

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للتحسين المستمر

الفصل الاول

مدخل مفاهيمي للتحسين المستمر

يسعى هذا الفصل الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها الآتي: التعرف على مفهوم عملية التحسين المستمر، وتحديد اهم الأهداف التي يسعى التحسين المستمر الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن التعرف على اهم ادوات واساليب التحسين المستمر واهم خطوات تطبيقها، التعرف على اهم المتطلبات الادارية لنجاح نظام التحسين المستمر، واخيراً التعرف على دور التحسين المستمر في الوظائف الادارية الرئيسية للمنظمة. اذ تزايد اهتمام المنظمات في الالونة الاخيرة بعمليات التحسين المستمر نتيجة التغييرات الشديدة التي تشهدها بيئة العمل التي تعمل ضمنها، وبالتالي لضمان استمرارها في العمل والبقاء في ظل البيئة التي تعمل ضمنها برز اهمية التحسين المستمر كفلسفة حديثة.

اولاً: مفهوم التحسين المستمر

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للتحسين المستمر صعوبة واضحة بسبب تعدد اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريفهم له، فضلاً عن تعدد مجالات استخدام هذا المصطلح، اذ عرف التحسين المستمر على انه إقامة منظمة يضع أفرادها التعليم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها والأخذ بنظر الاهتمام وضع ابتكارات ومهارات اليوم متقدمة غداً والبحث عن مداخل جيدة للتفكير في المنتجات والمشكلات والعمليات بغية تطوير نماذج جديدة للعمل تسود العالم كله، ان هذه التعريف يؤكد على ان المورد البشري الكفاءة والمؤثر جوهر عملية التحسين المستمر ومؤديها. ويضيف (قدار) ان عملية التحسين المستمر تتم باستخدام دائرة ديمنج دائرة التطوير (التقدم) خطط، اعمل، افحص، نفذ والتي هي مفتاح النجاح في أي منظمة (PDCA) أو ما نسميه التحسين المستمر على انه التحسين المستمر في حياة الأفراد والحياة المنزلية وحياة العمل. وعندما يتم تطبيقها في مجال العمل فإنها تعني التحسين المستمر الذي يشمل الجميع والمدراء والعاملين بصورة مشابهة. أما (مصطفى) فيرى ان

التحسين المستمر (تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ويشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرائق العمل واداء العاملين وسلوكياتهم). وكذلك عرفه التحسين المستمر على انه جوهر إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه يؤدي إلى تولي الإدارة في العديد من الشركات لإعادة تقويم الكثير من ممارساتها وهو ببساطة أن تنتظر لأي شيء وكل شيء حتى نفسك انه قابل للتحسين المستمر. ويتفق (البرواري) مع (شمدت) إذ يرى إن التحسين المستمر يؤمن بجودة العنصر البشري الذي لو تحقق فإن جودة المنظمة والمنتوج يتحققان بالمحصلة (تركي، 2007: 57). وإن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة في المنظمة سواء المدخلات أو المخرجات أو العمليات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل. ويعتبر تحسين الجودة فلسفة إدارية وممارسة لأعمال المنظمات تهدف إلى تسخير الموارد المادية والبشرية لها لتكون أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، التي تتسق مع احتياجات المجتمع. وتعمل المنظمات بشكل مستمر لتحسين الجودة لأسباب مختلفة مثل الضغوط الناشئة عن المنافسة الحادة بين المنظمات، أو الشكاوى من زبائنهم أو الرغبة العامة في زيادة جودة مخرجاتها (ادريس وآخرون، 2012: 47). وهناك مضامين عديدة في ثنايا هذا المبدأ أهمها (الطائي وقداده، 196: 197-2007):

1. ان هناك دائماً فرصاً للتحسين في العمليات: أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات ومختلف أوجه عمل المنظمة : ويستند هذا المضمون إلى حقيقتين أساسيتين، على الأقل، هما:
 - صعوبة بلوغ الكمال والإتقان في العمل. وهناك إما مجالات تطوير نحو الأفضل أو هناك أخطاء وثغرات يمكن إصلاحها.
 - التغيرات في البيئة الخارجية مثل أذواق العملاء أو توقعاتهم، ممارسات المنافسين، التكنولوجيا، وغير ذلك مما يستدعي تحسيناً في عمليات وأنشطة المنظمة لمواجهة تلك التغيرات والتكيف معها للبقاء.
2. ان يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوك لدى كل فرد في المنظمة. ويتطلب هذا تفعيل المبادئ الأخر لإدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى بناء ثقافة منتظمة متوجهة للتحسين المستمر بالإضافة إلى تمكين العاملين من القيام بذلك.

3. وجود منهجية للتحسين : والهدف من هذا المضمون تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات التحسين التي يجري القيام بها.

ثانياً: أهداف التحسين المستمر

إن الهدف الأساسي من تطبيق عملية التحسين المستمر في أي المنظمة هو تطوير جودة الأداء والخدمات مع خفض تكاليف الوقت والجهد الضائعين لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم ويشمل هذا الهدف على الفوائد التالية (ادريس وآخرون، 2012: 47-48):

1. **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، ويعني هذا تقليل الأشياء التالفة، أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. **تقليل الوقت اللازم لاتخاذ العمل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمات لإنجاز العمل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي يتم تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
3. **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن، حيث إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت في أداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوى المخرجات من هذه الخدمات.
4. **زيادة الكفاءة :** وذلك عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
5. **تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.**
6. **تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر.**
7. **تحقيق الثقة في أداء العاملين لعملهم.**
8. **العاملون:** يمكن أن يكون العاملون مصدراً لإعطاء اقتراحات التحسين في كل من الإعداد والتفديد، ولكن في الحقيقة تقوم بعض المنظمات بأخذ رأي العاملين بكل جدية، بينما تقوم المنظمات أخرى بإهمال آراء العاملين وتجاهلهم، ربما تكون حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة لاقتراحات التطوير مما يزيد من إحساس العاملين بانتمائهم لمؤسساتهم.

9. **القيم المشتركة:** إن الغرض الرئيسي من ذلك هو إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة الخدمة، وهذا يعني أنه يجب علينا أن ندرس الثقافة ونحدد نظام القيم السائدة ونستبدلها بثقافة وقائية لتتلاءم مع التطوير المستمر.

ثالثاً: أدوات وأساليب التحسين المستمر

ان شرح أساليب التحسين المستمر يحتاج مجالا واسعا نتيجة التزايد المستمر والمتسارع في هذه الأساليب بسبب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة وعدم الثبات. والاتي استعراض لأهم الأساليب المقدمة في هذا المجال (العكيلي، 46: 48-2010):

1. **تحليل باريتو:** اطلق عليه هذه التسمية نسبة الى العالم الاقتصادي الفريدو باريتو (Pareto) واستفاد جوران (Juran) عام 1950 من هذا التحليل عندما توصل في مجالات متعددة الى أن عدداً كبيراً من مشكلات الجودة كان وراءها أسباب ضئيلة وبذلك أشار في مفهومه الى القلة المؤثرة والكثرة قليلة التأثير.

2. **مخطط السبب والتأثير:** هي احدى الوسائل التخطيطية التي تستخدم في بحث وتحليل الظواهر المختلفة التي تحدث في العمليات الانتاجية والكشف عن مصادرها وتعقب أسبابها واطهار العلاقات القائمة بينها بصورة منتظمة تمهيداً لاتخاذ الاجراءات المناسبة بشأن معالجتها ولتطبيق فكرة السبب والتأثير في معالجة المشكلات النوعية يتطلب الأمر القيام بالاجراءات الاتية:

- **اقرار الصفة المميزة للنوعية** (التذبذب في انتاج المكائن مثلاً) ولايقاف هذا التذبذب يجب تحديد أسبابه.
- كتابة الأسباب الرئيسة التي تسبب التذبذب.
- كتابة محتويات كل سبب من هذه الأسباب.

3. **قائمة الفحص:** هو أسلوب منظم يستعمل لتسجيل البيانات. وتستعمل هذه الأداة في تحديد المشكلات اذ تمكن المستخدمين من تسجيل وتنظيم البيانات بطريقة تسهل عملية الجمع والتحليل.

4. **المقابلة الشخصية:** لغرض جمع بيانات ومعلومات عن مشكلة معينة يتم اجراء مقابلات شخصية مع عينة من العاملين داخل الوحدة

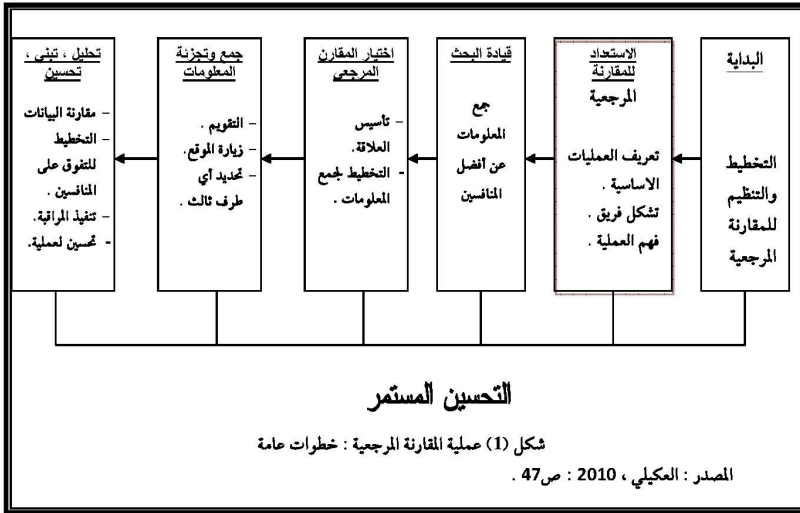
الاقتصادية او الأطراف المتعاملين معها سواء أكانوا مجهزين وزبائن أم عن طريق ارسال قوائم استبيان ترسل بين مدة واخرى.

5. المقارنة المرجعية:

مقارنة وقياس نشاطات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة. وتجدر الإشارة الى وجود عدد من الخطوات اللازمة لاجراء عملية المقارنة المرجعية:

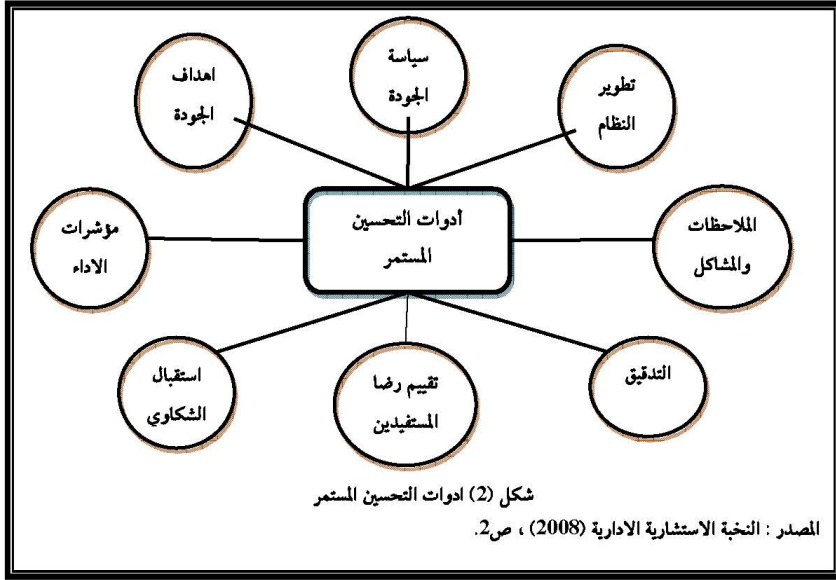
- تحديد العملية التي تكون بحاجة الى التحسين.
- تحديد وتعريف الشركة التي تعدّ رائدة عالمياً (قائدة السوق) في المجال الذي سنجري عملية المقارنة.
- الاتصال بمديري الشركة التي تم اختيارها واجراء زيارات ميدانية لتلك الشركة لمقابلة المديرين والعاملين.
- جمع وتحليل البيانات.

وفيما يأتي يبين الشكل (1) الخطوات التي يمكن إتباعها لعملية المقارنة المرجعية :



6. **مخطط التبعر:** وهي مخططات توضح المكونات الداخلة في تحليل الانحدار، ومع انها لا تعتمد على المعلومات الاحصائية الا انها يمكن أن تؤثر الى أهمية العلاقات الموجودة ما بين المتغيرات ويتم دراسة المتغيرات الموجودة التي توضح الأسباب والتأثيرات التي يمكن تمثيلها بواسطة مخطط السبب والنتيجة.

كما يمكن تحديد ادوات التحسين المستمر ومن جهة اخرى من خلال الشكل (2):



رابعاً: خطوات التحسين المستمر

ان التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن أنشطة المنظمة كافة سواء المدخلات أم عمليات التحويل أو المخرجات وحتى إنتقال المخرجات أو المنتجات الى العميل. وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو إرتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء. لقد طور (Walter shewhart) نموذج يعرف بدائرة PDCA او عجلة (Deming)(1) [خطط - افعّل - تحقق - نفذ] والتي أكد من خلالها على ان عملية التحسين المستمر هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية (العكيلي، 2010: 40-42):

(1) Deming : أحد الرواد في تطوير طرائق ضبط الجودة الإحصائي ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 م ، إكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط الجودة للعمل والإنتاج .

الجدول (1)

خطوات التحسين المستمر

المرحلة	اسم المرحلة	مفهوم المرحلة
1	خطط	تعد المرحلة الاولى من (PDCA) حيث تتضمن جمع وتحليل البيانات من أجل صياغة خطة العمل لتحسين الأداء واختيار منطقة المشكلات التي يتم دراستها.
2	نفذ	هذه المرحلة تتضمن نفسها دورة مصغرة من (PDCA) لحل مشكلات التنفيذ حيث السعي لكشف الأخطاء وتحديد الاسباب وتجريب الخطة بصورة عملية.
3	دقق	وفي هذه المرحلة يتم التعرف على مدى امكانية الافكار والحلول في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف المرغوب فيها بالاعتماد على تحليل البيانات التي تم جمعها في الخطوات السابقة.
4	صحح	في هذه المرحلة يتم صياغة النتائج الايجابية في معالجة الاخطاء على شكل معايير للإفادة منها في المنطقة.
المصدر: العيكي، 2010: ص41.		

وان هنالك تباين في اراء الباحثين والكتاب وعدم الاتفاق بشأن تحديد الخطوات الأساسية للتحسين المستمر. اذن هناك عدة خطوات تعد جوهرية لنجاح عملية التحسين المستمر:

1. اختيار عملية معينة تستحق وتتطلب التحسين مع وضع أهداف مبتغاة من هذا التحسين.
2. دراسة وتوثيق العملية بوضعها الحالي.
3. البحث عن سبل تحسين العملية.
4. تصميم عملية محسنة.
5. تنفيذ العملية المحسنة.
6. تقييم العملية المحسنة.
7. توثيق العملية المحسنة واعلام جميع المعنيين بها " مرؤوسين، رؤساء، زبائن، موردين".
8. تدريب المنفذين على العملية المحسنة في صيغتها الجديدة.

خامساً: المتطلبات الإدارية لنجاح نظام التحسين المستمر

يجب أن ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الإدارة على جميع المستويات التنظيمية فأولا يتطلب التحسين المستمر تغييرا جذريا في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الأجل للتحسين. إن مسؤولية الإدارة في تشجيع وتبني عملية تغيير ثقافة التنظيم وهذا يتطلب بعض السلوك الإداري مثل: (تركي، 2007: 79):

1. تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للمنظمة بمشاركة العاملين والمساعدين.
2. تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة والتعاون
3. المحافظة على الهدف خصوصا خلال الأوقات الصعبة.
4. صنع القرارات التي تنفق مع الفلسفة المعلنة. 5. تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون.
5. تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل والأجل القصير.
6. وضع برامج تدريب مستمرة.
7. الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية.

ويعتبر دور الإدارة العليا على وجه الخصوص عامل رئيسي في النجاح وبدون قيادتها في تحقيق هذه المتطلبات فلا يمكن لأي جهود تحسين مستمر أن تنجح بغض النظر عن رغبات وجهود العاملين. وإن المدراء والاختصاصيين الفنيين يشكلون جزءاً من الفريق القائم بالتحسين المستمر ولا بد أن يتمتعوا بالقدرة على الرؤية طويلة الأمد في شركاتهم. وتكون الأفضل في المستوى (Market Leader) إن هدف كل شركة هو أن تصبح القائد في السوق أو ما يسمى (single title) وان اليابانيين في تحسين أنشطتهم يهدفون إلى امتلاك اللقب أو الاسم الأول (Class) برأس المظلة وقد سعى اليابانيون إلى تطوير ثقافة المنظمة وأسلوب الإدارة وذلك يمكنهم من اداء العملية بنجاح وان مفتاح النجاح هو قدرتهم في خلق ثقافة تنظيمية ضمن البيئة والتي تساعد على التحسين المستمر.

سادساً: دور التحسين المستمر في وظائف المنظمة

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة بزيادة المنافسة العالمية وزيادة الطلب من قبل المستهلكين والتنوع في مهارات القوى العاملة زاد الإهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، لذلك فتنطبق التحسين المستمر إمتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات وفي مختلف الوظائف وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم وكذلك زاد الإهتمام بالزبون الخارجي والذي يعد المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة، ويمكن تحديد دور التحسين المستمر في الوظائف التنظيمية للمنظمة من خلال الآتي:

1. دور التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية: لتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. لذلك يتطلب تطبيق التحسين المستمر العديد من الأساليب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء وهي كما أوردها (العيلي، 2010:52):

- فرق العمل المدارة ذاتياً.
- مهارات بناء الفريق.
- الإثراء الوظيفي وإعادة تصميم الوظائف.
- برامج تطوير العاملين.
- ربط عمل الفرد بأهداف المنظمة.
- تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات.
- تحسين مهارات القيادة.
- مهارات صنع قرارات فريق العمل.
- حلقات الجودة.
- استخدام تكنولوجيا حديثة.

2. دور التحسين المستمر في إدارة العمليات والانتاج: تُحقق عملية أنتاج الأجزاء ضمن منطقة محددة سيطرة أكبر عند حدوث أية مشكلة بالانتاج وبالأماكن أيقاف العملية وإصلاح العطل بشكل أسرع. وتساعد عمليات التحسين المستمر على توافر عدة فوائد للعملية الإنتاجية منها تقليل الخزين وتكاليفه، وتحسين تدفق الإنتاج وزيادة سرعة الاستجابة للزبون وزيادة الحصة السوقية وتحسين للأداء ويوضح (العلي، 2000) أن السرعة في التسليم أصبحت مصدراً جديداً للتنافس خلال السنوات

الأخيرة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة المعتمدة على الوقت (Time-Based Competition) ويرى (العامري، 2008) أن هناك العديد من المتغيرات المؤثرة في قدرة الشركة على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه الزبائن كالجودة، وتوقف وعطل المكائن، ودوران العمل العالي وتخطيط الطاقة الإنتاجية، والرقابة على الجودة، وتحسين عمليات مناولة المواد، وسياسة الخزين المتبعة، وأشار Evans & Dean (2003)، إلى أن مدة الانتظار القصيرة للمنتج توافر العديد من المزايا، منها أنها تسمح للشركات بتقديم منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة بسرعة أكبر والتوفير في وقت التطوير في كل شهر وتوفير الملايين من المبالغ المصروفة (الحمداي، 2012: 57). إذن عمليات التحسين المستمر تؤثر في وظائف الانتاج والعمليات من خلال الاتي:

- جودة عالية.
- تقليل المخاطر.
- تقليل التكاليف.
- سرعة زيادة العوائد.
- تحسين الاتصالات.
- تحسين ظروف العمل.
- زيادة الكفاءة.

3. دور التحسين المستمر في الإدارة المالية: تعد القرارات المالية إحدى القرارات الإدارية المهمة في منشآت الأعمال وهذه القرارات ترتبط بالوظيفة المالية وهي نتيجة نمو الربحية والسيولة فالإدارة المالية أصبحت تتعلق بالحصول على الموارد المالية وإدارة رأس المال الحاصل كالمحافظة على سيولة المنشأة وإدارة الموجودات الرأسمالي، لذا فإن أهمية ودور عملية التحسين المستمر في وظيفة الإدارة المالية تتركز في قراراتها والتي تتمثل بالاتي (شومان، 2006: 28-29):

- **قرارات التمويل:** هي تهتم بتقدير الاحتياجات المالية والحصول على الأموال من مختلف المصادر. وهي عبارة عن قرارات زيادة رأس المال العامل أو تخفيضه.

■ **قرارات الاستثمار:** عندما تحصل المنشأة على التمويل الكافي سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية تعمل على توظيفها في مجال نشاطها. وتمويل كل عملياتها الجارية أو في مجالات جديدة مقترحة وسوف يتم توجيهها نحو الاستثمارات المربحة مثل زيادة خطوط الإنتاج.

4. دور التحسين المستمر في إدارة التسويق: إن الغاية التي تسعى إلى

تحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لإعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد إلى حالات من المخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فإن عملية التحليل البيئي هي عملية دائمة ومستمرة وذلك لضمان وضع تنافسي متميز من خلال تبني خيار استراتيجي يحقق رسالة المنظمة التي تم تحديدها وفق الرؤية الاستراتيجية لأفاق المستقبل (المغربي، 1999، 149) يعتبر تحديد نشاط الأعمال الذي تزاوله المنظمة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية الآن وفي المستقبل العامل المحوري في عملية الاختيار الاستراتيجي. وعملية التحديد هذه بسيطة للغاية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم و لا تتعدى توصيف نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات. أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة الحجم التي تزاوّل مجموعة متنوعة من الأعمال، فإن الأمر يصبح فيها معقداً (الملاحسن، 2006: 41).

وسيتّم تخصيص فصل مستقل من هذا الكتاب لغرض التعرف على مفهوم الوظائف الأساسية للمنظمة وبشكل مفصل، فضلاً عن تحديد فقرة مستقل في كل فصل لتوضيح دور وأهمية عملية التحسين المستمر في دعم هذه الوظائف.

اسئلة الفصل

- س1: ناقش مفهوم التحسين المستمر في المنظمات المعاصرة وبشكل مختصر.
- س2: هناك عدد من الاهداف التي تسعى عملية التحسين المستمر الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة، عددها.
- س3: عدد اهم ادوات واساليب التحسين المستمر.
- س4: عدد اهم خطوات عملية التحسين المستمر.
- س5: هناك عدد من المتطلبات الادارية الواجب توفرها لضمان نجاح نظام التحسين المستمر، عددها.
- س6: ناقش دور التحسين المستمر في الوظائف الادارية الرئيسة للمنظمة وبشكل مختصر.