

من الأهداف طويلة الأجل إلا أنها تختلف عنها من حيث الوقت الذي تغطيه، التركيز، درجة التحديد والقياس.

ونفس الكلام بالنسبة للاستراتيجيات الوظيفية حيث تشتق من إستراتيجية النشاط أو المنظمة الأساسية وهي عبارة عن اتجاهات سريعة للوظائف الرئيسية داخل النشاط تحدد ما يجب أن يتم لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية.

وأخيرا تستخدم السياسات التوجيه ومراقبة القرارات والتصرفات على المستوى التشغيلي بطريقة تتماشى مع الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجيات النشاط أي أنها عبارة عن الحدود التي يجب ألا يخرج عنها مسار تطبيق الإستراتيجية.

#### ٤- بناء التنظيم المناسب والفعال:

إذا كان تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات الوظيفية والسياسات توضح ما يجب عمله لتطبيق الإستراتيجية وذلك من خلال تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف قصيرة الأجل فإن ذلك يعتبر كمرحلة إعداد للإستراتيجية كي تنتقل إلى المرحلة التشغيلية وهذا يتطلب إنجاز خطوة أخرى في عملية التطبيق وهي إعطاء الشكل التنظيمي الرسمي للإستراتيجية ويتم ذلك من خلال الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق الإستراتيجية ثم ممارسة القيادة الإستراتيجية لقيادة العملية الخاصة بتشكيل القيم والمناخ التنظيمي المناسب لتدعيم ودفع الإستراتيجية للأمام.

#### إعداد الهيكل التنظيمي المناسب:

إذا لم يتم تنظيم تطبيق الإستراتيجية المختارة فلن تتحقق هذه الإستراتيجية. ولذلك فلا بد أن يكون هناك تناسب أو انسجام أو اتفاق بين الإستراتيجية المراد تطبيقها والهيكل التنظيمي الذي سوف يستخدم لتسهيل عملية التطبيق هذه. ويلاحظ أن الهيكل يوازن بين احتياجات التخصص وتقسيم المهام، واحتياجات التكامل لربط الأقسام المتخصصة، وعلى هذا يشير الهيكل إلى "عملية تقسيم المهام بغرض تحقيق الوضوح في الاختصاصات والكفاءة ثم التنسيق بين الأجزاء المتداخلة والمتكاملة للفندق وذلك لتحقيق الفاعلية التنظيمية". وفيما يلي خريطة تنظيمية توضح الأقسام الرئيسية للفندق. وأنماط العلاقات المختلفة بين هذه الأقسام.

### مهارات تبسيط الإجراءات<sup>(1)</sup>

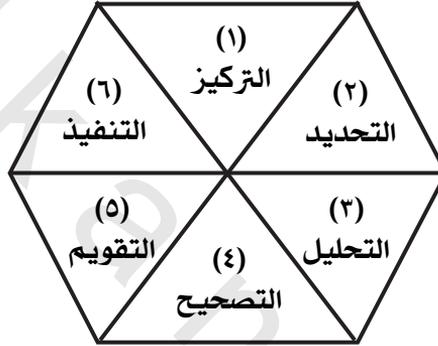
تتلخص خطوات تحسين الإجراءات فيما يلي:

(1) د. أيمن بن مصطفى عرقوس، مرجع سبق ذكره، ص ٨٤.

- ◀ الخطوة الأولى: التركيز
- ◀ الخطوة الثانية: التحديد.
- ◀ الخطوة الثالثة: التحليل.
- ◀ الخطوة الرابعة: التصحيح
- ◀ الخطوة الخامسة: التقويم
- ◀ الخطوة السادسة: التنفيذ

ويوضح الشكل التالي تلك الخطوات:

#### الخطوات الستة لتحسين الإجراءات



#### الخطوة الأولى: التركيز:

إن التركيز على موضوع واحد سيكون له مردود إيجابي ملموس على تحسين الإجراءات المتبعة في المنشأة، ولذا فإنه ينبغي تحديد أهم العوامل التي لو تم التركيز عليها ستساهم بقدر كبير في عملية التحسين، وهناك عوامل رئيسية لا تبدو واضحة المعالم في بعض الأحيان، ولكن يمكن استخدام عدة وسائل للمساعدة في توضيح هذه العوامل الرئيسية مثل استبطان الأفكار.

وحيثما يتم التركيز على مشكلة ما ذات أولوية هامة فإنه يمكن تحديد أسبابها ومن ثم البدء بالتركيز على تلك الأسباب، لتحقيق نتائج ملموسة في التحسين.

#### الخطوة الثانية: التحديد:

بالنسبة للتحديد فإن المقصود به هو تحديد العوامل (المسببات) التي يكون لها تأثير على الإجراءات التي نعمل على تطويرها وذلك باستخدام الرسومات البيانية والبيانات الإحصائية لإيضاح دور كل عامل وتأثيره على الإجراء الذي يتم التركيز عليه، وبمعنى آخر إنه عندما يتم تحديد كل المسببات يجب علينا أن نحدد أهم سبب له تأثير على الإجراء.

### **الخطوة الثالثة: التحليل :**

يتم تحليل الأسباب للتوصل إلى تحديد السبب الرئيسي، وذلك باستخدام الإحصائيات والجداول البيانية، وبالتالي نعمل على تلافيها لتحسين الإجراءات، وبدون تحليل كل المسببات المؤثرة على مستويات الأداء. فإنه يتعذر تحديد السبب الرئيسي، وبالتالي إجراء تحسينات على النشاطات المختلفة.

### **الخطوة الرابعة: التصحيح:**

في هذه الخطوة يتم اختيار أحسن أسلوب لتلافي الأسباب التي تم تحديدها وتحليلها في الخطوات السابقة، وبتطبيق هذا الأسلوب يتم اتخاذ الخطوات التصحيحية للإجراءات.

### **الخطوة الخامسة: التقييم:**

بعد تطبيق الأسلوب التصحيحي على الإجراءات، فإنه من الضروري مقارنة نتائج التصحيح، ومدى تحقيق الهدف الذي وصل التحسين إليه في الإجراءات، وتقييم نتائج التحسين.

وفي حالة ما إذا كانت النتائج لا تدل على تحسن فإنه يجب الرجوع غل الخطوة الثانية لتحديد الأسباب الأساسية، والاستمرار في الخطوات التالية لها، حتى نحصل على الأهداف المحددة لتطوير الإجراءات.

### **الخطوة السادسة: التنفيذ:**

ويعني اعتماد تطبيق الحل المقترح بصفة نهائية بعد إجراء التحسينات المطلوبة على الإجراءات، لمنع حدوث السلبيات، أو ظهور المشاكل مرة أخرى، ويجب وضع مقاييس لمدى تحسين الإجراءات، ومن ثم البدء في التركيز على تطوير إجراء آخر وتكرار الخطوات السابقة.

والخطوات الستة سالفة الذكر يجب مراجعتها من حين لآخر للتوصل إلى تحسين وتطوير جميع الإجراءات داخل المنشأة.

### **ثانيا: المراحل الأربعة لتحسين الإجراءات (قاعدة شيوهارة) :**

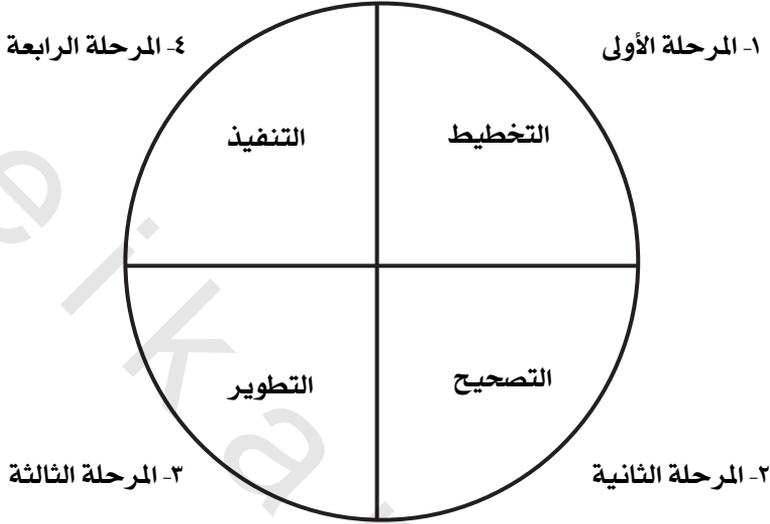
قام والتر شيوهارة بتطوير وتحديد خطوات تحسين الإجراءات في أربعة مراحل رئيسية وتسمى (دائرة شيوهارة) كالتالي:

- المرحلة الأولى: التخطيط.
- المرحلة الثانية: التصحيح.

- المرحلة الثالثة: التطوير.
- المرحلة الرابعة: التنفيذ.

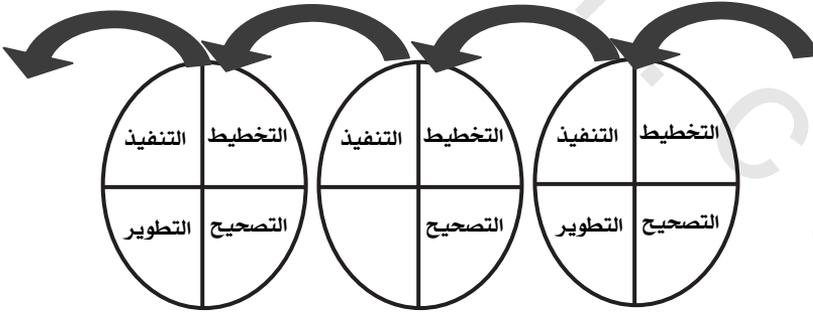
وذلك على النحو الموضح في الشكل الآتي:

المراحل الأربعة لتحسين الإجراءات (شيوهارت)



وعند الانتهاء من تحسين أحد الإجراءات نتبع نفس الخطوات لتحسين وتطوير الإجراءات الأخرى. وهكذا يكون التحسين مستمرا على النحو الموضح بالشكل التالي:

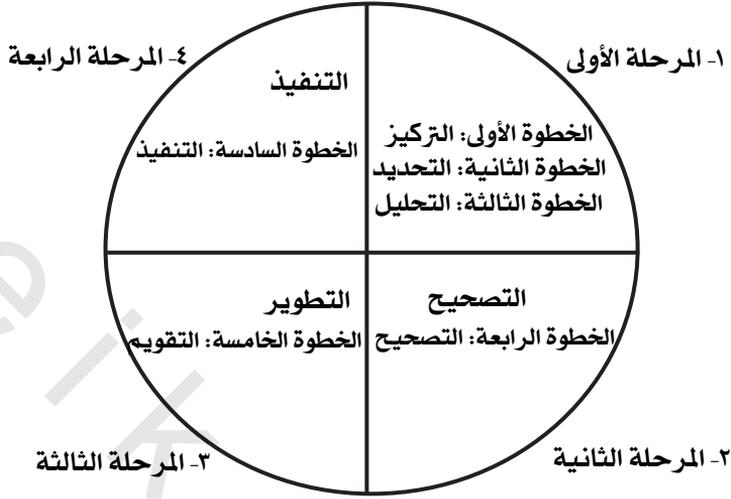
دائرة شيوهارت لمراحل التحسين المستمر



**ثالثا: العلاقة بين دائرة شيوهارت والخطوات الست لتحسين الإجراءات:**

تشتمل المراحل الأربعة لدائرة شيوهارت على الخطوات الستة لتحسين الإجراءات كما هو موضح بالشكل التالي:

العلاقة بين دائرة شيوهارت (مراحل التحسين المستمر)  
والخطوات الستة (لتحسين الإجراءات)



ويلاحظ أن المرحلة الأولى في دائرة شيوهارت تشتمل على ثلاثة خطوات من الخطوات الستة على النحو التالي:

1- التخطيط: (ويشمل على الثلاث خطوات الأولى من الخطوات الستة كما يلي):

◀ الخطوة الأولى: التركيز.

◀ الخطوة الثانية: التحديد.

◀ الخطوة الثالثة: التحليل

◀ أما الخطوة الرابعة والخامسة والسادسة من الخطوات الستة فيه تقابل المراحل الثانية والثالثة والرابعة من دائرة شيوهارت.

2- التصحيح: الخطوة الرابعة التصحيح.

3- التقييم: الخطوة الخامسة التطوير.

4- التنفيذ: الخطوة السادسة التنفيذ

**رابعاً: الرؤية المستقبلية ومهام المنشأة:**

الرؤية المستقبلية هي صورة متوقعة من قبل الإدارة العليا لما يجب أن تكون عليه المنشأة لفترة زمنية مستقبلية، ومن واقع هذه الرؤية يتم تحديد مهام المنشأة ويتم بالتالي من خلالها تحديد استراتيجيات وأهداف المنشأة على المدى الطويل والقصير، ويمكن

تعريف مهام المنشأة بأنها الهدف الأساسي الذي يتمثل في المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها من قبل المنشأة في أي موقع كما تشمل المهام أيضا كيفية توفير الموارد والاحتياجات المختلفة وتحديد حجم الأعمال.

ولتحقيق ذلك فإنه لابد من:

- ◀ تحديد الرؤية المستقبلية من قبل الإدارة العليا.
- ◀ تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق مهام المنشأة.
- ◀ استخدام خطوات التحسين المستمر، وخطوات تحسين الإجراءات.
- ◀ تدريب الأفراد.
- ◀ الحرص الدائم على إرضاء العميل.
- ◀ التطوير الدائم للمنشأة.

ولتحديد مهام المنشأة فإنه يتعين الإجابة على الأسئلة التالية:

- ◀ ما هي أهدافنا؟
- ◀ ما هو سبب وجودنا؟
- ◀ ما هو عملنا حاليا؟
- ◀ ما هو العمل الذي يفترض أن نقوم به مستقبلا؟
- ◀ من هم عملاؤنا؟
- ◀ أين يتواجدون؟
- ◀ ما هي النظم والتعليمات والمفاهيم التي يتعين أخذها في الاعتبار عند أداء العمل؟

**خامسا: تطبيقات استنباط الأفكار في خطوات تحسين الإجراءات:**

يتطلب الأمر استنباط الأفكار الجديدة في خطوات تحسين الإجراءات التالية:

- ◀ التركيز: لتحديد ومعرفة المشاكل وإيجاد أحسن الفرص للتحسين.
- ◀ التحديد: لتحديد الأسباب والمؤثرات المختلفة.
- ◀ التصحيح: وذلك باختيار أحسن الأساليب لتصحيح الإجراءات وتحسينها.

**كيفية استنباط الأفكار في خطوات تحسين الإجراءات:**

- ١- يحدد أفراد المجموعة أسباب المشكلة.
- ٢- تشجيع المجموعة على التعبير بحرية تامة عن أفكارهم.

- ٣- كتابة جميع الأسباب بدون نقد.
- ٤- مراجعة الأفكار التي قدمتها المجموعة.
- ٥- تطوير الأفكار التي تقدمه المجموعة.
- ٦- ترتيب الأسباب حسب درجة تأثيرها على المشكلة على أن يتم البدء بالمهام فالأقل أهمية وهكذا.

مثال: توضيحي لاستنباط الأفكار:

تم تحليل أسباب المشاكل التي تؤثر على سمعة إحدى المدارس الخاصة. وتم تحديد عشرة أشخاص من المسؤولين في المدرسة، وأولياء الأمور والطلبة، وبدأت عملية استنباط الأفكار البناءة، بتحديد المشاكل المؤثرة على سمعة المدرسة وكانت كالتالي:

- ١- المؤهلات العلمية للمدرسين.
- ٢- مستوى كفاءة المدرسين.
- ٣- تعدد المواد الدراسية بالمدرسة.
- ٤- نوعية الأجهزة بالمدرسة.
- ٥- إدارة المدرسة.
- ٦- مستوى الامتحانات ومعدلات النجاح بالشهادة الثانوية.
- ٧- موقع المدرسة.
- ٨- حجم المدرسة.
- ٩- الزي الرسمي للطلبة.
- ١٠- قواعد التأديب.
- ١١- رسوم القبول بالمدرسة.
- ١٢- شروط الالتحاق بالمدرسة.
- ١٣- الموارد المتاحة للمدرسة.
- ١٤- عدد الموظفين بالمدرسة.
- ١٥- تاريخ إنشاء المدرسة.
- ١٦- خبرة المدرسين.
- ١٧- محتويات المواد الدراسية.

١٨- شروط اختيار المدرسين.

١٩- نظافة المدرسة.

٢٠- الزي الرسمي للمدرسين.

وقد طلب من جميع الأشخاص الموجودين ترتيب العوامل ووضع درجات للتقويم من ١ - ١٠ حسب أهمية كل من العوامل المذكورة، وذلك بالتركيز على أهم عشرة عوامل فقط، وكان متوسط النتائج كالآتي:

متوسط النتائج	العوامل المؤثرة على سمعة المدرسة
٧	١- مستوى الامتحانات ومعدلات النجاح في الثانوية العامة
٦	٢- مؤهلات المدرسين.
٥	٣- خبرة المدرسين.
٤	٤- محتويات المواد الدراسية.
٣	٥- إدارة المدرسة.
٣	٦- الموارد المتاحة.
٣	٧- قواعد وشروط الالتحاق بالمدرسة.
٢	٨- قواعد التأديب.
٢	٩- موقع المدرسة.
١	١٠- نظافة المدرسة

وباستخدام هذا الأسلوب استطاعت المجموعة تقليص العوامل من عشرين إلى عشرة فقط، والتي سيتم التركيز عليها وتجميع الإحصائيات اللازمة.

ويتضح من ذلك أنه باستخدام أسلوب استنباط الأفكار تم التوصل إلى العامل الأساسية المؤثرة على سمعة المدرسة، وباستخدام المراحل الأربعة لتحسين الإجراءات كما هو موضح بدائرة شيوهارت سيتم التوصل إلى تحسين سمعة المدرسة.

**سادسا: استخدام الإحصائيات والرسومات البيانية في خطوات تحسين الإجراءات:**

١- الرسم البياني لباريتو:

هو رسم بياني لتوضيح المعلومات بنسبة مئوية متراكمة، ويساعد هذا البيان على معرفة المتغيرات الهامة التي تؤثر بنسبة كبيرة على الإجراءات، ويستخدم هذا البيان للتركيز على أهم المتغيرات التي تم تحليلها ويرى باريتو أن ٢٠٪ من العامل لها تأثير بنسبة ٨٠٪ على الإجراءات.

يستخدم الرسم البياني لباريتو في خطوات تحسين الإجراءات على النحو التالي:

- ◀ التركيز: لمعرفة أهم المشاكل.
- ◀ التحديد: لتحديد الأسباب المختلفة.
- ◀ التحليل: لتحديد أهم الأسباب المؤثرة على الإجراءات.
- ◀ التقويم: لتحديد أثر الحل على النتائج.

كما يستخدم بيان برائيتو لتحليل الأمور التالية:

عدد الأخطاء - عدد الأعطال - عدد مرات التوقف للآلات - عدد الشكاوى -  
تكلفة الأخطاء - النفقات - تكلفة الصيانة - الوقت المفقود - وقت الإنتاج - وقت  
الإصلاح - إحصائيات رضى العميل.

وحسب قاعدة باريتو فإن ٢٠٪ من العوامل تؤثر بنسبة ٨٠٪ على نتيجة الإجراءات  
ولذلك سميت بقاعدة (٢٠ / ٨٠).

أي أن عامل قليلة لا تتعدى نسبتها ٢٠٪ لها تأثير متراكم وتتسبب بنسبة ٨٠٪ على  
نتيجة الإجراءات.

والخطوات التالية توضح كيفية استخدام قاعدة باريتو:

- ١- تحديد المشكلة (تكاليف مرتفعة بسبب إعادة التشغيل لأي منتج).
- ٢- تحديد تكلفة إعادة التشغيل لأنواع المنتجات.
- ٣- تجميع وتحليل البيانات على النحو التالي:

(٤) تكلفة إجمالي التشغيل لكل منتج بالجنيه	(٣) تكلفة إعادة التشغيل للوحة بالجنية	(٢) العدد	(١) نوع المنتج
١,٧٦٤,٠٠	١٤,٠٠	١٢٦	(أ)
٣,٨٤١,٨٠	١١,٤٠	٣٣٧	(ب)
٥٤١,٢٠	٠,٦٠	٨٢	(ج)
٢٣١,٠٠	٥,٢٥	٤٤	(د)
٤١٨,٥٠	١٣,٥٠	٣١	(هـ)
١٨١,٥٠	٨,٢٥	٢٢	(و)
٦,٩٧٨,٠٠		٦٤٢	الإجمالي

- ٤- إعادة ترتيب البيان الإحصائي وفقا لقيمة إجمالي تكلفة إعادة التشغيل لكل منتج بحيث يكون المنتج (ب) في البداية يليه المنتج (أ) وهكذا.
- ٥- احسب نسبة تكلفة إعادة تشغيل كل منتج بالعملية الحسابية التالية:

$$\text{نسبة التكلفة} = \frac{\text{تكلفة إعادة تشغيل المنتج}}{\text{إجمالي التكلفة}} \times 100$$

$$\text{نسبة التكلفة للمنتج (أ)} = 100 \times \frac{1,764,00}{6,978,00} = 25,30\%$$

$$\text{نسبة التكلفة للمنتج (ب)} = 100 \times \frac{3,841,80}{6,978,00} = 55,10\%$$

النسبة المتراكمة = نسبة إجمالي إعادة التشغيل + النسبة المتراكمة.

والبيان التالي يوضح نسبة تكلفة إعادة التشغيل والنسبة المتراكمة بعد إعادة الترتيب.

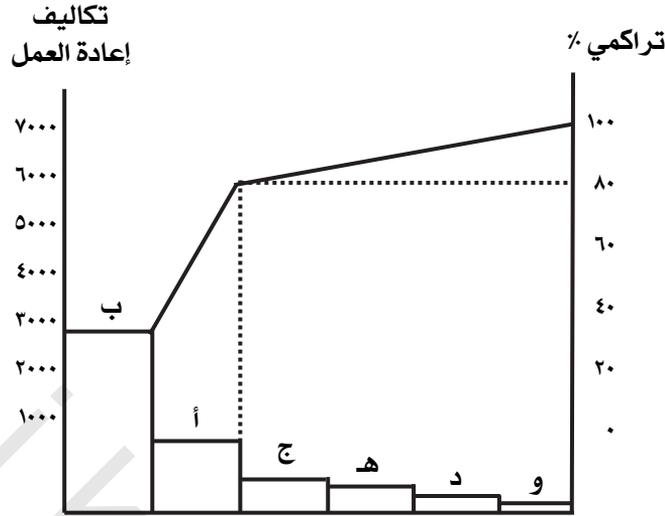
نوع المنتج	تكلفة إعادة التشغيل لكل منتج بالجنيه	نسبة تكلفة المنتج %	النسبة المتراكمة %
(ب)	٣,٨٤١,٨٠	٥٥,١٠	٥٥,١
(أ)	١,٧٦٤,٠٠	٢٥,٣٠	٨٠,٤
(ج)	٥٤١,٢٠	٧,٧٠	٨٨,١
(هـ)	٤١٨,٥٠	٦,٠٠	٩٤,١
(د)	٢٣١,٠٠	٣,٣٠	٩٧,٤
(و)	١٨١,٥٠	٢,٦٠	١٠٠,٠٠
الإجمالي	٦,٩٧٨,٠٠	% ١٠٠	

٦- ابدأ برسم المحور الرأسى والأفقى

◀ المحور الرأسى = تكلفة إعادة التشغيل، وكذلك نسبة التكلفة.

◀ المحور الأفقى = نوع المنتج

## شكل باريتو لتكاليف إعادة العمل



ويتضح مما تقدم أن بيان باريتو يوضح أهمية التركيز على أهم العوامل حيث يضح أنه يجب أن يتم البدء في معالجة مشاكل إعادة التشغيل للمنتج (أ)، (ب) وترك المنتجات الأخرى مؤقتاً، كما يوضح أيضاً أنه يمكن تلافي المشكلة بالتركيز على ٢٠٪ من العامل حيث نجد أن (أ)، (ب) لهما تأثير بنسبة ٨٠,٤٪ من إجمالي تكلفة إعادة التشغيل لكافة المنتجات المذكورة.

٢- خطوات تحقيق الأهداف:

بإتباع الطريقة التالية يمكن إعداد الخطط اللازمة للتوصل إلى تحقيق الأهداف:

أ- ركز على أهم الأهداف.

ب- حدد أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق الهدف. فمثلاً عند شراء منزل (مبني) فإن أهم الجوانب التي يمكن دراستها والتركيز عليها:

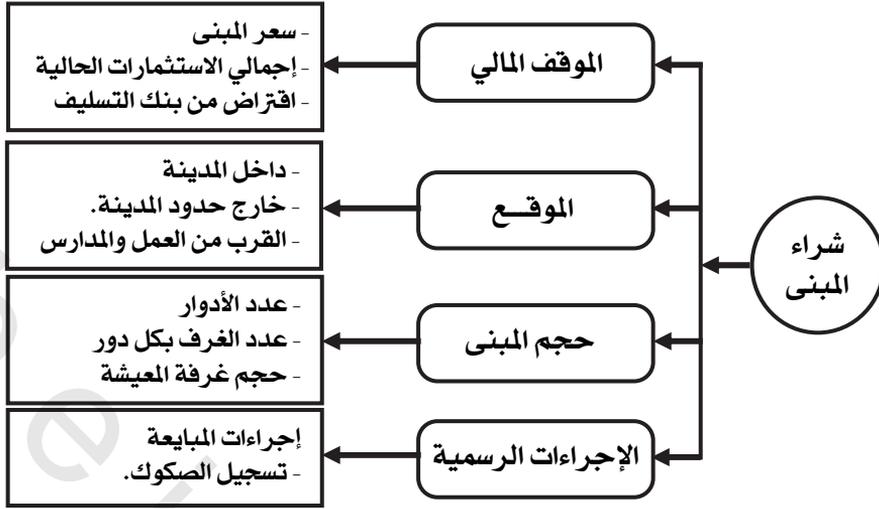
الموقف المالي.

الموقع.

حجم المبنى.

الإجراءات الرسمية

والشكل التالي يوضح تحليلاً للجوانب سألفة الذكر



- ج- أكمل العملية السابقة حتى تتوصل إلى خطط عمل لتنفيذ كل مهمة.  
د- حدد مواعيد لكل مهمة والوقت اللازم للانتهاء منها، ويجب أن يكون هناك وقت كافي لتنفيذ كل مهمة على حده، ومعرفة أقصر الطرق للتوصل لذلك.  
هـ- حاول التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الجوانب المختلفة لكل مهمة كي تصبح الإجراءات أكثر تحديدا أثناء التنفيذ.

وهناك حقائق هامة تساعد في تحقيق الأهداف منها:

- البدء في تنفيذ الخطوات السهلة لتحقيق المهمة.
- يمكن التوصل إلى تحقيق المهمة بطرق مختلفة.
- الهدف الأساسي ليس صعبا كما تتصوره.
- الاستفادة من خبرة الآخرين الذين حققوا هدفا مماثلا.

٣- تحليل الأسباب:

يمكن تحليل الأسباب باستخدام طريقة تسمى شوك السمك حيث أنها تشبه رأس السمكة وتركيب الهيكل العظمي لها.

وتعتبر هذه الطريقة تحليلية هامة لتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج.

ويمكن استخدام هذه الطريقة في الحالات التالية:

- للتعرف على أسباب أي مشكلة.
- لتقويم المؤثرات التي تؤثر سلبيا على خفض الروح المعنوية للأفراد، أو عدم رضی العميل.

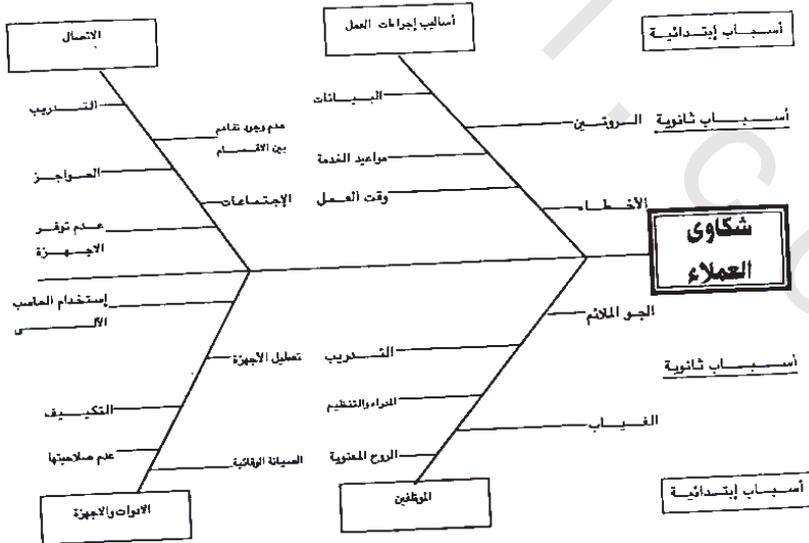
- ◀ لتحليل الأمور الصعبة إلى عناصر سهلة.
- ◀ لمعرفة العلاقة بين الأسباب الرئيسية التي تؤثر على الإجراءات.

### كيفية استخدام طريقة شوك المسك:

- أ- حدد ما هو السبب الأساسي المراد تحليله: (شكاوى العملاء - إدارة الموظفون - اتصال - جودة - خدمة)، ابدأ في رسم مستطيل ودون بداخله السبب الأساسي المراد تحليله وليكن مثلاً (شكاوى العملاء).
- ب- باستخدام طريقة استنباط الأفكار ابدأ في تحديد جميع المسببات التي تؤثر على شكاوى العملاء، والشرط الأساسي هنا هو اتفاق المجموعة وإدراكهم للعلاقة بين الأسباب.
- ج- حدد الأسباب الابتدائية (الأساسية) على الشكل الآتي مثل: (أسلوب العمل - الإجراءات - الاتصال - الموظفين - المواد).
- د- حدد الأسباب الثانوية على الشكل نفسه.
- هـ- الاستفادة من الآخرين، ومعرفة ردود الفعل، وكيفية العمل على تلافي السلبيات، وإمكانية إعادة التحليل.

وتعتبر هذه الطريقة سهلة لتحليل المعلومات المطلوبة لتطبيق الجودة، كما هو موضع بالشكل التالي:

### تحليل شكاوى العملاء باستخدام طريقة شوك المسك



#### ٤- بيان مراحل الإجراءات:

إن بيان مراحل الإجراءات يعد ضروريا لتوضيح العلاقة بين المهام المختلفة اللازمة لتنفيذ أي إجراء.

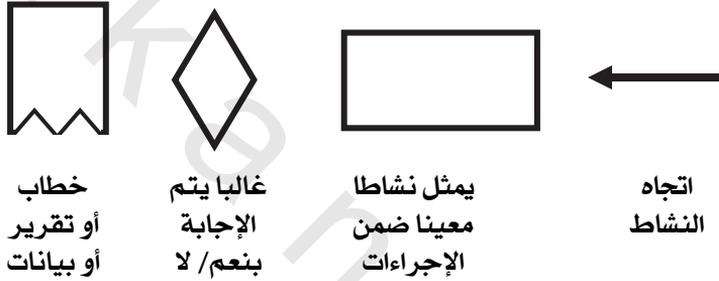
ويمكن الاستفادة من هذا البيان في دراسة موضوع محدد بهدف تحسين الإجراءات، ولمعرفة أهم الخطوات اللازمة في التنفيذ، كما يمكن استخدامه في الحالات التالية:

← التخطيط.

← التنفيذ

والرموز التالية يتم استخدامها في البيان:

#### الأشكال المستخدمة في بيان الإجراءات



كيفية استخدام بيان مراحل الإجراءات:

- ١- تحديد الشكل العام للإجراء الذي تقوم بدراسته مع توضيح التفصيل المتعلقة به.
- ٢- لخص المراحل اللازمة لتنفيذ الإجراء.
- ٣- ترتيب المراحل وتوضيح البداية والنهاية للإجراء.
- ٤- استخدام الرموز قدر الإمكان.
- ٥- التأكد من تسلسل المراحل من البداية إلى النهاية.
- ٦- كرر الخطوة السابقة، وقم بإجراء التعديلات اللازمة، لتتفق مع تنفيذ الإجراء.
- ٧- طور وحسن في الإجراءات بالاستعانة بالآخرين.
- ٨- نفذ الإجراءات.