ما هي الإجراءات Procedures ؟ الفرق بينها وبين السياسات

يشرح هذا المقال مفهوم "الإجراء" ضمن السياق المؤسسي، ويوضّح العلاقة الجوهرية بين السياسات والإجراءات، مع إبراز الفروق الدقيقة بينهما من حيث الوظيفة، والمستوى، والأثر، مدعومًا بأمثلة واقعية وتطبيقات تنظيمية دقيقة.

15 August 2025 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 3,834



فهرس المقال:

1 مقدمة: لماذا الحديث عن الإجراءات المؤسسية مهم؟
2 تعريف الإجراء المؤسسي: المفهوم والوظيفة
3 الفرق الجوهري بين الإجراء والسياسة: تحليل تنظيمي
4 مستويات التطبيق: من السياسات العليا إلى الإجراءات التشغيلية
5 العلاقة بين الإجراء والنموذج واللائحة: التكامل البنيوي
6 أمثلة تطبيقية على الإجراءات في بيئات العمل
7 كيف تؤثر جودة الإجراءات على الأداء المؤسسي؟
8 معايير صياغة الإجراء الناجح
9 أخطاء شائعة في فهم أو كتابة الإجراءات
خاتمة: الإجراء كأداة تفصيلية لتنفيذ الرؤية المؤسسية
التوصيات العملية للمهنيين والممارسين التنفيذيين

1 مقدمة: لماذا الحديث عن الإجراءات المؤسسية مهم؟

عندما ننظر إلى قلب أي منظمة ناجحة، نجد شبكة معقدة من العمليات التي لا تترك شيئًا للصدفة، بل تُدار وفق إجراءات واضحة ومكتوبة. فالإجراءات المؤسسية ليست مجرد تعليمات عبور آلية، بل هي روح التنظيم التشغيلي، وأداة الترجمة الميدانية للسياسات العامة والخطط الاستراتيجية.

إن المؤسسات التي تُهمل الإجراءات، أو تتعامل معها كوثائق ثانوية، غالبًا ما تعاني من ازدواجية الأداء، وغموض في المسؤوليات، وتداخل في الأدوار، مما يؤدي إلى إهدار الموارد، وتراجع الإنتاجية، وفقدان الانضباط المؤسسي. وعلى العكس، فإن المؤسسات التي تُفعّل الإجراءات المؤسسية وتُراجعها دوريًّا، هي القادرة على تحويل رؤاها إلى ممارسات، وخططها إلى منجزات، واستراتيجياتها إلى واقع عملي.

ومن هنا، تبرز أهمية الحديث عن "الإجراء" كمفهوم تنظيمي مستقل، يحتاج إلى فهم علمي متماسك، وتفصيل تطبيقي يضبط العلاقة بين السياسات واللوائح والنماذج، ويجعل من الوثائق الإجرائية مرجعًا حاكمًا للسلوك المهني والتنفيذي داخل بيئة العمل.

ولا يخفى أن التحدي الأكبر في إدارة المؤسسات المعاصرة لا يكمن فقط في وضع السياسات العليا، بل في قدرة المنظمة على **تفكيك السياسات إلى إجراءات دقيقة**، تقود الموظفين خطوة بخطوة نحو الأداء المرغوب، وتُرسي مبدأ العدالة والشفافية والتكافؤ في التعامل مع المهام.

ومن هذا المنطلق، فإن هذا المقال يسعى إلى تقديم فهمٍ شامل لمفهوم "الإجراء"، وتحديد موقعه ضمن المنظومة الإدارية الكبرى، وشرح الفروقات الجوهرية بينه وبين السياسات، وتوضيح كيف تؤثر جودة الإجراءات على فعالية الأداء المؤسسي، والرقابة التشغيلية، والحوكمة الرشيدة.

---

1 مقدمة: لماذا الحديث عن الإجراءات المؤسسية مهم؟

كل مؤسسة ناجحة، في جوهرها، تُبنى على مجموعة من السلوكيات المنظمة، والقرارات المنهجية، التي تحوّل الرؤية إلى فعل، والخطة إلى واقع. وهنا تبرز **أهمية "الإجراء المؤسسي"** بوصفه الجسر العملي الذي يربط بين السياسة العليا والتنفيذ الميداني.

فإذا كانت السياسات تحدد الاتجاه العام، فإن الإجراءات تمثل خارطة الطريق اليومية التي يسير بها العاملون داخل المنظمة. من دون إجراءات واضحة، يغيب الانسجام، ويعم الغموض، وتتكرر الأخطاء، وتتآكل الكفاءة المؤسسية تدريجيًّا.

 في بيئة العمل الحديثة، لا يكفي وجود نية للتنظيم؛ بل لابد من **ممارسات موثقة**، ومضبوطة، ومكررة، تضمن العدالة، وتحقق الجودة، وتُفعّل الحوكمة. والإجراء هنا ليس مجرد نص إرشادي، بل هو **أداة استراتيجية** تؤطر العمل، وتبني الانضباط، وتُقلل الاجتهادات الفردية غير المنضبطة.

 وفي غياب الإجراءات، تصبح المؤسسات عُرضة للفوضى، حيث تختلف القرارات باختلاف الأشخاص، وتتغير الإجراءات بتغيّر المزاج أو الظرف. أما حين تُبنى الإجراءات على أسس علمية، وتُربط بالمسؤوليات والنتائج، فإن المنظمة ترتقي من حالة العمل الفوضوي إلى **نظام تشغيلي ناضج**.

 الحديث عن الإجراءات المؤسسية، إذًا، ليس ترفًا تنظيميًّا، بل ضرورة لبناء نموذج عمل يمكن الوثوق به، والقياس عليه، وتطويره باستمرار.

 وهذا ما يجعل هذا المقال ضروريًّا: فهو يُمهّد الطريق لفهم عميق للإجراءات، ولِما تمثله من قيمة في البناء المؤسسي المتماسك، ويُؤسّس للتمييز بينها وبين السياسات واللوائح والنماذج، بما يضمن وضوح المفاهيم، واتساق السلوك المؤسسي على كافة المستويات.

2 تعريف الإجراء المؤسسي: المفهوم والوظيفة

الإجراء المؤسسي هو سلسلة من الخطوات التفصيلية والمترابطة التي تُحدّد **كيف يجب أن يُنفَّذ عمل معين داخل المنظمة**، ومَن المسؤول عن تنفيذه، ومتى، وبأي أدوات، وفي ظل أي ضوابط تنظيمية وتشغيلية.

فإذا كانت السياسة تُعبّر عن *الإطار العام* للتوجّه الإداري، فإن الإجراء يُمثّل *الترجمة العملية اليومية* لهذا التوجه، في صورة خطوات قابلة للتكرار والقياس والتحسين. والإجراء لا يكتفي بتحديد "ماذا نريد أن نفعل؟"، بل يذهب أبعد ليُجيب عن "كيف؟ ومتى؟ ومن؟ وبماذا؟".

وبهذا يصبح الإجراء **أداة تنفيذية دقيقة** تعكس الترتيب المنطقي والعملي للأنشطة والقرارات، وهو أحد أهم مكوّنات النظام التشغيلي في أي منظمة تبحث عن الفاعلية والكفاءة والاستدامة.

تتمثل الوظائف الأساسية للإجراء المؤسسي في ما يلي:

1. **تنظيم سير العمل**: من خلال تحديد تسلسل الخطوات المطلوبة لأداء المهمة.
2. **توزيع الأدوار بوضوح**: عبر بيان الجهات المسؤولة عن كل خطوة.
3. **ضبط التكرار والجودة**: بمنع التفاوت بين الأفراد والفرق في التنفيذ.
4. **تيسير التعلّم المؤسسي**: لأن الإجراء المكتوب يُعتبر وثيقة مرجعية للموظفين الجدد والقائمين على العمل.
5. **تعزيز الحوكمة والرقابة**: إذ يسهل تتبع مصدر الخطأ أو النجاح وتحميل المسؤولية.
6. **تحقيق التكامل بين الإدارات**: من خلال تحديد نقاط التماس وتداخل الأدوار.

الإجراء ليس مجرد دليل فني، بل هو **نظام تشغيل مصغر** داخل منظومة كبرى. وهو ما يجعل وجوده المكتوب، والمحدث، والمطبّق أمرًا جوهريًّا في بيئات العمل المهنية.

ومن هنا، فإن فهم الإجراء المؤسسي لا يجب أن يكون سطحيًّا، بل ينبغي أن يُبنى على **وعي تنظيمي متكامل**، يُدرك الوظيفة البنيوية للإجراء، ويرى فيه أداة للضبط والتحسين والتطوير المستمر.

---

3 الفرق الجوهري بين الإجراء والسياسة: تحليل تنظيمي

كثيرًا ما يحدث خلط بين مصطلحي "السياسة" و"الإجراء" في بيئات العمل، رغم أن كلًّا منهما يؤدي وظيفة مميزة داخل الهيكل المؤسسي. ولكي نستطيع بناء دليل متكامل، لا بد من **فهم دقيق للفروق الجوهرية** بين هذين المكونين التنظيميين.

السياسة هي الإطار التوجيهي العام الذي يُحدّد التوجهات الكبرى للمنظمة، وتُعبّر عن القيم، والمبادئ، والقيود، والمعايير التي توجه السلوك المؤسسي. وهي بمثابة **القاعدة التي تشرح "لماذا" نتصرف بطريقة معينة**.

أما **الإجراء** فهو الترجمة العملية للسياسة، ويشرح بالتفصيل **"كيف" يتم تنفيذ ما جاء في السياسة**، من خلال خطوات محددة، وأدوار موصوفة، وتسلسل زمني، وأدوات تنفيذ واضحة.

مثال توضيحي:
إذا كانت السياسة تنص على أن "المنظمة تلتزم بتوفير بيئة عمل آمنة"، فإن الإجراء يشرح الخطوات التفصيلية التي يجب اتخاذها لتحقيق ذلك: كفحص معدات السلامة، وجدولة التدريبات، ومراقبة الالتزام بالخوذة، وتوثيق الحوادث... إلخ.

الفروقات الجوهرية بينهما تتضمن:

البُعد المقارن	السياسة	الإجراء
الطبيعة	توجيهية واستراتيجية	تنفيذية وتشغيلية
الهدف	تحديد التوجه العام	تنفيذ العمليات اليومية
اللغة	عامة ومجردة	دقيقة ومفصلة
المحتوى	المبادئ والقيم والضوابط	الخطوات والمسؤوليات والأدوات
الجمهور المستهدف	صانعو القرار والمديرون	الموظفون والمنفذون
المرونة	أقل تغييرًا	قابلة للتحديث بناءً على الواقع

من الخطأ اعتماد دليل إجراءات بدون سياسات، أو سياسات بدون إجراءات، لأن كل منهما يُكمل الآخر. السياسات تُحدد الوجهة، والإجراءات تُحدد المسار.

لذلك، فإن النجاح المؤسسي يبدأ من هذا الفهم العميق لعلاقة التكامل بين السياسات والإجراءات، وتوزيع الأدوار بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية.

---

4 مستويات التطبيق: من السياسات العليا إلى الإجراءات التشغيلية

في البنية التنظيمية المتكاملة، لا تُبنى السياسات والإجراءات بمعزل عن بعضها، بل تُصمم وفق **هرم تراتبي** يبدأ من الرؤية والاستراتيجية، ويُترجم تدريجيًا إلى سياسات، ثم لوائح، فإجراءات، وصولاً إلى النماذج والسجلات التنفيذية.

السياسات العليا (High-Level Policies):
تصدر عن الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، وتُعبّر عن المبادئ العامة، والالتزامات الكبرى، والخيارات الاستراتيجية التي تحدد مسار المنظمة، مثل سياسة الحوكمة، أو سياسة الجودة.

السياسات التنظيمية (Organizational Policies):
تُبنى في ضوء السياسات العليا، وتُعنى بتنظيم المجالات المؤسسية مثل الموارد البشرية، وإدارة المخاطر، والمشتريات، وهي تُطبّق على مستوى الإدارات والوحدات.

الإجراءات التشغيلية (Operational Procedures):
تُترجم السياسات إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ، وتُبيّن من يفعل ماذا، ومتى، وكيف، وبأي أدوات، وضمن أي ضوابط. وهي مُعدّة للعاملين المباشرين على مستوى التشغيل والتنفيذ.

النماذج والسجلات (Forms & Records):
تمثل الوسائط التي توثّق تنفيذ الإجراء، مثل نموذج طلب الإجازة، أو سجل الاستلام، أو نموذج تقييم الأداء.

من المهم أن يُفهم هذا التدرج باعتباره **سلسلة متكاملة** تُضمن الانسجام بين التوجهات الكبرى والعمليات اليومية. فكل انحراف في المستوى الأدنى (النماذج والإجراءات) عن المستوى الأعلى (السياسات) يؤدي إلى فجوات في الحوكمة والتنفيذ.

الترابط بين المستويات هو ما يضمن الانسيابية المؤسسية، والتناسق بين الرؤية والاستراتيجية من جهة، وبين الأداء اليومي والنتائج من جهة أخرى.

المنظمات عالية النضج الإداري تراجع مستويات التطبيق هذه دوريًّا للتأكد من أنها متوافقة ومحدثة، وتُديرها من خلال نظام إدارة

السياسات والإجراءات المرتبط بنظام إدارة الجودة.

---

5 العلاقة بين الإجراء والنموذج واللائحة: التكامل البنيوي

في البنية المؤسسية المتكاملة، لا يمكن فهم الإجراء الإداري بوصفه وحدة منفصلة، بل هو جزء من **سلسلة مترابطة** تشمل السياسات واللوائح والنماذج. هذا التكامل البنيوي ضروري لبناء منظومة تنظيمية متماسكة تضمن الفاعلية، والاتساق، والانضباط الإداري.

اللائحة التنظيمية (Regulation):

هي مجموعة من القواعد المُلزِمة التي تصدر غالبًا عن جهة تنظيمية داخلية أو خارجية، وتحدّد ضوابط السلوك، والممارسات، والعلاقات بين الأطراف. اللائحة تُعتبر وسيطًا بين السياسة العامة والإجراء التفصيلي، وتُرسي الإطار القانوني أو المهني للعمل.

الإجراء (Procedure):

يتولى ترجمة ما ورد في اللائحة والسياسة إلى سلسلة خطوات متتابعة، واضحة، ومفصّلة، تحدد من يقوم بالعمل، ومتى، وكيف، وبأي أدوات، وتحت أي معايير رقابة وتقييم. وهو بذلك أداة تنفيذية تُرسّخ الانضباط التشغيلي.

النموذج (Form):

يمثل الوسيلة التطبيقية لتوثيق تنفيذ الإجراء. هو الوعاء الذي يُملأ بالمعلومات الناتجة عن تنفيذ خطوات الإجراء. فمثلاً، عند تنفيذ إجراء "طلب إجازة"، يُستخدم نموذج "طلب إجازة سنوية" لتوثيق الخطوة.

التكامل بين الثلاثة:

1. السياسة تُحدّد الهدف والتوجّه.
2. اللائحة تُحدّد الأحكام والضوابط.
3. الإجراء يُحدّد الخطوات والمهام.
4. النموذج يُوثّق التنفيذ العملي.

دون هذا التكامل، يُصاب النظام المؤسسي بالتشوّش. وجود سياسة بلا إجراء يُنتج فراغًا تنظيميًّا، ووجود إجراء بلا نموذج يُعطّل التوثيق، ووجود لائحة بلا سياسة أو إجراء يُحوّل التنظيم إلى أوراق لا تُنفّذ.

لهذا، يُوصى بأن تتضمن كل وثيقة إجراء:

- إشارة إلى السياسة المرتبطة.
- مرجعية للائحة الحاكمة.
- قائمة بالنماذج المستخدمة.
- خطوات العمل التفصيلية.

- تعليمات توثيق الإجراء.

عندما تُربط هذه العناصر ببعضها من خلال ترميز موحّد، ونظام أرشفة ذكي، تتحول منظومة الإجراءات إلى نظام ذكي لحوكمة الأداء المؤسسي.

---

6 أمثلة تطبيقية على الإجراءات في بيئات العمل

الإجراءات ليست نصوصًا جامدة، بل هي نبض الحياة اليومية في المؤسسة. تتجلى فاعليتها من خلال تطبيقها في المواقف الواقعية، فهي التي تُجسّد السياسات وتُحرّك الأنشطة وتُوجّه الموظفين. وفيما يلي مجموعة من الأمثلة التطبيقية الشائعة في بيئات العمل العربية، تُبرز كيف تُترجم السياسات إلى إجراءات تشغيلية:

إجراء طلب الإجازة السنوية:
من الإجراءات التشغيلية الجوهرية التي تُنظّم العلاقة بين الموظف وإدارة الموارد البشرية. يبدأ الموظف بتعبئة نموذج طلب الإجازة، ثم يُرسل إلى الرئيس المباشر للموافقة، ثم إلى قسم شؤون الموظفين لتوثيقه في النظام. يُحدَّد توقيت الإجازة وآلية تسليم العمل، وتُرسل إشعارات للجهات المعنية.

إجراء تسجيل بلاغ صيانة:
في الإدارات الخدمية أو المنشآت التعليمية والصحية، يُطبّق هذا الإجراء لضمان سرعة الاستجابة. يُرسل الموظف البلاغ عبر بوابة إلكترونية أو نموذج ورقي، ويُحوّل إلى وحدة الصيانة المعنية، ثم يُتابع التنفيذ والتوثيق حتى الإغلاق.

إجراء استقبال الشكاوى:
يُظهر التزام المؤسسة بالشفافية وخدمة العميل. يبدأ الإجراء بتعبئة نموذج الشكوى، ثم يُرسل إلى وحدة خدمة العملاء، وتُحدّد الأولوية حسب نوع الشكوى. يُتابع المختصون الحل، ويُرسل الرد رسميًّا إلى المُشتكي، مع أرشفة الحالة.

إجراء التوظيف الداخلي:
يتضمن هذا الإجراء خطوات مثل الإعلان الداخلي، استقبال الطلبات، فرز المتقدمين، المقابلات، ثم إصدار القرار وتوثيقه في نظام شؤون الموظفين، مع إرسال خطاب التكليف رسميًّا.

إجراء طلب صرف مواد:
في الجهات التي تمتلك مستودعات، يبدأ الموظف بطلب المواد عبر النموذج المخصص، ثم تُراجَع الكميات، ويُعتمد الطلب، ويُنفّذ الصرف من قِبل أمين المستودع، ويُوثّق ذلك في النظام المحاسبي.

هذه الأمثلة تُبيّن أن الإجراءات ليست محصورة في قسم معين، بل تنتشر في كل إدارات المؤسسة، وتشكل عمودها الفقري التشغيلي.

لكل إجراء مكونات ثابتة: خطوات واضحة، مسؤوليات محددة، توقيت زمني، ونموذج توثيقي، ويُربط غالبًا بمنصة إلكترونية لضمان سرعة التنفيذ ودقة الأرشفة.

إن المؤسسات التي تبني إجراءاتها بهذه الدقة، لا تترك شيئًا للارتجال، بل تؤسس لنظام عمل يُقلل الأخطاء، ويُحسّن الكفاءة، ويُعزّز رضا المستفيد.

---

7 كيف تؤثر جودة الإجراءات على الأداء المؤسسي؟

إن جودة الإجراءات في أي مؤسسة ليست مجرد عنصر تنظيمي إضافي، بل تمثل **العمود الفقري للأداء المؤسسي**. فحين تكون

الإجراءات مكتوبة بعناية، ومُطبقة بانتظام، ومُراجعة دوريًّا، تنشأ بيئة عمل تتسم بالوضوح، والانسيابية، والتحكم في المخاطر، والارتقاء بالكفاءة.

أولًا: الوضوح في الأدوار والمسؤوليات

الإجراءات الجيدة تُحدّد بدقة "من يفعل ماذا، ومتى، وكيف"، مما يُقلل من التضارب، ويمنع التداخل في المهام، ويُعزز المساءلة. وهذا الوضوح يُحفّز الموظفين على الإنجاز بثقة، ويُقلل من الحاجة للتوجيه الدائم.

ثانيًا: تسريع إنجاز المهام وخفض زمن الدورة

عندما تكون الخطوات المؤسسية مُحددة ومُيسرة، تقل حالات الانتظار والتأخير، ويتسارع إنجاز العمل. وهذا يُقلل من الهدر التشغيلي، ويُعزز الإنتاجية دون المساس بالجودة.

ثالثًا: تقليل الأخطاء والمخاطر التشغيلية

الإجراءات الدقيقة تُغلق منافذ الخطأ البشري، وتضع ضوابط للمراجعة والتدقيق، مما يقلل من احتمالات الوقوع في مشاكل قانونية أو مالية أو تشغيلية.

رابعًا: تحسين جودة الخدمات والمنتجات

حين تكون الإجراءات واضحة ومُطبقة بشكل موحد، يصبح الأداء أكثر استقرارًا، وتزداد موثوقية الخدمات، مما يُرفع من رضا العملاء، ويُعزز سمعة المؤسسة.

خامسًا: دعم عمليات التحسين المستمر والتعلم المؤسسي

توثيق الإجراءات يتيح تحليل الأداء، واستخراج نقاط القوة والضعف، وبالتالي توجيه جهود التحسين والتطوير. كما يسمح بتدريب الموظفين الجدد بسرعة وكفاءة.

سادسًا: تعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على النظام

وجود إجراءات راسخة يُرسّخ في أذهان الموظفين أن المؤسسة تُدار بالمعايير، وليس بالأمزجة أو الارتجال. وهذا يُعزز الانضباط، ويرفع مستوى الالتزام، ويُقلل من النزاعات الإدارية.

سابعًا: تسهيل الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي

تُشكّل الإجراءات الموثقة قاعدة أساسية لعمليات الرقابة والتدقيق، وتُسهل تقديم الأدلة على الامتثال للأنظمة والمعايير، مثل متطلبات الجودة (ISO) أو الحوكمة أو الأمن السيبراني.

خلاصة القول: كلما زادت جودة الإجراءات، زاد وضوح الطريق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسّن أداء الأفراد، وارتقت المؤسسة في مسار التميز المؤسسي.

---

8 معايير صياغة الإجراء الناجح

الإجراء الناجح ليس مجرد سرد لخطوات العمل، بل هو أداة استراتيجية لضبط الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ولصياغة إجراء فعّال، لا بد من الالتزام بمجموعة من المعايير المهنية والمنهجية التي تضمن وضوحه، وسهولة تطبيقه، وقدرته على التكيف والتحسين. وفيما يلي أبرز هذه المعايير:

1. الوضوح والدقة في الصياغة اللغوية

ينبغي أن تُكتب الإجراءات بلغة عربية فصحى واضحة، خالية من اللبس أو المصطلحات المضللة. ويُفضّل استخدام جمل قصيرة، وأفعال مبنية للمعلوم، مع تجنب الكلمات المحتملة لتأويلات متعددة.

2. التسلسل المنطقي للخطوات

يُفترض أن تكون الخطوات مرتبة وفق تسلسل زمني وعملي، من بداية الإجراء إلى نهايته، بحيث يُمكن لأي مستخدم تتبّعها بسهولة دون الحاجة لتفسير خارجي.

3. التحديد الصارم للجهات والمسؤوليات

يجب تحديد من هو المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، ومن يراجع، ومن يعتمد، ومن يُبلغ، وذلك من خلال جدول "المسؤوليات والمسارات" داخل وثيقة الإجراء.

4. الربط المؤسسي مع السياسات واللوائح ذات الصلة

لا يُفترض أن يكون الإجراء منفصلاً عن السياق المؤسسي، بل ينبغي الإشارة بوضوح إلى السياسة التي يستند إليها، والنماذج المصاحبة له، وأية لوائح داعمة.

5. تحديد المدخلات والمخرجات

كل إجراء يجب أن يوضّح ما هي مدخلاته (مثل طلب، أو نموذج، أو حالة)، وما هي مخرجاته (مثل قرار، أو خدمة، أو منتج فرعي)، لتكون الصورة مكتملة.

6. التوقيت الزمني لكل خطوة

ينبغي تحديد الزمن المطلوب لكل خطوة أو الحد الأقصى لتنفيذها، مما يُسهم في ضبط الأداء وقياس مدى الالتزام.

7. شمول الضوابط ونقاط التحقق

يتطلب الإجراء الناجح تضمين نقاط مراقبة وتحكم في مسار العمل، مثل مراجعة، اعتماد، أو توقيع، تضمن النزاهة وتحقيق متطلبات الجودة.

8. القابلية للتنفيذ والتدريب والتقييم

لا بد أن يكون الإجراء واقعيًّا، قابلاً للتطبيق في البيئة الفعلية، ويُسهل تدريبه على الموظفين الجدد، ويُتيح تقييمه دوريًّا لتعديله وتحسينه.

9. الاتساق مع الدليل العام للسياسات والإجراءات

يُشترط أن يكون الإجراء منسجمًا مع الهيكل العام لدليل المؤسسة، من حيث التنسيق، ورمز التوثيق، وأسلوب العرض.

10. التحديث المستمر بناء على الممارسة والمراجعة الدورية

يجب أن يُراجَع الإجراء بشكل دوري وفق دورة حياة محددة، ويتم تعديله بناء على التغذية الراجعة من الواقع التشغيلي، ومتغيرات البيئة المؤسسية.

حين تتوفر هذه المعايير، يتحول الإجراء من وثيقة جامدة إلى أداة ديناميكية فعّالة تُحدث فرقًا في الكفاءة والجودة والحوكمة.

---

9 أخطاء شائعة في فهم أو كتابة الإجراءات

رغم الأهمية البالغة للإجراءات المؤسسية في تنظيم سير العمل وضبط العمليات، إلا أن واقع البيئات الإدارية يكشف عن مجموعة من الأخطاء المتكررة في فهم هذه الإجراءات أو كتابتها أو تطبيقها. هذه الأخطاء لا تُضعف فاعلية الإجراءات فحسب، بل قد تُسهم في التشويش، وإهدار الموارد، وتعطيل الأداء المؤسسي. وفيما يلي أبرز هذه الأخطاء:

1. الخلط بين السياسة والإجراء

من أكثر الأخطاء شيوعًا أن تُكتب الإجراءات بصيغة سياسات، أو العكس، فيختلط التوجيهي بالتنفيذي. السياسة تُحدد الإطار، أما الإجراء فيُبيّن "كيف يتم التنفيذ". وغياب هذا التمييز يؤدي إلى غموض في التفسير والتطبيق.

2. غياب التفاصيل التشغيلية

كثير من الإجراءات تفتقر إلى المعلومات الدقيقة حول الخطوات، مثل الترتيب الزمني، أو الوثائق المطلوبة، أو من يقوم بماذا، مما يجعلها غير قابلة للتنفيذ العملي.

3. الصياغة الغامضة أو العامة جدًا

استخدام عبارات مثل "يُفضل القيام بـ..." أو "يُراعى أن يتم..." دون توجيهات محددة يُضعف الالتزام ويترك مجالاً واسعًا للاجتهاد غير المنضبط.

4. تجاهل تحديد المسؤوليات بوضوح

عندما لا يُذكر من هو المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، أو من يعتمد، أو من يراجع، تُفقد المحاسبة، وتُضعف الرقابة، ويضيع الأثر.

5. عدم مراعاة السياق المؤسسي للتطبيق

بعض الإجراءات تُقتبس من مؤسسات أخرى دون تكييفها مع الهيكل الداخلي والنظم المعتمدة، فتفقد فعاليتها أو تصبح عبئًا تنظيميًّا.

6. تجاهل الربط مع الأدلة والنماذج المصاحبة

الإجراء لا يُمكن أن يُنفّذ دون الإشارة إلى النماذج المطلوبة أو اللوائح المرتبطة به. نسيان هذه العناصر يسبب انقطاعًا في السلسلة التنظيمية.

7. غياب منهجية التحديث والتقييم الدوري

يُهمل الكثيرون مراجعة الإجراءات بعد فترة من الزمن، فتظل كما هي رغم تغيّر التشريعات أو الأدوات أو التقنيات، ما يؤدي إلى تعارض مع الواقع.

8. الانفصال عن نظام الجودة أو الحوكمة

الإجراء الذي لا يتكامل مع نظام إدارة الجودة أو الحوكمة المؤسسية يصبح مجرد وثيقة معزولة لا تسهم في التحسين ولا تخضع للرقابة.

9. إغفال الجدارات المرتبطة بتنفيذ الإجراء

بعض الإجراءات تتطلب مهارات أو مؤهلات خاصة، وإذا لم يتم تحديد ذلك، قد يُوكل التنفيذ لمن لا يملك الكفاءة، مما يُعرض الأداء للخطر.

10. ضعف التنسيق الشكلي والإخراج الفني

إجراءات مكتوبة بخط غير موحّد، دون ترقيم، أو تنسيق احترافي، تضعف من مصداقية الوثيقة وتجعل استخدامها أمرًا مرهقًا للموظفين.

هذه الأخطاء – رغم بساطتها الظاهرة – تمثل فجوات تنظيمية قد تؤدي إلى تعثر الأداء، وتشتيت المسؤوليات، وضياع الفرص المؤسسية.

خاتمة: الإجراء كأداة تفصيلية لتنفيذ الرؤية المؤسسية

في قلب العمل المؤسسي الفعّال تقف "الإجراءات" كحلقة الوصل بين الرؤية العليا والخطوات اليومية الملموسة. فهي الأداة التي تُحوّل التوجهات الاستراتيجية إلى أفعال قابلة للقياس، وتُترجم السياسات إلى سلوكيات تنفيذية منضبطة، وتضبط النسق التشغيلي ضمن بيئة متغيّرة ومتطلّبة.

الرؤية المؤسسية بدون إجراءات واضحة تبقى مجرد حلم، أما حين تُدعَّم بإجراءات محكمة تصبح خريطة طريق واقعية نحو الإنجاز. فكل إجراء مكتوب بإتقان يعني خطوة محسوبة نحو تحقيق الأهداف الكلية، وكل تفصيل يُضبط ضمنه يعني تقليلاً للهدر

وزيادةً للكفاءة وضمانًا للحوكمة.

كما أن الإجراءات لا تقف عند حد التوجيه بل هي أيضًا أدوات للتمكين والتعلّم التنظيمي. إذ تتيح للموظفين الجدد فهم الآليات بسرعة، وتساعد في ضبط معايير الأداء، وتُسهّل عمليات التقييم، وتوفر مرجعية لحل النزاعات المهنية بطريقة موضوعية.

وعندما تُربط الإجراءات بنظام التحسين المستمر، فإنها تصبح مرآة حقيقية لتطوّر المؤسسة. فكل تعديل يُبنى على مراجعة علمية، وكل تبسيط يُستند إلى تغذية راجعة، وكل تحديث يُعزّز من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات.

إن ما يميز المؤسسات الرائدة ليس فقط وجود سياسة راقية، بل وجود إجراء يُنَفِّذ هذه السياسة بإتقان، ويقيس أثرها، ويُطوِّرها باستمرار. ولهذا فإن من أبرز مؤشرات نضج المؤسسة هو امتلاكها لسلسلة متكاملة من الإجراءات المفهومة، المعتمدة، القابلة للتطبيق، والتي تخضع للرقابة والتطوير.

وفي بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير، لم تعد الإجراءات مجرد وثائق إدارية، بل أصبحت جزءًا من البنية الاستراتيجية، وأداة للقيادة الذكية، ومحورًا أساسًا في أنظمة التميز المؤسسي.

ومن هنا، فإن النظر للإجراءات على أنها "تفصيل ممل" أو "ملحق تنظيمي ثانوي" لم يعد مقبولاً. بل يجب إعادة الاعتبار لها كأداة مركزية من أدوات تنفيذ الرؤية، وتحقيق التحول المؤسسي، وبناء ثقافة التميز.

التوصيات العملية للمهنيين والممارسين التنفيذيين

إن فهم الإجراءات المؤسسية لا يكفي وحده ما لم يُترجم إلى ممارسات عملية. ولهذا نُقدّم فيما يلي حزمة من التوصيات التطبيقية التي تستهدف القادة الإداريين، والمختصين في تطوير الأعمال، وكافة من يعمل على صناعة التحول المؤسسي بوعي واحتراف:

1 **خصص وقتًا لمراجعة الإجراءات الحالية في مؤسستك** كل ثلاثة أشهر على الأقل، وتحقق مما يلي: هل لا تزال ملائمة؟ هل تم تبسيطها بما يكفي؟ هل تتماشى مع المتغيرات؟ وهل تُسهّل العمل أم تُعطّله؟

2 **اعتمد أسلوب المشاركة التشاركية في تطوير الإجراءات**، من خلال إشراك العاملين المعنيين بها في صياغتها وتحديثها، لأنهم الأقدر على كشف الثغرات، وتقديم حلول واقعية قابلة للتطبيق.

3 **أنشئ "لجنة الإجراءات المؤسسية"** تتكون من ممثلين عن الإدارات المختلفة، تكون مسؤولة عن ضبط النسخة الرسمية لكل إجراء، واعتماد أي تحديثات دورية، ومتابعة الالتزام بالتطبيق.

4 **قم بتدريب الموظفين على قراءة الإجراءات كما تُدرّبهم على استخدام الأنظمة**. فالتمكن من فهم تسلسل الخطوات والتعامل مع النماذج والمستندات المرافقة يُقلّل الأخطاء، ويُسرّع الأداء، ويُنمّي المسؤولية المهنية.

5 **استخدم القوالب الرسمية الموحدة لتوثيق الإجراءات**، وضمنها: رقم الإجراء، اسم الجهة المالكة، الهدف، نطاق التطبيق، التسلسل الزمني، المستندات المرفقة، التحديثات، والملاحظات الإجرائية.

6 **اربط الإجراءات بمنظومة الأداء المؤسسي**، واجعلها جزءًا من أدوات قياس الجودة والتحسين المستمر، عبر تتبع: زمن تنفيذ الإجراء، نسبة الالتزام به، عدد المرات التي تم فيها تجاوزه، وأثره في تجربة المستفيد.

7 **استخدم الأدوات الرقمية لإدارة الإجراءات**، كأنظمة إدارة العمليات (BPM)، أو بوابات الإجراءات التفاعلية، مما يسهم في أتمتة التحديثات، وضبط التتبع، وضمان وصول المعلومات بشكل محدث.

8 **تأكّد من اتساق الإجراءات مع السياسات واللوائح المعتمدة**، ولا تسمح بأن تتفرد إدارة ما بإجراء يخالف الإطار العام، فذلك يُضعف وحدة المؤسسة ويُعرّضها للخلل التنظيمي أو المساءلة القانونية.

9. **احرص على سلامة اللغة والصياغة** في الإجراءات المكتوبة، وتجنّب الغموض أو التكرار، واستخدم الأفعال بصيغة الأمر الإجرائي، مع توضيح الأطراف المسؤولة والزمن المستغرق.

- **اجعل من ثقافة الإجراءات جزءًا من الهوية المؤسسية**، لا باعتبارها عبئًا بيروقراطيًا، بل باعتبارها أداة لتحقيق الانسجام، والتميز، والموثوقية، والانضباط، والاحتراف.

- وختامًا، فإن التعامل مع الإجراءات بجدّية ومهنية هو أحد أسرار التحول المؤسسي الناجح، وهي دعوة لكل قائد وممارس تنفيذي أن يُعيد النظر في منظومته الإجرائية، بوصفها حجر الزاوية في رحلة الجودة والحوكمة والفاعلية.

التوثيق

- **كاتب المقال**:
د. محمد العامري
مدرب وخبير استشاري في بناء النماذج المؤسسية وإدارة السياسات والإجراءات

- يسعدني أن يُعاد نشر هذا المقال أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات، ما دام يُنسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

الوسوم المرتبطة بالمقال

#السياسات_الإدارية، #إدارة_المؤسسات، #حوكمة_المنظمات، #وثائق_الإجراءات، #السياسات_والإجراءات، #الإدارة_الذكية، #التنظيم_المؤسسي، #القيادة_الإدارية، #إعداد_السياسات، #بناء_الأنظمة، #مهارات_النجاح، #د_محمد_العامري، #شات_جي_بي_تي، #التحول_الإداري، #التميز_المؤسسي، #إجراءات_العمل