

المرحلة الخامسة
تنفيذ عمليات الأعمال التي أعيد
تصميمها



بعد توفر الموارد اللازمة، واكتمال تصميم العملية، واختبار ذلك التصميم، فقد أصبح كل شيء جاهزاً لتنفيذ العملية التي أعيد تصميمها. وهذا يعني أنك ستبدأ فعلياً باستخدام العملية الجديدة في مؤسستك.

يرى عدد كبير من الخبراء أن التنفيذ هو الجزء الأكثر صعوبة في تطوير العمليات. وحتى تعزز فرصة نجاح مسعاك، عليك التفكير في مرحلة التنفيذ بوصفها مؤلفة من الجزأين التاليين:

- فهم العقبات التي تعترض التنفيذ.
- المضي في تنفيذ العملية الجديدة.

فهم العقبات التي تعترض التنفيذ

قبل تنفيذ عمليتك الجديدة، لا بد لك من فهم العقبات الشائعة التي تعترض عادة تنفيذ العمليات المعاد تصميمها. وعليك، أيضاً، أن تسأل نفسك إن كنت قد اتخذت الخطوات اللازمة لتفادي تلك العقبات. ستجد أمثلة على ذلك ضمن جدول «العقبات الشائعة التي تعترض التنفيذ».

يمكنك تفادي كثير من تلك العقبات من خلال الاستعداد، منذ وقت مبكر، في أثناء العمل على تطوير العملية. فمثلاً، يمكنك مساعدة المديرين والموظفين على تعرف أهمية تغيير العملية، بالإضافة إلى الطلب إليهم المساعدة في إعادة التصميم. وكلما شاركوا بصورة أكثر، ازداد فهمهم لقيمة التغيير، وكذلك ازدادت مساندتهم لتنفيذ التغيير. فعلى سبيل المثال،

تساعد مطالبة الناس المشاركة في اختبار العملية الجديدة، على معرفة أن التغيير أمر ممكن، وتجعلهم يساهمون في التنفيذ أيضًا.

جدول رقم 4

العقبات الشائعة التي تعترض التنفيذ

العقبات	شرح مع مثال	سبل تجنب العقبات
المقاومة من جانب الموظفين	يحمل كل تغيير في العمليات افتراضًا ضمنيًا مفاده أن الناس كانوا يقومون بأشياء غير صحيحة في العملية القديمة. لذا، يمكنك توقع شيء من المقاومة للعملية الجديدة من قبل الموظفين، خاصة إذا لم يتمكنوا من رؤية مكاسب إجراء التغيير.	تقبل مخاوف الموظفين من خلال الإشارة إلى أن العملية الجديدة ستحل المشكلات التي كانت تسببها لهم العملية القديمة. وبين لهم أيضًا أن اعتماد العملية الجديدة سيعود عليهم بفوائد جمّة. وشرح منذ وقت مبكر أي تغييرات على حجم العمل، والتعويضات التي سترافق العملية الجديدة.

العقبات	شرح مع مثال	سبل تجنب العقبات
المقاومة من جانب المديرين	إذا كانت العملية المعاد تصميمها تتعلق بعدد من الأقسام أو الوحدات، فسيكون ظهور نزاعات وقت التنفيذ ممكناً. وعلى وجه الخصوص، يمكن أن يكون مديرو بعض الوحدات غير مستعدين لتغيير طريقة عملهم بغية وضع العملية الجديدة موضع التنفيذ.	لا بد من معالجة هذه المسألة قبل وخلال مرحلتي التطوير والاختبار إن كان هذا ممكناً. ويجب أن يدرك المديرين أن دعم العملية الجديدة يجعل عملهم أكثر سهولة ويمكنهم من أداء أفضل. وحتى تفوز بدعمهم، عليك إلقاء الضوء على المشكلات التي تسببها العملية القديمة، وعلى انعكاس هذه المشكلات على أدائهم. لذا ركز على قدرتهم على تطوير الأداء في ظل العملية الجديدة وعلى استفادتهم منها.

العقبات	شرح مع مثال	سبل تجنب العقبات
عدم وجود «بطل» لدفع الأمور إلى الأمام	يتطلب تغيير العملية وجود «بطل»، أي شخص يقدم دعمًا تنفيذيًا للمشروع. وفي حالات تغيير عمليات كبيرة، يمكن أن يلعب المدير التنفيذي أو قائد	إذا لم يتوفر بطل للمشروع، فما كان للمشروع أن يبدأ أصلاً. وإذا تغير البطل، أو فقد اهتمامه بالأمر، فعليك تذكيره بالقيمة التي يخلقها تطوير العملية.
دور البطل.	رفيع المستوى في المؤسسة	احرص على أن يكون دعم البطل للمشروع واضحًا لبقية المديرين والموظفين المعنيين. ولا يعد إصدار مذكرة أو إرسال بريد إلكتروني كافيًا لذلك. إن الناس يحتاجون إلى رؤية أن البطل سيتخذ القرارات الصعبة التي يتطلبها تحقيق الأهداف.
يوفر هذا البطل الصلاحيات التنفيذية اللازمة لإجراء التغييرات على العملية وإعادة التكليف بالمسؤوليات.		

انظر فقرة «نصائح من أجل التغلب على المقاومة التي تواجه العملية المعاد تصميمها» طلبًا للمزيد من المعلومات.

الصعوبات التي نحسن التعامل معها تصبح فرصًا نربحها.

- ونستون تشرشل

نصائح من أجل التغلب على المقاومة التي تواجه

العملية المعاد تصميمها

- أشرك أصحاب المصلحة (أي شخص يتأثر بتغيير العملية) في إعادة تصميم أي تحسين توصي به؛ إذ يزداد احتمال دعم الناس للتغيير الذي ساعدوا على إيجاده.
- اطلب إلى أصحاب المصلحة إبداء رأيهم فيما يخص لوحة «الحالة الراهنة» للعملية، وإعادة التصميم التي قمت بها، خلال مرحلة التنفيذ الفعلي.
- عليك دعوة الجميع، بمن فيهم من يبدو أنهم يقاومون التغيير، إلى إبداء آرائهم فيما يخص إعادة التصميم. وسجل مخاوفهم على الدفتر القلاب، وأخبرهم بأن فريقك يدرك هذه المخاوف. فقد تكون لدى هؤلاء الأفراد وجهات نظر سليمة لا بد من معالجتها ضمن إعادة تصميم العملية.
- عند اقتراح إعادة تصميم العملية، عليك أن توضح تمامًا أن العملية هي المشكلة وليس الأفراد العاملين فيها. فغالبًا ما ينحو الأفراد الذين عملوا في عملية معينة زمنًا طويلًا إلى التباهي بعملهم، وقد يجدون صعوبة في قبول التغيير.
- عليك أن تظهر، في مرحلة مبكرة من الجهود الرامية إلى إعادة تصميم العملية، تقديرك لما أنجزه الأفراد الذين عملوا ضمن هذه العملية في

الماضي؛ إذ سيجعلهم ذلك يفهمون أن المشكلة غير كامنة في عملهم، فيصبح الانفتاح على فكرة التغيير سهلاً عليهم.

● أعلن عن سبب إعادة تصميم العملية الإشكالية؛ لأن ذلك سيساعد الناس على رؤية مكاسب نقل هذه العملية إلى مستوى أداء جديد.

● صف كيفية قيامك بتغيير العملية المعنية، وصف كيفية مشاركة كل شخص.

● اشرح «ما تحققه العملية لهم» إذا ساهموا في تطويرها. فمثلاً، «سنتكسب المزيد من العملاء مما يجعلنا نحصل على علاوات أكبر».

● حدّد وعالج الأفكار أو الفرضيات التي تقف خلف المقاومة التي تواجهها العملية الجديدة. فمثلاً، إذا قال أحد الأفراد: «لن تنجح هذه البرمجية الجديدة»، فاسأله: «ما الذي يمكن أن يجعلك تغير فكرتك هذه؟» فإذا أجاب: «أريد ما يثبت أنها نجحت في شركة أخرى»، فعندئذٍ يكون عليك أن تقدم الدليل الذي يطلبه.

● اطلب إلى الذين يقاومون التغيير، المشاركة في مقابلات تحديد النقاط المرجعية للعملية (أو دعهم يستمعوا إليها)، أيّ حيث يقوم أفراد فريق تطوير العملية بمقابلة أشخاص من مؤسسات أخرى نجحت في عمليات تشبه العملية التي قام فريقك بإعادة تصميمها.

المضي في تنفيذ العملية الجديدة

عندما تصبح مستعداً لتنفيذ العملية الجديدة، عليك القيام بالخطوات

التالية:

1. **تواصل:** اجعل الناس على اطلاع باقتراب تنفيذ العملية الجديدة،

وامنح الجميع، المديرين والموظفين وبقية المشاركين في العملية وقتاً؛ ليفهموا، أو ليتذكروا سبب الحاجة إلى العملية الجديدة، وما هي تلك العملية، وكيف ستكون الأمور مختلفة بل أفضل مما سبق، ومن هم الذين شاركوا في المشروع، وما الذي سيحدث عندما تصبح العملية الجديدة جزءاً من الأعمال اليومية. وفي معظم الحالات، يكون أكبر قدر ممكن من التواصل شيئاً إيجابياً.

2. **ثقف الأفراد ودعهم يألفوا العملية:** عليك بناء فهم تفصيلي

لكيفية سير العملية الجديدة، وذلك من خلال «تمثيل الأدوار» والتطبيق والمحاكاة. ومثلما استخدمت هذه الأساليب في أثناء المرحلة الثالثة (إعادة تصميم العملية)، يمكنك الآن استخدامها لاختبار (أو لإظهار) مدى حسن سير العملية الجديدة. فعلى سبيل المثال، إذا قررت تطبيق العملية الجديدة، فاطلب إلى جميع من سيعملون فيها أن يقوموا بتجربتها على نحوٍ مماثل سيرها الحقيقي. وخلال عملية التطبيق، ابحث عن المشكلات، ثم قرر كيف يمكنك التخلص منها.

3. مرحلة التجريب (عند الحاجة): إذا كان ما زال لديك شك في وجود صعوبات في العملية الجديدة، وما زلت في حاجة إلى التخلص منها، فلا بد من مرحلة التجريب. إذ تقوم خلال هذه المرحلة، بتنفيذ العملية الجديدة، على نحو ما يحدث في ظروف العمل الفعلية، لكن مع جعل إطار العمل محدودًا. فمثلاً، يمكنك تجربة العملية الجديدة مع مجموعة واحدة من العملاء، أو في منطقة بيع واحدة، أو على فئة واحدة من المنتجات. كما يمكنك تحديد وقت المرحلة التجريبية، كأن تستمر عددًا من الأشهر يجري بعد ذلك تقييم الكفاءة. إن أخطار هذه التجربة أكبر من أخطار الأساليب السابقة؛ لأنها تتضمن عملاء حقيقيين ومنتجات أو خدمات حقيقية. لكن المراقبة الوثيقة للمرحلة التجريبية تسمح بتصحيح المشكلات فور حدوثها، مع الحصول على ملاحظات قيمة تساعد على تطوير العملية. وثمة فائدة أخرى من استخدام المرحلة التجريبية، ألا وهي أن الناس المشاركين فيها يصبحون قادرين على تدريب الآخرين عند توسيع نطاق العملية الجديدة إلى مناطق أو منتجات أخرى أو مجموعات عملاء جدد. هذا بالإضافة إلى أن التجربة تعطي المشككين في العملية الجديدة فرصة لمشاهدتها في الواقع، حيث يطمئنون إلى فعاليتها.

4. التنفيذ: ضع العملية الجديدة موضع العمل والإنتاج من خلال إعلان بدء العمل بها. وابدأ بجمع البيانات المتعلقة بقياسات الأداء

الجديدة ذات الصلة بالعملية المعنية. وعليك أن تكون موجودًا للإجابة عن الأسئلة، ومساندة الناس، في أثناء قيامهم بتغيير أسلوب عملهم. ولا بد من أن تدرك وجود «منحنى» التعلم الذي يشير إلى أن الناس يحتاجون إلى وقت حتى يتمكنوا من أداء العملية الجديدة على نحو صحيح.

5. **اقطع العلاقة بالماضي:** قم بالتخلص من كل ما يتعلق بالعملية القديمة حتى تقلل إغراء العودة إلى العادات السابقة. فقد تكون الأشياء التي يجب التخلص منها نماذج قديمة، أو استمارات، أو معدات، أو لافتات، أو غير ذلك. فإزالة هذه الأشياء، تبعث برسالة واضحة مفادها أن العملية الجديدة موجودة لتبقى.