Iraq Governance Strengthening Project

OSTP Process Streamlining Materials

December 2013

IRAQ GOVERNANCE STRENGTHENING PROJECT

OSTP Process Streamlining Materials:

- **Workshop report for provincial OSTP team process streamlining**
- **Bilingual process streamlining guideline document**
- **Action plan for GSP-OSTP follow-up of process streamlining in the provinces**

FUNDED BY USAID

December 2013
Contract No. AID-267-C-11-00006
Deliverable No.D-2014-236

DISCLAIMER
This report is made possible by the support of the American People through the United States Agency for International Development (USAID.) The contents of this report are the sole responsibility of Chemonics International, Inc. and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

Contract No.:	AID-267-C-11-00006
Contractor Name:	Chemonics International, Inc.
USAID Cognizant Technical Office:	Democracy and Governance Office USAID Iraq
Date of Report:	*December 2013*
Document Title:	***OSTP Process Streamlining Materials*** *FINAL*
Author's Name:	*Mohammad Kurdi*

OSTP Process Streamlining Materials
Final
December 2013

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

ورشة عمل تحليل العمليات الادارية وتطوير الاجراءات ضمن برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي

25– 28 تشرين ثاني 2013

OSTP Administrative Process Analysis & Procedure Streamlining Workshop

25 – 28 Nov. 2013

OBJECTIVES

أهداف الورشة

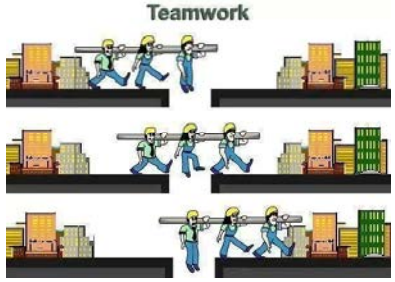
- تعزيز قدرة المشاركين/ات في الورشة للدفع باتجاه تحسينات بما يتعلق بمعيار العمليات، تحليلها وتبسيطها.
- مناقشة الحلول التطويرية التي قامت فرق برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي بتحديدها وتوثيق هذه الحلول بمخططات انسيابية تشمل الموارد المطلوبه لتنفيذ العمليه المعدله.
- دراسات وتحاليل ميدانيه يتم فيهما تطبيق مهارات تحليل العمليات وتبسيطها.
- وضع خطة عمل لتطبيق المهارات في محافظات المشاركين/ات.

- Enhance participants ability to drive enhancements related to Process criterion analysis & streamlining.
- Discuss improvement solutions identified by OSTP Teams, document those solutions in flow charts including needed resources for implementation.
- Field case studies to implement process analysis & streamlining.
- Document Action Plan to implement acquired skills from this WS in participant provinces.

WS Methodology

منهجية العمل الورشه

- مقدمة، عرض ، تدريبات ونقاش ، مجموعات عمل.
- قواعد عمل المجموعات: عمل جماعى ، اختيار مدير الجلسة ومن سيعرض نتائج النقاش.



- Introduction, presentation, handouts and discussion, formation of groups;
- Group rules: Collective documentation efforts, identify Moderator and Presenter

برنامج الورشه

Workshop Schedule

Process – Brief Definition العملية – تعريف مختصر

سلسله من المهام المنظمه المترابطه التي:

- لها بدايه ونهايه
- ينتج عنها منتجات أو خدمات محدده
- تسهم في الوصول الى هدف محدد
- تعطي قيمه مضافه لمستخدم / زبون أو أكثر.

A collection of related structured activities that:

- have a beginning and an end;
- produces a specific service or product;
- reaches a specific goal;
- provides value to a particular customer or customers

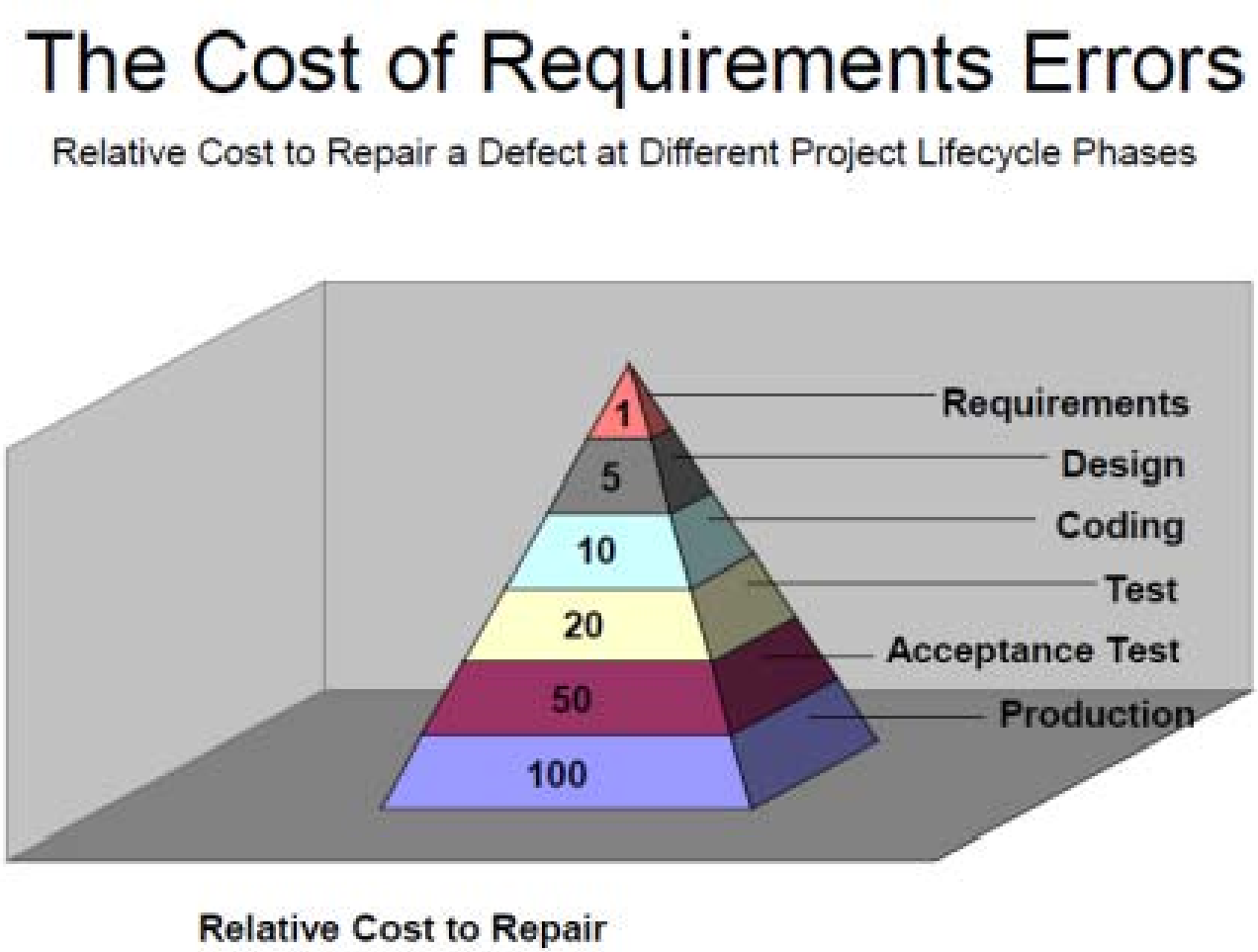
Challenge تحدي

تحدي:
كيف يرتبط مفهوم العمليات في موقع عملك ؟

CHALLENGE:

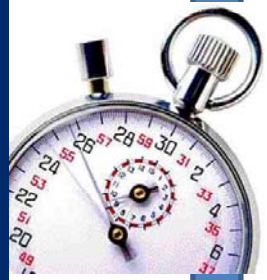
- **How does Process understanding relate to your organization?**

ما هي تكاليف التصميم غير المدروس للعملية ؟



مثال عام من الانترنت
General example from the internet

What are Process components ? ما هي مكونات العملية؟



Inputs	المدخلات
Materials, data, documents, energy	المواد – بيانات –الوثائق - الطاقه
Procedure	**الأجراء**
Chain of sequential steps, Who, What, Where, When, and Why, logic gates, decisions	سلسلة من الخطوات المتتابعة - من ، ماذا ، أين ، ولماذا - بوابات الفحص – القرارات
Resources	**الموارد**
Tools & equipment, computers, information systems, labour	أجهزه و معدات – حواسيب – أنظمة معلومات – الأيدي العامله
Output	**المخرجات**
Product, service, information	منتج – خدمه – معلومات

What are Process characteristics ?? ما هي خصائص العمليات؟

- لها سبب
- محددة الاطار من مدخلات ومخرجات
- الخطوات متسلسله عبر المكان والزمان
- تخدم مواطن أو زبون
- لها قيمه مضافه
- مزروعه في هيكل تنظيمي
- تتنقل عبر فعاليات مختلفه أخذا بعين الاعتبار سلسلة العمليه وليس الادارات الفرديه
- جهه مسئوله عن أداء العمليه

- Has a trigger
- Definability (inputs – outputs)
- Order – activities ordered according to time & space
- Customer
- Adding value
- Embedidness into an organizational structure
- Cross functionality - process chain, not functional silos
- Process owner (responsible for performance)

What are Process types ? ما هي أنواع العمليات؟

Management Processes	العمليات الاداريه
Processes that govern the operations of a system (i.e. corporate governance, strategic management)	عمليات تحكم تشغيل الاجراءات (حاكميه المؤسسات – الادارة ألاستراتيجيه)

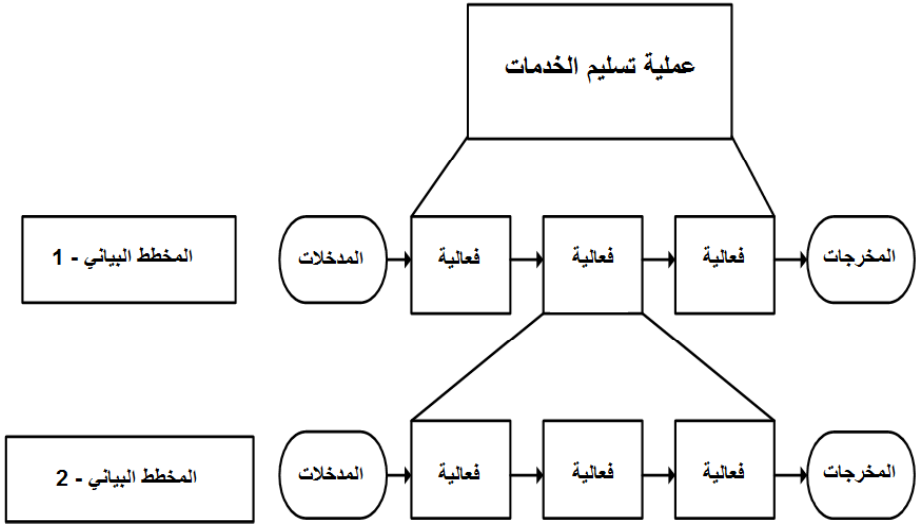
Operational Processes	العمليات التشغيليه
Core business, create primary value (i.e. purchasing, manufacturing, Citizen Service Desk, advertising, marketing, sales)	تمثل جوهر العمل وذات قيمه مضافه اساسيه (المشتريات – التصنيع – الإعلان – التسويق – مركز خدمات المواطنين - المبيعات)

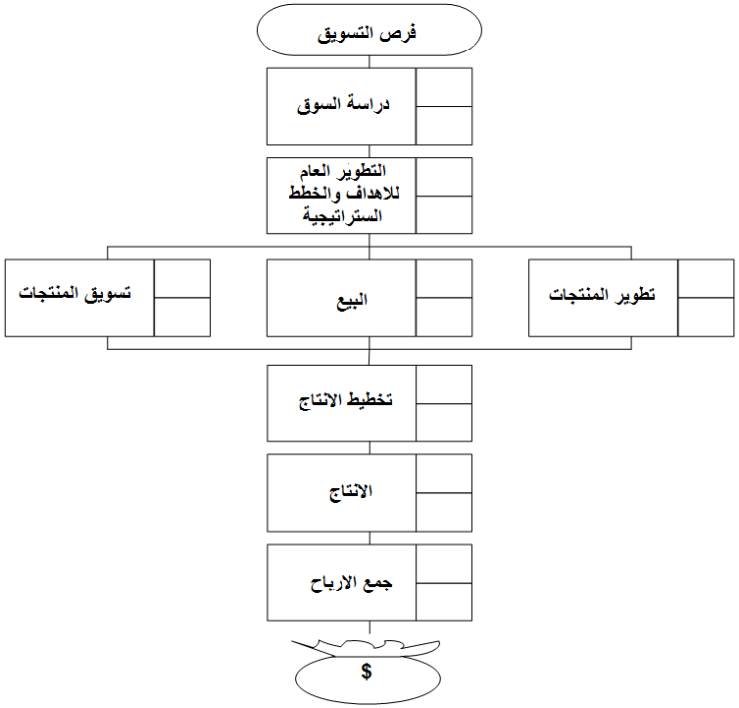
Supporting Processes	العمليات الداعمه
Support operational processes (i.e. accounting, recruitment, technical support)	دعم العمليات التشغيليه (المحاسبه – التوظيف – الدعم الفني)

What is a process flow chart ? ما هو المخطط الانسيابي للعمليه ؟

عرض مرئي أو نموذج لانسياب عمليه ينتج عنها منتج أو خدمه

A visual display, a model, of the flow of a process for a product or service





لماذا يستخدم المخطط الانسيابي ؟

- لتحديد التسلسل الحالي للخطوات داخل العمليه
- للمساعده في:
  - التواصل و شرح التسلسل
  - تحليل العمليه

ملاحظه: فكرة استخدام المخطط الانسيابي

- *تقوم على توثيق العمليه الى درجه منطقيه بحيث تمكن ايجاد حلول للمشاكل واتخاذ القرارات*
- *وليس توثيق واقع الحال بحذافيره وانما الوصول الى واقع حال تقريبي يمكن تجميع البيانات، اتخاذ القرارات وبيان شكل المستقبل*

Why use a flow chart ?

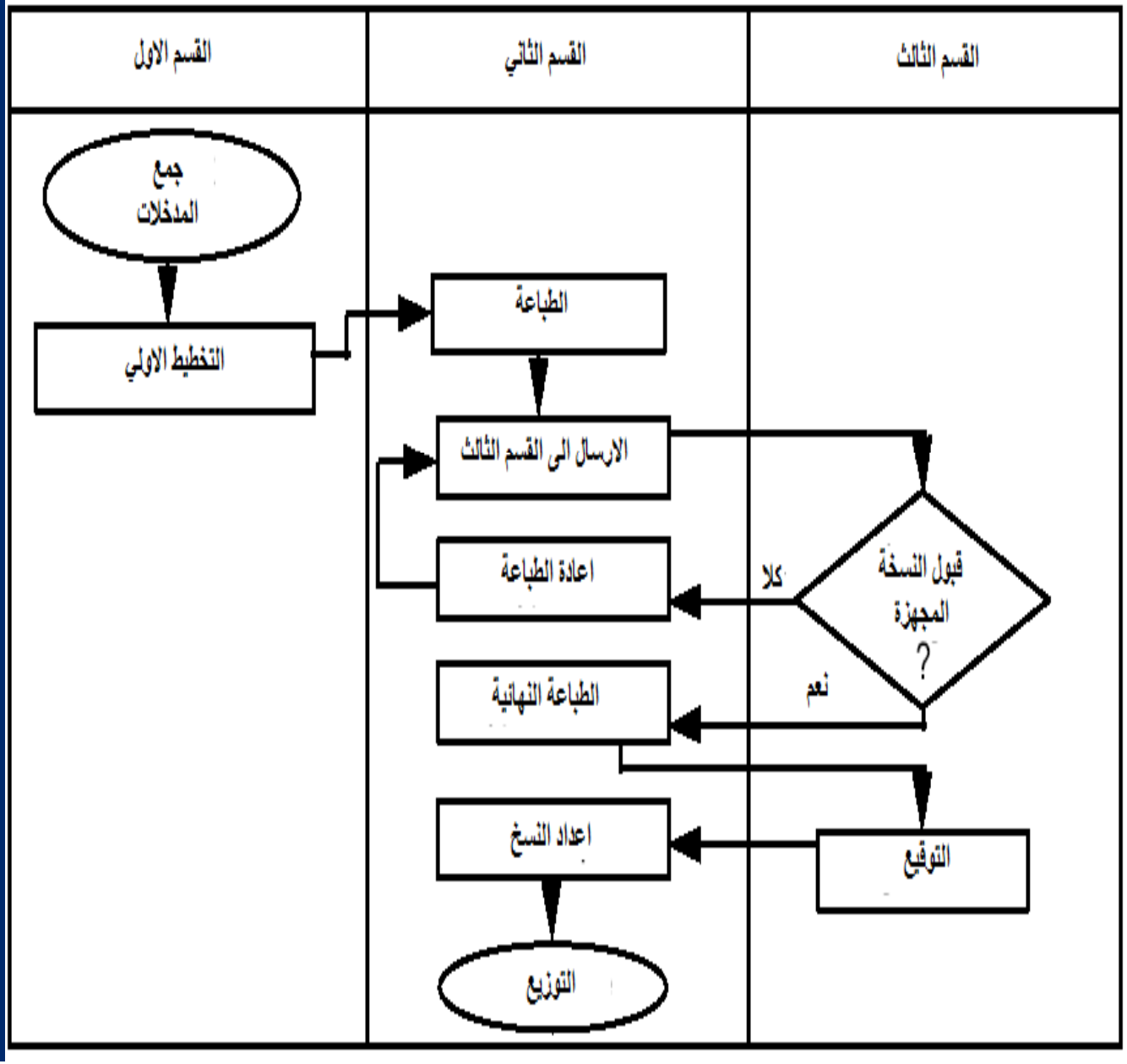
- **Identify the current sequence of steps in a process**
- **Aid in the**
  - **communication of the flow**
  - **analysis of the process**

Note: ***The idea of the flow chart***

- ***document the process to a level that makes sense to solve problems and make decisions***
- ***and not to describe what exactly reality is, rather to make an approximate reality to collect data, make decisions and show how the future looks likes***

Types of flow charts ?

أنواع المخطط ألانسيابي



- الانسياب الطولي
- الانسياب الافقي
- انسياب بيان الفرص
- انسياب بيان الادارات

- Top - Down
- Linear
- Opportunity
- Cross Functional (swim lanes)

Few documentation guidelines بعض المبادئ التوجيهيه في توثيق العمليه

- اشراك اصحاب المصلحه
- بداية التحليل من مستوى ورؤية مرتفعتين (صوره شموليه)

على المخطط الانسيابي أن ينقل الصوره بشكل جيد.

المحافظه على بساطة وسهولة قراءة المخطط لتيسير فهمه.

- عدم الاكثار من استخدام انواع الرموز المختلفه في عملية التوثيق
- الابقاء على مستوى تفصيلي ثابت عبر المخطط الانسيابي
- فحص المخطط الانسيابي مع صاحب المصلحه المعني

- Involve Stakeholders
- Start from a high-level view (big picture)

A process map should communicate well.

Keep it simple & readable so it is easily grasped.

- Don’t use too many symbols
- Keep consistent level of detail throughout the flow chart
- Validate the flow chart with the appropriate stakeholder

Flow chart features

سمات المخطط الانسيابي

- Must have:
  - Header information
    - Process name
    - Names of people who created it
    - Date last updated
  - Clear direction (left → right, top → down)
  - Consistent level of detail
  - Start & end points identified
  - 100% closed loops
- Nice to have:
  - Numbered steps
  - Symbol key (must have if using non-standard symbols)

- الواجب توفره
  - عنوان واضح
    - اسم العمليه
    - أسماء الافراد الذين أوجدوا المخطط
    - تاريخ أخر تحديث
  - بيان للاتجاه: يسار ← يمين ، أعلى ← أسفل
  - مستوى تفصيلي ثابت
  - حلقات مغلقه تماما
- يستحسن توفره
  - خطوات مرقمه
  - مفتاح الرموز (يجب توفره في حال استخدام رموز غير معياريه)

رموز معتاده تستخدم في رسم المخططات الانسيابيه

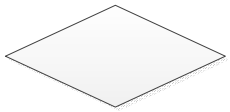
Typical Process Map Symbols

بدايه أو نهايه Start/End

عمليه Process

عمليه فرعيه Sub-process

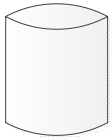
قرار Decision



فاصل الصفحات Page Connector

الوثائق أو التقارير Documents or Report

قاعدة بيانات Data Base



Flow chart analysis

كيفية تحليل المخطط الانسيابي

What to look for and/or indicate

1. Inefficient sequence of steps
   - *i.e. many decisions near the end of a process*
2. Redundant steps
3. Back & forth
   - *could indicate unclear lines of authority*
4. Authorizations
   - *consider limiting if possible*
5. Defects produced or substandard service
6. Inventory build-ups
7. Rework loops
8. Delays in service delivery

الأمور الواجب البحث عنها في المخطط أو أنها تعبر عن:

1. تسلسل الخطوات يؤثر سلبا على الفاعليه
   - *(العديد من القرارات قرب نهاية العمليه)*
2. خطوات زائده عن الحاجه
3. العشوائيه في الاتجاه
   - *(يمكن أن يفسر ذلك بعدم وضوح هيكلية اتخاذ القرار)*
4. الاذون والموافقات
   - *(حاول /ي تقليصها ان أمكن)*
5. عيوب المنتج أو الخدمه
6. ارتفاع مخزون المستودعات
7. اعادة العمل ثانية
8. التأخير في تقديم الخدمه

تدريبات و أوراق العمل

Exercises & Handouts

Handout No. 1

ورقة عمل رقم 1

30 minutes

30 دقيقه

Tomato

Video Name	Process Name	Process Trigger	Inputs	Outputs	Resources	Embedidness	cross functionality	Process Owner	Flow Chart Type	Why ?
اسم الفيلم	اسم العمليه	له سبب	المدخلات	المخرجات	الموارد	مزروع في هيكل تنظيمي	يتنقل عبر فعاليات مختلفه	جهه مسنوله عن أداء الاجراء	نوع المخطط الانسيابي	لماذا ؟

ارسم مخطط صوره عامه شموليه للعمليه

Draw a high level flow chart

Pencil

BMW

Handout No. 2

ورقة عمل رقم 2

عملية توظيف موظف جديد

30 دقيقه

- ارسم مخطط انسيابي لعملية توظيف موظف جديد
  - ارسم مخطط صوره عامه شموليه للعمليه
  - ثم ارسم مخطط انسيابي أكثر تفصيلا

(ملاحظه: لا تدخل /ي كثيرا جدا في التفاصيل الصغيره. ان الهدف هو ربط العلاقه ما بين الصوره العامه والمستوى المتوسط)

- مقارنة المخطط الاكثر تفصيلا مع مخطط شخص أخر
  - كيف يختلف المخططان عن بعضهما
  - ماذا يمكن أن يضاف على المخطط أو استبعاده
  - ما هي سمات المخطط التي ساعدت على التواصل
  - اذا اخترت / ي نوع مخطط انسيابي أخر فما هي فوائد كل نوع

Handout No. 2

ورقة عمل رقم 2

Hiring a New Employee

30 minutes

- *Make a flow chart for the process of hiring a new employee*
  - *sketch a high level flow chart*
  - *sketch an additional more detailed flow chart*

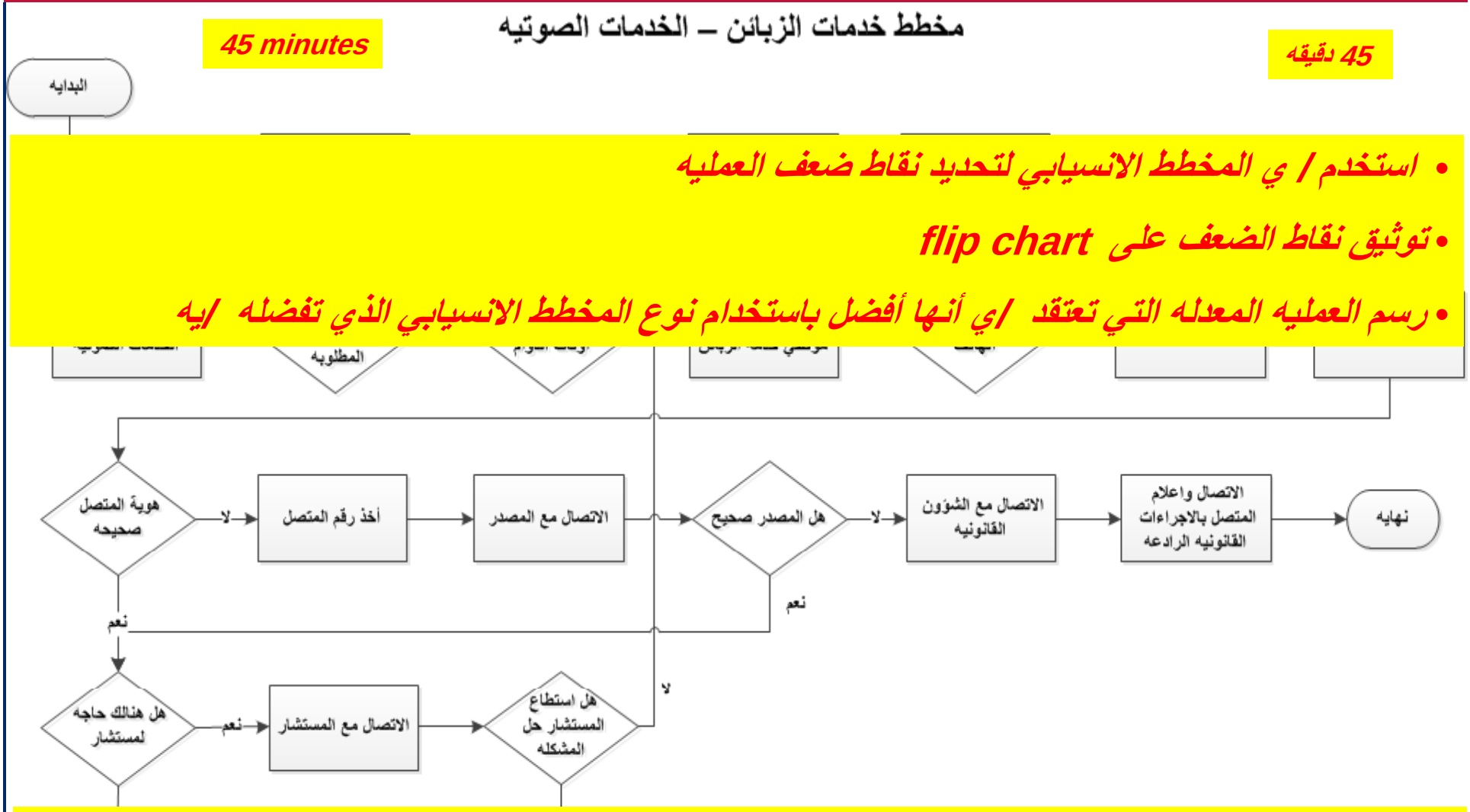
    (Note: Do not go super deep. The point is to see the connection from high level to medium level)
- *Compare your more detailed flow chart with the flow chart from another person*
  - *how do they differ*
  - *what would you do add or subtract*
  - *what features of the flow chart aided communication*
  - *if you chose different detailed flow chart types, what advantages does each confer*

Handout No. 3

ورقة عمل رقم 3

45 minutes

45 دقيقه



- استخدم / ي المخطط الانسيابي لتحديد نقاط ضعف العمليه
- توثيق نقاط الضعف على flip chart
- رسم العمليه المعدله التي تعتقد /ي أنها أفضل باستخدام نوع المخطط الانسيابي الذي تفضله /يه

- *Use the as-is flow chart to identify Process short comings*
- *Document them on a flip chart*
- *Draw a redesigned process that you think is better using the documentation type you prefer*

ابتسم للشجر
تفوح عطره

تقدم : مشروع تعزيز الحوكمه

دليل تبسيط العمليات

الوكالة الاميركية للتنمية الدولية - تقدم

ممول من قبل الوكالة الاميركية للتنمية الدولية

17 كانون اول 2013
رقم العقد : AID-267-C-11-00006

تنويه:
أصبح هذا التقرير ممكنا بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
محتويات هذا التقرير هي من مسؤولية شركة كيمونكس الدولية ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر الوكالة الأمريكية للتنمية الدوليه أو حكومة الولايات المتحدة.

المحتويات

.1	المقدمه	1
.2	التعريف – الانواع و المواصفات	1
3.	التوجه المنهجي في تحديد المعوقات	4
4.	توثيق العمليات	6
5.	تحديد نقاط قصور العمليه	8
6.	تطبيق العمليه ومراقبة الاداء	14
7.	الملاحق	17
7.1	أنماط المخططات الانسيابية	17
7.2	شرح مفصل عن توثيق العمليه و نموذج التحليل	18

جدول الاشكال

شكل :1 مكونات العمليه 2
شكل :2 أنواع العمليات 3
شكل :3 التقاطع الوظيفي 3
شكل :4 أداء مؤسسي غير معياري..... 4
شكل :5 تكلفة أخطاء تحديد المتطلبات (مثال من الانترنت) 5
شكل :6 مثال من اعادة تصميم وتطبيق العمليات نابع من جذور مشاكل العمليات في مؤسسه خدميه 5
شكل :7 أنماط المخططات الانسيابيه 6
شكل :8 مبادئ توثيق العمليات في صور..... 7
شكل :9 رموز المخطط الانسيابي الاعتيادية..... 8
شكل :10 تسلسل خطوات غير مناسب – عملية مهمات خاصة لتجهيز مكتب..... 8
شكل :11 خطوات يدويه زائدة عن الحاجه 9
شكل :12 عشوائية الاتجاهات – عدم وضوح المسئوليه – تغيير اسم العميل..... 10
شكل :13 زمن خدمه غير مطابق للمواصفات ومنتجات معطوبة في عملية تقديم الوجبات داخل مطعم..... 11
شكل :14 تراكم المخزون وضعف عملية تخطيط المواد 12
شكل :15 حلقات اعادة العمل أو حلقات غير مغلقه في نظام البريد الصوتي التفاعلي 13
شكل :16 معايير الادارة التجاريه لمؤسسه خدمات المياه 14
شكل :17 السيطرة على العمليات الداخليه لمركز شكاوي المواطنين 15
شكل :18 متابعة ومراقبة المؤسسات الخدمية 15
شكل :19 تقارير مركز شكاوي المواطنين في المحافظه..... 16

1. المقدمه

ان تبسيط العمليات ليس موضوعا جديدا حيث كان موجودا طوال الوقت و تحت أسماء وأشكال مختلفة.

من المهم أن نلاحظ أن حافز تحسين حياة الإنسان يعود تاريخه ل 500000 سنة عندما ابتكر أسلاف الإنسان ما قبل التاريخ أساليب الصيد والأدوات باستخدام رماح مدببة بواسطة حجارة تم شحذها وذلك في سبيل بحثهم عن فريسة أكبر.

حاليا لا زال حافز تحسين حياة الإنسان موجودا ولكن يتميز بظروف أكثر تعقيدا وأدوات معقده ومعايير قياس للأداء.

يهدف دليل تبسيط الاجراءات وضمن نطاق الوكالة الاميركية للتنمية الدوليه في العراق – تقدم - إلى توثيق الطريقة والخطوات حول كيفية التعامل مع عملية تبسيط العمليات باستخدام أمثلة ورسوم توضيحية مختلفة من واقع الحياة وكذلك سرد تعليمات مفصلة حول كيفية التعامل مع هذه المهمة. (انظر الملاحق)

ينصح قراء هذه الوثيقة أن يعتمدوا معايير المستقبل وأن يستخدموا مهاراتهم التحليلية بهدف إيجاد حلول عملية وعدم أخذ الأمور على اساس انها من الامور المسلم بها.

2. التعريف – الانواع و المواصفات

يتم تعريف العملية بأنها مجموعة من المهام ذات الصلة ومنظمه بحيث تكون نتيجتها خدمه أو منتج معين يمكن استخدامه من قبل زبون وعليه تبدأ هذه العملية بهدف وتنتهي مع تحقيق هذا الهدف.

تاريخيا وصف آدم سميث وهو واحد من الناس الأكثر أهمية في القرن 18 وفي عام 1776 عملية إنتاج دبوس مستخدما وصفا نصيا للعمليات "رجل يسحب السلك وأخر يحرص على استقامته ويقوم الثالث بقصه ..... لعمل الرأس يتطلب اثنين أو ثلاث عمليات مميزة ..... ".

وبالتالي تحول آلية العملية وتصميمها المدخلات إلى مخرجات باستخدام مختلف الموارد والطاقة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات.
وفي هذا السياق تكمن أهمية التغذيه الراجعة من أجل استدامة تطوير العمليات في تقديم خدمات ومنتجات أفضل كما هو حال تخفيض الكلف على المؤسسه أو الشركه.

Inputs	المدخلات
Materials, data, documents, energy	المواد – بيانات –الوثائق - الطاقه
Procedure	**الأجراء**
Chain of sequential steps, Who, What, Where, When, and Why, logic gates, decisions	سلسلة من الخطوات المتتابعة - من ، ماذا ، أين ، ولماذا - بوابات الفحص – القرارات
Resources	**الموارد**
Tools & equipment, computers, information systems, labour	أجهزه و معدات – حواسيب – أنظمة معلومات – الأيدي العامله
Output	**المخرجات**
Product, service, information	منتج – خدمه – معلومات

شكل :1 مكونات العمليه

تنقسم العمليات الى ثلاثة أنواع:

- العمليات الاداريه التي تحكم تشغيل نظام معين مثل حوكمة المؤسسات والتخطيط الاستراتيجي

العمليات التشغيليه والتي تتألف من النشاطات الجوهريه للمؤسسة بحيث يكون هنالك قيمه مضافة مع كل خطوه من خطوات العمليه. مثال على ذلك التصنيع التسويق والمبيعات.

- العمليات المسانده والتي تساند العمليات الجوهريه في سبيل تحقيق الهدف مثل المحاسبه و الذاتيه والدعم الفني.

شكل :2 أنواع العمليات

تقوم المنظمات الناجحة بتصميم عملياتها بطريقة تتغلب على الحواجز الإداريه وتخفف تأثير الانغلاق الوظيفي. حيث أنه من غير المجدي كما ويعطي نتائج عكسية أن يتم حصر العملية بإدارة واحدة وذلك بسبب أنه وفي كثير من الأحيان يمكن أن تحلل العمليه إلى عدة عمليات فرعية التي تتطلب أنظمة خاصة بها وأدواتها والمعرفة الخاصه.

شكل :3 التقاطع الوظيفي

وكملخص يجب على العمليه ان تتوفر فيها الخصائص التاليه:

- أن يكون هنالك سبب لوجود العمليه;
- محدده فيما يتعلق بالزمان والمكان;
- لها ترتيب بحيث أن تكون النشاطات متسلسله زمانيا ومكانيا;
- تخدم عميل أو زبون;
- هنالك قيمه مضافه مع كل خطوه;
- مزروعه في هيكل تنظيمي;
- تراعي سلسلة العمليات متجاوزة حواجز الانغلاق الوظيفي;
- يوجد للعمليه راعي وصاحب مصلحه يتابع ويراقب نتيجتها

حاليا يتم نمذجة العمليات عبر اساليب مختلفة. إلا أنه هنالك اسلوب بسيط وأكثر شيوعا وهو استخدام المخطط الانسيابي والذي هو عبارة عن نموذج يبين تسلسل الأنشطة ضمن إطار العملية بما في ذلك القرارات والمسارات البديلة.
إلا أنه هنالك العديد من البرمجيات في السوق ولكن ومن أجل استخدام عملي وسهل هنالك MS Visio والتي تلبي وبشكل جيد احتياجات عملية التوثيق.

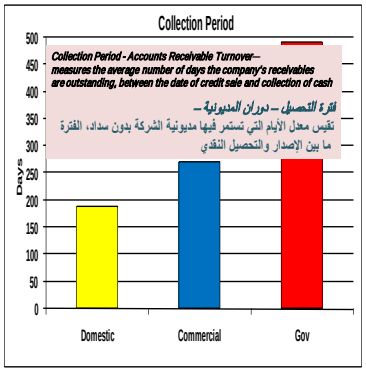
من الأهمية بمكان أن نلاحظ أنه ليس واجبا أن يصف المخطط الانسيابي الحقيقة المطلقه وصولا الى الخطوة الأكثر تفصيلا وإنما لنمذجة الواقع إلى درجة تصف هذا الواقع وتنقل صورته بحيث تسهل نشاط تحديد أوجه القصور في العملية والعقبات و احتياجات إعادة تصميمها.

3. التوجه المنهجي في تحديد المعوقات

باستخدام التعريفات في الفصل السابق ينبغي للمرء تحديد العملية التي يعتزم دراستها مع ايلاء اهتمام خاص ورعاية على أن لا يتم الخلط بين مفهوم العملية والنتيجة التي تصدر عنها.
إذا كان هنالك منتج أو خدمة سيئة فهما إشارة واضحة إلى أن سلسلة الأنشطة التي سبقت النتيجة هي غير فعالة أو غير مترابطة بشكل فعال.

وفي هذا الصدد يصبح تحليل البيانات ومستويات الخدمة هي المرآة الحقيقة للمنظمة رغم ما يقول صاحب المصلحه أو تقرير المسح.
ان الامثلة اللاحقة ادناه تشكل انعكاس عن عمليات لا ترقى الى المستوى المعياري والتي نتج عنها اداء مؤسسي غير مقبول.

ان فترات تحصيل الايرادات الطويله والمتمثلة ب 180 يوما في هذا المثال تعكس احتياجات تحليل عملية تحصيل الإيرادات والمديونية المتأخرة كما أن جبال السجلات اليدوية هي مؤشر على كثافة العمالة اليدويه وضعف نظم إدارة جودة البيانات وآخر وليس أخرا وجود طوابير طويلة وعملاء غير راضين للغاية تشير إلى عجز في نظام إدارة قضايا المواطن وعملية علاقات العملاء.

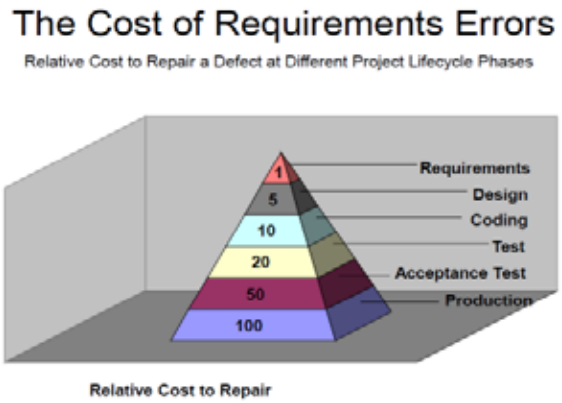


شكل :4 أداء مؤسسي غير معياري

ان التحديد الدقيق للموضوعات ذات الاهتمام والعملية الصحيحة مدار التبسيط هي خطوة حاسمة وإلا سوف يركز التحليل على موضوع غير ذي صلة بحيث يستنزف موارد قيمة وينتج عنه حلول غير صالحة للاستخدام.

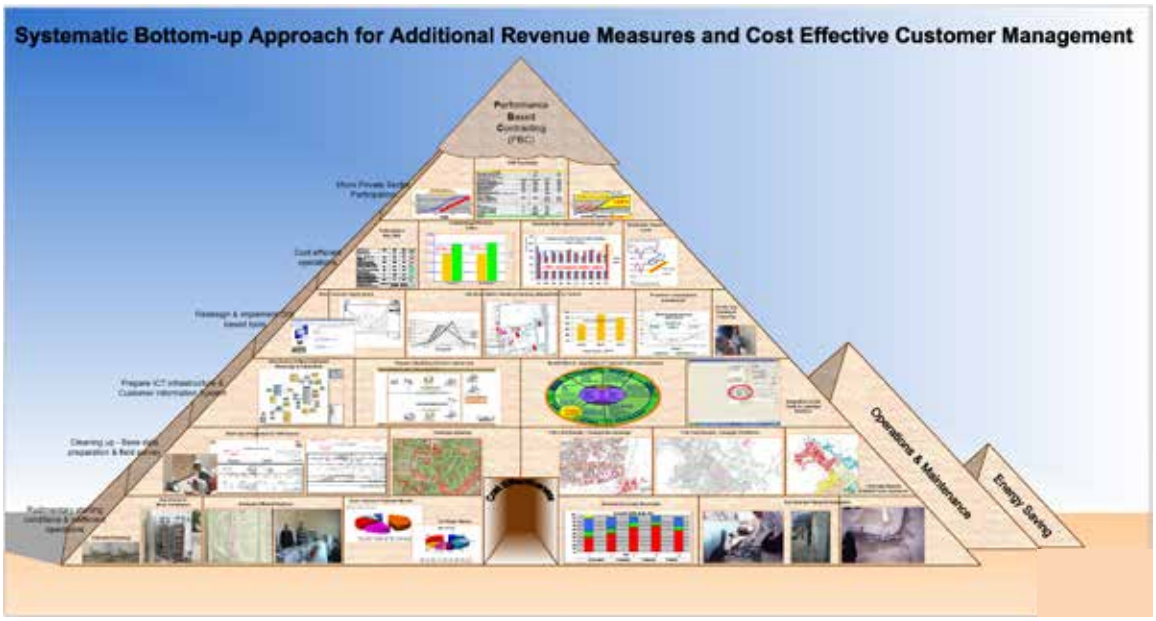
وبالتالي فإنه ينصح بشدة تخصيص الوقت الكافي لتحليل البيانات ومراقبة العملية واستخدام المهارات التحليلية الفرديه في طرح الاسئلة والتحقق من عقلانية الخطوات وتحدي أصحاب المصلحة في فهم العمليه.
لا تكن اسيرا للتصريحات أو تقرير المسح عندما ترى بوضوح أنهما تناقضان الواقع على الأرض.

و في نفس السياق يبين الشكل أدناه التكاليف المرتبطة بتحديد أو تصحيح متطلبات النظام طوال مراحل المشروع. وبالتالي إذا لم يتم تحليل المتطلبات بشكل كاف فان التكلفة ستكون مذهلة في المرحلة الأخيرة (مرحلة الإنتاج أو التنفيذ) على عكس ما كان يمكن أن تكون التكلفة في مرحلة تحديد متطلبات النظام.



شكل :5 تكلفة أخطاء تحديد المتطلبات (مثال من الانترنت)

أدناه مثال على تحليل العمليات وإعادة تصميمها وتنفيذها في مؤسسة خدميه تتبنى اسلوب منهجي نابع من جذور مشاكل العمليات.



شكل :6 مثال من اعادة تصميم وتطبيق العمليات نابع من جذور مشاكل العمليات في مؤسسه خدميه

بشكل مختصر تتكون مراحل دورة حياة تبسيط العمليات في الشكل أعلاه مما يلي:

0 - شروط انطلاق بدائية وضعف الأداء المؤسسي. كما ذكر سابقا لابد من إثبات ذلك من خلال تحليل البيانات ومراقبة العملية

1. ابدء أنشطة التصحيح فيما يتعلق بالبيانات وبدء المسح الميداني إذا لزم الأمر
2. جهز البنيه التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الحاسوب
3. تحليل وإعادة تصميم والفحص التجريبي للعمليات المعدله أو الجديده. تصميم الادوات المحوسبه

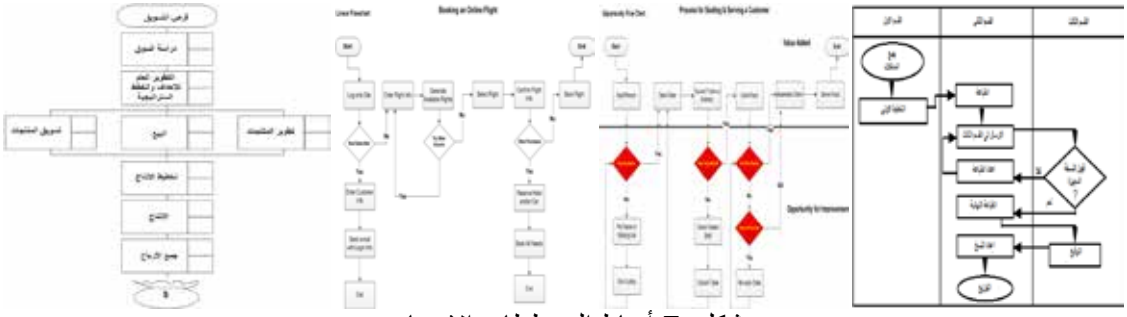
4. التطبيق الفعلي لعمليات ذات كفاءة في ضبط التكاليف ومراقبة المعايير الاساسية لقياس الاداء وتعديل العمليه اذا لزم الامر
5. تقييم الاداء المؤسسي والمكتسبات الاضافية في الفاعليه
6. اعتمادا على سياسة صاحب المصلحه دراسة وتجهيز الجدوى ألاقتصاديه لمشاركة القطاع الخاص والاستعانة بخبراته من خلال عقود مبنية على تقييم الاداء

ان هدف المثال اعلاه ليس أن يكون هنالك نسخ لهذه التجربة وإنما لبيان أهمية معالجة معيار العمليات باسلوب منهجي من خلال نشاط التقييم المؤسسي.
يبين الشكل أعلاه وبخاصة الخطوه 5 أن معيار العمليات يشكل العمود الفقري لكامل المؤسسه وبالتالي يمكن أن يقوض بسهوله كافة المؤسسه بغض النظر عن مدى كمال حلول المعايير الاخرى. هذا المبدأ ينطبق على مؤسسه خدمية أو مجلس المحافظه أو المحافظه أو وزارة تقدم خدمات.

4. توثيق العمليات

في البداية هنالك عدة انماط للمخططات الانسيابية والتي تعطي رؤى فريدة و مختلفة عن العمليات. بالإضافة الى ذلك يمكن توثيق المخطط الانسيابي في أي مكان او أي زمن من العمليه.
بشكل مبدئي يستخدم محللي العمليات أربعة أنماط للمخططات الانسيابية وهي:

- العمودي من الاعلى الى الاسفل بحيث يعطي نظره شموليه والعمليات الفرعيه لكنه لا يبين حلقات اعادة العمل
- الافقي ويستخدم في العاده حيث يبين صورة العمليه الكاملة
- الفرص بحيث يقسم خطوات العمليه الى قسمين الاول المسرب السعيد ذو القيمة المضافه والمسرب الثاني ويسمى مسرب الفرص
- الانتقال بين الوظائف (مسارب السباحه) يبين الادارات والأفراد المسئولين عن الخطوات طوال انسياب العمليه



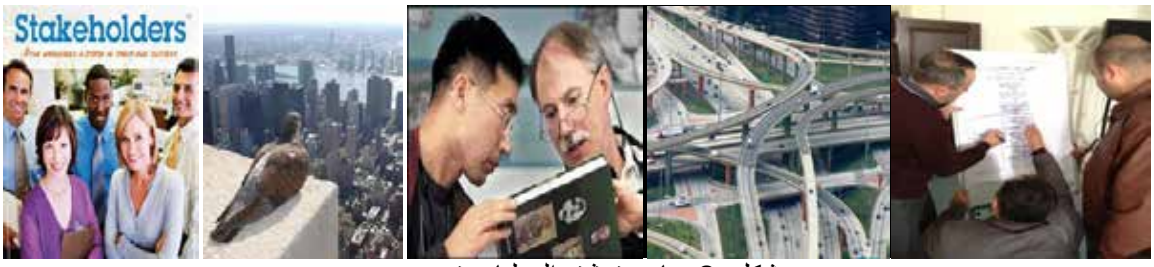
شكل :7 أنماط المخططات الانسيابيه

كقاعدة عامه ينصح البدء بتوثيق العمليه حسب التسلسل أعلاه ابتداء من النظره الشموليه ثم الخوض في التفاصيل والتعقيدات خطوة بخطوه خاصة أن مخطط انسياب مسارب السباحه يمكن أن يصبح معقدا بسرعه.
بالإضافة الى ذلك يجب على المحلل أن يقرر فيما اذا كان الخوض في تلك التفاصيل يخدم حقيقة كشف المعضلات وتصميم الحلول. يبين ملحق رقم 7.1 انماط المخططات بشكل تفصيلي.

هنالك بعض المبادئ التوجيهيه عند تجهيز المخطط الانسيابي:

- اشراك اصحاب المصلحه المسئولين عن العمليه والذين لديهم الخبره التفصيلية عن العمليه;
- البدء من نظره شموليه وعدم المحاوله لإيجاد الحلول في هذه المرحله. تأكد أن الصوره تمثل الوضع القائم ولا ما يتمناه صاحب المصلحه;

- تعزيز الملكيه والفهم المشترك والاتفاق على الصوره العامه;
- تقسيم الصوره الى عمليات فرعيه. القيام بفحص العمليه واقعيا خطوه بخطوه أو مشاهدتها خلال التطبيق. في بعض الاحيان ينسى صاحب المصلحه أن يذكر بعض الخطوات;
- ترأس الحوار واشرح العمليه باستخدام ورق الملاحظات أللاصق وطرق مرنه اخرى. اسمح لصاحب المصلحه أن يعبر ويشرح عملياته وخطواتها بكل حرية. وبالتالي لا تقم فورا برسم العمليه داخل جهاز الحاسوب قبل أن تكتمل عملية توثيقها ومراجعتها وتأكيدها من قبل صاحب المصلحه;
- لا تستخدم الكثير من الرموز والتي تجعل فهم العمليه أكثر صعوبه;
- وبالنهايه أبقي المخطط الانسيابي سهلا ومقروءا وسهلا للفهم. أبقي على مستوى ثابت من التفصيل عبر المخطط الانسيابي وبعكس ذلك سيتسبب في تشويش الصوره عندما تكون مفصله في جزء ومجمعه في جزء أخر;
- تحقق من صحة المخطط الانسيابي مع صاحب المصلحه. في بعض الاحيان الحصول على توقيع صاحب المصلحه على مخطط الوضع القائم يعزز ملكيته للعمليه ويدعم الاحساس بالمسئولية تجاه النتيجة النهائيه.

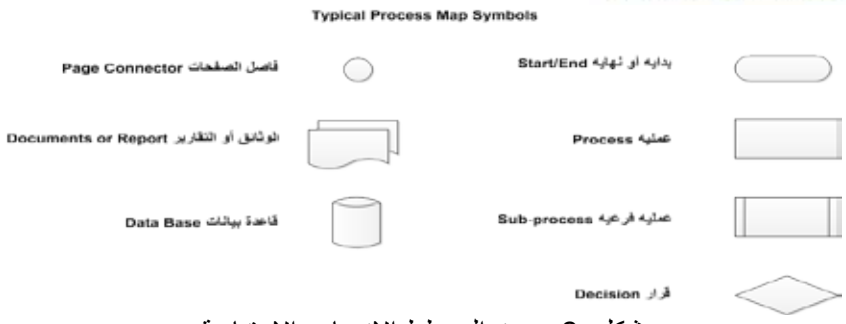


شكل :8 مبادئ توثيق العمليات في صور

على المخطط الانسيابي أن تتوافر به الميزات التاليه:

- اجباري:
  - معلومات الترويسه
    - اسم العمليه
    - اسماء الاشخاص الذين عملوا على توثيق المخطط
    - تاريخ أخر تحديث
  - اتجاه واضح– يسار الى اليمين أو من الاعلى الى الاسفل
  - مستوى ثابت من التفصيل
  - وضوح نقطتي البدايه والنهايه
  - حلقات مغلقه بالكامل
- اختياري:
  - أرقام للخطوات
  - مفتاح للرموز ويكون اجباريا عند استخدام رموز غير معياريه

الشكل أدناه يبين أكثر الرموز استخداما:



شكل :9 رموز المخطط الانسيابي الاعتيادية

5. تحديد نقاط قصور العمليه

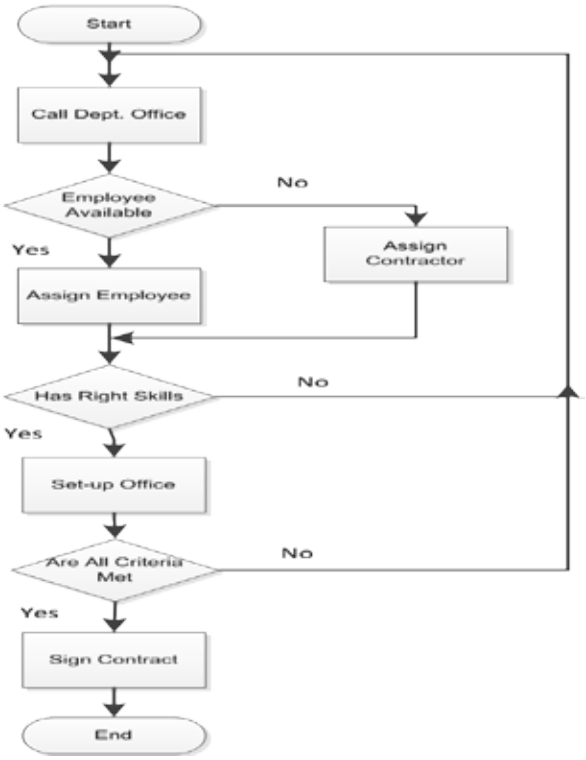
بعد أن تم توثيق العمليه وتأكيد صاحب المصلحه على تمثيلها للواقع ابدأ في تحليل المخطط بالتساؤل عن القيمه المضافة لكل خطوه و تحديد الاتجاهات العشوائية والمسارب البديله بدون تغذيه راجعه وبالنهاية استخدم قدراتك المنطقيه لتحديد الخطوات التي لا تنسجم مع المنطق.

المخططات الانسيابية أدناه تحتوي نقاط قصور تندرج تحت عدة عناوين في وقت واحد. إلا أنه ولغايات هذا الدليل تم وضع المخطط الانسيابي تحت العنوان الاكثر تمثيلا للحالة التي يعرضها المخطط.

في سبيل تحليل منهجي للمخطط الانسيابي ينصح البحث عن التالي:

1. **تسلسل الخطوات في العمليه غير فاعل**

- *تأكد اذا كانت معظم القرارات تتخذ قرب نهاية العمليه أو في تسلسل غير مناسب. اذا حدث ذلك ونتج عنه أن تبدأ خطوات العمليه من البداية فذلك يعني أن جميع الخطوات التي سبقتها حدثت بلا فائدة.*

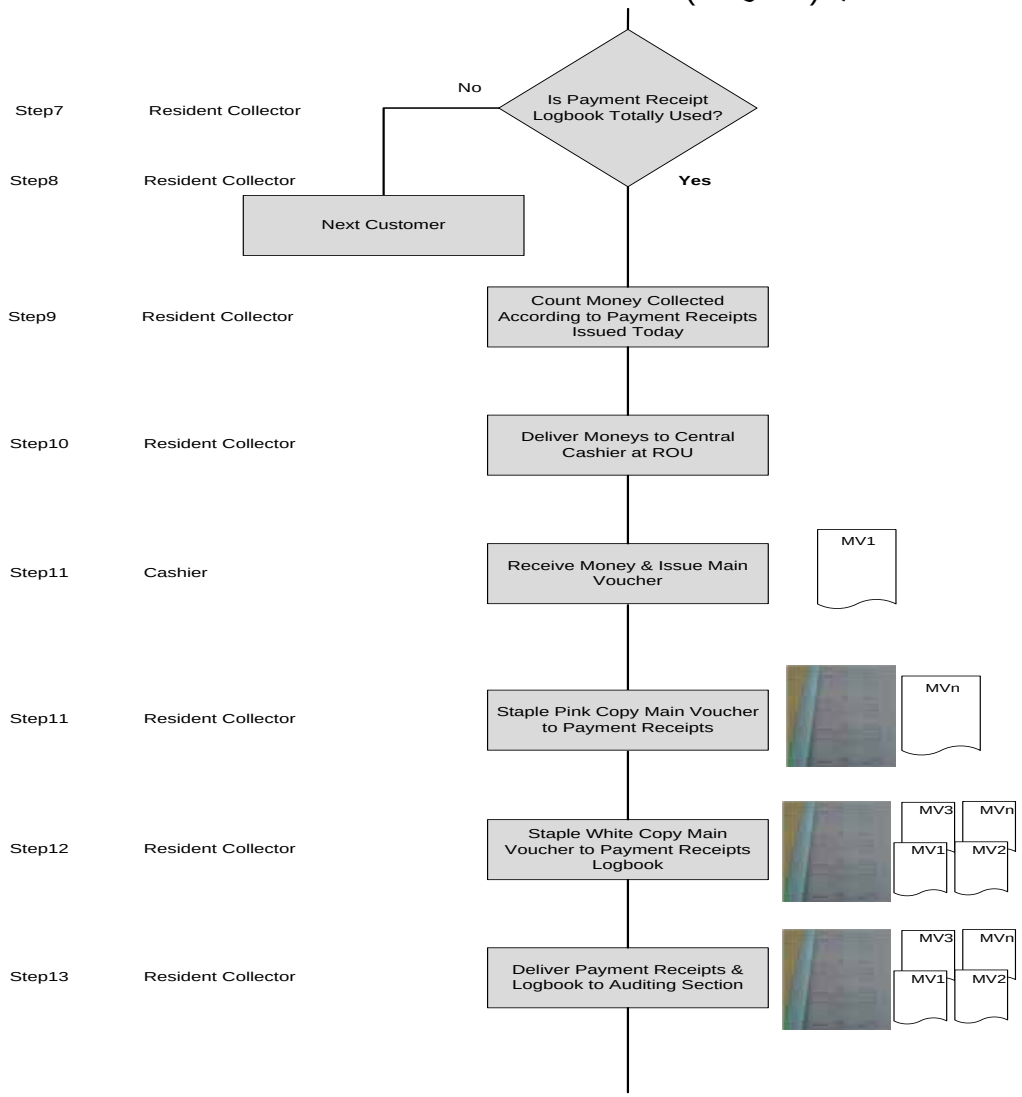


شكل :10 تسلسل خطوات غير مناسب – عملية مهمات خاصة لتجهيز مكتب

يبين المخطط الانسيابي أعلاه أنه تم اختيار الموظف وتسليمه المهمة قبل أن يتم التأكد اذا كان لديه المهارات الصحيحة. بالإضافة الى ذلك وفي حالة المقاول بدأ العمل وانتهى قبل أن يتم توقيع العقد بين الجانبين.

2. خطوات زائدة عن الحاجه

- تأكد فيما اذا كانت الخطوات غير ضرورية وليس لها أي قيمه مضافة على النتيجة النهائيه للعملية (المخرجات)



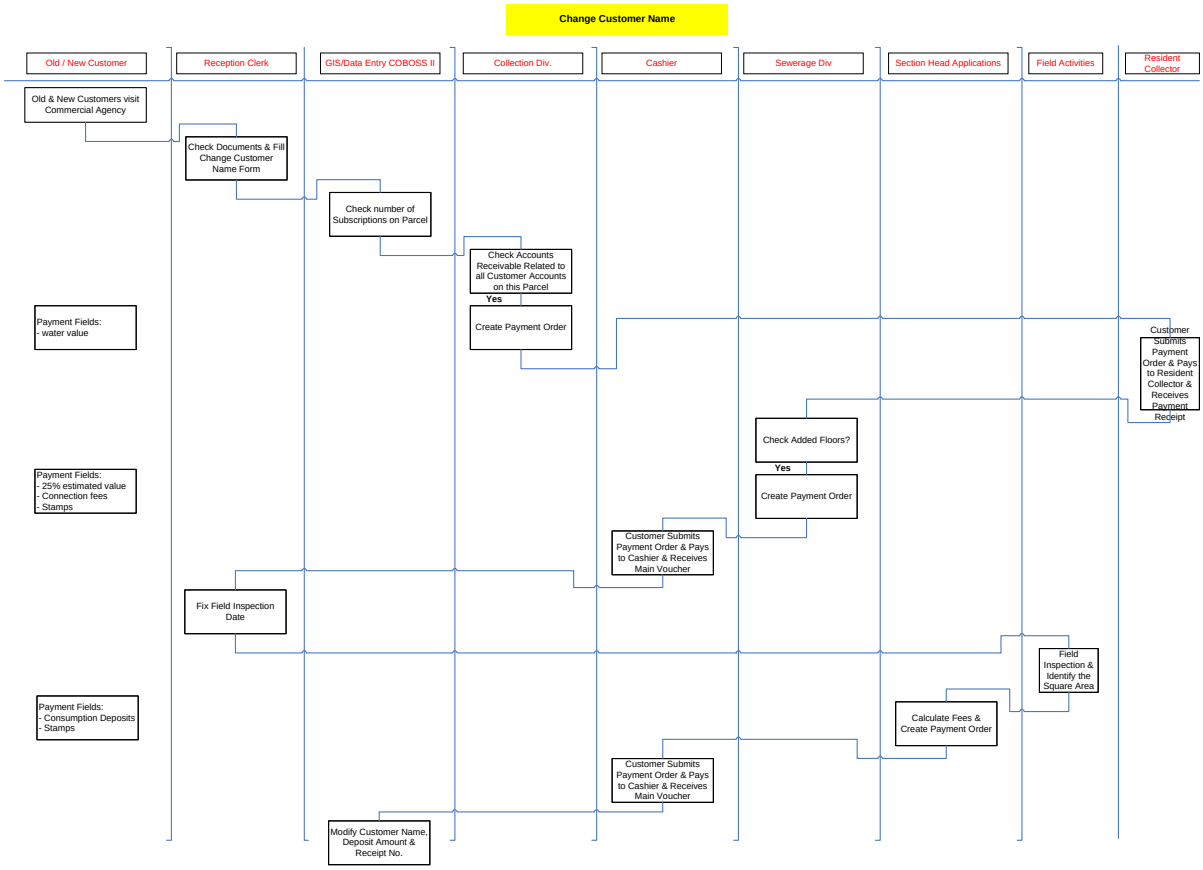
شكل :11 خطوات يدويه زائدة عن الحاجه

يبين المخطط الانسيابي أعلاه الكم الكبير من النشاطات اليدوية بدون قيمه مضافه على النتيجة النهائيه ألا وهي تحصيل الايرادات.
يقوم الموظف بتعداد الوصولات الفرعيه اليدويه التي تم كتابتها ثم يقارنها مع المجموع العام للنقد في حوزته ومن ثم يسلم النقد الى أمين الصندوق الذي بدوره أيضا يكتب وصل مالي أخر في نسختين بلونين. يتم ارفاق النسخه الورديه مع الوصولات الفرعيه والنسخة البيضاء مع مجلد الوصولات الفرعيه. لاحقا يتم تسليم كافة الوثائق الى قسم التدقيق ليقوم بالمزيد من النشاطات اليدويه.

يبدوا جليا أن هذه العمليه بحاجة الى تقويضها بالكامل ومن ثم اعادة بنائها وأتمتتها من البدايه مع الاخذ بعين الاعتبار ضرورة اصدار تعليمات ماليه وإداريه كمرجع قانوني للعملية الجديده.

3. عشوائية الاتجاهات والحاجة الى الموافقات

- *يمكن أن يعزى ذلك الى عدم وضوح سلسلة المسئوليه. حاول تقليل الحاجه الى الموافقات ما أمكن*



شكل :12 عشوائية الاتجاهات – عدم وضوح المسئوليه – تغيير اسم العميل

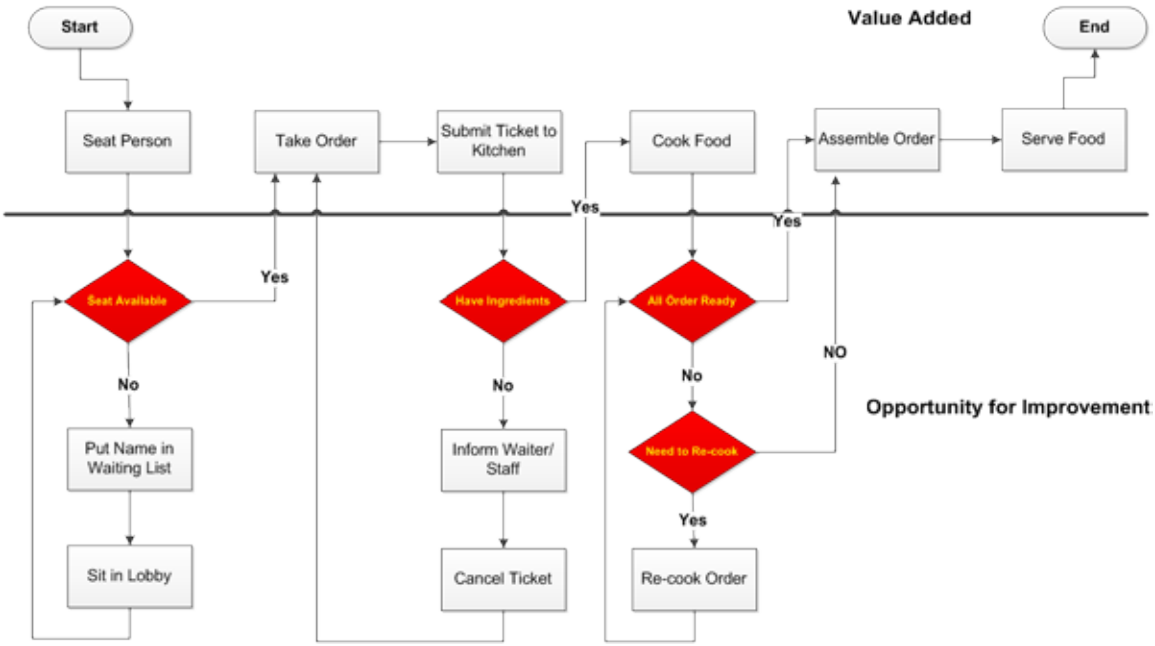
يصف المخطط الانسيابي أعلاه عملية تبديل اسم العميل عندما ينتقل شخص جديد الى شقه كانت مسكونه من قبل شخص أخر.
هذا مثال كامل لعشوائية الاتجاه عندما يضطر العميل الى التحرك ذهابا وإيابا خلال اقسام المؤسسة الخدميه ليتمم عقده معها. بالإضافة الى ذلك فان قسمي المياه والصرف الصحي يجب أن يوافقا على هذه العمليه كل على حدى ناهيك عن القول خطوة السداد والتي تشمل ايضا التأكد من مديونية العميل وتاريخ دفعاته.

يمثل المخطط الانسيابي اثباتا على أن المؤسسة الخدمية تفتقر أنظمة معلومات مدمجه وعمليات خدمات النافذة الواحدة وتعاني من تجذر التقوقع الوظيفي مما يجعل هذه العمليه تتأثر بالعديد من الموافقات والتأخير في تقديم الخدمه.

4. انتاج منتجات غير صالحه وخدمات غير مطابقه للمواصفات والتأخير في تقديم الخدمه

يصف المخطط الانسيابي أدناه عملية تقديم خدمه لزبون في مطعم حيث على الزبون المرور بثلاث مراحل خدميه دون المستوى المعياري وينتهي المطاف بجودة متدنية للمنتج.

ألانتظار لحين توفر طاوله شاغرة بدون وجود وسيله ترفيهية أولا ثم ثانيا عندما يفاجأ الزبون بأنه عليه أن يبدل اختياره من الطعام بسبب ضعف عملية شراء المطعم لمكونات الوجبات وأخيرا وليس أخرا الحاجه لإعادة طبخ أجزاء من الوجبة وما له من تأثير سيئ على طراوة ونضارة الوجبة.



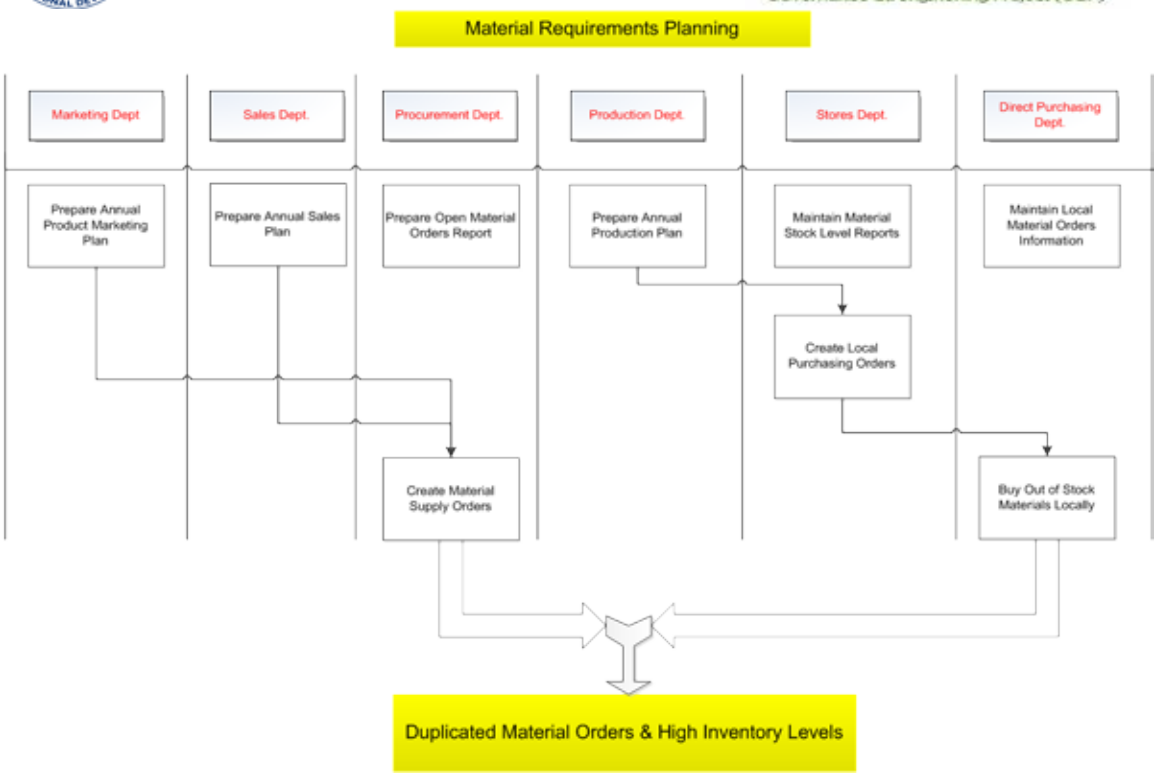
شكل :13 زمن خدمه غير مطابق للمواصفات ومنتجات معطوبة في عملية تقديم الوجبات داخل مطعم

5. تراكم المخزون

يصف المخطط الانسيابي أدناه ضعف وتشرذم عملية تنظيم تخطيط احتياجات المواد. حيث تقوم كلا من ادارتي التسويق والمبيعات بإرسال احتياجاتهما السنوية من المواد منفردتين الى ادارة المشتريات. بينما يستخدم قسم المستودعات معلومات ادارة الانتاج و أرصدة المواد لديه في انشاء أوامر شراء المواد محليا.

وبسبب وجود تصميم العمليه بهذا الشكل فلا مناص من أن يكون هنالك اختلاف في ترميز المواد بين ادارة المشتريات والمشتريات المحليه وكذلك ازدواجية في أوامر الشراء بين التسويق والمبيعات وواقع حال مختلف كليا مبنيا على الخطط الحقيقيه واستهلاك المواد من ادارة الانتاج.

ان تبسيط عمليه معقده كهذه يقتضي نظام مؤسسي لتخطيط التزويد بحيث يتم ادراج احتياجات كل الادارات من المواد وتأكيد تماثل نظام الترميز للمواد ومنع الازدواجية وتسليم المواد المطلوبة بالوقت المناسب للإنتاج.



شكل :14 تراكم المخزون وضعف عملية تخطيط المواد

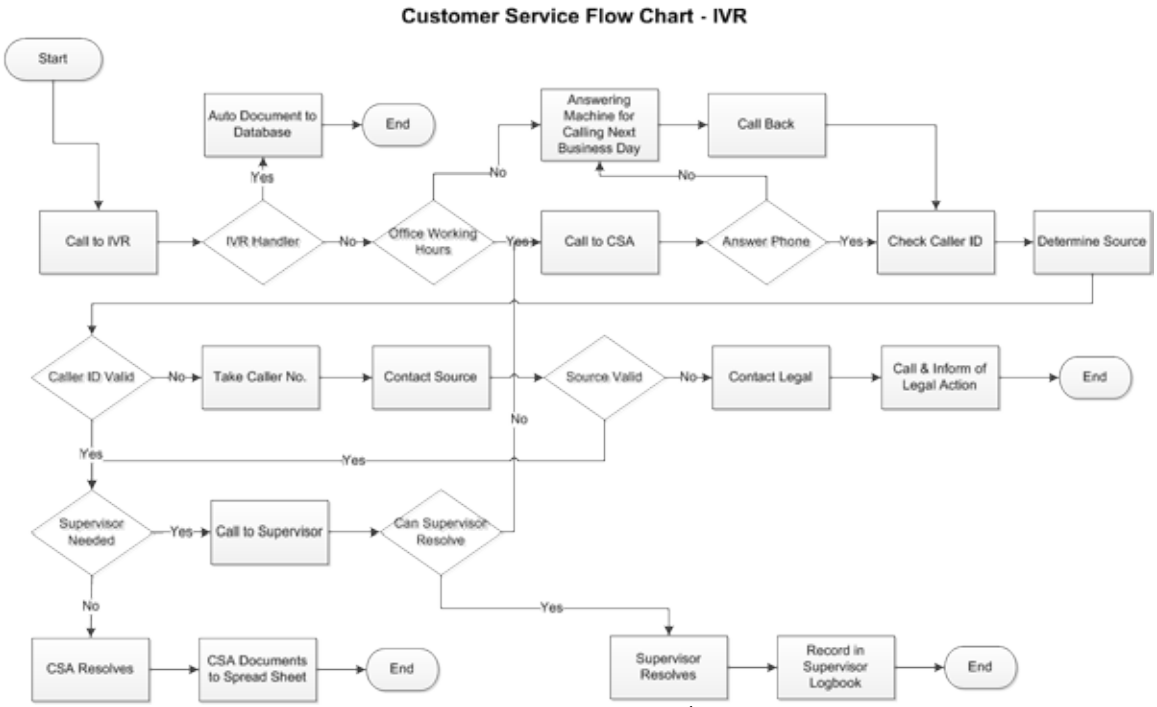
6. حلقات اعادة العمل والحلقات غير المغلقه

تشير حلقات اعادة العمل الى ضعف جودة المنتج أو تقديم الخدمه كما تشير الى عدم توفر التخطيط السليم ومحدودية قدرات الموظفين في اتخاذ القرار وتجذر الهياكل البيروقراطيه. بينما تشير الحلقات غير المغلقه الى التصميم العشوائي للعملية ونقص في التفكير النظامي ومفهوم مؤسسي مبني على اصلاح الشيء عند تعطله.
ألمثال أدناه يصف نظام البريد الصوتي التفاعلي مع التركيز على حالات تعطل النظام الصوتي.
من الواضح أن أيام وساعات العمل لهذه المؤسسه هي خمسة أيام عمل بواقع 9 ساعات عمل يوميا.

عندما يفشل نظام البريد الصوتي التفاعلي في العمل وكان ذلك في يوم عطله أو كان خارج ساعات الدوام الرسمي فعلى العميل أن يسجل رسالة صوتيه على أمل أن يقوم أحدهم بالاتصال به لاحقا. أما اذا كان يوم وساعة عمل يقوم موظف بالإجابة على الهاتف اذا تصادف وجوده على رأس عمله وعلى مكتبه. وبعكس ذلك يتم توجيه المكالمة الهاتفيه الى آلة التسجيل أيضا.

على فرض أنه تم اجراء اتصال مع العميل فعلى الموظف أن يتأكد من مصدر المكالمه وفي حال عدم صحة مصدر المكالمه يتم تحويل المكالمه الى الشؤون القانونيه وبدون أي تغذيه راجعه لمركز استقبال مكالمات العملاء.

أما على فرض أن مصدر المكالمه صحيح لكن لم يستطع الموظف تقديم الاجابة الوافية على شكوى العميل يتم تحويل المكالمه الى المشرف. وفي حال أن المشرف لم يستطع أيضا ايجاد الاجابة الوافية يتم تحويل مكالمة العميل مرة أخرى لتأخذ دورها في المكالمات الوارده لمركز شكاوي العملاء.



شكل :15 حلقات اعادة العمل أو حلقات غير مغلقه في نظام البريد الصوتي التفاعلي

جميع المخططات الانسيابية أعلاه ونقاط ضعف العمليات تشير الى الضرورة الملحه لإعادة تصميم العمليه بحيث تقلل من شأن المعوقات الحاليه و العقبات.

ان قصور العمليات عادة يكون مستورا ومتجذرا في ضعف الهياكل الادارية والوظيفية وكذلك تصميم العمليه الاعتباطي وأنظمة الحاسوب الضعيفة وقواعد البيانات المشرذمة وخبرات الموظفين المتدنية وكذلك معوقات الحصول على الموازنات المطلوبه.

وفي هذا السياق فان تصحيح وتبسيط العمليات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- الاحتياجات التنظيميه لإزالة الازدواجية في المسئوليه. يجب البعد عن التقوقع الوظيفي والنظر الى العمليه على أنها سلسله تربط عدة ادارات;
- أن تعتمد التعديلات المقترحه للتعليمات والأنظمة النافذه على احتياجات العمليه المعدله;
- تحديد احتياجات قواعد البيانات وبرمجيات الحاسوب المطلوبة;
- تحديد قدرات الموظفين الحاليين والخبرات الجديدة المطلوبة وكذلك احتساب اعداد الموظفين بالنسبة لأقسام العمل والتدريب المطلوب;
- تحضير جداول الكميات والأدوات المطلوبة وكذلك المعدات والأجهزة;
- تحديد معايير قياس أداء موضوعيه والربط ما أمكن مع مخطط تحفيز الموظفين;
- تبسيط العمله بشكل منطقي مع الابتعاد الكلي عن محددات الماضي ومعايرة. أنظر دائما الى المستقبل;
- فحص العمليه في نطاق منطقة تجربه قبل الاقلاع الفعلي ;

وبهذه الطريقه يكون تبسيط العمليه وتطبيقها قد تم تثبيته بإحكام في الهيكل المؤسسي وفي احتياجات الطاقات البشرية وفي معايير قياس أداء الخدمه والأداء المالي وإجبار انشاء أدوات وبرمجيات حاسوب مفيدة للعمل وأخيرا وليس أخرا امكانية استخدام التغذيه الراجعة للتقييم والتطوير المستمرين للعملية.

6. تطبيق العمليه ومراقبة الاداء

ان الابتكارات الصناعية والفنية بالإضافة الى التوجه نحو فاعلية التكاليف وتعزيز التنافسية والتميز ألقت بثقلها على تبسيط العمليات وتحسين الخدمه. وفي سياق أخر ألقت المعايير السياسيه والاقتصادية بثقلها أيضا.
ولذلك فانه من الاهمية بمكان فهم تبسيط العمليات على أنه نشاط مستمر.

إلا أن ذلك أسهل قول من أن يكون فعل حيث تصل أحيانا بعض المؤسسات حدود البهجة المطلقه بسبب انجازاتها الاولية وتجزم بأن ذلك سيستمر الى الابد. وفي هذا السياق تأتي أهمية قياس الاداء كأجراس انذار تقرع عندما يبدأ الاداء والنتائج بالتغير.

يثير ذلك سؤال القارئ حول مدى علاقة هذا بتبسيط العمليات وكيفية فعل ذلك ؟

لذلك وخلال مرحلة اعادة تصميم العمليات يجب أن تسأل الاسئلة التاليه:

- ما هي البيانات الاساسية الموضوعيه التي تعكس واقع حال العمليه؟ (مخرجات العمليه)
- أين يجب أن تثبت التعديلات؟ (الفعالية المسئوله)
- كيف ستدار العمليه؟ (أنظمة حاسوب)
- متى يجب أن تتم العمليه؟ (الهيكليه وبرامج العمل)
- لأي غرض تستخدم العمليه ؟ (السيطرة على العمليه والتخطيط و البرنامج الاستثماري)

عندما يتم عمل ذلك يقوم محلل العمليات بتحدي تصميمه المقترح لأنه في حال اكتشف المحلل أن تأثير تصميم العمليه الجديدة لا يمكن قياسه فهذا يعني أن المحلل وقع في نفس فخ الخطوات التي ليس لها قيمه مضافة.

أدناه أمثله تبين معايير تدعم ادارة العمليات و مراقبة أثر العمليه.

المؤشر Indicator	2000	2001	2005	التوجه
ألتحصيل / Collection	-	28	58.8	↗
التحصيل الذمم / Accounts Receivable	32.2	20.1	37.1	↗
العملاء الذين لا يسددوا الفواتير / Customers who do not pay	25.5	10.6	17.2	↗
لا يوجد قراءه للعداد / No readings	7.4	6.7	2.5	↘
قراءه العداد أقل من السابقة / Reading less than previous	5.8	1.97	2.0	→
اعتراضات العملاء على الفواتير / Customer objections on bill	2.4	0.22	0.30	→
ألعدادات والوصلات غير المختومة / Unsealed connections/meters	35.7	34	0.31	↘
احتكار معرفة عنوان العميل / Customer address monopoly	كلي /Absolute	تم إزالة الاحتكار/ Annihilated	لا زال مزالا /Sustained	→

شكل :16 معايير الادارة التجاريه لمؤسسه خدمات المياه

يبين الشكل أعلاه النسب المئوية للعمليات المبسطه والمتعلقة بقراءة عدادات المياه وإصدار الفواتير و نشاطات الميدان كما يبين أيضا الأثر المستمر لتطبيق أدوات نظام المعلومات الجغرافيه. تبين المعايير أن عمليتي تحصيل الايرادات وإدارة مديونية العملاء لديها مشاكل بالرغم من المكتسبات الأوليه في عام 2001.

هنالك أمثله أخرى مقترحه من تقارير مركز خدمات المواطنين وقاعدة بيانات شكاوي المواطنين وتعقبها:

R1

CSD Transaction Report

From: Date | To: Date

Issue Type	Starting Balance	Received	Dispatched / Batched	Ending Balance
Domestic Violance	0	5	3	2
Sewerage Flooding	23	15	10	28
				0
Total	**23**	**20**	**13**	**30**

شكل :17 السيطرة على العمليات الداخليه لمركز شكاوي المواطنين

R2

Summary List of Open Cases

From: Date | To: Date

From: Target | To: Target

Issue Type: Sewerage Flooding

Batch No.	Batch Date	Issue No	Issue Date	Citizen Name	Address	First Action Date	Days Still Open

شكل :18 متابعة ومراقبة المؤسسات الخدمية

R3

Management Reporting

From: Date | To: Date

Issue Type	Qty	%Total	Avg. First Action(days)	Avg. Final Response(days)
Total				

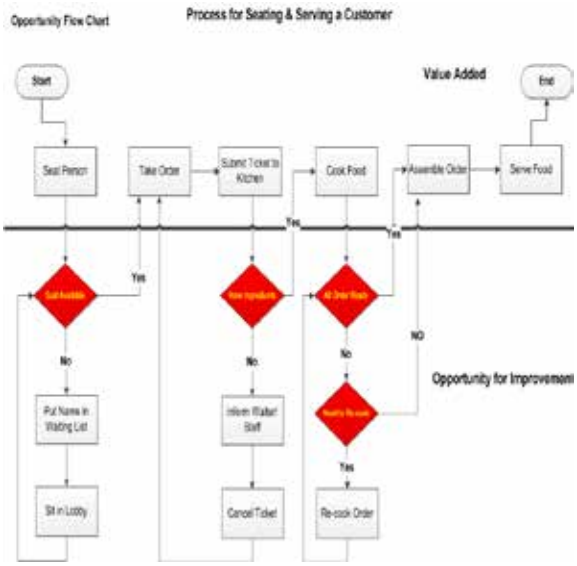
Target Name	Avg. First Action(days)	Avg. Final Response(days)

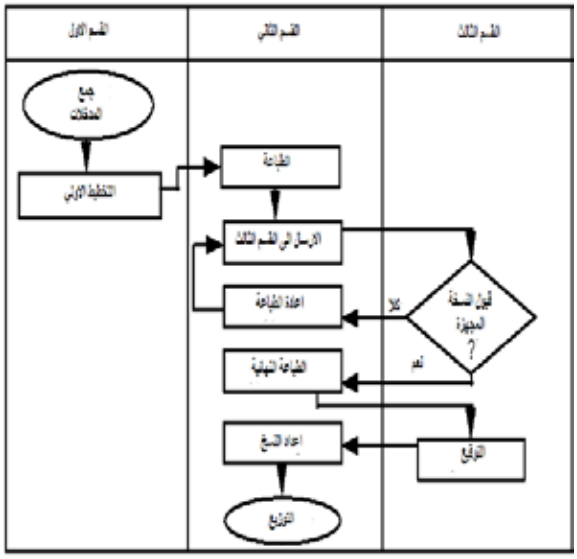
Issue Incoming Channel	Qty	%Total
Total		

شكل :19 تقارير مركز شكاوي المواطنين في المحافظه

7. الملاحق

7.1 أنماط المخططات الانسيابية





7.2 شرح مفصل عن توثيق العمليه و نموذج التحليل

7.2.1 ترويسة النموذج:

أخر تحديث	اسم أو عنوان العمليه	اسم المؤسسه
أدخل تاريخ أخر تحديث	أدخل اسم العمليه	أدخل اسم أو شعار المؤسسه
في ترويسة الوثيقة تأكد من ادخال اسم الادارة أو شعارها و اسم العمليه وعنوانها كما هو تاريخ أخر تحديث للعمليه.		

7.2.2ذيل النموذج:

موافقة المدير العام	موافقة مدير الجوده	موافقة صاحب المصلحه
توقيع المدير العام وتاريخ التوقيع هما أخر خطوه بحيث تعتمد على أثرها التواقيع السابقه وبأن المدير قد أصدر تعليماته الادارية بالمضي قدما بتطبيق العمليه كما هي مدرجه في هذه الوثيقة اعتبارا من تاريخ التوقيع.	توقيع مدير الجوده يبين أن مدير الجوده في المؤسسه قد راجع الوثيقه وبأنه يشهد أنها تتقيد بمعايير الجوده المعياريه.	التوقيع يبين أن صاحب المصلحه وهو الشخص المسئول عن نتيجة العمليه قد راجع ووافق على هذه الوثيقه.

7.2.3الغرض و مجال هذه الوثيقه:

أشرح باختصار العمليه الحاليه ونقاط القصور والعقبات. إذا توفرت بيانات صحيحة لدعم تحديد المشكله أدرجها باختصار. بهذه الطريقه يكون هدف التبسيط وقياس أثره أكثر شفافية كما يرفع من الاحساس بأهمية العمليه عبر كافة مستويات المؤسسه.

7.2.4صاحب المصلحه للعمليه:

ضع اسم صاحب المصلحه الذي في العادة يكون مسئولا عن نتيجة العمليه ودوره في ذلك. ضع اسماء الاطراف الاخرى التي تشارك في انجاز العمليه.

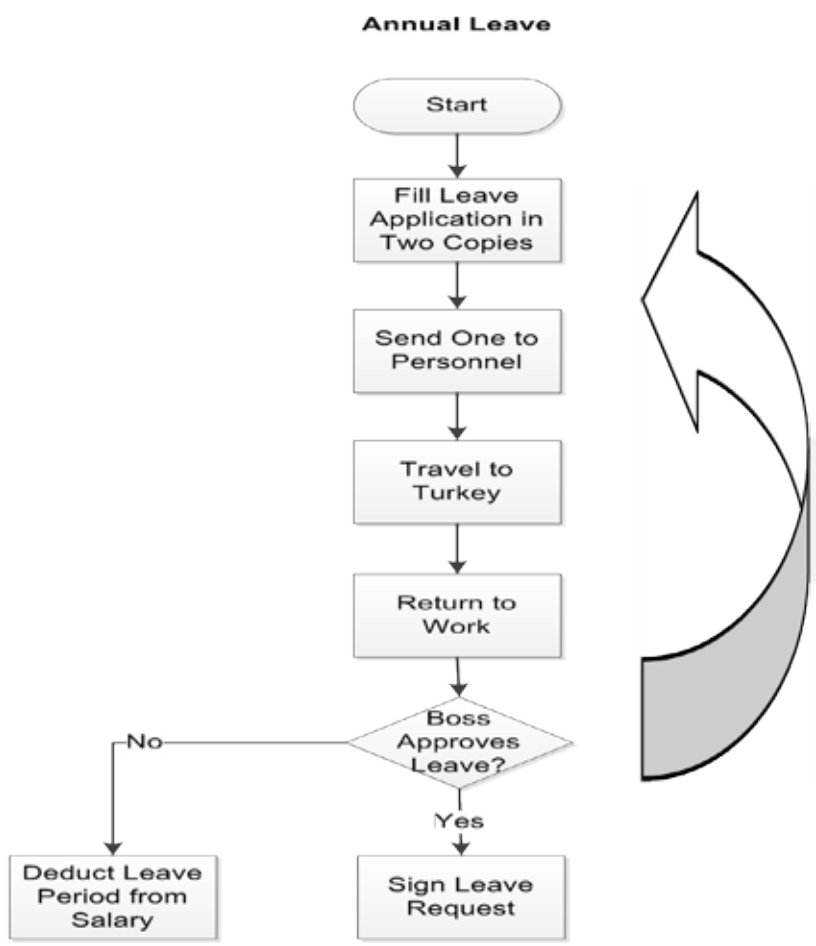
7.2.5تعريفات ومختصرات و مراجع:

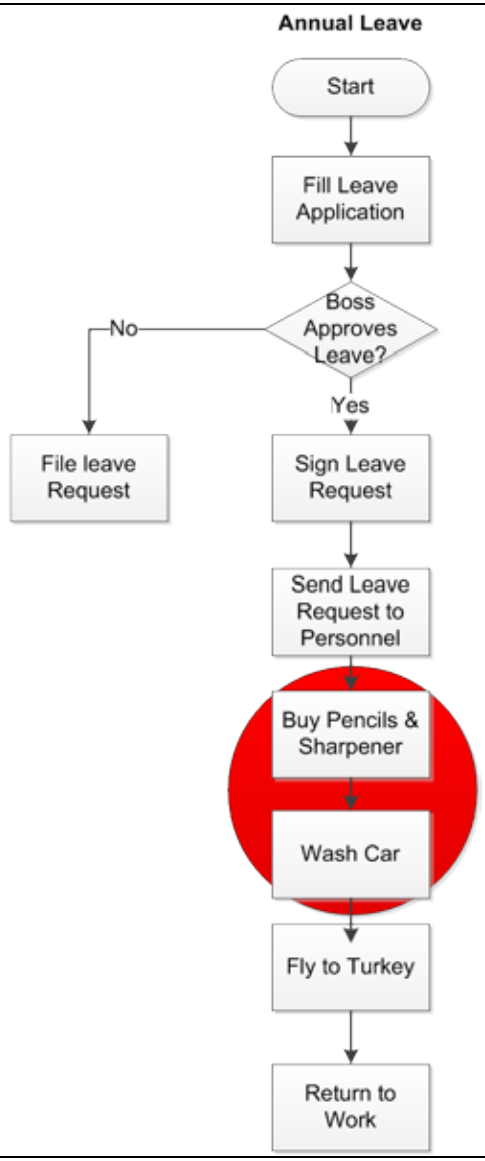
ادرج تعريف المصطلحات واشرحها لتكون مفهومه ولا تسبب الحيرة. فعلى سبيل المثال استخدمت اسما مختصرا مثل ITRS فاشرحه على انه نظام استلام ومتابعة وتقارير شكاوي المواطنين. اذا تم استخدام وثيقة مرجعيه فيجب عليك ذكرها. (كود ألابنيه رقم ... تاريخ... مجلد...الخ)

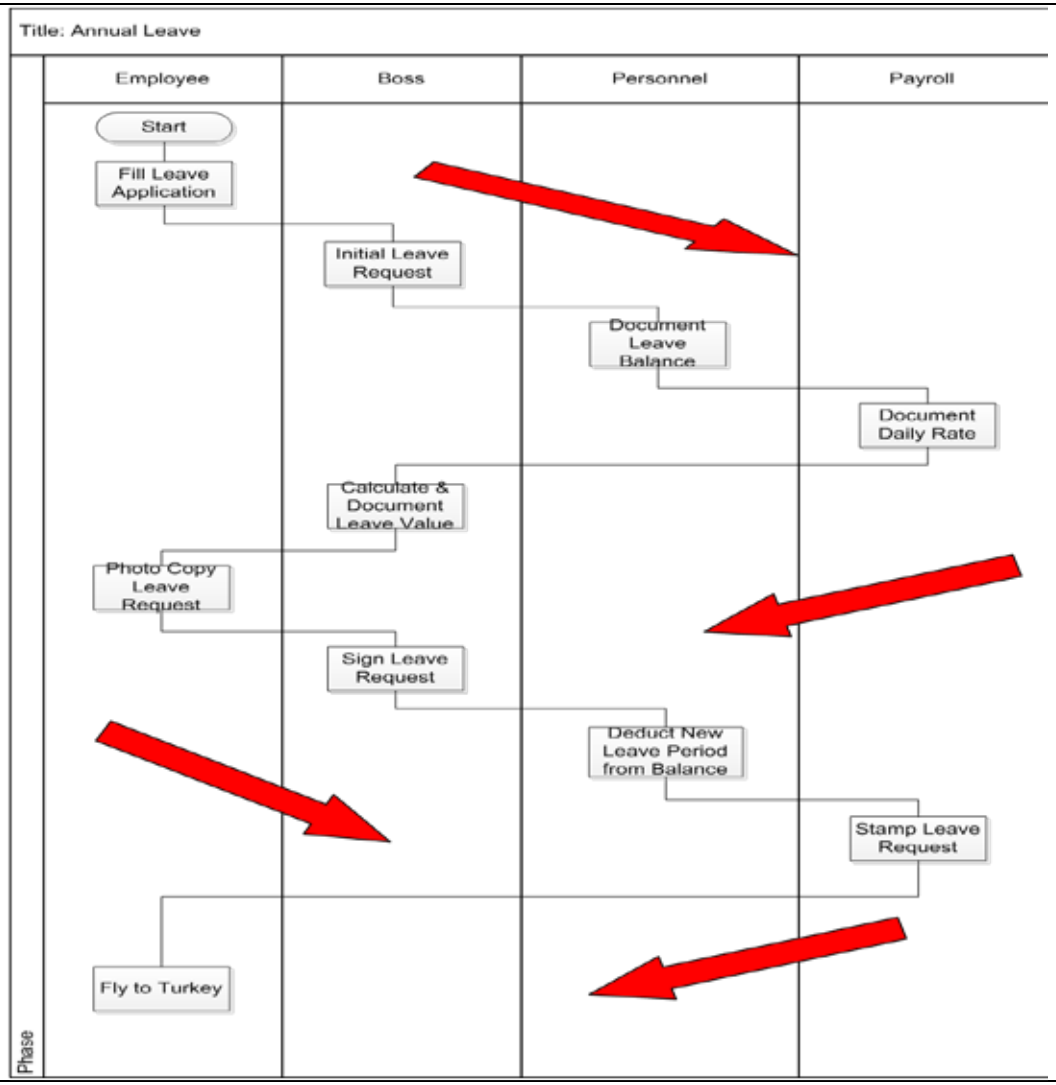
7.2.5قائمة الرموز المستخدمه في المخطط الانسيابي:

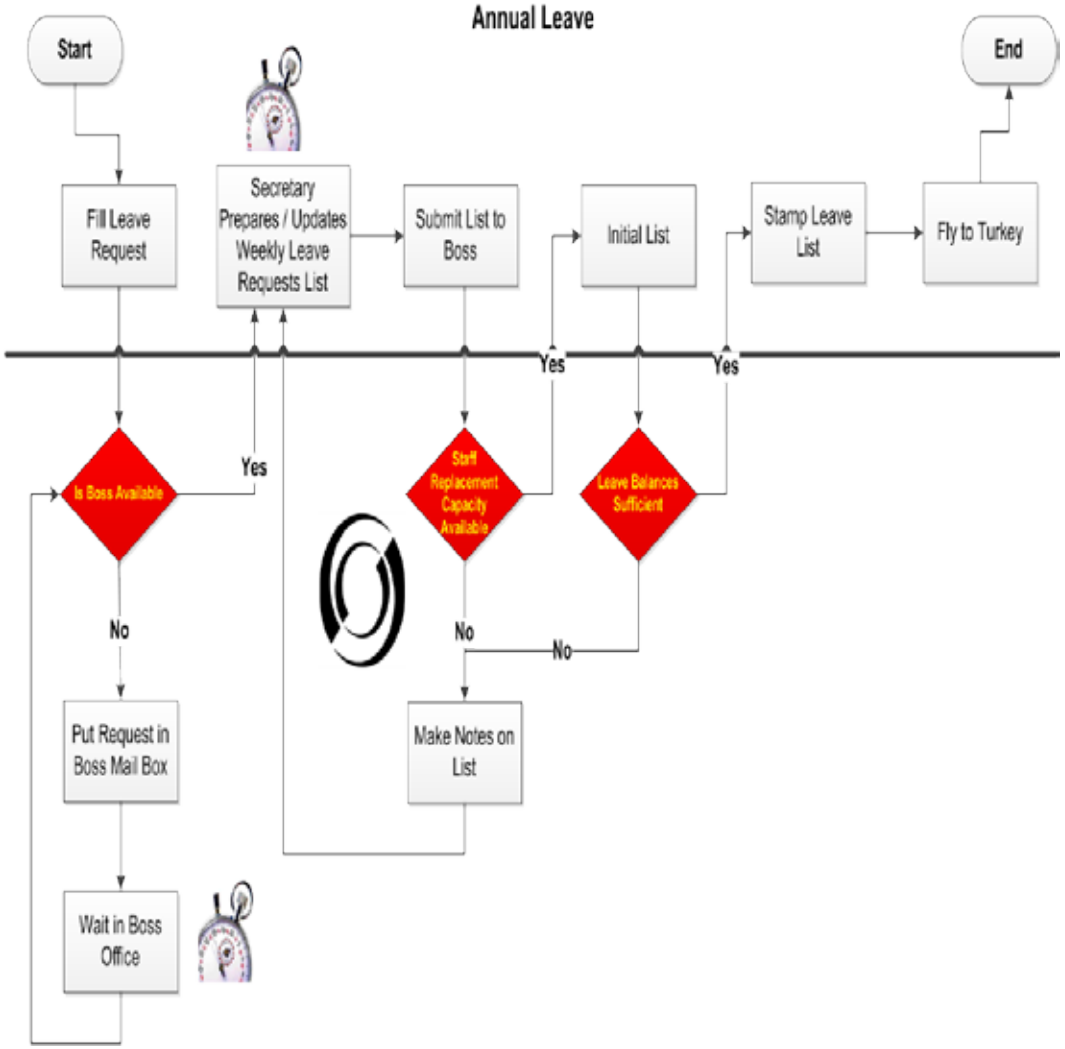
الاستخدام	الوصف	الرمز
في بداية المخطط الانسيابي وفي نهايتة.	لكل عمليه نقطة بداية ونهاية. البداية مرتبطة بمدخلات والذي يمكن أن يكون منتج غير مكتمل أو معلومة أو وثيقة. النهاية ممكن أن تكون جزء مكتمل من جزء أكبر أو خدمه للمواطن أو وثيقة.	Start / End
يصف النشاطات التي تأخذ مجراها في العمليه. (انشاء أمر عمل بناء على شكوى المواطن في نظام شكاوي المواطنين)	النشاط في العمليه.	Activity
يصف النشاط الفرعي الواجب القيام به (الدخول على نظام الحاسوب - ادخال المعلومات - المسح الضوئي للوثيقة وإرفاقها بالشكوى الخ)	نشاط فرعي يجب أن يتم للوصول الى نتيجة ناجحة للنشاط الرئيسي في العمليه.	Sub-activity
يحب صياغة السؤال بوضوح بحيث يكون هنالك احتمالان فقط اما نعم أو لا. يصاغ السؤال بحيث يكون تأثير الاجابة واضحا على انسياب الخطوات. وبالتالي فان مسار الحاله المعياريه أو ما يسمى بالمسرب السعيد يبدو جليا وجميع الحالات غير المعياريه والفرص للتحسين تكون منفصلة وواضحة.	بوابات الفحص المنطقي والنشاطات التي تتأثر بنتيجته (نعم أو لا)	Decision / No / Yes
خطوط تبين اتجاه العمليه وانسيابها واتجاه المسارات البديله.	المستقيمات والخطوط الواصله	

7.2.6بعض الاشارات الدلالية فى تحليل المخططات الانسيابية:

موضوع الاهتمام	الحاله	النقص
ان تصميم تسلسل النشاطات له تأثير سلبي على النتيجة النهائيه للعملية ألا وهي قضاء اجازة سنوية سعيدة من قبل الموظف. في حال طلب الموظف موافقة رئيسه على اجازته السنويه لما كان هنالك الحاجة الى نسخة ثانيه من نموذج الاجازه وبالتالي الغاء تلك الخطوه والتكاليف المرافقه لها والمتمثلة بحسم من الراتب يساوي قيمة ايام الاجازة السنويه. يبين هذا المثال الافتراضي أنه احيانا وبالرغم من أن الخطوات هي جزء من العمليه إلا أنها موجودة في التسلسل الخاطئ وبالتالي ينتج عنها نتائج سلبيه تنعكس على المخرجات. في تلك الحاله يجب التفكير بعدة سيناريوهات مختلفة لوضع هذه الخطوات بالتسلسل الصحيح بحيث تستمر الخطوات بالانسياب ويتم تخفيض التكاليف.		تسلسل الخطوات يؤثر سلبا على فاعلية العمليه

هنالك خطوات في العمليه لا ضرورة لها ولا تسهم في رفد القيمه المضافة للخطوات التي سبقتها. في واقع الامر العكس تماما حيث للخطوات تلك تكاليف اضافية كما تقلل من فاعلية سرعة العمليه. في المثال الافتراضي هنا ايضا ان شراء اقلام الرصاص وقطعة شحذ القلم بالإضافة الى غسيل السياره قبل السفر الى تركيا لقضاء الاجازة السنوية ليس لها قيمه مضافة على قضاء اجازة ممتعه. في هذه الحاله وبكل بساطه فقط تخلص من الخطوات الزائدة عن الحاجه.		خطوات غير ضرورية وزائدة عن الحاجه

عشوائية الاتجاه والتفويض		تشير الاسهم الحمراء في المثال الافتراضي كيفية عشوائية الاتجاه في العمليه والتي تكلف الوقت والموارد. هذه اشارة لوجود تصميم عمليه ضعيف كما هو اشارة لعدم وجود تفويض للموظفين باتخاذ القرارات بناءا على المعلومات المتاحه. على افتراض أن انسياب الخطوات بهذا الشكل فعلا فان ذلك يشير الى أن موظف الذاتيه ليس له الحق في احتساب قيمة الاجازة ككل بالرغم من توفر المعلومات اللازمة لذلك. وهي عدد ايام الاجازة مضروبة بالراتب اليومي. لتبسيط وضع كهذا فعلى مصمم العمليات أن يأخذ بعين الاعتبار انشاء قواعد بيانات موحده ومراجعة التعليمات الداخليه وأسس تفويض الصلاحيات. ان معالجة واحده دون الاخرى لن ينتج حل صحيحا خاليا من العلل.

التأخير وحلقات اعادة العمل		يبين المخطط الانسيابي بأنه في حال كان الموظف محظوظا فانه سيستطيع تقديم طلب الاجازة السنويه وحصول الموافقة عليه خلال اسبوع. أن البرامج الزمنيه المعمول بها بالإضافة الى التعامل بشكل حزم Batch تجعل هذه العمليه بطيئة جدا وذات فاعلية متدنية. هذا أيضا مثال جيد لبيان حلقات اعادة العمل بدون اية قيمة مضافه وذلك من خلال تحضير قوائم بطلبات الاجازات بشكل اسبوعي وما لهذه القوائم من طبيعة ديناميكية. في تلك الحالات يجب تعديل البرامج الزمنيه وأدوات ادارة المعلومات والتعليمات الادارية. ان الغاء خطوة السكرتير يجعل الطاقة الانتاجيه لهذه الوظيفه بتلك الخطوه متاحة لنشاطات اخرى لها قيمه مضافه في ادارات اخرى. يجب على مصمم العمليات أن يعي تماما أنه لا شيء محفور بالصخر وبالتالي ان مرونة انتقال الموظفين من موقع الى أخر أو من وظيفة الى أخرى نقاط مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار في تبسيط العمليات وفي احتساب الموارد البشرية المطلوبه.

7.2.7خطة العمل:

حالما يتم توثيق العمليات وتحديد نقاط الضعف فيها والتقدم بمقترحات لتبسيطها من المهم عدم نسيان خطة التطبيق حيث أن مصمم العمليات لديه الدراية المثلى عن الاحتياجات والمتطلبات التي ستجعل من رؤيته واقعا عمليا. ان ترك هذه الخطوه للآخرين هو بمثابة وجبة طعام غير نضره.

الجدول أدناه هو مثال عن النشاطات الرئيسيه والفرعية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع بتطبيق العمليات المبسطه.
لأغراض التوثيق هنالك حلول برمجيه عمليه في الاسواق مثل برنامج.(MS Project)

المسئول	الى	من	النوع	النشاط الفرعي	النشاط الرئيسي
أسماء الاشخاص الذين سيتعاونون في هذا النشاط. كقاعدة عامه الاسم الاول المدرج هو قائد هذا النشاط.	تاريخ النهايه	تاريخ البدايه	مرة واحده أو متكرر أو نقطة معلم	• أنشاء قسم جديد؟ • تعديل التعليمات الاداريه؟ • أعداد الموظفين المطلوبه؟ • ألنشاطات التي ستجمع في قسم واحد؟ • النشاطات التي ستتفرق على أقسام مختلفه؟	الاحتياجات الاداريه
				• تحديد احتياجات المستخدمين من أنظمة الحاسوب والاتصال • تحديد المتطلبات الدقيقه لتطبيقات الحاسوب • تنظيف بيانات الاساس • تحديد احتياجات التقارير وأشكالها • جرد أنظمة الحاسوب الحاليه وشبكات الاتصال الداخليه والخارجية والأجهزة والأدوات الجديدة المطلوبه • تشكيل وإدخال البيانات الاساسيه لأنظمة الحاسوب • تصميم فحص قبول البرمجيات وإجراء الفحص	أنظمة المعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

					الموارد البشريه والتدريب • تحديد مواصفات الموظف المطلوب والوصف الوظيفي • تحديد احتياجات التوظيف من الموظفين • تحديد احتياجات التدريب و برنامجه • التدريب الفعلي • تطوير أفكار جديدة تدرج مؤشرات تقييم أداء العمليات في نظام تحفيز الموظفين
					مراقبة التطبيق وتقييمه • تحضير خطة التطبيق التجريبي والبدء بفحص العمليات المعدله • تطبيق الاجراءات الجديده • الاشراف ومواكبة التطبيق • نشر خبرة التطبيق في محافظات أو ادارات اخرى • تحديد البيانات الاساسية وشكلها لاستخدامها في اجتماعات الادارة العليا وبرنامج الاجتماع الزمني • تقييم أثر العمليات المبسطه وتحديد مكتسبات الفاعليه رقميا

TAQADUM: IRAQ GOVERNANCE STRENGTHENING PROJECT

Process Streamlining Guideline

USAID / Taqadum

FUNDED BY USAID

17 December 2013
Contract No. AID-267-C-11-00006

DISCLAIMER
This report is made possible by the support of the American People through the United States Agency for International Development (USAID.) The contents of this report are the sole responsibility of Chemonics International, Inc. and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

Contents

1. Introduction 1
2. Definitions – Types & Characteristics 1
3. Systematic Bottom-up Approach – Problem Identification 4
4. Process Documentation 6
5. Identification of Process Shortcomings 8
6. Process Implementation and Performance Monitoring 15
7. Appendixes 18

7.1 Flow Chart Types 18

7.2 Detailed Explanation - Process Documentation & Analysis Template 19

List of Figures

Figure 1: Process Components 2
Figure 2: Process Types 3
Figure 3: Cross Functionality 3
Figure 4: Sub-Standard Corporate Performance 4
Figure 5: Cost of Requirement Errors (example from Internet) 5
Figure 6: Example of Bottom-up Process Redesign & Implementation Stages (service utility) 5
Figure 7: Flow Chart Types for Process Documentation 6
Figure 8: Process Documentation Guidelines in Pictures 7
Figure 9: Typical Process Map Symbols 8
Figure 10: Inappropriate Steps Sequence – Special Tasks Process (Set-up Office) . 9
Figure 11: Redundant Manual Steps – Revenue Collection Process 10
Figure 12: Back & Forth – Lack of Authorization- Change Customer Name Process 11
Figure 13: Sub-standard Service Time & Defective Products – Serving Customer in a Restaurant 12
Figure 14: Inventory Build-up - Poor Material Planning Process 13
Figure 15: Rework and/or Open Loops / IVR Process 14
Figure 16: Water Utility Commercial Department Indicators 15
Figure 17: CSD Internal Process Control 16
Figure 18: Service Organizations Tracking & Control 16
Figure 19: GO-CSD Management Reports 17

1. Introduction

Process streamlining is not a new theme and has existed throughout time under different names and forms. It is important to note that the drive for human life improvement dates back 500,000 years ago when prehistoric human ancestors innovated their hunting techniques and used tools by using spears tipped with sharpened stones in their search for bigger prey.

Currently the drive for human life improvement still exists, however, with much more complex conditions, sophisticated tools and performance criteria.

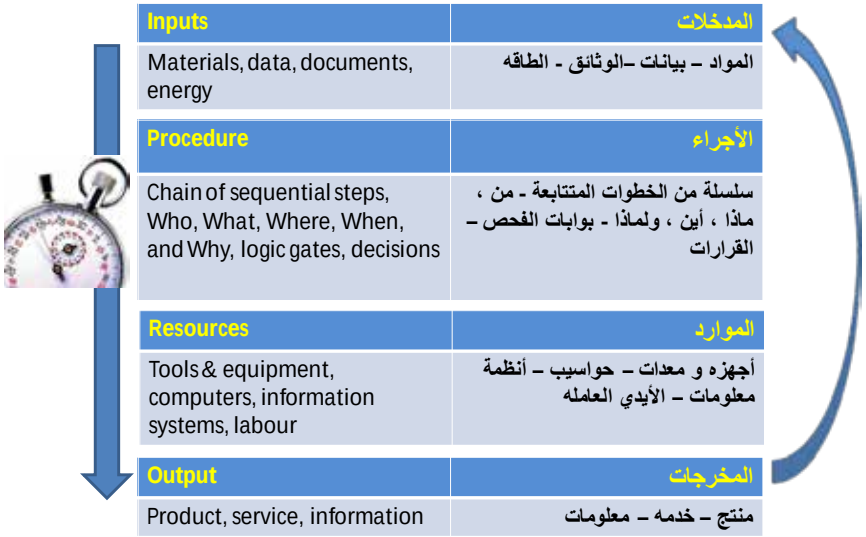
This process streamlining guideline document and within the USAID-Iraq Taqadum GSP scope aims at documenting the method and steps on how to approach process streamlining using various examples and illustrations from real life as well as detailed instructions on how to approach this task. (See Appendixes)

Key messages for the readers of this document are to be future criteria oriented, use your analytical skills, aim for practical solutions and don't take things for granted.

2. Definitions – Types & Characteristics

A process is defined as a group of related and structured tasks which produce an output in the form of a service or product that can be used by a customer. Thus, the process begins with a mission objective (trigger) and ends with achievement of that business objective.
Historically Adam Smith, one of the most significant people in 18th century, described in 1776 the pin production process using textual process steps "One man draws out the wire, another straights it, a third cuts it, ……. to make the head requires two or three distinct operations……...".

Thus; the process mechanism and design transforms inputs into outputs using various resources, energy and IT systems. In this respect, the better the process design the better is its efficiency. Therefore, feedback information is crucial in the continuous improvement of a process in providing better services-products on one hand as well as optimizing costs on the company-corporation side.



Inputs	المدخلات
Materials, data, documents, energy	المواد – بيانات –الوثائق - الطاقه
Procedure	**الأجراء**
Chain of sequential steps, Who, What, Where, When, and Why, logic gates, decisions	سلسلة من الخطوات المتتابعة - من ، ماذا ، أين ، ولماذا - بوابات الفحص – القرارات
Resources	**الموارد**
Tools & equipment, computers, information systems, labour	أجهزه و معدات – حواسيب – أنظمة معلومات – الأيدي العامله
Output	**المخرجات**
Product, service, information	منتج – خدمه – معلومات

Figure 1: Process Components

Processes are divided into three types:

- Management processes which govern the operation of a system (corporate governance & strategic planning);

- Operation processes comprising the core business of an institution whereby added value is created though-out process steps. Examples are manufacturing, marketing, sales;

- Supporting processes which support the core processes to achieve their goals. Examples are accounting, HR, technical support;

Figure 2: Process Types

Successful organizations design processes in a way that overcome departmental barriers and mitigate functional silos. It is counterproductive and extremely inefficient to bound a process to one department as often the process can be decomposed into several sub-process that require their own specialized systems, tools and know-how.

Figure 3: Cross Functionality

In summary the process should have the following charcteristics:

- A trigger and reason to exist;
- Definability with regards to inputs and outputs;
- Order in the sense that activties are ordered according to time and space;
- Serves a customer;
- Adding value each step of the way;
- Embided into an organization or entity;
- Cross functional respecting process chains and not rigid;
- Owner responsible for performance monitroing and result

Currently business processes can be modeled through various techniques. However, a simple and common technique is to visualize a process with a flow chart which is a model showing the sequence of activities within a process including decisions and alternate paths.
There are several softwares in the market; however for simple, practical use and easy to learn, MS Visio is quite handy and satisfies the needs of process documentation.

It is important to note that the flowchart must not describe the exact reality down to the most detailed step, rather to model the reality to an extent which can describe and communicate the process and subsequently facilitate identification of process shortcomings, bottlenecks and redesign needs.

3. Systematic Bottom-up Approach – Problem Identification

Using the definitions in the previous chapter, one should identify the process he/she intends to study. Special attention and care has to be given so that not to mix between a process and a result of a process.
If there is a bad product or service, then it is a clear signal that the chain of activities upstream is ineffective or inefficiently interlinked.
In this respect data analysis and service levels are the real mirror of an organization despite what the client or survey report says.

The below examples are a reflection of poor or sub-standard processes that have resulted in unacceptable corporate performance.

The extremely high revenue collection periods, 180 days in this example, are reflecting needs to analyze revenue collection and bad debt recovery process, the mountains of manual logbooks are an indicator of labour intensive manual operations and poor data quality management systems and last not least the long queues and extremely dissatisfied customers indicate deficits in citizen issues management system and customer relations process.

Figure 4: Sub-Standard Corporate Performance

The accurate identification of themes of interest and exact process to be streamlined is a critical step; otherwise the analysis will focus on an irrelevant theme, consumes valuable resources and results in an unusable solution.

Thus it is strongly advised to allocate ample time to analyze data, observe the process, use own analytical skills to question, check plausibilities and challenge the stakeholder.

Don't be prisoner of statements or survey report that you see clearly to contradict reality on the ground.

By the same token, the figure below illustrates the cost associated with defining / correcting system requirements throughout project phases. Hence if the requirements were not adequately analyzed, the cost would be astounding at the last stage, Production (implementation) Stage, as opposed to what it would have cost at the Requirements Stage.

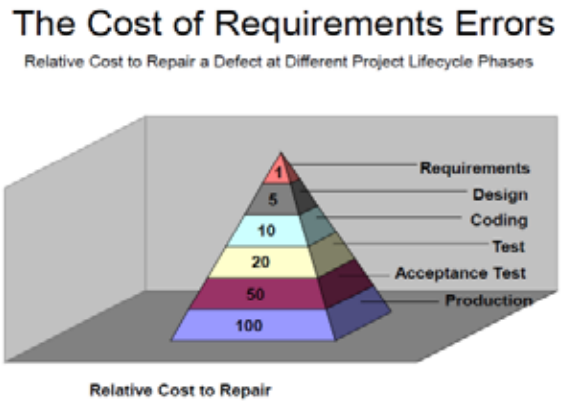


Figure 5: Cost of Requirement Errors (example from Internet)

Below is an example of business process analysis, redesign and implementation for a service utility adopting a systematic bottom-up approach of process streamlining.

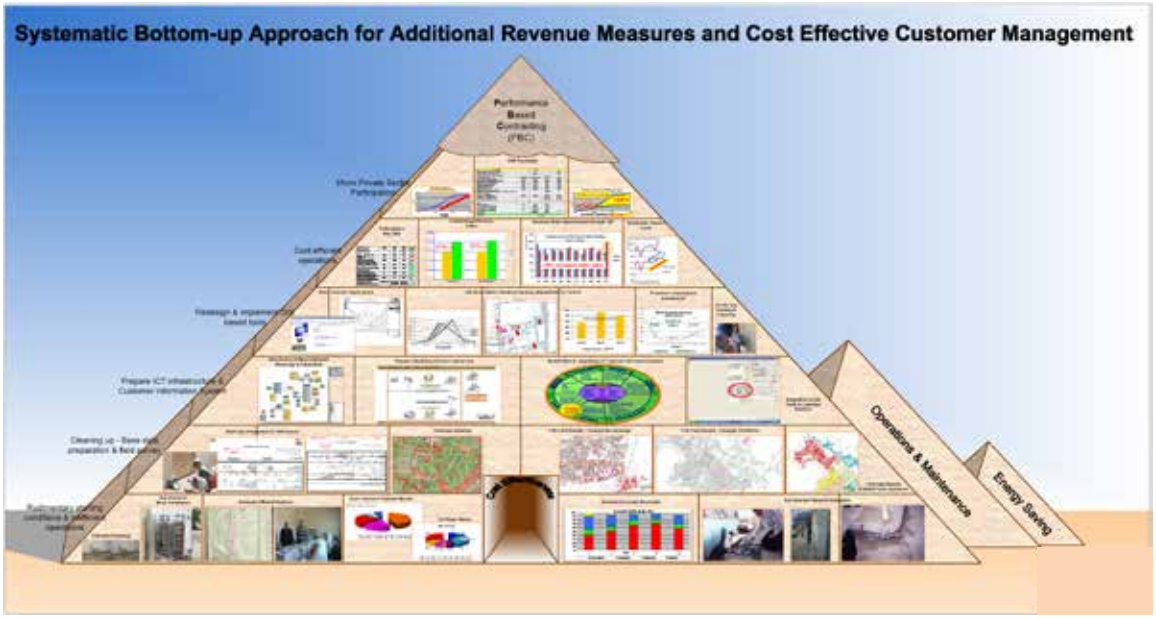


Figure 6: Example of Bottom-up Process Redesign & Implementation Stages (service utility)

In brief, the above process streamlining life cycle stages include the following:

0- Rudimentary starting conditions and poor corporate performance. As mentioned earlier this has to be substantiated through data analysis and process observation;
1- Start cleaning up activities with regards to data and initiate field surveys if needed;
2- Prepare ICT infrastructure & IT systems;
3- Analyze, redesign and pilot testing of modified / new processes. Design computer aided tools;
4- Implement (Go-Live) of cost efficient operations. Monitor process key performance indicators and adjust process design if needed;
5- Assessment of corporate performance and additional efficiency gains;
6- Depending on Stakeholder policy, study and prepare business case for private sector participation, outsourcing or performance based contracting.

The objective of the above example is not to copy the steps, rather to show the importance of systematically addressing the Process Criterion in the Organizational Self -Assessment & Transformation Programme.

The above figure and steps (Step 5) show that the Process Criterion by its corporate lynchpin nature could very easily crumble down the whole organization irrespective of how perfect other solutions criteria are. This is applicable whether the entity is a service utility, PC, GO or line ministry.

4. Process Documentation

To start with, different types of process flow charts give different and unique insights about the process. Moreover, process flow charts can be made in various places and at various times of a process.

Basically business analysts use four types of flow charts for process documentation namely:

- Top down – serves giving a bird's eye view, also provides sub-steps without showing rework loops;
- Linear – commonly used and provides a picture of overall process flow;
- Opportunity – breaking steps into value added and not value added and then drawing a line separating steps to be streamlined;
- Cross functional (swim lanes) – identifies people and departments responsible along the flow

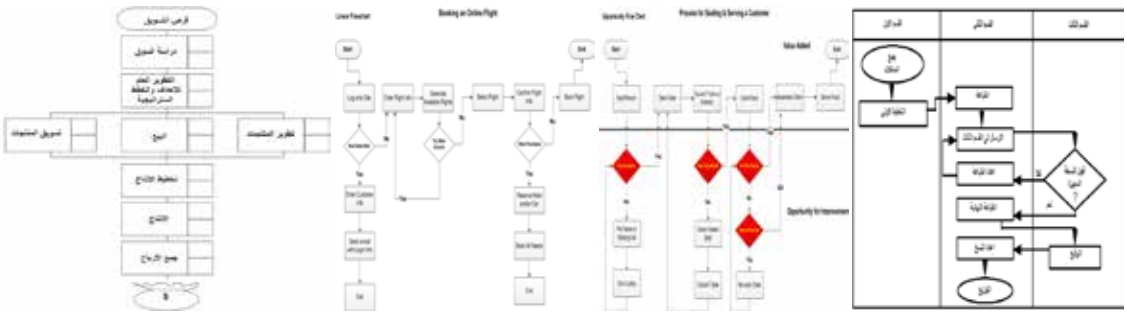


Figure 7: Flow Chart Types for Process Documentation

As a rule of thumb, it is advised to start process documentation in the order shown above starting with a bird's eye view and going into the details and complexities one step at a time especially in view that swim lane flow charts can be very complex.
Moreover, the analyst has to determine whether going into such details really serves the purpose of problem identification and solution design. Appendix 7.1 shows the types in more details.

There are certain helpful guidelines when developing a flow chart:

- Involve Stakeholders responsible for the process and who have detailed know-how about;
- Start from a high-level view (big picture). Don't attempt to find solutions at this stage. Make sure that the picture represents the current situation and not what the Stakeholder wishes it to be;
- Build ownership, shared understanding and agreement on the overall picture;
- Break picture into sub-processes – go through or observe the sub-process if possible. Stakeholders may sometimes miss telling about some steps;
- Moderate and explain the process using notes and flexible means. Allow Stakeholders to express freely all routines and step sequences. Thus; don't immediately start drawing the process into the computer before it has been totally documented and confirmed by Stakeholders;
- Don't use too many symbols which make understanding the process more difficult;
- Last not least keep the flow chart simple, readable and easily grasped. Keep consistent level of detail throughout the flow chart. It is confusing when the flow chart is detailed in one part and consolidated in another;
- Validate the documented flow chart with the appropriate Stakeholder. In some cases, to have the Stakeholder signature on the existing process flow chart enhances ownership and feeling responsible for the end result.

Figure 8: Process Documentation Guidelines in Pictures

In documentation of a process, the flow chart should have the following features:

- Mandatory:
  - Header information
    - Process name
    - Names of people who created the flow chart
    - Date of last update
  - Clear direction (left → right, top → down)
  - Consistent level of detail
  - Start & end points identified

- 100% closed loops

· Optional:
  - Numbered steps
  - Symbol key (mandatory if using non-standard symbols)

The below figure shows also the most common symbols used in flow charts:

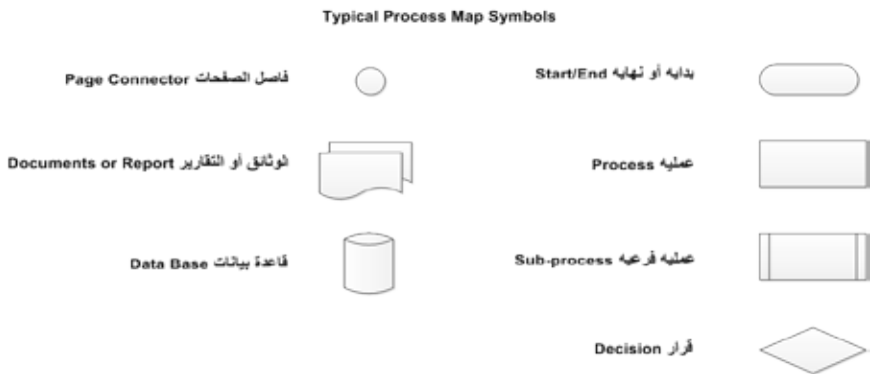


Figure 9: Typical Process Map Symbols

5. Identification of Process Shortcomings

Having documented the process and gained the stakeholder concurrence on the flow chart representation of reality, start analyzing the chart questioning the added value of each step, identifying back & forth, alternate paths without feedback and last not least your common sense skills to pin point illogical situations.

The below flow charts contain various deficits that would fit under several themes at one time. However and for the purposes of this guideline document, some themes have a prevailing and striking resemblance and subsequently the flow chart has been put under the theme most appropriate.

To systematize the analysis of the process flow chart, it is advised to look for the following:

1. **Inefficient sequence of steps**
   - *Check if many decisions about the process are taken near the end or in the inappropriate sequence. If this happens and the process starts all over again then all the above steps have taken place for nothing*

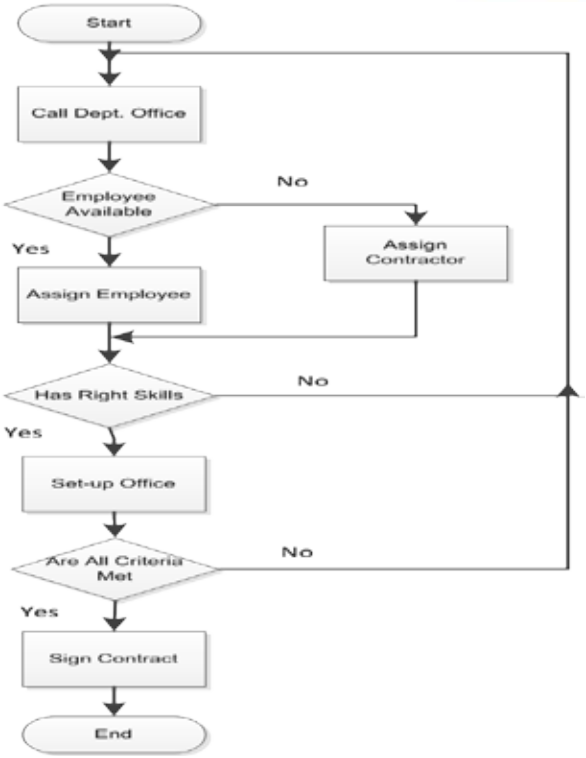


Figure 10: Inappropriate Steps Sequence – Special Tasks Process (Set-up Office)

The above flow chart shows that the employee had been selected and assigned to work before even checking, if he had had the right skills. Moreover and in the case of the contractor, the work commences and ends before a contract is signed between the two parties.

2. **Redundant steps**
    - Check if some steps are really not needed and without added value on the end result (output)

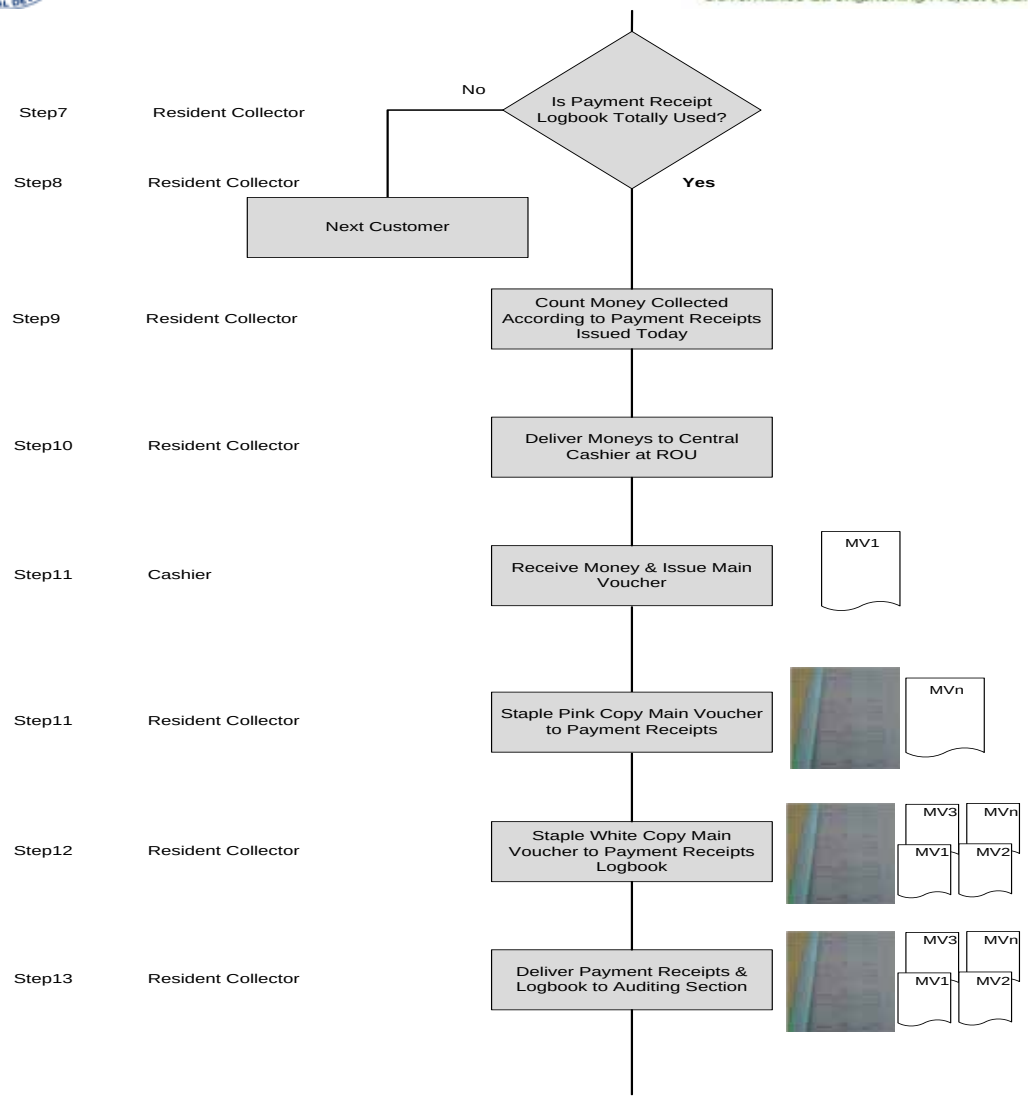


Figure 11: Redundant Manual Steps – Revenue Collection Process

The above process flow chart shows extremely labour intensive activities without added value on the end result of money collection.
The clerk is counting the number of receipts manually prepared, comparing the total amount to the cash at hand, delivers money to second cashier who in return gives him/her another payment receipt in two colours. The pink copy to be attached to the individual payment receipts and the white one to the receipts logbook and then both have to be delivered to the Auditing Section which does its more laborious manual operations.

Clearly this process has to be totally destroyed, optimized and automated from the beginning with needs to issue administrative and financial instructions as legal process references.

3. Back & forth & authorizations

- *could indicate unclear lines of authority. Consider limiting authorizations if possible*

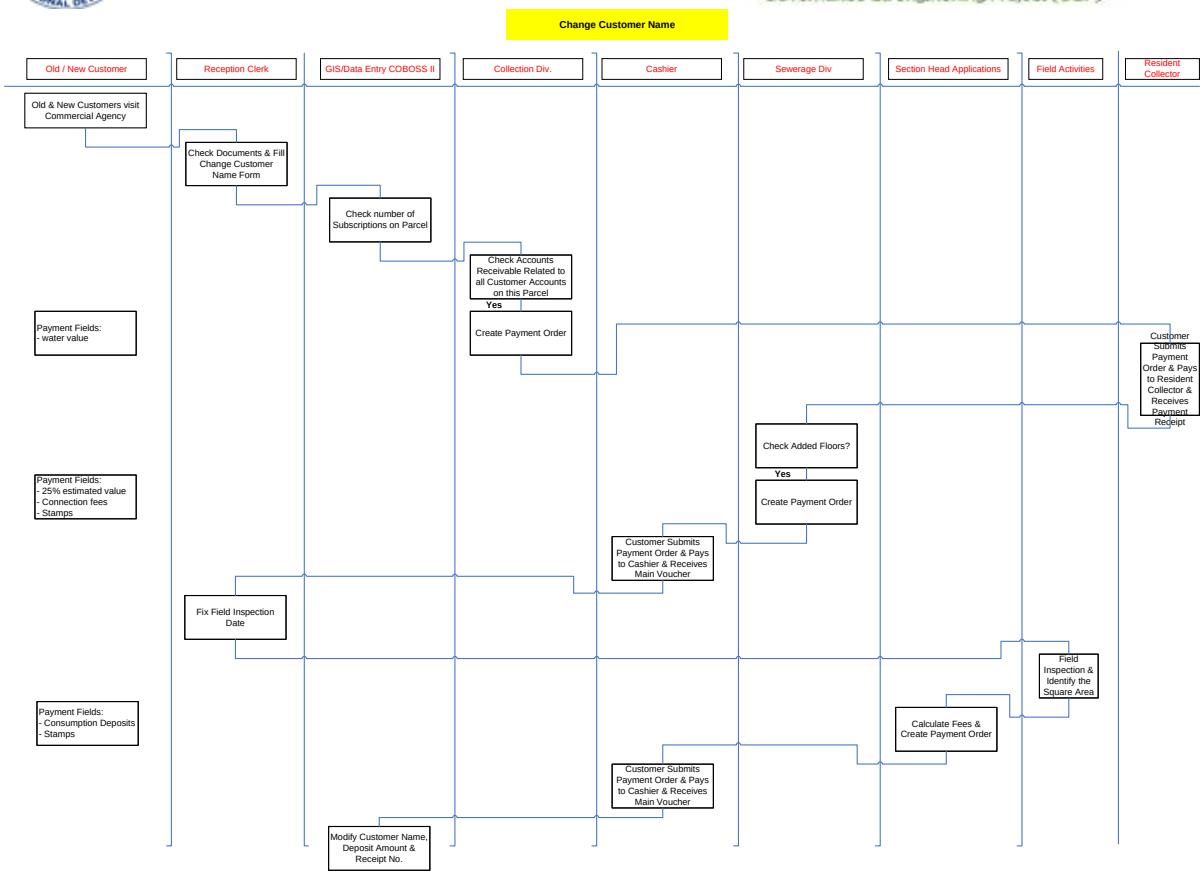


Figure 12: Back & Forth – Lack of Authorization- Change Customer Name Process

The above flow chart describes change customer name process when a new tenant is moving into a new apartment that was occupied by someone else.

This is a perfect example of back & forth where the customer has to move throughout various utility divisions just to get his contract sorted out. Moreover, the water & sewerage divisions separately have to authorize the process not to mention the customer payment step which includes checking the customer payment history and accounts receivable status.

This flow chart is evidence that this utility lacks integrated information systems, one stop shop customer service desk processes and is suffering from entrenched organizational functional silos rendering this process prone to various authorizations and delays.

4. Defects produced, substandard service & delays in service delivery

The below flow chart describes the process of serving a customer in a restaurant whereby the customer could go through three sub-standard service stages and ends up with poor product quality.

Waiting until a table is available without any recreational mean during waiting time, the second by being surprised that the meal order has to be changed due to the restaurant poor procurement process and last not least having the need for parts of the meal to be re-cooked with negative consequences on its tenderness and freshness.

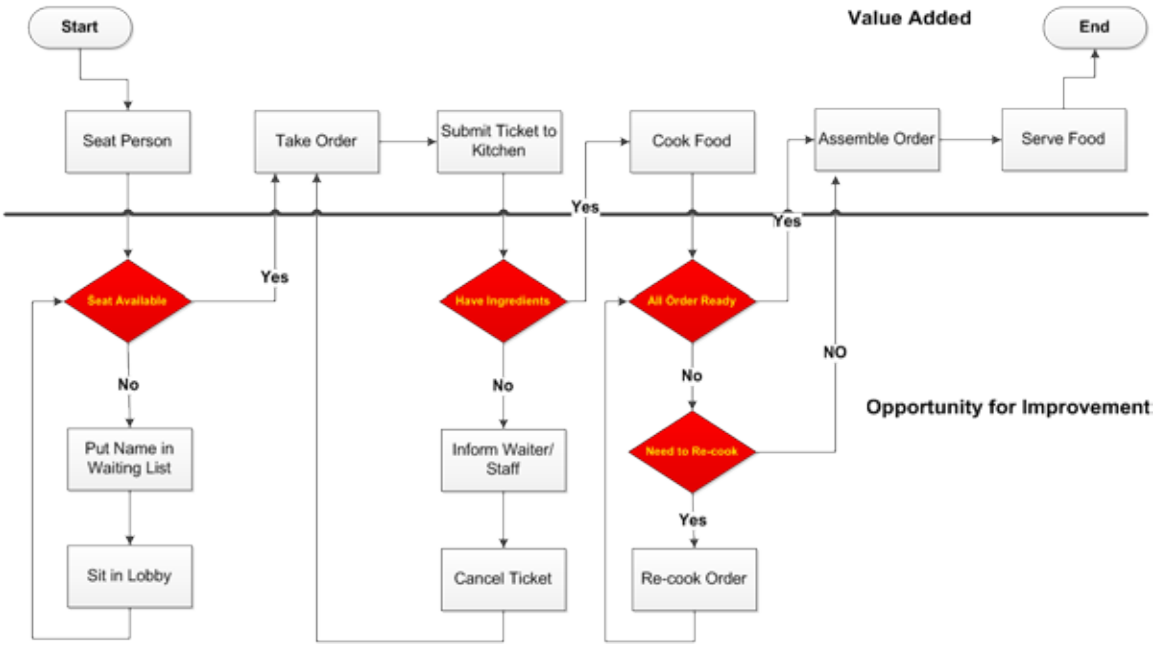


Figure 13: Sub-standard Service Time & Defective Products – Serving Customer in a Restaurant

5. Inventory build-ups

The below flow chart shows how poorly and fragmented the material requirements planning process is organized. Marketing and Sales departments are each preparing their isolated annual product plans and forwarding their demands to the Procurement Dept. Whilst Stores using production department plans and its inventory information is creating local material purchasing orders.

Having this process design and set-up, it is inevitable to have discrepancy in material item coding between procurement and local purchasing, duplicated material orders between marketing and sales and a totally different reality based on production department actual plans and material consumption.

The streamlining of such a complex situation requires a corporate wide MRP System, logging in the needs of each department, ensuring uniformity in item coding, preventing order duplications and timely delivery of material for production.

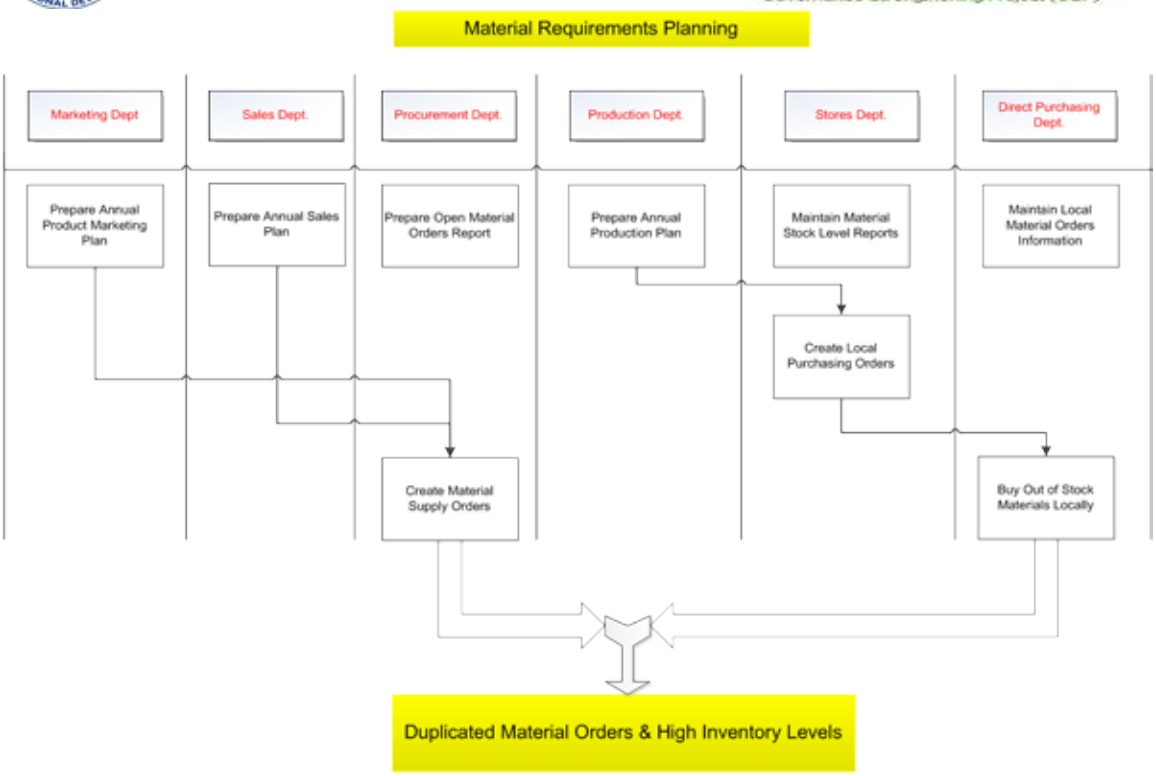


Figure 14: Inventory Build-up - Poor Material Planning Process

6. Rework loops and / or Open loops

Rework loops are indicative for poor service-product quality, lack of proper planning, limited staff decision capacities and entrenched bureaucratic structures. Open loops indicate ad-hoc process design; lack of systematic thinking and fix it when it breaks business culture.

The example below describes the interactive voice recording system with special emphasis on when the IVR is down.
Obviously this company weekly working days and daily working hours are 5 days and 9 hrs respectively.
When the IVR fails and it is not a working day nor working hour, the customer records a message in the hope that someone calls back. If a working day and hour, an employee answers the phone if he/she happens to be on his/her desk. Otherwise, the call is forwarded to the answering machine also.

Supposing that a reply call is made, the employee returning the call checks the source of the call and if not valid, forwards the call to the legal department without feedback of what happens to the Call Center.
Assuming that the call source is valid but the employee does not have all the needed training and information to respond to the customer complaint, the call is forwarded to the supervisor. If the supervisor can't solve the complaint, the customer call is forwarded again to the Call Center queue.

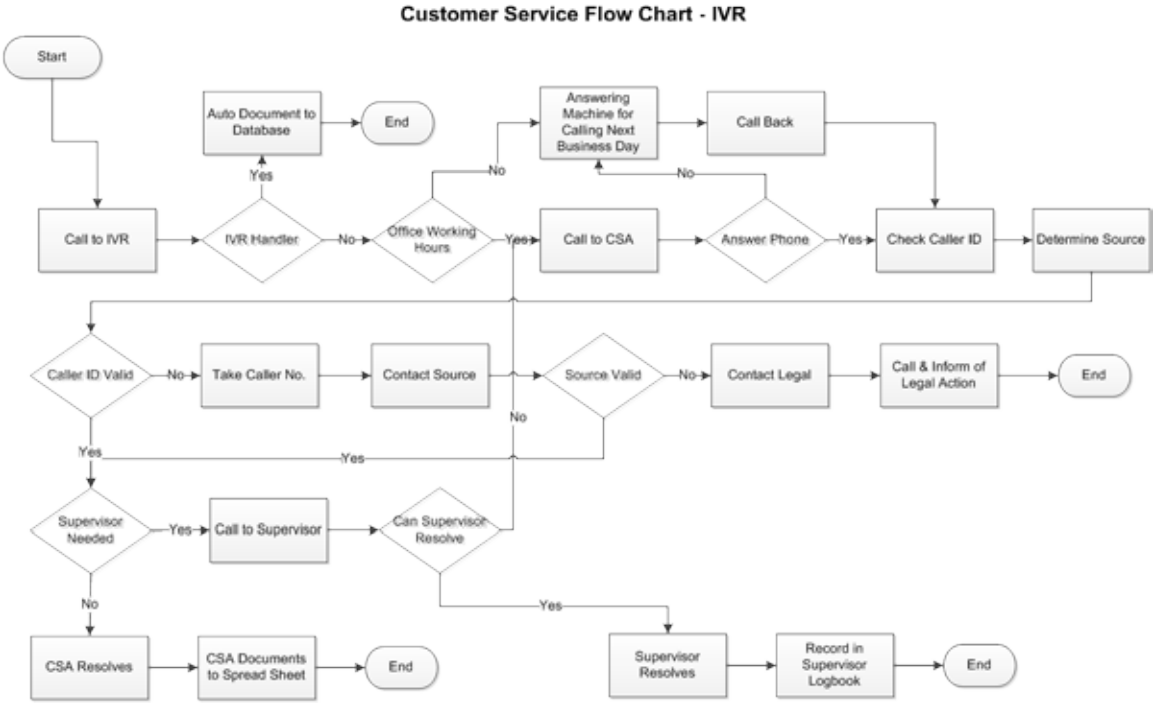


Figure 15: Rework and/or Open Loops / IVR Process

All the above flow charts and process shortcomings point towards the high need for process redesign mitigating all current bottlenecks and impediments.

Process pitfalls are usually deep rooted in organizational & functional deficits, haphazard process design, poor IT systems, fragmented databases, inexperienced staff and budgetary constraints.

In this respect the corrections and streamlining to take into consideration:

- Organizational needs to eliminate responsibility duplications. Functional silos to be avoided and view process as a chain connecting various departments;
- Proposals for regulation and official orders amendment to stem out of process redesign needs;
- Define data base user needs and computer aided business applications;
- Define missing or inadequate staff capacities, staff sizing and needed training;
- Prepare itemized lists of needed tools, equipment and hardware;
- Define objective process performance criteria and link as much as possible to staff incentive scheme;
- Streamline process logically with full detachment from past criteria and limitations. Be future oriented;
- Pilot testing of streamlined process before Go-live;

This way, process streamlining and implementation is riveted into the corporate organization, HR needs, transparent service & financial performance criteria, forcing creation of usable IT tools and systems and last not least the possibility to always use process feedback for continuous process evaluation and improvement.

6. Process Implementation and Performance Monitoring

Industrial & technical innovations as well as corporate drive for cost efficiency, competitiveness and excellence have been putting pressure on process streamlining and service improvement. On the other hand, the dynamic social, political and economic criteria have exerted their weight as well.
Thus, it is paramount to fully understand that process streamlining is not a one-time exercise.

However, this is easier said than done as sometimes organizations get euphoric about their first harvest achievements and believe that it will continue forever. In this respect comes the value of performance monitoring as ringing bells when working conditions and results start to change.

This raises the question, for the reader, how is this related to process streamlining and how it can be done?

Therefore and during the process redesign phase, the following questions have to asked:

- Which objective key data is reflecting the best picture of the process? (process output oriented)
- Where shall this be anchored? (function)
- How it will be managed? (IT systems)
- When shall this be done? (organizational, time schedules)
- What for is it used? (process control, planning, capital investment, etc)

Having done this, the process designer is also challenging his/her design because if he/she finds out that the impact of the new process design cannot be measured, then he/she is falling in the same “no added value” trap.

Below are examples showing indicators that support process management as well as monitoring the impact.

المؤشر Indicator	2000	2001	2005	التوجه
ألتحصيل / Collection	-	28	58.8	↗
التحصيل الذمم / Accounts Receivable	32.2	20.1	37.1	↗
العملاء الذين لا يسددوا الفواتير / Customers who do not pay	25.5	10.6	17.2	↗
لا يوجد قراءه للعداد / No readings	7.4	6.7	2.5	↘
قراءه العداد أقل من السابقة / Reading less than previous	5.8	1.97	2.0	→
اعتراضات العملاء على الفواتير / Customer objections on bill	2.4	0.22	0.30	→
ألعدادات والوصلات غير المختومة / Unsealed connections/meters	35.7	34	0.31	↘
احتكار معرفة عنوان العميل / Customer address monopoly	كلي /Absolute	تم إزالة الاحتكار/ Annihilated	لا زال مزالا /Sustained	→

Figure 16: Water Utility Commercial Department Indicators

The above figure shows percentages for water meter reading, billing and field activity process redesigns as well as GIS tools implementation that have been sustained. However, the indicators show that revenue collection and debt management processes have a problem despite the early efficiency gains in 2001.

Other examples are from proposed CSD-ITRS reports:

R1

CSD Transaction Report

From: Date | To: Date

Issue Type	Starting Balance	Received	Dispatched / Batched	Ending Balance
Domestic Violance	0	5	3	2
Sewerage Flooding	23	15	10	28
				0
Total	**23**	**20**	**13**	**30**

Figure 17: CSD Internal Process Control

R2

Summary List of Open Cases

From: Date | To: Date

From: Target | To: Target

Issue Type: Sewerage Flooding

Batch No.	Batch Date	Issue No	Issue Date	Citizen Name	Address	First Action Date	Days Still Open

Figure 18: Service Organizations Tracking & Control

R3

Management Reporting

From: Date | To: Date

Issue Type	Qty	%Total	Avg. First Action(days)	Avg. Final Response(days)
Total				

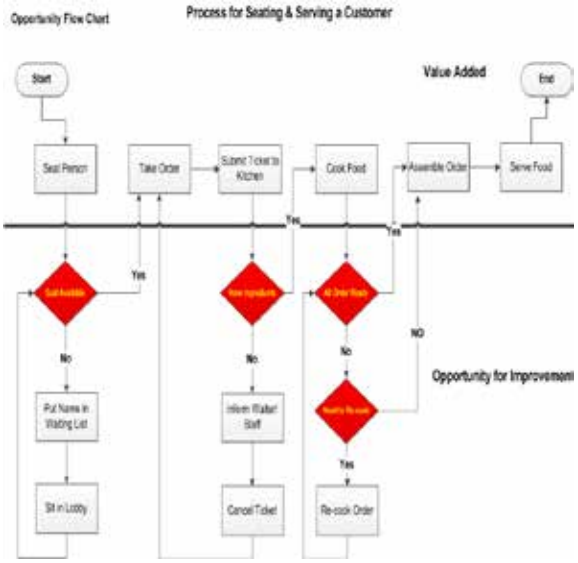
Target Name	Avg. First Action(days)	Avg. Final Response(days)

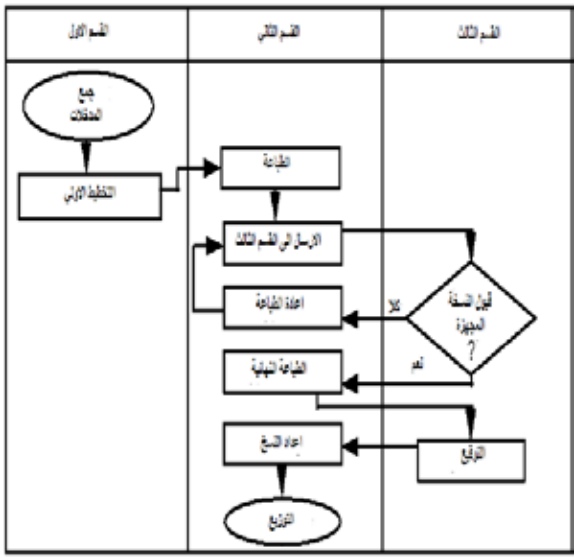
Issue Incoming Channel	Qty	%Total
Total		

Figure 19: GO-CSD Management Reports

7. Appendixes

7.1 Flow Chart Types





7.2 Detailed Explanation - Process Documentation & Analysis Template

7.2.1 The Header of the Template:

Name of Directorate	Process Name / Title	Revision Date
Insert name or logo	Insert process name	Date of last revision
In the header of the document, make sure to insert the name of the directorate or its logo, the process name and its title as well as the last date when this process was revised.		

7.2.2 The Footer of the Template:

Process Owner Approval	Quality Mgr Approval	General Mgr Approval
Signature showing that the process owner who is responsible for the end result of this process has reviewed and accepted this document	Signature of quality manager showing that the organization quality manager has reviewed the document and certifies that it is compliant with quality standards	Signature of general manager & date. GM is the last of the three who endorses the signatures of the process owner and quality manager and is ordering the implementation of this process as described in this document as of his signature date

7.2.3 The Purpose & Scope of this document:

Explain briefly the current process, its pitfall and impediments. If there are concrete data to support problem identification, list them very briefly. This way, the purpose of streamlining and its impact measurement is more transparent and enhances the sense of urgency across the hierarchy.

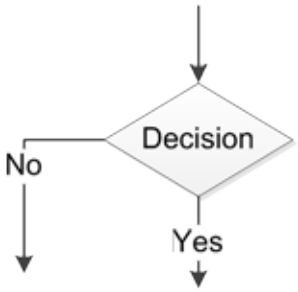
7.2.4 Process Stakeholders:

Name the process owner who is usually responsible for the end result of the process and his role. Name and explain other responsible parties that happen to be involved in this process.

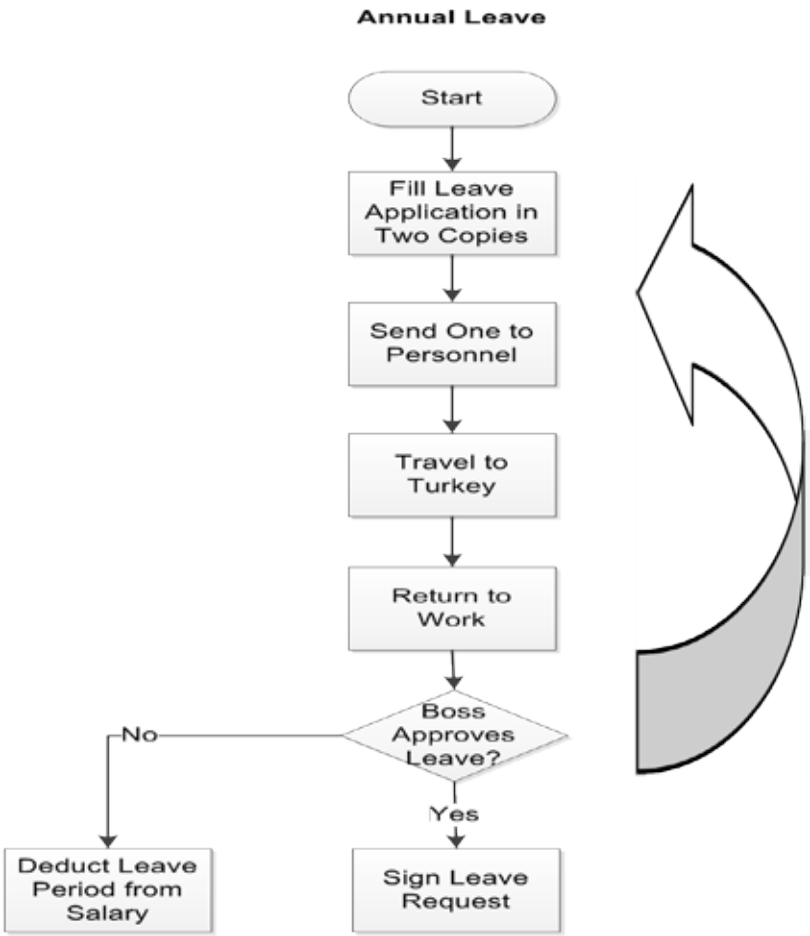
7.2.5 Definitions / Abbreviations & References:

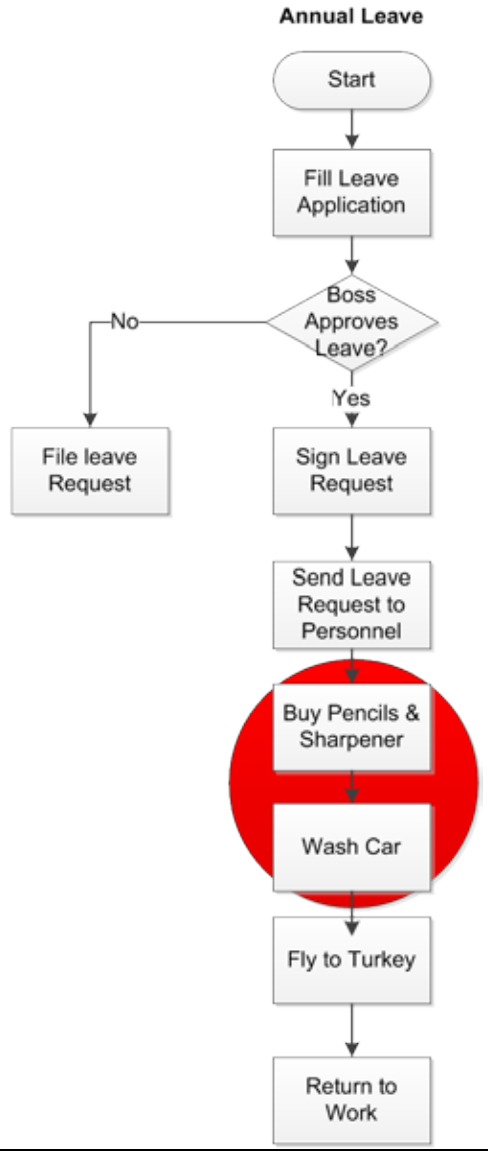
List term definitions and explain them so that to be understood clearly and not be confused. If for example you use the abbreviation ITRS try to explain more than just Issue Tracking and Reporting System. If a reference document is used in documentation or in the design of the process, you have to mention it. (i.e. building code no, year, volume, etc)

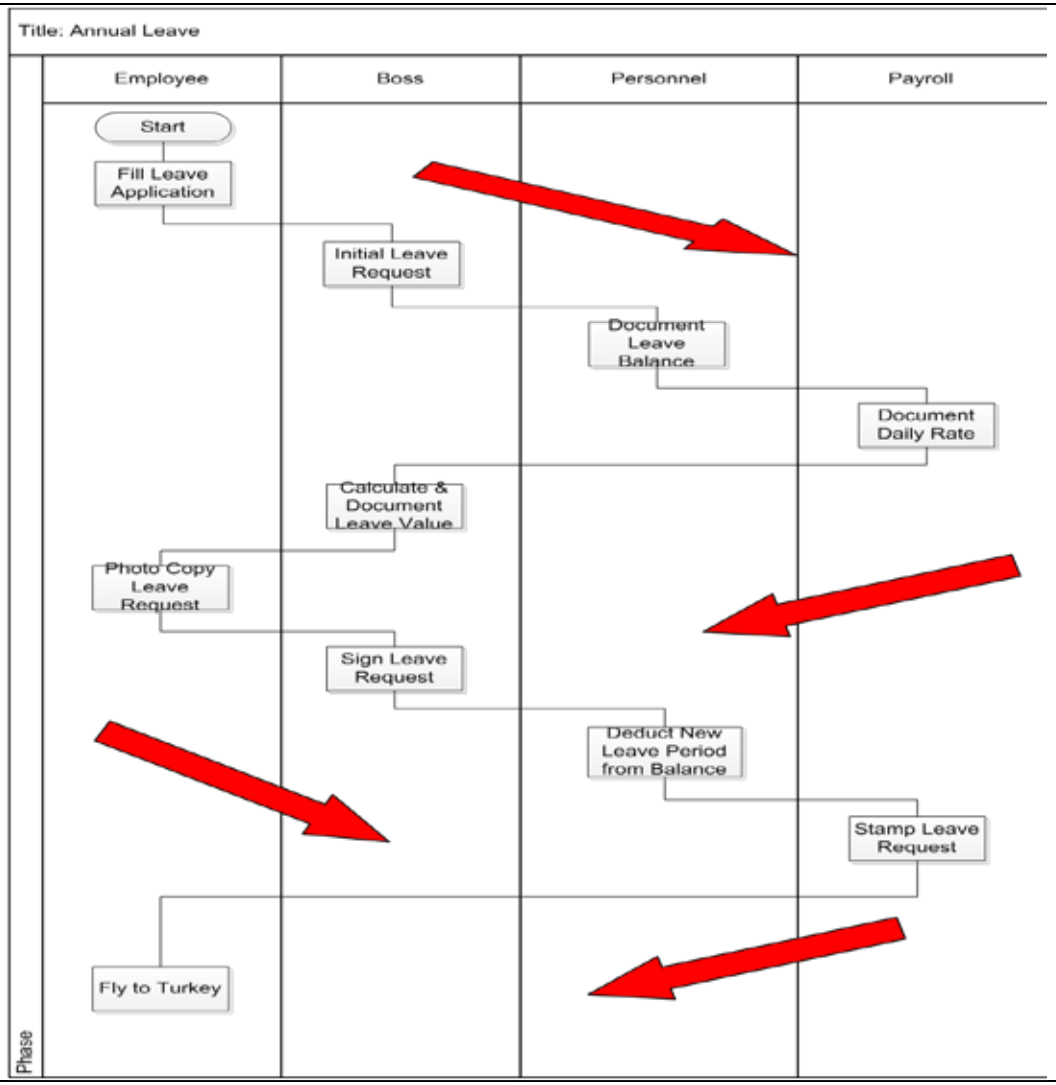
7.2.5 List of symbols used in the flow chart:

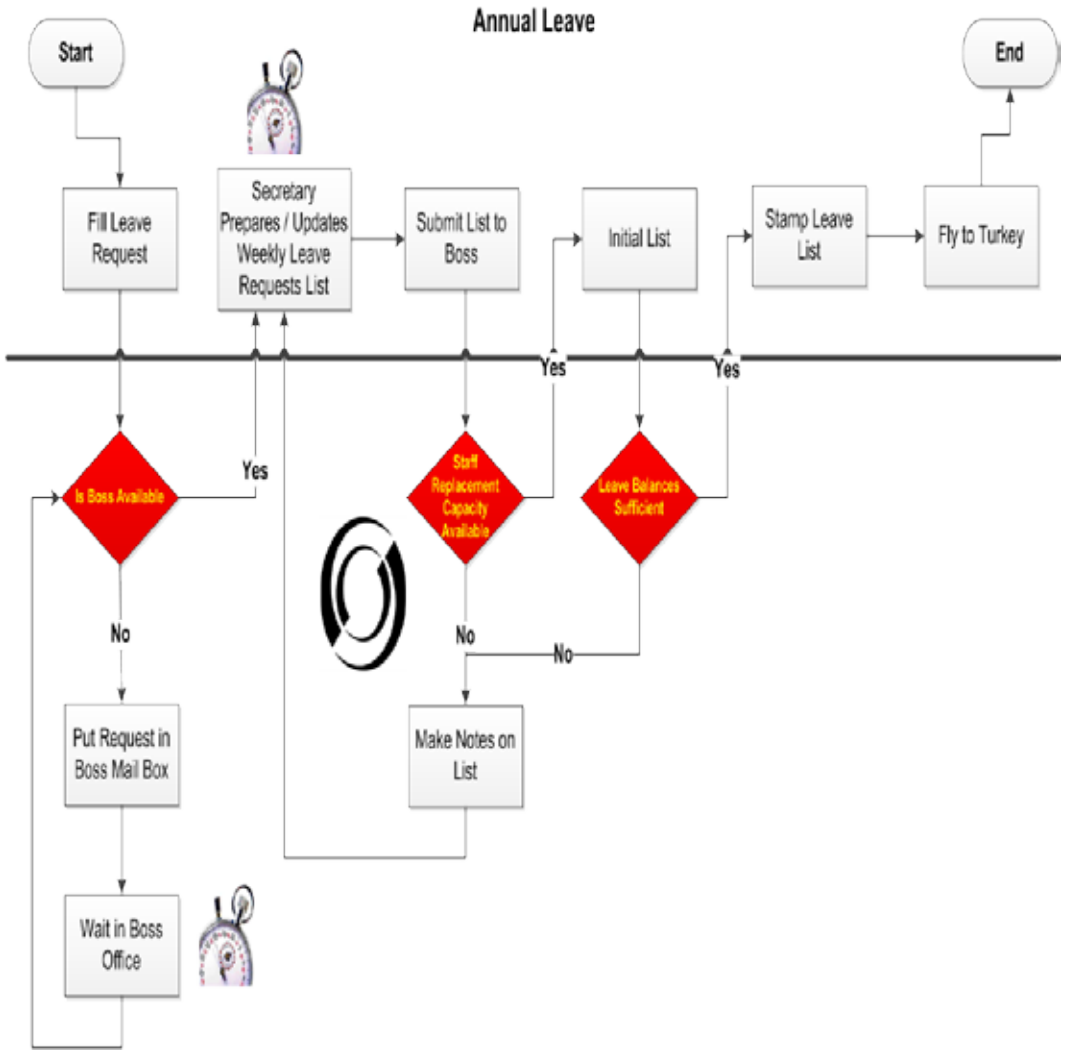
Symbol	Description	Use
	Each process or sub-process has a starting and ending point. The start is linked to an input which can be a semi-product, information or document. The end can be a sub-assembly, a service or completed document	At the beginning of the flow chart and also at its end.
	Activity in a process.	Describes the action taking place (i.e. create citizen issue order in ITRS)
	A sub-activity that has to be carried out for the successful completion of the activity	Describes the sub-action that has to be done (i.e. log-on system, data entry of information, scan & attach supplementary documents, etc)
	Logic gate and decision to be taken based on the answer (Yes or No)	The question has to be formulated clearly in the box with only two alternatives (either Yes or No). The question to be formulated in a way so that the answer impact on the flow direction is visible. This way the standard case path "happy path" is visible and all exceptions "opportunities for improvement" are also identified and separated.
	Lines and connectors	Lines show direction of process flow and alternate paths direction.

7.2.6 Flow Chart Analysis Hints (current process):

Deficit	Case	Theme of Interest
Inefficient sequence of steps		The design of activity sequences has a negative impact on the end result which is an enjoyable annual leave by the employee. If the employee had requested the boss approval before departure, there would be no need for a second leave request copy and he would eliminate the step and costs associated with deduction from his salary. This hypothetical example shows that sometimes the steps although are part of the process but they are wrongly sequenced and as such have a negative impact on the output. In this case, think about various scenarios to put these steps in the right sequence so that the process continues to flow and reduces costs.

Redundant Steps		There are steps in the process that are not needed and do not contribute to the added value of the previous steps. In fact the opposite, these steps have additional costs and reduce process time efficiency. Again in the hypothetical example, buying pencils and sharpener as well as washing the car before flying to Turkey do not contribute to the output of this process which is having an enjoyable annual leave. In this case just simply remove these redundant steps from the process.

Back & Forth - Authorizations		The red arrows in this hypothetical flow chart model show how the steps go back & forth consuming time and resources. This is signal for poor process design as well as lack of authorization for staff to decide based on available information. Assuming the flow has to be this way, the clerk in personnel does not have the right to calculate the Leave value despite the availability of information needed. Number of days multiplied by the daily rate. To streamline such a situation, the designer has to consider looking into creating unified data bases and revising administrative instructions and authorizations. To address one without the other will not be a healthy solution.

Delays & rework loops		The flow chart shows that if the employee is lucky, he/she can apply for leave and get it approved within one week. The time schedule and batch like business rule make this process extremely slow and inefficient. This is also a good example for rework loops without added value through preparing weekly leave request lists with extremely dynamic conditions. In such a situation, the time schedules, information management tools and business rules have to be adjusted. Eliminating the secretary step, may make the secretary capacity available for other added value tasks in other departments. The designer to be always aware that nothing is carved in stone and staff mobility is an important factor to consider in process streamlining & staff sizing.

7.2.7 Action Plan:

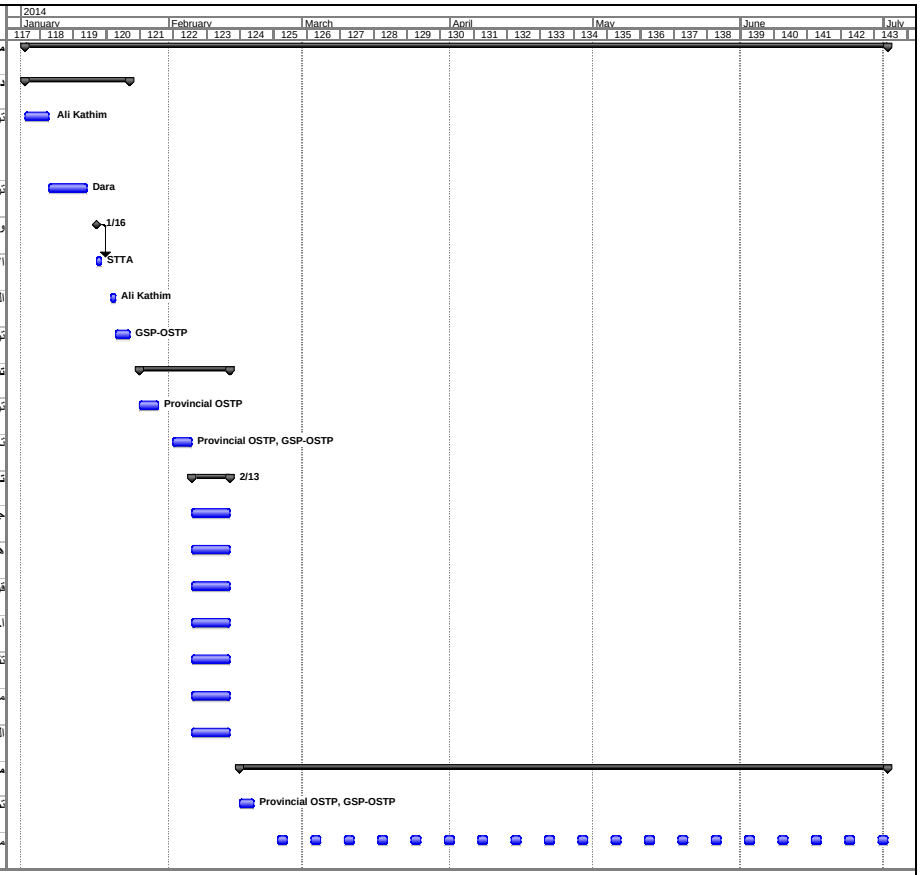
Having documented the current process, identified its weaknesses and put forward a proposal for its streamlining, it is important not to forget the implementation plan since the designer knows best the pre-requisites and needs to make the vision working in reality. To leave this for others to figure out is like a half cooked meal.

The table below is an example of the main and sub-activities to consider in process streamlining implementation plan. For documentation purposes, there are however practical softwares in the market.(i.e. MS Project).

Main Action	Sub-Action	Type	From	To	Responsible
Organizational Needs	· Create a new section? · Modify administrative instructions? · Staff sizing? · Activities to consolidate functions in one unit? · Activities to decompose function in various units?	One time, recurrent, milestone	Start date	End Date	Name of persons working on this activity. As a rule of thumb, the first name is the leader of the activity
Information Systems & IT infrastructure	· Identify user IT system & communication needs · Define exact computer aided applications needed · Cleaning up of base data · Define needed reports structure · Stock taking of available IT systems, LAN, WAN and additional needed hardware & tools · Configuration of developed systems · Acceptance test design and actual testing				

HR & Training	· Define staff job profiles and job description · Identify staff recruitment needs · Define training programme needs · Carry out actual training · Develop ideas for process key data based staff incentive scheme				
Implementation Monitoring & Evaluation	· Prepare pilot test plan & carry out testing · Roll-out new processes · Coaching of implementation · Disseminate in other provinces / departments, etc · Define management meetings data structure & time schedule · Assessment of streamlined process impact and quantification of additional efficiency gains				

ID	WBS	Task Name	اسم النشاط
1	1	**Follow-up of Process Streamlining in the Various Provinces**	**متابعة تبسيط العمليات في المحافظات المختلفه**
2	1.1	**GSP OSTP Review of Guideline Document**	**دراسة ومراجعة دليل تبسيط العمليات من قبل مشروع تقدم**
3	1.1.1	Circulate guideline document to all GSP OSTP Process Advisors	توزيع دليل تبسيط الاجراءات الى خبراء العمليات في المحافظات
4	1.1.2	Translate guideline document into Kurdish language	ترجمة دليل تبسيط العمليات الى اللغه الكرديه
5	1.1.3	Put forward questions & clarifications and consolidate	وضع الاسئله والتفسيرات المطلوبه وتجميعها
6	1.1.4	Answer all questions	الاجابه على جميع الاسئله
7	1.1.5	Attach questions and clarifications to Guideline Document & Circulate Updated Version	الحاق الاسئله و الاجابات بوثيقة دليل تبسيط العمليات واعادة توزيع النسخه الحدثه
8	1.1.6	Circulate Guideline to Provincial Process OSTP Teams & Conduct Training Session	توزيع النسخه المحدثه من دليل تبسيط العمليات واجراء حلقه تدريبيه لفريق عمليات المحافظه
9	1.2	**Apply Process Streamlining on Selected Solutions**	**تطبيق تبسيط العمليات على الحلول المقترحه**
10	1.2.1	Document selected processes using flow chart techniques	توثيق العمليات باستخدام المخطط الانسيابي
11	1.2.2	Identify process weaknesses and discuss streamlining with GSP-OSTP Advisor	تحديد نقاط ضعف العمليه ومناقشة تبسيطها مع خبير مشروع تقدم في المحافظه
12	1.2.3	**Identify streamlined process implementation pre-requisites**	**تحديد متطلبات تطبيق العمليه المعدله**
13	1.2.3.1	Bills of Quantity	جداول الكميات
14	1.2.3.2	ICT Infrastructure	هيكلية أنظمة الحاسوب والاتصالات
15	1.2.3.3	Databases & Computer Applications	قواعد البيانات وتطبيقاتها
16	1.2.3.4	Staff Sizing & Training Needs	احتياجات التدريب ودراسة اعداد الموظفين المطلوبه واختصاصاتهم
17	1.2.3.5	Budget Provisions	تقدير الموازنات المطلوبه للتطبيق
18	1.2.3.6	Office Layout	مخططات المكاتب
19	1.2.3.7	Pilot Testing	التطبيق المبدئي
20	1.3	**Performance Monitoring & Follow-up (pre-requisites & actual implementation)**	**مراقبة ومتابعة الاداء من حيث متطلبات التبسيط ومؤشرات اداء العمليات المبسطه**
21	1.3.1	Design follow-up matrix form & agree with Provincial OSTP Team on its time schedule	تصميم نموذج المتابعه والاتفاق مع فريق التغيير المؤسسي على جدوله الزمني
22	1.3.2	**Follow-up of pre-requisites & process implementation impact**	متابعة تحقق متطلبات تبسيط العمليات ومؤشرات أداء تطبيق العمليه المعدله



Project: Approach
Date: W 12/25/13

Task | Split | Progress | Milestone | Summary | Project Summary | External Tasks | External Milestone | Deadline