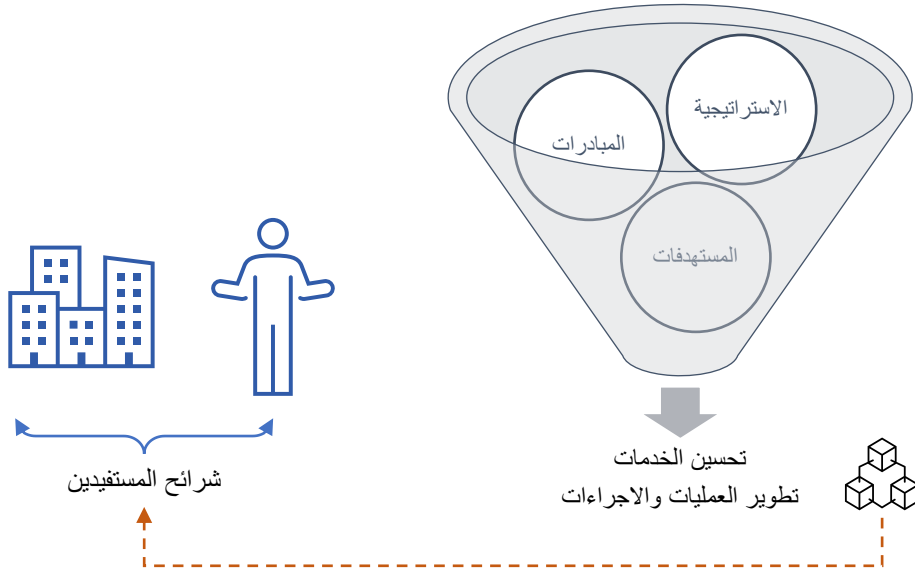
# التحديات: ومكان التحسين

التكامل integration

يلاحظ على الأجهزة عدم اشراك شرائح العملاء /أو  
المستفيدين المختلفة في عملية تطوير و تحسين عملياتها  
واجراءاتها و الاكتفاء بتطوير عملياتها واجراءاتها بناء على  
استراتيجياتها ومؤشراتها الداخلية

التشارك Engagement

الحوكمة والمخاطر  
والالتزام  
GRC



# التحديات: ومكامن التحسين

التكامل

integration

التشارك

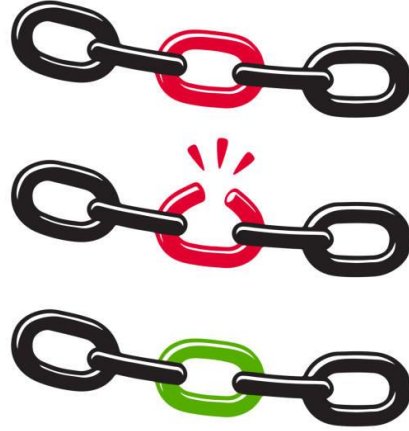
Engagement

الحوكمة والمخاطر

والالتزام

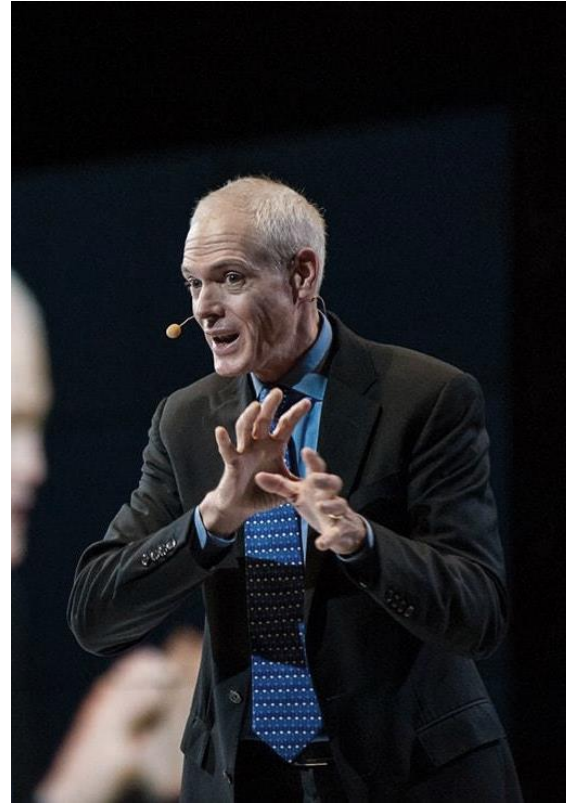
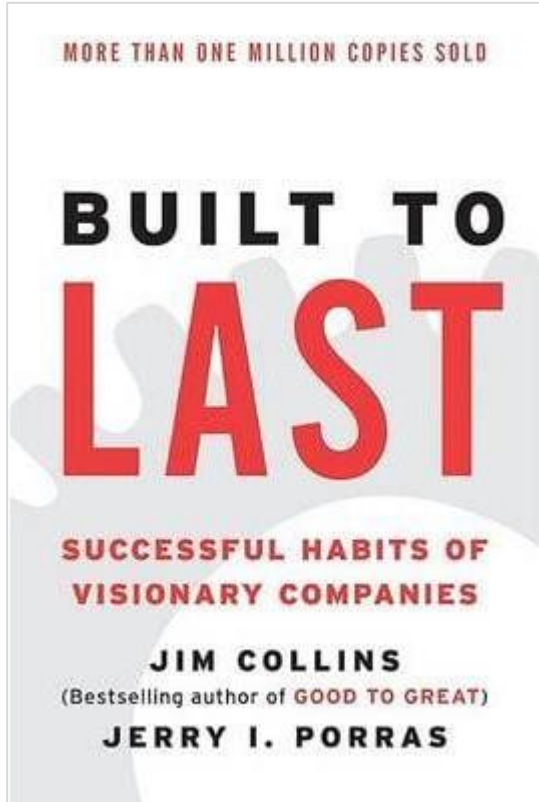
GRC

قوة السلسلة تساوي قوة  
اضعف حلقة فيها ، ويعني ذلك  
أن ضعف أداء أي طرف من  
اطراف الخدمة في تنفيذها  
يؤثر على الأداء الكلي للخدمة  
أو الاجراء



- يلاحظ على الأجهزة عدم الأخذ في الاعتبار مبادئ الحوكمة و إدارة المخاطر والالتزام في الاعمال التشاركية مع شركاء الاعمال المشاركين بشكل مباشر او غير مباشر في تنفيذ خدماتها او إجراءاتها
- مما يؤدي إلى تذبذب جودة تقديم نفس الخدمة من شريحة مستفيد إلى آخر لنفس الخدمة بسبب عدم مأسسة وحوكمة العمليات والإجراءات الإدارية

# التحديات: ومكامن التحسين



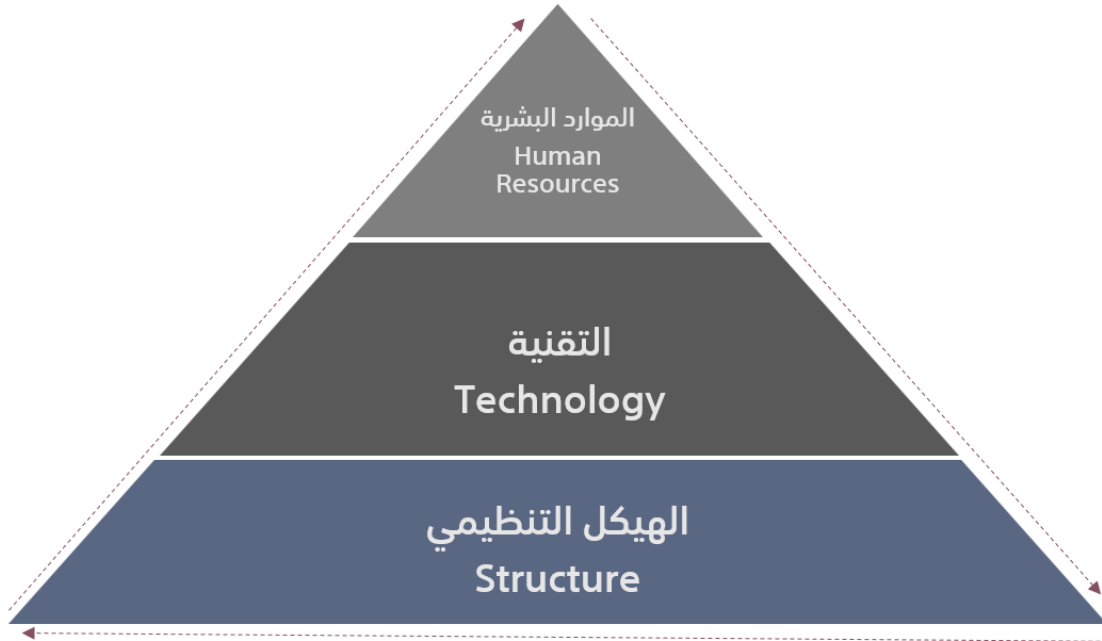
"إذا لم يكن العمل مبنياً على أساس  
مؤسسي فلن يتمكن الكيان من  
الاستمرار بتقديم الخدمة بشكل  
متسق"

- كتاب Build to last
- جيم كولن

التكامل  
integration

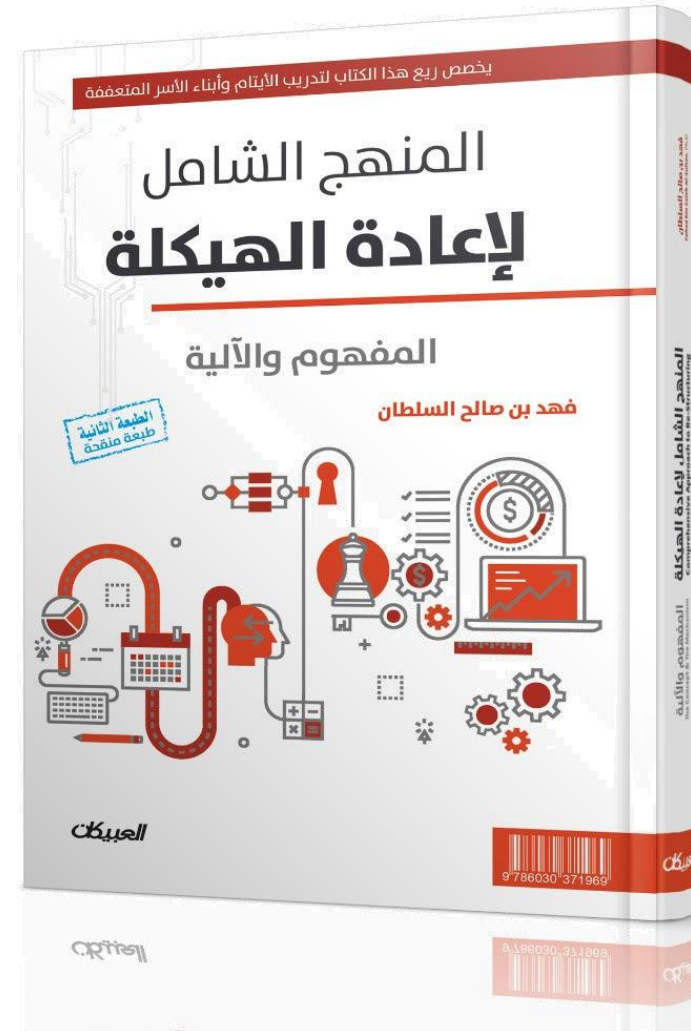
التشارك  
Engagement

الحوكمة والمخاطر  
والالتزام  
GRC



ثالث التميز في مشروع اعادة الهيكلة والتحول المؤسسي

- تسريع الاداء
- رفع مستوى الجودة
- كفاءة الانفاق







# التوصيات..

كيف نستفيد من هذه التحديات من أجل خلق فرص تحسين ذات قيمة مضافة؟

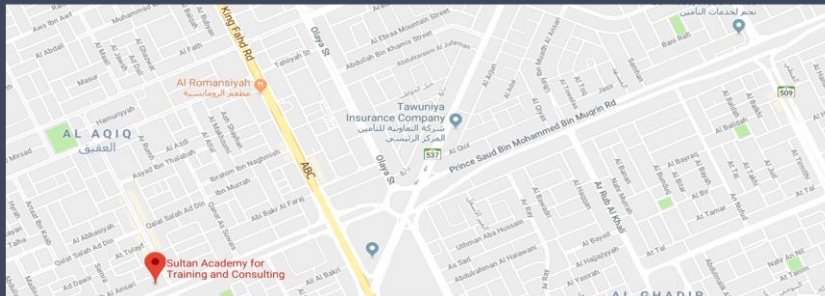
## التوصيات:

يلاحظ ان معظم التحديات التي صاحبت وتصاحب بناء وتطوير الإجراءات هي ناتجة عن تصور وتصميم الاجراء **بمعزل عن النظام البيئي للإجراء** ولذا فإن على ملاك الإجراءات ومطوريهها ضرورة التركيز على النظام البيئي لإجراءات العمل بشكل **شمولي comprehensive** يحقق ما يلي:

1. **بناء القدرات ونقل المعرفة** وذلك لضمان إدارة وتشغيل النظام المطور بشكل مهني وضمان الاستدامة
2. ضرورة ربط نموذج تشاركية الاعمال **BEM** بهيكلية إجراءات العمل **EPA**
3. ضرورة التركيز على تأصيل الـ **GRC** كبنية تحتية للأعمال التشاركية فيما بين شركاء الاعمال
4. ضرورة اشراك **شركاء الاعمال** من جهات ممكنة او شرائح مستفيدة **بتصميم المؤشرات**
5. ضرورة اشراك **شركاء الاعمال** من جهات ممكنة او شرائح مستفيدة **بتصميم العمليات والإجراءات**
6. ضرورة ارتباط جميع ما سبق بشكل واضح ودقيق **بالنموذج التشغيلي المستهدف** لتلافي عدم التكاملية في المسار الكلي للإجراءات

وضمان النمو والاستدامة

# شكراً لكم..



يرجى الاتصال بنا على الأرقام المذكورة في معلومات الاتصال من أجل أي معلومات

## بيانات الاتصال:

920004660

Info@faactksa.com



scan me

