

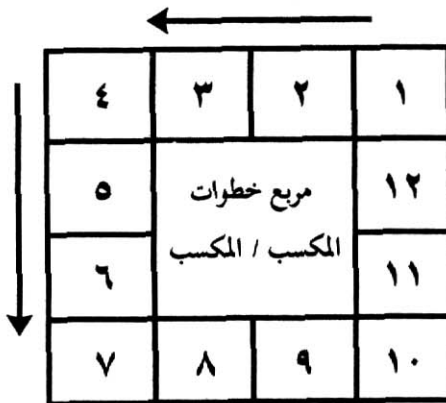


## جوهر منهج تحسين الأداء

لقد أصبح واضحاً أن الطريق إلى الربحية والبقاء أكثر من مجرد الاقتصار على الجودة ، إنه يعتمد على كيفية استخدام كل مواردنا المتاحة لتحسين جودة مخرجاتنا وإنتاجية Productivity عملياتنا ، وكيف نوفر التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي تحقق التوظيف الأمثل لرأس المال، والتسهيلات المتوفرة لمنظمتنا . نعم، إن التحسين الأمثل لأي منظمة يتطلب :

- الجودة Quality
- الإنتاجية Productivity
- التكنولوجيا Technology
- التكلفة Cost

يجب أن تتوازن جميعها لتأكيد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة Stakeholders قد أخذت في الاعتبار . ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل [TIM] Total Improvement Management .  
يوفر هذا المنهج «سيناريو» المكسب / المكسب لجميع الأطراف Win-Win .



Scenario والمنظمة الجادة في تحسين أدائها تدور حول اثنتى عشرة خطوة يطلق عليها مربع المكسب / المكسب كما في الشكل رقم (١) المقابل :

شكل رقم (١)

وتعتبر الأرقام المذكورة بالجدول عن الآتى :

- الخطوة رقم « ١ » : الإخلاص المتزايد للتحسين .
- الخطوة رقم « ٢ » : الاستثمار المتزايد من المالكين .
- الخطوة رقم « ٣ » : الاهتمام المتزايد من الإدارة .
- الخطوة رقم « ٤ » : يتم تحسين العملية .
- الخطوة رقم « ٥ » : زيادة رضا العاملين .
- الخطوة رقم « ٦ » : زيادة الثقة بين أطراف التعامل .
- الخطوة رقم « ٧ » : زيادة التعاون .
- الخطوة رقم « ٨ » : منتجات وخدمات أفضل .
- الخطوة رقم « ٩ » : شكاوى عملاء أقل .
- الخطوة رقم « ١٠ » : زيادة ولاء العملاء
- الخطوة رقم « ١١ » : زيادة معدلات النمو والأرباح .
- الخطوة رقم « ١٢ » : زيادة العائد على الملكية .

تقع إدارتك ، منظمك ، أو بلدك فى فئة من الفئات الثلاث التالية ،  
والفئات الثلاث هى :

الرابحون Winners ، والهامشيون Survivors ، والخاسرون Losers .

كيف تعرف أن اختيارك صحيح ؟ هذا ليس صعباً . انظر إلى أداء منظمك  
النسبى فى إحدى المجالات التالية :

Return on Assets [ROA] \* العائد على الأصول

Value-Added per Employee[VAE] \* القيمة المضافة لكل عامل

Market Share \* الحصة التسويقية

Customer Satisfaction \* رضا العميل

يحتاج التحليل النسبى للأداء أن يتم إجراؤه لتقييم المنظمة فى المنظر طويل

وقصير الأجل ، وإضافة إلى ذلك فإنك تحتاج إلى تقييم أداء المنظمة مقارنة بذاتها من جهة وبأفضل المنافسين للمنظمة من جهة أخرى «المقارنة بالمتميزين» Benchmarking .

### التحليل فى الأجل القصير : Short term Analysis

يقارن التحليل قصير الأجل الأداء الحالى بالأداء الماضى على مدى اثنى عشر (١٢) شهراً . ونعرض فى الجدول التالى مجالات التحليل ، وفى كل من الأجل القصير والأجل الطويل .

وتعبر الإشارات بالجدول عن موقف كل مجال من مجالات التحسين كما يلى : علامة (+) تشير إلى أن البند المقابل قد تحسن ، وعلامة (±) تشير إلى عدم وجود تغيير ، وعلامة (-) تشير إلى أن هناك تغييرا سلبيا ، وعلامة ∅ لم تستخدم البيانات . كما تظهر فى الجدول التالى :

#### جدول رقم (١)

#### مجالات التحليل فى الأجل القصير والأجل الطويل

الأجل الطويل			الأجل القصير			البيان
مع المنافسين	مع نفسها	القيمة الحقيقية	مع المنافسين	مع نفسها	القيمة الحقيقية	
+	+	+	+	+	±	العائد على الأصول
+	+	+	+	+	+	القيمة المضافة لكل عامل
-	+	∅	-	-	∅	الحصة التسويقية
∅	∅	-	∅	∅	±	رضاء العميل

العائد على الأصول : تعطى المنظمة علامة (+) في حالة أكثر من ٦٪ .

علامة (±) في حالة الفترة من ٢-٦٪ .

علامة (-) في حالة أقل من ٢٪ .

رضاء العميل : يستند رضاء العميل على النسبة التي يُقيم بها العميل خدمتك أو منتجك . على مقياس من [١-١٠] ، ١ = ضعيفة ، ١٠ = ممتازة .

تعطى المنظمة علامة (+) في حالة أكثر من ٧٦٪ ذكروا أنها ممتازة .

علامة (±) في حالة الفترة من ٥٠ - ٧٦٪ ذكروا أنها ممتازة .

علامة (-) في حالة أقل من ٥٠٪ ذكروا أنها ممتازة .

تقييم المنظمة في الأجل القصير مع نفسها ، تقارن المنظمة بما كانت عليه منذ (١٢) شهرا مضت ، أما تقييم المنظمة في الأجل القصير مع المنافسين ، فإنه يتطلب الحصول على متوسط نسبة عشرة من أكبر المنافسين للمنظمة [لاحظ أن بيانات رضاء العميل لا تستخدم في العمود الخاص «مع نفسها» أو «مع المنافسين» لأن تغييرات الحصة التسويقية مؤشر جيد لقبول العميل للمنظمة] .

### التحليل في الأجل الطويل : Long- term Analysis :

ينظر التحليل في الأجل الطويل إلى متوسط أداء المنظمة على مدى السنوات العشر الماضية ، والقواعد التي طبقت في عملية حساب ما تحصل عليه كل منظمة في الأجل القصير تطبق هنا أيضا .

### تقييم المنظمة : Rating the Organization :

يقدم لك الجدول التالي إرشادات تقييم أداء منظمتك :

جدول رقم (٢)  
رتب تقييم أداء المنظمات

الفئات	عدم وجود تغيير العلامة (±)	التغيير السلبي العلامة (-)	الجمع بين الاثنين
الرابحون	٢ فأقل	١ فأقل	٣ فأقل
الهامشيون	من ٢-١٤	من ١-٦	من ٣-١٤
الخاسرون	١٥ فأكثر	٧ فأكثر	١٥ فأكثر

تعتبر منظمتك من بين الذين «يكسبون» إذا حصلت على عدد (١) فأقل من العلامة (-) أو عدد (٢) فأقل من العلامة (±) أو إجمالي لا يزيد على (٣) عبارة عن (٢) العلامة (±) + (١) العلامة (-) تعتبر منظمتك من الذين «لا يتغيرون» إذا حصلت على عدد (١٤) فأقل من العلامة (±) أو عدد (٦) فأقل من العلامة (-) أو أن يكون مجموع العلامتين لا يزيد على عدد (١٤).

أما المنظمة التي تحصل على عدد (١٥) فأكثر من العلامة (±) أو عدد (٧) فأكثر من العلامة (-) أو يزيد إجمالي العلامتين على عدد (١٥) تعتبر من الذين يدخلون في فئة «الخاسرين»، باستخدام هذا المعيار يدخل عدد قليل جداً من المنظمات في فئة «الرابحين». في الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى مدى السنوات العشر الماضية يوجد الكثير من الذين «لا يتغيرون» والكثير أيضاً من الذين «يخسرون» ومع ذلك يمكن أن تستفيد فئة الذين يكسبون من هذا المعيار لأنه إذا لم تستمر هذه المنظمات في ممارسة المبادئ والطرق العلمية Methodologies التي تساعد على تحسين الأداء فإنها سوف تنزلق سريعاً إلى

«فئة الذين لا يتغيرون» وفي النهاية تدرج ضمن فئة «الخاسرون» .

### تحتاج الحكومات إلى تحسين [بالتطبيق على الحكومة الأمريكية]:

لقد استمر كبار المسؤولين في الحكومة الأمريكية يتحدثون عن تحسين الجودة على مدى العشرين عاما الأخيرة .على سبيل المثال «رونالد ريجان -Ro nald Reagan» الرئيس الأسبق للولايات المتحدة الأمريكية قال : «إن الالتزام بالتميز في التصنيع والخدمات مسألة حيوية بالنسبة لرفاهية أمتنا على المدى الطويل» وفي ٢٥ فبراير عام ١٩٨٦ ، أصدر قراراً تنفيذياً رقم ١٢٥٥٢ ، يقول: «أنشأنا بموجب هذا القرار برنامجاً حكومياً شاملاً لتحسين الجودة والالتزام بالوقت ، وكفاءة الخدمات التي تقدمها الحكومة الفيدرالية إلى الجمهور، بالإضافة إلى تحقيق (٢٠٪) زيادة في الإنتاجية في الوظائف المناسبة، وبحلول عام ١٩٩٢ ، كل إدارة أو هيئة تنفيذية تصبح مسؤولة عن تحقيق هذا الهدف» .

في أكتوبر ١٩٩٢ قال «جورج بوش» رئيس الحكومة الأمريكية في ذلك الوقت : «تشير الميزانية أن إدارتي تدرج برنامجاً للجودة يتطلب جهوداً لإبراز وتقييم الأعمال التي تحسن جودة الأنشطة الفيدرالية في برامج تمس الملايين من الأمريكيين» .

«بيل كلينتون» الرئيس الحالي قال : «تأكيد الشركات الأمريكية على الجودة مسألة حيوية ، إن ذلك يجعل من شعار «صنع في أمريكا» شيئاً يدعو إلى الفخر ، وأضاف كلينتون : «التركيز على أهمية تحسين الجودة في الأداء الحكومي ، يجب أن يؤخذ في الاعتبار مناهج الإدارة المتكورة ، مثل إدارة الجودة الشاملة TQM ، كأحد المناهج التي تجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية. لم نعد نستطيع تحمل أن ندفع أكثر ونأخذ أقل من الحكومة . ولا يمكن أن تكون الإجابة لأي مشكلة مزيداً من البرامج ومزيداً من الأموال» .

هذه بالتأكيد عبارات جيدة ، ولكن دعنا ننظر إلى النتائج . من المحتمل أن

يكون أحسن المؤشرات التي تقيس التحسينات التي قامت بها الحكومة الفيدرالية هو حجم الدين القومي السنوي Annual national debt . في خلال المائتي عام الأولى من قيام أمريكا بلغ الدين العام التراكمي (٧,٠) تريليون دولار ، وفي الخمس عشر سنة الأخيرة وصل إلى (٣,٠) تريليون دولار . المؤشر الآخر الممتاز يتمثل في عدد الأيام التي يعملها الفرد العادي في العام ليدفع فاتورة الضرائب . في عام ١٩٥٠ كانت ٩٣ يوماً ، والآن وصلت إلى أكثر من ١٢٨ يوماً . يمكن القول بعد ذلك استنتاجاً بأن الإنتاجية تعطي مؤشراً سلبياً .

يقول أحد الباحثين الأمريكيين : هناك شيء واحد مؤكد . توجد فرصة كبيرة أمام الحكومة الأمريكية لإحداث التحسين : القضاء على البيروقراطية ، تقليل نسبة الفاقد ، جعل الإجراءات أكثر فعالية . الاستفادة المثلى بالموارد ، توفير خدمات أفضل ، في كل الاحتمالات يمكن لجهود التحسين المركزة أن تخفض التكاليف الإدارية إلى ما يقرب من (٥٠٪) ، وتحسين جودة الخدمة بما لا يزيد على (١٠٠٪) . يصدق ذلك على الإدارة الحكومية في المدينة ، وفي الولاية ، وعلى المستوى الفيدرالي .

في عام ١٩٩٣م استطاع الرئيس «كلينتون» أن يمرر قانوناً يحقق زيادة كبيرة في الضرائب من خلال «الكونجرس الأمريكي» بهدف تقليل معدل الزيادة المتنامي للدين القومي ، لكن حتى مع هذه الزيادة في الضرائب فسوف لا ينخفض الدين القومي ، وبعد مضي ست سنوات يتوقع الباحث أن تكون الحالة أسوأ مما هي عليه . على الجانب الآخر ، إذا استطاعت الحكومة الأمريكية أن تخفض تكلفة رداءة الجودة بنسبة (٥٠٪) ، فسوف يتحقق وفر أكبر مما تحققه زيادة الضرائب مئات المرات ، وسوف يستمر ذلك لفترات تالية «يجب أن تحسن الحكومة من طريقة إدارتها ، ويجب أن تبدأ ذلك الآن» كما يوصي ذلك الباحث .

لقد كان الرئيس كلينتون من أكبر دعاة تطبيق منهج الجودة الشاملة عندما

كان محافظا لإحدى الولايات الأمريكية ، ولكنه يركز الآن انتباهه على إعادة ابتكار الحكومة «Reinventing Government» .

يوظف منهج التحسين هذا طريقة تحسين العملية ، التي يجب أن يخفض تكلفة عمليات الأعمال الحكومية الحساسة من ٤٠٪ - ٩٠٪ . إذا تم استخدام منهج إعادة تصميم العملية ، فإن ذلك يتطلب حوالى تسعين (٩٠) يوما لإعادة تحديد العملية الجديدة ، أما إذا طبق منهج إعادة الهندسة Reengineering ، يأخذ التطبيق ما يقرب من عام . تم تكليف نائب الرئيس جور Gore بهذه المهمة مع الالتزام بأن يبذل ماقد يصل إلى (٥٠٪) من وقته على هذا المشروع ، ركز «جور» على السرعة الفائقة للمعلومات أو ما يطلق عليه «Information Su-per Highway» وهذه الجهود بدت شبيهة بتلك التي تمت أثناء ولاية الرئيس «ريجان» لإحداث التحسين ، ومما يدعو للدهشة أن النتائج التي تمت لم تظهر لها آثار تذكر في السنوات الأخيرة على الميزانية القومية .

يشير القرار التنفيذى رقم (12862) والوثيقة الرئاسية رقم (48257) المؤرخة فى سبتمبر ١٩٩٣ م ، والتي تحمل عنوان «وضع معايير خدمة العميل» Set- ting Customer Service standards إلى أن الحكومة الفيدرالية تعيد توجيه تركيزها إلى طرق إدارة الجودة الشاملة التي توفر تحسينا سنويا تتراوح نسبته ما بين ١٠٪ إلى ٢٠٪ فى كفاءة وفعالية الحكومة القومية ، يتمثل قياس التحسين الذى يمكن أن تحققه الحكومة الفيدرالية فى قدرتها على الاستمرار فى أو تحسين الخدمات التي تقدمها ، بينما تخفض استهلاكها من الناتج القومى الذى تستهلكه ، قد يكون الهدف قصير الأجل المعقول هو العودة إلى معدل نسبة الاستهلاك من الناتج القومى التي كانت تستهلكها الحكومة الفيدرالية فى عام ١٩٨٠ ، وذلك قبل نهاية فترة رئاسة كلينتون الحالية . يمكن أن يتحقق ذلك فقط بالتركيز القوى على إدارة التحسين الشامل Total Improvement management [TIM] «يتطلب ذلك أن نتوقف عن تبذير مواردنا من أجل البطء فى الإنفاق . كما حدث فى الرعاية الصحية التي لم تسير التضخم هي



وغيرها من التكلفة الحكومية ، ونريدها أن تعود إلى أسعار السبعينيات « كان هذا تعليق أحد الباحثين .

### خصائص فئة «الرابحون»

وراء الذين يكسبون حماس فيه إحساس عام وغير عام ، وينال جانباً كبيراً من عمليات وممارسات عمل المنظمة . لكي تتكون لديك بصيرة نافذة في المنظمات الناجحة تحتاج إلى عقد مقارنة بين الذين يكسبون ، والذين يخسرون . وفي دراسة مسحية قام بها بعض الباحثين تناولت أربعة عوامل تحدد الموقف التسويقي التنافسي بين الذين يكسبون والذين يخسرون ، وقد أمكن تلخيصها في الجدول التالي :

### جدول رقم (٣)

#### عوامل الموقف التسويقي

الربحية النسبية		عوامل الموقف التسويقي
الذين يكسبون	الذين يخسرون	
ممتازة	رديئة	الجودة النسبية
منخفضة	مرتفعة	التكلفة النسبية
مرتفع	منخفض	السعر النسبي
كبيرة	قليلة	الحصة التسويقية النسبية

المنظمات الناجحة «الذين يكسبون» تتمتع بالخصائص التالية :

\* جودة نسبية ممتازة .

\*تكلفة نسبية منخفضة .

\* أسعار نسبية عالية، والتي إذا أخذت في الاعتبار التكلفة المنخفضة فإنها

تحقق ميزة ربحية ذات وزن عال .

\* حصة تسويقية نسبية كبيرة .

[جدول أعمال واسع من الاعتبارات يهدف إلى قيادة السوق].

الاختيار النهائي لمبادرات التحسين ، وتخصيص المبالغ المطلوبة لتحقيق أهداف التجديد Renewal Objectives هي في حد ذاتها مخرجات عملية تخطيط الأعمال ، وقد وجد أن هناك مظهرين أساسيين لهما تأثير مباشر على جودة الأداء كما يظهر في الجدول التالي :

### جدول رقم (٤)

### عوامل التخطيط

الربحية النسبية		عوامل التخطيط
الذين يكسبون	الذين يخسرون	
متسع الريادة	ضيق التبعية	عمق التركيز غرض القيادة

**أولاً :** المنظمات ذات عمليات التخطيط التي تعتمد على عمق التركيز الذي يوصف بالاتساع في المجالات الداخلية والخارجية كانت أكثر نجاحاً من تلك المنظمات التي لها جداول أعمال تخطيطية ضيقة في مجال تركيزها . كان من المحتمل أن تتناول المنظمات الناجحة مسائل داخل المنظمة ومع المنافسة الخارجية أكثر مما تفعل المنظمات غير الناجحة .

**ثانياً :** تهدف جداول الأعمال التخطيطية الواسعة في مجال تركيزها إلى طموحات عالية في قيادة السوق وليس فقط تحسين الذات . هنا المنظمات الناجحة أكثر احتمالاً أن تنشئ التميز في جودة المنتج والخدمة ، والتي توفر لها الأساس الضروري لقيادة الأسعار .

## المنتج والسوق : مجال الأعمال :

[ الذى يتسع بمدى قابليته للإدارة ] .

تتضمن جداول الأعمال التخطيطية فى معظم المنظمات اعتبارات المنتج والسوق وقد وجد عدد من استراتيجيات المنتج والسوق لها تأثير على الأداء ، كما تظهر فى الجدول التالى :

### جدول رقم (٥)

#### عوامل تحسين استراتيجية المنتج والسوق

الربحية النسبية		عوامل التحسين
الذين يكسبون	الذين يخسرون	
متسع	ضيق	مجال خط الإنتاج
متكرر	نادر	تطوير المنتج
السمعة	المنتج	معيار الجودة
كثير	قليل	التكامل الرأسى
كثير	قليل	المجال الدولى
المنافسون	العملاء	الضغوط التنافسية

قدمت الشركات الناجحة خط إنتاج أكثر اتساعاً من المنافسين ، وكانت أكثر نشاطاً فى الارتقاء بخطوط هذا المنتج من خلال عمليات الابتكار ، اعتقدت هذه المنظمات أيضاً بأن معيار عملائها المتعلق بالجودة يمتد فيما وراء جودة الخصائص الطبيعية للمنتج ليشمل سمعتهم العامة عن أفضل المنتجات والخدمات ، كانت المنظمات الناجحة أكثر تكاملاً رأسياً ، وأكثر احتمالاً لأن يكون لها بعض المشاركة فى الأسواق الدولية ، كما أنها كانت أقل احتمالاً فى وجودها فى مواقف تسويقية حيث تمثل قوة مساومة العميل المحدد الرئيسى

للضغوط التنافسية ، واختصاراً كانت هذه المنظمات تكافأ بسبب قدرتها واستعدادها لإدارة التعقيدات وتشجيع الابتكارات .

تتوقف نتائج الأعمال على العادات السيئة أو الحسنة للمنظمة . من السهولة أن تتعلم عادة جديدة ولكن من الصعوبة أن تتخلص منها بعد ذلك . تركز عملية إدارة التحسين الشاملة TIM على إبراز العادات السيئة ، وتتخلص منها بإحلال العادات الناجحة محلها . نحن غالباً نركز جهودنا في التحسين على منهجية تحسين خاصة ، التي لا تأخذ في الاعتبار الأنشطة اليومية ، وكنتيجة لذلك لا تدخل هذه المناهج ضمن نسيج وكيان المنظمة لكي تصبح عادة تلقائية تمارس دون أدنى تفكير . يمكن الحصول على النجاح فقط عندما تصبح هذه الأدوات والمنهجيات methodologies عادات لا يشعر أعضاء المنظمة بأنها أنشطة تحسين .

### هل يريد العميل التحسين ؟

شهدت الثمانينيات العديد من التحسينات في صناعة إنتاج السلع ، وعدد قليل منها في صناعة إنتاج الخدمات . يشعر الكثيرون من الأفراد نتيجة لذلك بأن هذه التحسينات قد قضت على الحاجة إلى القيام بأى تحسينات أخرى لأنهم يعتقدون أن منظماتهم تشبع بذلك حاجة عملائها . أثبتت البحوث التي قامت بها «مؤسسة بحوث الرأي "Opinion Research Corporation" خطأ هذا الاستنتاج . هناك فجوة كبيرة بين متوسط أداء المنتج في كل الصناعات ، وتوقعات عملائهم . بل إن هذه الفجوة قد تكون كبيرة أيضاً بين أداء المنظمات الناجحة ، وتوقعات عملائها . إن المنظمة التي تقلل من مساحة هذه الفجوات سوف تحصل على ميزة تنافسية هامة .

### (ولذلك فأنت تريد إحداث التحسين)

لم يعد التحسين الآن جزءاً من المباراة ، إنه المباراة ذاتها . كل شخص يريد أن تتغير الأشياء إلى الأحسن ، ترغب الإدارة العليا أن يتوقف العاملون عن فعل

الأخطاء ، يريد المهندسون أن يوفر لهم رجال التسويق توقعات جيدة ، يريد رجال التسويق من البائعين تحسين سجلاتهم البيعية . يريد رجال البيع من رجال التصنيع إنتاج سلع ممتازة ؛ لكي يكون بيعها سهلاً . يريد رجال التصنيع من المهندسين تصميمات هندسية قابلة للتصنيع . كل فرد يريد من كل فرد أن يتغير . يجب أن تبدأ عملية التحسين بك أنت . **والسؤال الآن** ، كيف توظف المنظمة عملية التحسين من أجل هؤلاء جميعاً ؟ توجد مداخل كثيرة ، فجأة ظهر مئات من الخبراء والاستشاريين يطرقون بشدة باب الإدارة ، يعرضون عليك الحل الوحيد الصحيح ، كلهم مختلفون ومن زاوية أخرى كلهم متشابهون .

### الارتباك عند القمة ؛

هل هناك أى غرابة فى أن الإدارة مرتبكة ؟ حتى الأفراد الذين عرفوا بأنهم المرشدون "GURUS" فى عملية التحسين المستمر ، غير متفقيين على كيفية تطبيق عملية التحسين .

فيليب . ب . كروسبى PHILIP B . CROSBY ، وخطواته الأربع عشرة خطوة التى ركزت على تحفيز الفرد ؛ وثقت هذه الخطوات التزامها بالجودة ، فهى تقدم «كروت مراهنة» وقياس مدى تقدم من خلال استخدام تكلفة الجودة (هذا المفهوم الذى قدمه . فيجنبوم Feigenbwm فى الخمسينيات) . وهذه هى الخطوات الأربع عشرة .

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1- Management Commitment    | ١ - التزام الإدارة العليا |
| 2- Quality Improvement Team | ٢ - فرق تحسين الجودة      |
| 3- Measurement              | ٣ - القياس                |
| 4- Cost of Quality          | ٤ - تكلفة الجودة          |
| 5- Quality Awareness        | ٥ - الوعى بالجودة         |
| 6- corrective Action        | ٦ - الإجراء التصحيحي      |

- 7- Zero Defect planning                      ٧- التخطيط لعدم وجود عيوب
- 8- Employee Education                      ٨- تعليم الفرد
- 9- Zero Defect Day                      ٩- يوم عدم وجود عيوب (فى كل عام)
- 10- Goal setting                      ١٠- وضع الأهداف
- 11- Error - Cause Removal                      ١١- إزالة أسباب الخطأ
- 12- Recognition                      ١٢- الاعتراف بالفضل
- 13- Quality Councils                      ١٣- مجالس الجودة
- 14- Do It Over Again                      ١٤- لتبدأ مرة أخرى من جديد

دكتور / و . إدواردز ديمينج W.Edwards Deming قدم للإدارة العليا فى اليابان طرق عملية الرقابة الإحصائية<sup>(١)</sup> وسرعان ما أدركت الإدارة فى اليابان أن هذا هو السلاح السرى الذى استخدمته الولايات المتحدة فى حربها مع اليابان، والذى وفر لها أسلحة عالية الجودة ، استطاعت أن تهزم بها اليابان فى الحرب العالمية الثانية .

أطلق ديمينج على منهجه « المعرفة العميقة profound Knowledge » ، والذى يتكون أيضا من (١٤) نقطة :

- ١- طبيعة التباين الإحصائى .
- ٢- تعود الخسائر إلى التخبط (إجراء التغييرات التى لا تستند إلى معرفة بالأسباب العامة والخاصة للتباين) .
- ٣- تقليل خطر النقطتين السابقتين (باستخدام خرائط الرقابة) .
- ٤- تفاعل القوى الاعتمادية ، والاستقلالية .
- ٥- تحدث الخسائر من القرارات الإدارية فى غيبة معرفة التباين .

(١) انظر الفصل الخامس «التكنولوجيا اليابانية لتحسين الأداء» .

٦- تحدث الخسائر من التطبيقات المتتالية للقوى العشوائية ، والتي قد تكون غير هامة من الناحية الفردية (يدرب العمال عمال آخرون) .

٧- تحدث الخسائر من المنافسة على الحصة التسويقية والعقبات التجارية .

٨- نظرية القيم العظمى Theory of extreme values .

٩- النظرية الإحصائية للفشل Statistical theory of failure

١٠- نظرية المعرفة بصفة عامة .

١١- علم النفس ، وخاصة الدوافع الداخلية والخارجية .

١٢- نظرية التعلم Learning theory .

١٣- الحاجة إلى التحول إلى القيادة من الوظائف غير الإدارية .

١٤- علم نفس التغيير Psychology of change

- دكتور / آرماند - ثف - فيجنباوم Armand V. Feignbaum ركز جهوده على عشرة معالم إرشادية Benchmarks ، التي يمكن أن توجه جهود التحسين وتحدث عن نجاح الجودة كما يلي :

١- الجودة عملية تشمل كل المنظمة Company - wide process

٢- الجودة هي ما يراه العميل كذلك .

٣- الجودة والتكلفة وجهان لعملة واحدة ولا يوجد بينهما اختلاف .

٤- الجودة تتطلب إخلاصاً وتفانياً من كل الأفراد والجماعات .

٥- الجودة هي أسلوب للإدارة .

٦- الجودة والابتكار يعتمد كل منهما على الآخر .

٧- الجودة قيمة أخلاقية Quality is an ethic

٨- الجودة تتطلب التحسين المستمر .

٩- الجودة الطريق إلى الإنتاجية الأكثر فعالية ، والأقل استثماراً لرأس المال .

١٠- الجودة تطبق من خلال نظام يربط بين العملاء والموردين .

يعتبر «فيجنوم» الأب الروحي لرقابة الجودة الشاملة ، وقد نشر كتابه عن هذا الموضوع في عام ١٩٥١م . وهو الذي ابتكر مفهوم تكلفة الجودة ، إنه ينظر إلى دورة قيمة المنتج الشاملة ويطبق مدخل هندسة النظم لإحداث التحسين .

دكتور/ا جوسف م . جوران Joseph M. Jurun . على الجانب الآخر ، يروج لفكرة أن جهود التحسين محصلة لخطوات تحسين صغيرة متراكمة ومتسلسلة . يستخدم جوران تحليل باريتو<sup>(١)</sup> لتحديد المشكلات القليلة الحساسة ، ثم يكلف فرق وجماعات العمل لحل هذه المشكلات . يعرف جوران الجودة بأنها الصلاحية للاستخدام Fitness for use . ويرى أن الجودة هي نتيجة تراكم كل الأنشطة والأعمال التي من خلالها نحقق صلاحية المنتج للاستخدام، بصرف النظر عن مكان وزمان هذه الأنشطة والتي تشمل :

١- بحوث التسويق 1- Market Research

٢- تطوير المنتج 2- Product Development

٣- تصميم / ومواصفات المنتج 3- product Design / specification

٤- الشراء / الموردون 4- purchasing / Suppliers

٥- تخطيط التصنيع 5- Manufacturing planning

٦- رقابة العملية والإنتاج 6- production and process control

٧- التفتيش والاختبار 7- Inspection and test

٨- التسويق 8- Marketing

(١) تحليل «باريتو الإيطالي» يعتمد على ما يطلق عليه ٢٠٪ - ٨٠٪ ، فهو يرى أن المشكلات التي يواجهها الأفراد أو المنظمات ٢٠٪ منها هام ، ٨٠٪ غير هام ، وأن الأفراد ينفقون ٨٠٪ من وقتهم على أشياء غير هامة ، ٢٠٪ على الأشياء الهامة ... وهكذا .



د/ كاورو آشيكاوا Kaoru Ishikawa<sup>(١)</sup> المرشد الأخير في منهجية التحسين الذى تولى قيادة الجودة فى اليابان ، ومبتكر مفهوم دوائر الجودة - Quality Circles . ينصح «آشيكاوا» بأن أحسن الطرق لتحسين الأداء من خلال منح العاملين الأهلية والتنوير Empowerment and Enlightenment . فجرت أفكار ومفاهيم هذا المرشد طاقات كامنة لا تصدق من المهارات والتدريب على حل المشكلات لكل عامل عضو فى فريق تحسين الأداء ، مع أن كثيرين ينسبون الفضل إلى «ديمنج وجوران» فى عبقرية تحول الاقتصاد اليابانى ، ولكن آشيكاوا يعتبر العبقرية الحقيقية ، ذلك لأنه استطاع أن يوظف مجموعة المفاهيم حيث وضعها معاً فى تناغم ، وطبقها بفاعلية ؛ ويعتقد البعض أنه بدون آشيكاوا، فإن المناهج التى دعى إليها كل من ديمنج وفيجنوم ، وجوران ، كان من الممكن ألا يكون لها تأثير ملحوظ فى اليابان .

نظر آشيكاوا إلى الجودة على أنها طريقة لإدارة المنظمة ككل . وقد رأى أن تحول الإدارة يمر من خلال ست فئات :

- ١- الجودة أولاً - وليس الربح فى الأجل القصير .
- ٢- التوجه بالعميل ، وليس التوجه بالمنتج Producer . فكر من زاوية الطرف الآخر .
- ٣- الخطوة التالية فى كل عملية هى عميلك ، اقض على الحواجز بين الوحدات التنظيمية .
- ٤- استخدام الحقائق والبيانات عند كل حديث ، وفى كل تقرير - استخدم الطرق الإحصائية .
- ٥- التحلى بالمشاعر الإنسانية كفلسفة إدارية - الإدارة بالمشاركة الكاملة .

(١) يعتبر آشيكاوا الأب الروحى والتنفيذى لدوائر الجودة فى اليابان - انظر الفصل الخامس .

## ٦- إدارة كل المواقف والحالات عبر الوظائف المختلفة Cross - Functions

ذاع صيت «ديمنج» لأن الفضل نسب إليه في نجاح برامج الجودة في اليابان . عندما قارن «ديمنج» منهجيته بتلك التي روج لها چوران .. قال ديمنج : «لست مهتما بإخماد نيران معركتنا ، التي أشعلها «چوران» . إننى أبتكر نظاما يقوم على عمق المعرفة ، الذى سوف يظل جيداً لمدة قرن قادم من الزمان» . ولكن كثيرين يعتقدون بأن «چوران» كان له تأثير أكبر فى نجاح اليابان مقارنة بإسهامات «ديمنج» . كان چوران أكثر أهمية لليابان من ديمنج«هذا ما قاله» چنجى نوقتشى Junji noguchi" المدير التنفيذى لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانى Juse . الفنيون فقط هم الذين يطبقون الرقابة الإحصائية على الجودة (SQC) .

فى عام ١٩٦٩ ، أعلن Juse عن الجائزة الكبرى لكى تتسابق فيها المنظمات التى حصلت على جائزة «ديمنج» ، وأظهرت تحسينا مستمراً للجودة أكثر من خمس سنوات متتالية ، واعترافا بفضل «چوران» وإسهاماته الكبيرة فى حركة الجودة اليابانية : طلب Juse من «چوران» أن يطلقوا على هذه الجائزة الكبرى ، ميدالية «چوران» Juran Medal . كانت استجابة چوران غير محددة ، وغير واضحة مما دعا اليابانيين لاعتبار ذلك رفضاً مؤدبا ، ولذلك أطلقوا على الجائزة : «جائزة الجودة القومية» .

فى عام ١٩٨٧ أصدرت مؤسسة «مكجرو-هل» للنشر Mcgrorw - Hill كتابها الشهير تحسين العملية The Improvement process ، الذى سلب الأضواء على أهمية :

- ١- الربط بين جهود المنظمة التحسينية وخطة العمل .
- ٢- هندسة كل جهود التحسين (وضعها فى ترتيب وإطار منظم) .
- ٣- الحاجة إلى التحسين المستمر والمقتحم من خلال استخدام فرق العمل Teams ومنهجية تحسين عملية الأداء (أطلق عليها فيما بعد : إعادة هندسة أو

## تصميم العملية ( Process Reengineering or Redesign ) .

٤- أهمية الأهلية والابتكار الذى يسمح للفرد بالتميز .

بجانب هذه المنهجيات التى روج لها المرشدون الذين سبق ذكرهم ، فإن عدداً من المنظمات الاستشارية والمهنية أصبح لها منهجيات خاصة بها . يركز المجتمع الهندسى على الحاجة إلى الاستثمار فى البحوث والتطوير P&D لتحسين التكنولوجيات لكى تصبح المنظمة قادرة على المنافسة . يتحدث مجتمع المالىين عن استخدام منهجية إدارة التكلفة الشاملة ، لتحسين الأرباح . تروج مراكز الإنتاجية المنتشرة تقريبا فى كل دول العالم لتحسين الإنتاجية إذا رغبت المنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية . تتبنى وزارة الدفاع فى الولايات المتحدة الأمريكية منهج إدارة الجودة الشاملة كطريق لتحسين مستوى رضاء العميل .

كل هذه المنهجيات والأدوات وغيرها ، حاصرت الإدارة فى المنظمات خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا . تمت تجربة كثير من هذه المفاهيم بدرجة أو بأخرى فى معظم المنظمات الرائدة خلال عقد الثمانينيات . قدمت هذه المنهجيات إلى الإدارة على أنها أحسن الطرق المتاحة أمام المنظمات للحصول على الميزة التنافسية . الآن ، يوجد أكثر من ١٨٠ أداة ، أو طريقة تحسين للأداء متاحة فى الفكر الإدارى .

### الإدارة ومعضلة التحسين :

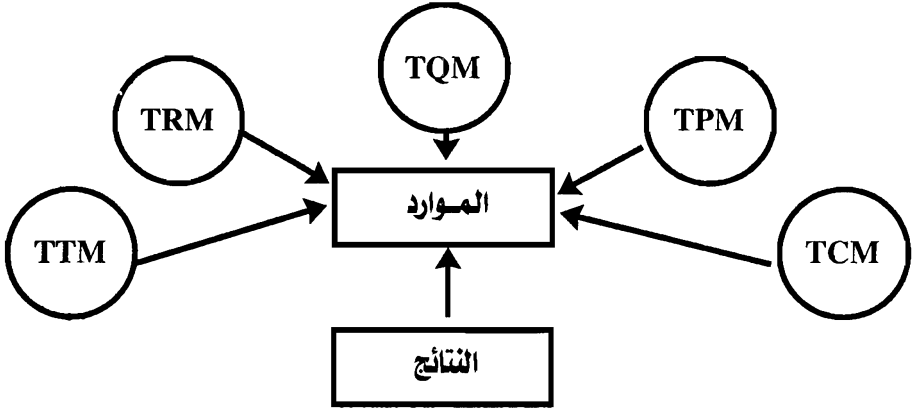
تواجه الإدارة معضلة لإحداث التحسين ، تتمثل فى حقيقة أن الموارد التى يمكن تخصيصها لجهود التحسين محدودة (انظر الشكل رقم ٢٥) . وأن لديهم على الأقل خمس منهجيات تتنافس على هذه الموارد :

١- إدارة التكاليف الشاملة TCM

٢- إدارة الإنتاجية الشاملة TPM

٣- إدارة الجودة الشاملة TQM

شكل رقم (٢)



### التنافس على الموارد المحدودة

ولكن مهما ظهر من ربحية هذه المناهج ، فإنه من الواضح أن المنظمة ستظل تستخدم معظم مواردها من أجل توفير السلع والخدمات لعملائها الخارجيين ، الذين يقومون بتمويل عمليات منظماتهم . وتصبح مهمة الإدارة العليا توزيع الموارد المحدودة التي خصصت لعملية التحسين بين مناهج التحسين الخمسة للحصول على أعلى النتائج .

لقد طبقت الشركات الناجحة أسلوبا ممتازا لتوزيع موارد التحسين المتاحة بين المناهج الخمسة ، تمثل هذا الأسلوب في تحويل التركيز من منهج إلى آخر في الوقت المناسب . معظم الشركات التي تقع في فئة «الهامشيين» يتبعون منهجا واحداً يتشبثون به ويتجاهلون المناهج الأخرى . أما الخاسرون فإنهم ينتقلون من منهج إلى آخر عشوائيا دون أن يفسروا لأعضاء منظماتهم لماذا يغيرون اتجاهاتهم، ونتيجة ذلك نجد العاملين يتركون مع مشاعرهم بأن المنهج الذي يطبقونه يمكن أن يرفض اليوم أو غداً . لماذا يتغيرون طالما أن الإدارة العليا سوف تعقد مؤتمرا آخر ، وسوف يعودون منه بمنهج جديد، والذي سوف يغير من

التوجه الحالي للمنظمة ؟ يجب أن تعى الإدارة بأبعاد المناهج الخمسة ، لكي تصبح قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة ، وتتوقف عن تغيير رؤيتها بين عشية وضحاها .

## إدارة التكاليف الشاملة : TCM

في عقد الثمانينيات ، ونتيجة لتعاون مجموعة أفراد من العاملين في الوظائف المالية في عدد من الشركات العملاقة ، أمكن ابتكار تكنولوجيا أطلق عليه التكاليف التي تقوم على الأنشطة العملاقة Activity-based-costing وكان ذلك بداية لمنهجية «إدارة التكاليف الشاملة». تم تصميم هذا المنهج كوظيفة تحسين في العمليات الرئيسية ، وذلك عن طريق تحليل كل نشاط داخل العملية ، وتصنيف تكلفتها بين تكلفة مقابل قيمة ، وتكلفة بلا قيمة Value-added cost & No value-added ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية للتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة .

يمكن تقسيم منهجية إدارة التكاليف الشاملة إلى خمس مراحل :

- ١- التقييم Assessment : لتحديد أى عملية عمل يجب أن تخضع لتطبيق المنهج .
  - ٢- التنظيم Organization : اندماج وتدريب الإدارة وفرق تحسين العملية .
  - ٣- التحليل Analysis : وضع العملية على خريطة تدفق الأنشطة ، واختبار سير العملية ، وإجراء وتحليل للقيمة و الأسباب الجذرية لكل نشاط .
  - ٤- التصميم Design تخطيط جديد للعملية بأقل عدد ممكن من الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، مع تحليل التكلفة / العائد .
  - ٥- التطبيق Implementation تطبيق التغييرات المقترحة على العملية ، وقياس النتائج .
- الأدوات النمطية التي تعتبر جزءاً من منهج إدارة التكلفة الشاملة :

\* التكاليف التي تقوم على الأنشطة .

\* محاسبة التكاليف فى ضوء مفهوم (JIT)

\* تحليل قيمة العملية .

\* إدارة الأداء Performance Management

\* محاسبة المسؤولية Responsibility Accounting

\* التقارير المالية المتكاملة .

\* تكلفة الجودة الضعيفة Poor-Quality Cost

### إدارة الإنتاجية الشاملة : TPM

لقد شد نجاح الإنتاجية فى اليابان انتباه الإدارة الأمريكية ، فسارعت الولايات المتحدة إلى إنشاء «مركز الإنتاجية الأمريكى» وفى خلال السبعينيات والثمانينيات انتشرت مراكز الإنتاجية فى معظم أنحاء العالم ، لكى تقوم بجمع المعلومات والبيانات وتحديث تحسيناً فى إنتاجية البلد الذى تتبعه .

ظهر طوفان من المنظمات والاستشاريين الذين بدأوا فى الأخذ ببرامج تحسين الإنتاجية ، على افتراض أن غزو المنتجات اليابانية والألمانية للأسواق الدولية إنما يعود إلى نمو معدلات الإنتاجية بها إلى أرقام لم تصلها الدول الأخرى .

كل هذه المناهج لها أدوات وطرق يتم توظيفها لتحسين كمية المخرجات لكل وحدة من المدخلات (الموارد) يتم استخدامها . قد تكون هذه الموارد : الأفراد ، الأموال ، أو المعدات .

ركزت الحركة التى أطلق عليها «إدارة الإنتاجية الشاملة» على تحسين الإنتاجية من خلال معالجة : الملل ، الأنشطة الروتينية ، والتخلص من الضياع

يتكون البرنامج النمطى لمنهج إدارة الإنتاجية الشاملة من :

١- انتشار الوعى Awareness

٢- المعلومات (التعليم) Information

Planning	٣- التخطيط
Action	٤- التنفيذ
Follow -up	٥- المتابعة

لقد جاء فى التقرير الفنى بشركة IBM المؤرخ فى ١٥ يناير ١٩٨١ :

**\* اخطوات التى يجب اتباعها لتحسين الإنتاجية :**

- ١- التقليل من اللوائح والتشريعات الحكومية .
- ٢- الاستثمار فى المعدات الرأسمالية .
- ٣- الاستثمار فى مجال البحوث والتطوير R&D
- ٤- اجعل كل أعضاء المستويات الإدارية على وعى بالمشكلة .
- ٥- الاستخدام الفعال للحلول الابتكارية للمشكلات .
- ٦- زيادة الاستفادة بالآلية وأجهزة الإنسان الآلى Robotics
- ٧- زيادة اندماج العاملين وفرق العمل .
- ٨- التوسع فى الأسواق الدولية .
- ٩- أن تفعل العمل صحيحا من المرة الأولى .

تشير هذه البرامج بأنها بدأت بحصول المدير العام التنفيذى على التدعيم المباشر، ومن هنا كان المدخل إلى اندماج الإدارة العليا ، ومن ثم تعيين لجنة قيادة الإنتاجية Productivity Steering committee ، وكانت الخطوة التالية تدريب أعضاء الإدارة الوسطى وطبقة المشرفين على مفاهيم الإنتاجية ، وتزويدهم بالأدوات والأساليب اللازمة لتحسين الإنتاجية . ركزت هذه البرامج بعد ذلك على وضع المقاييس ، واندماج جميع أفراد المنظمة على كل المستويات ، من خلال الاتصالات والتدريب . ولقد حضر كل المديرين فى شركة IBM ومعهم الأفراد الرئيسيين من طبقة العمال برنامجا تدريبيا قدمه مركز الإنتاجية الأمريكى . ثم برنامج متابعة Follow-up program طلبته الشركة .

في عام ١٩٨٠ صرح مركز الإنتاجية الأمريكي (APC) بأنه إذا لم تطبق المنظمات الأمريكية أنشطة تحسين الإنتاجية ، فإنه بحلول عام ١٩٩١ ، ستواجه بلدان مثل فرنسا ، واليابان ، وألمانيا ، قد تفوقت إنتاجيتها على الولايات المتحدة الأمريكية بما يزيد على ٨٪ سنويا بالنسبة لكل فرد . ويبدو أن الأمريكيين قد فهموا هذه الرسالة خلال عقد الثمانينيات ، فقد ظلت أمريكا أكثر دول العالم إنتاجية خلال ذلك العقد ، وفي توقعات (APC) الجديدة فإنه لن تسبق أى دولة إنتاجية أمريكا حتى بداية القرن الواحد والعشرين ، ولكن في العقد الثاني من القرن القادم هناك بعض التوقعات لتفوق اليابان ، وفرنسا وإيطاليا ، انظر الجدول رقم (٦) .

### جدول رقم (٦)

إنتاجية العامل في بعض الدول مقارنة بالمستوى القياسى للولايات المتحدة الأمريكية «(١٠٠٪) وتوقعاتها المستقبلية ، استناداً إلى معدلات النمو (٧٩-١٩٨٩م) .

المستويات النسبية الافتراضية				البلدان
عام ٢٠١٠	عام ٢٠٠٠	معدل النمو ٨٩ - ٧٩	مستوى ١٩٨٩ أمريكا ١٠٠٪	
١٠٠	١٠٠	١,١	١٠٠,٠	الولايات المتحدة الأمريكية
٩٨	٩٦	١,٣	٩٤,٠	كندا
١٠٣	٩٥	٢,٠	٨٥,٩	فرنسا
١٠٣	٩٥	١,٩	٨٧,٣	إيطاليا
٩٣	٨٧	١,٧	٨٢,٠	ألمانيا الغربية
٨٣	٧٧	١,٨	٧١,٥	بريطانيا
١٠٧	٨٩	٣,٠	٧٢,٧	اليابان
٩٢	٦٢	٥,٢	٣٩,٨	كوريا



لكى تزيد الإنتاجية ، فنحن نحتاج ، ليس فقط إلى القضاء على الفاقد ، ولكن أيضا الاستثمار فى أفضل الآلات والمعدات ، وابتكار مخرجات لم تكن موجودة من قبل .

يقول العالم فرانك ليتشنبيرج Frank Lichenperg الأستاذ بجامعة كولمبيا:

«إنفاق دولار على البحوث والتطوير R&D يؤدي إلى زيادة فى الإنتاجية إلى ثمانية أمثال إنفاق دولار على المعدات والآلات» ويقول المدير العام التنفيذى لشركة جنرال اليكتريك GE : «إن الإنتاجية بالنسبة للمنظمة وللدولة هى مسألة حياة أو موت» .

### إدارة الجودة الشاملة : TQM

أصبحت كلمة الجودة فى الثمانينيات من الكلمات الطنانة والساحرة تحت تأثير نجاح الشركات اليابانية فى جذب الأسواق العالمية نتيجة للتصميم الممتاز والإنتاج الجيد . على سبيل المثال ، فقد استحوذت الشركات اليابانية على أكثر من ثلاثين (٣٠٪) من سوق السيارات الأمريكية ، لأن المنتجين اليابانيين كانوا قادرين على إنتاج سيارات إذا قورنت بما تنتجه مصانع ديترويت Detroit فإن نسبة العيوب بها تقل عن الربع (٢٥٪) ، بعد أن يتم تسليمها إلى العميل ، أدى ذلك إلى أن تتصدر نظم الجودة أولويات المفكرين والممارسين فى عالم الإدارة وامتد مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM إلى كل مجالات العمل فى المنظمات انطلاقا من الاعتقاد بأن «ديمنج» و «چوران» كانا وراء الطفرة الإنتاجية التى حققتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة هى الشئ الذى يجب عمله . خضع المديرون خضوعاً أعمى لمنهج إدارة الجودة الشاملة بعد أن تعرضوا لهجوم كاسح من الذين أطلقوا على أنفسهم «خبراء الجودة الشاملة» ، كل من ترك العمل وحصل على دورة تدريبية فى الرقابة الإحصائية على العمليات "SPC" أو حل المشكلات لبس قميص خبير الجودة الشاملة .

فى مسح قامت به الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة تناول المنظمات التى طبقت منهج TQM ، أشارت ردود (٣١٪) أنهم قد ارتكبوا أخطاء ، وكانت أكثر الأخطاء تكراراً هى :

١- لم نبدأ سريعاً .

٢- الفشل فى أن نجعل من الجودة أولوية أولى .

٣- النظر إلى الجودة كمشروع ، وليس كعملية مستمرة .

٤- توقع نتائج عالية سريعة .

٥- لم يصل إلى اندماج كل الأفراد .

٦- لم نركز على القياسات .

من الصعب تعريف إدارة الجودة الشاملة ، بعكس إدارة الإنتاجية الشاملة لأنه لم يتفق بعد على تعريفها بدقة . لقد ظهر أن أى برنامج يريد أى عضو فى الإدارة الحصول على اعتماده وتدعيمه فى عقدى الثمانينيات والتسعينيات كان يطلق عليه TQM .

**العناصر الرئيسية العامة فى منهج إدارة الجودة الشاملة هى :**

\* ابدأ بالاندماج مع الإدارة العليا .

\* درب كل مستويات الإدارة .

\* افهم جيداً متطلبات عملائك الخارجيين .

\* امنع حدوث الأخطاء .

\* استخدم الطرق الإحصائية لحل المشكلات ورقابة العمليات .

\* درب كل العاملين على طرق بناء فرق العمل وحل المشكلات .

\* ركز على العملية كمشكلة ، وليس على الأفراد .

- \* اختر عدداً قليلاً من المورد المميزين .
- \* ضع مقاييس للجودة لها توجهات للعملاء .
- \* ركز على العملاء الداخليين كما تركز على الخارجيين .
- \* استخدم فرق العمل<sup>(١)</sup> Teams في كل المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات .

في مسح قام به «اتحاد المنتجين من أجل الإنتاجية والابتكار» على عدد من المنظمات الكبيرة التي طبقت منهج TQM . كانت النتائج التالية :

- ٤٠٪ تحسينات بارزة .

- ٤٥٪ بعض التحسينات .

- ١٥٪ تحسينات هامشية .

- صفر٪ لا تحسينات .

#### إدارة الموارد الشاملة TRM :

انطلاقاً من المكاسب التي حققتها اليابان وباستخدام الطريقة التي وظفتها للاستفادة بمواردها (المواد ، المساحات الأرضية ، والعاملين) ، بدأت الإدارة في الغرب تهتم بمنهجية إدارة الموارد . وأطلقت عليها إدارة الموارد الشاملة . بدأت مجموعات الموارد البشرية جهوداً مكثفة لزيادة أهلية العاملين Empower the workers ، من خلال برامج تعليمية بنوع من أنواع الاقتحام لم تشهده دوائر الأعمال من قبل . تتضمن برامج التعليم هذه مهارات عمل الفريق ، وإمكانية حل المشكلات ، والتدريب المرتبط بالوظيفة . إحياء أو بعث النواحي الفنية أصبح له أولوية في كثير من المنظمات ، وذلك عندما أدركت الإدارة أن المعلومات التي يحصل عليها خريج الجامعة تتقادم بمضى ما يقرب من خمس سنوات بعد أن كانت حوالى عشرين عاماً ، كانت الأهداف التي تسعى هذه

(١) انظر الفصل الرابع : تحسين الأداء وتكنولوجيا بناء فرق العمل .

البرامج إلى تحقيقها ، تتمثل في زيادة ولاء العاملين ، وإنتاجيتهم ، ومهاراتهم . لقد تحققت الإدارة بأن العاملين هم أعظم أصولها على الإطلاق ، وإذا أرادت المنظمة أن تسير التقدم التكنولوجي السريع والمتنامي ، فعليها أن ترتقى بمستوى مهارة العاملين بها ، يساعد التدريب وتمكين العاملين من الأهلية في كل المستويات على تخفيض معدلات دوران العمل باهظة التكاليف . يبلغ معدل دوران العمالة في أمريكا عشرة أمثاله في اليابان .

في نفس الوقت كانت وحدات الهندسة الصناعية التنظيمية تعيد تصميم تخطيط عمليات التصنيع ومساحات التخزين ، لتحقيق التوازن في تدفق العمل ، وتقلل بقدر الإمكان من تحرك الأجزاء ومستويات التخزين . اعتمد هذا بالدرجة الأولى على النتائج التي حققتها شركة تويوتا Toyota عند تطبيقها منهج "Just in Time" في عملية الإنتاج . تحدث هذه الحركة الاعتقاد السائد بأن الاستراتيجية الإنتاجية الأكثر كفاءة وفعالية ، أن يكون تحت التشغيل كميات كبيرة من نفس الوحدات خلال عملية التصنيع . ركزت الجهود على الاستفادة الأفضل من الموارد الرئيسية الأخرى ، والتي منها مساحات الأرض ، وتكلفة المخزون . خضع أيضا استخدام المعدات لعملية تقليل المخزون .

تم التحقق من أن التخزين يشغل أكثر من ٧٥٪ من مساحة المصانع وإذا أمكن تخفيض حجم الطلبية ، يمكن تخفيض حجم التخزين . ولكن الكميات الكبيرة كانت مطلوبة بسبب طول وقت الإعداد للتشغيل Set-up time ، تطلبت هذه الحاجة منهجا جديدا لتصميم المعدات الجديدة وكيف يتم تخطيط ساحات المصانع ، مع تخفيض دورة التشغيل التي كانت تستغرق أربع ساعات إلى أقل من عشر دقائق ، في شركات مثل «تويوتا» «وفورد» قلل هذا المنهج من كمية الوقت المطلوبة ، ودفع بالعمليات الإنتاجية إلى مفهوم بناء الوحدة التنظيمية الواحدة في حالات كثيرة ، تقلص المخزون تحت التشغيل من أربعة شهور إلى أربع ساعات . أمكن الوصول إلى ذلك تطبيقا لأدوات منهجية مثل :

- فى الوقت المناسب (JIT) Just In Time .
- رصيد المخزن صفر Zero stock .
- دقيقة واحدة لتغيير القالب one - minute die Change .
- المنظمة وحدة تنظيمية واحدة Single - unit build .

### إدارة التكنولوجيا الشاملة TTM :

فى بداية الثمانينيات ، اكتشفت كثير من الشركات العملاقة أن تكنولوجياياتها تتقهقر أمام المنافسات الدولية . وفجر هذا الموضوع قضية مراجعة النظام التعليمى فى كثير من المجتمعات الغربية ، حيث لابد من بذل الجهود للارتقاء بالنواحي العلمية فى عملية التدريس وإعادة بناء العلم بما يجعله مطلباً مرغوباً من الشباب يعملون فيه الفكر والجهد .

وفى نفس الوقت انخفضت دورة حياة المنتج انخفاضاً جذرياً ، وفتحت الباب واسعاً أمام الحاجة إلى منتجات جديدة يتم تطويرها ، وعرضها فى السوق فى نصف الوقت السابق تقريباً . يعنى ذلك أن تكلفة المنتج الجديد يجب أن تنخفض ، لأنها الآن يتم توزيعها على عدد أقل من الوحدات المنتجة . فى الستينيات كانت دورة حياة المنتج ١٤ سنة ، وفى السبعينيات كانت ٧ سنوات ، فى الثمانينيات انخفضت إلى ٤ سنوات وفى عام ٢٠٠٠ سوف تقاس بالشهور . هذه الدورات القصيرة لحياة المنتج ، وتوقعات الأداء المرتفعة من العملاء ، أنهت تماماً الرفاهية التى عاشها المنتجون وهم يشحنون منتجاتهم الأولية الهندسية ، فيما بعد مع عدد من المشكلات والعيوب على أمل أنه يمكن تصحيح ذلك بإجراء بعض التغييرات الهندسية فيما بعد .انقضى هذا الوقت .

تطلب ذلك منهجاً جديداً فى إدارة التكنولوجيا أطلق عليه : «إدارة التكنولوجيا الشاملة» ، تم الترويج لهذا المنهج عندما تحققت الإدارة الأمريكية من أن الشركات اليابانية استطاعت أن تقدم منتجاً جديداً للسوق فى أقل من

نصف الوقت ونصف التكلفة . انبهرت شركات كثيرة بمنهجية (TTM) إلى الدرجة التي أدت إلى إعادة تنظيم كل أجزاء الشركة حول التكنولوجيا المتاحة ، وخلق مواقف حيث تقود التكنولوجيا العمل بدلاً من أن يقود العمل التكنولوجيا .

ركزت منهجية «إدارة التكنولوجيا الشاملة» أنشطتها على أن تبقى على رأس المنافسة ، وذلك بجعل منتجاتها تقوم على أكثر أنواع التكنولوجيا تقدماً . طبقت (TTM) التكنولوجيات الجديدة في مجال عملية التطوير لتخفيض وقت دورة التشغيل والتكلفة . اكتشف مروجو هذا المنهج أن اليابان تسجل عدداً أكبر من براءات الاختراع Patents ، منها في الولايات المتحدة الأمريكية منسوبة إلى رأس المال . أظهرت الدراسات أيضاً أن الشركات اليابانية توظف أموالها في البحوث والتطوير R&D بالتركيز على تطوير التطبيقات ، بينما معظم ما تنفقه الولايات المتحدة في R&D يذهب إلى البحوث الأساسية Basic Research كان نتيجة ذلك أن كسبت أمريكا مزيداً من «جوائز نوبل» وكسبت اليابان مزيداً من العملاء . في ضوء ذلك يحاول المسئولون توجيه التدعيم الحكومي من البحوث الأساسية إلى تطوير التطبيقات .

كان هناك اتجاه في الولايات المتحدة منذ السبعينيات لتطبيق الهندسة المعاصرة باستخدام فرق عمل تتكون من أفراد من العمليات ، التنمية ، التصنيع ، العملاء ، الموردين ، يعملون معاً أثناء دورة التطوير ، ومن ثم فإن تصميم المنتج والعملية التي سوف تنتجه ، يتم خلقها وتطويرها في نفس الوقت في السبعينيات ، تم توظيف منهج (TTM) في استخدام تكنولوجيا المعلومات لإحداث تحسينات وتخفيض التكاليف . على سبيل المثال : استخدام الحاسب الآلي في عمليات التصميم CAD ، أو استخدامه في عمليات التصنيع CAM . يبنى «مفهوم إدارة التكنولوجيا الشاملة» على حقيقة أنه يمكنك الحصول على أحسن الأسعار ، وأحسن جودة ، ولكن إذا قدمت منتجاً لا يريده العميل فسوف تخرج سريعاً من ميدان هذا النشاط .

## وقفة أمام كلمة «الشاملة» :

من حسن الحظ أنه يوجد الكثير من التداخل بين مناهج التحسين الخمسة المذكورة سابقا . يعتبر «منهج إدارة الموارد الشاملة» أوسع دائرة من المناهج الأربعة الباقية . لأن له تأثيرا مباشرا على موارد المنظمة ، هناك أنشطة نمطية تستخدم في كل مجالات التحسين الشامل :

- \* إندماج أعضاء الإدارة العليا .
- \* فرق عمل حل المشكلات .
- \* طرق تحسين العملية .
- \* التخطيط الاستراتيجي .
- \* التعليم والتدريب المستمران .

ولكن توجد أنشطة لها تأثير إيجابي على أربعة مناهج فقط دون الخامس ، على سبيل المثال إذا ألغيت مراجعة التصميم Design Review ، قد تخفض التكاليف وتقلل من دورة الوقت اللازم لخروج المنتج إلى السوق، وتزيد الإنتاجية ، ولكنك سوف تسبب مشكلات متعلقة بالجودة عندما يصل المنتج إلى مرحلة التصنيع .

هناك أنشطة تحسن فقط ثلاث من منهجيات التحسين الخمس . على سبيل المثال : المادة الجديدة ، قد يكون قد تم تطويرها لتخفيض التكاليف ، ولكن ليس لها تأثير على الجودة أو الساعات اللازمة لإنتاج المنتج . أو قد يقترح أحد العاملين طريقة جديدة لأداء نشاط ما يحسن من الإنتاجية ، وبالتالي يخفض التكاليف ، ولكن ليس له تأثير على التكنولوجيا أو الجودة .

## إدارة العمل الشاملة : Total Business Management—TBM

يتعلم الدارسون في معاهد الإدارة ، أن نظم تحسين الاتصالات السريعة ،

والتغييرات البيئية المستمرة ، قد أضافت بعداً جديداً كاملاً إلى الطريقة التي تنظر بها الإدارة وتخطط أعمال المنظمة ، لكي تتنافس تحتاج الإدارة إلى أن تسأل نفسها باستمرار إذا ما كانت تقدم السلعة أو الخدمة الصحيحة ؟ وإذا كانت تحتاج إلى تغيير مواقعها الإنتاجية ؟ وإذا ما كان مطلوباً أن تنوع أو توحد من منتجاتها ، اعتماداً على قوتها وإمكانياتها ؟ وما هي التحالفات التي ترغب في إقامتها أكثر فأكثر تصبح الإدارة ملزمة لإتمام نوع من المشاركة مع عملائها ومؤيديها ؟ حتى المنظمات التي كانت ومازالت في عداد المنافسين ، تجرى الآن تحالفات لكي تنافس في الأسواق المحلية والدولية ، هذه الطريقة الجديدة لتوجيه المنظمة في المستقبل ، يمكن أن يطلق عليها إدارة العمل الشاملة TBM ، إنه اعتبار هام يجب معالجته بعناية إذا أرادت المنظمة أن تستمر وتنمو وتزيد من أرباحها ، وتبقى في بيئة التنافس الشرس ، تركز أنشطة إدارة العمل الشاملة على العمل ككل لتحديد مجالات الفرص والقيود . إنها تخاطب موضوعات العمل مثل :

- \* هل يجب أن تنوع المنظمة من منتجاتها ؟
- \* هل يجب أن توحد بينها ؟
- \* ما المنتجات التي يجب إسقاطها ؟
- \* ما التكنولوجيات الرئيسية التي سوف توجه فرص الأعمال في المستقبل ؟
- \* أين يجب أن نتوسع ؟ وما المواقع التي يجب غلقها ؟
- \* كيف يمكن أن نستثمر صافي الميزانية الإيجابية لصالح المنظمة في الأجل القصير ، والأجل الطويل ؟
- \* هذه مسائل العمل الرئيسية ، ويجب أن تعالج معالجة صحيحة ، إذا أرادت المنظمة الاستمرار والبقاء . وإذا تجاهلتها في جهودك لتحسين الأداء فسوف تكون النتيجة الفشل ، وبسبب أهمية هذه المسائل ، فقد تمسكت شركة IBM بكل جهود التحسين مجتمعة .



## منهجيات التحسين وتأثير كل منها على الآخر :

من المهم إدراك أن كل نشاط تحسين يمكن أن يكون له أحد النتائج الأربع التالية :

- ١- تأثير إيجابي على كل منهجيات التحسين .
- ٢- تأثير إيجابي على منهج أو أكثر وتأثير سلبي على الآخرين .
- ٣- تأثير إيجابي على منهج أو أكثر ، دون تأثير على الآخرين .
- ٤- تأثير إيجابي على منهج أو أكثر أو تأثير سلبي على منهج أو أكثر ودون تأثير على منهج أو أكثر .

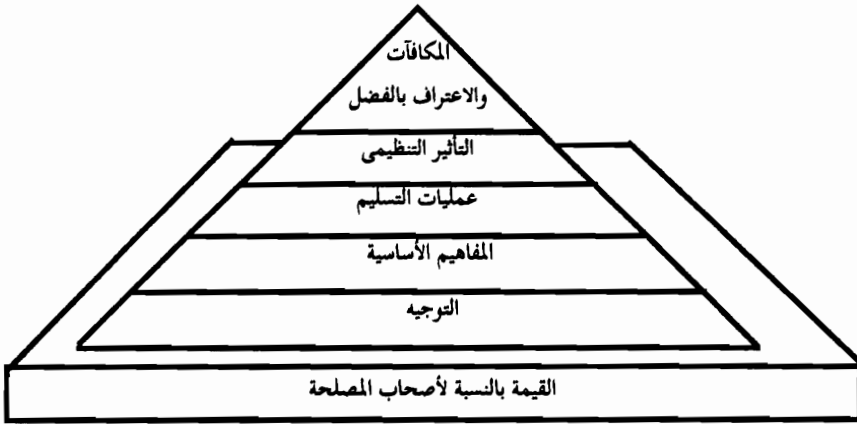
تذكر أن كل تحسين هو إحداث تغيير ، وليس كل إحداث تغيير هو تحسين . يجب تقييم التداخل الشامل لكل التغييرات قبل تطبيق التغيير . ولكي تصبح العملية أكثر تعقيداً ، فهناك تعريفات مختلفة للأدوات والطرق التي تكون كل منهج من مناهج التحسين . على سبيل المثال يدعى بعض مروجي [TQM] أنها تقبل كل شيء بأعلى درجة إتقان ، ودائماً تؤدي إلى أفضل القرارات ، وليست القرارات الجيدة . يدعى آخرون أن [TQM] تتخلص من الأخطاء . هذان مفهومان مختلفان . الحالة الأولى تعني درجة من الأداء - Degree of performance ، والحالة الثانية تعني مستوى من الأداء . Level of performance ، والمثال على ذلك : أنك إذا قررت تناول الغداء في مدينة معينة وجاءت الوجبة تتفق تماماً مع توقعاتك ، وكانت الخدمة ممتازة أيضاً ، عندئذ يمكنك القول أنك حصلت على وجبة جيدة . في هذه الحالة تكون قد حددت الجودة بمستوى الأداء ، على الجانب الآخر ، إذا كانت الجودة درجة من الأداء ، فإنك لا تستطيع الحكم على ما إذا كنت قد حصلت على وجبة جيدة ، ما لم تكن متأكداً بأنك لا تستطيع أن تحصل على وجبة مماثلة أو أفضل منها داخل تلك المدينة بنفس التكلفة أو أقل .

## المزج بين منهجيات التحسين :

لمزج أوجه منهجيات التحسين المختلفة معاً ، قد طورنا خليطاً منهجياً مركباً أطلق عليه «إدارة التحسين الشاملة» Total Improvement Management [TIM] ، يظهر الشكل رقم (٣) في الصفحة التالية الطبقات الخمس التي يتكون منها هرم إدارة التحسين الشاملة .

### شكل رقم (٣)

#### هرم إدارة التحسين الشاملة [TIM]



#### الطبقة الأولى : التوجيه Direction

تشكل أحجار البناء في هذه الطبقة الاستراتيجية التي سوف تحدد اتجاه المستقبل فيما يتعلق بعملية التحسين ، وتعمل على تركيز الطاقة والجهود على علاقات العمل الرئيسة في المنظمة .

#### الطبقة الثانية : المفاهيم الأساسية Basic Concepts

تضع أحجار البناء في هذه الطبقة المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال .

## الطبقة الثالثة : عمليات التسليم Delivery Processes

يركز بناء هذه الطبقة على العمليات التي تحفز صناعة المنتج أو الخدمة ، والتي تجعل المنظمة أكثر فعالية وكفاءة ، ولديها القدرة على التكيف ، وفي نفس الوقت تؤدي إلى تخفيض التكاليف ، دورة الوقت ، والتباين .

## الطبقة الرابعة : التأثير التنظيمي Organizational Impact

يضع هذا البناء المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة .

## الطبقة الخامسة : المكافآت والاعتراف بالفضل Reward and Recognition

تشكل أحجار هذا البناء نظام المكافآت والاعتراف بالفضل ، الذي يوفر المكافآت المالية وغير المالية . يتم تصميم هذا النظام لتدعيم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي عامة .

تم اختيار الشكل الهرمي ليمثل منهجية إدارة التحسين الشاملة ، لأنه مرادف للقوة و الخلود Strength and Longevity ، بنيت الأهرامات لكي تحدد الاتجاهات الأصلية [الشمال،الجنوب ، الشرق، الغرب] - ما الذي يمكن أن يرمز إلى القوة ،الاتجاه المناسب ،قوة الاحتمال الدائم ، المستمر للمنظمة التي تطبق بنجاح منهج TIM ؟

إذا استخدمت منظمتك «مفاهيم هرم إدارة التحسين الشاملة» فإنه بمضى الوقت سوف ترى منافسين يذهبون ويجيئون ، وظروفاً اقتصادية بين مد وجزر ولكن منظمتك سوف تبقى شامخة تنمو وتزدهر . ويبين الشكل رقم(٤) في الصفحة التالية أحجار البناء لكل طبقة من طبقات الهرم .

## الأساس الذي بنى عليه الهرم :

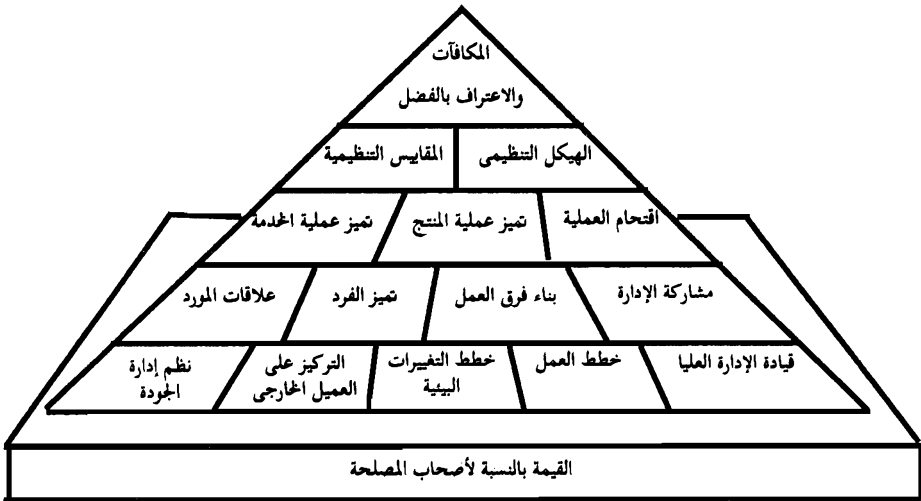
إن الفرص الرئيسية للمنظمة الهجومية Progressive الباقية طويلاً ، يعتمد على تقديم المنتجات والخدمات إلى عملائها التي لها قيمة عالية ، جودة متميزة ، وأقل تكلفة من المنظمات المنافسة الأخرى ، ولكن عليها التزامات أيضاً تجاه كل أصحاب المصلحة في وجودها مثل : المساهمين ، الإدارة ،

العاملين ، الموردین ، المجتمع ككل . توفر المنظمات العظيمة التأمين الدائم والمستمر ، والقيمة الكبيرة لكل أصحاب المصلحة وليس فقط العملاء . منهج «إدارة التحسين الشاملة» يبنى على إقامة مشاركة قوية من أصحاب المصلحة مع المنظمة التي تباشر أنشطة التحسين .

تعنى كلمة «مشاركة Partnership» أن كل الأطراف المعنية سوف يستفيدون بالتبادل من علاقاتهم . بدون أن تبنى أساساً قويا من أصحاب المصلحة لن تستطيع عملية التحسين التي شرعت في تنفيذها أن تستمر من ذاتها ، يشبه ذلك بناء بيتك من الرمال القريبة من البحر . لا يهم كثيرا في هذه الحالة الدقة التي وضعت بها أحجار البناء معا ولكن لأن الأساس سيء ، فإنه آجلاً أو عاجلاً سوف تهرب الرمال من تحت البناء ، ويتحول بيتك إلى أنقاض . من أصعب الأعمال التي تواجه المنظمات ، عملية تحقيق التوازن بين حاجات كل أطراف أصحاب المصلحة لكي يدرك الجميع بأنها ذات قيمة بالنسبة لهم جميعاً .

#### شكل رقم (٤)

المهام (الأحجار) التي تكون هرم إدارة التحسين الشاملة



## الطبقة الأولى : التوجيه

تستخدم الطبقة الأولى في الهرم لتحديد اتجاه عملية التحسين ، وتتكون هذه الطبقة من خمسة أحجار بناء ، هي :

١- حجر البناء الأول : قيادة الإدارة العليا : يجب أن تفعل الإدارة العليا أكثر من مجرد تدعيم [TIM] . يجب أن يكونوا جزءاً من العملية ، يشتركون في تصميم عملية التحسين ، يخصصون الموارد ، ويحررون وقتهم الخاص . إن بداية أى عملية تحسین هي مسئولية قيادة الإدارة العليا .

٢- حجر البناء الثاني : خطط العمل : يحتاج كل أعضاء المنظمة أن يفهموا سبب قيامها ، وما القواعد السلوكية ؟ وإلى أين تسير المنظمة ؟ يجب أن تتاح معلومات هذا الاتجاه إلى كل من له مصلحة ، وأن يكون هناك اتفاق بينهم على خطط المنظمة للوصول إلى حيث تريد ، هذا هو الغرض من خطط العمل ، إنها تحدد اتجاه العمل ، وما المنتجات التي سوف توفرها ؟ وما الأسواق التي سوف تخدمها ؟ وما الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل ؟

بدون توفير خطة عمل متفق عليها ، ومفهومة جيداً من الجميع وتطبق بفاعلية ، تكون المنظمة سائرة على غير هدى ، إنها تشبه سيارة تقطع الطريق بسرعة مائة ميل في الساعة ، ولكن بدون عجلة القيادة . إذا كانت المنظمة لديها بالفعل خطة عمل ، ولكنها غير متاحة للجميع على مستوى المنظمة ، فهذه الحالة ليست أحسن من سابقتها ، نعم ، الإدارة تجلس خلف عجلة القيادة لتلك السيارة التي تنطلق بسرعة مائة ميل على الطريق ، ولكن عجلة القيادة غير متصلة بالعجلات الأمامية .

## ٣- حجر البناء الثالث : خطط التغيرات البيئية

إن الشيء الوحيد الذي تتحكم فيه الإدارة هو البيئة الداخلية . يعنى ذلك أننا إذا أردنا إحداث تحسين فعلياً أن نغير البيئة داخل المنظمة ، تنشأ خطط تغيير البيئة اعتماداً على مجموعة من بيانات الرؤية ، التي تحدد شكل البيئة الداخلية في المستقبل ، توضع بيانات الرؤية الخاصة ، وأنماط السلوك المرغوبة ، لكل

عنصر مؤثر من عناصر التدخل لإحداث التحسين [قيادة الإدارة - عمليات العمل - مشاركة العميل] ثم يتم وضع خطة . لمدة ثلاث سنوات لإحداث التغيير المطلوب يتطلب التأثير طويل الأجل في البيئة الداخلية تغيير ثقافة المنظمة Organization's culture . يتم أيضا وضع خطة لتغيير الإدارة وتطبيقها . تمهد هذه الخطة الطريق أمام التطبيق الفعال للتغييرات البيئية المطلوبة ، للوصول إلى البيئة والسلوكيات المرغوبة داخل المنظمة ، من المهم تهيئة أصحاب المصلحة لهذه التغييرات ، قبل وأثناء وبعد هذه التطبيقات . يمكن إجهاض أحسن الجهود لإحداث التحسين إذا لم يتم تهيئة الأطراف المعنية لاحتضان التغييرات المطلوبة . ومن ثم فإن خطة تغيير الإدارة تعتبر جزءاً حيوياً في أنشطة تحديد الاتجاه . أى عمل تقوم بأدائه يتوافر لديك دائماً أربعة اختيارات :

- الاختيار الأول : أن تفعل الشيء الخطأ بفاعلية .
- الاختيار الثاني : أن تفعل الشيء الخطأ بدون فاعلية .
- الاختيار الثالث : أن تفعل الشيء الصحيح بفاعلية .
- الاختيار الرابع : أن تفعل الشيء الصحيح بدون فاعلية .

كثير من المنظمات في عقد الثمانينيات وبداية التسعينيات كانت تؤدي عدداً من الأشياء الجيدة ولكن بدون فاعلية ، ذلك لأنهم لم يهيئوا أصحاب المصلحة في تبنى فكرة التغيير . هؤلاء الأفراد من الأطراف التنظيمية المفقودة قد يبذلون جهودهم في محاولة معرفة لماذا لم يحدث التغيير آثاره المرجوة أو حتى في تخريب التغييرات بدلاً من تدعيمها لتحقيق أهدافها . نتيجة لذلك فشلت تغييرات كثيرة في مقابلة التوقعات أو في إنجاز التحسينات التي كان يجب أن تنجزها . أما الشركات الناجحة فإنها تتجه إلى تهيئة جميع أفرادها للتغييرات المخططة . حينما يتم تهيئة أصحاب المصلحة فإنهم يتبنون التغييرات ، ويبذلون جهودهم من أجل إنجازها ، ومن ثم غالباً تفوق نتائج برامج التغيير توقعاتها المخططة .

٤ - حجر البناء الرابع : التركيز على العميل الخارجى : تنشأ المنظمات من أجل خدمة العملاء .

العنصر الأول لنجاح أى منظمة يتمثل فى الفهم العميق ، والعلاقة القوية القريبة مع عملائهم أو مستهلكيهم الخارجيين . يجب أن يركز التخطيط ، كل التخطيط على تحسين هذه العلاقة ؛ لأن هذه العلاقة هى التى تولد الوسائل التى عن طريقها يمكن إشباع حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة الآخرين .

٥ - حجر البناء الخامس : نظم إدارة الجودة : يستخدم حجر البناء الخامس لإقامة نظم إدارة الجودة التى تساهم بممارسات العمل الجيدة . هذا الحد الأدنى الرئيسى من النظم العاملة . يعتبر ضرورة لازمة قبل الدخول فى مرحلة تنفيذ تطبيقات طرق التحسين المعقدة ، يجب أن تتفق نظم إدارة الجودة مع مواصفات معايير المنظمة الدولية [ISO] International standards organization . وسلسلتها ISO 9000 أو المواصفات العسكرية ، أو التجارية المناسبة ، وتعتبر هذه النظم نقطة الانطلاق لعمليات التحسين ، ويقام عليها باقى أجزاء البناء ، عادة عندما يتم تطبيق منهج إدارة التحسين الشامل فإن بعض أساليب الرقابة التى كانت تعتبر أساسية بالنسبة لتلك النظم «تستبدل» ويحل محلها إجراءات أخرى، لأن المنهج الجديد لم يعد فى حاجة إليها .

يتضمن نظام إدارة الجودة كل ما فى الحياة له تأثير فى الجودة . يفسح ذلك المفهوم الطريق أمام موضوعات السلامة ، والأمن ، والبيئة لكى تأخذ مكانها كجزء رئيسى فى نظم إدارة الجودة .

يجب أن يتم الربط بين متطلبات وإجراءات ومراجعات الجودة وبين تأثيرات السلامة والأمن والبيئة .

الأولوية الأولى فى اهتمامات الإدارة ليست إرضاء العملاء ، ولكن تأكيد السلامة للعاملين وللعملاء معاً .

طبقة التوجيه الأولى فى هرم إدارة التحسين الشاملة لها أهمية قصوى ، ومن أهم العوامل التى لا تعطىها الشركات الخاسرة ما تستحقه من اهتمام ، يمكن تفسير السبب فى عدم تقدم معظم الشركات بالمعدل الذى كان يجب عليها تحقيقه فى عقد الثمانينيات وأوائل التسعينيات ، بأنه التجاهل أو المرور مر الكرام على هذه المرحلة . عدم إعطاء الاهتمام الصحيح والمباشر لكل حجر من أحجار البناء فى طبقة التوجيه يؤدى إلى التخبط فى منهج التحسين مما يجعل العاملين غالباً تائهين بدلا من مساعدتهم . ويمضى الوقت ينحدر إلى أسفل مؤشر تقدم المنظمة .

### الطبقة الثانية : المفاهيم الأساسية :

الطبقة الثانية فى هرم التحسين مهمتها تكامل Integrating المفاهيم الأساسية فى داخل المنظمة . تتكون هذه الطبقة من أربعة أحجار بناء هى :

٦- حجر البناء السادس : مشاركة الإدارة : تم تصميم هذا الحجر للحصول على المشاركة النشطة من إدارة المنظمة على كل المستويات فى جهود التحسين .

شعور الإدارة بالارتياح إلى دورها القيادى مسألة حيوية للنجاح الشامل للعملية ، ومن المهم جداً إحداث التغيير المخطط مع كل مستويات الإدارة : العليا والوسطى ، والمباشرة ، والمشرفين ، قبل تقديم مفاهيم التحسين إلى العاملين ، قد ارتكب كثير من المنظمات أخطاء كبيرة فى تنفيذ مهمة إعداد الإدارة للقيام بدورها القيادى الجديد فى منهج إدارة التحسين الشاملة [TIM]

٧- حجر البناء السابع : بناء فرق العمل<sup>(١)</sup> استخدام فرق العاملين وفرق الإدارة لحل مشكلات المنظمة والاندماج فى عملية إحداث التغيير المخطط ، عنصر رئيسى فى بيئة الأعمال التنافسية اليوم . ينمى هذا الحجر مفاهيم الفريق كجزء من العملية الإدارية ، ويعد كل العاملين للمشاركة فى بيئة فرق العمل .

(١) انظر الفصل الرابع : تحسين الأداء وتكنولوجيا بناء فرق العمل .



٨- **حجر البناء الثامن : تميز الفرد:** يجب أن توفر الإدارة البيئة التنظيمية ، والأدوات التي تسمح وتشجع العاملين على التميز ، والإحساس بالفخر تجاه أعمالهم ، ثم تكافئهم على ما يحققونه من إنجازات . هذا هو مفتاح النجاح في كل استراتيجية منظمة ناجحة . قد تجد منظمة جيدة تستخدم فرق وجماعات العمل ، ولكن المنظمة العظيمة هي التي تجد فيها كل عامل يتفوق في كل الأعمال التي يقوم بها . يجب أن نعطي اهتماماً خاصاً للحصول على توازن جيد بين تعاون الفريق وبين الأفراد ، والذين يناضلون من أجل أن يكونوا ممتازين في كل ما يسند إليهم من مهام . ويجب أن يعمل هذان المفهومان في تناغم وانسجام وليس في تنافس وتصادم .

٩- **حجر البناء التاسع : علاقات المورد:** المنظمات الناجحة لديها موردون ناجحون ، مصير كلتا المنظمتين واحد . بمجرد أن تبدأ عملية إحداث التحسين في تثبيت أقدامها داخل المنظمة ، فهنا يحين الوقت لكي تشرع في العمل مع الموردين . تهدف هذه المشاركة إلى مساعدتهم على تحسين أداء مخرجاتهم ، وزيادة أرباحهم ، بينما تقلل من تكلفة المنتج أو الخدمة التي تقدم لك . تشكل المفاهيم الأساسية التي توفرها هذه الطبقة البنية الأساسية Infrastructure للتحسين . إنها تصمم لمساعدة المديرين على التحول من دورهم كرؤساء إلى دورهم كقادة . ينتج عن ذلك توفير بيئة تنظيمية ، حيث تستخدم كل مهارات العاملين في المنظمة استخداماً جيداً . من وجهة نظر العاملين يعنى ذلك ميزة أنهم أعضاء رئيسيين في الفريق ، يعلمهم هذا المنهج أيضاً كيف يوازنون بين حاجاتهم الشخصية للنجاح وبين حاجات منظماتهم . وفي نفس الوقت يزداد رضائهم الشخصي الذي يحصلون عليه بعد أن يصبحوا أكثر ابتكاراً وتجديداً في أفكارهم وأعمالهم ، توفر أحجار البناء في هذه الطبقة مجموعة جديدة من العلاقات بين العاملين وبين عملائهم ومورديهم الداخليين والخارجيين . تشكل أحجار البناء التي تكون الطبقة الثانية الأجزاء الأساسية في عملية التحسين المستمر Continuous Improvement Process .

## الطبقة الثالثة : عمليات التسليم :

تحدث الطبقة الثالثة عن مستوى عمليات التسليم . تركز هذه الطبقة من بناء هرم إدارة التحسين الشاملة على العمليات المنظمة والمخرجات التي يتسلمها العملاء ، إنها تتكون من ثلاثة أحجار بناء هي :

١٠- حجر البناء العاشر : "اقتحام العملية" يستخدم هذا الحجر فرق تحسين العملية [PIT's] Process Improvement Teams لعمل قفزة كافية إلى الأمام. واقتحام عمليات العمل الحرجة [نمط أنشطة المصروفات العامة] .إنها تركز على هذه الأجزاء الهامة فى المنظمة لتصبح أكثر فعالية وأكثر كفاءة ، وقدرة على التكيف . يستخدم حجر البناء هذا العديد من الأساليب المختلفة ذات الفعالية والتي منها: التخلص من البيروقراطية ، تحليل القيمة المضافة ، والمقارنة النمطية ، وتكنولوجيا المعلومات ، يتم مزجها فى نسيج واحد ، يحدث هذا المدخل تحسينات جذرية فى العمليات التى يطبق عليها ، فى خلال ستة أشهر يمكن التحقق من ٤٠٠-١٠٠٠٪ تحسينات مقارنة بالفترات السابقة .

١١- حجر البناء الحادى عشر : تميز عملية المنتج : يركز هذا الحجر على كيفية تصميم ، وأيضاً المحافظة على عمليات تسليم المنتج ، لكى يتحقق باستمرار رضاء العملاء الخارجيين والداخليين . إن هذا المدخل يتوجه إلى أنشطة تصميم المنتج وعملية الإنتاج ، كل الشركات سواء كانت مصنفة على أنها مصانع للسلع أو مصانع للخدمات ، فإن لها عمليات إنتاجية .

١٢- حجر البناء الثانى عشر : تميز عملية الخدمة : عمليات تسليم السلع تختلف كثيراً عن عمليات تسليم الخدمات . يؤدى هذا الاختلاف إلى ضرورة تطبيق طرق تحسين مختلفة ، وطرق عامة بأساليب مختلفة عند تسليم الخدمات. يركز هذا الحجر على كيفية تصميم وتطبيق وتحسين عملية تسليم الخدمة فى مصانع الخدمات والسلع .

### ١٣ - الطبقة الرابعة : التأثير التنظيمى :

تمثل الطبقة الرابعة فى الهرم مستوى التأثير ، بالدخول فى هذه الطبقة تصبح عملية التحسين تحت أعين ومسامع المنظمة داخليا ، وتبدأ حالا فى التأثير على البناء التنظيمى وأيضا قياساته .

تتكون هذه الطبقة من حجرى بناء كما يلي :

### ١٤ - حجر البناء الثالث عشر : المقاييس التنظيمية : يسلط هذا الحجر

الأضواء على أهمية خطة المقاييس الشاملة فى كل عمليات التحسين . إنها تساعد المنظمة على وضع نظام مقاييس متوازن ، يظهر كيف أن مقاييس متداخلة مثل الجودة الإنتاجية والأرباح ، يمكن أن تتصادم أو تتكامل مع بعضها البعض ، عندما توثق عملية التحسين نتائج قياسات إيجابية ، نستطيع أن نتوقع بأن الإدارة يمكن أن تبني المنهجية كأسلوب حياة . تحول خطة القياس الجيدة الشك إلى نظام منضبط ، مع تطور عملية التحسين يجب أن يتغير نظام القياس . عندما تبدأ عملية التحسين يبدأ قياس الأنشطة ، بعد مضى ستة أشهر يبدأ فى قياس النتائج . وبعد عدد ١٨ شهرا تبدأ قياسات العمل العادية وتأثيراتها .

### ١٤ - حجر البناء الرابع عشر : الهيكل التنظيمى : عندما يبدأ التفكير

الوظيفى ونظم القياس فى التحول إلى العملية Process كمفهوم جديد للمنظمة ، يتم إزالة عقبة البيروقراطية من العمليات ، وتتخذ القرارات فى مستويات إدارية أقل .

فى هذه البيئة التنظيمية يعطى العاملون الأهلية والصلاحيات Empowered لأداء وظائفهم ، ويصبحون مسئولين عن أعمالهم . وتحتاج المنظمات الكبيرة انطلاقا من هذه التغييرات أن تفسح الطريق أمام الوحدات التنظيمية الصغيرة التى تظهر ردود فعل سريعة وفعالة تجاه متطلبات العملاء المتغيرة ، وبيئة العمل دائمة التغيير ، وتسند مهام وأدوار جديدة إلى وظائف مثل تأكيد الجودة ، والمالية ، تصبح المنظمة ككل أكثر قيادة بالعمليات عنها بالوظائف . يتطلب

ذلك هياكل تنظيمية مفلطحة ، وتنظيما لامركزيا . يعنى ذلك كله إعادة النظر جذريا فى البناء الهيكلى للمنظمة ، لكى يواجه احتياجات اليوم وتطلعات المستقبل .

### **الطبقة الخامسة : المكافآت والاعتراف بالفضل :**

هذه هى الطبقة الخامسة وأعلى قمة هرم التحسين ، المكافآت والاعتراف بالفضل لذويه ، ولهذه الطبقة حجر بناء واحد .

#### **١٥ - حجر البناء الخامس عشر : المكافآت والاعتراف بالفضل : يجب أن**

يتم تصميم المكافآت والاعتراف بالفضل للعمل على تماسك جميع مواد بناء هرم التحسين ، تحتاج أن تعمل على تدعيم السلوك المرغوب من كل فرد ، تحتاج أيضا أن تكون شاملة لكى يسمع كل فرد كلمة «شكر وتقدير» بلغة وطرق مختلفة . إذا أردت أن يكون لكل عضو فى المنظمة دور فعال فى عملية التحسين المخططة ، يجب أن تكون قادراً على شكر الأفراد بطريقة لها معنى خاص بالنسبة لهذا الفرد أو ذاك ، هناك وقت تحتاج فيه أن تربت على كتفيه ، وفى وقت آخر تربت على حافظته نقوده . يجب أن يكون نظام المكافآت والاعتراف بالفضل متضمنا الاثنين معا : الكتف و كيس النقود .

### **تأثير التحسين على أصحاب المصلحة**

أصحاب المصلحة هم أى فرد أو مجموعة من الأفراد تتأثر بالمنظمة أو أى عملية بها . أصبح من المقبول الآن أنه يجب على كل المنظمات أن تضع فى اعتبارها كل أصحاب المصلحة فى وجودها ، فى كل قرار تتخذه ، إذا قبلت هذا المبدأ ، يصبح من السهل أن ترى أن عملية التحسين يجب أن تراعى كل الأطراف وليس فقط المستهلك الأخير . بالتأكيد ستجد أنه من السهل والأقل تعقيداً ، إذا ركزت جهودك لتعظيم التأثير الإيجابى بالنسبة لطرف أو اثنين من أصحاب المصلحة . ولكن ذلك غير ممكن بالنسبة لكثير من المنظمات الآن ،

حيث إن معظم المنظمات لديها ستة أطراف مختلفة من أصحاب المصلحة ، لهم أولويات مختلفة أيضا ، توجد الأطراف التالية في المنظمة النمطية كما تظهر في الجدول التالي :

### جدول رقم (٧)

#### الفئات المختلفة (أصحاب المصلحة) Stakeholders

نقط الأولوية	الفئات المختلفة
٤٨ +	- فئة الإدارة
٤١ +	- فئة المستثمرين
٢٧ +	- فئة العملاء الخارجيين
١ +	- فئة الموردين
٣ -	- فئة العاملين
٢٤ -	- فئة المجتمع / الإنسانية

لكل فئة من هذه الفئات أصحاب المصلحة حاجات وتوقعات مختلفة ، تعتبر محاولة إرضاء ست فئات مختلفة لهم حاجات مختلفة من أكبر التحديات التي تواجه أى فريق إدارة ، لأن الذى يناسب فئة معينة ، قد لا يناسب فئة أخرى . على سبيل المثال ، سوف يكون من الأفضل من وجهة نظر فئة المديرين ، والمستثمرين ، نقل وحدات الإنتاج إلى «المكسيك» لأن ذلك سوف يقلل التكاليف بالإضافة إلى أن قوانين التلوث أقل صرامة وشدة مما هي عليه الآن ، ومع ذلك ، ولأسباب واضحة ، ليست فى صالح العاملين أو المجتمع ، وأنه أيضاً يمكن أن يزيد حالة التلوث فى المكسيك إلى درجة غير مقبولة .

لكى تواجه الإدارة هذه المعضلة ، وضعت أهمية هذه الفئات طبقاً لأولويات مختلفة . من الناحية النمطية عبرت الإدارة عن رؤيتها لترتيب الأهمية النسبية

لكل فئة من الفئات الست أصحاب المصلحة في الجدول السابق . الإدارة في قمة الأولويات والمجتمع في ذيل القائمة ، وأدت هذه القائمة غير المعلنة إلى تدخل الحكومات وسن القوانين التي تحمى الجمهور العام، البيئة ، والعاملين ، ولكي نفهم مدى التعقيد في إرضاء كل الفئات الست صاحبة المصلحة في المنظمة نحتاج لفهم أولوية كل فئة وكيف تؤثر المنهجيات الست على هذه الأولويات . تستخدم نقاط الأولويات لكي تشير إلى التأثير الأيجابي أو السلبي لكل منهج تحسين على فئة من الفئات .

### مفاتيح الجداول المستخدمة نقاط الأولويات

●	تأثير مباشر
■	تأثير غير مباشر
○	تأثير ضعيف أو لا تأثير
∅	تأثير سلبي
٢+	
١+	
صفر	
٢-	

### اختصارات المنهجيات

- إدارة العمل الشاملة TBM
- إدارة التكاليف الشاملة TCM
- إدارة الإنتاجية الشاملة TPM
- إدارة الجودة الشاملة TQM
- إدارة الموارد الشاملة TRM
- إدارة التكنولوجيا الشاملة TTM

جدول رقم (٨)

مقاييس فئات أصحاب المصلحة للتحسين

TBM	TCM	TPM	TQM	TRM	TTM	مقاييس فئة الإدارة
●	●	●	●	○	●	- العائد على الأصول
●	●	●	●	■	●	- القيمة المضافة لكل عامل
●	■	●	●	■	●	- أسعار المخزون
●	■	○	●	■	●	- الحصة التسويقية
●	●	●	■	■	∅	- تخفيض تكاليف التشغيل
						← إجمالي نقاط الأولويات + ٤٨
						<b>مقاييس فئة المستثمرين</b>
●	●	●	●	■	●	- العائد على الاستثمار
●	■	●	●	■	●	- أسعار المخزون
●	●	●	●	○	●	- العائد على الأصول
●	■	○	●	○	●	- الحصة التسويقية
●	∅	○	■	○	●	- المنتجات الجديدة الناجحة
						← إجمالي نقاط الأولويات + ٤١
						<b>مقاييس فئة العملاء</b>
●	●	●	●	■	●	- تخفيض التكاليف
●	○	○	○	○	●	- الإضافة أو التوسع في الإمكانيات
○	○	○	●	■	●	- تحسين الأداء
○	○	○	■	○	●	- سهولة الاستخدام
○	○	○	■	■	●	- تحسين الاستجابة
						← إجمالي نقاط الأولويات + ٢٧

## تابع الجدول السابق

TBM	TCM	TPM	TQM	TRM	TTM	مقاييس فئة الموردين
○	○	○	■	○	○	- زيادة العائد على استثمارات المورد
○	○	○	●	○	○	- تحسين الاتصالات / تداخلات أقل
○	○	○	■	○	●	- متطلبات بسيطة / تغييرات أقل
■	○	○	●	○	○	- تعاقدات أطول
∅	∅	○	∅	○	∅	- دورة وقت أطول
						← إجمالي نقاط الأولويات + ١
						<b>مقاييس فئة العاملين</b>
○	∅	∅	●	●	∅	- زيادة الامن الوظيفي
∅	∅	○	■	●	■	- زيادة الاستحقاقات
●	∅	∅	■	●	■	- تحسين احتمالات النمو
∅	∅	∅	●	●	■	- تحسين الرضا الوظيفي
○	∅	∅	●	●	○	- تحسين المعنويات
						← إجمالي نقاط الأولويات - ٣
						<b>مقاييس فئة المجتمع / الإنسانية</b>
∅	∅	∅	∅	○	∅	- توظيف الأفراد
○	∅	∅	■	○	○	- زيادة الوعي الضريبي
∅	∅	∅	■	●	∅	- تخفيض التلوث
∅	∅	∅	○	■	∅	- تدعيم أنشطة المجتمع
○	○	○	■	●	○	- سلامة العاملين
						← إجمالي نقاط الأولويات - ٢٤

تؤدي عملية التحسين المثالية إلى تحسين أداء المنظمة في كل المسائل المتعلقة بأولويات أصحاب المصلحة . في الجدول السابق ، والذي ضم فئات أصحاب المصلحة المختلفين ثم ملاحظة التأثير المتكرر ، ولكن أحيانا نجد منهجاً معيناً له أكثر من تأثير ، اعتماداً على الظروف المحيطة . على سبيل المثال TQM يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على تأمين الوظيفة Job security .



إذا أدى تحسين المنتج إلى زيادة حصة المنظمة التسويقية ومن ثم زيادة تحميل العمل ، عندئذ يتحسن تأمين الوظيفة ، ولكن حينما تخفض TQM من الفاقد، ومن ثم تحسين الإنتاجية ، ولكن دون زيادة في الحصة التسويقية ، إلى الدرجة التي تريد من مكاسب الإنتاجية ، يمكن الاستغناء عن العاملين ، ينتج عن ذلك تأثير سلبي على تأمين الوظيفة .

عند تحليل الجدول السابق ، تكتشف بسهولة لماذا تحتاج مناهج تحسين الأداء الستة إلى الاندماج معا ، على الأقل لإحداث تأثير إيجابي في كل الاهتمامات الخمسة التي على رأس قائمة أولويات كل فئة من فئات أصحاب المصلحة . ثم حصر أولويات فئات المصلحة طبقا للمنظمة المتوسطة ، ولكن هذه الأولويات يمكن أن تتغير مع تغير المنتجات أو الظروف داخل المنظمة ، على سبيل المثال ، إذا كانت المنظمة مصنعا لإنتاج الطاقة النووية ، فإن عنصر السلامة ، سوف يتصدر قائمة أولويات المجتمع والعاملين .

### كيف تؤثر إدارة التحسين الشاملة TIM على المنظمة ؟

عندما تطبق عملية إدارة التحسين الشاملة تطبيقا صحيحاً ، فلاحتمال الأكبر أن يكون لها تأثيرات إيجابية كثيرة على المنظمة . ويوضح الجدول رقم (٨) في الصفحة التالية هذه التأثيرات ، عند مقارنتها بالمناهج المختلفة .

#### مفتاح الجدول :

■ = أحيانا

∅ = لا

● = نعم

## جدول رقم (٩)

### التأثيرات التي تحدثها مناهج التحسين المختلفة

TBM	TCM	TPM	TQM	TRM	TTM	بنود التأثير
•	•	•	•	•	•	- يزيد الحصة التسويقية .
•	•	•	•	•	•	- يزيد العائد على الاستثمار .
•	•	•	∅	•	∅	- يزيد القيمة المضافة لكل عامل .
•	•	•	•	•	•	- يزيد من أسعار المخزون .
∅	∅	∅	•	∅	∅	- يحسن المعنويات .
∅	∅	∅	•	∅	•	- يحسن رضا العملاء .
•	•	•	•	∅	•	- يحسن الموقف التنافسي .
∅	∅	∅	•	∅	•	- يحسن درجة الاعتمادية .
∅	∅	∅	∅	∅	•	- يحسن من القابلية للإصلاح .
∅	∅	∅	∅	•	∅	- يحسن السلامة .
∅	•	•	•	•	∅	- يقلل من الفاقد .
•	•	•	•	•	∅	- يقلل من المصروفات العامة .
•	•	∅	∅	•	∅	- يقلل من المخزون .
■	•	•	■	■	■	- يؤدي إلى الاستغناء عن العاملين .
■	∅	∅	■	■	■	- يزيد من عدد العاملين .
•	•	•	•	•	•	- يزيد من الأرباح .

### لماذا تفشل جهود تحسين المنظمات ؟

المنظمات التي انتهت محاولة التحسين بها إلى الفشل يجمعها كثير من الخصائص العامة .

فيما يلي الأسباب الأولية التي تؤدي إلى عدم رضا المنظمات عن مدى تقدمها في عملية إحداث التحسين :

- ١- التغيير في أعضاء القيادة العليا (قيادة عليا جديدة) .
- ٢- التغيير في أولويات أو اتجاهات الإدارة العليا .
- ٣- يتم تعلم نظرية التحسين داخل حجرات الدراسة، ولا توضع موضع التنفيذ.
- ٤- الانحسار الاقتصادي أدى إلى عدم استمرار جهود التحسين .
- ٥- لم يتم جذب الإدارة الوسطى إلى عملية التحسين .
- ٦- أو أن الأولويات العليا داخل المنظمة أثرت سلبا على فعاليتها .
- ٧- الاستشاريون الذين تم الاستعانة بهم لم يفهموا مهمتهم .
- ٨- لم يحدث التحسين بالسرعة الكافية لكي يسايروا المنافسة .
- ٩- نقص النتائج المحسوسة والقابلة للقياس . هناك حاجة لوضع حقائق العائد على الاستثمار أمام الإدارة .
- ١٠- لا تحل الفرق مشكلات لها قيمة .
- ١١- عدم توافر الاستراتيجية التي تركز على كل الجهود .
- ١٢- تتداخل عملية التحسين مع أداء واجبات الوظيفة .
- ١٣- لم تظهر جهود الجودة في النتائج النهائية .
- ١٤- نقص الدعم المنظم للعمل .
- ١٥- عدم نجاح مناهج التحسين التي طبقت .
- ١٦- حجم الاستغناء الكبير عن العاملين يبدد الأنشطة .

هذه كلها أعراض ، وليست أسباباً جذرية . الأسباب الجذرية لهذا الفشل

هي :

\* (السبب الجذرى الأول) لا تعتقد الإدارة العليا أنها فى حاجة إلى تغيير ، إنهم يتحدثون بأفواههم فقط عن عملية التغيير ، بدلاً من أن يتولوا قيادتها . إنهم يريدون أن يتغير جميع الأفراد ، ولكنهم لا يريدون أن تلحقهم هم عملية التحسين ، يحدث ذلك عادة لأن الإدارة العليا قبلت أنشطة التحسين بإيمان مغمض العينين . لم يتم وضع حالة للدخول فى عمل جديد ولم يتم وضع خطة لتحسين ، ومع ذلك احتضن كل أعضاء الإدارة العليا عملية التغيير .

\* (السبب الجذرى الثانى) فجوة الثقة بين الإدارة والعاملين من اكبر أسباب فشل عملية التحسين . فى حوالى ٦٥٪ من المنظمات التى تم التعامل معها ، وجد أن هناك حالة من فقد الثقة من العاملين فى الإدارة ، وفقد الثقة من الإدارة فى العاملين ، ويقول الاستشاريون : إنه كان عليهم معالجة هذه الحالات أولاً . سنوات من السرية ، الشك ، وعدم إبداء الاهتمام بمصالح العاملين جعلتهم يفقدون الثقة فى الإدارة العليا . يعتقد العاملون أن الإدارة العليا تعرف كثيراً جداً أكثر منهم عما يمكن أن يحدث فى المنظمة ، ولكنهم وعن قصد يحجبون عن العاملين كل ما يعرفونه ، ويتركونهم يتخبطون فى الظلام . إنهم يرون رئيس مجلس الإدارة يتقاضى مئات الآلاف من الدولارات سنوياً ، بينما يأخذون هم النذر اليسير ، مع أنهم يعملون بنفس الجدية والحماس كما يفعل رئيس مجلس الإدارة . عندما تسوء الأمور يتم الاستغناء عن العاملين فى المستوى الأدنى ، بينما يزداد عدد أعضاء الإدارة العليا ، يرى العاملون أن الإدارة العليا يجب أن يكون لديها خطة عمل رئيسية يسيرون عليها وألا يجب أن يتم فصلهم من العمل بسبب ضعف الأداء . على الجانب الآخر ترى الإدارة العليا أن العاملين لا يهتمون بأحوال المنظمة ، وأنهم ليسوا موضع ثقة بالنسبة للممتلكات أو المعلومات . باستخدام «مؤشر الولاء التنظيمى» Or-ganizational loyalty index على أساس (١٠٠) تمثل الحالة المثالية ، نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية (٥٦) ، ألمانيا الغربية (٦٤) ، واليابان (٨٥) .

### \* (السبب الجذري الثالث) رائد تحسين المنظمة هو السبب الثالث

**للفشل:** الرائد الذى يطلق عليه Champion or Cizar إنه الفرد الذى يختار من داخل المنظمة لقيادة عملية التحسين . غالباً تختار الإدارة الشخص الخطأ للأسباب الخطأ ، عادة تختار الإدارة مديراً عاماً تنفيذياً من أقدم العناصر وعلى وشك الإحالة إلى المعاش بحجة أنه فى حاجة إلى مهمة تحقق له مكانة اجتماعية أكبر، وأنه فى هذا العمر يصبح من حقه أن يكلف بمهام بعيدة بقدر الإمكان عن ضغوط العمل low-stress assignment ، غالباً تعتقد الإدارة بأن رائد أو مروج عملية التحسين، ليس فى حاجة أن تكون لديه معلومات عن مناهج التحسين ، ثم إن كل فرد يعرف ما الجودة ، وحتى المستهلك العادى يعرف ما الجودة . ومن ثم لماذا يحتاج رائد عملية التحسين أن تتوافر لديه خلفية معرفية عن مناهج تحسين الأداء ؟

هذا النوع من التعليل يشبه القول بأن كل فرد يعرف ما التصميم الجيد ؟ وما التصميم الردىء ؟ حتى المستهلك العادى لن يشتري «تليفزيوناً» صورته أو صوته غير واضحين ، لماذا إذن لا نجعل أى فرد رئيساً لإدارة البحوث والتطوير ؟ لن تكون هناك ضرورة للحصول على بكالوريوس الهندسة . بالتأكيد يمكنك أن تأخذ أى مدير تنفيذى متميز ، وبمرور وقت معين بالتدريب ، وبالكثير من الأخطاء ، فى النهاية سوف يصبح قادراً على القيام بالحد الأدنى من الأداء فى المهام التى يكلف بها . ولكن هل هناك منظمات الآن يمكنها تحمل مثل هذه الرفاهية ؟ إن المسألة تحتاج ما بين ٤-٦ سنوات بالنسبة للمدير الجيد لكى يصبح خبيراً ممتازاً فى عملية تحسين الأداء .

كثير من المنظمات التى فشلت عمليات التحسين بها ، أخذت عضواً من الإدارة العليا القدامى وأسندت اليه مهمة عملية التحسين ، كطريقة لتهيئة ظروف عمل مريحة له قبل الاعتزال . تقدم شركة IBM خير مثال لذلك ، فقد اعتزلت الخدمة أول اثنين من رؤساء الجودة من وظائفهما خلال سنتين من إسناد مهمة عملية التحسين إليهما ، لقد كان الاثنان من أكفأ الرؤساء ، ولكنهما

ترك العمل ، فى اللحظة التى أصبحت على وشك الدخول فى مرحلة الفعالية فى الأداء .

بعض المنظمات تختار أحد مديرى العموم اللامعين ، والأكثر حيوية ، لكى يصبح رائد عملية التحسين . هذا مدخل جيد ، إذا كانت المنظمة على استعداد لتحمل سنوات تأخير متوقعة فى تطبيق العملية ، أو التكلفة المرتبطة بالحصول على استشارى جيد ، يعمل طول الوقت بالاشتراك مع رائد عملية التحسين المختار . تختار منظمات أخرى شخصا ما من مجموعة تأكيد الجودة للقيام بهذه المهمة ، هؤلاء الأفراد لديهم عادة عدد من سنوات الخبرة فى مجال استخدام بعض أدوات التحسين التى قاموا بالفعل بتطبيقها فى أجزاء مختلفة فى المنظمة ، ولهم أيضا علاقات مباشرة مع كل من العملاء والموردين ، ولقد أثبتت الدراسات أن هذا المدخل الأخير أسهل وأسرع وأكثر فعالية ، وأفضل كثيراً من اللجوء إلى شخص ما ليس لديه خبرة أو أن خبرته ضئيلة فى التخلص من الأخطاء ، الاستثناء الوحيد الذى يرد على هذا المدخل ألا يحظى هذا الفرد باحترام أعضاء الإدارة .

\* (السبب الجذرى الرابع) تعتمد الشركات الناجحة وغير الناجحة فى عملية التحسين على مدخل الاستعانة بنموذج الاستشارى . وأحيانا تلجأ بعض المنظمات إلى أحد كتب الاستشارى التى تتضمن منهجه فى التحسين . استعان آخرون باستشاريين محدودى المعرفة فى كيفية تحويل النظرية إلى تطبيق . فى أنواع عديدة من المنظمات معرفة الاستشارى هى المنتج الذى يقدمه للعميل ، كيف تتوقع من هؤلاء الاستشاريين أن يقدموا منتجاتهم فى مؤتمرات بلا مقابل أو يضعوها فى كتاب لا يزيد ثمنه على خمسة دولارات ؟ يخسر كثير من المؤلفين فى موضوع تحسين الأداء عند عرضهم كتبهم للبيع وذلك إذا عرفنا أن المؤلف ينفق ما يقرب من مائتى دولار يومياً لإخراج كتاب متوسط الحجم .

لا أحد يحتمل أن يفقد الأموال عند بيع منتجاته ويستمر كثيراً في هذا العمل ، على الجانب الآخر ، تعتبر الاستعانة بالاستشاريين لمساعدتك في تطبيق عملية التحسين من التصرفات الحسنة . الاستشاريون الممتازون قد يقضون ما بين ٣٠ إلى ٤٠ عاماً في فهم وتطبيق منهجية عملية تحسين الأداء ، إنهم قد ينفقون مئات الآلاف من الدولارات في تطوير أدوات التطوير الخاصة بهم ، وقد يرتكبون بعض الأخطاء ، التي يتعلمون منها ، ولكنهم يحققون أيضاً الكثير من النجاحات ، لماذا لا تتعلم أنت من الأخطاء التي يأتيها بالفعل الاستشاريون ؟ لماذا تنفق مئات الآلاف من الدولارات على إقامة بيان للدورات التدريبية وتجهيزها بالأدوات والمواد المساعدة ، بينما يمكنك أن تشتري هذه الخدمة بتكلفة أقل كثيراً من قيامك بنفسك بهذه المهمة ؟ توفر المساعدات الخارجية في التدريب والتطبيق ، والوقت للاستعانة بالاستشاريين إلى أن تقف المنظمة بثبات على قدميها . يمكن للاستشاري عند تطبيقه أداة جديدة أو البداية في عملية التحسين ، أن يجنبك الوقوع في الأخطاء ، التي يمكن أن تؤدي إلى انهيار عملية التحسين كاملة . كثير من المدرسين يعتبرون أنفسهم استشاريين ، يبعد ذلك كثيراً عن الحقيقة . إنه من السهل جداً أن تدرس مجموعة أفراد أو تناقش نظرية ، من أن تطبق هذه النظرية أو تلك . إن الاستشاري الذي يدرس فصلاً دراسياً عن رقابة العملية إحصائياً SPC أو إدارة الجودة الشاملة TQM ، يكون قد أنجز (١٥٪) فقط من المهمة . أما المساعدة في التطبيق ، فإنها تشكل (٨٥٪) الباقية من وظيفة الاستشاري . بعض الاستشاريين وضعوا حدوداً ضيقة على معرفتهم بعملية التحسين ، بالتالي منعوا أنفسهم من رؤية الصورة كاملة أو المساهمة باقتراحات بناءة .

يتوافر الآن في مجال مناهج تحسين الأداء أكثر من (٤٠٠) أربعمئة أداة اخترت المنظمة الاستشارية التي تفهم كل الأدوات وتساعدك في الوصول إلى أحسن الاختيارات . عدد قليل من الاستشاريين يمكن أن يكون خبيراً في أكثر من عشر أدوات تحسين ولكن الاستشاري ذو الخبرة الحقيقية يمكنه فهم نواحي

القوة والضعف والتدخلات بينهما جميعا . هؤلاء الاستشاريون المتمرسون يمكنهم توجيهك إلى الاستشارى الذى يمتلك المهارات اللازمة لتطبيق أدوات التحسين التى تتفق مع احتياجاتك .

نعم .. استخدام الاستشاريين عمل جيد يياشره الكثير من المنظمات الناجحة وفيما يلى السمات الأساسية التى يجب أن تراعيها عندما تختار منظمة استشارية للقيام بمهمة إحداث التحسين المخطط داخل منشأتك :

١- هل الأفراد الرئيسيون فى المنظمة الاستشارية لديهم شهادات معتمدة من مؤسسة أو هيئة مهنية مناسبة ؟ على سبيل المثال مهندسو الجودة والتوثيق من جمعيات الرقابة على الجودة ، المديرين المهنيين من معاهد أو جمعيات إدارة لها صلاحية اعتماد الخبرة الإدارية ؟

٢- هل الأفراد الرئيسيون مسجلون لدى هيئات الدولة المعنية كمهندسين مهنيين .

٣- هل لديهم خبرة فى تطبيق على الأقل دورة كاملة لاثنين من المنتجات قبل أن يبدأوا العمل فى حقل الاستشارات ؟

٤- هل هم أعضاء زمالة أو أعضاء شرف فى جمعيات قومية مناسبة ؟

٥- هل لديهم إمكانات التدريب والتطبيق ؟ ( هل هم قادرون على المهمة دون تدخل أفرادك أم أنهم نظريون فقط ) ؟

٦- هل يستطيعون تغطية المدى الكامل لأدوات التحسين المطلوبة ؟

٧- كم عدد كتب التحسين التى أصدروها ؟

٨- أى نوع من قواعد بيانات البحوث لديهم ؟

٩- هل قادة المنظمة الاستشارية يتمتعون بسمعة دولية واسعة ، ونظام اتصالات دولى يتيح لهم معرفة أحدث التطورات فى مجال عملهم ؟



كثير من الاستشاريين يبيعون أحدث الموضات ، وليس عمل التوازن الحكيم بين موضة اليوم فى مناهج التحسين ، والأساس الصلب فى تجربة العمل الماضى .

\* (السبب الجذرى الخامس) الإدارة الوسطى المنسية : أكثر الأفراد تأثراً بعملية التحسين هم طبقة الإدارة الوسطى التى تدفع ثمن تخفيض حجم العمل والاستغناءات والهيكل التنظيمية المفلطحة Flatter organization . خلال فترة الثمانينات وصلت نسبة فئة الإدارة الوسطى الذين طردوا أو ضغطوا ، أو فصلوا ، أو استقالوا (لحفظ ماء الوجه) ضعف الفئات الأخرى من العاملين أو المشرفين أو الإدارة العليا . هل هناك غرابة فى أن تكون الإدارة الوسطى أكثر الفئات قلقتا من عملية إحداث التحسين ؟ ومع ذلك ، لم تأخذ الإدارة العليا فى معظم المنظمات الوقت الكافى لإعداد الإدارة الوسطى للمشاركة فى عملية التحسين طبقاً لمهام جديدة وأدوار جديدة . تريد الإدارة العليا تقوية أهلية العاملين ولكنها لا تريد ذلك بالنسبة لأعضاء الإدارة الوسطى . لقد فشلت المنظمة فى الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد ككفاءات فنية فى التخصصات التى أتوا بها إلى المنظمة (على سبيل المثال : الهندسة ، التسويق ، والبرمجة ... إلخ) . ولذلك عندما ألغيت وظائف طبقة الإدارة الوسطى ، لم يجدوا مكاناً يذهبون إليه غير ترك المنظمة . لا لأنهم قد فشلوا ، ولكن لأن المنظمة هى التى فشلت فى توفير برنامج إحياء النواحي الفنية Technical vitality program . أدارت كثير من المنظمات ظهرها إلى هذه المشكلة واتجهت إلى العاملين . هذا التحول قد يقود أعضاء الإدارة الوسطى إلى التحالف من أجل تخريب جهود عملية التحسين .