

خواطر إدارية

إعداد : سامح محمد
ماجستير إدارة أعمال

هذه المقالات تم نشرها في:

موقع الإدارة والهندسة الصناعية

<https://samehar.wordpress.com>

٢٠٢٢

حقوق النشر محفوظة للمؤلف

إرضاء العاملين ... إسعاد العاملين ... تحفيز العاملين

كلمات نرددها وقد نسيء فهمها. ارضاء العاملين أو إسعادهم يختلف عن إرضاء صديقك أو زوجتك. أنت ترضي صديقك بأن تستجيب لرغباته فتجلس معه حين يريد وتذهب معه للأماكن التي يحبها وتواسيه حين يحزن وتفرح لفرحه حين يفرح. مع الأسف بعض المديرين يتصور أن هذا هو معنى إرضاء وتحفيز العاملين. هناك فوارق بين علاقتك بصديقك وعلاقتك بالعاملين. أولاً إن علاقتك بصديقك تهدف لعلاقة طيبة فقط وأما علاقتك بالعاملين فتهدف لتحقيق أهداف المؤسسة. فعليك أن تُسعد العاملين بما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة. ثانياً ما ينتظره العامل من عمله يختلف عن ما ينتظره صديقك منك. إن صديقك يحب أن تكون مصدر عطاء بلا مقابل وأما العامل لو لم تطلب منه شيئاً لصابه الإحباط ولشعر بأنه لا قيمة له.

ولذلك فإن هناك نظريات وأبحاث حول ما يرضي ويحفز العامل وهي أمور تختلف عن ما يرضي صديقك أو قريبك. لذلك فإن ارضاء العاملين بنفس أسلوب إرضاء صديقك أو أخيك يترتب عليها أخطاء فادحة. العامل لو لم تضع عليه بعض الضغط لما تحفز، ولو تركته يضيع وقت العمل فسيمل، ولو لم تضع له أهدافاً فيها قدر من التحدي لما استمتع بالعمل، ولو لم تكلفه بمهام جديدة لم يحم بها من قبل لشعر أنه لا ينمو. علاقة المدير بالعامل هي علاقة ذات طابع خاص، وكل علاقة ذات طابع خاص، فعلاقة المعلم بالمتعلم علاقة ذات طابع خاص، وعلاقة الابن بأبيه ذات طابع خاص، وعلاقة الجار بجاره ذات طابع خاص، فلا يصح أن تعتبر أن ما يُسعد العامل هو ما يُسعد صديقك.

معايدة خالية من الفاقد ... معايدة متوافقة مع نظام توتوتا الإنتاجي

هي معايدة تحقق طلبات العميل ولا تسبب فواقد. طلبات العميل هي أن تشعره باهتمامك به وسؤالك عنه شخصياً. ولذلك فالمعايدات بالفيديو والصور المرسلة لكل المعارف على الواتساب أو غيره لا تحقق طلبات العميل فهي لا تشعر باي اهتمام فالمرسل لم يتذكر المرسل إليه ولكن تصادف انه في قائمته. وهي كذلك مليئة بالفواقد فهي تملأ ذاكرة المحمول بملفات كبيرة و عليك أن تضيع وقتك وتمحوها. لماذا نلجأ للمعايدات المليئة بالفاقد لأنها أقل جهد وتكلفة لنا. إنها نفس مشكلة التفكير التقليدي وهي أن تنتج بأقل تكلفة. أما نظام تقليل الفاقد فيدعوننا أن ننتج ما يطلبه العميل في الوقت الذي يريد بالكمية التي يريد بأقل تكلفة. فعليك أن تلبى طلبات العميل أولاً ثم تحاول تقليل التكلفة. المعايدات الجماعية ينتج عنها ان تعيد على أناس لا يهم أن تعيد عليهم. ركز على القائمة القصيرة التي يفترض أن تتواصل معها في العيد ثم قسمهم لمجموعات فمجموعة يجب زيارتها ومجموعة تتصل بها تليفونياً ومجموعة ترسل لها رسالة شخصية بالاسم.

كل عام وأنتم بخير.

الأجهزة لا تعمل ... الطالب لا يزور

إذا كانت الاجهزة في معمل الكلية او المدرسة لا تعمل فالمفترض أن يتعلم الطالب أن يكتب في تقريره أنها لا تعمل. حين يقوم الطالب بتزوير النتائج فقد غرسنا لديه مبدأ تزوير التقارير في العمل. أن يعتاد الطالب الأمانة في كتابة التقارير هو أفضل من ألف تجربة، ضياع الأمانة يعني ضياع كل شيء. وما يضيرنا أن يكتب الكالب أن الجهاز

لا يعمل وأن يشرح التجربة والأجهزة؟ وقس على ذلك في أمور كثيرة تحدث في الصغر وبتك تعليم الطفل أو الشاب الكذب والخداع من خلالها.

"لازم تطلع الأول"

جملة شهيرة تقال للأطفال في سنّ الدراسة. جملة سيئة فعلا حتى لو فعلا طلع الأول. لماذا؟ إنها تغرس مفهوما خاطئا أو عدة مفاهيم خاطئة وتظل هذه المفاهيم داخل الشخص وتضره وتضر من حوله حتى يتوفاه الله. لازم تطلع الأول، معناه إما أن تكون الأول أو أن تكون فاشلا، تشجيع على الأنانية والتصارع، تدمير لروح الفريق، تشجيع على إرضاء الأستاذ، والتركيز على الامتحان وذلك على حساب الهدف الأساسي وهو التعلم. يترتب على ذلك أن تظل فكرة الأول عالقة في ذهن الرجل حتى بعد عشرات السنين، ولا بد أن يُرضي مديره بأي طريقة ليكون الأول حتى لا يكون مع الفاشلين، لا بد ألا ينجح غيره لكي يكون هو الأول فلا مكان إلا لأول واحد، ولا يوجد شيء اسمه تعاون فنحن في حلبة المنافسة ولا بد أن يكون هو الأول، وكما كان كل تركيزه في الامتحان ولو على حساب التعلم فإن كل تركيزه الآن في الحصول على أعلى تقييم ولو على حساب مصلحة المؤسسة نفسها.

بدلا من "لازم تطلع الأول" قل له كن مكافحا، تعلم، لكل مجتهد نصيب، كن من المتفوقين أو الأوائل. علمه الكفاح، علمه أن هناك "أوائل" بالجمع، علمه أن يركز على الغاية، علمه أن يكون فردا في الفريق. علمه أن الرزق عند الله وليس مرتبطا بكونه الأول.

مأعلاقة أمراض القلوب مثل الحسد، والحقد، والكبر، والعُجب، والغرور بنجاح المؤسسات وبنجاح التغيير؟

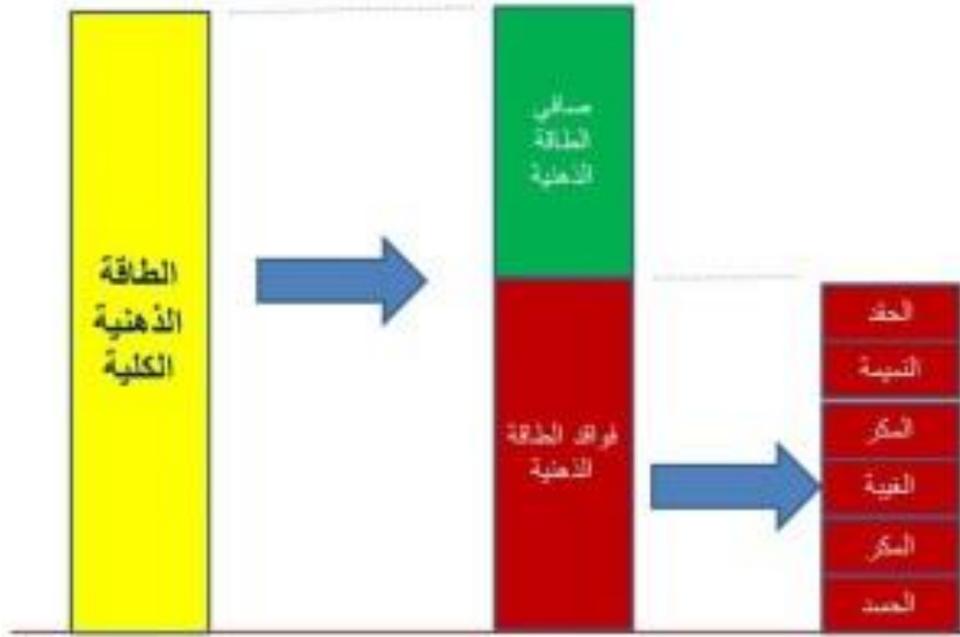
كيف يقف الكبر حائلا ضد التغيير، وكيف ينجح الحسد في خلق بيئة هدامة. كيف تتعامل المؤسسات مع هذه الأمراض وهي أمور تحدث في القلوب؟ هل للنظام الإداري تأثير على تفشي هذه الأمراض؟ كيف يمكن اختيار الموظفين بناء على خلوصهم من تلك الأمراض؟ كيف تواجه المؤسسات هذه الأمراض التي تفتك بها؟ كيف تتعامل معها دون أن تتحول لمؤسسات دينية؟ تكلم علماؤنا قديما عن أمراض القلوب من نظرة دينية، وهو أمر مهم، ولكن على المتخصصين في الإدارة أن يتكلموا عن ذلك من نظرة إدارية. لم أقرأ عن ذلك في كتاب عن الإدارة من قبل، وأظن أنه موضوع يستحق البحث والتفكير.

والمشكلة الكبرى أن أصحاب تلك الأمراض يضعون ضغطا على غيرهم من ذوي القلوب السليمة أن يردوا أو يدافعوا عن أنفسهم تجاه كبر وحقد وحسد هؤلاء مرضى القلوب، وهذا هو استنزاف لطاقات البشر.

"إلا من أتى الله بقلب سليم" ... نعم القلب السليم هو الأساس... القلب لسليم ليس أمرا هينا... ربنا يقينا من هذه الأمراض وينقي قلوبنا.

فوائد الطاقة الذهنية

هناك فوائد مادية مثل فوائد الحركة والنقل والانتظار.... الخ. وهناك فوائد في الطاقة الذهنية، كلما كان مجتمع العمل صحي وخالي من أمراض القلوب من حقد وكبر ، وخالي من توابع ذلك من مكر وغيبة ونميمة كلما قلت فوائد الطاقة الذهنية. المجتمع الصحي في العمل يجعلك تضع كل طاقتك الذهنية في العمل، ولا تضع وقتك في التفكير فيما قد يُحَاك ضدك أو قد يقال عنك. المجتمع الصحي يجعل طاقتك الذهنية خالية من الفوائد.



"ولا أقسم بالنفس اللوامة" ... "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا"

إذا التزمنا بمحاسبة النفس في الامور الدينية، وظلّ الواحد منا يراجع نفسه قبل أن ينام ويقول هل أسأت لفلان، أو أخطأت حين فعلت كذا، أو تكبرت على فلان، أو حسدت فلان..... إذا فعلنا ذلك فعلا لكان من الطبيعي أن نراجع أنفسنا في العمل وأسلوب العمل، ولما وجدنا أي صعوبة أن نعترف بالمشاكل فنحن اعتدنا على مراجعة النفس وتصحيح الأخطاء. هل نحتاج الثقافة اليابانية لتتعلم منها أن المشكلة ليست عيبا بل هي فرصة للتحسين؟ هل نحتاج الثقافة اليابانية لتتعلم منها مراجعة أسلوب العمل وتحسينه؟ هل نحتاج الثقافة اليابانية لتتعلم منها التحسين المستمر؟

مُعظم الخطباء يوم الجمعة يقول: كل ابن آدم خطّاء وخير الخطائين التوابون، هل بعد ذلك نجد صعوبة أن نبحت عن أخطائنا في العمل ونعالجها؟ هل بعد ذلك نجد صعوبة أن نرى الفوائد؟ هل بعد ذلك نرى أخطاء غيرنا ولا نرى أخطاءنا؟ هل بعد ذلك نستورد ثقافة الكايزن أم نصدر ثقافة النفس اللوامة؟

الحفاظ على الطاقة الذهنية والنفسية

طاقتنا الذهنية وحالتنا النفسية وكذلك طاقتنا الفيزيائية. وقصة الطاقة النفسية والذهنية من الأمور التي نتحدث عنها كثيراً في الإدارة. أمثلة من معاني

الأحاديث:

الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب..... كم من طاقات تُهدرُ في حالة الغضب

حُسن تبعل المرأة لزوجها يعدل ذلك كله..... انظر الى الطاقة النفسية التي قد تمنحها الزوجة لزوجها بحسن التبعل فإن أصابك شيء

فلا تقلُ لو أني فعلت كذا وكذا لكان كذا وكذا.....كم من طاقات تُهدرُ في الأسف والندم

احرص على ما ينفعك..... الحفاظ على الطاقة الفيزيائية

أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه..... التحفيز بالمقابل السريع

تبسمك في وجه أخيك صدقة..... هل تشعر بزيادة طاقتك النفسية حين يبتسم الناس في وجهك؟ والعكس صحيح كذلك. والطاقة التي تأخذها من صلاة الظهر في العمل حين تتوقف قليلاً لترفع الأمر لله وتذكر أن الأمور بيديه فتهدأ نفسك

من حسن أسلام المرء تركه ما لايعنيه... كم من طاقات تهدر حين تفتش عن ما لا يعنينا عناية الأسلام بالطاقة الذهنية والنفسية هو أمر يحتاج باحث متخصص.

مجرد خواطر

"نحن نكتب ما قدموا وءاثارهم"

ماقدمت وما تركت من أثر يكتبه الله، ولن تخفيه بتلاعب في مؤشرات أداء ولا تزوير في التقارير ولا كذب على رئيسك. ولن يُخفيه جعد زميل أو كَيْد مدير أو غفلة الناس. اعمل في عملك لتحسين كتابك عند الله وليس لنظرة مدير يأكل الطعام. ولا تحزن إن اجتهدت ولم تلق قبول الناس. ولا تنس أن كتابك عند الله لن تستطيع التلاعب به فهو الذي يكتبه. ومؤشرات الأداء معروفة: الصدق والأمانة والأخلاص والإتقان والعدل

راجع نفسك وتفكر في تقاريرك الحقيقية، ولا تغتر بتقارير العمل. واعلم أن تلاعبك في تقاريرك اليومية هو مُدُون في تقاريرك الحقيقية.

Ambition

Time management

Resilience

Do not give up

Dealing with failure

Be positive

Do not cry on spilt milk

" احرص على ما ينفعلك واستعن بالله ولا تعجز وإن أصابك شيء فلا تقل: لو أني فعلت كان كذا وكذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان"

أظن ان كل هذا في هذا الحديث وزيادة. فالزيادة هنا في الاستعانة بالله، وفي قول قدر الله وما شاء فعل. انظر لكيفية التعامل مع الفشل بحيث لا تضيع طاقتك في الأسف ولكن تمضي مستكملاً مسيرتك. لو علمنا الاطفال هذه المبادئ لأفادتهم كثيراً في حياتهم. التعليم الابتدائي السليم هو مفتاح نجاح الأمم.

اقرأ الحديث مرة أخرى.

رؤية الفوائد

أعتقد أن بعض الناس لا ترى الفوائد Waste لأنهم يحبون تلك الفوائد لأنها عاشرتهم لفترة طويلة واعتادوا عليها. إنهم يحبون أن يكون هناك طابور لأنه يعني أنهم أناس مكافحون، وهم يحبون المخزون لأنه أمان لهم من الأعطال وربما يحبون رؤيته شامخاً. إنهم لا يحبون التخلص من الفوائد ولكنهم يحبون تنظيم الفوائد فينظمون الطابور، ويتعبون في تنظيم المخازن.

أظن أن الطريق للتغلب على حب هؤلاء للفوائد يجب أن يبدأ بوضع أهداف أخرى يتم قياسها مثل وقت انتظار العميل، سرعة تحويل المواد الخام لمنتجات، سرعة الاستجابة لطلبات العميل. إنهم يرون الطابور علامة على كفاهم فلا بد أن تضع لهم علامة أخرى للنجاح لكي يتخلصوا من حب الطابور والمخزون والفوائد بأنواعها.

الشكوى من المرؤوسين

عندما تنبأ في الشكوى من قدرات مرؤوسيك تذكر أن وظيفتك هي إدارة مجموعة من البشر، والناس تختلف في قدراتها وشخصياتها ومهاراتها الذهنية. لن تجد مجموعة من البشر الرائعين لتديرهم ولكن عمالك هو إدارة أناس يخطئون ويصيبون، ويتذكرون وينسون، ويحمسون ويتكاسلون. هذا هو ما يجعل هناك وظيفة مدير لأن إدارة

هؤلاء الناس ليست سهلة. ولو كان المرؤوسون مثاليين لما احتاجوا لمدير. لذلك توقف عن الشكوى وابدأ في التفكير في كيفية تطوير مرؤوسيك والحصول منهم على أفضل ما يمكن.

العمل في بيئة عمل لطيفة

كلنا نأمل أن نعمل في بيئة عمل لطيفة حيث المدير رائع، والزملاء لطفاء، والمرؤوسون متعاونون، ولكن الحقيقة أنك تكتسب خبرات عظيمة من التعامل مع بيئة عمل صعبة، وزملاء صعبين المراس. ربما تكون أغزر إنتاجا في بيئة العمل اللطيفة، ولكنك في بيئة العمل الصعبة تتعب لتتجح، وتتعب لتجد طريقة للتعامل مع زملاء ذوي طباع معقدة وهذا ما يجعل منك مديرا قديرا، وشخصا خبيرا، وهو ما يجعلك متميزا عن غيرك.

كل شيء هو نعمة ولكننا أحيانا لا نراها.

أخلاقيات العمل لا تتناسب مع المسافة

أخلاقيات العمل لدى بعض المديرين تتناسب مع المسافة بينه وبين الشخص الآخر، فتجد أخلاقياتهم عالية جدا مع من يرونه، بينما أخلاقياتهم تكون منخفضة مع من لا يرونه. ولذلك تجدهم يبذلون قصارى جهدهم لمساعدة زملائهم ولو على حساب راحة عملائهم، ومن الممكن أن يساعدوا الموردين ضد مصلحة حملة الأسهم، وقد يوظفون موظفين لا حاجة لهم لأنهم يرونهم ولا يرون أصحاب المؤسسة.

يجب ألا تتناسب أخلاقيات العمل مع المسافة بين الموظف أو المدير والطرف الآخر، فأخلاقيات العمل تعني أن تفعل الصواب وليس ما يجعلك محبوبا ممن حولك. أنت مدير فأنت وكيل عن أصحاب المال الذين قد لا تراهم في حياتك فهم حملة الأسهم، ولكن وظيفتك هو تعظيم ثروتهم فليس من الأمانة أن تكسب ود زملائك أو أصدقائك أو مرؤوسيك على حساب مصلحة من وكّلوك لتدير أعمالهم.

أخلاقيات العمل لا تتناسب مع المسافة.

التدريب الإداري في الكبر

لماذا تدرب العاملين على مبادئ إدارية مثل: احترام العاملين، نظافة موقع العمل، الاجتماعات الفعالة، الاتصالات الإدارية، إدارة الوقت، العمل الجماعي، اتخاذ القرار. مواضيع مفيدة فعلا ولكن لماذا لا ندرّسها لطلبة المدارس؟ لا ينبغي أن ننتظر حتى يبلغ المرء الأربعين لنعلمه مبادئ أساسية.

إنها نعمة

إذا كان لديك عمل فينبغي أن تستمتع به. ابحث عن ما يمكنك فعله لتخدم الناس، أو مؤسستك، أو أن تسعى لعالم أفضل. لا تحتقر أي عمل ولا تستصغره، حتى لو كان عمالك هو جمع القمامة فأنت تحسّن من حياة الناس.

أعتقد أنه لا يوجد عملٌ تافه أو بسيط. إذا أردت أن تتقن عمالك وتحسنه فستجده ممتعاً. مع الأسف فإن بعض الناس لا ترى أي فوآقد في العمل فتحاول إزالتها، ولا ترى قيمة عملها، وهذا يؤدي للإحباط.

في أي عمل يوجد أمور قابلة للتحسين... أي عمل له قيمة وتأثير على أناس آخرين.

رؤية الفوآقد في العمل، ورؤية قيمة العمل وجماله هو نعمة كبيرة.

البحث عن الأسباب الجذرية قبل استخدام الحسابات

نُضَيِّعُ جهداً كبيراً عندما نسرّع في استخدام النماذج الرياضية لحل المشاكل بدون دراسة الوضع في موقع العمل. الملاحظة في موقع العمل، البحث عن الأسباب الجذرية، خمسة لماذا Why، الملاحظة مرة أخرى... كل هذا يجعلنا نحدد المشكلة الحقيقية.

قبل أن تعد دراسة جدوى لمخزن جديد، ابحث عن أسباب زيادة المخزون

قبل أن تدرس شراء ماكينة تنظيف، ابحث عن سبب الأتربة

قبل أن تستخدم نظرية الطوابير، ابحث عن أسباب وجود طابور

قبل أن تدرس شراء ماكينة جديدة، ابحث عن أسباب فشل الماكينة القديمة

لا تستخدم وسائل رياضية معقدة لتحل نتائج المشكلة، ولكن استخدم وسائل بسيطة لتزيل السبب الجذري للمشكلة.

تغيير طريقة التفكير

إذا قلنا إن نجاح تطبيق نظام تقليل الفاقد يعتمد على تغيير طريقة التفكير، فإنه يمكننا أن نقول إن نجاح الأمم يعتمد على تغيير طريقة التفكير كذلك.

لذلك يجب أن نعمل على تطوير طريقة التفكير في مدارسنا الابتدائية.

طاقة العاملين

المؤسسات لديها فرص متساوية للحصول على مصادر الطاقة، ولكنهم يتفاوتون في قدرتهم على الحصول على طاقة العاملين. يمكنك أن تحصل على الحد الأدنى من طاقة العامل اليدوية قسراً، ولكنك لن تحصل على طاقته الذهنية، ولا على قلبه إلا باختياره.

مؤشرات الأداء

عدم وجود مؤشرات أداء مناسبة أو عدم إتاحة نتائج مؤشرات الأداء يجعل من الصعب على العاملين رؤية أي فواقد ورؤية فرص للتحسين. في كثير من الأحيان يركز المديرون على الكمية مثل الإنتاجية أو عدد العملاء في اليوم الواحد ولكنهم ينسون الوقت مثل وقت تلبية طلب العميل أو وقت الخدمة الكلي.

ضع مؤشرات أداء جيدة، وضع هذه المؤشرات والنتائج الفعلية في موقع العمل لكي تجعل كل العاملين مشاركين، عندها سيتمكنون من رؤية الفواقد وسيبدؤون في التحسين.

المخزون تحت التصنيع WIP

تخفيض المخزون من المنتجات تحت التصنيع هي وسيلة أو فكرة رائعة ومع ذلك فقد لا يُقدَّرُها بعض الناس. عندما نتحدث عن تقليل الفاقد والتصنيع الآني فإن الأذهان تذهب لمخزون المواد الخام أو مخزون المنتج النهائي، ولكن تخفيض هذين النوعين من المخزون هو أصعب وأقل تأثيراً من تخفيض مخزون المنتجات تحت التصنيع. وعلاوة على ذلك، فنحن أنفسنا نصنع المخزون من المنتجات تحت التصنيع وليس أحداً آخر يصنعه لنا، نحن السبب في وجود ذلك المخزون، ولذلك يمكننا أن نخفضه.

عندما نُخفِّض المخزون تحت التصنيع فإننا لا نقوم فقط بتوفير تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، ولكننا نغيِّرُ العمليات من فوضى إلى سلاسة، ومن انتظار طويل إلى انتظار قصير، ومن عدم الالتزام بمدة التوريد إلى مدة توريد قصيرة متحققة. والأهم من ذلك أن تخفيض المخزون من المنتجات تحت التصنيع يساعدنا على رؤية الفواقد.

أهداف المؤسسة وأهداف المديرين

يمكنك التحكم في تصرفات الموظف المكلف بأعمال يومية مثل تقديم خدمة، تشغيل معدات، تنظيف مكان العمل، تخطيط العمل اليومي وما شابه ذلك، فكل هذه الأمور هي أمور ملموسة إذا لم يقم بها العامل على الوجه المطلوب فيمكن لرئيسه مساءلته وحمله على الالتزام بما هو مطلوب منه. ولكن لا يمكن القيام بذلك بالنسبة للمديرين خاصة الإدارة المتوسطة والعليا، إذ كيف تحاسب هذا المدير؟ هل تحاسبه على قلة قراراته أم على كثرتها؟ هل تلومه على أخطاء العاملين؟ هل تلومه على النتائج الحالية؟ نعم يمكنك أن تضع بعض مؤشرات الأداء لهذا العام وتحاسب المدير عليها، ولكن احذر فهذا المدير سينتهج سياسات تحقق أعلى مؤشرات أداء في الوقت الحالي حتى لو كانت ضد مصلحة المؤسسة على المدى البعيد.

في الحقيقة أن هؤلاء المديرين يتخذون قرارات قد لا يظهر تأثيرها إلا بعد عدة سنوات، فيمكن للمدير أن ينتقص من صيانة المعدات وبالتالي يحقق تكلفة أقل وإنتاجاً أكبر لفترة ما، ولكن على المدى البعيد فمن الطبيعي أن تتهالك المعدات وتتكبد تكلفة كبيرة وتوقفاً للإنتاج، ويمكنه أن يطلب إيقاف كل أنواع التدريب ليستفيد من العاملين لديه الآن وليس العام القادم، ويمكنه أن يستخدم مواداً تؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية وتلغا للمعدات على المدى البعيد، ويمكنه أن ينتهج سياسة تسويقية تجذب العملاء لعام أو اثنين ثم تتسبب في انهيار اسم المؤسسة أو المنتج بعد ذلك. ولذلك فإن مكافأة المديرين بمنحهم أسهم في المؤسسة هي وسيلة رائعة لكي يتخذ المدير القرارات التي ستعود بالنفع على المؤسسة على المدى البعيد.

وهنا تظهر قيمة الأمانة. المدير الأمين سيتخذ القرارات التي هي في صالح المؤسسة على المدى البعيد الذي قد لا يحضره هو، والمدير غير الأمين يتخذ القرارات التي تجعله يبدو مدير مميّزاً بغض النظر عن مصلحة المؤسسة، فقد لا يحاول تنمية مرؤوسيه ليبدو دائماً مديراً لا غنى عنه، وقد يوافق رئيسه ويوافق في الرأي وهو يعلم أنه ضد مصلحة المؤسسة، وقد يحاول تحطيم أقرانه ويسفه أفكارهم لكي يظل هو الخيار الأفضل. وهنا أذكر قوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين".

المنظومة تُظهرُ أسوأ ما في الإنسان أو أحسن ما فيه

هناك تجربة تمت في جامعة ستانفورد في عم ١٩٧١ لدراسة سلوك السجانين والمسجونين، واستمرت التجربة ستة أيام ثم تم إيقافها لأسباب أخلاقية فقد تجاوز السجانون الحدود في إهانة المسجونين على الرغم من أن السجانين والمسجونين تم اختيارهم بشكل عشوائي. وقد أظهرت هذه التجربة أن المواقف التي يوضع فيها الإنسان قد تجعله يتصرف بشكل معين بغض النظر عن شخصيته وعاداته، فحين يُعطى المرء سلطة كبيرة فإنه قد يبطش ويظلم خاصة إن أمن العقاب.

نفس النظرية تنطبق على المديرين، أعط المدير سلطة بلا رقابة وانظر كيف سيتحول من شخص مسالم إلى شخص ظالم، مالم يكن له وازع ديني. وكذلك صنع مؤشرات أداء وانظر كيف يتغير سلوك المديرين والعاملين، وإذا تحول سلوكهم للأسوأ فاسمح لي أن أقول لك إن مؤشرات الأداء الخاطئة هي التي فعلت بهم ذلك.

منظومة العمل ومؤشرات الأداء قد تُظهر خيراً ما في الإنسان أو أسوأ ما فيه، لذلك تجد الإنسان في المسجد ملاكاً، وقد تجده حين يضاحك أقرانه شيطاناً، وقد تجد المرؤوس ملاكاً، وحين يصبح مديراً تجد مرؤوسيه يشكون منه كما كان هو يشكو من رئيسه. وقد تجد شخصاً يعمل أو يعيش في منظومة ما ويبدو كإنسان فاسد، وهو نفسه قد يعمل في منظومة فيها رقابة ومحاسبة فتجده شخصاً تحترمه.

راجع مؤشرات الأداء ضع أسلوباً عاماً للعمل ... لا تترك الأمور تخرج عن السيطرة ... اطلب من المديرين أن يتبعوا سياسة المؤسسة ... لا تتهاون في أي تجاوز يخص أخلاقيات العمل ... لا تتجاوز مع المهملين.

في نفس الوقت، انتبه لنفسك حين تتغير بك الأحوال من فقر لغنى، ومن ضعف لقوة، ومن أول السلم لأعلى السلم، احذر أن تنسى نفسك، احذر أنك إنسان تأكل الطعام وتقضي الحاجة، احذر أن تتكبر، احذر أن تتجاوز أو تظلم، احذر أن تنسى الفقر أو تنسى الضعف.

وتذكر قوله تعالى: "ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله"

اتباع الهوى هو أمر غير محمود بصفة عامة، وهو في الإدارة مصيبة فحين توظف بالهوى، وتمنح الفرص بالهوى، وتحكم بالهوى فإنك تقصد في الأرض ولا تصلح.

هل الإدارة علم؟

كثيرا ما تسمع أن الإدارة فن، وهذا مصطلح يقال بمعنى انها ليست علم، وكثيرا ما يتردد هذا المصطلح على السنة من لم ولن يتعلم أي شيء من مبادئ الإدارة. وفي الحقيقة فإن أي شيء يسمى فنا، ولا يعني أنه فن أنه لا يُدرّس، بل الفنون - بالمعنى العصري - نفسها تُدرّس، فهناك كليات للفنون بأنواعها. وهل الكتابة ليست فنا؟ وهل الهندسة ليست فنا؟ أليست هذه العلوم تُدرّس؟

لا أعرف لماذا يُصرُّ بعض الناس على عدم تعلم الإدارة. ربما لأنه يستمتع بأسلوبه الإداري الذي يتصوره صحيحا ولا يريد التغيير. ربما لأنه لا يفهم أن هناك علوما إدارية. هل يمكن أن تسمح لمدرس أن يعمل بغير شهادة؟ وأي فن يضاهاه فن التدريس والابتكار فيه؟ هل يمكن أن تسمح لمهندس أن يعمل بغير شهادة؟

لا ينبغي لكل مدير أن يحمل شهادة في الإدارة ولكنه بلا شك بحاجة لتعلم مبادئها من خلال التدريب والقراءة والندوات والإنترنت وربما الدراسة. أنت طبيب فأنت تحتاج أن تفهم علوم الطب، أنت محاسب فتحتاج ان تفهم علوم المحاسبة، أنت مدير فتحتاج أن تفهم علوم الإدارة.

ما هو أهم قرار تتخذه المؤسسة؟

ما هو أهم قرار تتخذه أي مؤسسة؟ من المهم أن نعرف هذا القرار حتى نعطيهِ الأهمية الكافية. هل هو شراء المواد الخام؟ هل هو الاستراتيجية؟ هل هو شراء المعدات؟ هل هو التخلص من الأعمال غير الناجحة؟ هل هو اختيار الأسواق؟ هل هو تنظيم تدفق الأموال cash flow؟ هل هو تدريب العاملين؟ هل هو تحفيز العاملين؟ هل هو وضع ميثاق لأخلاقيات العمل؟ هل هو الحزم مع المهملين؟ هل هو اختيار الموقع؟.... إلخ.

كل هذه الامور هي مهمة جدا، ولا تنجح المؤسسة بدونها، ولكن هناك قرار واحد يؤدي لنجاح او فشل كل تلك الأمور، ولذلك فهو أهم قرار. إنه اختيار العاملين، فهم الذين سيتخذون كل تلك القرارات. نعم اختيار العاملين هو أهم أمر يحدث في المؤسسة. إذا كان لديك عمالة سيئة فلا يمكن أن تنجح ولو أتاحت لك كل الفرص، وإذا كانت لديك عمالة متميزة فإن فرصك في النجاح كبيرة ولو كان الطريق صعبا. العمالة الجيدة ستتغلب على الصعاب وستصح مسارها باستمرار، بينما العمالة السيئة ستجعل الطريق اليسير عسيرا، وستسلك المسارات الخاطئة.

في كتابه الرائع "من جيد إلى عظيم From Good To Great" أوضح جيم كولنز أهمية العاملين، وليس أدل على ذلك من أنه بدأ بتوضيح سمات القادة لتلك الشركات واختلافهم عن غيرهم، ثم تحدث عن أهمية اختيار الناس أو العاملين. وقد أشار إلى أن هؤلاء القادة المميزين يهتمون باختيار فريق العمل قبل اهتمامهم بتحديد الاستراتيجية فهؤلاء هم الذين سيساعدونه على تحديد الاستراتيجية المناسبة. وأشار إلى أن العاملين ليسوا هم أهم أثن شيء

في المؤسسة ولكن العاملين المتميزين هم أثنى شيء.

العمل والنية

اذهب إلى العمل بنية:

أن تجعل العالم أفضل

أن تجعل مؤسستك أنجح فيستفيد المجتمع من فرص العمل المباشرة وغير المباشرة

أن تتعلم وأن تعلم

أن تتعاون ولا تتأمر

أن تصدق ولا تنافق

النية سر يعلمه الله فاحرص على ان تصلح نيتك

علينا أن نعمل كذا لأن كذا

تفكير تقليدي:

بما أن أ = س فإن علينا أن نجعل ب = ص

كثير من قراراتنا نتخذها بناء على هذا الأسلوب على أساس أن قيمة أ غير قابلة للتغيير، وبالتالي نعتبر أننا أذكاء بجعل ب تساوي ص.

تفكير حديث:

ما هي قيمة ب المثلث؟

هل يمكننا أن نجعل ب تساوي القيمة المثلث؟

لا

لمماذا؟

لأن أ = س

إذن علينا العمل على تغيير قيمة أ حتى يمكننا أن نجعل قيمة ب تتجه للقيمة المثلى
أمثلة:

علينا أن ننتج بكميات كبيرة لأن التغيير من منتج لآخر يستغرق وقتا طويلا

علينا أن نشترى بكميات كبيرة لأن تكلفة النقل تكون أقل

علينا أن نبيع بكذا لأن التكلفة كذا

علينا أن نخبر العميل أن مدة التوريد كذا لأن هناك عمليات انتظار طويلة أثناء التصنيع

علينا أن نوسع المخزن لأن لدينا مخزوننا كبيرا

علينا أن..... "لأن"

كل ما بعد "لأن" قابل للتغيير إذا أردنا وبالتالي ليس بالضرورة أن نفعل ما قبل "لأن".

في آية الدين يقول الله تعالى: "ولا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ"

إذا كنت مهندسا أو محاسبا أو محاميا أو طبيبا أو فنيا أو طباحا أو..... إلخ فلا تنس أبدا أن الله علمك.

لا تنس أنك علمك هو من فضل الله عليك.

فلا تتكبر بعلمك...ولا تبخل بعلمك...ولا تحتال بعلمك.

لا تبخل على زميل بمعلومة...لا تتوان عن مساعدة من هو أقل علما.... ساعد دائما في تعليم غيرك كما علمك الله.

ولاحظ أن الآية لو وقفت عند "ولا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ" لكان الأمر هينا ولكنني أستشعر الرهبة من "كما علمه الله".

الفرق بين التحسين المستمر والتحسين العشوائي

التحسين المستمر:

٠,٠١ + ٠,٠١ + ٠,٠١ + ٠,٠١ + = تحسن ملموس

تحسين ثم المحافظة على التحسين ثم تحسين آخر ثم المحافظة على التحسين ثم تحسين آخر وهكذا

تحسينات صغيرة متتابعة ومصحوبة بالحفاظ عليها من خلال خطوات العمل القياسية

التحسين العشوائي:

٢- ٣ + ١ - ٧, ٠ + ٣ - ٤ + ٢ - ١ - ٣ + = تدهور ملموس

أفكار إبداعية جدا للتغلب على انهيار الأداء، وتحسينات لا يتم الحفاظ عليها

إبداعات كبيرة غير مصحوبة بخطوات عمل قياسية

الجهد الضائع....

مع قرب شهر رمضان الكريم يقبل الناس على شراء بعض المأكولات المرتبطة عرفا برمضان مثل اليايميش والتمر وخلافه. اليوم رأيت في السوبر ماركت زحام كبير على شراء هذه الأطعمة والعمال يعملون بجد في الوزن والتعبئة حسب طلب العملاء. تذكرت حين زرت قلعة في اليابان ووجدت كشك صغير يبيع بعض الهدايا التذكارية وحين اخترت واحدة وجدت البائعة تعطيني واحدة أخرى مغلقة. اتضح لي أنهم يغلفون كمية من تلك الهدايا وحين يطلب العميل واحدة يأتونه فوراً بواحدة مغلقة.

لماذا لا يقوم السوبرماركت بتجهيز عدد محدود من العبوات نصف كيلو وكيло من الأصناف التي تطلب عادة في هذه الأيام وكلما تم سحب نصف الكمية مثلاً يقوم العمال بتعويضها أي بوزن وتغليف مثلها؟ أحياناً نبذل مجهود ونضع أنفسنا تحت ضغط بدون سبب وفي نفس الوقت نضطر العميل للانتظار.

هل تخفيض التكلفة = تقليل الفاقد؟

حين نتحدث عن تقليل الفاقد أو تحسين العمليات تجد من يقول لك إن هدفنا هو تخفيض التكلفة ويجب أن نسعى له وليس شيئاً آخر. ما العلاقة بين تقليل التكلفة وتقليل الفاقد والتحسين المستمر.

تخفيض التكلفة هدف يوصلنا للربحية وهو مشابه للحصول على درجات عالية في الاختبار الأكاديمي. والسعي المباشر لكل منهما لا يأتي بخير. أن تسعى بشكل مباشر لخفض التكلفة قد يجعلك تتنازل عن الجودة وعن خطوات العمل القياسية وعن استقرار العمليات وعن تطوير الموردين عن طريق علاقة طويلة الأمد وعن العمالة الجيدة وهي أمور ستؤدي في النهاية للفشل، كما يركز الطالب على الامتحان بشكل مباشر فلا يذاكر ولا يتعلم وإنما يكون همه طريقة الإجابة عن أسئلة الامتحان فيحقق نجاحاً مؤقتاً ولكنه في الحقيقة لم يتعلم ولا تطور.

تقليل الفاقد والتحسين المستمر هو شبيه بالذاكرة اليومية فكلاهما شيء حقيقي ففي الأول هناك فاقد تخلصنا منه وعملية تحسنت وفي الأخير هناك طالب تعلم ونما. التركيز على خفض التكلفة ودرجة الامتحان بصورة مباشرة يؤدي إلى عدم التركيز على تقليل الفاقد الحقيقي والتحسين العملي للعمليات في الأول ويؤدي في الأخير لعدم التركيز

على التعلم ولا النمو والتفكير. تخفيض التكلفة سيأتي من التحسين المستمر بطريقة سليمة تحقق النجاح اليوم وغدا وبعد غد، كما أن التعلم سيأتي بالنجاح الأكاديمي ثم العملي.

مسابقة محاكاة العمل

في عام ٢٠٠٣ اشتركت في مسابقة أثناء كجزء من مادة التخطيط الاستراتيجي وكنت بالولايات المتحدة. تم تقسيم الطلبة لست مجموعات وكل مجموعة تتكون من ثلاثة أو أربعة أفراد وكل مجموعة تمثل شركة. كان هناك ست شركات في السوق تبيع نفس المنتجات وتحقق نفس الربحية في بداية المسابقة.

تصورت أن فرصنا في الفوز ضئيلة نظرا لوجود منافسين من خلفية مالية بشركات عالمية. كنا نتقابل مرة في الأسبوع بعد أن يظهر البرنامج نتيجة العام السابق فنقابل لنقرر ما سنفعله في العام التالي. كان اللقاء يستمر لساعتين أو ثلاثة وكانت المناقشات مضمّنية لدرجة أنني كنت أشعر بالضيق الشديد من الزملاء في الفريق. كنت أتابع النتائج ولاحظت أن وجهات النظر والمناقشات المرهقة تساعدنا على الوصول لقرارات متوازنة.

بعد مرور أربعة أعوام من أعوام المحاكاة بدأنا نظهر ثم نكتسح كل الفرق حتى نهاية المسابقة. وحللنا أسباب تفوقنا الكبير فكانت:

- الاجتماعات والمناقشات حيث كانت بعض الفرق لا تجتمع وإنما كل واحد مسئول عن تخصص ما ويقوم باتخاذ قراراته وحده والآخر يتخذ قرارات في تخصصه وهكذا.
- اتباع خطة استراتيجية وتوجيه كل الطاقات في اتجاهها.
- تحليل النتائج بوسائل حسابية بسيطة مثل تحليل تكلفة المنافسين وطاقتهم الإنتاجية.
- تحليل الاحتمالات أو أسوأ احتمال وأفضله والتوقع والاستعداد لأسوأ الحالات فكنا بعد أن نتخذ القرارات ندرس أسوأ الأوضاع المتوقعة وتأثيرها على النقد المتاح ثم نغير بعض القرارات حتى لانواجه مشكلة.

أسرار النجاح....

دائما يتحدثون عن أسرار النجاح ومفاتيحه وأظن أنه يجب تعريف النجاح قبل توضيح سبل الوصول إليه فالنجاح كلمة تحتل معانٍ كثيرة. من مبادئ الإدارة ألا تتحدث عن مسميات بدون تحديدها، فلا تقل للموظف كن أكثر انضباطا دون أن تحدد ما تعنيه ولا تقل له أريدك أن تكون متعاوننا دون أن توضح التصرف الذي تتمناه. كذلك لا تقل لي كيف أكون ناجحا دون أن تحدد لي مفهوم النجاح الذي تقصده.

الطاقة المتجددة

الطاقة المتجددة...الطاقة الشمسية ... طاقة الرياح... الأمواج... طاقة نظيفة غير ملوثة وهي متوفرة بالمجان وبشكل مستمر. جميل جدا أن نفكر في استغلالها. ولكن هناك طاقة أكبر وأرقى وهي متجددة ونظيفة ولها استخدامات متنوعة ... وللأسف فإننا كمديرين قد نهملها.... إنها الطاقة الذهنية للإنسان. الطاقة الذهنية للإنسان لن تشتريها بالمال

ولكن بالتحفيز وبإتاحة الفرصة وبالتشجيع وبتقبل العثرات في سبيل التحسين. كثير من المؤسسات تستغل الطاقة اليدوية للعاملين ولا تستغل طاقتهم الذهنية. والغريب أن العامل سيسعد إن استغللت طاقته الذهنية لأنه في هذه الحالة سيحقق ذاته.

"ياأيها الذين ءامنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين"

هذه الآية تطالبنا بالعدل بشكل قاطع فالعدل ولو على أقرب الناس لنا. تطبيق هذه الآية في العمل أمر مطلوب وله تأثير عظيم.

صديقك أخطأ في العمل هل تخفي خطأه وتكذب على مديرك؟ مرؤوسك الذي تحبه لا يستحق الترقية فهل تكذب وتقول أنه يستحقها؟ جارك متقدم للعمل وغيره أفضل منه فهل تكذب وتقول إن جارك أفضل؟ رئيسك يطلب منك أن تقيم أداءك في الفترة الماضية فهل تعترف بتقصيرك؟

العدل في العمل يجعل الناس تعمل بصدق لأنها ستحاسب على عملها الحقيقي وليس على ما يدعونه. حين تشعر بالعدل ستطمئن على أن عملك سيقدر فتعطي بلا حدود. والعكس يحدث حين يستشري الكذب والمجاملات والتزوير فتجد العاملين يجتهدون في الكذب والنفاق.

تذكر هذه الآية دائما ونسأل الله السلامة فالعدل مع الأقربين ومخالفة الهوى ليس أمرا سهلا.

رب مبلغ أوعى لها من سامع

يحضرني حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم حين أفكر في نقل الخبرة والمعلومات من جيل لجيل ومن زميل لآخر. فكما أن مبلغ الحديث قد يبلغ من هو أوعى له منه فإن ناقل الخبرة قد ينقلها لمن يستطيع تطبيقها أفضل منه أو لمن يستفيد منها ويفيد بها الآخرين لسنوات طويلة أو لمن ينقلها لجيل آخر.

لا تكتم العلم خاصة عن زملاء العمل فالله هو الذي علمك بعد أن لم تكن تعلم فلا تبخل بما أعطاك الله.

مواجهة مشاكل العمل

دخل طالب لجنة الاختبار فشر أنه غير مستمتع بالاختبار حيث أن أسئلة لم تكن على المستوى الذي يتمناه فظل يفكر في إحباطه من الاختبار واستغرق في ذلك حتى انقضى زمن الاختبار ولم يكتب سطورا واحدا.

هذا مثل من يواجه مشاكل العمل بأنواعها فيصيبه الإحباط وتصبح حياته تعيسة. في الحقيقة هو قد نسي أنه في اختبار وأن الدنيا كلها هي اختبار وعليه أن يجيب ولا يترك وقت الاختبار يمر وهو مستغرق في التفكير في إحباطاته.

ننسى أحيانا أننا في الدنيا وأن الاختبارات أنواع وأن المهم هو أن تجيب بالصبر وبالمزيد من الإخلاص في العمل وألا تتعاس عن أن تتعلم أو تساعد زميلا ثم تأمل في رحمة الله.

ولا تنس هاتين الآيتين:

"وجعلنا بعضكم لبعض فتنة أتصبرون"

"ولنبلونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات وبشر الصابرين"

المبادئ ليست محل تقييم

عندما تتخذ قرارات في حياتك فإنك تأخذ في اعتبارك أموراً كثيرة منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي فقد ترفض الذهاب في رحلة لطول المسافة أو عظم التكلفة أو لأنها لا تناسب ذوقك أو أنك مرتبط بعمل أهم. وقد ترفض الدخول في صفقة تجارية لأنك تظن أنها غير مربحة أو أنها لا تناسب خبراتك. فالقرار لا يتوقف فقط على الأمر الكمية بل هناك أمور لا يمكن قياسها تتحكم في قراراتنا.

أحيانا ننزل في قرارات العمل إلى الأمور الكمية وننسى الأمور النوعية فنعمل فيما هو بعيد عن استراتيجيتنا أو نخرج عن نظام العمل الموحد لأنه يبدو أن هذا قد يزيد من كمية الإنتاج أو نخرج عن نظام العمل لكي نحسن من مقاييس الأداء أو نستخدم ألفاظاً غير مقبولة لنزيد إنتاجية العامل.

هناك أمور أساسية تشبه المبادئ لا يجوز الخروج عليها لأي سبب. أسلوب العمل الموحد أو القياسي والالتزام بالاستراتيجية واستقرار العمليات والالتزام بمعايير الجودة لكل المواد وتطبيق نظم العمل هي مبادئ لا نقوم بتقييمها في كل موقف بالنقود أو الكميات لأنها مبادئ نعلم أهميتها على المدى البعيد. المبادئ ليست محل تقييم يومي.

الأصول

حينما تحاول أن تحل مشكلة اجتماعية تجد الحكماء يقولون لك فلنحتكم إلى الأصول... والأصول هي إما العرف وإما الشرع.... وبدون الاحتكام إلى الأصول لا يكون هناك أي أساس للحوار. لكل شيء أصول لابد أن تحكمه. كذلك في العمل لابد أن نحتكم إلى الأصول ومن هذه الأصول:

الاستراتيجية... فلن نجري وراء أي فرصة استثمارية تخرج عن استراتيجيتنا... ولن نتخذ قرارات يومية تتعارض مع تلك الاستراتيجية

أسلوب العمل القياسي... فلن نعمل كل يوم بطريقة لأنها تبدو لنا أفضل أو أقل تكلفة في ذلك اليوم. لا بد من أسلوب عمل موحد قابل للتحسين وليس قابل للإهمال.

كل مرحلة تخدم التي تليها... فكل موظف يعرف عميله وكل عملية تلبي طلبات العملية التي تليها فلا تجد عملية ١ تطلب من عملية ٢ أن تعمل وفق احتياجاتها

التخطيط... لا بد من وجود خطة لأي عمل... فلا تجد عمالا يتم بدون خطة نظرا لوجود متغيرات غير محكومة

التعاون... ربما نتناقش وختلف ولكن بعد اتخاذ القرار لا بد أن نعمل جميعا لإنجاحه

التسجيل... لا بد من تسجيل البيانات وحفظ التاريخ بأي وسيلة

الأمان الصناعي... أصل من الأصول التي يجب عدم التهاون بها... فالأمان الصناعي هو أمان الإنسان الذي لا يمكن تعويضه

نظافة وتنظيم مكان العمل... لا يمكن أن نتنازل عن نظافة وتنظيم مكان العمل في أي وقت

الصدق ... غني عن التعريف

الاحترام المتبادل... احترام المرؤوس لوضع الرئيس واحترام الرئيس لقدرات وأدمية المرؤوس

التحسين المستمر.... البحث الدائم عن فرص التحسين

هذه بعض أصول العمل.

الأمر الملموسة وغير الملموسة

كثيرا ما تسيطر علينا الأمور الملموسة من مال ومركز وسيارة وخلافه، ولكننا بحاجة للأمور الملموسة وغير الملموسة من حب واستقرار نفسي ورضا وطموح وأمل.

كذلك في الإدارة... تجد بعض المديرين يسيطر عليه الأمور المادية من خفض للتكلفة وتحقيق أرقام إنتاجية أو مبيعات... ولكننا بحاجة للأمر الملموسة وغير الملموسة من أسلوب تفكير وتحفيز ورغبة في النجاح وحب للعمل وجو اجتماعي.

الأمر غير الملموسة هي التي تساعدنا على تحقيق الأمور الملموسة فالحب والطموح يخرجناك من بيتك في اليوم البارد لتعمل بكل حماس.... والتحفيز هو الذي يجعل العامل يكتشف المشاكل ويتغلب عليها... وتحقيق الذات هو الذي يدفعنا لتحسين العمل... وأسلوب التفكير هو الذي يمكننا من حل المشاكل وابتكار منتجات وأساليب عمل جديدة.

السريان Flow

كنا نقوم بتصوير خطة العمل السنوية والمكونة من عدد كبير من الصفحات، وكما هي العادة كان هناك من يقوم بالتصوير ومن يقوم بثقب الأوراق ومن يقوم بإخراج النسخ القديمة من الملفات. بعد قليل صار هناك كم ضخم من الأوراق المصورة غير المثقوبة ومن الأوراق القديمة. ونتيجة لازدحام المكان حدث خطأ في عدد النسخ المصورة. وعندما حاولنا وضع النسخ في الملفات اكتشفنا وجود اختلاف في عملية ثقب الأوراق تجعلها لا تصلح لأن توضع في الملفات. نتج عن ذلك فحص كل الأوراق والتخلص من كم لا بأس به وتسبب ذلك في إهدار الوقت والمجهود والأوراق.

هذا مثال واضح للأسلوب التقليدي في الإنتاج وذلك بتصوير كل الأوراق...ثقب كل الأوراق... ترك النسخ القديمة في مكان العمل. والنتيجة هي الفوضى...الخطأ في عد النسخ.... اكتشاف الخطأ في ثقب الأوراق بعد وقت طويل... ضياع الوقت. نظام تقليل الفاقد يحضنا على السريان فنخرج النسخة القديمة ونتخلص منها ثم نصور نسخة واحدة ونقوم بثقبها ووضعها في الملف. بهذا سنكتشف أي خطأ مبكرا وسنحصل على نسخة كاملة بسرعة ولن تكون هناك فوضى نتيجة تراكم النسخ الجديدة والقديمة.

تجربتي في فنلندا ...

من ذكريات الجامعة خلال دراستي الجامعية للهندسة الميكانيكية حاولت جاهدا البحث عن فرص للتدريب الصيفي ولكنني كنت اصطدم دائما بعبارة "التدريب لأبناء العاملين" وتمكنت من التدريب في شركة بترول لأسبوعين ولم يكن التدريب جادا ويمكن ان يطلق عليه اسم التواجد في المكان. وتدربت في شركة ما وكانت مفيدة من حيث التعرف على الدنيا وطبائع البشر.

واتتني الفرصة للتدريب في فنلندا عام ١٩٨٨ وفعلا ذهبت وكان شركة تنتج الجير الحي وكانوا يستخرجونه من باطن الأرض في نفس الموقع. وكانت لي ملاحظات هناك:

- كان التدريب عمليا حيث أنني عملت مع عمال الصيانة وقمت بأعمال يدوية كثيرة

- كنت عادة أستفسر عن الأشياء من ملاحظي الصيانة الميكانيكية وكان مستواهم مرتفعا. الطريف أن ملاحظي الصيانة الميكانيكية لم يكونوا يتقنون الإنجليزية بينما كان ملاحظ الصيانة الكهربائية يفعل، فكانوا جميعا يحاولون التعاون للرد علي.

- عملت مع عامل صيانة لم يكن يعرف الانجليزية اطلاقا فكان يحاول التواصل معي بالرسم الهندسي

- لاحظت الهدوء في مكان العمل فلم يكن مشرف او مدير يرفع صوته لإثبات الوجود بل حتى مدير المصنع كنت أراه يتجول في المصنع وكأنه فرد عادي. والطريف أنه سلم علي قبل سفري.

تكلم....اكتب.... ارسم

الكلام الشفهي هو من أساليب التواصل التي لا غنى عنها ولكنه ليس الأسلوب الأوحده أو الأمثل في كل الأحوال. عندما نتحدث عن العمل سنجد أن الكتابة لها قيمة كبيرة.

عندما يتفق المدير مع المرؤوسين أن يقوموا بعدة أعمال ويوزعون الأدوار فإن الكلام الشفهي قد ينتج عنه مشاكل ونسيان وتكاسل واتهامات. كتابة برنامج عمل وتوزيعه أو تعليقه في موقع العمل يغنيانا عن تلك المهاترات.

عندما يشرح المدير للمرؤوس مهامه بدون كتابة فقد يأتي يوم يقول فيه المدير كلاما مخالفا لكلامه الأول أو ينسى المرؤوس كلام المدير. كتابة وصف العمل وتوثيقه يجعل المهام واضحة ولا مجال للحيود عنها. التقارير الشفهية تختلف عن المكتوبة فوضع الحقائق مكتوبة يسمح بتحليل الأمور تحليلا جيدا موضوعيا.

وكذلك النقاش الشفهي في الاجتماعات يؤدي إلى تكرار نفس الكلام والعودة لنفس المقترحات بينما مجرد كتابة الأفكار على السبورة وتحليلها واحدا تلو الآخر يمنع من تفرع النقاش وتكرار نفس المناقشات.

والمرحلة الأرقى هي جعل تلك الحقائق أو الخطط مرئية مما يساعد على فهم علاقاتها ويساعد على اقتراح تحسينات. مثال ذلك جداول العمل والرسومات التوضيحية.

لن يمكنك أن تجعل كل شيء مرئيا ومكتوبا ولكن عليك أن توازن الأمور. وكذلك عليك أن تستخدم وسائل سهلة مثل السبورة. البعض يتصور الكتابة بيروقراطية وهو فهم خاطئ وذلك كمن يرفض كتابة الدين خلافا لآية الدين. وأترك القارئ ليتأمل في آية الدين وكتابته وهل لذلك علاقة بموضوعنا هذا.

"اللي يسأل ما يتوهش"

يقولون "اللي يسأل ما يتوهش". هذه العبارة هي ليست عبارة بل أسلوب تفكير مفاده أنني لا يجب أن أبين لك كل شيء ولكن يمكنك أن تخوض التجربة وتسال أي أحد وستصل. وبالتالي فليس ضروريا أن أشرح لك كيف تذهب ولا كيف تعمل وليس مهما أن أهينك للأحداث قبل وقوعها. خض التجربة وجرب وستتعلم بعد حين.

فعلا إن شاء الله سيصل ولن يظل تائها ولكنه سيضيع وقتنا ومجهودنا. حين تعطيني إرشادات الطريق سأصل في أقل وقت وسأتعلم منك أقصر طريق. الإدارة الحديثة لا تهدف للوصول ولكن للوصول في أي وقت بأقل مجهود وهذا لن يحدث تحت شعار "اللي يسأل ما يتوهش" ولكن تحت شعار "الإعداد" و "خطوات العمل القياسية Operation Standard" و "التدريب".

في البلاد المتقدمة يتم تأهيل الناس وإعدادهم قبل كل مرحلة ... قبل الزواج...الولادة... دخول الجامعة ... السفر... العمل... إلخ. وكذلك تجد من يتيح لك معلومات محددة عن الخطوات المقبلة أو الخدمات التي قد تحتاجها. هذا الإعداد يوفر الكثير من الوقت والتخبط والألم النفسي. بدلا من أن تفكر بمنطق "اللي يسأل ما يتوهش" لابد أن تفكر بمنطق "فإن كلفتموهم فأعينوهم"

التعاون.... الايجابية.... المرونة.... العلاقات الطيبة

لا يمكن أن تصف لموظف عمله بمثل هذه الألفاظ التي تحمل معان كثيرة والتي قد يساء استخدامها كذلك.

ما معنى التعاون؟... قد يفهم الموظف التعاون بأن يتعاون مع زملائه فيخفي أخطاءهم أو تغييبهم أو أن يتعاون مع المدير فيكتب له تقارير تظهره في صورة غير حقيقية.

ما معنى الإيجابية؟ قد يفهمها الموظف على أنها الإيجابية في كل شيء بمعنى أن يتدخل في كل أمر من أمور المؤسسة فيكون مصدر إزعاج بتكلمه فيما لا يفهم وينشغل عن عمله الأساسي. وربما استخدم الإيجابية في كل موقف فلم يترث حين وجد شخصا مجهدا أو منفعا فقدد الحكمة تحت شعار الإيجابية.

ما معنى المرونة؟ ... قد يفهمها الموظف على أنها الخروج على نظام العمل طالما كانت الغاية من وجهة نظره محمودة... أو التهاون مع تغييب الموظفين ... أو إخفاء أخطاء الموظفين.

العلاقات الطيبة؟ قد يفهمها المدير على أنه طالما رضي عنه مرؤوسيه فهو مدير ناجح فيحاول إرضاءهم على حساب جودة العمل ونظامه وعلى حساب راحة العميل. وقد يفهمه الموظف على أنه الحفاظ على علاقته بزملائه بالاتفاق على إخفاء المشاكل. احذر من خداع الألفاظ واستخدامها بشكل مبهم أو تعمد التنازل عن المبادئ والقيم في صورة كاذبة من كلمات هي في الأصل محمودة.

أفعال تضيف قيمة

في فكر تقليل الفاقد Lean Thinking نحاول دائما تصنيف الأعمال إلى أعمال تضيف قيمة وأخرى لا تضيف قيمة ونسميها فواقد. ونسعى دائما لتقليل الفواقد وبالتالي تعظيم نسبة الأعمال التي تضيف قيمة إلى تلك التي لا تضيف قيمة أي الفواقد. أحيانا نذهل عن ذلك فنقوم بأعمال لا تضيف قيمة ونحن نتوهم أنها تضيف قيمة. أمثلة:

مدرسة تحتفل بمناسبة ما بتشغيل أغاني في المذياع. هذا لا يضيف قيمة، ولكن ما يضيف قيمة أن يتعلم الأطفال كيف ينظموا احتفالا ويقدموا فقرات الاحتفال. ويزيد الطين بلة أن تكون الأغاني عن الحب والغرام ...

الإسراع بالسيارة لمواجهة السيارة القادمة في طريق ضيق بدلا من انتظارها ثم البراعة في المرور هو عمل لا يضيف قيمة ... بل الانتظار هنا يضيف قيمة فهو أسرع وأسلم للطرفين

توفير وقت التواصل مع الموظفين يؤدي لإضاعة الموظفين وقتهم في الإشاعات والتحليل، فالتواصل هنا عمل يضيف قيمة

حل مشاكل العمل بالخروج عن نظام العمل المتفق عليه يبدو كعمل يضيف قيمة بحل المشكلة ولكنه يسبب الكثير من الفواقد لأن الخروج عن أسلوب العمل القياسي هو مصدر لكثير من الفواقد

لابد أن نفكر دائما بروية فيما يضيف قيمة وما لا يضيف قيمة وإلا فسيكون جهدنا مصدرا للفواقد.

لن يمكنك أن تجعل كل شيء مرئياً ومكتوباً ولكن عليك أن توازن الأمور. وكذلك عليك أن تستخدم وسائل سهلة مثل السبورة. البعض يتصور الكتابة بيروقراطية وهو فهم خاطئ وذلك كمن يرفض كتابة الدين خلافاً لآية الدين. وأترك القارئ ليتأمل في آية الدين وكتابته وهل لذلك علاقة بموضوعنا هذا.

حزمة الحطب

أظن كلنا درسنا قصة الرجل الكبير الذي طلب من أولاده أن يأتوا بحزمة حطب ويحاولوا كسرها، فعجزوا فطلب منهم تقسيمها ثم محاولة كسر كل جزء ففعلوا، ثم قال لهم أنهم طالما ظلوا مجتمعين فلن يكسروهم أحد.

المشاكل كذلك... لا يمكنك أن تواجه كل المشاكل مرة واحدة وإلا فإنك لن تنجح في مواجهتها، ولكن عليك أن تركز في مشكلة فتغلب عليها ثم المشكلة التالية وهكذا.

وهذا هو مغزى تطبيق مبدأ باريتو في حل المشاكل. الهدف هو تحديد أكثر المشاكل تأثيراً ومحاولة حلها، ثم عند التغلب عليها نتجه للمشكلة التالية في التأثير.

ويمكن النظر للأمر من زاوية فكر تقليل الفاقد فإن محاولة حل مشاكل متعددة معا يتسبب في مخزون كبير من المشاكل تحت الدراسة وكما هي العادة فإن المخزون من المواد تحت التشغيل يسبب الفوضى ويسبب طول وقت التصنيع الكلي... في حالتنا تحدث الفوضى ويطول وقت حل المشاكل كثيراً.

فقدان الجوهر....

يتكرر أمامي كثيراً التركيز على الوسائل ونسيان الجوهر. أمثلة: -

التركيز على أنظمة معقدة لقياس الأداء وعدم الاهتمام بحقيقة الأداء في الموقع

- التركيز على المعادلات في تعلم نظام تقليل الفاقد والذي جوهره أسلوب تفكير

- التركيز على مصطلحات التخطيط الاستراتيجي والفرق بينها أكثر من التركيز على وجود اتجاه استراتيجي حقيقي نسعى إليه

- التركيز على إعداد التقارير أكثر من حل المشاكل في موقع العمل

- التركيز على العبادات وأحكامها ونسيان السعي للقلب السليم

- التركيز على المسائل والامتحانات وتجاهل التطبيق العملي للعلم أمر متكرر ومحزن. هل هو حب المظاهر أم فقدان التركيز أم أسلوب التعليم...؟ هذا الأسلوب يؤدي لبذل مجهودات كبيرة بلا نتائج حقيقية.

دائماً لا تنس الجوهر الجوهر ليس معادلات ولا طقوس ولا أنظمة... كل هذه وسائل. الجوهر في أسلوب التفكير... موقع العمل... بناء الإنسان ... تطهير القلب.... الفكر الاستراتيجي....

التحفيز بالمال.....

يقول البعض: هؤلاء الناس لا يحفزهم غير المال. المال قد يجعل الموظف راضيا عن عمله... حريصا على أن يظل يتقاضى مرتبه... يخاف من العقاب... وهذا يجعله مطيعا ملتزما.

قد يفيدك هذا إن كنت تريد عمالة تنفذ التعليمات بلا تفكير أو تحسين أو حماس. ولكن تفجير الطاقات الذهنية والحصول على قلب الموظف لا يأتي من التحفيز المادي، ولكنه يأتي من تحميله بمسئوليات ومنحه حرية لإدارة عمله. إنه يأتي من التقدير ومن الإحساس بانتمائه لمجتمع يحبه. إنه يأتي من الإطلاق طاقاته ومنحه الفرصة ليحقق ذاته.

ما الذي يجعلك تلعب الكرة؟ إن فيها متعة تحقيق الذات بإحراز هدف أو منع هدف أو المرور والمرادفة وفيها الانتماء لمجتمع وفيها المنافسة والإثارة. قد تلعب الكرة وتتعب رغم أنك لن تتقاضى جنيها.

المقابل المادي ضروريا لجلب عمالة جيدة والمحافظة عليهم ولكنه ليس كافيا للحصول على قلوبهم وعقولهم.

الشيخ الحصري

شاهدت تسجيلاً مرئياً لإمام في السنغال يقرأ قراءة متميزة يقلد فيها الشيخ الحصري... قلت سبحان الله يقلدون تلاوته بعد ما يزيد عن نصف قرن من تسجيلها.

قلت في نفسي أنى لنا بمثل هذا العمل ونحن نعمل مهندسين أو مديرين أو محاسبين أو.... ربما يصعب أن تقوم بعمل بهذا القدر ولكن التفكير في أن تكون الحصري في عملك يعني أن تحاول أن تتقن عملك جدا وأن تبذل ما عندك من العلم لمن حولك.

إذا فكرنا هكذا سنحاول دائما أن نتعلم ونعلم وستكون قلوبنا مليئة بالصدق والإخلاص وسنراقب الله في أعمالنا. رحمة الله عليه... أحبه كثيرا.

يمكنك أن تبدأ العمل قبل أن يبدأ

الإعداد الجيد يجعلك تقل كثيرا من وقت أداء المهام. فعندما تجهز الأدوات المناسبة في المكان المناسب وطريقة العمل فإنك توفر وقتا كثيرا أثناء العمل. وإذا استرسلت في الإعداد الجيد فستجد أنه يمكنك أن تبدأ العمل قبل أن يبدأ.

في الصناعة مثلا تستغرق بعض الأعمال وقتا طويلا عزيزا... ولكن عندما نحاول أن نستعد نجد أنه يمكننا بدء العمل قبل أن يبدأ. قد تجد أن بعض الأجزاء يمكن تجهيز بعضها وتجميعه قبل إيقاف الماكينة. يمكنك أن تحدد مكان وضع ونقل كل جزء سلفا. يمكنك نقل الأدوات لمكان العمل قبل إيقاف الماكينة. ستجد هناك أعمال يمكنك القيام بها قبل بدء العمل بإيقاف الماكينة.

تعرضت لمثال حديثا وهو أنني كنت أعد تقريرا عن فترة ما وكأمر بديهي لا يمكن كتابة التقرير حتى تنتهي تلك الفترة... ولكنني وجدت أنه يمكنني بدء كتابة التقرير قبل نهاية الفترة. كيف؟ يسهل فتح ملف ووضع العنوان والتاريخ ووضع العناوين الرئيسية. يسهل كتابة بعض الأمور الرئيسية التي حدثت بالفعل. يسهل كتابة بعض الجمل الرئيسية ثم استكمال البيانات بعد انتهاء الفترة.

إنها حيلة رائعة تقلص وقت العمل وتقلل الضغط النفسي. الإعداد الجيد الذي يصل لبداية العمل قبل أن يبدأ.

الأكابر

سمعت مديرا كبيرا يردد دائما أنه تعلم من الأكابر... يقصد المديرين الذين تعلم على أيديهم. قلت من هو المدير الذي يطلق عليه هذا اللفظ... الأكابر.

لن تفكر أن تقول عن المدير أنه كبير إلا إن كان كبيرا بتطويره لمن يعمل معه... كبيرا في نزاهته... كبيرا في إخلاصه... كبيرا في احترامه لمن يعمل معه... كبيرا في صدقه.

ثلاث نكات لها تطبيقات إدارية

الأولى: ذهب شخص لمتجر فوجد رجلا أنيقا يرحب به ووجد من يسأله عن ما يبحث عنه وكان يريد شراء دجاج فوجد من يوجهه في كل قسم ويرحب به بأدب جم ووجد المتجر رائعا وفي النهاية قال له موظف بتواضع حقيقة ليس لدينا دجاج ولكن ما رأي سيادتكم في النظام؟

هذه النكتة سمعتها من والدي رحمه الله وأجد لها تطبيق واضح في الإدارة. لا تأخذ مظاهر الشيء دون جوهره وتقول ما رأيك في النظام. ليتهم كان لديهم دجاج بدون الأناقة والمتجر المزخرف. لا تضع نظاما ظاهريا لا حقيقة له.

انظر إلى من يطبق أنظمة الجودة بكتابة أمستندات للحصول على شهادة بدون أن يكون لها علاقة بالواقع. وهناك من يبني نظاما للمعلومات لا يناسب احتياجات العمل. ومن المديرين من يعمل ليري رئيسه شيئا فخما وربما لا يستفيد منه العمل.

دائما تذكر... حقيقة ليس لدينا دجاج ولكن ما رأي سيادتكم في النظام؟

النكتة الثانية

الثانية: سمعت أبي يقول في صغري أن شابا وجد أباه يكتب فقال له ما تفعل؟ قال الأب أكتب خطابا لعمك. قال الشاب وهل تعرف الكتابة يا أبي؟ قال له الأب وهل عمك يحسن القراءة؟

هذه النكتة أجدها مثلا لمن يعطي العميل شيئا متميزا لا يقدره العميل...ولمن يخاطب الناس بأسلوب رائع لا يفهمونه... ولمن يبحث في الموظف عن قدرات تتجاوز احتياجات الوظيفة...ولمن يدقق في الأمور بدقة لا تتناسب معها...ولمن يكتب تعليمات بالإنجليزية لعمال لا يعرفون الإنجليزية.

إذا كان الرجل لا يحسن القراءة فلا تضيع وقتك في كتابة رسالة بلاغية له... ولا تخرجه بأن ترسل له رسالة مكتوبة...ولا تضيع الرسالة بكتابتها ولكن خاطبه شفاهة.

النكتة الثالثة

الثالثة: يقولون أن رجلا سأل شيئا هل تصلح الصلاة بغير وضوء فقال الشيخ لا.. لا تصح...فقال له الرجل وما رأيك فيمن صلى ونفعت؟

هذه النكتة أتذكرها حين تناقش زميلا في فكرة ما فيقول لك فعلناها ونفعت...وما دليلك أنها نفعت...هل قست نجاحها...هل جمعت بيانات.... هل سألت العملاء...

ليس معنى أنك فعلت الشيء أنه نفع...كما قال الرجل...ولكنك فعلته كما صلى هو ولكن نجاح الشيء وصحته هو أمر لا بد له من دليل.

كذلك لا تقلد الناس تحت مسمى فعلوها ونفعت ولكن انظر لحالك وحالهم وانظر إن كان فعلهم فعلا قد أفادهم أم لا.

وبالطبع لا تصل بغير وضوء.

حب المرء لأفكاره

الناس تحب أفكارها كثيرا ولذلك تجد حماس المرء لتنفيذ فكرته وإنجاحها واضحا. ولذلك قد يدفعه حبه لفكرته لعدم تقييمها بعد تنفيذها بل يظل معتقدا أنها نجحت.

خطط ... افعل أو جرب... قيم النتيجة... خذ الإجراء المناسب بناء على النتيجة

Plan ... do ... check....act

وكأنها بديهيات لا تحتاج لشرح ولكن حب الأفكار قد يجعلنا نتوهم نجاحها ولا نقيم النتائج.

حل المشاكل إلا مشكلة قدرات العمالة

المدير الناجح يسعى لحل كل مشكلة ولكن بعض المديرين ينسى مشكلة قدرات العمالة أو يعتبر أنه لا حل لها فيظل يشكو من العمالة ليل نهار.

تطوير العمالة أمر يسير ونتائجه عظيمة. هؤلاء العمال عندما تطورهم سيحلون لك المشاكل التو تسعى لحلها وسيمنحون لك الوقت للتفكير في أمور أعظم.

تطوير العمالة هو شجرة لها جذور عميقة لا يمكن اقتلاعها بسهولة. تطوير العاملين يعني أن عمالتك ستكون دائما متميزة جيلا بعد جيل.

توقف عن الشكوى وابدأ بتطوير العمالة وكن صبورا فالأمر يتطلب وقتا ومثابرة.

الإخلاص وحده لا يكفي

الإخلاص والمتابعة والمثابرة والدراية بالنواحي الفنية للعمل ليست كافية لنجاح المدير. الإدارة ليست أمرا يعرفه الناس بالفطرة.

لابد أن يدرس المدير المبادئ الأساسية للإدارة وإلا لأخطأ الطريق ولاجتهد فيا لا قيمة له ولثابر فيما قد يضر المؤسسة.

لابد أن يطلع المدير على نظريات الإدارة فيما يتعلق بإدارة الأفراد وما يتعلق بإدارة الموارد المالية وما يتعلق بإدارة التصنيع أو الخدمات. البد أن يكون لديه معرفة بعلوم الإدارة التي تخص عمله.

هناك أناس لم يتعلموا ولديهم مهارات إدارية ممتازة كما وأن هناك طفل لم يتدرب مع مدرب ويلعب الكرة باقتدار. هناك حالات خاصة ولكن معظم الناس بحاجة لتعلم أي شيء يقومون به بما في ذلك الإدارة.

الصمت ليس صامتا

حينما تصمت ولا تتحدث عن شيء فإن هذا لا يعني أنك لا تتواصل مع الآخرين بل إنك ترسل رسائل ربما لا تقصدها ولم تخطر ببالك.

عندما تكون مديرا وترى الخطأ ولا تعلق عليه ولو بعد حين فإنك ترسل رسالة أنك تقبل ذلك. وعندما تسكت حين يكثر الكلام بين الموظفين عن أمر ما فإنك ترسل رسالة تجاهل أو مكر.

صمت المدير يفتح الباب للأقويل والشكوك. صمت المدير لابد أن يكون محسوبا كما تكون كلماته محسوبة.

فترات الكساد

ما تفعله في فترات الكساد يؤثر على نتائجك في فترات الرخاء. التعامل مع المواقف العصبية بحكمة يجعلك تنجح على المدى البعيد.

هذا بالنسبة للمؤسسات... وكذلك الافراد. قد تمر بأوقات صعبة مثل فقد وظيفة أو مدير صعب المراس أو طبيعة عمل غير محببة... أو مشاكل أخرى.... عليك أن تتعامل مع هذه الأوقات بحكمة بما يحقق لك النجاح حين تنكشف الغمة.

احرص دائما أن تنمو وتتعلم وتتطور عمليا وذهنيا. استغل كل الفرص لتنمو. المواقف الصعبة التي تتعامل معها تبني فيك قدرات كبيرة.

نظام تقليل الفاقد أم تقليل الفوضى؟

Lean Manufacturing تترجم التصنيع الرشيق أو الخالي من الفاقد فهو رشيق لأنه غير محمل بفاقد كثيرة. ولكن هل هو تقليل الفاقد أم تقليل الفوضى؟ هذا النظام أو الفلسفة تؤدي إلى تقليل الفوضى من خلال الموقع المرئي فكلنا نعلم ما نستهدفه والأسلوب الموحد أو القياسي لأداء العمل وكل شيء واضح في موقع العمل فنعمل جميعا بنفس الأسلوب ولا نضيع وقتنا في الاختلاف والسؤال، كذلك لدينا مخزون قليل بين مراحل الإنتاج مما يجعل الخامات تسير بسلاسة من مرحلة لأخرى دون ضغوط واتصالات واستعجال لإدخال منتج قديم أو حديث، وكذلك المدير متواجد في موقع العمل ويتناقش مع العمال مما يمنع فكرة التقارير المغلوطة والقرارات المنفصلة عن الواقع، وهناك سعي دائم لتقليل التغيير في مستوى الأداء والتغيير في متغيرات العملية الإنتاجية وكذلك في جودة المواد الخام وكل ذلك يمنع من حدوث اضطرابات في العملية الإنتاجية أو جودة المنتج ويسمح بالتحسين المستمر بدلا من إطفاء الحرائق.

هل هذا تقليل فاقد أم تقليل للفوضى؟ إنه تقليل لكليهما وكلاهما يؤدي للآخر. الفواقد تخلق الفوضى والفوضى تؤدي للفواقد. المخزون الكبير هو فاقد يخلق فوضى، وعدم وجود أسلوب عمل قياسي موحد هو فوضى تؤدي لكثير من الفواقد. احرص على تجنب الفوضى والفواقد فكلاهما وجهان لعملة واحدة. واحرص على ألا تكون أنت من يخلق الفوضى ثم يحاول التعامل معها، وألا تكون أنت من يسمح للفواقد بالنمو ثم يحاول التعايش معها.

انطباعات في وحدة المرور

لا أستطيع منع نفسي من تحليل العمليات ولذلك ف دائما ما أفكر في عملية استخراج الرخصة وتجديدها. أول ما يلفت انتباهي هو محاولة إدارة المرور بصفة مستمرة لتحسين الخدمة وتسريعها وهو ما يحدث فعلا وإن لم نصل لخدمة ممتازة. وأحزن لعدم تقدير الناس لذلك الجهد وهو ما يكون محبطا لمن يحاول التحسين. وبجزني العبء الكبير على موظفي المرور وما يتحملونه من عصبية من بعض متلقي الخدمة. وأكد أنني لا أسعد بالضجيج وعدم النظام وكثرة المشاوير داخل وحدة المرور.

وأفكر في طرق تحسين ظروف العمل والخدمة وبيئة تلقي الخدمة في نفس الوقت. أمثلة:

- توفير كل مهمات السيارة من طفاية وخلافه في مكان واحد للسيارات الجديدة
- إتاحة بعض النماذج على الإنترنت وتوضيح كريقة ملأها بحيث تملؤها في البيت قبل التوجه لوحدة المرور
- توظيف أفراد لتنظيم الطوابير وتوجيه طالبي الخدمة
- دراسة سبل تقليل حركة متلقي الخدمة من شباك لآخر ومن مبنى لآخر من خلال القيام بعدة خطوات من نفس الشباك.
- اتباع أسلوب الحجز بحيث لا تستقبل الوحدة أكثر من طاقة الموظفين في اليوم الواحد. ربما ترتب على ذلك انتظار لتوفر الحجز ولكن هذه مشكلة نحلها لاحقاً.
- تعيين مهندسين صناعيين في كل وحدة يقومون بتحليل العمليات وقياس الوقت بصفة مستمرة.
- نشر ثقافة الوقوف في الطابور واحترام النظام وتقدير الموظف في المدارس الابتدائية.
- منع أسلوب العودة لنفس شباك لإضافة مستند ولكن يكون هناك شباك آخر لتلقي المستندات الإضافية.

التفكير السطحي المحدود

- عندك برد ... أكيد من التكيف
 - عندك آلام في الركبة ... أكيد من الوزن الزائد
 - لم تنجح في الاختبار ... أكيد لأنك لم تذاكر
 - شخص أخطأ ... أكيد أنه مهمل
- كثيراً ما يكون تفكيرنا أحادياً بمعنى أننا نختار أكثر الأسباب شيوعاً لدينا ونعتبره السبب الأوحد لكل حالة تبدو مماثلة. أحياناً نختار أكثر الأسباب شيوعاً أو أيسرها فهما...الوزن وألم الركبة... إهمال الشخص والخطأ وهكذا.
- هذا التفكير السطحي الأحادي يؤدي إلى قرارات خاطئة وإلى ظلم للناس أحياناً، ويؤدي إلى عدم حل المشاكل لأننا لم نصل للسبب الجذري الحقيقي.
- شخص أخطأ... ربما لأننا لم ندر به...ربما لأننا لم نبين له كيف يتصرف... ربما لأنه لم يجد القدوة...ربما أنه لم يجد من يشجعه...ربما أنه عمل وقتاً طويلاً جداً...ربما نسي... ربما أهمل... ربما خطوات العمل صعبة...ربما وربما....

ألم في الركبة... ربما هناك شد عضلي ... ربما قام بحركات خاطئة وهو يتمرّن... ربما تمرّن دون استعداد...
ربما وزن زائد...ربما جلوس طويل متكرر... ربما إصابة أثناء اللعب ... ربما ...وربما.

لا بد أن نحلل الأسباب كلها حتى نصل للسبب الحقيقي بناء على بيانات ودراسة ثم نبحث عن السبب الجذري لذلك السبب.

هناك وسائل عديدة بسيطة لدراسة المشاكل بتفكير عميق مثل مخطط هيكل السمكة وتحليل باريتو وعصف الذهن...ولكن المهم أولاً أن نؤمن بضرورة دراسة كل الأسباب واتخاذ القرارات بناء على بيانات وتحليل وزيارة لموقع العمل والاستماع والمناقشة.

لماذا لا يتم تنظيف الزجاج؟

عندما تسير في الطريق تجد مبان جميلة وزجاجها متسخ كأنه لم يتم تنظيفه منذ سنوات، وقد تشعر أنه لن يمكن تنظيفه بل لا بد من تغييره.

لماذا لم يتم تنظيف الزجاج؟ لأنه لم لأنه لم يتم تحديد دورة زمنية لتنظيف الزجاج وتحديد المسئول عن ذلك وتم متابعة تنفيذها.

وما أهمية الزجاج؟ دعنا نضع جهدنا في العمل. عدم تحديد دورة زمنية لتنظيف الزجاج وتنفيذها رغم سهولة الأمر يجعلنا لا نضع دورة زمنية لأي شيء آخر، فنحن نؤدي الضروري من العمل ولا نهتم بالحفاظ على ما نملك سليماً.

لا بد من وضع دورة زمنية للحفاظ على كل شيء في العمل حتى تنظيف الزجاج ومصايح الإنارة، وتنظيف الماكينات، والتخلص من الأشياء الزائدة، وحفظ الملفات...كل شيء مهما بدا تافهاً.

كل شيء يحتاج لصيانة بمعنى أن تجعله دائماً كما كان جديداً، حتى المباني والكباري والمكاتب والأوراق. وإما أن نحافظ عليها أو نواجه مشاكل كثيرة، ثم في النهاية نضطر لتغييرها ونتكبد الكثير من الأموال.

وقد قال أحدهم إن الصيانة الإنتاجية الشاملة هي أن تتسلم الماكينة جديدة سليمة عند تعيينك ثم تسلمها بنفس الحالة عند تقاعدك.

هل الزيادة كالنقصان؟

كان أحد أساتذتي في المدرسة يقول كثيراً "الزيادة كالنقصان" وهو مصطلح لم أكن أتقبله، وبعد مرور السنين اكتشفت أن هذه حكمة مهمة.

أمثلة:

التقرير الذي يحتوي معلومات تزيد عن ما يحتاجه القارئ. الزيادة هنا تضر القارئ فهي تضيع وقته وتشتت تفكيره وقد تجعله لا يفهم التقرير نفسه.

تطبيقات نظم المعلومات التي تسمح لك بخيارات كثيرة ومركبة ومتنوعة. هذه الخيارات الكثيرة تجعلك تجد صعوبة في استخدام التطبيق وقد تعزف عنه.

الأثاث الزائد عن الحاجة في المنزل يجعل المنزل ضيقاً ويفقدنا الراحة النفسية.

ولا ننسى الإنتاج الزائد عن الحاجة الذي هو مصدر كل الفوائد من مخزون زائد وعمليات نقل وخلافه.

الأفراد الزائدون عن الحاجة في الاجتماعات يسببون ضياع الوقت وصعوبة إدارة الاجتماع.

الدقة الزائدة عن الحاجة هي دقة وهمية تسبب ضياع الوقت ولا تفيد أحداً.

لا بد أن نعرف ما هو المطلوب ونؤديه بقدره دون زيادة أو نقصان. أحياناً نجد صعوبة في معرفة رغبة القارئ أو المستخدم فنضيف مرفقات للتقرير أو خيارات متقدمة للتطبيق.

الزيادة لها ضرر كبير. لا تضيع الوقت لأنك تحب أن تكتب الأرقام لثالث رقم عشري، ولا تشتت القارئ لأنك تحب أن تضيف معلومات مثيرة، ولا تفسد المنتج لأنك تحب أن تستعرض قدراتك الهندسية.

فعلاً الزيادة كالنقصان في كثير من الأمور.

ميثاق الأخلاق

ميثاق السلوك أو الأخلاق Code of Ethics هو وثيقة تصدرها المؤسسة للعاملين للالتزام بها وهي تحدد ما هو مقبول أخلاقياً من العاملين بالمؤسسة وما هو غير مقبول. وعادة يشمل ميثاق الأخلاق أموراً منها احترام الزملاء وعدم الترويج بشكل غير أخلاقي مثل ترويج الأبناء والأقارب. وكذلك الدقة والأمانة في تسجيل البيانات والأمانة مع العملاء والموردين وغير ذلك.

بعض المؤسسات ليس لديها ميثاق الأخلاق وبعضها لديها ميثاق مهمل. والسبب أن تلك المؤسسات تظن أن الأخلاقيات معروفة وهي نابعة من العرف والدين. والحقيقة أن هذا خطأ كبير لأن هناك أموراً تلتبس على الناس كما وأن كل فرد قد يصور لنفسه أن العمل غير الأخلاقي هو أخلاقي ومقبول جداً. لذلك لا بد من وضع ميثاق للأخلاق في كل مؤسسة وشرحه للعاملين والالتزام الدقيق والمستمر به.

في ظل غياب ميثاق الأخلاق تجد بعض العاملين يمارس أموراً غير أخلاقية وهو يتصور أو يزعم أنها أخلاقية مثل:

- إهانة المتقدمين للعمل بحجة اختبارهم

- اختيار العاملين بناء على علاقة الممتحن بالمرشح للوظيفة

- الإضرار بالبيئة تحت زعم أنها لن تتأثر
- إخفاء الحقائق عن المدير تحت زعم أن هذا لا يضر
- التلاعب بالتقارير تحت مسمى تجميل الحقيقة
- إهانة العاملين تحت مسمى الضغط التحفيزي
- استخدام أدوات العمل في المصالح الشخصية باعتبار أن المؤسسة لن تتأثر
- الكذب والنفاق تحت مسمى المرونة ومهارات التعامل
- ميثاق الأخلاق ليس ترفا بل عدم وجوده هو تدمير للمؤسسة.

من الذي يضيع الوقت والطاقات؟

- أما أن تبذل الجهد وتخصص الوقت لكي تنظم مكان العمل وترتب الأدوات وتنظف كل شيء وإما أن تضيع أضعاف هذا الوقت والجهد في وقت تكون أحوال ما تكون لهما.
- وأما أن تبذل الجهد وتخصص الوقت لتحديد خطوات العمل ومسئولية ومهام كل وظيفة ونظام العمل ولائحته... الخ وإما أن تضيع جهد كل العاملين في القيل والقال والمهاترات والمداهنة والمؤامرات.
- خمسة ت أو S٥ ليست سفها وكذلك توحيد أسلوب العمل ووضع أنظمة ولوائح أو Standardization ليست جمودا ولكن كل ذلك يجعلنا نضع جهدنا فيما يضيف قيمة.

خطوات العمل القياسية - ١

- خطوات العمل القياسية قد تسمى Work Standard أو Standard Operating Procedure وهي أساس توحيد أسلوب العمل Standardization. بدون هذا التوحيد يحدث الآتي:
- تذبذب مستوى الأداء
- تغير في الجودة
- عدم القدرة على التحسين المستمر فليس هناك أسلوب موحد لنحسنه
- الفوضى فهذا يعمل بهواه وهذا يعمل برؤيته

تذبذب مستوى الخدمة

أمثلة:

الميكانيكي الذي يضع أربعة مسامير بدلا من خمسة بناء على وجهة نظره بحجة أن المصمم لا يفهم

مقدم الخدمة الذي يعقد الأمور أو يبسر لها بناء على شخصيته وأهوائه

خط الإنتاج الذي يتوقف كثيرا لأن كل وردبة تعمل بما تراه

وقت الخدمة غير المعروف ووقت تسليم المنتج الذي يطول ويقصر

التوحيد Standardization يغنينا عن كل ذلك. ولن تحصل على هذا بدون مقابل ولكننا سنتعب حتى نوحده خطوات العمل وندونها بعد مناقشات وسنتعب لنحدثها حين الحاجة. وقد نتضايق أحيانا لأننا لا نستطيع تغييرها حسب رؤية كل شخص... وقد لا يفضل بعض العاملين أسلوب العمل المتفق عليه. وقد تكون هناك مواقف نرى فيها أن مخالفة خطوات العمل القياسية قد تكون أفضل.

ولكن التوحيد Standardization هو غاية يجب التمسك بها ولو تركنا كل موظف لوجهة نظره لكانت فوضى. لذلك لابد من التمسك بخطوات العمل القياسية وتحسينها طبقا لنظام محدد.

توحيد أسلوب العمل هو أساس لبيئة عمل ناجحة وهو ليس بيروقراطية مذمومة ولا هو مانع للتطوير بل هو أساس التحسين المستمر.

وعلى الرغم من أن خطوات العمل القياسية تتماشى مع ثقافتنا فهي مثل هينات الصلاة ومناسك الحج ومقدار الزكاة ومصارفها وكيفية الصيام... على الرغم من ذلك تجد في مجتمعاتنا مقاومة شديدة لتوحيد أسلوب العمل من الموظف والمدير. هناك قناعة وحب للعمل طبقا لمهارة الفرد ووجهة نظره.

هل تتصور خطة اللعب في مباراة كرة القدم... المدير الفني يضع الخطة وقد يحبها لاعب ويكرهها غيره ولكن هل تتصور إن خالف اللاعبون الخطة بناء على وجهة نظرهم... قد يكسبون مباراة ولكن سيخسرون كثيرا. كذلك في العمل إن خالف الموظف خطوات العمل القياسية فحقق نجاحا فسيعقبه فشل كثير.

خطوات العمل القياسية هي عكس ما يسمى بالعامية بالفهلوة. وهي لا تسمح للفرد أن يظهر كبطل ولكن تسمح للفريق والمؤسسة أن ينجحا. خطوات العمل القياسية لا تسمح للميكانيكي أن يخلع خمسة مسامير ويضع أربعة فقط.

في بيئة عمل ليس فيها خطوات عمل قياسية تجد المشاحنات والصوت المرتفع واللوم اليومي للعامل أنه أخطأ ولكن في وجود خطوات قياسية لا يوجد مجال للمواخذة واللوم إلا لو تم مخالفة خطوات العمل القياسية.

مؤشرات أداء غير مرئية

عامٌ جديد ومناقشاتٌ لمؤشرات أداء العام الماضي، أمر معتاد في المؤسسات بهدف متابعة الأداء ووضع خطط للعام الجديد. كل مدير يأمل في تحقيق أرقام متميزة في مؤشرات الأداء لكي يعلو اسمه في المؤسسة ويتقلد مناصب أعظم.

من المديرين من يجتهد ويسعى ثم يعرض نتائج مؤشرات الأداء من الواقع بلا تجميل، ومنهم من يجتهد ويسعى ثم يعرض مؤشرات الأداء بشيء من التجميل والإخفاء والتلاعب. مؤشرات الأداء تتنوع مثل حجم المبيعات، حجم الإنتاج، إنتاجية الفرد، نسبة عيوب المنتج، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، معدل تشغيل المعدات، نسبة الفاقد في المواد الخام، نسبة تحقيق الخطة... إلخ. هذه المؤشرات تراها وتتابعها ويراهها الآخرون كذلك، ولكن هناك مؤشرات أخرى غير مرئية وهي لا تنتهي بنهاية العام ولا تنقضي بانقضاء المؤسسة أخرى. هذه المؤشرات هي نيتك، صدقك، إخلاصك، أمانتك، وفاؤك بما عليك

تلك هي المؤشرات التي لن تراها في قاعة الاجتماعات ولكنها المؤشرات الأهم والتي ستظل تطاردك أينما ذهبت. ولذلك فإنه من غير المعقول أن تحصل على أرقام متدنية في هذه المؤشرات لترفع أرقامك في مؤشرات الأداء الأخرى من حجم إنتاج ومبيعات ومعدل أعطال أقل. ليس من المعقول أن ترفع مؤشرات الأداء الدنيوية بالتنازل عن مؤشرات الأداء الأخرى. هل ستتحاول لتبيين نسب أعطال أقل بتحميل تلك الأعطال على زميل آخر؟ هل ستتحاول لتقلل نسبة العيوب أو الشكاوى فيضيع مؤشر الصدق والأمانة؟ هل ستخفي المشاكل على مديري المؤسسة؟

إنها مؤشرات أداء غير مرئية.

إعلانات قديمة

أذهب لـجوجل وابحث عن "إعلانات قديمة" واطلع على النتائج. قد تتعجب من الأسعار، وقد تضحك على المنتجات، وقد تستخف بأسلوب العرض. إعلان عن رحلات طيران بطائرة مزودة برادار، وإعلان عن أحذية رياضية بسيطة جداً، وإعلان عن صابون بدائي وهكذا.

الزمن جعل من تلك المنتجات التي كانت رائعة جعلها مرور الزمن منتجات ساذجة. وطرق دعايا كانت مميزة صارت مضحكة. من يهتم لتلك المنتجات الآن؟ ومن يسأل عن حجم إنتاج التلفزيون البدائي في عام كذا في الستينات أو السبعينات؟ وأين هي تلك المؤسسات؟ ماذا حدث لذلك المدير وذلك المستثمر وما هو حال ذريتهم؟

العبرة التي تستخلصها أن عمالك لا أهمية له كما تظن فلن يذكرك أحد ولن يهتم أحد بعد عدة سنوات بأرقام الإنتاج أو المبيعات القياسية التي حققتها والمنتج الذي تفتخر به سيكون مثيرا للسخرية بعد عشرين سنة أو أقل والمؤسسة التي تنتمي إليها قد تخنق أو تغير مجال العمل ومهنتك نفسها قد تخنق وذريتك قد لا تتأثر بنجاحك.

لا تحزن إذا سرق أحد أفكارك أو إنجازك ولا تهتم بوضع اسمك ولا تفتخر بإنجازات لحظية ولا تحزن إذا لم تنتج لك الظروف أن تفرغ طاقتك. ولكن اعمل بكل جد لا لترفع اسمك عاليا ولكن لتنتفع الناس وتجعل رزقك حلالا فهذا سيفعك وينفع ذريتك.

نظافة الحرم

لو أردت فهم شيئاً أساسياً في نظام تويوتا الإنتاجي فعليك بمشاهدة نظافة المطاف حول الكعبة.

لو أردت تنظيف أي مكان فستقوم بوضع الماء والصابون في المكان كله ثم مسح المكان كله ثم تجفيف المكان كله. ليست هي طريقة تنظيف المطاف. إنهم يحددون جزءاً من المطاف ويقومون بوضع الماء والصابون ومسحه وتجفيفه قبل الانتقال لبقعة أخرى من المطاف. إنهم ينجزون كل الخطوات على جزء صغير بدلاً من إتمام خطوة واحدة على المطاف كله. وما الفائدة؟ إنهم يعيقون الحركة في جزء صغير من المطاف ويتركون الباقي للطائفين.

نظام تويوتا الإنتاجي يريد التخلص من الفوائد وإيصال المنتج الذي يطلبه العميل بسرعة لذلك فإننا نعمل على تقليص زمن تحويل المادة الخام لمنتج نهائي وهذا لا يحدث بإجراء عملية واحدة على ألف قطعة ثم التخزين ثم العملية الثانية وإنما يحدث بسرير المنتج من مرحلة لأخرى سريان الماء في الأنابيب.

بدلاً من التعامل مع كل عملية كجزيرة متفردة فإننا نتعامل مع كل العمليات كعملية واحدة. لو تعاملت مع الحرم مع المطاف بالتفكير التقليدي لسكبوا الماء والصابون على المطاف كله ثم يأتي غيرهم ليمسح تلك المساحة في عدة ساعات ولعطوا الطواف.

كل عملية هي جزء من الفريق ونجاح الفريق لا يقاس بنجاح كل فرد على حدة وإنما في تناغم الفريق وتحقيق أهدافه.

كيف تغيرنا؟

كثيراً ما أحب سماع القرآن من شيوخ تقدم بهم السن مثل الشيخ الحذيفي وأتساءل أي خواطر تخطر له وأي فهم للقرآن لديه بعد كل هذا العمر.

تمرُّ الأيام وتمرُّ السنون وننظر خلفنا ونتذكر. ولا بد أن نتساءل... أي شيء تغير فينا بعد مرور السنين؟... هل ازددنا فهماً؟... هل أصبح تفكيرنا أكثر عمقا؟... هل أصبحنا أكثر إخلاصاً؟... هل صرنا أكثر صدقا؟... هل تغيرنا فصرنا أكثر نفاقاً؟... هل صرنا أكثر مكرًا؟... هل صرنا أكثر تكبراً؟... هل نما فينا الخير أم نما فينا حب الدنيا؟

كيف كنت منذ سنوات وكيف كانت أخلاقك في العمل وكيف أصبحت؟ هل ازددت حكمة وفهماً وحباً للعطاء؟ هل غيرتك المناصب؟ هل غيرك مكر الناس وحقدهم؟ هل ساعدتك الظروف على إظهار الخصال السيئة؟ هل تغيرت وكيف تغيرت؟

أسئلة مخيفة... يارب.

على أي حال.. ربما كان غرضي الكتابة عن الشيخ الحذيفي فإنني أحبه.

خير الصدقة على ذي الرحم الكاشح

من السهل أن تعمل بجد ونشاط حين تجد التقدير والامتنان من مديرك بالعمل ومن المؤسسة التي تنتمي إليها، وحين لا تجد هذا التقدير تبدأ تفكر... إنهم لا يستحقون جهدي... لعلي لا أرهق نفسي... إن عملي يذهب هباء. كذلك.. من السهل أن تتصدق على من يشكرك على عطائك ويثني عليك ويدعو لك، ومن الصعب أن تتصدق على من يأخذ الصدقة ولا يشكرك بل وربما يضر لك الكره والحقد، فهذا يدفعك أن تمنع عنه الصدقة.

ولكن... تذكر أنك تعمل لكي يكون مطعمك حلالا... لكي تنال البركة وما أدراك ما البركة... تعمل لكي يكون لعملك ثمارا على المجتمع ولكي يجد من لا يعمل عملا، وتذكر أن تقدير المديرين هو تقدير من بشر مثلك يخطئ ويصيب.

لا تجعل شيئا يوقفك عن الاجتهاد في العمل، لا ظلم مدير، ولا تقاعس زملاء، ولا مؤامرات حاقدين. خير الصدقة على ذي الرحم الكاشح.

النجاح على المدى البعيد

عندما تقرأ كتاب طريق تويوتا The Toyota Way تجد أن أول مبدأ يستعرضه المؤلف هو الإدارة التي لها فلسفة النجاح على المدى البعيد أي أنها قد تستغني عن بعض المكسب الحالي من أجل المكسب على المدى البعيد. وإذا كنت شغوفًا بنظام تويوتا فإنك ستحاول تجاوز هذا الفصل بسرعة لأنك تريد أن تقرأ عن سحب الإنتاج والكانبان والكايزن وغيره، وقد تتعجب أو تتضايق من وضع هذا المبدأ في البداية.

في الحقيقة فإن المؤلف كان موفقًا في وضع هذا المبدأ في بداية مبادئ طريق تويوتا لأنه بدون هذا المبدأ لن يوافق أحد على باقي المبادئ. طريق تويوتا لم يبين على اقتناص الفرص وإنما على التحسين المستمر واحترام العاملين والتعاون مع الموردين وسرعة الاستجابة لطلبات العميل وسحب الإنتاج والصيانة الإنتاجية الشاملة واستقرار خط الإنتاج. كل هذا قد يضر قوائمك المالية هذا الشهر أو هذا العام ولكن لو قارنت القوائم المالية لعشر سنوات أو خمس سنوات فستعرف التأثير الرائع لنظام تويوتا، وهذا ما أثبتته الأبحاث المنشورة.

طريق تويوتا لا ينظر للمكسب في كل قطعة إنتاج وفي كل عملية شراء ولا ينظر لتقليل تكلفة الصيانة هذا الشهر ولا ينظر لكل دولار يعطيه للعامل... طريق تويوتا يهدف لعلاقة مسنديمة قوية مع الموردين، وعلاقة أقوى مع العاملين... وخط إنتاج يحقق أرباحًا لسنوات.. وسمعة طيبة لدى العملاء بناء على الجودة وسرعة الاستجابة.. ومؤسسة مرنة غير محملة بالمخزون... وعملية صناعية خالية من الفوائد تساعد على تقديم سعر أقل للعملاء.

الإنجازات

عندما تجلس تتأمل في حياتك العملية فربما تسأل نفسك ما هي أعظم إنجازاتك؟ ربما عمل ربحت به مال كثير، أو طريقة عمل مبتكرة وفرت التكلفة، أو ابتكار منتج جديد، أو تبسيط العمل باستخدام الإنترنت... وعندما يتقدم بك العمر وترى بعض من عملت معهم يفارقون هذه الحياة فإنك تراجع نفسك... هل هذه هي أعظم الإنجازات حقًا؟ هل ستؤثر على مستقبلي؟ هل لو مت الآن سأصطحب هذه الإنجازات؟ ماذا وجد زملائي الذين رحلوا من إنجازاتهم هناك؟

هل حجم الربح أو التوفير أو حداثة الأفكار ستكون مؤثرة في مستقبلك وتدخلك الجنة؟ ربما كان أعظم إنجازاتك:
العمل بإخلاص
كلمة طيبة لزميل نصحته بها
صدق في البيع والشراء
صدق مع الزملاء والرؤساء
عملٌ بجد لصالح المؤسسة وليس لمصلحتك الخاصة
تنميةً لمرؤوسيك
ابتكاراً بنية طيبة
كلماتٍ في العمل تقبلتها بالرضا
خسارة في التجارة حمدت الله عليها
زميلٌ أساء إليك فلم ترد الإساءة

هذه هي الإنجازات الحقيقية، وهي إنجازات تحققها سواء كنت وزيراً أو غفيراً، فالإنجاز هنا بصدق النية وليس بحجم المبيعات أو الربحية.

لا بد أن يراجع الإنسان نفسه.

يارب

اعمل لدنياك... اعمل لآخرتك

التوازن بين العمل لتحقيق الطموح الدنيوي وبين الحرص والسعي الحثيث للوصول إلى السعادة في الآخرة هو أمر مهم وغير يسير. لا يمكنك أن تتجاهل طموحاتك وطموحات من تعول، وفي نفس الوقت لا يمكنك السعي لها بكل الطرق سواء اتفقت أو اختلفت مع أهدافك الأخرى. أنت كمن يسافر من بلد لأخرى بعيدة وفي الطريق يريد أن يستريح ليلة فيبحث عن فندق في الطريق أو قريباً منه ولكنه لن يقبل أن يبيت في فندق في منطقة وعرة قد تتلف السيارة فلا يصل في النهاية لوجهته.

كثير من أهداف العمل وطموحاته قد تحققها بالكذب والنفاق والمؤامرات ولكن انتبه فهذا يجعلك لا تصل إلى وجهتك الأخيرة. لا تنس أنك مسافر ولا بد أن تصل فلا تفقد هدفك وتفقد نفسك لمجرد أن تحصل على لقب من إنسان مثلك أو تحصل على مالٍ هو فانٍ مثلك.

وفي علم الاستراتيجي تعلمنا أنك لا بد أن تحدد هدفك وتسعى له بشتى الطرق ولكن لا تتشغل عنه لمجرد أنك وجدت أشياء أخرى جذابة فإذا كان هدفك هو المنافسة في صناعة السيارات مثلاً فلا تشغل بصناعة الملابس لمجرد أنها مزدهرة هذه الأيام. وكذلك في كرة القدم لا يصح أن تشغل بالأداء المهاري والاستعراض عن تسجيل الأهداف.

نعم.. ربما كان الفندق في المنطقة الوعرة رائعاً وربما كان هناك الكثير من الربح في صناعة الملابس مثلاً ولكن هذا يبعدك عن هدفك كثيراً فلا تلتفت لكل شيء جذاب ولكن ركز على الهدف.

التعريف...

ربما يكون لديك مثلي ذكريات مزعجة من ايام الدراسة حين كان يطلب منا في الامتحان ان نكتب بعض التعريفات التي قد لا نذكرها. ورغم تلك الذكريات فإن التعريف هو مهم للغاية.

كنت أعمل يوما ما مع بعض الزملاء على تصنيف بعض المواد المقاومة للحرارة وبعد اجتماعات ومناقشات توقفنا عند بعض المواد التي قال البعض أنها لا تنتمي للمواد المقاومة للحرارة. توقفت قليلا ثم اكتشفت أننا لم نعرف أصلا ما هي المواد المقاومة للحرارة حتى نستطيع أن نحكم على أي مادة أنها تنتمي أو لا تنتمي لها. التعريف يأتي أولا وبدونه سيكون الحكم بلا أساس.

نفس الأمر ينطبق على أي وظيفة فلا بد من الاتفاق على تعريفها أي ماهيتها وما هي أهدافها. خذ مثلا وظيفة مهندس تخطيط هل وظيفته هي إصدار أوامر تشغيل وجدول أو وظيفته تنظيم عمل المؤسسة بما يحقق متطلبات العميل ونجاح المؤسسة. هناك فرق كبير بين التعريفين ففي الأول يكون مهندس التخطيط هو إصدار خطط وفي الثاني يكون دوره إصدار خطط ومحاولة تحقيقها ومتابعتها وتعديلها إن لزم الأمر. التعريف سيجعلنا لا نختلف على ما هو داخل نطاق عملنا وما هو خارجه.

حتى في الأمور البسيطة مثل كتابة تقرير لا بد أن نعرف هذا التقرير وهدفه ... هل هو مجرد عرض للمشكلة ... أم وضع حلول ... أم مطالبة بميزانية ... الخ. بدون هذا التعريف قد يخرج التقرير مشوها غير واضح المعالم ولا يؤتي ثماره.

التعريف ليس مجرد عبارة نحفظها بل هو عبارة تقود أفعالنا.

التحسين المستمر في زمن الكورونا

ما هو دور التحسين المستمر في زمن وباء الكورونا؟ من المتوقع أن هذا الوباء سيستمر لشهور أو أكثر ومن الضروري أن يستمر أكبر قدر من الأنشطة والأعمال. هذا يستلزم اشتراطات هائلة من التعقيم والتباعد الاجتماعي.

التحسين المستمر له دور في الآتي:

البحث عن وسائل لتقليل أوقات التعقيم مع أدائها بكفاءة

البحث عن الفوائد في عمليات التعقيم

الابتكار في زيادة عدد الأفراد في نفس المكان مع المحافظة على التباعد الاجتماعي

الابتكار في أداء الأعمال بعدد أقل من الأفراد للمحافظة على التباعد الاجتماعي

التحسين المستمر لاستغلال المساحات الخالية للمحافظة على التباعد الاجتماعي

اعتبار التعقيم جزءا من التاءات الخمس S٥

الابتكار في البيع عن بعد

التحسين المستمر له دور كبير في هذه المرحلة فلا تتغافل عن قدرة الموظفين والعمال مهما كان تعليمهم محدودا على الإتيان بأفكار تساعد على تحسين الأوضاع واستمرار الأعمال.

كورونا والفوضى

لماذا طلبت دول عديدة من مواطنيها البقاء في منازلهم؟ يقولون لتسطيح المنحنى *flatten the curve*. وما معنى ذلك؟ إنه توزيع الإصابات على فترة أطول فبدلا من أن يصاب عشرة آلاف شخص في يومين فإننا نهدف أن يصابوا في شهر. لماذا؟ لكي لا يتخطى عدد المرضى الذين يحتاجون رعاية بالمستشفى عن طاقة المستشفيات.

ما الذي حدث حين زادت الإصابات بشكل مفاجيء وزاد معه عدد المرضى الذين يحتاجون للعناية المركزة؟ حالات وفيات كثيرة... انتشار متزايد للمرض... قيود شديدة على حركة المواطنين... حمل هائل على الأطباء والتمريض... طلب يفوق الطاقة على المستلزمات الطبية... الخ.

إنها الفوضى التي تحدث حين يتجاوز المخزون من المنتجات نصف المصنعة طاقة الماكينة كما تجاوز عدد المرضى طاقة المستشفى. الفرق أنه في حالة فيروس كورونا فإن عدد المرضى لم يكن خيارنا، ولكنه في التصنيع والخدمات يكون نتيجة قرارنا لدفع الإنتاج.

المخزون الزائد من المنتجات نصف المصنعة يعني حملا كبيرا على الماكينة والعمال، ويعني الحاجة لاتخاذ قرار عن القطع التي تدخل أولا والعميل الذي نقدمه على غيره، ويسبب صعوبة في توريد مستلزمات الإنتاج، ويسبب الفوضى في مكان العمل، ويسبب تلف بعض المخزون، ويسبب بظاء في التسليم.

في حالة فيروس كورونا فإن الأمر يمثل حياة أو موت، ولكنها نفس النظرية... دع المخزون من المنتجات نصف المصنعة يزيد وانتظر الفوضى.

ربنا يرفع عنا هذا الابتلاء.

يومٌ جديد

سؤال متعدد الاختيارات. لماذا ستعمل بحد ونشاط في عملك اليوم؟

1. نظرا لزيارة رئيس الشركة
2. لأنه وقت الترقيات
3. لكي تظهر كموظف مثالي
4. لأن عملي سيعود بالنفع على الآخرين
5. حرصا على أموال صاحب العمل
6. لكي تعول أسرتك من حلال

٧. لتطوير العمل

٨. لأن ازدهار العمل سيؤدي إلى توظيف آخرين يبحثون عن عمل

كلّ منا يختار النية التي يريدّها والتي سيكافأ عليها، وهناك من قرر ألا يعمل بجد أصلاً.

نية المرء خير من عمله.

رمضان والتحسين المستمر - ١

التحسين المستمر يحتاج ثقافة وجو عمل مختلف عن المعتاد فهو يتميز بالآتي:

لا يهمننا من الذي اقترح الفكرة ولكن يهمننا نجاح الفريق

احترام لكل العاملين ولقدراتهم

الثقة المتبادلة

التفاني في العمل

روح الفريق بأبهى صورها

بدون هذه الثقافة لا يمكن أن يكون هناك تحسين مستمر.

رمضان فرصة لتنقية القلوب ... للسمو والترفع عن الأنانية وعن حب الدنيا. رمضان فرصة ليتذكر كل منا حقيقته ومصيره ويتذكر أنه ليس أفضل ممن حوله... رمضان فرصة لكي تعطي بلا حساب ... رمضان فرصة لتتذكر أن عليك أن تحب لأخيك ما تحب لنفسك... رمضان فرصة لتتذكر أن مرؤوسك هو أخوك وضعك الله مديراً له فعليك ألا تزدريه وألا تحمله ما لا يحتمل وألا تظلمه ... رمضان فرصة لتتذكر أن الرزق بيد الله فلا نناقق ولا نسرق أفكار غيرنا رمضان فرصة لتتذكر الموت ومراجعة النفس وتصحيح المسار.

حين تسمو النفوس وتطهر القلوب تكون هناك فرصة عظيمة لثقافة التحسين المستمر.

رمضان والتحسين المستمر - ٢

فكرة التحسين المستمر هي أن تضع طريقة موحدة أو قياسية لأداء العمل standard وتحاول أن يلتزم بها كل العاملين ثم تتابع الالتزام بهذه الطريقة القياسية حتى لا يحدث حيود. وبعد ذلك تحاول تحسين طريقة العمل وتعديل أسلوب العمل القياسي وهكذا بشكل لا ينتهي. التحسين المستمر هو أسلوب عمل قياسي يتم تحسينه باستمرار.

رمضان هو عبارة عن شهر لعمل مراجعة audit ذاتية فترجع حيودك عن أسلوب الحياة القياسي الذي وضعه الله سبحانه وتعالى، فتحاول أن ترجع وتقترب قدر الإمكان من هذا الأسلوب القياسي، وإذا فعلت ذلك كل رمضان فسيكون هناك تحسين مستمر في قربك من هذا الأسلوب القياسي.

وصيام رمضان يعني التزاما بمواعيد دقيقة للامتناع عن ملذات محددة ويقوم كل مسلم بالالتزام بهذه المواعيد. إنه أسلوب حياة قياسي في شهر رمضان.

من المفترض أن هذا يجعلنا أكثر قدرة على الالتزام بأسلوب عمل قياسي في العمل بدقة وبتوقيتات محددة.

عادات وأفكار كثيرة نتعلمها من رمضان تساعدنا على تطوير العمل.

رمضان والتحسين المستمر - ٣



هذا الرسم شهير جدا لدى العاملين في التحسين المستمر بل هو يمثل هدف دائم للتحسين. المادة الخام تدخل من بوابة المصنع وتخرج بعد فترة كمنتج نهائي من البوابة الأخرى وفيما بينهما تمر بمراحل عديدة منها ما هو مفيد أو يضيف قيمة وهي عمليات التصنيع نفسها التي ستحول المادة الخام لمنتج يباع، ومنها ما لا يضيف قيمة مثل الانتظار، ومنها ما لا يضيف قيمة ولكنه ضروري مثل عمليات الفحص. كلما حاولت قياس نسبة الأعمال التي تضيف قيمة إلى الوقت الكلي تجد النسبة لا تتجاوز ١ إلى ٢ بالمائة. هذا يعني أن معظم الوقت ضاع في أعمال لا تضيف قيمة. التحسين المستمر يهدف للتخلص من أو تقليص الأعمال التي لا تضيف قيمة.

ربما في رمضان تفكر في هذا الرسم بشكل مختلف فهو يمثل الإنسان يأتي للدنيا بالميلاد ثم بعد فترة يغادرها بالوفاة، وفيما بينهما يقوم بأعمال منها ما يضيف قيمة أي سيجازيه الله عنه خيرا، ومنها ما لا يضيف قيمة مثل المباحات، ومنها ما يقلل القيمة مثل السيئات. وبالمثل لو حاولت حساب نسبة ما يضيف قيمة إلى عمر الإنسان ستجدها ضئيلة جدا. ولا بد أن نحاول زيادة هذه النسبة باستمرار.

ولكن في حالة الإنسان يمكن زيادة النسبة بالنية الطيبة التي تحول العمل المباح أي الذي لا يضيف قيمة إلى عمل يثاب عليه أي يضيف قيمة. ويمكن زيادتها بالإخلاص وبتنقية القلب، ويمكن زيادتها كذلك بالاستغفار.

رمضان كريم.

الإدارة على المدى البعيد

يمكنك ان تشتري مستلزمات البيت كل يوم من بائع مختلف فتقوم بمقارنة الأسعار بين كل البائعين وتلاحظ جودة المنتج وتقرر الشراء من أحدهم ثم تكرر هذا العمل كل يوم. وبإمكانك دراسة السوق واختيار البائع الذي يحقق الجودة المطلوبة والسعر المعقول.

في الحالة الأولى ستبذل جهدا كبيرا كل يوم وتحصل على أقل الأسعار. في الحالة الثانية ستبذل جهدا أقل وقد يفوتك فرص لدى بائعين آخرين. يبدو الخيار الأول أفضل ولكن هناك أوجه أخرى للمقارنة.

في الحالة الأولى قد تتخدع أحيانا وقد لا تحصل على الجودة التي تتمناها. في الحالة الثانية ستضمن مستوى معقولا من الجودة والسعر وستوجه طاقتك للاختيار بين البدائل لدى البائع، وقد تصل العلاقة بينك وبين البائع أن يحتفظ لك بالفاكهة المميزة أو يخبرك عند وصول بعض الأصناف، وإن ضاقت بك الدنيا فقد يبيعك بالأجل.

نفس الأمر يحدث في العمل ... إما أن تبني علاقتك على الصفقات أو تبنيها على العلاقات طويلة الأمد. الاعتماد على الصفقات يبدو رائعا فنحن نبحث عن أقل سعر دائما، ولكن الخيار الثاني أفضل لأن لديك علاقات عميقة مع موردين متميزين... هم يعلمون أنك مستمر في التعامل معهم وأنت تستطيع أن تطلب منهم طلبات خاصة وربما يعدلون خط الإنتاج لمواكبة طلباتك.

الإدارة بناءً على الربح السريع هي مدرسة قديمة ولكن في نظام تقليل الفاقد Lean Thinking نبني قراراتنا على الربح على المدى البعيد.

أعظم الفوائد

في نظام تقليل الفاقد نتحدث عن فوائد الحركة والنقل والمخزون والإنتاج الزائد وإعادة التشغيل والمنتج المعيب والانتظار. ويقال إن الإنتاج الزائد هو أخطر الفوائد فهو يؤدي للفوائد الأخرى. ويقولون إن المخزون الكبير يغطي المشاكل ويجعلنا لا نهتم بحلها.

في الحقيقة هذه فوائد بسيطة مقارنة بأعظم الفوائد والتي تجعلك لا ترى المشاكل ولا تعرف نسبة الفوائد وتعالج مشاكل غير حقيقية وتلوم المحسن وتشكر المسيء.

ما هي أعظم الفوائد ... إنه الكذب... كذب المرؤوس على المدير والزميل على زميله والمدير على مرؤوسه. إن الكذب يجعل العاملين يفقدون الثقة في بعضهم ويجعل المستويات الإدارية تفقد الثقة ببعضها. إنه تجعل الفريق كما لو كان كل منهم يقود المركب في اتجاه عكس الآخرين.

إذا كنت في بيعك لشخص لا تعرفه وربما لن تلقاه مرة أخرى مأمور بأن تصدق وتبين... فإن صدقا وبيننا... فمابالك بمديرك وزملائك ومرؤوسيك الذين تعمل معهم لأشهر وسنوات وهم يعتبرونك وكيل صادق أمين.

الكذب أعظم الفوائد وهو خيانة للأمانة.

بضدها تتميز الأشياء

لا تخلو مواقع العمل من المكائد إلا قليلا. تجد المرؤوس يحاول أن يتملق رئيسه ويشير له بأخطاء رئيسه وربما افترى على رئيسه وحاول الوقيعة بينهما لكي يزيح رئيسه ويخلو له الطريق.

وتجد من يحاول إزاحة زميله من مكانته التي يحظى بها لدى المدير وذلك بالكذب والنميمة وبتصيد الأخطاء. وتجد من يتكلم على زميله بالسوء دائما أمام الآخرين. وقد تجد الموظفين لا يذكرهم مديرهم إلا بالسوء والاستهزاء.

وقد تجد المدير يستمتع بالكذب على مرؤوسيه والاستهزاء بهم. وقد تجد مديرا دائم الوعود الكاذبة لمرؤوسيه بتقلد مناصب أعلى. وهناك مدير يتعمد أن يشوه صورة أفضل مرؤوسيه لكي يعتقد مديره أنه هو الوحيد الذي يصلح لهذا المكان ولا يمكن الاستغناء عنه.

أمر سيئة نسأل الله السلامة منها. وإن هؤلاء على سوء فعلهم ليساعدوننا على فهم: المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده. بضدها تتميز الأشياء. فعلا تستطيع فهم الحديث من فعالهم. وتتساءل هل سمعوه يوما ما؟

ربنا يثيبه على علاجه للمرضى

توفي طبيب رافقني في رحلة منذ ثلاث سنوات وقد فاجأني الأمر، وترحمت عليه، ووجدت له صفحة على وسائل التواصل الالكترونية ولاحظت ثناء الناس عليه فقد كان يعمل في مستشفى حكومي ويبدو من كلامهم أنه كان مخلصا في عمله.

استوقفني دعاء الناس له بأن يثيبه الله على علاجه لمرضاه. استوقفني سؤال ... هذا طبيب وكان عمله سببا لتقليل آلام المرضى وتمتعهم بالصحة فكيف بالمهندس والمحاسب والمدير وجابي الضرائب والميكانيكي والكهربائي.. الخ؟ إن عملهم لا يتصف بالناحية الإنسانية وبتخفيف آلام البشر. استوقفني السؤال لأنني مهندس ولست طبيبا.

هل سنثاب على كتابة التقارير وتصميم المنتجات وإصلاح الماكينات؟ هل سنثاب على حضور الاجتماعات وإعداد الخطط ودراسة الأسواق؟ هل سنثاب على إدارة المصانع وزيادة الإنتاج؟ هل سنثاب على تعليم الشباب ونقل الخبرات؟ هل سنثاب على عملنا؟

سؤال استوقفني بسبب دعاء الناس لهذا الطبيب أن يثيبه الله على علاجه لمرضاه. المشكلة أن معظم وقتنا نقضيه في العمل فإن ذهب هذا سدى فماذا يتبقى لنا؟ شيء مخيف.

لا بد أن نصلح نوايانا وأن نخلص في عملنا لله لكي نجد من عملنا هذا نصيبا حين نرحل عن الدنيا ... لا بد أن نراجع أنفسنا لكي لا يضيع معظم عمرنا هباء... لا بد أن نخلص ونتقن ونصدق ونصلح النية... لا بد ألا تستدرجنا صراعات العمل والتنافس إلى الكذب والمؤامرات.

لا بد ألا نغتر ونندع بألقاب ومكافآت فإنه عندما رحل لم يدعو له بألقابه وإنما بإخلاصه في علاج المرضى.

وما رميت إذ رميت

أتعجب ممن يتكلم عن كل ما شارك فيه كفرد في مجموعة كبيرة أو كمدير لعدد من المتخصصين بقوله أنا فعلت.. أنا أصلحت ذلك... أنا أنشأت كذا... أنا طورت كذا. وهناك من يحاول أن يخفي إحساسه العالي بنفسه فيقول العبد لله فعل كذا وطور كذا.

ما هذا الإحساس بالذات وما هذا الغرور؟ هل فعلت وحدك وفكرت وحدك ونفذت وحدك؟ إن كان فهذا أمر يؤكد أن لديك مشكلة فقلما يقوم أحد بعمل عملا كاملا متكاملا وحده في هذا الزمان. هناك تعاون وفرق عمل وزملاء وهناك أناس سبقوك بنيت على أعمالهم ولك رئيس ومرؤوس.

ما هذا الغرور؟ وما هذا الإعجاب بالنفس؟ ولو كنت أنت من يأتي بأعظم الفعال في العالم.. لو كان ذلك.... فلأن الله وهبك عقلا وحكمة فأنت لا تملك عقلك ولا تملك حتى الحفاظ عليه. لا أحدثك عن ذهاب العقل بل لو قل الأكسجين في رئتيك لبدأت تهذي.

تواضع واعترف بدور الآخرين ولا تدعي لنفسك ما لم تفعل... قل فعلنا... أصلحنا... شاركت في كذا.. فُدتُ تطوير كذا... الزملاء فعلوا كذا...

ابحث عن النجاح الحقيقي

أعجبتني مقولة لرجل أعمال راحل: يجب أن تبحث عن النجاح والنجاح يأتي بالمال... لكن لو بحثت عن المال مباشرة فستصبح نصابا. تذكرت مقولة أخرى: يجب أن يكون هدفنا هو التحسين المستمر بتقليل الفاقد وهذا بدوره يأتي بتقليل التكلفة ولكن العكس غير صحيح. وهذا شبيه بأن تذاكر لتتعلم بدلا من أن تذاكر لتتجاوز الامتحان. وهذا شبيه بأن تعبد الله وأنت تضع هدفا أن تطهر قلبك وتجعل سريرتك كعلائيتك.. وبين أن تجعل هدفك مجرد تأدية الشعائر وعد الركعات. اجعل هدفك دائما هو تحسين الجوهر وليس تحسين المظهر... تحسين الجوهر سيتبعه تحسين المظهر ولكن التركيز على المظهر سيضيع الجوهر. من السهل أن تجمل المظهر بجوهر فاسد. تحسين مستمر في الموقع... منتج متميز... مؤسسة لها ثقافة التعلم... قلب طاهر... إنسان صادق... تحسين الجوهر.

النية الطيبة والكلمة الطيبة

كل يوم يذهب الملايين لأعمالهم فيعملون ويتكلمون ويتناقشون ويتخذون القرارات، و تدفعهم لكل ذلك دوافع مختلفة. فمنهم من يجتهد ليراه الجميع، ومنهم من يتأمر ليدمر الآخرين، ومنهم من يتحایل ليجامل صديقه، ومنهم من يكذب لينافق رئيسه، ومنهم من يتعالى على الآخرين، ومنهم من لا يجتهد أصلا ويحاول أن يظهر بمظهر الشخص

المتفاني.

دوافع دنيوية وأمراض بالقلوب وعمر يذهب هباء بين غل وحقد ونفاق وكذب وتحايل وخداع. وهناك قلة صادقة لا تسمح للمنافسة أن تؤثر على صدقها، ولا تحاول أن تغير الحقيقة للانتقام من زميل، ولا تحاول أن تظهر بأفضل مما هي عليه، هي قلة تراعي ربها ولا ترى في رؤسائها إلا وسائل لتنظيم العمل، قلة تحاول أن تحافظ على نقاء قلوبها وطهارة لسانها.

كل الناس يغدو... فهذا يغدو بنية خبيثة ويملاً الدنيا بسمومه، وذلك يغدو بنية طيبة ويملاً الدنيا بصدقته وكلامه الطيب.

هذا هو أعظم قرار تتخذه في عملك... أن تختار النية الطيبة وتنقي قلبك وتطهر لسانك. يارب...

ثقافة الكم....

في إحدى محاضرات المحاسبة - أثناء دراستي لماجستير إدارة الأعمال بالولايات المتحدة - طلبت منا أستاذة المادة أن نقوم بتمرين وهو عبارة عن إنتاج منتج ما من ورق ملون وتسجيل استهلاك الخامات وكمية الإنتاج وخلافه. تم تقسيمنا لمجموعات وبدأنا العمل بكل همّة وكل فريق يحاول أن يتفوق على الآخرين. بعد انتهاء الوقت.. وقفت الأستاذة تعرض علينا ما أنتجناه وتبين مدى سوء منتجاتنا والعيوب الملحوظة بالعين المجردة. وكان الدرس هو " لا تهملوا الجودة لكي تحققوا زيادة في الإنتاج أو لتعظموا الأرقام في القوائم المالية". درس لا نتوقع أن تأخذه في مادة المحاسبة ولكن هذه هي قيمة الدرس.. فليس معنى التركيز على الأرقام أن ننسى الجودة لأن سوء الجودة سيدمر كل شيء عاجلاً أو آجلاً.

أذكر هذه المحاضرة وأتعب من معظم من تتعامل معهم من عمالة فنية. يأتيك فني من شركة ما لتصلح جهاز أو تركيب جهاز فتجده وكأن على رأسه الطير فهو متعجل جدا ويريد أن ينتهي من زيارتك بأسرع ما يكون بغض النظر عن دقة العمل أو حل المشكلة. هؤلاء تحركهم مؤسسات لا تحاسبهم على جودة العمل وإنما على عدد الزيارات.

وتجد مديرين يهتمون بتحقيق كميات من الإنتاج أو الخدمات بغض النظر عن الجودة. وتجد المدرس يحقن رأس الطلب بالمعلومات بغض النظر عن فهم الطالب لأي شيء. وهكذا ... نجري وراء الكم ثم الكم وننسى الجودة .. وتكون النتيجة هي فشل واضح. لا بد أن نزرع ثقافة الجودة كما فعلت أستاذة المحاسبة. وعجيب أننا نحتاج أن نزرع ثقافة الجودة رغم أن إتقان العمل هو جزء من ديننا.

أذكى طفل في العالم

منذ عشرات السنين ونحن نعرف أن إنقاص الوزن يكون بإنقاص السعرات الحرارية التي نحصل عليها يوميا من الغذاء الذي نتناوله، وكان علينا أن نعرف السعرات الحرارية لكل طعام، ونحاول أن نحصي السعرات التي نتناولها يوميا. ومؤخرا ظهرت نظرية جديدة تقول إن نظرية إحصاء السعرات الحرارية غير صحيحة لأنها تتجاهل تفاعلات جسم الإنسان، وأن نفس السعرات الحرارية قد يؤدي لتراكم الدهون أو عدم تراكمها بناء الأظعمة الأخرى التي نتناولها وتوقيت تناول الطعام. وما يعيننا أن تأثير السعرات الحرارية يتوقف على أمور عديدة. تذكرت نظرة الشعوب لأبنائها على أنهم أذكى أطفال العالم، والحقيقة أنه ليس المهم أن يكونوا كأفراد أذكى أطفال

العالم، وإنما أن يستطيعوا أن يحققوا مجتمعين نجاحات وإنجازات. ذكاء الإنسان بل ذكاء كل أفراد المجتمع لا يعني ذكاء المجتمع، فكما وأن تأثير السعر الحراري يتوقف على تفاعلات الجسم؟ فإن نجاح المجتمع أو ذكائه لا يساوي مجموع ذكاء أفراده لأن المجتمع يتفاعل وبالتالي فذكاء المجتمع أو نجاحه يتأثر بتفاعلات أفراده. هناك مجتمعات تشعر فيها أن الفرد عبقري ومجتمعات أخرى تشعر أن الفرد لا يتسم بالذكاء، وتفاجأ بأن المجتمع الأول أقل تقدماً من الآخر لأن تفاعلات الأفراد في الثاني ناجحة فهي تتسم بالتعاون وتبادل المعلومات وإتباع طرق العمل القياسية وحب النجاح الجماعي والانضباط الذاتي، بينما مجتمع الأذكيا ربما يتسم بالتنافس والمؤامرات وإخفاء المعلومات وإتباع كل فرد لطريقة عمل مختلفة وحب الظهور. علموا الأطفال العمل الجماعي، دربواهم على العمل في فرق عمل، كافئوهم على نجاح الفريق، قللوا من نظرية "الأول"، دربوا العاملين على بحث المشاكل كفريق عمل، علموهم إتباع طرق عمل قياسية، رسخوا ثقافة تبادل المعلومات والخبرات. لا تتعب نفسك في البحث على أذكى طفل في العالم.

لجنة الامتحانات ... بيت الرمال

جلس الطالب المتفوق في لجنة الامتحان وبدأ في الإجابة عن الأسئلة ومر عليه المراقب فسأله إن كانت الأسئلة مفهومة فبدأ الطالب في مناقشة أحد الأسئلة عارضا وجهة نظره التي أبهرت المدرس... ثم انصرف المدرس وجلس الطالب يفكر في ذلك السؤال وأبعاده المختلفة... وعندما مر بسؤال آخر جلس يفكر في فكرة ابتكارية ورسمها على ورقة الإجابة وجلس يطور فيها. انتهى الوقت ولم يجب الطالب إلا عن سؤالين من ستة أسئلة. رصب الطالب وذهب واعترض لدى مدرس المادة دون جدوى فلم تكن مناقشته مع المدرس ولا رسمه لابتكاره شيئا يتم احتسابه في درجات الامتحان.

هكذا.. ننسى نحن أننا في لجنة امتحان... وننسى في أعمالنا التي تستغرق معظم وقتنا أن كثيرا منها لن يتم حسابها... بدون نية طيبة لن ننال جزء أعمالنا ولن يكون لها قيمة.. هذه الأعمال مهما بدت عظيمة فهي تافهة ما لم تكن بنية طيبة.. فقدرتك على تحقيق رقم قياسي في المبيعات أو رقم قياسي في الإنتاج أو بناء ماكينة معقدة هو بمثابة البيت الذي بنيت به وأنت طفل من الرمال على شاطئ البحر.. فلا أنت تهتم به الآن ولا هو بقي.. وكذلك مؤسستك ومصنعك وكل المباني الشاهقة.. ستكون في النهاية مثل بيت الرمال بينه الأطفال على شاطئ البحر. تصحيح النية مطلوب.. وإعادة التصحيح مطلوب... نية الإخلاص في العمل.. نية الأمانة. نية اكتساب الرزق الحلال.. نية تنمية الآخرين.. بيت الرمال قد انهار ولم يبق له أثر وكذلك كل ما بنيت.. فابحث عن بناء شيء يبقى.

عَمَلٌ بلا كايزن

ما هي سمات العمل بدون ثقافة التحسين المستمر (الكايزن) وهو قيام الهاملين بتحسينات صغيرة بشكل مستمر في كل أنحاء المؤسسة) ؟ :
- لدينا طاقات ذهنية معطلة
- الطاقات الذهنية تضر نتيجة تعطيلها فعندما تطلب أفكارا جديدة وحلول لمشكلة لن تجد فالعاملين أصبحوا مجرد منفذين
- لدينا معدات أو أدوات لم نستغلها للطاقة القصوى لأننا لم نعمل على تحسينها وتحسين طريقة العمل

- لدينا أصول سواء معدات أو أدوات أو مباني تتهالك فنحن لم نجعل كل العاملين يجتهدون في العناية بها من خلال ثقافة التاءات الخمس 5S

- لدينا مشاكل مزمنة في العمل أو السلامة أو البيئة

- تطوير العمل يتم بشراء معدات جديدة وإصلاح المباني باستثمارات عالية

- الاستثمارات يتم تبريرها حسابيا بشكل رائع متجاهلين الفرصة البديلة في التحسين المستمر

- العمل يتم من خلال تعليمات

- العاملون يتهمون بعدم الحرص على مصلحة العمل

- عمالة غير متحفزة

- بيئة عمل غير مبهجة

التحسين المستمر يعني أنك تفهم أن العامل هو إنسان له قدرة على التفكير والإبداع في إطار عمله .. وأنت تتيح له

فرصة التفكير وتجربة أفكار جديدة ... وهذا يجعله سعيدا ومقبلا على العمل .. ويجعلنا نستغل طاقاته ... ويجعل

قدرته على الإبداع تزداد .. ويجعلنا نحافظ على أصول المؤسسة ونحسن الاستفادة منها بأقل تكلفة.. ويجعل

حاجتنا لاستبدال المعدات والأدوات تقل كثيرا... ويجعل بيئة العمل مبهجة... الكل مستفيد.

يجب أن تسمع كلامي....

احترام العاملين هو أساس نظام تويوتا الإنتاجي وبدونه لايمكن أن نطبق ثقافة الكايزن (التحسين المستمر).

احترام العاملين في هذا السياق هو احترام قدراتهم وعقليتهم أي أن تكون مؤمنا بقدرتهم على التفكير والتحسين.

فهو ليس احتراما بالمفهوم التقليدي كأن تظهر الاحترام في الحديث والتعامل، فأنت قد تحترم أناس كثيرين في

التعامل ولكنك في داخلك لا تؤمن بقدراتهم الذهنية أصلا.

عندما تكون مقتنعا فعلا بنظام الكايزن ستكون مقتنعا أنك فرد في فريق ولست رئيسا لأفراد وبالتالي يظهر ذلك

في كلامك وتعاملك دون أن تتعمد أو تتظاهر فمثلا تقول:

- فعلنا...

- نريد أن نحسن هذا

- لقد خالفت نظام العمل القياسي standard

- فريقنا طور كذا

- فريق العمل هنا متميز

وفي المقابل فإن المدير الذي لا يحترم قدرات العاملين تجده يقول:

- يجب أن تسمع كلامي...

- أنت خالفت تعليماتي

- أنا طورث ...

- أنا فعلث ...

احترام العاملين في نظام تويوتا أو الكايزن ليس كلاما ومظاهر ولكنه احترام داخلي يظهر عليك.. والعكس

صحيح فإن يقينك الداخلي أنك رئيس ذكي ومعك عمال أو موظفين هم مجرد أدوات سيظهر على كلامك

وتعاملك.

حين تسمع المدير يقول يجب أن تسمع كلامي فاعلم أنه لا مكان للتحسين المستمر هناك.

التكلفة ... المجموع

سألني صديق عن طرق خفض التكلفة في مؤسسة صناعية فلم أجد ردا... فخفض التكلفة ليس هو الهدف الأمثل لتحقيق ربحية على المدى البعيد، وإنما التحسين المستمر عن طريق كل العاملين صغيرهم وكبيرهم هو الذي يؤدي للنجاح. لماذا؟..

- لأن شعار خفض التكلفة قد يجعلنا نتنازل عن مستوى الجودة وقد يجعلنا نتنازل عن علاقات استراتيجية مع موردين أكفاء وقد يجعلنا نخسر أسواقا وقد نخسر موظفين وعمال رائعين... إذا أصبح تفكيرنا كله في خفض التكلفة فسننسى أمورا كثيرة هامة وأهم من التكلفة نفسها.

- ولأن تحقيق الربحية لا يأتي بخفض التكلفة وحدها بل يأتي أيضا من تسريع العمليات... تحسين الجودة. تقليل التوقفات.. تقليل الاستهلاك... المنتجات الجديدة... الأفكار الابتكارية.....

التكلفة وحساباتها أمر مهم ولكن التركيز عليه يؤدي لنسيان أمور أخرى مهمة وأكثر أهمية مثل علاقة القرار بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة.. الجودة... العوامل البيئية... سمعة المؤسسة.. قدرة المؤسسة على النجاح على المدى البعيد.

التركيز على التكلفة مثل التركيز على المجموع في المدرسة.. صحيح أن المجنوع الذي سيحصل عليه الطالب مهما ولكن هناك أمور أخرى مهمة مثل أن يتعلم ويمارس رياضة ويكون له أصدقاء ويكون عنده مبادئ... الى آخره.

حتى لو كانت استراتيجية المؤسسة أن تكون منتجاتها قليلة التكلفة فهذا سيأتي بالتحسين المستمر وليس بالتركيز على خفض تكلفة كل بند على حدة فقد نتكف أكثر في بعض الأمور لنصل في النهاية أن تكون منتجاتنا هي الأقل تكلفة في السوق.

النجاح في العمل والاستثمار مثل نجاح الإنسان في حياته... لا يوجد بند واحد فقط يعني النجاح ولكن هناك بنود كثيرة لا يمكن قصرها على التكلفة والمجموع.