

# المرحلة الأولى التخطيط لتحسين عمليات الأعمال





إذا أردت التخطيط لتحسين عمليات الأعمال، فاتبع الخطوات التالية:

- اكتشف الأدلة على وجود مشكلة.
  - اختر العملية المراد تحسينها.
  - حدّد مجال تحسين عمليات الأعمال، وأهدافها وبرنامجه الزمني.
  - اجمع فريق تحسين العملية.
  - ابدأ العمل بمشاركة الجميع.
- وسنلقي نظرة على كل خطوة من هذه الخطوات عبر الصفحات التالية.

## اكتشف الأدلة على وجود مشكلة

قبل أن تفكر في التخطيط لتحسين عملية الأعمال، يجب اتخاذ القرار فيما إذا كان تطويرها أمرًا ضروريًا. وستكون الإجابة بالإيجاب، إذا لاحظت وجود أدلة تشير إلى ذلك، مثل:

- تزايد ملاحظات العملاء عن تراجع جودة منتجات الشركة.
- وجود ما يبدو أنه تعقيد زائد في بعض الإجراءات.
- استغراق المهام وقتًا أطول من المعتاد حتى تكتمل، أو وجود اختلافات في الزمن الذي يتطلبه الأشخاص المختلفون لإنجاز المهمة نفسها.
- عدم إنجاز الأعمال على نحو سليم من المرة الأولى.
- تراجع أداء الفريق، أو فشله المستمر في بلوغ الأهداف المقررة.

- تعبیر الموظفين عن الضيق والإحباط بسبب وجود عمليات مربكة، أو اختناقات تمنعهم من القيام بمسؤوليات عملهم. في الحياة، كما في الشطرنج، يفوز الشخص المتبصر - تشارلز بوكستن

## اختر العملية المراد تحسينها

إذا كنت مثل سائر المديرين، فقد ترى أعراضاً عدة تدل على المشكلة التي تعانيها العملية، وتظهر هذه الأعراض على نحوٍ متزامن. ومن شأن ذلك، الإيحاء بإمكانية استفادة عمليات عدة نتيجة تحسين العملية المعنية. فمثلاً، يدير جوي مكتباً إقليمياً تابعاً لشركة خدمات مالية. وقد لاحظ أن العملاء يتذمرون نتيجة اضطرارهم إلى تقديم المعلومات الشخصية نفسها مرات عدة في أثناء تقديم طلب للحصول على قرض. فضلاً عن هذا، فإن نمو أعمال المكتب من حيث عدد الحسابات الجديدة في كل ربع سنة، أقل من نمو المكاتب في المناطق الأخرى على الرغم من توفر الخبرات الكبيرة لدى موظفي جوي.

وعندما يبدو أن هناك عمليات كثيرة يمكن أن تكون في حاجة إلى تحسين، فلابد من طرح السؤال التالي: كيف نقرر العملية التي يجب أن نعالجها أولاً؟ قم ببناء مصفوفة اختيار العملية التي تصنف من خلالها العمليات تبعاً لمعايير، مثل مدى سهولة تحسينها، ومدى إشكاليته بالنسبة للعملاء، ثم صنّف العمليات التي يمكن أن تحوي إشكالات على سلم مكّون

من خمس درجات على أن تُعطى الدرجة 5 للعملية الأكثر إشكالية، والدرجة 1 للعملية الأقل إشكالية. ويقدم الجدول «مصفوفة اختيار العمليات لدى جوي» مثلاً على ذلك.

## جدول رقم 2

### مصفوفة جوي لاختيار العمليات

العملية	إمكانات		مصدر		الدرجة
	توفير النفقات	شكاوى العملاء	فرصة التحسين	سهولة التغيير	
	مصدر إحباط الكلية	الموظفين	مصدر إحباط الكلية	الموظفين	
فتح حسابات جديدة	5	5	2	2	18
تقييم التاريخ الائتماني لطالب القرض	4	2	4	3	17
تطبيقات الموافقة على القرض	4	1	3	2	14

## نصائح من أجل وضع أولويات الجهود الرامية إلى تحسين عمليات الأعمال

- حدّد، ضمن عمليات فريقك، العملية الأكثر أهمية بالنسبة لقدرة الفريق على المساهمة في عمل المؤسسة. واسأل أفراد الفريق، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين مثل البائعين والعملاء، عن رأيهم في ذلك.
- رتب العمليات التي لها الأثر الأكبر في العملاء.
- اختر عمليات ليجري تحسينها على أن ينتج ذلك أكبر قدر من المكاسب، مقابل أقل قدر من الاستثمار.
- ابحث عن العمليات التي تؤدي إلى مشكلات مرتفعة الكلفة، مثل الفشل في تلبية احتياجات العملاء، أو ارتفاع الكلفة، أو طول زمن دورة العملية.
- حدّد العمليات التي تحتاج إلى تحسينها استناداً إلى الاعتبارات الداخلية. فمثلاً، عملية فيها مشكلات تسبب نزاعات لا ضرورة لها بين أفراد الفريق، وتمنعهم من التركيز على تلبية احتياجات العملاء.

بعد أن صنفت العمليات، عليك أن تجمع درجات كل عملية، حيث تدل الدرجة العليا على العملية التي يجب تحسينها أولاً. وفي حالة جوي، تقرر التركيز على عملية فتح حسابات جديدة.

ولمزيد من المعلومات، انظر فقرة «نصائح من أجل وضع أولويات الجهود الرامية إلى تحسين العمليات» .

## تحديد مجال تحسين عمليات الأعمال وأهدافها وبرنامجه الزمني

حدّد مجال مشروع تحسين العملية وأهدافه، وكذلك برنامجه الزمني . يحدد «المجال» ما يجب إدراجه ضمن مسعى التحسين وما لا يجب إدراجه. فمثلاً، حتى يقوم جوي بتحسين أسلوب فتح حسابات جديدة، فإنه يقرر التركيز على تغيير طريقة التفاعل بين الأفراد وتقنية فتح الحسابات الجديدة. وهو يفضل عدم تغيير وظائف الأفراد، وعدم اعتماد أي تقنية جديدة إذا استطاع ذلك.

كما يجب أيضاً أن تحدد كيفية مساهمة الجهود الرامية إلى تحسين العملية في تحقيق أهداف المؤسسة كلها، وتوضّح كيفية ارتباط ذلك ببقية العمليات الموجودة، إضافة إلى ارتباطها بأصحاب المصلحة، مثل عملاء الشركة ومورديها، وأن تعبر أيضاً عن التحسين المرغوب فيه بالأرقام. فمثلاً، يقرر جوي أن تطوير طريقة فتح الحسابات في المكتب، ستساعد الشركة على تحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل في خدمة العملاء على نحو أكثر سرعة وكفاءة. إن عملية فتح الحسابات أثر مباشر في مستوى رضا العملاء. وهي ترتبط أيضاً بعمليات أخرى على صلة بالموافقة على طلبات القروض، وذلك من قبيل تقييم التاريخ الائتماني لطالب القرض.

ووصف جوي التحسين المرغوب فيه على أنه: «عدم اضطرار العملاء إلى تقديم المعلومات المالية أكثر من مرة واحدة من أجل فتح حساب لدينا». ولتحديد الجدول الزمني، لابد من تحديد نقاط مرجعية يجب الوصول إليها لإنجاز التغيير المطلوب بالنسبة للعملية الإشكالية. ولا بد أيضاً من تحديد الزمن المتوقع للوصول إلى كل نقطة من هذه النقاط المرجعية. فمثلاً، تتضمن النقاط المرجعية في تحسين العملية التي حددها جوي: وضع خريطة العملية الحالية لفتح حساب جديد خلال شهرين، وإجراء تجربة على العملية المعدلة عند نهاية الربع الثالث من السنة.

## اجمع فريق تحسين العملية

حدّد الأفراد الذين سينفذون مشروع التحسين، على أن يتضمن

فريقك:

- **مديراً للمشروع:** اختر شخصاً ليقوم بدور مدير المشروع. سواء قمت أنت بهذا الدور، أو أي شخص آخر، على أن تكون لديه خبرة في العمل مع الآخرين على تنفيذ مهام محددة. وسيكون مسؤولاً عن إنجاز العمل في الوقت المحدد، وحل جميع المشكلات المتعلقة به، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المشروع.
- **مالكاً للعملية:** يكون مالك العملية مسؤولاً عن مواصلة تحسين العملية بعد أن يقوم فريق التطوير بإعادة تصميمها. ومرة أخرى

قد يكون هذا الشخص أنت أيضًا. ويجب أن يكون مالك العملية على معرفة جيدة بالعملية المعاد تصميمها، وأن يكون منفتحًا على إمكانية إدخال تغييرات أخرى على العملية إن دعت الحاجة إلى ذلك، وقادرًا على ممارسة التأثير في الآخرين للقبول بالتغيير. كما يجب أيضًا أن يكون مالك العملية مدركًا لمبادئ التصميم الفعال للعمليات، وقادرًا على تتبع أداء العملية الجديدة باستخدام القياسات المناسبة، وعلى توثيق ما يتعلق بالعملية (مثل، وضع المخططات الانسيابية، وإجراءات التشغيل القياسية، وقوائم الرصد).

- **مستخدمي العملية:** وهم الأفراد الذين يعملون في هذه العملية على نحو مباشر؛ لذا قم باختيار عينة ممثلة، وليس الأفراد الذين يبرعون في أداء العملية فقط.
- **المتشككين:** سيستفيد فريق تطوير العملية أيضًا من وجود شخص أو شخصين من المتشككين الذين يمثل وجودهم تحديًا لعملية التصميم، ويولد نقاشًا مفيدًا حول الأفكار المطروحة.
- **اختصاصي تيسير المشروع:** إذا كان مشروع تطوير العملية كبيرًا، فعليك التفكير في تضمين الفريق اختصاصيًا في تيسير المشاريع، وهو شخص يملك خبرة في قيادة اجتماعات فرق العمل. وغالبًا ما يكون مدير المشروع قادرًا على القيام بهذا الدور.

- **خبيراً في التقنية:** تلعب التقنية دوراً في معظم العمليات. ومن هنا تأتي أهمية إمكانية الاستعانة بخبير في التقنية. فمثلاً، يمكن أن يكون هذا الشخص مدير موقع الإنترنت التابع للشركة، أو أحد محللي الدعم الفني.

## ابدأ العمل بمشاركة الجميع

ضع قواعد أساسية لكيفية عمل أفراد فريق التحسين معاً. فعلى سبيل المثال، ما عدد الاجتماعات التي يجب تنفيذها من أجل مناقشة التقدم ومعالجة التحديات؟ ومن سيكون مسؤولاً عن هذا الجانب أو ذاك من جوانب العمل؟ وكيف يقوم أفراد الفريق بتبادل المعلومات وحل الخلافات؟ ويمكن، عند الحاجة، أن تعمل من أجل كسب التزام مديرك بمبادرة التحسين هذه من خلال تقديم اقتراح أعمال مقنع يبين قيمة المشروع. وأخيراً، قرر مع مديرك متى وكيف يجب أن يقدم الفريق تقاريره عن سير العمل.