

## التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات

سميرة لغويل  
- جامعة تبسة -

### المُلخَص:

قدمت النظريات والدراسات التنظيمية كثيرا من الاجتهادات للوصول إلى الفعالية التنظيمية، وزيادة الإنتاجية، ووفر ظهور المداخل الإدارية الحديثة فتحاً معرفياً، ينقل المهتمين بعلم اجتماع التنظيم إلى آفاق غير مسبوقة، وتعطي هذه المداخل فرصة للباحثين لتطوير وتغيير من جوهر النظريات التنظيمية المعروفة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)، الكايزن kaizen (التحسين المستمر)

### تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة دراسات ومحاولات مكثفة لإيجاد حلول مناسبة لمشكلات الأداء والإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات وقد تناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن قيادات جديدة وإعادة تصميم العمل في المؤسسات وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى منهم. وقد ركزت الكثير من هذه الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المؤسسات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المؤسسة.

وأصبح البحث عن مفاهيم وأساليب تنظيمية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقاءه واستمراره. ونظرا لأن المعالجات التنظيمية التقليدية لا تجدي في بيئة العولمة، حيث تحتاج التنظيمات لما هو أبعد من مجرد تحسين الأداء؛ فهي في حاجة لمعالجات إدارية جذرية تحدث طفرات في الإنجاز وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التحسين الجذري أو التحسين المستمر حسب الأهداف التنظيمية التي تسعى التنظيمات إلى تحقيقها .

## أولاً- التحسين الجذري (إعادة هندسة نظم العمل)

### أ- مفهوم إعادة هندسة نظم العمل

تناول الباحثون هذا الموضوع في الإدارة بالدراسة والبحث والتحليل، وقد عرف مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة هندسة نظم العمل « بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراء العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات»<sup>1</sup> ويشير الباحثان في تعريف آخر «بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة»<sup>2</sup>

وقد عرف كل من رولاند راست وآخرين: «الهندرة بأنها إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء»<sup>3</sup> وعرفها غسان القضاء: « بأنها إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة»<sup>4</sup>

- «هي تفكير وإعادة تصميم رئيسيان لعمليات التشغيل والهيكل التنظيمي مع التركيز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة وذلك قصد تحسين الأداء التنظيمي»<sup>5</sup>

- «إعادة الهندسة هي تغيير فوري في طريقة تفكير التنظيم وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت...»<sup>6</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص. 266.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص. 266.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص. 266.

<sup>4</sup> جيفري لوينثال: إعادة هندسة المنظمة، ت: خالد بن عبد الله، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص. 34.

<sup>5</sup> جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ت: سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص. 131.

<sup>6</sup> أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص. 14، 12.

القديمة واستبدالها بمعدات أخرى أكثر كفاءة وفعالية، وأن ذلك ولا شك يمثل خطورة كبيرة للمنظمات من الناحية العملية حيث يكلفها الكثير من الاستثمارات المالية الضخمة، كما يتطلب ذلك أيضا ضرورة إحداث الكثير من التغييرات في العمل وتكنولوجيا الإنتاج.<sup>1</sup>

#### ج- مراحل إعادة هندسة نظم العمل:

تتم إعادة هندسة نظم العمل بوجود خمسة مراحل وكل مرحلة تتضمن مجموعة من المهام يمكن عرضها على النحو الآتي:

##### المرحلة الأولى: الإعداد

وتمثل هذه المرحلة مرحلة الاستعداد، وتعمل على تعبئة وتنظيم وتنشيط الأفراد المنوط إليهم القيام بإعادة هندسة نظم العمل، وتتمثل مخرجات هذه المرحلة في التكليف الإداري، التنظيم، تشكيل الفريق والمنهج الذي سيستلزم به هذا الفريق وتشتمل على أربع مهام أساسية كما يلي:

**المهمة الأولى- الإحساس بالمشكلة:** إن التغير في السوق أو في التقنية أو في بيئة المنظمة يؤدي إلى الإحساس بالمشكلة، والتي قد تنتج عن تراكمات تاريخية تدريجية لم تلتفت إليها الإدارة، أو نتيجة حدث مفاجئ، وفي كل الأحوال فإن الإحساس بوجود المشكلة يتحول إلى رغبة في مواجهتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بتطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل.

**المهمة الثانية- موافقة الإدارة بالإجماع:** تعتبر موافقة الإدارة بالإجماع على تكريس برنامج للتغير من المهام الأساسية في هذه المرحلة، بيد أن هذه الموافقة لا تعني بالضرورة تطابق وجهات النظر، حيث قد يعد الاختلاف في الرأي من المؤشرات الصحية، كما يعد أيضا دافعا نحو المشاركة في تحمل المسؤولية. ويمكن الحصول على موافقة الإدارة من خلال الاجتماعات وطرق الاتصال التنظيمي سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

**المهمة الثالثة- تدريب الفريق:** يشمل التدريب تحديد توقعات الإدارة من أعضاء الفريق والتعرف على المنهج والاتفاق على المصطلحات التي يتم تداولها ودراسة بعض الحالات التي تم إعادة هندستها في بعض المنظمات المختلفة.

**المهمة الرابعة- تخطيط التغير:** يتم الإعداد لمواجهة التغير المتوقع حدوثه بالتركيز من خلال الاتصالات الفعالة على تحديد اتجاهات

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم: إعادة هندسة نظم العمل- الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص، ص. 110، 96.

وبناء على ماسبق يمكن تعريف إعادة هندسة نظم العمل بأنها مدخل إداري يتضمن هدم الأوضاع القائمة بالتنظيم، وإعادة تصميم وبناء جميع أنشطة أعمالها مصحوبا بتغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة.

#### ب- متطلبات تطبيق إعادة هندسة نظم العمل

إذا تبنت التنظيمات التغيير التنظيمي عن طريق إعادة هندسة نظم العمل يجب أن تتوفر على بعض المتطلبات أهمها:

##### 1- أن يكون التغيير أساسيا:

عندما يتم تطبيق أسلوب إعادة هندسة نظم العمل فإنه يتم طرح السؤالين التاليين:

- لماذا نقوم بهذا العمل؟

- لماذا نتبع أسلوبا معينا في أدائه؟

وطرح هذين السؤالين الأساسيين يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي يثبت أنها في كثير من الأحيان مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن، حيث غالبا ما. يتضح وجود أخطاء في طريقة أداء العمل، وبالتالي يتم تجاهل ما هو قائم والتركيز على ما ينبغي أن يكون.

##### 2- أن يكون التغيير جذري

يعني ذلك التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة، وابتكار أساليب جديدة مستحدثة لأداء العمل، أي أن إعادة هندسة نظم العمل تعني إعادة خلق العمل من خلال التجديد والابتكار وليس من خلال التحسين والتطوير أو تعديل أساليب العمل القديمة.

##### 3- أن يكون التغيير في العمليات:

على الرغم من أن هذا المصطلح يعد من أعم المصطلحات في تعريف إعادة هندسة نظم العمل، إلا أنه يعد أيضا من أصعب المصطلحات المستخدمة في هذا الصدد، ويقصد بمصطلح العمليات مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء، وبالتالي فإن تسليم المنتجات ذات قيمة للعملاء هو ما تقوم به العملية.

وفي ضوء ذلك فإن أسلوب التحسين الجذري أو إعادة هندسة نظم العمل يسعى بصفة أساسية إلى أن يصبح التغيير جوهريا وأساسيا وذلك مثل إعادة التصميم الكلي للمنظمة، أو التخلص من المعدات

العاملين ومخاوفهم والعمل على تحليلها وتوجيه الرسائل الإعلامية لتجيب على كل ما يدور في عقولهم، كما تتناول خطة الاتصال دوافع تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل والحاجة إليه والنتائج المتوقعة منه وبيان تأثيره على مستقبل العاملين وأسس اختيار الأفراد.

#### المرحلة الثانية: التحديد

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة، فضلاً عن اختيار العمليات التي سيتم إعادة هندستها. هذا وتشمل هذه المرحلة على تسع مهام أساسية يمكن تحديد كل منها بإيجاز فيما يلي:

**المهمة الأولى- التعرف على عملاء المنظمة:** وتتم هذه المهمة من خلال تحديد احتياجاتهم، وطرق التعامل معهم وتحديد الأعمال المتداخلة بينهم وبين المنظمة من أجل بناء نموذج يوضح العلاقة بين المنظمة وهؤلاء العملاء.

**المهمة الثانية- قياس الأداء:** تهدف هذه المهمة إلى تحديد إجراءات الأداء التي تعمل على كسب المنظمة كما تحدد أيضاً مستويات الأداء الحالية والمشاكل المرتبطة بها.

**المهمة الثالثة- تحديد الماهيات:** يقصد بالماهية هنا طبيعة كل عنصر من العناصر المتفاعلة داخل المنظمة من: عاملين، منتجات، علاقات، معلومات وكل جزء من ثقافة المنظمة.

**المهمة الرابعة- نماذج العمليات:** تحدد هذه المهمة المراحل المتتابعة لكل عملية والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها، كما تحدد أيضاً مدخلات ومخرجات كل عملية وتهدف هذه المهمة إلى إجبار فريق العمل على النظر إلى مسيرة النشاط المعين بطريقة جديدة من ناحية العمليات بدلاً من الوظائف.

**المهمة الخامسة- التعرف على الأنشطة:** يتم هنا تحديد الأنشطة التي تؤثر في الماهيات (العاملين-المنتجات-المعلومات) وبيان مدى مساهمة كل نشاط في إشباع أحد متطلبات العملاء.

**المهمة السادسة- تعديل العمليات:** يتم فيها تحديد الأنشطة التي تسبب تحولاً من وضع إلى وضع آخر وتوضح هذه المهمة الفرص المتاحة لدمج العمليات القائمة أو الفصل بينها.

**المهمة السابعة-الخريطة التنظيمية:** توضح هذه المهمة الحدود التنظيمية، فتحدد التنظيم المناسب لكل نشاط ومسؤولياته وحدود تلك العمليات.

**المهمة الثامنة-خريطة الموارد:** تتعلق هذه المهمة بإعداد موازنة لكل نشاط داخل كل عملية ومقارنتها بالسنوات السابقة لتسهيل قياس النتائج التي سيتم تحقيقها لاحقاً.

**المهمة التاسعة-تحديد الأولويات:** تقوم هذه العملية بوزن كل عملية وفقاً لأثرها على أهداف النشاط، وتتبع أهمية هذه المهمة من إمكانية تحديدها للفرص الجديدة التي يمكن اقتناصها عند إعادة تصميم العملية، هذه المهمة أصعب المهام التي تواجه فريق تطبيق إعادة هندسة نظم العمل لأنها مرتبطة بأهداف المنظمة ككل.

#### **المرحلة الثالثة: الرؤية (التصور)**

تهدف هذه المرحلة إلى وضع تصور وتكوين رؤية كفيلة بتحقيق الإنجاز، وهي مرحلة تقع بين الفكرة المجردة والتصميم العملي، وهي أيضاً إيضاح مسبب لأهداف تطبيق إعادة هندسة نظم العمل وتكون هذه المرحلة من تسع مهام أساسية على النحو الآتي:

**المهمة الأولى-استيعاب تركيبة العمليات:** يتم استيعاب تركيبة العمليات من خلال تجهيز مصفوفة للأنشطة والخطوات والتعرف على النظم المستخدمة، ونظراً لأن العملية تتركب من عدة أنشطة وأن كل نشاط يضم وحدات عمل أو خطوات، فإن حدوث مؤثر من خارج هذه العملية سوف يؤدي إلى حدوث نشاط جديد ويجب أن تكون العملية قادرة على استيعابه.

**المهمة الثانية-فهم تدفق العمليات:** توسع هذه المهمة من إدراك آلية العمليات والتعرف على نقاط القرارات والعمليات التابعة وتفرعات تدفق العمل، كما تسعى إلى تجهيز مصفوفة تستوعب الخطوات والتوقعات. ويمكن أن تكون المدخلات والمخرجات مادية أو معلوماتية، وإذا تم الحصول على منتج جديد من أحد الأنشطة فإننا نحصل على ماهية جديدة ونمتلك في النهاية رسماً لخريطة توضح تدفق الخطوات لكل نشاط.

**المهمة الثالثة-التعرف على أنشطة القيمة المضافة:** يتم تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة ويتم فرزها عن الأنشطة الهامشية والتي لا تحقق قيمة مضافة، ومن هنا يبدأ عمل فريق تطبيق إعادة هندسة نظم

العمل بتعزيز الأنشطة ذات القيمة المضافة وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

**المهمة الرابعة-تحديد مقاييس الأداء المستهدفة:** من خلال هذه المهمة مقارنة أداء العمليات في المنظمة بأداء عمليات مشابهة لها في منظمات أخرى مماثلة، وذلك بغية الوصول إلى أفكار جديدة بهدف الحصول على أهداف جديدة للتطوير.

**المهمة الخامسة-تحديد دوافع الأداء:** تقوم هذه المهمة بالتعرف على العوامل التي تحدد أداء العمليات واكتشاف المشكلات والأخطاء وتحديد أسباب ذلك فضلا عن التعرف على عوامل ومعوقات تحسين الأداء.

**المهمة السادسة-تقدير التقلص:** تهتم هذه المهمة باستخدام كل المعلومات السابقة لتحديد فرص التحسين المتاحة بالمنظمة، بالإضافة إلى تقدير حجم التغيير وصعوبته وتكلفته.

**المهمة السابعة- تصور الوضع المثالي الداخلي والخارجي:** تركز هذه المهمة على وصف أفضل أداء للعمليات الخارجية بالمنظمة مقارنة بأداء عمليات مماثلة في بعض المنظمات الأخرى، مع ضرورة التركيز على العمليات التي تربط المنظمة وكل من العملاء والموردين، كما تركز هذه المهمة أيضا على وضع تصور لأفضل أداء تحققه العمليات الخارجية.

**المهمة الثامنة- الدمج بين التصورات:** وتهتم هذه المهمة بالتوصل إلى رؤية تكاملية تقضي بدمج كل من التصورين الخارجي والداخلي، في حالة ما حدث تضارب بين هذين التصورين.

**المهمة التاسعة- تحديد الرؤى الفرعية:** وتختص هذه المهمة بتحديد الإطار الزمني بلوغ العملية، وبيان مدى إمكانية وضع رؤى فرعية متتالية تخص كل عملية وربما كل نشاط وحده.

#### المرحلة الرابعة: الحل

وتهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية، كما يتم تقسيمها إلى مرحلتين فرعيتين متوازنتين، هما مرحلة التصميم الفني، ومرحلة التصميم الاجتماعي.

بالنسبة لمرحلة التصميم الفني فإنه ينتج عنها تحديد مواصفات التكنولوجيا والمعايير والإجراءات ووسائل السيطرة المستخدمة في تطبيق إعادة هندسة نظم العمل وتشمل هذه المرحلة على مهام أساسية هي:

**المهمة الأولى-نموذج العلاقات:** وتتضمن هذه تحديد العلاقات بين الماهيات المختلفة وجمع معلومات كافية عن تلك العلاقات. **المهمة الثانية-إعادة فحص روابط العلاقات:** وتختص هذه المهمة بفحص إمكانية نقل بعض الخطوات من نشاط إلى آخر، أو نقل نشاط من عملية إلى أخرى وكيف يؤدي تحريك الخطوات إلى تحسين الأداء.

**المهمة الثالثة-إدارة المعلومات:** تحدد هذه المهمة المعلومات الضرورية لإدارة العملية، وفي هذا الصدد فإنه يجب على فريق إعادة هندسة نظم العمل والمسؤول عن التنفيذ أن يعيد النظر في كل شيء لا سيما تدفق المعلومات، وغالباً ما تكون أكبر إنجازات العملية الجديدة هي التخلص من المعلومات الزائدة تماماً وإتاحة المعلومات الضرورية للجميع.

**المهمة الرابعة-توحيد نقاط المعلومات:** وتهتم هذه المهمة بتبسيط العمليات وربط الأنشطة والخطوات بنظام معلومات موحد بحيث توجد المعلومة في مكان واحد فقط، وتتاح للجميع عن وكل ماهية العملية. **المهمة الخامسة-تحديد البدائل:** تتعلق هذه المهمة بإحلال عملية بسيطة محل عملية كبيرة معقدة أو دمج عمليات متفرقة في عملية واحدة لزيادة الدقة وتقلص العمل الزائد عن الحاجة.

**المهمة السادسة-تصميم الرقابة:** تسعى هذه المهمة لتقليل عدد الأنشطة التي لا تضيف للقيمة في العملية وذلك من خلال تبسيط الهيكل التنظيمي الرقابي لهذه العملية، فالعمل الرقابي مكلف وهو يقلل الأخطاء الإنتاجية أيضاً.

**المهمة السابعة-إعادة الانتشار:** وتختص هذه المهمة بتحديد أجزاء من العملية لنشرها مستقلة بهدف تغطية مساحة أكبر في أوقات مختلفة لجعل هذه العملية أقل مركزية، وتساعد هذه المهمة على تمكين الفروع والموردين من العمل باستقلالية أكبر.

**المهمة الثامنة-إقرار التطبيق:** وتعلق هذه المهمة بتحديد المكان الذي يتم فيه تنفيذ كل عملية مثل: هل يتم التنفيذ بطريقة مركزية أم لا مركزية، كذلك خيارات التنظيم مثل هل يكفي بتقسيم العملية إلى نشاطات فقط أم يتم تقسيم النشاطات إلى خطوات أيضاً، علماً بأن هذه المهمة تحدد بالتزامن مع المهمة الخامسة في مرحلة التصميم الاجتماعي.

**المهمة التاسعة-توظيف التقنية:** تعتبر التقنية أحد المفاتيح الثلاثة لإعادة هندسة نظم العمل بالإضافة إلى المعلومات والجانب البشري هذا ومن أهم تطبيقات نظم المعلومات في إعادة هندسة نظم العمل - التحليل:مثل المحاكاة والإحصاء.

- حفظ استرجاع المعلومات:الاتصال،الرقابة،دعم القرار...

- توفير حرية الحركة والعمل من كل المواقع.

**المهمة العاشرة-التطبيق الفني:** وتتم هذه المهمة منة خلال تحديد احتياجات المنظمة لنظم المعلومات واختيارها واختبارها وتركيبها. هذا وبالنسبة لمرحلة التصميم الاجتماعي فإنها تحدد البعد الاجتماعي للعملية الجديدة وفي هذا الصدد فإنه يجب أن يكون هناك تطابق بين التصميمين الفني والاجتماعي.

ويتم في مرحلة التصميم الاجتماعي تحديد الأبعاد الإنسانية والنفسية لمشروع إعادة هندسة نظم العمل من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز ونظام التدريب الجديد وتتكون هذه المرحلة من المهام الآتية:

1. **تمكين العاملين:** تهتم هذه المهمة بتمكين العاملين من أداء عملهم بصورة أفضل وذلك من خلال تغيير المسؤوليات والسلطات والمهارات والأدوات.

2. **مجموعات العمل:** وتهتم هذه المهمة بتحديد خصائص كل مجموعة من العاملين والمهارات المطلوبة لها،والمعارف والتدريب الضروري لتمكينهم وتفعيلهم.

3. **بناء فرق العمليات:** وتختص هذه المهمة بتشكيل فرق العمليات حيث يمكن أن يتكون الفريق من شخص واحد فقط هو(صاحب العملية) على أن يضاف أعضاء جدد لهذا الفريق كلما اقتضت الحاجة،هذا كما يعد النظر أيضا في الوظائف ويتم تشكيلها طبقا لاحتياجات الجديدة.

4. **بناء الهيكل الإداري:** وتختص هذه المهمة بإعادة بناء الهيكل الإداري للمنظمة خلال إزالة الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي،وتغيير الأدوات والمسؤوليات ومفهوم القيادة..

5. **رسم الحدود التنظيمية:** وتهتم هذه المهمة بإلغاء الإدارات الوظيفية مما يؤدي تلقائيا إلى زوال الحدود الفاصلة بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة.

6.المسارات الوظيفية والحوافز: ونظرا لأن احتلال أي موقع على الخريطة التنظيمية الجديدة يعتمد على الخبرة والمهارة،لذا فإن هذه المهمة تختص باستبدال نظام الاقدمية بنظام المعرفة والتدريب والفعالية،ويرتبط هذا التغيير بإتاحة فرص متوازنة وعادلة للتدريب وتكريس مفهوم التعليم المستمر،وتحفيز العاملين بناء على مقاييس الإنتاجية وإرضاء العملاء والسرعة والدقة وخفض التكاليف

**المرحلة الخامسة:التحول**

وتسعى هذه المرحلة إلى تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميم الفني والاجتماعي،كما تتضمن أيضا إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات ببرامجه الجاهزة أو بتصميم برامج جديدة،وتتكون هذه المرحلة من أربع مهمات أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:

**المهمة الأولى-اختيار النظام:** يتم اختيار الجديد لكل عملية بواسطة فريق جديد،وتؤخذ بتوصيات الفريق الجديد المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب وصلاحيات البرامج والنماذج المقترحة.

**المهمة الثانية-تقييم أداء الأفراد:** تقوم هذه المهمة بتقييم الأفراد الموجودين من ناحية المهارات والمعرفة وطاقاتهم القصوى ومدى تكيفهم مع التغير في وظائفهم كما تركز أيضا هذه المهمة قرارات الإبقاء أو التطوير أو الإحلال لكل القوى العاملة.

**المهمة الثالثة-تركيب النظام وبدء التشغيل:** تلي هذه المهمة مهمة الاختيار فعند إقرار صلاحية النظامين الفني والاجتماعي يبدأ التدريب المكثف وتزيد فترات التشغيل،ويمكن التشغيل المحدود للعاملين بإجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي وفتح نظام للعملاء والموردين.

**المهمة الرابعة-التصحيح والتحول:** يتم تصحيح الأخطاء أثناء التشغيل وإطلاق العنان لأصحاب العمليات ببدء العمل السريع تحت الرقابة الذاتية المبنية والمدمجة في كل خطوة من خطوات النظام.<sup>1</sup>

**ثانيا- التحسين المستمر(kaizen)**

**أ- مفهوم التحسين المستمر:**

يستخدم اليابانيون مصطلح كايزن ومعناها التحسينات كرمز للتعبير عن التحسين المستمر وقد تبني اليابانيون هذا المفهوم واعتبروه بمثابة العمود الفقري وحجر الزاوية في المدخل الإنتاجي الياباني وكانوا

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه،مرجع سبق ذكره،ص.20.

أسبق من الأمريكيين في تطبيقه، وقد ابتكر هذا المصطلح واحد من أشد المؤدين للتحسينات المستمرة في اليابان وهو Massaaki Imi. ويمكن أن نقدم مجموعة من التعريفات للتحسين المستمر:

- «التحسين المستمر هو فلسفة توضح دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة والتي تتضمن كل فرد في المنظمة وبحيث تجعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية وذلك بما يمكن من تغييرها وتعديلها وتحسينها...»<sup>1</sup>

- «التحسين المستمر هو إستراتيجية إدارية تركز على القضاء على الفاقد في كل الأنظمة والعمليات بالمنظمة، ويتم تنفيذها عن طريق عمل كل الموارد البشرية بالمنظمة معاً على التحسين وذلك دون استثمارات رأسمالية.»<sup>2</sup>

- «التحسين المستمر هو أسلوب يسعى إلى إحداث تحسينات مستمرة في العمليات بالمنظمة وذلك دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية وجذرية في هذه العمليات بشكل يؤدي إلى هدم المنظمة وإرباك نظامها كله.»<sup>3</sup>

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التحسين المستمر بأنه مدخل تنظيمي متكامل يتضمن العديد من الأفكار ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك بهدف إنجاز تحسينات مستمرة في أي مجال من مجالات العمل.

ب- خصائص التحسين المستمر:

يتسم التحسين المستمر بالعديد من الخصائص، يتمثل أهمها فيما يلي:

«01- التحسين المستمر هو تشكيلة أو توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

02- التركيز على العملاء، فهم المستهدفون في نهاية الأمر، ولذلك تعتمد فلسفة التحسين المستمر على ضرورة إشباع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء.

03- التركيز على تحسين العمليات وعدم الاهتمام بالنتائج وذلك من خلال مراجعة هذه العمليات وتطويرها والتحسين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج أفضل.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص-ص 20، 21.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 21.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المرجع السابق، ص 22.

- 04- يشمل التحسين المستمر كل مجالات العمل بالمنظمة.
- 05- مسؤولية التحسين المستمر هي مسؤولية شاملة لكل العاملين والإدارة معاً، فهي مسؤولية كل فرد بالمنظمة وليست وقفاً على مستوى إداري معين أو فرد أو جماعة معينة.
- 06- يتم تنفيذ التحسين إذا تم الاعتراف بوجود مشكلات في المنظمة، ويعد ذلك الطريق السليم لإحداث التحسين المطلوب.
- 07- الاستمرارية، حيث يجب أن تولي إدارة المنظمة والعاملين فيها اهتماماً مستمراً لعمليات التحسين المطلوبة في المنظمة.<sup>1</sup>
- ج- أنشطة التحسين المستمر:

- تتضمن عمليات التحسين المستمر عادة العديد من الأنشطة والتي يتم تنفيذها عن طريق فرق العمل، وهذا وتتمثل أهم هذه الأنشطة فيما يلي:
- 01- اختيار عملية التحسين مع صياغة الأهداف المرجوة والخاصة بهذا التحسين.
- 02- دراسة وتوثيق العمليات وفقاً لطريقة وإجراءات التنفيذ الحالية.
- 03- البحث عن سبل وطرق تحسين العملية.
- 04- تصميم عملية محسنة.
- 05- تنفيذ العمليات المحسنة
- 06- تقييم العملية.
- 07- توثيق الحل المحسن وإبلاغه إلى كل من له علاقة بالأمر مثل الرؤساء والمؤوسين وزملاء العمل والموردين والعملاء.
- 08- تنفيذ برامج لتدريب المنفذين على أداء العملية المحسنة في صورتها الجديدة.
- « وأنشطة التحسين المستمر يتضمن دورات يمكن إدراجها فيما يلي:

#### - دورة ديمينج Deming Cycle:

- أ- **خطط:** تبدأ هذه المرحلة بدراسة العملية الحالية وتوثيقها، ثم يتم جمع البيانات المطلوبة للتعرف على المشكلات وتحديدتها، ثم يتم تحليل هذه البيانات وتطوير خطة التحسين، ثم يتم تحديد مقاييس هذه الخطة.
- ب- **نفذ:** يتم في هذه المرحلة إعداد جدول زمني وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ عملية التحسين وذلك بعد الموافقة عليها، كما يتم تدريب العاملين على هذه العملية الجديدة المحسنة، ثم يتم التنفيذ على نطاق

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم: المدخل البياني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المرجع السابق، ص، ص. 24، 28

محدود كلما كان ذلك ممكنا مع عمل توثيق لأي تغيير يمكن حدوثه في هذه المرحلة.

ج- **افحص وقيم:** يتم في هذه المرحلة تحديد ما حدث فعلا خلال التطبيق، حيث يجب مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر، واختبار مدى مطابقة النتائج لأهداف التحسين التي سبق تحديدها في مرحلة التخطيط.

د- **طبق:** يتم العمل يف هذه المرحلة طبقا للنتائج التي تم التوصل إليها، فإذا كانت النتائج جيدة فإن الأمر يتطلب توثيق الطريقة الجديدة وإبلاغها للمعنيين بها والقيام بتدريب المنفذين عليها، حيث تعتبر عندئذ هذه الطريقة بمثابة معيار للعمل يتم تطبيقها على العمليات المماثلة. بينما إذا كانت النتائج غير جيدة فإن الأمر يتطلب ضرورة إعادة مراجعة الخطة وتكرار الدورة من جديد.

#### - دورة التحسين The Improvement Cycle

استغرق إعداد دورة التحسين وتطويرها سبع سنوات، كما تم تطبيقها بنجاح في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مختلفة ومتعددة، حيث تبين أنها تلبي معياري الدقة والبساطة لهذه المنظمات، هذا وتعتبر دورة التحسين بديلا لدورة ديمينج، ويمكن شرحها كما يلي:

أ- **حدد:** يتم في هذه الخطوة صياغة الأهداف، تحديد العمليات والأدوات والمسؤوليات والموارد المطلوبة والخطة الموجزة.

ب- **حلل:** يتم في هذه الخطوة مراقبة المشكلات الحالية الخطيرة بالنسبة للعملية وتحديد أسبابها الأساسية وليس أعراضها، فضلا عن التحقق من أنه قد تم تحديد هذه الأسباب بشكل سليم وذلك عن طريق الاختبار والقياس.

ج- **صحح:** تشتمل هذه الخطوة على اقتراح الخطوات التصحيحية الممكنة لحل المشكلة، ثم تحليل هذه الاقتراحات وذلك بناء على معايير محددة بغية الوصول إلى اختيار اقتراح محدد غالبا ما يكون مزيجا من الأفكار والمقترحات الأخرى.

ثم يتبع ذلك وضع خطة لتنفيذ المقترح التصحيحي للمشكلة، ثم يتم تطبيقه وإبلاغه للأفراد الآخرين، ثم يجب التأكد بعد ذلك من أن هذا التصحيح قد عالج المشكلة وأن هذه المشكلة لن تظهر مرة أخرى من جديد.

د- ا منع: تتضمن هذه الخطوة اقتراح الوسائل الوقائية الممكنة، ثم يتم تحليلها في ضوء معايير محددة بغية الوصول إلى اتفاق حول اختيار اقتراح محدد منها ثم يتم وضع خطة لتنفيذ هذه المقترحات الوقائية، ثم يتم تنفيذ هذه الخطة وإبلاغها للأفراد العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

ثالثاً- مقارنة تنظيمية بين التحسين الجذري والتحسين المستمر وانطلاقاً مما تقدم فإنه يوجد العديد من الفروق الجوهرية بين كل من أسلوب التحسين المستمر والتحسين الجذري يمكن عرضها في الجدول الموالي:

| أسس المقارنة         | التحسين الجذري                            | التحسين المستمر                           |
|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| نقطة البداية         | صفحة بيضاء تماماً                         | الوضع الحالي للعمليات                     |
| التأثير المطلوب      | تغيير جوهري جذري في المدى القصير          | تغيير تدريجي على المدى الطويل             |
| المشاركة             | من أعلى إلى أسفل                          | من أسفل إلى أعلى                          |
| توجيه الجهود         | التكنولوجيا                               | الأفراد                                   |
| أسلوب وطريقة التغيير | مفاجئ وسريع الزوال                        | تدريجي وثابت                              |
| نوع التغيير المطلوب  | الثقافة والهيكل                           | الثقافة                                   |
| المسؤولية            | عدد محدود من الأفراد                      | كل العاملين بالمنظمة                      |
| مدى الإجاز           | تتم بخطوات كبيرة وتتجاوز الحواجز الوظيفية | تتم بخطوات قصيرة في وظائف معينة           |
| أسلوب التطبيق        | الاعتماد على الجهود والأفكار الفردية      | الاعتماد على الجهود الجماعية وأسلوب النظم |
| احتياجات التطبيق     | استثمارات مالية ضخمة                      | استثمارات مالية قليلة                     |
| مقاييس الأداء        | الربحية-العائد على الاستثمار              | جهود تحسين العمليات                       |
| أمثلة التغيير        | اختراعات، نظريات جديدة، تغيير تكنولوجي    | إجراء تحسينات معروفة على عمليات تقليدية   |

المصدر: أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص.16.

### خلاصة:

بسبب انتشار ظاهرة العولمة والتي تعني انهيار الحدود والفواصل المكانية والزمانية وفي خضم هذه التحولات العالمية ومن المسائل التي جلبت اهتمام المفكرين على اختلاف اتجاهاتهم الفكرية وإيديولوجياتهم منذ أمد بعيد مسألة التنظيم، بمفهومه العام، والتنظيم الاقتصادي على وجه الخصوص، حيث لا يكاد يخلو تخصص من تناول هذا الموضوع بشيء من التحليل والنقاش كل حسب وجهة نظره الشخصية أو من

1- عبد الله محمد عبد الرحمن، سيوسولوجيا الاتصال والإعلام، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2006، ص.08.

منظور النظرية التي يؤمن بها، لأنه لا يمكن لأي دارس أو محلل للموضوعات الاجتماعية، الاقتصادية المختلفة والمتنوعة والتي تصب في وعاء تقدم وتطور المجتمعات، تخطي موضوع التنظيم والذي من دونه لا يمكن لأي فرد أو جماعة أو مجتمع، بلوغ أهدافه كاملة ولأجل هذا نشأ علم قائم بذاته سمي علم اجتماع التنظيم، والذي يهتم أساساً بتحليل ومناقشة مختلف الطرق والوسائل العلمية وكذا المبادئ، والقواعد التي تسند إليها المؤسسات على اختلاف أشكالها، وتنوع نشاطاتها، ولأن المؤسسات عرفت تطوراً هائلاً وتزايداً في العصر الحاضر حتى أصبح البعض يطلق عليه عصر المنظمات وذلك كون المؤسسات أصبحت جزء لا يتجزأ من الحياة البشرية، كونها تهيمن على مختلف نواحي حياة الإنسان.

وعليه يمكن القول أنه أصبحت الضرورة ملحة على المهتمين بالدراسات التنظيمية في الوطن العربي الإطلاع على كل المداخل التنظيمية الحديثة لعقد مقارنات معرفية وواقعية بينها وبين ما كلاسيكي ومدى الاستفادة من مزايا هذه المداخل مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وعوامل ومتغيرات العمل في البيئة العربية.

### المراجع المعتمدة:

- (1) اللوزي موسى: التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ط1، 1999.
- (2) لوينثال جفري: إعادة هندسة المنظمة، ت: خالد بن عبد الله، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
- (3) كيلادا جوزيف: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ت: سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- (4) غنيم أحمد محمد: المدخل الباياتي للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، مصر، 2008.
- (5) غنيم أحمد محمد: إعادة هندسة نظم العمل (الثورة الإدارية المضادة)، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- (6) طه طارق: التنظيم (النظرية-الهياكل-التطبيقات)، الإسكندرية/مصر، دار الفكر الجامعي، 2006. وللإطلاع أكثر:
- (7) القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008.
- (8) عامر سامح عبد المطلب، قنديل علاء محمد سيد: التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان/الأردن، 2010.
- (9) charron j: Organisation Et Gestion De L' Entreprise, éd dunod, Paris 2 édition 2001 .
- (10) Probst J Gilbert M: ORGANISATION /MANAGEMENT (guider le développement De L' Entreprise, éd organisation, Paris 1997.