

الفصل السابع

تحديد مستوى الأداء والجودة

تحديد مستوى الأداء والجودة

Japanese Model at Work to get ISO

"How to beat your competitors?"

١- تعريف تحديد مستوى الأداء :

- أ- المعيار الذى يتم قياس الأشياء وفقا له .
- ب- النقطة التى يتوصل إليها البحث والتى يمكن الاستعانة بها على أنها أحد المصادر التى يمكن الرجوع إليها .
- ج- يهتم تحديد مستوى الأداء بالتقييم المستمر لأفضل الأساليب التى تتبعها الشركة خلال عقد المقارنات على المستوى الداخلى وعلى المستوى الخارجى وإليك بعض الخصائص المشتركة التى ذكرت فى معظم هذه التعريفات .
- ١- مصدر يمكن الرجوع إليه ومعيار للقياس .
- ٢- دراسة للعمليات الداخلية الرئيسية .
- ٣- المقارنة مع المؤسسات الأخرى .
- ٤- عملية إدخال التعديلات بصورة مستمرة .
- ٥- أن تصبح الأفضل .

يرتبط وجود أسلوب تحديد مستوى الأداء بالتحليل الدقيق للكيفية التى تقوم بواسطتها مؤسستك بأداء ما تقوم به من عمل وكيف تستطيع أن تضع إضافة جديدة على :

- ١ - المواد الخام.
- ٢ - على الأفكار التي تتعلق بمجال العمل.
- ٣ - وكيف تتواءم مع احتياجات السوق؟
- ٤ - وكيف تستطيع في النهاية أن تجعل المنتج أو الخدمة تصل إلى يد العميل؟

• أساليب تحديد مستوى الأداء:

- ١ - التحديد الداخلي لمستوى الأداء.
- ٢ - التحديد التنافسي لمستوى الأداء.
- ٣ - التحديد الوظيفي (غير التنافسي) لمستوى الأداء.
- ٤ - التحديد العمومي لمستوى الأداء.

أولاً: التحديد الداخلي لمستوى الأداء: يتناول الآتى:

- ١ - ماهى أكثر الإجراءات نجاحاً داخل الشركة؟
- ٢ - ما السبب وراء نجاح هذه الإجراءات.
- ٣ - ما العمليات التي من الممكن أن تفيد في الفروع الأخرى؟
- ٤ - ما الإجراءات التي تفشل في القيام بها؟
- ٥ - ما السبب وراء هذا الفشل؟
- ٦ - ما السبب الذي يجعلنا نستمر في القيام بهذه الإجراءات على الرغم من فشلها؟

ثانياً: التحديد التنافسي لمستوى الأداء

ومن أمثلة الأسباب التي من الممكن أن تكون قد ساهمت في تحقيق النجاح لمنافسك السياسات التي يتبعونها في التعاملات النقدية أو تعيين الموظفين أو خدمة العملاء أو نظم توصيل المنتجات.

- وبالمطيع فإن كل واحدة من هذه العمليات لها ما يرتبط بها من تكاليف وسيكون عليك أن تقرر إذا ما كان هناك أى جدوى ستعود على شركات حال تطبيقك لسياسات منافسيك أم لا.
- أن ما يفيدك بحق هو اتباع السياسات التى تتواءم مع شركتك وتستطيع من خلالها تحقيق التقدم في مجال المنافسة حتى وإن كنت تعلم بالفعل أن سياسات المنافسين تختلف عن سياستك.
- وأسواق مثلاً على ذلك ما قامت به شركة حيث قامت الشركة باتباع السياسة الخطأ في التوقيت. وذلك عند قيامها بإنتاج الحاسبات الكبيرة بدلاً من العمل في إنتاج الحاسبات الشخصية وترتب على ذلك خروج العديد من صغار المنافسين من مجال المنافسة وذلك لأنهم لم يظنوا أن أفضل شركة في السوق من الممكن - حتى ولو مؤقتاً - أن ترتب أحد الأخطاء.

ثالثاً: التحديد الوظيفي (غير التنافسي لمستوى الأداء):

- ١ - الاختيار التالى أمامك هو أن تنظر إلى سياسات الشركات لا تنافسك ولكنها تتبع نفس سياسات مشابهة للسياسات التى تتبعها شركتك في تنفيذ عملياتها.
- وبدقيق النظر نجد أن هذه الشركات تتبع بعض السياسات في تنفيذ عملياتها التى لا يمكن أن تتضح لأحد إلا بعد القيام بالبحث والتحري عنها.
- مثال: حالات توزيع الأموال بالتليفون في شركات السياحة وتحديد الأسعار بالنسبة لشركات النقل البرى.

رابعاً: التحديد العمومى لمستوى الأداء:

أن تقوم باتباع أفضل الشركات التى تتمتع بسمعة طيبة و متميزة بشأن تنفيذ أسلوبها في العمل على الرغم بأنها لا تنتمى إلى نفس مجال عملك والتى يمكن مقارنتها في الوقت ذاته بما تقوم به من عمليات.

ملحوظة هامة :

لتحديد مستوى الأداء الجيد لشركتك أسأل نفسك والمديرين الذين يعملون معك بعض الأسئلة مثل:

- ١- ما الخطأ فيما تقوم به من عمل؟
- ٢- كيف يمكن تأديته بشكل أفضل؟
- ٣- هل سيمنحنا هذا إضافة جديدة عن منافسينا؟
- ٤- هل سيمكن لقوة العمل أن تتغير؟
- ٥- ما التكلفة التى تتطلبها القيام بهذا العمل؟
- ٦- ما الداعى للقيام بتحديد مستوى الأداء على أى حال؟

بوصفك المسئول عن تحديد مستوى الأداء :

سيكون عليك أن تشرح لزملائك وباقى أعضاء فريق العمل الأسباب التى تستدعى القيام بمثل هذا التغير الكبير فى القواعد التى تدير المؤسسة وفقا لها.

س : ما المقصود بـ Shukko ؟

Shokko أنه المفهوم اليابانى لانتداب الموظفين.

فى اليابان لا يتم الاكتفاء بحث بعض الموظفين على دراسة العمليات الداخلية للمؤسسات التى يعملون بها. بل يتم تشجيعهم على الاستفادة من العمليات الداخلية للشركات الأخرى سواء المنافسة لهم فى نفس المجال أو بعض الشركات الأخرى وذلك من خلال القيام بانتدابات خاصة للموظفين ومن فوائد هذا الأسلوب النقل السريع لأفضل الخبرات والتقنيات التكنولوجية يطلق على هذا الأسلوب أحيانا السياحة الصناعية يعمل أسلوب تحديد مستوى الأداء فى هذه الحالة على دراسة ومقارنة العمليات.

س: ما هي الأسباب الداعية إلى تحديد مستوى الأداء؟

١- إيجاد الاختلاف.

- يمكن تحديد مستوى الأداء كمعيار داخلي للمنتج أو الخدمة مقارنة بما في السوق من منتجات أو خدمات.

٢- وضع أفضل المقاييس الممكنة.

- إذا توافرت لديك المعلومات عن أفضل العمليات التي يتم تنفيذها في مختلف المجالات فستزداد إمكانية زيادة القدرة على رفع معايير الجودة إلى أعلى مستوى.

- ففي بعض الأسواق يمكن عامل تقديم منتجات تتميز بقدر من الجودة يستطيع العميل أن يعتمد عليها أهم بكثير من عامل سعر المنتج.

٣- الإفادة من خبرات أفضل الشركات.

٤- تكوين نوع من التكامل بين الأفكار.

أمثلة للنجاحون في استخدام أسلوب تحديد مستوى الأداء:

١- تستخدم شركة Protcter & Gamble نظام بحث يتكون من سبع نقاط من أجل مراقبة مدى نجاح العلاقات التجارية بين الشركة والعملاء. وبمرور الزمن نتج عن ذلك امتلاك الشركة لعملاء أوفياء يقومون بتزويد الشركة بالمعلومات عن المنافسين دون مقابل وبصورة دورية. بالإضافة إلى مساعدتهم الشركة على معرفة الأساليب التسويقية لمنافسيها.

٢- استطاعت شركة "texas Instrument" بمدينة Sherman بولاية Texas أن توفر ١٢,٠٠٠ دولار في شهر من نفقات انتاج المنتجات واستعادة ٥٤,٠٠٠ دولار من رأس مال الشركة والاستثمارات التي تنفقها على تدريب الموظفين بالشركة. كل ذلك من خلال أسلوب تحديد مستوى الأداء في التعامل مع مشكلة الروائح غير المقبولة للسوائل المستخدمة في مصانع الشركة.

٣- تقوم شركة "ICL" بتحديد مستوى أداء ٢٠ شركة من الشركات المنافسة لها من حيث الأوضاع المالية والتكنولوجيا المستخدمة في انتاج المنتجات. ثم يتم القيام بنشر هذه المعلومات على مستوى العاملين بالشركة حتى يمكن القيام بعمل التطويرات اللازمة على مستوى المؤسسة بالكامل.

أمثلة للناجحون في استخدام أسلوب تحديد مستوى الأداء:

- ١- رضا العميل.
- ٢- تحديد النفقات.
- ٣- تقليل الوقت اللازم لبدء في أحد المشروعات.
- ٤- تحسين مستوى التدريب.
- ٥- توصيل المنتجات للعميل في الوقت المتفق عليه.
- ٦- جودة المنتج.
- ٧- صحة الفواتير.
- ٨- سرعة الخدمة.
- ٩- الابتكار.
- ١٠- تحديد السعر وعملية الشراء.
- ١١- التعامل مع المواد الخام.
- ١٢- تحرير العقود.

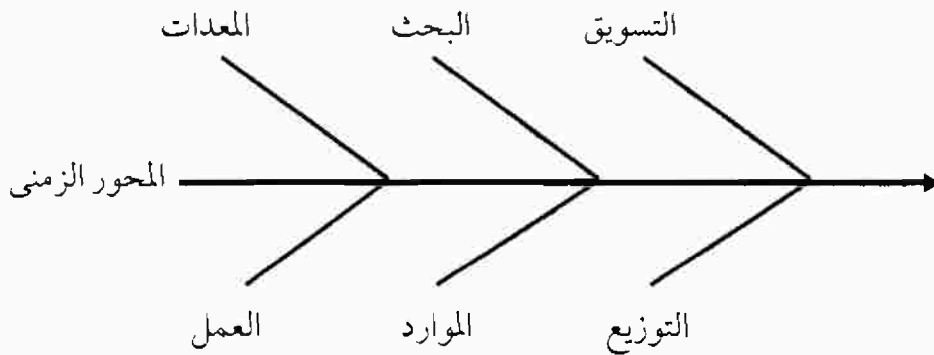
من خلال:

- | | |
|---------------------------|--|
| ١- متطلبات العميل. | ٢- صافي الربح يمكن تحديد مستوى الأداء. |
| ١- مواكبة احتياجات السوق. | ١- تخطيط الجوانب المالية. |
| ٢- مساعدة العميل. | ٢- اكتساب الاصول المالية. |

- ٣- مساعدة العميل.
- ٣- تكنولوجيا المعلومات.
- ٤- توصيل المنتجات.
- ٤- نظم الإدارة.
- ٥- الإنتاج/ التصنيع.
- ٥- العمليات المحاسبية.
- ٦- تخطيط النطاق الذى يتم فيه تقديم الخدمة.
- ٦- تحديد السعر.
- ٧- الإمداد والتموين.
- ٧- عمل الفواتير.
- ٨- تعيين الموظفين وإسناد المسؤوليات إليهم.
- ٨- تحصيل الضرائب.
- ٩- البحث والتنمية.
- ٩- قيمة الأستئجار.

٤- تخطيط العمليات:

س: ما هو نموذج تحديد الأسباب والنتائج اليابانى؟



- ١- يعد Kaorn Ishikawa من أوائل من مارسوا أسلوب إدارة الجودة الكلية في اليابان. والشكل الذى ابتكره على هيئة السمكة بالحد الزمنى الضمنى الذى يعد معيار نجاح العملية. بعد الاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائى.
- ٢- أوضح Ishikawa أن نسبة ٩٥٪ من المشاكل التى تظهر خلال العمليات من الممكن أن يتم حلها باستخدام الإحصائيات.
- ٣- وعليه يجب أن يراقب جميع العاملين مدى نجاح العملية. والمساهمة فى أى عمل يسهم فى انجاح العملية.

أولاً: جمع البيانات لعملية تحديد مستوى الأداء:

١- البيانات الداخلية.

٢- عندما تقوم بجمع البيانات الداخلية تحتاج إلى أن تدرك الاستخدامين اللذين يمكن أنت تقوم بتنظيف هذه البيانات داخلها. يساعدك الاستخدام الأول على تحديد معايير قياس نجاح العملية داخل الشركة. أما الثاني فهو يساعدك على الحصول على البيانات اللازمة لإجراء المقارنات الخارجية في المستقبل .

تتضمن القوائم المعقدة للمصادر الداخلية مايلي:

- ١- تكلفة المنتج.
- ٢- معدل الإنتاجية.
- ٣- حجم المخزون.
- ٤- معدل انجاز العمل وفق ما تحدد له من مواعيد.
- ٥- البضائع التالفة.
- ٦- عائدات العملاء.
- ٧- المواد المستخدمة.
- ٨- طلبات الإرتجاع.
- ٩- تدفق النقود.
- ١٠- الدفع المتأخر.

ثانياً: قائمة العناصر البسيطة مايلي:

- ١- تشكيلة المنتجات.
- ٢- تكاليف ما بعد البيع.
- ٣- التوصيل المباشر إلى العملاء.

- ٤- مدى رضا العميل.
- ٥- الملاحظات الإيجابية من جانب العملاء.
- ٦- دقة توقع معدل المبيعات.
- ٧- تطوير المنتج؟
- ٨- سمعة المؤسسات بين باقى المؤسسات.
- ٩- الأوراق الخاصة بالموظفين الذين تم الإستغناء عنهم.

ملاحظة :

من الممكن أن يهبط مستوى أداء الشركة التى لها سمعة التعامل الجيد مع توفير الجودة في منتجاتها وذلك لأن المحاسبين التابعين لهذه الشركة يتبعون سياسة شديدة جدا في عملية جمع الديون التى يدين بها العملاء للشركة.

التحديد التنافسى لمستوى الأداء :

بعض الأمثلة لمصادر المعلومات عن المنافسين

- ١- المكتبات المتخصصة في المجالات التجارية.
- ٢- الندوات.
- ٣- خبراء الصناعة.
- ٤- المحلات المتخصصة في مجال الأعمال.
- ٥- العملاء.
- ٦- الموردون.
- ٧- التقارير السنوية.
- ٨- الإحصائيات الحكومية.

٩- أبحاث النقايات.

١٠- الجمعيات المتخصصة.

١١- العاملون في قسم المبيعات في المؤسسة.

١٢- الأكاديميون.

١٣- الملفات الإلكترونية.

١٤- سمسارة البورصة.

١٥- مراقبوا الصناعة.

١٦- منظموا الحركة.

محتويات عرض الشراكة بين الشركات:

- يجب أن تتوخى الحذر أثناء اختيار للشريك وما يمكن أن يقدمه لك.
- عليك أيضا أن تكون مستعدًا لإطلاعك على البيانات الخاصة بك.
- وعليك أن تغطي النقاط الآتية في خطاباتك مع الشركة المشاركة لك.

١- نبذة مختصرة عن شركتك.

٢- الغرض من عملية الشراكة (تحديد مستوى أداء إحدى العمليات الحرجة).

٣- السبب وراء اختيارك لهذه المؤسسة كشريك لك.

٤- ما الذى يمكن أن تقدمه لهذه المؤسسة فى المقابل.

٥- العناصر التى ترغب فى دراستها لدى المؤسسة الأخرى.

٦- أعضاء فريق العمل الخاص بك.

٧- مدى زيارة (زيارات) موقع (للشركة المشاركة).

الزيارة الأولى لموقع العمل:

- فيها يسعى الطرقات إلى تحقيق أقصى استفادة من الفرصة المتاحة أمامهما وتجد هناك رغبة في التعاون المتبادل بينهما.
- لذا تحتاج إلى الإجابة عن هذه الأسئلة.

- ١- كيف تنفذ هذه العملية.
- ٢- لماذا تقوم/ لا تقوم بهذه العملية؟
- ٣- ما الغرض من هذه العملية؟
- ٤- هل اعتقدت أن تنفذ هذه العملية بنفس هذا الأسلوب طوال الوقت؟
- ٥- ما السبب وراء تنفيذ هذه العملية بهذا الأسلوب؟
- ٦- هل تقوم شركات أخرى في نفس المجال باتباع هذا الأسلوب عند تنفيذ هذه العملية؟
- ٧- ما رأى الآخرين في تنفيذ هذه العملية بهذا الأسلوب؟
- ٨- ما رأى الآخرين في تنفيذ هذه العملية بهذا الأسلوب.
- ٩- هل يتم توثيق هذه العملية في أى مراحل تنفيذها؟
- ١٠- إذا كان الأمر كذلك. هل يحدث هذا فعلاً عملياً؟
- ١١- ما هو العنصر الرئيسى في هذه العملية؟

بروتوكول تبادل المعلومات أثناء عملية تحديد مستوى الأداء؟

- ١- المعرفة والالتزام بقواعد عملية تحديد مستوى الأداء؟
- ٢- المعرفة بأسس عملية تحديد مستوى الأداء وكيفية تنفيذها.
- ٣- تحديد العملية التى يتم تحديد مستوى أدائها. وتحديد مواضع الاختلاف بين الأداء والتعرف على أسلوب أداء الشركات الكبرى، واستكمال عمل تقييم ذاتى فعال.

٤- عمل استبيان وجدول أعمال للمقابلات، والسماح لكل طرف بالإطلاع على ما سبق أن قام به الطرف الآخر في هذا الشأن.

٥- امتلاك السلطة التي تؤهله لعمل شراكة بشأن هذه المعلومات.

٦- العمل من خلال مضيف محدد والاتفاق المشترك على ترتيبات جدول العمل والاجتماعات.

٧- اتباع هذه القواعد خلال الزيارات الأولى.

٨- إعداد جدول عمل للاجتماعات بشكل سابق.

٩- كن متمسكا وصادقا وودودا ومتحمسا.

١٠- قم بتقديم كل الحاضرين وأشرح سبب وجودهم. التزم بجدول الأعمال، وابق التركيز على الموضوعات التي تتعلق بتحديد مستوى الأداء.

١١- استخدام لغة يكن للجميع فهمها.

١٢- لا تجعل أى فرد يطلع على المعلومات الخاصة بالشركة دون الحصول على تصريح سابق للقيام بذلك من السلطات المختصة لدى الطرفين.

١٣- اشرك الطرف الآخر في المعلومات الخاصة بعملياتك إذا سألك هو عن ذلك واستفد من نتائج الدراسات المشتركة بينكما.

١٤- قم بالعرض بفكرة القيام زيارات تبادلية.

١٥- اختتم الاجتماعات والزيارات وفق الوقت المحدد لها.

س: ما هى الأسباب وراء انهيار الشراكة بين اثنين؟

١- تضارب السياسات «الأساليب العامة لإدارة العمل».

٢- المعلومات غير الكاملة أو غير الدقيقة عن مستوى الأداء.

٣- احترام الإدارة.

٤- عامل الإرتياح لمثل هذا النوع من العلاقات.

٥- التوقعات غير السليمة للفوائد المتبادلة.

س: ما هي معايير قياس كفاءة موظف التليفونات؟

أ- المستقبل:

١- مدة المكالمات الاستفسارية.

٢- عدد المشكلات التي تم حلها.

٣- المدة التي يبقى الهاتف فيها متاحا لاستقبال المكالمات.

٤- مدى الاستفادة من النصيحة.

٥- الخدمات الإضافية المقدمة.

٦- الإدارة / توصيل البيانات.

٧- التقييم العام.

ب- المرسل:

١- عدد المكالمات.

٢- مكالمات المبيعات.

٣- متوسط مدة المكالمات.

٤- توزيع المكالمات بالقطاع.

٥- تكرار المتابعة.

٦- نجاح الغرض من المكالمات.

٧- التقييم العام.

س: ماهى الأخطاء التى تهدد متبنين أسلوب تحديد مستوى الأداء لأول مرة؟

- ١- تهديدات تؤثر على نجاح تنفيذ العمليات الجديدة.
 - ٢- نقص الالتزام الكامل.
 - ٣- نقص الموارد (الأموال والقوى البشرية).
 - ٤- النتائج غير الواضحة.
 - ٥- البيانات غير الكافية.
 - ٦- عدم القدرة على تحديد الاتجاه الذى يسير فيه أعضاء فريق العمل الذين يطبقون أسلوب تحديد مستوى الأداء.
 - ٧- عدم قدرة باقى العاملين على تفهم مقتضيات الواقع الجديد.
 - ٨- التشابه الكامل بين الشركاء فى عملية تحديد مستوى الأداء.
 - ٩- عدم إتخاذ أية قرارات كرد فعل لتطبيق هذا الأسلوب الجديد.
 - ١٠- تحديد مستوى أداء العديد من العمليات.
- من الممكن أن تواجه كل تهديد من هذه التهديدات بخطة محدودة لكن هناك أسلوب واحد صارم إذا استطعت تطبيقه على أربع عناصر فسيمكنك أن تواجه كل هذه التهديدات وهى:

- ١- الموافقة الاستراتيجية.
- ٢- انتقاء فريق العمل والتدريب.
- ٣- رئيس فريق عمل ناجح على دراية كاملة بأسلوب تحديد مستوى الأداء.
- ٤- محلل يستطيع تسجيل العمليات التى يتم تنفيذها فى محيط العمل بدقة.
- ٥- التخطيط.

٦- تواصل النتائج.

س: ما هي أفضل أساليب تحديد مستوى الأداء؟

س: من القادر على القيام بتحديد مستوى الأداء؟

كل شخص في مكانة قادر على تحديد مستوى الأداء:

١- خدمة العملاء.

٢- إدارة التكنولوجيا.

٣- التفويض.

٤- المورد.

٥- زمن الإعداد.

٦- المشتريات.

٧- التشغيل.

٨- التدريب.

٩- إدارة الإنتاج.

١٠- المبيعات.

١١- التحكم في المخزون.

١٢- برنامج التسويق.

١٣- التصنيع.

١٤- الجودة وتطوير المنتج.

١٥- نظير الجودة.

- ١٦ - جميع المواضيع والعمليات.
- ١٧ - تقنية المنتج.
- ١٨ - تطوير المنتج.
- ١٩ - التخزين والتوزيع.
- ٢٠ - المشتريات.
- ٢١ - التصنيع.
- ٢٢ - التحكم في سعر الأسهم.
- ٢٣ - تحديد مستوى الأداء بشكل عام.
- ٢٤ - الابتكار.
- ٢٥ - جميع الجوانب.

فى اليابان

kaizen : فلسفة التحسين المستمر

١ - تعنى فلسفة kaizen التحسين المستمر الذى يمتد لكل فرد بدء من الإدارة العليا والمديرين إلى العمل.

٢ - masaaki imai أحد الداعين إلى تطبيق فلسفة kaizen فى دول الغرب.

٣ - فى البيانات تعنى كلمة kaizen التغير الجيد أو التحسين.

س : ما الفرق بين فلسفة Kaizen فى الغرب عن اليابان؟

١ - تعتمد معظم الشركات الناجحة فى الغرب على دافع الحصول على الربح على المدى القصير نسبيا والنتائج عن تغير محلى.

٢ - تعتمد الشركات اليابانية على نظرية التحسين التدريجى عند تحديد كم المال الذى تنفقه كاستثمارات. إذا كانت هناك أية فكرة جديدة أو أية عملية مختلفة لا يمكن أن تأتى بهوامش ربح سريعة.

٣ - فإن مجالات العمل فى الغرب تبتعد عن استثمار أموالها فى هذا المجال مفضلة على ذلك تغيرات مرحلية تعود بنتائجها سريعا.

س : وضح معالم فلسفة Kaizen؟

١ - تشكل نظم الاقتراحات المبنية على أسس فلسفة Kaizen أحد العناصر الأساسية لنجاح المشروعات فى اليابان. يتم قياس أو تحديد مستوى أداء المشرفين وفق عدد الاقتراحات التى يقدمونها لتحسين مستوى أداء العمليات حسب ما يتلقونه من المعلومات من موظفيهم.

٢ - تحتفظ الجمعية البريطانية لنظام الاقتراحات بسجلان عن متوسط عدد

الاقتراحات المقدمة من جانب الموظفين المشتركين في هذا النظام داخل المملكة المتحدة.

٣- وفي أحد العوامل قدمت شركة "WH Smith" ما يقرب من ٢٥٥١ فكرة تلقتها من ٣٤,٠٥٢ موظف - كما قدمت شركة Abbey National ما يقرب من ١٣٥٧ فكرة تلقتها من ٧١,٠٠٠ موظف خلال نفس الفترة .

٤- تقدم شركة TOYOTA اليابانية ١,٥ مليون اقتراح سنويا ويتم تطبيق نحو ٩٥٪ من هذه الاقتراحات بشكل أو بآخر.

يمكن تعليل هذا الاختلاف من خلال الحقيقة القائلة بأن وظيفة كل فرد ترتبط بأحد عناصر فلسفة بدءا من رئيس مجلس الإدارة وحتى أصغر الموظفين. أن أكثر من حوالى ٥٠٪ من أوقات المديرين في اليابان يقضونها في محاولة إضفاء التحسين على العمليات التي يقومون بها.

ملحوظة:

إذا اثبت أن أحد الأفكار قد تساعد التحسين من مستوى الأداء، فإنه يتم اتباعها وفي هذه الحالة. فإن الفضل ينسب لفريق العمل كله من نوع من التقدير الخاص لصاحب الفكرة من الأساس.

• فلسفة Kaizen والفاقد:

يعد الفاقد هو أحد أهم الموضوعات التي تقوم بفلسفة بالتركيز على معالجتها. أن وصول المكونات اللازمة لاحدى العمليات التصنيعية في التوقيت المناسب يعنى الحرص على تقليل نسبة الفاقد. لكن: ما المقصود بالفاقد تحديدا هنا؟

١- تضخم الإنتاج.

٢- زمن الإنتاج.

٣- وحدات النقل.

٤- زمن العملية.

٥- مراقبة حركة الأسهم.

٦- الحركة المادية للأسهم.

٧- استبدال الأسهم ذات السعر المنخفض.

س: ما هي أواجه الاختلاف بين الشرق والغرب في الإدارة؟

- يعد أسلوب الإدارة هو أحد أهم معالم الاختلاف بين الشرق والغرب في مجال الأعمال ففي الوقت الذي تجد فيه معظم المديرين اليابانيين يشجعون سياسة الباب المفتوح مع وجود الاتصال المباشر بين قيادات الإدارة وبين فريق العمل.
- تجد أن من النادر في الغرب انتشار مثل هذه الأساليب (بالرغم من قدرة الغرب على التعلم بسرعة).
- أن المديرين في الغرب يفضلون أن يأتي الموظف في ميعاد محدد إلى مكتبه (بصرف النظر عن التزاماته) من أجل أن يتلقى التعليمات وأن يتصرف وفق سياسة معينة.
- يتحدد مستوى أداء المديرين في اليابان وفق قدرتهم على إدخال التحسين على العمليات المسئولين عن تنفيذها في مجال العمل بينما يتم تحديد مستوى الأداء في الغرب بمدى قدرتهم على الحفاظ على سير العمليات في نظام.

س: ما المقصود بالمفهوم الياباني Warusa Kagen :

- في اليابان مفهوم Warusa Kagen يعنى أن يتم تعليم الموظفين التنبؤ بالعمليات التي من المحتمل أن يسوء مستوى ادائها وذلك قبل وصول

العملية إلى هذه المرحلة بفترة طويلة. حتى لا تتفاقم المشكلات الصغيرة وتصبح في المشكلات الكبيرة.

- يعمل المديرون على تشجيع الموظفين على الحديث معهم عن الأشياء التي يرون أنه لا يتم القيام بها على الوجه الأمثل ومثل هذا الموقف هو بالفعل أحد المواقف الجيدة طالما أنه يمكن قياسه والتعديل فيه.
- في الغرب هناك الكثير من العمليات التي تعاني من مشكلات والتي لا يعلم أحد عنها شيئاً لفترات قد تصل إلى أعوام. وذلك للاعتقاد السائد بأن مثل هذه المشكلات هي مشكلات صغيرة غير جديرة بالاهتمام. وبمرور الزمن تنمو هذه العوائق لتصبح مشكلات كبيرة كان يمكن تجنبها إذا كان قد تم استخدام مفاهيم تواصلية أكثر انفتاحاً.
- يعد مفهوم Warusa Kagen بين الأقسام أو الأقسام حيث تتم ملاحظة العوائق التي تقف في طريق تنفيذ العمليات في المؤسسات (التسويق مقابل المبيعات) والبحث مثالب التسويق والتوزيع مقابل التمويل) من أكثر المواضيع التي تظهر فيها جدوى استخدام مثل هذا المفهوم، لكن عدم التنسيق أو التعاون بين الأقسام يقف حائلاً أمام تطبيق هذا المفهوم بشكل كامل.

محاوّر فلسفة Kaizen اليابانية:

- ١- الاستفسارات الخمسة 5 whys .
- ٢- المفاهيم الخمسة (الإنسان - الآلة - المادة الخام - الطريقة - المعيار).
- ٣- الأفكار الخمسة (تقويم - ترتيب الأشياء - ينظف - المحافظة على نظافة الفرد - الحفاظ على النظام).
- ٤- العناصر الثلاثة (الفاقد - النقص - الفرق).

١-أولاً: الاستفسارات الخمسة:

إذا كان هناك هبوط في مستوى أداء أحد أجزاء العملية. أو لاحظ أنت ذلك. فستحتاج إلى أن تطرح خمسة استفسارات وفي كل مرة تقوم بتوسيع دائرة البحث. أن آلة عمل القوة لا تنتج ماء ساخناً.

١- لماذا؟

- لأن صلاحية العنصر المسئول عن تسخين الماء تنتهى بعد تسخين ٥٠,٠٠٠ فنجان.

٢- لماذا؟

- لأن اسعاد المواد المستخدمة في صنع عناصر تسخين المياه التى تبقى فترات أصول، باهظة الثمن.

٣- لماذا؟

- لأننا لا نملك سعر تكلفة التكنولوجيا اللازمة لتصنيعها هنا.

٤- لماذا؟

- لأن أجور العمالة مرتفعة للغاية.

ثانياً: المفاهيم الخمسة:

تعتبر المفاهيم الخمسة عن الإنسان والآلة والمادة الخام، والطريقة والمعيار - يتيح كل مفهوم الفرصة أمام طرح عشرة أسئلة عن عناصر العملية لنرى أن كان يمكن إدخال التحسينات عليها أم لا.

- وعلى سبيل المثال: إليك طريقة تنفيذ العملية.

١- هل هى آمنة؟

٢- هل هى فعالة؟

- ٣- هل معيار نجاح العملية معيار عادل؟
- ٤- هل إطار العمل من العوامل التي تؤثر على نجاح العملية؟
- ٥- هل الإعداد مناسب؟
- ٦- كيف تتوافق هذه العملية مع باقى العمليات؟
- ٧- هل تقدم جودة مناسبة؟
- ٨- هل توجد عناصر إضاءة وتهوية مناسبة؟
- ٩- هل يمكن تعليم هذه الطريقة بسهولة إلى الآخرين؟
- ١٠- هل يمكن تحسين معيار نجاح العملية؟

ثالثاً: الأفكار الخمسة: مأخوذة عن خمس كلمات يابانية:

١- Seiri تقويم

- إعداد الآلة/ العملية والتخلص من الأدوات غير الضرورية.

٢- setion ترتيب الأشياء.

- يجب وضع الأدوات في أماكنها الصحيحة وفق تتابع خطوات العملية حتى لا يتم إهدار أى وقت في البحث عن المعدات أثناء تنفيذ العملية.

٣- seiso ينظف.

- تنظيف مكان العمل قبل البدء في تنفيذ المهام وأثناء العمل.

٤- seiketsu المحافظة على نظافة الفرد.

- أن كونك نظيفاً أو مرتباً يدعم وجود موقف فعال تجاه العملية.

٥- shitsuke الحفاظ على النظام.

- يجب الالتزام بجميع الإجراءات. لأن الالتزام باتباع الإجراءات هو أحد

أفضل الأساليب الحالية للقيام بالعمل (مالم يوجد أية دواعي لإدخال بعض التحسينات من منظور فلسفة .

تعليق عام:

في الواضح أن بعض هذه الأفكار معروفة في مجال الصناعة. وعليك أنت أن تحاول تطبيقها على مستوى الوظائف الإدارية. وستجد أنها بنتائج فعالة. كما منا يقوم بعمل مكالمات هاتفية دون أن يكون مستعدًا جيدًا لها. سواء بإعداد البيانات الصحيحة أو توقع الإجابات المحتملة أن تصدر عن الطرف الآخر.

رابعاً: العناصر الثلاثة:

ترمز العناصر الثلاثة إلى الفاقد والنقص والفرق. وبالنسبة للعديد من مجالات العمل التي ترتبط بعملية الصناعة، فإن قوائم مراجعة هذه العناصر الثلاثة تعد أحد العوامل الفعالة التي تساعد على الاستفادة من مفهوم "Warsua Kagen".

المورد	الفاقد	النقص	الفرق
١ - القوى البشرية	√	×	√
٢ - التقنية	√	√	√
٣ - الطريقة	×	√	×
٤ - الزمن	×	√	×
٥ - التسهيلات	×	×	√
٦ - مرشحات الأدوات	√	√	×
٧ - المواد	√	√	√
٨ - حجم الإنتاج	×	√	×
٩ - المخزون	×	×	√
١٠ - المكان	√	×	×
١١ - طريقة التفكير	√	√	×

- يمكنك باستخدام قائمة المراجعة هذه أن تعد تقييماً فعالاً للعمليات وتقوم بتحديد الطريقة التي يمكن أن تساعدك على أن تجعل المتخصصين أو أعضاء فرق العمل يتخذون خطوات تصحيحية.

مزايا فلسفة "Kaizen" :

- ١- يكفل اتباع فلسفة Kaizen بعض تخصيص جزء من الأموال لدعمهم للكثير من المؤسسات في الغرب أحداث طفرات هائلة في معدلات الإنتاج بل لقد أصبح شيئاً عادياً أن ترى المؤسسات التي تتبع فلسفة Kaizen للمرة الأولى تحقق معدلات زيادة بنسب تتراوح بين ٣٠٪ إلى ٥٠٪.
- ٢- تضمن فلسفة Kaizen تحقيق أكبر قدر ممكن من المصلحة العامة. ذلك لأنها تجعل الموظفين يشتركون مع الإدارة في التخطيط للعمل.
- ٣- ومن العناصر الأساسية في فلسفة Kaizen مكافأة الموظفين على المجهودات التي يبذلونها وليس وفق النتائج فقط وتدريب كل فرد على استخدام الأسلوب الاستفساري الذي تحدثنا عنه في هذا الفصل من أجل تحسين مستوى أداء كل عملية في مجال العمل بشكل مستمر.

الفوائد الحقيقية لفلسفة "Kaizen" :

- ١- أن كل فرد سيتعامل مع الموضوعات الحيوية بسرعة أكبر.
- ٢- زيادة التأكيد على ضرورة التخطيط وزيادة الاهتمام بالعمل.
- ٣- يحل الاهتمام بمستوى أداء العملية ومستوى الجودة محل الاهتمام بالتكلفة والنتائج.
- ٤- أن يتم تركيز المجهودات على العناصر الأساسية.
- ٥- مشاركة الجميع في التخطيط للعمل.

إدارة الجودة

إدارة الجودة: هو عبارة عن مجموعة الأساليب التي حين يتم تطبيقها تؤدي إلى وجود معيار ثابت للمنتج أو الخدمة يلائم العميل. يرتبط هذا المفهوم بثلاثة عناصر:

١- الإدارة.

٢- العملية.

٣- خدمة العملاء.

١- يتعلق موضوع إرتباط الجودة بسلوك الإدارة بعده موضوعات أخرى مثل:

- العمل الجماعى والمعدات والتعليم السريع والتقدير والتواصل والمشاركة.

- دور الإدارة في هذا الموضوع هو التأكيد على ضرورة الوفاء باحتياجات العميل (الداخلية والخارجية). وتكوين نوع من التعاون بين فرق العمل وبين الأقسام من أجل اتباع نظم قياس يساعد على تقييم العمل وفق مستوى الأداء ومستوى جودة المنتج.

٢- وأسلوب إدارة الجودة يتعلق بإدارة العملية وتحليلها ونظم حماية العمل وتقليل التكلفة والإهدار وكل العناصر الأخرى في سلسلة إضافة قيمة جديدة للمنتج تجعل إحدى المؤسسات تتميز عن باقى المؤسسات.

٣- ارتباط أسلوب الجودة بالعميل، مثل الأبحاث التي تجرى من أجل معرفة الأشياء التي تجعل العميل راضى عن المؤسسة وقواعد تقديم الخدمات والوفاء بالاحتياجات والتقارير المستمرة عن ردود أفعال العملاء تجاه المنتجات أو الخدمات.

س: ماهى الأدوات لتحسين مستوى الجودة؟

حدد ست أدوات لتحسين مستوى الجودة:

١ - مهارات بناء العلاقات الإنسانية.

٢ - الأبحاث الإحصائية.

٣ - العرض الإحصائي البسيط.

٤ - التحكم فى الإحصائيات.

٥ - الهندسة.

٦ - الهندسية الصناعية.

ISO 9000 ومشتقاته

١ - قدمت منظمة International Standards Organisation (iso) بعض معايير الجودة

التي يمكن أن تطمح المؤسسات إلى تطبيقاتها.

٢ - وفى عام ١٩٨٧ تم إنشاء خمس مستويات يمكن اتباعها كمرشد للمؤسسات من

أجل الوصول إلى مستوى الجودة المنشودة.

ISO 9000 إرشادات عامة.

ISO 9001/2 تأسيس ضمان الجودة.

ISO 9003/4 نظم الجودة الكلية.

١ - وفى هذا الإطار، تعد سلسلة ISO 9000 من المساعدات العملية لبدء السعى من

أجل تحقيق مستويات جودة.

٢ - وفى الحقيقة ISO 9004 من البرامج التي تسعى من أجل الوصول إلى مستوى لا

نهائى من تحسين مستوى الجودة فى وجود اجراءات تقييم ذاتية حتى تصل إلى

مستوى فلسفة Kaizen وهى فلسفة التحسين المستمر ويعتبر تحديد مستوى الأداء أحد العناصر الفعالة فى برنامج ISO 9004 .

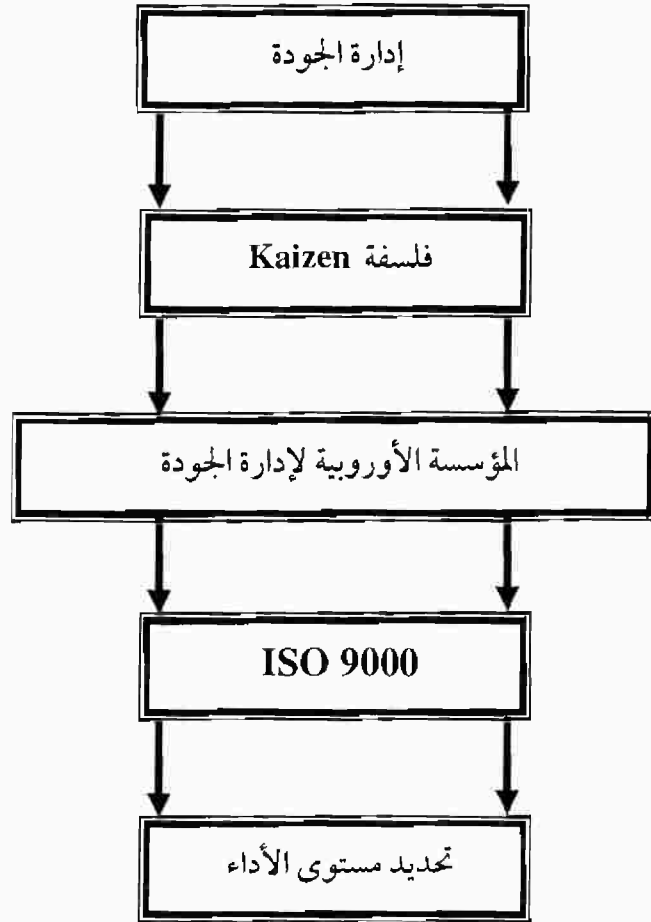
٣- جائزة MalcomBaldridge National Quality Award .

٤- بما أن معظم التجارب التى تم الاستعانة بها عند دراسة أسلوب تحديد مستوى الأداء تمت فى الولايات المتحدة فينبغى عليك أن تعلم ما هى هذه الجائزة.

٥- هذه الجائزة المعروفة اختصاراً باسم جائزة Mbnqa هى الجائزة الأمريكية المعادلة للجائزة التى تمنحها المؤسسة الأوروبية لكنها تختلف فى أنها انشئت فى عام ١٩٨٧ ومنذ بداية منح الجائزة وهى تعد جائزة التميز الأولى لمستويات الجودة بين جميع المهتمين بتحسين مستوى الأداء، ويتم منح هذه الجائزة وفق تحديد مستوى أداء سبع عناصر أساسية.

النقاط	العنصر
٩٠	١- القيادة
٨٠	٢- المعلومات والتحليل
٦٠	٣- التخطيط الاستراتيجى للجودة
١٥٠	٤- تنمية الموارد البشرية
١٤٠	٥- مستوى جودة العمليات
١٨٠	٦- نتائج التشغيل ونسب الجودة
٣٠٠	٧- متطلبات العميل
١٠٠	

إن الطرق إلى تحقيق أفضل مستويات الجودة ينتهى عند أسلوب إدارة الجودة الكلية ويبدأ أسلوب تحديد مستوى الأداء.



- موقع أسلوب تحديد مستوى الأداء بين بقية الأساليب.

خاتمة:

عندما تنتهي من كل هذه الدراسات وتجمع لديك كل البيانات وتستطيع أن تمنح أعضاء فريق العمل التدريب اللازم، فلا بد وأن يكون هناك شخص يكون هو المسؤول عن هذا الأمر.

س: فهل يمكن أن تكون أنت هذا الشخص؟