

المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن)

Japanese methodology for continuous improvement of human resources performance (Kaizen)

²تريكي حسان

جامعة الطارف

hacenesocio@yahoo.fr

¹حديدان صبرينة

جامعة جيجل

hadidenesabrina@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/10/30

تاريخ الاستلام: 2019/07/18

ملخص: إن الدعوات المتلاحقة التي صار ينادي بها القائمون على إدارة الموارد البشرية، تصبّ جلها في اعتماد التجديد كوسيلة أساسية للتغيير. بيد أن هذا التجديد قد أخذ من جهد إدارة الموارد البشرية الكثير، إذ أنه يتطلب منها إصلاحات جذرية وصارمة. لذلك صارت فلسفة الخطوات الصغيرة والمريخة باتجاه التحسين " الكايزن " فلسفة تنادي بها كبرى المؤسسات للوصول إلى درجة عالية من النجاح والتميز. ويعود سر نجاح " الكايزن " لاعتمادها على خطوات صغيرة للتغيير، وحثها على التفكير المبدع والخلق. وقد جاءت هذه الورقة البحثية للتعريف بمفهوم الكايزن باعتباره أحد التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية انطلاقا من التساؤلات التالية: ما هي تقنية الكايزن؟ وكيف يمكن الإستعانة بها لتحسن أداء الموارد البشرية؟

الكلمات المفتاحية : المنهجية اليابانية، التحسين المستمر، الكايزن.

تصنيف JEL: A1 ؛ A14

Abstract: The philosophy of small and comfortable steps towards improvement has become a philosophy advocated by major institutions to achieve a high degree of success and excellence. The secret of Al Kaizen's success lies in its reliance on small steps of change, and it encourages creative and creative thinking. This research paper aims to introduce the concept of Kaizen as one of the modern trends in human resource management based on the following questions: What is the Kaizen technology? How can they be used to improve the performance of human resources?

Keywords: Japanese methodology; Continuous improvement, Kaizen.

JEL classification codes: A1 ؛ A14.

1. مقدمة:

يشهد العالم اليوم تسارع غير مسبوق نحو التنافس الاقتصادي والريادة العالمية، خاصة مع التطور التقني والتكنولوجي، وهو ما أسهم بشكل كبير في تطوير العمليات الإدارية والاقتصادية والصناعية... وف خضم هذه التحولات، أدركت المؤسسات أنها تعمل في بيئة غير مستقرة، وحتى تتمكن من الاستمرار وسط هذا التنافس الحاد، لا بد لها من تكريس عمليات التحسين المستمر التي تعتبر الحل الوحيد لضمان شروط البقاء.

وأهم ما مكن الإشارة إليه عند حديثنا عن التحسين المستمر، هو الأساليب الإدارية التي انتهجتها المؤسسات اليابانية، التي طالما تدارسها الباحثون في مجال الإدارة والاقتصاد، معتبرين إياها العامل الرئيس للتفوق الياباني.

وما يزيد التفوق الياباني ميزة، هو أنه قد بُني بالرغم من فقر البلد من الموارد وتعرضها الدائم للزلازل، براكين، فيضانات، أعاصير) واعتماد هذا البلد على استيراد معظم مواردها من بلدان خارجية، أضف إلى ذلك وجود شركات عالمية رائدة ومنافسة (جنرال موتورز، مرسيدس، فورد)، وعلى الرغم من هذا، فقد استطاعت اليابان أن تنتج منتجات ذات جودة عالمية، ومنافسة للشركات العالمية.

إن الأساس الذي توصل له الباحثون من خلال دراستهم للتجربة اليابانية، وتفوقها رغم كل الظروف وفي فترة زمنية قصيرة هو إتباعها لتقنية الكايزن KAYZEN التي تعتمد على خطوات صغيرة ومستمرة نحو التحسين بتقليل الهدر في الوقت والجهد والموارد. فما هي تقنية الكايزن؟ وما هي نتائجها على أداء الموارد البشرية؟

2. تقنية الكايزن: التعريف والنشأة

لقد عكفت المؤسسات اليابانية منذ على استخدام تقنية الكايزن والاستعانة بها للوصول إلى تحقيق أهدافها المؤسسية والإبقاء على مركز الريادة. وقد عرفت تقنية الكايزن على أنها: الخطوات الصغيرة نحو التحسين المستمر.

2.1. تعريف الكايزن:

كايزن Kaizen تعني باللغة اليابانية التغيير للأفضل . يمكن تعريفها على أنها كلمة مركبة من جزئين:

كاي Kay وتعني التغيير زان Zen وتعني للأفضل والأحسن.

وتعني عموما التحسين المستمر. (Maria Kurban, 2003,02)
وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر... وتشير في العادة إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل. / (Fr. slideshare/net. 12/05/20147/ 1804h)
فالكايزن أداة منهجية تستعملها المؤسسات الراغبة في تحقيق تعديلات إيجابية في كل جوانب العمل سواء التنظيمية، التشغيلية، البشرية... .

ويعرفها صاحبها Massaki Imai على أنها: تحسين مستمر، يشترك فيه كل الأشخاص، في كل الأقسام طوال الوقت. إذ أن هذه التقنية ليست حكرا على الإدارة العليا فحسب، بل هي التزام يعم جميع مستويات وأقسام المؤسسة، وليس بعملية آنية، بل هي جهود مستمرة باستمرار نشاط المؤسسة وعملياتها.

وعموما فالكايزن هي: البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في الآلات و المواد والعمل وطرق الإنتاج، باستخدام تشجيع المقترحات وأفكار فريق العمل ف المؤسسة. (Chase Richard B and others, 2004, 280) وباختصار، فالكايزن هي وسيلة التغيير البسيط لجعل الأشياء أحسن وأفضل باستمرار.

والحقيقة أن الهدف الأساس لتقنية الكايزن، لا يكمن فقط في استمرارية التحسينات، بل في منع الهدر في الجهد والوقت. فاليابانيون يعتقدون أن الأسلوب الأمثل والأضمن للتحسين هو التدرج والاستمرارية، حتى لا تكون النتائج سلبية.
والهدر عند اليابانيين متنوع:

- ✓ المودا Muda : وهو هدر الوقت والمال.
- ✓ الموارا Mura : التضارب في المسؤوليات والصلاحيات، التضارب في الأعمال والمهام، التضارب في النماذج الإدارية.
- ✓ الموري Muri : زيادة إجهاد العمال بدنيا، ووجودهم في بيئة عمل غير مريحة وغير ملائمة.

وإذا كان مفهوم الكايزن مرافقا دوما للتغيير، فإن الكايزن تختلف عن التغيير في كونها لا تحمل معها تلك المخاوف التي طالما حملها التغيير، خاصة تلك التغييرات المفاجئة. كما أن التغيير يتطلب إصلاحات قد تكون جذرية وهيكلية، بينما تتبع تقنية الكايزن خطوات صغيرة بل ومريحة باتجاه التحسين. (مورير، د.ت، 14)

فالكايزن هي تقنية عكس التغيير الجذري الذي اصطلح عليه اليابانيون ب: الكايباكو
KAIKAKU.

2.2. مميزات تقنية الكايزن (Bound S and others, 1994, 68):

✓ الأثر: طويل المدى ونتائجه غير واضح في كل مرحلة. إذ قد يهيئ لإدارة المؤسسة أو عمالها أن جهودهم لا تؤتي ثمارها، وذلك لأنهم يستعجلون النتائج، بينما نتائج تقنية الكايزن لا تبدو إلا على المدى الطويل، وفي المستقبل البعيد.

✓ مقدار التقدم: خطوات صغيرة، وقد تبدو تافهة أو مضحكة. ففي بعض الأحيان، يضطر مطبقوا الكايزن لأن يسلكوا بعض السلوكات التي تبدو للمراقب العادي على أنها سلوكات لا فائدة منها، ولكنها مهمة جدا حتى تكتمل التقنية وتؤتي نتائجها.

✓ التغيير: تدريجي وثابت. لا تؤمن تقنية الكايزن بالتغيير الجذري، ولا بالتغيير المفاجئ، بل إن عمليات التغيير فيها تكون بشكل تدريجي قد يستغرق عشرات السنين، لذلك تكون نتائجها بعيدة المدى.

✓ المساهمون: كل أعضاء المؤسسة. بدء بالعمال البسطاء، الحراس، الإداريين، الإطارات، فكل من هو فاعل في المؤسسة يعتبر معنيا بتطبيق الكايزن، كل على مستواه.

✓ الأسلوب: الصيانة والتحسين. وهو أسلوب الإدارة اليابانية عموما، إذ أن منهجيتها لا تركز على الخطأ أو من ارتكبه، بل على الظروف والعوامل التي تسبب في وقوع هذا الخطأ، ومعالجتها من أجل الوقاية من الوقوع فيه لاحقا. بل وتقف حتى عند أوجه النجاح والتفوق من أجل تثمينها وتدعيمها بحثا عن تميز وتفوق أكبر.

✓ المتطلبات العملية: استثمار قليل مع جهود كبيرة. فهي من بين المنهجيات والتقنيات النادرة التي لا تكلف المؤسسة المال والجهد الكبيرين، بل وتختصر تكاليف كثيرة قد تدفعها المؤسسة في تطبيق منهجيات أخرى كالتكاليف الخاصة بالتخطيط والتحليل الاستراتيجي.

✓ الجهود توجه إلى الأشخاص لا إلى التكنولوجيا: فوجه الاستثمار وهدفه هو المورد البشري باعتباره مصدرا للثروة والفكر.

✓ معيار التقييم: جهود عملية لتحقيق نتائج أحسن. إذ يركز التقييم على ما أثبتته المورد البشري من جهود بغية تحقيق نتائج أفضل من المستوى الذي وصلت له المؤسسة.

والملاحظ أن الكايزن في خصائصها تختلف جذريا عن الأسلوب الأمريكي في التغيير، والذي لا يؤمن بالتدرج في التحسين، ولا بمشاركة كل أعضاء المؤسسة فيه، والمحك الأساس عنده للحكم على نجاح التغيير هو قيمة الأرباح المحققة.

2.3. نشأة الكايزن: (مورير، 9-14)

تم تطبيق فكرة الخطوة الصغيرة من أجل التحسين المستمر على نحو منهجي أول مرة في فترة الكساد في أمريكا عام 1940؛ حيث كان لزاما عليها الاستعداد للحرب والتغلب على الوقت والقصور الشخصي، فابتكرت بذلك دورات إدارية أطلقت عليها " التدريب في إطار التصنيع TWI . ومن بين أول من دعم هذه الفكرة إدوارد ديمينغ الذي علّم المدراء أن يشركوا كل موظف مهما كانت درجته في عمليات التحسين.

وقد تم نقل فلسفة الخطوات الصغيرة من أجل التحسين إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وتقبلها اليابانيون بكل سهولة على عكس الأمريكيين، مما جعل الاقتصاد الياباني يعيد بناء ذاته على دعامة الخطوات الصغيرة، ويكون في الريادة، وهو ما جعل اليابانيين يطلقون على هذه التقنية اسما خاصا بهم وهو: الكايزن.

والحقيقة أن الكايزن عبارة عن فلسفة إدارية ابتكرها Taiichi O hno لقيادة المؤسسات الصناعية والمالية، وطورها فيما بعد الخبير الياباني Maskay I Mai سنة 1989 بنشره لكتاب كايزن، ثم كتاب جمبا* كايزن عام 1998.

3. الأسلوب العملي لتطبيق الكايزن:

إن المتصفح لكتابات المشتغلين حول تقنية الكايزن، العرب منهم والأجانب، يجد اختلافا كبيرا في الخطوات العملية لتطبيقها، وفي هذه المساهمة سيتم التوجه بالتقنية نحو ما يفيد في استثمارها خدمة لتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك كما يلي:

3.1. طرح أسئلة صغيرة لإزالة المخاوف:

تعتمد الكايزن على أسلوب الأسئلة الخمس. طُوّرت تقنية اللّمادات الخمسة The 5 Whys وضُبّطت بدقة داخل أروقة شركة Toyota Motor كعنصر حيويّ ضمن برنامجها التدريبي لحل المشاكل.

ويصف تايتشي أونو مهندس نظام إنتاج تويوتا في الخمسينات هذه التقنية في كتابه Toyota production system بالقول: " إن أساس المنهج العملي الذي اعتمدته تويوتا في حل المشكلات هو طرحها للسؤال لماذا؟ خمس مرات، حينما لا تجد الحل. فحينما نعيد لماذا خمس مرات، تتحول المشكلة بطبعها إلى الحل، ويصبح حلها أكثر سهولة ووضوحا. الحل، أو

* Gemba : كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي. وتعني جمبا كايزن التحسين المستمر في مواقع العمل

ما هو العمل، يعرف عند تويوتا ب $1H$ وبالتالي: $1H = 5W$ (Taiichi Ohno, 1978,123)

فإذا كان المشكل الذي تواجهه المؤسسة هو: فقدان مكانتها في السوق. فإن تطبيق هذه التقنية يكون على النحو التالي:

المشكلة: فقدان المؤسسة لمكانتها لماذا؟ بسبب تناقص عدد الزبائن.

- لماذا؟ المنتج لا يرضيهم.
- لماذا؟ لأنه لا يلي توقعاتهم.
- لماذا؟ نحن لا نعرف توقعاتهم بالضبط.
- لماذا؟ لا توجد لدينا معلومات عن ما يرغبون.
- لماذا؟ فشل نظام العلاقات العامة.

وبالتالي: لاسترجاع مكانة المؤسسة، لابد من تفعيل نظام العلاقات العامة

وقد سمحت طريقة الأسئلة 5 بالكشف عن جذور المشكل والعامل الرئيس في إحداثه، بدلا من إصاق التهمة بشخص معين، وذلك باتخاذ خطوات وإجراءات بسيطة ودون تكاليف، وهو الأمر الذي يقضي على المشكل من جذوره.

2.3. التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة:

فالفكرة - مهما كانت بسيطة، أو بدت ساذجة- هي أساس التجديد والإبداع. لذلك تعتمد هذه التقنية على التدبر في كل الأفكار البسيطة واستلهاهم العادات والمهارات منها.

3.3. الأفعال هي جوهر الكايزن:

يرى روبرت مورير أن الكايزن ليست نظرية بل هي تقنية عملية وتطبيقية، والمميز فيها أنها تمكننا من تجاوز كل المشكلات والعقبات بشكل هادئ عن طريق خطوات صغيرة، مهما بدت هذه الخطوات تافهة أو مضحكة. سيتم حل المشكلات وتجاوز العقبات دون تعب يذك، لأن الأمر لا يتعلق بتغيير جذري، بل تغييرات بسيطة وجزئية، وسيأخذ الأمر منا وقتا أطول، لذا لابد من الصبر وعدم استعجال النتائج. (مورير، 89)

4.3. التركيز على العميل:

ويعتبر التركيز على الزبون واحتياجاته الهدف الأساسي والأهم بالنسبة لتقنية الكايزن، وذلك انطلاقاً من أن تواجد واستمرار المؤسسة يعتمد على رضا الزبون وما يحققه المنتج له من توقعات، وأنه مهما كانت حاجة الزبون للمؤسسة كبيرة، فإن حاجتها هي للزبون أكبر. ويمكن أن تتضح أهمية الزبون أكثر من خلال مدخل الأنساق المفتوحة، فعلى اعتبار المؤسسة نسقاً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها، ويعتمد على هذه البيئة في استيراد الطاقة التي تعتمد عليها الأنشطة الداخلية بغرض تحويل الموارد المستوردة من البيئة المحيطة وتصديرها كنتائج ومنتجات للبيئة نفسها؛ فالجتماع (البيئة المحيطة) الذي هو عبارة عن جماعات من المستهلكين (الزبائن) هو المصبب الرئيسي لمخرجات المؤسسة، والوعاء الذي يستقبلها، فإذا قبل الزبائن ما تنتجه المؤسسة فإن ذلك سيمدها بالطاقة مرة أخرى ليستمر نشاطها، وإلا فسوف يتوقف نشاطها وتضمحل وتزول لعدم توفر مدخلات من البيئة.

ويعتبر التركيز على العميل المبدأ الجوهرى ومحور تقنية الكايزن، فمن خلال استطلاع حاجاته والتأكيد على الموصفات التي يرغبها في المنتج والسماع لشكاويه والاهتمام بمقترحاته تتمكن المؤسسة من تحصيل ورصد كل ما يجب أن يتوفر في المنتج من موصفات وتقلل تكاليف الأخطاء وتصل بذلك إلى درجة رضا الزبون الذي سيكون دائماً ووفياً للمنتج وبالتالي يمنح للمؤسسة القدرة على مواصلة نشاطها. تعمل إدارة الجودة الشاملة جاهدة من أجل تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن، وذلك بتوفير المنتج بالموصفات المطلوبة وأكثر من ذلك المتوقعة، على أن يكون بسعر معقول ويصل إلى المستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة وبالكمية الكافية لسد احتياجاته. والهدف من كل هذا هو الحفاظ على الزبون الحالي وزيادة وفائه للمنتج ومحاولة جذب زبائن جدد من أجل توسيع دائرة تسويق المنتج.

5.3. التركيز على استمرارية التحسينات:

إن الدرس الذي يجب استخلاصه من تطبيق الكايزن هو أن التحسين لا نهاية له، وأن الاهتمام بضرورة تجويد المنتج والعمليات والأداء لا بد أن يبقى مطلباً ملحاً لدى كل عضو من أعضاء المؤسسة مهما بلغت المؤسسة من مركز تنافسي ومهما حققت من سمعة جيدة في بيئة

العمل. وباعتبار البيئة الخارجية تتغير فإن معايير الجودة غير ثابتة وبالتالي يكون البحث عن الجودة عملاً مستمراً في عمل المؤسسة.

وتعتبر عملية التحسين المستمر العنصر الأكثر حرجية في المؤسسة، حيث تتطلب حشد جهود مشتركة بين العمال والإداريين والاستشاريين وإتباع سياسات مرنة تشجع على التحسين. وتقوم هذه العملية ضرورة على تحديد هدف يلتزم به جميع أعضاء المؤسسة هو التميز في كل ما ينتج عن المؤسسة الذي يتأتى عن فرق عمل فعالة تعتمد على تحسين الجودة ووضع مقاييس دقيقة لتقييم الجودة. هذا دون إهمال تأثير الظروف المحيطة بالمؤسسة كظروف العمل والقيم السائدة والثقافة والنظام السياسي التي تعتبر عوامل محددة لاستمرار التحسين.

وعلى اعتبار أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية، فإن مفهوم التحسين المستمر يركز على عدة اعتبارات أهمها: أن التحسين ذو طبيعة حركية، وهو عملية لها البداية ولكنها بلا نهاية ولا يمكن النظر إليها كبرنامج يتم إنجازه في إطار وقت ثابت.

وتتطلب عملية التحسين المستمر ما يلي (مصطفي، 71، 2004):

- اختيار عملية تتطلب التحسين مع وضع أهداف مبتغاة من هذا التحسين.
- البحث عن سبل تحسين العملية.
- تصميم عملية محسنة.
- تنفيذ العملية المحسنة.
- توثيق العملية المحسنة وإعلام كافة المعنيين بها (العمال، الزبائن، الموردين...)
- تدريب القائمين على تنفيذ العملية على أدائها بالطريقة الجديدة التي تفرض التحسين في العمل كصيغة جديدة.

6.3. إرساء وتكريس روح الفريق (فرق العمل):

تعتبر هذه الفرق عنصراً أساسياً في أي جهد إداري، حيث أن الفكرة المحورية للكايزن هي التكامل في العمل، ويستخدم هذا التكامل لتشجيع التعاون لتحقيق التحسينات المستمرة. ويعرف فريق العمل بأنه: " مجموعة من الأشخاص يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم. وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. " (Manuel du participant, 2000, 05) وما يميز فريق العمل عن جماعة

العمل هو وجود المهارات المتكاملة لأعضاء الفريق. ويعود السبب وراء فعالية أداء الفريق قياسا بالأداء الفردي إلى (الفياض، 51، 2005):

- السلوك الفردي في الجماعة يأتي منسجما مع بقية الأعضاء (سواء كان مقلدا أو مقلدا).
- وتشكل المجموعة حسب نظرية التعلم الاجتماعي المجال الرئيسي للتعلم، كما أن المسؤولية الجماعية عن الإنجاز تشكل تعزيزا لسلوك الأعضاء الإيجابي.
- يحقق الفرد من خلال المجموعة حاجاته الاجتماعية ويتعود على الانتماء للمؤسسة.
- تحقق المجموعة للفرد حاجاته للأمن والحماية من خلال تماسك المجموعة.
- وبذلك يكون إنجاز المجموعة أعلى من مجموع الإنجاز الفردي للأعضاء، ويعود ذلك للتنسيق والتعاون.

7.3. حلقات الجودة وعجلة ديمينغ APCD :

- وهي حلقات بسيطة يجتمع فيها العمال بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل وحلها. وذلك بالاعتماد على عجلة ديمينغ كما يلي:
- خطّط:** بمعنى ضع خططا تتوقع فيه كل العقبات التي يمكن أن تواجه العمل، وبالتالي يكون بالإمكان تفادي كل العوائق التي تقف في وجه تحقيق الجودة أو كل مسببات الرداءة (الأخطاء، التبذير...)
- **نقّذ:** ضع قيد التطبيق ما خطّطت له، وذلك بإشراك العمال داخل المؤسسة.
- **راقب:** بعد وضع معايير محددة ودقيقة يمكن بواسطتها تحديد مدى مطابقة العمليات (التنفيذ) لما تم التخطيط له تحديد الفارق.
- **صحّح:** تدارك الأخطاء التي تم الوقوع فيها بتقليص الفارق في الإنجاز، وذلك بتحسين العمليات، الآلات، تدريب العمال وتدعيم الاتصالات بينهم وبين القيادة.
- ولا تتوقف الدورة عند مرحلة التصحيح، ولكنها تستمر لثمراتها دورة أخرى تكون أكثر رصانة منها، لما لها من توقعات أكثر للأخطاء التي يمكن الوقوع فيها. Chardonnet et (2003, Thibaudon) وتندرج هذه الاستمرارية في الدورة ضمن المقاربة النسقية التي تعتبر المؤسسة نسقا يحتوي عمليات متعاقبة الاستمرار وذات اعتماد متبادل فيما بينها دون انتهاء.¹
- (Soutenain et Farcet, 2007, 408)

4. استخدام الكايزن في تنمية الموارد البشرية:

إن الكايزن تقنية تتعدى مستويات التنظير وتتوجه إلى العمليات والإجراءات التي يمكن أن تظهر نتائجها على الموارد البشرية داخل المؤسسة، والهدف هو التحسين المستمر لعمل الفريق. و يشكل المورد البشري وقود المؤسسة مهما كان نشاطها، فهو أهم عامل من عوامل القوة والتفوق في الوقت الراهن (حاضر المؤسسة)، وُعْدَة الحضور الفاعل في مستقبلها. فلا غنى لأي مؤسسة مهما امتلكت من وسائل ومعدات وتقنيات عن المورد البشري الذي يعتبر العقل المحرك لهذه الوسائل.

وقد جاءت هذه التقنية لتشكّل ثورة في ميدان التسيير، ويعتبر تطبيقها تغييرا تنظيميا قد يحدث العديد من المخاوف لدى العمال الذين لابد أن يعلموا بأي قرار تتخذه إدارة المؤسسة من أجل تغيير أدوات أو طرق العمل أو الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك بتفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات. وكما أن العامل بحاجة لمشاركته في اتخاذ القرارات، فهو بحاجة أكبر لتحفيزه على العمل لتحقيق الأهداف المرجوة تحفيزا معنويا وماديا.

وعلى اعتبار التغيير التنظيمي يأتي دائما بما هو جديد، فلا مناص من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتكوين والتعليم وتشجيع الإبداع والابتكار....

1.4. تنمية روح المبادرة لدى الموارد البشرية:

من خلال تشجيع طرح الأفكار مهما كانت بسيطة وإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات .

2.4. التحفيز العوائد والمكافآت:

وتستخدم في تحفيز العمال لقبول التغييرات المختلفة وتبني الثقافة الجديدة. ولا تقتصر العوائد والمكافآت على المال فقط بل تشمل أيضا القبول والاحترام والتقدير.

3.4. عمل الفريق:

وهو ما من شأنه أن نم روح التعاون لدى أعضاء الفريق، ويسمح بتبادل أكبر للمعلومات التي تعتبر أساسا لتحقيق الأهداف. كما أن عمل الفريق يسمح بمراجعة الفرد لسلوكاته وتغيير ما هو غير ملائم منها، واكتساب مهارات جديدة.

4.4.الاتصالات:

إن المعلومات المتبادلة بين العاملين في المؤسسة من الوسائل الهامة في تغيير الثقافة، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال في كل الاتجاهات، مما يجعل العمال على اطلاع مستمر بظروف العمل وبالتالي إقناعهم بضرورة تغيير مبادئ معينة لأنها لا تتفق مع طبيعة العمل.

5.4. تشجيع التعلم الذاتي والتدريب المستمر:

فالتعلم الذاتي هو الباب الذي يفتح للعامل إمكانية التطوير في سلوكه ومهاراته وحتى عواطفه. وهو ذلك النشاط الذي يقوم به العامل مدفوعا برغبته هو لا بدافع خارجي. كما يسمح التدريب المستمر بصقل كافة المعارف والمهارات المكتسبة وتجديد السلوكات التي تؤهل لمواكبة متغيرات البيئة.

6.4. مشاركة العاملين:

إن عملية إشراك العمال في المبادئ والأسس والقيم والمعتقدات الهامة في تجسيد التحسينات المستمرة من الوسائل المهمة. فالعمال مهما كان مستواهم يتبنون ما يقتنعون ويؤمنون به من مبادئ وقيم، ومن الصعب على القيادة أن تفرض عليهم مبادئ تناقض ما يحملونه من معتقدات، ولهذا لا بد من استخدام وسائل الإقناع المختلفة، ومن أهمها مشاركتهم في وضع المبادئ والقيم الجديدة مما يسهل عملية تغيير الثقافة مع تفادي ظهور أي نوع من المقاومة.

5. خاتمة:

كانت الموارد البشرية ولا زالت وستظل المحرك الأساس لعمل المؤسسات وديمومة نشاطها. ولقد فرض التحول نحو الاقتصاد الرقمي تحولا نحو زيادة الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية بما يتلاءم ومتغيرات العصر. ولقد استحدثت المؤسسات اليابانية طريقة الكايزن التي تعتمد خطوات صغيرة نحو التغيير، بما تسمح بتقبل التغيير من طرف العمال من جهة وتحقيق أهداف التغيير ومواكبة العصر من جهة أخرى.

قائمة المراجع. المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى(2004)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو9000، الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة.
- 2- روبر مورير(د.ت)، خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك: طريقة الكايزن، مكتبة جرير، عمان.
- 3- محمود أحمد العبد الله الفياض (2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- André Chardonnet et Dominique Thibaudon, Le guide du PDCA de Deming, Edition d'organisation, 2003.
- 2- Bound S and others , Total quality management , MC- Graw Hill , INC, USA , 1994.
- 3- Chase Richard B and others, Operation Management for competitive advantage. 10th ed, MC- Hill companies, Ince, USA, 2004.
- 4- J. F Soutenain et P. Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI édition, Alger, 2007.
- 5- Manuel du participant, Equipe qualité(comment démarrer une équipe d'amélioration) , D G SONALGAZ , 2000.
- 6- Maria Kurban, Management Gehemins Kaizen. www. Kaizen- institute, Germany, 2003.
- 7- Taiichi Ohno, Toyota production system, Diamon, Tokyo ,1978 .

مواقع الأنترنت:

- ¹ - Fr. slideshare/net. 12/05/20147/ 1804h