

تطوير عمليات الأعمال: الأسس

ما هي عمليات الأعمال؟



بوصفك مديراً، فلا بد من أنك تسمع مناقشات مكثفة عن «تطوير عمليات الأعمال» و «إعادة تصميم العمليات»، و «إعادة هندسة عمليات الأعمال» في مؤسستك. وقد تتساءل عن المعنى الذي تحمله هذه التعابير على وجه التحديد.

من المفيد أولاً أن يفهم المرء معنى «عمليات الأعمال». لذا، سنقدم فيما يلي عدداً من التفسيرات المفيدة.

المدخلات، والأنشطة، والمخرجات

يقصد بكلمة «عملية الأعمال» من الناحية الفنية، مجموعة الخطوات التي تقوم بها الشركة من أجل تحقيق قيمة للعملاء. وتتألف هذه العملية من ثلاثة مكونات رئيسية :

- **المدخلات:** إنها تبدأ بالعملية. فمثلاً، إذا كنت تقوم بتجميع دراجة، فالمدخلات هي الإطارات، والعجلات، والسلسلة، والمسننات، والصواميل، إلخ.
- **الأنشطة:** تقوم الأنشطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات. ففي مثال الدراجة يمكن أن تشمل الأنشطة تجميع الهيكل وتركيب العجلات وضبط المسننات.

- **المخرجات:** وهي تسمى أحياناً «النتائج». فالمخرجات هي نتائج الأنشطة. وفي هذا المثال تكون الدرجات المجمعة هي المخرجات.

يسهل فهم العمليات عندما نفكر في مثال مادي كالدرجات مثلاً، لكن العمليات موجودة في كل شركة، وليس فقط في الشركات التي تصنع منتجات مادية. فعلى سبيل المثال، توجد مدخلات في عمل شركة تقدم خدمات المشورة الإدارية (فالمدخلات هي خبرات الاستشاريين ومعارفهم)، وكذلك توجد الأنشطة (مثل، إجراء مسح لمعنويات الموظفين لدى شركة عميلة)، كما توجد المخرجات أيضاً (مثل خطة لمبادرة تغيير ثقافي في إحدى المؤسسات العميلة).

الأفراد، والتقنية، والمعلومات

يمكنك أيضاً التفكير في عمليات الأعمال بوصفها سلسلة من الأحداث التي تجمع بين الأفراد، والتقنية، والمعلومات بطرق تنتج مخرجات ذات قيمة. وللتحقق من ذلك، توقف لحظة وتأمل ما حولك في المكتب لترى أن:

- الأفراد من حولك يقومون بأنشطة خاصة بالعملية استناداً إلى مدخلات يتلقونها، مثل طلبات العملاء. وتمثل خبراتهم ومعارفهم مدخلات إضافية أيضاً.

- وغالباً ما يعمل هؤلاء الأفراد باستخدام التقنية، مثل الإنترنت وبرمجيات التطبيقات الحاسوبية، حيث تسهل هذه التقنية الأنشطة الخاصة بالعمليات، مثل استخراج بيانات العميل أو مخاطبته عبر رسالة إلكترونية.

- المعلومات موجودة من حولك أيضاً. فهي مخزونة في قواعد البيانات، ومقدمة من قبل العملاء، أو محفوظة في عقول الأفراد. وبذلك، يمكن أن تكون المعلومات مدخلات في العملية (مثل أرقام القطع الموجودة في المستودع)، ويمكن أن تكون مخرجات أيضاً (تقرير أحد الخبراء مثلاً).

وباختصار نقول، تشكل عمليات الأعمال جميع الأنشطة التي تمارسها شركتك، باستخدام الأفراد، والتقنية، والمعلومات؛ من أجل تنفيذ رسالتها، وتحديد أهدافها، وقياس أدائها، وخدمة عملائها، والتعامل مع التحديات التي ستنشأ حتماً في أثناء فعل ذلك كله. لذا، تحدد العمليات فعالية أنشطة الشركة وكفاءتها ونوعية تجربة العملاء مع الشركة. وهي تقرر في النهاية النجاح المالي للشركة أيضاً.

يتضمن عمل كل شركة عددًا كبيرًا من عمليات الأعمال. بعضها عمليات بسيطة تجري في قسم واحد، مثل إدخال طلبات العملاء عبر الحاسوب. وبعضها الآخر عمليات معقدة تطبق في أنحاء مختلفة من الشركة، مثل تطوير منتجات تلاقي رواجًا.

العمليات الرسمية والعمليات غير الرسمية يمكن أن تتنوع العمليات بحسب مقدار شكليتها. وإليكم مثالاً لعملية غير رسمية: يطلب إليك الشخص المكلف بالتواصل معك في إحدى الشركات العميلة لدى شركتك منذ وقت طويل، أن تمنح شركته حسمًا إذا ضاعفت كمية المنتجات التي تشتريها من شركتك. ولا توجد قاعدة تقول إنك لا تستطيع تقديم مثل هذا الحسم. كما لا توجد أيضاً طريقة معروفة ومؤكدة لتقديمه؛ لذا، تقدم له الحسم الذي طلبه. وبذلك، تكون قد قمت بعملية غير رسمية، في حين لم تقم شركتك بتوثيق هذه العملية على صورة سلسلة من الخطوات التي يجب القيام بها في ظل شروط معينة. وحتى هذه اللحظة، يبقى برنامج الحسم موجوداً في عقلك فقط.

واليك أيضاً مثالاً لعملية رسمية: تقوم بإدارة مركز اتصالات لحل مشكلات العملاء عبر الهاتف وعبر الإنترنت. وقد قمت، مع فريقك، بوضع منظومة مضبوطة للإجراءات الخاصة بالإجابة عن أسئلة العملاء، وحل مشكلاتهم، وقد وثق الفريق هذه الإجراءات، وتعيّن على كل موظف جديد أن يدرسها ويتلقى تدريباً عليها قبل عمله في المركز. وهذا يعني أن عمليات معالجة مشكلات العملاء كلهم قد اكتسبت صيغة رسمية إلى حد كبير.

وهناك عمليات تبدأ على هيئة عمليات غير رسمية، ثم تقرر المؤسسة أن تجعلها رسمية تسيير وفق إجراءات محددة. فلنفرض على سبيل المثال، أنك قد أسست عملية غير رسمية من خلال مطالبتك الموظفين الحاليين

ترشيح أشخاص لملء وظيفة شاغرة. ولنفرض أن العملية قد نجحت نجاحًا كبيرًا، مما سمح لك بتحديد وتعيين موظف جديد متميز في عمله. ونتيجة لهذا النجاح، تقرر شركتك جعل هذا الأسلوب جزءًا رسميًا من آلية التوظيف أو التعيين في الشركة، بل هي أيضًا تضع برنامجًا يمنح علاوات لمكافأة الموظفين الذين يقترحون مرشحين يتمكنون من الفوز بالوظائف الشاغرة.

مشكلات العملية يقوم كل شخص في مؤسستك، أو على صلة بها، أنت ومديرك وأقرانك وموظفوك وعملاؤك ومورّدو البضائع إليك، بتنفيذ عدد كبير من العمليات المختلفة كل يوم. ولكن، ولكون هذه العمليات غير ظاهرة للعيان، فلا يفكر كثير من الناس فيها تفكيرًا واعيًا، ولا يدركون أثرها في أداء المؤسسة. لذا، نراهم عندما تنشأ المشكلات (كتسجيل طلب أحد العملاء على نحو غير صحيح، مثلاً) يبحثون عن أحد لإلقاء اللوم عليه. وقد ينفق المديرون الوقت والمال على استبدال الشخص الذي يفترض أنه مصدر الخلل. وقد يلجؤون أيضًا إلى الاستثمار في تقنية جديدة مكلفة من أجل محاولة التغلب على المشكلة.

وعلى الرغم من ذلك، يجد الكثير من المديرين أن هذه «الحلول» لم تنجح. ونتيجة لذلك، تستمر المشكلات نفسها في الظهور. فما الذي يحدث؟ يتضح آخر الأمر، أن مشكلات معظم المؤسسات تتبع من وجود عمليات غير صحيحة، لا بسبب عدم كفاءة الأفراد أو نقص التقنية. ومن

خلال فهم نواقص العملية التي أدت إلى ظهور المشكلة يمكنك، مع فريقك، تصحيح تلك العملية لبلوغ النتيجة التي تريدها الشركة.

لا تبحث عن الأخطاء، بل ابحث عن العلاج.

- هنري فورد

الحاجة إلى ذهنية العمليات لمّا كان إرساء عمليات الأعمال الصحيحة أمرًا بالغ الأهمية لبقاء المؤسسة، فإنك تستطيع، مع فريقك، تحقيق قيمة هائلة للشركة من خلال تبني «ذهنية العمليات». وعندما تمتلك هذه الذهنية، فإنك ستفكر دائمًا في كيفية تطوير طريقة قيام مجموعتك بتحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة. وستسعى دائمًا إلى فهم نوعية عمليات الأعمال التي تقوم بها مجموعتك من خلال استخدام القياسات، وخرائط العمليات، بغية اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها.

يمكنك تطوير ورعاية ذهنية العمليات، في فريقك، من خلال مساعدة أفراد الفريق على فهم، عمليات الأعمال المختلفة التي يشاركون فيها، وتوضيحها، وتحليلها، وكذلك من خلال تشجيعهم على البحث الدائم عن طرائق لتطوير هذه العمليات وتحسينها. ولكن، ماذا ستستفيد؟ المزيد من الكفاءة، وزيادة رضا العملاء، وتقليل الأخطاء، وخفض التكاليف، وزيادة أرباح الشركة.

انظر فقرة «نصائح من أجل تطوير ذهنية العمليات في فريقك» للحصول على المزيد من المعلومات.

نصائح من أجل تطوير ذهنية العمليات في فريقك

- ساعد موظفيك على فهم أن عمل الفريق مؤلف من مهام تؤدي إلى ظهور مخرجات. وتسمى طريقة تجميع هذه المهام معاً بالطريقة. ويكون كل شخص في الفريق جزءاً من عملية واحدة من عمليات الأعمال، أو أكثر.
- اطلب إلى الأفراد المشاركين في إحدى العمليات رسم خريطة توضح خطوات العملية. واطلب إليهم تحديد المدخلات، والمخرجات، في كل خطوة من الخطوات. جرّب استخدام لاصقات مختلفة الأشكال والألوان لإعداد تلك الخريطة.
- اطلب إلى الأفراد تحديد المدخلات التي يتطلبها عملهم، ووصف العمل الذي يقومون به، وتحديد مخرجاته. واسألهم: «من الذي سيحصل على مخرجاتهم؟ وما الذي سيفعلونه بتلك المخرجات؟ وكيف ستؤثر جودة مخرجاتك في عملهم؟»
- ميز العمليات الرئيسية من العمليات الداعمة. فالعمليات الرئيسية هي التي تقدم القيمة للعملاء على نحو مباشر، كتطوير المنتجات أو خدمة العملاء مثلاً. أما العمليات الداعمة فهي التي تعزز العمليات الرئيسية؛ وتشمل التوظيف والتدريب، وإقرار الموازنات، والشراء، وغير ذلك من الأعمال اليومية.

- دع أشخاصًا لهم أدوار «في بداية العملية» يقابلوا أشخاصًا لهم أدوار «في نهاية العملية» حتى تروا كيف يؤثر العمل في بداية العملية على العمل في نهايتها. فمثلاً، يمكن أن يوجه العاملون في إدخال البيانات أسئلة إلى الأفراد المكلفين بتلبية طلبات العملاء، وذلك حتى يتضح لهم كيف أن عدم وضوح المواصفات ونقص المعلومات الآتية من العميل يؤثران تأثيرًا سلبيًا في معالجة الطلبات.
 - أنشئ مخططًا انسيابيًا للعمليات ضمن فريقك، ثم استكشف مع الفريق ما الذي سيحدث عند إدخال تغييرات على العملية، مثل قبول طلبات اللحظة الأخيرة دون التقيد بخطوات التواصل المقررة. وانظروا كيف سيتأثر العاملون والعملاء عندما لا يلتزم الناس بالعمليات المعتمدة.
-