

المرحلة الثانية

تحليل عملية الأعمال الحالية



والآن، بعد أن قمت بتخطيط مشروع تحسين عملية الأعمال، فقد حان وقت الانتقال إلى المرحلة الثانية، وهي تحليل العملية التي وقع الاختيار عليها لتحسينها، حيث تتألف هذه المرحلة من الخطوات التالية:

- وضع خريطة العملية الحالية (توثيق طريقة سير العمل بموجب هذه العملية).
- تفحص خريطة العملية لتحديد مشكلاتها.
- مقابلة أصحاب المصلحة (بمن فيهم العملاء) لمعرفة وجهات نظرهم حول العملية.
- معرفة كيفية قيام المؤسسات الأخرى بهذه العملية.

بعد تتبع هذه الخطوات، يتعين عليك وضع مجموعة من الوثائق التي تقدم وصفاً دقيقاً للعملية الحالية، وتتضمن أفكاراً من أجل تحسينها.

رسم خريطة العملية

عندما ترسم خريطة العملية التي تود تحسينها، عليك توثيق مختلف الأنشطة التي تجري في أثناء سير العملية. فمثلاً، يمكن أن تتألف عملية فتح حساب جديد؛ أيّ العملية التي يريد المدير المحلي للخدمات المالية، جوي، تحسينها من أنشطة، مثل الحصول على معلومات العميل الجديد، وطلب

القرض، ومعالجة الطلبات، من لحظة استلامها وحتى اتخاذ القرار، ثم إرسال طلب القرض إلى قسم القروض لتحليل الأخطار، ثم الموافقة عليه. ولتوثيق خطوات العملية الحالية، يتعين عليك أن تجمع البيانات المتعلقة بجوانب العملية كلها، مثل عدد مرات التعامل خلال دورة العملية، ومدى تكرار حدوث العملية، وهكذا دواليك.

وبعد ذلك، استخدم المعلومات التي جمعتها لإنشاء خريطة العملية، وهو ما يسمى «اللوحة الانسيابية» للعملية أيضًا، حيث تستخدم اللوحات الانسيابية رموزًا محددة للتعبير عن المعلومات بدقة. ويضم الشكل رقم I تعريفًا لهذه الرموز. انظر إلى الخرائط التي تأتي بعده لترى أمثلة على كيفية استخدام رموز المخطط.

الشكل رقم I

رموز المخطط الانسيابي

الرمز	مثال	المعنى
مربع	استلام الطلب	نشاط يقوم به الشخص أو التقنية.

رموز المخطط الانسيابي

<p>مراجعة، أو قرار يجب اتخاذه من قبل الشخص أو التقنية المعنية.</p>		<p>معين</p>
<p>اتجاه سير العمل؛ يمكن أن يظهر السهم بين أي لوحتين من لوحات الرموز الانسيابية.</p>		<p>سهم</p>
<p>حفظ المواد أو المعلومات أو تخزينها.</p>		<p>مثلث</p>
<p>تأخير بسبب تجميع أو اختناق أو عطل في المعدات، أو بسبب الوقت المنقضي في انتظار تلقي معلومات.</p>		<p>دال كبيرة</p>
<p>بداية خريطة العملية ونهايتها.</p>		<p>بيضوي</p>
<p>إحالة إلى عملية أخرى.</p>		<p>دائرة</p>

قم بإنشاء نسختين من «مخطط العملية الراهنة»:

- المخطط الانسيابي المكبر: عادة ما يبين هذا المخطط الخطوات التي تشكل العناصر الأكثر أهمية في العملية (من خطوتين إلى سبع خطوات).

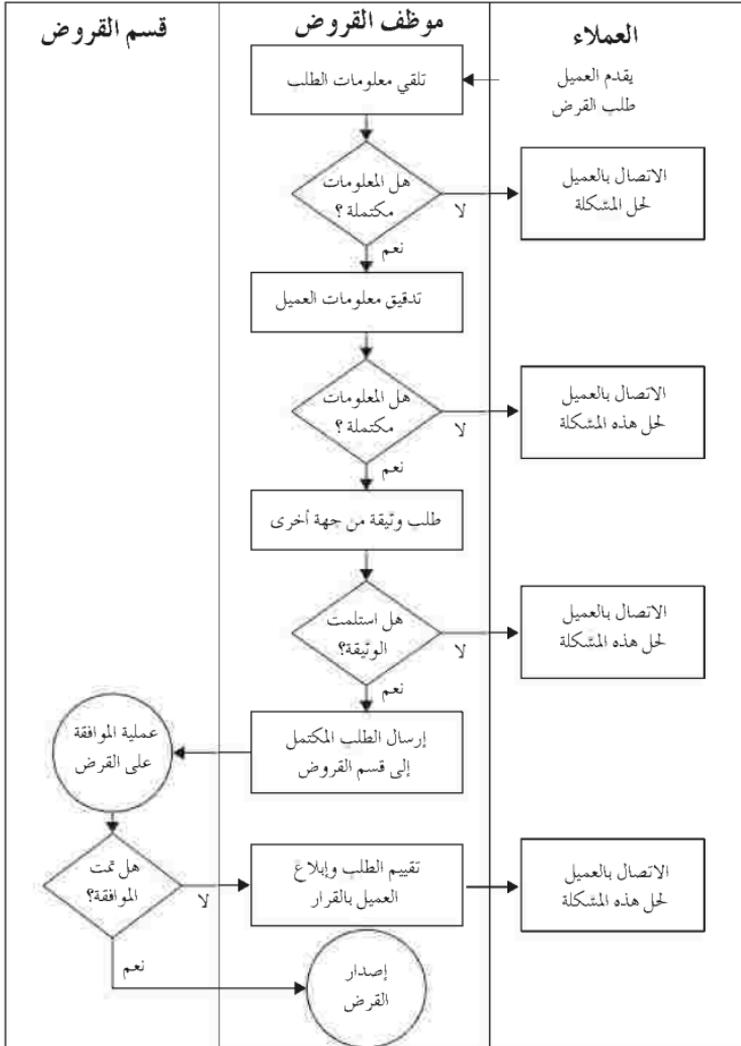
الشكل رقم 2

المخطط الانسيابي المكبر



- اللوحة الانسيابية للنشاط الوظيفي: تبين هذه النسخة من «مخطط العملية الراهنة» خطوات تفصيلية أكثر ضمن العملية، إضافة إلى الألقاب الوظيفية للأشخاص العاملين في العملية، وإلى ذكر الأنشطة التي يؤديها كل شخص. وفيما يلي مخطط وظيفي للأنشطة الخاصة بالعملية الراهنة لفتح حسابات جديدة في مكتب جوي:

مخطط «الحالة الراهنة»



دراسة الخريطة بحثاً عن المشكلات

ادرس كل مكوّن من مكوّنات خريطة العملية، واطرح على نفسك أسئلة،

مثل:

- أي نقاط تتعثر عندها العملية أو تتعرض إلى تأخير؟
- أي نقاط يشعر الناس عندها عادة بالانزعاج والإحباط من العملية؟
- ما أجزاء العملية التي يظهر أنها تستهلك كمية غير منطقية من الوقت؟
- ما أجزاء العملية التي تفضي إلى نتائج منخفضة الجودة؟
- ما أجزاء العملية التي ينجم عنها تكاليف غير مقبولة؟

فعلى سبيل المثال، بعد قيام المدير بدراسة خريطة العملية لديه، فقد يتوصل إلى أن فريقه قادر على توفير الوقت من خلال أتمتة بعض أجزاء العملية لزيادة الكفاءة وزيادة رضا العملاء.

وللمزيد من الأفكار والاقتراحات، انظر «خطوات إنشاء اللوحة الانسيابية للنشاط الوظيفي».

خطوات إنشاء اللوحة الانسيابية للنشاط الوظيفي

1. حدّد حدود العملية: بالتعاون مع فريق تحسين عملية الأعمال، حدّد الأنشطة أو القرارات التي تعد بداية لتلك العملية ونهايتها.
2. وثّق الألقاب الوظيفية للأشخاص المشاركين في العملية: سجل الألقاب الوظيفية لكل من يشارك في هذه العملية على الجانب الأيمن لصفحة من الورق .
3. أنشئ «ممرات السباحة»: افصل بين الألقاب الوظيفية بخطوط أفقية أو رأسية. فيصبح لديك ما يعرف بممرات السباحة التي ستساعدك على متابعة عمل الأفراد، وتعرّف أوقات حدوث التوقف عن العمل، كما تحدد حالات عدم التوازن في العمل بين مختلف المشاركين في العملية.
4. أضف معلومات العملية التفصيلية: أدخل، لكل لقب وظيفي في المخطط، مستطيلاً يمثل ما سيفعله الشخص المعني ضمن العملية. واكتب، في داخل المستطيل، وصفاً لما يفعله ذلك الشخص، مثل: «استلام الطلبات» أو «إنشاء الملف». ثم أدخل في اللوحة أشكالاً معينة تمثل القرارات التي يتعين على الأشخاص اتخاذها في أثناء تنفيذ العملية، واكتب داخل كل معين، أسئلة تشير إلى تلك القرارات. مثلاً، «هل اكتمل الملف؟»، أو «هل تم تسجيل الخروج؟».

5. أظهر تتابع الأنشطة: ضع رقمًا لكل مستطيل ولكل معين في اللوحة الانسيابية للعملية من أجل الإشارة إلى تتابع تنفيذ أنشطة العملية. واحرص على أن يكون لكل مستطيل أو معين رقم يميزه.

مقابلة أصحاب المصلحة

قابل أصحاب المصلحة في العملية، أيّ الناس الذين سيتأثرون بها، أو المهتمين بها، أو العاملين فيها. وقد يتضمن أصحاب المصلحة رؤساءك وأقرانك وموظفيك، بل حتى العملاء والموردين. ثم اسألهم عن رأيهم في العملية، وما الذي يعتقدون أنه يسير على نحوٍ جيد فيها، وما الذي يسير على نحوٍ سيء، واطلب إليهم تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين العملية.

على سبيل المثال، بعد أن قام جوي بدراسة خريطة إنشاء حساب جديد، توصل إلى أن الفريق يستطيع توفير الوقت من خلال استلام وثائق العملاء كلها لحظة تقديم الطلب، بدلاً من مراجعة العميل من أجل طلب الأوراق في وقت لاحق. وأدرك أيضاً أن العملية تتضمن كثيراً من نقاط اتخاذ القرار، حيث يكون على الشخص المعني تقييم تقدم عملية القرض، وربما يكون عليه اتخاذ قرار تصحيحي. وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى أخطاء، وإلى تأخير في خدمة العملاء.

بدأ جوي بمقابلة أصحاب المصلحة. ومن خلال حديثه مع موظفي القروض، وجد أنهم ينفقون معظم الوقت في تنسيق حركة الوثائق بين العميل وقسم القروض. وعلم أيضاً أن العملاء نادراً ما يحضرون الوثائق التي يتطلبها القرض كاملة في أثناء زيارتهم الأولى (مثل وثيقة إثبات الدخل). وهذا ما يوجب على موظفي القروض متابعة هذه المعلومات في وقت لاحق من أجل استكمال معاملة القرض.

وعندما تقوم بمقابلة أصحاب المصلحة، عليك ألا تنسى سؤال العملاء عما يريدونه من العملية، ثم أعد تقريراً يشير إلى «الدرجة» التي يمنحها العملاء إلى فريقك فيما يخص كل شرط من شروط الحصول على القرض. وكذلك يجب أن يبين التقرير كيف يتوقع العملاء أن يكون الأداء المتميز فيما يخص كل شرط.

فمثلاً، يرغب عملاء جوي تقديم المعلومات مرة واحدة في أثناء تقديم طلب القرض (هكذا يكون الأداء المتميز فيما يخص هذا الشرط). ولعلمهم يودون تقييم الأداء في هذه النقطة بسبب انزعاجهم من الاضطرار إلى تقديم هذه المعلومات مرات عدة.

النقاط المرجعية

إضافة إلى مقابلة أصحاب المصلحة، اطلع على كيفية قيام المؤسسات الأخرى بهذه العملية التي ترغب في إعادة تصميمها؛ حيث من الممكن أن

تقوم المؤسسات الأخرى بشمول الشركات المنافسة، والشركات المماثلة لشركتك دون أن تكون منافسة مباشرة، إضافة إلى المؤسسات التي تعد «رفيعة المستوى» فيما يخص العملية المعنية. ويكون هدفك من العثور على نقاط مقارنة توليد أفكار إضافية من أجل إعادة تصميم العملية التي تعاني المشكلات.

وحتى تقوم بتوليد الأفكار المستنبطة من تلك المؤسسات، يمكنك اللجوء إلى مصادر، مثل شركات الأبحاث والشركات الاستشارية والدراسات الخاصة بهذا القطاع الاقتصادي والنقابات المهنية، وكذلك الأفراد الذين كانوا يعملون لدى الشركات المنافسة. كما يمكنك أيضًا أن تتصل بالمؤسسات بنفسك، وأن تجري مقابلات سريعة مع مديرها ومسؤوليها التنفيذيين؛ لتعرف كيف تجري العملية المعنية لديهم.

وللحصول على المزيد من المعلومات، انظر فقرة «نصائح من أجل البحث عن أفضل الأساليب والعثور على نقاط مرجعية للعملية».

نصائح من أجل البحث عن أفضل الأساليب والعثور على نقاط مرجعية للعملية

- ادرس كيفية قيام المنافسين المباشرين بالعملية التي تريد تطويرها، والمؤسسات العاملة في القطاع نفسه ولكنها لا تتنافس شركتك بصورة مباشرة، وكذلك المؤسسات ذات المستوى الرفيع بصرف النظر عن

القطاع الاقتصادي، ثم قسّم فريق تطوير العملية الذي أنشأته إلى مجموعات ثلاث تكلف كلاً منها بتناول فئة من فئات النقاط المرجعية المطلوبة.

• وللعثور على النقاط المرجعية الخاصة بأداء الشركات المنافسة للعملية المعنية، يمكنك التفكير في مصادر المعلومات التالية: النقابات المهنية التي تجري دراسات تتعلق بالنقاط المرجعية، والشركات المحاسبية والاستشارية المتخصصة في هذا القطاع الاقتصادي، والموزعون الذين يتعاملون بمنتجات المنافسين، والموظفون السابقون لدى الشركات المنافسة، والوثائق التي تنشرها الشركات المنافسة (مثل التقارير السنوية والمقالات الصحفية)، إضافة إلى عملاء الشركات المنافسة ومورديها.

• اكتب قائمة أسئلة تطرحها على الأفراد الذين تقابلهم، كأن تتضمن القائمة أسئلة مثل: «كيف تخلصتم من النقاط في هذه العملية التي تجعل الموظفين يشعرون بالضييق والانزعاج؟» و«كيف تقومون حالياً بمنع حدوث اختناقات في هذه العملية؟»

• قم بإعداد فقرة افتتاحية يستخدمها أعضاء فريقك لتقديم أنفسهم إلى من يقابلونهم من أجل معرفة النقاط المرجعية قبل أن يطرحوا أسئلتهم عليهم.