

ما المقصود بتحسين عمليات الأعمال؟



الآن، وبعد أن عرفت المزيد عن معنى عمليات الأعمال ، دعنا نلقي نظرة أكثر قرباً على الأبعاد المختلفة لما يعرف باسم تطوير عمليات الأعمال.

تعريف

تحسين عمليات الأعمال (BPI) عبارة عن مجموعة من المنهجيات والأدوات المضبوطة التي يستخدمها المديرون من أجل تعزيز أداء شركاتهم. وكما يوحي الاسم، يركز BPI (ويدعى إدارة عمليات الأعمال - BPM) على تغيير عمليات الأعمال لإحداث تغيير فيها لزيادة فعاليتها. ونجد في الشركات التي تستخدم تحسين عمليات الأعمال أن:

- المديرين والموظفين يعرفون عمليات الأعمال التي تخصهم، ويجسدونها عن طريق خرائط العمليات أو كتيبات (أو أدلة) الإجراءات، أو «الأساليب المتعارف عليها لفعل الأشياء».
- المديرين يتابعون أداء العمليات من خلال مقاييس قادرة على تقييم جودة المدخلات والمخرجات، أو على قياس فعالية الأنشطة.
- الإدارة العليا تقوم على نحو منتظم بالاستثمار في عملياتها. ويكون المقصود من ذلك في بعض الحالات، تحسين العمليات الراهنة، مثل، تعزيز كفاءة عملية الطلب. وفي حالات أخرى، تكون الغاية من تلك الاستثمارات تحسين الوضع التنافسي للشركة، منها على

سبيل المثال، تقوية عمليات تطوير المنتجات أو عمليات صياغة الاستراتيجية.

- المؤسسات التي لا تستخدم تحسين عمليات الأعمال BPI يمكن أن تفعل الشيء نفسه، غير أن قيامها بهذه الأشياء عادة ما يكون متقطعاً وغير منظم، بدلاً من أن يكون القيام بها بطريقة منتظمة. إن عملية تحسين الأعمال هي أداة يمكن استخدامها على كل مستوى من مستويات المؤسسة، من قبل المدير الذي عادة ما يبدأ بتغيير عملية بسيطة نسبياً في قسمه، أو من قبل كبار المديرين التنفيذيين الذين يمكن أن يدخلوا مبادرة لتحسين الأداء، على مستوى الشركة كلها، في جوانب العمل المختلفة.

المنهجيات والمعايير الرسمية لتحسين عمليات الأعمال

يركز هذا الكتاب على جهود تحسين عمليات الأعمال التي تستطيع المبادرة بها، وتنفيذها ضمن فريقك أو ضمن قسمك. وعلى الرغم من ذلك، فقد تعتمد المؤسسة كلها إلى إطلاق برنامج واسع النطاق لتحسين العمليات الذي يتعين على المديرين جميعهم المشاركة فيه. فإن كان هذا هو الحال، فقد تكون في حاجة إلى تعرّف بعض هذه البرامج بصورة سريعة. ويرد عدد من الأمثلة ضمن جدول «المنهجيات والمعايير الرسمية لتطوير عمليات الأعمال».

محفزات الجهود الرامية إلى تحسين عمليات الأعمال

من الممكن تحفيز الجهود الرامية إلى تحسين عمليات الأعمال بواسطة أنواع كثيرة من الأحداث. ومن ذلك، حالات قصور الأداء، أو وجود إشكالات في الأداء. ولنأخذ مثلاً على ذلك: تعمل كارا مديرة مكتب المبيعات الإقليمي لشركة كبرى تبيع السلع الاستهلاكية، وتدرك أن مبيعات المكتب قد تراجعت بنسبة 5% مقارنة بالمكاتب الإقليمية الأخرى؛ علماً بأن موظفيها يعملون بجد، لكنهم لا يتوصلون إلى تحقيق أهداف المكتب.

ماذا كنت ستفعل؟

النتائج الإجمالية لدى شركة «بيدال باور»

تولى بول منصب المدير في شركة بيدال باور، وهي شركة تقوم بتنظيم جولات على الدراجات. وقبل تسعة أشهر، أطلقت الشركة خدمة جديدة: حيث قامت بإرسال رسائل بريد إلكترونية إلى الزبائن لإبلاغهم بأخر أخبار الرحلات، ودعوتهم لتحميل أحدث المعلومات المتعلقة بالرحلات والجولات.

في البداية، عبّر العملاء عن سرورهم بهذه الخدمة، لكن خلال الشهر الماضي، بدأ عدد منهم يتذمر من أن معلومات الرحلات التي تصلهم عبر البريد الإلكتروني قديمة جداً. فأدرك بول أن ثمة أمراً غير صحيح فيما

يخص تحديث محتوى الرسائل الموجهة إلى العملاء، أو فيما يخص عملية توزيع الرسائل الإلكترونية، لكنه غير واثق من كيفية معالجة هذه المشكلة.

تقرر كارا دراسة العمليات الرئيسية، مثل كيفية الموافقة على المبيعات من قبل الموظفين، وإنشاء حسابات العملاء. وذلك حتى ترى إن كان ثمة إمكانية لإدخال تغيير على هذه العمليات من أجل زيادة أرقام المبيعات. ويمكن أيضاً أن تؤدي تغييرات كبيرة في الوضع العام للشركة إلى إطلاق الجهود الرامية إلى تحسين جهود عمليات الأعمال. وقد تتخذ هذه التغييرات أشكالاً كثيرة، منها على سبيل المثال إدخال تقنية جديدة، أو حدوث تغيير في مزاج العملاء، أو ظهور منافسين جدد.

المنهجيات والمعايير الرسمية لتطوير العملية

الوصف	الاسم
منهجية منضبطة قائمة على البيانات من أجل إزالة العيوب في أي عملية. وهي مصممة لتحقيق الأداء العالي والموثوقية وإنتاج قيمة من أجل العميل. طوّرت شركة موتورولا هذه المنهجية في ثمانينيات القرن العشرين بعد إدراكها أن تقليل العيوب في المنتجات يؤدي إلى ندرة فشلها في أثناء استخدامها. ويشير الحرف اليوناني «Sigma» إلى الانحراف عن القيمة المعيارية.	ستة سيغما (Six Sigma)
استراتيجية إدارة تهدف إلى إدخال الوعي بالجودة إلى عمليات المؤسسة جميعها، وكذلك إلى تشجيع الموظفين على زيادة رضا العملاء على نحو مستمر بكلفة منخفضة. واشتهرت هذه الاستراتيجية في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد الأستاذ الإحصائي الأمريكي ديليو إدوارد ديمينغ. ثم قام جوزف جوران، لاحقاً، بتوسيع مفهوم إدارة الجودة انطلاقاً من خلفيته الإحصائية إلى التركيز على الأبعاد البشرية.	إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إيزو 9000
(ISO 9000)

مجموعة من المعايير من أجل أنظمة إدارة الجودة. وهي صادرة عن المنظمة الدولية للمعايير (ISO). غير أن هذه المعايير لا تضمن جودة المنتجات أو الخدمات النهائية، لكنها تؤكد أن الشركة تقوم بتطبيق عمليات منسجمة. وتتولى إدارة معايير إيزو 9000 هيئات لمنح الاعتمادية والشهادات التي تثبت ذلك.

إعادة هندسة
عمليات الأعمال
(BPR)

منهجية في الإدارة تشجع على إجراء إعادة تصميم جذرية لسير العمل ضمن الشركة الواحدة وفيما بين الشركات؛ من أجل تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء. وقد بلغت إعادة هندسة عمليات الأعمال أوجها في العقد الأخير من القرن العشرين عندما نشر مايكل هامر وجيمس تشامبي كتابهما الشهير «إعادة هندسة الشركة».

وهذا مثال آخر: يتولى ماركوس إدارة قسم الموارد البشرية في شركته. وهو شديد الحماس للإمكانات التي تتيحها الإنترنت. وهو يدرك أن من شأن تزويد الموظفين بوسائل تسمح لهم بإجراء تغييرات على مكافآتهم السنوية عبر الإنترنت أن يجعل الشركة توفر الوقت والمال. وكان على الموظف الراغب في إجراء تغيير من هذا النوع أن يقابل موظفي قسم الموارد البشرية. وهذه عملية تستهلك وقتاً، أي أنها مكلفة. فراح ماركوس يستعرض أسلوب قيام قسم الموارد البشرية بعمله حالياً، ثم عكف على تطوير أفكار من

أجل استخدام الإنترنت لتحقيق المزيد من الكفاءة في أكبر عدد ممكن من العمليات.

مكتسبات تحسين عمليات الأعمال

إن من شأن مبادرة إدارة تحسين عمليات الأعمال أن تساعدك على تحقيق نتائج مهمة كثيرة من أجل مؤسستك. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يساعدك تحسين عمليات الأعمال على إدراك مدى كفاءة فريقك من حيث تلبية احتياجات العملاء والأقسام الأخرى في شركتك. كما يمكن أن يساعدك على مراجعة استراتيجيات التوظيف من أجل تحسين مستوى المهارات والخبرات في الفريق. إن تحسين عمليات الأعمال قادر على توفير الوقت والمال للشركة من خلال تبسيط العمليات المعقدة المكلفة. كما يستطيع مساعدتك على تحديد عمليات جديدة تمامًا تسمح للشركة بتقديم خدمة متميزة إلى العملاء مع تقليل التكاليف في الوقت عينه.

المراحل الست لتطوير العمليات

تقدم منهجية تحسين عمليات الأعمال مكتسبات بالغة الأهمية إلى أي فريق أو مؤسسة، غير أن الحصول على هذه المكتسبات، يتطلب اعتماد مقاربة منظمة فيما يخص الجهود الرامية إلى تطوير العمليات. ويوصي الخبراء باعتماد المراحل الست التالية من أجل تطوير العمليات التي تتسم بقدر من التعقيد:

ويوصي الخبراء باعتماد المراحل الست التالية من أجل تطوير العمليات التي تتسم بقدر من التعقيد:

1. **خَطَط:** اختر عملية أعمال قائمة حاليًا وترغب في تطويرها، ثم حدّد مجالها واجمع فريقك.
2. **حلّل:** ادرس العملية التي قمت بتحديدها بوصفها مرشحة للتحسين.
3. **أعد التصميم:** حدّد التغييرات التي تريد إدخالها على العملية المستهدفة.
4. **احصل على الموارد:** عليك تأمين العاملين والتجهيزات والموارد الأخرى التي يتطلبها إجراء التغيير المطلوب وفق إعادة التصميم التي قمت بها.
5. **نفذ:** قم بتنفيذ التغييرات على العملية.
6. **طوّر باستمرار:** عليك أن تواصل تقييم كفاءة العملية المستهدفة، وأن تدخل عليها المزيد من التغييرات عند الحاجة. ومن الطبيعي أنك لن تكون مضطرًا إلى اعتماد هذه الخطوات أو المراحل الست تحديدًا عندما يتعلق الأمر بتطوير عملية بسيطة ضمن قسمك. والراجح أنك ستفكر في تلك المراحل تفكيرًا سريعاً. فعلى سبيل المثال، لنفترض أنك تريد أن تجعل عملية اتخاذ القرار في فريقك أكثر كفاءة، وأنت تقوم حاليًا بجمع المدخلات من كل فرد في الفريق على نحو

شخصي خلال الأسبوع، وذلك قبل اتخاذ قرار مهم. غير أنه مع إضافة عدد غير قليل من الموظفين الجدد، تصبح هذه الطريقة أكثر تعقيداً وأكثر استهلاكاً للوقت. عند ذلك تتصور تغييراً وتقترحه: فبدلاً من العملية الحالية، يجتمع الموظفون مرة في الأسبوع لمناقشة المشكلات المهمة. وهكذا يحقق الفريق نقلة إلى الأمام؛ مما يحرر جزءاً من وقتك ويسمح لك باستثماره في مهام أخرى.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر قلق بول فيما يخص تحديث محتوى الرسائل الإلكترونية في شركة بيدال باور؟

إليك ما يقترحه المرشد:

على الرغم من أن العملية التي تشغل بال بول عملية افتراضية، إلا أنه يستطيع التفكير فيها على أنها عملية تصنيع تقليدية. وهذا ما سيساعده على بدء تنفيذ مبادرة تحسين تطوير عمليات الأعمال (BPI). وستكون خطواته التالية تكوين فريق لتحليل العملية الحالية. بعدئذٍ سيقوم الفريق بإعادة تصميم العملية للتخلص من مشكلاتها، ثم يتعين على الفريق الحصول على الموارد اللازمة لتطبيق العملية الجديدة (مثل الموظفين أو التجهيزات). عندئذٍ، يمكن أن يقوم الفريق باختبار العملية الجديدة لمعالجة أي مشكلات باقية فيها قبل وضعها موضع التنفيذ على نحو كامل. وحتى بعد أن تصبح

العملية الجديدة أحد إجراءات العمل العيارية في الشركة، يواصل فريق تطوير العمليات مراقبة أداء تلك العملية، وإدخال المزيد من التحسين عليها عند الحاجة.