

## تقديم

معالي الأستاذ الدكتور خالد بن صالح السلطان

مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الحمد لله القائل: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(المجادلة: ١١). والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد ﷺ،

القائل: «طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة». والقائل أيضاً «طالب العلم

في سبيل الله حتى يرجع» وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

فإنه تسعى جامعة الملك فهد إلى ترجمة العديد من الكتب الدراسية والمرجعية في شتى فروع المعرفة؛ لتتيح للقارئ العربي الاطلاع على أحدث ما وصلت إليه العلوم المختلفة، ولتمكنه من الاستعداد لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، حيث تحظى علوم الإدارة باهتمام بالغ في دول الغرب، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية التي تعد من أكثر الدول تقدماً في هذا المجال.

أود أن أشير هنا إلى نقطة مهمة، وهي أن نقل المعرفة من مصادر مختلفة يعد أمراً ضرورياً طالما أن النماذج التي نستعيها يمكن تطويرها؛ لتلائم مناخنا الإسلامي، وعاداتنا، وتقاليدينا. ولقد نقل الغرب عنا الكثير، ولعقود سابقة في مجالات عديدة. بيد أن الغربيين طوروا هذا النقل وطوعوه لاحتياجاتهم وهذا هو سر نجاحاتهم.

كما يطيب لي أن أكتب هذا التقديم عن الكتاب المترجم «سيجما ستة للتميز الإداري». والذي قام بنقله إلى العربية الأستاذ الدكتور/ محمد يوسف الأستاذ في قسم الإدارة والتسويق بكلية الإدارة الصناعية بالجامعة، فإن هذا العمل يعتبر جهداً كبيراً، وذلك لأن موضوع سيجما ستة هو من أهم موضوعات الساعة في مجال الجودة وإدارتها. وإنني على يقين تام بأن المدير العربي والطالب العربي والباحث العربي سوف يستفيدون جميعاً من هذا المجهود.

ويتميز هذا الكتاب بأنه يركز على التطبيقات العملية لفلسفة سيجما ستة، وذلك باستخدام أسلوب الحالات العملية، وهو ما يجعل درجة استفادة القارئ العربي من هذا الكتاب أعمق وأفضل. يضاف إلى ذلك أن خبرة المترجم في هذا الفرع من فروع المعرفة جعل عملية التعريب سهلة ممتعة، وكما أوضح لي الدكتور/ محمد يوسف، فإن هدفه الأول من ترجمة هذا الكتاب هو إعداد المدير العربي لتحديات القرن الحادي والعشرين. إن التنافس في هذا القرن لن يكون بين الشركات، بقدر ما هو بين سلاسل الإمداد في جميع المجالات الصناعية والخدمية، وإن هذا التنافس سوف يتخذ من الجودة وإدارتها ركيزة مهمة في بناء إستراتيجيات التنافس لعهد قادمة. وأكرر بأن هذا الكتاب يعد مرجعاً مهماً للعاملين في المجال الإداري، ولطالب المعرفة بصفة عامة (أكاديميون كانوا أم مهنيون).

ولا يسعني في نهاية هذا التقديم إلا أن أشكر الأستاذ الدكتور/ محمد يوسف على هذا الجهد الصادق الدؤوب. أثابه الله خير الثواب، ونفع بعلمه جميع المسلمين. ويسرني أيضاً أن أشكر مكتبة العبيكان وإدارتها لنشرها لهذا الكتاب القيم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

أ. د. خالد بن صالح السلطان

مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران في: مارس 2007م

## ديباجة

عليك أن ترى قائمة الأشياء التي أرغب في عملها في جدولي اليومي، فهي ترمز إلى المسؤولية التي حلمت أن أحصل عليها يوماً ما. إنها رائعة ولكنها مثل الوردة لها أشواك تمنعني أحياناً من الاستمتاع بها بالقدر الذي أريده. وهي أيضاً ككرمة العنب التي تنمو حول كل محتويات المكتب الذي منحت لي شركتي، وعبر كل درج من الأدراج المعبأة بالمقترحات والعروض التي قمت بتطورها، وخلال كل كومة من الملفات التي قمت بتظيمها وتسيقها.

وكمديرة بشركة (جونسون وجونسون)، فإنني أدير فريقاً من المحترفين الذين تقع على عاتقهم الكثير من الأعمال المهمة. ومن يوم لآخر أركز على ما يمكن الإيفاء به، وعلى الرغم من أن هذه الأشياء مدونة في أماكن عديدة في مكتبي، فإنني لا أستطيع أن أتجاهل رسائل البريد الإلكتروني المرسلة إليّ والتي تصل أحياناً إلى مئة رسالة يومياً. وإذا لم أقم بالرد على البريد المرسل إليّ مباشرة فسوف يترتب على ذلك قائمة من الانطباعات السلبية لا تقل في طولها عن قائمة الأشياء التي أود عملها يومياً.

وحيث إن جميع ردودي كتابية، فهي تحتاج لأن تكون سليمة، وأن تكون الكلمات دقيقة؛ حتى أستطيع الوقوف خلفها أو الدفاع عنها غداً أو العام القادم. إنني أعترف بأنني أحاول ارتقاء السلم الوظيفي للشركة كمديرة من مديري الإدارة الوسطى، محاولة التعلم من نجاحات وإخفاقات أقراني ومستشاري. إنني أحاول تعيين بعض الأفراد الذين استطعت الحصول على الموافقة بتعيينهم، وأن أقضي بعض الوقت يومياً مع فريق العمل خارج مكتبي.

أهلاً بك في مشروع سيجما ستة Six Sigma التقليدي، بالطبع إنني من أنصار الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة، والتحسين المستمر، لكنني رغم عملي، فإن لدي الكثير من الأعمال التي أود القيام بها. إنني شديدة القرب من

تنفيذ الأفكار العظيمة التي بنيتها على الخبرة المؤكدة، وإن كل ما أحتاج إليه من الإدارة هو جدولة بعض المقابلات الشخصية. وبينما أحاول محادثة الإدارة بهذا الصدد يظهر أول بريد إلكتروني على شاشة الكمبيوتر. تأتي هذه الرسالة من إحدى حاملات البلاك بلت Black Belt في مشروع سيجما ستة. إنها (أي حاملة البلاك بيلت) لامعة، محترفة، مصقولة، ومهيأة للنجاح. لقد كان عرضها في اللقاء الأول مؤثراً للغاية ومليئاً بلغة سيجما ستة ومنهجيتها، ناهيك عن مفاهيم الجودة التي قضيت من أجلها معظم حياتي العملية كمحترفة لإدارة الجودة، محاولة غرس هذه المفاهيم وتعليمها للآخرين. لكنني تساءلت عما إذا كان أقراني يتابعونها، وتعجبت عما إذا كانت مؤثرة للغاية ومنهجية في تناولها للموضوع، لقد جعلتني أشعر بالحماسة ولكن بدا بعض زملائي وكأنهم يشعرون بالملل مع نهاية هذا الاجتماع الذي استغرق ثلاث ساعات. لقد بدا بعض منهم وكأنهم يفكرون في قوائم الأشياء التي يجب عليهم عملها، وكذا رسائل البريد الإلكتروني التي تنتظر عودتهم إلى مكاتبهم.

تقول رسالة البريد الإلكتروني المرسلة من حاملة البلاك بلت Black Belt: إنني مطالبة بإكمال ميثاق المشروع Project Charter مع نهاية الأسبوع. إن هذا الميثاق يجب أن يحتوي على بعض المقاييس المترية المتعلقة ببعض الحالات العملية، كما أنه يجب أن يكون هناك اتصال مع قادة الفرق الفرعية الأخرى؛ للتأكد من أن كل موثيق الفريق الفرعي متناسقة. يجب أن أختار أعضاء الفريق الفرعي، وأن أتأكد من قدرتهم على مراجعة تفاصيل المشروع قبل أن أقدمه لحاملة البلاك بلت. قد يتطلب ذلك اجتماعاً آخر ولكن تمهل، إن تركيز الفريق الفرعي ينصب على كيفية تحسين العمليات، وذلك حسب خطة زمنية متقنة. إنني أعرف بالفعل كيف أقوم بذلك، ولديّ خطة في هذا الشأن، ولكن كل ما أحتاج إليه هو جدولة تلك المقابلات الشخصية للأفراد المراد تعيينهم.

«امنحني بعض الراحة» هذا ما أقوله لِنفسي، فإنني لا أحتاج إلى مشروع خاص لأداء ذلك، تأتي رسالة بريد إلكتروني أخرى تقول: إنه يجب علي أن أستكمل النماذج الخاصة بمشروع مايكروسوفت قبل يوم الأربعاء القادم، حيث إن هذا المشروع له خطوط زمنية شديدة الصرامة. يقرع أحد الأشخاص باب مكتبي وتظهر في اللحظة نفسها إشارة لخمسة رسائل بالبريد الإلكتروني على شاشة الكمبيوتر، تتسم اثنتان منها بأنهما عاجلتان. إنني أئنُّ، ولكن بصوت منخفض جداً؛ لأنني أحاول دائماً أن أكون إيجابيةً قدر المستطاع. مرحباً بك في عالمي في مستوى الإدارة الوسطى.

إن الهدف الأساس لهذا الكتاب هو أن نشرح كيف يطبق مديرو الإدارة الوسطى الأفكار التي تتضمنها فلسفة سيجما ستة في عالمنا الإداري بغض النظر عن التزام الشركة بهذه الفلسفة من عدمه. فهو يوضح كيفية إنجاز ذلك بطريقة ذات معنى لنا، بحيث تسمح لمثل هذه المفاهيم أن تتناسق مع أهدافنا ومسؤولياتنا اليومية؛ حتى نستطيع تحقيق نتائج غير مسبوقه. وبمجرد اعتناقنا لمبادئ سيجما ستة ومفاهيمها، فإنه يمكننا العمل مع محترفي سيجما ستة Six Sigma Professionals بكفاءة أعلى، حتى إذا ما طرَقوا أبوابنا فإننا نستطيع مشاركة الأهداف نفسها، وتكلم اللغة نفسها، بغض النظر عن نوع الصناعة التي نعمل فيها، وعن الوظيفة التي تخدمها مؤسساتنا الشخصية.

إن كل ما سمعناه عن سيجما ستة يصرخ بصوت عال بأنه ينبغي علينا الحصول على دعم المستويات الإدارية العليا وتأييدها، وإلا فإنها سوف تفشل. إنني لا أصدق ذلك. قلتها آنذاك! إنهم لا يقولون: إننا قد نفشل، بل يقولون: إنها قد تفشل، ولذلك فإنه ينبغي علينا أن نعرف ما هو المقصود بكلمة «إنها».

obeikandi.com

## شكر «المؤلفة» وتقديرها

أود أن أشكر «ألن كورتز»، و«فكي أونيل»، و«ماري لو زيت»، و«ليزا آن ماركل»، و«جانيس بوش». وأقول لهم: لقد أسهمت جميعاً في هذا الكتاب، وذلك من خلال اهتمامكم بي في المراحل المختلفة من كتابة هذا الكتاب. أود أن أشكر أيضاً قسم الإدارة الهندسية والتكنولوجيا في جامعة بولي تكنيك الجنوبية في مارياتا بولاية جورجيا. جزيل الشكر لمحررتي «جيني جليسر»، وأقول لها: لقد أخذت الفرصة ولم تتزعزعني أبداً في دعمك الشديد وصبرك وقيادتك المبهجة. وأنت يا «مارسيا ليتون ترنر» أشكر على عملك الممتاز في الحالات العملية. أود أيضاً أن أشكر زوجي ومعلمي العظيم «مارك» لدعمي دائماً وتحمله ليالي سهرى على الكمبيوتر. شكراً لبناتي الجميلات «فوبي وفاليري» لأكلهن الأطعمة الجاهزة على العشاء في كثير من الليالي، ولإنصاتهن لي وأنا أتحدث عن إدارة الجودة. وأود أن أشكر أمي «جان هادن» على إيقاد شعلة الإبداع فيّ، والتي أتمنى أن تظل ساطعة مثل شعلتها الإبداعية. كما أنني أهدي هذا الكتاب لأبي؛ لأنه رسخ بداخلي حب الكلمة المكتوبة، وكان يقول لي دائماً: إنه يمكنني تحقيق أحلامي.

obeikandi.com

## شكر «المترجم» وتقديره

أود أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى كل من أتاح لي الفرصة لأن أعمل في نقل هذا الكتاب إلى العربية. بداية أود أن أشكر الأستاذ محمد العبيكان على ثقته في قدرتي على تعريب هذا الكتاب المهم، والذي أرى أنه سوف يخدم القارئ العربي في التعرف على سيجما ستة كأحد فلسفات إدارة الجودة. أود أولاً أن أشكر أخي الفاضل معالي الأستاذ الدكتور خالد بن صالح السلطان مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على تفضله بكتابة التقديم لهذا الكتاب، كما إنني أود أن أشكر زملائي الأساتذة بكلية الإدارة الصناعية وأخص بالشكر الدكتور عيد بن سندي الشمري عميد الكلية، والدكتور سالم بن مطر الغامدي وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا، والدكتور عبيد بن مبارك الشريدة رئيس قسم الإدارة والتسويق على تشجيعهم لي في المضي في ترجمة هذا الكتاب المهم، وأقدم شكراً خاصاً للأستاذ الدكتور محمد بن عبدالله البرعي على اهتمامه بي وسؤاله الدائم عن الكتاب خلال مدة الترجمة.

أسأل الله تعالى أن يوفقنا دائماً إلى ما فيه الخير لأبنائنا الطلاب، ولأمتنا الإسلامية. إنني أعتقد أن نشاط الترجمة يعتبر جزءاً مهماً وعاملاً قوياً في نقل المعرفة ونشرها، إن مادفني إلى ترجمة هذا الكتاب - بالإضافة إلى كتب أخرى في مراحل مختلفة من الترجمة - هو إفادة القارئ العربي وإعداده لتحديات القرن الحادي والعشرين، ولا أريد بذلك إلا وجه الله سبحانه وتعالى، وأسأله سبحانه أن يعلمنا ما ينفعنا، وأن ينفعنا بما علمنا، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

obeikandi.com

## مقدمة

في عام 2000 قام رالف لارسون رئيس مجلس إدارة شركة «جونسون وجونسون» آنذاك بوضع تميّز العمليات على رأس قائمة الأولويات لشركته التي حققت مدخرات تزيد على 5 بليون دولار، وذلك نتيجة لتلك الجهود في السنوات العديدة الماضية، أما الرئيس الحالي لشركة «جونسون وجونسون» بيل ولدون، فقد دفع هذه المبادرة خطوة أخرى إلى الأمام مركزاً على أن التميّز في العمليات ليس خياراً قدر ما هو ضرورة، وأن شركته ستكون الأفضل والأكثر تنافساً في صناعة الرعاية الصحية، وسوف تحافظ «جونسون وجونسون» على هذه المكانة التنافسية من خلال التميّز في العمليات وباستخدام طرق التقنية ومناهجها والتحسين المستمر. وأردف قائلاً: إن شركته لن تتوقف أبداً، وهي في سبيلها إلى التميز عبر امتياز العملية Process Excellence ولن ترتاح هذه الشركة وهي بصدد تحقيقها لهذا التميّز.

ولتحقيق هذا الهدف أعدت شركة «جونسون وجونسون» مناخاً متميزاً للجودة يستمد جذوره من فلسفة سيجماس ستة فيما يتعلق بكل أعمال الشركة. يركز منهج «جونسون وجونسون» على ثلاثة عوامل، هي: التقييم Assessment، والتطوير Improvement، والإدراك Recognition. ينبثق عنصر التقييم من مقاييس مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige National Quality Award لامتياز الأداء ويستفيد عنصر التطوير من المفاهيم الرئيسة للجودة وأدوات سيجماس ستة Six Sigma ومنهج Lean Thinking وكذا امتياز التصميم Design Excellence. وبناءً على استخدام شركة «جونسون وجونسون» لسيجماس ستة في القسم الصيدلي، فإن هذا الكتاب سوف يقدم للمديرين كثيراً من الأفكار والأدوات اللازمة لإعادة إيجاد منهج «جونسون وجونسون» في منظماتهم.

إن هذا الكتاب ليس خاصاً بشركة «جونسون وجونسون» أو «جنرال إلكتريك» أو «تويوتا» أو غيرها من الشركات الكبيرة ذات المستوى العالي من الدعم لفلسفة Six Sigma، إنه يختص بمديري الإدارة الوسطى في كل الصناعات والشركات والوظائف، فنحن - مديرو الطبقة الوسطى - مشغولون دائماً؛ لأننا نحن الذين توكل إلينا اقتراحات وتطبيقات إستراتيجيات التغيير. فالإدارة العليا لا يمكنها أن تضع يدها على بعض القضايا المحددة والتي هي بالنسبة للإدارة الوسطى سهلة ومعروفة، فنحن في الإدارة الوسطى نعالج كثيراً من الأمور التي يرفعها إلينا مرؤوسونا، عندما لا يكون لديهم المعرفة والخبرة الكافية لمعالجة ذلك بأنفسهم. لكن الأغلبية من مديري الإدارة الوسطى ليس لديهم فهم عميق بمنهجية سيجما ستة بالمقارنة مع حاملي البلاك بلت Black Belt، كما أن الكثير منا لا يعرف كيفية الحصول على هذه الأحزمة السوداء؛ لأننا ببساطة لدينا أولويات أخرى. لكن مستوى الدعم من الإدارة العليا يُعد أمراً حاسماً لتطبيق ونجاح سيجما ستة Six Sigma، وكمديرين في طبقة الإدارة الوسطى فإننا نسمع هذه العبارة في كل مؤتمر نحضره، سواء من إدارة الأعمال بصفة عامة أو إدارة الجودة بصفة خاصة. نحن نقرأ أدبيات الأعمال، ونحضر المؤتمرات، ونقرأ الكتب العديدة؛ لأننا نهتم بالجودة، ونريد القيام بشيء مختلف. إن كل عرض تقديمي Presentation نراه وكل كتاب نقرؤه عن سيجما ستة يؤدي إلى إقناعنا بأن سيجما ستة هي استجابة للإرضاء الحقيقي للزبون، وللزيادة في الأداء المالي للشركة لكننا مُتقلون بمهمة إقناع الإدارة العليا بما في ذلك مناصرة التغيير الثقافي في الشركة كلها من أجل إشعال ثورة سيجما ستة Six Sigma Revolution، ويجب أن يكون لدينا مستوى عالٍ من الدعم، وإلا فإنها ستفشل (هكذا يقولون).

إن عمالقة إدارة الجودة Quality Management Gurus الذين يرون أننا نحتاج لمستوى عالٍ من الدعم هم أنفسهم الذين يصرون على أنه لا يجب أن تكون الجودة مجرد برنامج أو مبادرة خاصة أو اختصاص مجموعة معينة في الشركة

(الصفوة). مبدئياً، فإن هذا الرأي لا غبار عليه، دعونا نواجه ذلك. إذا كنت مديراً لا يهتم بالجودة فيجب ألا تكون مديراً. وبالرغم من ذلك فإن الانتباه الموجه إلى ضرورة الحصول على دعم الإدارة العليا يحظى باهتمام أكبر من الكيفية التي تمكّن مديري الإدارة الوسطى من تطبيق مبادئ سيجما ستة Six Sigma في نطاق أعمالهم. وفي الحقيقة فإن مديري الإدارة الوسطى أمامهم خياران: إما الحصول على مستوى عالٍ من الدعم في تطبيق فلسفة سيجما ستة أو تطبيق أفكار سيجما ستة في هذا المستوى الإداري دون انتظار لهذا الدعم: إن ما يحدث في الواقع هو أنه في كثير من الأحيان يعجز مديرو الإدارة الوسطى في إقناع الإدارة العليا في مؤسساتهم بمثل هذه الأفكار الجديدة، ناهيك عن تطبيقها أو وضعها في حيز التنفيذ. إن بعض مديري الإدارة الوسطى كثيراً ما يواجهون صعوبات، حتى في مجرد المقابلة مع متخذي القرارات لمناقشة مثل هذه الأمور.

مرحباً بك في عالم الإدارة الوسطى، لقد حان الوقت لتبديد الأسطورة القائلة: إن الإدارة الوسطى لا حول لها بدون دعم المستوى الإداري الأعلى. حقيقة الأمر إنه يمكننا غرس مفاهيم سيجما ستة في عالمنا الإداري، وإن الخطوة الأولى لإنجاز هذا الهدف هي البدء في التفكير بشأن إدارة الجودة من منظور شخصي. لننسى، ولو للحظة النظر إلى الشركة ككل، وأن نركز على مسؤولياتنا ونطاق أعمالنا. يجب أن نبذل قصارى جهدنا لجلب سيجما ستة إلى حيث يتم القيام بالعمل، وتوليد الأفكار ودعم الأداء المالي للشركة.

هناك الكثير من الكتب العظيمة التي تشرح فلسفة سيجما ستة عند مستوى الإدارة الوسطى. تفترض أغلب هذه الكتب أن منظماتنا (تقصد الإدارة الوسطى) تحظى بدعم الإدارة العليا، وأنا (أي الإدارة الوسطى) نحاول فهم دورنا في إدارة التغيير. إنهم يحاولون إقناعنا بالعمل بشكلٍ تعاوني مع حاملي البلاك بيلت. لقد تم شرح المصطلحات وطرح الكلمات الجديدة الرنانة

New Buzz Words؛ لنمارسها ونُدخلها في ذخائر تعبيرات العمل التجاري. بالطبع إنها معلومات مفيدة في حال ما إذا قررت شركتك تنفيذ منهجية سيجما ستة. في هذه الحالة، فإنه يجب عليك ألا تقاوم بل عليك أن تتعلم ما يمكنك تعلّمه.

الحقيقة هي أن جوهر سيجما ستة ولبه - كما هو الحال في أغلب فلسفات إدارة الجودة الأخرى - يمكن تطبيقها على أي من مجالات العمل من الأصغر للأكبر، كما يمكنك تطبيقها إذا كنت تدير نفسك أو أكثر من خمسين آخرين. إنها مؤسستك، وعليك أن تختار كيف تديرها.

يقدم هذا الكتاب برنامجاً توجيهياً ذاتياً يمكن للمديرين استخدامه لتطبيق مبادئ سيجما ستة ومفاهيمها في الحال، ودون الحاجة إلى دعم المستويات العليا داخل المؤسسة. وسوف يتعلم المديرون على جميع المستويات كيفية تحسين الأداء عبر مفاهيم سيجما ستة وأدواتها، وهكذا يتم إدخال هذه التطبيقات في عالمهم الإداري. يبدأ هذا البرنامج بتأسيس إطار عمل للإدارة يستند إلى مفاهيم سيجما ستة. وبقيامك بذلك ومع مرور الزمن يمكن أن تتحسن الجودة من الداخل للخارج وليس من الخارج للداخل (مثلاً عبر الاستشارات وحاملي البلاك بيلت... إلخ). بعد ذلك إذا اقتنعت الإدارة العليا وبدأت برنامجاً رسمياً لسيجما ستة، فسوف تكون قادراً على التعاون بكفاءة أعلى مع حاملي البلاك بيلت.

إن الغرض الأساس من هذا الكتاب هو إمداد المديرين الوظيفيين في معظم الصناعات بمعلومات وملاحظات خاصة، وأدوات قيّمة للانتفاع بفلسفة سيجما ستة، بالإضافة إلى أن كلاً من المديرين الوظيفيين ومحترفي سيجما ستة Six Sigma Professionals سوف يكتسبون رؤيةً مهمة عن كيف يفكر الآخرون، وكيف يحددون أولوياتهم. بعد إتمام قراءتهم لهذا الكتاب سيتمكن كلا الفريقين من سرد قائمة بالأفعال الضرورية لتحسين التواصل فيما بينهم. يتكون هذا الكتاب من أربعة أجزاء رئيسية، هي:

1- ملخص لمديري الإدارة الوسطى، يمددهم بالمعلومات الأساسية التي قد يحتاجون إليها في مناصرتهم ومؤازرتهم لمشروعات سيجما ستة.

2- منظور المدير لمواءمة عمليات سيجما ستة مع الأهداف الإستراتيجية.

3- نظرة قريبة على عملية سيجما ستة من وجهة نظر حاملي البلاك بيلت، والتي سوف تساعد القراء على فهم أهداف ومسؤوليات كل من المديرين ومحترفي سيجما ستة.

4- أما الجزء الأخير فسوف يساعد على اكتشاف قضايا مهمة تواجه كلاً من المدير ومحترفي سيجما ستة six sigma professionals عندما يكون هناك تصادم في نطاق العمل.

في الفصل الأول سوف يكتسب القارئ فهماً عميقاً للمبادئ الضمنية للجودة والتي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح سيجما ستة. يحتوي هذا الفصل على بعض الفلسفات والنظم الأخرى لإدارة الجودة المعروفة بأفضليتها مثل ISO 9000 الأيزو 9000 ومعايير بالدريج Malcolm Baldrige National Quality Award. وسوف يكتسب القارئ أيضاً تقديراً للأفكار الشائعة، والمفاهيم العاملة عبر نظم إدارة الجودة وفلسفاتها التي سوف تتم مناقشتها. بالإضافة إلى ذلك، فسوف يكتسب القارئ فهماً عميقاً لكيفية ارتباطه بإدارة المؤسسة بغض النظر عن حجم المؤسسة وتعقيدها. تحتوي الأفكار العامة على: التركيز على العمليات Process Focus، التركيز والتعاون مع المستهلك Customer Focus، الإدارة بالحقائق Man-agement by Facts، التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning. يتناول هذا الفصل أيضاً نموذج ديميك DMAIC (التعريف - القياس، التحليل، التحسين، الرقابة) لأن هذا النموذج يعد الأساس في استخدام أدوات سيجما ستة.

وبمجرد فهمك للأطر العامة لسيجما ستة وكيفية ارتباطها بالإدارة، بصفة عامة سوف نقدم لك بعض الأدوات الشائعة لسيجما ستة في الفصل الثاني من هذا الكتاب. يشمل ذلك: موثيق مشروعات سيجما ستة Six Sigma Charters صوت العميل Voice of the Customer، سيبوك SIPOC (الموردين Suppliers - المدخلات Inputs - العمليات Processes - المخرجات Outputs - المستهلكين Customers) الأشكال البيانية، تحليل باريتو، خرائط الرقابة، مصفوفة الأثر والتأثير، خرائط التسلسل، أدوات المعاينة، سوف تبدأ المناقشة حول أدوات سيجما ستة بمفاهيم ديميك DMAIC وسوف نشرح كيف تعتبر هذه الأدوات ضرورية لفهم فلسفة سيجما ستة ولماذا.

يربط الفصل الثالث أدوات سيجما ستة ومفاهيمها معاً في مناقشة حول كيفية تطبيقهما، وكيف أن ذلك يؤدي إلى مزايا كبيرة للمديرين على مستويات مختلفة، يشمل ذلك المزايا التنافسية للمنظمة ككل، أو فريق العمل معك أو لك شخصياً على المستوى المهني.

أما الفصول من الرابع إلى الثامن فتوضح كيفية تطبيق المديرين مبادئ سيجما ستة ووسائلها للإيفاء باحتياجات العمل التجاري الخاصة، يشرح الفصل الرابع ماهية إطار العمل الإداري، وأهميته لنجاحك على المدى البعيد، خاصة إذا كان هدفك هو الوصول لمنصب إداري أعلى، أو أن يكون لك تأثير في المنظمة.

وفي الفصل الخامس سوف يتعلم المديرين كيف يمكن أن يؤثر التركيز على العملية Process Focus بشكل إيجابي على إجمالي الفعالية والكفاءة بغض النظر عن نطاق العمل. وسوف يركز هذا الفصل على كيفية تحديد العمليات الرئيسية والعملاء الخارجيين والداخليين ونتائج الأعمال من خلال تحليل سيبوك SIPOC وسوف يتم شرح الأدوات التي تساعد على توثيق العمليات وتقييمها. وأخيراً سوف يتضمن هذا الفصل تدريبات على كيفية تطوير إجراءات التشغيل المعيارية SOPs وتأثيرها على صناعة الأدوية، وسوف يتضمن أيضاً قوالب COPS وخطوط إرشادية عامة لاتباعها عند تحليل العمليات، وإيجاد إجراءات التشغيل المعيارية.

وبمجرد أن يتم تعريف العمليات والعملاء الرئيسيين، سوف يمدنا الفصل السادس بخلفية ومفاهيم وأمثلة لكيفية تأثير التركيز على العميل Customer Focus، في مجال نطاق عمل المدير في العمل، وأيضاً على المنشأة ككل. سوف يتم شرح وسائل الحصول على البيانات المتعلقة بصوت العميل Voice of the Customer كما سيتم وصفها. كذلك؛ فإنه سوف يتم الإمداد بملاحظات واقتراحات تساعد على وجود منهج يركز على العميل بصفة أكثر عبر تفاعلات المدير وأيضاً عبر تفاعلات الفريق.

ونتيجةً للفهم الواضح للعمليات الرئيسة واحتياجات العميل، يمكن للمديرين البدء في تحديد البيانات المهمة، والتي سوف تكون حجر الأساس في صنع قراراتهم، وفهمهم لعملية إرضاء العميل، وبالتالي الجودة (بصورة أكثر فعالية). يتناول الفصل السابع الأدوات الرئيسة لسيجما ستة مثل خطط جميع البيانات وخرائط المراقبة، ومصفوفات المقاييس المترية المتعلقة بكفاءة استخدامهم بواسطة المدير. وسوف يركز هذا الفصل على أن البيانات أو المقاييس المتولدة يجب أن تكون ذات قيمة لكل من العملاء (الزبائن) والإدارة العليا للمنشأة.

إن المفاهيم والأدوات التي سيتم مناقشتها من الفصل الأول إلى الفصل السابع سوف تصبح حجر الزاوية الأساس، أو إطار العمل الأساس الذي يستطيع به المدير بناء إستراتيجية لإنجاز أهداف الجودة. سوف يوضح الفصل الثامن أن إطار العمل هذا هو مجرد إدارة ناجحة سهلة، وسوف يتم أيضاً في هذا الفصل تقديم فكرة إدارة القيادة Leadership Management.

وسوف يقود الفصل التاسع المدير الوظيفي إلى رؤية سيجماس ستة من ارتفاع 3000 قدم، ومن وجهة نظر حاملي البلاك بيلت. وسوف يوفر هذا الفصل للقارئ خلفية عن بعض الأسئلة الخاصة بمن؟ وماذا؟ ولماذا؟ وأين؟، وكيف؟ وراء ظهور محترفي إدارة الجودة خاصةً فلسفة سيجماس ستة، ضارباً بذلك أمثلة من

صناعة الدواء. كما أنه سوف يتم شرح منهجية سيجما ستة التقليدية، وذلك بإعطاء أمثلة محددة عن محترفي الجودة Quality Professionals ومنهجهم وآرائهم حول المهام التي وكلوا بها، وكذا مسؤولياتهم وتأثيرهم على أداء المنظمة.

وبمجرد فهمك لكيفية عمل مؤسسة ما باستخدام الأفكار المنبثقة بين مفاهيم سيجما ستة فإن المناقشة سوف تتحول إلى أمثلة عملية لهذه الأفكار وتأثيرها. يحتوي الفصل العاشر على أمثلة من القطاع التصنيعي، وسوف نقدم هذه الأمثلة في أسلوب يتناولها من منظور المدير، وسوف نوضح الأفكار التي يمكن من السهل تطبيقها في العمليات والأنشطة اليومية بغض النظر عن نطاق العمل. مثل هذه الأمثلة ستربط الأفكار التي تم شرحها مسبقاً في هذا الكتاب. يتناول الفصل الحادي عشر أمثلة من قطاع الخدمات، وسوف يتم شرحها من المنظور نفسه الذي أشرنا إليه في الفصل العاشر.

ينتقل الفصل الثاني عشر من الأمثلة الخاصة بمشروعات سيجما ستة إلى القضايا الأخرى التي قد تواجهك أو تواجه محترفي سيجما ستة Six Sigma Professionals ومحترفي الجودة، عندما يتصادم عالمهما. وسوف نقوم بإلقاء نظرة أمينة على بعض القضايا والحواجز التي تواجههما عندما يعملان معاً على حل مشكلة معينة في المؤسسة، وسوف يتم تناول عملية التواصل بصفة خاصة. يحتوي هذا الفصل على أمثلة وتعليقات وشهادات من محترفي الجودة، وأيضاً ملاحظات حول كيفية تحسين الاتصال، مثل هذه المعلومات سيتم تناولها بصورة إيجابية من خلال نظرة عملية فاعلة على نظامي التحفيز والاعتقاد لكلتا المجموعتين.

وبعد تناول القضايا الخاصة بمشكلات الاتصالات والطريقة المثلى للتغلب عليها، فسوف يكتسب المديران فهماً عميقاً لأهداف محترفي الجودة. يتحدى الفصل الثالث عشر المديرين لاستكشاف أهدافهم بأمانة، وسوف يقدم هذا

الفصل ملاحظات حول كيفية قيام المدير الوظيفي ومحترفي سيجمما ستة Six Sigma Professionals بتحديد الأهداف العامة وفهمها، وذلك بهدف تكوين البيئة المثلى أو المناخ الأمثل للنجاح.

تتحدى خاتمة الكتاب الصناعة أن تُوجد طرقاً جديدة، ومبتكرة للاستفادة من محترفي الجودة بهدف تطبيق مبادئ الجودة، داخل المنظمة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا. بالرغم من أن الجودة وثقافة المنشأ قد تكون مدفوعة من أعلى إلى أسفل Top-Down فإنه لا يمكن تجاهل التأثير الفردي للمديرين. إنّ أفكار سيجمما ستة يمكن تطبيقها في الأعمال اليومية للمنشأة، ولو أن هذه الفلسفة تم تطبيقها (تخليدها) عبر المنشأة، بحيث تخاطب المديرين بطريقة ذات مغزى، فإن محترفي الجودة سوف يجنون ثمار هذه الفلسفة.

لا يمكننا إدارة ما لا نستطيع فهمه، يبقى ذلك صحيحاً بخصوص إدارة العمال، والمشروعات والعمليات. يعتقد كثير من المديرين أنهم بإمكانهم أن يكونوا ناجحين وأنهم قد اكتسبوا حق الإدارة، وذلك بناءً على معلوماتهم التقنية. لكننا قد نحتاج إلى أكثر من كوننا نفهم القواعد والقوانين، أو نفهم منتجاً معيناً، أو نلّم بتفاصيل بعض المعدات والآلات؛ حتى نستطيع أن نرتفع فوق الآخرين، حينما نمارس الإدارة. فالمديرون الذين ارتقوا السلم الوظيفي على جميع المستويات إنما وصلوا إلى ذلك بسيرهم الذاتية المميّزة وإرضائهم الدائم للإدارة العليا من خلال فهم دوافع واحتياجات المستهلكين وإرضائهم، وكذلك العمليات التي توفر مثل هذا الرضا.

في الكتاب «طريقة سيجمما ستة Six Sigma Way» يشرح لنا «بيتر باندل» أن منظمات سيجمما ستة الحقيقية هي تلك المنظمات التي آلت على نفسها قياس العمليات وتحسينها، وذلك بهدف خلق ثقافة التحسين المستمر Continuous Improvement. ببساطة شديدة، فإن مجرد استخدام بعض أدوات سيجمما ستة لا تؤهل المنظمة لأن تكون منظمة سيجمما ستة الحقيقية، وعلى

الرغم من ذلك فإنه إذا كنت أنت ومرؤوسوك تشكلون إدارة أو منظمة معينة يصبح بالإمكان تطبيق مبادئ سيجما ستة في إطاركم الإداري. كمديرين، فإننا نواجه مسؤوليات الإدارة، سواء كانت تلك المسؤوليات تتعلق بإدارة أفراد أم مشروعات. في النهاية لابد وأن تكون هناك منتجات أو مخرجات نكون نحن المسؤولين عن إمدادها للآخرين. لنبدأ في تحمل المسؤولية بدلاً من أن ننتظر حتى تدعمنا الإدارة العليا، تكشف الفصول القادمة عن الأفكار الرئيسية التي أسهمت في النجاح فوق المعتاد لشركات مثل «جونسون وجونسون»، و«جنرال إلكتريك»، و«تويوتا».