

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ع.م.ج



السنة الثالثة
العدد السابع عشر
سبتمبر
(أيلول)
١٩٩٥

www.edara.com

البساطة تكسب

كيف نجحت الشركات الصناعية الألمانية متوسطة الحجم
تأليف: جونتير رومل - مؤسسة مكنزي الاستشارية

أهداف الدراسة

أجرت مؤسسة مكنزي الاستشارية العالمية هذه الدراسة على مجموعة من الشركات الألمانية متوسطة الحجم بالتعاون مع الجامعة الفنية في مقاطعة دارمستاد الألمانية، خلال الفترة من عام ١٩٨٥-١٩٨٩. وذلك بهدف:

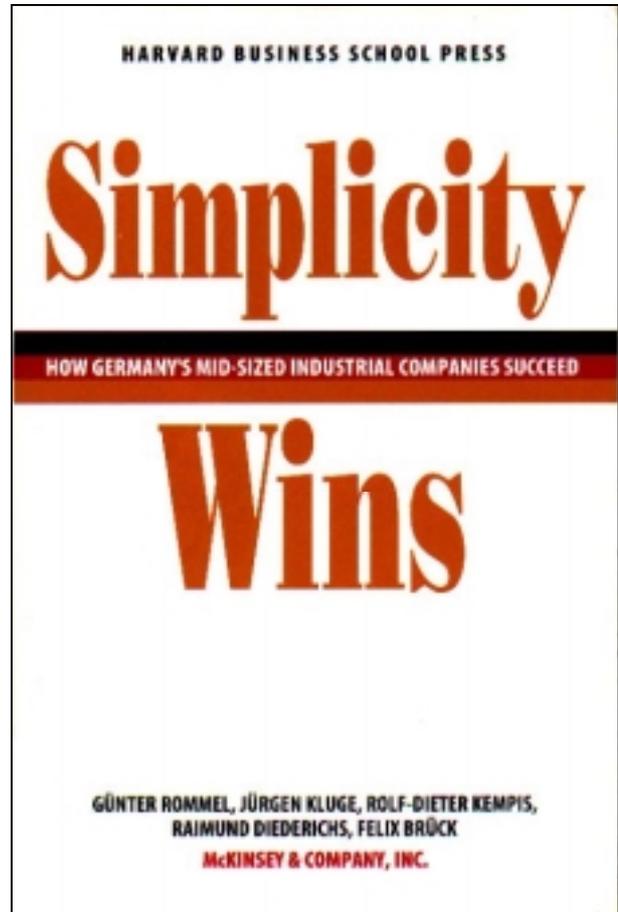
- * الوقوف على العوامل الرئيسية وراء نجاح أو عدم نجاح الشركات المختارة ضمن أفراد العينة.
- * توضيح العلاقات المتبادلة بين تلك العوامل من حيث مدى التأثير والتأثر.
- * تكوين مفهوم متكامل لاستراتيجية التصنيع يدعم الشركات الناجحة ويشجع الأقل نجاحا.
- * إنشاء قاعدة بيانات أساسية لتقييم أداء الشركات الصناعية.

فرضية الدراسة:

افترضت الدراسة أن الشركات الناجحة أكثر بساطة وأقل تعقيدا من الشركات الأقل نجاحا، ويقصد بالنجاح هنا: استغلال كل الفرص الممكنة لمعالجة التعقيد وصولا إلى البساطة كسلاح تنافسي.

عينة الدراسة:

تم اختيار أربعين شركة من واقع سجلات تقييم أداء الشركات متوسطة الحجم في قطاعات صناعة الآلات وقطع الغيار والمعدات. و تم جمع البيانات عن طريق استمارة استقصاء تضم ١٦٤ بنداً. وعقدت لقاءات مع رؤساء الشركات وأعضاء مجالس إدارتها العليا، مما وفر لفريق الدراسة حوالي ٢٠٠٠ معلومة عن كل شركة من أفراد العينة.



تسعى الشركات الناجحة من خلال عملياتها الإنتاجية إلى التركيز على المنتجات الرئيسية وأجزائها الجوهرية. وتحتاج فقط إلى ما بين ٢٠ - ٣٠% من مجموعة المنتجات التي تعتمد عليها الشركات الأقل نجاحاً. وتعتمد الشركات الناجحة أيضاً على عدد أقل من العملاء والموردين يشتركون معها في أنشطة التصميم والتوصيف، حتى يمكن توفير أفضل الخدمات والرعاية المتبادلة لكل الأطراف.

إلا أنه في إطار هذا العامل ترتكب أخطر جرائم خرق قانون البساطة، وذلك بتحريض من محاسبة التكاليف وانتشار الحواجز بين الإدارات المختلفة في المنظمة. إذ تنادي محاسبة التكاليف دائماً بما يسمى بالتكلفة الحدية، والعمل الحدي. بحيث يؤدي نظام الإنتاج إلى التعقيد في تشكيلة المنتج وفي هيكله العملاء. على الرغم من أن كل الدراسات تؤيد التركيز على المنتجات الأكثر ربحية والعملاء الأكثر وزناً. وذلك حتى يمكن الوصول والمحافظة على الميزة التسويقية، ويتحقق ذلك من خلال إدارة تكلفة التعقيدات والسيطرة عليها باستخدام:

* تحليل تكلفة وعائد التنوع:

لا يهيم أن نقرر إضافة مجموعة جديدة من المنتجات، لأن المبيعات سوف تزيد بنسبة ١٠%، ولكن لا بد أن نحسب تكلفة التعقيدات التي تترتب على هذا القرار: التعقيدات الشرائية والمخزنية والإنتاجية والمالية والإدارية والبيعية والتي تقدر بحوالي ٢٠% من إجمالي التكلفة، وتأثير ذلك على خدمة العملاء الحاليين والمترقبين. وللأسف لا تساعد محاسبة التكاليف على تحقيق ذلك. ويمكن أن نجد ضاللتنا في نظم الحاسب الآلي التي توفر كل التحليلات بسرعة ودقة فائقتين، مما يزيد من الوضوح والرؤية الصائبة لمتخذ القرار عند إضافة جزء جديد أو منتج جديد أو خاصية لمنتج قائم. فقد اتضح من المسح أن الشركات الناجحة في تطبيق منهج البساطة في مجال "تشكيلة ووظائف المنتج والبناء الهيكلي للعميل" لجأت إلى:

١- تصنيف المنتجات والعملاء حسب أهميتهم إلى (أ، ب، ج)، حيث تمثل "أ" يمثل ربحية فعلية أكبر، و"ب" ربحية احتمالية جيدة، و"ج" ربحية هامشية. وبذلك يتم إسقاط المنتجات والعملاء الهامشيين لتحسن الإنتاجية وتخفض التكلفة وترتفع خدمة العملاء الكبار. وتلجأ بعض الشركات اليابانية إلى أسلوب التعاقد من الباطن مع وكلاء لعمل الإضافات طبقاً للحاجات المحلية للعملاء. وقد تنقل خطوط تجميع بالكامل أو وحدات إنتاجية صغيرة إلى الموردين أو الوكلاء لتجنب إعاقة تدفق العمليات الإنتاجية الكبيرة. ومثال ذلك إنتاج السيارات اليابانية في أمريكا.

٢- تأخير نقطة تجميد التصميم النهائي للمنتج: تتيح سياسة تأخير تجميد التصميم النهائي للمنتج الفرصة لمزيد من مشاركة العملاء والموردين باقتراحاتهم في تحسين عملية تصميم المنتج وتثبيت خصائصه ومواصفاته لفترة قد تطول، وهذا هو هدف إدارة التعقيدات تحقيقاً لبساطة المرجوة. تساعد هذه السياسة على التخلص من الأجزاء غير الضرورية وتقليل تكلفة

تصنيف الشركات:

أجريت تحليلات مكثفة ومفصلة لتصنيف الشركات طبقاً لمعايير الأداء:

على مستوى المنظمة: العائد والنمو والسيولة.

على مستوى العمليات: التكلفة والوقت والجودة.

على المستوى الخارجي: الحصة السوقية وولاء العملاء والصورة الذهنية.

نتيجة التصنيف:

تم تصنيف الشركات إلى ثلاث مجموعات، تضم كل منها ١٣ شركة. وضعت المجموعة الأولى في مرتبة ممتاز، والثانية في مرتبة جيد، والثالثة في مرتبة متوسط. واستبعدت شركة واحدة من التصنيف لأن المعلومات التي جمعت عنها لم تكن كافية.

وقد وفرت المؤشرات التي ترتبت على هذا التصنيف دليل مفصلة للعملاء عند اختيارهم لأي من هذه الشركات، وهي تساعد المنظمات في توجيه استثماراتها إلى: المنتجات والأسواق والأفراد.

نتائج الدراسة:

١- يقل عدد العاملين في الشركات الناجحة عنه في الشركات الأقل نجاحاً في إدارات: الإنتاج / البحوث / التطوير / التصميم / الشراء / الشؤون الإدارية.

٢- يزيد عدد العاملين في الشركات الناجحة في إدارات: البيع / التسويق / الخدمات.

٣- تصرف الشركات الناجحة على التكنولوجيا المتقدمة سواء تكنولوجيا المعلومات أو الأفراد أو التدريب أقل من الشركات الأقل نجاحاً، لكنها تحقق إنتاجية أعلى.

اختبار الفرضية:

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية، بل وخلصت إلى أن البساطة ترقى إلى منزلة النظرية أو المنهج الإداري الذي يحقق للشركات النجاح والريادة في عالم الأعمال.

- لا تناقض بين منهج البساطة وكثير من الأدوات والتقنيات الإدارية التي تسعى إلى تحسين الأداء والإنتاجية والربحية، حيث أن البساطة عنوان وهدف الأفكار العظيمة والعلوم على اختلاف أنواعها.

- أظهرت الدراسة أن الشركات الناجحة أكثر تميزاً في عناصر: التكلفة والوقت والجودة. ويرجع هذا التميز إلى بساطة الأهداف ودقة التنفيذ.

أعمدة البساطة الستة

يقوم منهج البساطة على ستة أعمدة رئيسية، يمكن أن تكون جميعها في متناول الإدارة في أية منظمة. وهذه الأعمدة أو العوامل الستة هي:

العامل الأول: تشكيلة ووظائف المنتج والبناء الهيكلي للعميل

تكاليف التنوع

أرادت إحدى الشركات زيادة التنوع في تشكيلة الغسالات من ثلاثة إلى خمسة نماذج، ومن ثلاث إلى ثلاثين نقطة تحكم، وعندما لم يتحرك مؤشر الربحية إلى أعلى، بدأت الدراسات لتحليل تكلفة وعائد التنوع، والتي انتهت إلى ارتفاع ملحوظ في تكلفة التعقيدات وتشكيلة المنتج، وفي نفس الوقت لم يظهر تحليل القيمة لدى العملاء أية مؤشرات إيجابية، وبالتالي أوقفت الشركة خطوط الإنتاج الجديدة، فعادة مؤشرات الربحية إلى الارتفاع والتكاليف إلى الانخفاض.

المخزون والنقل والمناولة، فقل فترة الإنتاج .

العامل الثاني : التكامل الرأسي

يشير هذا العامل إلى أن الشركات الناجحة لا تفضل التصنيع الداخلي لأجزاء المنتج، إلا إذا كانت تمتلك ميزة تنافسية. وإلا فإنها تلجأ لعدد قليل من الموردين الخارجيين. ويثار حول هذا العامل الكثير من الجدل، لأن آثار قرار شراء من الموردين أو التصنيع الداخلي تمتد إلى التكلفة والمرونة و التصنيع والتكنولوجيا والمنافسة . والسؤال هو: هل نقل التكلفة ونفد المرونة؟ أم نحقق بفن الصناعة داخلياً، ولا نستفيد بالتقدم التكنولوجي لدى الآخرين؟.

اختيار أي من هذه البدائل إما أن يضع المنظمة على الطريق الصحيح أو يذهب بها بعيداً إلى المجهول. فالتكامل الرأسي من عوامل نجاح المنظمات وأحد الأسلحة التنافسية. ولكن مستوى التكامل يختلف بالنسبة لكل منظمة طبقاً لظروفها، وما تتمتع به من إمكانيات ومهارة. يتضمن التعامل مع الموردين كل أنشطة المنظمة الإنتاجية وغير الإنتاجية، وهو قرار يحتاج إلى دراسة النواحي التكنولوجية والمالية والإدارية والمهارية في المنظمة.

- و على العموم ينصح بشراء الأجزاء والخدمات التي يتمتع فيها مورديك بميزة تنافسية، وصنع كل ما يجعلك في موقف تنافسي أفضل، مع عدم نسيان التعاون وبناء الثقة مع الموردين الخارجيين، وينصح منهج البساطة بتقليل عددهم ما أمكن.

- اعتبارات التصنيع الداخلي - التكامل الرأسي:

* التميز التكنولوجي:

من أهم مقومات الميزة التنافسية للمنظمة التميز التكنولوجي الذي يقدم للعميل مزايا وظيفية مباشرة وملموسة، وتشجع عمليات الابتكار والتجديد التصنيع الداخلي لبعض أجزاء المنتج أو الأنظمة الفرعية التي تحفظ للمنظمة الريادة والميزة التنافسية التي لا تتوفر لأي من الموردين الخارجيين، كما يجب على المنظمة تبين موقف المنافسين في معالجتهم لهذه الأجزاء أو تلك النظم وتكلفة الحصول عليها.

* معيار التكلفة:

عندما تقرر المفاضلة بين الموردين والتصنيع الداخلي، لا تضع الأسعار في المقام الأول، بل لابد أن تقيّم المورد جيداً من إمكانياته في التطوير وظروف التسليم، والجودة وقدراته الفنية في الابتكار. بل إن قوائم أسعار الموردين قد تكون مضللة أو غير واقعية، وبسبب وجود مخاطرة كبيرة على المنظمة في المستقبل، يصبح معيار التكلفة في صالح التصنيع الداخلي. يجب أيضاً الأخذ في الاعتبار النظرة المستقبلية في تطوير وتصميم المنتج الأصلي أو بعض أجزائه، والتي يفضل أن تكون تحت سيطرة المنظمة.

- اعتبارات الشراء الخارجي من

الموردين:

يصبح قرار الشراء الخارجي قراراً صائباً عندما تكتشف المنظمة ضعف إمكانياتها في التصنيع الداخلي لإنتاج جزء ما أو أكثر، وأن هذه الأجزاء لا تمثل بالنسبة لها ميزة تنافسية، لأنها أجزاء نمطية. ومرة أخرى نعود إلى القاعدة الذهبية - البساطة - في التعامل مع الموردين على أساس أنهم شركاء وليسوا تابعين، وهذا يتطلب التركيز على عدد قليل من الموردين. إذ تتعامل الشركات الناجحة مع موردين يقلون بنسبة ٥٠% عن موردي الشركات الأقل نجاحاً. وهنا تؤسس العلاقات على الثقة المتبادلة التي تؤدي إلى الولاء والانتماء، خاصة إذا كان المورد يتعامل مع منتج يتنافس بعضهم مع بعض. وهناك عدة اعتبارات للتعامل مع الموردين:

١- اعتبارات تكنولوجية:

قد لا تكون المنظمة على دراية كافية بفن تصنيع بعض الأجزاء، ويمتلك المورد هذا الفن وله فيه ميزة تنافسية، وهنا تتقدم المنظمة باحتياجاتها ومواصفات عامة للجزء المطلوب، يحولها المورد إلى تصميمات ورسومات ومواصفات دقيقة. بل يمكن أن يقوم المورد باختبارات الجودة نيابة عن المنظمة وقد تؤدي هذه الاعتبارات التكنولوجية إلى الإقتصار على مورد "وحيد".

٢- اعتبارات التكلفة:

نتيجة للتخصص في مواد التوريد، واقتصاديات الإنتاج الكبير، يتحقق الوفرة في التكلفة والوقت وترتفع معدلات الإنتاجية لكل من المورد والمنظمة على السواء، حتى وإن كانت الشركة الموردة أقل حجماً من المنظمة المشتريّة.

وقد تدفع اعتبارات التكلفة وحدها - رخص الأيدي العاملة مثلاً إلى التعامل مع مورد خارجي، رغم تخلفه التكنولوجي، وتواضع إمكانياته، وأن توفر له الموارد الفنية والإدارية لترتفع بأدائه إلى المستوى العالمي، كما تفعل الولايات المتحدة في المكسيك، ودول أوروبا الغربية مع بعض دول أوروبا الشرقية.

ومع أن قرار الشراء من الخارج قرار استراتيجي يتخذه مجلس الإدارة، إلا أن الممارسات اليومية للأطراف المعنية في كلتا المنظمتين، تؤثر سلباً أو إيجاباً على العلاقات التعاقدية، وقد

تكون المسؤولية غير محددة لأية جهة في تنقية جو هذه العلاقة لصالح الطرفين، ويفضل تكوين لجنة مشتركة لمتابعة الأداء، من الإدارات التي لها صلة مباشرة بالموردين.

وهناك اعتبارات أخرى تدفع المنظمات الصناعية إلى تبسيط نظم العمل والتعامل مع الموردين الخارجيين، أهمها مساهمة المورد في تصميم وتطوير المنتج، وبناء شبكة اتصالات مفتوحة مع نظام الإنتاج لدى الموردين، واعتبارات الجودة التي توفر على المنظمة عمليات الفحص والاختبار والقياس وضبط الجودة.

العامل الثالث : تطوير المنتج - مدخل تكاملي :

حذار

اعتقد المنتجون الأمريكيون لفترة من الزمن أنهم يحتفظون بسر تميزهم في مفاهيم النظم الإنتاجية والتعبئة، ولذلك لم يروا بأساً في نقل عملية تصنيع الأجزاء الحيوية في منتجاتهم إلى أقطار ذات تكلفة إنتاج منخفضة. ولكنهم الآن يعضون أصابع الندم. بعد أن أصبحت الأقطار كانت تعتبر حتى وقت قريب موطناً للعمالة الماهرة ذات الأجور المنخفضة، من أكبر المنافسين للمنتجات الأمريكية. وصدق على الصناعة الأمريكية المثل القائل :

" أعلمه الرماية كل يوم فلما اشتد ساعده
رمانى "

فعالية إدارته. وخير وسيلة لتحقيق ذلك تكوين فرق وجماعات عمل، للبحث والدراسة، لتوفير البيانات والمعلومات والتوصيات التي تخدم الإدارات التنفيذية من خلال أنشطة ما قيل العملية الإنتاجية التالية:-

* **المخططون والعملاء وجهاً لوجه:** بحثاً عن المعلومات والاقتراحات دون وساطة، و اللقاءات المباشرة و زيارات العملاء لها فعل السحر في توطيد العلاقات،

* **الكشف عن التكنولوجيا الجديدة:** تجرى التجارب على الأجزاء والمعدات المبتكرة وتختبر وظائفها قبل النزول بها إلى الأنشطة الإنتاجية.

* **التحسين خطوة.. خطوة:** يتطلب هذا المنتج معرفة دقيقة بأجزاء المنتج ووظائفه المختلفة. إذ أن لبذل الجهود في التحسين المستمر تأثيراً واقعياً على قيم واتجاهات العميل تفوق كلا من التغييرات الطفيفة جداً التي لا ترى ولا تحس، والتغييرات الجوهرية أيضاً.

* **ربحية المنتج:** دراسة وتحليل عناصر التكلفة وإنتاجيتها، واستخدام منهج البساطة في معالجة انحرافات التكاليف بعيداً عن الفكر الإداري التقليدي.

* **مخاطر تدشين منتج جديد:** تكمن مخاطر المنتج الجديد في التكلفة ومدى تقبل السوق له، وعلي أنشطة ما قبل العملية الإنتاجية أن تحصل على حد أدنى من طلبات الشراء لضمان حجم إنتاج اقتصادي. وحتى إذا بدأ الإنتاج، وظهرت احتمالات فشله يوقف الإنتاج فوراً. لقد وصلت خسائر شركة لوكهيد ٢,٥ بليون دولار لإصرارها على الاستمرار في إنتاج الطائرة DC 10 لمدة أربعة سنوات شهدت خسائر متتالية.

- **العلاقات الخارجية مع الموردين: استراتيجية المشاركة.**

تسعى المنظمة من خلال استراتيجية المشاركة إلى استثمار عوامل القوة الداخلية وإدارة تلك العلاقات لصالح جميع الأطراف. وتتطلب هذه السياسة عدد موردين أقل وعلاقات أقوى مع كل مورد. ولذلك يدخل ضمن مهام أجهزة ما قبل العملية الإنتاجية، إجراء مسح لجميع الموردين المتعاملين مع المنظمة ثم دراسة تحليلية لإمكاناتهم وتكلفتهم الحالية والمستقبلية، واستبعاد الموردين مرتفعي التكاليف أو ضعيفي الإمكانات الفنية والبشرية. وتتعاون المنظمة والمورد، ويضع كل منهما خبراته تحت تصرف الآخر في عمليات التصميم والبحوث والتطوير والرقابة على الجودة وعلى التكاليف والتدريب. وبذلك لا تتوقف العلاقة مع الموردين عند إتمام عملية الشراء، ولكنها تمتد إلى التنمية والتطوير.

تطوير الثقافة التكاملية في أنشطة الإنتاج وما بعد الإنتاج:

يؤدي التركيز على أنشطة ما قبل العملية الإنتاجية إلى فعالية الأداء في أنشطة الإنتاج وما بعده. تحتاج الشركات الألمانية الناجحة إلى نصف

تلعب إدارة التطوير دوراً رئيسياً في خلق منتجات تتفق واحتياجات السوق ورغبة العملاء دون أن تزيد في المواصفات والأجزاء، ويساعد التنظيم الجيد طبقاً للمنتجات وليس الوظائف مع تقليل مخاطر وظائف إدارة أنشطة ما قبل الإنتاج، في تسهيل أنشطة تدفق الأداء في خطوط الإنتاج، والعمل الجماعي في النشاط البحثي والتطويري، ويتضاعف عدد المنتجات التي تتفوق فيها الشركات الناجحة عن مثيلتها من الشركات الأقل نجاحاً.

يتحد ما بين ٥٠% - ٧٥% من تكلفة المنتج في مرحلة تطويره. ويؤدي الاهتمام بخطوات وأجزاء هذه المرحلة ليس فقط إلى تخفيض التكاليف، ولكن في الإسراع في تقديم المنتج إلى السوق أيضاً. ويعني هذا استمرار الميزة التنافسية، حيث يتم ربط المنتج باستراتيجية المنظمة ككل.

تطوير المنتج بهدف تسهيل التصنيع والاستخدام عملية تكاملية بطبيعتها، لأنها تمر عبر مجموعة من الوظائف والمستويات التنظيمية المختلفة ولا يمكن تصور نجاح عملية التطوير هذه في ظل مناخ تنظيمي لا يشجع عمليات التكامل والتعاون والاتصالات المفتوحة بين وظائف وأنشطة المنظمة. لأن " الثقافة التنظيمية التكاملية بساطة ونجاح، والثقافة الاتعزالية تعقيد وفشل " ويمكن تقسيم الأنشطة التي نتناولها عملية تطوير الثقافة التنظيمية التكاملية إلى نوعين: أنشطة ما قبل العملية الإنتاجية، وأنشطة الإنتاج وما بعده. تتناول الثقافة التكاملية في أنشطتها ما قبل العملية الإنتاجية تحديد رغبات العميل، وبيان نوع وطبيعة التكنولوجيا المطلوبة والتخطيط الواقعي ثم استراتيجية مشاركة الموردين. أما الثقافة التكاملية في أنشطة الإنتاج وما بعد الإنتاج فتهدف إلى توفير أحسن الإدارات والأساليب الإنتاجية والتكامل والتحفيز مع تقليل التداخل التنظيمي. وهذا يتطلب تغييراً ثقافياً يتناول الإدارة والعمالين والتنظيم.

- **تطوير الثقافة التنظيمية التكاملية في أنشطة ما قبل العملية الإنتاجية:**

يجب أن تسود روح التوجه إلى السوق والعمل جميع الأنشطة في هذا الجانب. إذ يعتبر العميل سيد الموقف وتعتبر

رغبته أوامر لا تقبل النقص. وكم من منظمة منيت بالفشل وخيبة الأمل لأنها تجاهلت هذه الحقيقة. ولكن التنظيم التكامل لا يعترف بكل الرغبات وكل العملاء. فهو يعنى بالرغبات التي تجعل العملية الإنتاجية والعلاقات التنظيمية أكثر بساطة، وبالعملاء الذين يمثلون وزناً تسويقياً كبيراً ومؤثراً على حجم المبيعات والربحية. لأن كثرة الاستجابة لمطالب العملاء الهامشيين تؤدي إلى التعقيد. فقد وصلت تكلفة أحد المنتجين ٤١% زيادة عن منافسه الرئيسي، منها ٢٢% بسبب تعقيد التصميم.

ومن الأهداف الرئيسية لأنشطة ما قبل العملية الإنتاجية، زيادة وضوح الرؤية، وسهولة تدفق العمل في أنشطة العملية الإنتاجية وما بعدها، وبذلك تقل مخاطر التنفيذ، وتحسن

على المائدة أدوات زائدة

عندما يتحول الشكل التنظيمي من التنظيم طبقاً للوظائف إلى التنظيم طبقاً للمنتجات، فإن تعدد مهارات الأفراد يصبح أكثر فائدة من التخصص الدقيق. عبر عن هذا المعنى مدير ياباني لتطويرة الألماني خلال حفل عشاء جمعتهما معاً في مطعم ألماني، قائلاً: "عن يمينك سكينتان وعن يسارك ثلاث شوكة وعلى الطبق ملعقتان أيضاً. وفي المصنع الألماني نجد الكثير من المعدات والأدوات الزائدة التي يعمل عليها فنيون كثيرون تم تنظيم وظائفهم بدقة. أما في اليابان فالوضع مختلف تماماً. نحن نستغني عن كل هذه الأدوات باستخدام عودين من الخشب نتناول بهما كل شيء: السمك والسلطة والأرز. وبالمثل نستخدم في مصانعنا أدوات قليلة وبسيطة تم تدريب أفرادنا عليها فأصبحوا يمتلكون مهارات متعددة للتعامل مع الآلات والمواقف المختلفة".

- **تعظيم التكامل:** فرق وجماعات عمل لها هدف محدد لتحسين الأداء.
- **معايير التصميم:** البساطة ووضع حدود دنيا وعليا للتكلفة.
- **مرشد التكاليف:** لتوعية الفنيين بأهداف التكاليف والعمل على تخفيضها.
- **دليل إنتاج الأجزاء:** لتبسيط التصنيع الداخلي واختيار الموردين.

- **تثمين الأجزاء:** في حالة التنوع وصلاحية بعض الأجزاء للتعميم. لقد حققت اليابان تقدماً ملحوظاً في عملية الانتقال من إنتاج جزء إلى جزء آخر. مثل هذه العملية تتم في اليابان خلال ١٦ ساعة - بينما تحتاج مثيلتها في الغرب ما بين ٨ - ١٥ يوماً.

العامل الرابع : الإمداد والتمويل - البساطة - تميز وتفرد

يعبر عامل الإمداد عن حسن إدارة المواد: شراء ومناولة و تخزينا وموقعا، مع تطبيق أسلوب الرقابة (أ، ب، ج) لتصنيف المواد. وتحقق الشركات الناجحة فروقا جوهرية في هذا المجال. و يغطي الإمداد والتمويل عمليات الرقابة على تدفق المواد والمعلومات وتبلغ في المتوسط تكلفة هذا النشاط في الشركات الصناعية ١٠% من إجمالي التكلفة. وما من نشاط في أية منظمة إلا وله علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالإمداد والتمويل: خصائص المنتج ومواصفاته، الخطط والبرامج، دقة البيانات، مهارة ومعنويات العاملين، اختيار الموقع، التصميم الداخلي للمصنع، والعلاقة مع الموردين.

وقد سجلت الشركات الناجحة أرقاما قياسية في الأبعاد التالية:-

- **التسليم في أوقات قصيرة :** تحتاج الشركات الناجحة إلى ثمانية أسابيع في المتوسط منذ استلام أمر التوريد، بينما تستغرق الشركات الأقل نجاحاً ضعف هذه المدة.
- **التسليم طبقاً للتعاقد :** يتم التسليم طبقاً للمواصفات والكميات المتفق عليها وفي نفس المواعيد المحددة ومعها قطع الغيار اللازمة، ومن أحدث المناهج الإدارية في هذا الصدد، منهج التوريد في لحظة الإنتاج تماماً (JIT).

- **دقة المعلومات والمرونة :** من الخصائص الهامة للشركات الناجحة أن تكون لديها نظم إدارية لمتابعة طلبات العملاء والاستجابة لما يطلبونه من تعديلات في المواصفات أو شروط التسليم أو قطع الغيار. ومن أبرز الأمثلة على ذلك شركة كاتربلر التي تضمن تسليم قطع الغيار خلال ٢٤ ساعة في أي مكان في العالم. فكيف تحقق الشركات هذا النجاح في الإمداد والتمويل؟ تحقق ذلك حينما تم تطبيق منهج البساطة في محورين رئيسيين في وظيفة الإمداد والتمويل، وهما:

- **البساطة في تهيئة وإعداد الموقع:** يهدف المحور الأول بصفة عامة إلى تقصير المسافات، ووضوح المعلومات و تدفق المواد وتقليل الفاقد وذلك من خلال:

ما تتفقه الشركات الأقل نجاحاً كنسبة من إجمالي المبيعات، في الأنشطة التطويرية، ولكن لأنها تزود هذه الأنشطة بأحسن العناصر والإمكانات يبلغ متوسط النفقات لكل عامل في الشركات الناجحة ٢٠٥ ألف مارك، مقابل ٣٦ ألف مارك في الشركات الأقل نجاحاً. وتباح في أنشطة ما قبل الإنتاج حرية البحث عن الأفكار والتجريب وفشل المحاولات. بينما يكون على أنشطة الإنتاج وما بعده الالتزام بالإجراءات والميزانيات.

التكامل تنظيمياً:

تنبهت المنظمات من خلال منهج البساطة إلى الآثار السلبية للفصل بين أنشطة: التصميم والإنتاج والرقابة. وكذلك عدم فعالية قيام إدارات التطوير والتنمية بناء على العامل الفني فقط، وعالجت المنظمات تطوير الثقافة التكاملية تنظيمياً من خلال:

- **منظمات بحسب المنتج أو مجموعة المنتجات:** حيث تزداد فعالية هذا التنظيم حينما تكون المساحة المشتركة بين المنتجات أو مجموعة المنتجات ضيقة جداً، تسهل أيضاً عمليات الاتصال بالعملاء والفرص التسويقية.

- **منظمات تقوم على فرق وجماعات العمل:** في هذه المنظمات تعتبر الوظائف وليس المنتجات أساس التنظيم، حيث التشابه كبير بين المنتجات، وتضم هذه الفرق خبرات عالية ممثلة للوظائف المختلفة بالمنظمة. وخير مثال على ذلك فرق هوندا التي تضم ثلاث وظائف: الهندسة والتصميم - والتطوير - وأخيراً المبيعات.

- **منظمات تقوم على التنظيم الشبكي:** يجمع هذا النوع من التنظيم بين النمطين السابقين، التنظيم حسب المنتج والتنظيم حسب فرق العمل، للاستفادة من الخبرات والنماذج المختلفة تحت قيادة عليا تتحمل المسؤولية كاملة.

القوى البشرية والثقافة التنظيمية التكاملية:

تلعب القوى البشرية دوراً حاكماً في جعل الثقافة التكاملية حقيقة واقعة. وخاصة في إدارات التنمية والتطوير. وهنا لا بد من توفير فرص التدريب لأفراد المنظمة بصفة عامة وأفراد الأجهزة التطويرية من فنيين وإداريين بصفة خاصة، بالإضافة إلى أساليب التحفيز الملائمة. ومن أبرز أساليب تنمية القوى البشرية الفعالة في هذا المجال، أن يبدأ أفراد إدارات التطوير والتنمية أعمالهم في إدارات الأنشطة الإنتاجية، وبذلك تلغى الحواجز الفنية والنفسية بين أنشطة ما قبل العملية الإنتاجية وما قد تمثله من مكانة، على حساب الأنشطة الإنتاجية وما بعد

الإنتاجية. يستخدم أيضاً أسلوب تدوير العمالة لاكتساب المهارة اللازمة لعمليات البحث والرقابة والمتابعة، وبعض المنظمات تضع شرط النجاح في اجتياز دورة التدوير هذه من أهم شروط الترقية. أما المشكلة التي تواجهها المنظمات في هذا الصدد فهي رغبة الفنيين الملحة في الدخول إلى السلك الإداري تاركين الخبرة الفنية وراء ظهورهم، ولذلك أنشأت بعض المنظمات وظيفة (خبير) لاستيعاب الفنيين التواقين إلى التحول للإدارة.

أدوات مكملة لتطوير الثقافة التنظيمية التكاملية:

- **الهندسة العكسية:** للتخلص من الأجزاء والنظم غير الضرورية.

قالوا في البساطة

البساطة كالطبيعة تقوم على:

التنوع والاختيار والتجديد.

أحسن الآلات أقلها أجزاء متحركة.

يأتي كمال الأشياء، ليس عندما يكون هناك ما لا يمكن إضافته بل عندما يكون هناك ما لا يمكن حذفه.

البساطة لا تعني التمسك بالقديم.

الشيء إذا زاد عن حده

انقلب إلى ضده.

قليل يكفيك خير من كثير يربدك.

نجاحا، وذلك لأنها قامت أولاً بتحسين تصميم المنتج و تخلصت من تعقيدات النظم و بسطت الإجراءات و وضمت استقرار العمليات. ثم قامت بعد ذلك باستخدام التكنولوجيا كميزة تنافسية.

قواعد التبسيط: في بعض الأحيان يؤدي تبسيط الإجراءات في حد ذاته إلى الاستغناء عن الحاسب الآلي في بعض العمليات، ولكن في معظم الأحيان لا يمكن الاستغناء عن الميكنة. ما نريد أن نقوله هنا أنه لا يجب استخدام الحاسب الآلي قبل أن تستنفذ كل إجراءات التبسيط. عند هذه النقطة تصبح تكنولوجيا الحاسب الآلي أكثر فعالية و كفاءة.

مفاهيم بسيطة عن المنتج: يحتاج كل منتج إلى تصميم يختلف عن غيره من المنتجات، وفي هذا المجال تلعب نظم التصميم التي تعتمد على الحاسب الآلي دوراً متميزاً. ولكي يصبح هذا النظام أكثر فعالية فلا بد من التمييط أولاً. ولقد ساعد التمييط الجيد و استخدام الحاسب الآلي إحدى الشركات على تخفيض المدة اللازمة لإعداد كراسة الموصفات من خمسة أسابيع إلى خمسة أيام.

مفاهيم بسيطة عن التنظيم: قد لا تكون المشكلة في التمييط، ولكن في مركزية الإدارة والرقابة، اعتقاداً من بعض المنظمات أنه مهما كانت كفاءة التصميم والبرامج، فالمشاكل متوقعة ولا بد أن تحل مركزياً. وتزويد المركزية من تعقيد العلاقات وصعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية بالسرعة اللازمة، والحل هو: منح مزيد من الصلاحيات والمسئوليات للوحدات التنظيمية المختلفة و تنازل الإدارة والرقابة عن مساحة كبيرة من المركزية. لقد اتخذت اليابان هذا المنهج فأقامت تنظيمات ذات علاقات واضحة في نظم إنتاج وضعت في اعتبارها كل الاحتمالات فحصلت على مخرجات بلا عيوب.

مفاهيم بسيطة عن النظم والآلات: يجب أن تكون جميع النظم متكاملة، دون إفراط أو تقريط، بحيث لا يتم التوسع في المركزية التي تلغى حرية التصرف والمبادأة لدى الوحدات التنظيمية، أو التوسع في اللامركزية التي تعزل الوحدات بعضها عن بعض. وإنما يجب أن تسود ثقافة التكامل، مع الأخذ في الاعتبار أن البساطة وسلاسة الأداء في الآلات أهم من السرعات العالية التي تخلق التعقيدات.

بادر بتطبيق ما تم تجربته و احرص على الجديد: هذه قاعدة ذهبية في مجال التكنولوجيا؛ أن تكون مستعداً لتجريب نظم مبتكرة في تكنولوجيا المعلومات لكي تكون من الرواد. على أن يتم التعميم بعد التأكد من النجاح. ابدأ بوحدة تجريبية بعيدة عن خطوط الإنتاج الحالية، أو في وردية أو ورديتين إذا كان النظام الإنتاج يسمح بذلك، مع توفير المهارات والإمكانات اللازمة للتجريب. ومن الحقائق المعروفة عن اليابانيين أنهم يستخدمون المألوف وليس المبتكر في نظمهم الإنتاجية، ولكنهم يجربون بهدف التطوير والتنمية والوقوف على الجديد في فن الصناعة. و حينما تصبح التكنولوجيا الجديدة مألوفة وتحت السيطرة، يجب توفير الاستثمارات اللازمة لاستخدامها بكثافة، ولكن حذار من عدم تشغيلها بكل طاقتها.

العامل السادس: التنظيم - الشفافية والمبادأة

التنظيم ليس آلة لإصدار القرارات، ولكنه طريقة لتعبئة القدرات الابتكارية من خلال فرق عمل متماسكة، و مناخ تنظيمي صحي وتدريب لكل المستويات التنظيمية واتصالات مفتوحة

كل الوظائف تحت سقف واحد: هذا التنظيم يشبه فرق العمل، حيث تتعاون المبيعات و التصميم و التخزين والإنتاج، لجعل العمل أكثر بساطة، وتصبح التعليمات لكل أمر تشغيل أكثر وضوحاً.

منتج واحد للمصنع الواحد: هذا التنظيم حسب المنتج، يحقق المرونة وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق ومتطلبات العميل، حيث تخصص الوظائف المختلفة في مجال المنتج الواحد وتزداد اتصالاتها الأفقية، ومع العملاء والموردين وجهاً لوجه، وتتعمق مسئولية الأفراد عن التكلفة و الوقت و الجودة. يمكن أيضاً عند تطبيق هذه الاستراتيجية تخصيص خط إنتاج للتوريد حسب رغبة العميل، وخط إنتاج آخر للإنتاج الكثيف حسب رغبة السوق. و بذلك يتحقق ما يطلق عليه مصنع داخل مصنع داخل مصنع. وتكون لكل خط من هذه الخطوط وظائف مستقلة.

الانتقال إلى موقع جديد خارج الكثافة السكانية: أثبت المسح الميداني الذي نحن بصده أن ٥٠% من الشركات الناجحة انتقلت إلى مواقع جديدة خارج المدن، بينما لا تزيد النسبة عن ١٠% في الشركات الأقل نجاحاً. والهدف من ذلك هو سهولة المواصلات، وفعالية الاتصال المباشر، و احتمالات التوسع في الصناعة.

استراتيجية واضحة: يستحيل الوصول إلى البساطة مع تعقيدات الحجم والنوع. لذلك تلجأ المنظمات إلى تقسيم المنتجات والأجزاء و العمليات إلى مجموعات: أ، ب، ج. مثلاً يكون إجمالي المشتريات من المجموعة (أ) ٢٠% من إجمالي الكمية، يقابلها ٨٠% من إجمالي القيمة مع سرعة التداول. ولذلك تعمل الشركات الناجحة على توفيرها عند الطلب مع تقليل المخزون ٢٠ يوماً. و يكون إجمالي المشتريات من المجموعة (ج) ٨٠% من إجمالي الكمية، مقابل ٢٠% من إجمالي القيمة مع بطء التداول، ولذلك فإن الشركات الناجحة تقلل الشراء وترفع كمية المخزون ١٨٠ يوماً.

برامج مستقرة: توضع برامج الإنتاج في الشركات الناجحة على فترات قصيرة وصولاً إلى المرونة في إحداث التغيير في الوقت المناسب. لا تعتمد هذه البرامج على بيانات الماضي فقط، ولكنها تستخدم أساليب التنبؤ بالمستقبل، مع إجراءات تنظيمية تحفز على التعاون والتكامل بين الإدارات وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

رقابة لا مركزية: يضمن تحديد المسئولية الرقابية على العمليات للمشرفين المباشرين - بدلاً من الرقابة المركزية- سرعة التشغيل، واستمرار الإنتاج.

العامل الخامس: التكنولوجيا - التبسيط قبل الميكنة Automation

تتبنى الشركات الناجحة مبدأ التبسيط قبل الميكنة، ثم الانتقاء التكنولوجي حسب الحاجة. تهتمنا في هذا العامل بصفة خاصة تكنولوجيا المعلومات، ودورها في تحسين الأداء وتحقيق مزايا تنافسية. فقد اكتشفت الشركات أن حالات الفشل في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تفوق حالات النجاح، لأن المنظمات أدخلت الميكنة قبل أن تقوم بتبسيط نظمها. لا أحد ينكر الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الحاسب الآلي. لكن المشكلة تكمن في إدارة النظم الجديدة و حسن استخدامها. لقد حققت الشركات الناجحة معدلاتها المرتفعة في الإنتاجية، رغم أن استثمارها في التكنولوجيا كان أقل من استثمار الشركات الأقل

في كل الاتجاهات. وبدون التنظيم يصبح البناء عرضة للسقوط تحت وطأة هياكل جامدة و توصيف وظيفي مغرق في التفاصيل و مناخ بيروقراطي خانق . وتهرب الشركات الناجحة من هذه التعقيدات إلى: استقلالية الوحدات التنظيمية و التحفيز الفردي والجماعي و تشجيع الابتكار و التكيف مع المتغيرات، و بذلك تجد الشركة نفسها على جادة الطريق إلى الميزة التنافسية، في ظل منهج البساطة و ثقافته التنظيمية بأبعادها الثلاثة التالية :

الرؤية: أهداف بسيطة مقبولة: وضوح الرؤية وتحديد أهداف المنظمة قرار إستراتيجي يحتاج إلى إدارة عليا غير موحلة في التفاصيل أو في الخيال لإشباع حاجة الوحدات والأفراد في معرفة الأداء المتوقع منهم . ولأهداف الجيدة خصائص:

-أهداف كمية: ذات بعد واحد، يسهل فهمها وقياسها .

-موثوقة المصدر: تأتي من الإدارة العليا دون تحيز .

-خالية من التعقيدات النظرية : فالأهداف ليست هامة بذاتها، ولكن بمرونتها و قابليتها للتطبيق.

البناء: وحدات تنظيمية لا مركزية تدير ذاتها: تدعى معظم المنظمات أنها توفر الاستقلالية لوحداتها التنظيمية. في الشركات الأقل نجاحا لا يزيد هذا الادعاء عن مجرد القول، أما الشركات الناجحة فهي تقول وتفعل .

* **مؤشر التكلفة والعائد:** -التنظيم طبقا للوظائف في الشركات الأقل نجاحا ٥٨% بينما لا يزيد في الشركات الناجحة عن ٢٣% .

-التنظيم طبقا لمجموعة المنتج في الشركات الأقل نجاحا ٢٥% وفي الشركات الناجحة ٦٩% .

في التنظيم طبقا للوظائف ليس للمدير تأثير على تكاليف الوظائف الأخرى: مدير الإنتاج مثلا، ليس مسؤولا عن تصميم المنتج، تأكيد الجودة، الصيانة، أو حتى المشتريات. وبالتالي تتخفف فعالية وكفاءة الأداء. بينما في التنظيم طبقا لمجموعة المنتج يسعى مدير الإنتاج بكل جهده إلى تبسيط التصميم، وصولا إلى القرار السليم في شراء أو تصنيع الأجزاء أو الأنظمة الفرعية، فيكون مسؤولا عن التكلفة والعائد على ضوء توجه بالسوق والعلاء والتعامل مع الموردين .

تفويض السلطة: لا شك في أن أحد أسباب القيادة والريادة للشركات الناجحة يكمن في تفويض السلطة بل والمسئولية إلى وحداتها التنظيمية المختلفة في: اتخاذ القرارات وحل المشكلات والإدارة الذاتية تحفيزا وتدريباً وإنتاجياً. ومن أبرز مظاهر تفويض السلطة المبالغ الاستثمارية المصرح باعتمادها من قبل مستويات الإدارة المختلفة. في الشركات الألمانية الناجحة يمكن أن يصل المبلغ الذي يدخل ضمن صلاحيات مدير عام المصنع إلى ٨٠٠ ألف مارك، بينما المتوسط في الشركات الأقل نجاحا لا يزيد عن ١٦٠ ألف مارك . وفي الولايات المتحدة تتضمن سلطة المدير العام صرف مبلغ ١,٣ مليون دولار في الشركات الناجحة، مقابل ٤٥٠ ألف في الشركات الأقل نجاحا. وتختلف مظاهر تفويض السلطة باختلاف التنظيم، وإن كان أكثرها فعالية هو التفويض للوحدات التنظيمية في أدنى مستويات الهيكل التنظيمي. وتبلغ نسبته في الشركات الناجحة ٣٦٧% مقارنة بالشركات الأقل نجاحا. ولذلك تركز الشركات الأقل نجاحا على حل المشكلات عن طريق المناقشة المفتوحة. ويلاحظ أن الشركات الأقل نجاحا لا تفوض أية سلطة للأفراد في حد ذاتهم. في حين يكلف الأفراد في الشركات الناجحة بمهام معينة، ويمثلون نسبة لا

بأس بها في عملية تفويض السلطة.

الأفراد: كفاءة - مرونة - تحفيز: من المقولات الشائعة في آداب الإدارة أن الأفراد هم أعظم أصول المنشأة، ولكن هذه العبارة تقال بمناسبة و بدون مناسبة فتفقد معناها، فالمقصود بالأفراد هنا ليس أشخاصهم ولكن إسهاماتهم التي تأتي من أهليتهم ومدى تحفيزهم . وهذه الخصائص ليست فطرية في الفرد، وليست دائمة، فهي تكتسب وتتقدم وتضعف وتقوى. و دور المنظمة هنا أهم من دور الفرد .

- **التغير في القدرات:** لم يعد هناك خلافاً في دنيا الأعمال بان إيقاع التغيرات أصبح سريعاً وشاملاً. بل إن التغيرات شملت أهلية المنظمات ذاتها، حيث انتقلت من المهارة السلوكية إلى القيادة التكنولوجية إلى المنافسة العالمية. حتى إن سوق الخدمات أصبح أكثر ربحية من سوق السلع وأصبحت المنظمات تقوم بدور الخبير.

-**المرونة من أجل التغير:** نشير هنا إلى الأدوات الزائدة التي نستخدمها على المائدة. فالمرونة هنا تعنى البساطة و تعدد المهارات و تقبل التغيير. لأن تعدد المهارات يساعد على استخدام أدوات اقل لتأدية وظائف أكثر. لذلك تلجأ الشركات الناجحة إلى استقطاب مهارات جديدة فتعين ما يقرب من ٥٠% في وظائف الإدارة العليا من خارج المنظمة، بينما لا تتعدى النسبة ٢٠% في الشركات الأقل نجاحا .

ألمانيا وأمريكا والبساطة: أجرت مؤسسة مكنزي في الفترة من عام ١٩٨٧-١٩٩١ دراسة مسحية على الشركات الأمريكية شبيهة بتلك الدراسة التي قامت بها على الشركات الألمانية وفي نفس قطاع الصناعة. أظهرت الدراسة بعض الفروق التنظيمية في الشركات الناجحة والأقل نجاحا الأمريكية مقارنة بنظيراتها الألمانية :

- البيئة التنظيمية الأمريكية أكثر منافسة:

* في أمريكا الفجوة كبيرة جدا بين الشركات الناجحة والشركات الأقل نجاحا.

* العائد على المبيعات في الشركات الأمريكية الناجحة يفوق ثلاثة أضعاف الشركات الألمانية.

* في إعادة تصميم المنتجات طبقا لمتطلبات العميل، تتفوق الشركات الألمانية على الأمريكية .

* الإنفاق على البحوث والتطوير تقريبا الضعف في الشركات الألمانية ٤,٨% من إجمالي المبيعات مقابل ٢,٨% في الشركات الأمريكية .

* الشركات الأمريكية أكثر ربحية من الشركات الألمانية .

* تتوجه الإدارة الأمريكية نحو الأسعار والتكاليف .

* تتواجد الشركات الأمريكية في الأسواق العالمية أكثر من الشركات الألمانية.

* في أمريكا كما في ألمانيا، البساطة تكسب.

* للشركات الناجحة الأمريكية عملاء أقل من الشركات الأقل نجاحا.

* الشركات الأمريكية تميل إلى تصنيع الأجزاء داخليا، بينما يميل الألمان إلى الشراء من الموردين.

* بحوث البيئة في الشركات الأمريكية الناجحة خمسة أضعاف نظيراتها الأقل نجاحا، بينما الوضع في ألمانيا يختلف تماما، فهي في الشركات الناجحة أقل من مثيلتها الأقل نجاحا.

* تعتمد الشركات الأمريكية في ميزتها التنافسية على إنتاجية

البساطة في أوقات الكساد كما في أوقات الرخاء.

فهرس الخلاصة

١	أهداف الدراسة
١	فرضية الدراسة:
١	عينة الدراسة:
٢	تصنيف الشركات:
٢	نتيجة التصنيف:
٢	نتائج الدراسة:
٢	اختبار الفرضية:
٢	أعمدة البساطة الستة
٢	العامل الأول: تشكيلة ووظائف المنتج و البناء الهيكلي للعميل
٢	* تحليل تكلفة وعائد التنوع:
٣	العامل الثاني: التكامل الرأسي
٣	- اعتبارات التصنيع الداخلي - التكامل الرأسي:
٣	* التميز التكنولوجي:
٣	* معيار التكلفة:
٣	١- اعتبارات تكنولوجية:
٣	٢- اعتبارات التكلفة:
٣	العامل الثالث: تطوير المنتج - مدخل تكاملي
٣	تطوير الثقافة التكاملية في أنشطة الإنتاج وما بعد الإنتاج:
٤	التكامل تنظيمياً:
٥	العامل الرابع: الإمداد والتمويل - البساطة - تميز وتقرد
٥	العامل الخامس: التكنولوجيا - التبسيط قبل الميكنة Automation
٦	العامل السادس: التنظيم - الشفافية والمبادأة
٧	- البيئة التنظيمية الأمريكية أكثر منافسة:
٨	إطار عام

بيانات الكتاب

Title: Simplicity Wins
Author: Gunter Rommel, Rolf-Dieter Kempes
Publisher: Harvard Business School Press
Pages: 214
Date: 1995
ISBN: 0-87584-504-5

العامل.

* تركز الإدارة الأمريكية جهودها نحو إنتاجية أكبر للعامل أكثر من التركيز على منحه أجر أقل.

* الميزة التنافسية الأمريكية تعتمد على دورة إنتاجية أسرع وتكلفة إدارية أقل.

* في أمريكا كما في ألمانيا الشركات الناجحة تطبق المناهج الإدارية الحديثة بهدف الإنتاجية، بينما تطبقها الشركات الأقل نجاحاً لمجرد التقليد.

إطار عام

يظهر عائد منهج البساطة بوضوح - كما سبق أن عرضنا - في مؤشرات تنظيمية ثلاثة: النمو والسيولة النقدية و التكلفة، وأي برنامج لإحداث التغييرات المخطط لمساعدة المنظمة في الانتقال من الثقافة التنظيمية التقليدية إلى ثقافة البساطة والبعث عن التعقيد، لا بد له من التركيز على عامل أو أكثر من عوامل البساطة الست السابقة:

١ - نظم إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية: فرق العمل يصبح على المنظمات تشخيص بيئة العمل لمعرفة القوى المؤثرة عليها سلباً أو إيجاباً وخاصة مرحلة نمو المنظمة. فإذا كانت في مرحلة التنظيم الوظيفي، فالخطوة الأولى يجب أن تركز على تشكيل فرق وجماعات عمل على مستوى المنتج الواحد، تجمع بين الوظائف والتخصصات المختلفة الفنية والإدارية والاجتماعية لاستنفار طاقات وإمكانات وحماس جميع أعضاء المنظمة.

- تقوم هذه الفرق بجمع البيانات وتحليلها عن المؤشرات في الشركات الرائدة والمنافسة في مجال الصناعة ومقارنتها بأرقام المنظمة ومعرفة الفروق أيضاً مع متوسط أرقام الصناعة وصولاً إلى تحديد ما يطلق عليه الفجوة في الأداء.

٢ - أسباب المشكلات: الجذور وليس القشور: تحديد فجوة الأداء في المرحلة السابقة يشخص المشكلة ويوضح إمكانات التحسين والتبسيط في العوامل المتعلقة بهذه المشكلة، والتي تختلف في طبيعتها وفي أولوياتها من منظمة إلى أخرى ومن موقف إلى آخر. ولكنها تدور جميعها في إطار العوامل الست السابقة.

٣ - خطوات التحسين: بعد تحديد نقط الضعف والحاجة إلى التحسين مقارنة بالمنافسين ومتطلبات العملاء توضع خطة تفصيلية لإحداث التغيير المخطط بهدف تقليل التعقيدات، وتبسيط الهياكل التنظيمية والإجراءات والعلاقات.

٤ - أهم خصائص البرامج: - رسالة واعدة بتحقيق الهدف العام للمنظمة (منهج البساطة).

- قبول سياسة التوجه للمستهلك.

- ثقافة تنظيمية تشجع روح الفريق والاتصالات الأفقية.

- الانتقال من التوجه الداخلي إلى التوجه الخارجي.

- التبسيط بهدف تركيز الجهود: من مائة مشروع في العام إلى مشروع رئيسي واحد في العام.

فعالية منهج البساطة: انخفض معدل العائد على المبيعات من ٨% عام ١٩٨٩ إلى ٢% عام ١٩٩١، ولكن الشركات التي التزمت منهج البساطة وجاءت في أعلى مستوياته، حققت معدلات تصل إلى ثلاثة أضعاف الشركات التي جاءت في أدنى مستويات المنهج المذكور، وكان هذا دليلاً على فعالية منهج