

الدرس السابع: المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة وعوامل نجاحه

المرحلة الأولى: التشخيص وتحديد مجالات التطوير (تحديد متطلبات الزبون وأهداف العملية): يتم في هذه الخطوة:

- دراسة الوضع الحالي للمنظمة؛
- التعرف على درجة رضا الزبائن عن السلعة وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم؛
- إذا كانت هناك علامة لعدم رضا الزبون فما هي أسبابه؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعاتنا لزبائن؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؛
- ما هي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفي السلعة/الخدمة باحتياجات الزبائن. ويجب التأكيد بأن إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات و الأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها.

إن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها من إعادة الهندسة وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية):

- تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (عملية الشراء - التخزين - التصنيع - البيع)؛
- وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية؛
- يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف؛ وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملًا حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

المرحلة الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي):

- وهذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب و إجراؤه في العمليات المدروسة.
- وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال. وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:
- زيادة سرعة العمليات؛
- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة؛

-استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية؛

-إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف؛

-رفع مستوى جودة العملية؛

-تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

المرحلة الرابعة: الإقتداء بالنماذج الناجحة:

يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما أسفرت هذه المعايير عن طرق جديدة أخرى أي أن الإقتداء يساعد طريق الهندرة على التفكير الإبداعي وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية.

المرحلة الخامسة: إعادة تصميم العمليات:

عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل والتي تحقق الشروط التالية:

-أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع،

-أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة؛

-أن تؤدي إلى قفزة وتغيير هائلة؛

-أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها؛

-أن تحقق رغبة الزبائن.

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد حتى يتم الوصول إلى تصميم أفضل للعملية من أن تحرص الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

المرحلة السادسة: التطبيق والمتابعة:

أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

