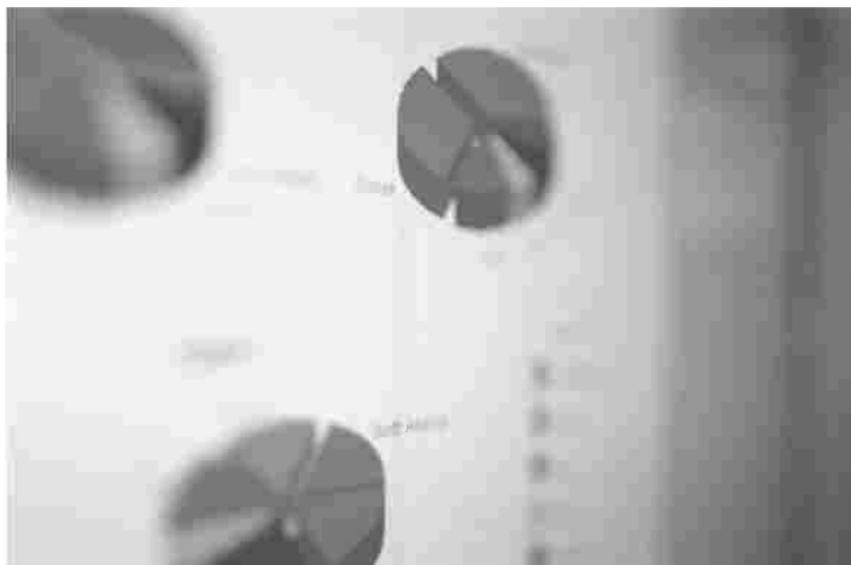


المرحلة الثالثة

إعادة تصميم عملية الأعمال



لقد قمت بتحليل العملية الحالية التي تريد تحسينها. وقد حان وقت قيام فريق (BPI) بإعادة تصميمها حتى تعطي النتائج التي تأمل الحصول عليها.

تتألف مرحلة إعادة التصميم من الخطوات التالية:

- تصور عملية أفضل من العملية الحالية.
 - اختبار أفكار الفريق.
 - التفكير في عواقب إعادة التصميم المحتملة.
 - توثيق إعادة التصميم.
 - جمع الملاحظات الراجعة من أصحاب المصلحة ؛ لتدقيق العملية التي أُعيد تصميمها.
- وعند الانتهاء من مرحلة التصميم، يجب أن يتوافر لديك مجموعة من الوثائق التي تصف إعادة التصميم المقترح، والذي حظي بموافقة الإدارة وبقية أصحاب المصلحة الرئيسيين.

تَصوُّرُ عملية أفضل من العملية الحالية

قم وبقية أفراد فريق BPI بتصوّر ما يمكن أن تكون عليه العملية المثالية، واحرص على أن تعالج العملية المثالية بصورة مباشرة للمشكلة أو الفرصة التي تم تحديدها ضمن أهداف المشروع، واعتماداً على المقابلات

مع أصحاب المصلحة، والنقاط المرجعية، وأنشطة مرحلة التحليل، وتبادل الأفكار مع أفراد الفريق لجعل العملية أفضل من ذي قبل.

وخلال عملية تبادل الأفكار، ضع المخطط الانسيابي للعملية «الراهنة» جانباً، حتى لا تتأثر الأفكار الجديدة بالحالة القائمة، ثم فكر في طرق من أجل تحسين أداء العملية، كأن تفكر أولاً في طرق «تتجاوز توقعات العملاء». وهل يمكن إدخال تحسينات على دقة العملية وسرعتها وجودتها؟ وكيف يمكن تطوير العملية على نحو يجعل التعامل مع الشركة أكثر سهولة بالنسبة للعملاء؟

وثانياً، فكّر في طرق من أجل خفض النفقات. فمثلاً، هل يمكن إلغاء بعض الخطوات من العملية لتقليل عدد المواد اللازمة، أو لخفض كلفة الموارد المستخدمة؟ ثالثاً، تبادل الأفكار مع الفريق فيما يخص «تقليل زمن دورة العملية»، أيّ الوقت الإجمالي الذي يتطلبه إنجاز العملية. وهل يمكن إلغاء طلب الاستيضاحات، أو المعلومات من أجل تسريع العملية؟

وبالإضافة إلى تبادل الأفكار فيما يخص التوصل إلى طرق تحسين العملية، يجب تقرير كيفية قياس أداء العملية الجديدة؛ لذا حدّد مقاييس الأداء ذات الصلة بما يأتي:

- **رضا العملاء:** مثلاً: «عدد المكالمات الهاتفية التي يتعين على العميل إجراؤها مع الشركة قبل التوصل إلى حل مشكلته» أو «وقت الانتظار».

- **الجودة:** مثل «عدد الأخطاء في التجميع».

- **الكلفة:** مثل «مقدار ما ينفق على الأجزاء في ربع السنة».

- **زمن الدورة:** مثلاً: «عدد الساعات التي يتطلبها تجميع وحدة واحدة من المنتج».

توصل فريق جوي (BPI) إلى عدد من الأفكار من أجل عملية أفضل،

ومن تلك الأفكار:

- **طلب الوثائق مقدماً:** يجري، بموجب العملية الحالية، تدقيق

وثائق العميل في مرحلة لاحقة من سير العملية. فمثلاً، يطلب إلى

العميل تقديم إثباتات الدخل بعد قبول طلب القرض، مما يسبب

تأخيراً يمتد من يوم إلى ثلاثة أيام، يضطر معه موظف القروض

إلى الاتصال بالعميل لطلب الإثباتات. وقد كشفت مراجعة لتاريخ

العملية، أن هذه الخطوة أدرجت فيما مضى لتجنب قيام قسم

القروض ليكتشف بعد ذلك أنه لا يلبي الشروط الخاصة بمعايير

الدخل. لكن، ولما كانت نسبة القروض المرفوضة تقل عن 3%،

فإنه ستجري في العملية الجديدة مطالبة العميل بتقديم إثباتات

الدخل مع تقديم الطلب. إن من شأن هذا تسريع العملية وإلغاء

النفقات الناجمة عن قيام موظف القروض بمراجعة الوثائق الخاصة بالطلب.

- إضافة منصب وظيفي جديد: يتعين على موظفي القروض إدارة «دورة طلب القرض»، بما فيها التأكد من الوثائق المقدمة ومعالجتها. ومن هنا تقع على هؤلاء الموظفين مهمة المتابعة بشأن أي أسئلة أو أي قضايا عالقة. وقد كان المقصود من هذه الخطوة ضمان تلقي العملاء الخدمة الشخصية من موظفي القروض، لكن من شأن هذا أن يحد من عدد القروض التي يستطيع الموظف الواحد معالجتها في وقت واحد؛ مما يقلل من قدرة هؤلاء الموظفين على تحقيق مبيعات جديدة. لذا، فإن من شأن خلق وظيفة جديدة باسم «منسق إنتاج القروض» من أجل معالجة طلبات الوثائق الروتينية، تحرير وقت موظفي القروض والسماح لهم بتوليد فرص حسابات جديدة. إن وقت موظفي القروض مكلف، لأنهم يتلقون راتباً مرتفعاً وعمولة على كل قرض فحسب، بل أيضاً لأن الوقت المصروف في جمع الوثائق يبعد هؤلاء الموظفين عن عملهم في توفير فرص أعمال جديدة. ومن شأن إضافة منصب منسق إنتاج القروض أن يوفر أموال الشركة؛ لأن مهمة الاتصال بالعملاء لا تتطلب في هذه الحالة أكثر من موظف إداري عادي. ومن أجل المزيد من الأفكار، انظر فقرة «خطوات من أجل تكوين صورة لعملية أفضل».

خطوات من أجل تصور عملية أفضل

1. اكتب «قصصاً» تصف العملية المثالية: اطلب إلى كل عضو من أعضاء فريق تحسين عمليات الأعمال كتابة قصة حول كيفية اعتزامه إدخال تعديلات على العملية الإشكالية على أن يسعد العملاء، ويوفر الوقت، و/أو يقلل النفقات. يمكن لأفراد الفريق كتابة القصة من وجهة نظر العميل، أو من وجهة نظر موظف من داخل العملية، أو من منظور شخص يراقب العملية من الخارج. ويستطيع أفراد الفريق أيضاً أن يستمدوا الأفكار من التجارب الجيدة والنقاط المرجعية في هذا المجال.
2. اقرأ القصص بصوت مرتفع: اطلب إلى كل شخص قراءة قصته أمام الآخرين. وهم يصغون، واطلب إلى أفراد الفريق، عند إصغائهم إلى تلك القصص، كتابة الأفكار التي تنال إعجابهم لاستعمالها في عملية إعادة تصميم العملية.
3. توثيق الأفكار: بعد قراءة القصص كلها، عليك كتابة قائمتين: أفكار إعادة التصميم التي أحبها معظم أفراد الفريق، والأفكار التي تتطلب المزيد من المناقشة.
4. مناقشة الأفكار: يجب مناقشة الأفكار حتى يصل الفريق إلى إجماع على تصميم واحد للعملية. وإذا تعذر التوصل إلى إجماع، بعد سماع آراء الجميع، فلا بد من قبول وجود أكثر من تصميم واحد في هذه المرحلة.

اختبر أفكار فريقك

من الممكن أن يتصور الفريق عدة عمليات جديدة من شأنها تحسين العملية الحالية. وبعد جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، اختبر العمليات المقترحة لتحديد العملية الفضلى، وفكر في آليات الاختبار التالية:

- **لعب الأدوار:** اطلب إلى أفراد الفريق تمثيل العملية المقترحة حتى يتمكنوا من رؤية كيفية عملها، وكلف أحدهم بلعب دور العميل، وكلف شخصًا آخر بلعب دور الموظف الذي يستلم الطلب، وهكذا دواليك. ثم أنشئ طلبات و عقودًا (غير حقيقية، لكنها واقعية تمامًا)، واطلب إلى كل شخص أن يلعب دوره في أثناء القيام بالعملية. وراقب مجريات الأمور كأن تبحث عن نقاط الاختناق، ومشكلات التنسيق، وغير ذلك من الصعوبات التي قد تؤدي إلى استبعاد الفكرة على أنها فكرة مثالية. فعلى سبيل المثال، نجد في لعب الأدوار الذي قام به فريق جوي، أن الشخص المكلف بلعب دور العميل يقوم بملء استمارة طلب قرض حقيقي ويقدمها إلى المصرف، ثم يقوم «موظف القروض» بتفقد الطلب يدويًا، وتسجيل المعلومات التي يجب التحقق منها، ثم يقبل الطلب، ويتم تسليمه بعد ذلك إلى قسم القروض.

- **التمرين:** ابدأ بمدخلات حقيقية، مثل الأوامر، والعقود والطلبات. واطلب إلى الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ العملية الحقيقية في

المستقبل أن يحولوا هذه المدخلات الحقيقية إلى مخرجات. وبحث من جديد، عن الصعوبات والمفاجآت التي يمكن أن تشير إلى أن العملية المقترحة قد لا تسير على ما يرام.

- المحاكاة الحاسوبية: يقدم كثير من بائعي البرمجيات تطبيقات حاسوبية تسمح للمديرين باختبار العمليات المقترحة وفق سيناريوهات متعددة؛ بغية اكتشاف نقاط الاختناق وغير ذلك من المشكلات المحتملة. فإذا توافرت لديك مثل هذه البرمجيات، فعليك التفكير في استعمالها من أجل تقييم أفضل العمليات التي اقترحها الفريق.

سيساعدك اختبار الأفكار على إجراء التصحيحات في أثناء عملية التصميم، أي عندما يكون إجراء التصحيح أمراً سهلاً وغير مكلف. وقد يساعدك هذا أيضاً على اكتشاف وجود مشكلات صغيرة في العملية لم يلاحظها أحد من قبل. ففي أثناء قيام فريق جوي «بتمثيل العملية»، على سبيل المثال، يقوم موظف القروض بطلب الوثائق من «العميل»؛ فيجيبه العميل: «أي وثائق؟ لقد قمت بتسليمكم الطلب». ويدرك جوي أن تزويد العملاء بقائمة تبين الوثائق الواجب تقديمها عند التقدم للحصول على قرض يساهم في تسريع عملية تقديم الطلب. ومن شأن ذلك أيضاً أن يقلل «انزعاج» العميل.

فكر في تبعات التصميم الجديد

من أجل المزيد من تقدير قابلية تطبيق العملية المعاد تصميمها، عليك أن تناقش فريقك في الآثار المؤسسية للتصميم الجديد. ويجب أن يتناول النقاش الكيفية المحتملة لتأثير العملية الجديدة في هيكلية الشركة وموظفيها وعملائها وأنظمتها. وترد أمثلة على ذلك في جدول «دراسة التبعات المؤسسية للتصميم الجديد».

واعتماداً على طبيعة التبعات المؤسسية للتصميم الجديد، فقد تقرر ضرورة إدخال تعديلات على العملية التي يقترحها الفريق.

جدول رقم 3

دراسة التبعات المؤسسية للتصميم الجديد

الجانب المؤسسي هل تتطلب العملية الجديدة...

الهيكلة	إيجاد وظائف جديدة، أو أقسام أو علاقات جديدة، أو إجراء تعديلات كبيرة على الهيكليات القائمة.
الموظفون	مهارات جديدة، ومعارف، وخبرات يجب اكتسابها عبر تدريب الموظفين الحاليين أو تعيين موظفين جدد.
العملاء	خطط تسويق جديدة أو غير ذلك من أشكال التواصل لإبلاغ العملاء بإعادة تصميم العملية ولمساعدتهم على استخدامها.
الأنظمة	أنظمة جديدة تماماً، كالبنية التحتية المعلوماتية الجديدة، أو التعديلات المهمة على الأنظمة الموجودة.

فمثلاً، قد يدرك جوي أن إنشاء وظيفة جديدة تحت اسم «منسق إنتاج القروض» يمكن أن تغري موظفي القروض بالتراخي فيما يخص جودة عملهم. وهذا ما جعله يقرر إيجاد مقاييس لتحديد النواقص في الطلبات التي يعالجها كل واحد من موظفي القروض، وتحديد مقدار العمل اللازم لاستدراكها. هذا بالإضافة إلى جعل هذه المقاييس جزءاً من عملية المراجعة الرسمية لأداء موظفي القروض.

توثيق التصميم الجديد

وتتقّ النسخة الأخيرة من إعادة التصميم عن طريق استخدام مخطط انسيابي للأنشطة، واحذف التفاصيل المتعلقة بـ «من يقوم بماذا؟»، حيث سيأتي دور هذه المعلومات فيما بعد. أما الآن، فعليك أن تحصل على نسخة بسيطة نسبياً للعملية من أجل تقديمها إلى المعنيين؛ طلباً لملاحظاتهم وأفكارهم.

إن الفائز الذي ينتصر في المعركة يجري حسابات كثيرة في رأسه قبل خوض معركته.

- سن تزو

دقق التصميم الجديد

قدم المخطط الانسيابي للنشاط بالإضافة إلى معلومات تتعلق بكيفية توصلك إلى الأفكار الجديدة فيما يخص العملية المقترحة، إلى أصحاب

المصلحة. والراجع أن يكون مديرك واحداً من هؤلاء، بالإضافة إلى أشخاص آخرين في الشركة ربما يكون لتغيير العملية أثر فيهم، ثم اطرح الأسئلة التالية على أصحاب المصلحة:

- «هل تؤدي هذه العملية، وفق تصميمها الجديد، إلى معالجة مشكلات الأداء التي جرى تحديدها في أهداف المشروع؟ وهل تمكّننا من الاستفادة من فرص مهمة؟»
- «ما المشكلات المحتملة التي تعتقد بروزها في العملية المقترحة؟»
- «ما الاقتراحات التي ستقدمها لتحسين كفاءة العملية من حيث تحقيق أهداف المشروع؟»
- هل تعتقد أننا أغفلنا شيئاً مهماً، في رأيك؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما ذلك الشيء؟»

من خلال طلب مساهمة أصحاب المصلحة، تكون قد بدأت بناء الدعم اللازم للعملية التي صاغها فريقك. فعندما يقدم الناس أفكاراً تخص تغيير عملية ما، فهم غالباً ما يشعرون بمزيد من الالتزام تجاه هذه العملية. انظر إن كنت في حاجة إلى مزيد من مراجعات العملية المقترحة من أجل إدراج بعض التغذية الراجعة.

انظر فقرة «نصائح من أجل إعادة تصميم العملية» للحصول على المزيد من المعلومات.

نصائح من أجل إعادة تصميم العملية

- غير العملية على نحو يقدم قيمة يرغب العميل في توفرها، مثل المزيد من السرعة والكفاءة، والدقة، وتقليل الكلفة، أو وجود نقطة تواصل وحيدة بين العملاء والشركة.
- لا تسمح للألقاب الوظيفية، أو المسؤوليات والمواقع الحالية، بأن تكون مقيدة لعملك. فإذا كنت بحاجة إلى إنشاء وظيفة جديدة؛ لجعل العملية تسير على نحو أكثر فعالية، فلا تتردد في تنفيذ ذلك فعلاً.
- إذا كانت مدخلات العملية تشكل «مجموعات» طبيعية، فلا تتردد في إنشاء عملية منفصلة لكل مجموعة من هذه المجموعات.
- وجه جهودك، منذ البداية، نحو أهم ما يسبب ضياع الوقت، مثل النقاط التي تتطلب كثيرًا من الانتظار، أو الحركة، أو إعادة العمل.
- عندما يكون القيام بخطوات مختلفة على نحو مستقل ممكنًا، دون حاجة إلى وجود تسلسل بعينه، فكر في إنشاء عمليات متعددة يمكن أن تجري على التوازي.
- تفحص منطق التسلسل الحالي للخطوات في العملية الحالية، واسأل نفسك إن كان من شأن العملية أن تسير على نحو أكثر سرعة أو أكثر كفاءة إذا ما أعدت ترتيب خطواتها.
- ابحث عن فرص لإلغاء المراجعات غير الضرورية للجزء المكتمل من العمل. فعندما يعرف الناس أن عملهم سيخضع للمراجعة مرات عدة، يتضاءل لديهم الحافز الذي يجعلهم يقومون بالعمل على نحو صحيح.

- ومن أجل تقليل عدد خطوات العملية، حاول إلغاء ضرورة موافقة الأفراد أو توقيعهم على أنشطة لا يعرفون عنها الشيء الكثير. وبدلاً من ذلك، ادفع بعملية اتخاذ القرار إلى الأسفل، أي إلى حيث يجري العمل الفعلي.
- حدّد الفرص المتاحة لتبسيط الخطوات التي تتسم بتعقيد لا ضرورة له.
- اجعل عدد المساهمين في العملية أقل ما يمكن؛ مما يؤدي إلى تقليل عدد الاختناقات والمشكلات المحتملة.
- حدّد نقاط وجود المشكلات في العملية من خلال سؤال الأفراد المشاركين فيها عن المواضيع المزعجة، ومن خلال سؤالهم عن سبب انزعاجهم على وجه التحديد. فقد تتضمن إجاباتهم أشياء، مثل: «عندما يصلني هذا الجزء من العمل أجد معلومات ناقصة».
- من أجل تحديد نقاط الاختناق في العملية الحالية، قم بزيادة المدخلات المارة عبرها، وزد من سرعة أداء العملية؛ مما يجعل نقاط الاختناق أكثر وضوحًا في ظل هذه الظروف.