



## تحسين الأداء يبدأ من القمة (الإدارة العليا أولاً)

تقول جدتي : «إذا أردت أن تنظف السلم ، فلا بد أن تبدأ من أعلى» كثيراً ما نسمع بأن عملية التحسين في الشركات اليابانية تبدأ من أسفل إلى أعلى Bottom up movement . إن هذا القول أبعد ما يكون عن الحقيقة . حدث أول عملية اقتحام تحسينية في اليابان ، عندما قرر «دكتور كاورو أشيكاوا»<sup>(١)</sup> بأنه يجب على الإدارة العليا في اليابان أن تفهم جيداً كيف تستطيع الأساليب الإحصائية مساعدتهم على تحسين أداء منظماتهم . نتيجة لذلك أجرى «أشيكاوا» اتصالات شخصية مع الإدارة العليا التنفيذية في الشركات اليابانية ودعاهم لحضور محاضرات دكتور / «ديمنج Deming» ، ولأن دكتور / «أشيكاوا» يحظى باحترام كبير من أعضاء الإدارة العليا في الشركات اليابانية ، كانت الاستجابة لحضور الاجتماع كبيرة . ومع أن «ديمنج» قد حاضر لفترة طويلة في اليابان ، ولكن هذا الاجتماع الذي دعى إليه أشيكاوا يعتبر نقطة البداية لعملية التحسين في اليابان ، وتوالت بعد ذلك سلسلة من الاجتماعات مع أعضاء الإدارة العليا .

لا يهم أين تقع المنظمة ، فحيثما كانت ، تضع الإدارة العليا الاتجاه ، وتصوغ الإدارة الوسطى الاستراتيجية ، وتنفذ الإدارة المباشرة والعاملون الخطط Plans . في هذه الأيام حدث بعض الخروج على هذه السلسلة المتتالية من الخطوات ، قد يشترك العاملون في وضع الاتجاهات ، ولكن تظل الإدارة العليا لها الكلمة الأخيرة ، عندما ننظر في إدارة التحسين الشاملة (TIM) وأهدافها نجد أنها تصمم من أجل توفير طريقة جديدة لإدارة وتشغيل المنظمة ككل . إذا

(١) «كاورو أشيكاوا» رائد دوائر مراقبة الجودة . انظر الفصل الخامس .

أخذنا ذلك فى الاعتبار ، فإن قرار تطبيق TIM يجب أن تتخذه الإدارة العليا ، ليس هناك مخرج آخر يسمح بأن يتخذ فى أدنى السلم الوظيفى . سوف تعم الفوضى والارتباك إذا تركنا لكل فرد أو للجماعات الصغيرة أن تقرر ما هى المنتجات التى يصنعونها ، وكيف يمكنهم أن يعملوا ، ومن هم عملاؤهم وموردوهم ، الذين يجب أن يكونوا ، أو لا يجب أن يكونوا.

اتفق كل رواد ومعلمى الجودة ، على أن عملية التحسين يجب أن تقودها الإدارة العليا ، ومع ذلك لا يعنى هذا أنك لا تحاول تحسين الطريقة التى تؤدى بها عملك انتظاراً لما تقوله الإدارة العليا .

### ما مشاعر الإدارة العليا حول تحسين الجودة والإنتاجية ؟

- يقول المدير العام التنفيذى لشركة «هيووليت باكارد Hewlett-Packard»: «إذا لم أكن قد خدعت بالإشارات والعلامات ، فإننى أعتقد أننا قد وصلنا إلى نهاية العصر الذهبى للمنتجات الهزيلة» .

- ويقول «جورج بوش» George Bush" رئيس الولايات المتحدة الأمريكية الأسبق : «إذا أخذنا المنظور القومى فى الاعتبار فإن تحسين جودة السلع ، وتحسين جودة الخدمات يشكل الآن أولويات قومية ، كما لم يحدث قبل ذلك» .

- ويقول ميخائيل جورباتشوف Mikhail Gorbachev رئيس جمهوريات الاتحاد السوفيتى سابقاً : «واجبنا أن نستجيب بسرعة لمطالب المستهلك : الكمية ، والتنوع ، والجودة ، هذا ما يحتاجه الناس بالضبط ، سوف يكون هو الشئ الأساسى وليس الناتج القومى الإجمالى» .

- ويقول رئيس وزراء الصين السابق : «الجودة أولاً تعتبر سياستنا الاستراتيجية طويلة الأجل فى بنائنا الاقتصادى» .

نعم .. الإدارة العليا من أجل إحداث التحسين المخطط . لا أعرف أن هناك

رئيس شركة لا يريد أن تتم الأمور بصورة أفضل ، ولا أعرف رئيس شركة لا يهتم بعملائه ، أو إذا ما كان العاملون يؤدون أعمالهم على وجه طيب أم لا . لم أسمع قط عن أى مدير عام تنفيذى عقد اجتماعا وذهب إلى الميكروفون وقال : «دعونا نرى حجم الخردة التى يمكن أن ننتجها اليوم» «أو ما هى كمية المبيعات التى يمكن أن نفقدها هذا الشهر» لم يحدث على الإطلاق ، فالمديرون منذ البداية يطلبون من الأفراد والجماعات أن يعملوا بجدية أكبر ، وأسرع ، وأفضل ومن ثم ما الجديد أو المختلف ؟

المشكلة الحقيقية أن الجديد ليس كثيراً . نجد الإدارة الآن نفسها بين شقى رحى : الشق الأول عبارة عن انخفاض فى الجودة ، والإنتاجية ، والأرباح ، والشق الثانى زيادة التكاليف ، والمنافسة ، واللوائح والتشريعات . نمط الإدارة الذى حقق لنا النجاح فى الستينيات لم يعد يفيد الآن .

### ما الذى يجعل المؤمنين بالتحسين من بين أعضاء الإدارة العليا؟

من سوء الطالع أن ما يدعو الإدارة العليا للاعتقاد فى عملية التحسين هو الفشل الذى تتعرض له منظماتهم أو ما يقرب منه ، فقط انظر إلى المنظمات التى قادت حركة التحسين فى الولايات المتحدة الأمريكية . على رأس هذه المنظمات زيروكس Xerox ، آ . ب . م . IBM ، جنرال موتورز - General Motors فقدت كل من هذه الشركات على الأقل ربع (1/4) حصتها التسويقية . عندما اختفت أسواقهم قرروا فى النهاية ، أنهم محتاجون إلى شىء مختلف لإحداث التحسين الذى يؤدى إلى وقف تدهور منظماتهم . حتى الحكومة الفيدرالية بدأت عملية التحسين الخاصة بها بعد أن وجدت أن الدين القومى بدأ يتضخم بشكل كبير .

الآن اضطرت شركات كثيرة للدخول فى عملية التحسين تحت ضغط عملائها ، عندما كسبت شركة موتورولا Motorola جائزة مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige Award ، أرسلوا مجموعة خطابات لعملائهم يخطر عليهم

فيها أنهم إذا أرادوا أن يستمروا في تعاملهم مع الشركة ، فعليهم أن يعملوا في منظماتهم طبقاً للمعايير التي تحددها الجائزة المذكورة .

بالتأكيد هناك عدد قليل من المنظمات التي بدأت عملياتها التحسينية ، لأن إدارتها العليا كان لديها بعد نظر وبصيرة جعلتهم يرون المزايا التي يمكن أن تحصل عليها منظماتهم من العملية ولكن هؤلاء قلة ، وقلة صغيرة جداً .

حوالي ثمانين (٨٠٪) من المنظمات كبيرة ومتوسط الحجم قد بدأت نوعاً ما من أنشطة عملية التحسين . ولكن الغالبية العظمى منها لم تمارس الإدارة العليا قيادة عملية التحول بها . بالتأكيد الإدارة العليا ذاتها يريدونك أن تتغير ، ويريدونهم أن يتغيروا ، ويريدون المورد أن يتغيروا أما الإدارة العليا لا تفكر في ذلك . في النهاية إنهم قد وصلوا إلى مركز الإدارة العليا نتيجة أدائهم بطريقة معينة ، فلماذا يغيرونها الآن ؟ لماذا يضيعون الكثير من وقتهم الثمين في محاولة ومجاهدة تطبيق عملية التحسين ؟ وتندمج الإدارة العليا في عملية التحسين فعليا لأسباب مختلفة ، أشهرها ما يلي :

١- فقدان الحصة التسويقية .

٢- ما يفرضه العملاء .

٣- دخول مدير عام جديد إلى فئة الإدارة العليا .

٤- شراسة المنافسة .

٥- شكاوى العملاء .

٦- ضعف الأداء .

٧- إنه المدخل الذي يجب عمله .

٨- ارتفاع التكاليف .

٩- ضعف القائد على الأصول .

١٠- عدم الالتزام بمواعيد التسليم .

## لماذا تجعل الإدارة العليا إدارة التحسين الشاملة TIM في متناول اليد ؟

نقترب غالبا من الإدارة العليا ، وتطلب منهم مساندة عملية التحسين لأسباب غير محسوسة تشرح لهم بأن التحسين سوف يزيد رضا العملاء ، ويقلل الفاقد ، ويحسن المعنويات . هذا المنهج يؤدي إلى مساندة الكلامية فقط ، ولكنه لا يرقى إلى الالتزام أو الفعل ، ما نريده هو أن نقدم للإدارة العليا بيانات محسوسة تظهر حالة المنظمة وحاجتها إلى عملية التحسين . بعض الطرق الفعالة والتي تفنن الإدارة بمباشرة دورها في تدعيم وقيادة جهود عملية التحسين هي :

- ١- علامات التميز التنافسية Competitive Benchmarking
- ٢- دراسات السوق Market studies
- ٣- مسوحات العملاء Customer Surveys
- ٤- تحليل تكلفة الجودة الضعيفة Poor - Quality Cost Analysis
- ٥- تحليل الحاجات إلى التحسين Improvement - Needs Analysis
- ٦- تحليل فقد العملاء Customer - loss Analysis

لكي تحصل على تدعيم وقيادة الإدارة العليا لعملية التحسين ، نحتاج أن نمددهم ببيانات صحيحة ومحسوسة تقنعهم بأنه من مصلحتهم العليا أن ينفقوا أكبر وأقيم مورد يمتلكونه : وقتهم الشخصي ، لأنه عندما تطبق عملية التحسين تطبيقا صحيحا ، فإنها بالقطع تأخذ قدرا كبيرا من وقت الإدارة العليا، لكي تجعل عملية التحسين تبدأ حركتها في الدوران ، ولكي تستمر في دورانها وتركيبتها .

قد أثبتت الدراسة أنه من الناحية النمطية ، سوف تجد أن عملية التحسين تأخذ ما يقرب من عشرين (٢٠٪) من وقت المديرين في السنة الأولى . من المهم في بداية العملية أن تحدد بوضوح لماذا تحتاج المنظمة إلى تحسين . يجب

ألا يكون ذلك لأن منظمة أخرى تطبق العملية ، أو لرفع معنويات العاملين ،  
إنها يجب أن تكون لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية :

\* «الحصول على نصيب أكبر من الفطيرة» (زيادة الحصة التسويقية) .

\* صنع « فطيرة أكبر» لكل فرد .

\* تحسين النتائج «المخرجات النهائية» .

\* تأكيد الاستمرار والبقاء لفترة طويلة .

\* زيادة تأمين الوظيفة Job security

\* منازلة الضغوط التنافسية .

### لا يتطلب الأمر رئيس المجلس أو رئيس الشركة :

يبدو أن كل فرد ينتظر شخصاً ما على قمة هرم ما ، يأخذ على عاتقه عملية التحسين . أجريت حوارات مع العاملين والمشرفين ، قالوا أن الإدارة الوسطى تبني عملية التحسين بالكلام فقط ، وعلى المنظمة أن تكون أكثر جدية في هذا الموضوع من الآن . وقال أعضاء الإدارة الوسطى إنهم مستعدون تماما ، ولكن الإدارة العليا لا تعنى ما تقوله . أما ما قالته الإدارة العليا فهو : «أد عمك على أحسن وجه تستطيعه» وهم يعنون بذلك أن تؤدي عملك بأقل تكلفة ، وفي نصف الوقت المطلوب . أما الحوار مع المدير العام التنفيذي فكانت نتيجته أنه يقدر تماما أهمية إحداث التحسين ، ولكن رئيس مجلس الإدارة يركز اهتمامه على الأرباح الربع سنوية بدلاً من التحسين طويل الأجل لأداء المنظمة . وجاء رد رئيس مجلس الإدارة : يجب أن تتبنى المنظمة عملية التحسين ، وإلا سوف تفقد أصحاب السندات ، ولكن مجلس الإدارة لا يفهم ذلك ، ولذلك فهو لا يدعم الاستثمارات طويلة الأجل المطلوبة لجهود التحسين . وحينما انتقل الحديث إلى أعضاء مجلس الإدارة قالوا أنهم يعرفون أهمية عملية التحسين بالنسبة لنمو المنظمة ، ولكنهم يمثلون أصحاب الأسهم ، الذين يركزون على

الأرياح قصيرة الأجل . وعندما سئلوا من هم أصحاب الأسهم ؟ قالوا : إنهم العاملون .

اليوم يجب أن تتوقف عملية انتظار شخص ما آخر على قمة هرم ما ليأخذ على عاتقه عملية التحسين . خذ أنت الخطوة الأولى ، وأبدأ تحسين أدائك . اعمل شيئا ما لإحداث التحسين في إطار الخطوط العريضة التي وضعتها الإدارة وليكن أدائك اليوم أفضل مما كان عليه بالأمس ، وأدائك غداً أفضل مما هو عليه اليوم .

لا يستطيع الأفراد تطبيق منهج إدارة التحسين الشاملة TIM ، ولكن الوحدات التنظيمية تستطيع ذلك . أى مجموعة من الأفراد ، الذين يقيمون طبقاً لمستوى أدائهم يمكنهم أن يبدأوا العملية . يمكن أن يكونوا المنظمة بكاملها أو قسماً داخل المنظمة ، أو مصنعا أو مكتبا للمبيعات ، طالما أن الإدارة العليا داخل المنظمة سوف تخطو خطوة نحو تحمل مسؤولية قيادة عملية إدارة التحسين الشاملة ، فإنها سوف تسير في طريقها الصحيح . يفضل دائما أن تبدأ بعضو مجلس الإدارة المنتدب كقائد لعملية TIM ، فإنه في هذه الحالة سيكون تطبيق العملية أكثر سرعة ، وأكثر ثباتا ، ولكن إذا لم تستطع تحقيق بدايتها على هذا المستوى ، فلا تتردد في بدايتها من أى موقع ، تشبه إدارة التحسين الشاملة مرض الحصبة ، إذا تمكنت من جزء في المنظمة ، سرعان ما سوف تنتشر في باقى الأجزاء .

### كيف تظهر الإدارة العليا القيادة ؟

المثلث السحري للنجاح أضلاعه . الجودة ، التكلفة ، الجدولة Schedule . من السهل أن تسحب أحد أرجل هذا الكرسي ذى الثلاث أرجل ، ولكن على حساب الرجلين الآخرين . التحدى الحقيقى ، هو أن يتم تحسين رجل أو أكثر من أرجل الكرسي الثلاث دون أن يسبب ذلك ضررا بالنسبة للأرجل الباقية . يعنى هذا أنه على الإدارة العليا أن تحقق التوازن فى منهجها لاتخاذ القرارات ،

وتشغيل منظماتهم ، ولكن مع كل محاولاتها التي قد تبذلها لتحقيق ذلك ، فسوف تنشأ فرصة أو أخرى ، حيث يتم التضحية بعنصر أو أكثر من العناصر الثلاثة لصالح الباقي منها . فى مثل هذه الحالات لا تستطيع الإدارة العليا أن تنسى أن هذه القرارات ذات تأثير بعيد المدى على منظماتهم ، وسمعتها وعلى عملائها الخارجيين ، ومن ثم فإن الإدارة يجب عليها أن تكون نظرتها أكبر وأعمق من مبلغ بسيط من الدولارات لتحليل موقف محدد بذاته . غالبا من الأفضل كثيراً أن تفقد الأموال فى موقف معين لكى تكسب ربحية فى المدى الطويل . ينقلنا هذا إلى الإرشادات الرئيسية الثلاثة حول قيادة الإدارة العليا :

\* لا تُضَحَّ إطلاقاً بالجودة وتركز فقط على التكلفة والجداول .

\* لا تُضَحَّ إطلاقاً بالجداول من أجل التكلفة .

\* لتفقد الأموال فى عملية فردية ، إذا كان ذلك ضرورياً فى مقابل بناء علاقات طويلة الأجل .

ليس فقط مطلوباً من العضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة أن يصبحاً مندمجين فى عملية التحسين ، ولكن كل أعضاء الإدارة العليا يجب عليهم المشاركة الإيجابية . يجب أن يكون للإدارة العليا موقف موحد من عملية التحسين ، وإلا سوف يدب الضعف سريعاً وينتشر كالسرطان ، على سبيل المثال ، لو أن جميع أعضاء الإدارة العليا فيما عدا نائب العضو المنتدب للشؤون الهندسية تولوا قيادة عملية التحسين ، فإن الإشاعات سوف تنتشر ، ويتردد بين أعضاء الإدارة العليا أن المدير العام الهندسى سوف لا يحاول إحداث التحسين فى إدارته ، إذن لماذا تعانى إدارة الإنتاج والمبيعات من أجل التميز ؟ تقاس قوة السلسلة بأضعف حلقة بها ، ويصدق ذلك على عملية التحسين . يمكن أن يسبب أى إهمال أو تعليقات سلبية من أى عضو فى الإدارة العليا اهتزازاً عنيفاً داخل المنظمة .

يقول أحد رؤساء الشركات التى تبنت «منهج إحداث التحسين المخطط» :



(كان على أن أقود عملية التحسين ، وفي البداية الأولى حينما كنا ننظر فقط إلى تحسين الجودة ، كنت أريد أن أفهم بوضوح ماذا تعنى عملية إحداث التحسين ؟ بالتأكيد لا يمكننى أن أتحمّل قيادة العملية ، ما لم أدرك المفهوم جيداً ، وهذا هو السبب فى أننى قرأت الكثير من الكتب ، وذهبت إلى العديد من البرامج التدريبية).

قد يكون من الصعب على البعض من كبار السن أن يقبلوا ويتكيفوا مع طرق الإدارة الحديثة ، ولكن لا بد من حدوث هذا التعديل ، وإلا يجب إبعادهم ، ولهذا السبب تحتاج منظمك لأخذ وقت كاف للحصول على قناعة كاملة من أعضاء إدارتك العليا قبل أن تبدأ فى توزيع الأنشطة على الإدارة الوسطى ، والإدارة المباشرة والعاملين . عندما تتحرك العملية إلى الأمام ، يصبح التزام وتدعيم الإدارة العليا لعملية التحسين مسألة فى منتهى الحساسية لنجاحها فى المستقبل . يمكن للإدارة العليا أن تظهر التزامها ، وتبين قيادتها لعملية التحسين بالطرق التالية :

- ١- تخصص وقتها الشخصى كاملاً وحرراً لعملية التحسين .
- ٢- توفر الموارد المطلوبة .
- ٣- تصدر وتدعم أدلة الجودة والسياسات والإجراءات المناسبة .
- ٤- تقدم القدوة والمثل فى التغيير التنظيمى .
- ٥- تضع وتتابع إجراءات عملية التحسين .
- ٦- تشكل فريق عمل مهمته النواحي البيئية .
- ٧- تربط بين نظم الأجور والاستحقاقات الأخرى بإجراءات التحسين .

**تخصيص وقت الإدارة العليا الشخصى كاملاً وحرراً لعملية التحسين :**

المورد الوحيد الذى لا نستطيع أن نحصل منه على المزيد «هو الوقت» . كل

الناس لديها (٢٤) ساعة في اليوم ، يجب أن نتعامل معها بمتهى الحرص والتقدير . أحسن طريقة تستطيع الإدارة العليا أن تعبر بها عن إيمانها بأهمية عملية التحسين تتمثل فى تخصيص وقتها للعملية ، تذكر أن أعضاء منظمك يستمعون إلى تحرك شفتيك ويقولون نعم ، ولكن استجاباتهم تتوقف على أفعالك ، يجب على الإدارة العليا أن تجعل من عملية التحسين بطولة داخل دوائر اختصاصاتهم .

يقول العضو المنتدب فى شركة "IBM": إن المدير العام التنفيذى بالشركة يقضى معظم وقته على «موضوع الجودة» أكثر من أى مدير عام تنفيذى آخر فى تاريخ الشركة . وبذلت لجنة الإدارة ومجلس إدارة الشركة من وقتها على موضوع الجودة والموضوعات المرتبطة بالعملية أكثر مما بذلته على موضوع آخر على مدى الثمانية عشر «١٨» شهراً الأخيرة .

رئيس مجلس إدارة شركة «كورننج corning» يتحدث إلى فريق العمل الخاص بالجودة خمسين «٥٠» مرة فى العام عن التحسين المستمر . وفكرته وألفاظه تكاد تكون واحدة على مدى ثمانى سنوات متصلة : الجودة ، والتركيز على العميل ، والأداء على المستوى العالمى World-class performance . يقول رئيس مجلس إدارة «كورننج» : «إذا توقفت بعد ثمانى سنوات عن الحديث الذى يذكركهم بالجودة ، فهذا يعنى وقوع كارثة» ، وأضاف أن تركيزه الدائم والمستمر على عملية التحسين المستمر ، قد زاد من أرباح التشغيل بنسبة ١١١٪ فى خلال خمس سنوات .

فى دراسة شملت أكبر ألف شركة أمريكية ، والتى يطلق عليها Fortune 1000 أشارت إلى أن :

- ٥٠٪ من المستجوبين يشعرون بأن الإدارة العليا كان لها تأثير كبير جداً فيما قدمته من تسهيلات ساعدت على اندماج العاملين فى العملية التحسينية .
- ٢٦٪ قالوا إن الفضل يرجع إلى الإدارة الوسطى .

- ١٩٪ أشاروا إلى أهمية الدور الذي قام به المشرفون .

هناك عاملان يبدو أن لهما تأثيراً قوياً على نجاح نشاط التحسين :

١- إدراك التدعيم الذى تقدمه الإدارة .

٢- إدراك الفوائد التى تعود على الأفراد .

### مؤشرات الأداء الشخصى :

طالما أن هناك فرداً ما فى المنظمة يتغير ، فالإدارة العليا موجودة من أجل إحداث هذا التغيير ، القاعدة الأولى فى عملية تحسين الإدارة بالمنظمات هى :

( يجب أن تتغير الإدارة العليا أولاً ) .

لماذا يجب أن تتغير الإدارة العليا ؟ أليسوا ناجحين بالفعل ؟ انظر إلى الأموال التى يحصلون عليها . حقيقة ، إن أكثر من ٩٩,٩٩٪ من الإدارة العليا لديهم فرصة للتحسين . لا أحد فىنا يدعى الكمال - فالكمال لله وحده - ولدى الكثير منا فرصة لتحسين أنماط سلوكنا الشخصى .

لكى يكون لدى أعضاء الإدارة العليا مؤشرات لأدائهم الشخصى يجب عليهم أن يحددوا ما يفعلونه ، لا نعى بذلك تحفيز العاملين أو إدارة البحوث والتطوير ، هذه مهامهم أو تكليفاتهم . أمثلة من أفعال الإدارة :

- يحضر الاجتماعات .

- يقرأ ويعلق على البريد اليومى .

- يرد على المكالمات التليفونية .

- يفوض العمل .

- يرأس الاجتماعات ... إلخ .

وبمجرد أن ينتهى عضو الإدارة العليا من إنجاز قائمة أفعاله الشخصية فإنه

يحتاج أن يحدد نمط سلوكه المرتبط بهذه الأنشطة والذي يمكن تحسينه ، على سبيل المثال :

- يبدأ الاجتماع فى الوقت المناسب .
- لا يحضر الاجتماعات التى يمكن تفويضها إلى مرءوسيه .
- لا يؤجل أى بند يمكن أدائه بسرعة .
- دائما يلتزم بالحضور قبل ميعاد الاجتماع .
- يقرأ كل البريد الوارد «البوستة» يوميا .
- لا يلجأ إلى استخدام البريد الصادر المسائى «البوستة» طالما أنه فى الإمكان إنجاز المهمة مبكراً وإرسالها فى البريد العادى .
- يتحدث إلى ثلاثة عملاء يومياً .
- يزور ثلاثة مواقع عمل كل أسبوع ، الزيارة لمدة ساعة One-hour tours .
- يقرأ خمس مقالات فنية كل أسبوع .
- يتأكد أن مكتبه تم تنظيمه جيداً بحيث لا يكون هناك حاجة للبحث عن بنود أو مستندات مفقودة أو فى غير ملفاتها .
- يتوقف عن عمل الأشياء التى يمكن تفويضها إلى غيره .
- يُقلع عن التلفظ بألفاظ غير لائقة فى مكان العمل .
- يصل إلى عمله فى المواعيد المحددة .
- يتأكد من أن كل عضو يحضر أى اجتماع لديه جدول أعمال الاجتماع... وهكذا .

حينئذ تختار الإدارة العليا على الأكثر ثمانية بنود قائمة أنماط السلوك التى يرغبون فى تحسينها . يجب تسجيل كل نمط سلوكى تم اختياره على كارت

يشبه تذكرة الطائرة أو «الكارت الشخصي» ، لكي يسهل وضعه في الجيب ، وفي كل مرة لا يتصرف عضو الإدارة العليا كما هو مطلوب ، فإنه يكون قد ارتكب خطأ ، ويجب وضع علامة تدل على ذلك بجوار السلوك المرغوب . في كل أسبوع يتم تجميع علامات الخطأ ، وتوضع على خريطة تطور إحصائية . ومن النصائح التي تقدم هنا أن يضع كل عضو إدارة عليا هدف تحسين سلوكه عبارة عن تخفيض عدد الأخطاء التي تم حصرها بنسبة ١٠٪ من إجمالي الشهر الأول ، وذلك شهريا . عندما يتحقق هذا الهدف ينتقل المدير إلى اختيار ثمانية بنود أخرى وهكذا . في المنظمات التي تتمتع الإدارة العليا فيها بدرجة عالية من الثقة والمصادقية ، يتم تشجيع عضو الإدارة العليا على تعليق كارت أخطاء السلوك في مكان ظاهر في مكتبه ، ليبين لأعضاء إدارته أن أعضاء الإدارة العليا يقبلون الحقيقة بأنهم شخصا يحتاجون إلى التغيير والتحسين . وفي النهاية ، سوف يستخدم كل المديرين ، وكل العاملين نفس هذا المنهج لإحداث التحسين المرغوب في سلوكهم الشخصي .

يطلب من كل عضو إدارة عليا أن يحدد أيضا مجموعة القيم التي تحكم سلوكه في العمل وفي حياته الخاصة . نادراً ما تعكس هذه القيم القيم أو المبادئ التي تتبناها المنظمة . نحن نشجع أعضاء الإدارة العليا بتعليق قيمهم الشخصية بعد تسجيلها في مكان بارز في مكتبه أو في حجرة الاجتماعات . إتاحة هذه القيم الشخصية لكي يطلع عليها المدبرون والعاملون بالمنظمة له تأثير إيجابي على الأفراد وعلى المنظمة ، لا تخش أن يعرف أعضاء منظمته أنك إنسان .

### **تدعيم الإدارة العليا الشخصي لعملية التحسين :**

والآن دعنا نذكر بعض الطرق التي يجب أن تستخدمها الإدارة العليا للتوسع في جهودها التي تجعل من عملية التحسين نجاحا للمنظمة .

١ - تحضر جلسات التدريب : يجب أن تحضر الإدارة العليا أولا كل فصول

التحسين التدريبية لتأكيد أنهم يفهمون كل ما يطلبون أداءه من العاملين بالمنظمة .

٢- **تشارك في فريق الإدارة العليا لعملية التحسين** : يجب أن يتم توجيه عملية التحسين من خلال مجموعة يطلق عليها : فريق التحسين التنفيذي Executive Improvement Team (EIT) . يرأس هذا الفريق المدير العام التنفيذي في المنظمة ، ويتشكل من كل رؤساء الإدارات والشخصيات الرئيسية التي ترفع تقاريرها إليه .

٣- **تحدث إلى العاملين** : من الضروري على الإدارة العليا أن توفر الوقت الكافي في برنامجها اليومي أو الأسبوعي لتحدث إلى جميع أصحاب المصلحة عن عملية التحسين .

٤- **تلتحق بمنظمات التحسين المهنية وتدمج بها** : يلزم أن تلم الإدارة العليا بكل ما يجرى خارج المنظمة فيما يتعلق بمناهج تحسين الأداء . لعمل ذلك ، لابد أن يلتحقوا بمنظمة أو أكثر من المهتمين بتدعيم جهود التحسين .

٥- **تحضر وتحدث أمام المؤتمرات التي تعقد خارج المنظمة** : يوجد مئات المنظمات حول العالم تقيم المؤتمرات التي تناقش طرق التحسين المختلفة ، والنتائج التي تحققت .

٦- **تراجع عملية التحسين** : عندما تخطو عملية التحسين إلى الأمام ، تبدأ مراجعة نشطة من الإدارة العليا مع الوظائف التي ترفع تقاريرها إلى كل عضو إدارة عليا . لتحديد مدى جودة الالتزام بتطبيق عملية التحسين لا تعتمد فقط على الاتصالات الشفهية .

٧- **تتولى قيادة اجتماعات جماعة التركيز** : تعقد اجتماعات متكررة مع جماعة التركيز : مع العاملين ، العملاء الخارجيين ، والعملاء الداخليين . يجب أن تتولى الإدارة العليا قيادة هذه الاجتماعات .

## توفير الموارد اللازمة :

إحدى المسؤوليات الأساسية للإدارة العليا تتمثل فى التأكد من وجود الموارد اللازمة لعملية التحسين وأنها متاحة فى المكان المناسب والوقت المناسب ، ويطلق على هذه الموارد Seven M's لأنها جميعاً تبدأ بالحرف M :

Men	* الأفراد (التدريب الجيد ، والعمالة الماهرة)
Machines	* الآلات (المعدات فى حالة جيدة ، وحديثة)
Methods	* الأساليب (الأساليب التى تستخدم التكنولوجيا المناسبة)
Materials	* المواد (قطع الغيار ، المكونات ، والتوثيق)
Media	* الناقل أو الوسيط (البيئة ، الوقت)
Motivation	* التحفيز (الابتكارية ، المساعدة ، الاتجاه)
Money	* المال (التدعيم المالى)

يجب أن تذكر أن الاستثمار فى عملية التحسين استثمار حقيقى ، وليس تكلفة ، وسوف يتضح الدليل القوى على فوائد هذا الاستثمار بمضى الوقت .

## إطلاق السياسات والإجراءات التدعيمية :

السياسات والإجراءات التدعيمية من أهم الأساليب الى تلجأ إليها الإدارة العليا لتوجيه جهود عملية التحسين . توفر هذه الوثائق التوجيه والحدود التى يلتزم بها العاملون والمدبرون فى أدائهم لأعمالهم . يجب على الإدارة العليا أن تعد ، وتوزع على العاملين توجيهات مناسبة مكتوبة ، حتى يمكن أن يفهم العاملون ما هو متوقع منهم .

يجب أن يتم توفير التدريب كما هو مطلوب . الوثائق النموذجية ، التى تستخدم لتوفير اتجاه عملية التحسين هى :

١- مفاهيم ومعتقدات عملية التحسين .

٢- سياسة التحسين Improvement Policy

٣- معايير الأداء الجديدة .

٤- أدلة وتعليمات الشركة .

٥- سياسة بعدم الاستغناء عن العاملين .

### مفاهيم ومعتقدات عملية التحسين :

من أهم الأنشطة ، التي يجب أن تنجزها الإدارة العليا أو فريق قيادة التحسين في المراحل الأولى لعملية التحسين ، هي الاتفاق على مجموعة من المعتقدات والمفاهيم الأساسية ، التي سوف يتم اتباعها خلال عملية التحسين . سوف تؤكد هذه التعريفات الفهم المشترك للمصطلحات الآتية :

\* المبدأ : Principle : المصدر النهائي ، الحقيقة الرئيسية ، القوة الدافعة ، التي يقام عليها بناء عملية التحسين .

\* المفهوم Concept : الفكرة العامة أو التي يمكن تعميمها .

\* المعتقد Belief : قبول شيء ما كحقيقة .

- كما يمكنك أن ترى كل المبادئ عبارة عن مفاهيم ومعتقدات ، ولكن ليس كل المفاهيم والمعتقدات مبادئ . على سبيل المثال ، العبارة شائعة الاستخدام الآن في أدب الإدارة ، والتي تقول : «يفضل دائما أن يأتي أداؤك صحيحا من المرة الأولى» "It is always better to do it right the first time"

هذه العبارة تعتبر مفهوما يعتقدده كثير من الناس ، ولكنها ليست مبدأ ، لأنها أحيانا ليست صحيحة . لهذا السبب ، قد استخدمنا مصطلحات «المفاهيم والمعتقدات» بدلا من المبادئ ، وذلك لأنه في معظم الحالات تكون صحيحة ، فإن بعضا منها في نسبة صغيرة منها (أقل من ٣٪) قد تكون غير صحيحة في ظروف معينة . وفيما يلي قائمة بمعتقدات أو مفاهيم التحسين الأساسية :



- \* العميل هو الذى يحدد معنى الجودة .
- \* تحسين العمليات هو الطريق الرئيسى للمنتجات والخدمات الخالية من العيوب .
- \* كل فرد فى المنظمة له موردون وعملاء .
- \* الوقاية (توقع الفعل) خير من العلاج (ردود الفعل) .
- \* أى أداء ليس خاليا من العيوب يحتاج إلى تحسين .
- \* يجب أن تتخذ القرارات استناداً إلى الحقائق والمخاطرة المحسوبة .
- \* يحقق نمط الإدارة المشاركة أحسن النتائج .
- \* يجب أن يكون واضحاً لكل عضو فى المنظمة الطريقة التى يساهم بها فى نجاحها .
- \* كل شىء ، وكل فرد يجب أن يتحسن باستمرار .
- \* يلزم أولاً تحويل الأعراض Symptoms إلى أسباب جذرية ، قبل إمكانية حل المشكلات حلاً دائماً .
- \* يجب أن يشارك جميع العاملين فى حل المشكلات .
- \* يجب أن تقدم الإدارة القدوة والنموذج .
- \* إن الفرد الذى يعرف العمل جيداً هو من يقوم بأداء هذا العمل .
- \* يجب أن تثق وتعتقد الإدارة والعاملون كل منهم فى الآخر .
- \* يوجد مساهمة من كل فرد ، فى كل وظيفة .
- \* يلزمنا جميعاً أن نحترم الحقوق والكرامة والجهود لكل الأفراد .
- \* أفرادنا هم أعظم مواردنا قيمة ، ولكنى نحافظ عليهم ، يجب علينا أن ندرّبهم .

- \* يجب أن نمنح الأفراد القوة ليكونوا أهلاً للسيطرة على واجباتهم .
- \* يتطلب التحسين خطة جيدة الإعداد، تتسع فيها دائرة ملكية الأفراد لمهامهم.
- \* وحدات العمل الصغيرة ، أفضل أداء من وحدات العمل الكبيرة .
- \* يجب أن يؤخذ أصحاب المصلحة في الاعتبار عند اتخاذ كل قرار .
- \* كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تفلطحاً (مستويات رئاسية أقل) كان أفضل أداءً .

- \* تلتزم المنظمة بتحقيق عائد مجز لأصحاب الأسهم .
- \* يبحث العملاء عن قيمة ما يشترونه من سلع أو خدمات .
- \* التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى سوف تقوى المنظمة .
- \* توفير دورة الوقت Cycle-time يوفر ميزة تنافسية كبيرة .
- \* الموردون هم ثاني أعظم مواردنا .
- \* ليس في العمل مقدسات غير قابلة للمناقشة .
- \* مع أن العميل ، ليس دائماً على حق ، ولكنه ليس مخطئاً .
- \* الاستخدام المناسب للتكنولوجيات - بالإضافة إلى توظيف قدراتنا الابتكارية - المفتاح الحقيقي للربحية .

من الطبيعي أن توضع مفاهيم ومعتقدات التحسين الرئيسية بعد الانتهاء من تحديد معالم الرؤية البيئية للمنظمة ، من المفترض أن يقوم فريق قيادة عملية التحسين بوضع مسودة مفاهيم ومعتقدات التحسين ، ثم تناقش مع جماعات التركيز من العاملين للحصول على آرائهم في البيانات وصياغتها ، وللتأكد من أنها كاملة وشاملة ، تعتبر قائمة المفاهيم والمعتقدات السابق ذكرها طويلة نسبياً، ويمكن أن تختصر إلى خمسة عشر (١٥) بنداً أو أقل . بعد المراجعة مع جماعة التركيز ، يجب على فريق قيادة عملية التحسين أن يعيد تجميع وتنمية

قائمة المفاهيم والمعتقدات ، ثم نتاح للعاملين - كتابة ومشاهدة - للإطلاع عليها . وقد أعلنت زيروكس Xerox ، قائمة المبادئ كما أطلقت عليها :

١- التحسين المستمر .

٢- ماذا لو كانت هذه شركتي ؟

٣- منح القوة والصلاحية .

٤- وحدات تنظيمية أصغر .

٥- المديرين ودورهم كمدرسين .

٦- اتصالات جيدة .

٧- التركيز على التدريب .

٨- عمل الفريق .

### سياسة التحسين :

تصمم سياسة التحسين لشرح كيف تؤثر عملية التحسين مستقبلا على المنظمة ، تعد المنظمات منذ سنوات عديدة بيانات سياسة الجودة على سبيل المثال ، سياسة التحسين في «زيروكس» .

( «زيروكس» شركة جيدة ، الجودة مبدأ أساسى للعمل فى زيروكس .  
الجودة تعنى أن نمد عملاءنا الداخليين والخارجيين بالسلع والخدمات المبتكرة، والتي ترضى متطلباتهم بالكامل ، تحسين الجودة موضوع مرتبط بكل وظائف الشركة ) .

سوف تلاحظ أن بيانات سياسة الجودة المذكورة سابقا ، موجهة لصالح العميل وتركز على مقابلة توقعاته ، وذلك عن طريق إمدادهم بالسلع والخدمات عالية الجودة . التوجيهات المتعلقة بتحسين التكلفة ، الجداول والأرباح قد تم استبعادها من سياسات الجودة هذه .

يتبنى بيان سياسة التحسين اتجاهاً مختلفاً بعض الشيء ، لأنه لا يعالج فقط مسائل الجودة ، ولكن أيضا الإنتاجية والتكلفة والتكنولوجيا وتتحدث سياسة التحسين النمطية : (سوف نحسن باستمرار جودتنا وإنتاجيتنا وقدراتنا الابتكارية التي تسمح لنا بتوفير - وطبقا لمواعيد التسليم - السلع والخدمات التي تمثل أعلى قيمة لعملائنا الحاليين والمرتقبين . زيادة حجم أعمالنا ، ومن

## ثم توفير مستويات أعلى من الأمن الوظيفي لعمالنا وعائد على الاستثمار أفضل لمساهمينا هي أهداف عمليتنا التحسينية)

في هذه الحالة تركز سياسة التحسين على الحاجة إلى التحسين المستمر ، لكي توفر المنظمة قيمة أعلى لكل أصحاب المصلحة . تقع معظم بيانات سياسة الجودة في خطأ كبير عندما تتجاهل وثائقها الاهتمام بعمال ومساهمى المنظمة . تصحيح هذا الخطأ فى بيان سياسة التحسين يجب أن يعطى عناية خاصة فى المنظمات التى أتاحت بالفعل نشر بيان سياسة الجودة بها . عندما تعد الإدارة العليا بيان سياسة التحسين يجب أن يأخذوا وقتهم للتأكد من أن السياستين (الجودة والتحسين) تدعم كل منهما الأخرى ، ثم يتيحوا للعاملين التوجيه الإضافى الذى توفره سياسة التحسين .

يجب أن تشرح سياسة التحسين بدقة لكل العاملين ، وتصيح جزءاً من جلسات تعليم وتلقين العاملين الجدد مبادئ وقيم وتقاليد المنظمة . يجب العمل على أن تبقى سياسة التحسين واضحة فى أذهان وأمام أعين الجميع لتذكرهم بالاتجاه الذى تأخذه المنظمة . يجب أن يوقع على سياسة التحسين كل أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة ، نود أن نراها بارزة فى كل مكتب من مكاتب المديرين والمشرفين ، وفى مثل هذه الحالات يجب أن يوقع المديرين والمشرفون وكل أعضاء الإدارة على سياسة التحسين على أساس إقرارهم بالموافقة عليها وتدعيمها .

### معايير الأداء الجديدة :

وضع معايير الأداء فى المنظمة من المهام الأساسية للإدارة . شهد عقد الثمانينيات الترويج لمعايير الأداء بدون أخطاء Error-Free performance Standard . فى هذه الفترة فقد معيار متوسط الجودة المتميزة أو حدود متوسط الجودة المتميزة استحسانها ، وأصبح ينظر إليها على أنها وسيلة تسمح بوصول السلع أو الخدمات المعيبة إلى العملاء .

عندما أرسل أحد الموردين شحنة مكونة من ألف (١٠٠٠) وحدة تنفيذاً لأحد أوامر التوريد ، على أساس معيار فى حدود (٢٪) متوسط الجودة أرسل هذا المورد صندوقين : أحدهما يحتوى على (٩٨٠) وحدة ، عليه « كارت » يقول : «طبقاً للمواصفات» وآخر به (٢٠) وحدة وعليه « كارت » يقول «غير مطابق للمواصفات» ، قد أرفق مع هذين الصندوقين مذكرة تقول : إنه كان عليهم أن يعيدوا ضبط آلاتهم ومعداتهم ، لإنتاج ما لا يزيد على (٢٠) عشرين وحدة معيبة ، ويتساءلون إذا كان يضير الشركة أن يرسل المورد فى المرة القادمة جميع الوحدات سليمة :

تم رفض المفهوم الإحصائى ٩٥,٩٩٪ أو حتى ٩٩,٩٪ كنسبة للمنتجات الجيدة رفضاً عالمياً . ويقدم الراضون لهذا المعيار البراهين على ما يمكن أن يحدث ، إذا كان أداؤنا صحيحاً فقط بنسبة ٩٩,٩٪ :

\* على الأقل (١٠٠٠٠) عشرة آلاف وصفة علاج «روشتة» من الأطباء غير صحيحة .

\* ٥٠ حالة ولادة تفشل من الأطباء أو الممرضات يوميا .

\* شرب ماء غير صحى لمدة ساعة كل شهر .

\* انقطاع الكهرباء ، والماء ، والحرارة لمدة ٦-٨ ساعات كل سنة .

\* توقف الخدمة التليفونية والإرسال التليفزيونى لمدة عشر دقائق تقريبا أسبوعيا .

\* تقريبا ٥٠٠ حالة جراحة خطأ فى الأسبوع .

\* ضياع ٢٠٠٠ خطاب من البريد كل ساعة .

\* يتوقف قلبك عن الانتظام فى النبض ٣٢٠٠٠ مرة كل سنة .

- كيف يمكن أن يخبر أى مدير مرءوسيه بعدد الأخطاء المقبولة ؟

- هل يمكنك أن تقول لابنك أو ابنتك ، أنه يمكنه أو يمكنها أن تصدم

باب الجراج مرة فى كل ألف مرة تستخدم السيارة ؟

لقد حاولت شركة «موتورولا Motorola» تخفيض الأخطاء إلى نسبة خمسة أرقام عشرية ٠.٠٠٠٣٤. ولكن هل هذا يكفي؟ الإجابة: لا. إذا قلنا بأن سائق سيارة النقل لديه ١٠٠٠٠ فرصة تصادم كل يوم، بالتأكيد لا يمكن قبول معيار نسبة الخمسة أرقام عشرية، على الجانب الآخر إذا كان لدينا أحد كتبة الآلة الكاتبة الذى ينتج ثلاثة مستندات خطأ من بين كل عشرة يكتبها على الآلة الكاتبة. فإذا قيل لهذا الموظف بأن عليه أن يعمل لمدة سنتين، ومسموح له طوال هذه الفترة بعمل خطأ واحد فقط، فإننا بذلك نضعه فى موقف محطم لمعنوياته. إن ما تريده هو معيار أداء ينقل إلى العاملين بأنهم مطالبون بالمناضلة من أجل التحسين حتى القضاء على الأخطاء.

المعيار الوحيد المقبول «أداء مثالى بلا أخطاء».

لتحليل هذه الجملة: استخدم مصطلح «خطأ بدلاً من عيب» Error in Place of defect لأن الأخطاء تقع من كل الأفراد، ولكن العيوب متعلقة بالإنتاج، وإدارة التحسين الشاملة تطبق على كل الأفراد، أما كلمة «مثالى» فقد اختيرت، لأنه فى معظم مواقف اتخاذ القرارات يوجد مجموعة من البدائل متاحة أمام متخذ القرار، سوف يوفر كل منها أداء بلا أخطاء، ولكن واحدا فقط من بينها جميعاً هو الذى يعطى أحسن النتائج. تشير المثالية إلى أن النشاط يكون صحيحاً فقط إذا تم اختيار أفضل البدائل.

مطلوب من كل فرد الآن أن يكون أداؤه حالياً من الأخطاء، الذى يفرق بين الأفراد فى هذه الناحية هو طول الوقت الذى يستغرقه الفرد للعمل بين الأخطاء، فى إحدى الحالات الفردية، قد ينتج عن الربط بين الفرد / العملية وقوع خطأ واحد كل ساعتين فى المتوسط، هل هذه جودة كافية؟ إذا طبقنا معيار «أداء مثالى بلا أخطاء»، فإن الجواب الواضح: لا. إذا وضع الفرد القائم بالأداء هدف تحسين للفترة بين الأخطاء كل يومين بدلاً من ساعتين، ونجح فى الوصول إلى هذا الهدف، هل يعد ذلك جودة كافية؟ الجواب: لا بمجرد أن يصل الفرد إلى تحقيق هذا الهدف، يحتاج الفرد إلى وضع هدف

آخر ، على سبيل المثال ، يمد الفترة بين الأخطاء إلى سبعة أيام ، ثم إلى إسبوعين ، وبعد ذلك إلى شهرين ... إلخ .

الطريق إلى «أداء بلا أخطاء» سلسلة مستمرة من النجاحات ، يلزمها أهداف جديدة وأكثر هجوما وتحديا .

حتى هذا لم يعد الآن جودة كافية . أداء الأشياء فى كل مرة صحيحة يعتبر أداء عالى الجودة . ولكن لكى يكون مستواك عالمياً World-class ، فإنك تحتاج إلى أن تذهب أبعد من ذلك . تحتاج إلى أن تعمل الشئ الصحيح صحيحاً فى كل وقت “To do the right thing right every time” .

يعنى الأداء بلا أخطاء اختيار البديل الأمثل فى كل مرة ، ثم تطبيقه بالفعالية التى يمكن أن يطبق بها . إنك لا تحسب فى فئة الذين يؤدون بدون أخطاء إذا أنجزت عملاً إنجازاً جيداً فى عشر ساعات ، بينما يوجد شخص ما آخر يستطيع أداء مثل هذا العمل فى ثلاث ساعات .

من الضرورى الآن أن يناضل كل فرد من أجل أن يكون أفضل ، ولن نصل إلى مستوى الجودة الكافية إلا إذا كانت قراراتنا كاملة وخالية من العيوب طول الوقت . إن التميز يشبع حاجة إنسانية أساسية .

### **أدلة وتعليمات المنظمة :**

تباشر الإدارة العليا أيضا توجيهه من خلال إطلاق التعليمات وأدلة العمل التى تبين متطلبات الأداء لكل الأنشطة بالتحديد ، على سبيل المثال ، اثنان من أدلة تحسين الأداء performance Improvement Directives ، التى أصدرتهما شركة IBM فى بداية الثمانينيات توجيهها لأنشطة التحسين ، أشار دليل التعليمات الأول : ( أن كل منتج جديد ، يجب أن يكون أداؤه أفضل من المنتج الذى يحل محله (المنتج الحالى) وأيضا المنتج المنافس) .

استهدف دليل التعليمات الثانى إفساح المجال أمام عملية التحسين ليكون لها بصماتها الواضحة على العمليات الحساسة بالمنظمة ، تطلبت التعليمات أن

يكون هناك من له حق تملك لكل عملية من عمليات المنظمة ، يعطى السند المؤيد لذلك ، ويتم وضعه فى إحدى فئات خمس ، للمالك الحق فى التصرف تنظيمياً فيما يملك (العملية) يشكل فرق تحسين العملية الذين عليهم الصعود بالعملية إلى المستوى الأول أو الأعلى .

### عمليات العمل النمطية هي :

تقدير التكاليف ، إدارة المخزون من السلع ، العلاقات مع الموردين ، تطبيق التغيير الهندسى ، إطلاق المنتج ، التخطيط والجدولة ، حسابات القبض ، الرقابة على المخزون ، إدارة الأجور ، التخطيط المالى ، الأصول الثابتة ، الرقابة على المخصصات .

### تأمين التوظيف :

تأمين التوظيف واحدة من أهم الموضوعات السياسية والاقتصادية الحساسة والحرارة التى تواجه الإدارة العليا عندما تطبق منهج إدارة التحسين الشاملة TIM . يجب على الإدارة العليا أن تحدد :

- \* إذا كان العاملون يعتبرون استثماراً أم تكلفة ؟
- \* كم حجم التحسين فى الأداء وفى المرونة الذى يمكن أن يعود بالخير على المنظمة إذا هى وفرت التأمين الوظيفى للعاملين بها .
- \* هل من الأفضل أن يعاد تدريب أو توزيع العاملين القدامى أم يتم تعيين عاملين جدد ؟
- \* هل يجب على المنظمة البحث عن وسائل جديدة لمعالجة العمالة الزائدة بجانب عملية الاستغناء عنهم . على العاملين أن يحددوا :
- \* ما هو التأثير الذى سوف يحدثه تطبيق إدارة التحسين الشاملة على تأمينى وظيفيا ؟



- \* هل إدارة التحسين الشاملة سوف تنخفض أم ترتفع بمستوى معيشتي ؟
- \* هل أنا على استعداد لعملية تغيير الوظائف أو التحرك لمواقع عمل أخرى؟
- \* هل سوف أصبح أكثر قيمة نتيجة لما أتعلمه أثناء تطبيق عملية TIM ؟

كيف يمكنك أن تتوقع من العاملين لديك أن يعطوا أفكارهم بلا تحفظ لزيادة إنتاجيتك ، وتقليل التالف والفاقد ، إذا كان ذلك يعنى إلغاء وظائفهم أو وظائف أصدقائهم ؟ عندما تبدأ عملية تحسين أداء مستمرة ، ومن ثم عملية استغناء ، فإن ما سوف تنتهى إليه هو عملية تخريب مستمرة .

قد بدأت الشركة الأمريكية (CA) مشروعها لتخفيض حجم العمالة منذ أواخر الثمانينيات ، كانت استجابة الشركة لضغوط السوق عبارة عن تخفيض حجم الأعمال والاستغناء عن العاملين ، على أمل ارتفاع أسعار الأسهم ، ولكن هذه السياسة لم تنجح . فى تحليل نشرته إحدى المنظمات الاستشارية ، وجدت أن أسعار أسهم تلك الشركات التى أقبلت على تخفيض حجم عمالتها فى النصف الأخير من عقد الثمانينيات ، تمت مقارنتها مع أسعار الأسهم التى تنتمى إليها كل صناعة على حدة . ولقد وجد فى المتوسط أن المنظمات التى أقبلت على التخلص من عمالتها ، حققت تحسناً بنسبة ١٠% «عشرة» فى أسعار أسهم الشركات خلال الستة أشهر الأولى من عملية التخفيض ، وفى الستة أشهر التالية تراجعت الأسعار بنسبة ١% «واحد» بالسالب . بعد مضى ثلاث سنوات ، وصل معدل الانخفاض إلى ٢٥% (خمسة وعشرين) عما كان عليه الوضع قبل بداية مشروع تخفيض حجم العمالة Downsizing .

ينتج عن الاستغناءات الكبيرة مكاسب مفاجئة فى أسعار الأسهم ، تحدث هذه المكاسب بسبب أن تأثير العاملين المفصولين لم يصل إلى العملاء بعد ، وأن مبالغ الأجر التى تم تخفيضها من تكلفة النتائج النهائية تجعل المنظمة تظهر بأنها أكثر ربحية مما هى عليه فى الواقع ، ولكن فى الأجل الطويل سيكون لعملية تخفيض حجم العمالة تأثيرات سلبية .

ولقد وصل المدير العام التنفيذي لإحدى الشركات الكيماوية الأمريكية إلى النتيجة التالية :

«عملية الاستغناء عن العاملين وتخفيض حجم العمالة بها عملية باهظة التكاليف ومحطمة لقيمة الأسهم في البورصة» .

يحدث هذا بسبب أن الشركات تخفض بدلاً من أن تضبط وتصحح أعمالها Downsize rather than Rightize . ما تفعله المنظمات عبارة عن قطع نسبة مئوية (×) لكل حقل نشاط معين ، لا تتخلص من أى عمل أو واجب وظيفى . إنها فقط تعيد توزيع المهام الوظيفية على الأعداد الباقية من العاملين ، تقول الإدارة للعاملين بهذه السياسة : إنها لا تعتقد بأن العاملين يؤدون مجموعة من الواجبات اليومية العادلة تساوى عدالة ما يحصلون عليه من أجور . يوجد على الأقل عشرون طريقة أخرى لمعالجة مشكلة العمالة الزائدة ، يجب أن ينظر إليها قبل أن تتخذ الإدارة قرار الاستغناء عن أى فرد .

تتزايد تكلفة الاستغناء والإحلال كل يوم . قدرت إحدى الشركات أن العملية تكلف ما بين (٣٠) ثلاثين ألف إلى (١٠٠) مائة ألف دولار لكل فرد من المهن الفنية أو الإدارية . لا يكلف الاستغناء المنظمة الأموال فقط ، وبعض أفراد من أكفأ عناصرها ولكن عندما تحاول المنظمة أن تعين أفراداً جديداً ، فإن الأفراد الأكفاء يفقدون الثقة فى المنظمة ، ولن يأتوا للعمل بها .

البديل المطروح وهو المعاش المبكر Early retirement ، أيضاً يعدُّ بديلاً سيئاً . ذلك لأن من يتركون العمل هم فئة أصحاب الأداء الممتاز ، والذين سوف لا يواجهون أية مشكلة فى الحصول على عمل جديد . أما أولئك الذين يؤدون أعمالهم عند المستويات الدنيا ، فسوف يستمرون فى المنظمة ، لأنهم يعرفون أنه من الصعوبة عليهم الحصول على عمل على نفس جودة عملهم الحالى فى سوق العمل الحالية .

يمكن للعاملين أن يفهموا أن المنظمات تحتاج إلى تقليص حجم أعمالها

عندما يتقلص الطلب على منتجاتها ، وهم يقبلون ذلك . المشكلة التي نواجهها هي ما يحدث للعاملين الذين يفقدون وظائفهم نتيجة تطبيق منهج إدارة التحسين الشاملة . نحن نعرف أن منهج TIM جاء من أجل تحسين الإنتاجية ، ولكن إذا لم تواكب حصتنا التسويقية ما يتحقق نتيجة تحسين الإنتاجية ، ماذا سوف تفعله المنظمة إزاء العمالة الزائدة ؟ لتغطية هذا الجدل الدائر ، وإزالة الخوف الذي يمكن أن تعانيه العمالة ، فإنه يجب على المنظمة أن تطلق سياسة «لا استغناء عن أحد من العاملين» وسياسة عدم الاستغناء النمطية يمكن أن تكون كما يلي :

لن يتم الاستغناء عن أى عامل بسبب التحسينات التي تتم تطبيقاً لعملية منهج إدارة التحسين الشاملة ، الأفراد الذين تلغى وظائفهم سوف يعاد تدريبهم لوظائف تكافئ أو تزيد مسؤولياتها على وظائفهم الحالية . لا يعنى هذا أنه يمكن ألا تكون هناك ضرورة تحتم الاستغناء عن العاملين بسبب انخفاض الطلب على الصناعة . نلاحظ أن السياسة لا تضمن أن العاملين لا يستغنى عنهم نتيجة انخفاض الطلب على منتجات الصناعة التي يعملون في إطارها إنها فقط تحمى العاملين من الاستغناء عنهم نتيجة عملية التحسين .

نجحت إحدى المنظمات فى إلغاء (٢٠٠) مائتى وظيفة نتيجة تطبيق عملية التحسين . عندما بدءوا عملية التحسين ، تم تجميد التعيينات الجديدة ، واستعانوا بالعمالة المؤقتة لمقابلة فترات الذروة فى تحميل العمل . راجع قادة اتحاد العمال هذه السياسة ، واتفقوا مع رأى المنظمة فى الاستعانة بالعمالة المؤقتة حماية للعمالة الدائمة . ولذلك فكرت الشركة فى إيجاد مخرج لحوالى (١٥٠) مائة وخمسين وظيفة زائدة . أجرت المنظمة مسابقة لاختيار (٥٠) خمسين فرداً أرسلتهم إلى جامعة محلية للحصول على شهادة فى الأعمال الهندسية ، أثناء فترة الدراسة حصلوا على مرتباتهم كاملة بالإضافة إلى أن المنظمة تحملت مصاريفهم الدراسية . تولدت عن هذا الإجراء ظاهرة ملفته للنظر . بدأ كل فرد فى المنظمة يبحث عن الوصول إلى الطريقة لإلغاء وظيفته

لكى يجد فرصة للذهاب إلى الجامعة وتلقى الدراسة اللازمة هناك بعيداً عن العمل ، ودون أن يتأثر دخله بأى تخفيض .

### التأثير التنظيمي :

لا ينصح باختيار وحدة تنظيمية منفصلة لتطبيق إدارة التحسين الشاملة ، الهدف من تبنى منهج TIM تحقيق التكامل فى كل وحدات ووظائف المنظمة لكيلا يتم الإسراف فى خلق المناصب الجديدة ، وتشكيل وظائف أخرى. ينصح بأن يتولى رئيس الوحدة التنظيمية أو المنظمة ككل رئاسة فريق قيادة عملية التحسين ، وعلى الأقل جميع المرءوسين المباشرين له يضموا كأعضاء فى تشكيل الفريق . إذا كانت المنظمة عضواً فى الاتحاد العمالى يجب أن يدعى أحد المسؤولين فى اتحاد العمال المحلى للانضمام إلى فريق التحسين القيادى .

### مسئوليات فريق قيادة عملية التحسين : EIT Responsibilities

تتركز مسؤولية فريق قيادة عملية التحسين فى إدارة تطبيق عملية التحسين الشاملة ، ومن بين المهام النمطية التى يباشرها الفريق :

\* وضع بيانات رؤية المنظمة لبيئتها التنظيمية على مدى خمس سنوات ووضع خطة تحسين لإحداث تغيير فى بيئة المنظمة تتفق مع بيانات الرؤية ، ثم المساعدة فى أنشطة تطبيق الخطة .

\* وضع أولويات لاستخدام موارد المنظمة لتعظيم العائد الذى يتحقق من عملية التحسين .

\* إتاحة بيانات ومعلومات موقف عملية التحسين خلال فترة التطبيق ، وفى كل أنحاء المنظمة .

\* قيادة جهود التحسين فى المجالات التى تقع تحت مسؤولية كل عضو فى الفريق .

\* وضع نظم قياس عملية التحسين .

\* مراجعة مدى تقدم عملية التحسين للتأكد من أنها تسير فى طريقها المرسوم .  
\* تحديث خطط واستراتيجيات التحسين كلما كانت هناك ضرورة لمسايرة  
التغيرات البيئية .

\* حل المشكلات التى لا يمكن حلها فى مستويات أدنى .

### مناصرة / بطولة التحسين لمن ؟ (Improvement Champion (Czar)

من الضرورى أحيانا اختيار مناصر (أو مناصرين) لعملية التحسين يساعد فريق القيادة لمواجهة الأعمال الإضافية فى فترات ذروة التحميل ، وذلك أثناء تطور وتطبيق مراحل العملية ، يجب أن تكون المهام التى يكلف بها بطل التحسين لها صفة مؤقتة تدوم ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات . يجب أن يرفع تقاريره إلى رئيس المنظمة ، وأن تكون له منزلة رفيعة يحترمها جميع أعضاء فريق القيادة والعاملون . يفضل أن يكون نصير التحسين فى قمة أحد التقسيمات الوظيفية أو نائبا لرئيس مجلس الإدارة . يجب أن يكون أيضا من الذين يقتنعون بالتغيير ، وله معايير الشخصية العالية . يجب أن يعتقد نصير التحسين بأن المنظمة تحتاج وتستطيع أن يكون أداؤها أفضل ، يجب عليه أن يكون له رغبة جامحة تراوده باستمرار فى الحصول على دور شخصى بارز فى عملية إدارة التحسين الشاملة ومساعدة المنظمة فى أن يكون لها ميزة تنافسية كبيرة .

يقوم « نصير التحسين » بدور المستشار للعاملين ، يسمح لهم بالحضور مباشرة إلى مكتبه لمناقشة أى موضوع ، أو فرصة تتعلق بعملية التحسين ، سوف تنشئ كثير من المنظمات «خط تحسين ساخن» حيث يمكن لأى فرد الاتصال بمن يطلق عليه « نصير التحسين » لينقل إليه فكرته أو اقتراحه أو تعليقه مباشرة بالإضافة إلى العمل مع فريق القيادة ، يساعده فى الرقابة على تطبيق عملية التحسين ، فإن « نصير التحسين » يعمل مع الفريق لإزالة الحواجز التنظيمية ، والحصول على الموارد الإضافية اللازمة لمراحل عملية التحسين .

## مجلس قيادة التحسين :

في المنظمات الكبيرة ، حيث الإدارة العليا لديها الكثير الذي يشغل يومها وغدا ، فقد وجد أن إنشاء مجلس قيادة التحسين ، بحيث يتشكل من ممثلين للوظائف والوحدات الرئيسية بالمنظمة ، يوفر وسيلة جيدة لتطوير وبيع الأفكار الجديدة . يمكن لهذا المجلس العمل على قياس نبض المنظمة فيما يتعلق بالقضايا والموضوعات الحساسة ، يرفع هذا المجلس تقاريره إلى لجنة القيادة «ونصير التحسين» هو الشخصية المؤهلة لرئاسة هذا المجلس .

## قادة عملية التحسين :

ينبنى منهج إدارة التحسين الشاملة على الاعتقاد بأن الجودة ، التكلفة الجدولة ، والتكنولوجيا عناصر هامة لنجاح المنظمة ، انطلاقاً من هذا الاعتقاد يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة متوازناً ، بحيث أن الوحدات التنظيمية المسؤولة عن هذه العناصر المختلفة تكون جميعاً على نفس المستوى الإداري . يعنى ذلك أن ضباط الاتصال المسؤولين عن الجودة ، أو النواحي المالية ، يجب أن يكونوا على قدم المساواة تنظيمياً مثل نواب الرئيس للشؤون الهندسية والإنتاجية والعمليات . كثير من المنظمات ليس لديها نائب رئيس لشؤون الجودة ، وهذا وضع خاطئ ، يعطى ذلك انطباعاً بأن التكلفة والجدولة و التكنولوجيا أكثر أهمية من الجودة ، لا بد أن تكون الجودة على نفس مستوى الأهمية والتمثيل الوظيفي ، فى كل الاجتماعات التي تتخذ فيها قرارات العمل الحساسة .

إن عضو الإدارة العليا الذى يختار نائباً لرئيس مجلس الإدارة لشؤون الجودة والإنتاجية ، يجب أن يكون وضعه الوظيفي معتمداً وموثقاً ، ويجب أن يكون لدى هذا الفرد خلفية متميزة عن جودة الإنتاج والخدمات . الشخص النمذجي لمثل هذه الوظيفة هو من يحمل درجة البكالوريوس فى مجال النشاط الإنتاجي السلى أو الخدمي للمنظمة ، بالإضافة إلى درجة علمية أعلى

فى حقل الجودة ، ومن الطبيعى أن تكون له مدة خبرة كافية فى النواحي الإدارية ، ولتكن حريصا لكيلا تقع فى خطأ اختيار أى عضو إدارة عليا متوافر ، والذى ليس لديه أى خبره فى مجالات التحسين ، وتكلفه بهذه المهمة الحساسة، لأن ذلك سيكون له تأثير سلبى على المنظمة ككل .

### مجلس الإدارة :

يعمل مجلس الإدارة على إجراء المراجعة وتحقيق التوازن لفرق قيادة التحسين لأداء هذه المهمة أداء صحيحا ، وليس مجرد ترديد ما يقوله أعضاء فريق قيادة التحسين ، فهذا يتطلب أنماطاً معينة من الأفراد . على الأقل (٦٠٪) من أعضاء مجلس الإدارة ليسوا من العاملين فى المنظمات التى يديرونها (على سبيل المثال ١٤ عضواً من إجمالى ١٧ عضواً فى شركة «جنرال موتورز» GM ، ليسوا من العاملين بالشركة . يجب أن يتكون مجلس الإدارة من الأفراد الفنيين الذين يفهمون التكنولوجيا التى تعمل المنظمة فى إطارها ، المستهلكين للسلع والخدمات التى تنتجها المنظمة ، أفراد لديهم فهم ممتاز لعملية التحسين ، ثم أفراد لهم توجهات مالية . لسوء الحظ ، عدد قليل جداً من مجالس الإدارة يوجد بين أعضائها من يفهمون عملية التحسين . يحتاج هذا الموقف إلى إعادة تصحيح سريعة بمجرد أن تبدأ عملية إحداث التحسين .

### اندماج تنظيمات العمل :

بالرغم من أن عملية التحسين تبدأ باندماج أعضاء الإدارة العليا أولاً ، إلا أنه فى النهاية يلزم أن يصبح كل العاملين مشاركين بفاعلية فى العملية . من الأخطاء القاتلة تجاهل الاتحادات العمالية أثناء تخطيط وتنفيذ مراحل عملية التحسين . يجب أن يؤخذ فى الاعتبار التمثيل المناسب لاتحادات العمال فى عضوية فريق قيادة عملية التحسين ، مجلس قيادة التحسين ، وحتى فى مجلس الإدارة .

إذا فرض أن اندماج تنظيمات العمل فى المراحل الأولى لعملية التحسين

أدى إلى بقاء العملية ، فإن الوقت والجهود التي تبذل سوف يتم تعويضها في مرحلة التطبيق إذا أردت أن تساعدك تنظيمات العمل في تحسين منظمتك ، فعليك أن تشركهم مبكراً في مرحلة تخطيط العملية وتتيح لهم الاطلاع على المعلومات اللازمة . إذا أردت أن يوافقوا على قواعد جديدة للعمل ، فيلزم أن تفتح المنظمة سجلاتها أمامهم التي تحتوي بيانات التكلفة والأرباح ، نحن نحتاج في حالات كثيرة أن نحول موقف الاتحادات العاملين وتنظيماتهم من المواقف العدائية إلى المواقف المشاركة .

### تقييم تأثيرات عملية التحسين :

إحدى طرق قياس التأثيرات غير المحسوسة قليلا هي أساليب التقييم -Assess- ment Methods . وأكثر هذه الأساليب استخداماً :

#### ١- تقييم الحاجات إلى التحسين

##### Improvement - Needs Assessment

تفيد هذه الطريقة كثيراً في الحصول على التزام الإدارة العليا ، يكرر هذا الأسلوب مرة كل ١٢-١٨ شهراً ، لتوفير بصيرة نفاذة إلى التغييرات البيئية داخل المنظمة .

#### ٢- تقييم جائزة الجودة / Quality Award Assessment

يوجد عدد من جوائز الجودة لكل منها طريقة مقننة لقياس أداء المنظمة ، على سبيل المثال : في أمريكا : جائزة مالكولم القومية للجودة ، وتسمى Mal- colm Baldrige National Quality Award

وكذلك جائزة ناسا للجودة وتسمى Nasa Quality Award .

في أوروبا : في عام ١٩٩٢ بدأت الجائزة الأوروبية للجودة / European Quality Award

في اليابان : في يونيو ١٩٥١ استخدمت جائزة ديمينج The Deming Prize



يأتى تقييم أداء المنظمة طبقاً لجائزة مالكولم الأمريكية باستخدام سبعة بنود وزعت عليهم (١٠٠٠) ألف نقطة كما يظهر فى الجدول التالى :

### جدول رقم (١٠)

#### تقسيمات بنود جائزة مالكولم الأمريكية للجودة

النسبة لكل بند / إجمالي النقاط %	البنود
١٠	١- القيادة .
٧	٢- المعلومات والتحليل .
٦	٣- التخطيط الاستراتيجى للجودة .
١٥	٤- الاستفادة بالموارد البشرية .
١٤	٥- تأمين جودة المنتجات والخدمات .
١٨	٦- نتائج الجودة .
٣٠	٧- رضاء العميل .

يجب على المنظمة التى ترغب فى إجراء هذا التقييم ، أن تتقدم بطلب على نموذج خاص ، وشهادة من أحد المقيمين بمراجعة الطلب ، ثم يراجع المقيم المنظمة للتحقق من دقة بيانات الطلب ، عندئذ سوف يقابل المقيم بين واقع المنظمة وبنود الجائزة ، ثم تعطى المنظمة النقاط التى تستحقها بالنسبة لكل بند عندما يبدأ المقيم عملية التقييم ، من مهام المقيم أيضاً أنه سوف يعد قائمة بنواحى القوة ونواحى الضعف ، واقتراحاته لتحسين أداء المنظمة .

### ٣- دراسة تقييمية للجودة العالمية

#### International Quality Study Assessment

تحتفظ مؤسسة الجودة الأمريكية بالاشتراك مع شركة ايرنست ويونج Ernst & Young ، بأحسن قاعدة بيانات عن «الأداء النمطى المقارن» Benchmark<sup>(١)</sup> فيما يتعلق باتجاهات التحسين فى المنظمات جاءت قاعدة البيانات هذه نتيجة للتعاون الدولى لمدة سنتين ، ساهم فى هذه العملية ، البنوك الكبيرة ، مؤسسات (١) يطلق عليها علامات تميز الأداء .

الرعاية الصحية ، شركات السيارات ، منظمات الحاسب الآلى ، وذلك فى كل من اليابان ، ألمانيا ، أمريكا ، وكندا . تتناول قاعدة البيانات عناصر نظام الإدارة ، فى الماضى والحاضر ، والمستقبل ، والتي لها تأثير على عملية التحسين ، يتم تحديث بيانات قاعدة المقارنة النمطية باستمرار ، حيث تضاف منظمات جديدة ، ويقارن أداؤها بما هو موجود فى قاعدة البيانات ، مقابل أعاب بسيطة ، تستطيع أى منظمة أن تعمل مع المهنيين الذين يعملون فى قاعدة البيانات لتحصل على المعلومات البارزة المرتبطة بالصناعة التى تعمل فى مجالها ، تقدم الشركة الاستشارية تقريراً شاملاً توضح فيه وضع المنظمة مقارنة بالمعلومات المتوافرة فى قاعدة البيانات .

#### ٤- مسح رأى العامل / Employee Opinion Survey

يجب أن تعطى الفرصة لكل العاملين على كل المستويات للمشاركة فى مسوحات الرأى . تتكون استمارة مسح الرأى عادة من ٦٠-١٠٠ سؤال ، بحيث تتعمق فى سبر أغوار العمل : يجب إجراء المسح الأساس الأول أثناء الأشهر الست الأولى من عملية التحسين ، ويتناول مستويات الإدارة من أعلى حتى الإدارة الوسطى ، يهدف مسح رأى العاملين الوقوف على التغيير فى اتجاهات العاملين ، وتحديد المشكلات التى يراها العاملون ، والأسئلة النمطية فى المسح :

\* كيف ترى مدى جودة أداء عمل مديرك ؟

\* إلى أى مدى تستغل مهاراتك وقدراتك الأدائية ؟

\* ما تقييم رضائك الشامل عن المنظمة ككل ؟

يجب أن يوفر هذا النوع من المسوحات عدداً من المؤشرات القياسية ، التى تعبر عن متوسط قيمة مجموعات الأسئلة .

ومن أمثلة المؤشرات القياسية الرئيسية مؤشر المعنويات ، مؤشر أداء الإدارة ، مؤشر الرضاء ... إلخ .

تتكرر مسوحات رأى العاملين مرة كل ١٨ شهراً . من المهم جداً أن يتم تحليل بيانات هذه المسوحات ، ويعرض مع تقرير بنتائج التحليل على العاملين الذين شاركوا فى المسح .

ويجب ألا تزيد الفترة بين اجراء المسح وعرض التقرير على العاملين على شهرين كحد أقصى . تجرى مسوحات أخرى بعد ذلك تتناول مستويات أدنى من الإدارة والعاملين انطلاقاً من نتائج هذه المسوحات ، تعد الإدارة العليا والوسطى خطط عمل تصحيحية للإجابات التى أشارت إلى نواحي قصور فى الأداء ، وتعرض أيضاً على العاملين . يجب تتبع كل هذه الخطط للتأكد من أن الإجراءات التصحيحية قد تم تطبيقها .

### تكلفة الجودة الضعيفة :

صرح نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون البحوث والتطوير فى شركة «ساب Saab» فى أحد المؤتمرات بأن تكلفة الجودة الضعيفة فى جهاز البحوث والتطوير تصل إلى ٧٨٪ من إجمالى تكلفة الجهاز . أما رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة IBM فقد قال : توضح الدراسات التى أجرتها الشركة أن ٥٠٪ من إجمالى تكلفة الجودة الضعيفة تعود إلى منع اكتشاف أو تصحيح الأخطاء؛ Preventing , Catching or fixing errors”

اختر ما شئت من أرقام ، ولكن تبقى الحقيقة القائلة بأن هناك الفرص العديدة والكبيرة لزيادة الأرباح من خلال تقليل تكلفة الجودة الضعيفة . سوف يساعد نظام تكلفة الجودة الضعيفة الإدارة لتحديد مجالات تحسين رئيسية، ويمكن أن تكون أداة جذب قوية فى الحصول على مشاركة العاملين فى عملية التحسين ، بالإضافة إلى أنها توفر طريقة مثلى لقياس النتائج ، والتفرقة بين من يربحون ومن يخسرون<sup>(١)</sup> .

(١) انظر الملاحق : خصائص الإدارة العليا فى أنماط مختلفة من المنظمات .