

المحاضرة 14

التغيير والتطوير باستخدام النظرية اليابانية (كايزن) (Kaizen / 改善)

مقدمة :

يتحدد مفهوم كايزن لدى اليابانيين بأفكار مبسطة جدا تقوم على التحسين المستمر بإحداث تغيير ببطء في العمل ولكنه يجب أن يكون مستمرا، أي عمل شيء قليل بطريقة أفضل بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من كل يوم، بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطا خلال التخلص من الهدر، ويمكن استعمال هذا المبدأ في تطوير الذات بنجاح كبير، وذلك بالقيام بعمل تحسين صغير أو تطوير بسيط في أحد جوانب الحياة والاستمرار عليه لفترة، وبعدها بالقيام بتعديل آخر بسيط والاستمرار عليه لفترة وهكذا. وهذا أسهل بكثير من محاولة القيام بتعديل كبير وجذري فجأة في حياة الشخص، دخلت النظرية والفلسفة في كل مناحي الحياة اليابانية ليصبح الإبداع والتنظيم جزءا أساسيا في التربية والتعليم والتطبيق لديهم. فالهدف من الفلسفة تركيز الفرد في مرحلة التحسين والتطوير الدائم سواء أكان هذا التحسين في نفسه، عبادته، عمله، سلوكه، أخالقه، نمط ثقافته، نظريته للحياة، وطريقة تعامله مع الآخرين. ابتكر فلسفة الكايزن الياباني تاييشي أوهونو وكان الهدف منه تطوير قيادة المؤسسات الصناعية والاقتصادية حيث كان المجال الأساسي لتطبيق الفلسفة أماكن العمل والشركات، لكنه سرعان ما تم تطوير الفلسفة لتشمل تطبيقاتها جميع جوانب الحياة وما ساهم في انتشار الفلسفة في العالم هو كتاب تم إصداره العام 1985

كل مؤسسة تضع في أديباتها العناصر الأساسية ألي عمل، وهي: الفكر الإداري، والمهارات المهنية، والاتجاهات السلوكية، كما تسعى المنظمات إلى تحقيق درجة رضا أعلى للعملاء، وتعزيز الثقة بينها وبين العميل، واحترام الوقت، والجودة وغيرها

وتلجأ المؤسسات إلى استخدام نماذج تستطيع من خلالها تحديد جوانب القوة والضعف في أدائها، وعلى ضوء نتائج التقييم يتم تقويم الأداء، وتحقيق التطوير المطلوب.

وهناك أجهزة ومؤسسات أخرى يمكن أن يطلق عليها اسم **الأجهزة النائمة**، وهذه الأجهزة تؤمن بنظرية الاستقرار، والخوف من التغيير، والولاء للأسس القديمة، والأنظمة واللوائح التي بني عليها الجهاز، واحترام هذه الأنظمة وتقديرها إلى درجة يجعلها تحرم من التغيير والتطوير، وبسبب هذه النظرة تستمر بعض الأجهزة مثلما بدأت على الرغم من تغير الظروف من حولها، فإما تخاف من التغيير أولا تملك مقوماته أو ما يتعلق بالتكلفة المالية.

إن قضية التطوير ليست قضية اختيارية، وليست ترفا بل هي ضرورة، ولهذا لا بد من وضع نظام يدفع الأجهزة والمؤسسات بالتطوير وفق مدد زمنية محددة لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.

KAIZEN كايزن

هو من وسائل التغيير التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي العميق

- وهي طريقة وفلسفة ابتكرها **تاييشي أوهونو** (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات

أساس تعريف كايزن :

مفهوم كايزن KAIZEN يتكون من كلمتين يابانيتين :

KAI = CHANGE = التغيير
ZEN = GOOD = للأفضل أو الأحسن

(FOR THE BETTER)

- وترجم إجمالاً KAIZEN إلى **Continual Improvement** أو التحسين المستمر

ويظن الدارسون للنهضة الحضارية اليابانية أن أحد أسبابها هو مبدأ التحسين المستمر الذي يعبر عنه اليابانيون بكلمة (كايزن !!)

وليس لهذه الكلمة مرادف دقيق في الألسن الأخرى!

وقد قام (أنتوني روبنز) باستحداث مصطلح انجليزي لهذه الكلمة هو (CANI) (continuous and never-lasting improvement)

ومعناها (الدقيق) : التحسين المستمر والدائم

تاريخ كايزن

كايزن منهجية موجودة في المجتمع الياباني وتستخدم في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات .

التاريخ مهم

لقد انتشر مفهوم كايزن أكثر في **العام 1984 م** على يد **الخبير الياباني (ماساكي إمامي)** ، والذي بين كيف استخدمت اليابان مفهوم كايزن في تحسين تنافسياتها ومكانتها الاقتصادية، كما بين كيف تستخدم في المصانع اليابانية وبداية من شركة تويوتا. وتعد فكرة تحديد الهدر والتخلص من الهدر في العمليات هما المحورين الرئيسيين لصناعة التحسين من خلال كايزن.

مبدأ كايزن

هو أن تكون دائما في مرحلة تطور ، وتحسين ..

في نفسك ، في عبادتك ، في عملك ، في منتجك ...

ويجب أن لا يتوقف الإبداع أبدا ، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد ما اللحاق بك.

ومن المبادئ الأساسية في فلسفة كايزن هي وضع العملاء في المقام الأول ... بمعنى أن يكون العميل هو مخرجات ومدخلات كافة العمليات والأداءات الإدارية. ولهذا المبدأ تطبيق رائع في كافة مجالات الحياة

مثال على ذلك ما تعمل به مؤسسة سوني ::

حيث سأل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلا: إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعا , وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا .

قم بحذف وشطب كل ما يعيق الإبداع. من نظم وقوانين وقواعد،

والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدوك في شيء، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك

مختصر منهجية كايزن

- 1- كايزن عملية تحسين دائمة
- 2- تتميز بالتأثير الواضح
- 3- يركز على الأماكن الأهم استراتيجيا
- 4- تحقق نتائج سريعة
- 5- وتحافظ على استمراريتها.

حلقات كايزن

تهدف حلقات كايزن إلى تطوير الأداء وبيئة العمل . وعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر . فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلي ، حيث من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا في إيجادها بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها ، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا ارتأوا ضرورة لذلك.

طريقة (كايزن) لتحقيق الأهداف :

هل سبق لك استخدام (طريقة كايزن) لتحقيق الأهداف ؟

إنها تقنية يابانية تحقق النجاح من خلال خطوات صغيرة وثابتة

(كايزن) يمكن إيجازه بالمقولة الشائعة القوية (رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة) وتعتمد (كايزن) على ست استراتيجيات مختلفة وهي :

- 1- طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهاهم الإبداع .
- 2- التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة دون تحريك عضلة واحدة .
- 3- اتخاذ تحركات صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح .
- 4- حل المشكلات الصغيرة عند مواجهة أزمة طاحنة .
- 5- منح مكافآت صغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج
- 6- إدراك اللحظات الصغيرة ولكن الحاسمة والمؤثرة ومع ذلك يتجاهلها الآخرون جميعا

وليس بالضرورة استخدام هذه الاستراتيجيات جميعها فقد يكفي اثنتين أو ثلاث لتحقيق التغيير

تطبيقات جمبا كايزن GEMBA Kaizen

يتم تنفيذ تقنيات كايزن أساسا في الجمبا Gemba - وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي أو بمعنى آخر أن تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة .

وتترجم إجمالاً إلى التحسين المستمر من خلال التركيز على مواقع العمل أو العمليات أو مصادر القيمة المضافة في المؤسسة

وتستخدم خبراء (إتقان) أكثر من 60 خبيرا عالميا متخصصين في مختلف المؤسسات والصناعات ولديهم خبرات ثابتة من خلال قصص النجاح الكبيرة التي حققوها في فترة خمسة أيام لكل ورشة من ورش جمبا كايزن.

التحسين المستمر باستخدام كايزن

منهج التغيير باستخدام كايزن يقوم على:

- ★ التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل.
- ★ هذا التغيير ينتج ويطبق في الجمبا (موقع العمل)
- ★ رفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير
- ★ كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حاليا لابد وأنها تحتوي هدرا أو هالكا (waste) وتقليل أو التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعمل المستفيد من نتائجها.

نظرية التغيير باستخدام كايزن

- تعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير من خلال كايزن ولذلك تعتبر كايزن عملية تحسين دائمة:
 - تتميز بالتأثير الواضح (Significant (large) .
 - تركز على الأماكن الأهم استراتيجيا Strategically important areas
 - تحقق نتائج سريعة Speedily Achieved
 - وتحافظ على استمراريته. Sustainable

مفهوم الإدارة المرنة في (كايزن) Lean Management

أساس الإدارة المرنة هو التخلص من الهدر ومصادر الخسارة أولاً بأول وكذلك كايزن.

أساس كايزن

إي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد

اي عملية = عمل + مودا (Muda)

- مودا (Muda) كلمة يابانية تعني الأعمال غير المفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة

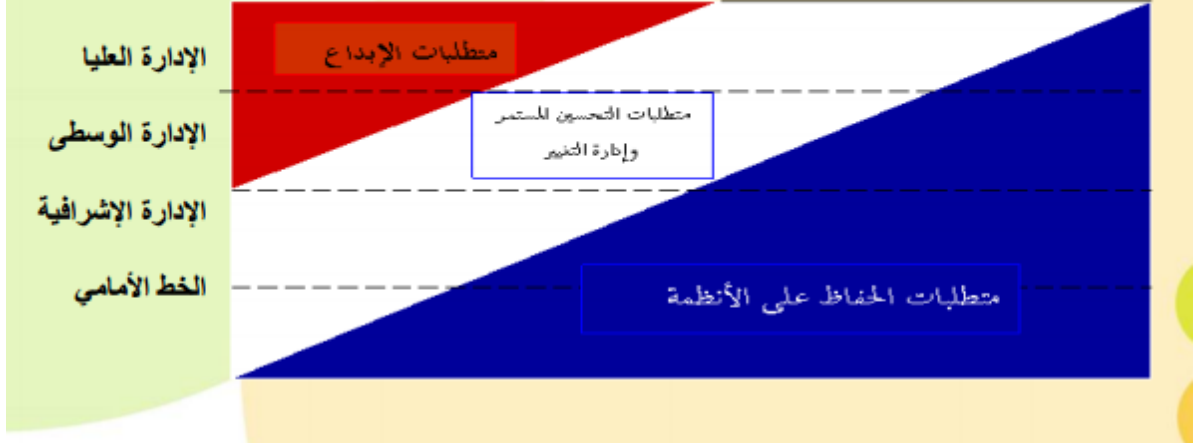
- كايزن تركز على تقليل الهدر في الجمبا

الأنواع السبعة للهدر في المؤسسات التي يضمن خبراء (إتيان) العالميين القضاء عليها :

- ★ هدر الإنتاج الزائد عن الحد
- ★ هدر الانتظار
- ★ هدر النقل
- ★ هدر التشغيل
- ★ هدر التخزين
- ★ هدر الإصالح/ المرفوضات
- ★ هدر الحركة

مثال : أنه حدث مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك أن أراد المدير استغلال حماسة موظف جديد في الشركة، فطلب منه أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي، فبدأ ذلك الموظف الجديد، حاول الوصول إلى ذلك ، مما أثار سخرية الموظفين القدامى منه فيما بينهم إذ أنهم قد تعودوا على عدم الإبداع، وتجمدت مفاهيمهم على أنه من المستحيل صنع هذا الطلاء، لكن المفاجأة فجرها ذلك الموظف الجديد، عندما استطاع ابتكار طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي ، حقا إنه لا مستحيل أبدا .

فهم طبيعة المؤسسة في مفهوم كايزن



نتائج تطبيق كايزن

- 50 - 70 % تقليل في زمن التشغيل
- 20 - 40 % زيادة في الكفاءة
- 20 - 40 % توفير في التكلفة
- 40 - 60 % تقليل الأخطاء
- 50 % تقليل في المساحة المستخدمة
- تحسين ملموس في معنويات العاملين
- تمكين الموارد البشرية
- اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة
- كايزن يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد
- مؤسسات القطاع العام تفتقد طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن (كايزن) سيساعد على جعل هذه الروح محببة إلى الجميع
- ونظام التحسين المستمر هو نظام صارم ، لا يمكن ممارسته بين أونة وأخرى فقط ، حين تود ذلك . بل يجب أن تكون التزاما مستمرا يدعمه الفعل
- كايزن ممكن أن يقلل من الحزازيات التي تنتج بين الطبقات الإدارية وبالتالي يساعد أيضا على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة بعد التخصيص

اقتراحات لإدارة التغيير في المؤسسات العربية :

- إن مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة أي كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائما للتحسين والتطوير.
- المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسئولي الإدارة العليا لأي مؤسسة عن التغيير
- إن معظم المديرين العرب يسعون للعلاج المؤقت للمشاكل أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة ولا يستطيعون رؤية أهمية التركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التقييس والتحسينات الصغيرة المتراكمة.
- اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير هو السر خلف نجاح أي تغيير.
- لأنهم المثل والقذوة لباقي العاملين فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات وهم من يوفر الموارد للتحسين.

- التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة للعملاء والمستفيدين احد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة.
- لا بد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية .
- التحسين المستمر لا بد أن يظل دائما مستمرا .
- لا بد من مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل .
- تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائما عن حلول تمنع تكرار المشاكل .
- أبدأ بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير وتذكر أن كل عملية يمكن تحسينها .
- يجب التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل ممكن أن تدعم عملية التغيير .
- التغيير سيأخذ وقته فتحلى بالصبر.

وصايا تطبيق كايزن :

- 1- فكر دائما في "كيف" تنفذ الاقتراح الجديد الجيد، وليس في "لماذا" لا تنفذه
- 2- ولذا لا تقبل مبررات انخفاض الإنتاجية من أعوانك. فهي ليست ثابتة ولا يجب أن تكون كذلك
- 3- لا تبحث عن الكمال في الاقتراح الجديد، فقط نفذه ولو بنسبة نجاح 50%، بعد ذلك طبق عليه (كايزن) بأسلوب تدريجي
- 4- صحح الأخطاء فور وقوعها
- 5- لا تخصص أية نفقات لتطبيق "كايزن"، إذ تكمن كفاءة "كايزن" في تقليل النفقات، فلا تجعلها تتقلب إلى نقيضها كما يحدث لأغلب الممارسات الإدارية
- 6- تخلص من التفكير التقليدي بشأن: "أننا يجب أن نفعل ذلك، بهذه الطريقة فقط "
- 7- كن يقظاً لملاحظة فرص التطوير الممكنة – خاصة إذا كانت هناك مؤشرات ، مثل شكاوى العملاءالخ
- 8- اعمل دائما على مستويين :

أ- مستوى الأفراد ب- مستوى العمليات

وهذا سرتفوق أسلوب "جمبا كايزن" على أسلوب الهندرة الذي يعمل على مستوى العمليات فقط يستدعي ذلك تمكين العاملين ومنحهم السلطات الكافية لإجراء التعديلات التي يرون فعاليتها ، هنا يصبح المشروع أشبه بالتلميذ الذي يطلب العلم دون ان يعتبر نفسه عالما بكل شيء.

كي تحقق الكايزن عليك أن تتبع الاستراتيجيات التالية:

- 1- طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهم الإبداع .
- 2- التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
- 3- اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح .
- 4- حل المشكلات الصغيرة عند مواجهة أزمة مؤلمة كي لا تضطر إلى حل مشكلات .
- 5- منح مكافآت صغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج
- 6- إدراك اللحظات الصغيرة ولكن الحاسمة والمؤثرة ومع ذلك يتجاهلها الآخرون

كتب الكاتب الياباني ماساكي إيمياي كتاب أسماء جمبا كايزن وجمبا تعني باليابانية الموقع الفعلي، ويمكن ترجمة الكلمتين إلى إداره من موقع الأحداث يقول ماساكي في كتابه :

يكتفي كثير من المديرين بالجلوس إلى مكاتبهم ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه: مكتب المدير العام، إنهم لا يعرفون شيئاً عن منتجاتهم وخدماتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم إلا عندما يوقعون كشوف المرتبات!! هؤلاء المدبرون لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مصانعهم وشركاتهم. لذا فهم غرباء عن ما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها على الورق، وعندما تنفصل علاقتهم الحقيقية بموقع الأحداث على هذا النحو تنفصل أيضاً علاقتهم الحقيقية بشركتهم وبموظفيهم وبعملائهم

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل