

نصائح وأدوات

أدوات من أجل تحسين عمليات الأعمال



تحسين عمليات الأعمال

تقرير ما إذا كان تحسين العملية ضرورياً

ترتبط الأسئلة التالية بالعلامات والأعراض التي توجي بأن فريقك بحاجة إلى الشروع في بذل الجهود للبدء في تحسين إحدى عمليات الأعمال. لذا استخدم هذه الأداة لمساعدتك على اتخاذ القرار الخاص بالجهود الرامية إلى إطلاق مبادرة تحسين عمليات الأعمال.

السؤال	نعم	لا
1. هل يخفق الفريق في تلبية متطلبات الجودة أو الكلفة أو الزمن؟		
2. هل توجد تطورات خارجية مهمة (تتعلق مثلاً، بتفضيلات العملاء أو سلوك المنافسين أو التقنية)، يمكن أن تتطلب تعديلات مهمة على العمليات الحالية؟		
3. هل توجد تغييرات مهمة في مؤسستك (مثلاً، استراتيجية جديدة تركز على خدمة العملاء ذات الجودة المرتفعة)، يمكن أن توجي بالحاجة إلى تحسين العملية؟		
4. هل رأيت دليلاً على وجود عدم ترابط، أو نقص في التعاون، أو عدم وجود انسجام في طريقة تنفيذ العمل؟		
5. هل يتذمر العملاء من تدني جودة الخدمة التي يتلقونها من فريقك؟		

		6. هل تأتي مقارنة أداء فريقك، إذا ما قورن بأداء فرق أخرى في المؤسسة والتي تقوم بعمل مماثل، في غير صالح فريقك؟
		7. هل يعبر الموظفون عن انزعاجهم من مسؤوليات عملهم؟
		8. هل يحدث غالباً أن يتم العمل على نحو غير صحيح في المرة الأولى؟
		9. هل تستغرق بعض المهام، وقتاً أطول مما يجب حتى تكتمل؟
		10. هل تبدو بعض الإجراءات مفرطة التعقيد، كالحاجة مثلاً إلى موافقات متعددة قبل إقرار أمر شراء واحد؟
		المجموع
		إذا كانت الإجابة بـ «نعم» عن معظم هذه الأسئلة، فإن الحاجة إلى إطلاق مبادرة لتحسين العملية تكون مرجحة.

تحسين عمليات الأعمال

التخطيط لإعادة تصميم العملية

إذا قررت ضرورة قيام فريقك بجهود لإعادة تصميم إحدى العمليات، عندئذٍ يمكنك استخدام هذا الجدول للتخطيط لتلك المبادرة.

1. ما العملية التي ترى أنها قد تتحسن إذا أعيد تصميمها؟

2. ما الظروف أو المشكلات التي دعت إلى إطلاق مساعي التحسين فيما يخص هذه العملية؟ وما الذي يجعل إعادة التصميم ضرورية؟

3. ما مجال هذا المجهود الرامي إلى تحسين العملية، أي ما الذي سيضمه التطوير، وما الذي لن يضمه؟

4. ما أهداف الجهد الرامي إلى تحسين العملية؟

5. كيف تعرف أن تحسين العملية قد نجح؟

6. مَنْ الأفراد الذين سينضمون إلى فريق تحسين العملية؟ حدّد المناسبين منهم

للأدوار التالية:

مدير المشروع:

مالك العملية:

مستخدمو العملية:

المشكّون:

ميسّر العمل:

خبير التقنية:

7. من هم الأفراد ضمن مؤسستك، مثلاً، مديرك أو المديرون النظراء أو رؤساء

وظائف أخرى، الذين يحتاج فريق تحسين العملية إلى دعمهم من أجل القيام بالعمل؟ سجل أسماء هؤلاء الأفراد أدناه، وأشر بجانب كل اسم إلى نوع الدعم الذي يمكن أن يقدمه الشخص المعني إلى الفريق. قد تتضمن الأمثلة على ذلك الموافقة على التمويل، أو طرح أفكار لإعادة التصميم، أو المشاركة في ممارسة العملية بعد إعادة تصميمها أو في مرحلتها التجريبية.

8. كيف تضمن تلقي فريق تحسين العملية الدعم اللازم من الأفراد الذين قمت بتحديدهم نتيجة السؤال رقم ٩7

9. ما الجدول الزمني المتوقع لجهود تحسين العملية؟ اذكر أدناه النقاط المرجعية الرئيسية، مثل «تحليل العملية الحالية»، أو «إعادة تصميم العملية»، أو «الحصول على الموارد»، أو «تنفيذ العملية الجديدة». وعليك الإشارة إلى جانب كل نقطة مرجعية إلى الوقت المتوقع لبلوغها.

10. ما العوائق المحتملة التي يمكن أن يواجهها فريق تحسين العملية في أثناء تنفيذه مبادرة التحسين هذه؟ اذكر أدناه العوائق التي تراها، وأشر إلى ما تعتمزم القيام به للتغلب على كل واحد منها.

تحسين عمليات الأعمال

بطاقة تقرير العملية

يسمح لك هذا الجدول بإنشاء بطاقة تقرير تبين آراء العملاء في جودة العملية الحالية ذات الأثر فيهم والتي تنوي إعادة تصميمها. صف ما يجب أن تكون عليه الحالة المثالية، أو الحالة «أ»، من حيث الأداء فيما يخص كل مطلب من مطالب العملاء المتعلقة بالعملية، ثم أشر إلى الدرجة التي يعطيها العملاء للأداء الحالي للعملية فيما يخص المطلب المعني.

العملية المراد إعادة تصميمها

الدرجة التي يعطيها العميل للأداء مثلاً: ج+	ما يجب أن تكون عليه حالة الأداء «أ» مثال: يأتي الرد على الطلب خلال 4 ساعات أو أقل.	مطالب العملاء مثال: سرعة الرد على الطلب

تحسين عمليات الأعمال

نقاط المقارنة المرجعية الخاصة بالعملية

تساعدك ورقة العمل هذه على تطوير خطة تحديد نقاط المقارنة المرجعية الخاصة بالعملية التي تنوي إعادة تصميمها.

العملية المراد إعادة تصميمها:

1. حدّد مصادر معلومات المقارنة

عدّد المصادر التي يمكن أن تكون مفيدة في جمع المعلومات التي تستخدمها الشركات نقاطاً للمقارنة. وقد تشمل الأمثلة على تلك المصادر: الاستشاريين المتخصصين في تحديد نقاط المقارنة، والنقابات المهنية، والموظفين السابقين لدى المنافسين، والوثائق المنشورة في الشركات، وعملاء الشركات ومزوديها. واذكر لكل مصدر من هذه المصادر، الشخص المطلوب للاتصال بذلك المصدر والزمن المقرر لذلك.

المصدر	من يتصل معه	متى

2. حدّد المنافسين المباشرين من أجل المقارنة

اكتب قائمة بالشركات التي تتنافس شركتك، وتقوم بالعملية نفسها التي تعتزم تحسينها.

3. حدّد شركات غير منافسة من أجل المقارنة.

اكتب قائمة بالشركات التي لا تتنافس شركتك لكنها تقوم بالعملية نفسها التي تعتزم تحسينها.

4. حدّد مؤسسات ذات مستوى دولي من أجل تحديد النقاط المرجعية.

حدّد شركات تُعد «دولية المستوى» فيما يخص العملية التي تعتزم تحسينها.

5. كَوْن فرق تحديد النقاط المرجعية.

حدّد أشخاصاً من فريق تحسين عمليات الأعمال، الذين سيكونون مسؤولين عن الاتصال بالمؤسسات التي ستكون ضمن النقاط المرجعية للأنواع الثلاثة من أهداف المقارنة، التي قمت بتحديددها في الخطوات 2 - 3 - 4 أعلاه، .

فريق المقارنة مع المنافسين:

فريق المقارنة مع غير المنافسين:

فريق المقارنة مع المؤسسات ذات المستوى الدولي:

6. أعدّ قائمة بأسئلة مقابلات المقارنة.

اذكر الأسئلة التي تود طرحها على كل مؤسسة خلال مقابلات المقارنة.

7. أعد نصّ المقابلة الخاصة بالمقارنة.

أدرج المعلومات في النص التالي لتجعله مناسباً للعملية التي تحاول تحسينها، ودع أعضاء فريق تحسين عمليات الأعمال يتدربون على قراءة النص والإجابة عنه قبل إجراء المقابلات الفعلية.

• «مرحباً، اسمي _____ . وأنا عضو في فريق في _____».

• «نحن نقوم بتحليل عملية _____ في مؤسستنا، وندرك أن مؤسستكم تقوم بأشياء مثيرة للاهتمام في هذا المجال».

• «هل أنت الشخص الذي يتعين عليّ الحديث معه فيما يخص هذه العملية؟ إن لم تكن أنت هو الشخص المقصود فبمن تتصحنى أن أتصل؟»

• «هل هذا الوقت مناسب للحديث؟ إن لم يكن مناسباً، فما الوقت الذي يناسبك؟»

• «لديّ بضعة أسئلة أعتقد أن الإجابة عنها لن تستغرق أكثر من _____ دقيقة».

• «سوف نعمّم ما نتوصل إليه على المؤسسات المشاركة كلها. فهل تود أن تتلقى خلاصة بنتائج عملنا؟»

• «هل أنت على استعداد للإجابة عن الأسئلة؟ السؤال الأول هو _____ . والسؤال الثاني _____» . [اذكر بقية الأسئلة]

• «هل لديك ما يحول دون الاتصال بك مرة أخرى لاستيضاح بعض الأمور إذا تطلب الأمر ذلك؟»

• «أشكرك على تعاونك».

اختبر نفسك

يقدم هذا القسم عشرة أسئلة من نوع الاختيار من متعدد لمساعدتك على تحديد معرفتك الأساسية بأسس تحسين عمليات الأعمال. وترد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. تتألف عملية الأعمال من ثلاثة مكونات، اثنان منها هما: المدخلات والأنشطة، فما المكون الثالث؟

أ. المنتجات

ب. المخرجات

ج. الوثائق

2. يمكن النظر إلى عملية الأعمال على أنها سلسلة من الأحداث التي تجمع بين ثلاثة عناصر بطريقة تؤدي إلى نتائج ذات قيمة. الأفراد والتقنية هما عنصران من هذه العناصر، فما العنصر الثالث؟

أ. المعلومات

ب. المعدات

ج. التمويل

3. أي مما يلي لا يؤدي إلى إطلاق الجهد الرامي إلى تحسين عمليات الأعمال؟

أ. مشكلات تتعلق بأداء الفريق.

ب. تحوّل كبير في ما يفضله العملاء.

ج. تعيين مدير جديد في أحد الأقسام.

4. ما المرحلة الثالثة من الجهد الرامي إلى تحسين عمليات الأعمال؟
- إعادة تصميم العملية الحالية
 - تحليل العملية الحالية
 - تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ العملية الجديدة
5. تقوم ماريا بجمع فريق للقيام بمشروع كبير لتحسين عمليات الأعمال. فاختارت مدير المشروع ومالك العملية، بالإضافة إلى عدد من الأفراد الذين يعملون في العملية التي سيتم تحسينها. وقد حددت أيضًا شخصًا لتيسير العمل، وخبيرًا في التقنية لمساعدة الفريق، ولكنها أغفلت شخصًا، فمن هو؟
- شخص يتحمل مسؤولية وصول المشروع إلى أهدافه.
 - شخص من أجل تتبع أداء العملية بعد تطويرها.
 - شخص أو أكثر لتنشيط النقاش في كيفية إعادة تصميم العملية.
6. لقد قمت بإنشاء لوحة «الحالة الراهنة» للعملية التي تريد تحسينها. وهذه اللوحة تبين كل خطوة من خطوات العملية إلى جانب الألقاب الوظيفية للأشخاص الذين يقومون بهذه الخطوات. فما نوع اللوحة الانسيابية التي قمت بإنشائها؟
- لوحة مصفوفة
 - لوحة النشاط الوظيفي
 - معين

7. يقوم توم مع فريقه لتحسين عمليات الأعمال، بتبادل الأفكار حول طرق لتحسين إحدى العمليات. وقد تدارسوا سؤالين هما: «كيف السبيل إلى اختصار النفقات المتعلقة بهذه العملية؟» و«هل نستطيع إجراء تغييرات من أجل تقليل زمن دورة العملية؟». ما السؤال الآخر الذي يجب أن يحرصوا على طرحه على أنفسهم من أجل تكوين صورة عملية أفضل من العملية الحالية؟

أ. «كيف يمكننا تحسين العملية لتسهيل قيام العملاء بالتعامل مع شركتنا؟»

ب. «هل من شأن التغييرات المحتملة التي ندرسها الآن أن تتطلب تغييرًا تنظيميًا أكبر مما يجب؟»

ج. «من هم الأفراد الذين يقومون بكل خطوة من خطوات العملية الحالية؟»

8. أنت تسعى إلى تحسين جهود إحدى عمليات الأعمال التي تتميز بنطاق واسع، وذلك بوصفك مديرًا للعمليات في الشركة، بالإضافة إلى قسمي الموارد البشرية وتقنية المعلومات، فما الدائرة الإضافية التي يرجح أن تكون بحاجة إلى التعاون معها للحصول على الموارد التي يتطلبها تنفيذ العملية الجديدة؟

أ. المالية

ب. التسويق

ج. المبيعات

9. لقد قررت إعادة تصميم إحدى العمليات على نحو تتوقع أن يؤدي إلى إثارة مقاومة من بعض الموظفين. فأَي مما يلي لن يساعدك في التغلب على هذه المقاومة؟

أ. الإشارة إلى أن العملية الجديدة ستحل مشكلات سببتها العمليات القديمة.

ب. الشرح الواضح لكيفية قيام الأفراد بالعمل على نحو غير صحيح في العملية القديمة.

ج. جعل الموظفين يدركون فوائد اعتماد العملية الجديدة.

10. يقوم مالك العملية، في مرحلة من مراحل الجهد الرامي إلى تحسين إحدى عمليات الأعمال، بإنشاء «لوحة تسجيل»، فما الهدف من هذه اللوحة؟

أ. مساعدة فريق تطوير العمليات على تحديد العملية التي يمكن أن تستفيد من التطوير أكثر من سائر العمليات.

ب. تتبع مدى قيام العملية المعاد تصميمها للتوصل إلى النتائج المرجوة.

ج. الإشارة إلى الاتجاه الذي سيسير العمل وفقاً له في العملية المعاد تصميمها.

إجابات أسئلة الاختبار

1. ب. المدخلات هي بداية العملية. وتحول الأنشطة تلك المدخلات إلى مخرجات. فمثلاً، تتضمن مدخلات عملية بناء منزل: الأسمت،

والخشب، ومواد أخرى. وتتضمن الأنشطة: الحفر، وإنشاء الأساس، وبناء الجدران. أما المخرجات فهي المنزل الذي تم بناؤه.

2. أ. يتفاعل الأفراد وتقنية والمعلومات ضمن العملية. فمثلاً، يقوم الأفراد بالأنشطة التي تحوّل مدخلات العملية إلى مخرجات. وتستطيع التقنية تسهيل أنشطة العملية وتيسيرها، وذلك مثل قيام الشخص بإرسال بريد إلكتروني إلى العميل أو استخلاص بيانات العميل من قاعدة البيانات. ويمكن أن تكون المعلومات مدخلات في العملية (مثل، أرقام الأجزاء الموجودة في المستودع)، أو يمكن أن تكون مخرجات للعملية (مثل، تقرير أحد الاستشاريين). تتعلق المعلومات بالأفراد الذين يعملون في العملية، حيث تكون مخزونة في قواعد البيانات أو مقدمة من قبل العملاء، أو موجودة في أذهان الأفراد.

3. ج. من الممكن أن يرغب مدير تم تعيينه حديثاً في التوصل في نهاية المطاف إلى تطوير واحدة أو أكثر من العمليات في قسمه. لكن قدوم المدير الجديد ليس هو الشيء الذي يطلق جهود تطوير العمليات في العادة. والراجح أن ما يطلقها هو ظهور تقصير أو تراجع في أداء الفريق أو القسم أو المؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية حدوث تغيرات كبيرة في مشهد الأعمال بوجه عام (كحدوث تحولات مهمة في ما يفضله العملاء، أو ظهور منافسين جدد، أو بروز تكنولوجيا جديدة).

4. أ. يتألف الجهد الرامي إلى تحسين العملية من ست مراحل: (1) التخطيط: اختيار عملية من أجل تحسينها، (2) التحليل: دراسة العملية

المختارة، (3) إعادة التصميم: تقرير التغييرات المطلوب إجراؤها ضمن العملية المستهدفة، (4) تأمين الموارد: الحصول على الموظفين والتجهيزات وبقية الموارد التي يتطلبها إجراء التغييرات التي جرى تحديدها، (5) التنفيذ: إجراء التغييرات في العملية، (6) التطوير المستمر: مواصلة تقييم فعالية العملية الجديدة، وإجراء المزيد من التغييرات كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

5. ج. يتعين على ماريا بالإضافة إلى أفراد الفريق الذين قامت باختيارهم، أن تختار أيضًا شخصًا أو أكثر للقيام بدور المشككين. وهم أشخاص يتحدثون عملية التصميم على نحو يثير نقاشًا مفيدًا حول الأفكار المطروحة.

6. ب. تصف لوحة الأنشطة الوظيفية الانسيابية «للحالة الراهنة» خطوات العملية على نحو أكثر تفصيلاً. وتبين أيضًا الألقاب الوظيفية للأشخاص المشاركين في العملية، والأنشطة التي يؤديها كل شخص منهم. وتسمح اللوحة الانسيابية للأنشطة الوظيفية بدراسة كل مكون من مكونات العملية، وتحديد النقاط التي تعاني من تأخير أو من مشكلات أخرى.

7. أ. بالإضافة إلى طرح أسئلة تتعلق بالكلفة وزمن الدورة، فإن من شأن السؤال عن كيفية زيادة رضا العملاء من خلال تغيير العملية، أن يساعدك ويساعد فريق تحسين العمليات على توليد أفكار قيّمة من أجل إعادة تصميم العملية. وبغية دراسة هذا السؤال، عليك تشجيع أفراد الفريق على تكوين صورة عملية أفضل من العملية الراهنة، وذلك

من وجهة نظر العميل- ويعني ذلك، طرح سؤال عما يود العملاء تحقيقه من العملية فيما يخص الدقة والملاءمة والجوانب المختلفة الأخرى المتعلقة بقيمة العملية.

8. أ. في حالات تحسين العمليات على نطاق واسع، فمن المرجح أن تحتاج إلى تعاون وثيق مع أقسام الموارد البشرية وتقنية المعلومات والمالية من أجل الحصول على الموارد التي يتطلبها تنفيذ العملية الجديدة. فمثلاً، قد تحتاج إلى أن تقوم مجموعة الموارد البشرية بتصميم برنامج لتدريب الأفراد على العملية الجديدة. وقد تحتاج أيضاً إلى مساعدة من مجموعة تقنية المعلومات لتركيب التقنية الجديدة التي تتطلبها العملية الجديدة وتشغيلها. وقد يتعين عليك تقديم اقتراح أعمال معلل مقنع يتعلق بالعملية الجديدة إلى قسم المالية للحصول على التمويل الكافي لتنفيذ العملية.

9. ب. إذا تحدثت عن كيفية قيام الأفراد بالعمل على نحو غير صحيح في العملية القديمة، فمن الراجح أن يؤدي هذا إلى جعل الموظفين يتخذون موقفاً دفاعياً مما يزيد من مقاومتهم للعملية الجديدة. وحتى تتغلب على المقاومة، فمن الأفضل أن تشير إلى أن العملية الجديدة سوف تحل المشكلات التي كانت تسببها العملية القديمة، وسوف تفيد الموظفين من اعتماد العملية الجديدة.

10. ب. الغاية من لوحة التسجيل هي توضيح مدى جودة سير العملية الجديدة. وتتضمن لوحة التسجيل الخاصة بالعملية معلومات، مثل

مقاييس الأداء المعتمدة فيما يخص العملية التي أعيد تصميمها، والأداء المستهدف لكل مقياس من هذه المقاييس، وكذلك الأداء الفعلي للعملية بالمقارنة مع المقاييس .

11. يستخدم مالك العملية، وبقية الأطراف، هذه المعلومات ليقرروا إن كانت هناك حاجة إلى تغييرات إضافية من أجل المزيد من تحسين العملية المعنية. ولنفرض، على سبيل المثال، أن فريق تحسين العمليات قد وضع هدفاً يتمثل في «الإجابة عن أسئلة العميل كلها خلال مكالمات هاتفية واحدة»، غير أن لوحة تسجيل العملية تبين ضرورة وجود خمس مكالمات هاتفية في المتوسط للإجابة عن أسئلة العميل. ففي هذه الحالة، يكون من الراجح أن يقرر الفريق تدقيق العملية الجديدة حتى تتمكن من تحقيق نتائج أكثر اقتراباً من الأهداف المحددة.

تعلم المزيد

مقالات

Davenport, Thomas H. "The Coming Commoditization of Processes." *Harvard Business Review*, June 2005.

«تحويل العمليات مستقبلاً على أنها سلع»

مع قيام الشركات بتحليل عمليات متنوعة، من تطوير أحد المنتجات إلى تعيين مدير تنفيذي، ووضع مواصفات قياسية لها والتحقق من جودتها، تصبح هذه العمليات نوعاً من السلع. وهذا ما يؤدي إلى موجة من «شراء» العمليات من مصادر خارجية. يدرس دافنبورت هذا الواقع الجديد، ويوضح أن من شأن مجموعة واسعة من المعايير القياسية للعمليات أن تؤدي سريعاً إلى تسهيل اتخاذ قرار فيما إذا كان من الممكن تطوير قدرات الشركة من خلال التزود الخارجي بعمليات أفضل. ومن شأن هذه المواصفات القياسية أيضاً أن تساعد الشركات على إجراء المقارنة بين مزودي الخدمات المختلفة، وتقييم التكاليف قياساً إلى المكاسب الناتجة عن التزود الخارجي في العمليات. وفي نهاية المطاف، تكون هذه التكاليف والمكاسب مرئية تماماً بالنسبة للمشتريين إلى حد يجعل العمليات التي يتم التزود بها خارجياً على هذا النحو نوعاً من السلع في واقع الأمر؛ مما يعني انخفاضاً كبيراً في أسعارها. كما أن انخفاض تكاليف التزود الخارجي وأخطاره، سيزيد من سرعة تدفق الوظائف إلى الخارج؛ مما يجبر الشركات على إعادة تقييم

استراتيجياتها وتغيير أسس المنافسة. إن سرعة بعض الشركات، منذ الآن، في اعتماد معايير قياسية للعمليات توحى بأن الكثير من المجالات غير المدروسة سابقاً قد صار ناضجاً من أجل التغيير.

Hall, Joseph M. and M. Eric Johnson. "When Should a Process Be Art, Not Science?" *Harvard Business Review*, March 2009.

«متى يجب أن تصبح العملية فناً، لا علماً؟»

لقد تجاوز المديرون الحد فيما يخص إدخال المواصفات القياسية على العمليات. في حين أن هناك عمليات كثيرة قد صارت فناً أكثر مما هي عليه. وذلك، مثل تدريب القيادات أو تدقيق عملها. إن فرض قواعد صارمة على هذه العمليات يسحق روح الابتكار، ويقلل المسؤولية، ويضر بالأداء. لذا، ينصح الكاتبان مختلف الشركات بإنقاذ العمليات ذات الطبيعة الفنية من موجة المواصفات القياسية، وذلك من خلال منهجية ثلاثية الخطوات تبدأ بتحديد ما يجب أن يكون فناً، وما لا يجوز أن يكون كذلك.

Hammer, Michael. "Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company." *Harvard Business Review On-Point Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

«تغيير جذري: كيف يمكن للإبداع في العمليات أن يؤدي إلى تحول شركتك؟»

يمكن لتجديد العمليات وتطويرها على نحوٍ خارق أن يدمر المنافسين، ويهز قطاعات اقتصادية كاملة؛ ويكفي النظر إلى تويوتا أو ديل أو وولمارت. تقدم هذه المقالة نصائح عملية فيما يخص كيفية إجراء تطويرات عملية، وذلك مثل البحث عن نماذج يقتدى بها من خارج القطاع بغية المحاكاة والتماهي، ثم رفض الفرضيات المعيقة المتعلقة بكيفية القيام بالأعمال. يناقش الكاتب أيضًا الطريقة الفضلى لتطبيق هذا التجديد، فعلى سبيل المثال، يجب أن تتركز مشاريع التطوير العملياتي على الأنشطة ذات الأثر الأكبر على الأهداف الاستراتيجية للشركة. فقد يشعر أكثر المديرين التنفيذيين بالنفور أو بعدم الألفة إزاء التجديد العملياتي، لكنه الأساس الدائم الوحيد لتحقيق أداء متفوق.

Hammer, Michael. "Process Audit." *Harvard Business Review*, April 2007.

«تدقيق العمليات»

يؤمن الكثير من المديرين التنفيذيين بالفكرة القائلة بأن إعادة تصميم العمليات تسمح لهم بإنجاز تحسن استثنائي فيما يخص الكلفة والجودة والسرعة والربحية. لكن، وعلى الرغم من نواياهم واستثماراتهم، فإن كثيرًا من هؤلاء المديرين يقفون مترددين غير واثقين مما يحتاج إلى تغيير على

وجه التحديد، وبأي قدر يجب أن يكون ذلك التغيير، ومتى يجب أن يحدث. ونتيجة لذلك، تعجز شركات كثيرة عن تحقيق تقدم كبير، أو أي تقدم في محاولتها إجراء تغيير في العمليات. لقد أنفق الكاتب خمس سنوات وهو يعمل مع مجموعة من الشركات الكبرى على تطوير «نموذج نضج العملية والمشروع»، وهو إطار يساعد المديرين التنفيذيين على استيعاب وصياغة وتقدير الجهود الرامية إلى إحداث تحول يستند إلى العمليات. إن نموذج نضج العملية والمشروع صيغة مختلفة عن بقية الصيغ؛ لأنها تنطبق على القطاعات والعمليات جميعها.

Puryear, Rudy and Christine Detrick. "Are You Sending Your Problems Offshore?" *Harvard Management Update*, February 2006.

«هل تقوم بتصدير مشكلاتك إلى الخارج؟»

يبدو السؤال صريحًا ومباشرًا إلى حد كبير. لِمَ لا يقوم المرء بالتزود الخارجي فيما يخص وظائف التقارير المالية الروتينية؟ من المؤكد أنك توفر بعض المال بهذه الطريقة. لكن، إذا كانت هذه العمليات تشكو من عيبٍ ما، فإن كل ما تفعله هو غرس انعدام الكفاءة هذا في أماكن أخرى، وتضيع بذلك فرصة أكبر من أجل تحقيق الانسجام فيها. ويخلص كتاب المقالة إلى أنه، وعلى الرغم من قدرة التزود الخارجي على لعب دور مركزي في الجهد الرامي إلى تطوير العمليات، فإن جزءًا مهمًا من مكاسب أي برنامج يأتي من تغيير المواقف والسلوكيات والثقافات ضمن إطار المؤسسة نفسها.

كتب

Harmon, Paul. Business Process Change: A Manager's Guide to *Im-proving*, Redesigning, and Automating Processes. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

«تغيير عمليات الأعمال: دليل المدير إلى تطوير العمليات وإعادة تصميمها وأتمتها»

ترغب كل شركة في تحسين أسلوب قيامها بالأعمال. ومن الممكن أن تؤدي جهودك الرامية إلى إعادة تصميم العمليات إلى مساعدة شركتك في الوصول إلى ذلك الهدف. يصف الكاتب مجموعة من أساليب تغيير العمليات. وهو يناقش مشكلات تغيير العمليات التي تواجه المديرين اليوم، كما يلخص آخر ما تم التوصل إليه في فن تحليل العمليات وأساليب التطوير المتوافرة. كما يعرض منهجية قائمة على أفضل الممارسات وهي: منهجية يمكن تعديلها بما يتناسب والحاجات الخاصة، حيث تلحظ الجوانب البشرية في إعادة تصميم العمليات. وفي الكتاب عرض تفصيلي لحالات دراسة مفصلة تبين كيف يمكن أن تبدو هذه الأساليب في أثناء التطبيق.

Jacka, J.Mike and Paulette J. Keller. Business Process Mapping: *Im-proving* Customer Satisfaction, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

«رسم خريطة العملية: تحسين رضا العملاء»

يختصر الكاتبان صعوبات رسم خريطة العملية من خلال منهجية مبتكرة تسمح للقارئ بفهم أفضل للعمليات وكيفية سيرها، وكذلك فهم كيف تعمل معاً في اتجاه نجاح إنجاز أهداف الأعمال. ويقدم الكتاب أسلوباً مختلفاً في التفكير، وأدوات جديدة لمساعدتك على

تحليل العمليات وتطويرها. كما يستخدم الكاتبان أمثلة وقصصاً من الحياة الواقعية. ويتضمن كل فصل «موجزًا» و«نقاط تحليل رئيسة» لإلقاء الضوء على أهم ما فيه.

Keen, Peter and Mark McDonald. *The eProcess Edge: Creating Customer Value in the Internet Economy*. New York: McGraw-Hill, 2000.

«ميزة العمليات الإلكترونية: خلق قيمة من أجل العملاء في اقتصاد الإنترنت»

يقدم هذا الكتاب خريطة طريق عملية تبين للمديرين ولصانعي القرار التقني كيفية تطوير العمليات والقدرات، واكتساب مزايا تنافسية من خلال العلاقات، وكذلك مساعدة شركاتهم على الازدهار. ويسمى «نموذج العمليات الإلكترونية» للشركات بتحقيق نمو أسرع في الإيرادات، وجني أرباح أكبر من خلال الدمج بين التقنية الجديدة والعمليات، ومن خلال بناء علاقات أقوى تؤدي إلى توليد أعمال متكررة.

Madison, Dan. *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management*. Chico, CA: Paton Press, 2005.

«رسم خرائط العمليات، وتحسين العمليات، وإدارة العمليات»

إن هذا الاستعراض البسيط المكتوب على نحو جيد لإعادة تصميم العمليات يعرض نماذج تطور إدارة العمل المركز للعمليات. وهو يقدم الأدوات التي يتطلبها رسم خرائط العمليات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالأفراد المشاركين في الجهود الرامية إلى تحسين العمليات، بالإضافة إلى عرض منهجية لإعادة التصميم مكوّنة من عشر خطوات. ويوضح الكاتب أيضاً مبادئ تصميم العمليات التي تسمح لك بتعديل هذه المنهجية على نحو يلائم التحديات التي تواجهها أنت. وفي الكتاب فصول إضافية لكتاب آخرين تناقش إدارة العمليات عبر الأقسام المختلفة، واستخدام المحاكاة الحاسوبية في إعادة تصميم العمليات.

ملاحظة تعليمية

Marshall, Paul W. "A Note on Process Analysis." Harvard Business School Case No. 9038-675-. Boston: Harvard Business School Publishing, rev. July 1, 1979.

«ملاحظة في تحليل العمليات»

يعرف مارشال العمليات ويقدم أمثلة عليها، ويوضح طبيعة المدخلات والمخرجات والمهام التي تتكون منها العمليات. وهو يعرض أيضاً الخصائص الأربع للعملية: السعة والكفاءة والفعالية والمرونة. ويقدم الكاتب بالإضافة إلى ذلك، نموذجاً للمخطط الانسيابي للعملية، ويوضح كيفية تحليل عملية قائمة يجري التفكير في إمكانية تطويرها.

مصادر من أجل تطوير عمليات الأعمال

كان للمصادر التالية مساهمتها في تطوير هذا الكتاب:

«كتيب المدير الناجح»

Gebelein, Susan H., Kristie J. Nelson-Neuhaus, Carol J. Skube, David G. Lee, Lisa A. Stevens, Lowell W. Hellervik, and Brian L. Davis. *Successful Manager's Handbook*, 7th ed. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International, 2004.

«تغيير العمليات: دليل المدير إلى تطوير العمليات وإعادة تصميمها وأتمتها»

Harmon, Paul. *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid19_gci536451,00.html

<http://www.induction.to/six-sigma/tsld005.htm>

«رسم خرائط العمليات، وتطويرها، وإدارتها»

Madison, Dan. *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management*. Chico, CA: Paton Press, 2005.

«ملاحظة في تحليل العمليات»

Marshall, Paul W. "A Note on Process Analysis." Harvard Business School Note 9038-675-, rev. July 1, 1979.