

obeikandi.com

أدوات النجاح

obeikandi.com

أدوات النجاح

دليل المدير

تأليف

د. سوزان تيرنر

نقلته إلى العربية

مها حسن بحبوح

Original Title:

Tools For Success

A Manager's Guide

by:

Dr Suzanne Turner

Copyright © 2002 Dr Suzanne Turner

ISBN 0 - 07 - 710710 - 1

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by: McGraw-Hill International (UK) Limited

حقوق الطبع العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع ماك غرو - هيل إنترناشيونال - المملكة المتحدة ليمتد

© **مكتبة البيكان** 1428هـ - 2007م

المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 62807 الرياض 11595

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1428هـ - 2007م

ISBN 1 - 090 - 54 - 9960

ح مكتبة البيكان، 1427هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

تيرنر، سوزان

أدوات النجاح / سوزان تيرنر؛ مها حسن بحبوح - الرياض 1427هـ

350 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 1 - 090 - 54 - 9960

1 - النجاح

ب. العنوان

أ. بحبوح، مها حسن (مترجم)

1427 / 4861

ديوي: 131.3

رقم الإيداع: 1427 / 4861

ردمك: 1 - 090 - 54 - 9960

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.



obeikhandi.com

obeikandi.com

المحتويات

الموضوع

الصفحة

- تمهيد ١١
- كلمة شكر ١١
- مقدمة ١٣
- جدول المشروعات ١٦
- الجدول اليومي ١٨
- الأدوات:**
- القياس بالتماثل - الحل المبدع للمشكلة ٣٣
- مخطط متوازن لبيان الإنجازات ٣٥
- العودة إلى المعايير المرجعية ٣٩
- جمع الأفكار ٤٣
- تطوير العلامة التجارية ٤٧
- تحليل تعادل التكاليف والمبيعات ٥١
- تصميم العمل وتحسينه ٥٤
- أخلاقيات العمل ٥٧
- الإطار العام لأسلوب أداء عمل متميز ٦١
- تحليل السبب والنتيجة ٦٤
- دورة التغيير ٦٧
- مناخ مؤشر التغيير ٧٠
- التواصل ٧٦
- تحديد وضع المنتج التنافسي ٨٠
- تحليل الجهات المنافسة ٨٣
- مخطط المبدأ العام ٨٦
- إيجاد تبرير مالي للعمل ٨٩

- ٩٣ إيجاد مشاعر الالتزام
- ٩٦ تحليل المسار الحرج
- ١٠٠ مراجعة سياسة الشركة
- ١٠٥ التركيز على الزبون
- ١٠٨ تخطيط اتخاذ القرارات
- ١١١ جداول القرارات
- ١١٥ تصميم التجارب
- ١١٩ نشر المنتج المبتكر
- ١٢٢ الرسم البياني لتأثير المجهود
- ١٢٦ تحليل العوامل الخارجية (السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - التقنية)
- ١٢٩ تحليل تأثيرات حالات القصور والحالات الحرجة
- ١٣٣ تحليل مخطط الأعطال
- ١٣٦ خمسة أسئلة
- ١٣٩ وضع مخطط سير العمليات
- ١٤٢ الصيغ الإلزامية
- ١٤٦ المقارنة الإلزامية بين خيارات متماثلة
- ١٥٠ تحليل مجال القوى
- ١٥٣ قياس الأوضاع المستقبلية
- ١٥٧ مخطط غانت
- ١٦٠ دراسة عامل الخطورة وإمكانية التشغيل
- ١٦٣ الرسوم البيانية النسيجية
- ١٦٦ التنظيم الداخلي
- ١٧٠ دائرة التحسين
- ١٧٣ تحسين التواصل الجماعي
- ١٧٦ التأثير والتحكم
- ١٧٩ الرسوم البيانية لقوة التأثير
- ١٨٢ تحليل العوامل الداخلة والمردود

- ١٨٥ _____ الجو العام للأعمال الدولية
- ١٨٨ _____ قواعد السلوك الدولية
- ١٩١ _____ في اللحظة المناسبة
- ١٩٧ _____ أساليب التعلُّم
- ٢٠٠ _____ العودة إلى المعايير المرجعية الخاصة بالتصنيع
- ٢٠٥ _____ وصفة للتسويق
- ٢٠٨ _____ القياس والمسؤولية
- ٢١٢ _____ إرشادات القياس
- ٢١٦ _____ إدارة الاجتماعات
- ٢١٩ _____ شبكات التواصل
- ٢٢٣ _____ تقنية الإنتاج المثلى
- ٢٢٧ _____ وضع الخيارات - مصادر التهديد، الفرص، عوامل الضعف والقوة
- ٢٣١ _____ عناصر المتطلبات الدنيا للزبون وعناصر متطلبات الزبون التي ترجح كفة الاختيار
- ٢٣٥ _____ المخططات البيانية الدائرية (الفطيرية)
- ٢٣٨ _____ مخططات مراكز القوة
- ٢٤١ _____ عرض الأفكار - التواصل
- ٢٤٤ _____ استراتيجيات تحديد الأسعار
- ٢٤٧ _____ جدول ترتيب الأولويات
- ٢٥٠ _____ جداول بيانية لضبط مسار العمليات
- ٢٥٤ _____ وضع مخطط للعملية
- ٢٥٧ _____ تحليل المنتج - السوق
- ٢٦٠ _____ تحليل استراتيجية المنتج - السوق
- ٢٦٣ _____ دورة حياة المنتج
- ٢٦٦ _____ التوزيع الوظيفي للجودة
- ٢٧٠ _____ مخطط راداري
- ٢٧٣ _____ التعامل مع عوامل الخطورة
- ٢٧٦ _____ وضع مخطط المسار

٢٧٩	مخطط بياني لسير العمل
٢٨٢	مخطط التشتت
٢٨٥	وضع السيناريو
٢٨٩	القيم المشتركة
٢٩٣	رموز السيغما الستة
٢٩٦	جداول المهارات
٢٩٩	تحليل تأثير الحل
٣٠٢	مصادر الابتكار والفرص
٣٠٥	تحليل الجهات التي ستتأثر بالتغيير
٣٠٨	التخطيط الاستراتيجي
٣١١	الإطار العام للاستراتيجية
٣١٤	تحليل عوامل القوة والضعف والفرص ومصادر التهديد
٣١٧	دراسة وتحليل المنظومات
٣٢٠	اختيار أفراد الفريق
٣٢٣	فهم متطلبات العمل الجماعي
٣٢٦	التقنية والناس
٣٢٩	إيضاح الفكرة
٣٣٢	تخطيط العملية على أساس زمني
٣٣٦	حسن التصرف بالوقت
٣٣٩	وضع رؤية مستقبلية
٣٤٢	تحليل المشاكل الحيوية
٣٤٥	تقليص الهدر إلى الحد الأدنى
٣٤٨	تجزئة حجم العمل الكلي

■ تمهيد

هذا الكتاب هو حصيلة سنوات عديدة من التجارب والعمل الشاق. حاولت، حيث أمكن ذلك، أن أتعبق مسار المصادر الأصلية التي أبدعت الأفكار والمفاهيم العامة وقمت بالاعتراف بها حسب الأصول.

كثير من هذه الأدوات والأساليب يجري استخدامها ضمن مجال الأعمال وتدرسيها في معاهد الأعمال، بصورة أو بأخرى، منذ مدة طويلة بحيث تبدو محاولة تعقب مسار المصدر الأصلي مهمة عقيمة. أود توجيه الشكر إلى جميع الأشخاص الذين قاموا بتصميم وتطوير الأفكار والمفاهيم العامة الكامنة خلف الأدوات المذكورة في هذا الكتاب، وبشكل خاص أولئك الأشخاص الذين كان من المستحيل الوصول إليهم والاعتراف بما قدموه بصورة رسمية.

■ كلمة شكر

لقد كان الدرب طويلاً متعرجاً. لدى وضع هذا الكتاب قُدم إلي الكثير من التأييد والمساعدة، لا يمكنني أن أتقدم بالشكر الكافي لكم جميعاً. وسواء أكان الأمر لا يعدو مجرد ابتسامة سخية لدى مروري في الشارع، أو عناقاً عندما تتوالى المصاعب، أو تشجيعاً أو إيماناً بي، إلا أن كل ذلك أدّى إلى جعل الأمور تأخذ مساراً مختلفاً.

لا يوجد، لسوء الحظ، متسع كاف لكي أذكركم جميعاً فرداً فرداً، لكنني سأكتفي بالقول إنني ما كنت لأستطيع القيام بالعمل لولاكم جميعاً.

بعضهم قدم لي مساعدة تتجاوز دواعي الواجب والصدقة، لذا أتوجه بالشكر العميق إلى زوي ستورير، إنجي كلارك، راشيل بورغيز، ديفيد ليتش، جوليا تيرنر وديفيد ألكسندر.

قيل مرة أن هناك كتاباً داخل كل شخص. أصدقكم القول أن هذا الكتاب لم يكن ليرى النور دون مساعدة وإلهام ثلاثة أفراد استثنائيين. والدتي ووالدي وبول، وأنا لا أستطيع أن أوفيهم حقهم من الشكر. لقد جعلتم كل شيء ممكناً.

obeikandi.com

بالعودة إلى السؤال الأساسي، لا أحد ينبغي له أن يقرأ هذا الكتاب، فليس لديك، على الأرجح، الوقت الكافي. ينبغي بدلاً من ذلك أن تجعله في متناول يدك وتقلِّبه حينما تحتاج إلى مساعدة في حل مشكلة ما، أو إلى ما يذكرك بسرعة بأدوات كنت قد استخدمتها في الماضي.

■ علام تحصل

يمثل هذا الكتاب ذروة خبرتنا ضمن مجال الأعمال والمشورة، حيث كنا نستخدم كافة الأدوات للتعامل مع المشكلات وشرح الأفكار. بعض هذه الأدوات من بنات أفكارنا، وكثير منها مستقى من مصادر أكاديمية وصناعية. محاولت القيام به هو عرض هذه الأدوات لتحقيق ثلاثة أهداف:

- البحث ضمن ذلك المجال الهائل من الأدوات لإيجاد تلك المفيدة منها حقاً لدى التطبيق.
- تقديم مجال متوازن من الأدوات لتغطية عدد من المسائل المرتبطة بالأعمال.

مقدمة

■ من ينبغي أن يقرأ هذا الكتاب

الجواب السريع والبسيط هو لا أحد. وهذا أحد الأسباب الأساسية التي جعلتني أضع الكتاب.

الضغوط على المدراء تتزايد باستمرار، مما يجعلهم يفتقرون للوقت ويقعون تحت وطأة ضغوط شديدة لأداء مهامهم. وقد وُضع هذا الكتاب كاستجابة مباشرة لحاجة عبّر عنها كثير من المدراء والمسؤولين التنفيذيين، الذين عملنا معهم في بوتينزا - Poten za، طوال السنوات العشر الأخيرة. ما كانوا يتطلعون إليه هو موجز من نوع ما، مخصص لاستعمال المسؤولين التنفيذيين، يتناول عدداً من المفاهيم الإدارية يمكن لهم الرجوع إليه. وهذا يعني نظرة شاملة عملية وموجزة لأدوات العمل المفيدة الهادفة إلى تحسين الأداء الجماعي.

■ تصميم الأدوات

بغية تسهيل استخدام الكتاب قدر الإمكان، قدمت الأدوات ضمن إطار عام نموذجي. وحيثما أمكن يظهر وصف الأداة على صفحة منفردة. وإذا كان الوضع ملائماً تتضمن الصفحة المقابلة مثلاً للأداة خالياً من المعطيات. وهو مخصص لك كي تتسخره لاستخدامك الشخصي.

الأجزاء المختلفة للإطار العام المستخدم لوصف الأداة، هي كالتالي:

عنوان الأداة

من الواضح أن هذا يبيّن اسم الأداة. إن كثيراً من الأدوات ليست بالجديدة، وهو ما أدى لسوء الحظ إلى تعديلها وتكييفها من قبل أفراد كثيرين. وكانت النتيجة أن نفس الأدوات، أو أدوات متشابهة إلى حد كبير، كثيراً ما تحمل أسماء مختلفة. في حالات كهذه استخدمت الاسم الأكثر تمثيلاً لعمل الأداة، ويقدم الفهرس روابط تبين الأسماء الأخرى للأدوات.

● عرض الأدوات بصورة تمكّنك من إيجادها واستخدامها على وجه السرعة. لدى تحقيق ذلك، استخدمت أقل ما يمكن من الأوصاف الأكاديمية، ولكنني ضمنت من المعلومات ما يكفي كي تطبّق الأداة بالشكل الصحيح. وأضفت بعض النقاط الأساسية المبنية على خبرتنا التي يمكن الاستفادة منها. وأخيراً، ضمنت، حيثما كان ذلك مناسباً، جداول ورسوماً بيانية تستطيع أن تتسخرها كي تساعدك عند استخدام الأداة.

■ كيفية تنظيم الكتاب

تغطي بقية هذه المقدمة عدداً من المسائل. أولها أنني شرحت التصميم الذي استخدمته لكتابة كل أداة من الأدوات. ثانياً، وضعت قائمة بالأدوات في جداول مرجعية، وشرحت كيفية استخدام هذه الجداول أو الرسوم البيانية كي تجد الأداة المناسبة بسرعة. ويناقد الجزء الأخير في المقدمة بعض الإشارات والأفكار العامة والمفيدة مهما كانت الأداة التي تستخدمها. وما تبقى يتضمن الأدوات نفسها.

■ متى تُستخدم

كانت الأداة تعمل على نحو أفضل إذا استخدمتها مجموعة أو استخدمها فرد واحد.

لك الحرية بالطبع في استخدام الأدوات التي تريدها في الوقت الذي تريده. ولكن، إذا كنت لم تستخدم هذه الأداة من قبل، فقد ينفك وجود مؤشر يدللك متى يمكن أن يكون استخدام الأداة مفيداً.

■ التجهيزات

يحتوي الجزء الأخير من المعلومات الأولية على نصائح تتعلق بنوع التجهيزات التي تفيديك لدى استخدام الأداة. وهذا ما يسمح لك أن تكون مستعداً قبل استخدام الأداة.

■ علام تحصل

مرة أخرى، يساعدك ذلك في تقرير ما إذا كانت الأداة مفيدة، ويصف لك بإيجاز النتائج التي يمكن أن تتوقعها عادة.

■ الأسلوب

في هذا القسم يتم شرح آليات استخدام الأداة بصورة فعلية. وحيثما أمكن، جرت تجزئة الأسلوب إلى عدد من الخطوات التي يسهل اتباعها. ورغم إيجاز هذا القسم فثمة ما يكفي من المعلومات التي تساعدك على استخدامه بشكل جيد.

■ الوقت اللازم

هذا الجزء يوفر لك مؤشراً تقريبياً لمقدار الوقت المطلوب لتحقيق نتيجة مفيدة من الأداة. وهذا بالطبع يمكن أن يكون دليلاً فحسب، لأن الزمن يتغير حسب كيفية استخدام الأداة.

■ المثال

من أجل مزيد من المساعدة على فهم كيفية استخدام النموذج، يحتوي كل وصف على مثال حول كيفية استخدام النموذج.

■ عدد الأشخاص

هذا الجزء مخصص لإرشادك بصورة أفضل بشأن كيفية استخدام الأداة. بعبارة أبسط، إنه يحدد لك إن

■ التمرين

من الموضوعات بدءاً بالطرق البديلة لاستخدام الأدوات وانتهاءً بالمشكلات والمسائل التي ينبغي لك أن تتجنبها.

■ كيف تجد الأداة

عندما فكرت لأول مرة في وضع هذا الكتاب كان همي الأول أن يظل عملياً ومفيداً. واستناداً إلى خبراتنا ومناقشاتنا مع المدراء الذين يمارسون الإدارة، أدركت أن المسألة الأساسية المتعلقة بـ «العملية» هي إمكانية العثور بسرعة على الأداة الصحيحة للعمل. وبعد تجربة عدة أساليب للعثور على الأدوات، قررت أن أقدم ثلاثة أساليب تتناسب والمتطلبات المختلفة. هذه الأساليب الثلاثة هي جدول المشروعات والجدول اليومي والفهرس.

■ جدول المشروعات

يقدم هذا الجدول التوصية بشأن استخدام الأدوات وذلك لمساعدتك أثناء القيام بمشروعات معينة ضمن شركتك. يضم العمود الأيسر من الجدول لائحة بعدد من أنواع المشروعات العامة. وهي تطوير

إذا بقيت بعد وصف الأسلوب وتقديم المثال غير واثق من معرفتك بكيفية استخدام الأداة، بإمكانك أن تجرب تمريناً بسيطاً. وهذا ما يساعدك على فهم الأداة بصورة فعالة وذلك باستخدام الأسلوب الكلاسيكي الذي يشرح لك كيفية عمل الأداة، ويريك كيفية عملها ويسمح لك بتجربتها بنفسك.

■ نقاط أساسية

في هذا القسم حددت عدداً من النقاط الأساسية التي ينبغي أن تضعها في ذهنك لدى استخدام الأداة. بعض هذه النقاط تتعلق بالنظرية الخاصة بالأداة، و يتعلق معظمها بالمسائل أو المشكلات العملية المرتبطة بالأداة.

■ ملاحظات إضافية

يحتوي هذا الجزء على معلومات إضافية حول الأداة، نواحٍ قصورها مثلاً. إشارات (مبينة في «بطاقة الملف»)

أخيراً أدرجت عدداً من الإشارات كي تساعدك في استخدام الأدوات. بإمكان هذه الإشارات أن تغطي مجالاً

انتقاء الخيارات المناسبة أكثر ومن ثم تنفيذها بنجاح. وفي النهاية لا بد من مراقبة ومراجعة نجاح المشروع.

يمكن استخدام الجدول الذي تم وضعه بطريقتين. أولاً، إذا كنت قد كُلفت بجزء معين من المشروع، يمكنك استخدام الجدول للعثور بسرعة على الأدوات التي يمكن لها مساعدتك. قد يُطلب منك، مثلاً، انتقاء المبادرات التي يجب استخدامها وذلك من لائحة تم إعدادها خلال عملية تخطيط استراتيجية. عليك، في هذه الحالة، أن تعود إلى الخانة الموجودة في الجدول التي تجمع بين استراتيجية العمل وبين انتقاء الخيارات. تضم هذه الخانة بعض الأرقام، أحدها هو الرقم ٢٦. إذا راجعت الأداة ٢٦ في الكتاب، ترى أنها «الرسم البياني لتأثير المجهود». هذه هي الأداة التي قد تساعدك في انتقاء المبادرات المناسبة. ثانياً، يمكن للجدول أن يساعدك لدى قيامك بمشروع رئيس. إذا كنت، مثلاً، ترأس برنامجاً لتحسين الجودة،

استراتيجية العمل، والمبيعات والتسويق، والتصنيع، سلسلة الزبون/تأمين البضائع، الجودة، التصميم، تقنية المعلومات. تضم الخانة العليا في الجدول عدداً من المراحل العامة ضمن مشروع ما. ما من شك بأن المشروعات تختلف ولكن يمكن القول، على أساس الخبرة، أن معظم هذه المشروعات تتبع ست مراحل أساسية.

المرحلة الأولى هي تحديد محتوى المشروع وأهدافه. وفي اللحظة التي يتم فيها الاتفاق على الغرض من المشروع، يمكن عندها البدء بتحليل الوضع. بعد أن يفهم الوضع بصورة تامة، يمكن البدء بإيجاد الخيارات والبدائل الملائمة للأهداف. ولحسن الحظ، فإن المشروع يتيح الفرصة لإيجاد عدد كبير من الخيارات الممكنة التحقيق، لكن التطبيق العملي لا يتيح للشركة الوقت الكافي ولا الموارد الكافية لتبني جميع تلك الخيارات. بالتالي، يتطلب الأمر

لها مساعدتك في إيجاد الحلول لمشكلات محددة.

التواصل:

يضم هذا الجزء الأدوات التي تساعدك في جعل فكرتك مفهومة للآخرين. بعض هذه الأدوات تقدم إرشادات محددة بشأن التواصل الفعال. وبعضها الآخر أدوات وجدتها مفيدة في تطوير التفاهم.

حسن التصرف بالوقت:

تساعدك هذه الأدوات على استغلال وقتك إلى الحد الأقصى. يساعدك بعضها على تنظيم جهودك ضمن أولويات بغية تحقيق الفائدة القصوى. بينما يساعدك بعضها الآخر على تحديد الوقت والجهد المهدورين.

تخطيط المشروع:

يعدُّ هذا الجزء الأدوات التي يمكن استخدامها لمساعدتك في إدارة أي مشروع مهما كان نوعه.

تحسين الفعالية:

يهتم بعض المدراء بتحسين فعالية العمليات التي يقومون بها. يمكن

بإمكانك العودة إلى صف «الجودة» في الجدول. مراجعة هذا الصف تقدم لك عدداً من أرقام الأدوات التي يمكن لها أن تساعدك خلال كل مرحلة من مراحل تطوير مشروعك.

الجدول اليومي

الجدول الثاني يصنّف الأدوات حسب المسائل الإدارية التي قد تواجهك بصورة منتظمة بوصفها تتعارض ومشاريع محدّدة.

فئات التصنيف المستخدمة هي كالتالي:

التحليل: هذه الأدوات مصممة

لمساعدتك في تحليل وضع ما. بعض الأدوات تأخذ منحى عددياً أو مالياً بينما صممت الأدوات الأخرى للتشجيع على النقاش.

الإبداع:

هذه الأدوات مخصصة للمساعدة في إيجاد أفكار وحلول ومنتجات جديدة. بإمكانها أن تكون مفيدة بصورة خاصة في تفحص المشكلات القديمة في ضوء جديد.

حل المشكلات:

يعدُّ هذا الجزء الأدوات التي يمكن

العمل لديك وتطوير مخططات مستقبلية.

ومن أجل استخدام هذا الجدول للعثور على الأدوات المناسبة، عليك أولاً أن تحدد أي الفئات تناسب حاجتك الراهنة بصورة أفضل من غيرها. بإمكانك عند ذلك البحث في العمود الخاص وذلك للعثور على الأدوات التي تحمل علامة X في ذلك العمود. هذه الأدوات يجب أن تكون قادرة على مساعدتك ضمن ظروفك المحددة. في معظم الحالات، يضم كل عمود عدداً من الأدوات. بالتالي، ولكي تتسم عملية البحث بدقة أكبر، عليك معرفة ما هي الفئات الأخرى التي ذُكرت فيها الأداة. سوف يساعدك هذا على تحديد الأدوات الأكثر ملاءمة.

لنتخيل، مثلاً، أنك تريد العثور على أداة بسيطة تساعد فريق عمل في تعلم أسلوب حل مسائل الجودة ضمن خلية صناعية. قد تقرر أنت أن العمود المناسب هو: حل المشكلات، وتبدأ في البحث عن الأدوات المذكورة فيه.

استخدام هذه الأدوات للمساعدة في تحليل الوضع وتطوير التحسينات.

التحسينات الخارجية:

تتعلق التحسينات الخارجية بإجراء تحسينات ضمن مجالات تقع خارج مجال العمل الأساسي. على سبيل المثال، العمل على تحسين العلاقات مع الموردّين ومع الزبائن.

المبيعات والتسويق:

هذه الأدوات مصممة لتحسين مدى فهمك لاحتياجات الزبائن. بالإضافة لذلك، تساعدك هذه الأدوات في مراجعة مجال المنتج وأساليب الدعاية وتحديد الأسعار والتوزيع.

نقاط النقاش:

يمكن استخدام كثير من الأدوات لإجراء نقاش. لكن الأدوات المذكورة في هذا الجزء تعتبر مناسبة بصورة خاصة لإجراء نقاش يؤدي إلى زيادة التفاهم.

الاستراتيجية:

يضم الجزء الأخير الأدوات التي يمكن لها مساعدتك في تحليل وضع

نصائح بشأن استخدام الأدوات

يقدم هذا الجزء الأخير من المقدمة بعض الإرشادات الأساسية بشأن استخدام الأدوات بنجاح. وقد صمم هذا الجزء للأشخاص الذين يفتقرون للخبرة ضمن مجال تطبيق تلك الأساليب بصورة عملية.

أنواع الأدوات

رغم أن الكتاب يضم عدداً كبيراً من الأدوات، إلا أن بالإمكان تصنيف معظمها تحت اسم إطار عام، أو مخطط سير العمليات أو لائحة للمراجعة أو إطار أو جدول أو مخطط بياني أو أداة تخطيط بيانية وإحصاء. وفي ما يلي عرض موجز لكل من تلك الفئات وذلك لمساعدتك في انتقاء الأداة المناسبة لمتطلباتك.

الإطار العام Frameworks

وهي الأداة الأكثر شمولاً ضمن بقية الأدوات، وتتألف من عدد من الأدوات الأصغر منها التي تم تجميعها ضمن منهج متكامل يأخذ بالاعتبار جميع زوايا الموضوع. المثال على هذا النوع

ونظراً لوجود عدد كبير من الأدوات، عليك أن تحدد عملية البحث لتصبح أكثر دقة. في هذه الحالة، يمكن لحقيقة كونك تريد أداة يستخدمها فريق عمل أن توحى بأن الأدوات التي تساعد على التواصل قد تكون مفيدة هنا. وهناك أيضاً عامل كون الفريق يفتقر للخبرة ضمن مجال حل المشاكل، بالتالي فقد يحتاج أفرادها إلى مساعدة في تقوية ملكة الإبداع في إيجاد الحلول. تكون النتيجة أنك تبحث عن أدوات مذكورة في كل من بنود حل المشكلات، التواصل، الإبداع، الأداة التي تتوفر فيها المعايير الثلاثة هي الأداة رقم ١٦: مخطط المبدأ العام.

الفهرس: الطريقة الأخيرة للعثور على الأداة مخصصة للأشخاص الذين يعرفون بعض الأدوات المعينة من قبل، أو الذين تلقوا توصية من مصدر آخر باستخدام أداة ما، أو الذين يعرفون الأدوات ولكن بأسماء أخرى. بإمكانهم هنا ببساطة البحث عن الأداة في الفهرس حسب الترتيب الأبجدي.

لأنها مجرد لائحة بسيطة أساسية تجري مراجعتها. تتضمن كل لائحة أهم المسائل المتعلقة بالموضوع، لذا فإن مراجعتها تُقلِّص فرص ارتكاب أخطاء. يمكن لهذه الأداة أن توفر أساساً للمناقشة ضمن مجموعة وأن تؤدي إلى فهم أوسع. والمثال على لائحة المراجعة هي الأداة رقم ٧٩: «مصادر الابتكار والفرص»

الإطارات Boxes

هذه الأداة شبيهة بلائحة المراجعة إلا أنها تصل ما بين المسائل وعدد من العوامل الأخرى. لناخذ على سبيل المثال الأداة رقم ٦٥: «تحليل المنتج - السوق» نرى أنها تضم محوري «التنافسية» و «التعقيد».

يُستخدم هذان المحوران في تحديد بعض الخصائص المحددة التي تناسب الشركة. هذه الأداة مفيدة في مساعدتك على التفكير بالمسألة بصورة شاملة ومن ثم بمناقشتها. كما يمكن أن تساعدك على شرح أفكارك لمجموعة ما. وعيب هذا النمط من الأدوات أنها تكون عادة شديدة التبسيط والعمومية.

من الأدوات هو الأداة رقم ٨٢ «الإطار العام للاستراتيجية». العيب الأساسي في هذه الأداة هي أنها أقل مرونة مما قد يكون عليه الوضع لدى قيامك بتجميع أدواتك الخاصة.

مخطط سير العمليات Flowcharts

هذه الأداة شبيهة بالإطار العام من حيث أنها توفر أسلوب مقارنة منهجي لدى معالجة مسألة ما. إذا كنت حديث العهد باستخدام الأدوات، أو كنت بحاجة لأن تعمل بصورة ثابتة مستمرة أو تفضل، بكل بساطة، أن يكون عمك ذا بنية محكمة، فقد تفيدك هذه الأداة. المثال على هذا النوع من الأدوات هو الأداة رقم ٢١: التركيز على الزبون. الخطوات التفصيلية التي تصف كيفية استخدام هذه الأداة شبيهة بتلك الخاصة باستخدام الإطار العام. الجانب السلبي في أداة مخطط سير العمليات هو أن بعضهم يعتقد بأنها تعيق ملكة الإبداع.

لائحة المراجعة Checklists

تبدو هذه الأداة غاية في السهولة

الجداول Tables

الإحصائية الأخرى فتساعدك على اتخاذ قرارات موضوعية بشأن المعلومات وما تشير إليه فعلاً. ومثال على الأداة الإحصائية هو الأداة رقم ٦٣: «جداول بيانية لضبط مسار العمليات». وأحد عيوب هذه الأداة أنها تتحرف أحياناً عن المشاكل الحقيقية، ولا سيما إذا استخدمت عن غير دراية وفهم.

الأدوات موجودة لمساعدتك

يجب ألا يغيب عن بالك أن الأدوات المذكورة في الكتاب هي أدوات شأنها شأن تلك المستخدمة في أعمال الصيانة المنزلية، أي أنها وُجدت لتسهيل العمل. على سبيل المثال، إذا اشتريت مزيلاً كهربائياً جديداً لورق الجدران ووجدت أن استخدامه أصعب من استخدام الجهاز القديم، فإنك ستعيد الجهاز الجديد إلى المتجر الذي اشتريته منه. لدى استخدام أدوات العمل، عليك أن تلجأ إلى أسلوب التفكير ذاته. لا تشعر بأنك مضطر لاستخدام أداة جديدة إذا كانت تجعل العمل أكثر صعوبة.

يغلب أن تكون هذه الأداة أكثر اكتمالاً من الإطارات ومن لوائح المراجعة. وهي تشجعك على مراجعة أكثر المسائل أهمية ضمن موضوع ما لكنها غالباً ما تقدم خيارات أو حلولاً ترتبط بهذه المسائل. والمثال على الجدول هو: الأداة ٤٩: «العودة إلى المعايير المرجعية الخاصة بالتصنيع»

المخطط البياني Diagram

أداة المخطط البياني تحاول عادة أن تقدم مفهوماً خاصاً بدلاً من جواب مفصل. وهي مفيدة في شرح أفكار جديدة للناس ومفاهيم مسبقة تحمل طابع التحدي. والمثال على هذا النمط من الأدوات هو الأداة رقم ٨٧: «التقنية والناس».

أداة التخطيط البياني والإحصاءات

Graphical Tools and Statistics

صممت هذه الأداة لمعالجة مقدار كبير من المعطيات. إن عرض هذه المعلومات ضمن قوالب تخطيط بياني يجعلها أسهل فهماً لمعظم الناس. أما الأدوات

تجعل العمل أسهل، ولا يهم إن كانت لم تُصمَّم أصلاً لتستخدم بهذه الطريقة.

يمكن استخدام الأدوات عند مستويات مختلفة

إضافة لما سبق، يمكن استخدام كثير من الأدوات عند أكثر من مستوى. ويصح هذا بصورة خاصة في حال أدوات الاستراتيجية والتسويق. مثلاً، بإمكانك استخدام الأداة رقم ٩١: «وضع رؤية مستقبلية»، لمراجعة مجال العمل بصورة عامة. كما أن بإمكانك استخدامها لإلقاء نظرة على الدائرة التي تعمل فيها أو لزيادة التركيز على مهنتك. إذا ساعدتك هذه الأداة على فهم ما يدور حولك، فإنها تستحق الاستخدام.

لا تجعل الأدوات تتحكم بك

ثمة نقطة أخرى مهمة ينبغي لك أن تتذكرها لدى استخدام أي من الأدوات، وهي أن هذه الأدوات لا يمكنها مطلقاً أن تخبرك بأن تحجم عن القيام بأمر ما. بل إنها قد توجه انتباهك إلى مواقع أكثر خطورة أو إلى حيث تحاول أنت

أدوات مختلفة تناسب ظروفًا مختلفة كما لاحظت في اللائحة المذكورة آنفًا، هناك أنواع مختلفة من الأدوات، وفيها جميعاً مزايا ومثالب، لذا يجب أن يكون واضحاً أنها قد تناسب بعض الحالات أكثر من غيرها. إذا عدنا لمثال أدوات الصيانة المنزلية، نرى أن المطرقة والمسامير تصلح لتثبيت القطع الخشبية على السور، لكننا لن نحصل على نتائج باهرة لدى استخدامها لتثبيت مرآة إلى جدار حمام مكسو ببلاطات السيراميك. العبرة التي يجب استخلاصها هنا هي ألا تعترك الدهشة إذا لاحظت أن أداة ما تصلح بصورة جيدة لمشروع ما لكنها لا تساعدك كثيراً في المشروع الذي يليه.

أحياناً قد تعمل الأدوات بأساليب غير متوقعة

أحياناً، قد تعمل الأدوات بصورة ناجحة فعلاً ضمن حالات لم تكن قد صُمِّمت لها في الأصل. هل سبق لك أن فتحت علبة دهان بمفك براغي ؟ ... وأكرر هنا، ما يهم فعلاً هو أن الأداة

تتناوله لتتصفح له لدى محاولة حل مشكلة ما. إذا قدم لك أداة تساعدك في إنجاز العمل، يكون قد أسدى لك خدمة رائعة. لا شك أن الأمر سيكون أسهل إذا كنت على دراية بالأدوات ولا تحتاج إلى الكتاب سوى للاستشارة من حين لآخر. إذاً لماذا لا تعود نفسك على القيام بصورة منتظمة بمراجعة أمثلة الأدوات التي تناسب ظروفك ؟ ... هذه العادة سوف تؤتي ثمارها عندما تحتاج إلى الأداة بصورة فعلية.

شكراً لاقتنائك الكتاب. أمل أن تجده ممتعاً وأن تجد فيه ضالتك. واني لعلّي ثقة من أن الكتاب إذا استخدم بذكاء وحساسية فإنه سيجعل بمقدورك إحداث تغيير في أدائك وأداء فريق العمل لديك وأداء الشركة.

أمل في أن أتلقى من القراء التأييد اللازم لتطوير الهدف من الكتاب. مع تمنياتي بالنجاح.

الدكتورة سوزان تيرنر

S. Turner@potenza.co.uk

القيام بأمور غير مألوفة. هنا تبدأ مهمتك أنت في تقرير إن كانت المخاطرة مقبولة أو إن كان بالإمكان خفضها إلى مستويات مقبولة.

لكلّ منا أولويات مختلفة

كما أن الأدوات قد تعمل بصورة أفضل أو أسوأ ضمن ظروف مختلفة، كذلك يمكن لها أن تعمل بصورة أفضل أو أسوأ مع أشخاص مختلفين. من المهم أن نتذكر ذلك لدى العمل ضمن مجموعات. عليك أن تحذر بصورة خاصة من إرغام مجموعة ما على استخدام أداة لمجرد أنك تميل إليها. إذا كانت هذه الأداة تجعل عمل أفراد المجموعة أكثر صعوبة، جرّب أداة أخرى.

استخدام هذا الكتاب

الرسالة الأساسية التي يحملها هذا الجزء هي أنه سيتاح لك غالباً الحصول على الأداة الصحيحة للقيام بالعمل إذا توفر لديك عدد كبير من الأدوات لتختار من بينها. الجميل في الأمر هو أن اقتناءك هذا الكتاب يوفر لك هذا العدد من الأدوات. حاول أن تحتفظ بالكتاب في متناول يدك ولا تخش أن

The Project Matrix

		Stage				
Project type	Define objectives	Analyse situation	Create options	Select options	Implementing change	Monitor and review
Business strategy	2, 3, 5, 9, 15, 36, 42,	2, 3, 10, 12, 14, 15,	1, 2, 4, 5, 16, 32, 47,	5, 6, 23, 26, 33, 61,	2, 11, 12, 13, 18, 21,	2, 6, 12, 14, 17, 19,
	43, 50, 57, 71, 75, 79, 81, 82, 85, 86, 87, 91	22, 27, 30, 31, 43, 44, 57, 65, 66, 67, 68, 71, 74, 77, 81, 83, 84, 88, 89, 91	54, 56, 66, 68, 71, 79, 81, 91	70, 71, 78, 81, 82, 91	34, 40, 41, 48, 53, 71, 80, 91, 94	20, 35, 40, 51, 52, 57, 69
Sales and marketing	2, 5, 7, 9, 36, 42, 43, 45, 46, 50, 75, 81, 85, 87, 91	2, 3, 5, 7, 10, 12, 14, 22, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 38, 43, 44, 57, 64, 65, 66, 67, 74, 77, 83, 84, 88, 89, 92	1, 4, 5, 6, 7, 16, 25, 32, 47, 50, 54, 56, 59, 64, 66, 79, 93	5, 6, 7, 23, 26, 33, 61, 62, 70, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 80, 94	2, 6, 12, 14, 17, 19, 20, 35, 38, 40, 51, 52, 58, 69, 72, 73
	Manufacturing	2, 9, 36, 42, 43, 47, 49, 55, 75, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 7, 10, 12, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 49, 55, 57, 64, 77, 83, 84, 88, 89, 92	1, 4, 7, 16, 24, 32, 47, 49, 54, 55, 56, 64, 89, 93	6, 7, 23, 33, 55, 62, 70, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 55, 80, 94
Customer/Supply chain		2, 5, 9, 36, 42, 43, 45, 46, 47, 75, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 5, 7, 10, 12, 14, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 57, 64, 74, 77, 83, 84, 88, 89, 92	1, 4, 5, 7, 8, 16, 32, 47, 54, 56, 59, 64, 66, 79, 93	5, 6, 7, 8, 23, 26, 33, 62, 70, 78, 82	7, 8, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 80, 94
	Quality	2, 9, 24, 36, 42, 43, 47, 68, 75, 76, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 7, 10, 12, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 57, 64, 68, 76, 77, 83, 84, 88, 89, 92	1, 4, 7, 16, 24, 32, 47, 54, 56, 64, 76, 79, 93	6, 7, 23, 24, 26, 33, 62, 70, 76, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 76, 80, 94
Design		2, 9, 36, 42, 43, 47, 75, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 7, 10, 12, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 57, 64, 77, 83, 84, 85, 89, 92	1, 4, 7, 16, 24, 32, 47, 54, 56, 64, 79, 93	6, 7, 23, 26, 33, 62, 70, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 80, 94
	Information technology	2, 9, 36, 42, 43, 47, 75, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 7, 10, 12, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 57, 64, 77, 83, 84, 85, 89, 92	1, 4, 7, 16, 32, 47, 54, 56, 64, 79, 93	6, 7, 23, 26, 33, 62, 70, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 41, 48, 53, 80, 94

The Day-to-Day Matrix

Number	Tool	Analysis	Creativity	Problem Solving	Communication	Time Management	Project Planning	Improving Efficiency	External Improvements	Sales and Marketing	Discussion Points	Strategy
1	Analogies – Creative Problem Solving	X	X	X	X							X
2	Balanced Scorecard	X					X	X	X			
3	Benchmarking	X						X	X	X	X	
4	Brainstorming	X	X	X								
5	Brand Development				X					X	X	X
6	Breakeven Analysis	X					X					
7	Business Design and Improvement	X						X	X			
8	Business Ethics								X		X	
9	Business Excellence Framework	X			X		X	X	X		X	X
10	Cause and Effect Analysis	X		X				X				
11	Change Cycle	X		X	X			X			X	
12	Climate for Change Indicator	X			X			X	X		X	
13	Communication				X			X			X	
14	Competitive Product Placement	X			X					X	X	X
15	Competitor Analysis										X	X
16	Concept Fans		X	X	X							
17	Creating a Financial Business Case	X					X					
18	Creating Commitment						X	X			X	
19	Critical Path Analysis	X				X	X	X				
20	Cultural Audit	X						X			X	
21	Customer Focus						X	X	X		X	X
22	Decision Mapping	X						X			X	

23	Decision Tables	X				X	X	X
24	Design of Experiments		X				X	
25	Diffusion of Innovation						X	X
26	Effort Impact Graph	X			X			
27	External Analysis (PEST)	X					X	X
28	Failure Mode Effects and Criticality Analysis	X	X					
29	Fault Tree Analysis	X			X			
30	Five Whys	X			X			X
31	Flowcharting	X			X			
32	Forced Combinations			X		X		
33	Forced Pair Comparison	X						
34	Force Field Analysis	X	X				X	
35	Forward Measurement	X					X	
36	Gantt Chart					X		
37	Hazard and Operability Studies	X	X			X		
38	Histograms	X						
39	House Keeping – 5S				X		X	X
40	Improvement Cycle				X		X	
41	Improving Group Communication	X			X		X	X
42	Influence and Control				X	X	X	
43	Influence Diagrams	X	X			X		
44	Input Output Analysis	X					X	
45	International Business Context				X			X
46	International Etiquette				X			X
47	Just In Time (JIT)				X		X	X
48	Learning Styles	X			X		X	X
49	Manufacturing Benchmarks	X					X	
50	Marketing Mix	X					X	X

The Day-to-Day Matrix (cont.)

Number	Tool	Analysis	Creativity	Problem solving	Communication	Time Management	Project Planning	Improving Efficiency	External Improvements	Sales and Marketing	Discussion Points	Strategy
51	Measurement and Accountability	X						X			X	
52	Measurement Guidelines							X			X	
53	Meeting Management				X	X		X				
54	Networking				X	X		X		X		
55	Optimised Production Technology (OPT)	X						X	X			
56	Option Generation	X	X								X	X
57	Order Qualifiers and Order Winners	X							X			X
58	Pie Diagrams	X			X							
59	Power Maps	X			X			X		X		
60	Presenting – Communication				X	X					X	
61	Pricing Strategies					X		X		X	X	X
62	Prioritisation Matrix											
63	Process Control Charts			X	X			X				
64	Process Mapping – IDEF			X				X	X			
65	Product – Market Analysis	X									X	X
66	Product – Market Strategy Analysis	X									X	X
67	Product Life Cycle				X		X				X	X
68	Quality Functional Deployment (QFD)	X						X	X			X
69	Radar Chart	X			X			X				
70	Risk Management	X						X			X	
71	Road Mapping		X				X					X
72	Run Chart	X										

obeikandi.com

الأدوات

obeikandi.com

obeikandi.com

■ الأسلوب

١ حدد بوضوح الموضوع الذي أنت بصدد مناقشته.

٢ أورد وجه تماثل بين هذا الموضوع

وبين موضوع آخر يفهمه الجميع.

٣ ناقش الموضوع الذي يفهمه الجميع.

٤ قارن الحلول/الأفكار وفسّرهما

بالعودة إلى الموضوع الأصلي.

٥ حدد الأعمال الواجب القيام بها

استناداً إلى ما توصلت إليه من

نتائج.

■ مثال

المشكلة: ضرورة الإسراع في تقديم

منتج ما .

موضوع القياس بالتماثل: تقديم

المنتج هو أشبه بتحطيم الرقم القياسي

لمسابقة الجري مسافة ميل والبالغ

أربع دقائق.

1

القياس بالتماثل - الحل

المبدع للمشكلة

■ متى تُستخدم

لدى البحث عن بدائل أو آراء

إبداعية بشأن وضع ما أو موضوع ما .

■ علام تحصل

نظرة جديدة للقضايا من منظور مختلف.

■ الوقت اللازم

مدة تتراوح ما بين نصف ساعة إلى

ساعتين تقريباً تعتبر كافية في العادة

للوصول إلى نتيجة ذات فائدة.

■ عدد الأشخاص

١- ١٥ شخصاً، المجموعات التي

تضم أكثر من خمسة أشخاص عادة ما

تحقق نتائج أفضل.

■ التجهيزات

مكان ما لإيضاح التطورات، سبورة أو

أطباق ورقية يمكن تقليبها .

إذا لم يحضرك وجه
تماثل، اختر كلمة لا على
التعيين من القاموس
وأسس عليها القياس.

■ التمرين

ناقش رؤيتك لمستقبل العمل باستخدام «وسائط النقل» كموضوع للقياس بالتماثل.

■ نقاط أساسية

استخدام الصور يضيف إلى الناحية الإبداعية للأفكار التي تم التوصل إليها. من المهم أن يندمج الناس في الأمر بعمق - تأكد أن الأشخاص المعنيين مهيؤون للثقة بالعملية.

لا تحاول حشر الحقيقة قسراً ضمن قياس بالتماثل. إذا لم ينجح هذا الأسلوب، استخدم أكثر من موضوع للقياس وذلك لإيضاح جميع زوايا الأمر. استخدم مثلاً موضوع قطع الميل في أربعة دقائق وموضوع الهبوط على سطح القمر.

■ ملاحظات إضافية

إذا لم يندمج الناس في الأمر بعمق، سوف يكون من الصعب تحقيق فائدة من التمرين.



■ عدد الأشخاص

للبدء بإعداد المخطط يحتاج الأمر إلى ١٥ شخصاً تقريباً.

■ التجهيزات

سبورة أو أطباق ورقية يمكن ثقلبيها، مكان يمكن عرض المخطط فيه بصورة واضحة للعيان.

■ الأسلوب

١ حدد نوع العمل وتطوره ودور الشركة وليكن ذلك ضمن إطار زمني: البارحة واليوم وغداً. الأدوات المفيدة هنا: الأداة رقم: ٨٢ تحليل عوامل القوة والضعف والفرص ومصادر التهديد، الأداة رقم: ٥٦: وضع الخيارات - مصادر التهديد، الفرص، عوامل الضعف والقوة، الأداة رقم: ٢٧: تحليل العوامل الخارجية.

٢ حدّد ، أو أكّد على، رؤية الشركة واستراتيجيتها. يمكن العثور على أدوات مفيدة تحت بند الاستراتيجية في الجدول اليومي.

2

مخطط متوازن لبيان الإنجازات

■ متى تُستخدم

عندما نرغب بترجمة رؤية أو استراتيجية ما إلى إجراءات أو أهداف محددة.

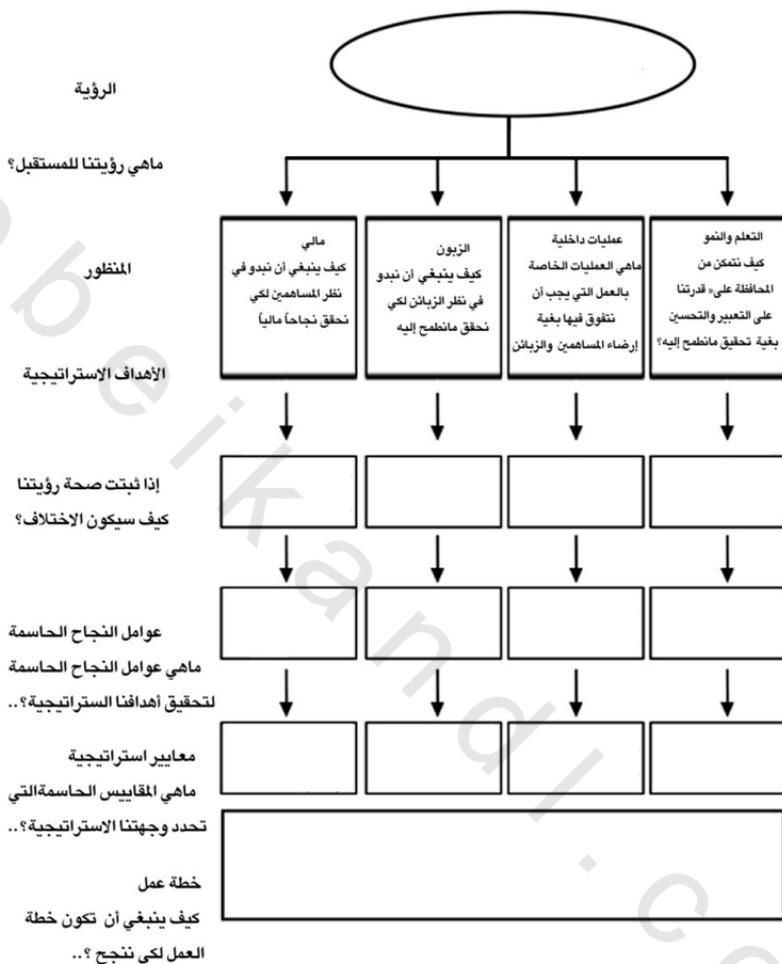
■ علام تحصل

صورة عن أداء العمل بالنسبة للرؤية أو للاستراتيجية ضمن أربعة مجالات أو «منظورات» رئيسية: مالية، داخلية، التعلّم/النمو، الزبون.

■ الوقت اللازم

لكي نبدأ بوضع مخطط متوازن لبيان الإنجازات، يتطلب الأمر مدة قد تصل إلى شهرين - يمكن تقصير هذه المدة كثيراً إذا كانت عناصر من نوع الاستراتيجية والرؤية متوفرة من قبل. وما إن يتم وضع المخطط حتى يتحول إلى سجل كشف صحي مستمر للعمل، ويجب أن يصبح جزءاً من العمل اليومي للأفراد.

- ٢ عيّن منظورات القياس الواضحة المفهومة بالنسبة للعمل. النموذج الأصلي يستخدم أربعة: المالي، الداخلي، التعلّم/النمو، الزبون. يمكن إضافة منظورات أخرى لأسباب استراتيجية.
- ٤ جزئى الرؤية وفقاً لكل منظور ثم قم بصياغة أهداف استراتيجية شاملة. استخدم الجدول الموجود على الصفحة المقابلة كدليل.
- ٥ حدّد العوامل الحاسمة للنجاح.
- ٦ طوّر معايير قابلة للتحقيق يجري بواسطتها تقويم تلك العوامل. ادرس بدقة التفاعلات بين المعايير، الأداة رقم ٨٤: دراسة وتحليل المنظومات يمكن أن تقدم لك أسلوباً مفيداً. وبغية معرفة أية تأثيرات متعاقبة محتملة قد تتجم عن تلك المعايير، قد يفيدك هنا أن تطبق الأداة رقم ٧٨: «تحليل تأثير الحل» على كل معيار.
- ٧ قم بتحليل المعايير ككل كي تضمن أنها تقدم لك صورة «متوازنة».
- ٨ قم بإعداد مخطط شامل لبيان الإنجازات خاص بالمستويات العليا واحصل على موافقة المؤسسة (قد يُطلب منك تقديم خلفية تطور المخطط).
- ٩ قم بإعداد مخططات أكثر تفصيلاً تشمل المؤسسة بأكملها، وذلك على أساس مخطط بيان الإنجازات الخاص بالمستويات العليا، وجزئى الاستراتيجية إلى مهمات يومية.
- ١٠ قم بصياغة أهداف لكل إجراء تلجأ لاستخدامه. تأكد من وجود أهداف قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل.
- ١١ طور خطة عمل لتحقيق الأهداف والاستراتيجية التي تم وضعها. تحديد الأولويات هنا يعتبر أمراً أساسياً.
- ١٢ قم بالمراجعة باستمرار، اجعل من ذلك جزءاً وظيفياً ديناميكياً من الأعمال اليومية للأفراد.



■ التجهيزات

مكان ما لعرض النتائج بشكل مرئي.

■ الأسلوب

١ حدّد

- آ. اختر المجال الذي ينبغي دراسته.
- ب. حدد العملية التي تود العودة فيها إلى المعايير.
- ج. حدد الشركاء المحتملين الذين تود الاستفادة من خبرتهم.
- د. حدد المعطيات المطلوبة والمصادر والأساليب المناسبة لجمع المعطيات.

٢ حلّل

- آ. اجمع المعطيات واختر الشركاء الذين تود الاستفادة من خبرتهم.
- ب. حدد الثغرات في الأداء.
- ج. حدد نوع الاختلاف في العملية.
- د. حدد هدف الأداء المستقبلي.

ليس من الضروري أن يكون الشركاء من العاملين ضمن نفس المجال الذي تعمل فيه، في بعض الحالات يستحسن أن تبحث ضمن مجالات أبعد.

3

العودة إلى المعايير المرجعية

■ متى تُستخدم

إذا كنت ترغب في أن تتعلم، من مؤسسات أخرى، أساليب تؤدي لتحسين مؤسستك.

■ علام تحصل

أسلوب مقارنة منظم لتقويم وتحسين أداء العمل ضمن مجالات حاسمة.

■ الوقت اللازم

تقتضي هذه الأداة توظيفاً هائلاً للمجهود الإداري وذلك إذا أريد لها أن تعمل على الوجه الصحيح لأن هذه عملية مستمرة، وللإستفادة منها لا بد من إحداث تغييرات على أساس النتائج التي يتم التوصل إليها.

■ عدد الأشخاص

يعتمد ذلك على مجال الدراسة. وكقاعدة عامة، يستحسن انتقاء أشخاص تتوفر فيهم خيارات واسعة.

٣ نَفْذُ

زيارات في الموقع: تعزيز وتوسيع المفاهيم العامة.

آ. التواصل والالتزام.

ب. عدل الأهداف وضع خطة للتحسين.

ج. نفذ وراقب.

■ تمرين

راجع معايير فريقك الرياضي المفضل.

٤ راجع التقدم وعاود المعايير

تذكر أن أداء الفريق لا يعود غالباً إلى قدرات الأفراد فقط، بل يعود إلى تكاتف قدرات أفراد الفريق، وإلى روح العمل الجماعي والتكتيكات المستخدمة وإلى عوامل أخرى.

ثمة طرق مختلفة يمكن بواسطتها متابعة هذه العملية، يبين الجدول بعض التنازلات التي ينبغي أخذها بالاعتبار قبل الشروع بعملية العودة إلى المعايير المرجعية.

■ نقاط أساسية

العودة إلى المعايير المرجعية هي عملية مستمرة تهدف إلى التحسين المستمر.

قاعدة السلوك الناظمة لعملية العودة إلى المعايير- «تجنب السؤال عن أمور لست مستعداً لتشارك الآخرين فيها في المقابل».

■ ملاحظات إضافية

بغية كسب مزايا تنافسية بصورة فعلية، من المهم ألا تكتفي فقط بتحقيق المعايير بل تجاوزها في بعض المجالات الحاسمة من العمل.

مقارنة مع طرف ثالث	مقارنة داخل المؤسسة
يتوقع أن توفر معلومات ذات قيمة.	لا يتوقع كثيراً أن توفر معلومات ذات قيمة.
ملاحظة غير مباشرة بالتالي توفر معطيات موضوعية.	مزايا الملاحظة المباشرة.
تكاليف عالية بصورة عامة.	تكاليف منخفضة بصورة عامة.
تحت رعاية الاختصاص	تحت رعاية الخدمة أو الشركة
تركيز متعدد الجوانب.	تركيز على أمور محددة.
مدة أطول.	مدة أقصر.
كلفة أدنى.	كلفة أعلى.

■ مثال

أساليب العودة إلى المعايير المرجعية:

تبادل مباشر: استمارات مكتوبة، مسح عبر الهاتف، اجتماعات عبر التلفزيون والهاتف، مقابلات.

الشرح	المرحلة
	حدد
<p>فكر في ما يريده الزبائن من العمل. ما هي المسائل التي يحتمل أن تجذب العمل وتحافظ عليه في الوقت الحاضر وفي المستقبل ؟ ...</p> <p>هذه هي المجالات التي يجب أن تتفوق فيها .</p>	<p>اختر المجال الذي ينبغي دراسته .</p>
<p>فكر في العمليات التي تُحدث وقعاً فعلياً ضمن المجال الذي ستجري دراسته. فكر بأجزاء العمل التي من شأنها زيادة قيمة العمل بالنسبة للزبون.</p>	<p>حدد العملية التي تود العودة فيها إلى المعايير .</p>
<p>من هو الأفضل ضمن مجال العمل الذي تقوم به ؟... من هي الجهة التي تتمتع بتقدير عالمي ضمن هذا المجال ؟ ... هل هناك شركات ضمن مجالات أخرى ذات سمعة متميزة ؟ ... ابحث عن يمكن أن يقدم لك المشورة بهذا الشأن.</p>	<p>حدد الشركاء المحتملين الذين تود الاستفادة من خبرتهم.</p>
<p>اجمع الأفكار بشأن المعطيات التي تستطيع الحصول عليها وذلك لقياس أدائك وأداء الشركة التي ستستفيد من خبراتها. بإمكانك جمع المعطيات من المعارض التجارية والمجلات والجرائد والنشرات الخاصة بالزبائن وذلك بدل الحصول عليها مباشرة من الشركة التي تود الاستفادة من خبراتها. كن مبدعاً.</p>	<p>حدد المعطيات المطلوبة والمصادر والأساليب المناسبة لجميع المعطيات.</p>
	حلّ
<p>أنت بحاجة إلى تقويم الخيارات المختلفة من بين جميع الأفكار المتولدة خلال مرحلة «حدد». خذ بالأعتبار عوامل من نوع نوعية المعطيات، الكلفة والوقت الذي انقضى في جمعها، وما إذا كنت على استعداد لمشاركة شركات أخرى في المعطيات.</p>	<p>اجمع المعطيات واختر الشركاء الذين تود الاستفادة من خبرتهم.</p>

<p>قم بمقارنة صادقة بين أدائك وبين أداء الشركات التي تود الاستفادة من خبرتها. عليك أن تتعرف إلى المجالات التي هي بحاجة ماسة للتحسين وهذا بدوره سوف يسهم في إنجاح العمل.</p>	<p>حدد الثغرات في الأداء</p>
<p>ما إن تتعرف إلى المجالات التي ينبغي لك تحسينها يصبح من الضروري أن تقوم بدراسة الشركة التي تود الاستفادة من خبرتها بمزيد من التفصيل. دقق في المعطيات كي تعرف بم يتميز عمل الشركة عن عملك والأهم من ذلك أن تفهم كيف يقومون بذلك.</p>	<p>حدد نوع الاختلاف في العملية</p>
<p>ما إن تدرك إمكانات التحسين يتعين عليك وضع أهداف واقعية لمشروعات التطوير الداخلي.</p>	<p>حدد هدف الأداء المستقبلي</p>
	<p>نفذ</p>
<p>المعطيات التي تم جمعها خلال مرحلة التحليل يمكن استخدامها للوصول إلى حجم المشكلة - وإمكانية التحسين. وهذا من شأنه أن يساعد في إيجاد القبول والالتزام بعملية التحسين.</p>	<p>التواصل والالتزام</p>
<p>يجب وضع مشاريع تحسين منفصلة تتوجه إلى مجالات التحسين. ينبغي تطوير خطط وأهداف المشاريع المذكورة من قبل الأشخاص الذين سيدبرونها وليس بالضرورة من قبل الفريق المكلف بمهمة العودة للمعايير.</p>	<p>عدّل الأهداف وضع خطة للتحسين</p>
<p>لا جدوى من محاولة العودة إلى المعايير إذا لم تكن تنوي إجراء تحسينات. لذا يتعين عليك تنفيذ التغييرات ومن ثم مراقبتها للتأكد من أنها تحقق الغاية المرجوة منها.</p>	<p>نفذ وراقب</p>
	<p>أعدّ النظر</p>
<p>من سوء الطالع أن مأيّعتبر «الأفضل» ضمن مجال الأعمال يطرأ عليه تحسن مستمر. الأمل هنا في أن يتحسن أداؤك أيضاً. على أية حال، من أجل الحصول على أفضل مايمكن أن توفره عملية العودة إلى المعايير، ينبغي ألا تتوقف هذه العملية.</p>	<p>أعدّ النظر في التقدم الحاصل وعاود المعايير</p>

بواسطتها، بصورة مرئية. هذه القواعد مبنية في الصفحة المقابلة. المهم أن توضع موضع التنفيذ.

■ الأسلوب

١ اعرض المشكلة أو الموضوع بصورة واضحة وتأكد من أن الجميع قد فهم ما قلته.

عندما تنضب الأفكار يكون الوقت قد حان لتوقف.

٢ اطلب من كل شخص في الفريق أن

يتقدم بأفكاره، واحداً بعد الآخر بشكل متتال (إذا لم لدى أحدهم فكرة ما، يمكن تجاوزه).

٣ سجّل جميع الأفكار كما قيلت تماماً. لا ينبغي إطلاق أية أحكام قبل انتهاء الجلسة.

٤ بعد

تدوين جميع الأفكار في لائحة اطلب

هذا الأسلوب مفيد بوجه خاص في حال وجود تباين في مستويات الثقة ضمن المجموعة، بما أنه يسمح للأشخاص الهادئين بطرح أفكارهم ويمنع الأشخاص الأكثر صخباً من تولي مقاليد الأمور. يمكن إدارة الجلسة بأسلوب التداعي الحر للأفكار.

جمع الأفكار

■ متى تُستخدم

عندما يكون الجمع السريع لأفكار مجموعة من المبدعين مفيداً لمسألة ما أو مشكلة ما.

■ علام تحصل

أفكار متنوعة شاملة خلال فترة قصيرة من الوقت، على أساس المبدأ القائل: «أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة هي الحصول على عدد كبير من الأفكار.»

■ الوقت اللازم

من ١٥ دقيقة إلى ساعة.

■ عدد الأشخاص

٢-٣ شخصاً، وذلك لتحقيق أفضل النتائج.

■ التجهيزات

مكان لعرض الأفكار التي تم التوصل إليها بصورة مرئية. كما ويفيد أيضاً عرض القواعد، التي جمعت الأفكار

من أفكار حول الموضوع أو المشكلة المطروحة، وذلك على أوراق لتدوين الملاحظات ومن ثم تثبت الأوراق على الجدار ليراها الجميع، ثم يجري توزيعها إلى فئات حسب الموضوع أو العنوان.

للمجموعات الأكثر عدداً؛ إذا كنت ترغب في دمج أفكار مجموعة كبيرة من الأشخاص يمكن تقسيم المجموعة إلى مجموعات فرعية. ثم يقوم كل شخص، كما هو الحال في أسلوب تدوين الملاحظات المذكور أعلاه، بجمع أفكار حول المسائل الأساسية وتدوينها بوضوح. ثم يجري إشراك شخص آخر في تلك الأفكار، ويجب التوصل إلى إجماع بشأن المسائل الأكثر أهمية (لا يزيد عددها في أفضل الأحوال عن خمس مسائل). يتم إشراك مجموعة أخرى بهذه المسائل (الخمس) الأكثر أهمية، وهنا أيضاً ينبغي التوصل إلى إجماع بخصوص هذه المسائل. تستمر عملية دمج الأفكار المهمة المقدمة من مجموعتين ومن ثم اختيار الأفكار

من كل شخص في الفريق أن يشرح فكرته.

٥ تقوم المجموعة الآن بدراسة كل فكرة بدورها وتعتمد إلى توسيعها ويمكن إدماج بعض الأفكار أو إلغاء بعضها الآخر.

٦ قد يكون بالإمكان في هذه المرحلة توزيع الأفكار إلى فئات تحمل عناوين يمكن استخدامها كمجالات رئيسة يجري تطويرها.

■ تمرين

اجمع أفكاراً حول أساليب تحسين العمل الذي تقوم به.

حدد الفترة الزمنية اللازمة للتوصل إلى إجماع لثلاث جولات الجلسة إلى مناسبة للثرثرة.

■ ملاحظات إضافية

هناك عدد من الأساليب المختلفة لإدارة جلسة لجمع الأفكار إضافة للأسلوب المبين أعلاه، لكن القواعد تبقى هي ذاتها.

عن طريق أوراق تدوين الملاحظات: يدوّن كل شخص ما يتبادر إلى ذهنه

يقوموا بجمع الأفكار قبل عقد الجلسة. وهذا من شأنه أن يتيح للمفكرين الأكثر منهجية الوقت اللازم لإمعان التفكير بالمسألة. ومن ثم دمج أفكار الجميع وتطويرها بالأساليب المذكورة أعلاه.

الأكثر أهمية للسير بها قدماً، تستمر إلى أن تتفق آراء المجموعة بكاملها حول المسائل التي تتمتع بالأهمية القصوى.

العمل بصورة مسبقة: قد يكون من المفيد أحياناً الطلب من الأفراد أن

قواعد جمع الأفكار

أثناء مرحلة جمع الأفكار

- لا انتقاد
- الترحيب بالتداعي الحر للأفكار
- هناك حاجة للكمية
- عدم طرح الأسئلة خلال الجلسة
- التقدم بالأفكار بسرعة
- لا حاجة للتوسع
- لا مانع من ذكر الأمور الجلية
- لا تخشَ التكرار
- انضم إلى الآخرين لتحسين أفكارهم
- لا تخشَ التكرار

خلال مرحلة التقويم

- انتقد الفكرة فقط لا الشخص الذي طرحها

■ الأسلوب

١ حدد كل المجموعات التي تتأثر بوضع العلامة التجارية. قد يفيدك هنا اللجوء إلى الأداة رقم ٨٠: تحليل الجهات التي ستتأثر بالتغيير أو الأداة رقم ٤: جمع الأفكار. وزع الأطراف التي ستتأثر بالتغيير إلى مجموعات متماثلة فكرياً.

٢ فكّر بالصورة التي تريد لهؤلاء الأشخاص أن يحملوها عن الشركة أو المنتج. تضم الصورة عوامل ملموسة وأخرى غير ملموسة. على سبيل المثال، الجودة، الرضى، عدم الإضرار بالبيئة، الأمان، القيمة. وزع هذه العوامل إلى مجموعات يسهل التعامل معها.

٣ قم بإجراء بعض الدراسات ضمن كل مجموعة من الجهات التي ستتأثر بالتغيير وذلك لكي تدرك المكانة التي تشغلها العلامة حالياً ضمن كل مسألة.

5

تطوير العلامة التجارية

■ متى تُستخدم

لدى القيام بتطوير علامة تجارية لشركتك كجزء من استراتيجية التسويق.

■ علام تحصل

إطار عام يمكن تطوير العلامة التجارية على أساسه.

■ الوقت اللازم

تطوير الإطار العام يحتاج إلى نصف يوم تقريباً، أما الدراسة والأعمال الناجمة عن ذلك فإنها تحتاج إلى مدة أطول بكثير.

■ عدد الأشخاص

العدد المثالي هو ٩-٢٠ شخصاً، يضم قطاعاً كبيراً من الزبائن والموردين ومن العاملين في جميع أقسام العمل وذلك لتأمين منظور متوازن.

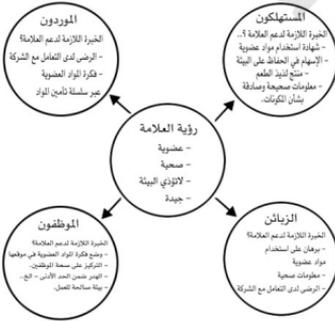
■ التجهيزات

مكان ما لعرض النتيجة بصورة واضحة.

عمل: «من وما الذي يقوم بإبراز العلامة التجارية للشركة ؟ ...» «من ينبغي له أن يكون مسؤولاً عن تغيير العلامة ؟ ...» هل من الملائم تطوير العلامة أم أن من الأجدى الشروع بعمل جديد يحمل علامة مختلفة ؟ ... «هل العلامة التجارية متوافقة مع استراتيجية العمل ككل ؟ ...»

■ مثال

من أجل لوح من الشوكولا



■ تمرين

ضع استراتيجية تطوير علامة تجارية خاصة بشركة طيران جديدة ذات مستوى رفيع.

■ نقاط أساسية

العلامة التجارية مؤلفة من عدد من العناصر المختلفة وهي ترتبط

٤ قارن النتائج التي توصلت إليها بصورة العلامة المثالية التي تسعى إليها والتي توصلت إلى معرفتها في البند الثاني. تعتبر الأداة رقم ٦٩: مخطط راداري مفيدة في هذا المجال.

٥ املاً المخطط البياني الموجود على الصفحة المقابلة آخذاً بالاعتبار، بعناية، الأمور التي يجب أن تختبرها كل مجموعة من الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير لكي تتوصل للقناعة بأن العلامة هي الهدف الذي تسعى إليه. اطرح، مثلاً، أسئلة من نوع: «ما الذي سيثبت لي كزبون أن الشركة ... ؟»

٦ ضع خطة عمل لدفع العلامة إلى تحقيق الصورة المنشودة. (قد يتطلب ذلك مزيداً من الاستقصاء بشأن ما يكفل تغيير صورة العلامة ضمن مجال معين من أجل هؤلاء الأشخاص.) ثمة أسئلة تساعد على تطوير خطة

عملية تدميرها . لتأخذ على سبيل المثال مدير شركة تعمل في مجال الصحة، لا يتطلب الأمر سوى سيجارة من أجل تقويض أسس العلامة التجارية.

المسائل المتعلقة بوضع العلامة التجارية تعقب غالباً عملية استيلاء شركة على أخرى. أي يجري طرح أسئلة من نوع: هل نغيّر العلامة التجارية الخاصة بمنتجات أو بخدمات الشركة التي تم الاستيلاء عليها، أم نستمر في استخدام الاسم ذاته ؟ ... إن استخدام عدد كبير من الأسماء التجارية ضمن مجموعة واحدة يضعف العلامة.

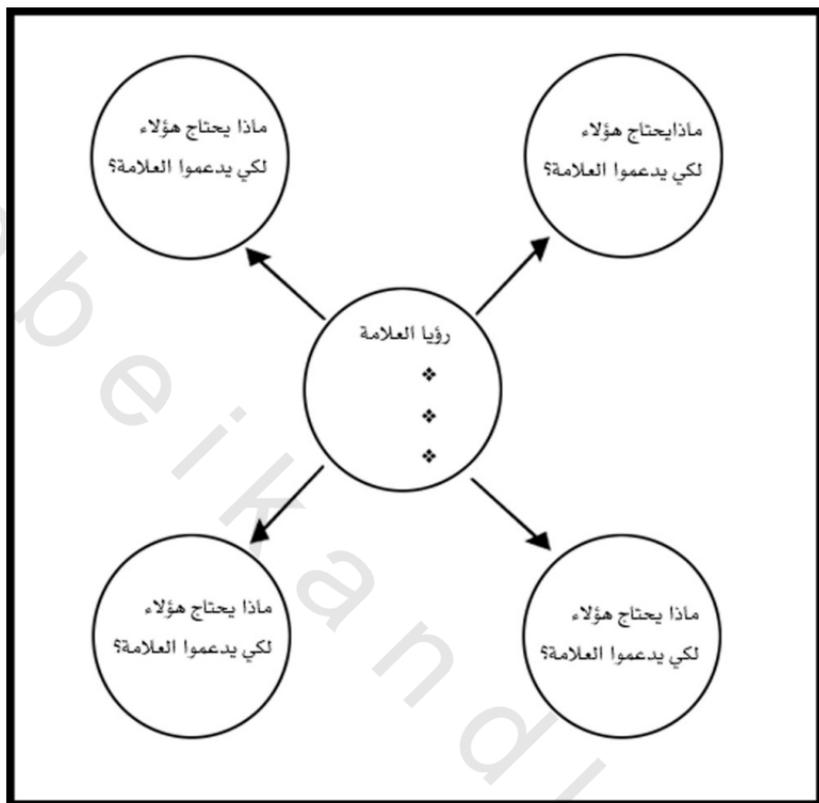
بصورة أساسية بالقدرات الذهنية للفرد أو للمجموعة.

صورة العلامة التجارية التي تسعى إليها سوف يكون لها تأثير على مكان الدعاية والإعلان والتسويق وبيع المنتج أو الخدمة. كما أنها ستؤثر على كيفية التغليف وتحديد السعر.

يجب أن يكون من السهل التعرف إلى العلامة، انظر مثلاً إلى علامات Rolls- Royce, Microsoft Virgin ، يمكنك استخدام أكثر من أربع مجموعات من الجهات التي ستتأثر بالتغيير وذلك كي تكون المقاربة أكثر تركيزاً.

■ ملاحظات إضافية

إن عملية وضع علامة تجارية وإنجاحها كثيراً ما تكون أصعب من



■ الأسلوب

- ١ حدد التكاليف الثابتة: أي تلك التكاليف التي لا تتغير، على المدى القصير، ضمن مجال عمل يتعلق بالموضوع (الإطار الزمني، وعادة ما يستمر خمس سنوات)، أjour الأبنية، مثلاً، أو التجهيزات.
- ٢ حدد التكاليف المتغيرة التي تتغير، على المدى القصير، مع المردود ضمن نفس المجال (الإطار الزمني)، كما جاء أعلاه. مثلاً، المواد ووسائط النقل.
- ٣ حدد المردود المتوقع بصورة وحدات فوق المجال (الإطار الزمني)، مثلاً، السنة الأولى - ٢٠٠ جهاز.
- ٤ حدد قيمة المبيعات خلال المجال (الإطار الزمني). في السنة الأولى، يعطي الجهاز عائداً يبلغ ٣ جنيهات إسترلينية.
- ٥ ارسم مخططاً بيانياً يكون فيه الممال (التكاليف والقيمة) على المحور العمودي، والوحدات على المحور الأفقي.

6

تحليل تعادل التكاليف والمبيعات

■ متى تُستخدم

كأداة تخطيط على المدى القصير بالإضافة إلى تحليلات أخرى مالية وغير مالية.

■ علام تحصل

إمكانية التنبؤ بعدد أو قيمة المبيعات، وهو ما تحتاجه لاسترجاع التكاليف والبدء بتحقيق الأرباح.

■ الوقت اللازم

لدى توفر جميع المعطيات، يجب ألا يستغرق إعداد الخط البياني أكثر من نصف ساعة.

■ عدد الأشخاص

شخص واحد لوضع المخطط البياني.

■ التجهيزات

برنامج حاسوب أو ورق رسم بياني وقلم.

التكاليف المتغيرة: ١٦٠,٠٠٠ جنيهاً إسترلينياً.

التكاليف الثابتة: ٢٠,٠٠٠ جنيهاً إسترلينياً.



٦ أضف خط المبيعات وخط التكاليف الثابتة (الذي يسير موازياً لقاعدة المخطط)، أضف خط التكاليف الإجمالية، وهي التكاليف الثابتة مضافاً إليها التكاليف المتغيرة.

٧ حيث يتقاطع خط التكاليف الإجمالية مع خط المبيعات تكون هذه نقطة التعادل.

■ نقاط أساسية

جميع التكاليف تعتبر متغيرة على المدى الطويل.

يمكن أيضاً حساب كمية التعادل بواسطة:
 كمية التعادل = التكاليف الثابتة /
 (المبيعات - التكاليف المتغيرة)

كمية التعادل تبين لك النقطة التي تكون فيها أرباح المشروع صفراً.

■ ملاحظات إضافية

تحليل التعادل يزودنا بتحليل خطي لمشروع ما. وهو يفيد في إيجاد تحليل تعادل مقارن لخيارات المشروع. ولما كان المقياس مالياً

■ مثال

المردود: ١٢٥,٠٠٠ وحدة

المبيعات: ٥٠٠,٠٠٠ جنيهاً إسترلينياً.

التكاليف المتغيرة: ٢٥٠,٠٠٠ جنيهاً إسترلينياً.

التكاليف الثابتة: ١٠٠,٠٠٠ جنيهاً إسترلينياً.

نرى من خلال المخطط البياني أن نقطة

التعادل تقع عند ٤٠,٠٠٠ وحدة إنتاج.

■ تمرين

أكمل تحليل التعادل الخاص بالحقائق التالية:

المردود: ٢٢٠,٠٠٠ جنيهاً إسترلينياً.

المبيعات: ٤٤٠,٠٠٠ جنيهاً إسترلينياً.

تتضمن التكاليف الثابتة جميع النفقات العامة والتجهيزات الداخلة ضمن رأسمال الشركة وتكاليف التأسيس. أي التكاليف المترتبة حتى ولو لم يتم صنع أية منتجات. التكاليف المتغيرة هي تلك المرتبطة مباشرة بعملية الإنتاج وبالمنتج: كلفة المواد، كلفة اليد العاملة والتكاليف المستهلكة ويعبر عنها عادة بكلفة الوحدة.

صرفاً، من المهم أن نأخذ في الحسبان نواحٍ أخرى من المشروع من حيث الفوائد والسلبيات. تعتمد نوعية المردود بصورة أساسية على نوعية المعلومات الواردة في التحليل.

القيمة / التكاليف



وحدات المردود

تصميم العمل وتحسينه

ورقم ٧١: وضع مخطط المسار ورقم ٢: مخطط متوازن لبيان الإنجازات.

■ الأسلوب

١ حدد الأهداف، مثلاً: الجودة، حصة السوق، مستوى المخزون، خفض التكاليف، وحدد مدة استمرار المشروع.

٢ عين فريق عمل للمشروع - تأكد من أنك قد أخذت بالاعتبار مدى ملاءمة وكفاءة أفراد الفريق (المهارات الصحيحة والمجموعة المنسجمة الصحيحة والموقف الصحيح). أنظر الأدوات رقم ٧٧: جداول المهارات، ورقم ٨٦: فهم متطلبات العمل الجماعي ورقم ٧٥: القيم المشتركة.

٣ قم بتحليل أسلوب العمل القائم والبيئة المتوفرة. الأدوات المفيدة في هذا المجال: رقم ٨٣: تحليل عوامل القوة والضعف والفرص ومصادر التهديد، ورقم ٨٩: تخطيط العملية على أساس زمني، ورقم ٥٧: عناصر

■ متى تُستخدم

عند التفكير بتنفيذ تصميم للعمل أو بمشروع تحسين لأي جزء من العمل.

■ علام تحصل

مقاربة شاملة لتصميم منظومة عمل.

■ الوقت اللازم

يعتمد على حجم ومجال المشروع. نظرة عامة للعناصر التي يتطلب الأمر إدراجها تستغرق يوماً واحداً فقط.

■ عدد الأشخاص

للنهوض بالمشروع، لا بد من فريق عمل متعدد الكفاءات. من المهم مشاركة جميع الجهات التي ستأثر بالتغيير، لكن الفريق الأساسي يجب أن يكون متفرغاً للعمل.

■ التجهيزات

خطة واضحة للبيان وآلية المراجعة - أنظر الأدوات رقم ٣٦: مخطط غانت

استخدام الأداة رقم ٧٨: تحليل تأثير الحل.

- ٦ نضد التصميم. خطط لهذه المرحلة بعناية، من المهم ألا يحمل التنفيذ أية تأثيرات تضر بالزبون. خذ بالاعتبار مسائل التواصل ومتطلبات التدريب وأساليب تحديد المشاكل ومتطلبات مصادر التزويد إلخ ...
- ٧ راقب وحسن استخدام معايير مناسبة لمراقبة التحسينات والمكافأة عليها. أشرك جميع الجهات التي ستأثر بالتغيير في التحسين المستمر. أنظر الأداة رقم ٤٠: دائرة التحسين.

■ مثال

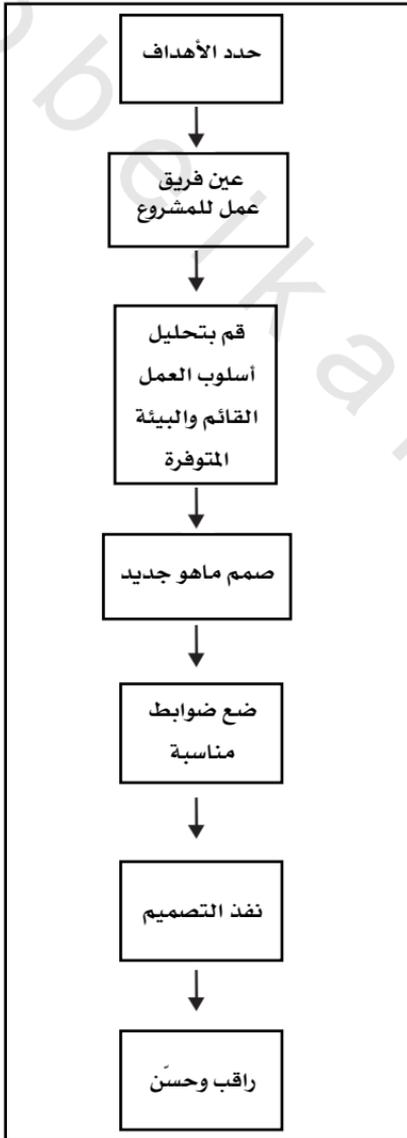
قد يكون الهدف من مشروع تحسين خدمات الاستقبال والضيافة لدى إحدى الشركات، يتطلب مشروع كهذا فريقاً من الأشخاص يتم اختيارهم من جميع أقسام الشركة. يحتاج الأمر هنا إلى وجود بعض الأهداف التي يتم التركيز عليها، وإلى فهم الوضع القائم. وكما يتطلب الأمر

المتطلبات الدنيا للزبون وعناصر متطلبات الزبون التي ترجح كفة الاختيار، ورقم ٣١: وضع مخطط سير العمليات، ورقم ٢٧: تحليل العوامل الخارجية.

- ٤ صمم ما هو جديد. أعط فكرة عامة عن الأهداف وعن المنظومات الفرعية الأساسية (مقاربة من القمة باتجاه السفح) وطور تصميماً مفصلاً يقوم به موظفون يتمتعون بالصلاحيات (مقاربة من السفح باتجاه القمة). دمج هاتين المقاربتين يمدك بأسلوب مقارنة شاملة. ابدأ التصميم من منظور منطقي، ثم راقب كيف يمضي التصميم أثناء التنفيذ (تصميم في الحالة الثابتة والحالة الديناميكية).

- ٥ ضع ضوابط مناسبة للتصميم وتأكد من أن هذه الضوابط مفيدة وبسيطة ولا تسبب أية تأثيرات سلبية غير مرغوب فيها. للتحقق من ذلك يمكن

هناك عمليات ونماذج عديدة لمساعدتك في تصميم العمل، وما هذه سوى عملية بسيطة ومرنة بحيث يمكن أن تنجح في حالات شتى.



تصميم أسلوب جديد للعمل، والاتفاق على الضوابط المناسبة ومن ثم القيام بمراجعات في المواقع المناسبة بغية الاستمرار في التحسين.

■ تمرين

طبق الأسلوب لوضع برنامج للياقة الجسدية.

■ نقاط أساسية

توفر هذه الأداة إطاراً شاملاً لتخطيط العمل، المهم هنا هو صياغة هذا الإطار بحيث يلبي احتياجات مؤسستك. ومن المهم أيضاً أن يكون التصميم بسيطاً قدر الإمكان فالتصميم الناجح يصبح عديم الجدوى إذا لم يقتنع الناس بأسلوب العمل الجديد. ولكي ينجح التصميم لا بد من وجود التزام تام من قبل أفراد الإدارة العليا.

الفعالية تسبق الكفاءة - تأكد من أنك تقوم بالعمل الصحيح قبل أن تشرع بالقلق بشأن مدى صحة الأسلوب الذي تتفذه به.

■ ملاحظات إضافية

إنها عملية متكررة: لا تتوقع الحصول على «الجواب الصحيح».

■ التجهيزات

لائحة المراجعة الموجودة على الصفحة وأطباق ورقية يمكن قلبها أو سبورة لتسجيل وإيضاح نتيجة الجلسة.

■ الأسلوب

١ استعرض بنود اللائحة بدقة، وفكر ملياً بالسلوك المناسب للشركة في ما يخص كل بند منها. سيزودك ذلك بأساس لـ «مجموعة المبادئ الأخلاقية».

٢ ضع خطة عمل لدعم العناصر التي تم التركيز عليها في الخطوة السابقة.

٣ طور أسلوباً فعالاً (يكون مناسباً لشركتك وللعاملين فيها) لنشر نتيجة الجلسة (مجموعة المبادئ الأخلاقية) في جميع أنحاء الشركة. فكّر أيضاً في كيفية «ضبط» تطبيقها. أي ماذا سيحدث إذا جرت مخالفة تلك المبادئ ؟ ...

8

أخلاقيات العمل

■ متى تُستخدم

كلما أقدمت على عمل.

■ علام تحصل

مجموعة بسيطة من القواعد يهتدي بها كل من يعمل لديك بشأن ما هو متوقع منهم لدى قيامهم بالعمل.

■ الوقت اللازم

٣-٤ ساعات من أجل إفهام مجموعة من الأشخاص القضايا التي تواجه العاملين في شركتك لدى قيامهم بالعمل.

■ عدد الأشخاص

٥-١٥ شخصاً من جميع أقسام الشركة. من المهم جداً أن تكون الإدارة العليا ممثلة هنا.

■ مثال

<p>يجب مراعاة قوانين الدولة الشارعية والدولة البائعة، بالتالي، يمنع عرض حوافز مباشرة. إذا كان من الطبيعي داخل الدولة الشارعية أن تجري الصفقات التجارية عبر وكلاء محليين، قد يرغب هؤلاء الوكلاء أنفسهم في عرض حوافز للمبيعات. ولكن يجب ألا يذكر ذلك في العقد، كما لا يجب أن يتم تخصيص أي عنصر من عناصر الحسم أو العمولة (المقدمة إلى الوكيل) من أجل أغراض كهذه. يجب أن تكون عمولة الوكلاء متوازنة ومتناسبة مع العمل المنجز.</p>	<p>بيع على نطاق دولي</p>
<p>لا تدل بملاحظات معادية حول منتجات أو خدمات الشركة المنافسة. جميع المقارنات ينبغي أن تكون واقعية.</p>	<p>المنافسة</p>
<p>يجب أن تقدم جميع عروض الأسعار على أساس المعطيات المقدمة والمعلومات التي تم الحصول عليها بوسائل قانونية. يجب أن تجري المفاوضات بأساليب نزيهة؛ لا تعتمد أبداً إلى التحايل على الشاري أو البائع.</p>	<p>تقديم عروض أسعار ومفاوضات</p>

إرشادات مقترحة	مجالات تؤخذ بالاعتبار
<p>يمكن قبول الهدايا ذات الطبيعة الدعائية والقيمة المتواضعة. يمكن قبول عروض الاستضافة إذا كانت موجهة لمجموعة ويمكن الرد بمثها. لا يمكن قبول هدايا ذات طبيعة نقدية. يجب إعلام المدراء بكل ما يتم قبوله.</p>	<p>شراء</p>
<p>يمكن عرض هدايا ذات طبيعة دعائية وقيمة متواضعة. ويمكن الدعوة إلى اجتماعات عشاء ولقاءات ترفيه جماعية بسيطة. لا يمكن عرض هدايا ذات طبيعة نقدية بأي شكل. يجب أن يتم تسجيل ذلك بشكل رسمي.</p>	<p>بيع</p>
<p>يجري التصرف هنا ضمن إطار القوانين الوطنية للشركتين البائعة والشارية. هذا يجعل الشارين في المملكة المتحدة يراعون قوانين الشراء في المملكة، أي عدم قبول أية حوافز مالية.</p>	<p>شراء على نطاق دولي</p>

● البيئية.

■ **تمرين**

- توظيف الأشخاص ودفعهم للعمل.
- الحوافز المادية للعاملين.
- الملكية المشتركة.
- العلاقة مع سوق الأسهم والمصرفيين.
- العلاقة مع المنظمين.

فاوض طفلاً حول مصروف الجيب الذي ينبغي له الحصول عليه. فكّر بكيفية قيامك بذلك دون اللجوء إلى شكل من أشكال الرشوة أو الخداع أو محاولة التحايل على الطفل.

■ **نقاط أساسية**

■ **ملاحظات إضافية**

أحياناً، قد يرى الناس في تطوير مبادئ أخلاقية للعمل وإدماجها ضمن العمل عنصراً يزيد الضغط على الأفراد أو، مجرد منطلق سليم لا أكثر. يجب أن يُنظر إلى أخلاقيات العمل على أنها أمر يتعلق بالصراحة والوضوح في ما يخص التوقعات.

عليك أن تجعل المجموعة تناقش كل بند مناقشة وافية وتتوصل إلى اتفاق بشأن ما يُتَوَقَّع من الأشخاص القيام به.

تُعتبر مجموعة المبادئ الأخلاقية مهمة إذ بدونها يلجأ الأشخاص لوضع تقويماتهم الذاتية بشأن ما يُتَوَقَّع منهم القيام به، وقد يكون ذلك شديد الاختلاف عما تتوقعه الشركة منهم. لائحة المراجعة المُعدَّة ليست تامة نظراً لأن كثيراً من دور الأعمال، سواء في مجال الصناعة أو الخدمات، تواجه مجالات عديدة يكون فيها لمجموعة المبادئ الأخلاقية أثر بالغ على نجاح الشركة، مثل:

إرشادات مقترحة	المسائل التي يجب التفكير بها	مجالات تؤخذ بالاعتبار
	هدايا أو عروض استضافة للشارين من الشركات البائعة.	شراء
	هدايا أو عروض استضافة للزبائن.	بيع
	هل يختلف قانون الدولة البائعة عن قانون المملكة المتحدة، أي هل يسمح قانون الدولة البائعة بحوافز مالية للمبيعات؟..	شراء على نطاق دولي
	هل يختلف قانون الدولة الشارية عن قانون المملكة المتحدة، أي هل يعتبر الحافز المالي لإبرام عقد شيئاً قانونياً؟..	بيع على نطاق دولي
	لا تدل بملاحظات معادية بشأن منتجات أو خدمات الشركة المنافسة. جميع المقارنات ينبغي أن تكون واقعية.	المنافسة
	التماس الحصول على معلومات غير متوفرة عن المنافسين أو عن عروض الأسعار. الافتقار إلى النزاهة أثناء المفاوضات.	تقديم عروض أسعار ومفاوضات

الإطار العام لأسلوب أداء عمل متميز

■ متى تُستخدم

عندما تدعو الحاجة إلى فهم الصورة الأكثر شمولاً للأسلوب الذي يساعدك في تحقيق عمل متميز. وهي مفيدة بصورة خاصة كأداة تواصل.

■ علام تحصل

إطار عام تعمل بموجبه للبدء بمقارنة شاملة تستهدف تحقيق عمل متميز.

■ الوقت اللازم

إن تطوير وتنفيذ جميع القضايا المحيطة بالإطار العام يستغرقان ١٢ شهراً تقريباً.

■ عدد الأشخاص

جميع أفراد المؤسسة.

■ التجهيزات

معدات عرض مرئي لتقدم العملية.

■ الأسلوب

- ١ ضع «رؤية» للمؤسسة. أنظر الأداة رقم ٩١: الرؤية - المستقبل. «الرؤية» هي بيان «ما تود أن تكونه»، وينبغي أن تكون بسيطة واضحة ذات مغزى وأن تكتب بلغة الحاضر.
- ٢ حدّد القيم والمبادئ التي تؤمن بها الشركة، الأداة رقم ٧٥: القيم المشتركة قد تكون ذات فائدة في هذا المجال. ويزودك ذلك بمفهوم بشأن «من تود أن تكونه». من المهم هنا أن يقتنع جميع أفراد المؤسسة بهذه القيم.
- ٣ طور استراتيجية العمل بحيث تدعم تحقيق هذه الرؤية. راجع جدول المشروعات في مقدمة الكتاب للتعرف إلى الأدوات المفيدة.
- ٤ ارسم مهمة واضحة تتضمن بالضرورة هدف ومجال المؤسسة، أي «ما الذي نقوم به». من المهم أن يشارك الأفراد في هذه الرؤية والقيم والمهمة وأن يفهموا دورهم في تحقيقها.

■ مثال :

أفضل شركة سكك حديدية في المملكة	الرؤية
عربات نظيفة، آمنة، القطارات تصل في مواعيدها، في الأوقات التي يتطلبها الزبائن، موظفون متفانون في عملهم يقدمون خدمات ذات مستوى يفوق التوقعات. نزاهة الشركة والموظفين يعترف بها ركاب القطارات.	القيم
خدمات متواترة على الخط الفرعي الذي يربط بين المحطات الجانبية في ميدلاندز وبين لندن وذلك باستخدام عربات حديثة.	المهمة
كادر من العاملين المدربين الذين يتمتعون بالصلاحيات والذين يتلقون مكافأة لدى نجاح العلمية. عربات حديثة. خدمة دقيقة المواعيد تراعي متطلبات الزبائن بشأن الجدوال الزمنية. كلفة متدنية. موظفون سعداء.	عوامل النجاح الحاسمة
استقصاء مدى العناية بالزبائن. عوامل أعداد الركاب. عمر العربات. الربحية.	مؤشرات الأداء الأساسية
إدراك احتياجات الزبائن. تدريب الموظفين. إدارة القطارات ووضع جداول زمنية لها.	العمليات الأساسية

٥ حدّد عوامل النجاح الحاسمة،

وهذا معناه وضع تصوّر لماهية

النجاح. راجع الأداة رقم ٢:

«مخطط متوازن لبيان

الإنجازات» وذلك للتوصّل إلى

مقاربة متوازنة تستهدف تحقيق

ذلك. حدّد مؤشرات الأداء

الأساسية وضعها في موقعها

وذلك لتراقب التقدم ولتفهم

بوضوح الأهداف التي ينبغي لك

التوجه إليها.

٦ حدد العمليات الأساسية

لتسهيل تحقيق المهمة. تفيدك

هنا الأداة رقم ٧ «تصميم

العمل وتحسينه».

٧ قم بإدارة العمليات وذلك بغية

إدخال التحسينات باستمرار

والاقتراب أكثر فأكثر من

تحقيق الرؤية.

■ تمرين

أدرس جميع العناصر الخاصة

بشركتك. هل هناك تناقضات أو

حلقات مفقودة ؟ ...

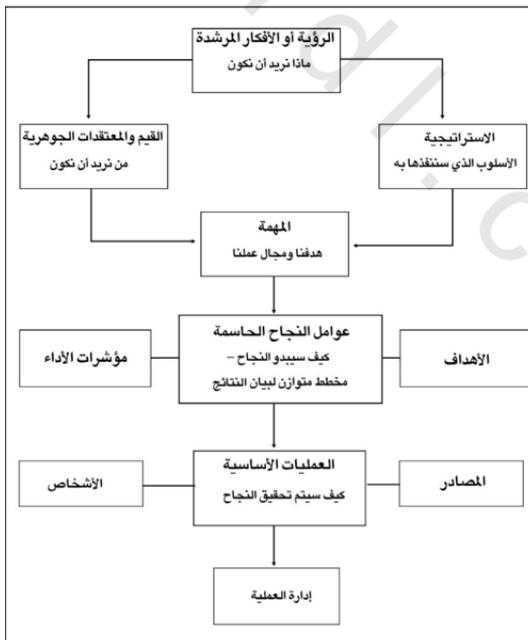
■ نقاط أساسية

عليك أن تجعل العملية عمليتك أنت. قد يفيد هنا القول بأن الإطار العام قد أثبت نجاحاً في مكان آخر، لكن ينبغي أن تضيف عليه هوية مؤسستك. لا تخش الحصول على عون خارجي، إذ أن التعلم من أخطاء الآخرين أقل كلفة بكثير.

■ ملاحظات إضافية

لا تتوقع حدوث المعجزات. المعجزات تحصل فعلاً، ولكن عليك أن تعمل بجد ليتحقق ذلك.

إن التواصل بين جميع العاملين ومشاركتهم في العملية بكاملها يعتبران مفتاح النجاح. يتم نقل الرؤية بدءاً من العمليات الأساسية باتجاه الأسفل (في المخطط البياني أدناه)، تأكد من استمرار زخم المشروع بنجاح وصولاً إلى ذلك المجال. وهو الجزء الصعب من العملية ويقتضي تضافر جهود الجميع لتحقيقه.



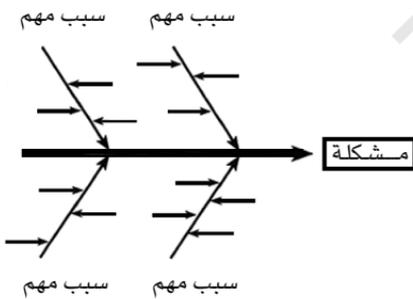
تحليل السبب والنتيجة

■ الأسلوب

١ حدد المشكلة أو التأثير المراد معالجتهما وسجل ذلك على يمين المخطط البياني.

٢ حدد المجالات الأساسية التي تسهم في إحداث التأثير ودونها عند نهايات الخطوط.

٣ اجمع الأسباب الواردة ضمن كلٍّ من المجالات الأساسية التي تسهم في إحداث التأثير.



٤ اسأل «لماذا» بشأن الأسباب وذلك للوصول إلى السبب الجذري.

٥ اجمع المعطيات بغية فهم تأثير تلك الأسباب على المشكلة بكاملها، انظر الأداة رقم ٩٢: تحليل المشاكل الحيوية.

■ متى تُستخدم

عندما تكون هناك مشكلة ما ذات عناصر عدة، ويكون من الضروري التعرف إلى السبب الجذري للمشكلة بصورة تميّزه عن الأعراض.

■ علام تحصل

عرض شامل منطقي لمشكلة ما جرت تجزئتها إلى شكلٍ تصويري.

■ الوقت اللازم

من نصف ساعة إلى أربع ساعات تبعاً لمستوى التفصيل المطلوب.

■ عدد الأشخاص

بغية تحقيق أفضل النتائج، من شخصين إلى عشرة أشخاص.

■ التجهيزات

مساحة كبيرة يمكن الكتابة عليها ويتاح للجميع رؤيتها.

الأفضل أن تكون المساحة أكبر من اللازم من أن تكون صغيرة لا تكفي.

تفكيرك، مثلاً: «ما الذي يؤدي بالأشخاص إلى...؟» لقد كانوا جد مشغولين بمكافحة التماسيح بحيث لم يتوفر لأحد منهم الوقت للتفكير في تصريف مياه المستنقع».

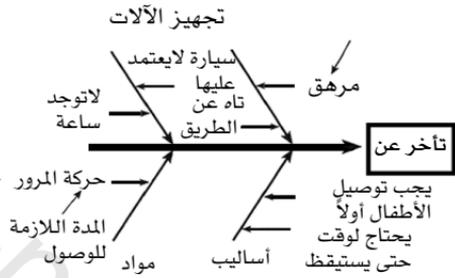
■ ملاحظات إضافية

يُطَلَق على هذه المخططات أحياناً اسم مخططات «عظام السمك - Fish-bone» أو مخططات Ishikawa. يمكن أن تُدار الجلسات بأسلوب معاكس، أي يقوم أفراد الفريق بجمع مجموعة كاملة من الأسباب الخاصة بمشكلة ما. يمكن بعد ذلك توزيع الأسباب التي تم جمعها إلى فئات «أسباب أساسية» على مخطط بياني. هذا الأسلوب، قد يساعد الناس أحياناً في ملاحظة التفاعلات المتبادلة بين الأسباب وفي الإحساس بالمسائل التي تهم الآخرين.

٦ رُتّب الأسباب من حيث أولوياتها وذلك بهدف التحسين لتحقيق الفائدة القصوى، أنظر الأداة رقم ٢٦: الرسم البياني لتأثير المجهود.

■ مثال

السهر إلى ساعات متأخرة الأشخاص



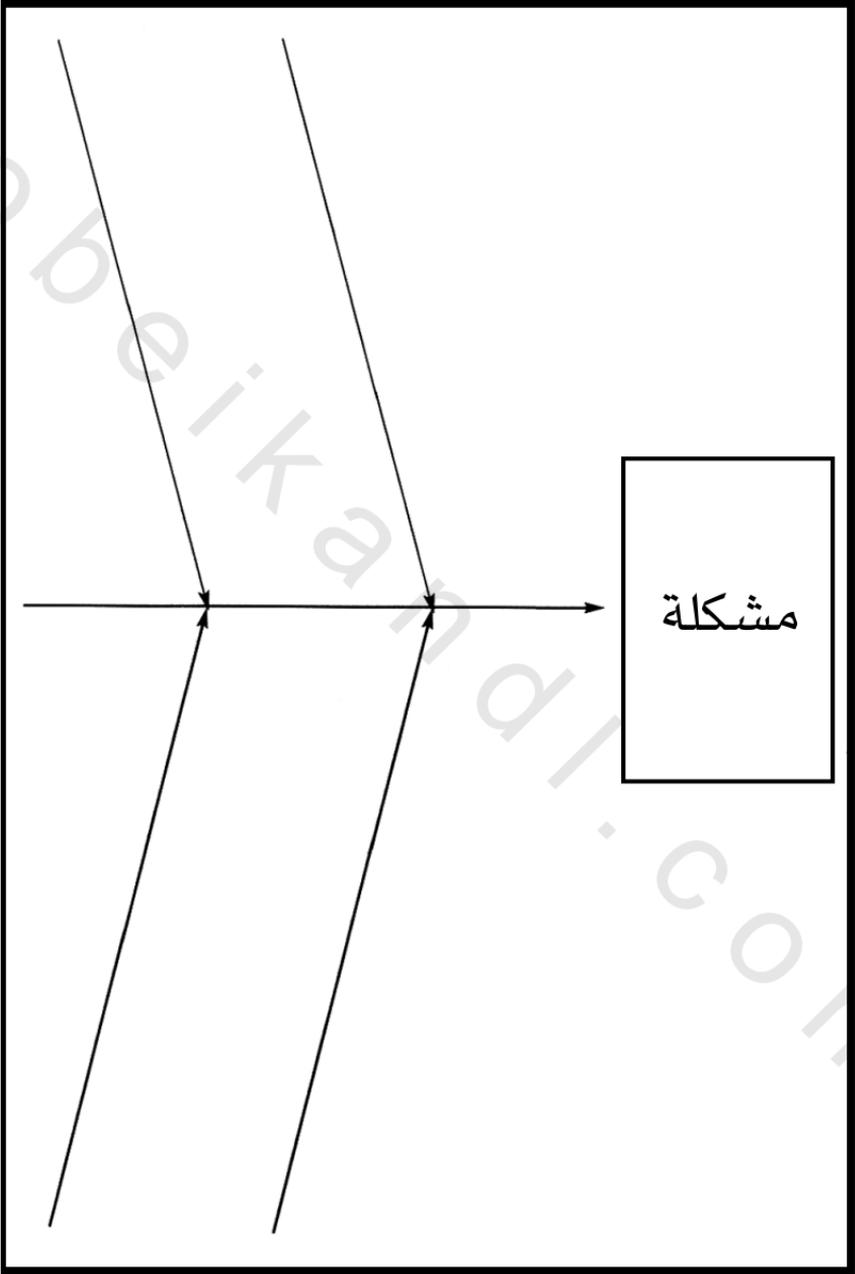
■ تمرين

ارسم مخططاً بيانياً للأسباب والتأثيرات المتعلقة بمشكلة عدم توفر ساعات كافية في اليوم.

■ نقاط أساسية

من المهم أن تسأل «لماذا»، فهذا يعيد الأعراض إلى أسبابها الجذرية.

المجالات الأساسية المعتادة هي: المصنع، التجهيزات، المواد، الأشخاص، البيئة، الأساليب. إذا لم تأت الأفكار بسرعة، الجأ إلى الأسئلة التالية لحفز



■ الأسلوب

- ١ أوضح أن النموذج إنما يجري استخدامه للمساعدة في إنجاز العمل أثناء التغيير الذي أنت بصدد القيام به أو اقتراحه.
- ٢ اشرح كيفية عمل النموذج والمراحل الأربع التي يمر بها الأفراد أثناء التغيير (أنظر المثال).
- ٣ استخدم مثلاً يشرح تغييراً يمكن أن يفهمه معظم الأشخاص ثم ناقش مع فريق العمل كيفية التي يقوم بواسطتها النموذج بوصف هذا التغيير. يمكنك استخدام مثالك الخاص من التمرين التالي.
- ٤ دع أفراد الفريق يجرون نقاشاً ويتداولون الأفكار بشأن أنماط السلوك التي يتوقعون مواجهتها خلال كل مرحلة من المراحل الأربع في ما يخص المشروع الراهن. (بالنسبة للفرق الأكبر، قسّمها إلى مجموعات صغيرة تضم كل منها ستة أشخاص تقريباً.)

11

دورة التغيير

■ متى تُستخدم

عند الاستعداد لإجراء أي تغيير وللمساعدة في تسيير الأمور أثناء التغيير.

■ علام تحصل

وسيلة لشرح عملية التغيير وفهمها وللتوصل إلى إقناع الآخرين بها.

■ الوقت اللازم

نصف ساعة لشرح النموذج وساعتان لتداول الأفكار ضمن مجموعة صغيرة.

■ عدد الأشخاص

من المفيد شرح النموذج لكل شخص ضالع في المشروع. بعد الشرح، بإمكان مجموعات صغيرة مؤلفة من ستة أشخاص تقريباً أن تقوم بجمع الأفكار المتعلقة بخطط العمل.

■ التجهيزات

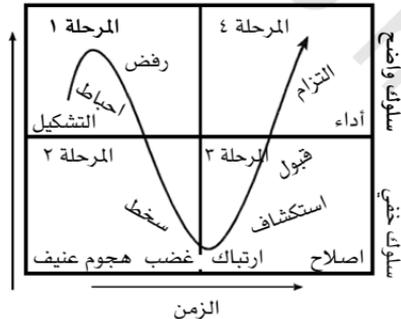
نسخ عن النموذج والجدول الموجود على الصفحة المقابلة يتم توزيعها على جميع أفراد فريق العمل.

٥ راجع أنماط السلوك وسجلها
مستخدماً الجدول الموجود على
الصفحة المقابلة.

٦ دع أفراد الفريق يجرون مناقشة
ويتداولون الآراء بشأن التدابير
المناسبة لمواجهة أنماط السلوك
التي يميزونها. هذه التدابير
ينبغي لها أن تسعى لمساعدة
الأفراد على المضي قدماً صوب
المرحلة التالية من النموذج
وعلى قبولهم التغيير. (بالنسبة
للفرق الأكبر، قسّمها إلى
مجموعات أصغر).

٧ على أساس لائحة الأفكار يتم
إقرار خطة عمل لمساعدة الأفراد
على تنفيذ كامل العمل وعلى
قبول التغيير الراهن.

النظر إلى المستقبل النظر إلى الماضي



■ مثال

المرحلة الأولى هي الرفض - (إنها
فكرة جيدة لكنها لا تصلح هنا)، يعقب
ذلك السخط - (سبق وقلنا إنها لا
تصلح). خلال المرحلة الثالثة يبدأ
الأفراد باستكشاف الفكرة - (من
الجائز أن تتضمن بعض المنافع).
المرحلة النهائية هي الالتزام بالفكرة
الجديدة - (لقد كنت أدرك طوال
الوقت أن الفكرة صالحة).

■ تمرين

استخدم النموذج والقالب للتفكير
بتغيير المنزل.

■ نقاط أساسية

قد تتأثر الفعالية سلباً أثناء
الانشغال بتجاوز المراحل وذلك قبل
الالتزام بالفكرة الجديدة. ومن
الوجهة المثالية، قد ترغب أنت في أن
يصل الأفراد إلى مرحلة الالتزام
بأسرع وقت ممكن. ويستحسن هنا أن
تأخذ بالاعتبار أن اختلاف الأفراد
يؤدي إلى تواجدهم في مراحل
مختلفة من هذه الدورة.

■ ملاحظات إضافية

لا تقلق إذا سخر أحدهم من النموذج، كل ما في الأمر أنه لا زال في طور المرحلتين الأوليتين. هناك كثير من المشاريع التي تُقَابَل بالحماس في بادئ الأمر - (لقد حان الوقت للقيام بشيء ما.) لكن ذلك سرعان ما يتبخر عندما يكتشف الأشخاص أن عليهم أن يتغيروا هم أيضاً. المراحل الأربع شبيهة بما يحدث مع أي فريق جديد. أولاً، (يتشكل) الفريق، ثم يبدأ (الهجوم العنيف) (مناقشات)، وهنا نأمل أن يعقب ذلك إصلاح الحال لبدء الأداء.

إن دفع المجموعة للعمل من خلال النموذج هو المرحلة الأولى في عملية الاقتناع والالتزام. كن حذراً إذا ما بدت الأمور وكأنها تسير على ما يرام، إذ أن سلوك الأشخاص يميل إلى أن يكون خفياً خلال المراحل الأكثر صعوبة.

في مستهل المشروع، قد يميل الأفراد إلى استشراف الماضي سعيًا وراء الأمان الذي يوفره لهم ما اعتادوا عليه. فالتغيير والمستقبل يمكن لهما أن يسببا القلق لدى بعض الأشخاص.

التنظر إلى الماضي	التنظر إلى المستقبل
المرحلة ١ - الرفض السلوكيات والمؤشرات	المرحلة ٤ - الالتزام السلوكيات والمؤشرات
الحلول / الأعمال	الحلول / الأعمال
المرحلة ١ - سخط السلوكيات والمؤشرات	المرحلة ٤ - استكشاف السلوكيات والمؤشرات
الحلول / الأعمال	الحلول / الأعمال
سلوك واضح	سلوك غير واضح
الزمن	

مناخ مؤشّر التغيير

■ متى تُستخدم

كجزء من برنامج للتغيير. قبل وبعد برنامج التغيير وذلك كوسيلة للمراقبة والتطوير والتحسين.

■ علام تحصل

بيان تصويري يبين موقع الأشخاص أو المجموعات في مؤسستك وذلك في ما يخص خمسة عوامل أساسية لنجاح التغيير، كما يبين المجالات التي تستدعي الانتباه إليها.

■ الوقت اللازم

يعتمد الوقت اللازم للقيام بالدراسة على حجم العيّنة. من الوجة المثالية، إذا ما أنجزت الدراسة كجزء من ورشة عمل، فإن جمع المعلومات يستغرق ساعة تقريباً. لكن التحليلات والأعمال المطلوبة تتطلب عادة وقتاً أطول.

■ عدد الأشخاص

من الوجة المثالية، يجب أن يطلب من كل شخص ضالع في برنامج التغيير أن يُسهم بما لديه من معطيات. وإذا ما أخذنا بالاعتبار أن ذلك ليس بالأمر العملي، ينبغي أن تتضمن العملية اختياراً واسعاً متوازناً للأشخاص.

■ التجهيزات

جدول Maturity Matrix الوارد لاحقاً.

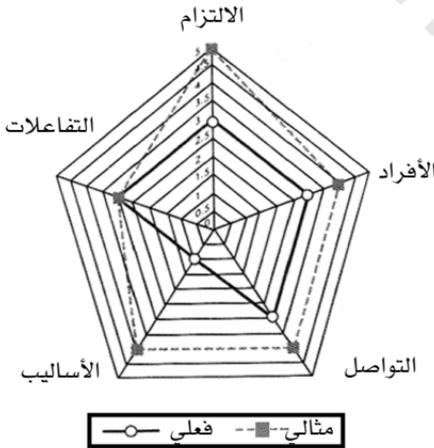
■ الأسلوب

- ١ حدد المستويات المثلى لكلٍّ من العوامل الخمسة الأساسية لنجاح التغيير. استخدم الشكل المبين لتسجيل المعدلات المثلى. الجدول التالي يمدك بمزيد من المعلومات بشأن كلٍّ من العوامل.
- ٢ حدّد العيّنة التي سيجري تحليلها.
- ٣ قمّ بإجراء التحليل بتزويد الأشخاص بنسخة عن جدول Maturity Matrix واطلب منهم تسجيل معدل كلٍّ من العوامل ضمن القسم الذي يعملون به، آخذين بالاعتبار برنامج التغيير.

- ٥ حلّ النتائج التي تم التوصل إليها
وحدّد الأعمال التي يمكن أن
تساعد في نقل خط «الفعلي»
إلى خط «المثالي». أعدّ النتائج
إلى جميع المعنيين. نفذ الأعمال.
- ٦ كرّر القيام بالعملية بغية المراقبة
والتحسين المستمر.

■ مثال

الأعمال الأساسية المشار إليها في
المخطط أدناه هي ضرورة القيام
بالتدريب والتطوير بأساليب ملائمة
ضمن الشركة.



■ تمرين

املاً المخطط ببيانات تخصك أنت
داخل مؤسستك.

- ٤ اجمع الصفحات بعد ملئها وعين
مواقع المعدلات الوسطية للعينة
على مخطط راداري، انظر
الأداة رقم ٦٩: مخطط راداري.
حدّد أيضاً على المخطط المواقع
المثالية لكل من العوامل التي تم
تحديدها في الخطوة رقم ١.

الالتزام	الإدراك بأن التغيير هو جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل. يتضمن مستوى رفيعاً من الالتزام والوقت والموارد إلخ..
الأفراد - من الناحيتين الاجتماعية والفكرية	يُعنى بصورة أساسية بعنصر التغيير الخاص «بالأفراد». ويتضمن السلوك والمدرجات والمواقف إلخ..
التواصل	التواصل بشكله الداخلي والخارجي. ويتضمن اختيار التوقيت، الأساليب، الرضا والقناعة إلخ..
الأساليب - الأدوات	تغطي فكرة واضحة عن منهجية الإدارة وعن المعارف والمهارات المتعلقة بتنفيذ التغيير.
التفاعلات	أساليب التعامل مع التفاعلات ضمن المؤسسة. وتتضمن خلق التوازن بين العمليات الاعتيادية وبين التغييرات الأخرى في المؤسسة.

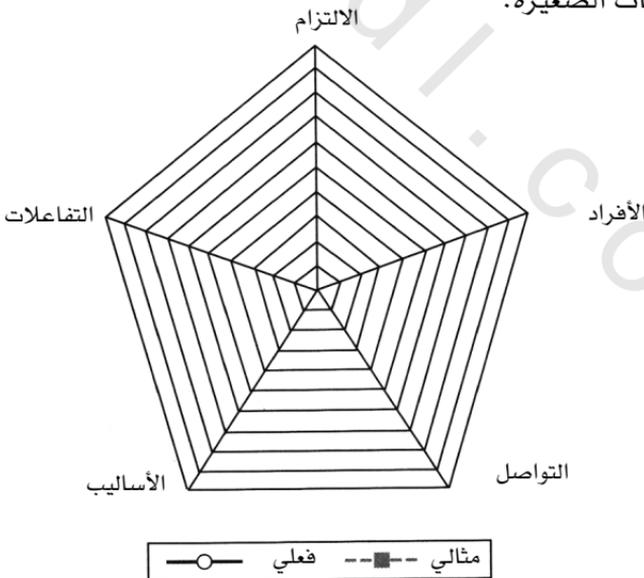
■ نقاط أساسية

بالإمكان إضافة عامل آخر إلى جدول Maturity Matrix إذا كان هناك مجال آخر يتمتع بأهمية جوهرية خاصة بشركتك.

بدل استخدام وضع «المثالي» المقرر سلفاً لكلٍّ من العوامل، بإمكانك تحديد الإجراء «المثالي» واستخدامه كأداة يمكن الرجوع إليها للاستفادة منها.

من المهم إجراء مقارنة متوازنة بين عوامل النجاح الأساسية، فالإكتفاء بالتركيز على مجال واحد فقط ستكون له تأثيرات ضارة على المجالات الأخرى.

يمكن استخدام الأداة عند مستويات عدة بدءاً من اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحتى إدارة المشروعات الصغيرة.



المستوى	الالتزام	الأفراد	التواصل	الأساليب	التفاعلات
0	<p>التزام تام وواضح: التزام واضح يبدأ من التسمية مروراً بكامل الشركة في جميع مراحل المشروع - بما في ذلك مرحلة ما بعد التنفيذ، الجميع في المؤسسة مقتنعون بالتغيير.</p>	<p>أفكار سائدة ملتزمة تماماً بالتغيير: الأشخاص المتأثرون بالتغيير ضالعون منذ البداية وحتى النهاية ويرون في التغيير أمراً حيوياً بالنسبة للعمل، المسائل المتعلقة بالأفراد تتم معالجتها طيلة مدة المشروع، كما تتم معالجة تأثير التغيير على الأفراد بصورة تامة، أفراد الفريق يعملون بصورة منسجمة مع بعضهم، والروح الجماعية ممتازة.</p>	<p>تواصل ممتاز: الجميع في المؤسسة (بمن فيهم الزبائن والورودين) يتفهمون الحاجة للتغيير، وكل ما يجري طوال مدة التغيير، وطوال مدة تنفيذ المشروع وحتى إلى ما بعد التنفيذ والتأثير الذي سيحدثه التغيير على العمل.</p>	<p>مستخدمة على الدوام: أسلوب إدارة المشروع مستخدم بصورة جيدة واثمسة طوال فترة التنفيذ، جميع أفراد الفريق يفهمونه ويستطيعون استخدامه، الأفكار المبرق متعددة والكفاءات ويعملون في المكان ذاته وهناك مدير متفرغ للمشروع، ادراك أهمية التدريب والقيام به قبل أن يبدأ المشروع</p>	<p>إدارة التفاعلات بصورة جيدة جداً: التغييرات الحسابية تجري في معظمها ضمن خطة العمل، مشمول مسؤولي إدارة يتحمل مسؤولية إدارة عملية التغيير، توازن دقيق بين الواجبات ومشاريع الوظيفة وبين اهتمام ضئيل بالتغيير، اهتمام ضئيل بالتوازن على المدى الطويل وعلى المدى القصير، مشاكل من حين لآخر في إدارة المصادر.</p>
4	<p>التزام جيد لكن غير مستمر أو غائب أحياناً: إرشادات واضحة من قبل لجنة التوجيه، توزيع المهام بصورة واضحة، جميع الأطراف الذين سيتأثرون بالتغيير ضالعون في الأمر منذ البداية وخلال تنفيذ المشروع، مع معظم الأشخاص يعترضون التغيير أمراً يستحق العناء، تجري عسادة الأفراد، تأثير التغيير على العمل جيد مع معظم الوقت وروح الجماعة جيدة.</p>	<p>تواصل جيد جداً: معظم الأفراد في المؤسسة عند جميع المستويات يتفهمون الحاجة للتغيير وتوقعاته، يفسر والأثر الذي سيحدثه على العمل.</p>	<p>مستخدمة عادة: أسلوب إدارة المشروع مستخدم بشكل دائم طوال فترة التنفيذ، هناك أشخاص عديدون ضمن الفريق يفهمونه ويستطيعون استخدامه من تجارب الآخرين بصورة اعتيادية، فريق المشروع متعدد الكفاءات، يعملون أغلب الوقت في نفس المكان وهناك مدير متفرغ للمشروع، ادراك أهمية التدريب والقيام به لدى مدارة المشروع.</p>	<p>إدارة التفاعلات بصورة جيدة جداً: التغييرات الحسابية تجري في معظمها ضمن خطة العمل، مشمول مسؤولي إدارة يتحمل مسؤولية إدارة عملية التغيير، توازن دقيق بين الواجبات ومشاريع الوظيفة وبين اهتمام ضئيل بالتغيير، اهتمام ضئيل بالتوازن على المدى الطويل وعلى المدى القصير، مشاكل من حين لآخر في إدارة المصادر.</p>	<p>إدارة التفاعلات بصورة جيدة جداً: التغييرات الحسابية تجري في معظمها ضمن خطة العمل، مشمول مسؤولي إدارة يتحمل مسؤولية إدارة عملية التغيير، توازن دقيق بين الواجبات ومشاريع الوظيفة وبين اهتمام ضئيل بالتغيير، اهتمام ضئيل بالتوازن على المدى الطويل وعلى المدى القصير، مشاكل من حين لآخر في إدارة المصادر.</p>

التفاعلات	الأساليب	التواصل	الأفراد	الالتزام	المستوى
<p>إدارة التفاعلات بصورة جيدة: غالباً ما تشكل التغييرات جزءاً من خطة العمل لكن بعضها فير مخططاً، شخص رئيسي من ضمن المعمل وتشرح لإدارة عملية التغييرين تحدث نزاعات تتعلق بالواجبات الوظيفية وبمشاريع التغيير، اهتمام بإدارة المصادر من حين لآخر.</p>	<p>تستخدم غالب الوقت: تستخدم معظم عناصر إدارة المشروع، يوجد شخص أو شخصان ضمن الفريق يمكن لهم استخدامهما، فريق متعدد الكفاءات إضافة لدير المشروع، أدراك أهمية التدريب والقيام به لدى بداية المشروع.</p>	<p>تواصل جيد: جميع أفراد الفريق ومعظم الدراء الأساسيين وكثير من الأشخاص في الشركة يتفهمون الحاجة للتغيير وما هي التغييرات وكيف ستؤثر على العمل.</p>	<p>أفكار سائدة تستقبل التغييرين: كثير من الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير ضالعالمون منذ البداية وخلال تنفيذ المشروع، يعتبر التغيير أمراً مهماً للعمل لكنه غير ملاءم، جرى مناقشة أثر التغيير على الأفراد، المعمل الجماعي يسير بصورة جيدة لكنه يقتصر إلى الروح الجماعية، تتدخل أحياناً المسائل التي تهم الأفراد.</p>	<p>يلاحظ بعض الالتزام- غالباً ما يكون قابلاً لكن مستواه ضعيف: مدير متفهم للمشروع، صاحب مشروع يشغل موقفاً رفقياً، كثير من الأفراد في فريق التغيير، من ماضي عملية التغيير، بعض القيود على المصادر، جميع الأعضاء الفرديين يحضرون الاجتماعات، تحدثت من حين لآخر نزاعات تتعلق بالواجبات الوظيفية وبال مشروع، معظم الأفراد مقتنعون بالتغييرين.</p>	<p>٣</p>
<p>إدارة التفاعلات بصورة محدودة: غالباً ما يتم تخطيط التغييرات لكنها نادراً ما تتخذ شكلاً محدداً، شخص رئيسي يتحمل مسؤولية إدارة التغيير، الواجبات تتمتع بالأفضلية، كثيراً ما تتشا مشاكل تتعلق بالصادر.</p>	<p>تستخدم أحياناً: تستخدم بعض عناصر مشروع إدارة المشروع، هناك شخص واحد على الأقل ضمن الفريق يستخدمها، فريق متعدد الكفاءات ولديهم للمشروع، تم إجراء القليل من التدريب.</p>	<p>تواصل محدود: معظم اقراء وفريق المشروع وبعض الدراء يتفهمون الحاجة للتغيير ووعيته والكيفية التي سيؤثر بها على العمل.</p>	<p>أفكار سائدة تثقل التغيير على مخلص: قلة فقط من الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير ضالعالمون منذ البداية وخلال تنفيذ المشروع، يعتبر التغيير شراً لا بد منه، قلة من الأشخاص فقط يتفهمون مضامين التغيير التي ستؤثر عليهم، عمل جماعي محدود دون روح جماعية حقيقية.</p>	<p>التزام محدود وغير مستقر: لا توجد لجنة توجيه، صاحب المشروع غير مهتم أو لا يشغل موقفاً رفقياً بصورة كافية، حوضر متقلبة في الاجتماعات الخاصة بالمشروع، الواجبات بالوظيفية تتمتع بالأفضلية على مهمات المشروع، اقتناع محدود ضمن الشركة، عدد قليل من الأشخاص مقتنعون تماماً بالمشروع.</p>	<p>٢</p>

التفاعلات	الأساليب	التواصل	الأفراد	الالتزام	المستوى
<p>إدارة ضمنية للتفاعلات: معظم التغييرات غير مسطحة لها، لا أحد مسؤول عن إدارة التغيير (إدارة مستتركة)، توازن جيد بين الواجبات الوظيفية، ويجب أن تكون الأفقية لهجات مشروعات التغيير، التغيرات لا تحظى عداة بالصادر الكافية</p>	<p>نادراً ما تستخدم: في أوقات خاصة خلال تنفيذ المشروع يستخدم عنصر أو عنصرين فقط من عناصر إدارة المشروع، لا أحد يدرك فعلاً كيفية استخدام جميع العناصر، يستخدم أسلوب العمل الجماعي، لا يتلقى أفراد الفريق أي تدريب محدد قبل أو خلال تنفيذ المشروع.</p>	<p>تواصل ضعيف: بعض المدراء يتفهمون الحاجة للتغيير ونوع التغييرات والكيفية التي ستؤثر بها على العمل، لكن أفراد الفريق فقط يعرفون مدى تفهم الممسلم.</p>	<p>أفكار سائدة تتخوف من التغيير: الواقع أنه لا يوجد أي شخص من الذين سيتأثرون بالتغيير ضالع في الأمر خلال تنفيذ المشروع، قلته من الأشخاص فقط تعتقد أن التغيير يستحق العناء، لم نجر معالجة مسألة تأثير التغيير على الأفراد، لا يوجد عمل جماعي حقيقي أو روح جماعية حقيقية.</p>	<p>التزام ضعيف: غالباً ما يستدعي أفراد الفريق لاداء واجباتهم الوظيفية، لا يتبع بالتغيير سوى نخبة قليلة فقط، عند قليل من أفراد الفريق يحضرون الاجتماعات بصورة متطاحة، المصادر (أي الأشخاص والتجهيزات) تعتبر مشكلة.</p>	<p>1</p>
<p>لا توجد إدارة للتفاعلات: التغييرات دائماً غير مسطحة لها ولا تخصص لها المصادر الكافية وهي تشغل الموقع الثاني بعد الواجبات الوظيفية، لا أحد مسؤول عن إدارة التغيير.</p>	<p>لا تستخدم أبداً: لا تستخدم أساليب إدارة المشروع أبداً، الاستفادة من تجارب الآخرين معدومة، لا يتلقى الأفراد المضالمين في تنفيذ المشروع أي تدريب.</p>	<p>لا يوجد تواصل: هناك بالكاد من يدرك أهمية المشروع وما الذي يجري فعلاً وكيف سيؤثر ذلك على العمل.</p>	<p>أفكار سائدة لا تتقبل التغيير بيسر وسهولة: يعتبر التغيير مضيعة للوقت، لا أحسن في المؤسسة يعرف أو قام بدراسة مضامين المشروع التي ستؤثر عليه، قلته فقط تعتقد أن التغيير يستحق العناء، لا يوجد عمل جماعي.</p>	<p>لا يوجد التزام: دعم ضعيف في المستويات العليا، حضور ضعيف في اجتماعات فريق المشروع، لا يكون الأشخاص صالعين في التغيير إلا عندما تتماثل الواجبات الوظيفية، لا يوجد دعم أو اقتناع في جو الشركة ككل.</p>	<p>•</p>

العناصر الأساسية للتواصل الناجح من قبل فئة صغيرة ومن ثم تعميمها على بقية المؤسسة نظراً لأن الفوائد ستتضاءل بشدة.

■ التجهيزات

المخططات المبينة في ما يلي وأوراق وأقلام لجميع أفراد المجموعة.

■ الأسلوب

يُعطى أحد المتطوعين المخطط الموجود في أعلى الصفحة التالية، وتعطى له أوامر واضحة بالألوان التي يري المخطط لأي شخص آخر. يبتعد المتطوع عن بقية أفراد المجموعة ولا يسمح له بتبادل الأسئلة والإجابات معهم، اطلب منه أن يصف الشكل الذي يراه في المخطط بحيث يتمكن أفراد المجموعة من رسمه. بإمكان أفراد المجموعة تجاذب الحديث.

بعد انتهاء التمرين، انظر إلى جميع الصور التي رسمها أفراد المجموعة. لاحظ الاختلافات وأوجه الشبه.

قم بإجراء مناقشة حول الأمور التي تساعد على التواصل. دوّن العناصر الأساسية.

■ متى تُستخدم

عندما يكون ثمة حاجة لتحسين التواصل أو كمقدمة لدورة خاصة بتحسين التواصل.

■ علام تحصل

إدراك العناصر اللازمة لتحسين التواصل.

■ الوقت اللازم

فترة ٣٠ د. - ساعة تعتبر كافية للتوصل إلى أفكار معمقة شاملة.

■ عدد الأشخاص

مجموعات مؤلفة من ١٠ أشخاص تعتبر مثالية، يمكن تقسيم المجموعات الأكبر إلى مجموعات صغيرة، لكن العملية يجب أن تتم في غرف مختلفة. المجموعات الأصغر عدداً يمكن أن تكون مناسبة، لكن المهم ألا يتم تحديد

- عدم وضع افتراضات بشأن ما يعرفه الآخرون
- لدى تكرار التمرين باستخدام العناصر المحددة للتواصل الناجح، كانت معظم المخططات متشابهة.

■ تمرين

- كرّر العملية مع صديق مقرب أو مع أحد أفراد عائلتك.

■ نقاط أساسية

- رغم شدة بساطة التمرين، إلا أنه يُبرز بسرعة المواقع التي يمكن فيها تحسين التواصل ضمن مجالات العمل اليومي.

■ ملاحظات إضافية

- إن الطبيعة البسيطة لهذه الأداة تعني أن بعض عناصر الحياة اليومية غير متضمنة فيها:
- نادراً ما تكون لدينا الصور الكاملة.
- تفترض أن كل شخص يحتاج للحصول على المعلومات.

- كرر التمرين باستخدام المخطط الثاني وطبّق العناصر الأساسية الخاصة بالتواصل الناجح وحلّ النتائج.

- اربط في ذهنك بين العناصر الأساسية للتواصل الناجح وبين مكان العمل. هل تثبت فعاليتها هناك ؟ ... ماذا يمكن أن نفعّل لتحسين التواصل هناك ؟ ...

■ مثال

- بعد المرحلتين الأوليتين، تكون لدى أفراد المجموعة رسوم مختلفة، كما يختلف اتجاه الورقة وارتباط الأشكال ببعضها إلخ ...

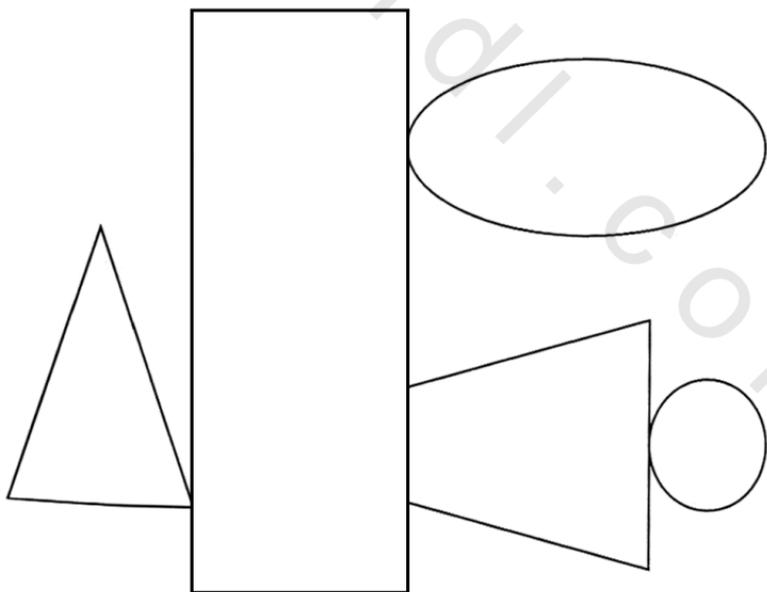
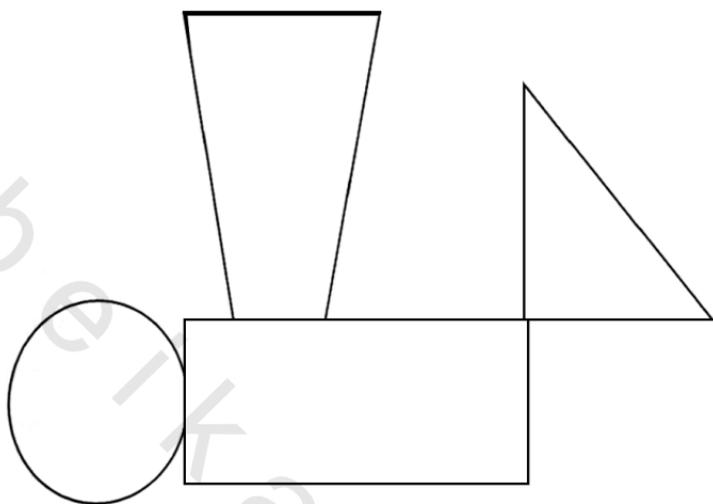
العناصر الأساسية للتواصل الناجح:

- رد التغذية العكسية feedback
- الأسئلة
- الوسائل البصرية المساعدة
- الحدود الواضحة
- الافتراضات الواضحة
- التبسيط

بغية زيادة فعالية الأداة، فكّر
بالعناصر التي تعيق التواصل الناجح
ضمن مجال الأعمال، وجِد لها حلولاً.

● أساليب ووسائل التواصل، من
النادر أن يتواجد جميع الأشخاص
الذين يحتاجون المعلومات في الغرفة
نفسها.

obeyikandi.com



تحديد وضع المنتج التنافسي

■ التجهيزات

أطباق ورقية يمكن قلبها أو سبورة
لوضع الجدول ومكان لتوضيح نقاط
النقاش المفيدة.

■ الأسلوب

١- ارسم الجدول المبين في ما يلي
واتفق مع المجموعة على تدرجات كل
من المحورين. من المهم هنا أن تكون
هذه التدرجات ملائمة للعمل الذي
تديره.

٢- عين مواضع منتجاتك أو
مجموعة منتجاتك على الجدول مع
تثبيت موقعها في ما يتعلق بحصة
السوق النسبية ومعدل نمو السوق.

٣- ناقش مضامين تعيين موقع
المنتج.

منتج فاشل: حصة ضئيلة في
السوق، نمو ضعيف للسوق - هل نحن
بحاجة للاستمرار بهذا
المنتج ؟ ... لماذا ؟ ... ماذا يحدث لو
أوقفنا خط الإنتاج هذا ؟ ... كيف يمكن
رفع درجة فائدته إلى الحد الأقصى ؟

■ متى تُستخدم

لدى تحليل مجال منتج ما كجزء من
عملية مراجعة الاستراتيجية.

■ علام تحصل

بيان تصويري يظهر موقع المنتجات
أو مجموعة المنتجات وذلك في ما
يتعلق بالموقع النسبي للمنافس ومعدل
نمو السوق وتقويم الموقع ضمن دورة
حياة المنتج.

■ الوقت اللازم

مدة ١-٢ ساعة كافية لإجراء
مناقشة مثمرة.

■ عدد الأشخاص

٣-٨ أشخاص، ويفضل أن يكونوا من
أقسام مختلفة من الشركة. من المهم
هنا تواجد ممثلين عن قسم المبيعات
و/أو التسويق.

وجود كثير من المنتجات التي تشير
التساؤل قد يستنزف النقد في الشركة
إذا كانت تطمح للحصول على حصص
عالية في السوق.

٥ - استخدم هذا المنظور لمساعدتك
في تطوير الاستراتيجية.

■ مثال



■ تمرين:

املأ الجدول بمعلومات تتعلق
بحديقة مصممة حسب طراز خاص
بفكرة محددة.

■ نقاط أساسية

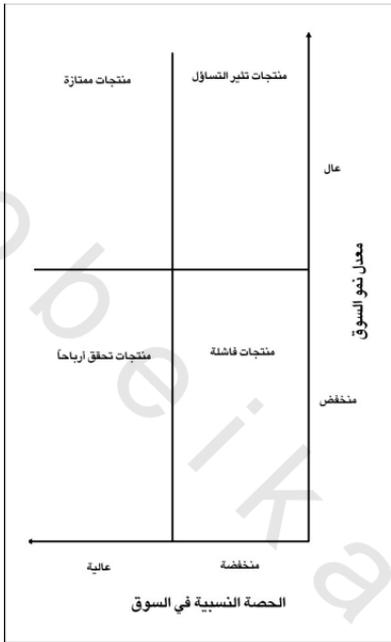
هذه الأداة مفيدة لفهم وضع
المؤسسة أو موقعها في السوق، كما
تفيد كقاعدة لإجراء مناقشة إدارية
داخل المؤسسة.

منتج يحقق الأرباح: حصة عالية في
السوق، نمو ضعيف للسوق - إلى متى
سيحافظ على وضعية تحقيق الأرباح ؟
... هل هناك خيارات تتمكن بواسطتها
من رفع معدل نمو السوق ؟ ...

منتج يثير التساؤل: حصة ضئيلة في
السوق، نمو جيد للسوق - هل هناك
ما يمكن عمله لزيادة الحصة في
السوق ؟ ... ما هي حركات حصة
السوق التي تأخذ مجراها حالياً في
السوق ؟ ...

منتج ممتاز: حصة عالية في السوق،
نمو جيد للسوق - هل لدينا منتجات
ممتازة ؟ ... من أين ستحصل على
مصدر دائم للمنتجات الممتازة ؟ ... كم
من الوقت ستحافظ هذه المنتجات على
وضعها الممتاز ؟ ...

٤- ادرس توازن المخططات والوثائق.
إن غياب المنتجات الممتازة قد يؤدي
إلى عدم وجود منتجات تحقق الأرباح
في المستقبل، عدم وجود منتجات
تحقق الأرباح في الوقت الراهن قد
يؤدي إلى مشاكل في حركة النقد.



الأسئلة الواردة في المرحلة الثالثة من الأسلوب تمثل نموذجاً عن أنواع نقاط البحث التي يمكن إثارتها .

قد يكون من غير الممكن أو غير الضروري الحصول على معلومات دقيقة بشأن تحديد الموقع في الجدول، إن مجرد استخدام المقاييس النسبية للعالي والمنخفض يكفي لإجراء نقاش مثمر.

يمكن استخدام هذه الأداة من أجل عرض الخدمات ومن أجل المنتجات.

■ ملاحظات إضافية

هذه الأداة لا تتجح غالباً في تمثيل تعقيدات الأسواق وذلك نظراً لطبيعتها المبسطة، لذلك لا تستخدمها بمعزل عن غيرها. فالنمو وحصّة السوق لا يعتبران العاملان الوحيدان اللذان يجعلان الأسواق جذابة.

■ التجهيزات

معطيات أساسية تتعلق بعملك وذلك في ما يخص الموردّين والزيائن والبدائل والداخلين الجدد إلى السوق والمنافسين.

■ الأسلوب

- ١- ادرس كل عنصر بمفرده.
- ٢- الموردّون . من هم ؟ ... كم يبلغ عددهم ؟ هل يتعاملون مع منافسينا ؟ ... ما مدى أهمية عملنا بالنسبة لهم ؟ ... هل هناك مورّدون بديلون ؟ ...
- ٣- الزيائن - اطرح نفس الأسئلة التي طرحتها بشأن الموردّين.
- ٤- البدائل - ما هي المنتجات التي يمكن لها تحويل الطلب عن منتجنا ؟ ... ما هي التقنيات الجديدة التي يمكن لها أن تجعل منتجاتنا متوفرة بغزارة ؟ (مثلاً، التجارة الإلكترونية قد تخفض الحاجة إلى السفر جواً في درجة رجال الأعمال).
- ٥- الداخلون الجدد إلى السوق - ما هي العوائق التي تحول دون الدخول

15

تحليل الجهات المنافسة

■ متى تُستخدم

كجزء من عملية مراجعة الاستراتيجية.

■ علام تحصل

نظرة إلى أعماق مجال العمل والأسواق التي تقوم بالتنافس ضمنها، وفهم للقضايا المهمة التي يجب معالجتها ضمن الاستراتيجية.

■ الوقت اللازم

إن ورشة عمل تستغرق نصف يوم كافية لتزويدك بنظرة معمقة مفيدة، لكن مراجعة هذه النظرة بدقة تتطلب وقتاً أطول.

■ عدد الأشخاص

الوضع الأمثل هو وجود مجموعة مؤلفة من ستة أشخاص من مختلف أقسام الشركة.

أساسيين خارجيين يقومون أيضاً بتوريد مواد إلى منافسينا الأساسيين الأكبر حجماً من شركتنا .

هناك حالياً تباطؤ خفيف في طاقة قاعدة التوريد .

٢- المشترون - تجاوزوا الموزعين حالياً . تقوم البرامج الحالية بتطوير العلاقات مع منافذ البيع ومراجعة منظوماتنا الخاصة بالتجارة الإلكترونية التي تهتم بالطلبات والجدولة .

٣- البدائل - يتوقع مجال الأعمال ظهور تقنيات جديدة على أسس منتظمة إلى حد ما . استراتيجيتنا هي تتبع التقنية وإعادة تقديمها كبديل أرخص للعلامات التجارية الأقدم . ازدادت نفقات المستهلكين المتعاملين معنا ضمن مجال الاهتمامات الخارجية .

٤- الداخلون الجدد المحتملون - نحن نعيد تقديم تقنيات الآخرين وقد تمكناً من النمو بسرعة . لا يوجد ما يمنع الآخرين من

تقليد فكرتنا أو ما يمنع شركات

سوق جذابة وعائق يحول دون الدخول - مشكلة

إلى سوقنا أو الخروج منه - تكاليف بدء العمل ، البنى التحتية الخاصة بالتوزيع، الصورة العامة للعلامة التجارية، إلخ... ؟ ما هي العوامل التي تجذب الداخلين الجدد - أرباح عالية، سوق جديدة، النظم، إلخ ... ؟

٦- المنافسون - من هم ؟ ... ما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ؟ ... كيف سيكون رد فعلهم على ما نقوم به ؟

٧- دون نتائج تلك المناقشات .

٨- رتب المسائل حسب الأولويات وطور التدابير اللازمة لمعالجتها (لمعرفة الأدوات المساعدة، أنظر جدول المشروعات أو الجدول اليومي).

■ مثال

وُضِعَ المثال التالي على أساس شركة إلكترونيات خاصة بالمستهلكين متخصصة بتحليل المنتجات المتوفرة في السوق ونقل التقنية ومن ثم بيع نسخ مقلدة عنها بأسعار تنافسية .

١- الموردون - نعتمد

على بضع متعهدين

شراكة .. ربما

تجذب الداخلين الجدد «المناسبين للمجال».

■ ملاحظات إضافية

لتبسيط العملية بإمكانك تصنيف الموردين و/أو الزبائن ضمن فئات رئيسية.

الحلول النموذجية للمسائل التي جرت إثارتها أثناء التمرين تشمل الشراكة، الاستيلاء، البحث عن أسواق جديدة، وضع العراقيل أمام دخول الآخرين عن طريق استخدام العلامات التجارية أو الدعاية للعلامة التجارية.

العلامات التجارية الأقدم من إعادة إطلاق المنتجات القديمة تحت اسم تجاري مختلف.

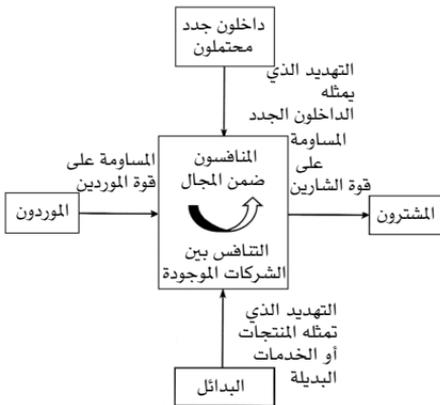
٥- المنافسون - ليس لدينا منافسين ضمن مجال السوق الرخيص، لكن نموًا سريع قد لفت الانتباه وبدأت بعض شركات العلامات التجارية الأقدم بإطلاق منتجات ضمن القطاع الذي نعمل به.

تمرين:

أجرِ تحليلاً لمركز التسوق في حيِّك من وجهة نظر منافس. هل هو في وضع تنافسي ؟ ...

■ نقاط أساسية

عليك أن تفهم موقعك ضمن المجال الذي تعمل به وأن تستغل الفرص لدى محاولة تغطية نقاط الضعف لديك. في معظم الأسواق، الربحية هي عملية ذات توازن ذاتي بين المخاطر الناجمة عن العوائق القائمة في طريق دخول السوق وبين عوائق الانسحاب من السوق. الأسواق ذات الربحية العالية



مخطط المبدأ العام

■ متى تُستخدم

عندما تحتاج مجموعة تقوم بتداول الأفكار إلى مزيد من المساعدة وإلى أسلوب ممنهج للعمل، أو حين تريد أنت للمجموعة أن ترى الموضوع بصورة أكثر شمولاً.

■ علام تحصل

تفرز هذه الأداة جملة من الحلول الخلاقة بأسلوب منطقي. كما وتساعد في التعرف إلى المسائل الرئيسة وتزيد من فهم المشكلة.

■ الوقت اللازم

يختلف الوقت حسب درجة تعقيد المشكلة. في العادة تكفي من نصف ساعة إلى ساعة للحصول على نتائج جيدة.

■ عدد الأشخاص

يمكن استخدامها بشكل فردي أو ضمن مجموعات كبيرة. مجموعة

مؤلفة من أربعة إلى ستة أشخاص تعتبر مثالية في العادة.

■ التجهيزات

سبورة كبيرة، ويمكن أيضاً استخدام أطباق كبيرة من الورق ومكان لعرضها.

■ الأسلوب

١- اكتب المشكلة أو النتيجة المرجوة بتعبيرات بسيطة (يفضل بكلمة واحدة).

٢- اسأل «لماذا» تعتبر هذه مشكلة. اكتب أية إجابات تتوصل إليها بتعبيرات بسيطة إلى يمين الجملة الأصلية.

٣- اسأل «كيف» يمكن لنا حلّ هذه المشكلة. اكتب أية إجابات تتوصل إليها بتعبيرات بسيطة إلى يسار الجملة الأصلية.

٤ - كرر العملية لكل جملة جرت كتابتها إلى أن ينضب معين المجموعة من الأفكار.

٥ - أعد كتابة المخطط بشكل مرتب وأعط نسخة إلى كل مشترك في

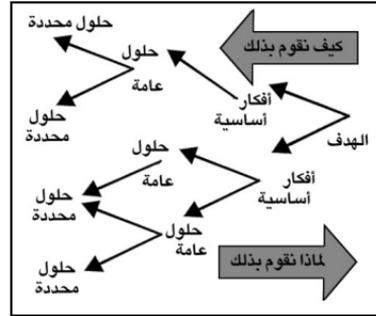
الأساسية التي تجري معالجتها بينما يُبيِّن الجانب الآخر قائمة بالأعمال المحددة المتعلقة بهذه المسألة. مثلاً، إذا قمنا برسم مخطط مبدأ عام كامل من أجل برنامج خاص بجودة العمل، فإن أحد الجانبين يبيِّن المسألة بكاملها على أنها «تحسين أداء العمل عن طريق الجودة». بينما يبيِّن الجانب الآخر قائمة بأعمال محددة كتحسين تدريب العمال أو اللجوء لاستخدام أساليب إحصائية لضبط العملية.

■ ملاحظات إضافية

مخطط المبدأ العام يعتمد على رغبة الأشخاص واستعدادهم للمشاركة - بإمكانك استخدامه لخلق جو ودي في بداية الجلسة.

للمساعدة في دفع الأمور في مسارها، بإمكان القائم على العملية وضع بعض المعطيات على المخطط كي يبين كيفية العمل.

أحياناً، قد لا يكون من الضروري أن تبدأ بكتابة الهدف العام، وغالباً ما يكون من الأجدي أن تتقدم بمسألة راهنة ومن ثم تتابع السؤال «لماذا» بغية



الاجتماع. الأسباب الداعية إلى معالجة المشكلة موجودة إلى يمين المخطط، بينما توجد الأفكار والحلول إلى يساره.

■ مثال

مخطط المبدأ العام الموجود على الصفحة المقابلة يشكل مثلاً على ما يمكن أن تتوصل إليه إذا طبقنا هذا الأسلوب للحصول على أفكار من أجل برنامج تحسين الجودة في شركة ما.

■ تمرين

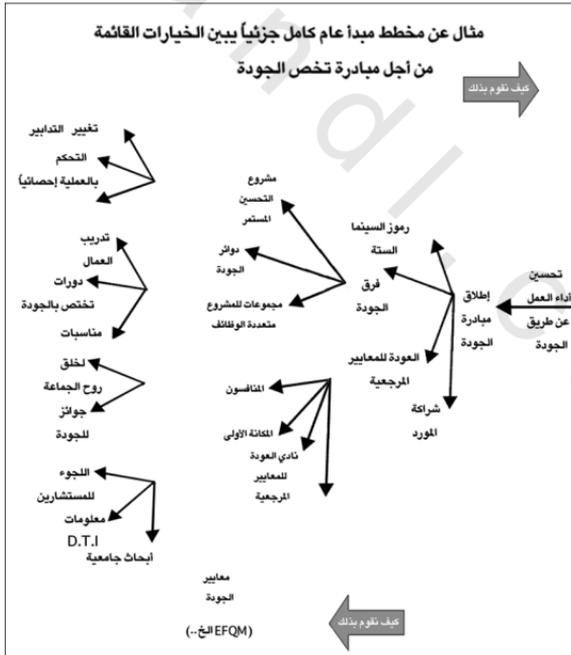
ضع مخطط المبدأ العام من أجل مشكلة طهي بيضة.

■ نقاط أساسية

لدى التطبيق، يُعتبر المخطط كاملاً عندما يُبيِّن أحد جانبيه المسألة

العودة إلى الهدف الأساسي. هذا الأسلوب يؤدي إلى إيجاد وعي بـ «الصورة الأكثر شمولاً».

لسوء الحظ لا يقدم هذا المخطط جواباً بشأن أي الحلول أفضل. ولكن يمكن القول بعبارة بسيطة إن أي حل يتمتع بعدد كبير من الارتباطات (وبخاصة تلك المؤدية إلى يمين المخطط) يكون مؤثراً في غالب الأحيان.



كراس تحليل الحسابات، لكن النتيجة تكون أكثر فعالية إذا جرى وضعه بواسطة برنامج حاسوب.

■ الأسلوب

١- أدرس بعمق التكاليف المرتبطة بالمشروع وخاصة شكل حركة النقد، أي المراحل التي يخرج فيها النقد من الشركة خلال فترة حياة المشروع. لا تنسَ أية تكاليف إضافية غير مباشرة، مثلاً، الأشخاص، تأمين المعدات، التصميم، أية تجارب محتملة.. اترك مجالاً للحالات الطارئة كي تتمكن من تفادي مكامن الضعف.

٢- أدرس بعمق جميع عناصر المشروع التي يتألف منها المشروع ككل، وادرس التكاليف وحركة النقد في كل مرحلة. انظر الأداة رقم ٩٤: تجزئة حجم العمل الكلي.

٣- ابدأ العمل بجدول التحليل أو جدول الحاسوب بوضع جميع عناصر الإنفاق على المحور العمودي، وبيان متى يُتوقع أن تحدث حركة النقد على المحور الأفقي.

17

إيجاد تبرير مالي للعمل

■ متى تُستخدم

لتقديم حجة مالية مقنعة تبرر الاستثمار في مشروع ما أو في التجهيزات أو في العمل.

■ علام تحصل

حجة مقنعة للقيام بالعمل تُوازن ما بين كلفة الاستثمار وبين الربح المقرر خلال فترة معينة، إضافة لتقويم الأرباح المالية المتأتية عن سيناريوهات مختلفة للعمل.

■ الوقت اللازم

يتراوح ما بين ٢-٤ ساعات من أجل مشروع صغير وبين عدة أيام من أجل مشروع أو عمل أكبر ذي أوجه متعددة.

■ عدد الأشخاص

شخص أو شخصان.

■ التجهيزات

يمكن وضع تبرير للعمل باستخدام

يُحسب الفيض النقدي المحتسب بإضافة كلفة فائدة على الرأسمال المستخدم إلى حين الوصول إلى نقطة التعادل وبتناقص قيمة العائد حسب التضخم رجوعاً إلى التاريخ الراهن.

٧- من الضروري الآن فهم مدى حساسية العمل الذي أنت بصدد القيام به تجاه التغيرات الحاصلة في جو السوق وتجاه التأخيرات المحتملة في تقديم المشروع والتغيرات الممكنة في كلفة الاقتراض أو في التضخم. أدرس بدقة تأثير ذلك على حركة النقد وعلى العمل. يمكن القيام بذلك بسهولة بواسطة برنامج حاسوب.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة.

■ تمرين

أدرس إمكانية الاستثمار في مصباح كهربائي يوفر الطاقة آخذاً بالاعتبار ما يقوله الصانع بشأن توفير الطاقة وضياع فرصة الاستثمار بمعدل فائدة

٤- ضع أيضاً على جدول التحليل أو على جدول الحاسوب جميع العناصر التي يتم فيها توفير النقد أو توليد الإيرادات وذلك على المحور العمودي، ومتى يُتوقع تحقيق الفوائد على المحور الأفقي. يمكن على هذا الأساس وضع رسم بياني لحركة التكاليف الداخلة والخارجة وذلك لتحديد فترة استرداد النقد.

٥- يمكن الآن، بناء على ما تقدم، حساب عائد الاستثمار خلال أية فترة زمنية. في البداية، يظل عائد الاستثمار سلبياً إلى حين الوصول إلى نقطة التعادل الخاصة بحركة النقد.

٦- في هذه اللحظة، يصبح من الضروري حساب قيمة الاستثمار في التاريخ الراهن. هناك عدد من الطرق المالية المتوفرة للقيام بذلك. الطريقة المبينة هنا بإسهاب هي طريقة الفيض النقدي المحتسب Discounted Cash Flow وتعتمد على حسم عائد الاستثمار للسنوات التي تلي وذلك من أجل تضخم العملة المتوقع وكلفة الاقتراض.

أقل مثل وضع علامة تجارية أو الجودة أو الموقع في السوق وذلك في ما يخص تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. الأدوات التي تساعد في ربط التدابير، سواء منها المالية وغير المالية، إلى الاستراتيجية هي الأداة رقم ٢: مخطط متوازن لبيان الإنجازات، والأداة رقم ٣٥: قياس الأوضاع المستقبلية.

المصرف الحالية وعمر المصباح الذي يدعّيه الصانع بالمقارنة مع عمر المصباح العادي إلخ ...

نقاط أساسية

إن التقويم المالي لمشروع ما يوفر عنصراً واحداً من عناصر التبيرير، فهو لا يأخذ بالاعتبار التأثير السلبي أو الإيجابي على المسائل الملموسة بدرجة

تحليل حركة النقد (مبسط)

هذا النموذج البسيط من التحليل لا يأخذ بالاعتبار ضياع فرصة الفائدة المترتبة على رصيد النقد غير المدفوع، وهو يقترح فترة ٤ سنوات للوصول إلى نقطة التعادل.

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	
النفقات	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	ألف جنيه
المدخرات	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	ألف جنيه
حركة النقد	(٧٥)	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	ألف جنيه
حركة النقد التراكمية في نهاية العام	(٧٥)	(٥٠)	(٢٥)	٠	٢٥	٢٥	ألف جنيه

لكن بإمكان الشركة أن تتوقع أن تكسب، لنقل ١٠٪ فوق الرأسمال المستثمر. لاحظ أنه لدى إضافة ذلك تصبح فكرة الوصول إلى نقطة التعادل ما بين ٥ - ٦ سنوات.

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	
ضياع فرصة الفائدة	١٠	٨.٥	٦.٩	٥.٠٤	٣.٠٤	٠.٨٤	ألف جنيه
الرصيد الذي ينبغي استرجاعه	٨٥	٦٨.٥	٥٠.٤	٣٠.٩	٨.٤	(١٥.٧)	ألف جنيه

القيمة الحالية الصافية

١٢٪. سيسمح لنا ذلك بأن نحسب القيمة الراهنة لجميع النفقات والنقد الداخل إلى الشركة. القيمة الحالية الصافية الناتجة تمثل استثماراً طوال فترة المشروع أفضل مما يمثله معيار الشركات. (عوامل القيمة الحالية الصافية موجودة في جداول القيمة الحالية الصافية الخاصة بالحسابات النظامية).

الفكرة الأساسية من القيمة الحالية الصافية هي تحديد قيمة فوائد الاستثمار حسب القيمة الراهنة للنقد، أي بتاريخ اليوم الذي تم فيه الاستثمار. للقيام بذلك ينبغي لك أن تعرف ما قررتَه الشركة على أنه قيمة الفرصة العادية أو المعيار الذي يمكن للودائع بموجبه، أو يجب، أن تُستخدم في الأعمال. في ما يخص المثال الذي نحن بصددِه سوف نستخدم معدل

٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	السنة	
٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	(١٠٠)	حركة النقد	ألف جنيه
%٥١	%٥٧	%٦٤	%٧١	%٨٠	%٨٩	١	حركة القيمة الحالية بمعدل ١٢ %	
١٢,٧	١٤,٢	١٥,٩	١٧,٨	١٩,٩	٢٢,٣	(١٠٠)	القيم الحالية	ألف جنيه
(٢,٨)	(٩,٩)	(٢٤,١)	(٣٩,٩)	(٥٧,٨)	(٧٧,٧)	(١٠٠)	القيم الحالية المتراكمة	ألف جنيه

■ التجهيزات

مكان لإيضاح النتائج.

■ الأسلوب

١- ركّز الانتباه على المشروع وتأكد من وجود فهم عام لمجال وأهداف المشروع.

٢- إشرح كيف يستطيع فريق من الأفراد الملتزمين أن يساعد في تنفيذ المشروع لغاية الانتهاء منه.

٣- استعرض عناصر الالتزام الأساسية كلاً بدوره وابحث كيفية التعامل مع كل جانب من جوانب الالتزام بالمشروع.

ينضم الأفراد بمحض إرادتهم: يجب أن يكون أعضاء الفريق من المتطوعين لا أشخاصاً جرى إلزامهم بالعمل.

عامل عدم اليقين: قبل أن يبدأ المشروع، يجب أن يتحرر العاملون فيه من التزاماتهم السابقة.

بدأ بداية متواضعة ثم انطلق بالتدرّج: قدم الأفكار الجديدة بالتدرّج لإفساح المجال أمام الأفراد للتكيّف معها مع مرور الوقت.

18

إيجاد مشاعر الالتزام

■ متى تستخدم

لدى المباشرة بمشروع يتطلب التزاماً من مجموعة من الأفراد.

■ علام تحصل

إطار يمكن أن يصمم حوله إسهام الأفراد في مشروع ما وذلك لرفع درجة الالتزام إلى الحد الأقصى.

■ الوقت اللازم

هناك عنصران زمنيان بهذا الشأن: التخطيط لإيجاد مشاعر الالتزام ومدة استمرار المشروع ذاته. التخطيط يجب أن يستغرق نصف يوم تقريباً.

■ عدد الأشخاص

مجموعة منتقاة من الأفراد الذين سيشاركون في المشروع. إذا تجاوز العدد ١٠ أشخاص يصبح من الصعب إدارة الفريق.

■ تمرين

أدرس مثالاً من الماضي كان يضم مستويات رفيعة من الالتزام ولاحظ الأشياء التي حصلت قبل البدء بالمشروع وخلال تنفيذه وبعد الانتهاء منه بغية المحافظة على مستويات الالتزام.

■ نقاط أساسية

يمكن للالتزام أن يكون قوة ذات شأن في عملية التغيير. فبإمكانه توفير الدافع والطاقة اللازمين لتحقيق نتائج استثنائية.

■ ملاحظات إضافية

لا تعتبر هذه الأداة حلاً بحد ذاتها، بل إنها تقدم موجزاً للعوامل التي تُبَيِّن أنها تتمتع بتأثير كبير على مستويات الالتزام بالمشروع.

إذا تم تحقيق مستوى عالٍ من الالتزام، من المهم اتخاذ تدابير معينة لتمكين الأفراد من العودة للاندماج «بالحياة العادية» بعد انتهاء المشروع. والإخفاق في تحقيق ذلك قد تترتب عليه نتائج أليمة.

الانضمام يتطلب جهداً فردياً: يجب أن يبدو الإسهام في المشروع عملاً جذاباً ومثيراً ينطوي على تحدي ومجزياً. ويجب ألا ينظر إليه على أنه خيار سهل.

إشهار الالتزام: يجب أن تُعلن أسماء الأشخاص الذين يلتزمون والأشخاص الذين يدعمونهم بصورة شفوية وكتابية. الإسهام الفعّال: إذا كان للأفراد أن يشعروا بأنهم يستطيعون التأثير على النتيجة، يجب أن يبدأ الإسهام الفعال في مرحلة مبكرة.

قنوات تواصل ورسائل واضحة: عملية التواصل يجب ألا تُترك للصدفة، يجب وضع آليات فعالة منذ البداية.

٤- توصّل إلى اتفاق مسبق بشأن الأسلوب الذي ستجري به إدارة التزام الأشخاص بالمشروع، آخذاً بالاعتبار كل عاملٍ من العوامل. لاحظ وجود هذه العوامل في الجدول المبين أدناه.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة.

الوقت			عناصر الالتزام الأساسية
بعد المشروع	خلال المشروع	قبل المشروع	
حرية الالتزام بعد انتهاء العمل	حرية الانفصال، لكن بدون عودة للانضمام	حرية الانضمام	حرية الانضمام أو الانفصال
	زيادة الثقة		عامل عدم اليقين
	مستويات الاقتناع	زيادة	ابداً بداية متواضعة وانطلق بالتدرج
منهج لإعادة دمج أفراد الفريق بعد انتهاء المشروع	التعامل مع متلازمة « الآخرين ونحن » المتوقعة	خلق وضع نخبوي قائم على أساس الاسهام الفردي	الانضمام يتطلب جهداً فردياً
التزام وتقدير جرى تسجيلهما	التزام مُعلن من قبل أعضاء الفريق والأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير	التزام مُعلن من قبل الآخرين، وبخاصة من المسؤولين التنفيذيين الأساسيين	إشهار الالتزام
	ومجال الالتزام	زيادة درجة	الالتزام الفعال
التغذية العكسية والتعلم الجماعي	تواصل صريح وحر لتبادل الأفكار والمشاكل التغذوية العكسية	التواصل بشأن التوقعات والأهداف	قنوات تواصل ورسائل واضحة

الوقت			
بعد المشروع	خلال المشروع	قبل المشروع	عناصر الالتزام الأساسية
			حرية الانضمام أو الانفصال
			عامل عدم اليقين
			ابداً بداية متواضعة وانطلق بالتدرج
			الانضمام يتطلب جهداً فردياً
			إشهار الالتزام
			الالتزام الفعال
			قنوات تواصل ورسائل واضحة

تحليل المسار الحرج

متى تُستخدم

لدى تخطيط المشروع، وذلك بغية وضع تصورات للإنجاز ضمن أفضل الأوضاع وضمن أسوأ الأوضاع. كما وتستخدم أيضاً من أجل إجراء تحليل لمعرفة أي من عناصر المشروع يمكن اعتبارها العناصر الحاسمة في ما يخص تحديد الفترة الزمنية للمشروع.

علام تحصل

تصوير بياني للمشروع يبين التابع الضروري للمهام كما يبين المهمات التي يمكن القيام بها بصورة متزامنة. كما أن هذه الأداة تقوم بحسب «المسار الحرج»، هو سلسلة الكهومات التي تحدد أقصر مدة ممكنة لإنهاء المشروع، ولذلك ينبغي مراقبة هذا المسار وإدارته بعناية.

الوقت اللازم

يختلف باختلاف المشروع ومستوى التفاصيل. ولكن إذا قامت مجموعة بالعمل، فإن بالإمكان وضع موزج تقريبي خلال ساعتين إلى ثلاث ساعات.

عدد الأشخاص

الوضع الأمثل هو قيام أفراد الفريق المسؤول عن المشروع بالعملية.

التجهيزات

سطح يصلح للكتابة يكون واسعاً وتمكن رؤيته. عدد كبير من نسخ مخطط المهام الموجود على الصفحة التالية.

الأسلوب

١- شكّل فريقاً للعمل يضم الأشخاص الذين

سيكونون مسؤولين عن القيام بالمشروع، تعرّف إلى المهمات الثانوية التي ستُضاف إلى المشروع في ما بعد.

٢ - اجمع الأفكار أو الوثائق الخاصة بالمهام المطلوبة لإنجاز المشروع.

من المهم أن يكون المخطط ذا مستوى عال في البداية ويمكن أن تضاف إليه في مابعد منظومات ثانوية أخرى.

أقصر مدة إنهاء ممكنة لجميع المسارات طوال فترة المشروع.

المسار الذي يستغرق أطول مدة زمنية لإنهائه على أفضل وجه، يكون هو المسار الحرج.

التباطؤ المحسوب: هذا يتطلب منك دراسة كل مهمة على حدة والتعرف إلى العناصر الزمنية المبينة في ما يلي. لكي تكون العملية متسقة استخدم الجدول المؤلف من أربع خانات وذلك لإيضاح المدة اللازمة لكل مهمة.

أبكر وقت للنهاية EF	أبكر وقت للبداية ES
آخر وقت للنهاية LF	آخر وقت للبداية LS

$ES = \text{أطول EF لأية مهمة سابقة}$
متعلقة بهذه المهمة.

$ES = EF$ مضافاً إليها المدة اللازمة لإنهاء هذه المهمة.

$LF = LS$ مطروحاً منها المدة اللازمة لإنهاء هذه المهمة.

٣ - حدّد المهمة الأولى التي يتعين القيام بها وسجلها في أقصى يمين السطح الذي تكتب عليه.

٤ - اطرح السؤال التالي: «هل هناك مهمات أخرى يمكن القيام بها بصورة متزامنة مع المهمة رقم ١؟» لدى وجود مهمات كهذه، سجلها فوق أو تحت المهمة رقم ١

٥ - حدد المهمة التالية التي يتعين القيام بها.

٦ - كرر المرحلتين ٤ و ٥ إلى أن تأخذ جميع المهمات المسجلة شكلاً متتالياً أو متوازيًا.

٧- ضع رقماً على كل مهمة وارسم أسهماً تصل بينها وذلك لبيان الصلات التي تربط بين المهمات.

أخيراً، اتفق مع الآخرين على مدة تكون واقعية لإنهاء كل مهمة وسجّل هذه الفترة في الجزء الخاص بكل مهمة في المخطط.

٨- حدد المسار الحرج للمشروع. يمكن القيام بذلك بطريقتين:

المسار التراكمي الأطول: أحسب

■ تمرين

قم بتحليل المسار الحرج لعملية الذهاب إلى العمل. ابتدع أفكاراً بشأن كيفية إنقاص المدة اللازمة للانتقال من السرير إلى المكتب بأن تأخذ بالاعتبار الأمور التي يمكن القيام بها بصورة متزامنة.

■ ملاحظات إضافية

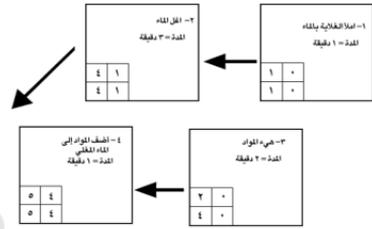
ويمكن أن نطلق عليه أيضاً المخطط البياني الشبكي للفاعلية. هناك عدد من الحلول الموجودة ضمن برمجيات بإمكانها أن تساعد في وضع هذا المخطط. ولكن حذار من المبالغة في تعقيد الأمور عبر «الوظيفية» الزائدة عن الحاجة.

$LF =$ أصغر LS لأية مهمة لاحقة متعلقة بهذه المهمة.

عندما تكون $LS = ES$ وتكون $EF = LF$ ، تكون المهمة عندها في المسار الحرج، بالتالي يجب التركيز عليها.

■ مثال

صنع فنجان من الشاي.



في هذا المثال، المهمات ١، ٢، ٤ تقع على المسار الحرج، وبالتالي يجب مراقبتها بعناية.

رقم المهمة:

اسم المهمة:

EF	ES
LF	LS

المواد اللازمة لأداء المهمة:

■ التجهيزات

وسيلة ما لوضع التصميم وإيضاح النتائج التي تم التوصل إليها بعد عملية المراجعة ومكان لنشر هذه النتائج.

■ الأسلوب

١- كن واضحاً بشأن السبب الذي يدعوك للقيام بمراجعة سياسة الشركة وبشأن ما تنوي أن تفعله بالنتائج التي تتوصل إليها. سيوفر لك ذلك قاعدة تتطرق منها لتشرح للآخرين خلفية الأسئلة وأسلوب وضع الأسئلة.

٢- اختر آلية لتنفيذ هذه الدراسة، هناك طريقتان لذلك:

الاستبيان: يمكّنك من الوصول إلى شريحة واسعة من الأشخاص بأسلوب متماسك إلى حد معقول.

المقابلة: تضي على الدراسة عمقاً أكبر، ولكن اجعل العدد محدوداً. فكر بأسلوب المقاربة الذي يناسب الوضع بصورة أفضل.

مراجعة سياسة الشركة

■ متى تُستخدم

لدى استهلال مشروع ينطوي على تغيير ما. فهي، مثلاً، مفيدة بصورة خاصة لدى دمج شركات مختلفة أو دخول شراكة أو الاتحاد مع شركة أخرى.

■ علام تحصل

صورة عن السياسة المعلنة داخل مؤسسة ما، أي «الكيفية التي تدار بها الأمور».

■ الوقت اللازم

يعتمد على حجم ودرجة عملية المراجعة.

■ عدد الأشخاص

يكفي فريق مؤلف من حوالي خمسة أشخاص للقيام بتصميم وتنفيذ عملية مراجعة سياسة الشركة.

الفريق بشأن الأعمال الواجبة نتيجة التحليل.

١٠- اعمل على أن تتقبل المؤسسة ما توصلت إليه من نتائج وعلى أن تقبّل بالتدابير.

■ مثال

تحليل شركتين مختلفتين قبل اندماجهما بغية التعرف إلى المجالات التي قد تسبب المشاكل قبل وقوعها بحيث يمكن اتخاذ تدابير وقائية. يمكن رؤية الاستبيان على الصفحة المقابلة.

■ تمرين

ادرس فكرة إجراء مراجعة للسياسة السائدة وذلك بهدف زيادة الدافع للعمل ضمن مجالك.

■ نقاط أساسية

ثمة مقاربات مختلفة للحالات المختلفة.

٣- حدد مجالات معينة للدراسة على أساس الهدف الذي تحاول تحقيقه.

٤- حدد مجموعة منتقاة من الأفراد يشكّلون طيفاً واسعاً للحصول على معلومات منهم.

٥- حوّر أسلوب القيام بالمقابلة/الاستبيان.

٦- جرّب المقابلة/الاستبيان على بقية أفراد الفريق، أو أشخاص «موثوقين» آخرين، وقم بإجراء التعديلات مع التركيز بخاصة على المجالات المسببة للالتباس أو لسوء فهم الأسئلة الخ... كما ويفيد هنا أيضاً اختبار تحليل النتائج. هل تحقق هذه النتائج المتطلبات الأساسية لعملية المراجعة ؟ ...

٧- قم بإجراء الدراسة.

٨ - حلل النتائج التي تتوصل إليها.

٩- توصل إلى اتفاق مع أفراد

مثلاً، بإمكانك التعرف إلى السياسة التي ترغب في العمل بموجبها وأن تطرح على الأشخاص الذين يجرون معك المقابلة أسئلة توضح لك دخائل الشركة. لكن أجوبتهم قد لا تمثل سوى وجهة نظرهم في الشركة وقد لا تمثل الواقع بصورة صحيحة.

إذا كانت عملية المراجعة ستطلب من الآخرين تخصيص وقتهم من أجلك، عليك أن تعدّ تبريراً بشأن الأمور التي تخصصهم في هذه المراجعة وذلك قبل أن تبدأ بإجراء المقابلات أو توزيع الاستبيان.

البيانات الواردة أدناه تتعلق بالسياسة التنظيمية، وهي ليست متعارضة بالضرورة، فليست هناك إجابات صحيحة وإجابات خاطئة. ادرس كل بيان على حدة وضع علامة (×) حيث موقع هذه الشركة.

هناك عوامل عديدة مختلفة تؤثر في رسم السياسة السائدة. لا تفترض أن هناك سياسة واحدة تسود جميع أقسام المؤسسة.

لا توجد سياسة عامة صحيحة أو خاطئة. فبعض السياسات قد تكون في ظروف معينة، أكثر ملاءمة فحسب.

إجراء مراجعة للسياسة السائدة قد يكون أسلوباً فعالاً لمراقبة التغيرات التي تحصل ضمن هذه السياسة خلال تنفيذ المشاريع التي تنطوي على تغيير، أي أن بالإمكان مقارنة السياسة القديمة بالسياسة الجديدة.

يمكن اللجوء لمراجعة سياسة الشركة على مستويات عدة، الأمر الأساسي هنا هو فهم ماذا تأمل أن تجني من القيام بذلك.

■ ملاحظات إضافية

يمكن استخدام هذه الأداة لدى تقديم طلبات توظيف في الشركات،

	1	2	3	4	5	
تتقبل التغيير بسرعة						بطيئة ونمطية
تسود روح المغامرة						ثابتة ومستقرة
متفاعلة						مبادرة
أسلوب إدارة يمنح صلاحيات						أسلوب إدارة يعتمد على التحكم
ديكتاتورية						ديمقراطية
كتومة						منفتحة
مبدعة						تقليدية

تم إرسال الاستبيان إلى ١٠٠ شخص في كل من الشركتين A ، B النتائج مبينة

بإيجاز فيما يلي معدل الشركة A ● معدل الشركة B ●

	1	2	3	4	5	
تتقبل التغيير بسرعة		●				بطيئة ونمطية
تسود روح المغامرة	●	●				ثابتة ومستقرة
متفاعلة		●	●			مبادرة
أسلوب إدارة يمنح صلاحيات	●			●		أسلوب إدارة يعتمد على التحكم
ديكتاتورية		●		●		ديمقراطية
كتومة				●		منفتحة
مبدعة		●				تقليدية

الشركتين للتغيير. يجب تعيين مجموعات عمل لمعالجة هاتين المسألتين قبل دمج الشركتين.

المجالان اللذان يحتاجان إلى بذل جهود بغية تسهيل عملية الاندماج هما أسلوب الإدارة ومقاربة كلٍّ من

■ الأسلوب

١- تعرّف إلى احتياجات الزبون: افترض أن الزبون يهتم بجودة الجانب الوظيفي للمنتج أكثر من اهتمامه بالمنتج ذاته. ضع في ذهنك تصوراً للزبون وافهمه بعمق. ما هي المشاكل التي يسعى إلى حلّها ؟ ... طوّر مجموعة كاملة من الآليات الوظيفية والتدابير المُلزِمة وذلك لتحديد أهداف النجاح بالنسبة لباقي العملية. هذه المرحلة تتطلب استثمارات لا يستهان بها. تأكد من أن المتطلبات دقيقة وصحيحة.

٢- أوجد طريقة لإرضاء المتطلبات. هذا هو الجزء الأساسي من العملية الذي يتناول التفكير واتخاذ القرار، ونتأجه هي:

- تصميم المنتج الذي تتوجه إليه العملية برمتها (قد يكون ذلك منتجاً مادياً أو قد يكون العمل بحد ذاته).

- تحديد العمليات التي يجب القيام بها لتحويل المادة الأولية إلى المنتج أو إلى الخدمة.

- تحديد المواد التي يجب الحصول عليها لتحويلها.

21

التركيز على الزبون

■ متى تُستخدم

لدى إعادة التركيز على العمل أو على جزء منه بغية تلبية احتياجات الزبون.

■ علام تحصل

إطار عام إذا جرى العمل بموجبه، تتعزز إمكانية إرضاء الزبون.

■ الوقت اللازم

٦-١ أشهر وسطياً. في الأعمال الكبيرة قد يستغرق الأمر وقتاً أطول.

■ عدد الأشخاص

بإمكان فريق مؤلف من ٥-٧ أشخاص أن يدير المشروع. يتطلب الأمر الحصول على معطيات من جميع أقسام العمل التي يعالجها المشروع وذلك أثناء القيام بالعمل بموجب الإطار العام.

■ التجهيزات

مكان لعرض وضع المشروع.

مجموعة مفيدة عملية من أدوات الإدارة تكون بمثابة يد الزبون	تعرف إلى احتياجات الزبون
كتاب يمكن العثور فيه على المعلومات بسرعة، سهل الاستعمال	أوجد طريقة لإرضاء المتطلبات
احصل على التزام من الناشر، المؤلف	الفوز بطليبة
أبحاث، معارف، كتب	احصل على الوسائل
اكتب الكتاب	حوّل المواد إلى منتج
انشر الكتاب وقم ببيعه	حقّق الإرضاء
نقح الطباعات التالية على أساس التغذية العكسية	قم بقياس درجة الرضى

تمرين

كرر العملية بغية التقاط صورة

لأحدهم

نقاط أساسية

احتياجات الزبائن تتغير باستمرار، لذا قد يتطلب الأمر القيام بالعملية بصورة منتظمة.

يمكن استخدام هذا النموذج في مستويات عدة في المؤسسات.

تذكّر أن العملية تصلح بالنسبة للزبائن داخل البلاد وخارجها.

ملاحظات إضافية

هذه الأداة فعّالة في حالات عديدة نظراً لبساطتها.

كما تفترض هذه الأداة، أنك تعرف من هم زبائنك.

- تحديد الوسائل التي يجب الحصول عليها .

- التعليمات الخاصة باستخدام المنتج.

- خطة العمل.

٣- الفوز بطليبة. «العملية» أو العمل يُظهران للزبون بجلاء أن الجانب الوظيفي المطلوب، بالإجمال، لقد جرى فهمه وأن المنتج والخطة المعروضان سيلبيان الحاجة، أي أنهما يجيبان إجابة وافية على «السؤال» المطروح في المرحلة الأولى: «تعرف إلى احتياجات الزبون».

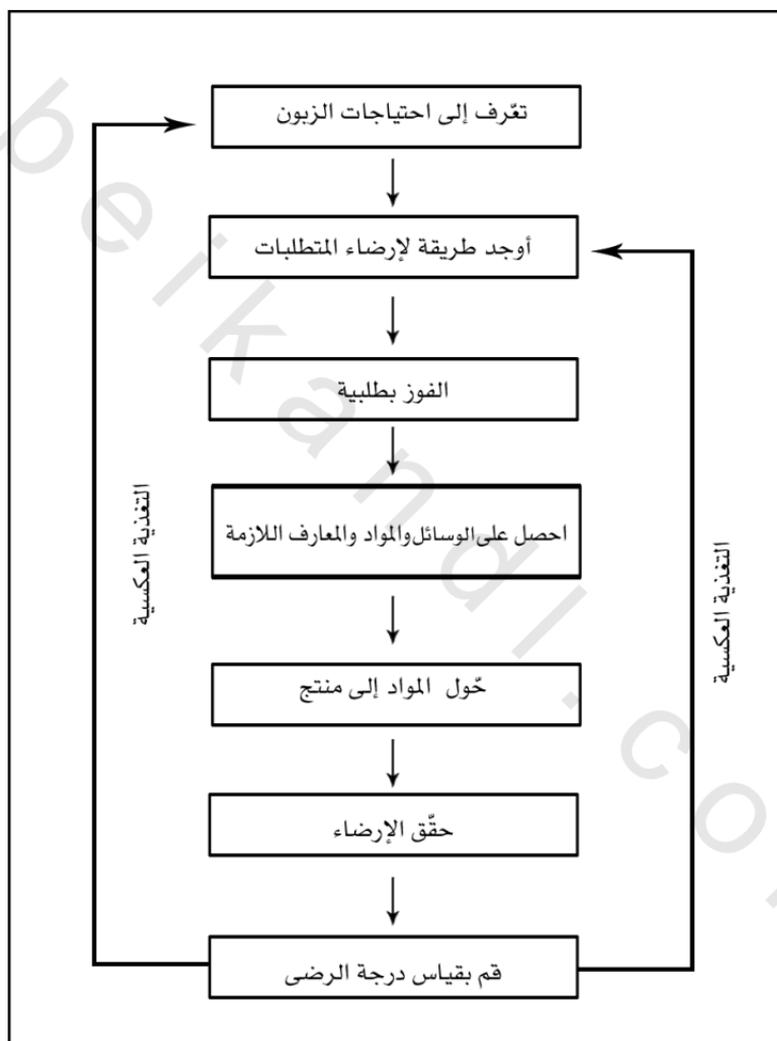
٤- لدى البدء بتطبيق الخطة. يتم الحصول على جميع اللوازم والمواد والوسائل، وتكون جاهزة للاستعمال.

٥- تنفيذ التعليمات الخاصة بتحويل المواد إلى منتج وفقاً للتعليمات.

٦- تحقيق الإرضاء. قد يتضمن ذلك تسليم المنتج أو الخدمة لكنه أيضاً تسليم الجانب الوظيفي في المكان والزمان المطلوبين وبالكيفية المطلوبة وبالجودة المطلوبة طوال المدة المطلوبة.

مثال

مشروع وضع هذا الكتاب.



■ الأسلوب

١- حدّد بوضوح عملية اتخاذ القرار التي سيجري التخطيط لها، وانتبه بشكل خاص إلى بدايتها ونهايتها .

٢- جرّئ العملية إلى قرارات وأنشطة رئيسة .

٣- ضع مخططاً لعملية عالية المستوى. حدّد ما يلي بالنسبة لكلٍّ من القرارات:

- المعلومات الداخلة ضمن القرار وتلك الناتجة عنه .

- الأحداث التي تدفع لاتخاذ القرار .

- الضغوط التي تمارس على القرار .

- الأدوات المتوفرة للمساعدة في اتخاذ القرار .

- الأشخاص القادرين على اتخاذ القرار .

- أسلوب تسجيل اتخاذ القرار .

- حدد موقع كل بند على المخطط

باستخدام الشكل المبين في ما يلي

(وهو نفس الشكل المستخدم في الأداة

رقم ٦٤؛ وضع مخطط العملية).

٤- بعد تحديد مواقع القرارات في

تخطيط اتخاذ القرارات

■ متى تُستخدم

عندما ترغب بتحسين عملية اتخاذ القرارات في الشركة .

■ علام تحصل

منظور خاص بمسار الأعمال وذلك في ما يخص اتخاذ القرارات .

■ الوقت اللازم

يتوقف ذلك على درجة تعقيد العملية أو المنتج أو الخدمة التي يجري تحليلها . نصف يوم يعتبر كافياً لتكوين وجهة نظر معمقة ومفيدة .

■ عدد الأشخاص

أشرك في الأمر أشخاصاً يمثلون مجالاً واسعاً ممن يشاركون في عملية اتخاذ القرار أو يتأثرون بها .

■ التجهيزات

مكان لرسم مخطط العملية: سبورة أو طبق كبير من الورق .

- صواب توقيت القرار .
 الأمثلة على التدابير المتبعة لتحسين
 عملية اتخاذ القرار نتيجة وضع
 مخطط للقرار هي قوائم المراجعة
 الخاصة بالقرارات والإرشادات
 الخاصة بعملية اتخاذ القرار .

■ ملاحظات إضافية

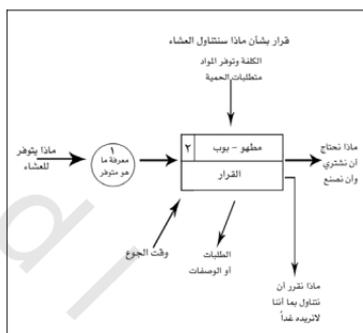
وضع مخطط للقرار يفيد في حال
 حدوث تأخير في العمليات بسبب
 ضعف عملية اتخاذ القرارات .

وضع مخطط للقرار يمكن أن يتحول
 إلى أمر بالغ التعقيد، لذا من المهم أن
 يظل بسيطاً .

العملية، ففكر بما يمكن أن يساعد في
 تحسين العملية، مثلاً، وصول
 المعلومات في الوقت المناسب .
 ٥- ضع مجموعة من التدابير
 الكفيلة بتحسين عملية اتخاذ القرار .

■ تمرين

ارسم خريطة لقرار اختيار الطريق
 للذهاب للعمل .

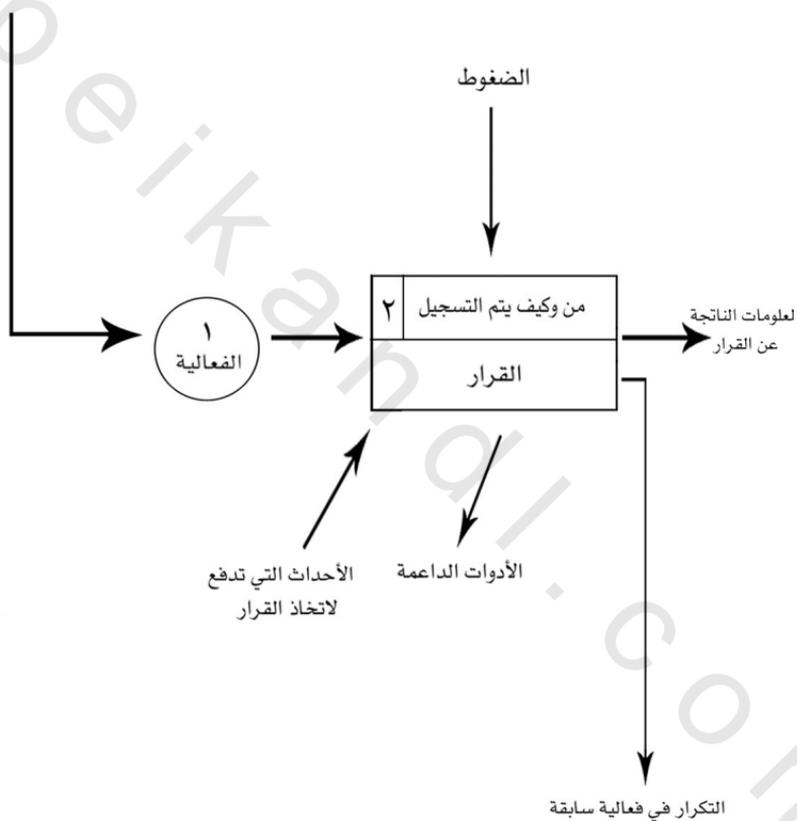


■ نقاط أساسية

لكي تكون عملية اتخاذ القرارات
 فعالة، يجب أن نأخذ بالاعتبار ما يلي:

- نوعية القرار .
- مستوى الثقة بالقرار .
- الفترة اللازمة للتوصل للقرار .
- الكلفة الناجمة عن اتخاذ القرار .

المعلومات الداخلة
ضمن القرار



■ الأسلوب

١- ارسم جدولاً كالمبين في بند المثال.
العمود الأيسر من الجدول يبيّن جميع
الخيارات المأخوذة بعين الاعتبار.

٢- عمود العناوين يبيّن المعايير التي
يجري بموجبها الحكم على كل خيار.

٣- يجب أن يُضاف إلى المعايير
عامل يضيفي عليها وزناً وذلك لكي
يعكس أهميتها. بإمكانك أن تلجأ
لاستخدام منظومات بالغة الدقة لكننا
ننصحك باستخدام (١) من أجل تقدير
«مهم إلى حد ما» و (٢) من
أجل تقدير «مهم» و (٣) من أجل
تقدير «شديد الأهمية».

٤- هناك ثلاثة عناوين فرعية لكل
من العناوين الرئيسية الواردة في عمود
المعايير. العنوان الأول من
أجل العلامة التي ينالها الخيار
بالنسبة لذلك المعيار، الثاني من أجل
درجة الأهمية المضافة إلى
المعيار، العنوان الأخير لتسجيل ناتج
العلامة مضروباً بدرجة التقويم.

■ متى تُستخدم

لدى الحاجة إلى انتقاء أفضل بديل
من بين عدد من الخيارات.

■ علام تحصل

علامة تحدد درجة تقويم كل خيار،
موضوعة على أساس معايير مناسبة لا
على أساس التخمين.

■ الوقت اللازم

من ربع إلى نصف ساعة. قد يتطلب
الأمر وقتاً أطول إذا كنت تسعى
للحصول على إجماع أفراد الفريق.

■ عدد الأشخاص

يمكن القيام بذلك بصورة فردية أو
ضمن مجموعة.

■ التجهيزات

قلم وطبق ورقي أو الجدول المبين
على الصفحة التالية. برنامج حاسوب
قد يكون مفيداً في هذه الحالة أيضاً.

المنزلي العادي، تكون المعايير المستخدمة للحكم عليه كالتالي:

- سهولة استخدامه بالنسبة للشخص الذي يستخدمه - شديد الأهمية

- سعر منخفض إلى حد ما - مهم

- كلفة تشغيل منخفضة - مهم إلى حد ما

الأفكار المتعلقة بالمنتجات كانت كالتالي:

أ - مروحة يدوية

ب - مروحة مكتب كهربائية

ج - وحدة تكييف هواء

د - قالب من الثلج

٥- ابدأ العمل باستعراض كل خيار بدوره وضع درجة تقويم له على أساس المعيار الأول. ونكرر هنا أن بإمكانك أن تلجأ لاستخدام منظومات أكثر دقة لكننا ننصحك باستخدام (١) من أجل «سيئ جداً» و (٢) من أجل «سيئ» و (٣) من أجل «وسط» و (٤) من أجل «جيد» و (٥) من أجل «جيد جداً».

٦- كرر المرحلة الخامسة بالنسبة لباقي المعايير.

٧- أحسب جميع المجاميع الفرعية للعلامة مضروبة بعامل الأهمية، ثم أضف كل المجاميع الفرعية لكل خيار.

٨- الخيار الذي يحقق أعلى علامة هو الخيار الذي يجب انتقاؤه.

مثال

الأداة رقم ٣٢: «الصيغ الإلزامية»
تقدم مثلاً على أفكار تم التوصل إليها من أجل منتج تبريد غرفة. سنقوم بدراسة هذه الأفكار باستخدام جدول اتخاذ القرار.

إذا افترضنا أن المنتج هو للاستعمال

الخيار	علاوة الاستخدام	عامل الأهمية	الجموع الفرعي	السعر	عامل الأهمية	الجموع الفرعي	التشغيل	عامل الأهمية	الجموع الفرعي	الجموع
أ	٢	٣	٦	٥	٢	١٠	٥	١	٥	٢١
ب	٤	٣	١٢	٤	٢	٨	٤	١	٤	٢٤
ج	٥	٣	١٥	١	٢	٢	٣	١	٣	٢٠
د	١	٣	٣	٤	٢	٨	٤	١	٤	١٥

على أساس معايير الانتقاء، فإن الخيار ب هو أفضل الخيارات، مروحة مكتب كهربائية بسيطة.

تحليل أكثر عمقاً لتلك الخيارات التي نالت الدرجات العليا قبل اتخاذ قرار نهائي.

استخدام برنامج حاسوب لحساب المجاميع يسمح لك بتغيير علامات المعايير ودرجات الأهمية بسرعة. وهو أمر مهم لكي تقوم بسرعة بمراجعة سيناريوهات مختلفة ورؤية مدى «متانة» القرار الذي تمت التوصية به.

الخيار ب نال درجات جيدة بالنسبة للمعيارين الأساسيين

تمرين

صنع جدول

اتخاذ قرارات

بشأن اختيار مكان تصحب فيه أحدهم للموعد الأول بينكما. الخيارات المتوفرة هي: مقهى يقدم الهامبرغر، مطعم يقدم السمك ورقائق البطاطا، حانة، مطعم هندي، مطعم فرنسي من الدرجة الممتازة. عليك أن تضع معايير الحكم الخاصة بك.

نقاط أساسية

الجدول هو وسيلة لمحاولة التوصل إلى قرار موضوعي. ويمكن له أن يكون مفيداً، ضمن مجموعة، كوسيلة لضم المسائل التي تهم الأفراد إلى عملية اتخاذ القرار. لكن لا تفترض أن مجرد استعمال الأرقام يجعل من الجدول مقياساً علمياً دقيقاً. فعوامل الأهمية وعلامات المعايير تتضمن عادة معطيات أقل موضوعية.

ملاحظات إضافية

إذا نالت عدة خيارات علامات متقاربة يصبح من المنطقي إجراء

■ التجهيزات

تجهيزات التجارب المناسبة ومنظومة اختبار مؤلفة من وحدات إحصائية مستقلة (أنظر الصفحة المقابلة)

■ الأسلوب

١- حدد المردود الناتج الذي سيجري اختباره والمتغيرات الأكثر تأثيراً فيه. اسأل الأشخاص الذين يقومون بإدارة العملية.

٢- حدد ما إذا كانت هناك أية تفاعلات بين المتغيرات. أوجد لكل تفاعل متغيراً داخلاً مستقلاً.

٣- حدد لكل متغير داخل عدد المستويات أو القيم التي ينبغي اختبار المتغيرات على أساسها، مثلاً، معايير عالية، منخفضة، متوسطة، الخ ...

٤- اختر أصغر وحدة إحصائية (أنظر الصفحة المقابلة) يمكن لك فيها تسجيل المتغيرات الداخلة والمستويات التي سيجري اختبار هذه المستويات على أساسها. الخانات الخالية في الوحدة يمكن أن تُسجّل فيها

تصميم التجارب

■ متى تُستخدم

لدى محاولة فهم تأثير المتغيرات المتعددة للمعطيات الداخلة في العملية على مردود العملية.

■ علام تحصل

بيان للتأثير النسبي لكل من المعطيات، أو لجملة من المعطيات، على المردود الناتج وذلك عن طريق إجراء عدد قليل نسبياً من الاختبارات.

■ الوقت اللازم

يعتمد على عدد التجارب المطلوبة ودرجة تعقيدها.

■ عدد الأشخاص

يُنصح باتباع أسلوب تؤديه مجموعة من الأفراد وذلك للتعرف إلى متغيرات المعطيات الداخلة المتعلقة بالموضوع وإلى التفاعلات المحتملة.

(مادة الشوكولا والنوغة والكراميل)
يتطلب الأمر استخدام الوحدة الخاصة
بالمستوى ٤، أي أربعة تجارب (أنظر
الجدول في ما يلي).

إيجاد المعدل الوسطي للنواتج التي
حصلنا عليها من الجدول يعطينا ما يلي:
مادة الشوكولا = $(5 + 10) / 2 = 7,5\%$
مستوى منخفض

مادة الشوكولا = $(70 + 80) / 2 = 75\%$
مستوى مرتفع

النوغة = $(80 + 10) / 2 = 45\%$
مستوى منخفض

النوغة = $(70 + 5) / 2 = 37,5\%$ الخ
مستوى مرتفع

يمكننا أن نلاحظ مباشرة أن وجود
مستوى عالٍ من مادة الشوكولا يرفع
درجة الاستحسان، في حين لا تؤدي
مستويات النوغة لإحداث فروقات
ذات بال.

■ تمرين

قم بإجراء تجربة مشابهة للتجربة
السابقة ولكن على صفات مختلفة من
القهوة. استخدم المتغيرات التالية:

التفاعلات المحتملة أو المتغيرات الأقل
احتمالاً من غيرها، ويمكن أن تُترك
خالية. قد تجد أنها تحمل مغزى أكبر
مما تتوقعه.

قم بإجراء الاختبارات الخاصة بكل
صف من الوحدة واستخدم مستويات
المعطيات الداخلة المناسبة بالمتغير
الخاص بكلٍّ من هذه المعطيات (كما هو
محدد في الوحدة). قم بقياس النواتج.

اجمع النواتج الخاصة بكل مستوى
من مستويات المتغير لمعلومة داخلة ما
وسجل القيمة الوسطية. يمكن بذلك
معرفة التأثير على المردود بالنسبة لكلٍّ
من المعطيات الداخلة.

■ مثال

يجري تقويم درجة استحسان لوح
من الشوكولا بصورة نسب مئوية.
المعطيات الداخلة هي مادة الشوكولا
والنوغة والكراميل. يجري تحديد
مستويين عالٍ ومنخفض لكلٍّ من هذه
المعطيات. لا توجد أية تفاعلات بين
هذه المتغيرات. إذًا، من أجل مستويين
(عالٍ، منخفض) وثلاث معطيات داخلة

التجربة	مادة الشوكولا	النوغة	الكراميل	درجة الاستحسان %
١	منخفض	منخفض	منخفض	١٠
٢	منخفض	عالٍ	عالٍ	٥
٣	عالٍ	منخفض	عالٍ	٨٠
٤	عالٍ	عالٍ	منخفض	٧٠

إذا كانت العلاقة بين المعطيات الداخلة والمردود غير خطية، فكّر بأكثر من مستويين.

■ ملاحظات إضافية

بعد المباشرة بإجراء تجربة ما، بإمكانك التأكد من أن جميع المتغيرات المهمة للمعطيات الداخلة (input) والتفاعلات في ما بينها قد جرى أخذها بالاعتبار. هيئ للقيام بتجربة لايتكرر فيها استخدام صيغة من المستويات تم استخدامها من قبل. يمكن الحصول على المردود (output) المتوقع (U) بواسطة:

$$U = T + (\text{input1 level} - T) + (\text{input2 level} - T)..$$

حيث T هي الوسطي العام لجميع نواتج المردود التجريبية.

مسحوق البن، الحليب، السكر. استخدم معايير: عالٍ ومنخفض.

■ نقاط أساسية

المردود يجب أن يكون قابلاً للقياس ويجب أن تكون متغيرات المعطيات الداخلة قابلة للضبط. الجأ لتداول الأفكار بغية تحديد متغيرات المعطيات الداخلة والتفاعلات المحتملة بينها. ابدأ بنطاق واسع من مستويات المتغير ومن ثم اجعل هدفك التوصل إلى أفضل صيغة بعد أن تتعرف إلى كيفية عمل المنظومة.

من أجل اختيار المستويات، أنظر إلى الحالة الراهنة للمتغير وضع مستوى أعلى وآخر أدنى.

قارن المردود الفعلي بـ U . وجود أي فرق يشير إلى أن العوامل أو التفاعلات الأخرى لها أهميتها . بإمكانك أن تتعمق أكثر في الإحصاءات لكي تحدد أهمية النتائج .

الوحدات الإحصائية المطلوبة بصورة عامة (مستويان، ٣ متغيرات) المستوى الرابع

		المعطيات الداخلة			
		١	٢	٣	
التجربة	١	١	١	١	
	٢	١	٢	٢	
	٣	٢	١	٢	
	٤	٢	٢	١	

(مستويان، سبعة متغيرات) المستوى ٨

		المعطيات الداخلة						
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
التجربة	١	١	١	١	١	١	١	١
	٢	١	١	١	٢	٢	٢	٢
	٣	١	٢	٢	١	١	٢	٢
	٤	١	٢	٢	٢	٢	١	١
	٥	٢	١	٢	١	٢	١	٢
	٦	٢	١	٢	٢	١	٢	١
	٧	٢	٢	١	١	٢	٢	١
	٨	٢	٢	١	٢	١	١	٢

(ثلاثة مستويات، أربعة متغيرات) المستوى ٩

		المعطيات الداخلة			
		١	٢	٣	٤
التجربة	١	١	١	١	١
	٢	١	٢	٢	٢
	٣	١	٣	٣	٣
	٤	٢	١	٢	٣
	٥	٢	٢	٣	١
	٦	٢	٣	١	٢
	٧	٣	١	٣	٢
	٨	٣	٢	١	٣
	٩	٣	٣	٢	١

■ التجهيزات

أطباق ورقية يمكن تقليبها أو سبورة لإيضاح التطورات.

■ الأسلوب

١- تختلف معدلات تبني المنتجات الجديدة باختلاف الأشخاص، بعضهم يحب الأشياء الجديدة، وبعضهم لا يشتري سوى منتجات تمت تجربتها واختبارها. لدى التفكير بإطلاق منتج جديد إلى السوق، من المهم أن تدرس السوق الذي سيدخله المنتج والسرعة التي سيتحول بها من منتج جديد إلى منتج مألوف. المخطط البياني الوارد في الصفحة المقابلة يُظهر الشكل المرتبط بانتشار المنتج المبتكر، والحجم النسبي للسوق في كل مرحلة. الأسماء التي أُطلقت على مجموعات المشترين في كل مرحلة من المراحل تم إيرادها بإيجاز في الجدول التالي.

٢ - عيّن موقع منتجاتك أو مشاريعك على المخطط البياني.

٣- أدرس السرعة التي ستتحرك بها منتجاتك على المخطط.

25

نشر المنتج المبتكر

■ متى تُستخدم

لدى طرح منتج جديد أو خدمة أو عملية أو مشروع للمرة الأولى.

■ علام تحصل

مناقشة تركز إلى الأطر الزمنية لعملية تبني المنتج الجديد في السوق وحجم السوق في كل مرحلة من مراحل التبني.

■ الوقت اللازم

ساعة أو ساعتان تكفي لتكوين وجهة نظر معقّنة.

■ عدد الأشخاص

١٠-٢ أشخاص ممن يستوعبون «المنتج الجديد». وقد يكون لإشراك المساهمين والزبائن والموردين، بصورة خاصة، أهمية بالغة.

المنتج جديد لكنهم سيقومون على الأرجح بتجربة كمية قليلة منه إضافة لشرائحهم شرابهم المعتاد. دع عيّنات التذوق تشجعهم على تجربته.

ج - الأكثرية المبكرة - «إذا كان يوب يشرب هذه الجعة، فلا شك أنها لذيذة». امتنع عن التركيز على جودة المشروب.

د - الأكثرية المتأخرة - «إذا كان الجميع يتناولونها، دعني أجربها». اعرض المنتج في المواقع التي تعرض فيها عادة المنتجات الرائجة.

هـ - المتلكّنون - «سأجربها. لا بد أنها لذيذة لأنك لا تزال تبيع منها». توقف عن بيع الصنف القديم.

الإطار الزمني: من أسبوع لأربعين.

■ تمرين

ادرس المبدأ العام لنشر منتج مبتكر وذلك لطرح سيارة كهربائية في السوق.

■ نقاط أساسية

إن ما تفعله بالمعلومات هو الذي يجعلها قيّمة.

نوع المشتري	أوصافه
المبتكرون	يحبون شراء الأشياء الجديدة لأنها جديدة
المتبنون الأوائل	يشتررون متأخرين قليلاً بعد اشترى بعضهم المنتج وجربه
الأكثرية المبكرة	تشتري بعد الحملة الدعائية الأولية
الأكثرية المتأخرة	بعد أن تقتنع بأن عدداً كافياً من الأشخاص قد ابتاع المنتج
المتلكّنون	يشتررون عندما تكون غالبية الناس تقريباً قد اشترت

٤- فكّر كيف يمكن لك أن تقوم بالدعاية وبالتسويق وبالبيع لتلك الفئات المختلفة من الأشخاص.

٥- ضع خطة تضم العناصر التي جرت مناقشتها.

■ مثال

لدى تقديم صنف جديد من الجعة للجمهور:

أ- المبتكرون - تلك الفئات من الأشخاص الذين يجربون أي شيء لمجرد كونه جديداً، بالتالي، يجب التركيز على جودة المنتج لدى الإعلان عنه.

ب - المتبنون الأوائل - يلاحظون أن

الأمر يتعلق بدورة منتج مبتكر ناجحة، وهنا تُعتبر المعلومات ضرورية أثناء الإعداد لتقديم منتج مبتكر ما .

رغم أن الناس يتمتعون بمستوى طبيعي من الرغبة في تبني المنتجات، ولكن قد تكون هناك عوامل أخرى تحتاج لأن تؤخذ بالاعتبار تؤثر على معدلات تبني منتجات أو أفكار بعينها .

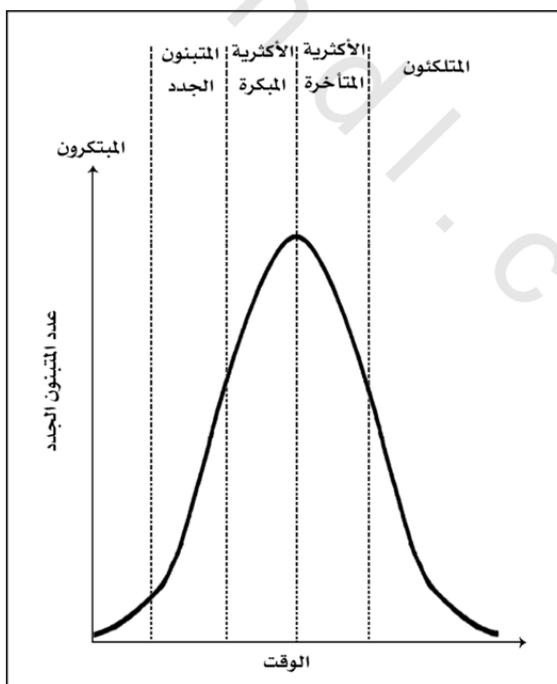
إن تأثير الإخفاق في كل مرحلة من مراحل عملية التبني هو أيضاً مجال قد يحتاج للدراسة .

إذا استخدمت المعلومات في عملية تغيير، فمن المهم أن تعمل على إشراك الناس بها، فتقبلُ الناس لما هو جديد يتبع عموماً المسار ذاته .

أدرس فكرة تذليل العقبات التي تحول دون تبني المنتج باستخدام الأداة رقم ٢٤: تحليل مجال القوى .

ملاحظات إضافية

لا تتبع الأشياء الجديدة كلها دورة المنتج المبتكر هذه بصورة طبيعية .



الرسم البياني لتأثير الجهود

لتأثير الجهود. يمكنك استخدام المخطط الموجود على الصفحة المقابلة. إذا كنت تريد أن تكون أكثر دقة، استعمل سبورة كبيرة أو طبق ورق للرسم البياني.

■ الأسلوب

١- ضع قائمة بالخيارات/المشروعات التي تجري دراستها.

٢- صنف تلك الخيارات حسب (١) التأثير أو الفائدة اللذين تُوقِّرهما، (٢) الجهد الذي يتطلبه تصميمها وبنائها ووضعها قيد التنفيذ. يمكن تقويم الجهد من حيث الوقت أو المال أو من حيث كليهما معاً.

٣- تناول كل خيار بدوره واطلب من أفراد المجموعة تقويمه بدرجة عالية أو متوسطة أو منخفضة وذلك من حيث التأثير والجهد. بعد تعيين موقع بضعة خيارات على الرسم البياني. بإمكانك استخدام هذه المواقع كنقاط مرجعية للخيارات التالية، مثلاً، هل يتطلب الخيار رقم ٥ جهداً أكثر أو أقل من الخيار رقم ٢ ؟ ...

■ متى تُستخدم

لدى الحاجة لانتقاء الأفضل من بين عدد من الخيارات أو المشروعات.

■ علام تحصل

قائمة للخيارات مرتبة حسب أولوياتها.

■ الوقت اللازم

٢٠ دقيقة وذلك حسب عدد الخيارات وتفاصيل التحليل.

■ عدد الأشخاص

٦-١٠ أشخاص يعتبر مناسباً. عدد أقل من ذلك قد يؤثر على دقة العملية، وعدد أكثر من ذلك، قد يجعل من الصعب التحكم بإدارة المجموعة.

■ التجهيزات

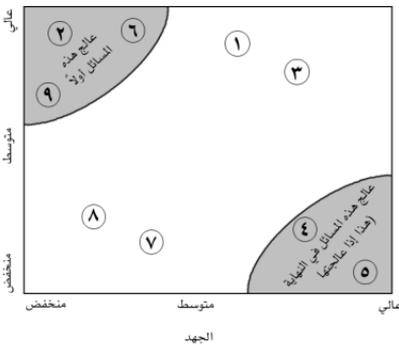
مكان لوضع قائمة بالخيارات التي تجري دراستها ولعرض الرسم البياني

يتعين الآن ترتيب هذه الأفكار حسب الأولويات.

وفي ما يلي هذه الأفكار دون أي ترتيب معين:

الفوائد يمكن أن تكون أكثر من مجرد فوائد مالية.

- ١- راسل كل من يمكنه شراء الكتب.
 - ٢- ضع إعلانات في الصحف المتخصصة في هذا المجال.
 - ٣- أطلق حملة إعلانات تلفزيونية واسعة.
 - ٤- أعلن في الإذاعة الحكومية.
 - ٥- الخ ...
- إذا عيناً مواقع هذه الأفكار على الرسم البياني نحصل على الشكل التالي:



وعلى هذا يجب أن تتركز الجهود أولاً على الخيار رقم (٢) أي الإعلان

٤- بعد أن يتم تعيين موقع جميع الخيارات على الرسم البياني، امنح أفراد المجموعة بعض الوقت للتأكد من أنهم راضون عن المواقع النهائية للخيارات.

٥- استخدم الرسم البياني لترتيب الخيارات حسب الأولويات. عليك أن تبدأ بالخيارات التي توفر التأثير الأكبر بأقل جهد ممكن.

٦- كقاعدة عامة، ابدأ بالخيارات الموجودة في أعلى يسار الرسم البياني. إذا حدث بعد تبني هذه الخيارات أن ظلت الشركة تعارض التغيير، انتقل إلى الخيارات التي تليها في أسفل يسار الرسم. إذا كانت الشركة تتقبل التغيير، انطلق من هذا الزخم وانتق بعد ذلك الخيارات الموجودة في أعلى الجانب الأيمن. اترك الخيارات الموجودة في أسفل الجانب الأيمن كأخر احتمال.

مثال

يبين المثال التالي عدداً من الأفكار الخاصة بترويج سلسلة جديدة من الكتب التي تعالج موضوع الإدارة.

■ ملاحظات إضافية

في حال توفر المعطيات الدقيقة، يمكن عندها تحديد مواقع الخيارات على الرسم البياني بصورة أكثر دقة، مثلاً، يمكن قياس التأثير في حال توفير الوقت أو المال.

ويمكن، كبديل، أن يُطلب من أفراد المجموعة تصنيف الخيارات من حيث الجهد ومن ثم تصنيفها ثانية من حيث التأثير. يمكن استخدام قيمتي التصنيف لتحديد مواقع الخيارات على الرسم البياني.

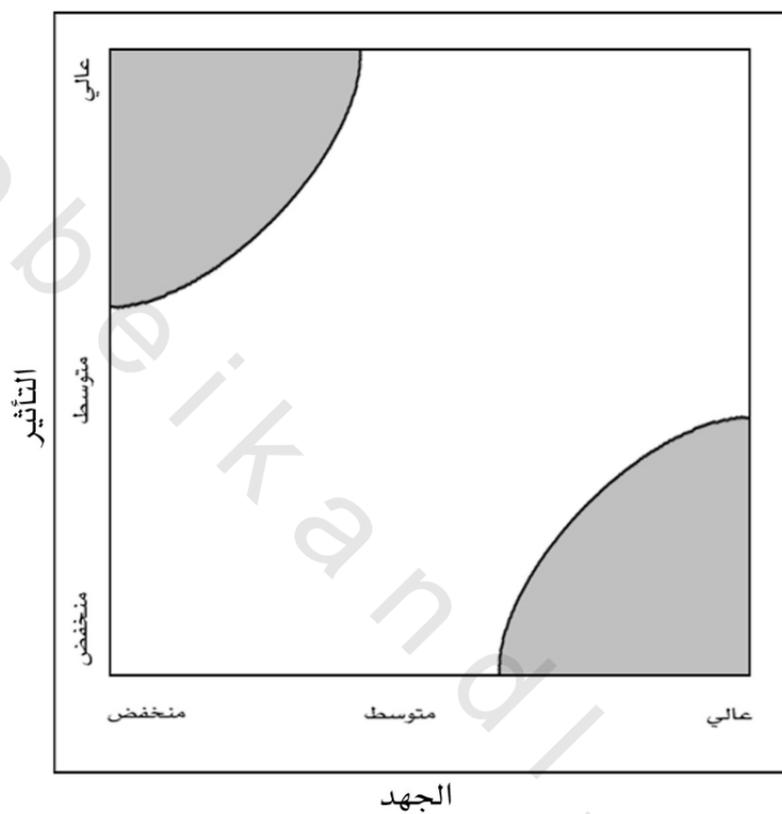
في الصحف المتخصصة، يأتي بعد ذلك الخياران (٩) و (٦). لا يُتوقع استخدام الخيارين (٤) و (٥) على الإطلاق.

■ تمرين

ضع قائمة بالخيارات المتعلقة بالوصول إلى المتاجر وحدد مواقعها من حيث الجهد (الوقت، المال، الراحة) في ما يتعلق بك أنت ومن حيث تأثيرها على البيئة (التلوث، الازدحام). ما هي الطريقة الأفضل لكي لا تؤذي البيئة ؟ ..

■ نقاط أساسية

تعمل هذه الأداة على أفضل وجه في بداية مشروع كبير عندما تكون الخيارات التي تجري دراستها تشكّل مشاريع بحد ذاتها. في هذه المرحلة لا يتوفر عادة الكثير من المعطيات الموثوقة التي يمكن اتخاذ القرارات على أساسها. تسمح هذه الأداة بالاستفادة من تخمينات الخبراء ضمن المجال وذلك للتوصل إلى إجماع.



الأبحاث أو الإحصاءات الحكومية أو الاستشاريين.

تحليل العوامل الخارجية

■ التجهيزات

سبورة لإيضاح الأفكار.

■ الأسلوب

١- اشرح
سبب عقد
الجلسة، وما هي

وهناك من
يضيف البيئية

النتيجة التي تتوخاها من عقد الجلسة
وفي أي مجال سوف تُستخدم هذه
النتيجة.

٢- قم بتداول الأفكار مع أفراد
المجموعة بخصوص العوامل التي
يتضمنها عنوان الأداة - التوجهات
السياسية والاقتصادية والاجتماعية
والتقنية.

٣- ناقش هذه العوامل وقرر أيها
يغلب أن يترك تأثيراً مهماً على عملك
وعلى استراتيجيتك.

٤- في حال الضرورة، خصص وقتاً
كافياً لدراسة هذه العوامل ولجمع
المعلومات المناسبة.

■ متى تُستخدم

في بداية عملية مراجعة
الاستراتيجية.

■ علام تحصل

نظرة عامة للمجال الذي تعمل
ضمنه والعوامل التي قد تؤثر على
العمل، بالتالي المسائل التي يجب
معالجتها في الاستراتيجية.

■ الوقت اللازم

يمكن تكوين وجهة نظر مفيدة خلال
ساعة تقريباً. لكن تحليلاً معمقاً
يتطلب وقتاً أطول.

■ عدد الأشخاص

الفريق الأساسي المسؤول عن
الاستراتيجية. وقد يفيد هنا السعي
للحصول على معطيات من خارج
المؤسسة، أي من الزبائن أو معاهد

على استثماراتنا، هل سيكون لمعدلات الفائدة أو الضرائب إلخ... تأثير على العادات الشرائية لزبائننا، هل يتمتع الموردون والذباثن بالاستقرار المالي، ما هي توقعات حملة الأسهم، هل نحتاج لتمويل خارجي لاستراتيجيتنا ؟...

■ الاجتماعية :

هل تواجه إحدى فعاليات عملنا اهتماماً سلبياً من الجمهور، هل هناك أية نزعات يمكن لها أن تهدد أسواقنا الحالية أو توفر فرص جديدة، هل هناك نزعات ديموغرافية ذات أهمية، إذا لم تكن في نهاية سلسلة تأمين السلع فهل ندرك من هم المستهلكون النهائيون وماذا يؤثر فيهم ؟...

■ تقنية :

ما هي التقنيات التي قد تؤثر على ما يرغب به زبائننا، هل بإمكاننا تحسين تقنياتنا الداخلية، هل لدينا تدريب واستثمار كافيان لمواكبة التطورات، ماذا يفعل منافسوننا، هل هناك أية تطورات بإمكانها خفض الطلب على منتجاتنا أو إلغائه، هل

٥- لخص المعلومات بحيث تصبح جاهزة لتؤخذ بالاعتبار في المرحلة التالية من عملية تطوير الاستراتيجية.

■ مثال

العوامل التي يمكن أن تكون ذات صلة بالعناوين هي التالية:

■ السياسية:

هل الوضع مستقر، هل هناك انتخابات وشيكة، هل نستطيع ممارسة الضغط على الحكومة، هل هناك تغييرات تشريعية قريبة، هل نحن مهمون بالنسبة للاحتكارات وللجنة عمليات الدمج، هل نستورد من أو نصدر إلى بلاد ذات حساسية سياسية، هل هناك احتمال أن تجري مصادرة موجوداتنا، هل يتمتع منافسوننا بعلاقة طيبة مع الحكومة ؟..

■ الاقتصادية:

هل لمعدل الصرف تأثير على وارداتنا وصادراتنا، هل هناك احتمال حدوث تغيير في الضرائب التي تدفعها الشركة، ما هو تأثير معدلات الفائدة

من الشائع أن يجري إغفال النزعات التقنية أثناء إجراء التحليل. وقد يشكّل ذلك خطأً إذا أخذنا بالاعتبار المعدل الحالي للتطور التقني والأفق الزمني المتاح لمعظم الاستراتيجيات. هناك مصدر آخر للمعلومات يجري غالباً إغفاله وهو الدراسات الديموغرافية. وهذا هدر للمعلومات لأن هذه الدراسات هي من أكثر المصادر وثوقية بالنسبة للمعطيات التي تساعد على التنبؤ.

الاقتصادية	السياسية
التقنية	الاجتماعية

حاولنا الاستفادة من التقنيات الجديدة كالتجارة الإلكترونية مثلاً...٩

■ تمرين

قم بتحليل العوامل الخارجية لشركة بريطانية لصنع السيارات. ما هي المسائل المهمة هنا...٩

■ نقاط أساسية

تقنية تحليل العوامل الخارجية ليست بالتقنية الذكية بحد ذاتها، إنها لا تعدو كونها قائمة للمراجعة. لكنها تساعدك على أن تكون دقيقاً ومنطقياً لدى القيام بالتحليل الأولي. إن التوصل إلى صورة دقيقة في بداية العملية الاستراتيجية يزيد من فرص تطوير استراتيجية ناجحة.

■ ملاحظات إضافية

إن المعلومات التي نتوصل إليها عن طريق تحليل العوامل الخارجية يمكن أن تشكّل الجزء الأكبر من بنديّ «الفرص» و«مصادر التهديد» في الأداة رقم ٨٣: «تحليل عوامل القوة والضعف والفرص ومصادر التهديد».

تحليل تأثيرات حالات القصور والحالات الحرجة

■ متى تُستخدم

عندما تكون بصدد تقييم درجة أمان منظومة ما أو منتج أو خدمة أو تصميم عملية ما. ويجب القيام بذلك بصورة معمقة في نهاية العمل للتأكد من أن جميع المسائل المتعلقة بالأمان قد تم أخذها بالاعتبار.

■ علام تحصل

تقييم منهجي شامل لتأثيرات حالات القصور في المنظومة وتقييم لدرجة المخاطرة وأية متطلبات لازمة لتصميم المنظومة.

■ الوقت اللازم

يتوقف على مدى تعقيد المنظومة. قسّم المنظومة إلى أجزاء يمكن تحليلها خلال ٢ - ٣ ساعات.

■ عدد الأشخاص

٤ - ٨ أشخاص بمن فيهم الفريق

المسؤول عن التصميم، وخبراء أكفاء، وطرف خارجي إن أمكن.

■ التجهيزات

جدول لإجراء تحليل FMECA أو برمجيات لإيضاح المعلومات.

■ الأسلوب

١- قسّم

المنظومة إلى أبسط مكوناتها (وتكون عادة

قد يفيد هنا وجود مخطط يبين كيفية تقسيم المنظومة إلى أجزاء.

من مصادر خارجية، لذا عليك التأكد من تقديم الموردين لتحليلات FMECA الخاصة بهم)

٢- ابحث عن تحليل سابق يتعلق بكلّ من المكونات البسيطة وراجعه. في حال عدم وجود تحليل سابق كهذا يجب إجراء تحليل جديد.

٣- صِفْ ووثِّق الجانب الوظيفي لكل من المكونات.

٤- تداول

الأفكار مع المجموعة

قد يفيد هنا أن تسأل كل فرد من أفراد المجموعة.

وسجّل :

$$RPN = O \times S \times D$$

٧- استعرض المنظومة وطبّق العملية بدءاً من مكوناتها الأساسية وصولاً إلى المنتج النهائي.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة.

■ تمرين

ادرس منظومة أو منتج أو عملية تسبب الإزعاج في شركتك وحل الأجزاء المكوّنة لها لتفهم مصدر المشكلة.

■ نقاط أساسية

إن تحليل FMECA هو مهمة تفصيلية تستغرق وقتاً طويلاً، لذا تُستخدم هذه الأداة عند نهاية دورة التصميم وتُطبّق على المجالات الحرجة وليس على منظومة كاملة.

ومع أن استخدامها يكون عادة من أجل حالات القصور والمخاطر الأمنية المرتبطة بها، إلا أنها تُطبّق أيضاً في مجالات الخطر الأخرى، كرضاء الزبون مثلاً.

● جميع حالات القصور المحتملة.
● السبب المحتمل للقصور.
● الضوابط الحالية الخاصة بالحيلولة دون حدوث حالات القصور وآليات الكشف.

● تدابير المعالجة التي يُنصح بها.
٥- احسب وسجّل مدى خطورة حدوث قصور :
● حدوث (O) أو احتمال حدوث سبب ما

(١ = غير محتمل، ١٠ = شبه مؤكد)

● شدة (S) تأثير القصور على الزبون

(١ = لا تأثير يذكر، ١٠ = كارثي)

● احتمال كشف (D) القصور بحيث يمكن تجنب تأثيره

(١ = احتمال كبير، ١٠ = شبه

مستحيل)

٦- احسب معدل أولوية الخطورة (RPN)، الأولوية هي للعمل الذي يصحح الأخطاء:

التشغيل HAZOP « (الأداة رقم ٣٧)، فهو تقنية مكتملة وليس بديلاً. وهو يستخدم غالباً لتأمين المعلومات من أجل وضع مخطط الأعطال (انظر الأداة رقم ٢٩ تحليل «مخطط الأعطال»).

تحليل FMECA هو امتداد لتحليل تأثيرات حالة القصور (FMEA) الذي لا يتضمن تحليلاً رسمياً لعامل الخطورة. يمكن إجراء تحليل FMEA بسرعة أكبر، لكنه لا يقدم ترتيباً عددياً للمجالات ذات الاحتياجات الأكبر.

كما ويمكن لهذه الأداة أن تساعد على التواصل بين جميع المجالات من التصميم وحتى الإنتاج، وذلك بأن تُدخّل المعطيات الواردة من هذه المجالات ضمن عملية التصميم.

■ ملاحظات إضافية

يمكن إضافة أعمدة أخرى إلى الجدول، مثلاً: مسؤولية الشروع في العمل، ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها.

تحليل FMECA يختلف عن «دراسة عامل الخطورة وإمكانية

تحليل مخطط الأعطال

■ التجهيزات

قلم وورقة لرسم مخطط FTA الأساسي. هناك برامج حاسوب جاهزة لتقديم تقويمات لدرجة الخطورة على أساس احتمال حدوث أيٍّ من الأسباب الجذرية.

■ الأسلوب

١- حدد المشكلة أو الخطر بوضوح واكتبها في أعلى المخطط.

٢- جزئ المشكلة إلى مكونات نوعية أو إلى أسباب محتملة ووزع هذه المكونات والأسباب تحت اسم المشكلة ضمن أطر بشكل متفرع كالشجرة (انظر المخطط البياني المثال).

٣- عند كل نقطة اتصال في الشجرة، فكّر إن كان المكونان المرتبطان يؤديان إلى حدوث التأثير عند مستوى أعلى من الشجرة إذا حدثا بصورة منفصلة (مسار خاص بـ أو) أو إذا كان الأمر يتطلب حدوثهما سوية (مسار خاص بـ و)

٤- (أو) و (و) هما تعبيران بولانيان Boolean ، وهما موجودان في

■ متى تُستخدم

عندما تكون بحاجة لإدراك الأسباب الجذرية أو الأسباب المحتملة لمشكلةٍ ما أو للتهديد بخطورةٍ ما.

■ علام تحصل

تحليل بياني منهجي لأسباب مشكلةٍ ما أو التهديد بخطورةٍ ما بصورةٍ تفرّعات واضحة.

■ الوقت اللازم

يعتمد على مدى تعقيد المنظومة وعمق التحليل المطلوبين، بضع ساعات يمكن أن تكون كافية.

■ عدد الأشخاص

لتحقيق أفضل النتائج يحتاج الأمر إلى شخصين على الأقل يتفهمان جيداً جميع أوجه المنظومة أو العملية أو المنتج أو الخدمة.

يُظهر التحليل أنه إذا كانت المنظومة تفتقر إلى مادة مقاومة التجمد وكانت درجة الحرارة الخارجية منخفضة، تتجمد المياه في الجهاز، وهو عطل يصيب الجهاز. كما أن ارتفاع درجة حرارة الماء في الجهاز يؤدي أيضاً إلى حدوث عطل، لكن الطريقة التي ترتفع بها حرارة الماء أكثر من اللازم لم تدرس بعد.

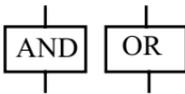
■ تمرين

ادرس مشكلة صداع وحاول تجزئتها المشكلة برسم مخطط أعطال.

■ ملاحظات إضافية

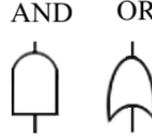
يسمح لك هذا التحليل بفهم وتحديد مواقع ارتباط المسائل، وهي المواقع التي لا تلحظها الأساليب العادية أو الأساليب الأكثر خطية الخاصة بكشف الأعطال.

بإمكانك استخدام رموز أخرى من أجل (و) (أو) إذا كنت تفضل ذلك، مثلاً:



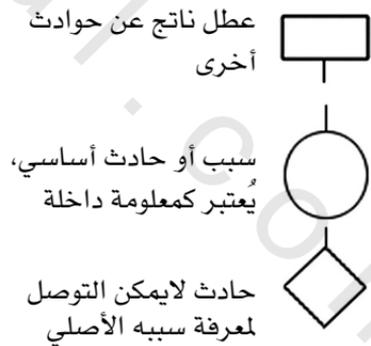
تستخدم هذه الأداة غالباً مع الأداة ٢٨ : FMECA.

المخطط عند كل نقطة اتصال ويرمز إليهما كالتالي:



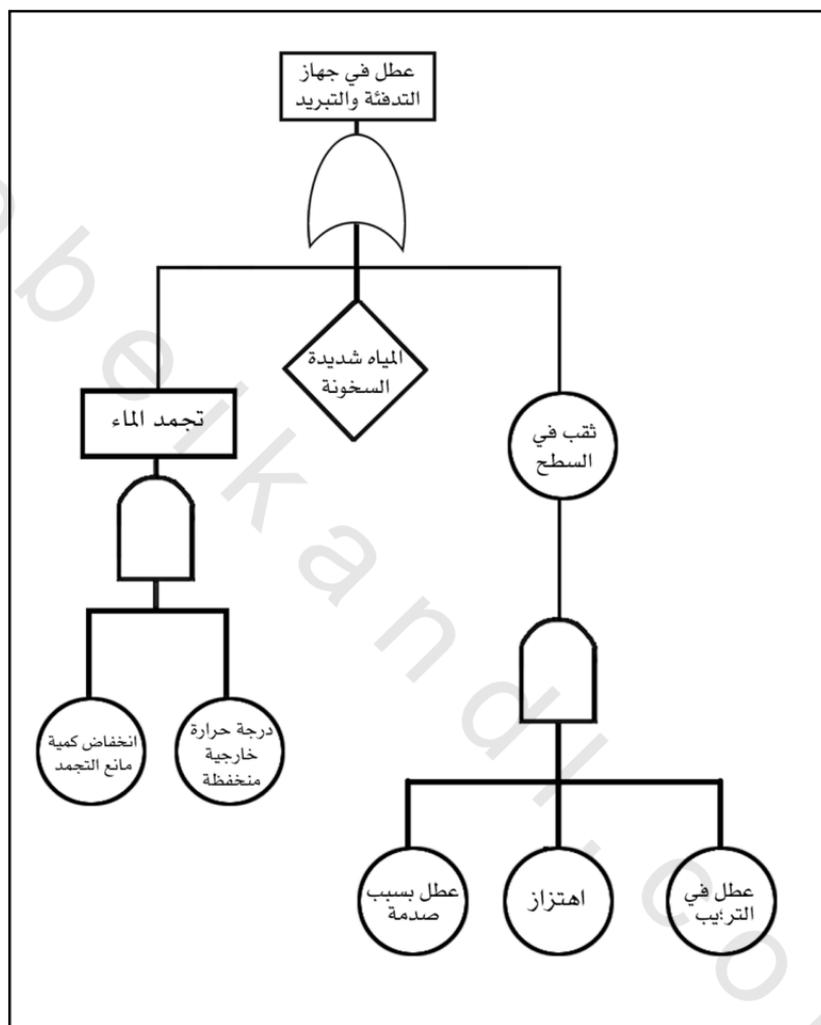
٥- كرر الخطوات من ٢ وحتى ٤ لكل زمرة جديدة تضاف إلى أن لا يعود بالإمكان التفكير بأي سبب أو إلى أن يوافق الحاضرون بالإجماع على أن التحليل قد تم إجراؤه بالدرجة الكافية من العمق.

٦- الرموز الأخرى المستخدمة في المخطط هي كالتالي:



■ مثال

المثال يتعلق بجهاز التبريد والتدفئة في السيارة. يمكن رؤية مخطط FTA على الصفحة المقابلة.



خمسة أسئلة

متى تُستخدم

لدى الحاجة إلى معرفة السبب الجذري لمشكلة ما أو إلى فهم فرصة ما بصورة أفضل.

علام تحصل

عدد من جهات النظر المختلفة بشأن المشكلة أو الفرصة، الأمر الذي يوفر لك قاعدة عريضة تدرس على أساسها الأعمال التي ستقوم بها لاحقاً.

الوقت اللازم

أية فترة ما بين خمس دقائق وحتى الساعتين، وذلك حسب حجم المشكلة أو الفرصة.

عدد الأشخاص

يختلف حسب المشكلة، لكن من المهم أن تحصل على وجهات نظر كثيرة متنوعة. إذا تجاوز العدد ٢٠ شخصاً يصبح من الصعب إدارتهم.

التجهيزات

مكان واسع
ظاهر للكتابة
عليه وإيضاح
ما تتوصل إليه
من نتائج.

الأسلوب

- ١- حدد بوضوح المشكلة أو الفرصة قيد المعالجة.
- ٢- اسأل أفراد المجموعة لماذا؟.. وسجّل الإجابات.
- ٣- استمر في طرح سؤال «لماذا» إلى أن لا يعود هناك أية إجابات يمكن تقديمها.
- ٤- استخدم الإجابات لتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها.

مثال

تدنت مبيعات متجر ما. لماذا؟.. الناس لم تعد تدخل إلى المتجر. لماذا؟.. هناك بدائل أفضل. لماذا؟.. البدائل أرخص. لماذا؟.. لا حاجة للذهاب بالسيارة ودفعت تكاليف الوقود وموقف

رغم أنها تدعى بأداة الأسئلة الخمس، فإن سؤال «لماذا» يمكن طرحه مرات عديدة حسب الضرورة، وذلك للوصول إلى المسائل الجذرية.

لذلك في حالات عديدة متنوعة،
وتسمح بفهم الأوضاع بصورة أفضل.
وهي مرتبطة بالأداة رقم ١٦: «مخطط
المبدأ العام»، والأداة رقم ١٠: «تحليل
السبب والنتيجة».

يعتمد نجاح الأداة على كون
الأشخاص منفتحين وأمناء ومشبعين
بروح العلم. إذا كان موقفهم متشككاً
فلن تكون النتائج غالباً ذات فائدة.
أحياناً قد تتشعب الأجوبة إلى عدد من
الموضوعات. ففي المثال، هناك احتمال
إجابتين لسؤال: «لماذا تُعتبر البدائل
أفضل؟» فالإجابة يمكن مثلاً أن
تكون «أرخص» و«هناك خيارات
أوسع». يمكن في هذه الحالة أن يتبع
كلاً من الإجابتين سؤال «لماذا؟»

السيارات. لماذا؟.. بإمكان الناس
التسوق وهم في بيوتهم عن طريق
شبكة الإنترنت. لماذا؟..

تمرين

فكر بمشكلة باب لا يُغلق بسهولة.

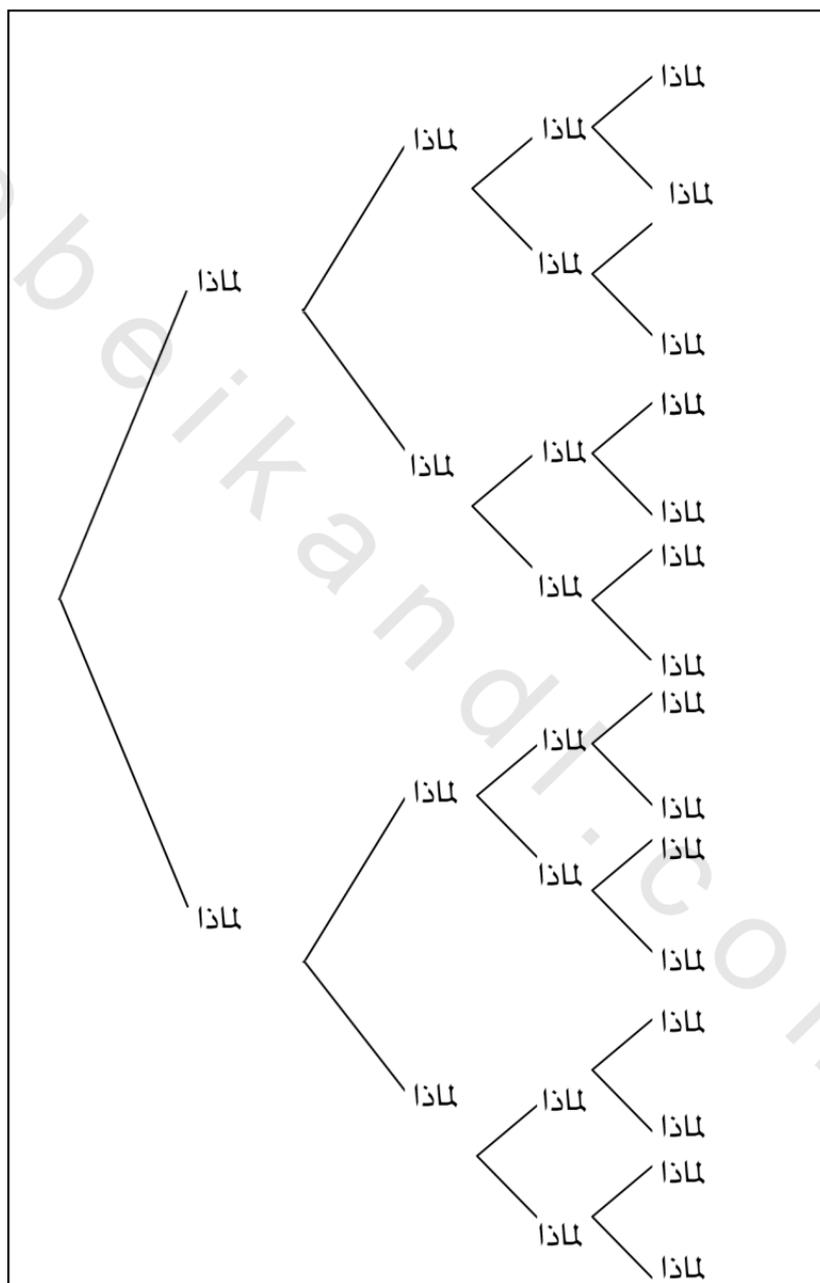
نقاط أساسية

تقدم هذه الأداة طريقة بسيطة
تسمح لك بالسبر إلى ما وراء الظواهر
واستكشاف خيارات أخرى.

تنطلق هذه الطريقة من فكرة أن أية
مشكلة أو خلل يوفران فرصة لكي نفهم
بعمق الأسباب التي أدت لحدوثهما. إن
معالجة الأعراض يحرمنا من فرصة
معرفة السبب الجذري معرفة تامة
والتعامل معه.

ملاحظات إضافية

تنطلق هذه الأداة بصورة أساسية من
مفهوم الجودة. لكنها تنفع بالإضافة



■ الأسلوب

- ١ - حدد العملية التي ستجري دراستها.
- وضِّح نقطة بداية العملية

يمكن لوضع مخطط سير العمليات أن يشكل الخطوة الأولى في عملية تحسين العمل. بإمكانك عندها وضع مخططين، الأول يظهر العملية « كما هي ويظهر الثاني » الوضع المثالي ثم قارن المخططين لمعرفة المجالات التي ينبغي القيام فيها بتدابير معينة.

(المعطيات الداخلة) ونقطة النهاية (المردود) وتوصّل مع المجموعة إلى اتفاق بشأن مستوى التفصيل الذي ستمثلون عليه.

- ٢ - تداول الأفكار مع أفراد المجموعة بشأن خطوات العملية.
- ٣ - رتّب الخطوات حسب تتابع معين.

٤ - ارسم مخطط سير العمليات مستخدماً الرموز المناسبة.

الرمز	معناه
	المعطيات الداخلة في العملية أو مردود العملية
	المهمة أو العمل
	السؤال أو القرار المطلوب
	انقطاع في المخطط يستمر في مكان آخر
	اتجاه أو مسار العملية

31

وضع مخطط سير العمليات

■ متى تُستخدم

لدى تحديد وتوضيح مسار أو تتابع الأحداث في عملية ما.

■ علام تحصل

صورة عن كيفية سير عملية ما.

■ الوقت اللازم

يعتمد على مدى تعقيد العملية التي يجري وضع مخطط لها. من أجل وضع تصور عام على مستوى عال فترة ساعة أو ساعتين تعتبر كافية.

■ عدد الأشخاص

١- ١٥ شخصاً لدى وضع المخطط، والأفضل أن يتم اختيارهم من جميع أقسام المؤسسة لإعطاء منظور أكثر شمولاً.

■ التجهيزات

مكان واسع ظاهر لإيضاح المخطط وعرضه.

لا تغيير الرموز المستخدمة ومستوى التفصيل.

٥ - اختبر المخطط. هل هذا ما يحدث فعلاً؟...

■ ملاحظات إضافية

إضافات مفيدة على عملية وضع المخطط :

- إرفاقها بوضع مخطط المعطيات الداخلة /المردود. هذا يساعد على بيان التفاعلات بين العمليات.

- تكامل الفريق بغية تحديد الأدوار المختلفة ومعرفة كيف ومتى يعمل الأفراد سوية، وكيفية تحويل الأدوار أثناء عملية وضع المخطط.

- قلب المخطط رأساً على عقب، ضع مخططاً يبين المستوى الأعلى وذلك في أعلى الصفحة. ثم قم بإضافة التفاصيل الخاصة بكل مرحلة تحت كل إطار خاص بالمستوى الأعلى.

٦ - قم بإجراء مناقشة وتوصل مع المجموعة إلى تحديد التدابير المطلوبة للتحسين.

■ مثال

مخطط لوضع مخطط سير العمليات. انظر الصفحة المقابلة.

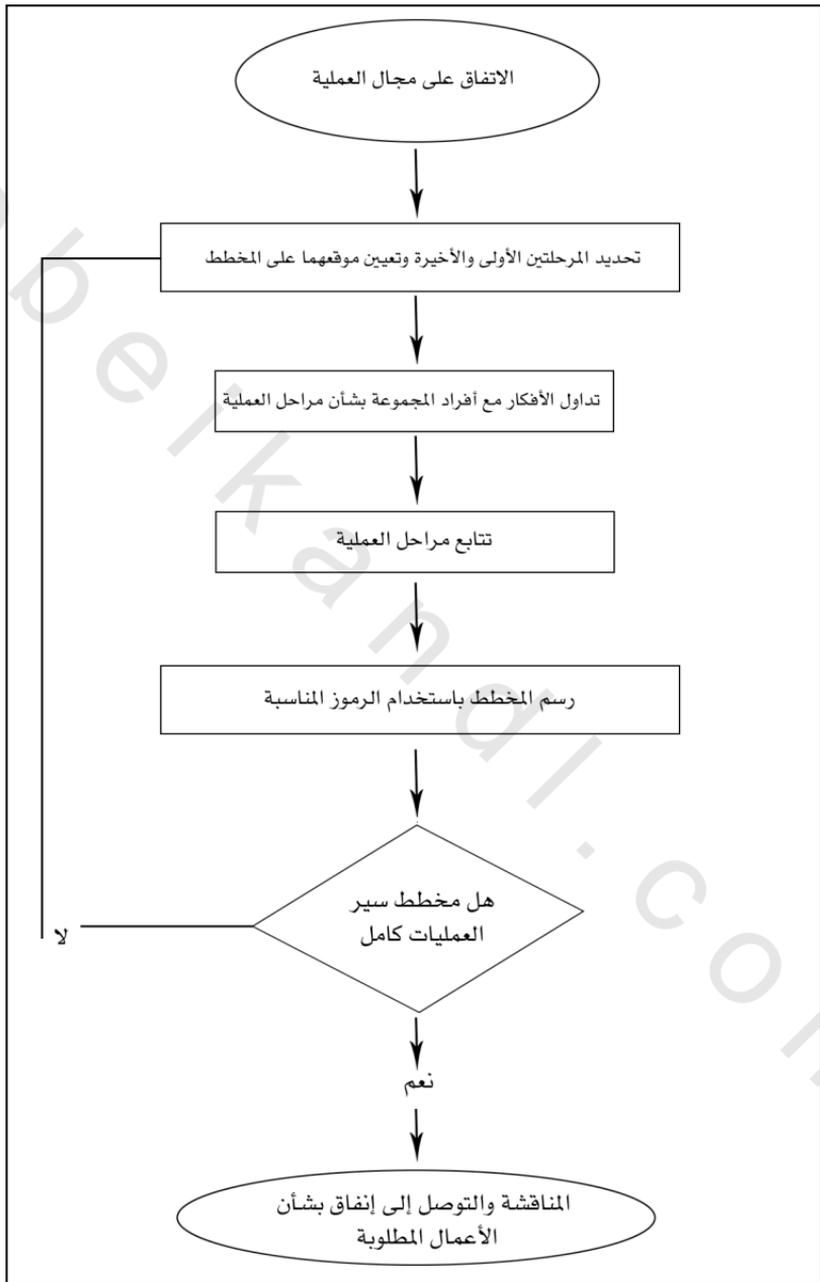
■ تمرين

ضع مخططاً لإعادة تصميم أثاث غرفة.

■ نقاط أساسية

يجب أن يكون مخطط سير العمليات بسيطاً قدر الإمكان. يمكن معالجة مجالات معينة بمزيد من التفصيل بعد الاتفاق على الصورة العامة. وإذا كان ذلك مناسباً، يمكن بعد ذلك التوسع في بعض المراحل الأساسية لتصبح بدورها مخططات منفصلة أكثر تفصيلاً.

ضع دائماً باعتبارك الهدف من وضع المخطط. سوف يساعدك هذا على التركيز لدى وضع المخطط.



الصيغ الإلزامية

■ الأسلوب

١ - اعرض متطلبات التصميم بطريقة لا توحى فيها بأي حل. مثلاً، بدل أن تقول سنقوم بتصميم مظلة جديدة، يجب أن تعرض المتطلبات بالشكل التالي: سنقوم بتصميم وسيلة تحمي الناس من البلل عندما يكونوا في الشارع.

٢ - قسّم المتطلّب الرئيس إلى وظائف أساسية يجب أن يؤديها التصميم. وهنا أيضاً اعرض هذه الوظائف بتعابير لا تحمل أي حل. في المثال السابق، الوسيلة التي تحمي الناس من البلل عندما يكونوا في الشارع، الوظائف الأساسية هما: (أ) أن تحمي الناس من البلل، (ب) أن تكون سهلة الحمل.

٣ - يقوم أفراد المجموعة الآن بتداول الأفكار بشأن الحلول الممكنة لكل وظيفة. الطريقة الأفضل عادة هي تداول الأفكار بشأن كل وظيفة بصورة منفصلة لا محاولة القيام بذلك بشأن جميع الوظائف دفعة واحدة.

■ متى تُستخدم

الإضفاء هيكلية على عملية تداول الأفكار وجمعها ولمساعدة الأشخاص المنطقيين على أن يكونوا أكثر إبداعاً.

■ علام تحصل

قائمة بالحلول التصميمية الممكنة.

■ الوقت اللازم

يختلف إلى حد كبير حسب طبيعة المشاكل وتفاصيل الحل الذي تم التوصل إليه.

■ عدد الأشخاص

هذه الأداة تعمل على أفضل وجه في جلسة صغيرة لتداول الأفكار وجمعها: ٤ - ١٠ أشخاص.

■ التجهيزات

مكان متسع لتدوين الأفكار - أطباق ورقية يمكن تقليب صفحاتها والسبورات هي الأفضل في هذا المجال.

وذلك لإيجاد وسيلة ممكنة تستطيع تحقيقها. الأمثلة على الأفكار التي تم تجميعها مبيّنة على الصفحة المقابلة. المرحلة النهائية هي دراسة صيغ الأفكار المتعددة بغية صنع منتج كامل. يبين المثال بعض المنتجات الحالية الشائعة وذلك لإيضاح كيفية ضم الأفكار إلى بعضها.

■ تمرين

استخدم التقنية السابقة لإيجاد أفكار لمنتجات تسمح للأفراد بالوصول إلى أماكن عالية داخل بيوتهم. بما أن الحل يتعلق بالاستعمال المنزلي، يجب أن يكون المنتج سهل التخزين عندما لا يكون قيد الاستعمال.

■ نقاط أساسية

كما هو الحال في الأداة رقم ٤: «جمع الأفكار» لا تقم بما من شأنه كبت ملكة الإبداع لدى الأشخاص. اسمح لجميع الأفكار أن تظهر بل وشجّعها. هناك إمكانية الحكم على مدى عمليّتها في مرحلة لاحقة.

٤ - بعد انتهاء عملية تداول الأفكار وجمعها، تُسجّل الحلول ضمن جدول.

٥ - بإمكان

استخدام الأداة رقم ٢٣ «جداول القرارات»، من أجل تقويم الأفكار.

أفـراد

المجموعة الآن

أن يحاولوا

وضع تصميمات جديدة كاملة بواسطة صيغة مؤلفة من حل لكل وظيفة. انظر المثال الذي يشرح هذه المقاربة.

■ مثال

المنتج المطلوب هنا هو وسيلة المحافظة على برودة الغرفة في الطقس الحار. تقسيم المطلوب إلى الوظائف الأساسية للمنتج يعطينا:

١ - تبريد الهواء

٢ - تحريك الهواء في أرجاء الغرفة.

٣ - السماح لمستخدم المنتج بالتحكم بالحرارة.

٤ - يتغذى من الطاقة الآتية من مصدر متوفر.

بعد ذلك، يجري تداول الأفكار وتجميعها بشأن كل من هذه الوظائف

- دع أفراد المجموعة يذهبون لإمعان التفكير في الاحتمالات ثم ادعهم مجدداً للاجتماع لمناقشة تلك الاحتمالات.

أثناء مرحلة وضع الصيغ، قد يفيد هنا تشجيع الأفراد لوضع مخططات أولية سريعة تبين أفكارهم. قد يفيد أحياناً إلقاء نظرة على تصميم موجود وذلك ليساعدك في فهم المتطلبات الوظيفية. رغم أن هذه الطريقة لا تخلو من خطر بما أنها قد تدفع الأفراد للتفكير بأساليب معروفة بالتالي تعيق الإبداع.

الوظائف الأساسية تختلف عن المعيار المستخدم للحكم على التصميم. في المثال المعطى، «الأمان» هو عامل يستخدم للحكم على التصميمات النهائية لكنه ليس وظيفة أساسية.

■ ملاحظات إضافية

إذا تجاوز عدد الوظائف الأساسية في القائمة الستة، تصبح العملية عادة غير عملية نظراً لأن عدد الصيغ الممكنة يصبح أكبر مما يمكن دراسته. يمكن استخدام عدة طرق لتحديد الصيغ :

- ادرس كل صيغة بصورة منهجية.
- دع أفراد المجموعة يتداولون الأفكار بشأن الصيغ.

المقارنة الإلزامية

بين خيارات متماثلة

متى تُستخدم

لدى الحاجة إلى ترتيب عدد من المسائل حسب أولوياتها بشكل سريع. وهي مهمة بصورة خاصة عندما ترغب مجموعة ما من الأفراد بالتوصل إلى إجماع.

علام تحصل

حساب بسيط للنقاط المتعلقة بأهمية المسائل بالنسبة لبعضها بعضاً.

الوقت اللازم

يعتمد على حجم المناقشة وعدد الأشخاص الضالعين فيها. ويتراوح عادة ما بين عشر دقائق وساعة.

عدد الأشخاص

ما بين ١- ١٥ شخصاً. إذا تجاوز العدد ١٥ شخصاً يصبح من الصعب إدارتهم.

التجهيزات

مكان ظاهر للرسم (أطباق ورقية يمكن تقليبها أو لوح أبيض) رُسم عليه جدول بسيط.

أنظر الجدول في الصفحة المقابلة.

الأسلوب

١ - ضع قائمة كاملة بالخيارات واكتبها في الجدول.

قد يستدعي الأمر تعيين شخص يقوم بتسجيل النقاط وآخر لتسيير العمل.

٢ - ابدأ باختيار المسألة الأهم واطرح السؤال التالي هل الخيار رقم (١) أفضل من الخيار رقم (٢)؟...
٣ - أياً كان الخيار الأفضل، ضع علامة تبين النقطة التي أحرزها في العمود التالي.

٤ - اطرِح بعد ذلك سؤال «هل الخيار رقم (١) أفضل من الخيار رقم (٢)؟...» وضع علامة بالنقطة التي أحرزها الخيار الأفضل.

٥ - تابع العملية إلى أن تصل إلى نهاية القائمة. ثم التفت إلى الخيار

كانت الأسئلة المطروحة على الشكل التالي:

- هل الخيار (١) أفضل من الخيار (٢) ...؟ كلا ﴿ضع إذا علامة للخيار (٢)﴾

- هل الخيار (١) أفضل من الخيار (٣) ...؟ نعم ﴿ضع إذا علامة للخيار (١)﴾

- هل الخيار (١) أفضل من الخيار (٤) ...؟ نعم ﴿ضع إذا علامة للخيار (١)﴾

وهكذا ...

الخيار الأفضل لهذا الفريق هو الخيار رقم (٢).

■ تمرين

قم بعملية مقارنة إلزامية خاصة بخيارات قضاء الإجازة.

■ نقاط أساسية

تأكد من تسجيل نقطة لكل سؤال يُطرح.

وجود شخص لتسيير العمل ضروري في الحالات التي يتجاوز فيها عدد

رقم (٢) وكرر العملية إلى أن تصل إلى نهاية القائمة، أي هل (٢) أفضل من (٣) ...؟ (٢) أفضل من (٤) ...؟ (٢) أفضل من (٥) ...؟ إلخ

٦ - تابع العملية بالنسبة لكلٍّ من الخيارات.

٧ - اجمع علامات النقاط الخاصة بكل خيار. الخيار الذي يحصل على أكبر عدد من العلامات يكون هو الخيار الأفضل.

٨ - احسب الآن مواقع الخيارات بالنسبة لبعضها بعضاً.

■ مثال

الخيارات الفعالة في عملية تشكيل فريق.

الموقع	التقاط	الخيارات
٢	III	١- مناسبات منظمة يشترك فيها الفريق
١	IIII	٢- فهم المزيد عن أعضاء الفريق
٣	II	٣- قضاء الأسابيع معاً في الأماكن العامة
٤	I	٤- فترات استراحة رسمية لشرب القهوة معاً
٥		٥- عقد اجتماعات أكثر لأعضاء الفريق

على الشخص المسؤول عن تسيير العمل أن يحذر من أفراد المجموعة «الأعلى صوتاً» الذين يسيطرون على عملية اتخاذ القرار. فبإمكانهم عزل الأفراد الهادئين عن المشاركة، وبالتالي المخاطرة بفقد تأييدهم. لتجنب ذلك يمكن اتباع نظام رسمي يقضي برفع الأيدي أو بتقديم ملاحظات مكتوبة. لكن الطبيعة البسيطة لهذه الأداة يجب أن تجعل بالإمكان اتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية.

الأفراد شخصين وذلك لضمان اتخاذ قرارات سريعة بصورة فعالة بمشاركة جميع أعضاء الفريق.

■ ملاحظات إضافية

هذا الأسلوب ممتاز من أجل تحديد الأولويات بسرعة. لكنه لا يأخذ بالاعتبار سوى عامل تفضيل الأفراد للخيار، فهو لا يأخذ بالاعتبار، مثلاً، التكاليف المرتبطة بالخيارات. إذا كنت تتطلع إلى أداة تأخذ بالاعتبار الجهد المرتبط بخيار ما، انظر الأداة رقم ٢٦: الرسم البياني لتأثير المجهود.

الموقع	النقاط	الخيارات

تحليل مجال القوى

■ الأسلوب

١- حدّد نوع التغيير الذي ستجري دراسته.

٢- أرسم شكلاً يوضح مجال القوى (انظر الصفحة المقابلة) ضع القوى الدافعة للحركة إلى اليسار والقوى الكابحة إلى اليمين.

٣- تداول الأفكار مع أفراد المجموعة (الأداة رقم ٤) بشأن القوى الدافعة للتغيير والقوى الكابحة له.

٤- توصّل إلى فهمٍ لتلك المسائل عبر النقاش.

٥- استخدم ما توصلت إليه من نتائج لوضع التدابير الكفيلة بزيادة القوى الدافعة إلى الحد الأقصى وبالغلب على القوى الكابحة.

■ مثال

تغيير اسم الشركة

■ تمرين

قم بتحليل مجال القوى بشأن الانتقال إلى منزل جديد.

■ متى تُستخدم

لدى التخطيط لإحداث تغيير.

■ علام تحصل

تصوير بسيط واضح للعوامل التي ستساعد على التغيير والعوامل التي يمكن لها أن تعيق التغيير.

■ الوقت اللازم

ساعة تقريباً تكفي للتوصل إلى تصوّر شامل للأمر.

■ عدد الأشخاص

أي عدد يتراوح ما بين ١ - ١٥

شخصاً. القيام

بالعمل بشكل

جماعي سيكون

له فائدة أكبر

يجب أن يتضمن ذلك الأشخاص الذين سيشكلون القوى الفاعلة في التغيير، والأشخاص الذين سيشكلون العقبة في وجه التغيير.

نظراً لاتساع مجال وجهات النظر.

■ التجهيزات

لوح أبيض أو أطباق ورقية يمكن تعلقها، مكان ظاهر للكتابة.

الطرق للتوصل إلى إحساس مبدئي بقوة القوى هي طرح هذا السؤال خلال الجلسة ووضع علامة أمام القوى القوية، بشكل خط ثخين مثلاً

من المهم وضع خطط للعمل على أساس النتائج. فهذا من شأنه إيجاد العنصر الأساسي لخطة التغيير. إن سؤال الأفراد عما يثير قلقهم بشأن التغيير وإدماجهم في عملية وضع الحلول يعتبران وسيلة بالغة الفاعلية لكسب التزامهم بالعمل.

القوى الدافعة →	← القوى الكابحة
→ الرغبة في خلق صورة جديدة	← العلامة التجارية الحالية
→ قادة جدد	← المدرسة القديمة في الشركة
→ أفكار سائدة جديدة	← عدم اعتياد الزبائن على ذلك
→ الاسم الحالي غير مناسب	← الحاجة لقرطاسية جديدة
	← البطاقات الخاصة بالعمل تصبح لاغية
	← الكشيكات القانونية
	← وضوح الموقع في السوق وإدراك أهمية الثبات

■ نقاط أساسية

إذا كانت القوى الكابحة أقوى من القوى الدافعة فإن التغيير لن يحدث. إن مدى قوة القوى، وليس عدد العوامل، هو الذي سيقدر ما إذا كانت التغييرات ستحدث أم لا. وإحدى

القوى الدافعة	القوى الكابحة

والأشخاص المسؤولين عن تسليم المشروع طبعاً. إذا تجاوز العدد ١٥ شخصاً يصبح من الصعب إدارتهم.

■ التجهيزات

مكان لإيضاح النتائج التي تم التوصل إليها في الشركة، سبورة أو أطباق ورقية يمكن تقليبها.

■ الأسلوب

١- ضع صورة واضحة لـ «النتيجة المثالية» المتوخاة من المشروع. كيف يمكن لك الحكم إن كنت قد حققت هذه النتيجة المثالية؟ .. ادرس جميع العناصر المالية وغير المالية. كيف يمكن للأمر أن تبدو، أن تكون آثارها أو مظهرها؟ ..

٢- افهم بوضوح السبب الذي يدعو للقياس، أي لمعرفة أمر ما أو للتسليم بصحة أمر ما أو للإسهام بأمر ما أو لتقويم الإبداع. هنا قد يفيد أسلوب تداول الأفكار وجمعها. سجّل نتائج هذه المرحلة بوضوح لأنها ستشكّل نقطة مرجعية للمعايير التي سيتم تطويرها.

قياس الأوضاع المستقبلية

■ متى تُستخدم

عندما تكون الفوائد المتأتية عن مشروع أو اقتراح ما تتجاوز كونها مالية فقط. يجب أن تستخدم هذه الأداة في بداية المشروع.

■ علام تحصل

إطار
لوضع
منظومة
قياس مبنية

رغم أن بعض هذه المعايير ليست ملموسة بصورة كافية إلا أنها تبقى معايير مفيدة، أي أنها بإمكانك أن تشعر إذا كان الجو ودياً أم لا.

على معايير مالية وغير مالية وذلك بالنسبة للمستقبل المأمول.

■ الوقت اللازم

فترة ٤ - ٦ ساعات توفر لك مجموعة كاملة من المعايير.

■ عدد الأشخاص

الوضع المثالي هو إشراك معظم الأشخاص الضالعين في المشروع

عدد من المتاجر لتقرير أيها «لأفضل».

مشوار تسوق ناجح في سوبر ماركت يعني شراء المنتجات الصحيحة ذات الجودة العالية ضمن جو ودود، وتوفير مكان يمكن فيه إيقاف السيارة بسهولة، في متجر نظيف وضمن الإمكانية المادية.

■ تمرين

استخدم معايير محددة سلفاً لقياس نجاح حفل عشاء.

■ نقاط أساسية

- الأداة موضوعة على أساس القياس بغية التعلّم لا التحكم.
- هناك مرونة بالنسبة للتغييرات، أي في حال تغيير النتيجة المثالية، تتغير المعايير.
- هناك تركيز على العمل والنوايا بهدف تحقيق النتيجة المثالية.
- توجّه الأفراد يجب أن يكون نحو المستقبل لا نحو الماضي.
- هناك إمكانية استخدام الأداة على أكثر من مستوى.

٣- حدد أيّ من العناصر التي تم إبرازها في المرحلة الأولى هو الأكثر أهمية. ما هي العناصر التي لا تعتقد أن المشروع يُعتبر ناجحاً إذا لم تتمكن من تحديدها ٥...

٤- العناصر التي تم تحديدها في المرحلة ٢ هي التي ستشكل أساس المعايير. تحقق من أنك إذا قمت بالقياس فإنك ستحقق الهدف المرجو من القياس في المرحلة ٢، وذلك بالنسبة لكل عنصر.

٥- إذا كان بالإمكان ذلك، ضع إطاراً زمنياً للمعايير المناسبة.

٦- حدد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج. تابع باستمرار تقويم ما إذا كان الوضع المثالي ما زال يعتبر مناسباً وموقفك بالنسبة للوضع المثالي.

■ مثال

النتيجة المثالية المتأتية عن مشوار تسوق ناجح في سوبر ماركت هي وجبات لذيذة والشعور بالاسترخاء.

سبب القياس هنا هو إجراء مقارنة بين

إذا كان المشروع يتطلب استثماراً مالياً خارجياً، فإن العاملين في الشركة لن يرحبوا غالباً بالمعايير المحددة سلفاً بمعزل عن غيرها. وهنا يتطلب الأمر وضع تبرير مالي تقليدي، انظر الأداة رقم ١٧: « إيجاد تبرير مالي للعمل ». لقد ثبتت فائدة هذه الأداة بصورة خاصة لدى إدخال تقنيات جديدة، وذلك لأنها تحوّل التركيز من العائد المالي إلى النتائج المرجوة.

- يجب التحقق من أن المعايير توفر مقاربة متوازنة ولا تسبب أية تأثيرات جانبية غير مرغوبة.

■ ملاحظات إضافية

قد يجد الناس صعوبة في قبول المعايير غير المالية الأقل دقة رغم أهميتها الجوهرية. قد يتطلب ذلك بعض الوقت لكي تشعر المؤسسة بالثقة إزاء هذه المعايير.

ضع صورة واضحة لـ « النتيجة المثالية »

ما هو السبب الذي يدعوك للقياس؟

حدد العناصر التي تبين أنك حققت « النتيجة المثالية »

اختر أكثر العناصر أهمية

ضع معايير للإحاطة بأكثر العناصر أهمية

تحقق من المعايير

ضع إطاراً زمنياً

حدد التدابير اللازمة لتحقيق « النتيجة المثالية »

تابع المراقبة باستمرار وقم بالتحسين طبقاً لـ « النتيجة المثالية »

المخطط يدوياً (وجود برنامج أو ورق خاص بالرسم التخطيطي يمكن أن يسهل العملية).

■ الأسلوب

١- ارسـم، على طبق من الورق أو بواسطة برنامج حاسوب، جدولاً يضم في أعلاه خانات زمنية متساوية واكتب إلى يسار الجدول أسماء مهمات يجب القيام بها خلال المشروع. انظر الصفحة المقابلة. غير الفترات الزمنية حسب طول المشروع.

٢- قسّم المشروع إلى مهمات ضرورية لتحقيق النتيجة المرجوة ورتب هذه المهمات حسب تسلسل زمني إلى يسار الجدول. (ملاحظة - لا يهم إذا كانت هذه المهمات متزامنة).

٣- ابدأ اعتباراً من أعلى الجدول، حدد تاريخ البدء بالعمل وقرر مدة استمرار كل مهمة. ارسـم مستطيلاً على الخانة المخصصة للمهمة، يبدأ تاريخ البدء بالعمل ويمتد باتجاه اليمين حسب مدة استمرار المهمة والمقياس الزمني الموجود في أعلى الجدول.

مخطط غانت

■ متى تُستخدم

لدى وضع مخطط للمشروع و / أو مراقبة تقدم المشروع

■ علام تحصل

تصوير بياني بسيط للخطة يوضح المهام المطلوبة ومدى تقدمها واعتمادها على بعضها.

■ الوقت اللازم

خصص ساعة لتترك مجالاً لتطوير الجدول البياني وذلك بالإضافة لوقت التخطيط.

■ عدد الأشخاص

شخص واحد لوضع الجدول البياني، لكن الأشخاص الأساسيين في المشروع يجب أن يساهموا في تطوير الخطة.

■ التجهيزات

طبق ورقي وقلم ومسطرة لرسم

■ أفكار أساسية

بإمكانك العمل باتجاه عكسي بدءاً من تاريخ التسليم وذلك لتقويم الجدوى الاقتصادية للمشروع، وتسمى هذه الطريقة بالتخطيط باتجاه الخلف أو وضع برنامج من اليمين إلى اليسار. كن مستعداً لحدوث تغييرات في الخطة.

ابحث عن المسارات الحرجة، أي حيث يمكن لاعتماد المهمات على بعضها أن يعرقل تسليم المشروع في وقته. إذا بدأ أداء المهمات يتخلف عن الموعد يجب معالجة الأمر بسرعة. انظر الأداة رقم ٩٤: «تجزئة حجم العمل الكلي».

■ ملاحظات إضافية

حيث لا يتوفر لديك خطة، فإن وضع مخطط غانت يُعتبر وسيلة نافعة للحصول على خطة.

٤- بداية مهمة ما تعتمد على إنهاء مهمة أخرى، ارسم سهماً يبدأ عند نهاية المهمة المطلوبة وينتهي عند بداية المهمة المتعلقة بها، انظر الصفحة المقابلة.

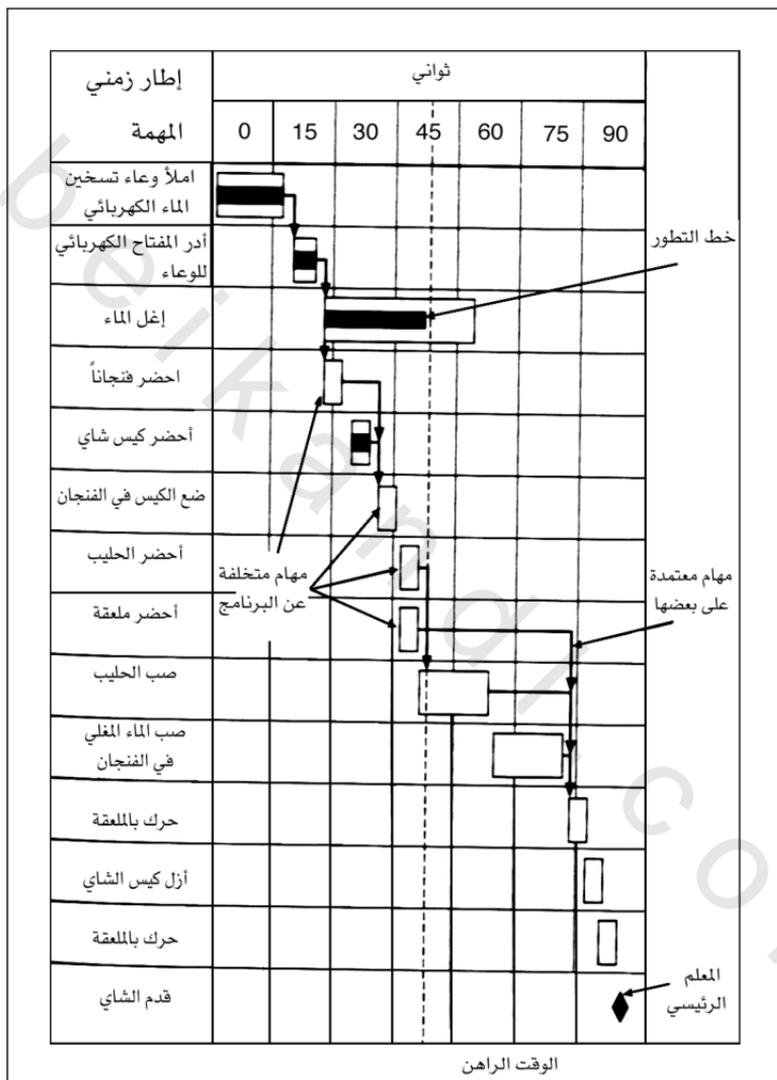
٥- لمراقبة وضع المشروع في أي وقت، ارسم خطأ أفقياً ثخيناً عبر مستطيل المهمة بدءاً من اليسار. طول هذا الخط بالنسبة للمستطيل يبيّن تطوّر المهمة (وذلك بشكل نسبة مئوية من النتيجة المنشودة من المهمة). لدى رسم خط عمودي عبر التاريخ الراهن الموجود في خانة الزمن في الجدول، تتّضح المهمات التي لم تنفذ والتي تقع قبل هذا التاريخ.

■ مثال

المثال الموجود على الصفحة المقابلة يبين خطة لغلي فنجان من الشاي. العناصر الأساسية للخطة محدّدة.

■ تمرين

استخدم مخطط غانت لتخطيط إجازتك المقبلة.



دراسة عامل الخطورة وإمكانية التشغيل

■ التجهيزات

قلم وورق لإيضاح النتائج التي تم التوصل إليها.

■ الأسلوب

١- جزئ المنظومة أو المنتج أو الخطة إلى مكونات (العمق المطلوب يعتمد على رأي الخبراء، لكن بالإمكان إجراء دراسة HAZOP تالية على المكونات حسب الطالب)

٢- ادرس كيفية تفاعل هذه المكونات، سريان «الكينونات» بين المكونات، مثلاً، دفع المواد أو المعلومات من مجال لآخر. لكل كينونة «خاصيات» تميزها، مثلاً، معدل دفع المواد.

٣- ادرس بصورة منهجية كل رابطة تصل بين مكونات المنظومة، وتعرّف على الكينونات المرتبطة بها. حدّد خاصيات كل كينونة. ادرس في كل خاصية أية عواقب محتملة في حال انحراف هذه الخاصية عن قيمتها الصحيحة.

٤- سجل السبب المحتمل وعواقب الانحراف، إضافة لأية توصيات تتشأ عن التصميم (انظر المثال الذي يضم تصميماً شائعاً للتدقيق).

■ متى تُستخدم

في بداية عملية التصميم (مرحلة تحديد المبدأ العام) وذلك لتحديد عوامل الخطر المحتملة المتعلقة بالتصميم.

■ علام تحصل

تقويم منهجي لعوامل الخطر الممكنة والأسباب المحتملة والعواقب وتوصيات التصميم.

■ الوقت اللازم

يعتمد على درجة تعقيد المنظومة وعمق التحليل الذي يجري، من الناحية النظرية يكفي يوم عمل.

■ عدد الأشخاص

٤ - ٨ أشخاص بما في ذلك الخبراء في مجال التصميم والفريق المسؤول عن التصميم.

لا	مثال	لاتدقق
أكثر - أقل	مثال	تدقق أكثر من العادي
مثل	مثال	آ مفتوحة مثل ب
- عكسي	مثال	اتجاه عكسي
- الأعظم / الأدنى	مثال	القيمة العظمى الممكنة
- باكراً/متأخراً	مثال	تصل الإشارة باكراً
- قبل/بعد	مثال	الإشارة آ تصل قبل ب
- أسرع/أبطأ	مثال	سرعة أسرع من المعتاد
- عالي/منخفض	مثال	ضغط منخفض
- جزء من	مثال	تم تسليم جزء من الطلبية
- غير	مثال	مواد غير الصوف

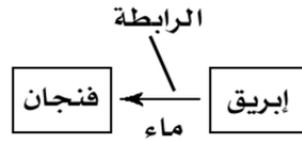
وتسجيل التبريرات في المواقع التي

يتم فيها تجاهلها .

إجراء دراسة HAZOP قد يكون أمراً متعباً يستغرق وقتاً طويلاً. الأدوات البرمجية بإمكانها أن تساعد في هذا المجال سواء في التوثيق أو في إجراء دراسة HAZOP . حاول أن تجزئ المنظومة إلى أقسام صغيرة يمكن التعامل معها بسهولة بحيث لا تطول مدة الجلسات التي تعقد وغالباً ما يساعد هنا وجود مخطط للمنظومة ضمن الوثائق يحوي إشارة تعريف مسجلة لكل رابطة أخذت بالاعتبار في دراسة HAZOP .

■ مثال

يدرس هذا المثال صب الماء داخل فنجان. المنظومة مجزأة إلى مكونات وموضحة بشكل تخطيطي في ما يلي:



نتائج دراسة HAZOP بسيطة لهذه المنظومة مبينة في الصفحة المقابلة.

■ تمرين

اختر منظومة أو منتج أو عملية في شركتك، سواء كانت في الخدمة حالياً أو قيد التصميم، وهو الأفضل، وقم بإجراء دراسة HAZOP عليها لتحديد أية عوامل خطورة محتملة في المنظومة.

■ ملاحظات إضافية

تساعد الكلمات الدليلية في تحديد الأساليب التي قد تتحرف خاصية ما، بواسطتها، عن حالتها الطبيعية.

الكلمات الدليلية الشائعة المستعملة: يمكن تطبيق هذه الكلمات بصورة منهجية على كل خاصية لكل تفاعل،

البند	الرابطة	الكينونة	الخاصية	الكلمة الدليّة	السبب	النتيجة	التوصية
١	الإبريق مع الضنجان	ماء	التدفق	لا	الإبريق فارغ	فنجان فارغ	تحقق من امتلاء الإبريق
٢				منخفض	الإبريق غير مائل	إطالة وقت امتلاء الضنجان	أملّ الإبريق
٣				عالي	الإبريق شديد الميلان	قد يطفح الضنجان بما فيه	عدّل ميلان الإبريق
٤		درجة الحرارة	منخفضة	الإبريق موجود في مكان بارد	يمكن أن تتجمد الماء	لن يحدث تدفق	
٥				عالية	الإبريق موجود في مكان حار	قد يتشقق الضنجان أو قد يسبب حروقاً	اترك الإبريق لمدة خمس دقائق

■ التجهيزات

مكان لإيضاح المعطيات ولوضع وعرض الرسم البياني.

■ الأسلوب

١- حدد العملية التي ستجري مراقبتها. (يجب أن يجري قياس المعطيات بمقاييس مستمرة، مثلاً، درجة الحرارة، الزمن، السرعة.)

٢- حدد العدد التقريبي لمجموعات التحليل.

٣- ضع الحدود العليا والدنيا الخاصة بمجموعات التحليل. يجب أن تكون هذه الحدود ذات عرض متساو. هناك طريقة بسيطة لحساب العرض: أعلى قيمة تم رصدها ناقص أدنى قيمة تم رصدها مُقسَّمة على عدد الفئات التقريبي.

٤- ارسم جدولاً وعيّن عليه مجموعات التحليل، سجل نتائج الرصد، أي ضع نقطة في الخانة المخصصة لذلك بعد عملية الرصد. عندما تنتهي الفترة الزمنية المخصصة

الرسم البيانية النسيجية

■ متى تُستخدم

لدى الحاجة لعرض المعطيات بطريقة يُفهم منها التواتر.

■ علام تحصل

عرض بياني للمعطيات بشكل خطوط ثخينة.

■ الوقت اللازم

يعتمد على المدة اللازمة لجمع المعطيات، تحويل المعطيات إلى شكل بياني يمكن أن يجري إما يدوياً أو بواسطة برنامج حاسوب.

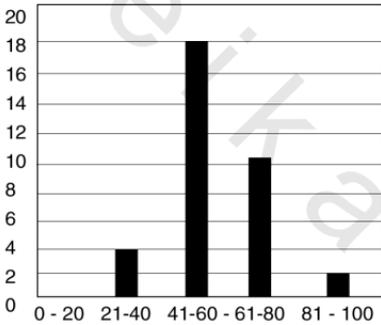
■ عدد الأشخاص

شخص واحد فقط لرسم الجدول البياني، ويتطلب الأمر إشراك آخرين وذلك لدى دراسة الأعمال التي يتوجب القيام بها على أساس النتائج التي تم التوصل إليها.

مفيداً بصورة خاصة إذا كنا نضع بالاعتبار استخدام مخططات بيانية للتحكم. كما أنه يشير إلى ثبات العملية.

■ مثال

رسم بياني نسيجي لنتائج الامتحان



نتائج الامتحان

الناتج	عدد النقاط	المجموع
0 - 20		0
21 - 40		4
41 - 60		18
61 - 80		11
81 - 100		2

■ تمرين

ضَع رسماً بيانياً بعدد المكالمات الهاتفية التي تلقيتها خلال يوم.

للرصد، اجمع النقاط المسجلة لكل مجموعة تحليل.

٥- ضع الرسم البياني النسيجي. عيّن مجموعات التحليل على المحور الأفقي وضع مقياساً للتواتر على المحور العمودي.

٦- حلل النتائج التي تتوصل إليها. هناك عدة طرق للقيام بذلك، وفي ما يلي بعضاً منها:

- الشكل: شكل الرسم البياني يمكن أن يقدم فكرة مفيدة عن المشاكل المحتملة ضمن العملية.

- المركز: إذا كان التوزيع في الرسم البياني «طبيعياً»، يمكن استخدام نقطة المركز في الرسم كدليل لاستخدام الأداة ٦٣: «جداول بيانية لضبط مسار العمليات».

- التوزيع: شكل انتشار الرسم البياني يحدد مستوى التغييرية -Vari-

ability في

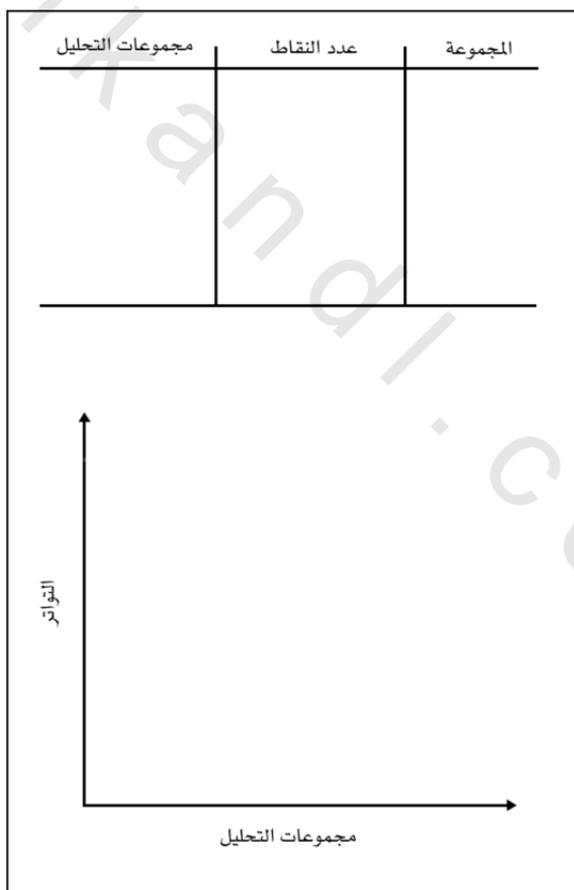
المعطيات،
وأكرر هنا أن
هذا يعتبر

تأكد من عدم وجود تراكب بين مجموعات التحليل.

■ نقاط أساسية

إن تقديم المعطيات بأسلوب نظري يفيد غالباً في التركيز على المسائل الأساسية. الرسوم البيانية النسيجية توفر مؤشراً بالنسبة للمسائل لكنها لا تقدم وسيلة حل لتلك المسائل. لدى تحليل الرسوم البيانية قد تضطر للعمل بالإحصائيات.

يمكن استخدام الرسوم البيانية النسيجية لعرض فاعلية جهود التحسين. وهذا الرسم مفيد بصورة خاصة لدى تطوير الأداة رقم ٩٢: «تحليل المشاكل الحيوية».



التنظيم الداخلي

■ التجهيزات

أطباق ورقية يمكن تقلبيها أو سبورة.

■ الأسلوب

١- اشرح خلفية الخطوات اللازمة:

الفكرة هنا هي أن ترتيب مكان العمل أو المكتب أو المعمل يحسّن الإنتاجية. وبين الجدول التالي الخطوات اللازمة لإجراء التنظيم الداخلي كما تمت ترجمتها عن اللغة اليابانية:

الترتيب	الفرز
التنظيم	التقويم أو التبسيط
التطيف	التطيف بالفرك
الانسجام	المقايسة
العادة	الانضباط الذاتي

٢- ادرس كل جزء على حدة، صف جوهر كل خطوة وارسم جدولاً شبيهاً بالجدول المبين على الصفحة المقابلة وسجّل فيه: ماذا يعني ذلك بالنسبة للعمل الذي تقوم به، من سيكون مسؤولاً عن

التحسين ضمن ذلك المجال،

يمكنك أن تعين مجموعات منفصلة بصورة متناوبة، لمعالجة كل من المهمات الأساسية.

■ متى تُستخدم

لدى القيام بعملية فرز وتصنيف في المكتب أو في المعمل، أو لدى السعي لإجراء تحسينات على الإنتاجية.

■ علام تحصل

مجموعة متكاملة من التدابير الهادفة لتحسين الإنتاجية بشكل عام ضمن بيئة ما .

■ الوقت اللازم

ما يتطلبه تحديد التدابير والاتفاق عليها، من ساعة إلى ساعتين.

■ عدد الأشخاص

من المهم إشراك جميع الأشخاص الذين يعملون ضمن المجال الذي يجري تقويمه .

والكيفية التي ستقيس التحسينات بموجبها .
الفرز: - أزل جميع الأشياء غير المطلوبة في المستقبل القريب .
ويفيد هنا وضع إطار زمني

للاستعمال، ابدأ بستة أشهر وعد تدريجياً إلى أسبوع . خذ باعتبارك أشياء من نوع الورق، المذكرات، الأوساخ، الكتيبات، قائمة المخزون، النفايات، الأدوات . يمكن وضع علامة على الأشياء التي لا يمكن تحريكها واستخدام منظومات إشارة بسيطة لبيان الوقت الذي تُركت فيه هذه الأشياء دون أن تستعمل .

التقويم أو التبسيط: - ضع الأشياء التي تُستعمل بصورة متكررة في أماكن سهلة الوصول . تأكد من أن كل شيء قد وضع عليه اسمه بصورة واضحة بحيث يمكن التعرف إليه بسهولة . استخدام رموز لونية يعتبر أسلوباً عملياً .

والكيفية التي ستقيس التحسينات بموجبها .

الفرز: - أزل جميع الأشياء غير المطلوبة في المستقبل القريب .

ويفيد هنا وضع إطار زمني

للاستعمال، ابدأ بستة أشهر وعد تدريجياً إلى أسبوع . خذ باعتبارك أشياء من نوع الورق، المذكرات، الأوساخ، الكتيبات، قائمة المخزون، النفايات، الأدوات . يمكن وضع علامة على الأشياء التي لا يمكن تحريكها واستخدام منظومات إشارة بسيطة لبيان الوقت الذي تُركت فيه هذه الأشياء دون أن تستعمل .

التقويم أو التبسيط: - ضع الأشياء التي تُستعمل بصورة متكررة في أماكن سهلة الوصول . تأكد من أن كل شيء قد وضع عليه اسمه بصورة واضحة بحيث يمكن التعرف إليه بسهولة . استخدام رموز لونية يعتبر أسلوباً عملياً .

■ مثال

■ نقاط أساسية

هذه الأداة عبارة عن عملية تحسين مستمرة. مشاركة الإدارة فيها واهتمامها بها يعتبران عاملان مهمان في هذا الشأن. غالباً ما تكون نتيجة تطبيق الخطوات المذكورة تحقيق وفر كبير.

■ ملاحظات إضافية

بغية تشجيع هذه الطريقة، بإمكانك تخصيص أشخاص لمتابعة مجالات معينة، بهذا يوظفون بالمسؤولية ويشعرون بالفخر ضمن المجال الذي يعملون فيه، ويتحول هذا المجال إلى منزلهم الثاني.

المقياس	المسؤول	تطبيق الخطوات على طاولة المكتب
افرز - الأوراق ضمن صينية الوارد، الوثائق الورقية الأكواب	طاولة مكتب مرتبة في نهاية اليوم، صينية الوارد، بعنق ٢ سم.	
بسّط - أسلوب حفظ الملفات	عدد الملفات المتروكة دون حفظ	س . ت.
افرك للتنظيف الناسخة الطابعة	تلف محدود	ر . ف.
ضع مقاييس لكل عملية التنظيم الداخلي	مدى الانطباق على لالحة التحقق	س . ت.
طبق الانضباط الذاتي - على كامل عملية التنظيم الداخلي	صنّف نتائج المراجعات	س . ت.

■ تمرين

طبق أسلوب الخطوات المذكور آنفاً
على مكان عملك.

المقياس	الشخص المسؤول	تطبيق الخطوات ضمن مجال عملنا
		الفرز
		التقويم والتبسيط
		التنظيف بالفرك
		المقايسة
		الانضباط الذاتي

دائرة التحسين

■ متى تُستخدم

لدى الحاجة لوجود إطار عام لأي نوع كان من التحسين.

■ علام تحصل

إطار عام معدّل بحيث يناسب عملية التحسين الخاصة بك.

■ الوقت اللازم

التحسين عملية مستمرة. عملية وضع الإطار العام تستغرق من ساعتين إلى أربع ساعات.

■ عدد الأشخاص

شخص أو أكثر. الأداة مفيدة عند المستوى الفردي مثلما هي مفيدة عند مستوى المجموعة.

■ التجهيزات

المخطط البياني الموجود على الصفحة المقابلة معروض في مكان ظاهر وأطباق ورقية يمكن قلبها أو

سبورة لإيضاح النتائج التي تم التوصل إليها خلال الجلسة.

■ الأسلوب

١- التخطيط

- الفهم

- حدد

بوضوح

المشكلة /

العملية التي ستجري معالجتها.

افهم ما أنت بصدد إنجازاه.

- التحليل

افهم السبب الجذري للمسألة.

حدّد العمليات المحيطة بالمسألة

في تلك اللحظة وادعم ذلك

بمعلومات مفيدة.

- التنظيم

قرّر تفاصيل ما يتوجب القيام

به.

- الترتيب حسب الأولويات

ضع حلاً وخطة عمل يتسمان

بالفعالية والعملية، بما في ذلك

الأهداف والأشخاص المسؤولين

عن التحسين.

يضم الكتاب عدداً كبيراً من الأدوات التي تدعم كل مرحلة من مراحل هذه العملية. للحصول على مساعدة محددة انظر جدول المشروعات.

٢- التنفيذ

التنفيذ : رتّب وقت الرحلة بحيث تتخذ المسار الذي انتقيته .

نقذ الحل، ويُفضّل أن تبدأ بصورة تجريبية. اتبع الخطة وراقب تطورها والنقاط التي يمكن أن تُكسبك معرفة.

٣- المراجعة

العمل : فكر الآن بمجالات أخرى تختصر فيها الوقت. هل يعتبر المسار الجديد أفضل على نحو مستمر أم أن هناك مسارات أخرى أفضل منه ؟ ...

راجع نتائج العمل وقومها . هل تتوصل إلى النتائج المنشودة ؟ ماذا يحدث أيضاً ؟ .. ماذا يمكن أن تتعلم من النتائج ؟ ..

■ تمرين

ادرس عناصر دائرة التحسين بخصوص مشكلة التواصل الضعيف.

٤- العمل

فكر بما يمكن أن تتعلمه . تفهّم ما الذي ينبغي أن يتم بأسلوب مختلف واعمل بحسب ما تتوصل إليه من نتائج.

■ نقاط أساسية

نادراً ما نقضي وقتاً كافياً في مراجعة الأمور والتفكير بها والتعلم مما جرى، فنحن دائماً مشغولون ومضطربون للقيام بما يترتب علينا . مرحلة المراجعة هي مرحلة بالغة الأهمية، فهي توفر الوقت والجهد والطاقة على المدى الطويل، والتحدي المطروح أمام المدراء هو قدرتهم على جعل عملية المراجعة جزءاً من جميع مراحل العمل.

■ مثال

المشكلة: التأخير عن العمل التخطيطي: الفهم - ليكن هدفك الوصول إلى مكان العمل في الوقت المناسب.

التحليل - بعد إجراء تحليل السبب والنتيجة وتسجيل تأثير الأسباب يبدو أن السبب الرئيس للتأخير يكمن في جزء محدد من مسار الطريق. التنظيم - خطّط لمسارات أخرى بغية تجنب منطقة التأخير. الترتيب حسب الأولويات - انتق الخيار الأفضل.

■ ملاحظات إضافية

هناك أطر عامة كثيرة خاصة بالتحسين المستمر وحل المشكلات، لكن الطبيعة المبسطة لهذه الأداة تسمح باستعمالها في عدد كبير من الأجواء.

الشيء الأهم الذي توفره هذه الدائرة هو اللغة المشتركة للتحسين المستمر. ومن المهم أن نلاحظ أنها عبارة عن دائرة. ففي اللحظة التي تُتَمَّ فيها مرحلة «العمل» تنتقل إلى مرحلة «التخطيط».



■ الأسلوب

١- إشرح بوضوح الموضوع أو المشكلة التي ستجري معالجتها في الجلسة.

٢- على كل مشترك العثور على شريك يشعر معه بالراحة في تبادل الآراء التي يضيفها الآخر إلى الموضوع مثار البحث في الجلسة، ويحاول أن يبحث بالتحديد عن الآراء التي تتسم بالقوة وعلى الحقائق الإضافية وعلى النتائج المنشودة.

٣- ينضم أحد الطرفين من كل زوج إلى المجموعة (أ) وينضم الطرف الثاني إلى المجموعة (ب).

٤- تشكّل المجموعة (أ) الدائرة الداخلية التي ستستهل المناقشة وتشكّل المجموعة (ب) الدائرة الخارجية التي ستتألف من المراقبين الأوليين.

٥- حدد فترة زمنية تبلغ ٢٠ دقيقة لإجراء المناقشة، وخلال هذا الوقت يتعين على المراقبين ملاحظة الكيفية التي يشارك بها زملائهم وتسجيل

تحسين التواصل الجماعي

■ متى تُستخدم

لدى السعي لتحسين مهارات التواصل الجماعي ضمن بيئة جماعية.

■ علام تحصل

تغية عكسية شخصية بشأن كيفية تواصل الأفراد ضمن مجموعة ما ومجالات التحسين الممكنة.

■ الوقت اللازم

فترة ٢-٤ ساعات تكفي لتأمين تحليل شامل إضافة إلى أنها تتيح بعض الوقت للتدريب على أساليب جديدة.

■ عدد الأشخاص

١٠-١٦ شخصاً: من المهم أن يكون عدد المشتركين زوجياً.

■ التجهيزات

أقلام وأوراق وموضوع للمناقشة أو مشكلة تتطلب حلاً.

■ مثال

في ما يلي مقطع مأخوذ من جلسة لتسجيل التغذية العكسية:

«عندما بدأتُ جوَّ تتحدث عن مقاربتنا، بدا لي أنك فقدتَ الاهتمام بما يجري وبدأتَ تنظر من النافذة وتتململ بعصبية. بالمقارنة، عندما بدأتُ كثير تتحدث بدوّتَ أكثر اهتماماً ومشاركة. عندما وُجّه إليك سؤال بشأن مقاربتك بدا لي أن موقفك أخذ منحى دفاعياً وشرعت في اتخاذ منحى معاكس».

■ تمرين

ابدأ بمعرفة التغذية العكسية من أشخاص مقربين إليك بشأن الأسلوب الذي تصرفت به لدى تنظيم عطلة نهاية الأسبوع خارج المنزل.

■ نقاط أساسية

عندما تتقدم بالتغذية العكسية تكلم بموضوعية عما رأيته فعلاً. إن تقبُّل ردود الفعل والتقويم يمكن أن يسبب بعض الألم، ركّز على الإصغاء

أمثلة محددة على ذلك. بعض النواحي التي يجب الالتفات إليها هي: الوضوح في عرض الرأي، مشاركة الآخرين، تقبُّل أفكار الآخرين، الموضوعية لدى توجيه السؤال إلى الشخص، طرح الأسئلة ومهارات الإصغاء.

٦- يعود أفراد المجموعة ليشكلوا أزواجاً وتجري مراجعة الملاحظات لمدة ٥-١٠ دقائق.

٧- تعود المجموعة (أ) للمناقشة بينما تراقبها المجموعة (ب) لمدة ١٠-١٥ دقيقة. ثم تُكرّر عملية المراجعة مع التركيز على التغييرات الحاصلة على السلوك.

٨- كرر الخطوات ٤-٧ واجعل المجموعة (ب) تقف في الوسط بينما تقوم المجموعة (أ) بالمراقبة.

٩- تابعوا النقاش بشكل مجموعة واحدة.

١٠- عودوا إلى التوزُّع بشكل أزواج لإجراء جلسة مراجعة أخيرة كلٌّ مع زميله.

يجب أن تكون ضمن سياق مساعدة الأفراد على تحسين فاعليتهم ضمن مجموعة.

من الصعب التصرف بصورة «طبيعية» لدى شعور المرء بأنه مراقب. لكي تكون العملية فعالة، من المهم أن يتصرف الأفراد بصورة طبيعية قدر المستطاع ولا تحاول أن تحلّل سلوكهم.

إلى التقويم لا على محاولة تبرير سلوكك.

لا توجد طريقة صحيحة أو خاطئة للتصرف ضمن مجموعة، هذا التمرين معنيٌّ بتحسين العمل الجماعي.

■ ملاحظات إضافية

التزم الحذر، قد يجد بعضهم في هذا التمرين فرصة لشن هجوم شخصي، كل التغذية العكسية.

المجال	السلوك الذي جرى رصده
الإصغاء	
عرض المعلومات	
إشراك الآخرين	
عندما يُوجه سؤال	
عندما يتعرض للتحدي	
طرح الأسئلة	

التأثير والتحكم

■ الأسلوب

١- توصل مع المجموعة إلى اتفاق بشأن قائمة البنود التي ستجري دراستها. قد تكون هذه البنود مثلاً حول فرص التغيير أو الهموم الشخصية. وهنا يمكن أن يفيد استخدام الأداة رقم ٤ : « جمع الأفكار » وذلك لكي تجري مناقشة جميع المسائل.

٢- استعرض القائمة، وادرس بالنسبة لكل بند إن كان بوسعك أو بوسع فريق العمل هذا: التأثير في المسألة والتحكم بها أو التأثير فيها دون التحكم بها أو أنه ليس بالإمكان التأثير ولا التحكم. ضع كل مسألة في مكانها المناسب في المخطط البياني الموجود في الصفحة المقابلة.

٣- ركز على المسائل الموجودة ضمن الفئة المركزية، أي إمكانية التأثير والتحكم. تلك هي المسائل التي ينبغي وضعها في الصدارة وتصنيفها.

٤- بخصوص المسائل الموجودة ضمن المستوى التالي من الدائرة، أي التأثير دون تحكم، استخدم الأداة رقم ٤٣ :

■ متى تُستخدم

لدى الحاجة للتركيز بدرجة تكون مناسبة ويمكن القيام بها.

■ علام تحصل

تصوير بياني لمواقع المسائل أو الفرص من حيث إمكانية المجموعات أو الأفراد للتحكم بها والتأثير فيها.

■ الوقت اللازم

من المفترض أن تكون نصف ساعة كافية للتوصل إلى بيان واضح إلى حد ما لمواقع المسائل التي يجري تحليلها.

■ عدد الأشخاص

١-١٥ شخصاً: العدد المحدد يعتمد على نوع المسائل التي يجري تحليلها.

■ التجهيزات

سبورة أو أطباق ورقية يمكن تقليبها لإيضاح النتائج التي تم التوصل إليها.

واللياقة. لا تمنح سوى أقل ما يمكن من الوقت والجهد للطقس والمسافة وللمتسابقين الآخرين.

■ تمرين

ضع مخطط التأثير والتحكم للمسائل المتعلقة بالبيت الذي تسكنه.

■ نقاط أساسية

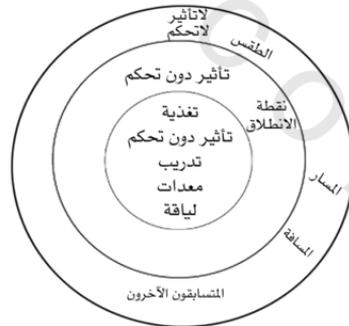
كن واقعياً بشأن ما يمكن لك فعلاً التحكم به والتأثير فيه. فقدرتنا على التحكم هي أضعف مما نعتقد. سوف تغير الحدود مكانها، فمع مرور الوقت ستنتقل المسائل من فئة إلى أخرى. إذا كانت هناك مسألة لا تملك التحكم بها في الوقت الراهن، يمكن أحياناً التأثير على الأشخاص لكي تجعل هذه المسألة تنتقل إلى فئة يمكن التحكم بها. تأكد من أنك تفهم تماماً سبب رغبتك في التحكم بهذه المسألة.

«الرسوم البيانية لقوة التأثير» والأداة رقم ٥٩: «مخططات مراكز القوة» وذلك لزيادة فاعلية تأثيرك على تلك المسائل.

٥- بخصوص المسائل الموجودة ضمن الفئة الخارجية، أي لا تأثير ولا تحكم، عليك التزام جانب الحذر في ما يخص هذه المسائل والتأثير الذي يمكن لها أن تمارسه على المسائل التي يمكنك التحكم بها. لكن اجعل الوقت الذي ينقضي في مناقشة الحلول، محدوداً، بما لا يدع لهذه الحلول أي تأثير على مجريات الأمور.

■ مثال

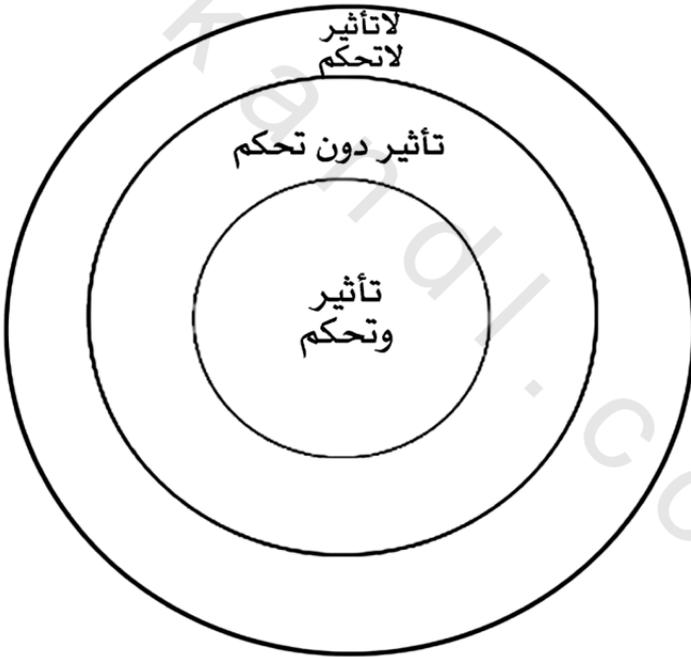
عند الاستعداد لسباق ماراتوني



المسائل التي ينبغي التركيز عليها أولاً هي التغذية والتدريب والمعدات

■ ملاحظات إضافية

احذر انقضاء وقت أطول من اللازم
في مناقشة المجالات الرمادية بين
الفئات. فكون هذه المجالات رمادية
يجعلها تقل أهمية عن تلك غير
الرمادية.



■ التجهيزات

سبورة أو أطباق ورقية يمكن تقليبها،
من أجل إيضاح نتائج الجلسة.

■ الأسلوب

١- توصل مع المجموعة إلى فهم
مشترك للمسألة أو المشكلة قيد
البحث. لخص النتيجة بجملة قصيرة.
٢- حدد جميع العناصر المؤثرة على
المسألة أو المشكلة. من أجل تحديد
هذه العوامل، يمكن الاستفادة من
الأداة رقم ٤: «جمع الأفكار».

٣- رتب العناصر بشكل دائرة على
الأطباق الورقية أو السبورة. اترك
فراغاً بين العناصر لإضافة الأسهم
لاحقاً.

٤- ابحث عن علاقات السبب /
التأثير في كل من العناصر وصل بينها
بأسهم. في حال عدم وجود علاقة، لا
ترسم أي سهم. في حال وجود علاقة،

يجب أن يتجه
رأس السهم
إلى العنصر

ابدأ بعنصر واحد ثم
تابع بشكل دائري

43

الرسوم البيانية القوة التأثير

■ متى تُستخدم

لدى مواجهة مسألة أو مشكلة ما،
وعندما يكون فهم العوامل التي تؤثر
على المسألة مفيداً في عملية إيجاد
الحل.

■ علام تحصل

صورة عن العوامل المتعددة التي تؤثر
على المسائل المتعلقة بمشكلة ما، وهو
ما يساعدك في التوصل إلى فهم
شامل للوضع قبل اختيار الحل.

■ الوقت اللازم

٢-٤ ساعات حسب درجة تعقيد
المشكلة.

■ عدد الأشخاص

العدد الأمثل هو ٤-٦ أشخاص،
يمكن للمجموعات الأكبر عدداً أن
تتجح إذا أُديرت بدقة.

■ تمرين

ضع رسماً بيانياً لقوة التأثير لمسألة حسن التصرف بالوقت.

■ نقاط أساسية

● أكبر عدد من الأسهم الخارجة -
الدافع الأساسي.

● أكبر عدد من الأسهم الداخلة -
النتيجة.

الدافع الأساسي يعني الدافع الذي سيكون له التأثير الأكبر على النتيجة في حال التركيز عليه.

لكي تكون الطريقة أكثر دقة، يمكن وضع درجة أهمية على الأسهم للإشارة إلى قوة التأثير. لكن ذلك يزيد من تعقيد الأداة.

يمكن استعمال المنهج الكامن خلف الرسوم البيانية لقوة التأثير لفهم علاقات التأثير ضمن مجموعة من الأشخاص، أنظر الأداة رقم ٥٩: «مخططات مراكز القوة».

■ ملاحظات إضافية

كثيراً ما تميل الرسوم إلى أن تصبح

الأكثر تأثراً (وليس إلى العنصر المؤثر). لا ترسم سهماً برأسين.

٥- تحقق من أن الرسم البياني كامل ودقيق.

٦- احسب عدد الأسهم الداخلة والخارجة بالنسبة لكل عنصر.

٧- كرر الرسم البياني بحيث يضم عدد الأسهم الداخلة والخارجة بالنسبة لكل عنصر. وجّه اهتمامك إلى العنصر الذي يتمتع بأكثر عدد من الأسهم الخارجة على أنه العنصر الذي يرجح أن يكون الدافع الأساسي للمسألة. توجه باهتمامك إلى العنصر الذي يتمتع بأكثر عدد ممكن من الأسهم الداخلة على أنه العنصر الذي يشكّل النتيجة الأساسية.

٨- ركّز أولاً على الدافع الأساسي، فهو غالباً ما يكون النقطة ذات الفعالية القصوى في المسألة قيد البحث.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة.

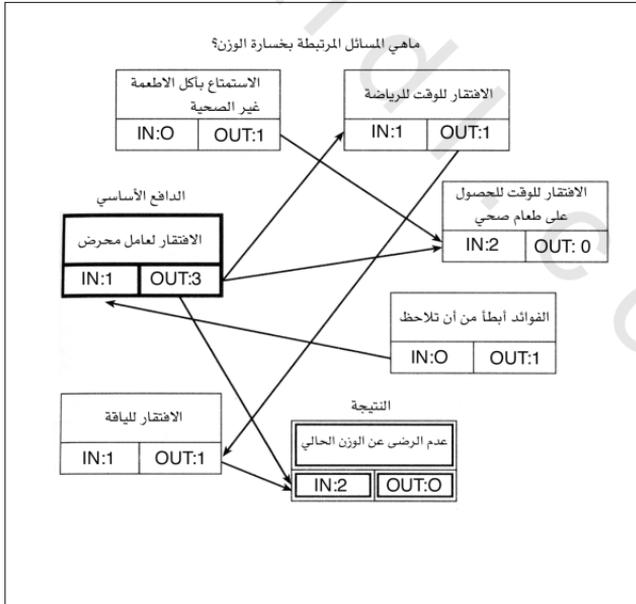
ما هي المسائل المرتبطة بخسارة الوزن ؟..

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يكون المجال الذي ينبغي التركيز عليه للتوصل إلى خسارة الوزن هو العامل المحرض.

ملاحظة: هناك عاملان دخل إليهما سهمان كحد أقصى . إذا حدث ذلك ، الجأ للمنطق لتحديد أيهما يُعتبر النتيجة الأكثر احتمالاً.

بالغة التعقيد ويصبح فهم معناها أقرب ما يكون إلى الاستحالة. وللحد من إمكانية حدوث ذلك، عليك الاختصار على ٢٠ عاملاً كحد أقصى ولا تذكر سوى التأثيرات الرئيسية.

هذه الأداة لا تقدم لك حلاً، بل تشير إلى المجال الذي يتمتع بالقدر الأكبر من الفاعلية.



تحليل العوامل الداخلة والمردود

متى تُستخدم

لدى تحليل الأنشطة والعمليات وتدقيق المعلومات والمشكلات. يمكن استخدامها من أجل تحليل الأنشطة البسيطة وصولاً إلى أجواء الأعمال المعقدة. وهي تساعد في تجزئة المنظومات المعقدة إلى منظومات فرعية يسهل التحكم بها.

علام تحصل

بيان تصويري بسيط لعمل ما تمت تجزئته إلى عناصره الأساسية.

الوقت اللازم

يختلف تبعاً لمدى عمق العمل الذي يجري تحليله ومدى تعقيده. فترة تتراوح ما بين الساعة وحتى الساعتين يُفترض أن تكون كافية لإلقاء نظرة عامة أولية على العمل.

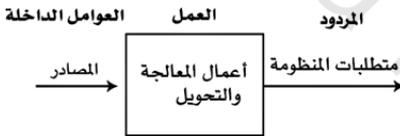
عدد الأشخاص

يعتمد على العمل، يتراوح ما بين ١-١٢ شخصاً. للحصول على فائدة قصوى، الأفضل إشراك مجموعة منتقاة من الأشخاص الضالعين في العمل الذي يجري تحليله.

التجهيزات

وسائل بصرية لجمع المعلومات.

الأسلوب



١- حدد العمل ودونّه داخل إطار العمل.

٢- ضع قائمة بجميع عناصر المردود المتوخاة من العمل ودونّها على الجانب الأيمن.

٣- ضع قائمة بجميع العوامل الداخلة في العمل ودونّها على الجانب الأيسر.

٤- أدرس احتمالات حدوث عناصر مردود «جانبية»

مثال

صنع فنجان من الشاي



والمردود ومن ثم يقومون بربطها ببعضها.

ملاحظات إضافية

بإمكان الأفراد وضع المخطط حسب أي ترتيب بدل العمل عبر المراحل. قد يجد بعضهم فائدة في أن يبدأ بالتفكير بشأن الأعمال الفرعية التي يتضمنها العمل الرئيس. القاعدة هنا: كل ما يساعدك على التفكير بالعمل بصورة شاملة يعتبر مقبولاً.

ابحث عن العوامل الداخلة وعناصر المردود التي لا ترتبط بأي شيء آخر. وابتحث أيضاً عن العوامل الداخلة وعناصر المردود المكررة فقد تشير إلى وجود تضارب وتشكل مجالات يجب تحسينها. إضافة لتحليل العمليات والأنشطة الراهنة، بإمكانك أيضاً العمل على طبق ورق فارغ وتصميم منظومة جديدة. ابدأ بتحديد المردود المطلوب، ثم حدد العوامل الداخلة اللازمة لتحقيقه. ويجب أن تتأكد هنا من أن العناصر الأساسية فقط هي التي تدخل في التصميم.

إذا دققّت بمزيد من التفصيل، ترى أن بإمكانك تجزئة العمل إلى أعمال فرعية، مثلاً، غلي الماء، وضع كيس الشاي، الحليب، السكر وصب الماء في الفنجان. عناصر المردود «الجانبية» في هذا المثال هو كيس شاي مستعمل ووجود بخار على الأغلب.

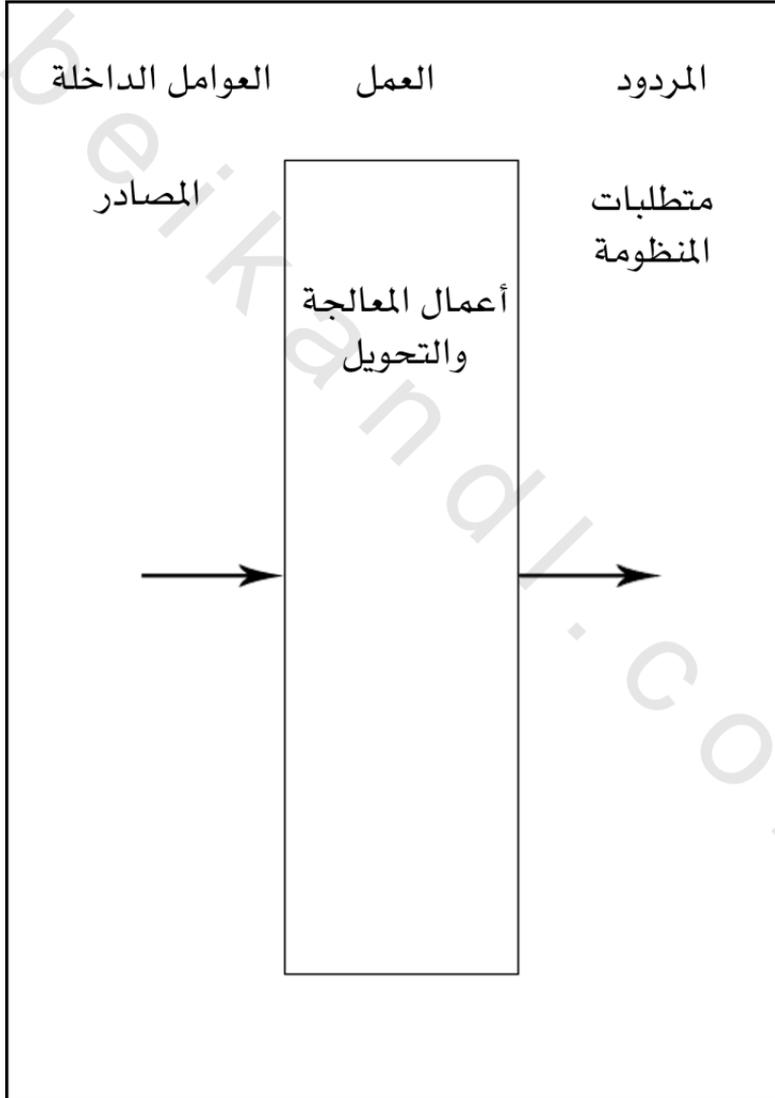
تمرين:

ارسم مخطط تحليل العوامل الداخلة والمردود لعملية غسيل سيارة.

نقاط أساسية

يمكن ربط مخططات تحليل العوامل الداخلة والمردود مع بعضها لمعرفة أين تُستخدم العوامل الداخلة، واتجاه حركة المردود ودرجة اعتماد العمليات على بعضها. مثلاً، لمعرفة الوضع العام لقسم ما، يقوم الأفراد بوضع مخططات تحليل العوامل الداخلة

من أجل وسيلة مشابهة، ولكن أكثر تفصيلاً، فكّر باستخدام الأدوات ٦٤: «وضع مخطط العملية» و ٨٩: «تخطيط العملية على أساس زمني».



■ الأسلوب

١- قم بدراسة تتعلق بالدول التي ستعمل معها. استخدم قائمة التحقق المذكورة وذلك لإضفاء شكل على الدراسة.

ادرس ثقافة الدولة التي تنوي العمل فيها قدر إمكانك.

٢- أدرس تأثير النتائج التي توصلت

إليها على العمل الذي تنوي القيام به.

٣- تبين استراتيجيات لإضفاء الشكل الأمثل على العلاقة.

■ مثال

فكر بطريقة لبيع نوع جديد من الصابون إلى مجموعة من الأطفال الذين يلعبون في الشارع. فلكي تقاطعهم أثناء لعبهم عليك أن تفهم لغتهم والترتيب الهرمي للمجموعة وما هي العوامل التي تدفعهم للعب وكيف يمكن لك إثارة اهتمامهم بأمر يختلف تماماً عما يقومون به في تلك اللحظة. في حالة كهذه، نلاحظ دور جميع القضايا المتعلقة بالسلطة والسياسة والحساسيات والدوافع والعملية المتداولة.

45

الجو العام للأعمال الدولية

■ متى تُستخدم

لدى القيام بأعمال ذات طبيعة دولية.

■ علام تحصل

بعض المجالات التي ينبغي التركيز عليها بغية تحسين علاقات العمل الدولية.

■ الوقت اللازم

ساعتان تقريباً للقيام بالأعمال التحضيرية.

■ عدد الأشخاص

شخص واحد لإجراء الدراسة. ولكن يجب إطلاع كل شخص في المؤسسة يكون ضالماً بصورة وثيقة في الأعمال الدولية.

■ التجهيزات

قائمة التحقق الموجودة على الصفحة المتقابلة.

■ تمرين

ضمنه وأخلاقيات الثقافات الأخرى يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لجميع الأطراف المعنية.

يمكنك أن تضيف إلى قائمة التحقق بنوداً أخرى تكون وثيقة الصلة بصورة خاصة بالبلد الذي تنوي العمل فيه.

■ ملاحظات إضافية

إن استخدام هذه الأداة لن يضمن لك نجاحاً دولياً، لكنه سيوفر لك معلومات تساعدك لدى تقرير استراتيجيات تطوير العمل.

فكر بطريقة لبيع هذا الكتاب في البرازيل. ما هي المسائل التي ينبغي لك أن تأخذها بعين الاعتبار ؟ ... أين يمكن العثور على معلومات مفيدة ؟ ...

■ نقاط أساسية

يمكن استخدام هذه الأداة عند جميع المستويات في العمل، ويتراوح المجال هنا من استخدام أداة أخرى من هذه الأدوات مع أناس من بلد آخر، إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة في السوق الدولي أو افتتاح مشروع عمل على نطاق دولي. مهما تكن الحالة، فإن فهم الجو العام الذي يجري العمل

النتائج	مجالات الدراسة المجال
	البنى التحتية لوسائل الاتصال
	ثبات العملة وإمكانية المتاجرة بها
	المعطيات الديموغرافية
	تسهيلات التوزيع
	الاقتصاد والعوامل المحركة له
	حرية التجارة
	التاريخ
	ساعات العمل
	المشاركة / السلطة
	اللغة
	القوانين والتشريع
	مستويات الأمية
	المشاركة العسكرية
	البيئة المادية
	السياسة والحكومة
	مصادر القوة
	العلاقات مع الدول المجاورة
	الدين
	درجة الأمان
	الأولويات الاجتماعية
	الأذواق
	الضرائب
	الأمر اللائقة والأمر غير اللائقة
	معلومات أخرى

■ الأسلوب

١- قم ببعض الدراسات المتعلقة بالبلد والثقافة اللتين ستواجههما .

الاستمارة الموجودة على الصفحة المقابلة توفر لك دليلاً مفيداً .

وفي ما يلي تفصيلات تتعلق ببعض الإرشادات العامة .

يمكنك إجراء الدراسة بحيث تشمل جميع الدول التي تتعامل معها ومن ثم تستخدمها كمجموعة موجزة لإعطاء معلومات ذات طابع دولي . وزعها على جميع العاملين معك .

الإرشادات	المجال
بصورة لائقة ومنسجمة مع النظم السائدة . في حال الشك، اسأل .	الثياب
قدم الشخص الأعلى منزلة أولاً . استخدم التحيات الرسمية الخاصة بتلك الثقافة . انتظر إلى أن يرشدك المضيف الرئيس إلى مكان جلوسك إلى طاولة الاجتماعات .	تقديم الأشخاص
التواصل غير الكلامي يجري تذكره غالباً لمدة أطول من التواصل الكلامي . لا تتكلم بسرعة . هل يعتبر وجود مترجم أمراً ضرورياً	التواصل

قواعد السلوك الدولية

■ متى تُستخدم

قبل القيام بأعمال دولية الطابع سواء في بلدك أو في بلد آخر .

■ علام تحصل

علاقات أفضل واحترام، بالتالي على صفقات عمل مع ثقافات أخرى .

■ الوقت اللازم

لإعداد نفسك، يجب ألا يستغرق الأمر أكثر من ساعتين .

■ عدد الأشخاص

جميع الأشخاص الذين سيمثلون أعمالك على الساحة الدولية .

■ التجهيزات

الاستمارة المبينة في الصفحة المقابلة .

أهل بعض البلاد معروفون بتأخيرهم. لكن حافظ أنت على الوقت كدلالة على الاحترام.	التوقيت
المسلمون لا يتناولون لحم الخنزير أو الخمر، وإذا كنت تتناول الطعام مع مسلمين فلا تستخدم يدك اليسرى للمس الطعام. البوذيون لا يتناولون لحم البقر.	تناول الطعام
الأميركيون واليابانيون عادة ما يقدمون الهدايا. في الولايات المتحدة يقدمون إكرامية للجمع.	تقديم الشكر

الثقافات المختلفة تتبنى معدلات سرعة مختلفة وتحمل توقعات مختلفة في ما يخص التوقيت - رتب توقعاتك على هذا الأساس.	الإرشادات	المجال
عليك أن تعرف إن كان هناك أنواع من الطعام أو الشراب تعتبر «غير مقبولة» إما لأسباب دينية أو قانونية. تحقق إن كانت هناك أعمال معينة يمكن أن تُفسر على أنها مهينة.		التوقيت
أحياناً، قد يتوقع بعضهم تقديم هدايا لكن ذلك قد يخرق نظم أخلاقيات الشركة أو القانون المحلي. ملاحظة مكتوبة باليد تحمل عبارة شكر يمكن أن يكون لها تأثير كبير.		تناول الطعام
		تقديم الشكر

■ مثال

فيما يلي بعض الأمثلة المفصلة من

دول مختلفة

في الولايات المتحدة غير رسمية بينما تكون رسمية في المملكة المتحدة.	الثياب
لا تفترض أنه نظراً لكون اللغة الإنكليزية هي اللغة الأساسية، فإنهم يفهمون ما تقول، تحقق دائماً من أنهم يفهمون ما تقول فعلاً.	التواصل

■ تمرين

تخيل أنك تنوي الذهاب إلى اليابان في رحلة عمل، ما هي الأمور الأساسية التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار ؟ ...

الإرشادات	المجال
	الثياب
	تقديم الأشخاص
	التواصل
	التوقيت
	تناول الطعام
	تقديم الشكر

■ ملاحظات إضافية

تجنب المبالغة، احترم الثقافة لكن لا تقلدها، فقد يجد الناس في ذلك إهانة. إجراء دراسة بسيطة قد يكون له تأثير كبير في إنجاح الأعمال التي تحمل طابعاً دولياً.

■ نقاط أساسية

لا تفترض أن بلدك بأكملها تتصرف على نفس المنوال، إذا كان ذلك ممكناً، حاول أن تعرف المنطقة التي يأتي منها الأشخاص بالتحديد.

قواعد السلوك الدولية مهمة بصورة خاصة عندما تزور الأشخاص في موطنهم الأصلي.

■ عدد الأشخاص

يجب أن تشارك المؤسسة بأكملها. وللحصول على الفوائد القصوى، من المهم ألا نعتبر هذه الأداة وكأنها مجرد «أمر يتعلق بالإنتاج». فهي تتجاوز حدود التصنيع التقليدية لتتضمن المبيعات والإدارة والشؤون المالية والمشتريات.

■ التجهيزات

لا تتطلب الأداة أية تجهيزات محددة.

■ الأسلوب

١- أوردنا هنا الخطوط العامة لمقاربة رقيقة المستوى تهدف إلى بدء العمل بالأداة. تضم الصفحة المقابلة نظرة عامة تتعلق بالعناصر الرئيسية التي يجب أن تأخذ مواقعها قبل وأثناء عملية البدء بالعمل بالأداة.

٢- تعرّف إلى الأداة وحلّل مدى مناسبتها لنوع العمل الذي تقوم به. JIT هي مجموعة مبادئ ومفاهيم تضم عدداً من العناصر الرئيسية التي وردت بصورة موجزة على الصفحة

في اللحظة المناسبة

■ متى تُستخدم

أداة صناعية تعتبر مفيدة عندما يكون هناك تنوع كبير في الإنتاج وتكون مرونة المنظومة هي العامل الأهم.

■ علام تحصل

نظام يجذب المواد والمنتجات لمساعدتها على المرور عبر منظومة موضوعة على أساس متطلبات الزبون مع قدر أدنى من الهدر. الهدر ضمن هذا السياق قد يعني الإسراف والفترات المنتقضية بين بدء عملية الإنتاج وانتهائها والعمل الجاري والرأسمال المستثمر والإنتاج والخرقة والحيز وسوء النوعية.

■ الوقت اللازم

JIT هي مجموعة مبادئ ومفاهيم، وليست مهمة تقوم بها، ولذلك فهي تتطلب كامل وقت الأفراد.

ترى أن الساقى قد قام بتخمين عدد الزبائن الذين سيستقبلهم في ذلك اليوم وعدد الكؤوس التي ستُطلب من كل نوع من الشراب، وأنه قد صب جميع تلك الكؤوس وجهازها على البار لتكون في متناول الزبائن.

أما منظومة الجذب فهي تعمل على أساس الطلب. تدخل أنت البار وتطلب كأساً من البيرة فيصب لك كأساً في تلك اللحظة، تشربه أنت ولا يصب الساقى كأساً أخرى ما لم تطلب أنت ذلك. وعندها يصب الكأس في تلك اللحظة.

في هذه الحالة المبسطة ترى أن المقاييس المأخوذة في الاعتبار هي رضى الزبون والهدر. ولا جدال في أن منظومة الجذب هي الراجحة لأن منظومة الدفع تؤدي إلى تلاشي برودة المشروبات، وبينما يتواجد فائض من بعض المشروبات المعينة، نرى أن مشروبات أخرى قد نفذت من المخزن، مما يؤدي بالتالي إلى عدم رضى الزبون. وهناك فوائد بالنسبة للبار:

المقابلة. ربما كان من المناسب تنفيذ بعض هذه العناصر أو كلها.

٣- شكّل فريقاً متعدد الكفاءات لاستكشاف كامل مجال العمل بدءاً من سلسلة التوريد مروراً بالإنتاج ووصولاً إلى الزبون.

٤- ضع خطة عمل لتسيير هذه العناصر.

٥- نفذ الخطة.

٦- قُم بالتعديل والتحسين. أوضح النقاط التي ينبغي التعلّم منها لكي يُقدّم المنتج الجديد إلى السوق بصورة رسمية وانشرها بين الأفراد.

٧- ضع خطة تقديم المنتج الجديد إلى السوق بصورة رسمية.

٨- نفذ الخطة.

٩- حافظ على استمرارية دائرة التحسين.

■ مثال

لنأخذ صالة بار. (هذا المثال يوضح عمل منظومة الجذب.) في حال تطبيق منظومة الدفع قبل دخولك إلى البار،

■ نقاط أساسية

- يجب أن تتوافر إدارة ممتازة والتزام ومشاركة وقيادة.
- من الضروري أن يجري تدريب الأشخاص على تقنيات ومبادئ JIT.
- نجاح تطبيقات JIT يصل تأثيره إلى الأفراد.

- عليك أن تعمل بجد لإتقان أداة JIT ، فهي تتطلب تغييراً في السلوكيات والمواقف لا يحدث بين عشية وضحاها .

■ ملاحظات إضافية

- لا تتوقع أن تقدم لك JIT حلاً سحرياً لمشاكلك في العمل. التحسُّن المستمر يمكن أن يحدث ولكن عليك العمل بجد في سبيل ذلك.

في السيناريو الأول، إذا أخطأ الساعي في تخمين الطلب، تكون النتيجة هدرًا للمخزون وفائضاً في الإنتاج، وهذا ما لا يمكن أن يحدث في مثال منظومة الجذب.

■ تمرين

ادرس مضامين تخفيض حجم العبوات، في المرة التالية التي تذهب فيها لشراء الطعام. ما هي العوامل التي يتعين عليك التفكير بها ؟ ... ما هي المواد التي ينبغي أن تكون ضمن عبوات كبيرة ؟ ... ما هو المخزون الذي يمكن لك وضعه في خزانتك ؟ ... ما هو مقدار الهدر في هذه المنظومة ؟ ...

التحضير من أجل JIT

الوصف	
يجب أن تولي عناية لروح الجماعة الهادفة للتحسين. الحوافز والمكافآت يجب أن تتركز حول التحسين. التدريب هو العامل الرئيس في مبادئ وأدوات JIT وفي التقنيات الهادفة لدعم العمل الجديد.	العمل الجماعي
اجعل عمليات الجودة جزءاً من المنظومة. أوجد معايير وقائية لضمان الجودة. إذا صادفت مشكلة تتعلق بالجودة - عليك التوقف ومعالجة المشكلة الجذرية. لن تؤتي الـ JIT ثمارها في حال النوعية السيئة.	الجودة
المسؤولية تقع على عاتق القائمين على العمليات وخبراء الصيانة. تحتاج هنا إلى مخططات واضحة للرؤية لكي يتقلص عدد مفاجآت الصيانة إلى الحد الأدنى ولكي تترك مجالاً للصيانة الوقائية. مراقبة الإحصاءات تعتبر أمراً أساسياً هنا.	الصيانة
ركز جهودك لإيجاد طلب ثابت يمكن التنبؤ به. نسق مع الزبائن لكي تؤسس علاقة ثقة معهم وذلك بغية تشجيع الطلبات الصغيرة الأكثر نظامية - ادرس كيفية التعامل مع «الأعمال المستعجلة».	الطلب
تعرف إلى المنتجات والمصادر والمزية التنافسية ذات الأهمية القصوى وركز اهتمامك عليها.	التركيز
ادرس إمكانية استعمال عدة آلات صغيرة متعددة الوظائف بدل آلة واحدة كبيرة. سيؤدي ذلك إلى زيادة درجة المرونة في عدد من المجالات.	الآلات الصغيرة
لدى وضع خطة التنسيق العام يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تقليص الهدر إلى الحد الأدنى والمرونة. التنظيم الداخلي هو العامل الأهم.	التنسيق العام
اخفض فترتي التحول وبدء العمل. حلل أسلوب ممارسة العمل وقم بإجراء التحسين.	خفض فترة التحول
الهدف - خفض فترات بدء العمل للسماح بإنتاج عبوات صغيرة الحجم.	

تنفيذ JIT

الأشخاص القريبون من العمل هم أكثر تأهيلاً للقيام بالتحسينات. شجّع تبادل الآراء وتبني عملية التحسين.	إشراك المجموعة
سلط الضوء على المشاكل لدى حدوثها واحتفل بالنجاحات وبسط جميع التدابير واجعلها واضحة.	وضوح الرؤية
اجمع المعطيات واستعملها فور الحصول عليها. ضع أساليب تخفّف من الفوضى إلى الحد الأدنى وارفع درجة دقة مستويات الجرد. قم بقياس الجودة أثناء سير العملية واتخذ الإجراءات اللازمة لتحديد التطابق.	جمع معطيات العملية
ركّز على أهمية التحسين. ينبغي أن تُكافأ حالات التعرف إلى المشاكل وحلّها أو تحسين الوضع.	التحسين الإلزامي
خذ بالاعتبار طاقة الإنتاج والدقق. ينبغي مراقبة العوامل الداخلة والمردود كما ينبغي تنظيم طاقة الإنتاج لتحقيق المرونة المثلى.	وضع الجداول الأساسية
ليكن هدفك خفض المخزون إلى الحد الأدنى، لا تتوقف عن العمل لتحويل دون تراكم المخزون. المخزون يكلف مالياً. راقب حركة المخزون واحتفظ بأدنى حد تستطيعه بحيث تتمكن من مجارة الطلب.	إدارة المخزون
يتعلق هذا بالدقق، ليكن هدفك جعل العملية بكاملها، لا مجرد أجزاء منها، في المستوى الأمثل، وقم فقط بالمطلوب حين يتطلب الأمر ذلك.	الجدب والتزامن
هناك أربعة مجالات رئيسة للقياس وهي الهدر والتكاليف والوقت والتسليم. ينبغي أن تتمكن من ملاحظة التحسن أو ملاحظة بداية حدوث أعطال. إن المؤشرات المبكرة تخفف من الهدر إلى الحد الأدنى.	القياس

التجهيزات

يحددها المضمون الذي يتم تقديمه.

الأسلوب

متى تُستخدم

عندما تحتاج مجموعة من الأفراد إلى التواصل بشكل أكثر فعالية.

علام تحصل

مستويات أفضل من التواصل.

الوقت اللازم

يعتمد على كمية المعلومات التي ينبغي مشاركتها. معظم أنواع المسح التقويمي الخاصة بأساليب التعلم تحتاج إلى نصف ساعة تقريباً لكي تكتمل، لكن تدقيق صحة المعلومات واستخدامها يعتبران عملية مستمرة.

عدد الأشخاص

يعتمد على عدد الأشخاص الذين يقدمون المعلومات وعدد الأشخاص الذين يتلقون المعلومات.

١- حدد المضمون الذي ترغب في تعليمه أو إيصاله للآخرين.

٢- ادرس الطرق المختلفة التي يتعلم بها الأشخاص ويتلقون المعلومات. بعضهم يفضل المخططات البيانية، آخرون يفضلون نصاً مفصلاً، وبعضهم يحتاج لأن يفهم الصور الأكثر شمولاً، وهناك من يحتاج لأن يتعلم بدءاً من أصغر الأمور فصاعداً. (وهذا غيض من فيض) كيف يمكن لنا إذاً أن نكون كل شيء لكل الأفراد، وأن نتأكد من أن الجميع يفهم ما نقول؟ ... إذا كنت تحاول إيصال المعلومات إلى مجموعة صغيرة، يجدر بك عند هذه المرحلة إجراء مسح تقويمي لأساليب التعلم. هناك عدد منها متوفر حالياً وهي تبين لك أنواع الأساليب السائدة ضمن

في البدء بالعمل، أن تراجع الصفحة
المقابلة للاطلاع على بعض زمر
التصنيف الشائعة).

٥- انشر المعلومات ضمن مجال من
طرقٍ مختلفة كما هو مبين في
الجدول.

٦- حاول إن أمكن، أن تحصل على
التغذية العكسية بشأن نجاح أسلوب
نقل المعلومات، وعدّل المقاربة في المرة
التالية تبعاً لذلك.

أفراد المجموعة بحيث تقوم بتعديل
تقنية التواصل على أساس ذلك. إذا
كنت تعمل مع مجموعة كبيرة، فالأسلم
أن تقوم بتغطية معظم الخيارات.

٢- جرّب المضمون إلى معلومات مبسطة.
٤- ادرس كل طريقة من الطرق التي
يحتاج إليها الأفراد ليتمكنوا من تلقي
المعلومات، وذلك بالنسبة لكل معلومة
على حدة. (يمكن القيام بذلك على
أساس تصنيف أساليب التعلّم في
المسح التقويمي أو يمكنك، للإسراع

■ مثال

إعطاء إرشادات للوصول إلى منزل.

المقاربة	أسلوب التعلم المفضل
ارسم مخططاً	تصويري - يجري استيعاب المعلومات بصورة أفضل عن طريق الصور.
اشرح المسار خطوة بخطوة . مبنى فمبنى.	متتابع بصورة منطقية- يجب أن تتراكم المعلومات خطوة بخطوة.
أنت تتجه شمالاً باتجاه بيرمنجهام.	السياق- صورة أكثر شمولاً- يجب أن يُنظر للمعلومات كجزء من هدف أكبر.
الشارع رقم ٤٠، استدر إلى اليمين، الجادة الثانية إلى اليمين، البيت الرابع إلى اليسار.	نظرة عامة مبسطة - يجب أن تكون المعلومات بسيطة ودقيقة.
اخرج من الشارع رقم ٤٠ حيث يوجد الفندق، ستري حانة إلى اليسار، سرف في هذا الاتجاه ..	تفاصيل لدعم المعلومات- يتطلب الأمر تفاصيل شاملة للمساعدة على الفهم.
تحدث إليهم عبر هاتف نقال.	سمعي أو لفظي- يتطلب الفهم شرحاً لفظياً.

■ ملاحظات إضافية

هناك أدوات وأساليب واستبيانات سلوكية عديدة مختلفة متوفرة، تتمتع جميعها بمزايا متعددة، تساعدك في تحسين التواصل والعمل الجماعي. توفر هذه الأداة مجموعة مؤلفة من بعض الأساليب الرئيسية المعروفة.

أساليب التعلم تساعدك في إيصال المعلومات إلى عدد كبير من الأشخاص، وهي لا تغير نوعية المعلومات.

الفكرة العامة عن الشخصية بإمكانها أيضاً أن تساعد في فهم الكيفية التي يفضل الأشخاص أن يتعلموا بواسطتها.

■ تمرين

استخدم المقاربة لتعليم أساليب التعلم إلى جمهور كبير العدد.

■ نقاط أساسية

الأشخاص يستوعبون المعلومات بطرق مختلفة، والأسهل أن تقدم لهم المعلومات بالأسلوب الذي يتقبلونه بسرعة وسهولة بدل إجبارهم على التعلم بطريقة تخالف طبيعتهم.

إن تعارض أساليب التعلم يمكن أن يؤدي غالباً إلى نزاع، والأجدى أن يقوم كلا الطرفين بالعمل على تقديم ما لديهما من معلومات بطريقة يمكن أن يفهما الطرف الآخر.

المقاربة	أسلوب التعلم المفضل
	تصويري
	متتابع بصورة منطقية
	المضمون
	نظرة عامة مبسطة
	تفاضيل لدعم المعلومات
	سمعي أو لفظي

العودة إلى المعايير المرجعية الخاصة بالتصنيع

متى تُستخدم

لتحديد مجالات التحسين في مشروع صناعي محتمل، أو كجزء من إطار عام لاستراتيجية التصنيع.

علام تحصل

موجز للمعايير المرجعية المتواجدة ضمن المجال الصناعي التي توفر أفكاراً مفيدة للنقاش لدى البحث عن مجالات التحسين.

الوقت اللازم

جلسة تستغرق نصف يوم تعتبر كافية في العادة.

عدد الأشخاص

الوضع المثالي هو وجود فريق متعدد الكفاءات وذلك حسب ما تأمل في الحصول عليه. كحد أدنى، يجب أن يتواجد أفراد من المسؤولين عن التصنيع وممثلون عن الأقسام التي

يتعامل معها هؤلاء الأفراد بصورة

دائمة (المبيعات، التصميم، إلخ ...)

التجهيزات

نسخة عن المعايير المرجعية لكل شخص ووسيلة لتسجيل التغذية العكسية.

الأسلوب

هناك كثير من المعايير المرجعية الخاصة بالتصنيع والنظم الداخلية الخاصة بالشركة.

لكي تنجح العملية تحتاج إلى معطيات داخلية تكون صادقة وموضوعية.

الأسلوب التالي يقدم موجزاً

لمقاربة شاملة تتعلق بمعياري مرجعي نموذجي.

١- اختر المعيار الذي ترغب باستخدامه.

٢- اشرح الهدف الذي تسعى الجلسة لتحقيقه وحدد النظم. يمكن للأداة رقم ٤: «جمع الأفكار» أن تكون ذات فائدة في هذا المجال.

٣- اختر فكرة من المعيار وناقشها مع الجماعة.

٤- حدد ما إذا كانت شركتك تطابق الوصف أو أنها أفضل أو أسوأ إلخ ...

rembse تصف بعض خاصيات العمل
العصري الناجح. هل يشمل الوصف
عملك...؟

- مهمات Kim الأساسية تطرح
عدداً من الأسئلة الموضوعية بحيث
تجعلك تفكر بالمسائل المهمة المتعلقة
بالتصنيع الحديث.

- يصف Hayes and wheel-
right أربع مراحل تطويرية. المرحلة ٤
هي الأكثر تطوراً. في أي مرحلة تقع
شركتك...؟

■ ملاحظات إضافية

قارن شركتك بالمعيار المرجعي
واستخدم منظومة بسيطة لتسجيل
النتائج، سوف يساعدك ذلك على
تحديد المجالات التي هي بحاجة
قصوى للتحسين.

لدى تحديد مجالات التحسين لاتنسَ
أولويات العمل الراهنة.

في ما يتعلق بالعودة إلى المعايير
المرجعية الشاملة، اسع للحصول على
آراء من خارج الشركة. أو على
معلومات تتعلق بالتسويق وذلك لتكوين
صورة أكثر واقعية عن أداء الشركة.

٥- كرر الخطوات ١-٤ بالنسبة لبقية
الأفكار في المعيار.

٦- ناقش الأفكار الأساسية التي
توصلت إليها من تلك العملية
ولخصها. حدد المجالات التي تتخلف
فيها شركتك بدرجة أكبر من باقي
المجالات بالنسبة للمعيار.

٧- توصل مع المجموعة إلى اتفاق
بشأن قائمة الأعمال المطلوبة لمعالجة
الأفكار الأساسية الناتجة عن الجلسة.
قد تساعدك هنا الأداة رقم ٢٦:
«الرسم البياني لتأثير المجهود».

■ نقاط أساسية

إذا كانت شركتك تفتقر إلى معايير
مرجعية داخلية خاصة بها، وإذا كنت
لم تقم مؤخراً بالعودة إلى معايير
مرجعية، كما هو مذكور في الأداة رقم
٣: «العودة إلى المعايير المرجعية»،
بإمكانك استخدام المعايير المبينة على
الصفحة المقابلة. وهي:

- يبين الجدول الأول خصائص شركة
نموذجية منذ أيام الحرف اليدوية
وصولاً إلى الصناعة الحديثة. عمود
«المعاصر» يجب أن يقدم وصفاً لشركتك.

- خصائص Doll and Vonde-

مثال عن بعض المعايير المرجعية

(أ) - المرحلة التاريخية من التطور

المعاصرون	الإنتاج بالجملة	الحرف اليدوية		خصائص
مثقفون، بإمكانهم حل المشكلات، تدريب منتظم، احترام. يساهمون في التخطيط للشركة وفي تطويرها.	مهارة متواضعة، قليل من الإخـلاص أو الاحترام. يُعتبرون «مجرد مسنن آخر في الآلة».	درجة عالية من المهارة والإخلاص والتأثير والاحترام.	العمال	
يقومون بالتدريب ويتسيير الأعمال بحيث يتعاونون مع العمال. نجاحهم يعتمد على عدم اليقين وعلى تلبية احتياجات الزبون.	منظمون، تحكم كامل بالعمليات، هدفهم إمكانية التنبؤ والثبات.	فوضويون، تحكم ضعيف، اعتماد على إمكانيات وإخلاص العمال.	المدراء	
مجال اختيار واسع، جودة وخدمة بكلفة منخفضة. تزايد التوقعات باستمرار.	سعر منخفض مع ثبات النوعية ووقت التسليم، لكن مجال الاختيار محدود	مجال اختيار واسع ولكن ثمن مرتفع واختلاف النوعية ووقت التسليم.	الزبائن	

٢- الأشخاص الموجودون في المؤسسة بكاملها ضالعون في عملية اتخاذ القرار.

(ب) - خصائص Doll and

Voderembse

١- الموظفون يقدرون ماذا يريد الزبائن داخل البلاد وخارجها من العمل.

٤- المرونة وسرعة الاستجابة - هل منظوماتك مصممة بحيث تسمح بإجراء تغييرات سريعة في تصميم المنتجات وفي الطلب؟... هل يعتبر التغيير عبئاً على نشاطك في التصنيع أم أنك بارع في هذا المجال؟...

٥- لا موازنات - هل تسعى لتحسين التكاليف والتنوعية والتسليم والخدمة والمرونة والقيمة أم أنك لا تزال تعتقد أن القيام بالتحسينات ضمن إحدى تلك المجالات سيعود بالضرر على مجال آخر؟...

٦- سياسة الشركة- هل تشجع وجود جو من الإبداع حيث تقوم التحديات الجديدة بدفع العمال للعمل أم أنك تسعى للحفاظ على الوضع القائم؟...

٧- روابط العمل- هل تدرك المسائل ذات الطبيعة الأشمل ضمن العمل وتعرف الموقع الذي يناسب دورك ويجعلك تسهم في العمل؟...

٣- هناك تشجيع للتواصل بين الموظفين والموردين والزبائن بهدف تحديد مجالات التطوير الشخصية وتلك الخاصة بالعمل.

٤- السياسة السائدة في المؤسسة تشجع التحسين السريع والمستمر ضمن جميع مجالات العمل.

٥- عملية التصنيع تزيد من مرونتها بغية استغلال عدم ثبات السوق وذلك لتحقيق مزية تنافسية.

(ج) - المهمات الأساسية الخاصة

بالتصنيع بالنسبة لـ Jay S.Kim

١- التركيز على الزبون - هل اكتشفت ماذا يريد الزبائن وتفهممت احتياجاتهم؟...

٢- المسؤوليات - هل درست كيف يتكامل دورك مع بقية سلسلة التوريد، وبخاصة تنفيذ الطلب والتوزيع؟...

٣- المسائل العالمية - هل يعتبر إنتاجك عالمياً؟... هل بالإمكان إطلاق منتجاتك بالتزامن مع الصناعات في أنحاء العالم؟...

(د) - مراحل التطور لدى Hayes
and wheelright

٣- داعمة داخلياً- التصنيع يوفر دعماً حقيقياً لاستراتيجية الشركة. الاستثمارات تُدار بحيث تدعم استراتيجيات التحسين المنهجية طويلة الأجل.

٤- داعمة خارجياً- التصنيع هنا ضالع في تطوير استراتيجية الشركة، ويعتبر التصنيع وسيلة لتحقيق مزية تنافسية. المشاريع طويلة الأجل تهدف لكسب الكفاءات عبر المبادرات.

١- حيادية داخلية- التركيز على تقليص تأثير أعباء التصنيع على بقية مجالات العمل إلى الحد الأدنى. يجري قياس الأداء على أساس الأهداف ذات التركيز المتجه نحو التصنيع.

٢- حيادية خارجية- الهدف هو اللحاق بالمنافسين الأساسيين ومتابعتهم. وهنا يُعتبر أن إنفاق مبلغ كبير على مشاريع قد لا تتكرر هو أفضل طريقة لاستعادة المكانة التنافسية.

وصفة للتسويق

المالية. كما أن من المفيد أن يضم الفريق أشخاصاً من أقسام التصميم والإنتاج ودعم الزبائن وذلك من خلال مرحلة مراجعة «المنتج».

■ التجهيزات

نسخة لكل شخص عن المعلومات المناسبة المتعلقة بالتسويق والشؤون المالية والمنتج (انظر في ما يلي لمعرفة ما هي المعلومات المناسبة) وسبورة لإيضاح الأفكار.

■ الأسلوب

١- اشرح الهدف من الجلسة، أي إن كانت لمراجعة استراتيجية تسويق المنتج الراهن أو لتطوير استراتيجية لمنتج جديد.

٢- راجع كلاً من البنود التالية وناقشها:

● المنتج - ويتضمن المزايا التي يحصل عليها الزبون ووضع العلامة التجارية والرزم وتصميم الشكل والعامل الوظيفي والخصائص والدعم بعد البيع والتسليم والتركيب.

■ متى تُستخدم

كجزء من مراجعة المنتج أو أثناء تطوير استراتيجية تسويق. ويمكن أن تستخدم أيضاً كجزء من مراجعة استراتيجية الشركة.

■ علام تحصل

تعريف لما ستقدمه شركتك في السوق.

■ الوقت اللازم

معالجة الموضوع بتفصيل كاف قد يستغرق يوماً تقريباً من العمل الجماعي إضافة لبضعة أيام تخصص للبحث وجمع المعلومات المناسبة.

■ عدد الأشخاص

فريق من ستة أشخاص، والوضع المثالي هنا يضم فريق العمل، ممثلين عن أقسام المبيعات والتسويق والشؤون

٤- يتطلب الأمر عادة بعض المعلومات الإضافية لمراجعة الخيارات التي جرت مناقشتها وللمقارنة بينها. يجب تعيين أفراد ضمن فريق العمل للقيام بجمع هذه المعلومات وتلخيصها.

٥- يجب أن تعود المجموعة للاجتماع ومناقشة أية معلومات جديدة ومن ثم لوضع الشكل النهائي لخطة التسويق بغية تنفيذها.

■ مثال

موجز البنود الأربعة الخاص بكتاب شبيه بهذا الكتاب قد يبدو على النحو التالي:

المنتج	السعر
كتاب شامل عملي يتحدث عن الإدارة صادر عن ناشر مرموق، وضعه مؤلفون مؤهلون بأسلوب مفيد.	يجب أن يكون معقولاً ولكن يجب أن يكون منطقياً ليعكس قيمة محتوى الكتاب ولكي يكون مساوياً لبقية الكتب ضمن نفس المجال.
المكان	الترويج
محلات بيع الكتب التقليدية المتخصصة، إضافة لبعض المبيعات بطريقة مباشرة. الزبائن على الأغلب من المدراء ومن طلاب دورات إدارة الأعمال.	المعارف ضمن الجامعات، ممثلو المبيعات الذين يترددون إلى المحلات، إعلانات في الصحف والمجلات المتخصصة، الروابط مع كتب أخرى ضمن السلسلة، طرح الكتاب في السوق في بداية السنة الدراسية.

●● السعر- ويتضمن الحدود العليا والدينيا وسعر السوق الوسطي، والأرباح، وإدراك الروابط بين النوعية والسعر، والتأثير على صورة الشركة والمنتجات الأخرى، والعروض الخاصة، وعلاقات العرض والطلب.

● المكان - ويتضمن قنوات التوزيع، مباشرة أو بالجملة أو بالتجزئة، هوامش الربح في سلسلة التوزيع، قوة الموزعين، مستويات خدمة الزبائن، التغذية العكسية من الزبائن، الملامح

العامة للزبائن وأجزاء السوق.

لائقم بكل ذلك، قم فقط بما يناسبك ويناسب الزبائن.

● الترويج -

ويتضمن الإعلان والكتيبات

والإعلانات البريدية ومستشاري المبيعات، أنشطة الترويج، رعاية البرامج الإذاعية والتلفزيونية والأحداث، المبيعات التالية، التوقيت، الميزانيات وقياس الفعالية.

٣- ضع خطة تسويق تبين بإيجاز ماذا ستفعل بالنسبة لكل من البنود الأربعة المذكورة أعلاه. هذه الخطة تمثل العرض الذي ستقدمه للسوق.

ويخفض احتمال إغفال أمر ذي أهمية.

■ ملاحظات إضافية

هناك خطر أن تبالغ الشركة في التوجّه الداخلي وأن تفقد التواصل مع المتطلبات الفعلية للزبون والمستهلك. حاول أن تحصل من خارج الشركة على عوامل داخلية في العملية وأن تقوم بسبر لرغبة الزبائن وذلك لكي تكون أفكارك عصرية.

■ تمرين

راجع البنود الأربعة ثم حدد أهم المسائل المتعلقة بتسويق عطر فاخر.

■ نقاط أساسية

هذا الأسلوب، شأن العديد من أدوات الاستراتيجية، ليس بارعاً بحد ذاته، فهو لا يعدو أن يكون قائمة مراجعة. ولكن بما أنه يجبرك على أن تفكر بصورة شاملة منطقية، فهو يزيد من فرص تطوير خطة معقولة

السعر	المنتج
الترويج	المكان

القياس والمسؤولية

أو طبق ورقي مثبت إلى الجدار. خمس مجموعات من الأوراق ذات الألوان المختلفة لتدوين الملاحظات تكفي لتأمين ٢٠ طبق ورقي من كل لون لكل شخص مشارك في العملية.

■ الأسلوب

١- قدم لكل شخص أو لكل مجموعة صغيرة مجموعة من أوراق تدوين الملاحظات بخمسة ألوان مختلفة. ضع قائمة بالأشياء التي ينبغي قياسها في العمل / العملية قيد التقويم ووزعها إلى فئات تحمل عناوين النوعية، الكمية، الوقت، الكلفة، أو إلى مجموعة مختلطة من المقاييس التي لا يمكن وضعها ضمن أيٍّ من الفئات المذكورة. دوّن كلاً من هذه الأشياء على طبق من الورق ذي لون يحمل رمزاً معيناً (مثلاً، اللون الأحمر من أجل النوعية إلخ...) يجب أن يحمل كل طبق من الورق مقياساً واحداً فقط (خصص للعملية ٢٠ دقيقة)

٢- ضع جدول النوعية، الكمية إلخ... على محور X وألقاب الوظائف

■ متى تُستخدم

لدى مراجعة الهيكل التنظيمي.

■ علام تحصل

إدراك لهيكلية المسؤولية في مؤسسة ما.

■ الوقت اللازم

تكفي ساعتان في العادة لتكوين وجهة نظر معمّقة ومفيدة.

■ عدد الأشخاص

يكفي ٥ - ١٥ شخصاً من مختلف مجالات العمل للحصول على أفضل النتائج. رغم أن بالإمكان تقسيم المجموعات الكبيرة إلى مجموعات أصغر للقيام بالعمل.

■ التجهيزات

مكان واسع للكتابة، سواء كان سبورة

الأوضاع المستقبلية»، فقد تساعدك في هذا المجال.

■ مثال

انظر أدناه.

■ تمرين

طبّق العملية على عائلتك.

■ نقاط أساسية

يجب إجراء العملية بصدق. يجب أن يتضح هنا ما يحدث فعلاً لا ما يجب أن يحدث.

هناك أدوار كثيرة مطلوبة للمشاركة في القياسات وفي الأعمال التي ستجري بعد ذلك، لكن القياس يجب أن يظل مع الشخص الأول الذي قام به.

تذكر أنك تحصل على ما تقيسه فقط عندما تتصرف بحسب المعلومة.

ذات الصلة بالعملية ضمن الشركة على المحور Y (انظر الجدول أدناه)

٣- سجّل في الجدول كل كمية قابلة للقياس حسب علاقتها بالشخص الذي سيقوم بـ «عملية التغيير» نتيجةً لمعنى المعطيات (ولن يقوم فقط بقراءتها وتقديمها لغيره). يجب أن يظهر كل مقياس ضمن خانة واحدة فقط. (خصص للعملية ٣٠ دقيقة)

٤- ناقش المقاييس التي كان من الصعب إيجاد موقع لها. لماذا تم جمع تلك المعطيات...؟ هل من الضروري وجود عمل لم يحظ بطبقٍ ورقي ذي لون محدد...؟

٥- حدّد هيكلية «السلطة» المطلوبة والمقاييس «الحقيقية» اللازمة. انظر الأداة رقم ٢ : «مخطط متوازن لبيان الإنجازات» أو الأداة رقم ٣٥ : «قياس

الدور	النوعية	الكمية	الوقت	الكلفة	أشياء أخرى
زبون					
مسؤول تنفيذي رئيس				الميزانية	
مسؤول وظيفي				كلفة المنتج	
مدير مشروع					
مشرف على متجر		عدد المنتجات			
واضع جداول			دقة الجدول		
عامل	حجم المنتج				

■ ملاحظات إضافية

لا تتخذ هذه الأداة منطلقاً لتوجيه اللوم إلى الأشخاص، بل إنها يجب أن تكون منطلقاً للتحسين.

إرشادات القياس

متى تُستخدم

كلما برزت الحاجة إلى تطوير منظومات قياس مناسبة.

علام تحصل

إرشادات بشأن تطوير منظومة قياس مناسبة.

الوقت اللازم

إنهاء الخطوات يستغرق ساعة تقريباً. الحالات المعقدة قد تحتاج إلى وقت أطول. قد يفيد هنا ترك فترة للتفكير والمراجعة بين الجلسات قبل الانتقال إلى الخطوة رقم ٥.

عدد الأشخاص

يمكن لشخص واحد أن يقوم بذلك. لكن قد تكون هناك فائدة إذا ساهم بعض الأشخاص الذين سيتأثرون بالقياسات الجديدة بما لديهم من عوامل داخلية في العملية.

التجهيزات

سبورة لإيضاح الأفكار، مخطط بياني للعملية التي يجري قياسها، المعطيات المتوفرة لإجراء مقارنة للأفكار.

الأسلوب

١- لماذا القياس؟... حدد سبب وضع مقياس جديد. ما الذي تأمل

المؤسسة تحقيقه
نتيجة استعمال
هذا المقياس؟...

قم بهذه الخطوة حتى ولو لم تقم بغيرها.

٢- ماذا سنقيس؟... اجمع أفكاراً حول جميع العوامل التي يمكن قياسها. ادرس هذه الأفكار على ضوء خيارات القياسات الثلاثة المبينة في الجدول الموجود على الصفحة المقابلة.

٣- كيف سنقيس؟... انتق الخيار الناتج في الخطوة (٢) وطوّر أسلوباً آخذاً بالاعتبار:

- كيف يمكن عرض النتائج؟...
- ما هي درجة الدقة المطلوبة.
- هل سيؤثر قياس العملية على العملية بحد ذاتها؟..

٧- المراجعة والتعير: يجب إجراء مراجعة دورية لأي منظومة قياس وذلك للتأكد من أنها لا تزال تعمل بالصورة المتوخاة منها ومن أن الافتراضات الموضوعية لا تزال صحيحة.

■ تمرين

قم بتطوير وتقويم بعض المعايير الخاصة بتقدير مدى الفائدة التي تحصل عليها من هذا الكتاب.

■ نقاط أساسية

لا تُجرّ القياس لمجرد القياس. القياس الناجح هو شأن لا يتعلق بالمعطيات، إنه يتعلق بما يحدث نتيجة هذه المعطيات.

■ ملاحظات إضافية

التغيرات التي تطرأ على المنتج والعملية ومتطلبات الزبون وعلى العاملين معك يمكنها أن تؤثر على منظومة القياس - قم بمراجعة المنظومة وإدخال التغييرات عليها لكي تبقى مناسبة.

- هل تتمتع منظومة القياس بالمتانة الكافية للمهمة أم أنها تخضع للتأثيرات الخارجية؟ ...

- هل نتقدم بافتراضات صحيحة؟ ...
٤- اختر أساليب مقارنة مناسبة: كلٌّ من الخيارات الواردة في الخطوة (٣) يجب أن يعاد النظر فيها من حيث الصحة والدقة والكلفة والناحية العملية إلخ ... التي يمكن تَوَقُّعها. وقد يساعد هنا استخدام «جداول القرارات» (الأداة ٢٣) لتقرير الطريقة المناسبة أكثر.

٥- العب دور محامي الشيطان: اجمع أفكاراً حول ما يمكن أن يقوم به الأفراد للحصول على مقاييس صحيحة من منظومة القياس. هل من المحتمل أن تساعد هذه السلوكيات في تحقيق الأهداف المتوخاة في الخطوة (١)؟ ... إذا كان الجواب بالنفي، عد إلى الخطوة ٣.

٦- نفَّذ: تأكد من أن الأشخاص الذين يقومون بتشغيل منظومة القياس، والأشخاص الذين سيستخدمون المعطيات الناتجة، مدربيين.

قياس إحصائي	قياس علاقة	قياس مباشر	
قياس بضعة عناصر في كمية ما ثم استخدام الإحصائيات لوضع تنبؤات حول جميع العناصر الأخرى.	قياس عامل ما واستخدام هذا القياس لاستنتاج عامل آخر، مثلاً، قياس ارتفاع الزئبق لاستنتاج درجة الحرارة.	مقارنة شيء بمعيار معروف. مثلاً، طول شيء بواسطة مسطرة.	موجز
أخذ عينات لفحص الجودة، التحكم بالعملية، تحليل التوجيه العام، مسح الزبائن.	درجة الحرارة، الإجهاد الإنشائي، تكاليف الإنتاج، توقعات المبيعات.	الطول، الارتفاع، الفترة ما بين بدء العملية الإنتاجية وإنهائها، نمو المبيعات، عائدات الاستثمار.	أمثلة
تحديثها المعايير، القراءات الكافية إضافة لفهم الإحصاءات والجو العام الذي تُستخدم فيه.	تحديثها المعايير، القراءات الكافية، مقاومة الارتباط بالتأثيرات الخارجية، وثبات العلاقة ضمن مجال القياسات المأخوذة.	تحديثها المعايير والقراءات الكافية.	درجة الصحة
تحدها الطبيعة الإحصائية للمنظومة.	تحدها براعة المستخدم والمعايير التي يتم القياس بالنسبة لها وقوة العلاقة.	تحدها براعة المستخدم والمعايير التي يتم القياس بالنسبة لها.	درجة الدقة
بإمكانها خفض عدد القراءات اللازمة إلى حد كبير (وبالتالي خفض الوقت والكلفة). بالإمكان استخدامها حيث لا يكون استخدام مقياس مباشر أو مقياس علاقة أمراً عملياً. بالإمكان استخدامها لتحديد التوجهات العامة غير المعهودة وبهذا تساعد في منع ارتكاب الأخطاء. أقل حساسية للخطأ الذي يرتكبه مَنْ يستخدمها.	بإمكانها قياس عوامل قد لا يكون قياسها مباشرة أمراً عملياً. كثير من العلاقات بإمكانها أن تقدم درجة عالية من الدقة والصحة في الوقت الذي تكون فيه هذه العلاقات سهلة الاستعمال والفهم.	من السهل فهم النتائج واستخدامها، سرعة الحصول على القراءات رخيصة التكاليف وتدريب المستخدم يكون بسيطاً في العادة.	المزايا

<p>إنتاج المعلومات الإحصائية المبدئية قد يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب كلفة عالية. قد يكون من الصعب تحديث الإحصاءات ضمن بيئة متغيرة باستمرار. الأساليب المستعملة قد تكون صعبة الفهم، بالتالي يمكن أن تفسر أو تستعمل بصورة خاطئة. تعتمد على كون المنظومة ثابتة ويمكن التنبؤ بها من الوجهة الإحصائية.</p>	<p>الحصول على عدد كبير من القراءات قد يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب كلفة عالية. يمكن أن تكون حساسة للخطأ الذي يرتكبه مَنْ يستخدمها. العلاقات المناسبة قد لا تتواجد دائماً. قد نثق بالقياسات ثقة في غير محلها دون أن ندرك مكانن قصور العلاقة وتأثيرها على درجة الصحة والدقة.</p>	<p>سهولة الحصول على مقارنات مباشرة بطريقة عملية قد تحد من استخدامها. الحصول على عدد كبير من القراءات، قد يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب كلفة عالية. يمكن أن تكون حساسة للخطأ الذي يرتكبه مَنْ يستخدمها.</p>	<p>العيوب</p>
<p>تعتبر بديلاً رخيصاً نسبياً يمكن الاعتماد عليه ضمن الأجواء الثابتة واضحة المعالم. بشأن جميع منظومات القياس يجب معايرتها ومتابعتها للحصول على النتائج المثلى. مبادئ المنظومة يمكن أن يفهمها أي شخص يستخدم نتائجها.</p>	<p>منظومة قياس بسيطة نسبياً وسريعة بإمكانها أن تكون صحيحة ودقيقة. لسوء الحظ، استعمالها قد لا يكون دائماً أمراً عملياً. على الشخص الذي يستعملها أن يدرك طبيعة العلاقة المستعملة ومكانن قصورها.</p>	<p>منظومة قياس بسيطة وسريعة يمكن أن تكون صحيحة ودقيقة. لسوء الحظ، استعمالها لا يكون دائماً أمراً عملياً.</p>	<p>موجز</p>

إدارة الاجتماعات

الأشخاص الذين نحتاج لإقناعهم
بالأفكار لكي نتمكن من تنفيذها
بصورة فعالة.

التجهيزات

جدول أعمال يبين بالتفصيل
العناصر اللازمة والكافية لتحقيق
الهدف من الاجتماع. كما يجب أن
يكون هناك تحديد واضح لمكان
الاجتماع وساعة بدايته والفترة
المخصصة له.

الأسلوب

١- الأفكار التالية تعتبر أساسية
لإدارة اجتماع مثمر، إذا كنت قد
عُيِّنَ لترأس الاجتماع.

٢- ضع هدفاً واضحاً للاجتماع. إذا
تحقق هذا الهدف خلال الفترة
المخصصة، يُعتبر الاجتماع ناجحاً.

٣- حدد برنامج الأعمال. يجب ألا
يتضمن سوى البنود الضرورية
والكافية لتحقيق الأهداف.

٤- حدد فترة نظرية لكل بند وعين
أحد الحاضرين ليقوم بالكلام. وهذا
يتطلب أخذ موافقته المسبقة.

٥- أنشر جدول الأعمال خلال فترة

متى تُستخدم

كلما تَعَيَّنَ عليك ترؤس اجتماع ما.
وهي مناسبة بصورة خاصة من أجل
الاجتماعات الافتراضية، كالاجتماعات
التي تعقد بواسطة الهاتف أو
التلفزيون.

علام تحصل

تصرف أفضل بالوقت ونتائج تكون
غالباً متوافقة مع أهداف الاجتماع.

الوقت اللازم

في الحالات المثالية. تدوم
الاجتماعات من نصف ساعة إلى
ساعتين. رغم أن الاجتماعات قد
تستغرق وقتاً أطول من ذلك، إلا أن
فعالية الاجتماع قد تتناقص إذا تجاوزت
تلك الفترة.

عدد الأشخاص

كلما كان العدد أقل كان أفضل. فقط
الأشخاص الذين يتمتعون بمعارف
فريدة أو يساهمون بأفكارهم أو

لمجرد الثرثرة أو لتحويل اتجاه الاجتماع عن الهدف ينبغي أن يوجّه له سؤال: «كيف يمكن لذلك أن يسهم في تحقيق الهدف؟...» عليك أن تتسلح بالقوة لتوجيه النقاش غير البناء الذي يفتقر للترابط.

١٠- لاحظ الأشخاص الذين لم يشاركوا كثيراً في النقاش أو الذين لم يشاركوا على الإطلاق. بعد الحديث عن كل موضوع شجّعهم على تقديم ما لديهم من أفكار.

١١- الأهم من ذلك كله، تذكر «قوة القلم» وتطوّع لتدوين تفاصيل الاجتماع، أو لتقم سكرتيرتك بذلك. انتبه بصورة خاصة إلى ما تم الاتفاق عليه أو الاختلاف بشأنه بشأن كل بند في جدول الأعمال وقم بتلخيصه أثناء الاجتماع بالاشتراك مع الأشخاص المتحمسين، وذلك قبل الانتقال إلى البند التالي في جدول الأعمال.

■ تمرين

طبّق العملية الموضحة أعلاه في اجتماعك المقبل.

مناسبة، وتابع مع كل شخص مسؤول عن أحد بنود الجدول.

٦- إذا كان من الواجب معالجة مسائل مختلفة، عليك إجراء نقاش شامل مثل الاجتماع مع الأشخاص الذين سيحضرون الاجتماع والذين يُحتمل أن يواجهوا صعوبة تتعلق بأحد مسارات الاجتماع أو أن يكون لديهم أي اعتراض.

٧- عليك أن تتواجد في مكان الاجتماع مبكراً وأن تبدأ الاجتماع في الوقت المحدد وذلك لإظهار التزامك بحسن التصرف بالوقت.

٨- بيّن هدف الاجتماع والوقت المخصص له. أوضح أن نجاح الاجتماع يعتمد على تحقيق هذا الهدف ضمن الإطار الزمني المفروض.

٩- عليك أن تسمح بإجراء نقاش كامل بشأن تحقيق الهدف، لكن النقاش يجب أن يتركز على الحقائق ذات الصلة بتحقيق الهدف، لا أن يكون مجرد بلاغة أو محاولة للعودة إلى ما مضى، وأي شخص يلجأ للصراحة

■ ملاحظات إضافية

حين لا تُعيّن أنت لترؤس الاجتماع، هناك أسلوبان ممكنان للعمل.

١- إذا كان هناك شخص معيّن لترؤس الاجتماع، اتفق معه على الهدف وعلى جدول الأعمال. تطوّع لتدوين ذلك. لا تنس «قوة القلم». وتطوّع أيضاً للحديث عن البنود التي تؤيد، أكثر من غيرها، الهدف الذي تسعى إليه.

٢- في حال عدم وجود شخص معيّن لترؤس الاجتماع، هيئ مسودة هدف للاجتماع مع جدول أعمال وناقش أكبر عدد ممكن من الحاضرين لتأمين موافقتهم قبل الاجتماع. وأكرر هنا، لا تنس قوة القلم.

هناك كثير من البرمجيات التي تقدم قوالب نموذجية لجدول أعمال وتفاصيل الاجتماعات، بإمكانها أن تكون ذات فائدة في هذا المجال. وفي ما يلي نموذج عن قالب لجدول أعمال.

إدارة الاجتماع - نموذج لجدول الأعمال			
هدف الاجتماع :			
التاريخ :			
المكان :			
ساعة البدء :			
ساعة الانتهاء :			
الحاضرون			
بنود الاجتماع	الشخص المسؤول	الوقت المخصص	النتيجة/التدابير

■ عدد الأشخاص

١٤ - ٣٠ شخصاً يعتبر عدداً مثالياً، فهو يضم عدداً من الأشخاص لتحقيق الغرض من العملية، لكنه عدد قليل بحيث لا يخرج عن نطاق التحكم.

■ التجهيزات

لائحة بأسماء أشخاص مشاهير على قيد الحياة من شتى الخلفيات التي تهم أفراد المجموعة. مثلاً، مغنون، ممثلون، رجال سياسة، أبطال، رياضيون إلخ ...

■ الأسلوب

١- صّور العملية على أنها تحدّ. قسم الحاضرين إلى مجموعات تضم كل منها ثلاثة أو أربعة أشخاص. التحدي المطروح هو استخدام شبكة المعارف الموجودة لدى فريق العمل في السعي للوصول إلى المشاهير المدوّنة أسماؤهم في اللائحة. خصّص لهذه العملية ٢٠ دقيقة.

٢- استعرض أسماء من تمكّنوا من الوصول إلى المشاهير، ومن هم هؤلاء

شبكات التواصل

■ متى تُستخدم

لدى الرغبة في تعليم مجموعة من الأفراد المبادئ التي تشكل أساساً لإحداث شبكات تواصل ناجحة.

■ علام تحصل

الإدراك بأن لديك شبكة قوية موجودة في الأصل، إضافة إلى بعض التدابير التي تساعد على الاستفادة من هذه الشبكة باستمرار وبصورة فعالة.

■ الوقت اللازم

تنفيذ خطوات العملية يستغرق نصف ساعة تقريباً، لكن تطوير خطة العمل، التي تمكّنك من الاستفادة من الإمكانيات التي كشف عنها وجود الشبكات الاستراتيجية، يستغرق من ساعتين إلى أربع ساعات.

● التحقّ ببعض الدورات التي تعلّم
«الإصغاء الفعلي».

● قم بترويج فعلي لإنجازات
الأخرين ضمن الشبكة التي تعمل فيها.
● اسعَ إلى مقابلة بعض الأشخاص
وراجع ما قمتَ به بعد شهرين.

● ابحث في شركتك عن الأشخاص
الماهرين فعلاً في مجال شبكات
التواصل واسعَ للحصول على
نصائحهم في هذا المجال.

● خطط للعودة إلى الاتصال
بأشخاص لم تتصل بهم منذ فترة.

● دع الأشخاص الموجودين في
أجزاء مختلفة من الشبكة يتصلون
ببعضهم.

■ تمارين

أوجد شبكة تواصل تتمكن بواسطتها
من إجراء حديث مع رئيس جمعية
السكان في الحي الذي تقطن فيه.

■ نقاط أساسية

ثِقْ بأن بالإمكان الوصول إلى معظم
الأشخاص المشاهير عبر ثلاثة إلى
سنة أشخاص. هذه الأداة تجعلك تعي

المشاهير. أحصِ عدد الأشخاص الذين
كان على هؤلاء الاتصال بهم للوصول
إلى المشاهير، وادرس طبيعة المسار
الذي انتهجوه.

٣- ركّز على حقيقة أنه إذا كانت تلك
النتائج قد تحققت دون محاولة فعلية،
ماذا يمكن، إذاً، أن نحقق إذا عملنا
بصورة فريق على إحداث شبكات
للتواصل...؟

٤- طوّر بعض الأفكار والتدابير
الهادفة إلى توسيع الشبكة الكامنة
فعلاً ضمن مجال العمل توسيعاً
استراتيجياً إلى الحد الأقصى.

■ مثال

التدابير الناتجة عن تنفيذ
الخطوات السابقة:

● تردّد إلى مزيد من المناسبات
المتعلقة بالصناعة ومجال الأعمال، ركّز
على الاجتماعات وعلى الاتصال
بالناس. تعلم كيف تختلط بالناس في
مثل هذه المناسبات.

● أوجد منظومة تسهّل أمر الاتصال
بالناس.

لا تعني بالضرورة توزيع بطاقات العمل كيفما اتفق، أو الأحاديث المصطنعة بهدف التباهي، أو استغلال شخص آخر للحصول على مكاسب شخصية. شبكات التواصل الناجحة هي أمر يتعلق بإرساء قواعد علاقات ذات مستوى أعمق، وبتقديم المساعدة والنصائح والمعارف وبالوصول عليها. شبكات التواصل الفعالة تتعلق بإرساء قواعد سمعة قائمة على الثقة مع الأشخاص الذين تقابلهم (والأشخاص الذين يتعيّن عليك مقابلتهم)، إنها تتعلق بجعلك شخصاً يسعى الناس للتعرف عليه.

الفرصة الموجودة في ما يخص شبكات التواصل. تبدأ الفوائد الحقيقية بالظهور عندما تبدأ أنت بالاستفادة من الشبكة بصورة فعلية.

لا حاجة لمعرفة كل شخص، إذا طرحت الأسئلة المناسبة، فسوف تتمكن في العادة من الوصول إلى الشخص الذي تريد الاجتماع به عن طريق أشخاص آخرين.

■ ملاحظات إضافية

قد يُبدي بعضهم شيئاً من الحذر إزاء موضوع شبكات التواصل، من المهم أن نفهم هنا أن شبكات التواصل

إرشادات :

- لا تتصل بالآخرين لدى حاجتك إليهم فقط - الناس لاتفوتها ملاحظة ذلك..
- بادر إلى الجمع بين الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والأشخاص الذين يتمتعون بالمعارف، ممّن تقابلهم، واجعل هؤلاء يتصلون بالأشخاص الذين سبق أن كانت لك علاقة بهم.
- تعرّف إلى الثغرات في شبكة التواصل الخاصة بك واعمل على تلافي هذه الثغرات.
- فكر ملياً، من هم الأشخاص الذين يميلون للعطاء ومن هم الذين يميلون للأخذ ضمن شبكة التواصل الخاصة بك. بعض الأشخاص يفضلون الأخذ بطبيعتهم - تجنب هؤلاء قدر استطاعتك. «أعط لمن يحبون العطاء».
- تجاوز السطحية في العلاقات بأن تحاول معرفة ما الذي يثير حماس الأشخاص، ومعرفة بعض الأمور عن عائلاتهم وعن خلفياته الدراسية. احترم كل من تقابل.
- لاتخذل الناس.
- اجعل إحدى أولوياتك التعرف على جميع أنواع الأشخاص ضمن الشركة.
- فكّر بما يمكن لك القيام به لمساعدة من هم حولك على تحقيق مايسعون إليه.
- فكّر بمن يمكن أن تحمل له معلومة ما، فائدة قيّمة. مادامت هذه المعلومة غير سرية - أشركه بها - كن مبادراً في تبادل المعلومات والمعارف. دع الآخرين يشعرون بقيمتك.
- تردّد إلى الندوات والمؤتمرات، هيء مسبقاً لائحة بأسماء من يمكن أن تفوضهم بذلك، وضع خطة بشأن الأشخاص الذين يجب أن تتوجه إليهم.

■ التجهيزات

استعمال البرمجيات التي تؤيد
ماليك من أفكار هو أمر خاضع
للاختيار.

■ الأسلوب

١- تقنية OPT تستخدم ثلاثة
معايير: حجم العمل - معدل المدد
المالي للمنظومة، أي لدى البيع. المخزون
- المال الذي استثمرته المنظومة في
شراء الأشياء التي تنوي بيعها. تكاليف
الإنتاج - كل ما تنفقه المنظومة لتحويل
المخزون إلى حجم عمل.

٢- هناك تسع قواعد لتقنية OPT
مبيّنة في الصفحة المقابلة مع وصف
موجز لكل منها.

٣- تقنية OPT تحتاج بداية إلى أن
تفهمها إدارة الشركة، كما أن من
الواجب تحليل ومناقشة الإمكانيّة
العملية لتطبيقها في مؤسسة بعينها.

٤- لا يمكن تصميم مشروع تجريبي
وتشغيله قبل أن يتم استيعاب المبدأ
العام. إن فهم المعايير والقواعد التسع

■ متى تُستخدم

لدى السعي لتحسين مرفق إنتاجي
من حيث زيادة حجم العمل وخفض
المخزون وتكاليف الإنتاج. وهي فعّالة
بصورة خاصة في مجال الصناعات
الضخمة من نوع التجميع الميكانيكي.

■ علام تحصل

فكرة عن مواقع الاختناقات وعن
الأولويات اللازمة لزيادة حجم العمل
والتخلص من المخزون.

■ الوقت اللازم

هذه عملية مستمرة وأسلوب للعمل.

■ عدد الأشخاص

يجب إشراك كل شخص ممن
يتأثرون بالتغيير ضمن مجال العمل
الذي تطبّق فيه الأداة. يتطلب ذلك
عملية تعليمية تشمل جميع المستويات
وجميع الأقسام.

■ تمرين

فكّر بتطبيقات أداة OPT لصنع فنجان من الشاي.

■ نقاط أساسية

الدراسة والتدريب هما الأساس، وقد يتطلب إدخال هذين العاملين بنجاح دعماً خارجياً.

إن كثير من الشركات قد قامت باستخدام أفكار الأداة OPT بنجاح دون اللجوء إلى البرمجيات. لكن القواعد ٧ و ٨ و ٩ هي أعقد من أن يجري تطبيقها دون برمجيات.

تطبيق الأداة OPT لا ينجح في محلات تجارة الجملة، كما أنها لم تُجرّب على نطاق واسع في الصناعات ذات العمليات السريعة.

من المهم أن ندرس مضامين OPT في ما يتعلق بالمنظومات الموجودة، فهناك كثير من القواعد التقليدية الخاصة بتخطيط الإنتاج التي قد تتعارض مع OPT. بالتالي تطبيق الأداة يجب أن يجري بصورة بارعة

سيوفر القاعدة للتنفيذ. بعد التشغيل، يمكن الاستفادة من التغييرات لإدخال التحسينات على المنظومة حسب المتطلبات الخاصة بالشركة. ويمكن بعد ذلك تطبيق الأداة لتشمل المصنع بكامله.

■ مثال

لدى تسلُّق جبل بصحبة مجموعة من الأشخاص، يكون الهدف هو الوصول بالجميع إلى القمة سالمين وفي نفس الوقت.

يتحدد الوقت اللازم لإنهاء المهمة (حجم العمل) على أساس أبطأ شخص (الاختناقات). إن ترك بعض أفراد المجموعة يسرعون في السير ليصلوا إلى القمة وحدهم لن يحسّن حجم العمل بل يزيد من احتمالات خطر فشل المهمة.

الوضع المثالي هو أن يتسلق الجميع الجبل بنفس السرعة، وبذلك نشجّع الأشخاص البطيئين ونحافظ على سلامة الجميع.

الإنتاج، على سبيل المثال. يمكن تعويض ذلك باللجوء لاستخدام منظومة معايير بديلة. لكن ذلك قد يُواجهه بالشك نظراً لعدم وجود خط قاعدي متين يمكن على أساسه تحديد ما إذا كانت الفوائد حقيقية أو مجرد الأعيب نظرية في الكتب. إذاً، أول عائق يجب تجاوزه هو قبول المعايير الجديدة.

شاملة لأن الأداة ستتعارض مع الأسلوب الذي اعتاد الناس العمل بموجبه لسنوات.

■ ملاحظات إضافية

الأداة OPT ليست جواباً سحرياً. العقبة الرئيسية أمام استخدام OPT هي أن تطبيق القواعد والجداول والأفكار التي تدعو إليها قد يؤدي بالصانع إلى ضعف الأداء بالنسبة للمعايير الموجودة. الاستفادة من طاقة

قواعد تقنية الإنتاج المثلى

القاعدة	الوصف
١- وازن الدفق لا الاستطاعة.	موازنة الدفق تساعد على خلق إيقاع منتظم مما يسمح بخفض الهدر نظراً للاستقرار الحاصل.
٢- مستوى الانتفاع من العوامل التي لا تشكل اختناقات لا تحدده الإمكانيات الخاصة بهذه العوامل بل يحدده عائق آخر في المنظومة.	الآلة، أو محطة العمل، الوحيدة التي يجب أن تعمل ١٠٠٪ من طاقتها هي عامل تشكيل الاختناقات. أما بقية الآلات فيجب أن تعمل بمعدل يؤمن أن يقوم عامل تشكيل الاختناقات بالانتفاع إلى الحد الأقصى من المصدر الحاسم.
٣- الانتفاع من المصدر وتشغيله لا يعنيان الشيء نفسه.	المادة الخاملة تعتبر جريمة. المادة التي لا تستعمل هي هدر.
٤- خسارة ساعة عند عوامل الاختناق تعتبر خسارة ساعة بالنسبة للمنظومة ككل.	إن عامل الاختناق يحدد دفق العمل عبر المنظومة، بالتالي فإن خسارة الوقت عند عوامل الاختناق ستبطل دفق العمل عبر المنظومة، كما أن توفير الوقت عند عامل الاختناق يزيد من معدل الدفق.
٥- توفير ساعة عند عامل لا يسبب الاختناق يعتبر سراًياً.	أي فترة يجري توفيرها عند عامل لا يسبب الاختناق لن تؤدي سوى لزيادة الوقت الخامل ولن تزيد من حجم العمل.
٦- عوامل الاختناق تتحكم في كل من حجم العمل والمخزون.	عامل الاختناق هو العامل الذي يتحكم بحجم العمل. المخزون عند العوامل التي لا تشكل اختناقات يجب أن يبقى ضمن مستوى يؤمن معه الإنتاجية المثلى عند عامل الاختناق.
٧- الكمية المُعدَّة للنقل يمكن، بل يجب في أحيان كثيرة، ألا تكون مساوية للكمية المُعدَّة للعملية.	الكمية المُعدَّة للنقل: هي الكمية التي تحرك العمل. العمل الخ ... وذلك لتأمين المرونة.
٨ - الكمية المُعدَّة للعملية يجب أن تكون متغيرة لاثابته.	الكمية المُعدَّة للنقل: هي الحجم المناسب من وجهة نظر «الجزء». الكمية المُعدَّة للعملية هي الحجم المناسب من وجهة نظر المصدر.
٩- توضع البرامج بعد أخذ جميع المعوقات بالاعتبار. الفترات المنقضية بين بدء العملية الإنتاجية وانتهائها تأتي نتيجة البرنامج ولا يمكن تحديدها سلفاً.	الوضع المثالي هو كميات كبيرة مُعدَّة للعملية عند عوامل الاختناق وكميات صغيرة مُعدَّة للعملية عند العوامل التي لا تشكل اختناقات.
	حلل العملية بحيث تتعرف إلى جميع عوامل الاختناق المحتملة ثم ضع برنامجاً خاصاً بالأولويات التي تعتمد على المصادر والاستطاعة المتوفرة.

أشخاص، رغم أن التفكير العملي يقول إن العدد ما بين ٢-١٠ أشخاص هو الأكثر فائدة.

■ التجهيزات

سبورة كبيرة لتسجيل النتائج.

■ الأسلوب

١- قم بإجراء تحليل SWOT (الأداة ٨٣) وذلك بخصوص المسألة قيد الدراسة.

٢- لخص ما توصلت إليه من نتائج من تحليل SWOT في جدول بياني كما هو مبين في المثال.

٣- حلل المخطط البياني عن طريق مقارنة البيانات. مثلاً، قارن عامل القوة الأول بالفرصة الأولى. حاول أن تعرف إن كان بإمكان المجموعة أن تتقدم بفكرة لمعالجة الصيغة أو للاستفادة منها.

٤- كرر العملية بالنسبة لجميع الصيغ.

لخفض عدد الصيغ الممكنة، حاول جمع عناصر SWOT المنفصلة ضمن فئات رئيسية.

وضع الخيارات - مصادر التهديد، الفرص، عوامل الضعف والقوة

■ متى تُستخدم

لدى الحاجة إلى أن تكون مُبدعاً في اختيار أساليب مستقبلية وتميل في الوقت نفسه إلى التفكير المنطقي.

■ علام تحصل

قائمة بالأعمال التي يمكن القيام بها موضوعة على أساس عوامل الضعف والقوة في الشركة وعلى أساس الفرص ومصادر التهديد.

■ الوقت اللازم

يجب إجراء تحليل SWOT أولاً. إجراء تحليل SWOT بصورة سريعة يمكن أن يتم خلال ٤٥ دقيقة تقريباً. لكن معالجة كل إمكانية بصورة منهجية (أنظر أدناه) قد يستغرق وقتاً أطول.

■ عدد الأشخاص

يتراوح ما بين شخص واحد وعدة

بإمكانك إضافة خانتين لمقارنة عوامل القوة والضعف والفرص ومصادر التهديد.

بسرعة صوب المجالات التي تضم أكبر عدد ممكن من الأفكار.

لا داع لمحاولة تقويم الأفكار في هذه المرحلة. الأمر الأهم هنا هو وضع خيارات عديدة يمكن تقويمها في ما بعد.

■ ملاحظات إضافية

إن اتخاذ قرارات على أساس معلومات غير واقعية قد يكون أمراً خطيراً، وهناك الكثير من الشركات التي تحمل آراء متحيزة بشأن وضعها. لكي تتجنب المشاكل، حاول الحصول على المعطيات الداخلة في العملية من مصادر موضوعية أو خارجية.

يمكن استخدام هذه الأداة عند عدة مستويات مختلفة، بدءاً من المستوى الفردي وحتى استراتيجية الشركة.

هناك عدد من البدائل الخاصة بوضع الجدول. أولاً، لا يُنصح دائماً بتحليل الصيغ بصورة منهجية. فهناك

■ مثال

الجدول الموجود على الصفحة المقابلة هو تحليل TOWS لفكرة إصدار هذا الكتاب.

■ تمرين

ضع جدول TOWS خاص بأي تحليل SWOT كنت قد قمت به سابقاً. إذا لم يسبق لك القيام بتحليل SWOT، قم بتحليل يتعلق بك شخصياً ضمن مكان عملك، واستخدم هذا التحليل لوضع جدول TOWS بغية التعرف إلى فرص التدريب أو الفرص المهنية.

■ نقاط أساسية

الهدف هنا هو مساعدة الأشخاص ذوي التفكير المنطقي على وضع عدد كبير من التدابير الممكنة عن طريق مقارنة منهجية.

لكي يكون العمل شاملاً وكاملاً يجب أن تأخذ بالاعتبار كل صيغة ممكنة في الجدول. لدى التطبيق العملي، يمكن لشخص ضليع أن يتوجه بتفكيره

في ما يخص المشاريع الأكبر. قد يكون من الأجدى ترك أفراد المجموعة ينهون الجدول كل لوحده ثم يُعقد اجتماع متابعة لمراجعة أفكار كل شخص ومناقشتها.

من يفضل أن يتمكن من معالجة الصيغ حسب ترتيب أكثر حرية. ثانياً، رغم أن تداول الأفكار بخصوص الحلول ضمن مجموعة قد يكون مفيداً لتحقيق نتائج سريعة، إلا أنه قد يكون أقل فاعلية

عوامل الضعف	عوامل القوة	
<ul style="list-style-type: none"> - لا توجد خبرة في مجال النشر - لا توجد تسهيلات للنشر 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة عدد كبير من الأدوات - خبرة عملية - معرفة كيفية تعليم الأدوات 	
<p>العمل مع ناشر ذي خبرة ضمن هذا السوق</p>	<p>تحدث إلى الناس بشأن ما يرغبون فيه ثم ضع الكتاب</p>	<p>الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> - الناس بحاجة لكتاب يتحدث عن الأدوات - لا توجد كتب شاملة سهلة الاستعمال
<p>التسجيل لدى ناشر ASAP</p>	<p>استخدم الكتاب للترويج لأعمالنا</p>	<p>مصادر التهديد</p> <ul style="list-style-type: none"> - احتمال أن يضع أحدهم كتاباً قبلنا - التعارض مع عملنا الأساسي

عوامل الضعف	عوامل القوة	
<p>ماهي الخيارات الواضحة لدى جمع عوامل الضعف والفرص؟..</p>	<p>ماهي الخيارات الواضحة لدى جمع عوامل القوة والفرص؟..</p>	<p>الفرص</p>
<p>ماهي الخيارات الواضحة لدى جمع عوامل الضعف ومصادر التهديد؟..</p>	<p>ماهي الخيارات الواضحة لدى جمع عوامل القوة ومصادر التهديد؟..</p>	<p>مصادر التهديد</p>

منفصلة. (١) ساعتان لوضع التصميم الأولي للجدول، (٢) فترة مخصصة لإجراء الدراسة والبحث، (٣) ٢-٤ ساعات للمراجعة ولمرحلة العمل.

■ عدد الأشخاص

لإجراء البحث بالشكل المثالي، ينبغي إشراك مجموعة مختارة من الزبائن والزبائن المحتملين (يمكن أن يكونوا من داخل البلاد أو من خارجها).

لإجراء التحليل بالشكل المثالي، أنت بحاجة لمجموعة مختارة من ضمن عملك يستطيعون اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجه المستقبلي. لا يُنصح بأكثر من ٢٠ شخصاً.

■ التجهيزات

وسيلة عرض بصرية ومكان لإيضاح التطورات.

■ الأسلوب

١- ابدأ الجلسة بشرح ما معنى:

OO and OW:

(OO Order Qualifiers):

عناصر مُتطلِّبات الزبون الدنيا التي

عناصر المُتطلِّبات الدنيا للزبون (OO) وعناصر مُتطلِّبات الزبون التي تُرجَّح كفة الاختيار (OW)

■ متى تُستخدم

لدى التفكير بالمجالات التي ينبغي التركيز عليها من أجل عملية التحسين.

■ علام تحصل

رؤية للمجالات المهمة في عملك في ما يخص الزبون.

■ الوقت اللازم

يتوقف على أسلوب استخدام الأداة نظراً لوجود خيارين. بإمكانك دعوة مجموعة مختارة من الزبائن لحضور الجلسة، وهو ما يستغرق نصف يوم من وقتهم، بعد ذلك يتطلب الأمر مراجعة الجلسة وعقد جلسة عمل. وبإمكانك أيضاً عقد ثلاث جلسات

عليها مستقبلاً، اتفق مع أفراد المجموعة على التدابير وابدأ عملية المراجعة.

■ مثال

في ما يتعلق بهذا الكتاب

نحن	الزبون	OW	نحن	الزبون	OQ
/	/	سهل الاستعمال	/	/	المعرفة
/	/	غلاف كرتوني	/	/	شيء جديد
/	/	أداة في كل صفحة	/	/	أدوات أساسية
/	/	سوف يطرح في السوق في شهر أكتوبر	/	/	مفيد
/	/	سعر معقول	/	/	أقل من ١٠٠ صفحة
/	/	جرت تزيينته من قبل آخرين	/	/	موثوق

في هذه الحالة، مجالات التركيز الفورية هي إمكانية تخفيض صفحات الكتاب إلى أقل من ١٠٠ صفحة، ويتبع ذلك خيار تجليده بغلاف كرتوني. أخيراً ينبغي التفكير بالتحرر من إسار الصفحة الواحدة لكل أداة بما أن الزبون لا يشعر بحماس شديد إزاء ذلك.

■ تمرين

قم بإجراء تحليل عوامل OQ & OW لعملية شراء تلفزيون.

تؤدي في حال عدم توفُّرها إلى إهمال العرض كلياً.

(OW) Order Winners

عناصر مُتطلَّبات الزبون التي ترجَّح كفة الاختيار.

٢- إجمع الأفكار الخاصة بـ OQ OW & الخاصة بمجال عملك (أو بجزء من هذا المجال). إحذف من القائمة بعض الأفكار إلى أن تصل أفكار كل فئة إلى ١٥-٢٠ فكرة ثم ارسم جدولاً للمراجعة كما هو مبين أدناه.

٣- قم بإجراء دراسة للتعرف على OQ & OW التي يرغب بها الزبائن وموقعك أنت في ما يخص تحقيقها.

٤- راجع النتائج على ضوء احتياجات الزبائن وأدائك الراهن، وانتبه بصورة خاصة إلى المجالات التي تفتقر للانسجام بين المُتطلَّبات وبين ما يتم تقديمه فعلاً.

٥- حدّد

المجالات التي ينبغي التركيز

يمكنك أن تطلب من الزبائن تصنيفها وذلك لتحصل على معلومات إضافية.

من المهم استخدام الأداة كنقطة انطلاق لدراسة تعالج تكاليف التطوير والعائدات المحتملة الخ ..

يمكن إضافة عمود إلى الجدول يسجل فيه ما يقدمه المنافسون، مما يسمح لك بالتركيز على مجالات المفاضلة. كما يفيد هنا أيضاً استخدام منظومة لتسجيل النتائج ووضع علامات لأدائك ضمن مجال ١-١٠

■ نقاط أساسية

تأكد من اختيارك للزبائن الأساسيين - إحدراً من أن تضللّك متطلبات زبون واحد غير معروف جيداً.

بالإمكان استخدام هذه الأداة عند جميع مستويات المؤسسة، بدءاً من المستوى الفردي وصولاً إلى مستوى العمل ككل.

■ ملاحظات إضافية

هذه الأداة تسلط الضوء على الثغرات لا على الحلول الكنييلة بالتخلص منها.

نحن	الزيون	OW	نحن	الزيون	OQ

■ الأسلوب

- ١- سجّل المعطيات ضمن جدول.
- ٢- احسب النسبة المئوية للمجموع لكل من الفئات. ويتم ذلك عن طريق تقسيم المقدار الخاص بالفئة على مجموع المقادير ثم ضربه بمائة.
- ٣- ارسم دائرة على طبق من الورق، الدائرة تمثل نسبة ١٠٠٪.
- ٤- ارسم كلاً من الفئات على الدائرة حسب نسبتها المئوية من الكل وتأكد من تعريفها بصورة واضحة. تابع العملية إلى أن تنتهي من تعريف جميع أجزاء الدائرة.

■ مثال

نموذج عن حركة الطيران في مطار.

وضع الرحلة	العدد	النسبة المئوية (١٠٠)
في الوقت المحدد	٧٠	٩١
متأخرة	٥	٦
ملغاة	٢	٣
المجموع	٧٧	١٠٠

58

المخططات البيانية الدائرية (الفطيرية)

■ متى تُستخدم

لدى الحاجة لعرض المعلومات بأسلوب سهل قوي التأثير.

■ علام تحصل

بيان مرئي بالمعطيات.

■ الوقت اللازم

إذا افترضنا أن المعطيات قد تم جمّعها، يستغرق الأمر ١٠ - ٣٠ دقيقة.

■ عدد الأشخاص

شخص لوضع المخطط. فائدة المخطط تكمن في عرضه ومناقشته مع الآخرين.

■ التجهيزات

أطباق ورقية أو حاسوب لوضع المخطط. هناك كثير من برامج الحاسوب التي تقوم بوضع المخططات البيانية الدائرية بصورة أوتوماتيكية.

■ نقاط أساسية

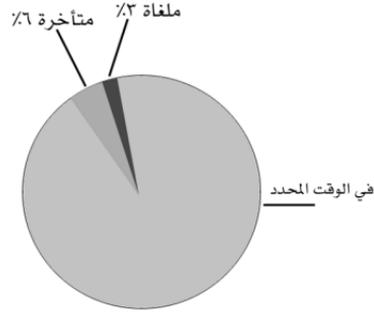
المخطط البياني الدائري يوضح بجلاء المعطيات ذات النسب الأكبر.

المخططات البيانية الدائرية مفيدة جداً لأننا غالباً ما نراها ونستخدمها في حياتنا اليومية، بالتالي الناس معتادون على رؤيتها وفهمها. يجب أن تميّز كل قطاع في الدائرة بصورة واضحة من حيث الموضوع والنسبة المئوية.

■ ملاحظات إضافية

تعتبر هذه الأداة وسيلة بسيطة لعرض المعلومات، لكنها لا تقدم أي تفسيرات، وهي لا تفيد فعلاً إلا في حال المعطيات التي يمكن تقسيمها بسهولة إلى فئات.

استخدام ألوان وظلال محددة القطاعات ترفع من درجة التأثير.



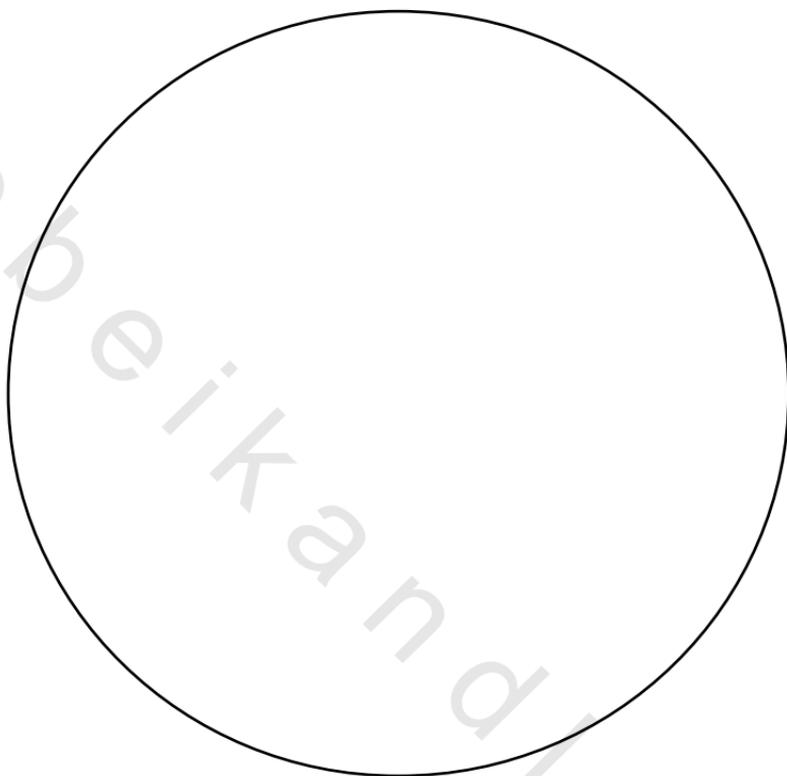
يمكن أن نرى بوضوح من الشكل أن معظم الرحلات جرت في الوقت المحدد. وهناك أيضاً إمكانية بروز الحاجة إلى إجراء دراسات إضافية بشأن سبب تأخير أو إلغاء تلك النسبة الكبيرة من الرحلات.

■ تمرين

ارسم مخططاً بيانياً دائرياً يتضمن المعلومات التالية المتعلقة بألوان شعر الطلاب في صف ما

بني فاتح - ١٢ أحمر - ١

أشقر - ٣ بني غامق - ١٥



الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
المجموعة		100

مخططات مراكز القوة

■ التجهيزات

سبورة أو أطباق ورقية يمكن قلبها
لإيضاح نتائج الجلسة.

■ الأسلوب

١- توصل مع المجموعة إلى اتفاق
بشأن فهم السياق الذي ستجري
دراسة الأشخاص ضمنه. مثلاً، مجال
الموضوع، فريق المشروع. لخص السياق
بجملة واحدة قصيرة.

٢- حدد جميع الأشخاص الضالعين
في العملية.

٣- رتب أسماء الأشخاص بشكل
دائرة على السبورة أو على طبق ورقي.
اترك مسافات كافية بين الأسماء
لإضافة الأسهم في ما بعد.

٤- ابحث عن علاقات السبب /
التأثير بين هؤلاء الأشخاص وصل
بينهم بأسهم. إذا لم يكن هناك علاقة
تأثير بين الأشخاص لا تضع أسهماً.
إذا كانت هناك علاقة يجب أن يتجه
رأس السهم إلى العامل الأكثر تأثيراً
(وليس إلى العامل الذي يتأثر).

لاترسم سهماً برأسين. ضع قراراتك

■ متى تُستخدم

لدى الرغبة في معرفة الأشخاص
الذين يتمتعون بالتأثير الرئيس في
المؤسسة. وهي مفيدة بصورة خاصة
في أجواء المبيعات.

■ علام تحصل

صورة عن هيكلية السلطة ضمن
مجموعة من الأشخاص.

■ الوقت اللازم

من ساعة إلى ساعتين لوضع
المخطط.

■ عدد الأشخاص

العدد المثالي هو مجموعة من
الأشخاص يتراوح عددهم ما بين ٢ -
٥ أشخاص لوضع المخطط. يمكن
لشخص واحد أن يضع المخطط
بمفرده - لكن ذلك قد يعطي تحليلاً
متحيزاً إلى حد ما.

هناك طريقة أخرى لاستخدام هذه الأداة وهي أن تحدّد صاحب القرار النهائي ومن ثم تركّز على الأشخاص الذين يتمتعون بأسهم مباشرة تذهب باتجاه ذلك الشخص، وذلك لزيادة احتمال اتّخاذ قرارات تصب في صالحك.

يجب إدارة الجلسة بعناية فائقة لئلا تتحول إلى «جلسة لتبادل الأحاديث وللليل والقال».

إن اختلاف الأوضاع / السياقات يكشف مخططات مراكز قوة مختلفة حتى بالنسبة لنفس المجموعة من الأشخاص. صاحب التأثير الرئيس يكون عادة الشخص الذي يتمتع بالتأثير الأكبر على النتيجة في حال التركيز عليه. وهذا أمر لا يعتمد على هيكلية المؤسسة، بل يعتمد على التأثير الفعلي.

لكي تكون الطريقة أكثر دقة يمكن وضع درجة أهمية على الأسهم للإشارة إلى قوة التأثير. لكن ذلك يزيد من تعقيد الأداة.

يمكن استخدام منهج أداة مخططات مراكز القوة لفهم علاقات التأثير بين

المتعلقة بالعلاقة على أساس السلوكيات التي لاحظتها واختبرتها.

٥- تأكد من أن المخطط كامل وصحيح.

٦- احسب عدد الأسهم الداخلة والخارجة بالنسبة لكل شخص.

٧- أعدّ رسم المخطط وضع عليه عدد الأسهم الداخلة بالنسبة لكل شخص. ركّز الانتباه على الشخص الذي يحصل على أكبر عدد من الأسهم الخارجة على أنه قد يكون غالباً صاحب التأثير الرئيس ضمن السياق.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة.

■ تمرين

ضع مخططاً يبيّن مراكز القوة ضمن مجموعة من الأطفال لدى اقتراح لعبة جديدة.

■ نقاط أساسية

المخطط الذي يتم وضعه يغلب أن يكون مثيراً للحساسيات نظراً لأنه قد يُفسّر على أنه نوع من التلاعب. توخّ الحذر من حيث مكان حفظه وكيفية استعماله.

إمكانية حدوث ذلك عليك بالاختصار على ٢٠ شخصاً كحد أقصى ولا تذكر سوى التأثيرات الرئيسية.

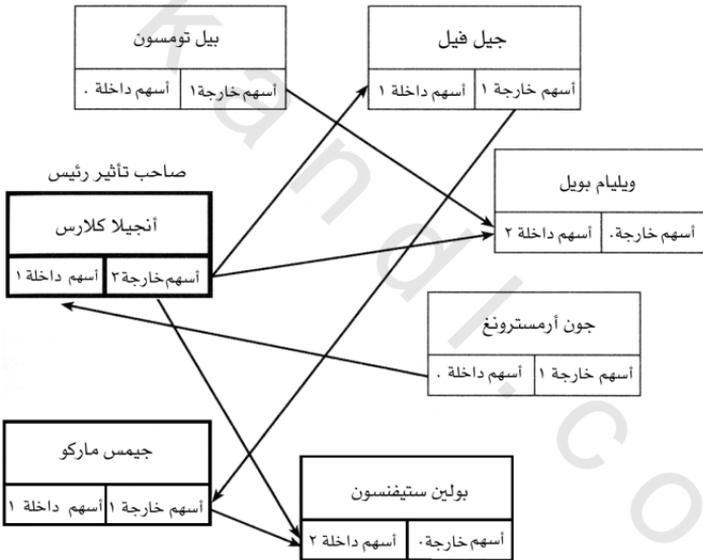
هذه الأداة لا تقدم حلاً، بل تشير إلى المجال الذي يتمتع بالقدر الأكبر من الفعالية. ورغم أن نتيجتها لا تتمتع بالموضوعية، إلا أنها مفيدة.

العوامل المختلفة المحيطة بالمسألة، انظر الأداة ٤٣: «الرسوم البيانية لقوة التأثير».

ملاحظات إضافية

كثيراً ما تميل المخططات إلى أن تصبح بالغة التعقيد ويصبح فهم معناها اقرب ما يكون إلى الاستحالة. للحد من

ضمن سياق الإقناع بفكرة ما



يتبين من النتائج أن الشخص الذي يمكن أن يساعد أكثر من الآخرين في الإقناع بفكرة ما، هو أنجيلا كلارك، ولذلك من المفيد أن نتأكد من اقتناعها بالفكرة ومن فهمها لها بوضوح.

ملاحظة: إذا كانت بولين هي من يجب أن يوافق على الجوانب المالية من الفكرة، قد يكون من المجدي تركيز الجهود على إقناع كل من جيمس وأنجيلا بالفكرة وخاصة إذا كنت لا تستطيع الوصول إلى بولين بصورة مباشرة.

يخص الحقائق الأساسية والمشاعر والأفعال والملاحظات. دوّن كل ذلك وخصص حيناً للنتائج التي توضح جوهر تلك العناصر الأساسية.

٢- فكّر الآن بالحاضرين، من هم وكم عددهم وما هي خلفياتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم. ضع نفسك في مكانهم وحاول أن تدرك ما الذي يثير انتباههم. دوّن كل ذلك وهيئ مقدمة بشكل شريحة منزلة (slide) للفت انتباههم.

من المهم أن تتحقق دائماً من أنهم يفهمون الرسالة التي تقدمها لهم.

٣- قم بإعداد مجموعة من المخططات أو

اللوحات التي توجز المضمون العام (انظر الصفحة المقابلة) لكي تأخذ بيد الحاضرين بدءاً من الشريحة الخاصة بالمقدمة وصولاً إلى الشريحة التي توضح النتائج.

٤- قم بإعداد المحاضرة مسترشداً بمجموعة لوحات.

٥- تحقّق من مسار وتماسك المحاضرة. (ويفيد هنا إجراء مراجعة

عرض الأفكار – التواصل

■ متى تُستخدم

لدى إعداد محاضرة لعرض الأفكار.

■ علام تحصل

مقاربة دقيقة لأسلوب إعداد محاضرة شاملة.

■ الوقت اللازم

يعتمد على طول ومضمون المحاضرة، خصص نصف يوم على الأقل.

■ عدد الأشخاص

من شخص إلى خمسة أشخاص. الوضع الأمثل أن يكون هؤلاء ضالعين في المعلومات التي يجري تقديمها.

■ التجهيزات

تجهيزات المحاضرات.

■ الأسلوب

١- فكّر ملياً بما ترغب أن يفهمه الحاضرون من المحاضرة وذلك في ما

كان الجمهور كبيراً، الجأ لاستخدام مجموعة من الأساليب، مثلاً المخططات والنص.

- كن حذراً لدى إلقاء الطُرف، فهي غالباً ما تبدو ثقيلة الظل ضمن المحاضرات.

- تأكد من أن مستوى التفصيلات مناسب.

- إن وضع برنامج العمل بحيث تراه على الدوام يساعذك غالباً في الحفاظ على الأمور ضمن الخط المرسوم لها.

- تصرف على طبيعتك ولا تتصنع كي تكون أكثر انسجاماً.

■ ملاحظات إضافية

اشغل أفكارهم: «أخبرهم بما سوف تقول لهم، ثم قل لهم، ثم أخبرهم بما قلته لهم».

ولا تنس: «إذا أخبرتني فقد أسمع. إذا أريتني فقد أرى. أشركني في الأمر وسوف أتعلم.»

خاطفة مع شخص حديث العهد بالمحاضرة).

٦- ألق المحاضرة.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة للاطلاع على سلسلة من اللوحات التي تبين أهمية ممارسة التمرينات الرياضية.

■ تمرين

هيئ محاضرة مدتها عشر دقائق حول كيفية إعداد محاضرة ناجحة.

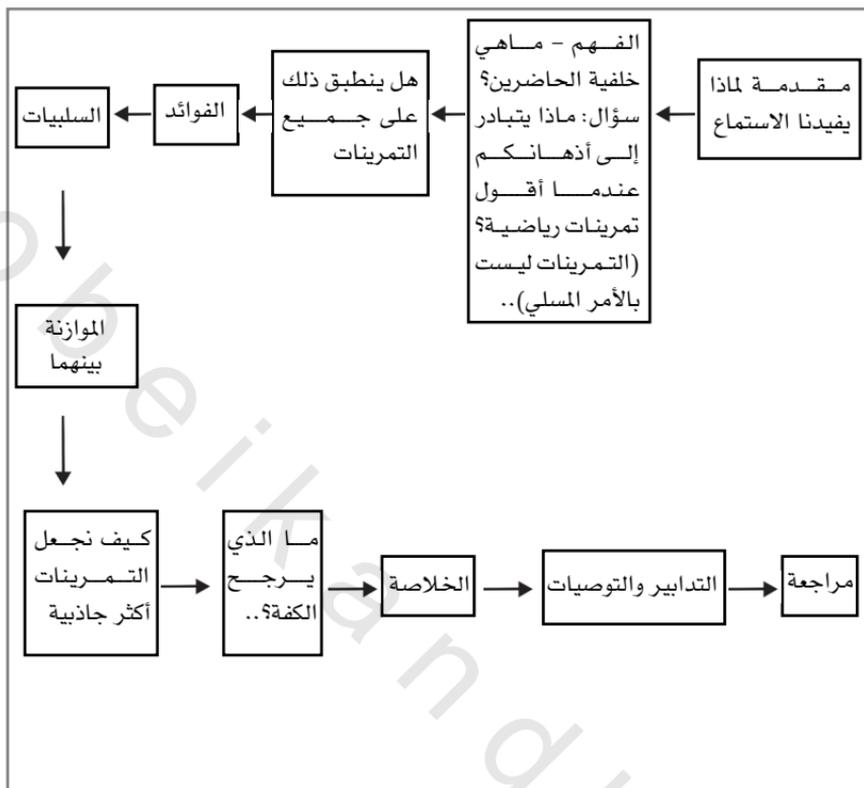
■ نقاط أساسية

- لتكن المحاضرة بسيطة.
- بين الفترة التي ستستغرقها المحاضرة والتزم بها.

- لا تحاول وضع معلومات أكثر من اللازم ضمن الشريحة.

- احذر من استخدام تعبيرات اختصاصية غير مفهومة للجميع.

- ضع باعتبارك أساليب التعلم التي يفضلها الحاضرون (انظر الأداة رقم ٤٨: «أساليب التعلم»). إذا كنت لاتعرف ما هي تلك الأساليب، أو إذا



استراتيجيات تحديد الأسعار

التجهيزات

قائمة المراجعة المبينة في ما يلي.

الأسلوب

متى تُستخدم

لدى طرح منتج جديد في السوق. استخدمها كجزء من عملية تطوير استراتيجية العمل.

علام تحصل

عدد من استراتيجيات التسعير يمكن صياغة كل منها بصورة نموذج بغية تقييم التأثير على ربحية الشركة.

الوقت اللازم

ساعة تقريباً لفهم كل من الاستراتيجيات، إضافة لساعة أو ساعتين لدراسة كل منها ودراسة مضامينها بالنسبة للعمل الذي تقوم به.

عدد الأشخاص

٥ - ١٧ شخصاً، ويُفضَّل أن يكونوا من مختلف أقسام العمل، بما في ذلك القسم المالي وقسم التسويق والمبيعات والعمليات.

- ١- قم بوصف كل من استراتيجيات التسعير، كما هو مبين في ما يلي.
- ٢- أكمل الجدول الموجود على الصفحة المقابلة وناقش مضامين كل استراتيجية على العمل الذي تقوم به وعلى المنتج الذي تطرحه.
- ٣- قرّر الاستراتيجية المناسبة ووضّع خطة عمل لتنفيذها.

الوصف	الاستراتيجية
السعر مرتفع - المنافسة تكون إما بتفرد المنتج أو بجودته. لا يُحتمل وجود منافسة شديدة، الاستمرار في هذه الاستراتيجية يتطلب دعماً إضافياً من داخل العمل، كوضع العلامة التجارية إلخ ..	دخول السوق بسرعة
ابدأ بسعر مرتفع، ولدى دخول المنافسين إلى السوق اخفض السعر تدريجياً. ينطبق هذا غالباً في الحالات التي يصعب فيها المحافظة على المزية	التحول أو التباطؤ

التسعير على أساس الكلفة	جميع الاستراتيجيات السابقة تفترض تديير التكاليف بحيث توفر ربحاً كافياً يتمشى مع استراتيجية التسعير المستخدمة. هذه الاستراتيجية تحدّد التكاليف ومن ثم تقرر السعر على أساس الكلفة + الربح.
-------------------------	--

■ مثال

لدى بيع ثياب تحمل اسماً معروفاً تكون استراتيجية دخول السوق بسرعة هي الاستراتيجية المناسبة، لأن الشركات هنا تعتمد في التنافس على ميزة التفرد، كما أنها تتوجه إلى سوق يجري فيه اتخاذ قرار الشراء بصورة رئيسية على هذا الأساس، حيث لا يحظى سعر المنتج باهتمام كبير.

■ تمرين

فكر باستراتيجية لوضع الأسعار تناسب أكثر من غيرها شركة ترغب في بيع مظلات قفز.

التقنية أو حين تكون التكاليف خاضعة لاقصاديات المعايير المتدرجة.	
يستخدم السعر المنخفض لتحقيق مبيعات كبيرة وللحصول على حصة في السوق. ولكن يجب ألا يكون السعر منخفضاً بحيث يوحى برداءة النوعية أو بأداء غير مقبول.	اختراق السوق
يستخدم سعر منخفض جداً للتوجه صوب الأشخاص الذين يهتمون بالسعر. المؤسسات التي يمكن لها تجاوز هذه الفروق الضئيلة بين الكلفة والربح تعتمد في استمرارها عادة على جملة مبيعات عالية وعلى نفقات عامة منخفضة أو متطلبات ربح منخفضة. لكن يجب مراقبة التكاليف بدقة.	الحد الأدنى للسعر
يحدّد السعر حسب سعر المنافس، يمكن أن يكون السعر أعلى أو أدنى حسب «الميزة التنافسية» التي تعتمد عليها في الإقناع.	تسعير تنافسي

■ نقاط أساسية

من المهم أن توفّر استراتيجية التسعير التي يجري تبنيها ربحاً كافياً وذلك كمنتج ضمن مجموعة منتجات الشركة. كما أن من المهم أيضاً ألا يؤدي تسعير منتج جديد إلى تأثيرات سلبية على الفروق بين الكلفة والربح بالنسبة للمنتجات الأخرى المتواجدة أصلاً. انظر الأداة رقم ٦٧: «دورة حياة المنتج».

■ ملاحظات إضافية

هذه الأداة خطية بطبيعتها. لدى التطبيق العملي، يمكن استخدام مجموعة من الاستراتيجيات.

من الصعب رفع الأسعار بعد تحديدها.

فكّر بالمضامين بالنسبة لباقي نواحي العمل. مثلاً، دخول السوق باستراتيجية الحد الأدنى للسعر، في الوقت الذي تباع فيه العلامة التجارية وبقية المنتجات بسعر يعتمد على الجودة، ضمن استراتيجية تسعير تعتمد على دخول السوق بسرعة، قد يرسل إشارات تشير الإرباك لدى الزبائن وتكون النتيجة ضرر يلحق بالعلامة التجارية.

المضامين	الوصف	الاستراتيجية
	سعر مرتفع - المنافسة تعتمد إما على التفرد (الموقع الملائم) أو على الجودة.	دخول السوق بسرعة
	أبدأ بسعر مرتفع، لدى دخول المنافسين إلى السوق اخفض السعر تدريجياً.	التجول أو التباطؤ
	يستخدم السعر المنخفض لتحقيق مبيعات كبيرة وللحصول على حصة في السوق، قد يكون الأمر خاسراً في البداية إلى أن تتراكم الكميات، ولذلك قد يحتاج الأمر إلى دعم من منتجات أخرى.	اختراق السوق
	يستخدم سعر منخفض جداً للتوجه صوب الأشخاص الذين يهتمون بالسعر. ولكن يجب أن يؤمن أرباحاً أو يوجهه إلى حيث تتحقق الأهداف الأكثر شمولاً.	الحد الأدنى للسعر
	يُحدّد السعر حسب سعر المنافس، يمكن أن يكون السعر أعلى أو أدنى حسب «المزية التنافسية» التي تعتمد عليها في الإقناع. ولكن يجب ألا يؤدي إلى إلحاق الضرر بربحية مجموعة منتجات الشركة ككل.	تسعير تنافسي
	هذه الاستراتيجية تحدد التكاليف ومن ثم تقرر السعر على أساس الكلفة + السعر	التسعير على أساس الكلفة

جدول ترتيب الأولويات

وإذا كنت تعمل وحدك، طبق من الورق.

الأسلوب

١- اكتب قائمة بجميع المهام التي

يتعين عليك القيام بها. يمكن أن تكون

القائمة شخصية خاصة بمهامك أنت

أو قائمة تضم مهام مشروع ما.

٢- ارسم الجدول المبيّن في ما يلي

الذي يضم أربع خانات.

٣- رتبّ كلاً من المهام ضمن الجدول

على أساس أهميتها النسبية ومدى

استعجالها في هذه المرحلة. يُستحسن

استشارة شخص آخر بشأن تحديد

مواقع المهام، لأن ما يبدو ذا أهمية

قصوى بالنسبة لك قد لا يكون كذلك

بالنسبة لمديرك.

٤- استخدم الجدول لكي تبدأ بوضع

ترتيب للمهام على أساس درجة

أهميتها واستعجالها، عالية أو

منخفضة.

■ متى تُستخدم

عندما يتعين عليك القيام بعدد من

الأعمال وتحتاج لمعرفة أيها يجب أن

يتم أولاً.

■ علام تحصل

نظرة عامة للأعمال ونقطة انطلاق

لاختيار الترتيب الذي تقوم بالأعمال

على أساسه.

■ الوقت اللازم

من عشر دقائق إلى ساعة، وذلك

حسب المستوى الذي تُستخدم فيه الأداة.

■ عدد الأشخاص

يمكنك القيام بذلك ضمن مجموعة

أو لوحك، وذلك حسب طبيعة قائمة

المهام.

■ التجهيزات

أطباق ورقية يمكن تقليبها أو سبورة،

- إذاً، الترتيب الذي سيجري تنفيذ المهام على أساسه هو كالتالي:
- إعداد رُزَم الورشة.
 - إرسال الفاتورة بالبريد.
 - طباعة التقرير.
 - حجز طاولة في المطعم، وإذا توفر الوقت الاتصال هاتفياً بزوييا ودافيد.

مهمة		عالية
عالية	منخفضة	
1- تستحق أن تنفذ أولاً	3- هذه المهام يجب أن تنفذ أولاً إذا لم يكن لديك وقت لدراسة الأهمية النسبية للعمل.	مستعجلة
2- قم بهذه المهام في المرحلة التالية لأنها غالباً ما تنتقل بسرعة إلى الفئة الموجودة في الأعلى دون أية مقدمات.	4- فكر إن كانت هذه المهام تستحق القيام بها.	

مثال

قائمة المهام التي يتعين القيام بها

- الاتصال هاتفياً بزوييا.
- إعداد رُزَم الورشة.
- طباعة التقرير.
- إرسال الفاتورة بالبريد.
- الاتصال هاتفياً بديفيد.
- حجز طاولة في المطعم.

تمرين

استخدم الجدول لترتيب المهام التي يتعين عليك القيام بها اليوم حسب الأولوية.

نقاط أساسية:

كلمة «مستعجلة» لا تحمل نفس معنى كلمة «مهمة».

هذه الأداة مفيدة فعلاً عندما يكون هناك كثير من المهام التي يتعين القيام بها بحيث لا يمكنك تمييز درجة أهمية كلٍّ منها.

بإمكانك استخدام هذه الأداة إما كأداة للتخطيط أو كأداة للتفكير. إذا استخدمتها أداة للتفكير، ضع قائمة بجميع المهمات التي نفذتها وسجلها على الجدول، ثم سجل عليه المهمات

مهمة		عالية
عالية	منخفضة	
إعداد رُزَم الورشة إرسال الفاتورة بالبريد	حجز طاولة في المطعم	مستعجلة
طباعة التقرير	الاتصال هاتفياً بزوييا الاتصال هاتفياً بديفيد	

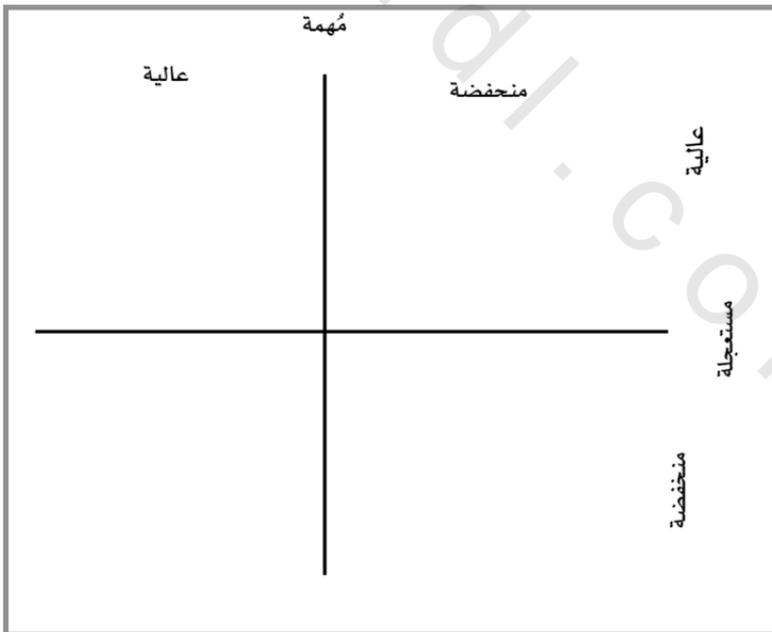
■ ملاحظات إضافية

تجنّب إشراك عدد كبير من الأشخاص، فكل شخص يحمل رأياً مختلفاً. ركّز على الأشخاص الذين يتمتعون بأهمية لا على ذوي الأصوات العالية. من المهم ألا تقضي وقتاً طويلاً جداً في هذه العملية لأن المبالغة في التحليل قد تهدر الوقت الذي تحتاجه لتنفيذ المهمات.

انتبه إلى تغيير درجة أهمية واستعجال مهمة ما.

التي لم تتمكن من تنفيذها وركّز اهتمامك عليها. هل تبدّى لك نمط ما؟.. ماذا يمكن أن تفعل للاستفادة من وقتك بالشكل الأمثل ...؟

قد يكون من المفيد هنا أن تقوم بمناقشة المواقع التي اخترتها للمهام مع مديرك ومع زملائك وذلك للتحقق من المواقع التي يفكرون بها. إن إشراكهم بالأمر سيساعدك على أن تتصرف بوقتك بصورة فعالة وعلى أن تجعلهم يفهمون مجال المهمات التي أخذتها على عاتقك.



جداول بيانية لضبط مسار العمليات

■ التجهيزات

آلة حاسبة ومكان لإيضاح الجداول وعرضها. هناك برمجيات متوفرة في الأسواق لدعم مخططات الضبط.

■ الأسلوب

١- اختر العملية التي ستجري مراقبتها، والمعيّار المناسب لجودة المردود.

٢- يتطلب الأمر تقديم عيّنات عن مردود العملية ضمن فواصل زمنية منتظمة.

٣- حدد حجماً تستخدمه كعينة (من الوجهة المثالية يجب أن تكون العينة كبيرة قدر الإمكان بعد أخذ عوائد الزمن / الكلفة بالاعتبار، الرقم ٥ يعتبر أفضل حل وسط من الوجهة الإحصائية).

٤- حدد فترة لاستخدامها كعينة (على أساس المعدل المحتمل لتغير العملية وكلفة أخذ العينات مقابل كلفة خطر عدم اكتشاف تدهور وضع العملية).

■ متى تُستخدم

من أجل كشف/خفض التغيرات في عملية ما، ومن أجل المبادرة إلى ضبط نوعية مردود العملية (خفض المتغيّرية (Variability).

■ علام تحصل

شعور بالثقة مدعوم بالإحصاءات بأن العملية تسير ضمن نطاق التحكم، أو إشارة مسبقة عن تدهور وضع العملية.

■ الوقت اللازم

هذه عملية مستمرة، ويتطلب الأمر تدريب العاملين الذين سيقومون بالضبط الإحصائي للعملية. يجب إعداد جدول بياني لكل عملية أو آلة.

■ عدد الأشخاص

شخص واحد لكل عملية، يكون مسؤولاً عن إيضاح المعطيات.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة.

■ تمرين

ادرس جدول التزام الموردّين ضمن مجال عملك. راقب الجدول لاكتشاف إشارات عن التدابير الواجب اتخاذها.

■ نقاط أساسية

اختيار الجدول

قياس متغير مستمر، الطول مثلاً:

المجال المتحرك (Moving range)

- حيث يجري قياس عنصر واحد من المعطيات (مفيد من أجل معطيات الإدارة).

الوسطي والمجال (Mean and

range X/R) - استخدامه شائع

حين يوجد أكثر من حجم ضمن العينة.

الوسطي والسيغما (Mean and sig-

ma - يُستخدم حين يوجد أكثر من

١٠ أحجام ضمن العينة.

قياس خاصيّة، عدّد نواحي الخلل

مثلاً:

٥- اختر مخطط بياني مناسب

لضبط مسار العمليات. هناك أنواع

مختلفة من الجداول حسب نوع المعايير

الموضوعة وحسب حجم العينة، وتعتمد

جميع هذه الجداول مبدأً ضبط المعدل

الوسطي وانتشار (مجال) مردود

العملية، هذه الأنواع مذكورة في بند

نقاط أساسية.

٦- خذ ٢٠ عينة أولية ضمن الفترة

المحددة لاستخدامها كعينة. اترك

مجالاً للاختلاف ضمن الفترة لتضمن

أن العينات عشوائية.

٧- احسب حدود الضبط الخاصة

بالعملية (انظر المثال). هذه الحدود

مبيّنة على الجدول بصورة حدود

يجري تقويم العملية على أساسها.

وهي موضوعة على أساس ± 3

انحرافات نظامية عن المعدل الوسطي

للعملية (القيمة الوسطية).

٨- استمر في أخذ العينات وحدّد

مواقع النتائج على الجدول. ابحث عن

العملية الخارجة عن نطاق التحكم.

(انظر بند نقاط أساسية).

المعدل الوسطي (Average) في Zone A.

- ٤ نقاط من ٥ من النقاط المتتالية موجودة على نفس الجانب من المعدل الوسطي في Zone B أو في ما يليها.
- ٩ نقاط موجودة على جانب واحد من المعدل الوسطي.

- ست نقاط متتالية، تزداد أو تنقص.
- ١٤ نقطة متتالية تتعاقب صعوداً وهبوطاً.

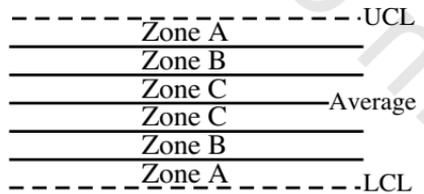
- ١٥ نقطة متتالية ضمن Zone C موجودة إما فوق أو تحت المعدل الوسطي.
ارصد حدوث تغيرات متوالية قد تعني ضرورة إجراء فحص للصيانة.

خلل في النسب - Proportion defective - عندما يتغير العدد ضمن العينة.

عَدَد نواحي الخلل Number of defects - عندما يكون حجم العينة ثابتاً.

إشارات الخروج عن نطاق التحكم
يمكن وصف العملية بأنها قد خرجت عن نطاق التحكم لدى حدوث متغيرات غير طبيعية. ويصح هذا في حال انطباق أحد الشروط التالية:

- وقوع نقطة أو أكثر خارج حدود التحكم.
- عندما يجري تقسيم جدول الضبط إلى مناطق ويكون أي من المعطيات التالية صحيحاً.



- ٢ من ٣ من النقاط المتتالية موجودتان على نفس الجانب من

جداول بيانية لضبط مسار العمليات - مثال

تأخذ مقياساً مستمراً كل نصف ساعة، حجم العينة = ٥، ونختار جدول الوسطي والمجال (R/\bar{X} - وهو الأكثر شيوعاً).

أخذت ٢٠ عينة أولية وتم حساب حدود الضبط. تم حساب المعدل الوسطي للعينة (\bar{X}) ومجال العينة (R) بالمعادلة التالية:

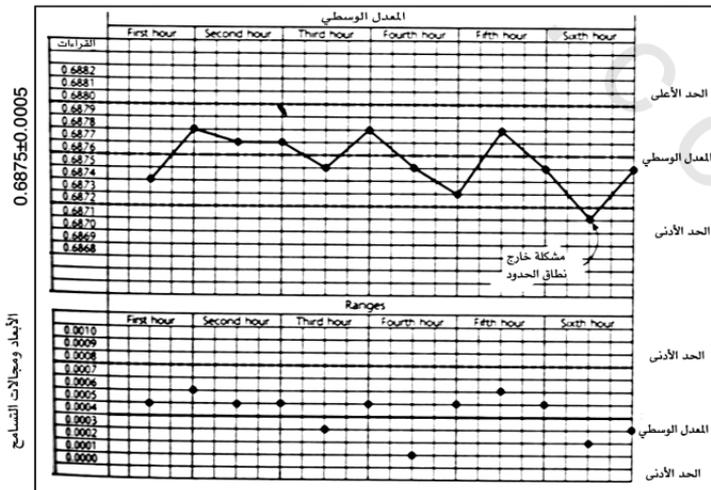
$$\bar{X} = \frac{\text{مجموع القياسات الخاصة بجميع قيم المرود في العينة}}{\text{عدد عناصر المرود في العينة}}$$

$R =$ أكبر قياس - أصغر قياس

تُحسب حدود الضبط على أساس ± 3 انحرافات نظامية، ولكن يجري تحويلها إلى المجال الوسطي لمجموعة من العينات عن طريق تقسيمها على d_2 . والسبب هو أن الجدول البياني لضبط مسار العملية موضوع فقط على أساس التفاوت ضمن العينة، لا على أساس التفاوت بين العينات.

عدد العينات (n)	d2	عدد العينات (n)	d2	عدد العينات (n)	d2
١	١,١٢٨	٥	٢,٢٣٦	٩	٢,٩٧٠
٢	١,١٢٨	٦	٢,٥٣٤	١٠	٣,٠٧٨
٣	١,٦٩٣	٧	٢,٧٠٤	١١	٣,١٧٨
٤	٢,٠٥٩	٨	٢,٨٤٧	١٢	٣,٢٥٨

العينات اللاحقة حُدِّت مواقعها في ما يلي وتم تدقيقها على أساس معايير الخروج عن نطاق التحكم.



وضع مخطط للعملية

التجهيزات

مكان لإيضاح مخطط العملية.

(هناك برامج حاسوب متوفرة

تساعد في وضع مخطط العملية).

الأسلوب

١- حدّد جزء العمل الذي يجب وضع مخطط له - ركّز على تحديد نقطة البداية ونقطة النهاية.

٢- ضع مخطط سير العمليات عالي المستوى، أنظر الأداة ٣١: «وضع مخطط سير العمليات».

٣- ابدأ من أحد طرفي العملية وجزّئ مخطط سير العمليات إلى أنشطة محددة وحدد أسماءها كما هو مبين في مخطط الأعمال على الصفحة المقابلة. يُمثّل كلُّ إطارٍ مخصّصٍ لعملٍ ما، عمليةً أو عمليةً فرعية، وله وصفٌ مفصّلٌ في المكان المخصّص لشرح المعاني. ولكن لكي لا يتعقد الأمر سيتم إيجاز ذلك بواسطة فعل واحد في المخطط.

٤- تابع وصل العوامل الداخلة بالمرودات لكامل العملية (يمكن أن

متى تُستخدم

عند وضع مخطط لعملية تُشكّل جزءاً من العمل، أو للعمل بكامله.

علام تحصل

تصوير بياني متماسك للكيفية التي تعمل بها منظومة ما أو عملية ما.

الوقت اللازم

يعتمد على مدى تعقيد العملية التي يجري تحليلها ومستوى التفاصيل المطلوب. ويستغرق ذلك في العادة أسابيع لا أيام.

عدد الأشخاص

من الوجهة المثالية يجب إشراك الأشخاص المسؤولين عن كلِّ من المجالات بغية تقديم رؤية واقعية لما يجري (وبالتالي كيف يمكن إجراء التحسين)

■ تمرين

ضع مخططاً لعملية غسل الثياب.

■ نقاط أساسية

الفائدة الأساسية من هذه الأداة هي أنها توفر مقارنة متماسكة لوضع مخططات العملية وبالتالي يكون تفسير هذه المخططات متماسكاً.

من المهم تحديد مستوى التفاصيل الذي يمكن أن يفيدك للاستمرار. وضع مخططات شديدة التفصيل مضيعة للوقت ونادراً ما تكون له فوائد كثيرة. لا تنسى ما تحاول تحقيقه بواسطة هذه العملية وسبب قيامك بها.

هذه الأداة تجعل بالإمكان رسم نماذج منفصلة للعمليات الداخلة في العمل لوضع هيكل تنظيمي.

عدّد العمليات عند أي مستوى يجب أن يظل أقل من ستة وإلا أصبح أعقد من أن تتمكن من تحليله، المحافظة على التفاصيل ضمن مستوى مفيد يساعدنا في هذا المجال.

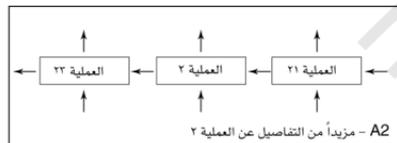
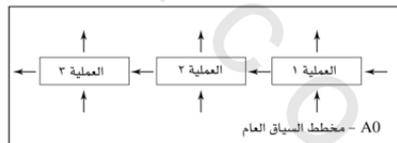
يكون هناك نقاط عوامل داخلية ومردودات متعددة).

٥- لدى الانتهاء من وضع المخطط ذي المستوى العالي، يمكن تَفْحُص بعض أو كل أجزاء العمل بمزيد من التفصيل، هذه الأجزاء مرقّمة حسب رقم العملية كما هو مبين. هذا يساعدنا في العودة لمتابعة مسار العمليات بسهولة:

A0 - يعطينا مخطط السياق العام (مخطط عالي المستوى).

A2 - يعطينا تفاصيل أكثر عن العملية رقم ٢.

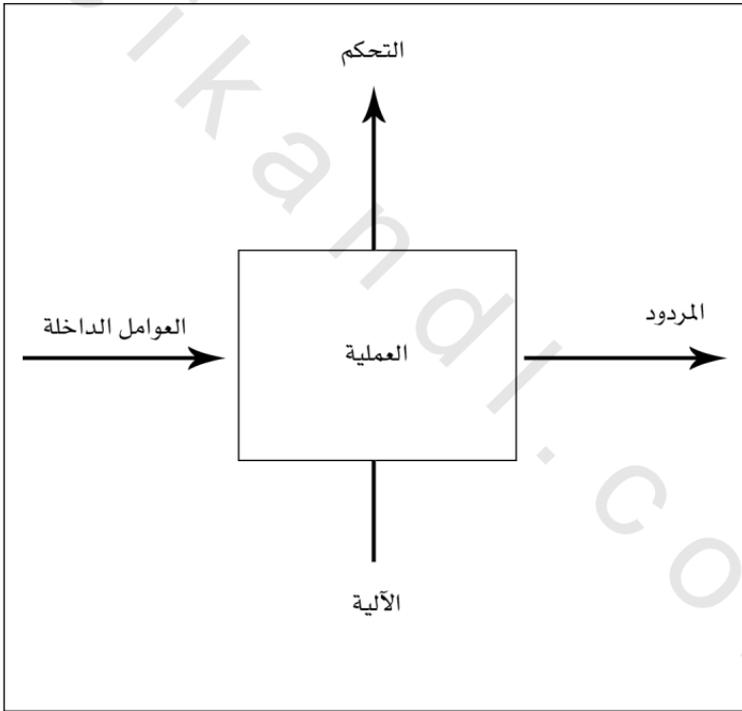
A24 - يعطينا تفصيل العملية رقم ٢، والعملية الفرعية رقم ٤.



٦- يمكن بعد ذلك استعمال المخططات لتركيز الانتباه على مجالات الهدر والمشاكل أو فرص التحسين.

■ ملاحظات إضافية

هناك نظم عديدة مختلفة لوضع مخطط للعملية. انظر الأداة رقم ٨٩ : «تخطيط العملية على أساس زمني». لكن IDEF تعتبر الطريقة المتعارف عليها أكثر من غيرها.



يكون التحليل مثالياً، يجب أن يتمتع بأدلة تدعمه.

■ الأسلوب

١- ارسـم جدولاً يضم أربع خانـات كما هو مبين في المثال. تعقيد المنتج يشير إلى عاملين. الأول، حجم قائمة المواد. الثاني، درجة تطور التقنية المستخدمة للإنتاج. يشير عدم استقرار وضع السوق إلى إمكانية التنبؤ بأحجام المبيعات.

٢- ناقش مكان وضع جميع منتجات الشركة (أو مجموعات المنتجات) على الجدول.

٣- ناقش اتجاهات حركة هذه المنتجات ضمن الجدول. استخدم أسهماً لإظهار الحركة.

٤- ناقش خصائص الشركة من حيث البنى التحتية فيها والعاملين والتسهيلات والصورة العامة (بالإمكان إجراء تحليل SWOT مسبقاً).

٥- قارن خصائص الشركة بمتطلبات الأسواق التي تُطرح فيها المنتجات في الوقت الراهن وفي المستقبل.

٦- تعرّف إلى مواطن الخلل وتداول

تحليل المنتج - السوق

■ متى تُستخدم

لدى مراجعة استراتيجية الشركة.

■ علام تحصل

نظرة عامة عن درجة تعقيد المنتج بالنسبة لعدم استقرار وضع السوق وهو ما يساعدك على التفكير بالمضامين في ما يخص بقية أقسام العمل.

■ الوقت اللازم

تكفي ساعة تقريباً للحصول على نظرة معمّقة ومفيدة. ويمكن أيضاً استخدام الأداة كجزء من مراجعة عميقة للاستراتيجية.

■ عدد الأشخاص

يمكن استخدام الأداة للتحليل من قبل مجموعة صغيرة من الأشخاص أو يمكن استخدامها للشرح أمام مجموعة كبيرة.

■ التجهيزات

سبورة أو قلم وأطباق ورقية. لكي

الهواتف النقالة كانت
من منتجات القيمة
العظمى لكنها
سرعان ماتحوّلت إلى
سلع استهلاكية ذات
طبيعة مستديمة

المنافسة الرئيسة
لكل قطاع.

تمرين

ضع مخططاً
لوسائل النقل:

القطارات والسيارات والدراجات
وألواح الانزلاق والقوارب الخ ... قارن
العوامل الرئيسة للمنافسة والأمثلة
عن الخصائص بجدول المثال.

نقاط أساسية

التنافس في أكثر من نوع من
الأسواق في نفس الوقت قد يجبرنا
على القيام بتنازلات وذلك بالمقارنة
مع منافس أكثر تركيزاً لجهوده -
فالإنسان الذي يبعثر جهوده على عدة
مهن لا يتقن أيها منها. لحماية العلامة
التجارية يمكن تقسيم أنواع المنتجات
المختلفة إلى أنواع تحمل رؤى مختلفة.
تتطور الأسواق بمرور الوقت. ولكي
تحافظ الشركة على وضع تنافسي
عليها أن تغيّر مهاراتها لتلبية
المتطلبات الجديدة في السوق أو
للعثور على أسواق جديدة تناسب
إمكاناتها.

الأفكار مع المجموعة بشأن التدابير
اللازمة لمعالجتها.

مثال

يُظهر الجدول المثال التصنيفات
الأربعة مع أمثلة عن المنتجات
والخصائص التي عادة ما ترتبط بكل
من هذه

يمكن إضافة مقياس
مدرّج على المحور إذا
كان لذلك فائدة.

التصنيفات. كما
يُظهر عامل

عدم استقرار وضع السوق

عالٍ تعقّد المنتج منخفض

قيمة عظمى	الأزياء العصرية أو التجارة بالجملة أمثلة: المجوهرات والثياب أمثلة عن الخصائص: رؤية للسوق، فترة تسويق سريعة، مبتكرون في مجال التجارة، عمليات لإيجاد منتجات. العامل الرئيس: مدة التسويق
أمثلة: طائرة وحفارات نفط أمثلة عن الخصائص: تصميم متين وتطوير، منظومات متطورة، علماء، مبتكرون، إمكانية إيجاد المنتجات. العامل الرئيس: الملاءمة للهدف المنشود	
سلع استهلاكية ذات طبيعة مستديمة أمثلة: سيارات وكاميرات فيديو أمثلة عن الخصائص: مرونة التصنيع، مهندسو منظومات، روح عمل جماعية، أساليب فعالة للتوزيع وتأمين المنتجات العامل الرئيس: قيمة المال المدفوع	السلع أمثلة: الطعام والأدوية أمثلة عن الخصائص: إنتاجية عالية، أساليب توزيع عادية، مهندسو منظومات، اقتصاد في النفقات وضبط شديد للكلفة العامل الرئيس: السعر

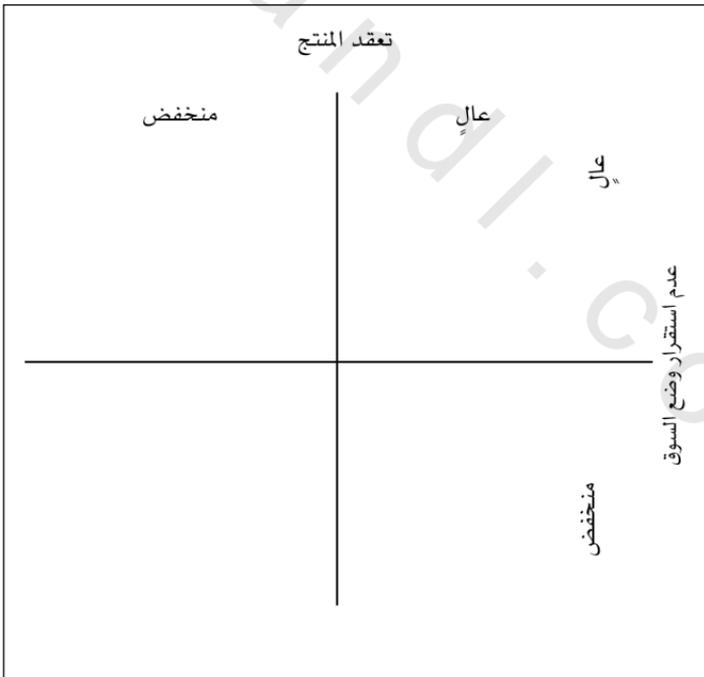
عالٍ

منخفض

■ ملاحظات إضافية

لقد تم تبسيط الأداة بشكل متعمد نظراً لوجود أكثر من أربعة أنواع من الصناعة بالطبع. وهي تعطي نتيجة جيدة إذا استخدمت بالاشتراك مع الأداة رقم ١٥: « تحليل الجهات المنافسة». استخدم الأداة لتتوصل إلى إدراك الوضع ولكي تبدأ نقاشاً لا لتقديم ردود محدّدة.

يمكن ملء الجدول بمعطيات ذات مستويات متعددة، مثلاً، معطيات تتعلق بمجال العمل ككل أو بقطاع محدّد. إن وضع منتج ما في البداية داخل إطار خاطئ قد يترك تأثيراً كبيراً على التحليل في ما بعد.



■ الأسلوب

١- ارسم الجدول الذي يحوي أربع
خانات المبين على الصفحة المقابلة.

٢- ادرس بالترتيب المنتجات التي
تقدمها شركتك، أو يقدمها القسم
الذي تعمل به، أو تنوي تقديمها وابحث
عن الموقع الذي يناسبها في الجدول.

٣- ادرس كل مربع على حدة واشرح
مع المجموعة أسئلة تجد في ما يلي
أمثلة عنها:

- اختراق السوق: هل نتمتع بميزة
تجعلنا نتفوق على منافسينا ؟ ... هل
يمكن المحافظة على هذه الميزة ولكم
من الوقت ؟ ... هل سيؤدي ذلك إلى
نمو الشركة ؟ ماذا يمكننا أن نفعل
لزيادة حصتنا في السوق ؟ ما مدى
قوة المنافسة ؟ إلى متى يظل بإمكاننا
البقاء ضمن هذا المربع ؟

- تطوير المنتج - هل ستلقى
المنتجات الجديدة رواجاً في الأسواق ؟
ما هي العوائق التي تحول دون الدخول
إلى السوق ؟ هل هناك أية منتجات
جديدة يمكن لنا تقديمها إلى الأسواق

تحليل استراتيجية المنتج - السوق

■ متى تُستخدم

كجزء من عملية تطوير
الاستراتيجية.

■ علام تحصل

صورة عن مجموعة من الخيارات
الاستراتيجية التي يمكن معالجتها
بخصوص المنتجات والأسواق.

■ الوقت اللازم

فترة ساعة إلى ساعتين يجب أن
تكون كافية لتقديم صورة معمقة
ومفيدة.

■ عدد الأشخاص

٢-٣ شخصاً من مختلف أقسام
العمل يشكّلون قاعدة مفيدة للنقاش.

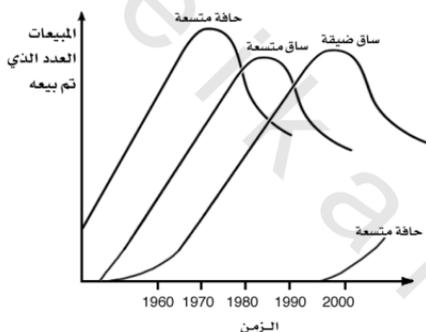
■ التجهيزات

سبورة أو أطباق ورقية يمكن تقليبها
لإيضاح نتيجة الجلسة.

التدابير التي اتخذناها للتعجيل بطرح المنتجات الجديدة ودخول أسواق جديدة ؟ ..

■ مثال

متجر لبيع أغذية صحية



■ تمرين

ارسم جدولاً وفكّر بالأعمال الواجبة لبعض الخيارات الاستراتيجية المتوفرة للقيام بمشروع مخبز.

■ نقاط أساسية

هذه الأداة لا تقدم جواباً سحرياً، بل تقدم منظوراً مختلفاً ترى من خلاله وتفكر بإجراءات استراتيجية مختلفة. بالإمكان استخدامها أيضاً لدراسة الخيارات الموجودة لتنمية وتطوير

الحالية ؟ ما هي نوع المنافسة التي تواجه المنتجات الجديدة؟ هل نطبّق العمليات الصحيحة في ما يخص التعامل مع المنتجات الجديدة ؟ هل ستؤدي المنتجات الجديدة إلى جعل أيّ من مجالات الإنتاج الحالية فائضاً عن الحد ؟ ... ما العمل إذا لم يواجه المنتج رواجاً ؟ ..

- تطوّر السوق: ما مدى معرفتك بالسوق الذي تنوي الدخول إليه ؟ ... كيف سيكون رد فعل المنافسين الموجودين في السوق حالياً ؟ ... من سواك يُحتمل دخوله إلى هذه السوق الجديدة ؟ المنافسون الحاليون ؟ ... منافسون دوليون ؟ ... كيف لك أن تعرف إن كانت الأمور لا تسير على ما يرام وما هي خطط الطوارئ التي أعدتها ؟ ...

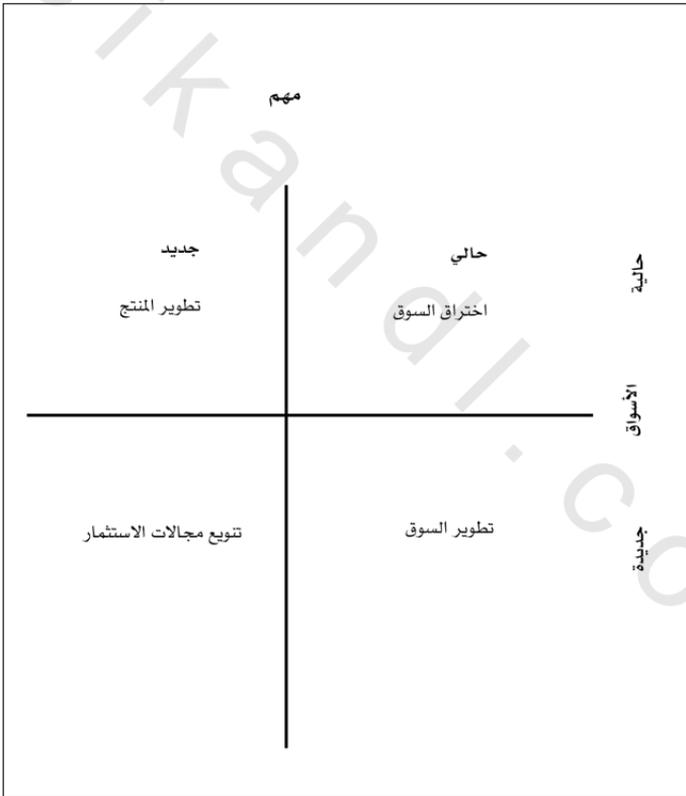
- تنويع مجالات الاستثمار - هل هناك طريقة أسهل لتحقيق النمو بدرجة أقل من المخاطرة ؟ .. ماذا بوسعنا أن نفعل لتقليص احتمالات المخاطرة إلى الحد الأدنى ؟ .. ما هي

العمل، ومعرفة مضامين الخطر في كل من هذه الخيارات.
 النموذج لاحقاً لإدخال بُعد ثالث وهو «النمو الجغرافي».

العمل، ومعرفة مضامين الخطر في كل من هذه الخيارات.

■ ملاحظات إضافية

هذه الأداة شديدة البساطة وينبغي استخدامها مع أدوات أخرى للتحليل



دورة حياة المنتج

التجهيزات

سبورة أو أطباق ورقية يمكن تقليبها، مكان يمكن فيه عرض النتائج بصورة واضحة للرؤية، ومكان لإيضاح التطورات.

الأسلوب

١- اشرح المبدأ العام لدورة حياة المنتج باستخدام المخطط البياني المبين على الصفحة المقابلة. يُطرح المنتج في السوق، يمر بمرحلة النمو عندما تزداد المبيعات، يصل إلى نقطة النضج عندما تتخفف زيادة المبيعات، عندما تبدأ المبيعات في أخذ منحى مستوٍ، يكون المنتج قد وصل إلى نقطة الإشباع، عندما تبدأ المبيعات في الانخفاض يكون المنتج قد بدأ بالانحدار. يختلف الإطار الزمني لهذه الدورة حسب اختلاف المنتجات والشركات الخ ..

٢- في ما يخص عمالك، اتفق مع المجموعة على إطار زمني مناسب يبدأ في التاريخ الراهن. وإذا رغبت في طرح بعض التنبؤات المستقبلية، أوضح بجلاء أنها مجرد تنبؤات. اتفق مع

متى تُستخدم

لدى تحليل منتجات الشركة أو مجموع ما تقدمه من خدمات. وهي تُعتبر أداة مساعدة في تطوير الاستراتيجية.

علام تحصل

بيان تصويري لمجموع منتجات الشركة وذلك في ما يخص ربع المبيعات على إطار زمني.

الوقت اللازم

إذا افترضنا أن جميع المعطيات قد تم فحصها ودراستها، فإن فترة ساعة إلى ساعتين يمكن أن تكفي لإجراء نقاش مثمر.

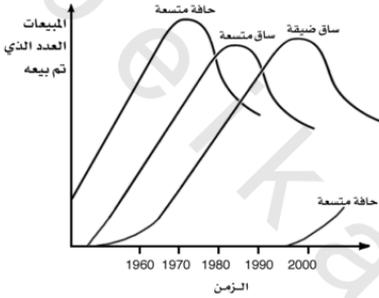
عدد الأشخاص

العدد المثالي ١-١٥ شخصاً، حدّد الهدف الذي تود تحقيقه من الجلسة وذلك لتعرف من الذي ينبغي دعوته لحضور الجلسة.

٥- طوّر خطط عمل لمعالجة المسائل التي أُثيرت.

■ مثال

دورة حياة المنتج في شركة سراويل جينز قد تكون على الشكل التالي:



■ تمرين

قم بتحليل دورة حياة منتج من أجل متجر لأجهزة الفيديو.

■ نقاط أساسية

يمكن استخدام هذه الأداة في حال تقديم الخدمات والمنتجات. يجب أن يبدأ طرح المنتجات الجديدة قبل أن يدخل المنتج السابق مرحلة الانحدار وإلا حدث هبوط في العائدات. إن طرح عدد كبير من المنتجات في وقت واحد قد يخلق أزمة نقد.

المجموعة على وضع مقياس متدرج مناسب لمحور عائدات المبيعات (العمودي).

قد تضطر إلى تقسيمها لمجموعات منتجات أو إلى وضع مخططات بيانية متعددة لأنواع المنتجات.

٣- سجل على الرسم البياني دورات

حياة المنتج الخاصة بالمنتجات ضمن عملك.

٤- ابحث مضامين الصورة التي تحملها عن العمل، وبخاصة في ما يخص النقد والحصول على الأرباح. وفي ما يلي أمثلة عن بعض الأفكار التي يمكن مناقشتها:

- هل تعتبر مجموعة المنتجات متوازنة ؟ ... بعبارة أخرى، هل هناك توازن بين الأعمال التي تستهلك النقد والأعمال التي تولّد النقد والأرباح ضمن المجموعة ؟ ...

- هل يثير الانتباه وجود حاجة لأية تغييرات تتعلق بالاستراتيجية ؟ ..

- ما هي المضامين الخاصة بالتسويق وتطوير المنتجات ونجاح العمل ؟ ..

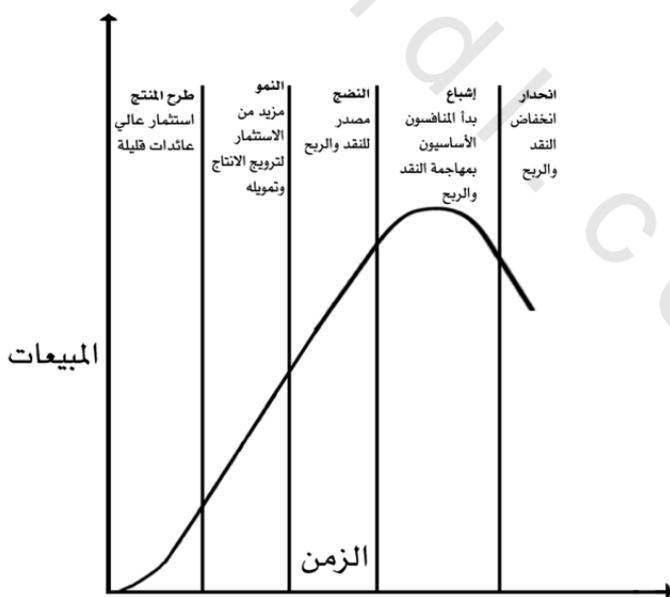
■ ملاحظات إضافية

لا تتبّع جميع المنتجات بالضرورة هذا المسار العام.

احذر من الافتراض بأن التغييرات التي تطرأ على المبيعات هي نتيجة دخول هذه المبيعات في مرحلة جديدة. مثلاً، حدوث هبوط طفيف في المبيعات قد يؤدي بك للافتراض أن المنتج قد دخل مرحلة الانحدار ويدفعك للانسحاب من السوق قبل الأوان.

يمكن استخدام هذه الأداة بالاشتراك مع الأداة رقم ٥٠: وصفة للتسويق وذلك لتطوير استراتيجيات تسويق لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

قيمة هذه الأداة تتأتى عن النقاشات والتدابير الناتجة عن تطوير صورة الوضع العام.



التوزيع الوظيفي للجودة QFD

التجهيزات

قلم وطبق ورقي وجدول QFD

الأسلوب

١- حدّد من هم الزبائن.

٢- اجمع معطيات تتعلق باحتياجات

الزبائن. بمجرد وضع جدول QFD يجب أن تأخذ العملية مساراً مستمراً لا يتوقف.

٣- ابدأ بملء الجدول. أدرج متطلبات الزبون تحت بند «ماذا» ورتّبها وفق أهميتها بالنسبة للزبون من ١-١٠ (حد أعظمي). أدرج متطلبات التصميم تحت بند «كيف».

٤- استعرض كل بند في الجدول وقومّ قوة العلاقة بين «ماذا» و «كيف». إذا لم توجد أية علاقة اترك مكان البند فارغاً، أو استخدم الرموز الدالة على «قوية» «متوسطة» «ضعيفة» كما هو مبين في الجدول الموجود على الصفحة المقابلة.

٥- يمكن تقويم أهمية كل مطلب من متطلبات التصميم (كيف) بصورة

متى تُستخدم

لدى مقارنة الخصائص الفنية أو خصائص التشغيل لمنتج ما أو خدمة ما باحتياجات الزبون.

علام تحصل

تفسير منهجي لاحتياجات الزبون بلغة متطلبات التصميم الأساسية الخاصة بالمنتج أو العملية أو الخدمة.

الوقت اللازم

٢-٤ ساعات لإعداد جدول بياني بسيط و ٢-٣ أسابيع لفهم وإيضاح متطلبات الزبون.

عدد الأشخاص

٤-٦ أشخاص يمثلون مجالاً من الاختصاصات بما في ذلك التسويق والتصميم والإنتاج.

الجمهور الخ ... وذلك لمعرفة متطلبات الزبائن. لا تغرق في التفاصيل، جدول QFD يقدم لك فكرة عامة.

اعتبر جدول QFD عملية تساعدك في فهم بعض المسائل العملية بصورة تامة.

كن حذراً لأن جدول QFD يمكن أن يسبب الكثير من الأعمال المكتبية إذا لم يُضبط بصورة كافية.

■ ملاحظات إضافية

المخططات الأكثر تعقيداً يمكن أن تضم:

- جدول العلاقات: يوضح علاقات متطلبات التصميم، سواء تلك الإيجابية منها أو التي يُحتمل التخلي عنها.

- تقديرات الزبائن: كيف يرى الزبائن أداءنا بالمقارنة مع أداء المنافسين ؟ ..

- قيم الهدف المنشود: أهداف التصميم العديدة.

- التقويم المنافس: تقويم فني

عددية عن طريق ضرب أهمية كلٍّ من بنود «ماذا» بعامل العلاقة (قوية = ٩، متوسطة = ٣، ضعيفة = ١، لا يوجد = ٠)، وجمع كل القيم من أجل عمود (كيف).

٦- يقدم لنا ذلك بياناً عددياً للأهمية النسبية ويمكن استخدامه لتحديد تركيز جهد التصميم.

■ مثال

متطلبات الزبائن في ما يتعلق بشركة طيران تكون ضمن ميزانيتهم مبينة على الصفحة المقابلة.

■ تمرين

ضع جدول QFD بسيطاً من أجل محطة بيع وقود.

■ نقاط أساسية

تأكد من أن لديك الزبائن المناسبين، مثلاً، صانع المواد الغذائية يجب أن يأخذ باعتباره المخازن الكبرى والشاري والمستهلك.

استخدم استمارات الاستبيان والمجموعات التي تعبّر عن آراء

يمكن استخدام عدد من الجداول لإيضاح تسلسل عملية QFD ضمن مجال العمل بدءاً من التصميم وحتى التصنيع، وهنا تكون كل مرحلة هي الزبون بالنسبة للمرحلة التي تليها.

للمرحلة التي تشغلها قيم الهدف المنشود بالنسبة للمنافسين.

تُستخدم هذه المعطيات لتقويم الوضع الراهن في السوق، ويمكن أن تُستخدم لتحديد تركيز جهد التصميم على المنتج أو على أسلوب تقديم الخدمة.

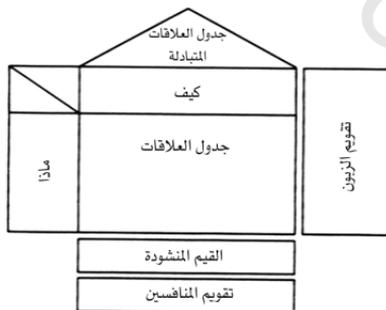
متطلبات الزبون المتعلقة بشركة طيران ضمن إمكانات الميزانية

كيف ماذا	الأهمية	طيارة أكبر سعياً	تدريب الطاقم	لا يوجد عناصر التسمية (اللغة، العلم، الخ)	إعادة تجميل الطائرات	حمل المزيد من الركاب	مزيد من الموظفين للقيام بالإجراءات	استخدام في التسمية القبلي	الحجز عبر الإنترنت	استثمار في التزويد بالطاقم
		بطاقة رخيصة	9			⊙		⊙		
وجبة لذيذة	2		○							⊙
متسع لفرد الساقين	5	△			△					
عرض أفلام أثناء الرحلة	3							⊙		
مقاعد مريحة	4	○			○					
سرعة الإجراءات	8		○				○		⊙	
مضيفات لبقات	1		⊙							
إمكانية الوصول إلى العديد من الأماكن	6	⊙		△		△				
الأهمية		71	39	87	17	87	24	27	99	18

العلاقات

- ⊙ ٩ قوية
- ٣ وسط
- △ ١ ضعيفة

الشكل العام للمخطط المعقد



أثناء الرحلة مقابل الحصول على
تذاكر أرخص ثمناً. الاستثمار في
طائرة أكثر اتساعاً بدل إعادة تأهيل
الأسطول الحالي سيكون لصالح
الزبون لأنه سيخفض سعر البطاقة.

يبدو من الجدول أن الاستثمار يجب
أن يتركز على الحجز عبر الإنترنت
وأتمتة الإجراءات على أساس أنهما
الأولوية الأساسية. يفضلُ الزبائن
الإقلال من عناصر التسلية والمتعة

مخطط راداري

متى تُستخدم

لدى الرغبة في قياس الأداء مقابل المتطلبات.

علام تحصل

تصوير بياني للأداء الفعلي بالنسبة للأداء المثالي.

الوقت اللازم

إن وضع مخطط راداري لا يستغرق وقتاً طويلاً، لكنه يستلزم الحصول على معلومات دقيقة تتعلق بالأداء وذلك في ما يخص كل فئة، وهذا ما يستغرق وقتاً. إن عمق الدراسة المطلوبة هو ما يحدد الوقت الذي يستغرقه وضع مخطط راداري.

عدد الأشخاص

يختلف من حالة لأخرى لأن من المهم الحصول على وجهات نظر متعددة،

لكن إذا تجاوز العدد عشرة أشخاص يصبح من الصعب إدارة المجموعة.

التجهيزات

مواد لجمع النتائج وعرضها.

الأسلوب

١- حدد المجال الذي سيجري تحليله. يمكن أن تكون المعايير موضوعية أو شخصية

٢- اختر فئات التصنيف وحددها. يجب أن تكون هذه الفئات خاصة بالمجال الذي تتوي دراسته. تشكّل الأداة رقم ٤: «جمع الأفكار»، إحدى طرق تحديد الفئات.

٣- حدد مقياساً متدرجاً لكل من الفئات.

٤- ارسم دولاياً كبيراً على طبق ورقي وخصص شعاعاً من الدولايات لكل فئة. ضع اسماً على كل شعاع وحدد عليه المقياس المتدرج وتأكد من تناسق المقياس.

٥- ادرس تصنيف الفئات لمعرفة المستوى الذي تشغله حالياً والمستوى الذي يجب أن تصل إليه.

التحسين. اللغة الإنكليزية بصورة خاصة تعتبر مادة ينبغي الانتباه لها .

يمكن استخدام التقنية لمقارنة حالات محددة. مثلاً، في هذا المثال يمكن تعيين المواقع على أساس كل طفل لوحده وذلك لمقارنة النتائج والتعرف إلى التوجهات السائدة.

■ تمرين

ارسم مخططاً رادارياً لاستقصاء هاتفي حول عمل ناجح.

■ نقاط أساسية

يمكن استخدام هذه الأداة بطرق مختلفة:

- تحليل داخلي: ما هو وضع أدائنا بالنسبة لما نرغب أن نكون عليه ؟ ..
- تحليل خارجي: ما هي توقعات زبائننا بالمقارنة مع ما نحققه فعلاً، أو نعتقد بأننا نحققه ؟ ..

- تحليلات متعددة: هل تتضح أمامنا أية توجهات على أساس مجموعة من المواقع المحددة الخاصة بالمتطلبات ؟ قد يساعدنا ذلك في التعرف إلى مواقع لم نكن نتبينها بوضوح.

٦- حدد مواقع النتائج التي توصلت إليها على المخطط.

٧- فسّر النتائج واستخدمها. التصنيفات العامة تبين الثغرات في كل فئة، رغم أنها لا تبين أهمية هذه الفئة. من المهم أن نركز على الثغرة الأكبر في أكثر الفئات أهمية.

٨- ضع المخطط الناتج في مكان بارز، ويمكن استخدامه بعد ذلك لمراقبة تقدم العمل.

■ مثال:

نتائج الامتحانات المدرسية.



○ النتائج الوسطية الفعلية

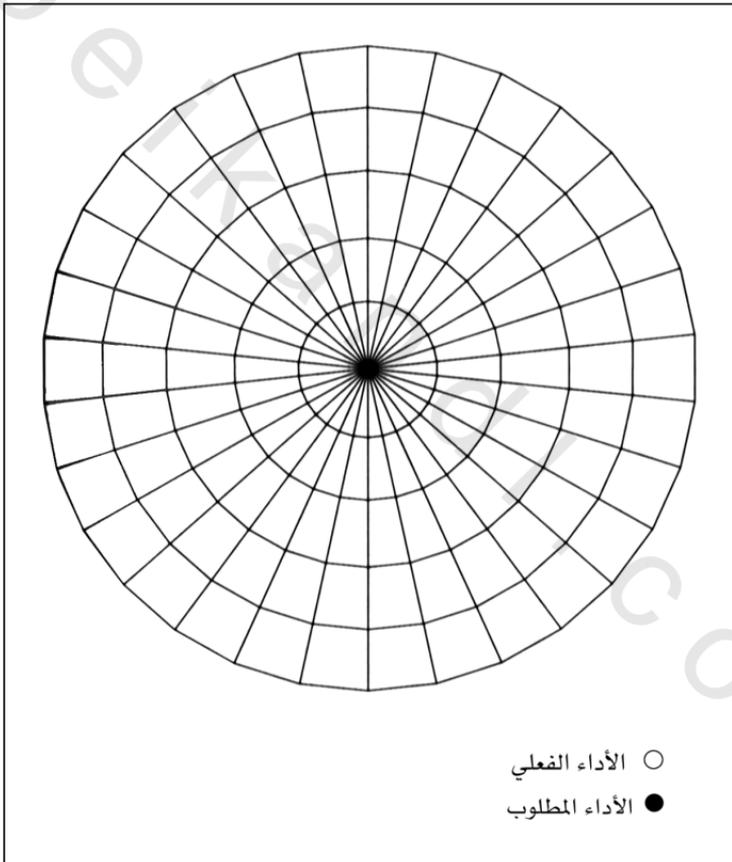
● النتائج الوسطية المطلوبة

يمكننا أن نلاحظ من المخطط الراداري مجالات قوة المدرسة والمجالات التي ينبغي فيها تركيز جهود

■ ملاحظات إضافية

النتائج أم أننا نقوم بالقياس فقط
لمجرد القياس ؟ .. هل المعيار مناسب
لأهداف العمل وماذا نتوقع أن نحقق ؟

كما هو الحال في جميع المعايير،
ادرس الإشارات التي تنطلق من هذه
المعايير. هل نتصرف على أساس



التعامل مع عوامل الخطورة

عدد الأشخاص

٢-٣ شخصاً. لتحقيق أفضل النتائج، أشرك أشخاصاً على دراية جيدة بالوضع أو بالشركة أو بالمشروع.

التجهيزات

من المهم إشراك أشخاص قادرين على تقويم احتمال الخطر وتأثيره على العمل.

أطباق ورقية يمكن تقليبها أو سبورة لرسم

الجدول المبين على الصفحة المقابلة ولإيضاح التطورات.

الأسلوب

١- تداول الأفكار مع المجموعة (الأداة ٤) بخصوص المخاطر التي تحقيق بالوضع أو بالمشروع.

٢- سجّل المخاطر على الجدول المبين على الصفحة المقابلة. المحور الأسفل يبيّن احتمال حدوث الخطر، وهو مُعَيَّر بتدرُّج ٠-١٠٠. الصفر يمثل احتمالاً ضئيلاً جداً، ويمثل رقم ١٠ احتمالاً عالياً جداً. المحور الأيسر يبين مدى التأثير على العمل أو على المشروع في حال عدم وقوع الخطر

متى تُستخدم

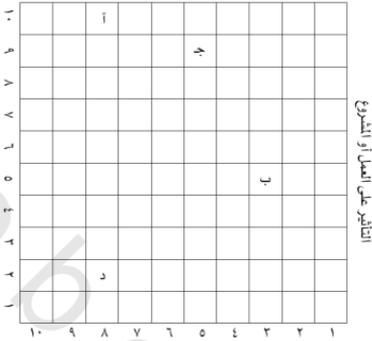
لتقويم المخاطر المرتبطة بالعمل أو بالمشروع إما بصورة دائمة أو خلال فترة تغيير.

علام تحصل

تقويم للمخاطر التي تحقيق بالعمل أو بالمشروع بحيث يصبح بالإمكان اتخاذ إجراءات مناسبة للإقلال من المخاطر إلى الحد الأدنى. الأمثلة على ذلك هي المخاطر المتعلقة بالأمان، فشل المنتج أو إعادته، المخاطر البيئية، التأخر في التسليم أو الإخفاق في تلبية متطلبات الزبون، المخاطر التي تهدد السمعة الخ

الوقت اللازم

من ساعة إلى ساعتين للتعرف إلى المخاطر. حسب درجة الخطر، يُخصّص وقت أطول لوضع خطة عمل فعّالة.



احتمال الخطر

الشخص المسؤول /الإجراء	العامل	الخطر
اختبرها وأصلحها قبل أن تحتاج لتثبيتها	٨٠	الأضواء لاتعمل
افحصها واستبدالها	١٥	الزينة مكسورة
اعثر على سلك أو اشتر سلكاً	٥٤	لايوجد سلك للتوصيل
اطلب العون	١٦	لايوجد أحد لمد يد العون

ملاحظة: في هذه الحالة كان مستوى الخطر المقبول المقرر سلفاً هو ١٠، لذلك يجب أخذ جميع أنواع الخطر بالاعتبار.

تمرين

قوم مخاطر اتباع حمية غذائية.

نقاط أساسية

من المستحيل استبعاد احتمالات الخطر كلياً. بالتالي، من المهم إجراء

المحتمل، وهو معيّر بتدرج مشابه. الصفر يمثل تأثيراً ضئيلاً يمكن إغفاله، ويمثل الرقم ١٠ فشل العمل أو المشروع.

٣- جرى حساب درجة الخطر عن طريق ضرب احتمال الخطر الحاصل بالتأثير الذي سيتسبب فيه حدوثه. الأرقام المرتفعة تمثل أعلى درجات الخطورة. يمكن ترتيب جميع أنواع المخاطر التي يواجهها العمل أو المشروع وفقاً لأولوياتها.

٤- يجب إعداد خطط للعمل لمواجهة المخاطر العالية من جميع الفئات وذلك للإبقاء على احتمال الخطر ضمن الحد الأدنى.

مثال

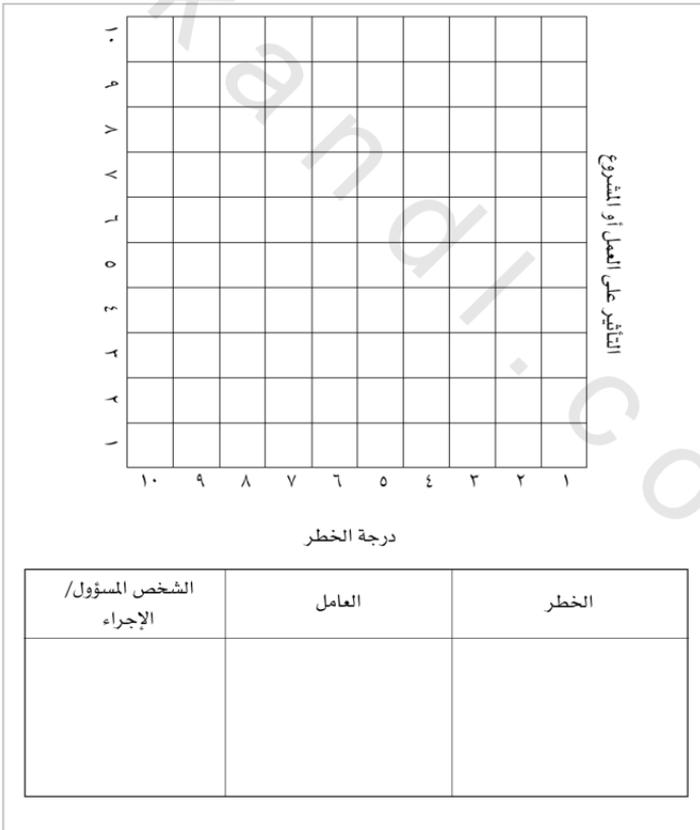
ادرس المخاطر المحتملة في عملية تزيين شجرة الميلاد.

المخاطر المحتملة: (أ) الأضواء لاتعمل، (ب) تعرّض تجهيزات الزينة للكسر، (ج) لا يوجد سلك للتوصيل، (د) لا يوجد أحد ليمد يد العون.

■ ملاحظات إضافية

إن معرفة درجة الخطر تساعدك على اتخاذ قرارات عقلانية بشأن الجهود والكلفة تكون مناسبة لخفض هذه الدرجة أو لإعداد خطط طوارئ. لا تظن أن احتمالات الخطر تُعتبر عاملاً سيئاً، فالعمل يزدهر عن طريق إدارة حالات الخطر بصورة مناسبة.

تقويم لدرجة الخطر المقبولة. ويتطلب ذلك عادة إشراك أشخاص في المستويات العليا من المؤسسة. إذا لم يكن هناك من يكون مسؤولاً عن مخاطر العمل، فمن الطبيعي إشراك المدير المالي.



وضع مخطط المسار

■ متى تُستخدم

لدى تنفيذ خطط ترمي إلى ترجمة الرؤية إلى واقع.

■ علام تحصل

تصوير بياني لخطتك ذات المستوى العالي يُظهر المتطلبات الأساسية لرسم المستقبل على مقياس زمني متدرج.

■ الوقت اللازم

يعتمد على حجم التفاصيل التي ترغب باستقصائها. من أجل نظرة عامة أولية، يحتاج الأمر إلى ساعة أو ساعتين. أما من أجل خطة أكثر شمولاً، فإن تنظيم ورش، تستغرق كل منها يوماً، تتوزع خلال الفترة المطلوبة يترك مجالاً لإجراء دراسة إضافية.

■ عدد الأشخاص

من المهم إشراك المسؤولين الأساسيين في العمل إضافة للزبائن الحاليين أو المحتملين. ومن المهم أيضاً

التوصُّل إلى إدراك شامل للعمل والتأثيرات التي يسببها اختلاف المنظورات. من الوجهة المثالية يجب ألا يتجاوز العدد ١٠ أشخاص.

■ التجهيزات

مكان يمكن فيه إيضاح نتائج الجلسات.

■ الأسلوب

١- تأكد من وجود فهم مشترك لأهداف مخطط المسار، فهذا يزيد من فعالية الجلسة كما يساعد الأشخاص في تفسيرهم للمخطط في ما بعد.

٢- اختر المجالات التي ترغب في التركيز عليها في مخطط المسار، العدد الأمثل يتراوح ما بين مجالين وستة مجالات، مثلاً، السوق، المنتجات، العمل، التقنية، المهارات، المعارف. (إذا كان ذلك بالإمكان، استخدم فئات مألوفة لديك).

٣- اطرح السؤال التالي بشأن كل فئة: أين يجب أن نكون خلال عشر سنوات ؟ ... سجّل هذه المعلومة على

■ تمرين

ضع مخطط مسار من أجل حياتك المهنية.

■ نقاط أساسية

لا تحاول أن تضع معلومات تزيد عن الحاجة على مخطط المسار النهائي - من الضروري وجود دراسة داعمة، ولكن من الممكن إضافة هذه الدراسة في مكان آخر بشكل وثيقة داعمة. إن كون مخطط المسار بسيطاً لا يشغل سوى صفحة واحدة يزيد من فائدته كوسيلة تساعد على التواصل.

لا تستخدم أداة مخطط المسار بمعزل عن غيرها. يجب أن تستخدم هذه الأداة بالإضافة إلى التخطيط اليومي للاستراتيجية المستقبلية. مخطط المسار موضوع على أساس النظرة الراهنة للمستقبل، وهي متغيرة باستمرار. لذلك استخدم المخطط بصفته وثيقة معرضة للتعديل باستمرار تجب مراجعته مرة في السنة على الأقل بحيث يمكن إضافته مباشرة إلى التخطيط اليومي.

الجانب الأيمن من المخطط. من المهم أن يتواجد هنا مجال واسع من المنظورات، وبخاصة تلك الخاصة بالزيائن في تلك المرحلة.

٤- بعد ذلك، تناول كل فئة على حدة وارجع بأفكارك إلى الوراء. أي، إذا كان ذلك هو الموقع الذي يجب أن نشغله، ما هي الإجراءات الواجبة لتحقيق ذلك ؟ ...استمر على طول هذا الخط الزمني إلى أن تصل إلى الوقت الراهن. (قد تتطلب هذه المرحلة إجراء دراسة معمقة)

٥- بعد أن تنتهي من هذه العملية، بسّط مخطط المسار بحيث لا يشغل سوى صفحة واحدة واستخدمه لإضافة المعطيات إلى الاستراتيجية والمخططات اليومية.

٦- ضع خطاً تتعلق بالجلسة التالية لتحديد المسار، المهم أن تكون الخطة ديناميكية.

■ مثال

أنظر الصفحة المقابلة.

مخطط سير العمل

متى تُستخدم

لدى دراسة النتائج التي تحققت خلال فترة زمنية.

علام تحصل

مخطط بياني يُظهر النتائج التي تحققت خلال فترة زمنية مما يسهل عملية التحليل.

الوقت اللازم

يعتمد على الإطار الزمني المخصص للبحث والاستقصاء. وقد يتراوح ما بين بضع دقائق (لنمو البكتريا) وبين مئات السنين (دراسة التغيرات التي تطرأ على كوكب الأرض).

عدد الأشخاص

يتطلب الأمر عادة شخصاً واحداً لإيضاح النتائج. لكن إعداد الاختبارات وعملية التحليل وتطوير التدابير نتيجة لذلك، قد يتطلب عدداً أكبر.

التجهيزات

مكان لإيضاح النتائج، ورق للرسم البياني أو برنامج حاسوب.

الأسلوب

١- حدد الأشياء التي سيجري قياسها. انظر الأداة ٥٢: «إرشادات القياس». فكر جيداً ماذا ستفعل بالنتائج، وسوف يساعدك ذلك.

٢- حدد طول المدة الزمنية التي تنوي قضاءها في المراقبة وما هي الأمور التي تنوي مراجعتها.

٣- اجمع المعطيات. من الوجهة المثالية ينبغي أن تجمع ما بين ٢٠ - ٣٠ نوعاً من المعطيات للحصول على بيان مناسب لما يحدث فعلاً.

٤- ضع رسماً بيانياً مؤلف من خط عمودي (المحور Y) وخط أفقي (المحور X).. سجّل على الخط الأفقي الزمن وعلى الخط العمودي التدرج الذي سيضم مجال النتائج التي قمت بجمعها خلال الإطار الزمني المحدد.

٥- عين مواقع المعطيات التي جمعتها.

وليست مجرد خلل فني. مخططات الضبط توفر عنصراً إحصائياً لمخططات سير العمل، فهي تضم معدلات وسطية متحركة وتحليلاً للاتجاهات.

■ تعليقات إضافية

مخططات سير العمل لا تقدم تبريراً لسؤال «لماذا» تظهر مثل هذه الاتجاهات، من المهم هنا أن نتعرف إلى السبب الجذري (انظر الأداة رقم ١٠: «تحليل السبب و النتيجة»).

هناك حلول فنية (برمجيات) متوفرة لوضع مخططات سير العمل خلال وقت قصير. ادرس التطبيقات المحددة لتتوصل إلى ما يناسبك أكثر من غيره.

٦- حلّ المخطط البياني. ابحث عن الاتجاهات التي تتبدى للعيان. بإمكانك أيضاً أن تعين على المخطط المعدل الوسطي للمقاييس مما يوفر لك معياراً قاعدياً تنطلق منه للتحسين. إذا عيّنت على نفس المخطط موقع الهدف المنشود، فإن ذلك يوفر تحليلاً شديد الوضوح للفتاوت الحاصل.

٧- اتخذ التدابير المناسبة.

■ مثال

مخطط بياني لسير العمل يتعلق باستهلاك شخص واحد للمشروب خلال أسبوعين.

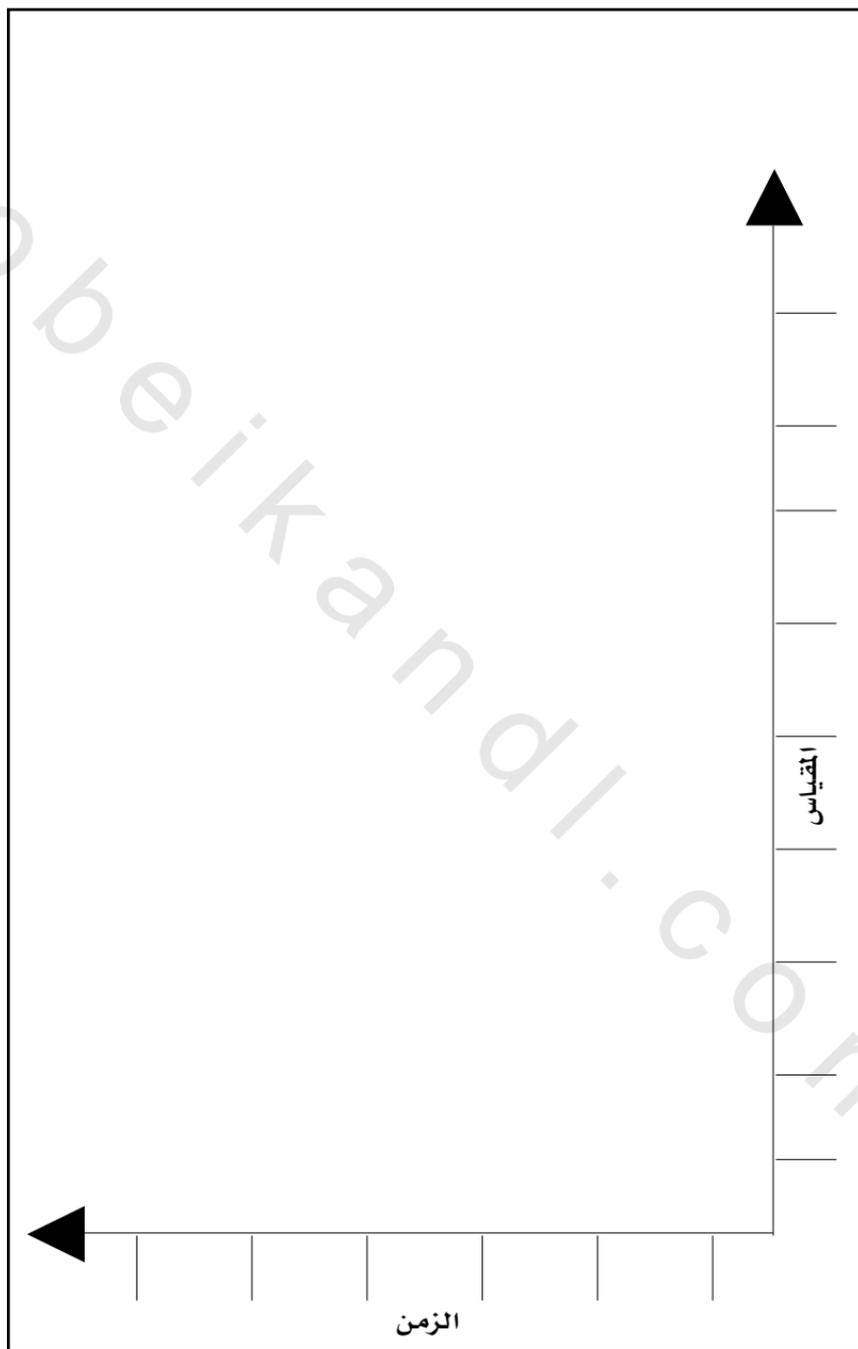


■ تمرين

ارسم مخططاً بيانياً لسير العمل يتعلق بوزنك خلال فترة زمنية.

■ نقاط أساسية

تأكد بدقة من أن الاتجاهات التي تتبدى للعيان هي اتجاهات حقيقية،



مخطط التشتت

متى تُستخدم

لدى الحاجة لإظهار ماذا يحدث
لمتغيرٍ ما عندما يتبدل متغيرٌ آخر.

علام تحصل

بيان يوضح إن كان هناك علاقة
تربط بين المتغيرين.

الوقت اللازم

وضع المخطط يتطلب ٣٠ دقيقة
تقريباً. هذا لا يتضمن الوقت اللازم
لجمع المعطيات التي ستوضع في
المخطط.

عدد الأشخاص

يمكن لشخص واحد أن يضع
المخطط. جَمْعُ المعطيات قد يتطلب
أكثر من شخص.

التجهيزات

ورق للرسم البياني أو أية وسيلة

أخرى لتعيين موقع المعطيات على خط
بياني.

الأسلوب

١- اجمع ما بين ٥٠ - ١٠٠ عينة
مزدوجة من المعطيات التي تعتقد أنت
بوجود علاقة تربط بينها (يُفضَّلُ هنا
استخدام برنامج حاسوبي بسيط).
مثلاً، وزن الشخص والوقت الذي
يقضيه في ممارسة التمرينات
الرياضية.

٢- ارسم المحور الأفقي (X) والمحور
العمودي (Y) للمخطط. أحد المتغيرين
على المحور X والمتغير الآخر على
المحور Y .

٣- حدد على كل محور مجال القيم
المطلوبة.

٤- عين مواقع المعطيات على
المخطط. إذا لاحظت تكرار القيم،
ارسم دوائر حول تلك النقطة بالعدد
الذي تراه مناسباً.

٥- حلل النتائج. بإمكانك استخدام
الأمثلة الموجودة على الصفحة المقابلة
لمساعدتك في التحليل.

■ ملاحظات إضافية

الهدف الأساسي من مخطط التشتت هو مساعدتك في فهم وضع ما . فهو يوفر طريقة بسيطة وسريعة لتحديد ما إذا كان هناك «شيء ما يأخذ مجراه» وذلك للأشخاص الذين لا خبرة لهم بالإحصاءات. بإمكانك بعد ذلك الاستعانة بخبرة أحد الإحصائيين إذا كان ذلك ضرورياً.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة

■ تمرين

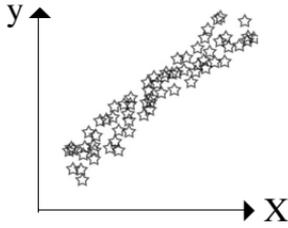
ضع مخطط تشتت للعلاقة بين طول الأشخاص وأوزانهم.

■ نقاط أساسية

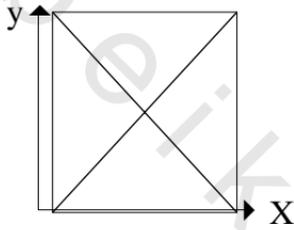
مخطط التشتت يتيح لك تحديد العلاقة بين متغيرين، لكنه لا يحدد إن كان أحد المتغيرين هو سبب حدوث الآخر.

الأمثلة المعطاة مبنية على أساس علاقات خطية تناسب. ولكن قد تصادفنا أشكال أخرى من العلاقات. على سبيل المثال:

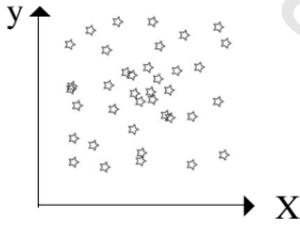
$$y^2 = X, y = X^2, \text{ Or } y = e^X$$



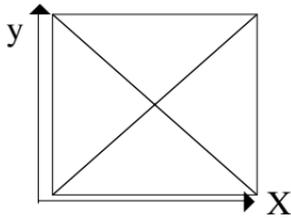
علاقة ايجابية
عندما يزيد المحور X
يزيد المحور Y
عادة



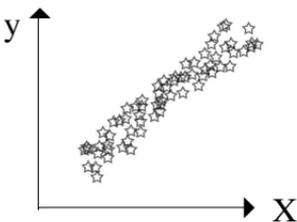
علاقة ايجابية
محتملة
عندما يزيد المحور X
يزيد المحور Y ولكن قد
يكون هناك بعض المتغيرات
التي قد يكون لها تأثير



لا توجد علاقة
تغير X لا يؤثر
على Y
والعكس بالعكس



علاقة سلبية
محتملة
عندما يزيد X
يميل Y لأن ينقص
والأغلب أن المتغيرات
الأخرى تمارس تأثيراً



علاقة سلبية
عندما يزيد X
ينقص Y عادة

شخص يمثل وجهة نظر من خارج الشركة. إذا زاد العدد عن ١٥ شخصاً أصبح من الصعب إدارة المجموعة.

■ التجهيزات

المواد المعتادة في الورشة، أطباق ورقية يمكن تقليبها، سبورة الخ...

■ الأسلوب:

١- هيئ مكان العمل. قدم شرحاً بسيطاً لفكرة وضع السيناريو والسبب في اختيار هذه الطريقة.

٢- حدد المسائل التي سيجري التركيز عليها. قد تكون هذه المسائل شاملة، مثلاً، ما هو مستقبل هذا السوق؟.. وقد تكون محددة، مثلاً، كيف ستقوم التكنولوجيا بتغيير تأثير المال والإدارة في المستقبل؟..

٣- حدد الأفق الزمني للسيناريوهات (ويتراوح عادة ما بين ٥ - ٣٠ سنة)

٤- حدد العوامل الأساسية أو دوافع التغيير. الوضع المثالي هنا هو التركيز على المسائل الخارجية التي لا تملك المؤسسة أن تتحكم فيها إلا بصورة

وضع السيناريو

■ متى تُستخدم

كجزء من برنامج تطوير مأمول.

■ علام تحصل

نظرة عامة عن الكيفية التي توجّه بها القوى المختلفة المستقبل إلى اتجاهات مختلفة. هذا يساعدك في القيام بتدريب ذهني على الاستجابات الواجبة للأحداث المهمة.

■ الوقت اللازم

يختلف حسب مجال العملية وأهدافها. إذا افترضنا أن الدراسة الأولية قد جرت مسبقاً، تكفي ورشة تستغرق يوماً واحداً لتكوين وجهة نظر مفيدة.

■ عدد الأشخاص

فريق مؤلف من أشخاص يمثلون قطاعاً من الكفاءات. إذا كان ذلك ممكناً يتطلب الأمر وجود زبون أو أي

■ تمرين

استخدم أداة وضع السيناريو لمعالجة مسألة مستقبل المتاجر الصغيرة في الشوارع الرئيسية.

■ نقاط أساسية

أداة وضع السيناريو تعترف بعدم إمكانية التنبؤ

لا توجد سيناريوهات «جيدة» وأخرى «سيئة» فهي لا تعدو أن تكون وسيلة لتوسيع مجال الأفكار الخاصة بالمستقبل.

بالمستقبل وتأخذ ذلك بالاعتبار عن طريق تقديم عدد من البدائل المستقبلية المختلفة. نرى في المقابل أن معظم أدوات التخطيط الاستراتيجية تحاول التنبؤ بديل مستقبلي واحد فقط.

الأمر الأساسي هنا هو أن هذه العملية هي عملية تقوم على المشاركة، لأن هناك قيمة كبيرة تتأتى عن المشاركة في المسائل المستقبلية ووجهات النظر المتعلقة بها.

هذه ليست عملية يمكن لأي كان أن يقوم بها بسرعة، بل تتطلب دراسة

محدودة. من أجل وضع الإطار العام، انظر الأداة رقم ٢٧: « تحليل العوامل الخارجية (PEST) ». من بين العوامل الأساسية الخاصة بك، اختر العوامل التي تُعتبر أكثر أهمية بالنسبة للعمل.

٥- اتفق مع أفراد المجموعة على السيناريوهات التي سيجري تطويرها (تُستخدم عادة ٢ - ٤ سيناريوهات).

٦- ضَعُ تفاصيل للسيناريو رابطاً إياها مع الحالة القائمة ضمن مجال العمل أو في العالم.

٧- ناقش كل سيناريو من حيث معقوليته والمسائل التي يركّز عليها ومضامينه بالنسبة للوقت الراهن.

٨- اختر أكثر السيناريوهات معقولة وأدخّلها ضمن عملية تطوير الاستراتيجية أو استخدمها لاختبار الاستراتيجية من حيث تماسكها.

■ مثال

تضم الصفحة المقابلة مثلاً موجزاً لكنه يُظهر نوع ومجال جلسة وضع السيناريو.

■ ملاحظات إضافية

من المفيد هنا أن نلجأ لشخص من خارج الشركة لإدارة الجلسات، فهذا يسمح باكتساب وجهة نظر أكثر شمولاً ويساعد في تنامي الاقتراحات الإبداعية.

جدية وبراعة والتزاماً من قِبَل جميع أفراد المجموعة.

كما أن هذه ليست عملية تتم مرة واحدة، فهي بحاجة للمراجعة سنوياً لأن المستقبل لا يتوقف عن التغيير.

مثال

مستقبل سوق صناعة السيارات الإطارات الزمني ١٠ - ١٥ سنة هذه ليست تنبؤات بل مجرد سيناريوهات محتملة.

العوامل الأساسية / الدوافع المحركة للتغيير

السياسية: التشريعات الخاصة بالبيئة، إلغاء الغازات المنبعثة، التشريعات الخاصة بالتخلص من المركبات (إمكانية التحلل

البيولوجي)، تحوُّل

لاحظ المستويات المتوقعة لاحتمالات هذه العوامل.

وسائط النقل

العام إلى بديل

أكثر مرونة وسهولة ورخصاً، زيادة الضرائب على عدد الأميال المقطوعة.

الاقتصادية: لانتعاش السيارات مشروعاً مجدياً من الوجهة الاقتصادية، ولا يعود من المجدي اقتصادياً أن تشغل موقعاً متميزاً في السوق، نضوب النفط الخام، اكتشاف مصادر نفط «أسهل مثلاً».

الاجتماعية:

تتحول قيادة السيارة إلى غلطة اجتماعية، الكل يعمل داخل المنزل بحيث تكتفي العائلة بسيارة واحدة، تطول الأعمار بالتالي تبرز الحاجة إلى متطلبات نقل خاصة بالمسنين، عدم وجود مهندسين مؤهلين، الضغط البيئي باتجاه تقليص حركة السفر على الطرق إلى الحد الأدنى.

التكنولوجية:

تنشأ تكنولوجيا حديثة تحل محل تقنية المحركات، بروز تكنولوجيا جديدة تحل

محل السيارة كشكل من أشكال النقل، تصبح آلات الطيران الشخصية مجدية اقتصادياً، التكنولوجيا المتنامية تقدم حلولاً تنتفي معها الحاجة للسفر.

السيناريوهات التي سيجري تطويرها:

١- تجميع التقنيات الحديثة بحيث تحل محل السيارة كشكل من أشكال النقل مع وجود تشريعات لإلغاء الغازات المنبعثة.

٢- خفض الحاجة للانتقال مع العثور على كميات إضافية من النفط وانتفاء الجدوى الاقتصادية من شغل موقع متميز في السوق.

٣- المزيد من متطلبات النقل الخاصة بالمسنين مع تشريعات تخص التخلص من السيارات.

يمكن تطوير كل واحد من السيناريوهات بمزيد من التفصيل مع إبراز المضامين المتعلقة بمجال عملك. هناك طريقة

مسلية لتنفيذ هذا الجزء وهي تقسيم فريق العمل إلى ثلاث مجموعات تتناول كل مجموعة أحد السيناريوهات، ثم يعود الفريق للاجتماع لمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وإشراك البقية فيها. هذه هي المرحلة التي يتم فيها الحصول على أكبر فائدة من المناقشات. كيفية إيضاح هذه المناقشات هي العامل الأهم الذي يؤمن تبادل الأفكار المعمقة بصورة فعّالة مع باقي العاملين في المؤسسة.

■ التجهيزات

القصة الموجودة على الصفحة
المقابلة وأطباق ورقية يمكن تقليب
صفحاتها لإيضاح الأفكار الأساسية
المستخلصة.

■ الأسلوب

١- أخبر المجموعة أنك ستقرأ
عليهم قصة حزينة. اطلب منهم أن
يصغوا وأن يدونوا الشخصيات الست
على طبق من الورق. اقرأ القصة
(الموجودة على الصفحة المقابلة)
بصورة دراماتيكية وركّز بعض الشيء
على الشخصيات لدى ذكر إحداها
للمرة الأولى.

٢- تحقّق من أن الجالسين قد
تعرفوا إلى الشخصيات الست، أي
البارون، البارونة، العشيق، حارس
البوابة، صاحب القارب، الصديقة. ثم
اطلب منهم وضع قائمة بالشخصيات
حسب ترتيب مسؤوليتهم عن موت
البارونة. الرقم واحد يدل على
الشخصية التي تتحمل القسم الأعظم
من المسؤولية، والرقم ستة يشير إلى

القيم المشتركة

■ متى تُستخدم

في بداية أي جلسة تتطلب فهماً
مشتركاً للقيم التي يحملها الجالسون
حول الطاولة.

■ علام تحصل

نقاش بشأن القيم وفهّم لوجهات
النظر المختلفة للأشخاص مما يوفر
وسيلة لوضع قيم خاصة بالشركة أو
بفريق العمل.

■ الوقت اللازم

من ساعة إلى ساعتين، حسب طول
المدة التي تسمح فيها للنقاش أن
يستمر.

■ عدد الأشخاص

يُعتبر العدد من خمسة إلى ثمانية
أشخاص العدد المثالي للعملية. يمكن
تقسيم المجموعات الأكبر عدداً على
هذا الأساس.

الأدنى. ثم اسألهم لماذا كان من الصعب تحديد ذلك. ثم أعط رأيك بأن الأمر كان سيكون أسهل لو أنهم كانوا قد اتفقوا على تحديد القواعد مسبقاً. القواعد هي القيم التي اتُخذت القرارات على أساسها.

٥- ناقش مع فريق العمل النتائج التي قد تتأتى عن عدد من مجموعات القيم المختلفة. ويعتمد ذلك على حساسيات الحاضرين. وفي ما يلي بعض الأمثلة:

- ماذا كان يمكن أن تكون النتائج لو طبقنا قوانين البلاد الحالية ؟ ... هذا يمكن أن يعني ١- حارس البوابة، ٢- البارون إلخ .. تذكر أن القصة لا تحوي تاريخاً أو مكاناً محددين. رغم أنه قد يخطر بالبال أنها حدثت في إنكلترا أو ألمانيا في القرون الوسطى، إلا أنها يمكن أن تكون قد حدثت بالأمس.

- ماذا لو طبقنا الوصايا العشر ؟ .. في هذه الوصايا تلعب كلٌّ من الوصيّتين «لا تقتل» و«لاتزن» دوراً بارزاً.

أقل درجات المسؤولية. يجب أن يقوم الأشخاص بذلك وحدهم وبشكل هادئ، وأن يقوم كل منهم بالتفكير بقائمه الخاصة. خصص لهذه المرحلة ثلاث دقائق.

٣- قسم فريق العمل إلى مجموعات واطلب من كل مجموعة أن تتوصل إلى إجماع بشأن ترتيب المسؤولية للشخصيات ١ - ٦. قبل أن يبدأوا العمل، تأكد من أنهم يفهمون معنى كلمة إجماع. حدّد أنت الإجماع على أنه الجواب الذي يمكن لكل فرد ضمن المجموعة فهمه وتأييده. إنه ليس بالشيء المفروض قسراً، ولا هو بالشيء الذي يمكن لأي شكل من أشكال التصويت أو التحليل الرياضي تحقيقه. اترك

ليس من المحتمل أن تتوصل أية مجموعة لتحقيق الإجماع، تحدى أفراد أية مجموعة يعتقدو أنهم حققوا إجماعاً.

لهم فترة ١٥ دقيقة للقيام بذلك.

٤- اجمع الأفراد من جديد واطلب من كل مجموعة إعطاء اسم الشخصية التي تتحمل القدر الأكبر من المسؤولية واسم الشخصية التي تتحمل القدر

القواعد الخاصة بجلسة وصولاً إلى تطوير قيم تشمل عملية إنشاء شركة. رغم أن عملية الاتفاق على القواعد / القيم هي عملية مؤلمة إلى حد ما، إلا أنه يجب ألا ننسى ما توفره من وقت وجهد يتم تبديدهما في ما بعد نتيجة سوء الفهم والنزاع.

■ ملاحظات إضافية

إن الثقافات والبلاد والأديان المختلفة تحمل قيماً مختلفة، هذا سيؤدّي إلى تقديم أجوبة مختلفة. تذكّر، لا يوجد جواب صحيح واحد فقط. الجواب الصحيح يكون صحيحاً فقط بالنسبة للقواعد التي تُشكّل أساس اتخاذ القرار.

اشرح الآن مدى سهولة الأمر لو تم الاتفاق على القواعد. ثم صرّح بأن قيم الشركة هي (أو يجب أن تكون) القواعد التي تحكم عملية اتخاذ القرارات.

٦- خصّص بعض الوقت لتطوير قيم ذات مغزى بالنسبة لعملك أو كجزء من عملك.

■ تمرين

كرّر العملية مع أعضاء أسرتك لتحديد القواعد (القيم) التي تحدد توزيع المهام المنزلية.

■ نقاط أساسية

يمكن استخدام هذه الأداة عند عدة مستويات، بدءاً من تحديد القيم /

القصة

هذه قصة بارون وبارونة كانا يعيشان في قلعة فسيحة. في أحد الأيام، قال البارون للبارونة: سأغيب طوال اليوم وسأعود في وقت متأخر. أثناء غيابي عليك ألا تغادري القلعة لأي سبب مهما كان، إذا غادرت القلعة، فسوف تواجهين مشاكل جمة..

ركب جواده وانطلق.

بعد مضي بعض الوقت شعرت البارونة بالملل. غادرت القلعة وذهبت إلى منزل عشيقها. استيقظت بعد فترة وأدركت أن الوقت متأخر. ركضت عائدة إلى القلعة وبينما هي تعبر الجسر المتحرك قفز حارس البوابة أمامها وهو يلوح بسيفه مهدداً. صرخ بها «توقفي، لقد أمرني البارون أن أقتلك إذا شاهدتك اليوم عائدة إلى القلعة». صرخت البارونة مذعورة وعادت إلى منزل عشيقها تسأله المساعدة.

قال العشيق: «أنا آسف، إنها غلطتك، إذا ساعدتك فسوف يقتلني أنا أيضاً، أغربي عن وجهي».

عادت البارونة لتسير باتجاه القلعة ولاحظت وجود صاحب قارب في الخندق المحيط بالقلعة. خطرت لها فكرة، قالت لصاحب القارب: هل لك أن تتقلني بقاربك إلى الباب الخلفي للقلعة لكي أتمكن من الدخول؟».

قال: « بكل سرور ياسيدتي لكن ذلك سيكلفك ستة جنيهات».

قالت: « أنا لأحمل نقوداً في هذه اللحظة، ولكن إذا نقلتني سأدخل القلعة وأحضر نقوداً لأدفع لك».

قال: أنا آسف ياسيدتي النقود أولاً وإلا فلن أنقلك».

ذهبت إلى صديقة لها وطلبت منها أن تقرضها نقوداً.

قالت الصديقة: « آسفة، إذا أقرضتك النقود فسوف يقتلني زوجك».

كان الوقت قد تأخر وبدأت البارونة تشعر باليأس.

عادت إلى الجسر المتحرك ولم يكن هناك أحد.

قررت أن تدخل بسرعة وفي اللحظة التي تصورت أنها قد وصلت سالمة، قفز حارس البوابة وطعنها بسيفه..

شيء مؤسف..

■ الأسلوب

١- حدّد المنتَج. (ما هي خصائصه
٠٠٩)

٢- حدّد الزبائن. (ما هي متطلّباتهم
في ما يتعلّق بالمنتَج ٠٠٩)

٣- اتفق مع الزبون بشأن المتطلّبات
التي ينبغي لك إرضاؤها. (كيف تُرضي
الخصائص متطلّبات الزبون ٠٠٩)

٤- حدّد العمليات التي ستقوم بها.
(ما هي الإجراءات التي تقوم بها لجعل
المنتَج يُرضي متطلّبات الزبون ٠٠٩ وكيف
يمكن قياس ذلك ٠٠٩)

٥- حسنّ نوعية المنتَج إلى «رموز
السيغما الستة». (وجود مجموعة من
المعايير يساعدك في ترتيب العمليات
ذات النوعية المتدنية حسب أولوياتها)

٦- تأكّد

من خلو
العملية /
المنتج من
الأخطاء

استخدم أدوات من نوع الأداة رقم
٦٣: جداول بيانية لضبط مسار
لعملية، ورقم ٨٦: فهم متطلّبات
العمل الجماعي، ورقم ٢٤: تصميم
التجارب، وذلك لقياس العمليات
وتحسينها.

(راجع التصميم الأساسي)

٧- قم بتحسين العملية باستمرار.

■ متى تُستخدم

لدى السعي لإدخال مزيد من
التحسينات على نوعية منتج ما أو
عملية أو خدمة أو عمل.

■ علام تحصل

هدف وخطة يتعلّقان بالنوعية، وذلك
بغية تحقيق نتائج فعالة خالية تماماً
من الأخطاء.

■ الوقت اللازم

تُعتبر هذه العملية مستمرة.

■ عدد الأشخاص

يجب أن يُدير العملية ٤ - ٦
أشخاص، ويجب أن يكون بينهم
الأشخاص الضالعون في العملية. وقد
تكون النتيجة إشراك جميع العاملين.

■ التجهيزات

لا يتطلب الأمر أية تجهيزات محددة،
رغم أن إجراء قياس للعملية قد يتطلب
وجود جهاز للقياس.

■ مثال

أسلوب عملية التصنيع هو على النحو التالي:

١- حدّد خصائص المنتج التي ترضي الزبون.

٢- صنّف الخصائص حسب العامل الحاسم فيها، أي حسب أهميتها في عملية إرضاء متطلبات الزبون (انظر الأداة رقم ٦٨: «التوزيع الوظيفي للجودة»).

٣- تأكد من أن الخصائص يجري التحكم بها ضمن أحد أجزاء العملية.

٤- احسب مجال التسامح الأقصى المسموح به.

٥- حدد التغيرات التي قد تطرأ على العملية.

٦- غير التصميم أو العملية لتتوصّل إلى استطاعة للعملية بإمكانها أن تلبّي متطلبات رموز السيغما الستة بصورة مستمرة.

■ تمرين

استخدم هذه الطريقة لإعداد محاضرة حول رموز السيغما الستة.

■ نقاط أساسية

رموز السيغما الستة هو تعبير إحصائي يمثل توزّع ستة انحرافات وسطية قياسية. كلمة سيغما sigma تشير إلى الرمز اليوناني الذي يُستخدم ليمثّل الانحراف القياسي لتوزّع عادي (انظر الصفحة المقابلة).

وهذا يمثل حالتِيّ خلل في المليون، وذلك على أساس انزياح سيغما يبلغ $\pm 1,5$ في متوسط mean العملية.

ترتبط رموز أداة السيغما الستة بصورة وثيقة بالأداة رقم ٦٣: «جداول بيانية لضبط مسار العملية»، هنا تتوضع حدود التسامح على ستة رموز سيغما (انظر المخطط البياني)

عملية رموز السيغما الستة تستفيد من تطبيق مجال كامل من الأدوات الخاصة بالجودة.

تحسين النوعية على الكلفة، المهم هنا أن تجري إدارة تطبيق هذه الأداة بدءاً من أعلى نقطة في هرم المؤسسة. الأشخاص الذين تلقوا تدريباً على أداة رموز السيغما الستة يشار إلى مستوى تدريبهم برموز منظومة أحزمة الكاراتيه (الحزام الأسود هو الأعلى).

هذه الأداة تتعلق بفكرة التحسين قدر ما تتعلق بالإحصاءات.

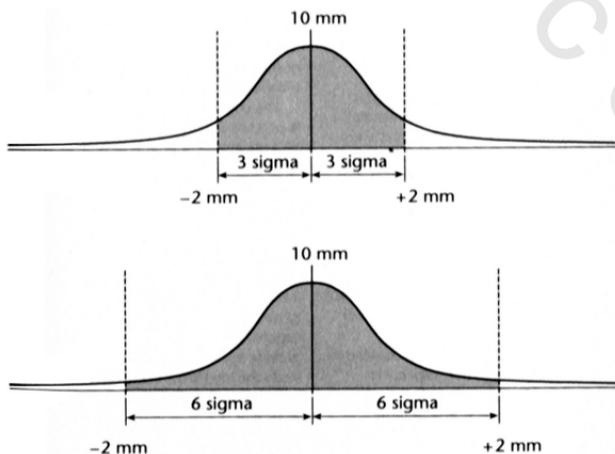
ملاحظات إضافية

هدف الأداة «رموز السيغما الستة» حدّد على أساس معدل خلل فعلي يبلغ الصفر، حيث يؤثّر الاستثمار في

ما يتعلق بهذا المثال، تم التعبير عن المردود الهدف (الوسطي) بتداول يبلغ (١٠مم) وُحدّد نطاقي التسامح بـ ± 2 مم. في عملية رموز السيغما الستة، تم دفع حدّي التسامح إلى ± 6 سيغما. لم تتغير قيم التسامح التي جرى قياسها. يمكن أن نلاحظ من الشكل أدناه أن نسبة كبيرة من المنتجات تقع ضمن حدّي التسامح، أي أن عدد حالات الخلل قد جرى خفضه. والواقع أن ٣.٤ أجزاء في المليون تقع خارج نطاق التسامح.

رموز السيغما الستة:

يمثل الخط البياني توزعاً عادياً. يمثل هذا التوزع انتشار أية اختلافات عشوائية، لمنتج ما أو عملية ما، عن القيمة الوسطية. في المخطط أدناه وُضع الحد الأعلى والحد الأسفل عند ثلاثة رموز سيغما. وهي تمثل حدّي التسامح القياسيين لعملية تجري مراقبتها بواسطة جدول بياني لضبط مسار العملية. المنطقة المظلمة تمثل نسبة المنتج أو العملية التي تقع ضمن حدّي التسامح. في



جداول المهارات

أشرك الأشخاص الذين يفهمون
المهارات المطلوبة.

■ التجهيزات

مكان لإيضاح الجدول وعرضه.

■ الأسلوب

١- اجمع الأفكار حول تحديد
المهارات المطلوبة لأداء المهمة (المهام)
المطلوبة.

٢- وزع المهارات إلى فئات واختر
منها ٢٠ (أو أقل) مهارة تعتبرها الأكثر
أهمية. انظر الأداة رقم ٣٣ : «المقارنة
الإلزامية بين خيارات متماثلة»، وذلك
لمساعدتك في ترتيب الأولويات.

٣- سجّل المتطلبات على الجدول في
أعلى الأعمدة.

٤- اكتب في خانات العمود الأيسر
في الجدول أسماء المتقدمين للعمل أو
العينات التي يجري تحليلها.

٥- املاً الجدول بأن تتبع صف
الخانات الخاص بكل متقدم وتضع
رمزاً في كلٍّ من الأعمدة يشير إلى
كونه يتمتع بالمهارة المذكورة أم لا.

■ متى تُستخدم

لدى البحث عن شخص لتعيينه في
مركز داخل الشركة، أو لمراقبة التطور
الشخصي أو لتقويم المهارات ونقاط
الضعف النسبية لأفراد فريق العمل
الحالي.

■ علام تحصل

تمثيل تصويري لمهارات الأشخاص
والمهارات المطلوبة.

■ الوقت اللازم

لتحديد فئات الجدول يتطلب الأمر
من ساعة إلى ساعتين، ملاء الجدول لا
يتطلب وقتاً طويلاً، ويمكن تحديث
الجدول باستمرار. لكن فهم المهارات
«الحقيقية» للأشخاص بالنسبة لمهارات
الآخرين، بغية القيام بتحليل مُنصّف،
قد يتطلب بعض الوقت.

■ عدد الأشخاص

٣ - ١٠ أشخاص لوضع الجدول.

وزراء وخذ باعتبارك إمكانات المرشحين المحتملين.

■ نقاط أساسية

هذه الأداة مفيدة جداً لدى القيام بتطوير قوة عاملة تتميز بالمرونة. يمكن عرض الجدول بصورة علنية واستخدامه كأداة سهلة سريعة لإدارة المصادر، وكدليل في عملية التدريب والتطوير.

يمكن أيضاً استخدام هذه الطريقة في حال تشكيل فريق عمل، وذلك للتعرف على المهارات المطلوبة للفريق وللتأكد من أن الفريق يلبي جميع تلك المتطلبات ولا يقتصر الأمر هنا على فرد بعينه.

جدول المهارات بشكله هذا يعتبر أداة خطية، يمكن إضافة عوامل أهمية إلى مهارات محددة تتمتع بدرجة أكبر من الأهمية، كما يمكن إضافة بُعد آخر وذلك بذكر مدى إتقان الشخص للمهارة. إذا تم تشجيع عملية «التعلم» ضمن المؤسسة، يمكن ربط الجدول بالمكافآت.

٦- بعد الانتهاء من ملء الجدول يمكن لك تحديد الشخص (الأشخاص) الأكثر قدرة على أداء المهمة، وتحديد ثغرات المهارات التي ينبغي معالجتها عن طريق وضع خطط للتطوير.

■ مثال:

هناك أربعة متقدمين للالتحاق بفريق الكريكت ينقصه لاعب -all-

rounder

	Catch	Bowl	Run	Field	Bat	Keep
جون	X		X	X		
ويل	X	X	X	X	X	
كريس				X		X
بول			X		X	

نلاحظ أن ويل يمثل أفضل لاعب all-rounder - مجال ضعفه هو حراسة المرمى - وهو المجال الذي يتطلب منه مزيداً من التدريب. لكنك لاتريد سوى حارس مرمى واحد للفريق.

■ تمرين

املاً جدول مهارات لمنصب رئيس

■ ملاحظات إضافية

إذا استُخدمت هذه الأداة لتوظيف أشخاص جُدد، عليك أن تضع باعتبارك أنها لا تُبرز سوى كفاءة الشخص للقيام بالعمل (ملاءمة من

حيث المهارة). لكنها لا توفر لك أية إشارة بخصوص كون الشخص مناسباً للقيام بالعمل (ملاءمة اجتماعية). لذلك، فإن تحليلاً سلوكياً قد يوفر لك منظوراً مفيداً بشأن كون الشخص مناسباً للعمل.

	المهارات →
الأسماء ↓	

■ التجهيزات

مكان لإيضاح النتائج، سبورة مثلاً أو أطباق ورقية يمكن قلبها.

■ الأسلوب

- ١- تأكد من أن الحل واضح للجميع واكتبه على يسار الصفحة.
- ٢- حدد المجالات الرئيسية التي ستتأثر بالحل واكتبها عند نهاية الخطوط.

٣- اطرح السؤال: « ما هي التأثيرات التي قد يتركها الحل على مجال؟... »
اطرح هذا

للتأكد من حصولك على وجهة نظر متكاملة، يمكن استخدام مجالات الأشخاص والآلات والأساليب والمواد.

السؤال
بالنسبة لكل
مجال من

المجالات المكتوبة عند نهاية الخطوط ودون الإجابات على المخطط البياني.

٤- استمر في طرح الأسئلة إلى أن تُتَهي قائمة التأثيرات الناتجة.

٥- راجع القائمة وفكر بالتأثيرات التي يمكن أن تحمل أكبر قدر من الضرر، هذا في حال وجودها.

تحليل تأثير الحل

■ متى تُستخدم

بعد الاتفاق على حل ما، عندما تريد التحقق من أن حل هذه المشكلة لن يؤدي إلى ظهور مشكلة أخرى.

■ علام تحصل

أسلوب متماسك للتحقق من التأثيرات السلبية التي قد يسببها هذا الحل.

■ الوقت اللازم

مدة تتراوح بين ٣٠ دقيقة وساعة تعتبر كافية لإجراء تحليل دقيق.

■ عدد الأشخاص

من المهم اختيار مجموعة من الأشخاص الذين شاركوا والذين لم يشاركوا في مرحلة إيجاد الحل ٢ - ١٠ أشخاص

يعتبر عدداً
مثالياً.

وجود الأشخاص الميالون بطبيعتهم للشك في التغييرات في هذه الجلسات يعتبر بالغ الأهمية.

تقديم مساعدة في الحصول على عضوية في النادي الرياضي.

■ تمرين

قم بإجراء تحليل تأثير الحل لمشكلة التأخير في تسليم البيتزا على أن يكون الحل تصغير المنطقة التي يتم ضمنها التسليم.

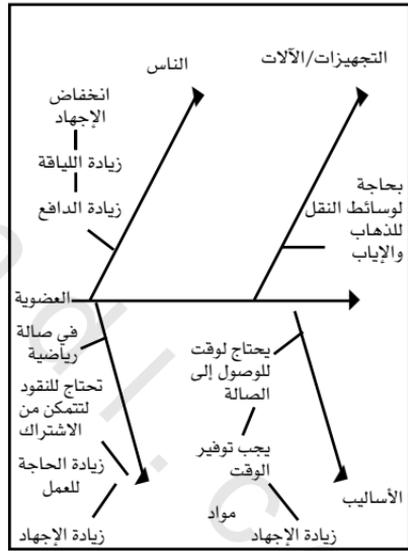
■ نقاط أساسية

الأداة تمثل تقنية بصرية دقيقة. لكنها لا تضمن نجاح الحل، بل يقتصر عملها على لفت الانتباه إلى المشاكل الأخرى التي يمكن أن يؤدي إليها تنفيذ الحل.

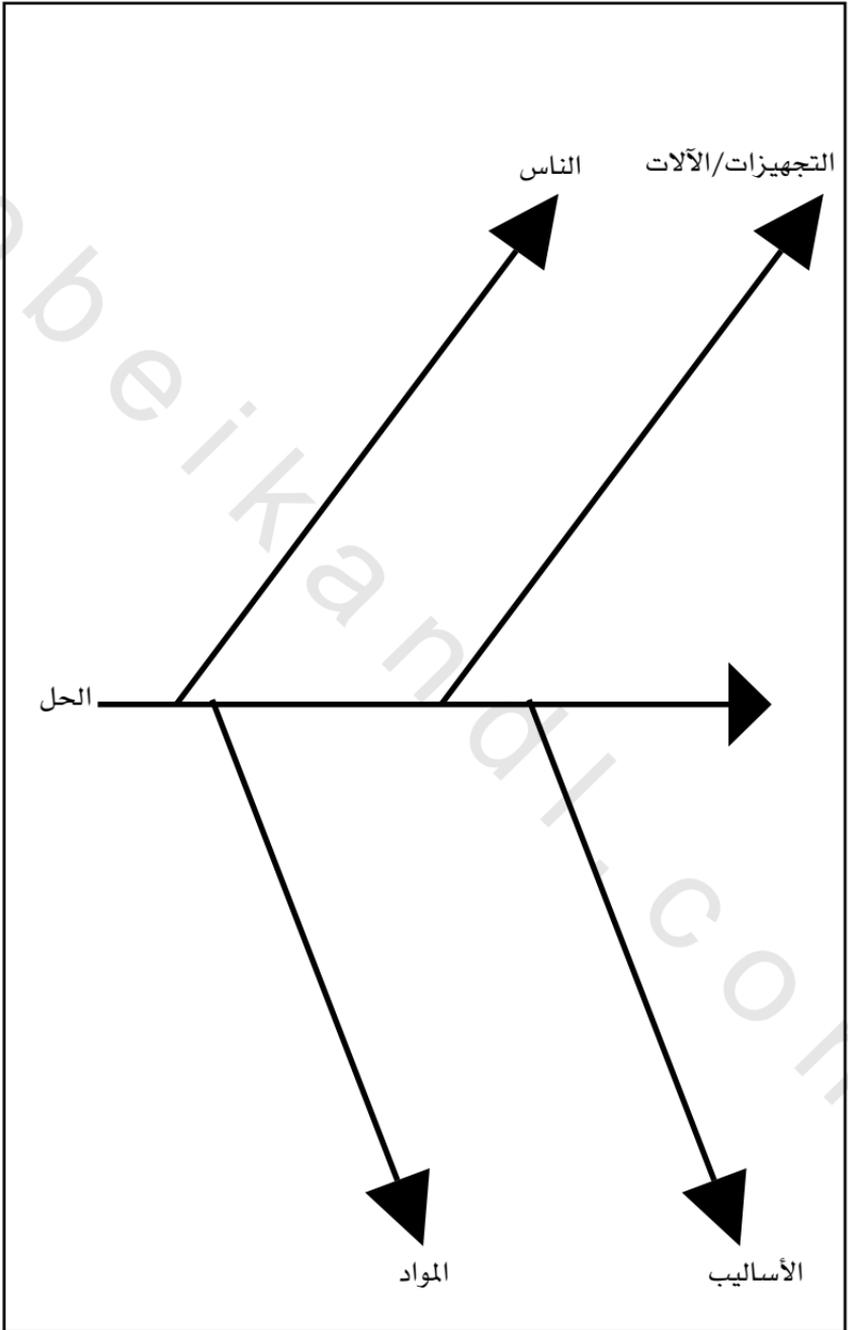
تعتبر الأداة تقنية مفيدة بشكل خاص عند طرح قياسات ووسائل ضبط وتحكم. القياسات تشكل غالباً مجالاً يؤدي فيه تقديم حل جديد إلى تغيير في أساليب التصرف. تحليل تأثير الحل هو في حقيقته تحليل معكوس للسبب والنتيجة. لكن بإمكانه أن يعتبر نسخة بيانية عن تحليل FMECA (الأداة ٢٨).

٦- اتفق مع أفراد المجموعة على التدابير الكفيلة بمعالجة التأثيرات المحتملة ورفع درجة فعالية الحل إلى الحد الأقصى، وأعد النظر في الحل لمعرفة ما إذا كان يؤدي إلى مشاكل أكثر من المشاكل التي يحلها.

■ مثال



يمكن أن نلاحظ في هذا المثال أنه، في حال عدم اتخاذ التدابير المناسبة، فإن الحل سيجعل الوضع أسوأ. قد يحتاج الأمر للتفكير بحلول بديلة، أو إجراء بعض التعديلات البسيطة وذلك لمعالجة تلك التأثيرات السلبية. مثلاً،



التجهيزات

سبورة أو أطاق ورقية يمكن تقليبيها
لإيضاح نتيجة الجلسة.

الأسلوب

١- اشرح النظرية الكامنة خلف كل
من مصادر فرص الابتكار السبعة
المفصلة أدناه إلى اليمين، وفكر،
بالنسبة لكل منها، بالفرص المتوفرة
لديك ضمن عملك ودون ملاحظاتك
بهذا الشأن.

٢- رتب الفرص الأكثر أهمية حسب
الأولية، أنظر الأداة رقم ٢٦: «الرسم
البياني لتأثير الجهود»، أو
الأداة رقم ٣٣: «المقارنة الإلزامية بين
خيارات متماثلة».

٣- ضع خطة عمل لاستكشاف الفرص
الأساسية بصورة أكثر تفصيلاً.

مصادر الابتكار والفرص

متى تُستخدم

لدى البحث عن فرص أو أفكار
جديدة بهدف الابتكار.

علام تحصل

إطار عام يساعدك في دراسة فرص
الابتكار ضمن عملك.

الوقت اللازم

فترة ساعة إلى ساعتين تكفي لتكوين
وجهة نظر معمقة بشأن الفرص.

عدد الأشخاص

١٧-٥ شخصاً يعتبر عدداً مثالياً،
يجب أن يتمتع هؤلاء بخلفيات مختلفة.

مصدر الابتكار	مثال	مصدر الابتكار	الوصف
مصدر نجاح أو فشل غير متوقع	النجاح أو الفشل غير المتوقعين للفرق الرياضية يخلق عدداً من الفرص للمدن التي يعيشون فيها .	مصدر نجاح أو فشل غير متوقع	هل هناك ثمة مجالات سواء كانت ناجحة أو فاشلة بصورة تثير الدهشة، ما هي الفرص التي كشفت عنها ؟ ..
تضارب الأمور	يستمر الناس في شراء الأغذية الخالية من السكر لاعتقادهم أن هذه الأغذية خالية من السعرات الحرارية . هناك فرصة لبيع الأغذية ذات السعرات الحرارية المنخفضة .	تضارب الأمور	هل هناك فرق بين الواقع وبين ما يعتقد الناس أنه الواقع ؟ ... هل يبدي الناس اهتماماً بالمنتج أو بالحل ؟ ...
الاحتياج للعملية	لماذا كل هذه الطوابير في المطارات ؟ ... إنهم يعرفون عدد الأشخاص الذين يجب أن يقوموا بالإجراءات في الأوقات المحددة، لا بد من وجود طريقة أفضل .	الاحتياج للعملية	هل توجد ثمة فرصة لتحسين العمليات الحالية ؟ .. هل هناك عمليات بالغة التعقيد أو غير مناسبة ؟
هيكلية مجال العمل أو السوق	يتزايد عدد الناس الذين يشترون من المتاجر التي تضم جميع احتياجاتهم، هناك فرصة لضم المتاجر المتخصصة بسلع معينة إلى بعضها .	هيكلية مجال العمل أو السوق	هل تجري أية تغييرات ضمن مجال العمل أو السوق ؟ .. تشريعات، على سبيل المثال .
شؤون ديموغرافية	ارتفع معدل الأعمار - وهذا يحمل عدداً من المضامين بالنسبة لجميع مجالات الأعمال .	شؤون ديموغرافية	هل تجري أية تغييرات ديموغرافية ؟ تتعلق بالأعمال مثلاً .
تغيرات في المفاهيم	يتزايد اهتمام الناس بقضايا البيئة .. هناك فرص تتعلق بحماية البيئة .	تغيرات في المفاهيم	تغيرات في مفاهيم الناس بشأن القيمة والأهمية الخ ...
معارف جديدة	فكر بالتأثير الذي تركته الرقابة الصغرية على الصناعة .	معارف جديدة	هل هناك أية معارف جديدة توفر فرصاً جديدة ؟ ... تقنية، على سبيل المثال .

من المهم أن يفكر الأفراد بأسلوب إبداعي، يفضل أن يقوموا ببعض التدريب على أسلوب التفكير الإبداعي، هناك كتب خاصة بذلك.

حاول القيام بالخطوة الأولى من بند الأسلوب بطريقة جمع الأفكار، لتكن جميع النقاط المطروحة موجزة، قم بمناقشة مدى ملاءمتها إلى أن لا تعود هناك أية أفكار.

■ ملاحظات إضافية

قد يجد بعضهم أن هذه الأداة تفرض شكلية مبالغ فيها إلى عملية يجب أن تتم بصورة طبيعية خلال البحث عن فرص.

■ مثال

تجد في ما يلي أمثلة عن كل مصدر من مصادر الابتكار.

■ تمرين

كرر العملية لمشروع شركة طيران منخفضة التكاليف.

■ نقاط أساسية

لا تبالغ في التركيز القسري على أي من المجالات، إذا لم تخطر لك أية أفكار أو فرص، تجاوز هذا المصدر إلى الذي يليه، بإمكانك العودة إليه في وقت لاحق.

الفرص / الأفكار	مصادر الابتكار
	مصدر نجاح أو فشل غير متوقع
	تضارب الأمور
	الاحتياج للعملية
	هيكلية مجال العمل أو السوق
	شؤون ديموغرافية
	تغيرات في المفاهيم
	معارف جديدة

■ التجهيزات

سبورة أو أطاق ورقية يمكن تقليبها لإيضاح المعلومات.

■ الأسلوب

١- حدد التغيير أو المسألة بصورة واضحة.

٢- اجمع أفكار جميع الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير، أي الأشخاص الذين سيؤثر عليهم التغيير أو المسألة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

٣- وزع الأشخاص إلى فئات.

عند هذه المرحلة يمكن معرفة درجة التأثير الذي سيركبه التغيير. كما أن هذه المرحلة تبين مستوى التواصل المطلوب.

٤- حدد مواقع الأشخاص على الجدول الذي يضم تسع خانات، المبين على الصفحة المقابلة.

٥- يمكنك الآن وضع التدابير الكفيلة بتسهيل التغييرات التي تتركز على بعض الفئات المحددة. يمكن ترتيب هذه الإجراءات حسب أولويتها

80

تحليل الجهات التي ستأثر بالتغيير

■ متى تُستخدم

لدى التفكير بالقيام بتغيير ما. وتُعتبر مفيدة بصورة خاصة في ما يتعلق بتحديد الأشخاص الذين يجب أن يتم إشراكهم في تصميم وتنفيذ التغيير.

■ علام تحصل

قائمة بالأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير قيد الدراسة.

■ الوقت اللازم

فترة ساعة إلى ساعتين تكفي للقيام بتحليل شامل. ولكن عليك أن تلاحظ أن هذه الفترة لا تتضمن الوقت اللازم لتنفيذ الإجراءات التي تأتي بعد ذلك.

■ عدد الأشخاص

العدد المثالي هو خمسة أشخاص وذلك بغية التوصل إلى وجهة نظر شاملة.

توزيع المتأثرين بالتغيير

الحكومة	النواب المحليون	مالكو المخازن الجدد
مالكو المخازن الأخرى	الموردون الشرطة	سماسرة الأراضي
مالكو المخازن المتخصصة بسلع محددة المسؤولون عن حركة المرور سائقو سيارات تسليم البضائع	الزبائن	المستخدمون المحتملون

عال
متوسط
مستوى التأثير
منخفض

لا يوجد
التزام
موقف
حيادي
التزام

رد الفعل تجاه التغيير

تمرين

قم بإجراء تحليل «الجهات التي ستتأثر بالتغيير» خاص بخطط إنتاج جيد يتم طرحه في مكان عملك.

نقاط أساسية

قيمة تحليل «الجهات التي ستتأثر بالتغيير» تكمن في ما تفعله بالمعلومات التي تجمعها.

إن التواصل مع المتأثرين بالتغيير وإشراكهم في الأمر بصورة مناسبة

وذلك على أساس مستوى التأثير والدعم الذي تتمتع به الفئة. مثلاً، الفئة «الملتزمة» التي تتمتع بتأثير عال تستحق أن تشارك في الدعوة للتغيير. لا يوجد التزام مدعوم بتأثير نافذ يبرر بذل جهد كبير في إقناع الأشخاص بأن فوائد التغيير تفوق دواعي القلق لديهم.

مثال

افتتاح مركز تسوق جديد.

الأشخاص الذين سيؤثر عليهم التغيير: الزبائن، مالكو المخزن الجدد، مالكو المخازن الأخرى، الحكومة، القاطنون في الجوار، المدارس، المسؤولون عن حركة المرور، الشرطة، المستخدمون المحتملون، التجار، النواب المحليون، سماسرة الأراضي، مالكو المخازن المتخصصة بسلع محددة، الموردون، سائقو سيارات تسليم البضائع.

إذا وضعنا هؤلاء ضمن الجدول

ينبغي أن نلاحظ هنا أن الأشخاص الموجودين ضمن فئة «لا يوجد التزام» في ما يخص التغيير، سواء أكانوا يتمتعون بالنفوذ أم لم يكونوا، ربما كانوا يحملون أسباباً واقعية لموقفهم هذا. لذا فإن دراسة هذه الأسباب تعتبر أمراً مجدياً لأنها قد تفيدك وتساعدك في منع المشاكل قبل وقوعها.

هما غالباً مفتاح نجاح أو فشل برامج التغيير.

■ ملاحظات إضافية

هناك طريقة أخرى لاستخدام التحليل وهي الطلب من مجموعة من الأشخاص أن يلعب كل منهم دور إحدى المجموعات المتأثرة بالتغيير. تساعدك هذه الطريقة على إدراك كيف يبدو التغيير من منظور تلك الجماعات بصورة أكثر شمولاً.

توزيع المتأثرين بالتغيير

مستوى التأثير	عال			
	متوسط			
	منخفض			
		التزام	موقف حيادي	لا يوجد التزام

التخطيط الاستراتيجي

عدد الأشخاص

مجموعة مختارة من الأشخاص الذين سيقومون بإعداد الخطة الاستراتيجية المتفق عليها. أشرك في الأمر عدداً من الأشخاص من جميع مستويات المؤسسة لتضمن القبول والالتزام.

عدد الأشخاص الفعلي يعتمد على حجم المؤسسة وعلى مستوى التغيير ودرجة تعقيده.

التجهيزات

إن وضع خطة استراتيجية فعالة يعتمد على استخدام عدد من الأدوات الموجودة في هذا الكتاب. كما تحتاج، بالإضافة لذلك، إلى مكان لوضع الخطة ومن ثم توزيعها.

الأسلوب

في ما يلي إرشادات عالية المستوى بشأن وضع خطة استراتيجية فعالة:

١- قوم مركزك الحالي، أدرس المواقع الخارجية والداخلية. الأدوات التي قد تساعدك هنا هي الأداة رقم

متى تُستخدم

لدى وضع خطة تستغرق من عام إلى ثلاثة أعوام تتعلق بالشركة أو بالقسم أو بالمشروع، أو حين ترغب في إجراء تغيير شامل يتناول تعيين الموقع أو الأداء ضمن ما ذكر أعلاه.

علام تحصل

على مخطط مسار وخطة عمل، جرت دراستهما بصورة شاملة، يمكنك إذا قمت بتنفيذهما أن تنتقل من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود. أو على مسار باتجاه مستقبل منشود أقل طموحاً، في حال عدم قيامك بتنفيذهما.

الوقت اللازم

يتطلب الأمر ثلاثة أشهر تقريباً لوضع استراتيجية جرت دراستها بصورة شاملة وتم قبولها.

موظفين من كافة مستويات المؤسسة .
هياً نفسك لتعديل الفكرة على أساس
التغذية العكسية.

٦- حدد النواقص العملية الحالية
وذلك لتحقيق الفكرة المستقبلية
المنشودة. قوم بصورة واقعية لكلفة
الجدول الزمني والموارد وذلك لتأمين
العناصر الناقصة، وضع خيارات
مختلفة لأسلوب تأمين هذه العناصر.

٧- قم بإعداد خطة واضحة مدروسة
جيداً تتضمن تفاصيل العناصر
والجداول الزمنية والمعالم الرئيسية.
أوجد تبريراً للعمل. أنظر الأداة رقم
١٧: «إيجاد تبرير مالي للعمل».

٨- إحصل على موافقة الشركة على
الخطة وعلى الالتزام بالتمويل وتوفير
المصادر.

٩- قم بإعداد جدول تجزئة حجم
العمل الكلي (الأداة رقم ٩٤) خاص
بالمهمة التي أنت بصددتها، واحصل
على الموافقة من المسؤولين عن حجم
العمل الكلي. أشرك جميع من ينبغي
لهم فهم عناصر الخطة وتأمينها،

٨٣: « تحليل SWOT»، الأداة رقم ٢٧:
«تحليل العوامل الخارجية (PEST)»،
الأداة رقم ٣: «العودة إلى المعايير
المرجعية»، الأداة رقم ٥٧: «OQ and
OW».

٢- تأكد من قيامك بدراسة العوامل
الخارجية. على سبيل المثال، هل هناك
نمو أم تراجع في حركة السوق ؟ هل
يدخل مزيد من المنافسين إلى السوق ؟
ما هي العوائق التي تقوم في وجه
دخول السوق ؟ ... ما الذي يجري
ضمن دورات حياة المنتج ؟

٣- أدرس عوامل القوة التي قد
يوفرها الداخولون الجدد إلى السوق.

٤- إفهم مركزك الحالي، وادرس
شكل المستقبل المنشود للعملية التي
أنت بصددتها، على أساس هذا الفهم.

٥- إشرح بصورة دقيقة واضحة
الصورة المستقبلية المنشودة ومن ثم
دونهاً بأكثر ما يمكن من البساطة.
وهنا قد تساعدك الأداة رقم ٧١:
«وضع مخطط المسار». اختبر مدى
وضوح الفكرة عن طريق إشراك

■ تمرين

ضع خطة استراتيجية (مبسطة) للانتقال إلى منزل جديد.

■ نقاط أساسية

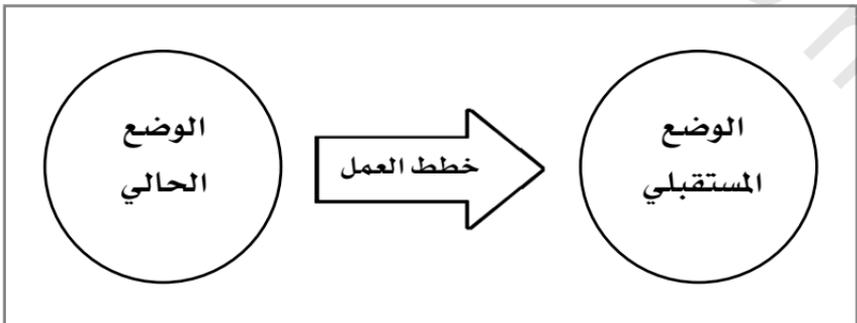
تعتبر الخطة الاستراتيجية الخاصة بالشركة هي نقطة الذروة بالنسبة للمخططات الاستراتيجية الخاصة بجميع الأقسام والمشروعات. بالتالي، إذا كان لخطتك الاستراتيجية أن تشكل جزءاً من خطة الشركة، يجب أن تكون متوافقة معها. يجب أن تجري مراجعة الخطة الاستراتيجية على أساس منتظم.

الحصول على موافقة الجميع في الشركة هو العامل الأساسي. ادرس بدقة فكرة إشراك الأشخاص بخطتك وكيفية عرض الخطة على الآخرين.

وتأكد من أن هؤلاء يفهمون الاستراتيجية والهدف المستقبلي المنشود بصورة معمقة.

■ مثال

ادرس إعداد خطة استراتيجية تتعلق بوضع مسار على الخريطة بين مدينة وأخرى. لوضع مسار كهذا تحتاج أولاً لمعرفة مركزك الراهن ومعرفة المكان الذي تود الوصول إليه، ومعرفة خريطة المنطقة، ومعرفة موقع كل من المدينتين (أ) و (ب) على الخريطة، ومعرفة الطرق والمعالم الموجودة فيها، والمدن الواقعة بين هاتين المدينتين. كما يتعين عليك معرفة كيف يمكنك الحكم إن كنت قد بلغت الوجهة التي تقصدها. رغم أن جميع تلك الأمور قد تبدو واضحة، لكن من المهم أن يفهما جميع المشاركين في الأمر.



■ عدد الأشخاص

العدد المثالي هو ١٠ - ١٥ شخصاً يجري اختيارهم من مختلف أقسام العمل.

■ التجهيزات

مكان لإيضاح التطورات.

■ الأسلوب

١- حدد أهدافك. فكّر بالكيفية التي ترغب أن تُنافسِ بموجبها، ثم فكر بما تحتاجه من عملك (أو من قسم من عمله) لكي تتمكن من التنافس بصورة أكثر فعالية.

٢- رتب الأهداف حسب احتياجات الزبائن. الأداة رقم ٥٧: « OQ and OW » تعتبر صالحة لتصنيف هذه الاحتياجات ضمن فئات. لمزيد من التفاصيل انظر الجدول أدناه الذي يضم مقياساً للأهمية مؤلفاً من تسع درجات.

الإطار العام للاستراتيجية

■ متى تُستخدم

لدى تطوير أو مراجعة استراتيجية.

■ علام تحصل

رؤية للموقع الذي ترغب في الوصول إليه، والموقع الذي تشغله حالياً والعناصر الأساسية التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار لدى تطوير خطط الإجراءات الكفيلة بالوصول إلى حيث ترغب.

■ الوقت اللازم

إذا افترضنا أن لديك جميع المعلومات، وضع الاستراتيجية يستغرق يوم تقريباً. لكن تنفيذ هذه الاستراتيجية سوف يستغرق وقتاً أطول.

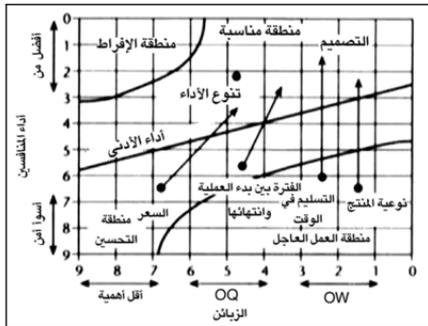
ويتطلب ذلك معرفة عميقة بالجهات المنافسة.

٤- حدد موقع كلٍّ من الأهداف على المخطط البياني الخاص بالأهمية / الأداء المبين على الصفحة المقابلة.

٥- ضع خطط عمل لنقل العناصر إلى «المنطقة المناسبة». ركّز بداية على عنصرَي «عمل عاجل» و «منطقة التحسين».

■ مثال

في هذا المثال، المجالات الأساسية للعمل الفوري هي تحسين نوعية المنتج والتسليم في الوقت.



أهداف ترجيح كفة الاختيار	١	توفّر مزية حاسمة بالنسبة للزبائن - الدافع الأساسي للمنافسة.
أهداف المتطلبات الدنيا	٢	توفّر مزية هامة بالنسبة لمعظم الزبائن - يؤخذ دائماً بالاعتبار.
	٣	توفّر مزية مفيدة بالنسبة لمعظم الزبائن - يؤخذ عادة بالاعتبار.
	٤	يجب أن تُحقّق معايير الصناعة الجيدة على الأقل.
أهداف أقل أهمية	٥	يجب أن تكون ضمن الحدود المتوسطة لمعايير الصناعة.
	٦	يجب أن تكون قريبة من مجال بقية النشاط الصناعي.
أهداف أقل أهمية	٧	لا تؤخذ عادة بالاعتبار من قبل الزبائن، ولكن هناك احتمال.
	٨	نادراً ما يأخذها الزبائن بالاعتبار.
	٩	لا يأخذها الزبائن بالاعتبار إطلاقاً ولا يُحتمل أن يقوموا بذلك.

٣- ضع تقويماً للأداء الذي تم تحقيقه، نظّم قائمة بالأهداف ووزّعها على مقياس الأداء المؤلّف من تسع نقاط المبين أدناه.

١	أفضل باستمرار من أقرب منافس لنا بدرجة كبيرة.
٢	أفضل باستمرار من أقرب منافس لنا بدرجة ملحوظة.
٣	أفضل باستمرار من أقرب منافس لنا ضمن هامش الحد الأدنى.
٤	غالباً ما نكون أفضل من معظم المنافسين ضمن هامش الحد الأدنى.
٥	مثل معظم المنافسين تقريباً.
٦	غالباً ضمن مسافة تلفت النظر عن معظم المنافسين.
٧	أسوأ عادة من المنافسين الأساسيين ضمن هامش الحد الأدنى.
٨	أسوأ عادة من معظم المنافسين.
٩	أسوأ دائماً من معظم المنافسين.

رغم أن هذا الإطار العام مُصمَّم أصلاً لمجال صناعي، إلا أن بالإمكان تحويله إلى أقسام أخرى ضمن العمل.

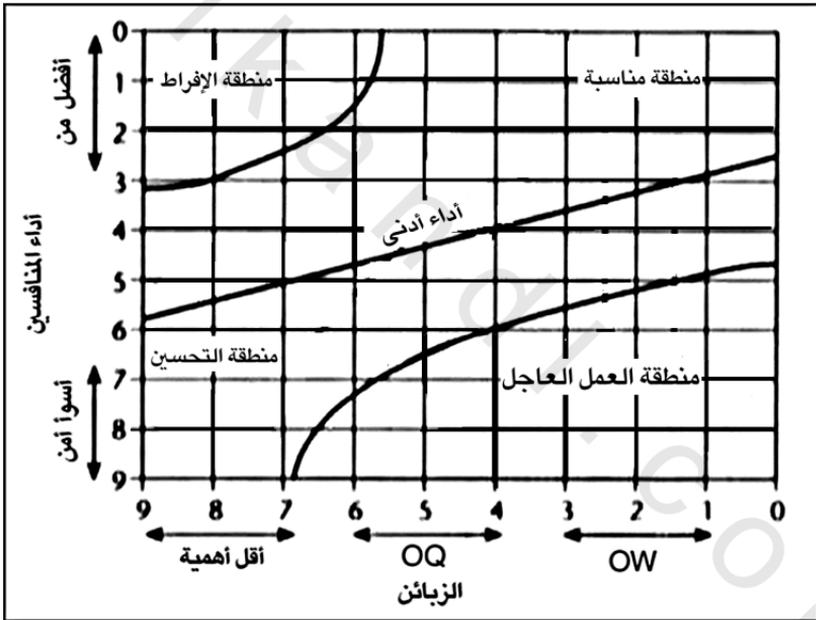
تمرين

ضع إطاراً عاماً لعملك.

نقاط أساسية

هناك عدد من الأطر العامة للاستراتيجية، الإطار الحالي يبين مقارنة معمّقة تتركز على الزبون.

تغيير مفاهيم الزبائن يُعتبر خياراً هو الآخر.



■ التجهيزات

سبورة كبيرة
لتسجيل النتائج.
قد يتطلب الأمر

راجع الملاحظات
الخاصة بجمع
الأفكار

مواد إضافية لجمع الأفكار (أنظر
الأداة رقم ٤: «جمع الأفكار»).

■ الأسلوب

١- ارسم جدولاً يضم أربع خانات
كما هو مبين في بند المثال.

٢- اطلب من أفراد المجموعة أن
يذكروا ما يرون أنه يشكل عوامل قوة
وضعف وفرص ومصادر تهديد تتعلق
بالموضوع قيد الدراسة. وغالباً ما يفيد
هنا استخدام أساليب جمع الأفكار.

بشكل عام، يمكن القول
أن عوامل القوة والضعف
عادة ما تكون عوامل
موجودة ضمن مجال
العمل أو القسم. لكن
الفرص ومصادر التهديد
تأتي غالباً من الخارج.

٣- كرر العملية إلى أن تنضب أفكار
المجموعة.

٤- قم بمناقشة القائمة، وادرس
التدابير الكفيلة بزيادة عوامل القوة

تحليل عوامل القوة والضعف والفرص ومصادر التهديد

■ متى تُستخدم

إما لبدء معظم أنواع جلسات
المراجعة أو لإنهائها.

■ علام تحصل

صورة عن وضع ما مع إبراز مجالات
القوة ومجالات الضعف.

■ الوقت اللازم

نصف ساعة تكفي للحصول على
نتائج معقولة. ولكن يمكن أن يُتْرَك
ملخص التحليل واضحاً للعيان للعودة
إليه وإضافة بعض العناصر إليه أثناء
تنفيذ مشروع ما.

■ عدد الأشخاص

من شخص إلى عدة أشخاص، ولكن
من الوجهة العملية، العدد ٢-١٥
شخصاً هو العدد المناسب.

■ ملاحظات إضافية

هناك طريقتان أساسيتان لملء الجدول. الأولى هي ملء الخانات الأربع واحدة تلو الأخرى. والثانية هي إثارة الموضوعات ومن ثم مناقشة أين يجب وضعها ضمن الجدول. الطريقة الأولى تُعتبر أفضل عندما لا يكون الأشخاص على دراية كافية بالأداة، وتعتبر الأداة الثانية أفضل عندما يكون لديك فريق سبق لأفراده أن عملوا معاً بصورة ناجحة. قد يكون من المفيد مراجعة الجدول الأصلي بصورة دورية، وخاصة أثناء تنفيذ مشروع وذلك لمعرفة التغييرات.

بإمكان هذه الأداة أن تكون خطيرة إذا لم تُستخدم بشفافية. فليس هناك من معنى في تجاهل حقيقة الوضع، سواء كانت جيدة أم سيئة، لأن التدابير الناتجة قد تكون مدمرة.

من المفيد إجراء تحليل SWOT خاص بالمنافسين ومن ثم إجراء مقارنة تبحث فيها عن المجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية.

إلى الحد الأقصى، وبالتعويض عن عوامل الضعف والانتفاع من مصادر التهديد والاستفادة المثلى من الفرص.

■ مثال

في ما يلي تحليل SWOT لفكرة إعداد هذا الكتاب.

عوامل الضعف	عوامل القوة
ليست لدينا الخبرة في وضع كتب عن الأدوات.	نعرف الكثير من الأدوات.
ليست لدينا منشأة للطبع والنشر.	لدينا خبرة عملية في استخدامها.
مصادر التهديد	الفرص
قد يؤلف أحدهم كتاباً قبلنا يتعارض مع عملنا الاستشاري.	الناس الذين نعمل معهم يطالبون بوضع كتاب عن الأدوات. لا توجد كتب عملية سهلة الاستعمال تغطي جميع الأدوات.

■ تمرين

قم بتحليل SWOT حولك أنت شخصياً ضمن عملك.

■ نقاط أساسية

المهم هو إثارة موضوعات للنقاش، أما وضعها ضمن الخانة المناسبة فهو أقل أهمية. والواقع أن محاولة تحديد موقعها هو وسيلة لإثارة مناقشة لا أكثر.

عوامل الضعف	عوامل القوة
مصادر التهديد	الفرص

دراسة وتحليل المنظومات

التجهيزات

سبورة أو أطباق ورقية يمكن تقليبيها لإيضاح التطورات.

الأسلوب

متى تُستخدم

لدى الحاجة لتحليل منظومة معقدة أو وضع معقد، أو لدى دراسة حلول مختلفة لمشكلة ما لمعرفة النتائج المحتملة.

علام تحصل

نظرة عامة عن المنظومة وعن العلاقات بين عناصرها.

الوقت اللازم

يعتمد على مجال وتعقيد المنظومة قيد الدراسة. فترة ساعة أو اثنتين تكفي لتكوين نظرة عامة.

عدد الأشخاص

أشرك مجموعة منتقاة من الأشخاص الضالعين في المنظومة وذلك لتوفير قاعدة معلومات شاملة.

أداة دراسة وتحليل المنظومة تشمل عدداً كبيراً من الطرق والأدوات والمفاهيم. وفي ما يلي وصف موجز لإحدى أساسيات الدراسة: مخططات حلقة غير منتظمة.

١- حدد نقطة البداية أو المشكلة بوضوح.

٢- أدرس التأثيرات التي تؤدي إليها تلك النقطة. استخدم تعبيرات من نوع «وهذا بدوره يؤدي إلى ... أو قد يسبب ...» وسجلها على المخطط وصل في ما بينها بأسهم مع التأكد من أن اتجاه التأثير قد تم توضيحه.

٣- استمر في طرح الأسئلة ودون جميع المسائل التي تنتج عن ذلك إلى

أن ينضب معين الأفكار.

أداة « جمع الأفكار » قد توفر نقطة بداية جيدة - اعتبر العملية تحليلاً ذا سياق متسق من الأسباب والنتائج.

بعضها . بالتالي، من المهم أن نأخذ بالاعتبار تشعب التغييرات. وقد ينتهي بك الأمر إلى الحصول على عدد من الحلقات المرتبطة ببعضها بصورة متداخلة .

يمكن للتقويم العَرَضي أن يكون عامل قوة (يضخّم نقطة البداية)، كما يمكن أن نرى في المثال، وعامل توازن (تحديد). ترموستات، على سبيل المثال.

هناك عدد من سلوكيات المنظومات الشائعة، وتدعى بالنماذج البدئية للمنظومات archetypes. يمكن لهذه النماذج أن تفيد في وضع نماذج عن المنظومات واختبارها .

هناك عوامل أخرى تتضمنها دراسة وتحليل المنظومات وهي علم أجهزة التحكم cybernetics ، ونظرية الفوضى chaos theory ونظرية الغشتالت Gestalt theory .

■ ملاحظات إضافية

هذه الأداة شديدة الفعالية لدى استخدامها لتحليل الفشل المتوقع للعملية أو المنظومة. الأدواتان ٢٩:

٤- عدّ مراجعة الحلقات وتأكد من أنها صحيحة وكافية وكاملة .

٥- انتق خيارات أو تدايير كفيفة بالتوصّل إلى النتيجة المنشودة .

■ مثال

أنظر الصفحة المقابلة.

■ تمرين

استخدم أداة «دراسة وتحليل المنظومات» لدراسة مشكلة ضعف أداء فريق كرة قدم .

■ نقاط أساسية

أداة «دراسة وتحليل المنظومات» تتطلق من مقدمة تقول إن كل الأمور مرتبطة ببعضها بشكل أو بآخر، وكشفتُ هذه الروابط يوفر لنا طريقة مفيدة للوصول إلى صورة شاملة للوضع .

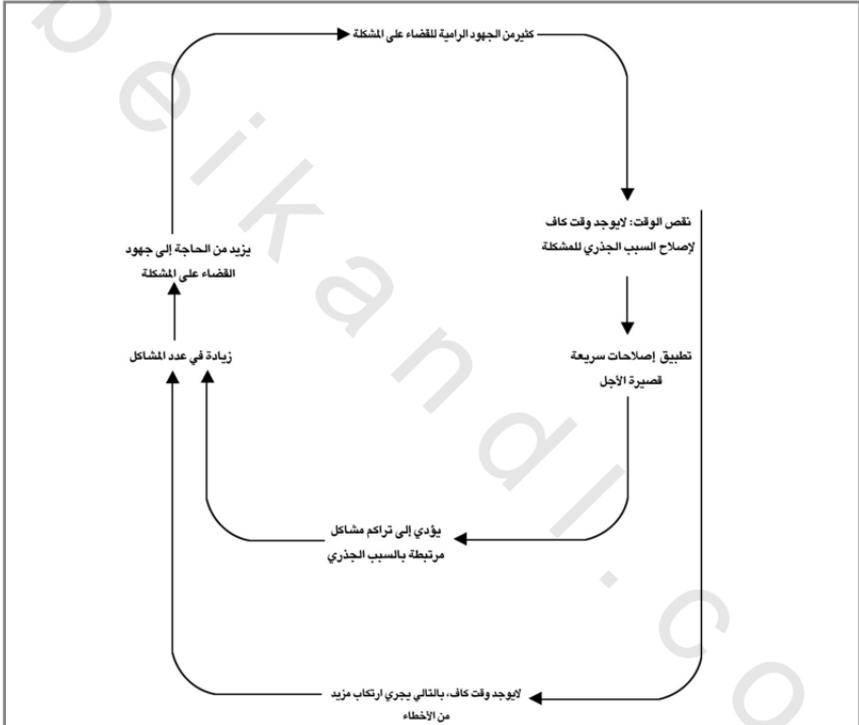
يمكن استخدام المخططات غير المنتظمة لتحليل الأوضاع الراهنة ولاختبار الخيارات في ما يخص الحلول .

لا توجد مخططات منظومات صحيحة أو خاطئة - هناك عدد من

الخيارات ولكلٍّ منها مزاياه ونتائجها .

النقطة الأساسية هي أن نلاحظ أن الأمور نادراً ما تحدث بمعزلٍ عن

«تحليل مخطط الأعطال» و ١٠ :
 تحليل السبب والنتيجة»، شديدا
 الفعلية من أجل حوادث الخلل
 الفيزيائية كما في حال تحديد معدلات
 الخلل العالية.



يجب قطع استمرارية هذه الدائرة بأية طريقة كانت، وإذا كان للأمر أن تتغير فإن الحل الممكن هو تشكيل فريق عمل يقوم بمعالجة الأسباب الجذرية للمشاكل المتراكمة، وهذا من شأنه إيجاد حيز بحيث يمكن أن يتوفر في المستقبل وقت كاف لمعالجة الأسباب الجذرية بدل تطبيق إصلاحات سريعة تعالج الأعراض.

لدى دراسة مخطط المنظومات يمكن لنا رؤية حلقة مقوية. هناك كثير من الجهود الرامية للقضاء على المشكلة، مما يؤدي إلى الافتقار للوقت الكافي لإصلاح السبب الجذري للمشكلة. ومع تراكم مشاكل السبب الجذري، مما يؤدي بدوره إلى تراكم مشاكل أكثر عمومية، وهذا يفضي بنا إلى بذل المزيد من الجهود الرامية للقضاء على المشكلة مما يجعل الوضع أكثر سوءاً.

اختيار أفراد الفريق

■ الأسلوب

١- حدد المهارات اللازمة لأفراد الفريق (أنظر الأداة ٧٧: «جداول المهارات»).

٢- حدد أنواع الأشخاص الذين يحتاجهم المشروع. (بعض أدوات تحليل السلوك المتوفرة تقدم بعض الاقتراحات بهذا الخصوص، مثلاً، يرى بيلبين Belbin أن الفريق المتوازن يحتاج إلى تسعة أنواع من الأدوار الخاصة بالفريق.)

٣- حدد الأشخاص الذين يمكن ترشيحهم للفريق (يمكن أن يجري ذلك بعدة طرق مثل طلب متطوعين أو تسمية أشخاص، ولكل طريقة مزاياها ومساوئها).

٤- حلل المرشحين من حيث ملاءمة مهاراتهم وسلوكهم.

٥- العدد المثالي لأفراد الفريق هو بين ٧-١٥ شخصاً، اختر أفراد الفريق ضمن هذه الحدود على أساس التحليلات التي جرت في الخطوات السابقة.

■ متى تُستخدم

لدى اختيار أفراد فريق للعمل في مشروع ما.

■ علام تحصل

أسلوب لاختيار أفراد فريق متوازن ومتمكّل.

■ الوقت اللازم

الاتفاق بشأن أسلوب اختيار أفراد الفريق يجب أن يستغرق ما بين ساعتين إلى أربع ساعات.

■ عدد الأشخاص

شخصان أو ثلاثة أشخاص يحملون وجهات نظر مختلفة، يجب أن يكونوا مطلعين على الأمر، وإذا أمكن الأمر، أحد الزبائن (يمكن أن يكون زبوناً من داخل البلد).

■ التجهيزات

مكان لإيضاح نتيجة الجلسة.

معرفة بالأعشاب الضارة والنباتات.
أنواع السلوك: الحماس، المبادرة
الذاتية، براعة في التحليل، قدرة على
الإنجاز، التقدم بأفكار.

الاسم	القوة على الحفر	المعرفة	الحساس	المبادرة الذاتية	براعة في التحليل	قدرة على الإنجاز
بوب	/	/	/	/		
ديف	/				/	
بولين		/	/	/	/	/
إيما	/			/	/	
مات	/	/	/	/	/	/
جيري	/	/	/	/	/	/
أندي	/	/	/	/		

في هذه الحالة، سيتشكل الفريق من
بوب وبولين وإيما ومات وجيري. إذا
احتجنا لعضو إضافي فسيكون ديف
لأنه يتمتع بالمتطلبات السلوكية ويمكن
بسهولة تعليمه الفرق بين الأعشاب
الضارة والنباتات.

تمرين

فكر بالعناصر التي يجب أخذها
بعين الاعتبار لدى اختيار أعضاء فريق
غنائي.

٦- فكّر بكيفية عمل أفراد الفريق
بصورة مشتركة (هناك بعض أدوات
تحليل السلوك التي تقدم آراء بهذا
الشأن أيضاً). هل سيشعرون
«بالانسجام» وهل هم متناغمون مع
بعضهم ؟ .. هل يتمتعون بنفس المجال
من أساليب السلوك ؟ .. هل يشكلون
فريقاً متوازناً ؟ .. عدّل اختيارك حسب
ما تتوصل إليه من نتائج، آخذاً بالاعتبار
بأن المهارات غالباً ما يمكن تطويرها أما
السلوك فمن الصعب تغييره.

٧- ضع الشكل النهائي للفريق.

٨- سجّل أسماء أعضاء الفريق
بصورة رسمية. في هذه المرحلة
يستحسن أن تدير جلسة عمل للفريق
لتساعدهم في العمل مع بعضهم
بصورة فعّالة. وكجزء من عملية
التسجيل الرسمية للفريق تأكد من أن
الأدوار والمسؤوليات والقيم والأهداف
واضحة ومفهومة بالنسبة للجميع.

مثال

اختيار فريق لتنظيم الحديقة.
المهارات: القوة، القدرة على الحفر،

■ نقاط أساسية

يُعتبر التواصل بين أفراد الفريق هو العنصر الأهم، أنظر الأداة رقم ٤٨: «أساليب التعلُّم»، الالتزام هو أيضاً مجال يتمتع بالأهمية، أنظر الأداة رقم ١٨: «إيجاد مشاعر الالتزام».

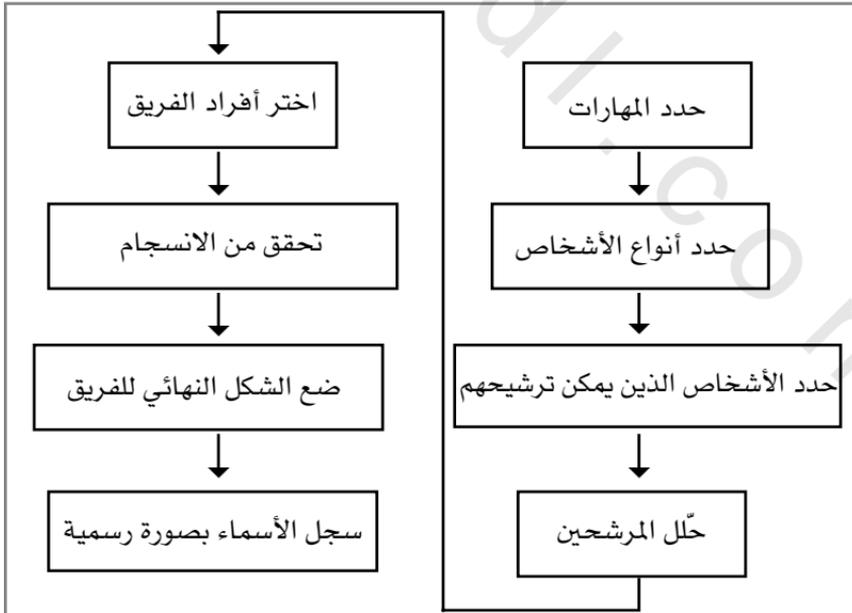
■ ملاحظات إضافية

لا يوجد فريق عمل كامل. هناك فرق ناجحة تبذل جهداً لإنجاح العمل.

توجد في السوق أدوات لتحليل أنواع السلوك يمكنها مساعدتك في النواحي المتعلقة بالسلوك، أنظر الأداة رقم ٨٦: «فهم متطلبات العمل الجماعي».

إن إدخال العناصر السلوكية في الاختيار يحسِّن فعالية الفريق إلى حد كبير.

إذا كنت تشرك أشخاصاً من مختلف المستويات في المؤسسة ضمن نفس الفريق، تأكد من وضع قواعد أساسية واضحة لإدارة الفريق.



شخصاً فقد يؤدي إلى انقسام الأفراد إلى مجموعات فرعية.

■ التجهيزات

مكان لعرض المعلومات وإيضاح نتائج الجلسة.

■ الأسلوب

١- قم ببعض الإجراءات الأولية الكفيلة بإعطائك فكرة أكثر وضوحاً عن أفراد الفريق. قد تأخذ هذه الإجراءات شكل تحليل أنماط السلوك مثل تحليل Belbin لأدوار أفراد الفريق، أو أنها قد لا تعدو القيام بطرح بعض الأسئلة، مثلاً: ما هي الأمور الخمسة الأساسية التي تبحث عنها في الفريق الناجح؟ ... ما هي الأمور الخمسة الأساسية التي تعيق عمل هذا الفريق بصورة فعالة؟ ... ما هي عوامل القوة والضعف التي تضيفها أنت إلى الفريق؟ ... ما هي

عوامل القوة

والضعف التي

يتصف بها

الفريق؟ ...

اجتماع أفراد الفريق خارج المكتب قد يساهم إلى حد كبير في تطور الفريق.

فهم متطلبات العمل الجماعي

■ متى تُستخدم

لدى الرغبة في مساعدة فريق ما على القيام بالعمل الجماعي بشكل أكثر فعالية.

■ علام تحصل

إدراك لاحتياجات الأفراد ومتطلباتهم ضمن جو الفريق، مما يؤدي إلى توفير قاعدة للانطلاق إلى تحسين العمل الجماعي.

■ الوقت اللازم

يوم واحد على الأقل لإعداد ورعاية جو العمل الجماعي. التحسينات يجب أن تأخذ مجراها بصورة مستمرة.

■ عدد الأشخاص

العدد المثالي ٥-١٥ إذا كان العدد أقل من خمسة أشخاص، يأخذ الأمر طابعاً شخصياً، وإذا زاد عن ١٥

■ مثال

أنظر الصفحة المقابلة.

■ تمرين

نمذ الخطوات السابقة مع أفراد عائلتك.

■ نقاط أساسية

تتعلق هذه الأداة من قاعدة كَوْن الفريق قد تشكّل فعلاً، وقد يكون ذلك على أساس عدد من الأسباب مثل الهيكلية التنظيمية أو مجموعة المهارات. من الوجهة المثالية، يجري اختيار أفراد الفريق على أساس رفع مقدرات أفرادها على العمل الجماعي الناجح إلى الحد الأقصى. أنظر الأداة رقم ٨٥: «اختيار أفراد الفريق».

معظم فوائد هذه الأداة تأتي نتيجة إيجاد منبر لمناقشة قضايا السلوك التي لا تلقى وقتاً كافياً أثناء العمل اليومي.

من المهم الاستعانة بشخص حيادي لتسيير أعمال الجلسة وذلك للتأكد من أن الطريقة تجري على أسس موضوعية.

الفكرة الأساسية هنا هي وضع تصوّر عن الأفراد وعن الفريق.

بعد ذلك، تُجمع هذه المعلومات وتُقدّم في بداية الجلسة لتجري مناقشتها.

معظم أدوات تحليل أنماط السلوك تتضمن وسيلة لتقديم تقرير حول الفريق.

٢- ضع تصوّراً عما قد يعنيه عمل الفريق بصورة فعّالة بالنسبة لأفراد الفريق. مثلاً، أورد بعض الأمثلة عن فرق العمل الاستثنائية واذكر ما هي العناصر التي جعلت منها استثنائية.

٣- حدّد الموضوعات والثغرات ومجالات التحسين على أساس فهمك للأفراد ولل فريق.

كن حذراً بشأن الحساسيات التي تحيط بهذا النوع من المعلومات وتأكد من أن الجو آمن ومن أن الأفراد يدركون أن هذه المعلومات ستستخدم فقط لأهداف تحسين العمل الجماعي.

٤- حدّد الإجراءات الكفيلة بدفع الفريق لتحقيق فكرة العمل الجماعي الفعّال.

«جداول المهارات». إن استخدام هذه الأداة بالإضافة إلى جدول المهارات يُعرفك بإمكانات الفريق وملاءمته لتحقيق الهدف.

يجب الانتباه إلى أن هذه الطريقة تعتمد على صدق وصراحة أفراد الفريق. تأكد من أنك تشجعهم على الصدق والصراحة ومن أنك لا تستغل ذلك للإساءة إليهم.

الفائدة الحقيقية من هذه الأداة تتأتى عن مناقشة المسائل التي تؤثر على نجاح الفريق ضمن جو آمن.

يجب ألا تُستغل الجلسة لخداع الأفراد وإزعاجهم، بل ينبغي التركيز على التدابير الكفيلة بتحسين العمل الجماعي.

الفائدة الحقيقية من هذه العملية هي أنها توفر فرصة لمناقشة المسائل التي تؤثر على نجاح الفريق ضمن جو آمن.

ملاحظات إضافية

لا تقدم هذه الأداة سوى صورة عن فرص تحسين ديناميكيات الفريق، فهي لا تحدد الثغرات المتعلقة بالمهارات، أنظر الأداة رقم ٧٧:

فريق إبحار			
الإجراءات	عوامل الضعف	عوامل القوة	الاسم
التفكير بطرق لتحسين إمكانات التواصل	لا يستطيع التواصل مع بعض أفراد الفريق	يعرف القارب جيداً	ايان
يجب أن يعمل مع غاث معرفة الأسباب العميقة لمشاعر القلق	لايستطيع السيطرة على المواقف ذو طبيعة قلقة	ينفذ ما يُطلب منه دقيقاً ومتحمساً	ستيف
التركيز على شخص واحد لمساعدته خلال السباق	غالباً ما ينشغل بالناية بالآخرين بحيث لايتسنى له أن يقوم بعمله	مدرب جيد	جيرري
أعطه دور القيادة دون تردد فهم دوافع تردده في اتخاذ القرارات	يصعب عليه اتخاذ القرارات	قائد بالفطرة يحافظ على النظام والهدوء	تيم
يجب أن يعمل مع ستيف	يعتبره الآخرون كسولاً	متوازن هادئ	غاث
يجب أن يعطى مجالاً يقوم بإدارته. يجب العمل على فهم ما يدفعه للشعور بأن عليه القيام بكل شيء	يحاول القيام بكل شيء	يستطيع الإمساك بزمام الأمور	آندي
يقدم هذا المثال ملخصاً للعملية ويبرز بعض المجالات التي ينبغي التركيز عليها			

التقنية والناس

■ التجهيزات

الجدول الموجود على الصفحة المقابلة ومكان لإيضاح النتائج الأخرى للجلسة.

■ الأسلوب

١- ارسم الجدول الموجود على الصفحة المقابلة وناقش المبادئ الأساسية التي يركز عليها، أي أن النتيجة ستكون أكثر نجاحاً إذا تم التركيز على العنصر البشري في عملية تقديم التقنية، حتى ولو لم تكن هذه التقنية كاملة. (خصص عشر دقائق لتتأكد من أن الجميع قد فهموا ما قلت).

٢- اجمع أفكاراً حول المسائل التي تؤدي إلى نجاح العنصر البشري في عملية إدخال التقنية.

٣- اجمع أفكاراً حول العناصر التي تؤدي إلى نجاح العنصر التقني.

٤- ضع خطة عمل وإجراءات مناسبة تتضمن نتائج المرحلتين ٢ و ٣ وذلك لتتأكد من توازن الأسلوب المتبع في تقديم التقنية.

■ متى تُستخدم

لدى إدخال تقنية جديدة إلى مجال العمل. من الوجهة المثالية، تستخدم هذه الأداة عند بداية عملية تخطيط إدخال التقنية.

■ علام تحصل

إدراك للعلاقة القائمة بين التقنية والناس يمكن الاستفادة منه لتطوير أسلوب متوازن لتقديم التقنية.

■ الوقت اللازم

ساعتان تقريباً تقضيها بالعمل على إعداد الإطار العام. يجب أن تتوقف هذه العملية طوال مدة تقديم التقنية.

■ عدد الأشخاص

١- ٢٠ شخصاً من أجل وضع تصوّر لما يعنيه إدخال التقنية ضمن السياق العام. يمكن استخدام الأداة كوسيلة تواصل ضمن المجموعات الأكبر عدداً.

تم تحسين العنصر البشري ضمن
المسألة المعنية.

إن اتباع أسلوب متوازن بين العنصر
البشري والتقنية يعتبر ضرورياً منذ
مرحلة التخطيط إلى ما بعد
مرحلة التنفيذ. يجب أن تؤخذ
العناصر البشرية بالاعتبار وأن يجري
العمل على أساسها.

ملاحظات إضافية

هذه الأداة أميل إلى أن تكون وسيلة
للتوعية لا أكثر، وللحصول على فائدة
حقيقية يجب أن نتقبل الأفكار الكامنة
خلفها بصورة كاملة. إن الطبيعة
البشرية تدفعنا للتركيز على الجانب
التقني الملموس من عملية التقديم.
لكن دراسة الهدر المحتمل الذي قد
ينتج عن إهمال التركيز على العنصر
البشري تعتبر أمراً يستحق الاهتمام.

مثال

الأشخاص	التقنية
التدريب	المواصفات
التعليم	الارتباطات
التواصل	البنى التحتية
المشاركة	الصيانة
الدعم	
العمليات	

تمرين

ادرس العوامل اللازمة لإدخال
حاسوب شخصي إلى المنزل بصورة
ناجحة.

نقاط أساسية

التقنية قد تكون برمجيات وقد تكون
آلات.

قد يفيد هنا التفكير باحتمال تضاؤل
أو انتفاء الحاجة إلى تقنية جديدة إذا

	الناس	
صح		خطأ
ممتاز	كارثة	خطأ
		التقنية
رائع	سيء	صح

■ الأسلوب

١- اكتب اسم الموضوع الأساسي في مركز الصفحة.

٢- مع توارد الأفكار أو المسائل المرتبطة بالموضوع إلى ذهنك، سجلها على المخطط بشكل كلمات موجزة أو صورة.

٣- بيِّن العلاقات بين الموضوعات بأسلوب مناسب.

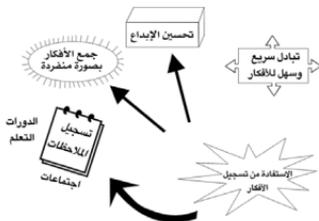
لاتقلق بشأن جودة الصورة، فالأمر هنا يتعلق بإيضاح جوهر الموضوع لا يكسب جائزة في مسابقة الرسم.

بإمكانك استعمال ألوان مختلفة لربط مجالات الموضوع.

٤- تابع التفكير بالروابط والأفكار والمسائل وبينها على المخطط. دع أفكارك تحوم حول الموضوع بحرية.

■ مثال

استعمالات أداة إيضاح الفكرة.



إيضاح الفكرة

■ متى تُستخدم

لدى محاولة فهم موضوع ما والأسلوب الذي يرتبط بالمسائل الأخرى، وهي مفيدة بصورة خاصة عند محاولة تحريض ملكة الإبداع.

■ علام تحصل

مخطط تصويري للموضوع.

■ الوقت اللازم

يعتمد على طبيعة الموضوع، ما بين ١٠ - ٦٠ دقيقة.

■ عدد الأشخاص

في العادة تجري العملية بصورة فردية، لكن يمكن استخدامها من قبل مجموعات أكبر عدداً، انظر بند نقاط أساسية.

■ التجهيزات

مكان لعرض المخطط البياني.

■ تمرين

لخص آخر كتاب قرأته على الصفحة المقابلة باستخدام أسلوب إيضاح الفكرة.

■ نقاط أساسية

الشكل الأمثل للقيام بإيضاح الفكرة هو عن طريق المخططات والرسوم اليدوية. يمكن استخدام هذه الأداة لوضع الفكرة وإيضاحها.

تعتبر هذه الأداة وسيلة رائعة لإضافة شيء من الحيوية على جلسات جمع الأفكار، لكنها تفيد أيضاً في إيضاح الأفكار الجوهرية ضمن ورش العمل. يمكن توظيف رسامين لإيضاح فكرة الورش بهذه الطريقة، وهي طريقة رائعة لأنها تقدم لكل شخص من الحاضرين دافعاً تحريضياً بسيطاً بشكلٍ تصويري.

■ ملاحظات إضافية

قد يفيد هنا إيضاح الأفكار بأساليب إبداعية فهذا من شأنه غالباً أن يثير في الذهن أفكاراً مختلفة. كما أن ذلك يساعد في التذكير بسرعة بجوهر الموضوع لدى مراجعة المخطط. لا تفترض أن الجميع سيفهمون مخططك، فالأشياء المختلفة تخلق تداعيات مختلفة لدى الأشخاص المختلفين. من المهم هنا ألا تبالغ في تعقيد الصورة بالكلمات. كلما استعملت الطريقة أكثر، تمكّنت منها أكثر.

هذه مجرد مقارنة أولية سريعة بغية إيضاح الفكرة، يمكن استخدام الطريقة بأساليب متعددة مختلفة عند مستويات متعددة مختلفة.

إيضاح الفكرة

obeikandi.com

تخطيط العملية على أساس زمني

بالعملية في الأوقات المناسبة. القيام بالدراسة الأولية ووضع المخطط الراهن يتطلب من شخصين إلى عشرة أشخاص، حسب حجم العملية التي تجري دراستها.

التجهيزات

مكان واسع لإيضاح النتائج ورسم المخطط، سبورة أو طبق ورقي مثبت إلى الجدار.

الأسلوب:

١- قم بإجراء بحث حول العملية التي اخترتها لوضع المخطط. ارسم مخطط سير العمليات الخاص بهذه العملية لتبين ارتباط العمليات الفرعية ضمن العملية الرئيسية واعتمادها على بعضها.

٢- بعد ذلك، اجمع المعطيات الخاصة بالوقت الذي تستغرقه الأعمال الفعلية لعبور كلٍّ من تلك العمليات الفرعية والوقت الذي ينقضي في الانتظار بين هذه العمليات.

٣- على أساس المعلومات التي حصلت عليها، قم بحساب الوقت

متى تُستخدم

عندما تسعى لتحسين الكفاءة والفعالية في كل مجالات العمل.

علام تحصل

تصوير بصري يركز إلى أساس زمني للعمليات الخاصة بالعمل من حيث الأنشطة التي تضيف إلى القيمة وتلك التي لا تضيف.

الوقت اللازم

من أجل القيام بالدراسة، يعتمد الوقت اللازم على مجال المشروع وعلى إمكانية الوصول إلى المعلومات. وضع مخطط TBPM عالي المستوى يتطلب من ساعة إلى ساعتين.

عدد الأشخاص

من أجل التحسينات المطلوبة، عليك إشراك جميع الأشخاص الضالعين

تضيف القيمة. يمكن تحديد هذه العمليات بالشكل التالي: هل تغيّرت طبيعة المنتج أو الخدمة بحيث تجعل الزبون يرغب فيها ٠.٠٦. إذا كان الجواب بالإيجاب، تكون العملية من النوع الذي يضيف إلى القيمة. وإذا كان بالنفي، تكون العملية من النوع الذي لا يضيف إلى القيمة. الأمثلة على الوقت الذي لا يضيف إلى القيمة هي الوقت المنقضي في إعادة العمل والانتظار والتخزين والوقوف في الطوابير.

٧- سجل على مخطط TBPM الوقت الذي يضيف إلى القيمة وجزئ الوقت الذي لا يضيف إلى القيمة إلى مجالاته الأساسية.

٨- احسب الوقت الذي يضيف إلى القيمة كنسبة مئوية من الوقت الكلي. وسوف يُستخدم الناتج كمعيار للتحسينات المستقبلية.

٩- ادرس جميع عناصر الوقت الذي لا يضيف للقيمة وضع خطة لاختصار هذا الوقت، إن لم نقل لإلغائه، إلى الحد الأدنى.

الكلي الذي تستغرقه العملية بكاملها من بدايتها وحتى نهايتها. وهنا ينبغي مقارنة الوقت النظري بالأوقات الفعلية التي يستغرقها القيام بالعمليات. هذا يجعلك واثقاً من أنك لم تفضل أية مرحلة في العملية.

٤- ارسم مخطط TBPM حسب الشكل المبين في المثال. المحور العلوي يبيّن الوقت الكلي الذي تستغرقه العملية من بدايتها وحتى نهايتها. المحور الأيسر يبين العمليات الفرعية المختلفة ضمن العملية الرئيسية. لتبسيط الأمر، ينبغي أن تسجل هذه العمليات حسب الترتيب الذي ستجري بموجبه.

٥- ارسم العملية بصورة خطوط ثخينة تمثل الوقت النموذجي لبدء وانتهاء كل عملية فرعية. (الوضع الأمثل هو استعمال الأوقات الوسطية، لكن في بعض الحالات قد يكون من المهم إيضاح الوقت الأعظمي والوقت الأدنى).

٦- أبرز العمليات الفرعية التي

مثال

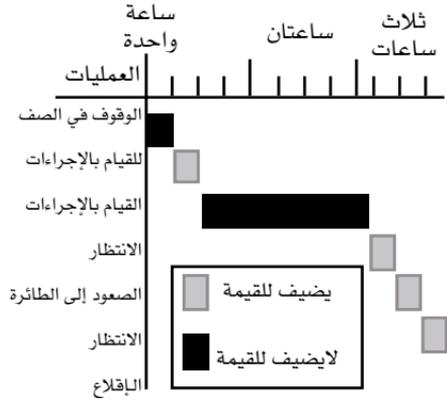
نقاط أساسية

ليست جميع العناصر التي لا تضيف إلى القيمة «سيئة»، أي أن توصيل المنتج إلى الزبون قد يستلزم استخدام وسائل النقل. مهمة مخطط TBPM هي إبراز المجالات التي تضم فرصة للتحسين. من المهم أن نسأل عن «السبب» الذي يجعل ذلك ضرورياً وكيف يمكن جعل العناصر التي لا تضيف إلى القيمة ضمن الحد الأدنى.

قد يفيد هنا الاستعانة بشخص من خارج المؤسسة للمساعدة في وضع مخطط TBPM، لأن ذلك يوفر فرصة الحصول على منظور من خارج المؤسسة نفحص من خلاله المعيار.

قد يضيف بعضهم مزيداً من التفاصيل إلى مخطط TBPM وذلك عن طريق استعمال ألوان مختلفة لإظهار الأنواع المختلفة من الأنشطة التي لا تضيف إلى القيمة.

عبور المطار للوصول إلى الطائرة



إن ٦٦٪ من الوقت الذي ينقضي في المطار هو وقت لا يضيف إلى القيمة.

مجالات التحسين هي الوقوف بالطوابير وفي الوقت المنقضي في الانتظار في البداية. الوقت المنقضي لاحقاً في الانتظار يعتبر وقتاً مضيعاً للقيمة، وذلك لأنه وقت مخصص للتحقق من إجراءات الأمن بما أن الزبون قد دفع نقوداً ليذهب في «رحلة آمنة».

تمرين

ضع مخطط TBPM خاص

بالوقت الذي تقضيه في العمل.

■ الأسلوب

حسن التصرف بالوقت

١- ابدأ بمحاولة فهم الكيفية التي تقضي بها وقتك بصورة دقيقة، يمكنك القيام بذلك عن طريق مراقبة ما تفعله لمدة خمسة إلى سبعة أيام. بإمكانك استخدام صفحة التسجيل المبينة على الصفحة المقابلة أو تنظيم صفحة خاصة بك.

٢- سجل النتائج على الصفحة المخصصة.

ضع علامة أمام المهمات إذا كانت من النوع الذي يتوجب عليك القيام به، أو يُفضل أن تقوم بها أو تحب أن تقوم بها. أحسب النسبة المئوية للفترة الزمنية التي تقضيها في القيام بالأنواع المذكورة من المهمات. ادرس إن كانت هذه الفسحة الزمانية مناسبة، وما هي الفسحة المثالية الواجبة. أحسب النسبة المئوية للوقت الذي ينقضي في القيام بمهمات يكلّفك بها أشخاص آخرون. ادرس مضامين تلك الفسحة الزمنية. هل المهمات خاصة بالعملين لديك .. هل يعتمدون عليك

■ متى تُستخدم

لدى الحاجة إلى التصرف بوقتك بصورة أكثر فعالية.

■ علام تحصل

سلسلة من الإجراءات التي تساعدك على التصرف بوقتك بصورة أكثر فعالية.

■ الوقت المطلوب

يستغرق الأمر انقضاء أكثر من أسبوع بقليل، وما مجموعه ساعتين أو ثلاثة تقريباً.

■ عدد الأشخاص

شخص واحد، رغم أن الأمر سيتطلب غالباً إشراك آخرين لدى الوصول إلى مرحلة العمل.

■ التجهيزات

صفحة للتسجيل كالمبينة على الصفحة المقابلة.

شهرين قم بمراجعة الكيفية التي تقضي بها وقتك وذلك عن طريق تكرار العملية. تعرّف إلى مجالات النجاح والفشل، والنواحي الأخرى التي يمكن تحسينها أكثر.

■ مثال

لدى تحليل النتائج المسجلة على الصفحة، ظهر في البداية أن ٩٨٪ من المهمات لا يمكن انتداب أشخاص آخرين للقيام بها. لكن الدراسة المتأنية أظهرت أن هناك أشخاصاً يمكن انتدابهم للقيام بها دون الحاجة لكثير من التفسير والتدريب. يعني ذلك أنه من بين اللائحة الأساسية من المهمات هناك ٥٢٪ منها قد تم انتداب آخرين للقيام بها مما وقّر مزيداً من الوقت للقيام بمهام إضافية.

■ تمرين

كرر العملية لدراسة كيفية التصرف بوقتك.

■ نقاط أساسية

أثناء قراءتك هذه الأداة قد يساورك الظن بأنك تحتاج لتحسين نوعية

أكثر من اللازم ٩٩.. وفي ما يتعلق بالمدير - هل تقوم بدور المساعد الشخصي ٩٩.. فكّر ما هي الفسحة الزمنية الملائمة بالنسبة لك ٩٩..

بعد وضع لائحة بجميع المهمات، فكّر إن كان بالإمكان انتداب غيرك للقيام بها. إذا كان ذلك بالإمكان، من هو الشخص المناسب ٩٩.. ماذا يجب أن يحدث لكي يجري انتداب غيرك للقيام بهذه المهام بصورة آلية إذا تطلب الأمر القيام بها مستقبلاً ٩٩.. وإذا لم يكن بالإمكان انتداب غيرك، ما هو السبب ٩٩.. ما الذي ينبغي أن يتغير لكي يصبح بالإمكان انتداب غيرك للقيام بها ٩٩.. أي من هذه المهمات تعتبر «مثالية» لانتداب غيرك للقيام بها ٩٩..

٣- ضع خطة عمل. ضع لائحة من الإجراءات، خاصة بكل مجال من المجالات التي جرى إبراز أهميتها، تهدف إلى تحسين أسلوب تصرفك بالوقت.

عند هذه المرحلة يستحسن إشراك مديرك أو زملائك لمناقشة التحسينات الممكنة.

٤- بعد مضي شهر أو

■ الأسلوب

١- حدد إطاراً زمنياً للعملية.
استخدم إطاراً زمنياً مناسباً لمجال عملك، مثلاً، ثلاثة أشهر من أجل مشروع وحتى ٥ سنوات من أجل خطة خاصة بالعمل ككل.

٢- جهّز خلفية العمل: الآن، اليوم هو نهاية الإطار الزمني وقد وضعت أنت أسس عمل ناجح يفوق ما كنت تتوقع.

٣- اكتب على أوراق ملاحظات من النوع اللاصق أجوبتك الخاصة على كلٍّ من الأسئلة حسب تتاليها (تجد في ما يلي أمثلة على الأسئلة). بعد أن تتاح لأفراد الفريق فرصة كتابة أفكارهم الخاصة بالسؤال الأول، تُلصق جميع أوراق الملاحظات إلى الجدار وتجري قراءتها ومناقشتها. يجب أن يتم إيضاح الأفكار الأساسية الناتجة عن المناقشة (لا توجد إجابات صحيحة أو إجابات خاطئة). ناقش كل سؤال بدوره بنفس الطريقة.

- من هم الأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير في هذه الشركة الناجحة...؟

91

وضع رؤية مستقبلية

■ متى تُستخدم

لدى بداية تطوير استراتيجية أو برنامج لتخطيط المسار.

■ علام تحصل

تعريف لرؤية الشركة المستقبلية وأهدافها.

■ الوقت اللازم

فترة تتراوح بين ساعة وثلاث ساعات تعتبر كافية لوضع تصور شامل.

■ عدد الأشخاص

مجموعة منتقاة من المسؤولين الأساسيين من كافة مجالات العمل.

■ التجهيزات

سبورة، أطباق ورقية من النوع الذي يمكن تقليبه، مكان لإيضاح نتائج الجلسة، أوراق ملاحظات وأقلام.

متميز (الأداة ٩) وبإمكانك أيضاً العودة إلى السنة الراهنة ورؤية المؤسسة بوضعها الراهن والإجابة على نفس الأسئلة. بعد ذلك ضع خطة عمل لإضافة ما ينقص لوضع رؤية مستقبلية.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة.

■ تمرين

كرر العملية لوضع رؤية مستقبلية لحياتك المهنية.

■ نقاط أساسية

بإمكانك القيام بالعملية المذكورة أعلاه بمفردك، ولكن لا تقم بوضع خطة مستقبلية للشركة بمفردك، فمن المهم أن يضيف الناس معطيائهم الخاصة إلى عملية وضع الرؤية، كما أن من المهم أن تلقى أية إضافة يتقدم بها أي شخص الاحترام اللائق.

يمكن ربط العملية الحالية بالأداة رقم ١: «القياس بالتماثل»، أي اللجوء للقياس بالتماثل للمساعدة في وضع تصور للمستقبل.

- ما هو رأيهم بنا كشركة؟ ...

- كيف نجني النقود؟ ...

- ما هي العوامل

الخارجية التي تؤثر

علينا؟ ...

- ما الذي يجعل

منا مؤسسة ذات

طبيعة خاصة؟ ...

- ما هو أسلوبنا

في التنافس؟ ..

- كيف يرانا الناس كمؤسسة؟ ..

- ما هي عوامل قوتنا الرئيسية؟ ..

- ما هو شعور العاملين في المؤسسة؟ ..

٤- استخلص جميع العناصر

الأساسية لجلسة وضع الرؤية واختزلها

في جملة واحدة يشعر الجميع

بالسعادة لقبولها وضعها هدفاً نصب

أعينهم. اكتب الجملة بالزمن الحاضر.

٥- في هذه المرحلة، بإمكانك إما أن

تستخدم هذه الرؤية كجزء من خطة

استراتيجية (الأداة ٨١)، أو من عملية

وضع مخطط المسار (الأداة ٧١) أو من

عملية وضع الإطار العام لأسلوب عمل

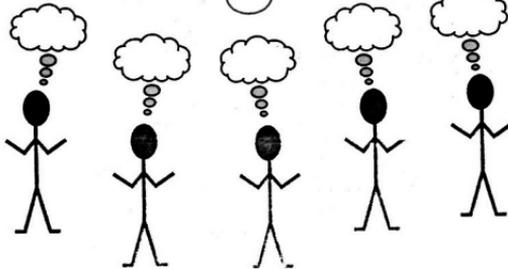
بإمكانك إضافة
أسئلة خاصة بك.

أثناء إجابتك على
الأسئلة سوف ترى أن
أفكار الناس والرؤى
المستقبلية تتقارب.

■ ملاحظات إضافية

هذا التصور المستقبلي قد يبدو قاسياً بالنسبة لبعضهم. إذا وجدت أن الناس يواجهون صعوبة قرب الإطار الزمني بضع سنوات. تعتمد هذه الأداة بصورة أساسية على تسهيل الأمور.

جلسة من هذا النوع غالباً ما تُبرز الاختلافات الكبيرة في أفكار الناس بشأن الوجهة التي سيقاخذها العمل. المهم أن يُسمح لهذه الاختلافات بالظهور إلى العلن ثم يجري التوصل إلى اتفاق.



تحليل المشكلات الحيوية

■ التجهيزات

مكان لإيضاح المعطيات وعرضها بشكل بياني.

■ الأسلوب

١- حدد المشكلات المحتملة ضمن عملية معينة.

٢- اجمع معطيات تتعلق بهذه المشكلات. بإمكانك أن تقيس تواتر حدوث هذه المشكلات و/أو التكاليف المرتبطة بها.

٣- ارسم جدولاً وسجّل فيه جميع المشكلات من أكبرها وحتى أصغرها (انظر بند المثال).

٤- عيّن مواقع المعطيات على المخطط البياني (انظر الأداة رقم ٢٨ : الرسوم البيانية النسيجية)، ضع البند الأكثر كلفة/تواتراً في العمود إلى أقصى اليسار، ويليهِ البند التالي في الأهمية الخ..

٥- احسب النسب المئوية لكلٍّ من العناصر بالنسبة للمجموع ثم عيّن مواقع النسب المئوية التصاعديّة على خط بياني.

■ متى تُستخدم

لدى الحاجة إلى تحديد تلك «الأمر الحيوية القليلة» أو تلك المشكلات الأكثر جدية ضمن وضع ما. كما ويُطلق على هذه الأداة تحليل Pareto، وقاعدة ٢٠/٨٠ وتحليل ABC.

■ علام تحصل

تصوير واضح لماهية المسائل الأساسية وتقدير لجميع الفوائد.

■ الوقت اللازم

يختلف حسب مدى توفر المعلومات.

■ عدد الأشخاص

يمكنك القيام بالتحليل بصورة منفردة، رغم أنه يعتمد على مدى تصديق الناس للمعطيات التي تُقدّم إليهم، لذلك من المهم إشراكهم في عملية جمع المعطيات.

■ أمثلة

- ٢٠٪ من الزبائن مسؤولون عن ٨٠٪ من دورة رأس المال
- ٢٠٪ من مجال الإنتاج مسؤول عن ٨٠٪ من دورة رأس المال
- ٨٠٪ من التكاليف ترتبط بـ ٢٠٪ من العمل.

■ تمرين

ضع تحليلاً للمشاكل الحيوية لمشكلة وجود مقدار كبير من الخردة وذلك على أساس الجدول التالي:

السبب	كلفتة الخردة جنيهه استرليني	٪ من المجموع	تصاعدي %
عيب في المواد	٧٨,١٥٠	٧٨,٦	٧٨,٦
تعطل الآلات	١٥,٢٧٥	١٥,٣	٩٣,٩
خطأ في التعبير	٣,٥٠٠	٣,٥	٩٧,٤
خطأ العامل	١,٢٥٠	١,٤	٩٨,٨
كسر الأدوات	١,١٥٠	١,٢	١٠٠,٠
المجموع	٩٩,٣٢٥	١٠٠,٠	١٠٠,٠

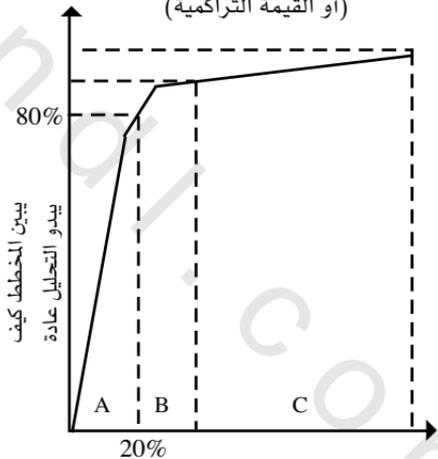
■ نقاط أساسية

تحليل المشاكل الحيوية يفيد في عدد من المجالات المختلفة بما فيها مجال

- ٦- ارسم خطأ من نقطة ٨٠٪ على المحور (Y)، سَحَبُ الخطِّ باتجاه الأسفل إلى المحور (X) يبيِّن تلك الأمور القليلة التي تسبب ٨٠٪ من التأثيرات.
- ٧- إن تركيز الجهود على هذا العدد الصغير من الأمور سيعالج القسم الأكبر من المشكلة.

■ مثال

الخلل المئوي المتراكم
(أو القيمة التراكمية)



المشاكل مصنفة حسب تواتر حدوثها وقيمتها ونوعها

الأمور الموجودة ضمن الزمرة (A)

هي الأكثر أهمية التي ينبغي معالجتها، نظراً لأن ٢٠٪ من الأمور تسبب ٨٠٪ من المشاكل.

■ ملاحظات إضافية

تعتمد هذه الأداة إلى حد كبير على نوعية المعطيات الداخلة إليها، ولذلك يجب التحقق من دقة المعطيات. من المهم أن نلاحظ أن التوزيع هنا ليس دائماً بهذه البساطة، كما أن من المهم أن نسأل عن أسباب التوزيع قبل التصرف على أساسه.

تحديد المشكلة الأساسية، وضبط المخزون، ووضع الخطط المستقبلية، والمجال المالي، والتسويق والموظفين. كما يمكن استخدام التحليل لترتيب الحلول حسب الأولويات ولإظهار مدى التقدم في حالة: «قبل» و «بعد».

الخلل المتوي المتراكم (أو القيمة التراكمية)

المشاكل مصنفة حسب تواتر حدوثها
وقيمتها ونوعها

■ التجهيزات

مكان لإيضاح ومراقبة مجالات الهدر ضمن العمل.

■ الأسلوب

١- اشرح فوائد القضاء على الهدر، أي تحسّن النوعية والفعالية والإنتاجية والروح المعنوية.

٢- اشرح مصادر الهدر السبعة الشائعة بالتفصيل التالي:

- مواطن الخلل مُكلفة من حيث الوقت والمواد. خصص وقتاً لفهم السبب الجذري للخلل ولمنعه من الحدوث ثانية.

- الإفراط في الإنتاج مُكلف نظراً لأنه يعطلّ المصادر ويُخفي المشاكل. قم بما يلزم لدى الحاجة لذلك.

- العمليات غير المناسبة تزيد من كلفة المنتج. تأكد من أن العمليات تجري بانسياب ومن أنك تستخدم الأدوات المناسبة للعمل.

- وسائل النقل لا تزيد من قيمة المنتج فهي تعتمد إلى حد كبير على

تقليص الهدر إلى الحد الأدنى

■ متى تُستخدم

لدى السعي لتحسين العمل عن طريق تقليص الهدر إلى الحد الأدنى.

■ علام تحصل

نظرة مركّزة حول سبعة مجالات رئيسية، يحدث فيها الهدر غالب الأحيان، بغية وضع التدابير اللازمة.

■ الوقت اللازم

تحليل الوضع يتطلب من ساعة إلى ساعتين. لكن القيمة الحقيقية تنتج عن التدابير وعن القضاء على الهدر، وهذه عملية مستمرة لا تتوقف.

■ عدد الأشخاص

من المهم إشراك الأشخاص الذين سيتأثرون بالتحسينات. وقد يتطلب ذلك تشكيل جماعات فرعية.

٥- اعقد اجتماعات للمراجعة وذلك لتبادل المعلومات ولمراجعة تطور عملية تقليص الهدر إلى الحد الأدنى.

■ مثال

دراسة وضع مخبىز: انظر الجدول على الصفحة المقابلة.

■ تمرين

فكر بمجالات الهدر ضمن عملك.

■ نقاط أساسية

هناك مجالات أخرى للهدر تعتبر بدورها بالغة الأهمية مثل هدر الإمكانيات البشرية وهدر المعلومات وهدر الطاقة. من المفيد أن نأخذ هذه المجالات بالاعتبار لدى السعي لتحسين العمل.

الفوائد الناتجة عن هذه الأداة إنما تتأتى عن التدابير المتخذة بعد إجراء التحليل.

ضع باعتبارك ألا تكون برامج التحسين منفصلة عن الصورة الأكبر للعمل. لا شك أنك لا ترغب في أن تؤدي التحسينات في مجال ما إلى بروز مشاكل في مجال آخر.

العاملين وعلى المعدات كما أنها توفر الفرصة لحدوث الخسائر والأضرار. تأكد من أن وسائط النقل تعمل ضمن الحد الأدنى.

- المخزون يكلف مالياً لحفظه وهناك خطر أن يصبح قديم الطراز. ليكن هدفك الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون.

- الانتظار لا يضيف أية قيمة وهو بالتالي هدر للوقت والمال. فكّر كيف يمكن أن تستفيد من هذا الوقت أو كيف يمكن تحسين أسلوب وضع البرامج.

- الحركة بإمكانها هدر الوقت والمال. حاول دائماً الإقلال من الحركة ضمن العمل.

٣- افحص أنواع الهدر كلاً على حدة، وحدد مجالات توجد فيها أمثلة على هذه الأنواع ضمن عملك يمكن فيها تقليص الهدر إلى الحد الأدنى. سجّل النتائج على الجدول.

٤- تناول كلاً من مجالات تقليص الهدر إلى الحد الأدنى واتخذ بعض التدابير الكفيلة ببدء عملية القضاء على الهدر. حدد المسؤولين عن عملية التحسين.

الشخص المسئول	التدابير	مجالات التركيز	نوع الهدر
غريغ هول (خباز)	دراسة مدى المشكلة	الإنتاج	مواطن خلل
أمي ديكستر (بائعة)	قياس المخزون نهاية كل يوم	منفذ البيع	إفراط في الإنتاج
أيان ليتل	مراجعة العملية الحالية	العملية ككل	عمليات غير مناسبة
غريغ هول	مراجعة المخزون من المادة الخام	الإنتاج	المخزون
انظر أعلاه	انظر أعلاه	انظر أعلاه	وسائط النقل
جميع الموظفين	درس إمكانية استخدامها بصورة أكثر فعالية	انظر أعلاه	فترات الانتظار
جميع الموظفين لتقديم التحسينات	مراجعة التنسيق العام	انظر أعلاه	الحركة

الشخص المسئول	التدابير	مجالات التركيز	مواطن الخلل
			إفراط في الإنتاج
			عمليات غير مناسبة
			المخزون
			وسائط النقل
			فترات الانتظار
			الحركة

تجزئة حجم العمل الكلي

■ الأسلوب

١ - جزئ
خطة المشروع
إلى عناصر
يمكن إدارتها

المهم أن يوافق الشخص
المسؤول عن تسليم
عناصر المشروع على
الجدول الزمنية الخاصة
بقسمه.

من حيث الوقت والكلفة والأجزاء التي
يمكن تسليمها.

٢- تناول كل عنصر على حدة وحدد
شخصاً يكون مسئولاً عن تسليمه. إذا
لم يكن ذلك ممكناً، ادرس إمكانية
مزيد من التجزئة أو إمكانية دمج
بعض العناصر.

٣- لدى تحديد الأشخاص المسؤولين
عن كل عنصر من العناصر، اتفق معهم
على المهمة والجدول الزمني والميزانية
الخاصة بعنصر كل منهم.

٤- بعد ذلك يجب إعادة النظر في
المشروع ككل على ضوء الجداول
الزمنية والتكاليف التي جرت
مراجعتها للتأكد من أنه لا يزال يفي
بالمطلوبات العامة. حدد معالم أساسية
في خطة المشروع، لإبراز الأجزاء التي
يمكن تسليمها ضمن كل عنصر،
والتاريخ والكلفة.

■ متى تستخدم

كلما كنت بصدد إدارة مشروع يجب
أن يُسَلَّم في الوقت المحدد وضمن
الميزانية المحددة.

■ علام تحصل

إنذار مبكر عن إمكانية تجاوز الكلفة
والوقت المحددين.

■ الوقت اللازم

يعتمد على مدى تعقيد المشروع،
نظرياً ١ - ١٠ أيام.

■ عدد الأشخاص

فريق مؤلف من الأشخاص المسؤولين
عن تسليم العناصر الأساسية
للمشروع.

■ التجهيزات

خطة المشروع.

■ نقاط أساسية

يجب أن تلاحظ أن العوامل الأساسية لنجاح هذه العملية هو إيجاد روح جماعية مبنية على الثقة المتبادلة بين الأشخاص المسؤولين. لذلك يُفضَّل أن يكون هؤلاء ضالعين في عملية التخطيط الأولية لكي تكون النتيجة العامة المنشودة واضحة في أذهان الجميع.

يمكن تعزيز هذا الأسلوب بقوة إذا ارتبط تحقيق أهداف كلفة العمل ككل وجدوله الزمني ببعض الحوافز. لكن الاتفاق على الأهداف مع الأشخاص المعنيين يصبح أكثر صعوبة رغم أن هذا قد يشجع الإدارة العليا على إشراك الأشخاص الذين يتعين عليهم تسليم أعمالهم في مرحلة طرح المناقصات أو إبرام العقود، حين تكون الموافقة آلية إلى حد ما.

■ ملاحظات إضافية

لوحظ بأن هذا الأسلوب قد أدى إلى تحسين إدارة المشاريع إلى حد كبير رغم اعتباره من حيث الأساس أمراً

٥- أوجد منظومة لمراقبة الأداء وذلك لمراجعة التطور واتخاذ تدابير إصلاحية في الوقت المناسب، أو لإعادة مناقشة الجداول الزمنية المعدلة مع مسؤولين آخرين ضمن المشروع.

■ مثال

انظر الصفحة المقابلة.

■ تمرين

خذ خريطة تبين أحد أقسام البلاد. اختر مكانين على الخريطة تفصلهما مسافة. ضع خطة للقيام برحلة بين المكانين بسرعة وسطية تبلغ ٢٥ ميلاً في الساعة على طرق عادية، وبسرعة ٥٠ ميلاً في الساعة على طرق سفر سريعة. اعتبر كلفة سير مركبتك في الساعة على أنها ١٠ جنيه إسترليني. حدد المسار الذي يحتاج لأقل كلفة وأقصر وقت، حيث تكون الكلفة هي العامل الأساسي. حدد خمسة معالم أساسية على طول المسار، حيث يكون بإمكانك تحديد أهداف الكلفة والجدول الزمني اللازمة لتحقيق أهداف الرحلة العامة.

بديهياً. لكنه لا يُعتبر بديلاً عن خطة جيدة للمشروع، بل يقتصر دوره على تقديم وسيلة تسهل تسليم المشروع.

مشروع تنظيم حفل بتاريخ ٧ ايلول

عدد العناصر	الشخص المسؤول	الجدول الزمني المتفق عليه «أسابيع»	الميزانية المتفق عليها	التاريخ المحدد/ المعلم الرئيس	المسائل التي قد تنشأ
١- دعوة الأشخاص	أنجيلا	٤	٣٠	١ تموز	
٢- تحديد العدد النهائي	أنجيلا	٢	١٠	١٤ تموز	
٣- أماكن البحث	غوردن	٢	٢٠	١٥ حزيران	
٤- مكان الحجز	غوردون	١	٢٠٠٠	٢١ تموز	
٥- تفاصيل	كارولين	١	٢٠	١ ايلول	بحاجة إلى جواب من أنجيلا
المجموع الكلي		١٠	٢٠٨٠		

خطة المشروع

