

# رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات Kaizen كايزن للدكتور / محمد جاسم بوحجي

## مقدمة

يعتبر التحسين المستمر هو الموضوع المشترك في مبادرات (تحسين الجودة) في جميع أرجاء العالم. وفي اليابان يطلق على التحسين المستمر: "الكايزن". وقد أصبح هذا اللفظ جزءاً من مفردات العمل التجاري، فمهما حققت من نجاحات إذا لم تبذل أي جهد للمزيد منها ولتطويرها وتحسينها، ولم تدخل في حالة التحدي مع النفس لأجل السعي للأفضل، فسيأتي الوقت الذي تصبح نجاحاتك شيء من الماضي، وسيسبقك من جاء بعدك!!

الكايزن "Kaizen" هي استراتيجية يابانية، وهي تتكون من كلمتين يابانيتين\*: كاي "Kai" وتعني التغيير، \*زن "zen" وتعني للأفضل. وترجم إجمالاً Kaizen إلى Continual Improvement أي التحسين المستمر. وقد ظهر مفهوم الكايزن للوجود عام 1984 م على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي. وتتلخص فلسفة الكايزن في أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي على أي هدر من أي نوع " سواء مادي أو معنوي أو فكري، أو... والتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها. إذن محور التغيير باستخدام الكايزن يتمثل في فكرة التخلص من الهدر "waste" في العمليات وهي المحور الرئيسي للتغيير من خلال الكايزن.

## مميزات الكايزن

يعتبر الكايزن عملية تحسين دائمة تتميز بالتأثير الواضح. " Significant"، وتركز على الأماكن الأهم استراتيجياً. "Stragically important areas"، والتي تحقق نتائج سريعة " Speedily Achieved"، ومن الممكن أن تحافظ على استمراريتها. " Sustainable"

كي تحقق الكايزن عليك أن تتبع الاستراتيجيات التالية

طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهاام الإبداع، والتدبر في أفكار صغيرة لإكتساب عادات ومهارات جديدة، وإتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح، وحل المشكلات الصغيرة حتى عند مواجهة أزمة مؤلمة كي لا تضطر إلى حل مشكلات أكبر، منح المكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج، وإدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون.

إذن لتطبيق استراتيجية الكايزن اسأل نفسك: ماهي الخطوة الصغيرة التي إذا قمت بها سأحصل على ما أريد؟ "يشترط أن تكون الخطوة صغيرة جداً جداً." تستخدم استراتيجية الكايزن في كل مجالات الحياة من أصغرها إلى أكبرها في استراتيجية معاكسة للتجديد. فالتجديد يطبق التغيير الشامل الجذري، أما الكايزن فهو يطبق التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة. فالكايزن يحتاج إلى الخطوة الصغيرة والصبر والمتابعة المستمرة كي تضمن النجاح والتغيير المطلوب على المدى الطويل.

## جمبا كايزن

Gemba KAIZEN يتم تنفيذ تقنيات كايزن اساساً في جمبا Gemba - وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي او بمعنى آخر اين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة. • وترجم إجمالاً KAIZEN Gemba الى التحسين المستمر في مواقع العمل او العمليات. • ان جمبا كايزن مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً .. أي التغيير لتصبح الأفضل عالمياً.

## التحسين المستمر باستخدام كايزن

منهج التغيير باستخدام كايزن تقوم على: • التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل. • هذا التغيير ينتج ويطبق في الجمبا (موقع العمل) يرفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير. فكل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي هدراً او هالكاً (waste) وتقليل او التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة

للعملية وللعميل المستفيد من ناتجها.

التغيير باستخدام كايزن- تعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير من خلال كايزنولذلك تعتبر كايزن عملية تحسين دائمة: تتميز بالتأثير الواضح Significant (large)، وتركز على الأماكن الأهم استراتيجيا Strategically important areas ، وتحقق نتائج سريعة Speedily Achieved، وتحافظ على استمراريتها Sustainable

### اساس كايزن

اي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد ، وكما تنظر منهجية إلى اي عملية = عمل + مودا (Muda) (أي هدر). فمودا (Muda) كلمة يابانية تعني الأعمال الغير مفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة. وكايزن تركز على مهاجمة كل (مودا) موجودة في (جمبا) (أي في مكان العمل).

### انواع المودا -

- 1.هدر الإنتاج الزائد عن الحد
- 2-هدر الانتظار
- 3-هدر النقل
- 4-هدر التشغيل
- 5-هدر التخزين
- 6-هدر الحركة
- 7-هدر الإصلاح/ المرفوضات

### نتائج تطبيق كايزن

50:70%• تقليل في زمن التشغيل

20:40% • زيادة في الكفاءة

20:40% • توفير في التكلفة

40:60% • تقليل للأخطاء

50% • تقليل في المساحة المستخدمة

• تحسن ملموس في معنويات العاملين

• تمكين الموارد البشرية

• اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة

### نظرية التغيير باستخدام كايزن

تطبيق كايزن يتضمن عناصر تقنية واجتماعية

• ان هدف التغيير باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر او الفاقد في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في العملية

• الجانب الاجتماعي في كايزن يتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار انشطة التعلم جزء اساسي في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل اليها بنفسه.

دراسة الحالات الحقيقية في المؤسسات والتجربة تؤكد نجاح كايزن في صناعة مفاهيم التغيير الأساسية، وهو ما يؤكد أهمية الدراسة المسبقة للمؤسسة ودور الخبرات وطرق استغلالها، ووضع التزام المدير العام وأعوانه كأساس للشروع في عملية التغيير.

مفهوم خلق القدرة على الملاحظة لفرص التطوير

• مفهوم روح الفريق في الحرب ضد الهدر

• مفهوم التغيير المرحلي

- مفهوم التغيير بعنف من أجل البقاء
- مفهوم استغلال التدريب المركز كوسيلة مباشرة لصنع التغيير والشعور بالملكية للنجاح القادم
- مفهوم التنافسية
- مفهوم الإبداع
- التقليل من الأعمال الورقية والتقارير التي ليس لها فائدة

### من خلال استغلال منهجية كايزن في تسريع وإنجاح عملية التغيير في المؤسسات التي يتم خصصتها في المنطقة

- 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.
- معنى التكلفة للإنتاجية والهدر في القطاع الخدماتي غير واضحة للكثير من المؤسسات وبالتالي ممكن أن يكون لكاييزن دور واضح في صنع هذه الثقافة.
- 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

- ان مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن ان تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة أي كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ ان هناك فرصة دائماً للتحسن والتطوير.
- المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسئولو 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 والقُدوة 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 والمستفيدون احد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في اي مؤسسة.
- لا بد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية.
- التحسين المستمر لا بد ان يظل دائماً مستمراً
- 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 دائماً عن حلول تمنع تكرار المشاكل.
- أبدأ بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير وتذكر ان كل عملية يمكن تحسينها.
- يجب التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل ممكن ان تدعم عملية التغيير.
- التغيير سيأخذ وقته فتحلى بالصبر.