

### لندع ذلك يحدث

في غضون السنوات الثلاث الماضية سمع الناس في عشرات الشركات داخل الولايات المتحدة وكندا عن الممارسات الموصوفة في هذا الكتاب. لقد قرؤوا عنها في المجالات وفي النشرات الإخبارية، وحضروا ورشات عمل، وندوات، ومؤتمرات، وشاركوا في عروض فردية. وكان رد فعلهم واحداً تقريباً. فجميعهم اقتنعوا بقيمة الممارسات الست الفضلى، وبالحاجة الماسة إلى تطبيقها في أعمال البيع والتسويق داخل مؤسساتهم.

ومن الجلي، أنه لو كان تقبل الأفكار هو ما تدعو إليه الحاجة لكان الجميع يستخدمون هذه الأفكار، ولكن معظم الشركات لا يزال أمامها طريق طويلة لتقطعها. والأسئلة التي يكثر طرحها من قبل الناس والزبائن تكشف المشكلة. إن أحد نواب رؤساء إعادة الهندسة طرح السؤال التالي: «كيف نستطيع إطلاق هذا الشيء؟ كيف يمكننا أن نجعله يحدث؟». حتى الشركات التي نفذت بعض الأفكار تريد الآن أن تعرف كيف يمكنها المحافظة على زخم التنفيذ.

**الصيغة التي اتبعتها شركة ماريوت للتحسين المستمر**

كان تركيز شركة ماريوت انترناشونال دائماً على إرضاء الزبون وعلى التحسين المستمر. إن جيم بيرنز، نائب الرئيس السابق لإدارة الجودة الكاملة

في شركة ماريوت، يوضح لنا أن الشركة استخدمت صيغة لتشرح ما هو المطلوب لجعل التغيير يحدث. وهو يقول أن جهود التغيير تنجح عندما تتحقق المعادلة التالية  $D \times V \times F > R$  وفيما يلي كيفية عمل هذه الصيغة:

إن حرف D يمثل الإستياء Dissatisfaction. وبدون الإستياء من الطريقة التي تجري بها الأمور لن يكون لدى المؤسسة إلا حافز ضئيل للتغيير. ولكن مجرد الإستياء لا يحقق النتيجة. فالمؤسسة بحاجة أيضاً إلى حرف V أي إلى رؤية (Vision) حازمة إلى المستقبل، رؤية مشتركة بين الجميع، ولكن حتى هذان الحرفان لن يجعللا التغيير يحدث إلا إذا عرف الناس ما يجب أن يفعلوه بشأن D و V. فالناس بحاجة لمعرفة كيفية اتخاذ F أي الخطوة الأولى First Step. وعندما تلتقي هذه العوامل الثلاثة معاً تكون النتيجة أقوى من R أي مقاومة المؤسسة للتغيير Resistance. وكما يعرف من له إلمام بالرياضيات أنه إذا كانت العوامل الثلاثة الأولى في هذه الصيغة صفرأ يكون التغلب على المقاومة مستحيلأ.

مستشار داخلي في إحدى الشركات عبّر عن هذه الصيغة بالطريقة التالية: «جميعنا نلقي نظرة على الكتب. وجميعنا نقتني الخطوات، وجميعنا نملك القواعد، وعندما يأتي الأوان، يبدو أن الشهية تتلاشى». ومن الواضح أنه لا يوجد في بعض المؤسسات ما يكفي من الإستياء من الحالة الراهنة أو ما يكفي من الرؤية الحازمة إلى المستقبل للتغلب على مقاومة المؤسسة للتغيير. يقول نائب رئيس المبيعات في واحدة من أكبر شركات الأدوية: «نعرف أننا يجب أن نفعل ذلك. ولكن هناك عشرة برامج أخرى منافسة له». في تلك الشركة المقاومة ناجمة عن النظر إلى الممارسات الفضلى كبرامج، أي إلى أشياء إضافية يجب عملها بدلاً من النظر إليها كوسائل فعالة لتنفيذ العمل. كلتا هاتين الشركتين يمكنهما الاستفادة من صيغة ماريوت. هذه الصيغة يسهل تحويلها إلى عملية تخطيط فعالة للتحسين. والعملية تبدأ بمعرفة أين تقف المؤسسة حالياً، وبالفهم أن البقاء حيث هي أو المحافظة على الوضع الراهن يعني اتباع استراتيجية الإفلاس. والخطوة التالية هي إيجاد رؤية

مؤثرة للمستقبل. إنه المكان الذي تريد المؤسسة الذهاب إليه، ولكنه لن يكون مكاناً جديداً مريحاً. بالأحرى هو حالة ثابتة من التحسين المستمر. إن الخطوة الأخيرة هي التعرف على أفضل طريقة لتحقيق الرؤية وتنفيذ الخطوة الأولى في بداية الرحلة.

#### مراحل التنفيذ الأربع

جعل الأمر يحدث والمحافظة على استمراره يمكن تقسيمهما إلى أربع مراحل: الالتزام، التخطيط، التنفيذ الأولي، التحسين المستمر. المرحلة الأولى هي خطوة تمهيدية ولكنها مع ذلك هامة. إنها تشمل الحصول على التزام ثابت من الإدارة بالانطلاق. وكما ذكرنا في الفصل الثاني من الكتاب، يكاد النجاح يكون مستحيلاً بدون التزام من الإدارة العليا. أما مرحلة التخطيط فتشمل جمع المعلومات ووضع خطة للتنفيذ. والمرحلة الثالثة هي القيام بالخطوات الأولى ووضع الخطة موضع التنفيذ. والمرحلة الرابعة هي التحسين المستمر، أي استمرارية المرحلتين الثانية والثالثة.

ولكي تنجح خطط التحسين يجب أن تكون خاصة بالمؤسسة. إنها عمل يخص درجة الالتزام، واستعجال الحاجة إلى التغيير، وتوفر الموارد، وما من شركتين تتماثلان في هذه الأمور. إن أسلوب المراحل الأربع هو أسلوب عام جداً ويقصد به أن يكون دليلاً لا أن يكون وصفاً. وهذا الأسلوب يمكن تطبيقه ضمن مجال وظيفتين كالبيع أو التسويق. غير أنه يكون أكثر فاعلية عندما ينفذ على مستوى الشركة بكاملها.

#### المرحلة الأولى: الالتزام

يبدأ التزام الإدارة العليا يحدث يحفز على العمل. بعد ذلك تتخذ الإدارة خطوة نحو إضفاء صفة المؤسسة على التحسين وذلك بإيجاد مؤسسة لإدارة الجهد التحسيني.

## المحفز

تبدأ مرحلة الالتزام بمحفز، أي بشيء يحدث ويحمل قيادة المؤسسة على البدء في عملية التحسين. في تلك الحالات النادرة حيث يبدأ التغيير بكبير المسؤولين التنفيذيين الذي جدد له، قد يكون المحفز مجرد إدراك أن العمل التجاري يمكن أن يدار بطريقة أكثر فاعلية. ولكن، كما ورد في الفصل الثاني من الكتاب، المحفز هو في خمسة وتسعين بالمئة من الأوقات، حدث خارجي. يجب تذكر الأمثلة الواردة في الفصل الثاني.

في شركة زيروكس محفز قيادة الشركة للقيام بمبادرة لتحسين النوعية حدث في أواخر السبعينات من القرن العشرين. في ذلك الحين علم ديفيد كيرنز، كبير المسؤولين التنفيذيين في الشركة أن المنافسين في اليابان يمكنهم أن يبيعوا آلات نسخ بثمن يعادل كلفة التصنيع في شركة زيروكس. وان سبب ذلك ليس الأجور الأدنى لليد العاملة، بل السبب هو جودة أعلى في المنتج.

ومحفز شركة ايستمان للكيميائيات لتنفيذ برنامج تسهيل العمل التجاري الدولي جاء من استطلاعات الشركة لرضا الزبائن. فعندما قال زبائن شركة ايستمان داخل الولايات المتحدة أن رضاهم بلغ مستوى 75% بينما كان رضا الزبائن الدوليين عند مستوى 55%، عرف قادة الشركة أنه لا بد لهم من اتخاذ إجراء.

بالنسبة لشركة GTE كان المقال الذي نشرته مجلة (بيزنس ويك) في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) 1982 والذي أشرنا إليه في الفصل الثالث من هذا الكتاب، قد أفاد أن تدني رضا الزبائن عن الشركة كان هو العامل الذي أيقظها وأدى إلى تنفيذ الشركة لمبادرة تحسين الجودة لتحسين القدرة على التنافس.

إن شركة (وال - مارت وكنارت) أبلغت كبار مورديها أن عليهم أن يتمكنوا من تحقيق ربط مع أجهزة الكومبيوتر لدى بائعي المفرق وأن يتلقوا الطلبات عبر نظام تبادل المعطيات إلكترونياً. وكان ذلك المحفز لشركات

مثل (باوش أند لومب) لكي تعيد بالكامل تصميم طريقتها في البيع إلى زبائنها بائعي المفرق ومساندة هؤلاء الزبائن الرئيسيين.

إن هذه الأمثلة كلها تبين لنا كيف يخلق محفز خارجي استياءً من الوضع الراهن. وفي نهاية الأمر كان رد هذه الشركات وغيرها من الشركات التي جاء ذكرها في هذا الكتاب، تنفيذ الممارسات الفضلى الست. لقد كانت المحفزات قوية إلى حد أنه لم يكن هناك شك في ضرورة التحرك إلى الأمام.

لسوء الحظ أن المحفزات التي تبدأ ببعض الجهود ليست قوية إلى حد كاف. في أحيان كثيرة يقرأ كبير المسؤولين التنفيذيين كتاباً عن تقنية جديدة مثل تقنية علامة الإسناد، أو أن نائب رئيس المبيعات يسمع أن الشركة المنافسة تعطي أجهزة كمبيوتر محمولة إلى عمال مبيعاتها. ورؤساء الشركات هؤلاء يحبون ما يسمعون، ويفوضون شخصاً آخر لتنفيذ النهج في المؤسسة. وهذا التوجيه ينتقل إلى أدنى عبر ست طبقات من الإدارة ليصل في نهاية الأمر إلى دائرة ما. عندها لا يعرف أحد ما سبب وجوده هناك، ومن سيغطي كلفته، وكيف سينسجم مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، أو كيف ستقاس النتائج. في واقع الأمر تكون مرحلة الإلتزام قد أهملت، وأن المبادرة انتقلت مباشرة إلى مرحلة التخطيط. وتكون النتيجة اختباراً مجحفاً في أحسن الحالات ووصفة للدمار في أسوأ الحالات. إن هدف مرحلة الإلتزام هي التأكد من أن قادة المؤسسة يعرفون ما هم مقدمون عليه وما يمكنهم أن يتوقعوا من ذلك. بدون هذه المعرفة يفشلون غالباً في مساندة الجهد بمشاركتهم الشخصية وبالموارد الكافية. وعندما تأتي النتيجة غير متفقة مع توقعاتهم التي لا تستند إلى معلومات، وهذا ما يحدث في أكثر الأحيان، يوجهون اللوم إلى التقنية أو إلى الأشخاص الذين ينفذونها.

عندما يكون المحفز ضعيفاً، يصبح من الأمور الحاسمة أن تجتاز المؤسسة مرحلة الإلتزام. ومن الأفضل لقادة الشركة أن يرفضوا أية فكرة بعد فحصها فحصاً دقيقاً بدلاً من السير قدماً بدون فهم كامل لما ينطوي عليه

الجهد ودورهم الشخصي فيه. إن مرحلة الإلتزام تقلل إمكانية عدم نجاح الجهد.

من أجل الوصول إلى قرار مستنير بالمضي قدماً في أي جهد كبير على مستوى المؤسسة بكاملها، تحتاج القيادة العليا للمؤسسة إلى فهم كامل لهذين العنصرين:

- الحاجة. ما هي المشكلة التي سيحلها هذا التغيير؟ في صيغة ماريوت هذه المشكلة هي عامل الإستياء. إنها الأمر الذي تبتعد عنه المؤسسة.
- الفوائد. ما الذي ستحصل عليه المؤسسة وهو غير موجود لديها الآن (أو لا يكفي ما هو موجود منه)؟. هذا هو عامل الرؤية، أو الغاية التي تتجه نحوها المؤسسة.

إن مجرد فهم الإحتياجات والفوائد لا يكفي لاستدامة الإلتزام. فكما رأينا في الفصل الثاني، يتطلب الإلتزام أيضاً الوقت الشخصي والاهتمام من قبل قيادة المؤسسة. إن قادة الشركة يجب أن ينقحوا الطريقة التي يقيسون بها النجاح. ويجب أيضاً أن يقدروا ويكافئوا مجموعة جديدة ومختلفة من السلوكيات والأعمال الشخصية التي يقوم بها العاملون في المؤسسة.

أخيراً يجب على الإدارة أن تعرف ما هو الإستثمار المالي المطلوب من أجل حدوث التحسين. مع أن فيليب كروسبي نشر الفكرة القائلة إن «الجودة مجانية» (1979)، يغفل مدراء كثيرون أن الجودة تتطلب بدورها استثماراً جديداً. والتفصير في تمويل مبادرات التحسين تمويلاً كافياً هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل الكثيرين.

إن الحصول على التزام من قيادة المؤسسة يشبه تماماً الحصول على طلبية لمنتج أو خدمة. ويبدأ الإلتزام بتحديد الشخص الذي يجب أن يقدم الإلتزام، والذي يجب أن يساند الإلتزام، والذي يؤثر في اتخاذ القرار بالالتزام. والخطوة التالية هي معرفة ما الذي يريد صانعو القرار، والمؤثرون

في اتخاذه، والذين يساندونه أن يعرفوه للقيام بالالتزام، وبعد ذلك تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرار. من المهم في بعض الأحيان إعطاء الزبون معلومات أكثر مما طلب فقط من أجل التأكد من أنه يعرف كل شيء لا بد له من معرفته للإقدام على إلتزام حقيقي. إن عدم البدء هو في العادة أفضل من البدء بالالتزام القائم على أساس معلومات غير كافية. إن معظم المسؤولين التنفيذيين والمديرين لا يحبون المفاجآت.

إذا لم تكن قيادة المؤسسة مستعدة للإلتزام بتنفيذ الممارسات الفضلى على نطاق كبير فيجب أن تفكر بتنفيذ مشاريع تجريبية. والمشروع التجريبي يمكن تنفيذه في أكثر الأحيان بالقليل من الكلفة والمجازفة في حين أنه يبين قيمة ممارسة أو أكثر من الممارسات الفضلى. أما إذا وافقت قيادة المؤسسة على تنفيذ مشروع تجريبي، فيجب أن تتأكد من حصولها على التزم بالعمل الإضافي الذي سيكون مطلوباً عند نجاح المشروع التجريبي. وهذا يقتضي من الإدارة أن توافق على قياس النجاح وأن تنشئ خط قاعدة لقياس الأداء الحالي قبل البدء بالمشروع التجريبي.

إن المعلومات التي يستند إليها قادة الشركة عند إتخاذ قرار ما يمكن أن تأتي من مصادر عديدة. إنهم قد يحصلون عليها عبر التدريب، وورش عمل، وندوات، ومؤتمرات لرجال الأعمال. كما أن الكتب والمقالات هي أيضاً مصدر جيد للمعلومات. وفي أغلب الأحيان يكون الزبائن والموردون مستعدين لتقديم معلومات. فهم في كل الأحوال لهم مصلحة ثابتة في نجاح المؤسسة.

### إنشاء مؤسسة

النشاط التالي في مرحلة الإلتزام هو إنشاء مؤسسة تتولى إدارة المبادرة أو المشروع التجريبي. إذا كان هذا الجهد على مستوى الشركة بكاملها، يكون التزم الإدارة العليا خياراً منطقياً من اجل تنسيق جميع الأنشطة. أما إذا كان الإلتزام ضمن عمل المبيعات أو التسويق فالمسؤول التنفيذي الرئيسي

ومرؤوسوه المباشرون هم المجموعة المنطقية لتشكيل فريق القيادة. أما المجموعات الفرعية فيمكن تشكيلها للإشراف على الأنشطة في الدوائر أو في مشاريع تحسين المناهج المتعددة الوظائف. بيد أن إلترام الإدارة العليا هو في المكان الأمثل لوضع خطة أولية على مستوى المؤسسة بكاملها وربط هذه الخطة باستراتيجية العمل التجاري.

أحد الشروط المسبقة لتوجيه أعمال لجنة أو توجيه أعضاء فريق خاص بالتحسين، هو توفر الوقت الكافي. ذلك أنهم بحاجة إلى عقد اجتماعات متتالية، وخاصة خلال التخطيط ومراحل التنفيذ الأولى. وقد تسند إليهم أيضاً مهمات فردية أو رئاسة مجموعات فرعية تتولى التخطيط وتنفيذ المشاريع.

إن شركات عديدة تحدد أيضاً راعياً لمجهودها. ويكون عادة شخصاً ما في منصب عال نسبياً في الإدارة ويشعر باهتمام قوي بنجاح المشروع ويعتقد بفاعلية الممارسات المحددة التي يجري تطبيقها. ويجب أن يتوقع الراعي أن يمضي ما لا يقل عن 35 بالمئة من وقته في المشروع.

وهذا أيضاً أوان تحديد مصدر الموارد الخارجية كالمستشارين، والمدربين، وشركات الأبحاث، أو بائعي برمجيات الكمبيوتر، أو أجهزة الكمبيوتر. ومن المفيد إشراكهم لأكبر وقت ممكن في المجهود للحصول منهم على معلومات تفيد في عمليات التخطيط.

### المرحلة الثانية: التخطيط

إن أهداف مرحلة التخطيط هي معرفة أين تقف المؤسسة حالياً، وأين تريد أم تكون في المستقبل، وما هي الخطوات التي يجب أن تتخذها للانتقال من هنا إلى هناك. وعلى المؤسسة أيضاً، وكجزء من عملية التخطيط، أن تحدد المسؤول عن كل نشاط، وأن تضع مواعيد لبلوغ أهداف معينة وإتمام المشروع، ووضع تقدير للموارد المالية والبشرية المطلوبة لكل مشروع كبير. ويتضمن أهداف التخطيط أيضاً تحديد أهداف واضحة لعملية التحسين الشاملة والمشاريع المحددة الواردة ضمن العملية. وآخر هدف هو

استباق معرفة الحواجز التي ستعترض تنفيذ الخطة والإعداد لإجراءات معينة للتغلب على هذه الحواجز.

بعد ان تقدم قيادة المؤسسة على التزام ثابت، وتحدد تنظيماً ما، وتحدد أيضاً اللاعبين، تكون الخطوة التالية، هي وضع خطة للتنفيذ. إن عدداً كبيراً من الشركات التي زودتنا بمعلومات من أجل هذا الكتاب كانت مجمعة على أهمية وضع خطة سليمة، مبينة أنها إذا توصلت إلى نهج تعمل بموجبه فإن التخطيط سيكون أفضل، وستستند الخطة إلى معلومات أفضل.

### جمع المعلومات

لتحقيق هذه الأهداف ينبغي لعملية التخطيط أن تركز إلى معلومات سليمة. ولذلك فإن الخطوة الأولى في مرحلة جمع المعلومات هي القيام بعملية تدقيق لمعرفة المعطيات الضرورية. إن مدقق المعلومات يجب على السؤال التالي: ما الذي تعرفه المؤسسة منذ الآن وما هي المعلومات الإضافية التي ستكون ضرورية؟ بعض هذه المعلومات قد يكون تم جمعه خلال مرحلة الالتزام. أما البقية فلا بد من جمعها الآن.

### معلومات عن الجودة

المعلومات التي تدعو إليها الحاجة قد تكون معلومات عن الجودة وتشمل مواقف الزبون، والاتجاهات في الصناعة، وأخباراً عن المنافسة. ومن الجلي أن الزبائن هم أهم مصادر المعلومات. وبإمكان الشركة أن تجمع معلومات الزبون بواسطة أساليب الإستماع الموصوفة في الفصل الثاني من هذا الكتاب. ولا بد من تذكر أن المبيعات والتسويق لهما أيضاً زبائن داخليون، ومعلومات هؤلاء الزبائن عن الجودة لها أيضاً أهميتها بالنسبة لعملية التخطيط.

إن الزبائن الداخليين والخارجيين ليسوا المصادر الوحيدة للمعلومات لمعرفة أين تقف المؤسسة الآن وإلى أين تريد أن تصل. فالمديرون والمسؤولون التنفيذيون والموظفون يمكن أن يزودوا المؤسسة بالمعلومات.

إضافة إلى ذلك يمكن أن تأتي المعلومات من خلال استطلاعات آراء المستخدمين وإجراء مقابلات مع الأفراد ومع مجموعات التركيز. والمقابلات التي تجرى مع المستخدمين المغادرين للمؤسسة يمكنها أن توفر معلومات في غاية الصراحة عن الوضع الراهن في المؤسسة. ومثل هذه المقابلات هي مصدر للمعلومات جيد بصورة خاصة، إذا كانت المؤسسة تعاني من رقم عال في عدد العاملين في المبيعات. كذلك فإن الموردين، والصحافة التجارية، والمحللين الصناعيين، والجمعيات، والمستشارين هم أيضاً مصادر لمعلومات مفيدة.

**معلومات عن الكمية:** المعلومات التي تدعو إليها الحاجة في عملية التخطيط قد تكون أيضاً معلومات عن الكمية. لقد تضمن الفصل الثاني معلومات عن قياسات الإدارة، ووصف الفصل الرابع طرقاً لجمع معطيات القياسات من أجل مناهج العمل التجاري. ومهما كان مصدر المعلومات السليمة عن الكمية فإنها توفر الأساس لابتكار خطة للتنفيذ وعلامة الإسناد للتحسينات في المستقبل. ان القياسات الكمية تبين للمؤسسة المقدار الحقيقي لنجاح أنظمتها التحسينية.

قد يكون أحد الأشياء التي يمكن أن يتوصل إليها مدقق المعلومات، أن المؤسسة لا تملك معطيات كافية لتضع على أساسها خطة، هذا يحدث في أكثر الأحيان، ان شركات كثيرة تقرر الانطلاق بما لديها من معطيات محدودة، وهي تبدأ جهود التحسين اعتماداً على الثقة وتجمع المزيد من المعلومات في مطلع مرحلة التنفيذ. بينما تتوقف شركات اخرى لتجمع المعلومات بواسطة استطلاعات أخرى ومشاريع قياس لمرّة واحدة. ويعود الى القيادة الرئيسية في المؤسسة أن تقرر أي مسار تسلك.

غير أن الحصول على معلومات الزبائن الخارجيين الحاليين هو ضرورة مطلقة. والشركات التي لا تقوم باستطلاعات منتظمة للزبائن، أو لا تمتلك معلومات كافية إلى حد معقول عن الزبائن الحاليين يجب أن تفكر بإجراء أبحاث خاصة عن الكمية. ومثل هذه الأبحاث يمكن أن تتم في مدة تتراوح

بين ثمانية أسابيع واثنين عشر أسبوعاً من قبل شركة أبحاث متخصصة تستخدم تقنيات المقابلات الشخصية وجهاً لوجه أو عبر الهاتف، أما المعطيات فلا تقدر بثمن بالنسبة لعملية التخطيط. ومن المدهش أن نعرف كم عدد الشركات التي تستمر سنتين إلى ثلاث سنوات في عملية التحسين بدون أن تكون قد استمعت قط إلى زبائنها. وعندما تبدأ بعد لأي الاستماع إلى الزبائن، تعرف في أكثر الأحيان أنها كانت تعمل في الأمور الخطأ أو كانت تحدث تغييرات غير فعالة في نظر زبائنها الخارجيين.

آخر معلومات تحتاجها عملية التخطيط هي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ذاتها. وسواء أكانت عملية التحسين شاملة لكامل المؤسسة أو كان تركيزها على وظيفتي المبيعات والتسويق، فلا بد من أن تشمل مهمة الشركة، ورؤيتها، وقيمها، واستمرارية عملها التجاري، وأهدافها، وغاياتها. ولكي تكون الخطة فعالة يجب أن يكون أساسها القيم الحقيقية للمؤسسة وأن تكون مساندة لأغراضها وتوجهها. وثمة أمر آخر تتطلبه الخطة هو التقدير الدقيق لأية قيود مثل قيود الميزانية وإعداد العاملين في المؤسسة.

**إبتكار الخطة:** عندما تكون جميع المعلومات المتوفرة قد جمعت، تكون الخطوة التالية هي ابتكار الخطة، وقيادة المؤسسة هي المسؤولة عن هذه الخطة. إذا كانت الخطة شاملة للشركة بكاملها، تكون لجنة الإدارة العليا في أفضل وضع لإعداد الخطة. وإذا كانت هذه المجموعة أكبر مما يجب، يمكن للجنة فرعية أن تتولى عملية التخطيط. وفي الحد الأدنى، يجب أن يشارك في اللجنة ممثلو كل وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة. ومن الجلي أن هذه الوظائف تشمل المبيعات والتسويق.

إذا كان مدى خطة التحسين هو عملية تجارية كبرى واحدة، ينبغي لمجموعة التخطيط أن تتضمن ممثلين عن كل الأنشطة الرئيسية في العملية. وإذا كانت مبادرة التحسين موجهة نحو دائرة وظيفية خاصة كدائرة المبيعات أو دائرة التسويق، تكون القيادة الرئيسية لهذا المجال مسؤولة عن ابتكار الخطة. وكما ذكرنا مراراً في هذه الكتاب كلما اتسع مدى الجهد التحسيني ازدادت فعاليته.

ويغض النظر عن مدى هذه الجهد، فإن إحدى الوظائف الرئيسية التي يشملها هي وظيفة أنظمة المعلومات. ووفقا لما ورد في الفصل السابع، التكنولوجيا لها تأثير دراماتيكي على الطرق التي تتبعها الشركات في معالجة المعلومات والاتصال بزبائنها. ويفترض ان كل جهد تحسيني كبير سيشمل استخداما ما للتكنولوجيا. إن دائرة أنظمة المعلومات في معظم الشركات هي المسؤولة عن تنفيذ اية مشاريع تكنولوجياية كبيرة. لسوء الحظ أن هذه المجموعة كثيرا ما يغفل أمرها في عملية التخطيط.

لقد بدأ معظم المؤسسات بتبني نوع من أنواع أساليب التخطيط في العمل التجاري يتلاءم مع ثقافتها ويتألف معه فريق العمل الذي يضع الخطة. بيد أن هناك بعض الخطوط التوجيهية التي تجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.

### استخدام المسهل الخارجي

يجب استخدام مسهل خارجي لتوجيه عملية التخطيط، وكما رأينا في الفصل الخامس، فإن فرق العمل تكون أكثر فاعلية عندما تسترشد بمسهل خارجي. ودور المسهل هو توجيه المجموعة عبر عملها وعبر مناهج العلاقة. عندما تعقد جلسة خاصة بالتخطيط ولا سيما إذا كانت تضم الإدارة العليا، يجب أن يأتي المسهل من خارج الشركة. ومن الناحية الفرضية يستحيل على مستخدم في شركة ما أن يسهل عمل مجموعة من أعلى مستويات المسؤولين في الشركة، هذه مسألة تخص أمن الوظيفة التي يتولاها هذا المستخدم.

**الاجتماع في موقع بعيد:** تكون جلسات التخطيط أكثر فاعلية عندما تعقد بعيدا عن المكان المعتاد للعمل التجاري الذي تمارسه الشركة. وهذا لا يعني بالضرورة أن يستقل المجتمعون طائرة الشركة إلى مدينة أسبن. إن فندقا محليا أو مركزا لعقد المؤتمرات يفي بالغرض. ذلك أن الابتعاد عن الموقع المعتاد للشركة يخفف من تكرار مقاطعة الاجتماع ويقلل من احتمال أن يحاول أعضاء مجموعة التخطيط ممارسة أنشطتهم المعتادة خلال الإستراحة لاحتساء القهوة. إن ابتكار خطة للتحسين هو أمر هام ويستحق أن ينال

إهتماما كاملا من الجميع . وهذا يعني أيضا توفر الوقت الكافي لإنجاز المهمة . إن معظم مجموعات العمل ترى أن جلسة التخطيط الأولية تتطلب ما بين يومين وثلاثة أيام .

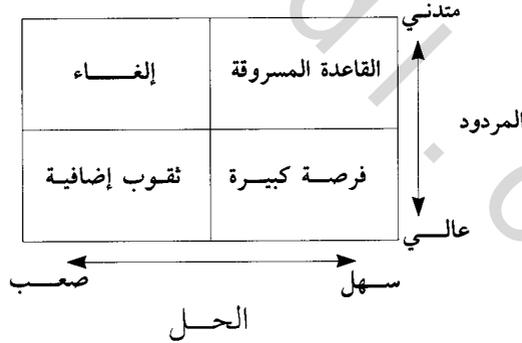
**استخدام جدول أعمال:** لا بد من وضع جدول للأعمال قبل انعقاد أول اجتماع للتخطيط وتوزيعه على المشاركين مسبقا. عندها يكون التقيد بجدول الأعمال. وهذا يبدو أمرا أساسيا، ومع ذلك تحاول مجموعات كثيرة ان تقوم بالتخطيط في بيئة خالية تماما من الشكليات. ان جدول الأعمال يحدّد ما هي عملية التخطيط ويساعد المسهل على إبقاء الاجتماع مستمرا على الطريق المرسومة له. ويبدأ جدول الأعمال بصورة عامة باستعراض مضمونه وعملية التخطيط التي ستتبعها المجموعة ويتضمّن أيضا البحث في المحفّز، أي في الحدّث الذي أوجد الحاجة الى عملية التحسين. ولا بد من مراجعة المعلومات التي جُمعت بمساندة الخطة.

**تحديد المشاكل:** الخطوة التالية هي تحديد المشاكل التي يقصد من عملية التحسين أن تحلها والفرص التي ستعالجها. والى الحد الممكن يجب اعطاء قيمة لكل مشروع مستقبلي. العاملون في الشؤون المالية يتوقعون أن تكون هذه القيمة بأرقام من الدولارات. ولكن ليس من السهل أن يتخذ كل تحسين شكلا كمّيّا. على سبيل المثال، ما هي القيمة المالية لاعطاء عمال المبيعات البعيدين القدرة على الاتصال بعضهم مع البعض الآخر وتقاسم المعلومات والأفكار؟

**انتقاء المشاريع:** بإمكان فريق التخطيط الآن أن ينتقي المشاريع المحدّدة التي يريد البدء بها. وإضافة إلى التفكير في القيمة الاقتصادية، يمكن أن تُبنى الأولويات على أساس التأثير المحتمل على رضا الزبون وولائه، ورضا المستخدّم، وسهولة التنفيذ، والموارد المتاحة. وإنها لفكرة جيدة أن توضع خطة لترتيب الأسبقيات قبل البدء في عملية التخطيط وقبل دراسة المعلومات الخاصة بكل مشروع مقترح. هذه المقاربة تساعد على استبعاد العواطف عند تحديد الأولويات.

قبل سنوات عديدة ابتكرت إحدى وحدات العمل التجاري في شركة جنرال إلكتريك قالباً بسيطاً استخدم المقارنات مع اليبسبول لتعريف المشاريع التي تعتبر الأهم (راجع الشكل 8 - 1). إن المشاريع السهلة التنفيذ والتي لها مردود عال لها الأفضلية الكبرى (كثيراً ما يُشار إليها في مؤسسات أخرى بأنها «ثمار دانية القطف»). ذلك أنها المكان المنطقي للبدء. إن المشاريع السهلة ذات المردود المتدني ليست موضع تجاهل. فهذه المشاريع التي تسمى قواعد مسروقة، تبين أن التغيير ممكن وأن المؤسسة تساند التغيير. والحلول الصعبة ذات المردود العالي تُسمى بلغة اليبسبول ثقبوب إضافية. قد يكون مردودها عالياً ولكن خطرها عال أيضاً. وهي على غرار العديد من مشاريع أنظمة المعلومات السابقة، تميل إلى استغراق وقت طويل، وغالباً ما تكون المتطلبات قد تبدلت، والفرص قد ضاعت عندما يحين وقت اكتمال تنفيذها. ومن الجلي أن المشاريع الصعبة الضئيلة المردود يجب تجنبها والابتعاد عنها.

### الشكل 8 - 1 مبادئ جنرال إلكتريك لإنتقاء المشاريع



المصدر: شركة جنرال إلكتريك «باذن من ستيف كير، 1996».

توزيع المسؤوليات: عندما يكون فريق التخطيط قد وضع ترتيباً لاولويات المشاريع، تكون الخطوة التالية هي إسناد مسؤولية محددة عن كل مشروع إلى مدير أو إلى فريق مكلف بالتنفيذ. وفريق التخطيط قد

يحدّد أيضا أهدافا للتحسين ومواعيد للإنتهاء من كل نشاط.

**اختيار تقنيات التحسين:** ابتكار خطة التحسين وتوثيقها حسب الوصف الوارد هنا لهما فائدة إضافية. هذه الفائدة هي التركيز على المشكلة أو الفرصة التي تجري معالجتها، وليس على إحداث تقنيات التحسين أو هوس الإدارة. عندما يتم تحديد المشاريع وسياق أولوياتها، تكون الخطوة التالية هي أن يختار المدير المسؤول أو فريق العمل المسؤول الأدوات المناسبة التي يجب استخدامها. وكثيرا ما تعمد الشركات الى السير في الطريق المعكوس. فهي تصبح عاشقة لإحداث أداة ثم تبدأ البحث عن طرق لاستعمال هذه الأداة. ومع أن من المفيد مواكبة إحداث الأفكار، فالأمر الأكثر فاعلية هو إضافة أدوات جديدة الى مخزون أدوات الشركة واستخدام هذه الأدوات الجديدة فقط عندما يكون ذلك مناسبا.

فيما يلي خلاصة لوظائف خطة التحسين الرسمية. إنها:

- تحدد المشاكل والفرص.
- تحدد الأولويات.
- تحدد الموارد المطلوبة.
- تنقل النيات.
- تبرهن على الالتزام.
- تستمر في التركيز على الأنشطة التي لها الأولوية العالية.

**التعلم من الخبرة:** معظم المؤسسات تنهي مرحلة التخطيط عند هذا الحد وتنتقل الى التنفيذ. والمؤسسات التي تتعلم لا تمضي في التعلم الى مدها. إنها تتوقف من أجل تقييم خطتها الجديدة في ضوء تجاربها السابقة، وتجارب الشركات الأخرى. يقول الفيلسوف جورج سانتاينا «الذين لا يستطيعون أن يتذكروا الماضي مصيرهم أن يكرروه». ان المؤسسات التي تتعلم تحدد أيضا العناصر الموجودة في

العامل R في صيغة ماريوت وهي  $D \times V \times F > R$  عندما تكون R تمثل مقاومة المؤسسة للتغيير.

إذا كانت المؤسسة تمارس الوعي، فإن أعضاء فريق التحسين يعرفون أن ما يقرب من ثلثي سائر جهود التغيير الكبرى ستفشل أو لا تلبى توقعات الإدارة. وهذا يصدق في تقليص حجم الشركات، وإدارة النوعية، ووضع علامات الاسناد، واعادة الهندسة، وأنظمة المعلومات الرئيسية، ومشاريع التكنولوجيا. في معظم الحالات توجه الادارة اللوم الى هذه المقاربة وتنتقل الادارة إلى الإدارة التالية أو التقنية التالية. ان الفحص المتأني يكشف عادة أن السبب يكمن في الإدارة نفسها بالنسبة لكل الأسباب المعروفة سابقا في هذا الكتاب، ومن ضمنها التالية:

- عدم وجود التزام حقيقي من جانب الإدارة العليا.
- عدم كفاية التمويل وعدد الموظفين.
- التوقعات غير الواقعية.
- عدم اشراك كل مستويات الإدارة.
- عدم الإستماع الى الزبائن.
- أفق قصير للتخطيط.
- مقاومة عامة للتغيير.

يقول انطوني روبنز (1988). «لا توجد اخفاقات، توجد فقط نتائج». اذا كان شيء ما لم يؤد الى النتيجة التي ترغب فيها المؤسسة، تستطيع المؤسسة عندها أن تتعلم من التجارب. عندما يتفحص أعضاء الادارة خطة التحسين الجديدة، يمكنهم أن يتذكروا تجاربهم وأن يحددوا أسباب الاخفاق والحواجز التي اعترضت النجاح. وهذا يتطلب تقييما صريحا للأسباب الجذرية واستعداداً لتغيير ما يجب تغييره لكي تنجح خطة التحسين وينجح جهد التغيير. ويجب أن نتذكر أن هذه الجهود، وإن كان ثلثها لا يحققان التوقعات فإن الثلث الباقي يحققها. ومن الممتع أيضا أن

نعرف أن ثلث الجهد الذي يحقق النجاح هو عادة في الشركات الكبرى. إن تنفيذ أي نوع من التغيير الكبير في مؤسسة للمبيعات يواجه بعض التحديات الخاصة. ذلك أن شركات كثيرة تضع عمال مبيعاتها في أماكن نائية. بعضهم يحتشد في مكاتب البيع، وآخرون يعملون من منازلهم أو من مكتب مستأجر، هذا الوضع يخلق صعوبات في إشراك عمال المبيعات في التدريب، والتواصل، والتنسيق. إضافة إلى ذلك يقاس عادة عمال المبيعات بموجب أهداف قصيرة الأجل جداً. لقد قال لي ذات مرة مستشار محبب من داخل مؤسسة، « أفق تخطيطهم هو الأسبوع القادم ». هذه هي المشكلة التي يجب أن تفكر فيها المؤسسة في عملية التخطيط.

بعض مؤسسات المبيعات قد تُظهر أيضاً مستوى عالياً من مقاومة التغيير، في هذه الحالة تحتاج خطة تحسين المبيعات إلى تعريف هذه المقاومة والأشكال التي تتخذها وتحتاج إلى أن تتضمن طرقاً للتغلب على هذه المقاومة أو التحايل عليها.

**التحرك بسرعة:** هذه نقطة واحدة أخيرة يجب أن تبقى ماثلة للذهن عند وضع خطة التحسين. إن نحو نصف الشركات التي أجريت معها مقابلات لأغراض هذا الكتاب ذكرت أنه لو كانت لديها عملية تحسين لتطبيقها، لكانت تحركت بشكل أسرع واشركت في التحرك مزيداً من الأشخاص، ومع أن أمامنا أمثلة قليلة لمؤسسات كانت فعالة، وخاصة في مشاريع أنظمة المعلومات، فالأكثريّة من المؤسسات اتخذت الموقف النقيض. هذه يمكن أن تكون أجراً في جهودها.

لقد قال المخطط دانيال هـ. بيرنهام (فيتولو-مارتن وموسكن، 1994

ص217):

لا تقدم على خطط صغيرة

فليس فيها سحر يحرك دم الرجال

أقدم على خطط كبيرة وسدد عالياً في الأمل والعمل.

عندما توضع خطط سليمة موضع التنفيذ، وتحدد الموارد، وتسد المسؤولية والسلطة إلى من يجب اسنادها اليهم، ويتم التعرف على الجواز، تكون المؤسسة مستعدة للبدء في التنفيذ، أي المرحلة التالية.

### المرحلة الثالثة: التنفيذ

المرحلة الثالثة في جعل ذلك يحدث هي التنفيذ الأولي للخطة. ونظراً للتباين الواسع في مدى ومحتوى خطط التنفيذ، يصعب هنا التحديد بدقة. غير أن هناك بضعة عناصر مشتركة بين جميع عمليات التغيير تقريباً، من المشروع لحل المشاكل إلى عملية إعادة هندسة كبيرة. هذه العناصر تشمل الإتصالات، وتطوير المهارة، وتغيير السلوك، والقياس.

### الإتصالات

العنصر المشترك الأول في تنفيذ مشاريع التحسين هو الإتصالات بشأن الخطة. وهنا نتذكر أن من خصائص ثقافة المؤسسة المنفتحة تبادل المعلومات. إذا لم تكن المؤسسة قد مارست ذلك في الماضي، فهذا أوان البدء في الممارسة، إن جميع الذين تمسهم الخطة بحاجة إلى أن يكونوا مطلعين عليها وعلى كيفية تأثيرها عليهم وعلى وظائفهم. وهذا صحيح بغض النظر عن مدى المشروع.

تبدأ الشركات الكبرى مشاريع التحسين الرئيسية ببرنامج اعلاني شامل. بالنسبة للمبادرات الشاملة للشركة بأسرها، تأتي الرسالة مباشرة من كبير المسؤولين التنفيذيين. أما إذا كان العمل أصغر في مداها، فإن أعلى المديرين مستوى الذي له ضلع في العمل، هو الخيار المنطقي للاعلان عن هذا النشاط، وقد تأتي الرسالة من خلال اجتماعات المستخدمين، أو النشرات الإخبارية، الرسالة، أو النشرات التي تعلق على لوح الاعلانات، او من خلال المؤتمرات المصورة بالفيديو، أو أي أسلوب آخر للتعميم على نطاق واسع.

أحد أهم عناصر الرزمة الاعلانية هو ندوة تطرح فيها أسئلة المستخدمين. فهؤلاء يريدون فرصة لطرح أسئلتهم عن العمل وكيف سيؤثر عليهم شخصياً. وجلي أن المديرين من المستوى الوسط والأدنى هم المسؤولون عن هذا النشاط. ويجب أن يكونوا على أتم استعداد للجابة عن الأسئلة التي ستطرح عليهم.

وما إن تأخذ عملية التحسين مجراها يجب أن يستمر الاتصال الجيد. فالاشخاص يريدون أن يعرفوا ماذا يجري وكف تسير الامور. واذا ما وصل أحد المشاريع الى هدفه والى مواعيد الاكتمال وتحققت أهداف الأداء، فانهم يريدون الاحتفال بالنجاح. أما إذا لم يحقق المشروع غايته، فانهم يريدون أن يعرفوا السبب وما الشيء المختلف الذي ستفعله المؤسسة. هذا كله جزء من ثقافة المؤسسة المنفتحة ومن المؤسسة التي تريد التعلم بصورة خاصة.

### تطوير المهارات

العنصر المشترك الثاني في مرحلة التنفيذ هو التأكد من أن جميع المشاركين في تنفيذ الخطة يملكون المهارات والمعرفة التي يحتاجونها. وهذا بصورة عامة يعني تنفيذ نوع من التدريب الرسمي في غرفة صف. ولكي يكون التدريب في أحسن فاعليته، يجب التأكد أنه معد بالطريقة التي تلائم بأحسن شكل البالغين في السن. وقد أظهرت الأبحاث أن أحسن سبيل لتعلمهم هو عبر التجربة أكثر مما هو عبر المحاضرات. ولحسن الحظ أن معظم المهارات الضرورية لتنفيذ الممارسات الفضلى تكون عوناً للتدريب عبر التجارب. إن التمارين الجماعية، وتحليل النهج، واستعمال التكنولوجيا، يتم تعليمها بالشكل الامثل عن طريق استخدام التقنيات اليدوية.

أفضل طريقة لتعلم المهارات الجديدة هي عندما تكون لدى الاشخاص المتعلمين حاجة لاستخدامها. فاذا ما تعلموا مهارة في غرفة الصف ثم لم يطبقوها، سرعان ما يفقدون الكفاءة. ولذلك فان الطريقة الاكثر فاعلية لتعليم المهارات هي اعطاء الاشخاص فهما عاما للادوات والتقنيات ذات العلاقة.

ثم يجري تدريبهم في العمق لاكتساب مهارات محددة عندما يحتاجونها ويكونون مستعدين لاستعمالها.

ومن أجل توفير المهارات في الوقت المناسب، يجب أن يكون الخبراء جاهزين بسرعة لتدريب الافراد أو أعضاء فرق العمل. وفي العادة بتولى المديرين ومسؤولو الفرق هذا الدور بالنسبة لمهارات تحسين النهج. والاشخاص الفنيون أو مراكز المساندة يوفرون التدريب على التطبيقات التكنولوجية. وفي كلتا الحالتين يمكن للاشخاص و فرق العمل عند حاجتهم لاكتساب مهارة أن يكتسبوها عندما تدعو الحاجة.

إن التدريب في غرفة الصف أو من خلال ممارسة العمل هما طريقتان لبناء الكفاءة. ويمكن تعليم العديد من المهارات بواسطة تقنيات مثل دورات الفيديو وأشرطة تسجيل سمعية، والتدريب المعتمد على الكمبيوتر، وتعليم البرمجيات.

إن مجرد التدريب على المهارات لا يكفي. يجب على المديرين ايضا ان يغزوا السلوكيات الجديدة المرغوبة. وسواء أكان الاشخاص يعملون في فرق لحل المشاكل أو لتحسين المناهج، أو لجمع متطلبات الزبائن، أو لاستخدام نظام اتمة عمال المبيعات، يعود إلى المدير أن يعلمهم السلوكيات الجديدة المرغوبة وكيف سيجري قياسهم.

إن المديرين مسؤولون ايضا عن اعطاء التقدير والمكافأة عندما يلاحظون ممارسة السلوكيات المرغوبة. وقد يكون هذا النشاط في حد ذاته مهارة جديدة للعديد من المديرين. كان المديرين في الماضي يمضون الكثير من وقتهم في تصيد أخطاء الاشخاص واصلاحها. وقد أظهرت الأبحاث أن هذه الطريقة ليست الاكثر فاعلية في تعزيز السلوكيات الجديدة. ان التقدير والمكافأة هما الطريقة الاكثر فاعلية.

يقول ديف ستوكمال مدير مبيعات الغاز بالجملة في مدينة هولوكس «لا يجوز الانتظار سنتين أو ثلاث سنوات للبدء في تقدير الاشخاص لقاء

انجازاتهم.» واستنادا إلى خبرته في تنفيذ عملية تحسين الجودة في إحدى مؤسسات المبيعات، يقول: إن التقدير والمكافأة لقاء السلوكيات الجديدة يجب البدء بهما فوراً. أنه لدى قيامه بإدارة المبيعات في شركة أخرى، نقل فريق العمل الأدنى مرتبة في الشركة إلى القمة خلال سنة واحدة.

### القياس

آخر عنصر مشترك في مرحلة التنفيذ هو القياس. ومع أننا قد تحدثنا مرات عديدة عن أهمية قياس الأداء والتقدم، فإن الموضوع يحتمل تكرار هذا الحديث. إن أي نشاط أو عملية لا يتم قياسها يكون من غير الممكن ادارتهما أو تحسينهما.

ومن أجل قياس نجاح كل مشروع تحتاج الإدارة إلى خط أساس لتقارن به المعطيات اللاحقة. وقياسات خط الأساس ربما كانت الآن جزءاً من نهج ادارة المؤسسة، أو ربما كان قد سبق تجميع هذا الخط كجزء من عملية التخطيط، وإلا فهذا الوقت هو وقت وضعه موضع العمل. مرة أخرى يستحيل قياس التقدم أو النجاح بدون خط أساس لمقارنة النتائج.

### المرحلة الرابعة: التحسين المستمر

إن هدف المرحلة الرابعة هو إيجاد حالة من التحسين المستمر والمحافظة عليها. والمؤسسة تسعى إلى تحقيق ذلك بالتركيز على رضا الزبون وولائه، وتسعى أيضاً إلى بلوغ مرتبة عالمية في اختصاصاتها الأساسية، مستجيبة بسرعة للتغيير وللفرص.

إن الفروق بين المراحل الثلاث الأولى واضحة نسبياً. غير أن الفرق بين المرحلة الثالثة والمرحلة الرابعة هو أقل وضوحاً. فعندما تكمل المؤسسة العناصر الاولية في خطة التحسين، تحدد فرق العمل على كل مستويات العمل التجاري مشاريع جديدة للانشغال بها. وهذه الفرق تستعرض نتائج جهودها وقد تعود الى الوراء لزيادة تحسين المناهج التي سبق أن حسنتها.

عندما يصبح التحسين المستمر جزءاً من ثقافة المؤسسة، يبحث كل

شخص فيها عن طرق جديدة لأداء الأعمال. إذا كانت المؤسسة تمارس بنجاح ثقافة منفتحة، عندها يكون أعضاء المؤسسة محافظين على وعيهم للتكنولوجيا الجديدة وتقنيات التحسين الجديدة. فهم يندون طرقاً جديدة لحل المشاكل، وتحسين المناهج، وإزالة الحواجز الداخلية. كما أنهم يدخلون في شراكات مع أفضل زبائنهم ويحاولون زيادة فهمهم لمتطلبات الزبائن. إنهم يستخدمون أفضل الممارسات في الوقت الراهن بينما يبحثون باستمرار عن طرق جديدة لأداء العمل.

إن هدف وجود خطة تحسين منفصلة هو تأكيد أهمية هذا الجهد. وكان ينبغي أن يتحقق هذا الهدف حتى الآن، وقد حان الوقت لجعل التحسين المستمر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل التجاري في المؤسسة. ومع أنه لا توجد قاعدة تبين متى يجب أن يحدث ذلك، فربما كان وقت حدوثه في مدة تتراوح بين سنة واحدة وثلاث سنوات عقب البدء في جهد رئيسي. إن إبقاء مناهج التحسين منفصلة عن إستراتيجية العمل التجاري إنما يرسل رسالة خاطئة، مفادها إن التحسين نشاط منفصل وليس جزءاً من مجرى العمل التجاري اليومي. ولكي ينجح التحسين يجب أن يكون جزءاً من استراتيجية العمل التجاري ومن ثقافة المؤسسة.

### الخلاصة

كل شركة تطبق التحسين المستمر بطريقة مختلفة قليلاً عن غيرها. والأسلوب الذي تتبعه المؤسسة يجب أن ينسجم مع ثقافتها، ومتطلباتها الفورية ومواردها المتاحة. لقد بين هذا الفصل بعض العناصر الرئيسية التي تجعل حدوث التحسين المستمر ممكناً. هنالك عشرات من الكتب الممتازة التي تقدم معلومات تفصيلية عن كيفية إعداد خطة وكيفية إدارة المشاريع التي تشكل جزءاً من الخطة. وأما بعد، فإن هناك شيئين هاميين من أجل أن يكون حدوث ذلك ممكناً. الأول هو الالتزام المستند إلى المعرفة، والثاني هو القيام بالعمل. أن الإلتزام هو الأساس الذي يبنى عليه الجهد وبدون عمل تكون الخطة مجرد حلم.