**المحور السادس- التقنيات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:**

**1- التحسين المستمر:** تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجرى في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على " إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة، فهي تهدف للوصول إلى الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة.

**1-1- مفهوم التحسين المستمر:** ويطلق على مفهوم التحسين المستمر باللغة اليابانية كلمة (Kaizen) وهي كلمة يابانية مؤلفة من جزئين: الجزء الاول (Kai) وتعني (التغيير) (Change) والجزء الثاني (Zen) وتعني جيد (Good)  ، ويطلق على التحسين المستمر أيضا ـ (5s) لأنه يعني خمس عبارات يابانية كلها تبدأ بالحرف (S) وتتضمن: "التصفية، التنظيم، التنظيف، التقييس التدريب والانضباط"إذ أن تطبيق هذه المصطلحات في المنظمة يضمن تحقيق مبدأ التحسين المستمر.

وبمجرد بناء نظام إدارة الجودة، من الضروري ضمان مشاركة جميع الموظفين من أجل التحسين المستمر لهذا النظام من خلال تنظيم جلسات توعية للموظفين حول دور نظام إدارة الجودة وإعادة تشكيل الموظفين الذين يقومون بإجراء تحسينات على هذا النظام

وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وفلسفة إبتكرها تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، وأيضاً إمكانية تطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية، وفي ميدان الأعمال والصناعات.

وتشير كلمة الكايزن إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري محسنة النشاطات الموحدة وطرق العمل، وتعمل فلسفة الـكايزن بالأساس على الحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والوقت، وقد تم تطبيق النظرية في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم.

ويعرف الكايزن على أنه أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية بسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، تخفض التكاليف وتقلل من الفاقد والهدر في الموارد وتزيد من معدل الإنتاجية.

كما يعرف ايمي مازاكي (1986 (Imai Masaaki الكايزن على أنه التحسين أو التحسين المستمر في الحياة الاجتماعية، والحياة الشخصية، وحياة العمل في موقع العمل.  
 في حين نجد أن عملية التحسين المستمر لإدارة الجودة هي " أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعنى الزوال"  
**1-2- أهمية التحسين المستمر:** وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في "قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية :

* التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.
* التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحله لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كافة.
* يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا What ؟ وكيف How ؟ وليس على منهجية من Who؟.
* التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ اعمله صحيحا منذ البدء.
* التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه احد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة .

**1-3- التحسين المستمر والنهج التقليدي:** يمكن تلخيص الفرق بين التحسين المستمر والنهج التقليدي في الجدول التالي:

|  |  |
| --- | --- |
| **التحسين المستمر** | **النهج التقليدي** |
| - التركيز على العميل  - عبر فرق وظيفية  - التركيز على: ما، وكيف؟  - التركيز على المدى الطويل  - التحسين المستمر  - التركيز على عملية التحسين  - التحسينات التدريجية  - حل المشاكل | - التركيز على حصة السوق  - الفرد  - التركيز على: الذين، ولماذا؟  - التركيز على المدى القصير  - التركيز على الوضع الراهن  ا- لتركيز على المنتجات  - التركيز على الابتكار  - حلول مؤقتة للمنتج |

**1-4- خطوات عملية التحسين المستمر**: إن التحسين المستمر عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التميز الدائم في الأداء، ويتضح أهمية مشاركة العاملين في جميع خطوات عملية التحسين المستمر، حيث يشير سوادا Swada (1995) أن الطريق لتنفيذ مبدأ الكايزن للحفاظ على المعايير وتحسينه يتم من خلال فرق من الناس، من خلال سلسلة من الخطوات لتحقيق ذلك بما يسمى رباعية ديمنج 1986 أو دورة PDCA ، والتي أسماها لاحقاً في عام 1993 في كتابه "الإقتصاد الجديد" بـدورة PDCA

* **التخطيط :Plan** يتم بهذه الخطوة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل البيانات، وتصميم خطة للتحسين، ثم تحديد معايير لتقويم الخطة. تتطلب تنفيذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً.
* **التنفيذ: Do** وتوثيق التغييرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم
* **التقييم بناء على المعايير Check**: تم هنا تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج الأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط
* **التحسين بناء على نتائج التقييم : Act**إذا كانت نتائج التقويم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها. أما إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة وهكذا يتم إعادة الدورة من جديد.

والشكل الموالي يوضح دورة ديمينج

**1-5-أهمية التحسين المستمر:**

* تحسين الجودة.
* تخفيض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء.
* تحسين الإنتاجية.
* الاستحواذ على أكبر حصة سوقية بأعلى جودة وأقل سعر.
* لبقاء في مجال الأعمال وزيادة فرص التوسع في السوق.

**1-6- خصائص التحسين المستمر:**

* التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة.
* يركز التحسين المستمر على تحسين العمليات من أجل تحقيق نتائج أفضل.
* يشمل التحسين المستمر بأسلوب الكايزن جميع عمليات المنظمة.

**1-7- أسباب الاهتمام بالتحسين المستمر:**

* الرغبة في التغيير نتيجة تشبع الأسواق بالمنظمات ذات الاختصاصات المتشابهة.
* زيادة حدة المنافسة نتيجة دخول منافسين جدد مزودين بوسائل إقناع مختلفة.
* الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتزايدة.
* زيادة متطلبات العملاء وصعوبة إقناعهم بالمنتجات.
* ندرة الموارد والبحث في طرق الاستغلال الأمثل لها.

**1-8- الوصايا العشر لتطبيق برنامج كايزن :**

* التفكير في كيفية تنفيذ الطريقة الجديدة، وليس في "لماذا لا يمكن تنفيذها، فكر كيف ستنجح الطريقة الجديدة، ولا تفكر في فشلها.
* لا تخلق الأعذار والمبررات، بل يجب رفض الوضع الحالي، وليس هناك أي عذر لعدم محاولة تجربة شيئا ما.
* هدم البحث عن الكمال في الحلول، بل تنفيذ ما يحقق ولو بعض التحسين.
* التفكير في أكثر من طريقة لتجعل تنفيذ الاقتراح ممكنا.
* تصحيح الأخطاء لحظة اكتشافها.
* استخدام المعرفة بدلا من النقود.
* الحصول على الأفكار من عدة أشخاص، أفضل من الاعتماد على معرفة شخص واحد.
* تكرار لماذا؟ خمس مرات، والبحث عن الأسباب الجذرية، فتكرار السؤال لماذا، يفيد في تقوية القناعة حول مشكلة ما، ويساعد على الإحاطة العامة بالمشكلة ومعرفة الأسباب الجذرية لها، مما يسهل حلها.
* الإيمان بأن التحسينات عملية مستمرة لا نهاية لها.
* التخلص من المفاهيم التقليدية لطرق التصنيع.  
  **1-9- المبادئ التي يقوم عليها التحسين المستمر (الكايزن):**
* القيام بعمليات التحسين بشكل دوري ومستمر، فيجب أن لا يمر يوما واحدا دون إجراء أي تحسينات مهما كانت قليلة وفي أي مكان من المؤسسة.
* كل شيء قابل للتحسين يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه.
* العمل على اقتراح التحسينات بدلا من الانتقادات.
* ضرورة توجيه أي نشاط للإدارة إلى زيادة رضا الزبائن.
* التحول من مبدأ تحقيق احتياجات العملاء إلى التنبؤ بهذه الاحتياجات وتوقع رغباته، وتفضيلات الزبائن والعمل على توفيرها في الحال.
* التركيز على الجودة بدل التركيز على الربح، فأي مؤسسة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين عن منتجاتها وخدماتها.

العمل على بناء ثقافة مؤسسية بحيث تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشاكل، وأن يقترح الحلول المناسبة لها.