

# كيف نقوم بحساب تكاليف تنفيذ إجراءاتنا في المنظمة؟

حوار اشتمل على مشاركات مجموعة من خبراء إدارة إجراءات العمل للإجابة عن السؤال



# كيف نقوم بحساب تكاليف تنفيذ إجراءاتنا في المنظمة؟

في إحدى مجموعات التواصل الاجتماعي التي أسست بغرض تبادل الخبرات والمعرفة حول موضوع الإدارة المعتمدة على الإجراءات، طرح أ. إبراهيم الحفظي (المدير التنفيذي للتميز المؤسسي في الهيئة السعودية للملكية الفكرية) سؤالاً عن كيفية حساب تكاليف تنفيذ الإجراءات فقال:

الغرض الأهم في بناء وتحسين الإجراءات في الوضع الراهن: (هل سيخفض من تكاليف تنفيذ الإجراءات / الخدمة).

فالسؤال الجذري والمهم: كيف نحسب تكاليف الإجراءات بدقة (لمقارنة خيارات تنفيذ الإجراءات)؟ ما التكاليف التي تدخل في تنفيذ الإجراءات؟ هل يوجد معايير لذلك؟ كيف تكون المقارنة بين الخيارات فيما يتعلق بتنفيذ الإجراءات دقيقاً/ علمياً.. لنيسر لصانع القرار عملية اتخاذ القرار المناسب؟



بعد السؤال، شارك أعضاء المجموعة بسرد عدد من المداخلات والإجابات الغنية بالمعلومات. اقتبسنا لكم من هذه المداخلات ما يلي:

### د. فهد السلطان الرئيس التنفيذي لأكاديمية السلطان للتدريب والاستشارات

بالتأكيد أن إعادة هندسة الاجراء تهدف بالدرجة الأولى إلى:

- 1- تخفيض التكاليف.
- 2- رفع مستوى الجودة.
- 3- سرعة الأداء.

ومن المهم أن تكون متزامنة كلها، وهناك أدوات لقياس التكاليف تعتمد على ABC (Activity Based Costing) ومنها ما يعرف Simula8 calculate both. حسب علمي ومن خلال المشاريع التي عملت عليها في المملكة العربية السعودية وفي الولايات المتحدة الأمريكية لا يوجد أدوات تعطي التكلفة بدقة الأرقام المحاسبية، ولكن تعطي تكلفة تقديرية وقريبة من الواقع.

## د. أحمد التركي

عضو هيئة التدريس في كلية علوم الحاسب والمعلومات بجامعة الملك سعود

باعتقادي أن النقطة المهمة هي الحصول على التكلفة الحقيقية للإجراء، وهذا لن يتم بدون الحصول على Log. كل نشاط له وقت ومنفذ يُعرف معدل أجره بالدقيقة، بعد ذلك كل case يحسب لها تكلفتها الحقيقية، ومن ثم البدء بتحليل كل مهمة بشكل منفصل لتقليل تكلفتها والخروج بالتكلفة المخفضة لكل الاجراء.

## أ. عبدالله الفتوخ

مدير إدارة التميز التشغيلي في الهيئة العامة للزكاة والدخل

أعتقد أن هنالك أهداف عديدة للتحسين ليست كلها مادية أو حتى محسوسة.. إذا استطعنا تحديد الأهداف والفوائد من التحسين قد نستخدمها كعناصر للتقييم وحساب العوائد ومن ثم نضع لها أوزان وعليها نقيم أي الخيارات مردودها أعلى. طبعا المعايير المحسوسة والمادية سهله تقيمتها حتى وإن كان بشكل تقريبي، الصعوبة تكمن دائما إذا كان من أهداف التحسين: رضى عملاء أو تحسين صورة أو سمعة أو حتى تقييم ومركز في معيار عالمي، عدم الوضوح (Uncertainty) فيها عالي وحسبتها غالبا غير موضوعي (subjective).

## أ. موزه العتيبي

مدير واستشاري في ES Consulting

نادراً ما يكون حساب القيمة والعائد من تحسين الاجراءات مهمة سهلة لأنها تكون جزء من مشروع تغيير متكامل او تطوير استراتيجية. ممكن نستخدم "الصيغة التقليدية" لحساب عائد الاستثمار من تحسين الاجراءات وذلك كالآتي: نجمع الفوائد المتوقعة، ونطرح منها أي تكاليف أو رسوم مسبقة لعملية التحسين، ثم نقسم هذا الرقم الجديد على إجمالي تكاليف مشروع التغيير. النسبة النهائية هي إجمالي عائد الاستثمار...

## أ. محمد المطيري

مدير إدارة الجودة والتميز المؤسسي في صندوق الموارد البشرية

"سؤال رائع ومهم... وإضافة إلى ما ذكره الأعضاء الكرام بالأعلى، فحسب علمي وما تم تطبيقه يوجد أدوات لقياس كفاءة وتحليل الإجراءات وبإمكانك إضافة عناصر التحليل المطلوبة، على سبيل المثال برنامج وأداة ProM والتي تعتبر مفتوحة المصدر ولكن يعيبها التعقيد وكثرة الخطوات وكذلك برنامج Disco ويحتاج الى اشتراك ومن ميزاته سهل جداً وسريع كذلك بإمكانك نقل البيانات بين البرنامجين.

أجاب الأساتذة والزلاء بإجابات مميزة وأدوات مفيدة، لكنني أرغب بلفت النظر إلى أن **العقلية** التي ندخل بها إلى تحسين الإجراءات مهمة في توجيه قراراتنا.

- فإذا كنا نرى -في غالب الظن- أن هذا الإجراء لديه **مشكلة تكاليف**، والمعيار الرئيس في الحكم على نجاح التحسين هو انخفاض التكلفة، فحينها قد يكون من المجدي أن ندفع بعض التكاليف الإدارية التي تساعدنا في حساب التكاليف التشغيلية للإجراء.
- أما إذا كان التحسين منطلقاً من **مشكلة أداء**، ونرغب -كما يرغب الجميع- بتقليل التكاليف، فهنا الحذر واجب؛ لأننا قد نبذل في حساب التكاليف من الجهد والوقت والتكلفة ما لو بذلناه في التحسين، لرأينا ثماراً حلاوتها تغني عن رؤية جداول الإكسل المعقدة.

بقي أن أذكر أن حساب التكاليف ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار تحييد العوامل التي لا يؤثر الإجراء فيها، فمثلاً:

- **فاتورة الكهرباء:** لا يصح أن أحسبها ضمن تكاليف الإجراء إذا كانت الفاتورة هي هي في وجود الإجراء ودون وجوده.
- **باقة الاشتراك في خدمة ما:** إذا كانت المؤسسة دون وجود الإجراء ستكتفي بالباقة الفضية، ولكن الإجراء يتطلب الترقية إلى الباقة الذهبية، فلا نحمل الإجراء كل تكاليف الاشتراك، وإنما نحمله الفرق بين الباقتين فقط.

## أ. عمران المخلافي

استشاري أول في إدارة إجراءات العمل لدى ES Consulting

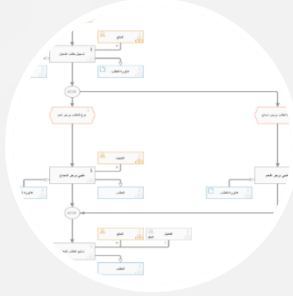
من المهم جدا حساب تكاليف تنفيذ الإجراء لغرض تحسينها من خلال تخفيض تكاليف التنفيذ أو زيادة سرعة الأداء أو تحسين الجودة.  
لكي يتم عمل ذلك علينا أن نقوم بتحديد **الهدف المأمول من تنفيذ الإجراء**، ولا بد أن يكون الهدف المرجو واضح وذو علاقة بالإجراء ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، على أن تكون صياغة الهدف موجهة نحو نتائج (Results-Oriented Objectives).

على سبيل المثال، لنفترض أننا في مطعم مسؤول عن تقديم وجبات البرجر للعملاء، ولدينا إجراء تحضير طلبات العملاء، من الأهداف المأمولة عند تنفيذ الإجراء هي تحضير طلبات العملاء في غضون 10 دقائق وبتكلفة 10 ريالاً.  
قبل توثيق الإجراء سيتبادر إلى ذهنك تكلفة إيجار المطعم وفاتورة صيانة آلة إعداد البرجر وفاتورة الكهرباء.....

ولكن هل تساءلت هل هذه التكاليف تقع ضمن تنفيذ هذا الإجراء؟ نعم هذه تكاليف تؤثر ولكن بشكل غير مباشر، إذ أن صيانة آلة إعداد البرجر يتم حساب تكلفتها في إجراء آخر ومرتبطة بشكل مباشر بهذه التكاليف على سبيل المثال (إجراء الصيانة الدورية لمعدات المطعم).

يواصل أ. عمران، فيقول:

ولكن لكي يتم تحديد التكاليف المرتبطة بشكل مباشر في هذا الإجراء (تحضير طلبات العملاء) فلا بد من توثيق الإجراء أولاً، ومن ثم يتم جمع معلومات التكاليف لكل خطوة في الإجراء مع العناصر المرتبطة بها وهي:



### 1 تكاليف الخطوة:

- الوقت المستغرق لتنفيذ الخطوة.
- وقت الهدر للخطوة.
- تكاليف المواد المستخدمة في الخطوة.

### 2 تكاليف الأدوار المسؤولين عن التنفيذ (Roles):

- بعد الحصول على أجور العاملين المشاركين في الإجراء تحديد
- الوقت المستغرق من الموظف لإنجاز الخطوة.
  - متوسط تكلفة الموظف.
  - إنتاجية/قدرة الموظف بالساعة.

### 3 الأنظمة التقنية (IT Systems):

- الوقت المستغرق من النظام لإنجاز الخطوة.
- متوسط تكلفة النظام.
- إنتاجية/قدرة النظام بالساعة.

بعد ذلك القيام بعمليات حسابية للعناصر السابقة، يمكن عمل ذلك باستخدام أنظمة تساعد في توثيق وتحليل الإجراءات على سبيل المثال BIC Platform.

	D		E				
	Frequency	Alternate paths	Runs	Minimum	Median	Average	
	[%]	[n]	[n]	[min]	[min]	[min]	
	50.00%	2	0	19.00		21.50	
تحضير طلبات العملاء	Frequency	Alternate paths	Runs	Processing time			
[text]	[%]	[n]	[n]	Minimum	Median	Average	
				[min]	[min]	[min]	
an created	50.00%	2	0	17.00		19.50	
تحضير طلبات العملاء	Frequency	Alternate paths	Runs	Idle time (IT)			
[text]	[%]	[n]	[n]	Minimum	Median	Average	
				[min]	[min]	[min]	
an created	50.00%	2	0	0.00		0.00	
تحضير طلبات العملاء	Frequency	Alternate paths	Runs	Setup time (S)			
[text]	[%]	[n]	[n]	Minimum	Median	Average	
				[min]	[min]	[min]	
	50.00%	2	0	2.00		2.00	
Frequency	Alternate paths	Runs	Minimum	Median	Average		
[n]	[n]	[n]	[min]	[min]	[min]		



ويختتم أ. عمران مشاركته بنقاط مهمة، فيقول:

## نقاط مهمة:

✓ طريقة جمع معلومات التكاليف تتم من خلال Logs للأنظمة التقنية، أما في الخطوات الغير مؤتمنة (تحتاج إلى تدخل بشري) من خلال الملازمة (Shadow) ومن ثم حساب المتوسط لأن طبيعتها قيم متغيرة وغير ثابتة.

✓ قد تكون تكاليف تنفيذ الإجراء قيم متغيرة خاصة في الإجراءات التي تحمل مسارات تفرع (Exclusive decisions - XOR gateways) مثل: (مسار تحضير برجر الدجاج أو مسار تحضير برجر لحم)، فلا بد من وضع نسبة احتمالية لحدوث كل مسار.

✓ في الختام لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار نقطة التوازن عند الرغبة في تخفيض تكاليف التنفيذ أو زيادة سرعة الأداء أو تحسين الجودة للإجراء، فعند تخفيض التكاليف قد يصاحبه (بطء في عملية الإنتاج أو تدني في مستوى جودة المنتج) وعند زيادة سرعة الأداء قد يصاحبه (زيادة في التكاليف أو تدني في مستوى جودة المنتج)، أو عند رفع جودة المنتج قد يصاحبه (زيادة في التكاليف أو بطء في عملية الإنتاج).

انتهى





**ES CONSULTING**

The New Ways of Business Transformation

 @ES\_Consulting\_  [www.esconsulting.com.sa](http://www.esconsulting.com.sa)