

الفصل السابع

التغيير المخطط وتفعيل أساليب تحسين المنظمات

Leveraging Management Improvement Techniques



إدارة برامج التغيير المخطط

الانساب الفعالة لتحسين المنظمات :

كم مرة قد سمعت فى السنوات القليلة الماضية : إن هذا ليس مجرد برنامج تحسين إنه ثورة إدارية ؟ ثم تمضى الأيام وتكتشف بطريقة مختلفة أنه مثل أى ثورة إدارية قد سمعت عنها من قبل - فلابد أنك سمعت عن :

- إعادة البناء أو إعادة الهندسة Re-engineering
 - إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
 - الإدارة بالأنشطة Activity-Based Management
 - أو الإدارة بالوقت المناسب Just In Time (J I T)
 - أو ضغط الوقت Time Compression
 - منح الصلاحية للعاملين Employee Empowerment
 - المقارنة النمطية Benchmarking
 - التحليل الاقتصادى للقيمة Economic Value Analysis
 - توسيع دائرة العلاقات Broad Banding
- كم عدد تلك الثورات الإدارية الحالية التى يمكن أن تتحد فى مناهجها؟

أولاً : بعض هذه الثورات تتصدى لمشكلات تستخدم فيها أساليب تحسين أجزاء محددة فى النظم الفرعية للمنظمة .

ثانياً : عدد قليل جداً من أعضاء المنظمات على معرفة بمصطلحات كل أساليب التحسين الحالية .

ثالثاً : كثير من الاستراتيجيات المختلفة توظف أساليب تحسين معينة لمعالجة نواحى قصور مختلفة فى الأداء .

تواجه المنظمات تحدياً يتمثل فى قدرتها على اختيار الأساليب الأكثر فعالية وكفاءة من بين هذه الوفرة من المناهج المتاحة ، وذلك لتخفيض التكاليف ، وتحسين الخدمة والقيمة التى ينتظرها العملاء . إحدى الطرق التى تلجأ إليها المنظمات لكى يتم إحداث تغيير شامل بها تتطلب عملية دمج أكثر من منهج معاً لأن كل منهج فى حد ذاته قد لا يكون فعالاً فى جزء أو آخر من أجزاء المنظمة .

نقدم هنا إطاراً لمساعدة المديرين على اكتشاف أسباب الفشل التى قد تصاحب منهجاً معيناً ويساعدهم الإطار أيضاً على عملية الاختيار والدمج بين المناهج المختلفة . هذه العملية التى تزيد من قوة فعالية واعتمادية طرق التحسين Improvement Methods ، تجعل فى الإمكان أن يبتكر المديرون مناهج ثورية خاصة بهم .

فهم طرق التحسين

Understanding Improvement Methods

لابد أن يتوافر لكل طريقة من طرق التحسين الأجزاء الرئيسية التالية :

١ - منظور خاص يحدد أهدافها ومنهجها.

٢ - لغة ومصطلحات خاصة .

٣ - أدوات وأساليب تحليلية.

٤ - أدوات وأساليب إحداث تغيير .

يحقق فهم الأجزاء الأربعة السابقة لكل طريقة مزايا عديدة ، حيث يوفر هذا الفهم للمدير أو لوكيل التغيير أساس تقييم إمكانية تطبيق الطريقة واحتمالات نجاحها في مواقف معينة ، وتكون لديه مهارة معرفة القصور المحتمل في كل طريقة والتعامل معه ، وأخيراً وهو الأهم كيفية الوصول إلى أسلوب سهل وقوى لدمج بعض المناهج المعينة للاستفادة بفرص التحسين في مواقف معينة .

المنظور الخاص "مرجعي"

Perspective of Reference

يمكن النظر إلى المنظور أو الإطار المرجعي لأي طريقة تحسين على أنها رؤية تخطيطية تسمح للمدير بالتركيز على أهداف عملية التحسين وإجراءات تحقيقها .

على سبيل المثال منهج "منح الصلاحية للعاملين" Empowerment ، وهو الذى يرخص لأعضاء المنظمة توظيف قدراتهم الابتكارية وأحكامهم الخاصة وهذا يعنى إبراز دور الفرد Individual's Role فى المنظمة .

يحدد منهج "إدارة التكاليف بالأنشطة" Activity-Based Costing ، الأعمال التي يقوم بها العاملون وتكلفة كل منها ، أما منهج "الإدارة بالوقت المناسب" فإنه يستهدف تقليل التكاليف وأيام التأخير والتفاوت في درجات الجودة ، وبالتالي يركز على تقليل تأثير الأخطاء على أداء المنظمة .

يساعد فهم المنظور المرجعي لكل منهج من عمليات تحسين المنظمات على توقع المشكلات غير المرئية وهذا ما حدث في شركة I.T.T الأمريكية ذات ٣٧٠ مليون دولار والتي تحقّق نجاحات متصلة ورائدة في توزيع المعدات والأجهزة الإلكترونية . قامت الشركة بتقييم جهودها للتحسين المستمر Continuous Improvement ، مقارنة بالمعايير التي وضعتها الهيئة المشرفة على "جائزة مالكولم الوطنية في الجودة" Malcolm Baldrige National Quality Award أظهر التقييم في بند رضا العميل Customer Satisfaction ، الحاجة إلى تحسين إجراءات النواحي الرسمية في عملية خدمة العميل لزيادة رضائه ولاستكمال دائرة التغذية المرتدة لتأكيد تنفيذ خطوات التحسين المطلوبة .

يقول "بول أندروز Paul Andrews" المدير التنفيذي للشركة : "لقد أقمنا هذه الشركة على منح الصلاحية لعمالنا لكي يرضوا عملاءنا . لقد قدمت لنا «جائزة بالدريج» التعمق والوضوح فيما يجب أن يتخذ من خطوات لكي تبقى الشركة الأولى في عقل وقلب عملائنا .

استخدام منظور إحدى طرق التحسين لاكتشاف مشكلات المنظمة ، قد يكون ذا قيمة عالية ، ولكن الاعتماد على طريقة واحدة ناجحة في واحد من أنظمة المنظمة قد يحول أعضاء هذا النظام إلى تصور خاطئ في أن هذه الطريقة تصلح لكل الأنظمة في كل المواقف .

لغة ومصطلحات خاصة

لا بد أن يكون لكل منهج - بالإضافة إلى منظوره المرجعي - لغة خاصة به ذات مصطلحات منسجمة مع المنهج ، وتساعد الآخرين على الفهم والاتصال بالمستخدمين Users للمنهج ، وتسهل اكتشافهم المشكلات التي يمكن معالجتها عن طريق قوى النموذج الذي يتيح منهج إحداث التغيير .

ترتبط لغة المنهج عادة بلغة ومصطلحات أعضاء مهنة معينة ، وبالتالي تخاطب نظاما مهنيا خاصا ، والعكس صحيح أيضا فإن اللغة التي ترتبط بالمنهج أو الطريقة تحدد نوعية المهنة التي تتبناها وتروج لها ، وعلى سبيل المثال نجد مديري التشغيل يركزون على مشكلات تدفق العمليات ، وفاقدا العملية الإنتاجية والاختناقات في مراحل الإنتاج ، وتقترب لغتهم من لغة عمال التشغيل وفني الآلات ، ولذلك فإنهم يناقشون تدفق المواد ، وتخطيط عبر الآلات Machine - Layouts ، وأوقات تركيب المعدات وقضايا التشغيل الأخرى التي تهم عمال التشغيل . إننا نجدهم يميلون كثيرا إلى منهج «الإدارة بالوقت المناسب» (JIT) ونجد أيضا أن معظم تدريباتهم المهنية ودراسة الحالات واجتماعاتهم العملية تتعرض لأهمية وفوائد تطبيق الإدارة بالوقت المناسب وليس غريبا إذن أن يصبح منهج الوقت المناسب هو الأكثر تفضيلا لدى إدارات الإنتاج .

يفضل المحاسبون «منهج إدارة التكاليف بالأنشطة» كطريقة تحسين مستمر لأداء منظماتهم التي تتفق واتجاهاتهم المهنية .

يركز الجدول في الصفحة التالية على المناهج المفضلة لدى المجموعات المهنية المختلفة .

جدول رقم (٩)

طرق التحسين - " إحداء الأغير " - المفضلة لاء

المجموعات المهنية المختلفة

المجموعة المهنية	أكثر طرق التحسين تفضيلا	التركيز
مديرو الإنتاج ومديرو المصانع	الإدارة بالوقت المناسب	تدفق العمليات / التخلص من الفاقد / تقليل فترات التأخير وحالات الجودة المعيبة.
المحاسبون والمراجعون وأعضاء إدارات المراقبة الداخلية	إدارة التكاليف بالأنشطة	تكلفة الأنشطة
مهندسو التصميمات	الابتكارات الهندسية المعاصرة	تخفيف أوقات التجديد والتطوير
مديرو تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة	تحديد العيوب والفاقد للقضاء عليهما .
مديرو العموم ومديرو إنتاجية الأصول	الإدارة بضغط الوقت	تخفيف دورة العمليات
مديرو مراكز المعلومات ونظم المعلومات الإدارية	تبادل البيانات الإلكترونية	التدفق الإلكتروني للمعلومات
مديرو تنمية الموارد البشرية	منح الصلاحيات للعاملين	الاستفادة بكل الطاقات والمهارات المتاحة للقوى البشرية

الأدوات والأساليب التحليلية

لكل منهج إحداث تغيير أدوات محددة تسلط الضوء على المشكلات التنظيمية ، وتساعد المديرين على التصدى لها ، وزيادة فعالية منظماتهم وعندما يُشخص المديرون واقع منظماتهم ، ويحددون صورة المستقبل المرجو لهم تظهر أمامهم فجوة الأداء بين الفعلي والمستهدف ، وبالتالي تتكشف فرص التحسين وما يناسبها من مناهج وأدوات كما تظهر في الشكل التالي :

شكل رقم (٨)

أدوات وأساليب إحداث التغيير طبقاً

للمناهج المختلفة

١- منهج إدارة الجودة الشاملة . أدواته :

Flowchart	- خريطة التدفق
Ishikawa's Diagram	- شكل أشيكاوا الياباني
Cause and Effect	- السبب والنتيجة
Pareto Chart	- خريطة باريتو
Check Sheet	- لوحة المراجعة
Scatter Diagram	- شكل الانتشار

٢- منهج الإدارة بالأنشطة . أدواته :

- تحليل الأنشطة .
- تحليل التكاليف .
- خصائص الأنشطة الحرجة .

٣ - منهج الإدارة بضغط الوقت . أدواته :

- خريطة دورة الوقت .
- تحليل نقاط الاختناق .

٤ - منهج الإدارة بالمقارنة النمطية . أدواته :

- خريطة العملية
- مشروع تصنيف العملية .
- المسح التشخيصي للمخرجات .

٥ - منهج الإدارة بالبيانات الإلكترونية . أدواته :

- أعمدة تمييز المنتجات Bar Codes
- نظم تسهيل القراءة الإلكترونية Optical Readers
- نظم تسهيل الاتصالات الإلكترونية .

٦ - منهج منح الصلاحية للعاملين . أدواته :

- مسح اتجاهات العاملين .
- تدريب الفريق .
- تقييم أداء المجموعة .

٧ - الإدارة بالوقت المناسب . أدواته :

- خريطة توزيع الأقسام والآلات .
- تحليل إزالة عقبات انسياب الأداء .
- الجدول للأعمال ذات الأولويات .. طريقة يابانية "Kanban" .
- سلسلة تحليل التوريدات .

أدوات وأساليب إحداث التغيير

عندما تتحدد فرص التحسين ، يصبح من الضروري التدخل فى مجريات النظام لإحداث التغيير المطلوب بالأدوات المناسبة ، لذا تفشل كثير من مناهج التحسين لا لسبب إلا أن المديرين يتجاهلون أدوات وأساليب إحداث التغيير فنجد المديرين الذين وصلوا إلى أعلى درجات الإيمان والثقة مع أعلى درجات منهج تحسين معين يبدو عليهم ما يطلق عليه أعراض أحلام المجال Field Of Dreams . إن هؤلاء المديرين يصبحون بين شقى رحى : ضغوط تحليلاتهم عن المستقبل واكتشافهم فجوة الأداء فى مجال تخصصهم وبين رؤية الآخرين وحقول تخصصاتهم المختلفة وأيضا أدواتهم ولغاتهم المهنية . إن مناهج التحسين بكل أدواتها تصبح بلا فائدة إذا لم يتم التطبيق ، أو بمعنى آخر إذا لم يحدث التغيير المخطط Planned Change . هناك خطر ي تهدد مصداقية المدير إذا توقف عند تشخيص المشكلة وفرصة التحسين ولم يطبق عمليات التحسين المطلوبة .

يتحدث العديد من أدبيات الإدارة عن أدوات التطبيق والتي من أهمها الخطة The Plan . تحدد خطة التطبيق موضوع التغيير والإجراءات التى سيتم اتخاذها ، ومسئولية كل عضو فى فريق التطبيق ، وما هى التواريخ التى يجب أن ينتهى فيها نشاط معين أو عملية معينة . يستفاد بخطة التطبيق فى التوجيه وفى متابعة التنفيذ .

كما أن عمليات التوعية Awareness ، واستمارات استقصاء مشاعر الأعضاء تشعرهم بأنهم شركاء فى المسؤولية Ownership أو أن يصبح الأعضاء لهم نفس اهتمام وقلق المديرين على نتائج التطبيق ، كل هذه أدوات أخرى من أدوات التطبيق ، هدفها تأكيد التزام وحماس فريق التطبيق .

تحدد استمارات الاستقصاء اتجاهات المديرين التنفيذيين عند تحولهم من مرحلة التوعية إلى مرحلة التملك .

توجد أيضا أدوات أخرى إضافية لتقييم اتجاهات الأفراد نحو التغيير والاستعداد للتغيير والحاجة إلى التدريب .

لا يمكن أن ينجح التطبيق إذا كان غامضا أو غير محدد لدى المنفذين ويجب أن ينال اهتماما يصل إلى مستوى الاهتمام بالتحليل أو وضع الخطة وإذا جاء التركيز واضحا ومحددا فسوف يكون اختيار الأدوات والأساليب صحيحا .

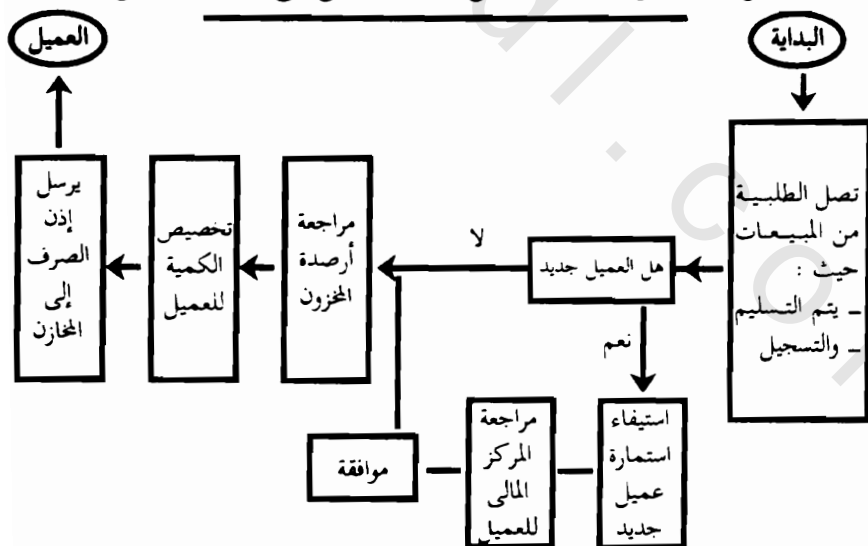
ويصبح من السهل قياس التقدم نحو تحقيق أهداف إحداث التغيير المستقبلية.

تشغيل طلبات العملاء في شركة "ص"

تحتل عملية تحسين مناولة طلبات العملاء مركز الصدارة في أولويات برامج التحسين في المنظمة "ص" كما تظهر في الشكل التالي :

شكل رقم (٩)

خريطة تدفق الأنشطة لكل طلبية عميل في المنظمة "ص"



يمر إنجاز الطلبية بمرحلتين أساسيتين : المرحلة الأولى : قبول الطلبية .

والمرحلة الثانية : تجهيز الطلبية وتسليمها للعميل ، كانت مرحلة قبول الطلبية متمثلة في «إدارة مبيعات الطلبيات» بالشركة تحت ضغوط التحسين حيث يشكو العملاء الخارجيون من أن الشركة تأخذ ضعف وقت الشركات المساهمة لكي تنتهى من الطلبية كما أن المديرين كانوا قلقين أيضا من ارتفاع التكلفة في إدارة مبيعات الطلبيات .

كانت رؤية مدير الإدارة أنه يمكن تحسين استجابة رجال البيع وسرعة إتمام إجراءات طلبات العملاء إذا تم تدعيم الإدارة بموظفين جدد ، ولكن بالتأكيد هذا الحل يعنى مزيداً من التكاليف ، أما إذا كان الحل تخفيض عدد الموظفين في إدارة مبيعات الطلبيات ، فسوف يعاني العملاء من بطء الاستجابة وطول وقت التسليم ، بالقطع أراد مدير الإدارة تحسين أداء إدارته واحتاج إلى ما يساعده عن طريق إحداث التغيير .

قرر مدير الإدارة اللجوء إلى أسلوب **خريطة العملية Process Maping** فهو يشعر مع هذه الطريقة بالراحة مفضلاً الطريقة التي تعتمد على العمليات على باقى الطرق الأخرى ، مثل إدارة الجودة الشاملة أو الإدارة بالأنشطة . لقد كان المدير متخصصاً فى تشغيل المعلومات ، ولذلك فإن عمليات التفكير والتصميم ورسم خرائط العمليات جزء من خلفيته العلمية ، كما أنها أيضاً جزء من ثقافته التنظيمية حيث يقوم بتدريب وشرح عمليات البيع وإجراءات أدلة العمل للموظفين الجدد أو للقدامى عند إجراء أى تعديلات على الأساليب البيعية ، وانطلاقاً من هذه الخلفية فإن مدير إدارة مبيعات الطلبيات لا يعتقد فقط بأنه لديه إمكانيات تطبيق منهج خريطة العمليات ولكنه يستطيع أن يقوم بتدريسها لأعضاء إدارته .

عقد مدير الإدارة اجتماعاً مع أعضاء إدارته لمناقشة مشروعه فى تحسين أداء الإدارة وفكرته فى منهج خريطة العملية وانتهوا بوضع خريطة التدفق المذكورة سابقاً ، شكل رقم (٩) .

استطاع مدير الإدارة عن طريق خريطة العمليات أن يعمق رؤيته وتركيزه لما هو أبعد من نطاق تخصصه الوظيفي إلى التأثير والتأثر بالإدارات الأخرى .

أصبحت الصورة واضحة أمام مدير إدارة مبيعات الطلبات على أنهم جزء من نظام أشمل يقوم مندوبو الشركة في إدارة المكاتب الميدانية بتحرير طلبات العملاء ، وكذلك إدارة المخازن تقوم بتسليم الطلبات للعملاء ، وواضح أن أدائها مرتبط بأداء الإدارات السابقة ، ومن ثم فإن عمليات التنسيق بين إدارة المكاتب الميدانية وإدارة مبيعات الطلبات وإدارة المخازن تصبح ذات أهمية كبيرة ، ساعدت خريطة تدفق العملية على الرؤية الواضحة للبيئة التنظيمية ، فلقد أدرك المديرون أن طلبات العملاء الجدد تتطلب جهوداً أكبر من العملاء القدامى ، كما أمكنهم أن يتعرفوا على تتبع الخطوات الضرورية حتى يتم تسليم العميل مضمون طلبته ، وفرت خريطة العملية المعلومات والإحصائيات عن عدد الطلبات وتوزيعها بين العملاء الجدد والقدامى .

أدت أهمية التنسيق بين الإدارات الذي أظهرته خريطة العمليات إلى جمع بيانات ورسم خريطة للعلاقة الوظيفية بين كل من إدارة المكاتب الميدانية وإدارة مبيعات الطلبات وأيضاً بين إدارة المخازن وإدارة مبيعات الطلبات . لقد اقترح مدير إدارة مبيعات الطلبات برنامجاً تدريبياً لأعضاء إدارة المكاتب الميدانية لتنمية مهاراتهم في كيفية استيفاء إجراءات طلبات العملاء .

شعر مدير الإدارة بالرضا التام عن جهوده في تحسين أداء إدارة مبيعات الطلبات حيث زاد الوعي بطبيعة عمل الإدارة ، وتحسن أسلوب تنفيذ طلبات العملاء من خلال قصر وقت التسليم . ومع ذلك فإن منهج التحسين - خريطة العمليات - الذي انتهجه مدير إدارة مبيعات الطلبات لم يكن له أدواته التي تعالج موضوع التكلفة المرتفعة ، وكذلك تحسين خدمة

العملاء ، وكان تعليق المدير على ذلك أنه رغم أن هذا المنهج لم يحل المشكلات المذكورة ولكنه ساعد على تسليط الأضواء عليها . ورغم أن هناك بعض الشك لدى أعضاء إدارة مبيعات الطلبيات فى مدى فعالية المنهج الذى تم تطبيقه إلا أن إدارة الشركة «ص» لم يعد لديها مبرر عملى لتوجيه اللوم إليهم لعدم التصدى للمشكلات كما كان يحدث قبل الآن ، وعموما فإن مدير الإدارة يصف المنهج بأنه ناجح ويرشحه للتطبيق فى إدارات أخرى .

والسؤال الآن : ماذا كان يمكن أن يحدث إذا اختار مدير مبيعات الطلبيات منهجا آخرًا ؟

إن الإنجازات التى تمت لم تكن لتجد فرصتها للتطبيق : لاتنسّق مع الإدارة التى تمثل مدخلات إدارة مبيعات الطلبيات أو الإدارة التى تتلقى مخرجاتها - إدارة المخازن - ولكن لنفترض أن مدير إدارة مبيعات الطلبيات تحت تأثير خلفيته فى النظم الإلكترونية اختار منهج التحسين باستخدام التكنولوجيا Technology - Base Improvement ، وقد بنى طريقة تبادل المعلومات إلكترونيا Electronic Data Interchange ، وتعنى هذه الطريقة تبادل دفع الفواتير و الأرصدة بين البائعين والمشتريين إلكترونيا وتكتب اختصاراً (E D I) . يعلم المدير أن «الدوريات المهنية» تروج لهذه الطريقة ويعلم أيضا أن هناك شركات منافسة تطبق طريقة "E D I" بنجاح .

لابد أن مدير المبيعات سوف يبدأ بتكوين فريق عمل لبحث إمكانيات تطبيق طريقة تبادل المعلومات إلكترونيا . كان الفريق سيضم عدداً محدوداً من أعضاء الإدارة يساعدهم فى ذلك بعض أفراد إدارة تكنولوجيا المعلومات ، من المهام الرئيسية التى كان يمكن أن يتصدى لها فريق التحرى هى مدى قدرات العملاء لاستخدام طريقة E D I طول مدة المشروع ، ذلك لأن مدة عملية جمع البيانات ، وتحليلها وتقييمها تتراوح ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر .

قد يكتشف الفريق فروقا جوهرية فى الأنظمة المطبقة فى تكنولوجيا المعلومات لدى الشركة «ص» ولدى عملائها : فى كل من أجهزة الحاسب الآلى المادية Hardware ، ونظم التشغيل Software ، وتصميم بناء الملفات الإلكترونية File Structures ، أو نظم الاتصالات الإلكترونية المطبقة .

ولو افترضنا أن فريق العمل اقترح تطبيق طريقة تبادل المعلومات إلكترونيا، فلا بد من عمل دراسة جدوى مشروع التحسين المقترح الذى يوضح التكلفة والعائد بالنسبة للشركة .

إذا تم تطبيق المشروع بنجاح كان المتوقع أن يؤدى إلى تخفيض التكاليف، ووقت دورة طلبية العميل .

إذا أدى تطبيق طريقة تبادل المعلومات إلكترونيا EDI ، إلى إحداث تحسين فى بعض العمليات ، ولكن على الجانب الآخر للطريقة بعض العيوب : منها أن العملاء غالبا يفتقرون إلى مهارات استخدام نظم المعلومات الإلكترونية وخاصة EDI ، بالإضافة إلى ضياع الوقت ، فإن طريقة تبادل المعلومات لاتضمن عملية التحول من التفكير الوظيفى «رأسى» إلى التفكير طبقا للعمليات «أفقى» . وبالتالي فسوف تكون هذه الطريقة مقصورة على إعطاء صورة واضحة للأدوار المتداخلة بين الوظائف ، ومن ثم تفشل فى تحديد أثر الوظائف أو العملاء المختلفين على تكلفة العمليات . وهناك سبب آخر لعيوب الطريقة فى عدم إمكانية اشتراك كل أعضاء الإدارة فى فريق إحداث التغيير ، حيث قد يتحول هؤلاء الأعضاء إلى مقاومة التغيير من جهة، ورؤية مشروع التحسين على أنه يحمل تهديدا لوظائفهم فى الشركة . من جهة أخرى إذا تم بنى منهج «إدارة الجودة الشاملة» فإنه قد يؤدى إلى صقل أكبر فى مهارات اكتشاف المشكلات المتداخلة بين الإدارات المختلفة أكثر من طريقة تبادل المعلومات إلكترونيا ، ولكن هذه النتيجة مرهونة

بإمكانيات أعضاء الإدارة فى تطبيق أدوات منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح
ولا عجزوا عن جمع البيانات وتحليلها أو تحديد جذور المشكلات
القائمة.

وأىضا فإن « منهج الإدارة بالتكاليف » المبني على الأنشطة - Activity Based Costing ، يمكن أن يساعد فى اكتشاف صحة المراكز المالية
للعلماء ، ولكن بدون كم هائل من الأرقام والإحصائيات يصبح من المتعذر
الحكم على أن طلبية أحد العملاء تقبل أو ترفض .

اختيار طريقة التحسين الملائمة

ما طريقة التحسين التى كان يتعين على "مدير مبيعات الطلبات"
اختيارها ؟ وما الطريقة التى كان من المتوقع أن تؤدى إلى أحسن النتائج
المرجوه ؟

لكى يتم اختيار طريقة فعالة يجب على المدير أن يركز على النقاط التالية:
* إلى أى درجة يشعر فريق التحسين بالارتياح مع تركيز ومنظور الطريقة
المختارة ؟

* إلى أى درجة يفهم الفريق فهما جيدا لغة الطريقة ؟

* ما مدى إلمام أعضاء الفريق بأدوات وأساليب الطريقة المختارة ؟

« أوكم من الوقت يلزمهم ليكتسبوا هذه المعلومات » ؟

* ما الفاعلية المتوقعة لاستخدام أدوات وأساليب الطريقة وتحويل
مخرجاتها إلى تغييرات وتحسينات ؟

كثيرا ماتفضل مشروعات التحسين لأن المديرين يتجاهلون واحدة أو أكثر
من هذه النقاط . على سبيل المثال ، لم يحقق أعضاء إحدى إدارات المحاسبة

فوائد تذكر من التدريب وتطبيق «منهج إدارة الجودة الشاملة» ، ذلك لأنه رغم التدريب لم يفهم أعضاء الإدارة لغة المنهج أو إطاره الفكرى ، ولذلك أصبح من الصعب عليهم تبني هذا المنهج بأدواته المختلفة . إدارة تطوير المنتج فى شركة أخرى يفهمون جيدا فوائد نزول المنتج الجديد إلى السوق فى أقصر وقت ممكن ، ولكن المديرين فشلوا فى توظيف طريقة خرائط دائرة الوقت للإسراع من عملية التطوير ، لم يكن لدى أعضاء الإدارة معلومات كافية لتطبيق أدوات المنهج . أظهر مديرو التشغيل حماسا لطريقة التحسين عن طريق مشروع «إدارة التكاليف بالأنشطة» Activity - Based Costing Project ، بينما أظهروا حاجاتهم الملحة للتركيز على التكاليف ، لكنهم لم يوفقوا فى ترجمة المعلومات إلى إحداث التغييرات المطلوبة أو مخرجات الطريقة إلى أفعال محددة .

لم تحدث تغييرات إيجابية فى هذه الحالات الثلاث .

ونعود إلى الشركة «ص» «ومدير مبيعات الطلبيات» لنجد أن خلفيته العلمية وخبرته ساعدته على تطبيق طريقة «خريطة العملية» وبداية مشروع التحسين .

وهذا يمثل أهمية استيعاب منظور ولغة وأدوات الطريقة المختارة للتحسين ، لقد نجح المدير وأعضاء إدارته فى التحول من حيز إدارته الضيق إلى التركيز على علاقاتهم مع الإدارات المختلفة ، وبدأوا فى جمع معلومات قيمة عن إجراءات ومشكلات تحسين الأداء .

هذه ثلاثة مداخل رئيسية تساعدك على اختيار الطريقة الأنسب للتحسين وإحداث التغيير المخطط :

١- دع أعضاء منظمتك (أو إدارتك) يختارون منهج إحداث التغيير لتحسين الأداء الذي يكونون علي معرفة به أكثر من غيرهم :

حينما تقدر للعاملين معرفتهم وخبراتهم فسوف يبادرون باقتراح برامج تحسين من ابتكاراتهم يمكن تحويلها إلى مبادرات تحسين ناجحة . وبصرف النظر إذا ما أصابت أو أخطأت هذه المبادرات فإنها تعتبر مشروعات أقل نسبة مخاطرة ، لأن أطراف التغيير هم الذين اختاروا الطريقة ومجال إحداث التغيير، وعلى دراية بالمنظور واللغة والأدوات [وإذا كان الناس أعداء ما جهلوا، فهم مساندون ومتحمسون لكل ما أبدعوا وابتكروا].

ولكن من أخطر ما يؤخذ على هذا الإجراء في السماح لأعضاء الإدارات باختيار المنهج الذي يفضلونه ، أن المنظمة سوف تفاجأ بعدد من الطرق تختلف باختلاف الوظائف والتخصصات المهنية وهنا تظهر صعوبة بالغة إذا تناول التغيير العمليات المشتركة في أكثر من إدارة .

٢ - قلد جهود التحسين في الشركات المنافسة :

ربما تكون بعض الشركات المنافسة البارزة قد أمسكت بمنهج تحسين جيد بالنسبة لها ، وأصبحت تمثل لك تهديدا ظاهرا في زيادة قدراتها الأدائية. يعطى «فورد Ford» ، مثلاً حيا على هذه الحال حيث كان الدافع القوي لتبني مصانع «فورد» طريقة الأداء بالجودة ، وأطلقت على مشروعها (الجودة هي العمل رقم «١») Quality is job No كان ذلك تقليدا منها للتحسينات المتميزة في مصانع السيارات اليابانية ، والتي كان من أهم أساليبها «دوائر الجودة» Quality Circles .

يصبح تقليد المنافسين في مناهجهم للتحسين غالبا فعلا عندما يتناول المنظمة ككل ، ويركز على المسائل الحيوية ، بصرف النظر على أنه تقليد. قد يصبح الأمر في منتهى الصعوبة إن لم يكن مستحيلا إذا تطلب منهج التحسين إجراء تغييرات جذرية في ثقافة المنظمة لغة وتركيزا .

٣ - د ع العملاء يحددون طريقة التحسين :

يعتبر هذا المدخل أكثر المداخل الثلاثة استشرافا للمستقبل Proactive حيث يأخذ في اعتباره رؤية العملاء في عملية التحسين . يحقق هذا المدخل التغذية المرتدة Feedback لاحتياجات العميل ، وإمكانيات المنظمة في إنجاز عملية التسليم مقارنة بالاحتياجات ، وترجمة الفجوة بين حاجات العميل وأداء المنظمة إلى فرص للتحسين Improvement Opportunities ؛ هذه التغذية المرتدة التي يصعب الحصول عليها غالبا، ولكن حينما تقيم المنظمة جسوراً قوية بينها وبين عملائها ، فسوف تجني ثمار ذلك سريعا ومجزيا .

وعلى أية حال فإن على المدير أن يقيّم المنهج المقترح ليتأكد أن تكلفة التغييرات المحتملة تقل عن العائد الذي سوف تحققه المنظمة . ومع أنه من الصعوبة توقع كل التكلفة وكل العائد عند تطبيق طريقة تحسين معينة، ولكن لابد من الأخذ في الاعتبار البنود المرئية لكل من التكلفة والعائد .

تعزير كفاءة طرق التحسين

Leveraging The Methods

عندما يفهم المديرون منظور ولغة وأدوات وطرق التحسين المختلفة، والعلاقات بينها، يصبح من السهل عليهم تعزير كفاءة هذه الطرق، ودمج بعضها ببعض بما يحقق التكامل بينها وليس التضادم.

فى الشكل رقم (١٠) تم عرض عدد من طرق التحسين، وتم تجميع الطرق المتشابهة فى المنظور واللغة والأدوات على شكل شجرة باعتبار أن كل مجموعة تنتمى إلى عائلة معينة أو منهج مختلف عن المناهج الأخرى، فى كل شجرة نجد أن طرق التحسين ينتمى بعضها إلى بعض بصورة أكبر من انتمائها إلى العائلات (الأشجار) الأخرى.

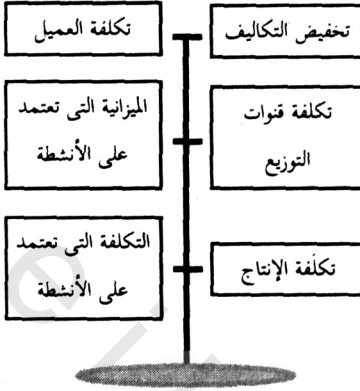
على سبيل المثال تضم شجرة الطرق التى تعتمد على الوقت، طريقة الإدارة بالوقت المناسب (JIT). والإدارة بضغط الوقت. بينما شجرة الطرق التى تعتمد على الجودة نجد بها فرعا خاصا بمعلمى الجودة Gurus، وفرعا آخر كبيرا عن المعايير المكتوبة تم تقسيمه إلى فروع أصغر، والمواصفة العالمية الأيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) لمعالجة الجودة داخل المنظمات، وهناك طرق تحسین تهتم بالجودة على المستوى القومى فنجد فى اليابان جائزة ديمنج Deming Prize.

وفى أمريكا مكافأة بالدريج Malcolm Baldrige National Quality Award، تتكون شجرة «الطرق التى تعتمد على الأنشطة»: «أنشطة التكلفة»: لتحديد تكلفة المنتجات والعملاء وقنوات التوزيع.

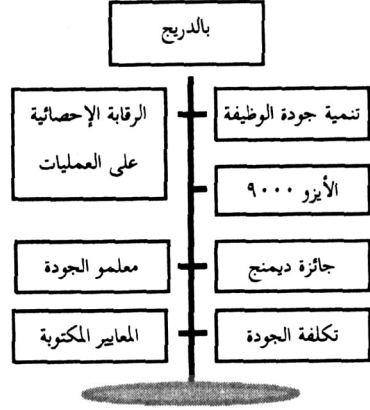
شكل رقم (١٠)

أشجار عائلة طرق التحسين

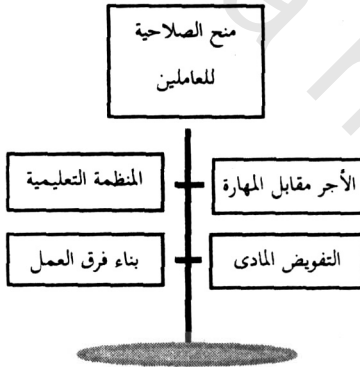
٢ - الطرق التي تعتمد على الانتشطة :



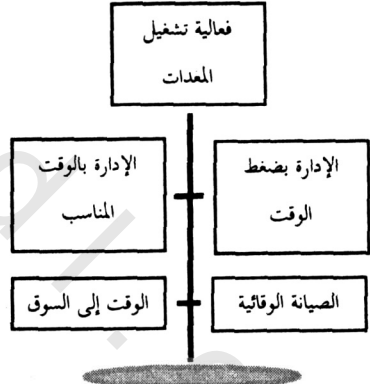
١ - الطرق التي تعتمد على الجودة :



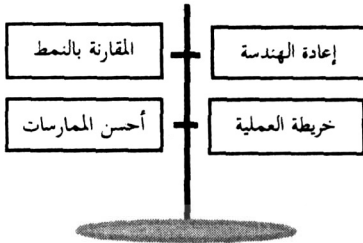
٤ - الطرق التي تعتمد على العاملين :



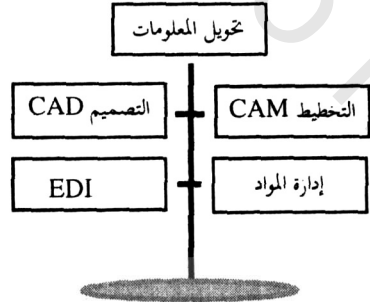
٣ - الطرق التي تعتمد على الوقت :



٦ - الطرق التي تعتمد على العمليات :



٥ - الطرق التي تعتمد على التكنولوجيا :



« والإدارة بالأنشطة » بهدف تخفيض التكاليف ، وتحسين العملية والميزانية . تستخدم « الطرق التي تعتمد على الوقت » لتوضيح العلاقة بين فروع الشجرة ، مع أن الطرق التي تعتمد على الوقت لكل منها لغة مختلفة بعض الشيء عند وصفها لمشكلة ما ولكنها من ناحية المنظور تنتمي جميعها إلى الوقت ، فكلها جميعا تستخدم أدوات تحليلية تعتمد على الوقت : خرائط دائرة الوقت، كامبان Kamban^(١) ، مراجعة الموردين ، تحليل التدفق المادى ، الإدارة بضغط الوقت .

لو أن مدير «إدارة مبيعات الطلبات» كان مستريحا للمنهج الذى يعتمد على الوقت لاختار إذن الإدارة بضغط الوقت لتحسين أداء إدارته ، ومن ثم وظف منظور الوقت لاكتشاف المشكلات، ووظف لغة وأدوات ضبط الوقت لملاحظة خريطة وقت الدورة الخاصة بخطوات كل عملية ، وبالتالي تتبع أسباب حالات التأخير .

كان من الممكن أن توفر هذه الطريقة تنوعاً أكبر فى عمق الرؤية أكثر من طريقة خريطة العملية أو طريقة تبادل المعلومات إليكترونيا وخاصة فيما يتعلق ببطء الاستجابة لطلبات العملاء . توجد صعوبات ضخمة أمام التزاوج بين الأشجار المختلفة (الطرق التي تعتمد على الأنشطة على سبيل المثال) . ولكنها ليست كذلك بين فروع وأغصان الشجرة الواحدة . (مثلا أسلوب منح الصلاحيات للعاملين مع فرق العمل ذات الإدارة الذاتية فى شجرة الطرق التي تعتمد على العاملين).

«أدوات إحداث التغيير تبدو كنوع من الطلاسم المسجلة على حجر رشيد فى كيفية تعزيز كفاءة طرق التحسين»

يمكن إلى حد ما اعتبار الاختلاف بين الأشجار شبيها بالاختلاف بين اللغات والاختلاف بين الفروع داخل الشجرة الواحدة بمثابة الاختلاف بين اللهجات .

(١) طريقة يابانية تعتمد على الوقت .

فالشخص الذى يتكلم العربية غالبا يجد صعوبة أقل فى فهم اللهجات العربية أكثر من تعلمه الفرنسية أو الأسبانية . وأما من يتكلم الفرنسية فسيكون من السهل عليه إذا أراد تعلم الأسبانية أكثر من تعلمه الألمانية، ذلك لأن الفرنسية والأسبانية لهما جذور واحدة هى اللاتينية ، ولاتشترك معهما اللغة الألمانية فى ذلك .

نجد بالمثل بعض أساليب التحسين أكثر ارتباطا من البعض الآخر وذلك عندما يشترك بعضها مع بعض فى الأدوات العامة . ويظهر الجدول رقم (١٠) بعض الأدوات الرئيسية العامة التى تستخدمها الطرق الست السابق ذكرها .

جدول رقم (١٠)

الأدوات الرئيسية العامة وعلاقاتها بطرق التحسين

طرق التحسين الأدوات العامة	التي تعتمد على الأنشطة	التي تعتمد على العاملين	التي تعتمد على العمليات	التي تعتمد على الجودة	التي تعتمد على التكنولوجيا	التي تعتمد على الوقت
عنصر التكاليف	(*)		(*)	(*)		
خريطة التكلفة/العائد			(*)	(*)		(*)
الرسم التوضيحي لتدفق العملية	(*)		(*)	(*)		(*)
خريطة باريتو	(*)			(*)		(*)
تصنيف العملية	(*)		(*)	(*)		
بناء فرق العمل		(*)	(*)	(*)	(*)	

وكمثال ، تستخدم خريطة باريتو Pareto Chart كل من الطرق التي تعتمد على الأنشطة والجودة والوقت . ولقد فشلت بعض مشروعات التحسين لأن المديرين لم يفهموا طريقة أنشطة التكاليف التي تم تطبيقها، إنهم اعتقدوا أنها ليست أكثر من مشروع نظام محاسبة ، كما لم يحقق مشروع تطبيق «إدارة الجودة الشاملة» T Q M أهدافه في بعض المنظمات لأن المديرين القائمين على عملية التطبيق لم يدركوا الفوائد العائدة عليهم من المشروع ، بينما نجح نفس المنهج في منظمات أخرى قُدِّم لأعضائها على أنه يهتم بمصالحهم كما يهتم بمصالح المنظمة ؛ وبطريقة سهلت عليهم فهم قيم وأبعاد منهج الجودة الشاملة الذي تم دمجها مع الطريقة التي تعتمد على الأنشطة . ويمكن لأداة مثل «تصنيف العملية» أن تجمع بين الطرق التي تعتمد على الأنشطة مع العمليات ومع الجودة في مشروع واحد لتحقيق عائد أكبر . حيث إن البداية بإحدى الأدوات العامة تساعد كثيرا على فهم واستخدام أدوات الطرق الأخرى ، ومن ثم يتوافر لدى المنظمة إمكانيات تحليلية أكبر من اعتمادها على طريقة واحدة .

(الأدوات وسيلة فعالة لربط طرق التحسين) .

تقدم «خريطة العملية» الخطوات اللازمة لإنجاز المخرجات المطلوبة ، وبإضافة أسلوب دائرة الوقت يمكن تحديد الوقت اللازم لإنجاز المخرجات ، ثم بإضافة تحليل الأنشطة مع الأخذ في الاعتبار إدارة تكلفة الأنشطة لكي تدمج جميعها مع خريطة العملية ودائرة الوقت ، يتوافر لدى المنظمة والمدير ووكيل التغيير تكلفة كل خطوة لإنجاز المخرجات ، وإذا أضيف أخيرا تحليل الجودة فإن المنظمة سوف تكتشف المشكلات التي تؤدي إلى إعادة التصنيع . Rework

عند هذه النقطة تصبح الصورة كاملة وشاملة لدى المدير والخبير . ينظر إليها من زوايا مختلفة ، ويستطيع أن يضع خطط التحسين التي تعالج معظم

المشكلات ، ولنرى كيف كان يمكن «لمدير مبيعات الطلبات» فى الشركة "ص" أن يدمج مجموعة طرق ويوظفها لتحسين أداء إدارته .

يستطيع «مدير مبيعات الطلبات» باستخدام الأدوات العامة الخاصة بالرسم التوضيحي لتدفق العملية Flow Chart أو خرائط العملية أن يدمج طريقة بأخرى ، وبالتالي يرفع فعالية وكفاءة مشروع التحسين ، فبدلاً من التفكير فى مشروع آخر جديد ، يمكن عمل امتداد أو توسيع للمشروع القائم بإضافة زوايا وأبعاد تحليلية جديدة بشرط واحد فقط : أن يتم تقييم الطريقة أو الأداة الجديدة وتطبق فى حالة زيادة العائد عن التكلفة.

الخلاصة :

يصبح تخيل المشكلة أكثر سهولة إذا كان لدينا مناظير ذات زوايا مختلفة. ولذلك فإن أساليب التحسين المختلفة تجعل لوكيل التغيير أو الممارس حدة بصر وبصيرة فى التشخيص والتحليل واقتراح الحلول ، وهذه دعوة للأفراد والمنظمات لكى تتعلم استخدام طرق لها زوايا مختلفة أو تركز جميعها على زاوية واحدة .

هناك طرق كثيرة تساعد على الوصول إلى الهدف المرجو ، ولكنها جميعاً تتطلب بذل المزيد من الجهد والوقت والموارد لكى يتحقق لها النجاح .

ولكى يتم دمج عدة طرق تحسين بنجاح يلزم الآتى :

- ١ - حدد الأدوات والأساليب التى تحظى بالقبول العام ولها إمكانية استخدام فى أكثر من منهج تحسين .
- ٢ - ابتكر لغة تنظيمية عامة توفر سهولة الاتصال بين الجماعات التنظيمية المختلفة ، لقد استخدم "فورد Ford" :

(Quality Is The Job No, 1)

٣ - شكل فرق عمل تضم ممثلين للوظائف المختلفة فى المنظمة- Cross Functional Teams ، يعلم كل منهم الآخر زوايا ولغة وأدوات نظامه الوظيفى .

٤ - ضع برامج تعليمية متسعة الأبعاد لجميع أعضاء المنظمة . فقد يكون من الصعوبة أن تجدد بين أعضاء المنظمة من لديه الإمكانيات والاستعداد ليساعد زملاءه على فهم أكثر من زاوية أو لغة تنظيمية . ولذلك فإن مدخل من أسفل إلى أعلى Bottom - Up قد يصبح ضرورياً ، ولتبدأ بالأدوات الجديدة التى تظهر الزوايا الجديدة .

إن مجرد حضور الأعضاء ندوة أو مؤتمر عن الأدوات الجديدة لا يضمن بالضرورة تعلمها .

٥ - أن يأتى سلوك أعضاء الإدارة العليا معبرا عن الزوايا واللغات والأدوات الجديدة مع ملاحظة أن تعليم أعضاء الإدارة العليا الثقافة التنظيمية الجديدة لا يقل أهمية عن المستويات الأدنى . يساعد فهم العلاقات بين الطرق والأدوات المختلفة والعائلة «الشجرة» التى تنتمى إليها كل أداة ، على تقليل تكلفة التطبيق وعدم التداخل بين الطرق والأدوات . ولذلك نوصى للمدير والخبير بالآتى :

* تقييم أدوات التحسين التى تستخدمها المجموعات الوظيفية المختلفة بالمنظمة .

* فهم الخصائص المشتركة بين هذه الأدوات .

* استخدام الأدوات المشتركة بين أكثر من وظيفة لتحقيق مزايا تعدد الزوايا .

* اعمل على دمج الطرق لزيادة فعالية وتعزيز قوة الحلول التى تنال دعم وتأيد الجميع .

* حينما يتحقق تكامل أدوات التغيير يصبح من السهل التأكد من إمكانية إحداث التغيير المخطط Planned Change .