

نموذج مقترح للتغيير المستدام بإعتماد مدخل ادارة الجودة الشاملة - شركة تويوتا اليابانية حالة دراسية-

A proposed model for sustainable change based on the Total Quality Management approach - Toyota Motor Corporation, Japan as a case study

م. احمد ابراهيم حسين علي العبيدي*

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – دائرة البعثات والعلاقات الثقافية بغداد

ahmedalirusia2020@yahoo.com

تاريخ النشر: 2025/06/30

تاريخ القبول: 2025/06/08

تاريخ الاستلام: 2025/05/26

ملخص:

تركز بعض الكتابات المبكرة للبشرية على التغيير. ويعود تاريخها إلى عام 3000 قبل الميلاد، وقد تصور (آي تشينغ) فكرة التغيير على أنه أمر لا مفر منه ومقاومة التغيير باعتبارها واحدة من أكبر أسباب الألم لدى البشرية. أكد رواد التغيير الأوائل أنه لكي يتم التأثير على التغيير بطريقة إيجابية، فإنه يلزم وجود توازن بين القوى الداخلية والخارجية. لكن إحداث تغيير مؤقت أمر واحد. إن الحفاظ على التغيير أمر آخر تماماً.

يركز الباحث على شركة تويوتا بإعتبارها الحالة الدراسية، إذ قامت تويوتا ببناء علامتها التجارية ومكانتها التنافسية حول مفاهيمها الرائدة في إدارة الجودة الشاملة (TQM) كجزء من تدريب الموظفين الجدد، كان مطلوباً منهم مراقبة خط الإنتاج حتى يكتشفوا نوعاً ما من العيوب. إذا تم اكتشاف خلل، كان من المتوقع من المتدرب أن يسحب سلكاً ويطلق إنذاراً، مما يؤدي إلى إيقاف العمليات. وصل بعد ذلك قادة الجودة لفحص العيب، واحتفل الجميع إذا تم التحقق من صحة العيب المزعوم. ثم انتقل المتدرب خارج الخط لاستكمال البرنامج التدريبي. وكان على المتدربين الآخرين البقاء حتى يحددوا هم أيضاً العيوب المحتملة. وقد ساهمت هذه الممارسة، التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة، في تعزيز نموها العالمي. الكلمات المفتاحية: التغيير المستدام، إدارة الجودة الشاملة، شركة تويوتا.

Abstract:

Some of humanity's earliest writings focus on change. Dating back to 3000 BC, the I Ching portrays change as inevitable and resistance to change as one of humanity's greatest pain points. Early change pioneers emphasized that in order to influence change positively, a balance between internal and external forces is required. But creating temporary change is one thing; sustaining change is quite another. The researcher focuses on Toyota as a case study. Toyota built its brand and competitive position around its pioneering Total Quality Management (TQM) concepts. As part of new employee training, they were required to observe the production line until they discovered some kind of defect. If a defect was discovered, the trainee was expected to pull a wire and trigger an alarm, halting operations. Quality leaders then arrived to inspect the defect, and everyone celebrated if the alleged defect was verified. The trainee then moved off the line to complete the training program. The other trainees were required to stay until they too identified potential defects. This practice, which became an integral part of the company's culture, contributed to its global growth.

Keywords: Sustainable change, Total Quality Management, Toyota..

1. مقدمة:

يجب أن يكون لدى أصحاب المصلحة فهم للتغيير وسبب أهميته. كما أنهم بحاجة إلى الدافع للتحرك في اتجاه التغيير وتبني التغيير باعتباره ضروريًا لمستقبل المنظمة وكذلك لمستقبلهم. ويجب أن تكون حوافز الأداء موجودة، مما يعزز السلوك المرغوب الذي تتطلبه الدولة المستقبلية المتوخاة كجزء من الخطة الإستراتيجية. وأخيرًا، يجب على أصحاب المصلحة فهم المخاطر والعواقب المرتبطة بالفشل والمكافآت المرتبطة بالنجاح.

أ- اشكالية الدراسة واهدافها

يمكن للباحث إثارة مجموعة من الاسئلة التي تمثل مشكلة البحث وفق الاتي :

أ- ما هي اسباب مقاضاة شركة تويوتا، وتغريمها من قبل السلطات الحكومية اليابانية ، ورعاية صورة العلامة التجارية المتضررة بشدة، نتيجة لوجود عيوب في استخدام السيارات بعد بيعها الى الزبائن ؟

ب- لماذا لم تكن الشركة المبحوثة قادرة على الحفاظ على التغيير في إدارة الجودة الشاملة؟

يهدف الباحث الى الى ابراز الحاجة إلى إحداث تحول في ثقافات معظم المنظمات. في كثير من الأحيان، تتكون إدارة التغيير من الإبلاغ عن التغيير في بداية المشروع وتنتهي بالتدريب على العملية أو الأداة أو المنتج الجديد. وكل ذلك مع الأمل في الأفضل. وللانفصال عن هذا النمط وتبني نموذج التغيير المستدام، يجب على قادة المنظمات، بما في ذلك مديري المشاريع والبرامج، أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من مجرد التواصل مع جميع أصحاب المصلحة وتسجيلهم. يجب عليهم إشراك فرقهم بنشاط في تصميم وتنفيذ وإجراء تحسينات مستمرة في التغييرات التنظيمية الاستراتيجية.

1-1 الاستدامة (مفاهيم معاصرة) ونموذج التغيير المستدام

يشير مصطلح الاستدامة إلى تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، وتتضمن الاستدامة الحقيقية التفكير في الموارد البيئية فضلاً عن البيئة الداخلية للشركة والمجتمع وسمعة الشركة (Heizer et al, 2017: 233)، ووصف (Moldan et al, 2012: 11) ان الاستدامة البيئية تعتمد خدمات النظام البيئي المتمثلة بالموارد المتجددة وغير المتجددة والقدرة على الاستفادة من النفايات التي توفر فوائد للبشر ومن ثم تحسين رفاهيتهم من أجل التمتع بالخدمات واستخدامها على مر العصور. فيما أشار (Bini & Bellucci, 2020: 69) تنعكس الصعوبات لفهم الاستدامة وذلك لانتشار المصطلحات المختلفة المستخدمة للإشارة إليها إذ تشمل أكثر هذه المصطلحات شيوعاً التنمية المستدامة، والاستدامة البشرية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية، واستدامة الشركات، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، ومواطنة الشركة.

ونسعرض أفكاراً وآراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الاستدامة، وكما هو مبين في الجدول (1).

جدول(1): تعريف ومفهوم الاستدامة البيئية من وجهة نظر بعض الكُتاب والباحثين

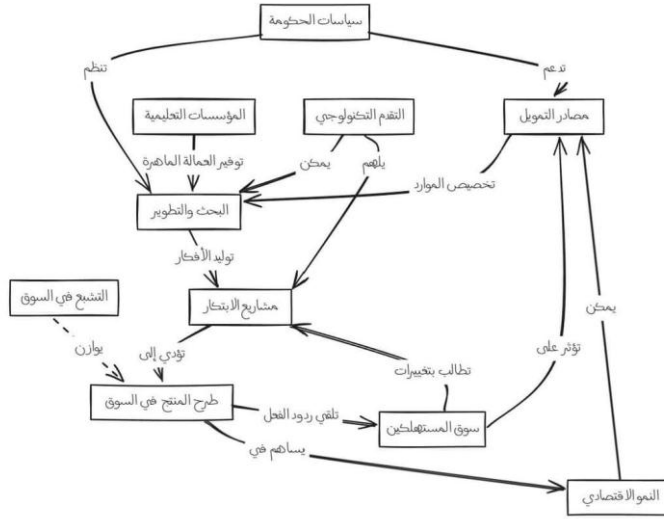
ت	الكاتب/الباحث، السنة: ص	المفهوم أو التعريف
1-	(Morelli, 2011: 6)	تلبية احتياجات الموارد والخدمات للأجيال الحالية والمستقبلية دون المساس بصحة النظم البيئية التي توفرها.
2 -	(Krajewski et al, 2013: 462)	سمة من سمات العمليات التي تلبي الاحتياجات البشرية دون الإضرار بالأجيال القادمة.
3 -	(Thompson et al, 2016: 275)	إجراءات مدروسة متظافرة لتشغيل الأعمال التجارية بطريقة تحمي الموارد الطبيعية وأنظمة الدعم البيئي، وتحمي من النتائج التي ستعرض الكوكب في النهاية للخطر.
4 -	(Heizer et al, 2017: 233)	تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.
5 -	(Slack & Lewis, 2017: 51)	(على وفق للبنك الدولي) "ضمان أن الإنتاجية الإجمالية لرأس المال البشري والمادي المتراكم الناتج عن إجراءات التنمية تعوض عن الخسارة المباشرة أو غير المباشرة أو تدهور البيئة".
6-	(Vincenzi et al, 2018: 1370)	الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى تلبية احتياجات الأجيال الحاليين دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة. وتتوقف الاستدامة على قدرة الحضارات البشرية على تقديمها إلى مبادئ الحكمة الايكولوجية والاستخدام الجيد للطبيعة.
7 -	(Brinkmann, 2020: 2)	أن البيئة يمكن أن تحافظ على قدرتها على دعم حياة الإنسان والحفاظ على النظم البيئية الحالية جميعاً والحياة في المستقبل على الرغم من استنفاد الموارد من خلال النشاط البشري.
8-	(Jayasinghe et al, 2021: 6)	أنها عملية التأكد من متابعة العمليات الحالية للتفاعل مع البيئة مع فكرة الحفاظ على البيئة نقية قدر الإمكان بشكل طبيعي على أساس "سلوك البحث المثالي". من خلال تخضير عملياتهم، يمكن أن تتكيف الأنظمة البشرية مع نهج الاستدامة كمحرك لمعالجة معظم القضايا البيئية العالمية.
9-	(Shit et al, 2021: 569)	استخدام الموارد المتجددة وغير المتجددة" وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري في الهواء والماء والتربة والنفايات الخطرة واستخدام النظم البيئية والآثار على التنوع البيولوجي.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على المصادر المشار إليها في الجدول.

يرى الباحث من خلال ما ورد ان الاستدامة البيئية تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال القادمة من خلال إجراءات علمية وقانونية لممارسات المنظمات تساهم في المحافظة على الموارد الطبيعية وأنظمة الدعم البيئي لتقليل الآثار السلبية على البيئة. اما أهداف الاستدامة البيئية , فترتبط الاستدامة بمبدأ تحقيق أهدافها مع الحفاظ في الوقت نفسه على قدرة النظم الطبيعية على توفير الموارد الطبيعية وخدمات النظام البيئي التي يعتمد الاقتصاد والمجتمع عليها كما يمكن القول أن الأهمية تتعمق مع فجر كل يوم لأن السكان يتزايدون والموارد الطبيعية من المحتمل في الامد البعيد قد لا تتوافق مع هذه الزيادات وبسبب هذه الظاهرة فقد تم التعبير دائماً عن مخاوف عالمية بشأن الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة وترجمة هذه المخاوف إلى الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة وأهداف الاستدامة، إذ الأهداف الإنمائية للألفية متممة لأهداف الاستدامة (Breuer et al,2019:1)، وعلى الرغم من الفاعلية النسبية للأهداف الإنمائية للألفية، لم تتحقق غايات الأهداف جميعاً بعد طرحها لمدة 15 عامًا ما بين (2000-2015) ومن ثم تم إدخال أهداف الاستدامة لمواصلة جدول أعمال التنمية كجزء من خارطة طريق التنمية الجديدة هذه ووافقت الأمم المتحدة على أجندة 2030 وهي دعوة للعمل لحماية الكوكب، والقضاء على الفقر، وضمان رفاهية الناس (Nickless,2017:1)، وتسعى أهداف الاستدامة كما ذكرها كلاً من (Saner et al, 2019: 492) و (Brinkmann,2020:50) إلى تحقيق الآتي:

- 1 - القضاء على الفقر والجوع وضمان حياة صحية.
- 2 - تعميم الحصول على الخدمات الأساسية مثل المياه والصرف الصحي والطاقة المستدامة.
- 3 - دعم توليد فرص التنمية من خلال التعليم الشامل والعمل اللائق.
- 4 - تعزيز الإبداع والبنية التحتية المرنة، وإنشاء مجتمعات ومدن قادرة على الإنتاج والاستهلاك المستدام.
- 5 - الحد من عدم المساواة في العالم، وخاصة فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي.
- 6 - الاهتمام بالسلامة البيئية من خلال مكافحة تغير المناخ وحماية المحيطات والنظم الإيكولوجية للأرض.
- 8 - تعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين والمسؤولين على خلق بيئة سلام وضمان الاستهلاك والإنتاج.

يمكن للباحث تقديم نموذج يربط ما بين (مصادر التمويل والتقدم التكنولوجي او التقني والمؤسسات التعليمية) لتحقيق النمو الاقتصادي في اي بلد حول العالم من خلال سياسة حكومية قادرة على استثمار وتخصيص الموارد المختلفة لتحقيق الاهداف المرجوة وكما يلي :



شكل (1) نموذج يربط ما بين (مصادر التمويل والتقدم التكنولوجي أو التقني والمؤسسات التعليمية) لتحقيق النمو الاقتصادي

تشكل إدارة التغيير الخطوات الاستباقية المتخذة لتمكين الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية بهدف التحسين المستمر مع مرور الوقت. يشير تقرير نبض المهنة إلى تمكين التغيير التنظيمي من خلال المبادرات الإستراتيجية (PMI, 2014) إلى أن 48% من المبادرات الإستراتيجية غير ناجحة، ونتيجة لذلك، "يتم فقدان ما يقرب من 15 بالمائة من كل دولار يتم إنفاقه على المبادرات الإستراتيجية" (ص 4). والخبر السار هو أن معدلات النجاح أعلى بكثير في المنظمات التي تفيد بأنها فعالة للغاية في إدارة التغيير التنظيمي. والخبر السار الآخر هو أن الفرق التنظيمية يمكنها أن تتبنى المشاريع التي تتطلب تغييراً كبيراً وتقدمها إذا شاركت بفعالية في تنفيذها وتحسينها. وقد لخص هورنشتاين (2008) المشكلة من حيث صلتها ببرامج تكنولوجيا المعلومات عندما قال:

إن إحدى أهم نتائج جهود التغيير التنظيمي المقترنة بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات هي إظهار قوة المجتمع والعمل المجتمعي. وهذا يعني أن إنشاء أدوار عوامل التغيير، التي يشغلها أعضاء المنظمة، وتجمع جميع الموظفين معاً لإشراك بعضهم البعض والقيادة في الحوار حول الرؤية المستقبلية، كلها تبرز فخر الموظفين والتزامهم. علاوة على ذلك، يصبح من الواضح أن كل فرد في المنظمة لديه أفكار عظيمة حول كيفية تحسين المنظمة لنفسها. غالباً ما ينتظر الموظفون الفرصة لدعوتهم للمساهمة.

أن المنظمات يمكنها الانتقال من مجرد التثبيت إلى المواءمة الإستراتيجية وتحقيق الفوائد وسرعة التغيير من خلال اتباع نموذج للتغيير المستدام. ليس المقصود من النموذج الموجود في الشكل 1 أن يمثل سلسلة من الإجراءات، أو نهجاً تدريجياً. بل إن القصد من ذلك هو أن تحظى جميع عناصر النموذج باهتمام مستمر، وفي الواقع، تكون العناصر مترابطة إلى حد كبير ويتم تعديلها عند تنفيذ مشاريع وبرامج المحفظة.

الشكل (2) نموذج للتغيير المستدام.



Support from the top	If behaviors within the organization are to change, accountability needs to begin with the executive sponsor and executive leadership. Establishing a crystal clear change agenda sets the foundation for a successful project. Executive leaders also need to support continuing improvement efforts aimed at ensuring that the desired changes become deeply embedded in the culture and actions of staff.
Utilize change-sustaining approaches	At the close of a project and throughout the lifecycle of a program, efforts to sustain important changes should be built into transition plans and/or the next phase of the lifecycle.
Shift paradigms when needed	Shifting mindsets from how business is done now to how it will be done in the future may take minutes or decades. Thus, organizations may need to plan for continuous efforts to communicate the benefits of change to help individuals continue to adjust to a new reality.
Talk and communicate	Change sustenance requires ongoing dialogue and communication so that individuals understand why certain actions, processes, and behaviors are expected of them.
Assimilate and integrate	Utilize change agents for change sustenance.
Invest in planning for sustained results	Through practice and iterations of change, the investment in change will be realized as true project ROI is attained. As additional capacities become available and the organization becomes accustomed to adapting to change, that experience yields a well of resources that can be converted into sustaining prior gains, investment in innovation, and new capacities, product and service lines. This leads to competitive market advantage, building further capacity for additional iterations of change and innovation.
Negotiate results with a portfolio approach	Assess readiness for change before implementing strategies and then adapt to new conditions as warranted.

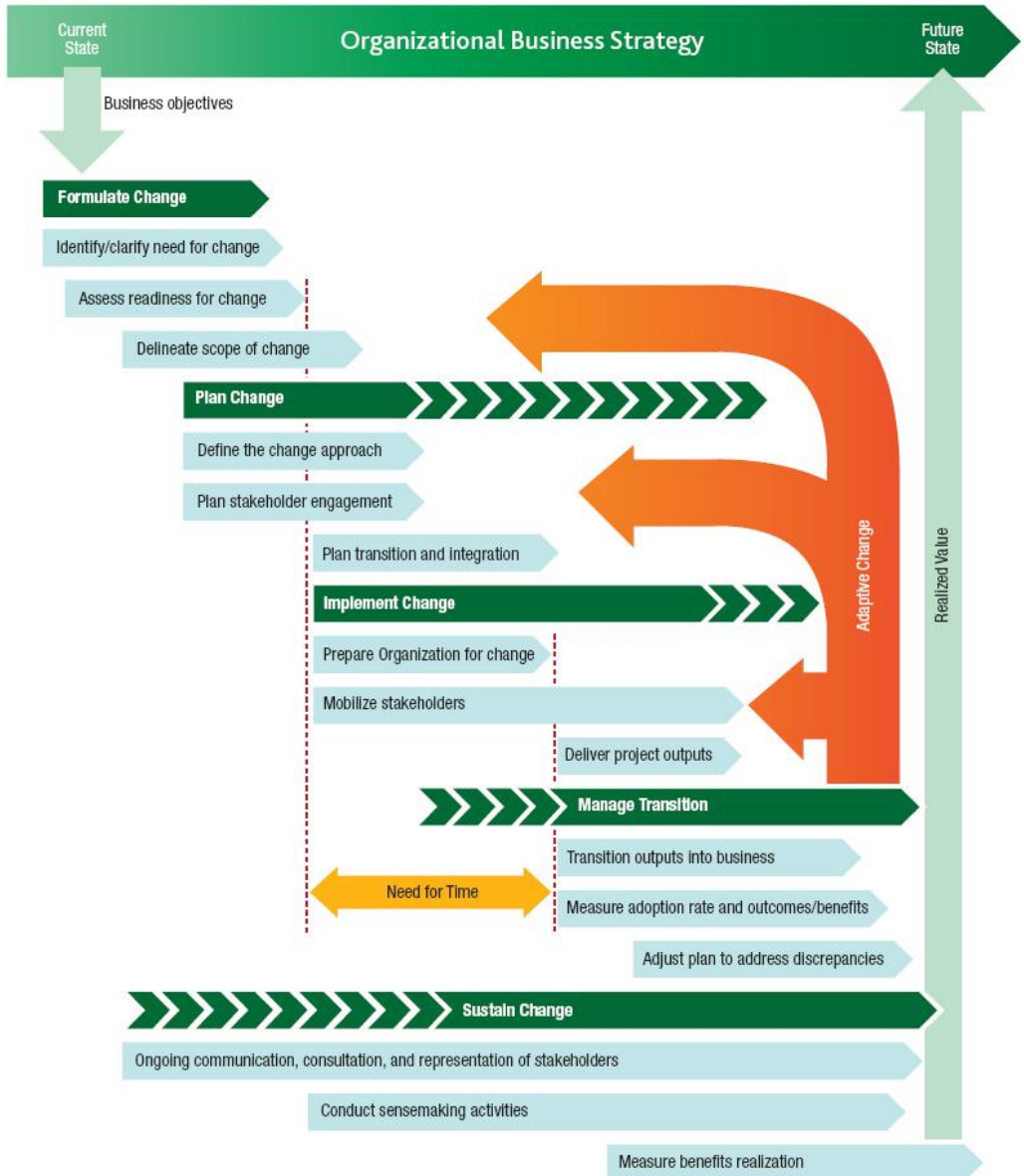
يمكن للباحث تفصيل مكونات التغيير المستدام وفق الآتي :

1. الدعم من الأعلى *Support from the Top* : يتجلى الدعم من الأعلى من خلال القادة التنفيذيين الذين يتابعون الحديث، ويدعمون أهداف المشروع أو البرنامج بشكل واضح ومسموع عند التواصل مع الموظفين. ويجب أن يكون هذا هو الحال أيضاً عند التفاعل متعدد الوظائف مع الوحدات التنظيمية أو الأقسام الأخرى. إن إنشاء وتوصيل رؤية وجدول أعمال استراتيجيين واضحين للغاية يضعان الأساس لمشروع أو برنامج ناجح. يتمثل أحد الجوانب الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية في خلق التزام ومواءمة عميقين، ثم تمكين وكلاء التغيير من المشاركة في بنائها وتنفيذها (APQC, 2014).

ولضمان التوافق التنظيمي العميق تجاه التغيير، وبالتالي إرساء الأساس لاستدامة التغيير، يجب أن يبدأ القادة التنفيذيون بإنشاء توافق بين فريق القيادة العليا من أجل التغيير كما هو موضح في دراسة الأعمال ومن حيث ارتباطه بالخطة الإستراتيجية ودعمها. عند تنفيذ عواقب إجراءات التغيير، يصبح من المهم للقادة أن يدعموا بعضهم البعض بالإضافة إلى الاستفادة من التعاون بين الإدارات خشية أن يُنظر إلى المعايير المزدوجة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة المقاومة وخفض معدلات التبني.

بمجرد وجود توافق في القيادة، فإنها تصبح قوة مؤثرة حيث تضمن القيادة حدوث التوافق تحتها وفي واجهات متوازية مع المناطق الأخرى في المنظمة. وبعد التأكد من توافق القيادة، تسعى القيادة إلى تسجيل الأشخاص المتأثرين بالتغيير كجزء من نموذج الرعاية المستدامة الذي وصفه هارينغتون ونيلسون في عام 2013 ، اذ لا يجوز أن تنتهي القيادة التنفيذية لعناصر التغيير بانتهاء المشروع. على سبيل المثال، التزمت بعض المنظمات التي تبنت الممارسات الخالية من الهدر لتقليل الهدر وتحسين الكفاءة بالتحسين المستمر للأداء واستدامته. إنهم يقومون باستمرار بتقييم قدراتهم وتحديد التغييرات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة. ولن يكون هذا التركيز والفوائد الناتجة عنه ممكنين دون الدعم المستمر من القيادة التنفيذية.

2. استخدام مداخل التغيير المستدام : نظرًا لأن دورة حياة برنامج التغيير المستدام يمكن أن تستمر لعدة سنوات، فمن الممكن أن تكون هناك تحولات في الأشخاص المشاركين في البرنامج بمرور الوقت. وبالتالي، قد يحتاج البرنامج إلى خطة لاستدامة التغيير لضمان عدم تعطيل عناصر التغيير الحاسمة عن غير قصد أثناء انتقال أعضاء الفريق داخل وخارج فريق البرنامج. وبالمثل، يجب أن تضمن المشاريع ضمن البرنامج أنه بعد الإغلاق، يتم دمج أي أنشطة إدارة التغيير المتبقية في أنشطة التغيير الخاصة بخطة البرنامج. ففي بيئة المشروع، بمجرد اكتمال المشروع، يتم نقل مخرجاته إلى المنظمة. وينبغي دمج هذا التحول وأي دعم مستمر لعناصر التغيير ذات الصلة في خطة المشروع. يجب أن يشارك في هذه العملية طاقم العمل التشغيلي الذي سيدير مخرجات المشروع بمجرد إغلاق المشروع. كما ينص على إدارة التغيير في المنظمات: دليل الممارسة (PMI, 2013a) ، فإن التغيير المستدام يبدأ بالتخطيط الأولي للمشروع. إن صياغة التغيير هو النشاط الأول في إطار دورة حياة التغيير الموضح في الشكل 2 وجزء من أنشطة هذه العملية هو "تحديد وتيرة التغيير بالتعاون مع ممثل المتلقين... لكي نكون قادرين على تحشيد امكانيات أصحاب المصلحة واستدامة التغيير". في حين أن التغيير المستدام موضح في إطار دورة حياة التغيير، يشير دليل الممارسة إلى أن هذه ليست خطوة نهائية في عملية متسلسلة، بل هي عملية ترتبط بنشاط صياغة التغيير وتحظى بالتركيز طوال دورة حياة المشروع أو البرنامج. يمكن الإشارة الى دورة حياة التغيير المستدام وفق الشكل 2



الشكل 2: إطار دورة حياة التغيير.

3. تغيير النماذج عند الحاجة يبرز من خلال التركيز على التغيير المستدام يجب أن ينظر إلى ما هو أبعد من مجرد إحداث التغيير والتعامل مع احتمال عودة المنظمة إلى طرق الماضي. لذا فإن القصور الذاتي ليس عاملاً فحسب، بل الميل إلى العودة إلى طريقة أكثر راحة ومألوفة للقيام بالأشياء عندما تتزايد الضغوط. إن تحويل النموذج من كيفية إنجاز العمل (الحالة الحالية) إلى كيفية إنجاز العمل (الحالة المستقبلية) يتضمن إزالة الأدوات والآليات المستخدمة في الماضي والتي لم تعد ذات قيمة.

عندما قرر هيرنان كورتيس أن الوقت قد حان للانتقال إلى المناطق الداخلية من المكسيك والاشتباك مع مونتيوزوما، واجه تهديد القوات بالتمرد. كان الهدف واضحاً، ولكن كانت هناك بالفعل عدة حالات تمرد أو محاولات تمرد. لذلك، قرر أنه "يجب ألا يكون هناك تراجع متاح لهم. كل شيء يجب أن يراهن على النجاح" (ماركس، 1993، ص 84-85). أزال كورتيس إمكانية العودة إلى الورا من خلال تدمير السفن التي أوصلتهم إلى هناك. ولم يكن هناك سوى خيارين: "القتال أو الموت". في حين أن الهدف الاستراتيجي للمشاريع والبرامج ليس بهذه الدراماتيكية، فمن المهم بالنسبة للاستدامة إزالة إمكانية العودة إلى الأدوات والآليات السابقة والتركيز على تنفيذ العمليات الجديدة للحفاظ على الحالة المستقبلية المرغوبة.

4. اتخذ القرار بشأن التحول المطلوب : يتم ذلك في العقلية أولاً (تغيير تصورات وافكار) ، ثم اعمل على التحولات السلوكية، وستتبعها التحولات التنظيمية. لا توجد طرق مختصرة للتغيير التحويلي. فهو يساعد على تقسيم نطاق التغيير إلى أجزاء يمكن التحكم فيها، وتحديد السلوكيات الأساسية اللازمة لاستدامة التغيير، ثم تعديل وتعزيز السلوكيات الإيجابية عن طريق تغيير هيكل المكافآت والعواقب مع قياس التقدم نحو الأهداف المعلنة.

5. تتطلب استدامة التغيير حوارًا وتواصلًا مستمرًا حتى يفهم الأفراد سبب توقع إجراءات وعمليات وسلوكيات معينة منهم. قد تساعد الجهود التعليمية والتدريب/التوجيه والمراجعة والتقييم الجميع في المنظمة على فهم التأثيرات المتطورة للتغيير، والجهود المستمرة للحفاظ على التغيير والفوائد المرتبطة به. على سبيل المثال، واصلت شركة ماكودونالدز جهودها لإضافة خيارات غذائية صحية إلى قوائمها وإقناع الزبائن بهذا الالتزام. في إعلانها التجارية ومطاعمها، تواصلت الشركة التواصل والإعلان عن جدية المنظمة في تقديم خيارات صحية.

6. الاستيعاب والتكامل ، لوكلاء التغيير، الذين يُعرفون بأنهم "المؤيدون النشطون ومحركات التغيير" (PMI, 2013a) ، أدوار مهمة يلعبونها في استدامة التغيير. إنهم قنوات معلومات رئيسية ومؤثرون داخل فرقهم ويمكنهم بسهولة تحديد متى تحتاج جهود الاستدامة إلى تكثيفها. لديهم أيضًا "أذان صاغية" ويمكنهم المساعدة في دمج الأشخاص والعمليات لدعم استدامة التغيير.

7. الاستثمار في التخطيط لتحقيق نتائج مستدامة من خلال الممارسة وتكرار التغيير، اذ سيتم تحقيق الاستثمار في التغيير مع تحقيق عائد الاستثمار الحقيقي للمشروع. ومع توافر قدرات إضافية واعتماد المنظمة على التكيف مع التغيير، فإنها تنتج قدرًا كبيرًا من الموارد، والتي يمكن تحويلها إلى الحفاظ على المكاسب السابقة، والاستثمار في الابتكار، والقدرات الجديدة، والمنتجات والخدمات الجديدة. وهذا يؤدي إلى ميزة تنافسية في السوق، وبناء المزيد من القدرات لتكرار إضافي للتغيير والابتكار. وهناك فرصة وحاجة داخل معظم المنظمات لضمان استثمار الوقت والاهتمام لاستدامة التغيير (بيكهارد وبريتشارد، 1992). عندما يكون هذا صحيحًا، فإن أي نجاح حالي يكون بمثابة عامل تمكين لنجاح التغيير المستقبلي حيث يصبح التغيير جزءًا من الثقافة وتصبح النجاحات المحددة جزءًا من الفولكلور الثقافي.

إن الاستثمار من أجل الاستدامة يتجاوز الاستثمار المخطط له في المشروع نفسه. يجب أن يكون هناك المزيد من الاستثمار المخطط له كجزء من تخطيط العمليات الذي يركز على التدريب المستمر ودعم الحالة المستقبلية. مما يؤدي إلى مزيد من التغيير المستدام في المنظمة. يعد هذا الاستثمار المستمر بمثابة لبنة أساسية لتطوير منظمة مرنة للتغيير من

حيث استمرارها في تعزيز ما تم تحقيقه والبناء على هذا الإنجاز والاستفادة من القدرات الجديدة للتغيير في المستقبل. النجاح يولد النجاح عندما يكون هناك تركيز مقصود على ما تم إنجازه وما يمكن القيام به في المستقبل. ويعمل هذا التخطيط الاستراتيجي أيضاً على تقليل العوائق التي تحول دون التغيير مثل المقاومة.

8. التفاوض على النتائج باستخدام نهج إدارة المحافظ , اذ يُعرف قاموس PMI لمصطلحات إدارة المشاريع (PMI, 2013b) المحفظة بأنها "المشاريع والبرامج والمحافظ الفرعية والعمليات التي تتم إدارتها كمجموعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية". إن قيمة التفاوض في اتباع نهج إدارة المحافظ للتغيير هو أنه يربط بشكل مباشر مخرجات المشروع بالخطة الإستراتيجية للمنظمة. علاوة على ذلك، فإن المكونات الجماعية للمحفظة هي انعكاس مباشر للاستراتيجية والأهداف التنظيمية. تتضمن إدارة المحافظ تحديد أولويات المنظمة ومواءمتها، وإنشاء الحوكمة وإطار عمل لإدارة الأداء (والتحسين المستمر إذا لزم الأمر). عند اتباع نهج إدارة المحفظة لإدارة التغيير، يتم تجميع مشاريع وبرامج المنظمة لتقديم تقارير شاملة للمحفظة وتقييم القيمة والتكلفة والمنفعة والعائد على الاستثمار (ROI)، مع السماح بنقطة نظر واسعة لتقييم المخاطر وتخصيص الموارد. الموارد عبر النظام. علاوة على ذلك، فإن إلقاء نظرة على المحفظة يربط مرحلة واحدة من تنفيذ الإستراتيجية بالمشاريع والبرامج الأخرى ذات الصلة التي تم إطلاقها لإحداث التغيير الأكبر المتصور في الخطة الإستراتيجية. كما أنه يساعد على ربط الإمكانيات التي يتيحها مشروع واحد بالإمكانيات التي تتطلبها المشاريع الأخرى. لم يعد المشروع بعد ذلك مشروعاً تم إنجازه مرة واحدة، بل مجموعة من المشاريع المرتبطة بالتغيير الاستراتيجي ومواصلة تطوير الإستراتيجية. إن الممارسات الجيدة في إدارة المحافظ الاستثمارية (PMI, 2013c) تفيد المنظمات من خلال ضمان توحيد الممارسات التالية، والتي غالباً ما تكون من اختصاص وظيفة حوكمة المنظمة:

- توفير بنية تحتية شاملة لإدارة المشاريع والبرامج والمحافظ الفرعية
- دعم مراجعة وتقييم طلبات المبادرات الجديدة، وتسهيل تحديد الأولويات والترخيص للمشاريع الجديدة، وتخصيص الموارد للتأثير على التغيير بما يتماشى مع الاستراتيجية والأهداف التنظيمية
- تقديم تقارير مرحلية للمشروع والبرنامج لمقاييس عامل النجاح الحاسم والموارد والنفقات والعيوب والإجراءات التصحيحية المرتبطة بعملية إدارة المحفظة
- التفاوض وتنسيق الموارد بين المشاريع والبرامج والمحافظ الأخرى
- المساعدة في تحديد المخاطر والتخفيف من حدتها
- الإبلاغ عن المخاطر والقضايا المتعلقة بالمبادرات الجارية
- مراقبة الامتثال للسياسات وضمان التوافق المستمر مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
- توفير موارد إدارة المعرفة والخدمات الأرشيفية، بما في ذلك جمع ونشر الدروس المستفادة

بمجرد تحقيق أهداف التغيير المتصورة في مخرجات المشروع والإبلاغ عنها، فقد حان الوقت لإغلاق المشروع. غالباً ما يتم التغاضي عن هذه الخطوة الأخيرة، حيث قد يكون هناك القليل من استنفاد التغيير أثناء سير المشروع. من خلال فهم أن هذه الديناميكية ستكون موجودة مع انتهاء المشروع وتحول الطاقة بشكل طبيعي إلى مكان آخر، قم بتوثيق الدروس المستفادة طوال دورة حياة المشروع وليس فقط عند إغلاق المشروع.

تكمن أهمية المنظمة في ترسيخ ما حدث بشكل صحيح وتجنب تكرار أي شيء خرج عن المسار الصحيح. يعد التركيز على أساليب التغيير التنظيمي وتوحيدها عبر مجموعات المشاريع على مدى فترة زمنية متواصلة أمرًا بالغ الأهمية لبناء ثقافة تنظيمية تتكيف مع التغيير (والتحسين) كجزء من العمليات اليومية للمنظمة.

لقد تم استخدام أساليب مختلفة (بنتائج متفاوتة) في الماضي لإحداث التغيير والتعامل مع الآثار الحتمية للتغيير (Gelfand, Leslie, & Keller, 2008) كما يشير تقرير (2014) *PMI's Pulse of the Profession* ، " لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بنجاح، تحتاج الشركات إلى مديري مشاريع وبرامج يتمتعون بالمهارات اللازمة لقيادة التغيير والتنقل فيه، مع ضمان توافق هذه التغييرات استراتيجيًا مع أهداف العمل". ويتضمن نجاح المشروع إعداد المنظمة للتحويل، وضمان مشاركة أصحاب المصلحة، وإشراك الرعاة التنفيذيين لدعم التغيير ودعمه قبل وأثناء وبعد تنفيذه. ومن خلال اتباع نموذج التغيير المستدام المقترح في هذه الوثيقة، ستكون المؤسسات في وضع أفضل لتحقيق أقصى قدر من العائد على الاستثمار من البرامج والمشاريع والأفراد. باتباع هذه الأساليب العملية، ستقدم المنظمة من مجرد التثبيت من خلال التطور وإشراك ثقافة المنظمة إلى نموذج جديد للتنفيذ من خلال التسجيل المستمر والمواءمة بين جميع أصحاب المصلحة. عندما يتم تحفيز أصحاب المصلحة للتغيير، ويتم فهم المخاطر والمكافآت ويتم تبني التغيير باعتباره مفيدًا للمنظمة وكل أصحاب المصلحة، عندها يمكن استدامة التغيير.

2-2 ادارة الجودة الشاملة في شركة تويوتا

يمكن للباحث تقديم تعريف اجرائي لإدارة الجودة الشاملة " تقنية ونهج متكامل يهدف الى خدمة الزبون فيبي لانههدف الى الجودة في مجال معين انما هي عملية متكاملة تشمل جميع الانشطة والوظائف بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينهما فضلاً عن التركيز على العاملين من اجل الوصول الى الاداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في الوحدة الاقتصادية . لقد كانت الجودة دائماً مشكلة في أي صناعة منذ تاريخ البشرية. ووجد أنها بدأت منذ عصر بلاد ما بين النهرين (العراق) ، اذ تم وضع مجموعة من القوانين خلال فترة الهيمنة على يد حمورابي (1792 – 1750 قبل الميلاد) أو تسمى ببساطة "سلالة بابل الأولى". وكان حمورابي معروفاً بعقوباته الشديدة وتتكون شريعة حمورابي من 282 قانوناً ومعيّاراً، جميعها مكتوبة بصيغة إذا-فإذا او ما يمكن للباحث ان يسميه (مدخل السبب والنتيجة *Cause and effect*) ، وكان مفهومه لإدارة الجودة هو زيادة إنتاجية العمال بدلاً من زيادة عدد العمال والتي تشتمل على القواعد التي يجب أن تسود على المواطنين في ذلك العصر، مثل المعاملات التجارية وفرض الغرامات والعقوبات، لحل النزاعات وتحقيق متطلبات العدالة منذ ما يقرب من 4000 سنة مضت، وضع الملك حمورابي ملك بابل في بلاد ما بين النهرين (العراق) ، واحدة من أولى مجموعات القوانين في العالم . وتعتبر شريعة حمورابي من بين أقدم الكتابات القابلة للترجمة. ويتكون من 282 قانوناً، معظمها يتعلق بالعقوبات. ويأخذ كل قانون بعين الاعتبار حالة مرتكب الجريمة. يتضمن القانون أيضاً أقدم قوانين البناء المعروفة، والتي تم تصميمها لمواءمة حوافز البناء والشاغل لضمان قيام البناء بإنشاء منازل آمنة: ¹

¹ The Code of Hammurabi: The Best Rule To Manage Risk , <https://fs.blog/hammurabis-code/>

- إذا بنى بيتاً لرجل ولم يتمم بنائه، وانهار البيت الذي بناه وتسبب في موت صاحب البيت، يقتل ذلك البناء. (المادة 229)

- وإذا تسبب في موت ابن صاحب البيت يقتلون ابن ذلك البناء. (المادة 230)

- وإذا تسبب في وفاة عبد صاحب البيت، فعليه أن يعطي لصاحب البيت عبداً مثله. (المادة 231)

- فإن هدم مالا، يجدد ما هدم، ولأنه لم يثبت البيت الذي بناه فسقط، يعيد بناء البيت المهدم على نفقته. (المادة 232)

- إذا بنى البناء منزلاً لرجل ولم يجعل بنائه مطابقاً للمتطلبات وسقط الجدار، فيجب على هذا البناء أن يقوي الجدار على نفقته الخاصة. (المادة 233)

أصبح حمورابي حاكمًا لبابل عام 1792 قبل الميلاد، وظل في هذا المنصب لمدة 43 عامًا. في عصر دول المدن، طور حمورابي مملكته المتواضعة (بين 60 و160 كيلومترًا مربعًا) وضم إليه عديد من الدول المجاورة. وبعد رضاه عن حجم المنطقة التي كان يسيطر عليها، استقر حمورابي ليحكم شعبه، إذ كان حمورابي قائدًا عادلاً (من القليل الذي نعرفه عنه) ومهتمًا برفاهية شعبه. قام بتحويل المنطقة، وأمر ببناء خنادق الري لتحسين الإنتاجية الزراعية، فضلاً عن تزويد المدن بجدران وحصون واقية. كما قام حمورابي بتجديد المعابد والمواقع الدينية. بمعايير اليوم، كان حمورابي ديكتاتوراً. ولكنه لم يسيء استخدام سلطته، بل اعتبر نفسه "الراعي" لشعبه. وعلى الرغم من أن البابليين احتفظوا بالعبيد، إلا أن لهم أيضاً حقوقاً. كان بإمكان العبيد الزواج من أشخاص آخرين من أي وضع، وبدء الأعمال التجارية، وشراء حريتهم، وكانوا محميين من سوء المعاملة. وتتضمن شريعة حمورابي ثلاثة مفاهيم مهمة: المعاملة بالمثل، والمساءلة، والحوافز.

بعد خسارة اليابان في الحرب العالمية الثانية بدأ المصنعون في اليابان في إنتاج سلع مدنية لتجارة السلع بدلاً من المنتجات العسكرية. وكانت سمعة المنتجات اليابانية سيئة على المستوى العالمي، وكانت المنتجات تباع بأسعار منخفضة للغاية. أدى ذلك إلى قيام المنظمات اليابانية بتعديل وتحسين جودة منتجاتها. إذ تم إدخال مفاهيم وتقنيات مراقبة الجودة الحديثة من الولايات المتحدة مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، فقد تم الترحيب بالخبرات الأجنبية بشكل كبير في اليابان لتحسين الجودة، بما في ذلك خبيران أمريكيان في الجودة، وهما إدواردز ديمينغ وجوزيف جوران. ثم تم تقديم نهج جديد للجودة يسمى الجودة الشاملة كاستراتيجيات جديدة في اليابان لتحسين جودة المنتج.

اهتمت الشركات اليابانية بتحسين جميع العمليات التنظيمية بدلاً من فحص المنتج من خلال المستخدمين. وتأتي هنا ميلاد صادرات عالية الجودة وبأسعار أقل من اليابان. مثل هذه الاستراتيجية خيمت على السوق الأمريكية. اعتقدت العديد من الشركات الأمريكية أن استراتيجية اليابان كانت مجرد إعطاء أسعار أقل لجودة المنتج في ذلك الوقت خلال الحرب العالمية الثانية. ومع ذلك، لم يتمكنوا من إنكار أن منهج الجودة الشاملة المطبق على الشركات اليابانية كان فعالاً، وبالتالي أدى إلى التحسين المطلوب

يعتمد تقرير دراسة الحالة الخاص بشركة تويوتا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تهدف إلى تحسين الأداء العام والعمليات لشركة السيارات هذه. تتضمن إدارة الجودة الشاملة تطبيق معايير إدارة الجودة على جميع عناصر

العمل. يتطلب تطبيق معايير إدارة الجودة في جميع الفروع وعلى جميع مستويات المنظمة. إن ما تتميز به شركة تويوتا من خضوعها لعملية الجودة الشاملة هو أمر لا لبس فيه وواضح. لا تمتلك تويوتا حواجز بين الإدارات، وعلاقات ممتازة مع الزبائن والموردين، وتوفر الوقت الذي يمكن إنفاقه في التدريب، والاعتراف بأن الجودة تتحقق من خلال تقديم منتجات ممتازة بالإضافة إلى جودة الشركة بأكملها، بما في ذلك الموظفين والمالية والمبيعات وغيرها. المهام. تتحمل الإدارة العليا في شركة تويوتا مسؤولية الجودة وليس الموظفين، ودورهم هو توفير الالتزام والدعم والقيادة للعمليات البشرية والتقنية (كانجي وأشر، 1996)

في حين أن مبادرة إدارة الجودة الشاملة ستنجح، يجب على الإدارة تعزيز مشاركة العاملين في شركة تويوتا في تحسين الجودة وخلق ثقافة الجودة من خلال تغيير المواقف والتصورات تجاه الجودة. من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ركزت شركة تويوتا على المراحل التالية:

- قامت الشركة بتوسيع مسؤولية الإدارة إلى ما هو أبعد من الخدمات والمنتجات الفورية
- قامت تويوتا بفحص كيفية تطبيق المستهلكين للمنتجات المنتجة، وهذا مكن الشركة من تطوير وتحسين سلعها
- ركزت تويوتا على التأثيرات غير الجوهرية على الإجراءات بالإضافة إلى كيفية تقليل هذه التأثيرات إلى الحد الأدنى من خلال التحسين
- ركزت تويوتا على الكايزن (التطوير المستمر للعمليات) من أجل ضمان أن جميع الإجراءات قابلة للقياس، وقابلة للتكرار، ومرئية.

اما حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تويوتا ، فيعد التزام مديري الأعمال أحد المبادئ الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تجعل المنظمة ناجحة. في الواقع، فإن الالتزام التنظيمي الموجود لدى كبار الموظفين التنظيميين يتراوح من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا. تحدث هذه من خلال الدوافع الذاتية، والتحفيز، وتمكين الموظفين. تصبح إدارة الجودة الشاملة قابلة للتحقيق في تويوتا من خلال إعداد بيانات المهمة والرؤية والأهداف والأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال المشاركة الفعالة في إجراءات المتابعة التنظيمية. تشير هذه الإجراءات إلى كامل الأنشطة المطلوبة والمتضمنة أثناء تنفيذ الأيديولوجيات المحددة للمنظمة. ومن تقرير شركة تويوتا، فقد نجحت إدارة الجودة الشاملة من خلال التزام الإدارة التنفيذية والقوى العاملة التنظيمية (تقرير شركة تويوتا موتور، 2012)

من خلال المخزون ومعالجة الاختناقات بنصف التكلفة والوقت، يُسمح لمبني نظام إدارة تويوتا (Toyota Management System) بتصنيع ضعف الإنتاج العادي. لإدارة الجودة في جميع أنظمة الإدارة التنظيمية، يتضمن نظام إنتاج تويوتا حداثيات مختلفة مثل الإستراتيجية أو استخدام هوشين كانري، والإشراف الشامل على القيمة، والتجميع في الوقت المناسب.

إن دمج هذه الابتكارات يمكن تويوتا من الحصول على ميزة تنافسية قوية على الرغم من حقيقة أن تويوتا لم تنشأ من جميع هذه الابتكارات. اعتمد اختراع هنري فورد عام 1914 على نموذج الإنتاج في الوقت المناسب. إن نظام إنتاج فورد، من منظور كبير، يضمن إنتاجًا ضخمًا، وبالتالي الجودة. (Toyota Motor Corporation, 2012)

يزعم كانجي وأشر (1996) أنه لإدارة مجموعة الإنتاج الدقيقة التي تتطلبها الأسواق الصغيرة والمجزأة بعد الحرب، يركز نظام JIT على حركة مواد النفايات والتخلص منها. وهذا يقلل من الرغبة في مخزون العمل أثناء العملية عن طريق اختتام خطوط الإنتاج الطويلة. تقوم شركة Toyota Corp بتغليف خطوط الإنتاج في أوقات تغيير متقطعة، وقوة عاملة متعددة المديرين تدير آلات متعددة، وخلايا جديدة على شكل حرف U.

عند استكمال الخلايا الموجودة فقط، يتم استخدام نظام كانبان من قبل شركة تويوتا لتوصيل الخلايا غير القادرة على التكامل ماديًا. وبالمثل، يساعد النظام تويوتا على الاندماج مع الشركات الخارجية الأخرى والمستهلكين والموردين. إن إدارة الجودة الشاملة وإبداع مالكي تويوتا يدعمان الجودة عند المصدر. إن تصحيح واكتشاف مشاكل الإنتاج يتطلب التزام المديرين التنفيذيين. في طبيعة عمليات تويوتا، يقوم المديرين بدمج عدد من أشكال فحوصات الجودة التشغيلية لضمان إدارة الجودة على جميع المستويات، إذ تساعد الاختبارات المتواصلة القوى العاملة في تويوتا على المشاركة في دورة التجميع لفحص قيمة الأجهزة والأدوات والموارد المستخدمة في التصنيع. تساعد الشيكات في فحص المهام التي تم تنفيذها مسبقًا من قبل العمال الآخرين. ومع ذلك، فإن الاختبار الخاص بالشركة يمكن العمال من مراجعة تقديمهم الشخصي في دورة التجميع. إذ قام أصحاب عمليات تويوتا بإعداد إجراءات وأجهزة تدقيق الأخطاء (Poka-yoke) لالتقاط وعي الإدارة وتصحيح المشكلات المتزايدة وإبرازها بشكل لا إرادي. يعد هذا أمرًا ضروريًا لظروف الإنتاج الحرجة والخطوات التي ثبت أنها غير عملية ويصعب على موظفي تويوتا فحصها.

ومع ذلك، فإن نظام نشر السياسات يعمل على تحقيق اللامركزية في عملية صنع القرار في تويوتا. ينشأ سياق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من إدارة Hoshin Kanri حسب مبدأ الإدارة بالاهداف (Management by Objectives- MBO) ويصبح هذا الجانب أكثر فائدة لشركة تويوتا عند التعامل مع إدارة الجودة. يضع النظام في البداية النهج المنسق موضع التنفيذ ويوفر هيكلًا واضحًا للموردين والمنتجين والمستهلكين من خلال إدارة التكاليف المشتركة بين المنظمات. فضلًا عن ذلك فإن المسؤولين التنفيذيين في شركة تويوتا قادرون على حل اختناقات التسليم والتكلفة والجودة المتزامنة، وبالتالي استبدال وزيادة آليات الإدارة المحاسبية البطيئة نسبيًا.

أما فوائد إدارة الجودة الشاملة في تويوتا، فيمكن للباحث إبرازها من خلال التركيز على الزبائن الذي يؤدي إلى رضا الزبائن المطلوب في شركة تويوتا أحد عوامل النجاح الرئيسية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. لكي تنمو كل شركة، يجب أن يكون لديها عملاء متفهمون وموثقون وجديرون بالثقة. لقد كان مبدأ رضا الزبائن والتركيز عليه هو الجانب الأكثر تفكيرًا في الوقت الحاضر في جودة تصنيع تويوتا. قد تتضمن إدارة الجودة الشاملة بشكل مميز التركيز التجاري الكامل على تلبية توقعات الزبائن ومتطلباتهم وتجاوزها من خلال مراعاة مصالحهم الشخصية. يجب أن تنبع مهمة تحسين وتحقيق رضا الزبائن من التركيز على الزبائن.

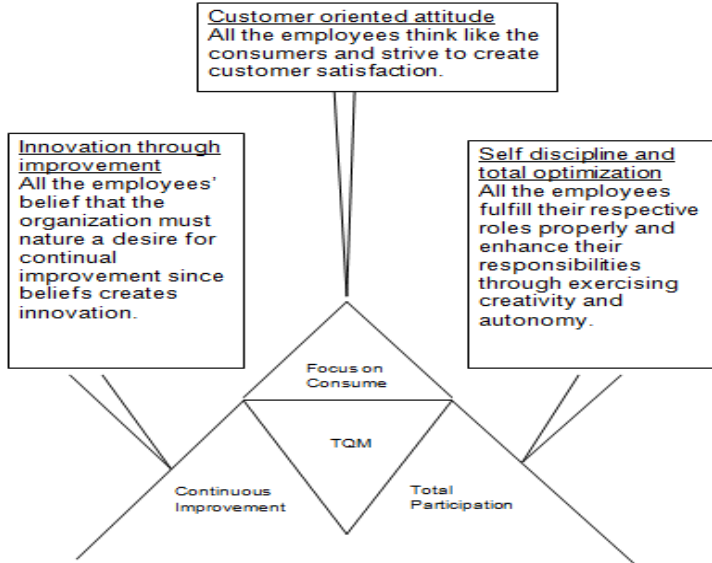
وبالتالي، عند التركيز على جودة التصنيع، فإن هذا الجانب يعزز تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. الأولويات الأولى في تويوتا هي رضا المجتمع والموظفين والمالكين والمستهلكين والرسالة. الميزات المتنوعة المتعلقة بالمستهلك من الحرية. الاهتمام بالرعاية بارز في شركة تويوتا أثناء التصنيع.

لدى تويوتا ثلاث وجهات نظر أساسية لإدارة الجودة الشاملة موجبة نحو الزبائن. وتستند هذه إلى عملية التصنيع التي يعود تاريخها إلى الخمسينيات. تعد الاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق جودة التصنيع والتخطيط وامتلاك ثقافة لتحقيق الجودة أمرًا بالغ الأهمية لبقاء تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ناجحًا. لتعزيز الجودة والحفاظ عليها من خلال خطط التخطيط الاستراتيجي، يجب على جميع المديرين وأصحاب العمل أن يظلوا مدفوعين بشكل فعال.

يتضمن ذلك تدريب العمال على المبادئ المتعلقة بثقافة الجودة والإنجاز. الجدولة والتخطيط هي تطبيقات تحليلية في شركة تويوتا تهدف إلى تقييم طلب الزبائن، وتوافر المواد، وقدرة المصنع أثناء التصنيع.

تمتلك شركة تويوتا مناهج كبيرة تجعلها من بين الشركات الناجحة والمشهورة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن خلال الهيكل المتأصل والمصمم لشركة تويوتا، يصبح من الممكن فهم السبب وراء فعالية التصنيع عالي الجودة تدريجيًا. يتولى قسم التفتيش مسؤولية اتخاذ الإجراءات التصحيحية وإنقاذ وفرز جودة المنتج أو الخدمة المصنعة المطلوبة.

تمتلك شركة تويوتا أيضًا نظامًا لمراقبة الجودة يشارك في تحديد سياسات الجودة ومراجعة الإحصائيات وإنشاء أدلة الجودة أو بيانات العرض. علاوة على ذلك، يعد ضمان الجودة أحد المبادئ الأساسية في تنفيذ الجودة والموجود عمليًا في تويوتا. يقوم مفتشو ضمان الجودة والجودة في جميع أنحاء هيكل شركة تويوتا أيضًا بإدارة البحث والتطوير فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات المصنعة.



شكل (3) عناصر ادارة الجودة الشاملة في شركة تويوتا²

ومن الامثلة على إدارة الجودة الشاملة في تويوتا التي يمكن للباحث ذكرها , انه يُطلق على نظام إدارة الإنتاج والعمليات في تويوتا اسم النظام الإداري. في الواقع، في هذه الشركة، يُشار إلى الإدارة التشغيلية أيضًا باسم عملية الإنتاج أو إدارة الإنتاج أو العمليات. (Chary, 2009) تتضمن هذه ببساطة الإنتاج الفعلي وتسليم المنتجات. ويتضمن النظام الإداري تصميم المنتج وعملية المنتج المرتبطة به، وتخطيط وتنفيذ الإنتاج، بالإضافة إلى الحصول على الموارد وتنظيمها. ومع هذا النطاق الواسع، فإن لمديري الإنتاج والعمليات دور أساسي يلعبونه في قدرة الشركة على الوصول إلى أهداف وغايات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. إذ يتعين على مديري عمليات شركة تويوتا أن يكونوا على دراية ودراية بمفاهيم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والقضايا التي تحيط بهذا المجال الوظيفي. يركز نظام إدارة العمليات في تويوتا على تلبية متطلبات الزبائن.

تدرك الشركة ذلك من خلال تقديم سلع مخصصة وصريحة برسوم منطقية ومساعدة التجار في تطوير السلع المعروضة. كما سلاك وآخرون (2009). لاحظ أن أهداف الأداء الأساسية، التي تتعلق بجميع عمليات تويوتا، تشمل الجودة والسرعة والمرونة والاعتمادية والتكلفة. لقد نجحت شركة تويوتا في تحقيق هذه الأهداف من خلال وظائف الإنتاج والتشغيل.

على مدى عدة عقود، تم تبسيط العمليات التشغيلية وأنظمة الإدارة في تويوتا، مما أدى إلى ظهور نظام إنتاج تويوتا المعروف شعبياً. على الرغم من أن النظام قد تم بحثه على نطاق واسع، إلا أن العديد من الشركات، مثل نيسان، واجهت صعوبات في تكرار نظام TPS.

تم تصميم TPS عندما أدركت الشركة أن إنتاج كميات هائلة من خطوط إنتاج محدودة وضمان مكونات كبيرة لتحقيق أقصى قدر من وفورات الحجم أدى إلى حدوث عيوب. وكانت أهدافها الرئيسية هي خفض التكلفة، والقضاء على الهدر، والاستجابة للاحتياجات المتغيرة للعملاء. وكانت الميزة الأولية لهذا النظام هي تقليل وقت الإعداد، وهذا يشكل أساس تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

في شركة تويوتا، تعتبر الجودة بمثابة التصرف بمسؤولية من خلال توفير منتجات مجانية ترضي الزبائن المستهدفين. تعتبر سيارات تويوتا من العلامات التجارية الرائدة في مجال رضا الزبائن. ونظرًا للجودة الجيدة، استمر نجاحها في النمو، وفي عام 2012، كانت الشركة الأفضل على مستوى العالم. علاوة على ذلك، حرصت تويوتا على إنتاج سيارات عالية الجودة من خلال الاستفادة من التقنيات المختلفة التي تعمل على تحسين أداء المركبات.

أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تعتبر تويوتا السرعة عنصرًا أساسيًا. في هذه الحالة، هدف السرعة يعني القيام بالأشياء بسرعة من أجل تقليل الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتوفيره للعميل.

² Implementation of Total Quality Management (TQM): Toyota Case Study , Aug 25th, 2023
<https://ivypanda.com/essays/total-quality-management-tqm-implementation-toyota/>

تركز طريقة *TPS* أثناء المعالجة على تقليل التعقيد من خلال استخدام آلات دقيقة وغير معقدة تتميز بالمرونة وكامل الجسم. إن الموارد البشرية والمديرين في الشركة مغرمون بإعادة تنظيم التدفقات والتصميمات لتعزيز البساطة. وهذا يعزز سرعة الإنتاج.

الهدف الآخر أثناء تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو الاعتمادية. وهذا يعني العمل في الوقت المناسب لضمان حصول الزبائن على منتجاتهم في الوقت المحدد. قامت تويوتا بتضمين نظام إنتاج في الوقت المناسب يتألف من موظفين متعددي المهارات يعملون في فرق. تسمح مراقبة كانبان للعمال بتسليم البضائع والخدمات كما وعدوا. يبدو أن تعزيز القيمة والفعالية يمثل مصدر قلق للمسؤولين والمتخصصين الميكانيكيين وغيرهم من الموارد البشرية في تويوتا.

أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تستجيب تويوتا للمطالب من خلال تغيير منتجاتها وطريقة ممارسة الأعمال. يرى *Chary (2009)* أنه أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمات أن تتعلم كيف تحب التغيير وتطور منظمات سريعة الاستجابة ومرنة للتعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة.

داخل مصانع تويوتا، يتضمن ذلك القدرة على اعتماد موارد التصنيع لتطوير نماذج جديدة. الشركة قادرة على تحقيق درجة عالية من الليونة، وتصنيع مجموعات صغيرة إلى حد ما من المنتجات الخالية من الخسائر في التميز أو الإنتاج. يمكن للباحث القول، إن ما تتميز به شركة تويوتا من خضوعها لعملية الجودة الشاملة هو أمر لا لبس فيه وواضح. إذ لا تمتلك تويوتا حواجز بيروقراطية بين الإدارات (العليا والوسطى والتنفيذية)، وتمتلك علاقات ممتازة مع الزبائن والموردين، وتوفر الوقت اللازم الذي يمكن استثماره في التدريب والتحسين المستمر مع الالتزام بأن الجودة تتحقق من خلال تقديم منتجات ممتازة بالإضافة إلى جودة منتجات وموجودات وموارد الشركة بأكملها، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمبيعات وغيرها. من وجهة نظر الباحث الاقتصادية، فإن منتوجات شركة تويوتا اليابانية تحظى بمقبولية واسعة منذ ثمانينات القرن الماضي وحتى اليوم بسبب زيادة درجة الثقة والاعتمادية من قبل الزبون العراقي تجاه منتوجاتها. فقد حققت شركة تويوتا اليابانية ثاني أعلى مبيعات للسيارات في العراق خلال عام 2023 وكما موضح في البيانات الاتية :



شكل (4) مبيعات السيارات في العراق لعام 2023

المصدر: وكالة ما بين النهرين العراقية : بيانات منشوره بتاريخ 1 كانون الثاني 2024

اذ باعت الشركة مدار البحث 26088 سيارة من مجموع 92884 سيارة تم بيعها في السوق المحلي العراق وبنسبة مبيعات 28% , بمعنى انها تسيطر على (ثلث استيرادات العراق من السيارات خلال عام 2023) , فهي تتفوق على شركات امريكية وصينية وحتى يابانية في الوصول الى تحقيق رغبات وحاجات المستهلك العراقي .

3- التوصيات

1. على المدير ان يكون حاسماً في جهود التوعية الخاصة به , فالاستدامة موضوع صعب. قد يبدو أن المفاهيم التي يعالجها متخصصو الاستدامة بعيدة جداً أو صعبة بالنسبة للموظفين الآخرين. لكن لا تدع ذلك يعيقك عن محاولة إيجاد طرق للقيام بذلك. فجر فقاعة الاستدامة هذه، وأثناء القيام بذلك حاول أن تضع نفسك مكان الآخرين. لماذا يعتبر هذا التغيير مهماً للآخرين في شركتك؟ كيف يمكنك تحقيق الاستدامة على مستوى الموظف وربطها بعملهم اليومي بصورة أكبر. إذا كنت ترغب في الانضمام إلى فريق آخر، ألا تجد أيضاً أنه من المهم أن تفهم كيف تساهم مؤسستك في حل المشكلات البيئية؟

2. تسليط الضوء على الدعم من الرئيس التنفيذي المباشر , اذ إن الرؤساء التنفيذيين ذوي المواقف المتحمسة والإيجابية تجاه التغيير المستدام لهم تأثير منهجي قوي على نهج المنظمة ومشاركتها في الابتكار والاستراتيجيات الموجهة

نحو التغيير. لذا، إذا كان بإمكانك دائماً تسليط الضوء على دعم الرئيس التنفيذي في اتصالات التغيير الخاصة بك. والأفضل من ذلك: اطلب من مديرك التنفيذي أن يوصل الأمر بنفسه.

3. تعيين متخصص داخلي في اتصالات الاستدامة في المؤسسة ، اذ غالباً ما يقف النقص الكبير في الوقت والموارد عائقاً في طريق زيادة الوعي المستدام. إن متخصص الاتصالات الداخلية الذي يتمتع بالوعي المستدام والمشاركة كهدف رئيسي له سوف يرتقي باتصالاتك المستدامة إلى المستوى التالي. سيكون لديهم الوقت والخبرة لفهم ما يريده موظفوك وما يجب أن يعرفوه وكيفية ترجمة المواضيع الصعبة إلى مفاهيم مفهومة. واعتماداً على حجم شركتك، قد يكون هذا ممكناً وقد لا يكون ممكناً. ومع ذلك، فإن وجود شخص في شركتك يركز بشكل كامل على التواصل وإشراك الموظفين لفهم الاستدامة وحماها ، سيكون بالتأكيد أمراً يستحق العناء.

4. إنشاء تحديث حول الاستدامة على مستوى الشركة في الشبكة الداخلية من خلال اطلاع الموظفين على أحدث أهداف الاستدامة أو المشاريع أو التحديثات أو النجاحات أو الإخفاقات أو المشاريع. الشفافية والتواصل المستمر لا يجعلان موظفيك أكثر اطلاعاً فحسب، بل يجعلهم يشعرون بالاندماج ويزيد الثقة. وهذا يحفز الموظفين أيضاً على مشاركة الأفكار و/أو الجهود التي يبذلونها بالفعل. حاول دائماً أن تجعل هذا تدفق اتصال ثنائي الاتجاه. ربما وجد هذا الرجل/الفتاة من قسم المبيعات فرصة العمل المستدامة الأكثر إثارة للاهتمام لمنتجك. سيكون من العار إذا لم تتاح لهم الفرصة المناسبة لإخبارك ...

5. مشاركة المدير المباشر دائماً قصص النجاح المستدامة ، فالنجاح هو أفضل أداة لزيادة الوعي بالاستدامة. وذلك لأن النجاح يعزز فخر الموظف. وفي المقابل، الفخر هو المفتاح لخلق موظفين متحمسين وملتزمين. إذا كنت تريد التأكد من أن موظفيك يرون القيمة في جهود الاستدامة الخاصة بك، فاهدف إلى تسليط الضوء على النجاح أو تقديم منظور لفرص العمل التي توفرها جهود مؤسستك.

References

1. APQC. (2014). *Transformational change: Making it last*. Houston, TX: American Productivity and Quality Center.
2. Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990). *Why change programs don't produce change*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change>.
3. Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
4. Gelfand, M. J., Leslie, L., & Keller, K. (2008). *On the etiology of organizational conflict cultures*. *Research in Organizational Behavior*, 28, 137–166.
5. Harrington, H. J., & Nelson, D. (2013). *The sponsor as the face of organizational change*. Retrieved from www.pmi.org/ChangeManagement.

6. Hornstein, H. (2008). *Using a change management approach to implement IT programs*. Ivey Business Journal. Retrieved from <http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/using-a-change-management-approach-to-implement-it-programs#.VIXxAlctBok>.
7. Marks, R. L. (1993). *Cortés: The great adventurer and the fate of Aztec Mexico*. New York, NY: Alfred A. Knopf.
8. Project Management Institute (PMI). (2013a). *Managing change in organizations: A practice guide*. Newtown Square, PA: Author.
9. Project Management Institute (PMI). (2013b). *PMI lexicon of project management terms (2nd ed.)*. Newtown Square, PA: Author.
10. Project Management Institute (PMI). (2013c). *The standard for portfolio management (3rd ed.)*. Newtown Square, PA: Author.
11. Chary, D. 2009, *Production and operations management*, Tata McGraw-Hill Education Press, Mumbai
12. Huczynski, A. & Buchanan, D. 2007, *Organizational behavior; an introductory text*, Prentice Hall, New York, NY
13. Kanji, G. K. & Asher, M. 1996, *100 methods for total quality management*, SAGE Thousands Oak, CA
14. Slack, N. et al. 2009, *Operations and process management: principles and practice for strategic management*, Prentice Hall, New York, NY
15. Toyota Motor Corporation 2012, *Annual report 2012*. Web.
16. *The Code of Hammurabi: The Best Rule To Manage Risk*, <https://fs.blog/hammurabis-code/>