

استراتيجيات كايزن في التحسين المستمر

استراتيجيات كايزن في التحسين المستمر



استراتيجية كايزن في التحسين المستمر

"كايزن Kaizen" التحسينات التدريجية المستمرة

kaizen Incremental Continual Improvements

استراتيجيات كايزن في التحسين المستمر

"كايزن Kaizen" هو مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر" ويتكوّن من جزئين

" Kai " وتعني تغيير Change

و "Zen" وتعني إلى الأفضل For the better،
بحيث يعني المصطلح

"التغيير إلى الأحسن".

أما المعنى الشائع لـ "كايزن Kaizen" فهو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المؤسسة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات الأساسية

بحيث ينخرط جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية بدءاً من الإدارة العليا (القيادة) إلى أدنى المستويات الإدارية فيها، معتمدة على

التحليل والعملية.

"كايزن Kaizen" أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات وتخفيض التكاليف وتقلص الهدر في الموارد، وترفع معدل الإنتاجية.

وتُعتبر "كايزن Kaizen" منهجية لتحسين الأداء، وتتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل العمليات التي تجري في المؤسسة اعتماداً على:

- استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة؛

- وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة؛

إن هذه المنهجية هي التي صنعت المعجزة اليابانية،
التي تم استخدامها في ظروف محدودة الموارد.

"كايزن Kaizen" هي طريقة وفلسفة ابتكرها
المؤسس الرئيسي لنظام تويوتا الإنتاجي تايشي أوهونو
(Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات، وتقوم فلسفتها
على **"جعل العملية أفضل بشكل مستمر"**.

“Gemba”: The Actual Place

“Toyota managers should be sufficiently engaged on the factory floor that they have to wash their hands at least **three times a day.**”

Taiichi Ohno



TOYOTA

استراتيجية كايزن في التحسين المستمر

يجب أن يكون مديرو تويوتا مشاركين بشكل كافٍ في المكان الذي تجري فيه عمليات الإنتاج بحيث أن يضطرون إلى **“غسل أيديهم ثلاث مرات على الأقل في اليوم”**

ويهدف "كايزن Kaizen" إلى تطوير الأداء وبيئة العمل،
ويقوم على مبدأ أن جميع منسوبي المؤسسة لهم حق التطوير
المستمر من خلال تحقيق خطوات صغيرة ولكن أثرها يكون
كبيراً في المستقبل.

وعندما يقوم منسوبي المؤسسة بأنفسهم وبتوجيه من القيادة بإعداد وتطوير قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم؛

وبالتالي يلتزم منسوبي المؤسسة بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا أنفسهم في إيجادها بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها.

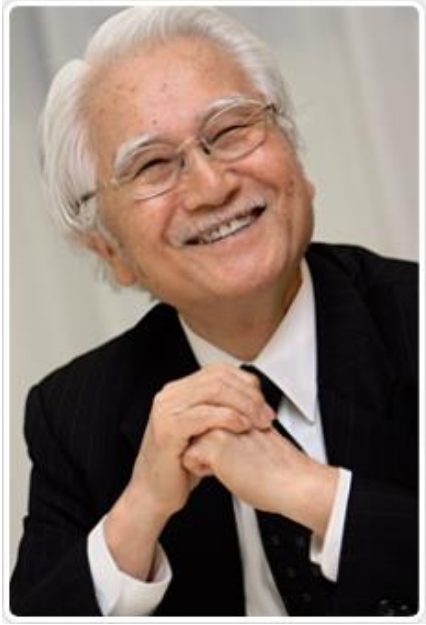
إن مفهوم "كايزن Kaizen" قابل للتطبيق في التربية البيتية للأبناء في التعليم وفي الكثير من الأمور التي تنمي شخصياتهم إلى الأفضل.

و "كايزن Kaizen" منهجية موجودة في المجتمع الياباني، وتُستخدم في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية، وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات.

ويعتقد الدارسون للنهضة الحضارية اليابانية أن
أحد عوامل نجاحها هو :

(مبدأ التحسين المستمر)

الذي يستخدمه اليابانيون كطقوس دينية، وجزئاً
لا يتجزأ من حياتهم اليومية.



يقول ماساكي إيماي في هذا الصدد
"كايزن Kaizen" يعني التحسين، وأكثر
من ذلك، يعني التحسين المستمر في الحياة
الشخصية، والحياة المنزلية، والحياة
الاجتماعية، والحياة العملية.

ليس لكلمة "كايزن Kaizen" مرادف دقيق في اللغات الأخرى وقد قام -أنتوني روبنز- باستحداث مصطلح انجليزي لهذه الكلمة، ألا وهو

(CAN-I)

Continuous and never-lasting improvement

أي -التحسين المستمر الدائم.

و في اللغة الصينية المصطلح "جاي سان Gai San " وهذا المصطلح مماثل لمصطلح "Kaizen" الياباني، وتعني الكلمة الأولى " Gai " عمل التصحيح. أما كلمة "San" فتعني العمل الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل، وليس على فرد معين بحد ذاته.

تقسّم عملية التحسين بين :

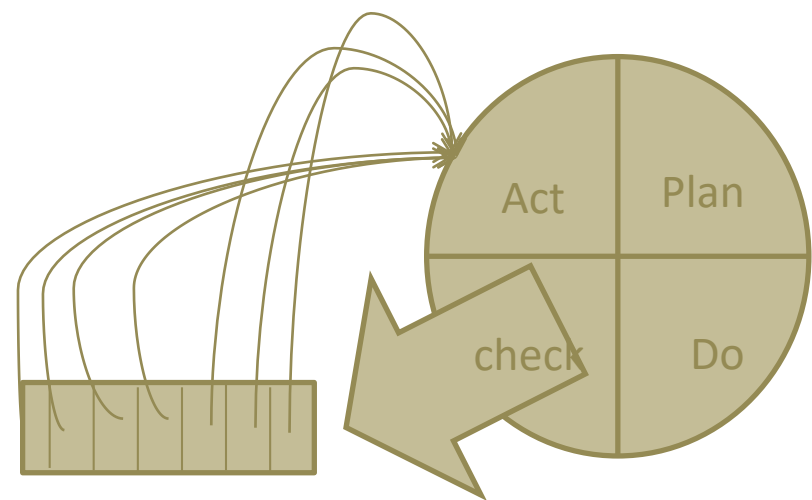
• كايكاكو- "Kaikaku" أي التحسين الجذري دفعة واحدة؛

• وبرنامج التحسين التدريجي المستمر "Kaizen"

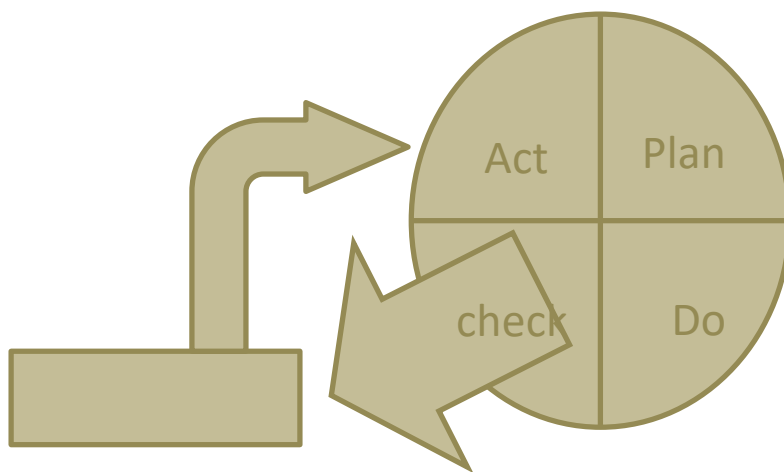
فالتحسين الجذري يتضمن تحسينات قوية في العمليات، ويحتاج إلى استثمارات كبيرة.

بينما "كايزن" يتضمن إجراء تحسينات صغيرة، وبتكلفة قليلة من خلال التنسيق المستمر لجهود منسوبي المؤسسة من عمال وإداريين.

استراتيجيات كايزن في التحسين المستمر



• "كايزن *Kaizen*



كايكافو *Kaikaku*

تكمّن فلسفة كايزن "Kaizen" في:

التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أوجه أنشطة المؤسسات نحو الأفضل، ولكن بدون تكبد الكثير من المصاريف أثناء إجراء هذا التغيير.

والمقصود به هو التغيير الذي يتفق مع إستراتيجية المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

ولا تقتصر عملية التحسين المستمرة على المؤسسات فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل التحسين المستمر في الحياة التنظيمية، والحياة الشخصية، والحياة المنزلية، والحياة الاجتماعية، والحياة العملية.

إن مفهوم التحسين المستمر في المؤسسات يتضمن:

- تحسين الأداء من خلال تخفيض الهدر في عمليات الإنتاج؛
- تحسين جودة المنتج، وزيادة الإنتاجية.

العناصر الأساسية لبرنامج "Kaizen"

✱ الجودة Quality؛

✱ تضافر جهود منسوبي المؤسسة في عمليا الإنتاج أو تقديم الخدمات

؛Efforts

✱ مشاركة جميع منسوبي المؤسسة Involvement of all

؛employees

✱ الرغبة في التغيير عند القيادة ومنسوبي المؤسسة Willingness

؛to change

تابع العناصر الأساسية لبرنامج "كايزن Kaizen"

✳ استخدام حلقات الجودة Quality Circles؛

✳ الانضباط الشخصي Personal discipline؛

✳ رفع المعنويات عند منسوبي المؤسسة Improve moral؛

✳ العمل الجماعي (العمل بروح الفريق الواحد) Teamwork؛

✳ التشجيع على تقديم اقتراحات من اجل التحسينات Suggestion

.for improvement

وتركز فلسفة "كايزن Kaizen" على التحسين المستمر
بحيث أن :

"ما نفعله اليوم، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما
نفعله غدا يجب أن يكون أفضل من اليوم".

ويكمن مفهوم "كايزن" Kaizen " فيما يلي:

- عمل دفعة قوية في الأنشطة والجهود المركزة لفترة قصيرة؛
- التحسين المستمر في تدفق العمليات والأنشطة؛
- التحسين موجه لحل مشاكل محددة؛
- يركّز التحسين على منطقة محددة أو على عملية محددة؛

تابع ويكمن مفهوم "كايزن Kaizen " فيما يلي:

➤ التحسين يُدار من خلال المراجعة اليومية لمدى التقدم؛

➤ يهدف التحسين إلى انجاز تحسينات محددة في وقت قصير؛

➤ التحسين من خلال حل المشاكل التي تعيق التدفق في العمليات؛

➤ إزالة الهدر *Eliminate Waste*.

مفهوم "جمبا كايزن" Gemba

"جمبا Gemba" باليابانية المكان الذي تتم فيه جميع الأنشطة؛ أي أن "جمبا Gemba" هي موقع العمل (Work Place, Shop floor)، المكان الذي تصنع فيه المنتجات ، أو تقدّم فيه الخدمات.

تابع مفهوم "جمبا كايزن" Gemba

أما "جمبا كايزن" فهي تعني التحسين المستمر في موقع العمل أو مكان إنجاز العمليات.

وفلسفة "كايزن" مبنية على مفهوم "أن كل نشاط يضم عملا مفيدا وآخر غير مفيد، والعمل غير المفيد يسمى الهدر، وهو الذي لا يعطي قيمة".

وتركز "جمبا كايزن" على التخلص من كل هدر في موقع العمل.

منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen"

إن هدف التغيير باستخدام "كايزن Kaizen" هو التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي بالتالي إلى:

- ✓ تحسين زمن العملية؛
- ✓ تحسين تكلفت إنجاز العملية؛
- ✓ تحسين جودة نتائج العملية.

تابع منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen"

يتم استخدام مبدأ "كايزن *Kaizen*" في التغيير على النحو التالي:

✓ التحسين المستمر والتغيير للأفضل؛

✓ التغيير في موقع العمل "جمبا Gemba" يرفع القدرات الإبداعية لمنسوبي المؤسسة ومشاركتهم في التغيير؛

تابع منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen"

✓ كل عمل يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً، لابد وأنها تحتوي هدراً (waste)، والتخلص من هذا الهدر يُنتج قيمة مضافة للعملية، ويعود ذلك بالفائدة على الشرائح المستفيدة من نتائجها، (حيث تُعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات، هو المحور الرئيسي للتغيير من خلال "كايزن Kaizen" ولذلك تُعتبر "كايزن Kaizen" عملية تحسين مستمرة لا تتوقف)؛

تابع منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen"

☑ لا بد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير، وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية؛

☑ إن اقتناع والتزام القيادة بالتغيير هو السر الذي يكمن خلف نجاح أي تغيير لأنهم المثل الأعلى والقذوة لمنسوبي المؤسسة، فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات وهم من يوفر الموارد للتحسين؛

تابع منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen"

☑ إن التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة للشرائح المستفيدة، هو أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة؛

☑ لا بد من مشاركة منسوبي المؤسسة على كل المستويات في عملية التغيير، وخلق الرغبة لديهم في التغيير نحو الأفضل؛

تابع منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen"

- ✓ تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة ، بالتخلي عن اللوم والنقد والبحث دائماً عن الحلول التي تمنع تكرار المشاكل؛
- ✓ البدء بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير، وتدعم التطوير وتذكر أن كل عملية يمكن تحسينها.

تابع منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen"

☑ التركيز على تحسين ظروف العمل وأية عوامل أخرى من الممكن أن تدعم عملية التغيير، وذلك من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير، وتبادل المعلومات اللازمة وتقدير مشاركات منسوبي المؤسسة وتحقيق النتائج المرغوبة.

تابع منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen"

الجانب الاجتماعي للتغيير في "كايزن Kaizen" يتضمن التغيير في ثقافة منسوبي المؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسي في فلسفة "كايزن Kaizen"، حيث يتعلم منسوب المؤسسة كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه، والعمل بروح الفريق الواحد للحد من الهدر في المؤسسة، واستغلال التدريب كوسيلة لصنع التغيير والشعور بملكية النجاح.

تابع منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen"
تتمة الجانب الاجتماعي للتغيير في "كايزن Kaizen"

تساعد فلسفة "كايزن Kaizen" على إيجاد بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير بغض النظر عن الجهد المبذول.

تابع منهجية التغيير باستخدام "كايزن Kaizen" تتمة الجانب الاجتماعي للتغيير في "كايزن Kaizen"

إن استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على تحديد من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير، لأن التغيير لن يحدث في منطقة منعزلة بل يجب أن نسعى ليكون التغيير في صالح الجميع ولن يحدث إلا بتعاون الجميع، والمحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر، أي التغيير للأفضل باستمرار.

منطلقات فلسفة "كايزن" Kaizen

تتطلق فلسفة "كايزن" Kaizen من الأسس التالية:

- ❖ لا تدع يوماً ينقضي دونما إجراء أي نوع من التحسين، وفي أي مكان أو قسم من المؤسسة؛

- ❖ إن إجراء أي نشاط إداري يجب أن يؤدي إلى زيادة رضا المستفيد من المنتجات أو تقديم الخدمات؛

تابع منطلقات فلسفة "كايزن Kaizen"

✱ "الجودة أولاً ، وليس الربح أولاً

" Quality First,... .. not Profit First "

✱ تستطيع أية مؤسسة أن تزدهر إذا كان المستفيدون من المنتج أو الخدمة ، الذين يستفيدون من المنتجات أو من تقديم الخدمات راضين تماماً عنها؛

✱ بلورة ثقافة للمؤسسة تشجع منسوبيها على إبداء الآراء وتقديم الاقتراحات للتحسين؛

تابع منطلقات فلسفة "كايزن Kaizen"

✱ دعم الإدارة العليا ومساندتها لجهود التحسينات المستمرة؛

✱ التحسين المستمر، وهي تلك الجهود المستمرة والمتطورة التي تقوم بها المؤسسة لتلبية الاحتياجات وتخطي التوقعات المتغيرة للمستفيدين .

متطلبات التحسين المستمر

التحسين المستمر هو عملية تحسين للطريقة التي تعمل بها المؤسسة وهذا يتطلب:

- * رفع معايير الأداء من خلال تحسين طرائق أداء العمليات في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات؛
- * زيادة الثبات والمحافظة على مستوى الأداء لهذه المعايير؛
- * التحسين ← التغيير (التحسين يأتي نتيجة تغيير).

بعض أوجه التحسين

- ✧ تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين؛
- ✧ تحسين إجراءات العمل؛
- ✧ تحسين تدفق العمل؛
- ✧ تحسين بيئة العمل؛
- ✧ تحسين الاتصال والتواصل داخل المؤسسة؛
- ✧ تصحيح الأخطاء وإزالة أسبابها؛
- ✧ تقليص الهدر إلى أدنى حد ممكن؛
- ✧ التركيز على دراسة الانحراف في العمليات التي تؤدي بالتالي إلى المنتجات أو الخدمات غير المطابقة وتخفيضه.

أنواع التحسين المستمر Types of Continuous Improvement تنقسم التحسينات في "كايزن" Kaizen "نوعين:

Large-Scale Improvements

① التحسينات على نطاق واسع

هذا النوع يعتبر جذاب، ويؤدي إلى تغيرات كمية في معدل الإنتاجية، وتحسينات في الجودة، والفعالية. ومع ذلك فهو صعب التنفيذ، لأنه يشمل جهات عديدة، الإنسان والعملية الإنتاجية. فالتصميم يجب أن يكون قريبا من الكمال، لأن الفشل يؤدي إلى خسائر كبيرة.

أنواع التحسين المستمر تنقسم التحسينات في "كايزن" نوعين:

Small-Scale Improvements

② التحسينات على نطاق ضيق

تكون أسهل وأسرع، وتكون المخاطر فيها قليلة، لأن تأثيرها محدود ويكون التأثير التراكمي للتحسينات الصغيرة المستمرة أكثر ايجابية من تلك التحسينات الواسعة التي تنفذ لمرة واحدة.

خطوات التحسين في "كايزن Kaizen" تمهيد:

بما أن "كايزن Kaizen" عملية تحسين يشترك فيها مجموعات عمل من الإدارة العليا والموظفين بحيث يعملون كفريق واحد لإنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وأن "كايزن Kaizen" هي عملية مستمرة لانهائية؛ تقوم على فرضية أن :

"منسوبي المؤسسة الميدانيين يعرفون بشكل جيد ماذا يجب أن يفعلوا".

تابع خطوات التحسين في "كايزن Kaizen" تمهيد

وتقوم الإدارة بتفويض منسوبيها للقيام بالتحسينات المستمرة على المهام اليومية الموكلة إليهم. وبذلك يكون لدى العاملين نوع من الحرية لتحسين أعمالهم بإرادتهم، وبدون تدخل من جانب الإدارة. ولا معنى لدى اليابانيين لمصطلح "كايزن Kaizen"، إذا لم يقرن بحرية العاملين في التغيير والتطوير، وفق ما يروونه مناسباً، وبما يخدم مصلحة العمل.

تابع خطوات التحسين في "كايزن Kaizen" تمهيد

وتعني الاستمرارية وفق مفهوم "كايزن Kaizen" التحسين
الثابت المستمر، الذي يقوم به الفنيين الذين ينفذون المهام.

تابع خطوات التحسين في "كايزن Kaizen"

وبناءً عليه يمكن أن تأخذ عملية التحسينات الخطوات التالية:

تحديد المشكلة من خلال اختيار أفضل منسوبي المؤسسة،
وحل المشكلة أو تصحيح العيوب في زمن قصير باستخدام
أدوات وتقنيات "كايزن"، بحيث يكون الهدف النهائي هو:

تابع خطوات التحسين في "كايزن Kaizen"

- ✱ تخفيض التكاليف؛
- ✱ تخفيض الوقت الضائع؛
- ✱ تخفيض حجم المكان اللازم للتخزين؛
- ✱ القضاء على الهدر؛
- ✱ التركيز على التحسين المستمر.

خطوات عملية للتحسين في "كايزن Kaizen" (الخطوات الخمسة)

✳️ التصنيف: وهو التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الأشياء التي لا تحتاجها.

تابع خطوات عملية للتحسين في "كايزن Kaizen" (الخطوات الخمسة)

✳ الترتيب: وهو العملية التي تلغي عملية البحث عن الأشياء وتتضمن قاعدة الـ 30 ثانية التي تشير إلى أن أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب ويتطلب الترتيب حلول تخزين وترتيب مبتكرة.

تابع خطوات عملية للتحسين في "كايزن Kaizen" (الخطوات الخمسة)

✽ النظافة: تعرّف "كايزن Kaizen" النظافة بأن تكون نظافة المكان كمعيار ينظر إليه الآخرون.

تابع خطوات عملية للتحسين في "كايزن Kaizen" (الخطوات الخمسة)

✱ المعايرة: وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة سواء على الصعيد الشخصي أو البيئي ويمكن القيام بها من خلال وضع العلامات واللوحات الإرشادية والتحذيرية.

تابع خطوات عملية للتحسين في "كايزن Kaizen" (الخطوات الخمسة)

✱ الالتزام: وهو القيام بالعمل الصحيح كمنهج وبشكل يومي ودوري.

المفاهيم الأساسية لبرنامج "Kaizen" :

تقوم نظرية "كايزن Kaizen" على المفاهيم الأساسية التالية:

- استخدام حلقة ديمغ للتحسينات المستمرة (التخطيط، التنفيذ، القياس، التحسين)
(Plan-Do-Check-Act)؛

تابع المفاهيم الأساسية لبرنامج "كايزن Kaizen"

تحقيق رضا المستفيدين من خلال تحسين المنتجات والخدمات المقدمة لهم؛

• الجودة أولاً – تحسين جودة المنتجات يخفض التكاليف ويزيد الأرباح؛

• التركيز على احتياجات الشرائح المستفيدة وتطوير المنتجات التي تلبي هذه الاحتياجات؛

• استخدام البيانات والأدوات الإحصائية؛

تابع المفاهيم الأساسية لبرنامج "كايزن Kaizen"

- التحكم في انحراف العمليات في تقديم الخدمات وإنتاج المنتجات، ومنع تكرار حدوثها واستخدام الأسئلة الخمسة التالية للوصول إلى أسباب المشكلة ومعالجتها، وليس فقط آثار أو نتائج المشكلة.
- والأسئلة الخمسة هي:

تابع المفاهيم الأساسية لبرنامج "كايزن Kaizen"

• الأسئلة الخمسة 5W's هي:

- Where,
- Why,
- When,
- What,
- Who.

مبادئ "كايزن Kaizen"

تقوم فلسفة "كايزن Kaizen" على المبادئ التالية:

- وضع الشرائح المستفيدة من المنتجات أو الخدمات على رأس أولويات المؤسسة؛
- يجب ألا يمر يوماً دون إجراء أي تحسينات - مهما كانت ضئيلة - في أي مكان من المؤسسة؛

تابع مبادئ "كايزن Kaizen"

- لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه؛
- أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة في رضا المستفيدين؛
- البحث عن توقعات ورغبات المستفيدين والعمل على تنفيذها مباشرة؛
- جودة المنتجات وتقديم الخدمات أولاً وليس الربح أولاً؛
- العمليات تخلق النتائج؛

تابع مبادئ "كايزن Kaizen"

• بدون تحسين العمليات، لا تتحسن النتائج.

يجب التركيز على تحسين واحد أو أكثر من المدخلات الخمسة للعمليات وهي:

- ❑ الأفراد (منسوبي المؤسسة)؛
- ❑ أداة الإنتاج أو تقديم الخدمة؛
- ❑ طرق وأساليب الإنتاج؛
- ❑ المواد الداخلة في الإنتاج أو تقديم الخدمات؛
- ❑ البيئة.

تابع مبادئ "كايزن Kaizen"

- التركيز على كامل المؤسسة، بدلا من التركيز على أحد الأقسام؛
- العمل على بناء ثقافة مؤسسية بحيث تشجع أفرادها على الاعتراف بوجود مشاكل، وتقديم اقتراحات مناسبة لحلها؛

تابع مبادئ "Kaizen"

- تقديم الاقتراحات بدلاً من توجيه الانتقاد؛

- عدم توجيه اللوم والحكم على الآخرين؛

- تحديد أسباب حالات عدم المطابقة والعمل على معالجتها وتصحيحها، بدلاً من تحديد الأشخاص المخطئين وإلقاء اللوم عليهم.

"كايزن Kaizen" عمل قياسي

Kaizen is Standardized Work

العمل القياسي Standard هو سلسلة من الخطوات لإتمام العمل؛
كما وإن العمل القياسي هو وصف دقيق لأنشطة العمل،
وبالتحديد

✓ الوقت الدوري Cycle Time

✓ تتابع العمل على إنجاز مهمة معينة Tact Time

✓ الحد الأدنى من مخزون القطع والأجزاء المطلوبة
لتسيير الأنشطة الإنتاجية بدون انقطاع.

مكونات العمل القياسي

٢٥ Tact Time ويتم الحصول عليه من خلال قسمة عدد ساعات العمل اليومي على الكميات المنتجة. لذلك فان القضاء على الوقت الضائع، وموازنة خط الإنتاج أو خط تقديم الخدمة، سيزيد من حجم الكمية المنتجة يوميا؛

تابع مكونات العمل القياسي

ح الوقت الدوري Cycle Time ويتم الحصول عليه من خلال طرح أوقات استراحة العاملين (تناول الفطور والغداء) من عدد ساعات العمل اليومي، ووقت إصلاح الآلات، ووقت القيام بالإعدادات لأدوات الإنتاج أو تقديم الخدمات Setup Time، وقسمة الناتج على الكمية المنتجة. ويكون الوقت الدوري عادة اقل من وقت Tact Time؛

تابع مكونات العمل القياسي

- ح تتبع العمل Work Sequence تتابع خطوات العملية التي تؤدي من قبل منسوبي المؤسسة.
- ح المخزون أثناء التشغيل Work In Progress كلما كان بكميات قليلة احتاج إلى مساحة تخزين اقل.

ملامح تطبيق برنامج "كايزن Kaizen"

نقول عن مؤسسة ما أنها تطبق برنامج "كايزن Kaizen" إذا تم ملاحظة الملامح التالية:

التحسينات أصبحت كبيرة؛

يتم استخدام موارد قليلة من المال والوقت؛

لقد تم حل كل مشاكل الاختناقات في موقع العمل؛

الإدارة تشارك بفاعلية في الإنتاج أو تقديم الخدمات.

نظام اقتراحات "كايزن" Kaizen Suggestions System Kaizen

هو جزء من نظام الإدارة الذي يهدف إلى تعبئة
وانخراط جميع العاملين لتنفيذ برنامج "كايزن" Kaizen .
ويعتبر مجموع اقتراحات العاملين معياراً Criterion
لتفاعل العاملين مع رؤسائهم.

تابع نظام اقتراحات "Kaizen" Suggestions System Kaizen

تشجع الإدارة اليابانية العاملين على توليد أعداد كبيرة من الأفكار والاقتراحات، وتعمل جاهدة لتنفيذ هذه الاقتراحات.

تقوم الإدارة بمكافأة العاملين على جهودهم للتحسين والتطوير.

وتعتبر حلقات الجودة أفضل مثال على ذلك.

مفهوم الهدر وأنواعه

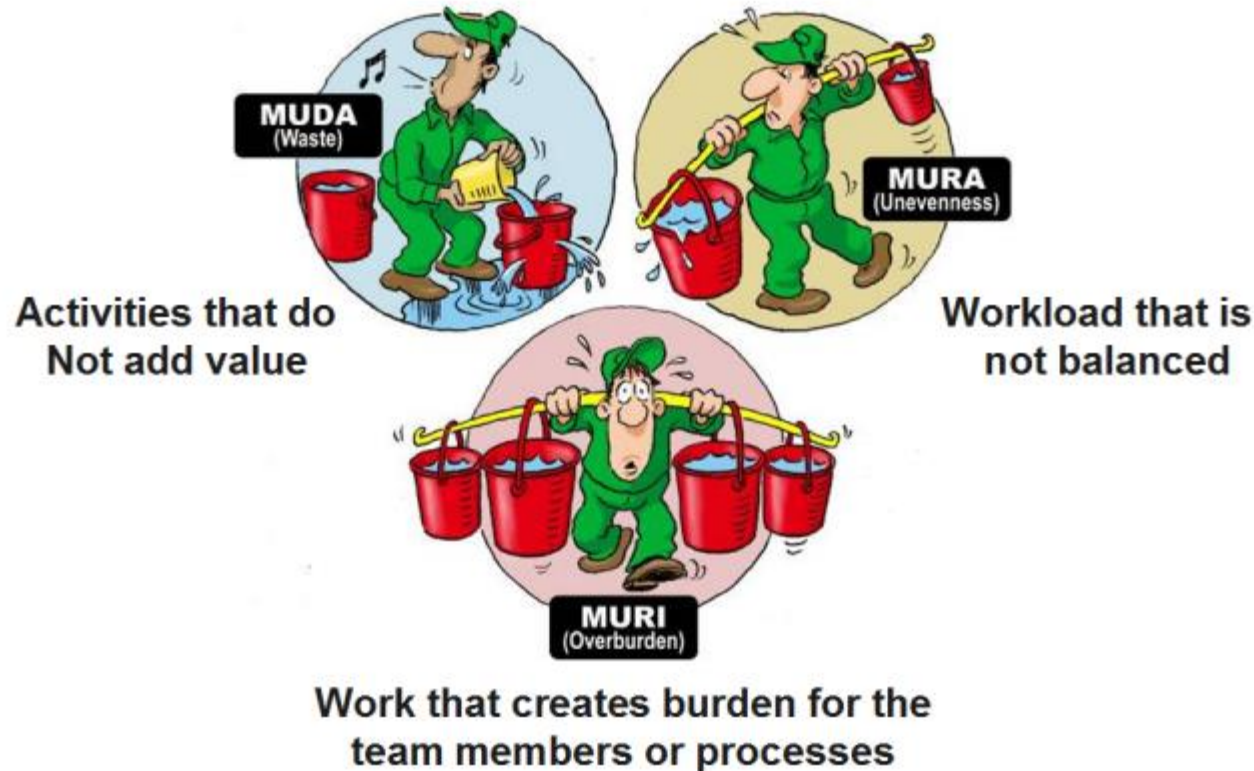
الهدر، هو أي نشاط متبدّد أو أي شيء يعيق التدفق السلس للأنشطة، ولا يضيف قيمة إلى المنتج النهائي، ويتواجد في جميع الأعمال وفي جميع المستويات في المؤسسة.

توجد ثلاثة أنواع من الهدر جميعها تبدأ بحرف "M" أي 3M وهي (Muda, Mura, Muri)

The 3Ms of Lean



3M's: Muda, Mura, Muri



Source – Toyota Motor Company

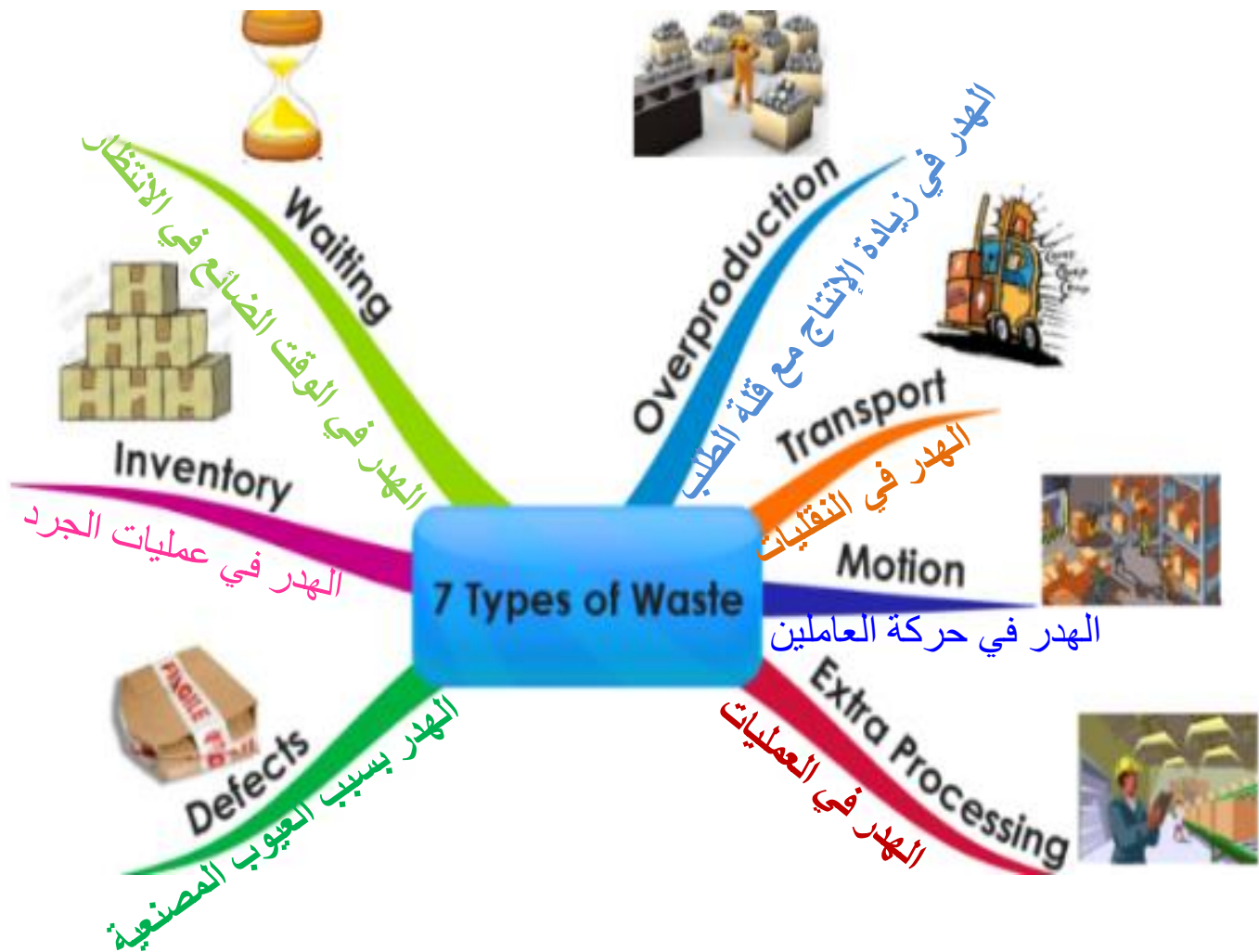
مودا Muda (أي هدر يحدث في الوقت أو المال)

هو ذلك النشاط الذي يستهلك موارد Absorb resources ، ولكن لا يولد أي قيمة، بل يضيف تكلفة، ويقسم لسبعة أقسام التي تسمى النفايات السبعة هي

M1



Activities that do
Not add value



النفائات السبعة

١. الهدر في زيادة الإنتاج مع قلة الطلب؛
٢. الهدر في الوقت الضائع في الانتظار؛
٣. الهدر في حركة العاملين؛
٤. الهدر في النقلات؛
٥. الهدر في العمليات؛
٦. الهدر في عمليات الجرد؛
٧. الهدر بسبب العيوب المصنعية.



M2



Workload that is
not balanced

مورا Mura (الهدر بسبب التضارب في الصلاحيات)

هي عدم موازنة الجهد أو التفاوت في الأداء مثال
عندما يُحمّل موظف جهداً أكثر من الآخرين خصوصاً في
العمليات التسلسلية والتي تتطلب انتقال المنتج من شخص إلى
آخر فيبدو أن الشخص هو الذي يؤخر العمل وتتراكم عنده
المنتجات (أو الملفات)، لكن الواقع غير ذلك حيث إن تصميم
العملية لا يوازن بين الجهد وهذه المشكلة .



استراتيجيات كايزن في التحسين المستمر



Work that creates burden for the
team members or processes

M3

موري Muri (الهدر الناتج عن زيادة الإجهاد البدني)

هو الإجهاد أو تحميل الآلة أو الشخص أكثر من الطاقة التي يستطيع تحملها، وربما يعتبر بعض المدراء تحميل شخص طاقة هائلة وتعويضه بالأجرة الإضافية أمراً حسناً يؤدي إلى استفادة الطرفين لكن كثرة ذلك قد تؤدي إلى قلب الأمور رأساً على عقب وتؤدي إلى خسائر أكبر إما بسبب عدم إنجاز العمل بجودة عالية أو إصابة الموظف أو تركه للعمل،

استراتيجيات كايزن في التحسين المستمر

تابع موري Muri (المدر الناتج عن زيادة الإجهاد البدني)

وكذلك الآلة إذا تم تحميلها أكثر من طاقتها بدون التوقف للفحص والصيانة سيؤدي ذلك إلى ظهور أعطال ومشاكل يكون إصلاحها مكلفاً ويحتاج إلى وقت وجهد أكثر مما قد كانت تستهلكه في الصيانة الدورية.



Work that creates burden for the team members or processes

الأولويات في تخفيض الهدر

يفضل أهل كايزن البدء في تخفيض:

المورا (هدر التضارب في الصلاحيات)؛

ثم تخفيض هدر الموري (هدر الإجهاد البدني)؛

وبعدها تخفيض هدر مودا (النفائات السبعة).

المدر الظاهري والمدر المخفي

يمكن أن يكون الهدر في المؤسسات

هدر ظاهر Obvious waste

فالهدر الظاهر يمكن التعرف عليه بسهولة. مثال على ذلك :
المنتجات أو الخدمات غي المطابقة، المخزون الزائد عن
الحاجة، التوازن غير السليم لخط الإنتاج، اجتماعات غير
منتظمة، الاستخدام الزائد للورق في الأعمال، الإنتاج أكثر
مما هو مطلوب، الاستهلاك الزائد للطاقة.

تابع الهدر الظاهري والهدر المخفي

يمكن أن يكون الهدر في المؤسسات

هدر مخفي Hidden waste

إما الهدر المخفي، فيشير إلى العمل الذي يكون ضروريا وفق طرق الإنتاج الحالية، ويمكن تغييره إذا تم تطبيق طرق متطورة للإنتاج لذلك، فكلما قل حجم الهدر، زاد رضا المستفيدين (بسبب تأثير الهدر على الجودة، التكلفة، وتسليم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب).

الإنتاج أو تقديم الخدمات المرن Lean Manufacturing

هو الإنتاج أو تقديم الخدمات الخالي من الهدر أو المخرجات غير المطابقة.
وهذا الهدر يقسم إلى سبعة اتجاهات رئيسية وهي:

تابع الإنتاج أو تقديم الخدمات المرن Lean Manufacturing

١. الهدر بسبب الإفراط في الإنتاج؛
٢. الهدر بسبب المخزون الكبير الزائد عن الحاجة؛
٣. الهدر بسبب عيوب في المنتج أو تقديم الخدمة؛
٤. الهدر في حركة منسوبي المؤسسة غير الضرورية داخل المؤسسة؛

تابع الإنتاج أو تقديم الخدمات المرن Lean Manufacturing

٥. الهدر بسبب العمليات الزائدة عن الحاجة أو العمليات غير المطابقة؛
٦. الهدر بسبب الانتظار أو التأخير وإضاعة الوقت؛
٧. الهدر بسبب نقل ومناولة المواد والمنتجات.

التحسين في موقع العمل "Gemba Kaizen"

يتم تنفيذ تقنيات "كايزن" أساساً في "جمبا Gemba" وهو المكان الحقيقي الذي تتم فيه الأنشطة الإنتاجية، والتي بإمكانها جعل المؤسسة تؤدي أعمالها بشكل أفضل. ويمكننا النظر إلى مفهوم "جمبا كايزن" على أنها هي منهجية منتظمة لتحديد وتخفيض وإزالة الهدر "Muda" ، "Mura" ، "Muri".

إدارة الهدر Waste management

- تهدف إدارة الهدر إلى التخلص من الهدر في كل جوانب العمل، بما في ذلك الهدر الذي له علاقة بـ :
- ✓ المستفيدين؛
 - ✓ تصميم المنتجات أو الخدمات؛
 - ✓ شبكة الموردين؛
 - ✓ إدارة الإنتاج أو تقديم الخدمات.

تابع إدارة الهدر Waste management

- وتتمثل أهداف إدارة الهدر في:
- ❖ استخدام جهود بشرية أقل؛
- ❖ تخفيض حجم المخزون؛
- ❖ تقليل حجم المساحات؛
- ❖ تقليل زمن الإنتاج أو تقديم الخدمات (أي إنتاج مما هو مطلوب في أقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل الموارد)؛
- ❖ إنتاج منتجات أو خدمات عالية الجودة، بأفضل كفاءة اقتصادية ممكنة وباستجابة عالية لطلبات المستفيدين.

مسيبات حصول الهدر Waste Causes

- الترتيب أو التصميم الداخلي غير الجيد للمصنع؛ ☒
- الوقت الطويل الذي يصرف لتهيئة خطوط تقديم الخدمة أو الماكينات للعمل؛ ☒
- عدم كفاءة العملية الإنتاجية؛ ☒
- عدم عمل صيانة وقائية للأدوات والمعدات؛ ☒

تابع مسببات حصول الهدر Waste Causes

- ✓ عدم التحكم بالعمليات والإجراءات؛
- ✓ عدم كفاية التدريب؛
- ✓ ضجر وعدم اكتراث منسوبي المؤسسة؛
- ✓ عدم التخطيط أو جدولة الإنتاج أو تقديم الخدمات؛
- ✓ التنظيم غير الجيد لمكان العمل؛
- ✓ الافتقار إلى المورد الجيد؛
- ✓ غياب محاسبة المقصرين؛

تابع مسببات حصول الهدر Waste Causes

- ☑ إنتاج منتجات أو خدمات غير مطابقة للمواصفات والمعايير المحددة؛
- ☑ التصميم غير الجيد للمنتج أو الخدمة؛
- ☑ طرق الإنتاج أو تقديم الخدمات غير الملائم؛
- ☑ أعمال لا تضيف أي قيمة للمنتج أو الخدمة، وإنما تزيد التكلفة فقط؛

خطوات عملية لتطبيق "كايزن" Kaizen

١. تحليل بيئة عمل المؤسسة بما في ذلك العمليات والإجراءات؛
٢. تحديد المناطق التي تحتاج بيئتها وعملياتها وإجراءاتها إلى تحسين أو تغيير؛
٣. اقتراح التغييرات المطلوبة؛
٤. توقع التأثير المحتمل حدوثه بعد تنفيذ التحسينات والتغييرات؛
٥. تنفيذ التحسينات والتغييرات المطلوبة؛

تابع خطوات عملية لتطبيق "كايزن Kaizen"

إن الفهم الحقيقي لكيفية تطبيق "كايزن" في المؤسسات ما زال محدودا، نعتقد انه من الواجب على القيادات في المؤسسات مواصلة حث منسوبيها على تطبيق منهجية "كايزن"، فهناك العديد من المؤسسات التي بدأت بتجويد الأعمال في هذه المؤسسة، وتمكنت من تطبيق أنظمة إدارة جودة قياسية دولية (على سبيل المثال ISO 9001)،

تابع خطوات عملية لتطبيق "كايزن Kaizen"

وتمت دراسة جميع العمليات والإجراءات ومطابقتها مع متطلبات هذه المواصفات القياسية الدولية، ولكنه تم إغفال جزء مهم من تجويد الأعمال في هذه المؤسسة، حيث تمت دراسة جميع العمليات والإجراءات وتم وضع نظام لها، ولكن لم تراعي المؤسسة النواحي التالية:

تابع خطوات عملية لتطبيق "كايزن Kaizen"

- العدد اللازم للموظفين المطلوب
- تكليفهم بهذه العمليات (n)؛
- التكلفة المادية التي تحتاجها الجهات لإتمام هذه العمليات (m)؛
- المدة الزمنية التي تحتاجها هذه العملية (t).

تابع خطوات عملية لتطبيق "كايزن Kaizen"

وبالنظر هنا إلى ما تم ذكره من منهجية "كايزن" فإنه يمكن ترصيع العمليات في المؤسسات المطبقة لأنظمة إدارة الجودة الإدارية وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001) بمنهجية "كايزن" بعد النظر إلى أن هذه العمليات يمكن النظر إليها كدالة P (Process) علماً أن المتغيرات في هذه الدالة هي:

تابع خطوات عملية لتطبيق "كايزن Kaizen"

(n) (عدد العاملين القائمين على تنفيذ العملية)
و (m) (مقدار الكلفة المالية التي تم إنفاقها لإنجاز العملية)
و (t) (المدة الزمنية اللازمة لإنجاز العملية) فإننا نرى أن
منهجية "كايزن" تقود إلى:

$$p(n, m, t) \rightarrow Min$$

تابع خطوات عملية لتطبيق "كايزن Kaizen"

أي أنه بعد تطبيق منهجية "كايزن"

والنظر إلى عدد الموظفين الزائد عن الحاجة في إنجاز العملية هو هدر؛

والنظر إلى الموارد المالية الزائدة عن حاجة إتمام العملية هو هدر؛

والنظر إلى الزمن الزائد عن الحاجة في إتمام العملية هو هدر أيضاً،

تابع خطوات عملية لتطبيق "كايزن Kaizen"

فإذا تمكّنت المؤسسة من تقليص هذه الأنواع الثلاثة السابقة من الهدر وجعله أقل ما يمكن تكون بذلك قد استفادة المؤسسة من منهجية "كايزن"، حيث سينعكس ذلك إيجابيا على تكلفة إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، مما سيؤدي إلى الإنعكاس إيجابياً على رضا المستفيدين.

تدريبات

استراتيجيات كايزن في التحسين المستمر

تدريب 1

من واقع المؤسسة التي تعمل لديها

• قم بإجراء عملية تحليل لبيئة العمل؛

• حدد عملية من العمليات التي يحدث هدر فيها خلال عملية

الإنجاز؛

• حدد نوع الهدر؛

• قدّم مقترحا لتحسين هذه العملية وإزالة الهدر الحاصل.

تدريب 2

بناءً على ما سبق في تحليل بيئة عمل مؤسستك، قم مع مجموعة عملك بمناقشة أنواع التحسين المستمر

- التحسينات على نطاق واسع؛
- التحسينات على نطاق ضيق؛

على العمليات التي يتم إجراؤها في المؤسسة لديك، مبينا نوع التحسين الأفضل والمبررات التي قادتك إلى تفضيله.

تدريب 3

قم بتطبيق عملي في المؤسسة التي تعمل لديها لترتيب مكتبك أو مكان عملك، مستخدماً الخطوات العملية للتحسين (الخطوات الخمسة) في "كايزن"، وقم بتوثيق النتائج بتقرير عن هذه العملية.

انتهى

استراتيجية كايرون في التحسين المستمر

مصطلحات وتعريف

Takt time

هو متوسط الوقت بين بداية إنتاج وحدة إنتاجية وبدء إنتاج الوحدة التالية ، عندما يتم تعيين بداية الإنتاج بحيث تتطابق مع معدل طلب العملاء.

مثال

إذا كان العميل يريد 10 وحدات في الأسبوع ، فحينئذ ، في ضوء أسبوع العمل 40 ساعة والتدفق الثابت عبر خط الإنتاج ، يجب أن يكون متوسط الوقت بين بداية الإنتاج 4 ساعات (أقل من ذلك في الواقع لحساب الأشياء مثل تعطل الماكينة وفواصل الموظفين المدفوعة المجدولة)، مما ينتج 10 وحدات تنتج في الأسبوع.

ملاحظة

، هناك اعتقاد خاطئ شائع هو أن Takt time مرتبط بالوقت الفعلي الذي يستغرق لإنتاج المنتج. في الواقع، يعكس Takt time ببساطة معدل الإنتاج اللازم لمطابقة الطلب. في المثال السابق، سواء كان الأمر يستغرق 4 دقائق أو 4 سنوات لإنتاج المنتج ، فإن Takt time يعتمد على طلب العميل.

إذا كانت عملية أو خط إنتاج غير قادر على الإنتاج في Takt time ، فإنه إما يلغى الطلب أو يضاف موارد أو يعاد هندسة العملية لتصحيح المشكلة.

حلقات الجودة Quality Circles

هي من تقنيات الإدارة التشاركية في إطار نظام الجودة حيث تقوم فرق صغيرة من العاملين بتحديد وحل مشكلة جودة أو أداء معينة.

في اليابان (حيث نشأت هذه الممارسة) تعتبر حلقات الجودة هي جزء لا يتجزأ من إدارة المشاريع وتسمى دوائر مراقبة الجودة.

يعتبر مفهوم حلقات الجودة من المفاهيم الحديثة والتي أخذت اهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات خاصة في ظل العولمة وازدياد حدة التنافس بين المؤسسات بحيث أصبح التركيز على جودة المنتج (الخدمة) وتمتعه بالخصائص والمميزات التي توافق المستفيدين من المفاتيح الرئيسية للنجاح والمنافسة خاصة وأن تمايز أذواق المستفيدين من جهة وتنوع المنتجات (الخدمات) المعروضة والجهات التي تقدمها من جهة أخرى قد شكل تحدياً للمؤسسات لكي تحاول تثبيت أقدامها في وسط هذه الدوامة.

من هنا شكلت حلقات الجودة جزءاً كبيراً من الحل بحيث أصبحت أداة فعالة في يد المنظمات لتحسين جودة ما تنتجه، ومما هو معروف فإن الجودة هي أداة التنافس حالياً سواء على صعيد المنتجات (الخدمات) المقدمة أو حتى على صعيد العمليات الداخلية في المؤسسة فهذه الأخيرة إن لم تتمتع بجودة في أدائها وتنفيذها ضاع الكثير من الوقت والموارد والتجهيزات سدى .

اليقظة الاستراتيجية

(النظرية والتطبيق)

- مقدمة
- مصطلح اليقظة الاستراتيجية
- مميزات اليقظة الاستراتيجية
- معلومات اليقظة الاستراتيجية
- أنواع اليقظة الاستراتيجية
- شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية
- آليات تنفيذ اليقظة الاستراتيجية

مقدمة:

في ظل تنامي تطور المؤسسات، أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا مهما في صنع القرارات الرشيدة، واليوم تعيش المؤسسات في عالم دائم التغير، يتداول فيه المعلومات بسرعة فائقة، مما يعنى إمكانية حصول الجميع عليها، فضلا عن أن التغيرات المتسارعة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور، قد يتأثر بهذه المتغيرات، لذا فهي مطالبة بمراقبة ومتابعة كل ما يحيط بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ومن ثم أصبحت نظم المعلومات العادية التي تمتلكها معظم المؤسسات لا تؤهلها للصمود في وجه التحديات والاضطراب البيئي الذي تعيشه، فغالبا ما ينحصر دورها في إدارة المعلومات الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وليس المعلومات التي تخص البيئة الخارجية لها، لهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية لتحصيل المعلومات الخاصة بها، واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

وعن طريق ال تحكم الجيد في المعلومات واستعمالها
بالطريقة الذكية بجانب عوامل أخرى يمكن لأي مؤسسة
أن تكون رائدة في مجال نشاطها ، ولتحقيق الريادة في عصر
المعلومات لابد للمؤسسات من التفطن لمفهوم "اليقظة
الاستراتيجية" ، وهو مفهوم حديث نسبيا

ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة، وضمان نشاطها وتحسين تنافساتها، وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة، ومعالجتها، وتحليلها ثم نشرها، واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية

واليقظة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة، التي
تبحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة من عملاء
وموردين وتكنولوجيا ومنافسين، ... إلخ، وذلك لما لهم من
أهمية في صناعة القرارات الاستراتيجية.

ولقد سيطر مفهوم اليقظة الاستراتيجية على أذهان القائمين على شئون المؤسسات الاقتصادية، إلا أن التغيرات التي تميز المجتمعات بسرعتها، وعمقها أصبحت تطال المؤسسات التربوية عامة، ومؤسسات التعليم العالي خاصة، وهذا يملئ عليها الأخذ بعين الاعتبار تحسين خططها؛ لأنها ربما تكون هي الأكثر حاجة من غيرها لأن تأخذ بمفهوم اليقظة الاستراتيجية؛

لكي تتفادى من خلاله المشكلات والصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذ استراتيجياتها، فليقظة الاستراتيجية أهمية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مما يؤدي إلى انتشار العديد من المؤسسات من كوارث محققة. كما تساعد في اتخاذ القرارات السليمة، وتقلل من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد.

الفرق بين مصطلح ذكاء الأعمال واليقظة الاستراتيجية:

وقد نشأ مفهوم اليقظة الاستراتيجية كأحد تطبيقات مصطلح ذكاء الأعمال (BI) Business Intelligence الذي تم تقديمه من قبل المحلل Gartner Group في منتصف التسعينيات، وتم تعريفه كمصطلح جماعي للمفاهيم، والأساليب التي تدعم اتخاذ القرارات من خلال تحليل المعلومات، والتسليم، والمعالجة، وأصبح استقصاء المعلومات واسع النطاق في ممارسة الأعمال والعلوم ويستخدم على نطاق واسع.

الفرق بين مصطلح ذكاء الأعمال واليقظة الاستراتيجية:

ومع ذلك، لا يزال هناك خلاف في فهم المصطلح، مما يؤدي إلى مجموعة غير محددة من التعاريف. وفي عام ١٩٩٦ ، تم تعريف ذكاء الأعمال BI على النحو التالي: بأنه مجموعة من أدوات تحليل البيانات، وإعداد التقارير، والاستعلام التي يمكنها أن تساعد المستخدمين على التنقل عبر مجموعة هائلة من البيانات لتجميع المعلومات القيمة منها.

الفرق بين مصطلح ذكاء الأعمال واليقظة الاستراتيجية:

كما يعرف بأنه مجموعة من التكنولوجيات والتطبيقات والعمليات المستخدمة؛ لجمع وتخزين، وإتاحة، وتحليل البيانات؛ لمساعدة المستخدمين في صنع قرارات أفضل»
كما تُمكن أنظمة BI المؤسسات من اتخاذ قرارات مستتيرة، وبالتالي يمكن اعتبارها مصدراً للميزة التنافسية

الفرق بين مصطلح ذكاء الأعمال واليقظة الاستراتيجية:

كما يعرف بأنه "عبارة عن تركيبة من العمليات والأساليب المحوسبة التي تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة تساعد في اتخاذ القرارات، كما توفر أنظمة ذكاء الأعمال الأدوات الأساسية التي تساعد في إعداد التقارير الفعالة وتحليل المعلومات؛ لفهم البيئات الداخلية والخارجية التنظيمية، مما يوفر للمديرين البيانات الأساسية التي يتم استخدامها في عمليات صنع القرار".

مصطلح اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة أو التيقظ تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا، وأخذ الحيطة منه.

وقد استخدم مصطلح اليقظة أول الأمر باللغة الفرنسية **Veille** والذي يعني الانتباه أو الحذر واليقظة **Vigilance** مأخوذة من كلمة اللاتينية **Vigilantia** التي تعني المراقبة بالرادار من أجل حماية منطقة ما استنادا على العمل المنظم الذي يهتم بالكشف والبحث عن المعلومات التي تؤثر على قدرة المنظمة على المراقبة؛ لجعلها تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعرفة حول البيئة

مصطلح اليقظة الاستراتيجية:

(١) عملية مستمرة من إدارة المعلومات، وصنع القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها.

(٢) عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتعقبون ويتتبعون، ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات والتي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال، وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة.

تابع : مصطلح اليقظة الاستراتيجية:

عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات (أو المعلومات أو الاستخبارات) ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة.

عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء والتنافسية بها.

ويمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية:

نشاط أو عملية تساعد المنظمة على الاطلاع الدائم بكافة التغيرات الممكنة والمحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال المراقبة المستمرة، والذكىة للمنظمة بأبعادها التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والبيئية، وذلك لاستباق التغيرات، والوصول إلى أفضل القرارات، مما يساعد على اغتنام الفرص، وتجنب التهديدات والمخاطر، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

مميزات اليقظة الاستراتيجية:

يؤدي تعرف اليقظة الإستراتيجية إلى ملاحظات مهمة تبرز ميزات من خلال كلمات أساسية تكونها، وهي:

(١) الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ في الحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

تابع: مميزات الـليقظة الاستراتيجية:

٢) التطوعية : لا يمكن للليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً ، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيسة للمحيط كونها هدف إبداعى، فهي على العكس من ذلك تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة من الانتباه الحاد وبتشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب تحرى الدقة عن المعلومات.

تابع: مميزات اليقظة الاستراتيجية:

٣) الذكاء الجماعي: ويعنى وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط ، من مقارنتها لإعطائها معنى معين ، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة ، مع عدم تجاوز أو عدم احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

تابع: مميزات اليقظة الاستراتيجية:

٤) المحيط : ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

تابع: مميزات اليقظة الاستراتيجية:

٥) العملية الإبداعية: تتضمن اليقظة الإستراتيجية - مع الأخذ في الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصاه- تفسيرات إشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع . فالمعلومات المعنية هي المتقصي عنها ، لاتصف أياً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وانشاء رؤية تطوعية إرادية.

مميزات اليقظة الاستراتيجية:

٦) التوقع: هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

أهمية اليقظة الاستراتيجية:

- ❖ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- ❖ تساعد على التوصل إلى المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسين.
- ❖ اكتساب موقع قوي من أجل طرح خدماتها وبرامجها المبتكرة في السوق.
- ❖ الزيادة من أثر التآزر والتعاقد في الجامعة.

أهمية اليقظة الاستراتيجية:

❖ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات المستفيدين.

❖ تسهم في توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة في الوقت

المناسب التي تدعم وتسهل عملية اتخاذ القرار الفاعل.

❖ تساعد القيادات الجامعية على استغلال ليس فقط

الفرص، وتجنب التهديدات بل تحليل حركة الفعاليات

الاقتصادية، وتأمين الحماية للجامعة، وتحقيق

مصالحها.

أهمية البقطة الاستراتيجية:

- ❖ أداة حقيقية لتحسين الأداء تسمح للجامعة بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صنع القرار على تطوير الجامعة، وحسن أدائها.
- ❖ تسمح باتخاذ أفضل القرارات بكل أمان وثقة: وهذا من خلال ما توفره من معلومات ذات طبيعة استراتيجية حول محيط الجامعة.

أهمية اليقظة الاستراتيجية:

- ❖ رصد ومراقبة وسبق التغيرات الحاصلة؛ بحيث لا تتفاجأ المنظمة بالتغيرات
- ❖ الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية ، تنافسية ، اجتماعية...
- ❖ وسيلة استراتيجية للتسيير، أي تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المنظمة ومن المنافسة في السوق.
- ❖ التقييم الموضوعي لوضعية المنظمة التنافسية.

أهمية اليقظة الاستراتيجية:

- ❖ رصد ومراقبة وسبق التغيرات الحاصلة؛ بحيث لا تتفاجأ المنظمة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية...
- ❖ وسيلة استراتيجية للتسيير، أي تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المنظمة ومن المنافسة في السوق.
- ❖ التقييم الموضوعي لوضعية المنظمة التنافسية.

ثالثاً: معلومات اللفظة الاستراتيجية:

توجد عدة أنواع من المعلومات اللازمة لللفظة الاستراتيجية، منها:

- ١- معلومات الإنذار المبكر: وهي تمثل المعلومات التي تحمل الاعتقاد بأنه يمكن أن يبدأ حدث المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة، وكما كانت علامة الإنذار توقعية كلما كانت علامة ضعيفة، الشدة، ويمكن التعبير عنها بـ "الإشارات الضعيفة". وتتسم هذه العلامات بالميزات التالية:

أ- النوعية: أغلبية معلومات البقعة الإستراتيجية نوعية، فلا يوجد لها أن تمثل فقط أرقاماً تبين الماضي، أو تسقط الماضي على الحاضر، فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسبية.

ب- الجزئية: معلومات، منتقاة، مجمعة، مفسرة، وتم المصادقة عليها، وتكون مسوكة بشكل منفصل، وتعتبر كل معلومة منها نافذة ومسئبة فيها، لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدرجاً معنى وتفسيراً، فهي تشبه جزءاً من لغز أو قطعة من

ج- النقصان: بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب،

علامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتماً، لكن هذا لا يمنع من استثمارها بطريقة مربحة، للذهاب على أبعد نقطة ، وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير أو معنى لها.

د- الغموض: كثيراً ما نفتقد إشارات الإنذار المبكر للدقة المرغوب فيها، وتكون ملتبسة ، وبالتالي يجب أن يؤخذ هذا اللبس الحتمي في الاعتبار في اختيار الدلائل التي نُسعمل لنشر المعلومات.

٢- المعلومات المحتملة: وهي المعلومات التي تُخبر عن قدرات عناصر ومتاعلي المحيط، والتي تهتم بها المؤسسة، أي أنه من المستحسن وضعها تحت المتابعة النشطة، فعلى سبيل المثال: إذا كان هذا المتعامل منافساً، فالمعلومات المحتملة والمهمة من الممكن أن تكون كمية تمويله الذاتي الدالة على مدى قدرته في تولى مشروع مهم، وجودة كفاءة عماله.

رابعاً: أنواع البقطة الاستراتيجية:

يشمل مفهوم البقطة الإستراتيجية تعبيراً شاملاً عن البقطة و التي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل البقطة الشاملة على محيط المؤسسة ،حيث تعطي البقطة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية ومساهمة منها في تحقيق تنافسيها الدائمة. لذا وجب على البقطة الإستراتيجية أن تكون مستهدفة للموضوعات والمتعاملين الذين من الممكن أن يؤثرها بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة.

وتنقسم أنواع البقطة الإستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف إلى:

أ- البقعة التكنولوجية

لقد أصبحت التكنولوجيا متغيراً إستراتيجياً مهماً لأن التكنولوجيا يمكنها أن تشكل عنصراً دائماً للتميز مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها لما تملكه من تكنولوجيا وكذا ما يتعلق بمنافسيها، ولهذا فمن المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستدامة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي والمحلي لحماية مستقبلها، ولذا نوجب عليها إعداد جهاز للبقعة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية.

وتعرف البقعة التكنولوجية بأنها " مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي البقعة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات " .

وتعرف أيضا بأنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات. "

إضافة إلى أنها مجموع الأنشطة التي تسمح بما يلي:

- ١- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.
 - ٢- جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها.
 - ٣- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.
- وعليه فإن البقطة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:
- ١- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
 - ٢- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
 - ٣- ما هي المؤسسات المتطورة لتكنولوجيا في هذا القطاع؟
 - ٤- ما هي المعايير المعمول بها حالياً في المجال التكنولوجي؟

ب- البقعة التنافسية:

البقعة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) ثم إجراء تحليل المنافسة واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار الإستراتيجي.

فالبقعة التنافسية تهتم بمراقبة أنشطة المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، واستراتيجياتهم،...) وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب اتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين لها.

ج- البقطة التجارية:

هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/مستفيدين وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق ... الخ. فالبقطة التجارية تركز بشكل خاص على المستفيدين والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات، والمعلومات المحصل عليها من خلال البقطة التجارية تلقي ونقاط مع معلومات البقطة التنافسية، حيث إن البقطة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات المستفيدين على المدى الطويل، فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

وبالتالي فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات المستفيدين وقدراتهم على الوفاء، وكذا وضعية موردي المؤسسة وقدراتهم على توفير المادة الأولية، وعليه يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات التسويقية.

د- البقعة الاجتماعية:

وتتمثل البقعة الاجتماعية في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل:
الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك
بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المبتدع ويهدد سلامة أو يعزز التماسك التنظيمي.
ونرى أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت
ممکن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط.

وبالتالي فالبيئة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات:

- ١- تطور النمو الديموجرافي. ٢- عادات الاستهلاك. ٣- تغير الموضة في الملابس.
- ٤- التجمعات السكانية أو الزواج نحو منطقة ما.

وحيث إن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة التعليمية، فيجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، ومن ثم على رسالتها التعليمية والتربوية ومن ثم فالمؤسسة التعليمية بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ومعدل النمو السكاني، وتوزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط تقديم الخدمة وعددها، كما نحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك.

هـ- البقطة القانونية:

تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التعليمية وليس فقط المعايير القانونية، وإنما أيضا المعايير التكنولوجية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات التعليمية مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة وكذا تطور السياسات.

ولذا لابد على المؤسسة التعليمية من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة وذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس.

و-البقطة البيئية:

ونخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم نتناولها الأنواع السابقة، كالبقطة الخاصة بعلم البيئة، البقطة الثقافية، البقطة المالية، ... الخ ، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط ومستقبل المؤسسة.

إن تطبيق البقعة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق
بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المتناثرة
بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد
المعلومات الأساسية.

خامساً: شروط فعالية البقطة الاستراتيجية :

توجد خمسة شروط أساسية على المؤسسة التعليمية أن تحققها لتضمن بها فعالية بقطتها الاستراتيجية وهي:

١ - إدارة ثابتة من قبل الإدارة العليا فعلى المسيرين اعتبار البقطة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً.

- ٢- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن البقعة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- ٣- التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- ٤- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة ناظر مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- ٥- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

سادساً: آليات التنفيذ:

يمكن تنفيذ عملية البقعة الاستراتيجية بإحدى الآليتين التاليتين وهما:

- ١- آلية التحكم: وهي تعني بأن الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات البقعة الاستراتيجية بدءاً من الطلب السريع والعاجل من المسئول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.

٢- آلية الإنذار: ونعني أن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص، الذين سيتم ذكرهم للمعلومات -وهم المتعقبون- حيث يقومون بمبادراتهم الشخصية بتتبع المسئول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك عند الحصول على معلومات مهمة، وتكون المبادرة من طرف المنشط للبقعة الإستراتيجية لهذا الفريق.