

# أعمال موجهة هياكل وتنظيم المؤسسة

## الحصة رقم 5

### خلاصة المقال الرابع

#### البدایات الأولى للتنظيم المرن (الرشيد):

في سنوات الرفاه الاقتصادي في أوربا (1945-1973) سيطر نظام الإنتاج الشامل على الصناعة، وقد تجسد الإنتاج الشامل من خلال التنظيم التaylorي والفوردي، ورغم نجاحات هذا النموذج إلا أنه عرف العديد من الانتقادات في الجانب الإنساني وجانب ظروف العمل وتدهور مهارات العمال، في هذا الظرف كانت صناعة السيارات في اليابان لها طموح للحاق بأمريكا. حيث انطلقت مؤسسة تويوتا سنة 1939 بمصنع فوريدي لتركيب السيارات أغلب أقسامه تركز على العمل اليدوي، وابتداء من 1945 قام المهندس:

Taiichi Ohno بتحقيق طموح المؤسسة من خلال بناء تنظيمها الخاص الذي عرف ب TPS (Toyota Production System) والذي أشتهر بعد أزمة النفط سنة 1973، حيث في حين كانت الاقتصاديات الأوروبية في أزمة نتيجة لأزمة النفط العالمية، كانت مؤسسة تويوتا صامدة بل وتحقق نجاحات حيث احتلت المركز الثاني عالميا في صناعة السيارات، وحينها انطلقت دراسات أمريكية في البحث عن سر هذا النجاح، حيث توصلت الدراسات أن السر كان راجعا إلى نظام الإنتاج، وهنا أخذت الدراسات منعرجا حاسما من خلال التركيز على ما يسمى بتنظيم الإنتاج على الطريقة اليابانية. بعد الحرب العالمية الثانية عرف السوق الاقتصادي تحولات عميقة أدركتها تويوتا وغيرت استراتيجيتها للتأقلم معها، حيث أصبح السوق أكثر تنافسية والعرض فيها أكثر تنوعا وهو أكثر من الطلب وأصبح الزبون أكثر إلحاحا بخصوص مستويات الجودة والسعر والأجال.

إن أول ظهور لمصطلح Lean (المرن)، كان على يد John Krafcik في سنة 1988 حين نشر مقاله: SystemTriumph of the lean production في مجلة Sloan Management Review والذي وصف من خلاله نموذج إنتاج تويوتا، و أثبت أن السر في فعاليته يرجع إلى نمط التسيير والعمل الجماعي. في بداية الثمانينيات قام الباحثين: Daniel Roos, Daniel Jones, James Womack، بدراسة حول نظام الإنتاج في السيارات على عينة كبيرة من المؤسسات العالمية، ونشرت النتيجة في كتاب سنة 1990 تحت عنوان: The machine that changed the world، تتلخص فكرته في ظهور نظام جديد للعمل سيحل محل التنظيم التaylorي الفوريدي، يقوم هذا النظام على مبادئ تتحدر من التنظيم الخاص بتويوتا، وتم تسميته بـ: Lean Production System (نظام الإنتاج المرن).

بدأ نظام الإنتاج المرن ينتشر سريعا وخاصة في الولايات المتحدة خاصة في مجال صناعة السيارات ثم تبعته صناعات أخرى وتتبعه المؤسسات من مختلف الأحجام.

#### المبادئ الأساسية لنظام الإنتاج المرن (الرشيد):

إذا عندنا للمهندس الأول لهذا التنظيم الياباني Taiichi Ohno فقد ذكر ثمانية مبادئ للتنظيم المرن تركز على أساسين هما الإنتاج في الوقت عن طريق التدفق المسحوب في إطار استراتيجية (في الوقت المناسب) مع التوقف الذاتي للألة عند وجود الخلل.

أما بقية الباحثين لاحقا فاختلّفوا في تحديد عدد المبادئ، لأن بعضهم اعتبر بعض المبادئ الفرعية بنفس درجة المبادئ الكبرى، لذلك هنا سوف ندرج أهم المبادئ:

١- مبدأ الإنتاج في الوقت: وينطلق من فكرة نظام السحب أو الطلب الذي يعطي فيه الزبون إشارة انطلاق عملية الإنتاج بالكمية والمواصفات التي يريدها، بحيث يكون هناك ترابط فعال لمراحل الإنتاج المختلفة دون أن يكون هناك حاجة للتخزين.

٢- مبدأ محاربة التبذير: أي محاربة التبذير على جميع المستويات لتقليل تكلفة الإنتاج، لأن الزبون غير مستعد لتحمل تلك التكاليف، أي محاربة كل ما لا ينتج قيمة مضافة للزبون (المنتج الزائد، أوقات الانتظار الناتجة عن عدم التناسق بين مختلف وحدات الإنتاج، التنقلات غير الهادفة للأفراد والمواد والوسائل، النشاطات غير الفعالة وغير المنتجة، التخزين بمختلف أنواعه، الإنتاج المعيب... الخ).

٣- **مبدأ التحسن المستمر:** حيث يجب أن تكون ثقافة مستمرة عبر الزمن تسعى للقيام بالأفضل عبر خطوات صغيرة ومدروسة، وهي عملية تتطلب التزام الجميع بالعمل المشترك لإنجاح هذه الثقافة لأنها السر الحقيقي في نجاح الصناعة اليابانية.

٤- **مبدأ الجودة الشاملة:** وهي تجند كل الإجراءات والطاقات داخل المؤسسة من أجل تحقيق رغبات الزبون من ناحية الجودة والسعر، وتعتمد على ثلاثة محاور: التركيز على الزبون وجعله محور العملية، العمل الجماعي، والتحسين المستمر.

٥- **مبدأ التغيير السريع لخط الإنتاج:** تقليل الوقت الذي يأخذه تغيير القوالب والمعدات لضبطها مع المنتج الجديد أو لصيانتها الدورية إلى مجرد دقائق بسيطة.

٦- **مبدأ الصيانة الشاملة والمنتجة:** وهي رؤية للصيانة مختلفة عن الرؤية التقليدية، والتي تجعل من العاملين على الآلة محور العملية، حيث تلحق الصيانة الدورية والوقائية بمشغلي الآلة، وهذا ما يزيد عمل الآلة ويقلل تكاليف الصيانة، ويوفر الوقت.

٧- **مبدأ العناية بموقع العمل (5S):** التصنيف (Sorting)، الترتيب (Storage)، التنظيف (Shining)، التتميط (Standardise)، التثبيت (Sustain)، وذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما: محاربة التبذير بكل أنواعه، وزيادة دافعية العمال نتيجة نظافة المحيط وترتيبه.

٨- **مبدأ الإدارة المرئية:** من خلال تدعيم الاتصال والبحث عن المشكلات والكشف عنها لإيجاد حلول لها، فالإدارة المرئية تشجع على البحث عن المشاكل وإظهارها أي جعل فضاء العمل في درجة عالية من الشفافية، كذلك التسيير من الميدان والوقوف المباشر على العمليات، والاعتماد على الاتصال المرئي والمؤشرات المرئية في التسيير والرقابة.

زيادة على المبادئ السابقة هناك من يضيف لها: التصنيع الخلوي، تتميط العمل، مناولة النشاطات الثانوية، التوظيف مدى الحياة... الخ

### **مزايا وعيوب التنظيم المرن (الرشيد):**

أشارت بعض الدراسات أن التنظيم المرن باستطاعته تخفيض المساحة المستغلة على اعتبار أنها رأس مال ثابت إلى 50% وتخفيض حجم المخازن إلى 75%، وتقليص الإنتاج المعيب إلى 300%، وتقليص عدد العمال إلى 300%، كذلك أثبتت بعض الدراسات أنه يزيد من دافعية العمال من خلال جعل المكان أكثر جاذبية، وكذلك زيادة كفاءة العمال ومهاراتهم من خلال إثراء المهام التي يتطلبها هذا النظام.

ومن جهة أخرى هناك دراسات ركزت على عيوب النظام خاصة ما تعلق منها بظروف العمل الفيزيائية والنفسية، حيث ظهر أن تطبيق هذا النظام قلص الوقت المتاح للعمال لاسترجاع أنفاسهم وتبادل المعلومات والتنسيق بينهم، فتلك الحركات الزائدة هي التي تجعل الفرد مرتاحا ويؤدي عمله بصورة طبيعية غير آلية. رغم ذلك يمكن القول إن التنظيم المرن حقق نجاحات كبيرة واستطاع في وقت وجيز أن يفرض نفسه على العديد من القطاعات والصناعات، ويبدو أن محاولات تجاوزه ماتزال بعيدة على الأقل في المنظور القريب.