



مدرسة محمد بن عبد الوهاب الثانوية المستقلة للبنين

رؤيتنا (إعداد الطالب للمستقبل الواعد وتنمية المعرفة والتعليم في قلوب أبنائنا)

رسالتنا (نسعى إلى تحقيق العمق الأكاديمي وتحفيز الفكر على الإبداع، وحب الوطن وخدمة المجتمع وجودة التعليم)

شعارنا (التطوير المهني للجميع)

في إطار خطة التطوير المهني بالمدرسة

حضور ورشة عمل بعنوان: "منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن"

حضرها: أ.جاسم حسين الجاسم، أ.غسان مدحت مشتهى،

د.صلام زهران الخولي، أ.عبد الله فرج النوبي

نفذها د.عبد الله النوفل خبير تدريب



في إطار خطة التطوير المهني لجميع المعلمين والعاملين بالمدرسة والتعاون مع الجهات التدريبية الخارجية المتميزة وبناء على توجيهات **أ.علي سالم الكواري** صاحب الترخيص ومدير **المدرسة** شارك فريق من المدرسة في ورشة عمل بعنوان **"منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن" للإدارة العليا والوسطى بالمدرسة** نفذها **د.عبد الله النوفل** خبير تدريب، **مركز أجيال للتدريب** يومي الثلاثاء والأربعاء الموافق 18-19/2/2014 من س 5:00 عصرًا حتى س 9:00 مساءً في **فندق ريتاج الريان**. حضرها **جاسم حسين الجاسم** نائب المدير للشؤون الإدارية والطلاب ، **غسان مدحت مشتهى** نائب المدير للشؤون الأكاديمية ، **د.صلام زهران الخولي** نائب رئيس لجنة التطوير المهني، **عبد الله فرج النوبي** مشرف إداري.

أهداف الورشة: تنمية مهارات المشاركين في تطبيق منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن.



مدرسة محمد بن عبد الوهاب الثانوية المستقلة للبنين

رؤيتنا (إعداد الطالب للمستقبل الواعد وتنمية المعرفة والتعليم في قلوب أبنائنا)

رسالتنا (نسعى إلى تحقيق العمق الأكاديمي وتحفيز الفكر على الإبداع، وحب الوطن وخدمة المجتمع وجودة التعليم)

شعارنا (التطوير المهني للجميع)



تتفيذ برنامج "جما كازرن" يتضمن :	
1. الذهاب إلى جما (مكان العمل) Go to Gemba التوجه نحو مواقع العمل (Gemba).	11. في جما كازرن يعمل جميع العاملين في المنطقة معاً، المالكين والعاملين على حد سواء. يقوم فريق المنطقة بتوجيه العاملين للتأمين المستمر لخدماتهم لتلبية توقعات المستهلكين لتجربة عالية للمنتج، التكلفة التنافسية، والتسليم في الوقت المناسب On-time delivery.
2. فحص وتطبيق الاتيياء المادية في موقع العمل Check موقع عمل Gembuts - tangibles objects fount the Gemba	6. ومن ثم عن أسباب عدم تساق العملية الفنية والتشخيصية والتنبؤ بها Mura
3. نظف المعينات بنفسك	7. واختيرا عن أسباب الاجهاد والتعب للتعامل Muri
4. تفكك الماتكينة وشد البراغي المرخية Loosen	8. اكتشاف (أوجد) الأسباب الجذرية للمشاكل والقضاء عليها Find root cause & kill
5. ابحث أولا عن أسباب الهدر Muda	9. اعمل المعايير لمنع تكرار الحدوث القيام بقياسات مؤقتة في الموقع Standardize to prevent Recurrence
	10. وبعثر برنامج المينبات الخمس القاعدة الأساسية لبرامج كازرن، حيث يجب تطبيق برنامج المينبات الخمس قبل تطبيق برامج التحسين المستمر.



مدرسة محمد بن عبد الوهاب الثانوية المستقلة للبنين

رؤيتنا (إعداد الطالب للمستقبل الواعد وتنمية المعرفة والتعليم في قلوب أبنائنا)

رسالتنا (نسعى إلى تحقيق العمق الأكاديمي وتحفيز الفكر على الإبداع، وحب الوطن وخدمة المجتمع وجودة التعليم)

شعارنا (التطوير المهني للجميع)

محتوي برنامج الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن (KAIZEN)

منهجية التحسين المستمر اليابانية – كايزن (KAIZEN).

- مفهوم منهجية التحسين المستمر .
- أنواع أساليب التحسين .
- مفهوم منهجية الكايزن.
- مظلة منهجية كايزن وأدوارها المتنوعة.
- فوائد تطبيق منهجية كايزن .
- المقومات الأساسية للمنهجية.
- أنواع الفقد طبقاً للمنهجية (Muda , Mura , MURI) .
- سبوعية الهدر في منهجية كايزن (7 WASTES) .

متطلبات التهيئة لتطبيق منهجية كايزن.

- أدوات التحسين في منهجية كايزن – Fishbone ، Pareto Diagram Control Charts ، Diagram ، Check Sheets
- إدارة التغيير كعنصر نجاح حاسم في التطبيق.
- متطلبات التغيير المؤسسي الناجح.
- مهارات التغلب على مقاومة التغيير.
- مقدمة في مهارات إدارة وبناء فرق العمل.
- خطوات التحسين الرئيسة في المنهجية (PDCA ، JURAN TRILOGY ، PSM) .

الأسلوب الشامل لتطبيق منهجية كايزن.

- كيف نطبق منهجية كايزن .
- مفهوم العمليات المستهدفة للتحسين .
- أنواع العمليات المستهدفة للتحسين .
- تحديد أولويات التحسين .
- تشكيل فرق التحسين وتحديد الأدوار .
- تطبيق التحسينات .
- مفاهيم تنظيم بيئة العمل .
- متركزات تنظيم بيئة العمل الخمسة (5 s) .

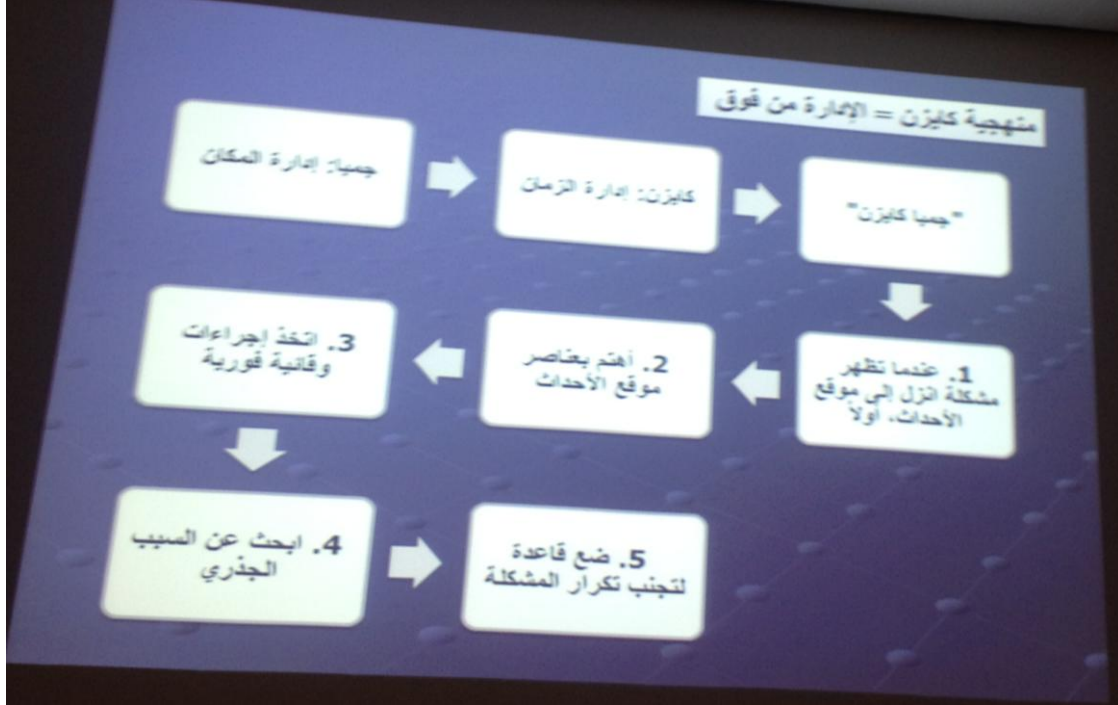


مدرسة محمد بن عبد الوهاب الثانوية المستقلة للبنين

رؤيتنا (إعداد الطالب للمستقبل الواعد وتنمية المعرفة والتعليم في قلوب أبنائنا)

رسالتنا (نسعى إلى تحقيق العمق الأكاديمي وتحفيز الفكر على الإبداع، وحب الوطن وخدمة المجتمع وجودة التعليم)

شعارنا (التطوير المهني للجميع)



مفهوم "جمبا كايزن"

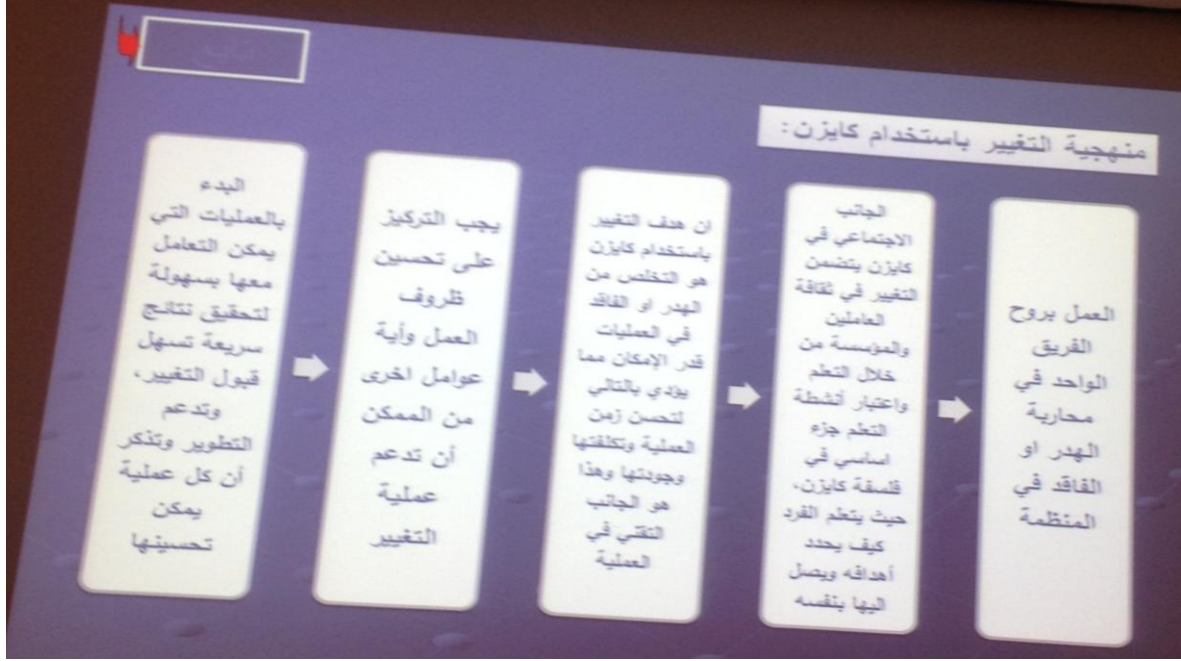
مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر" ويتكون من جزئين "Kai" - وتعني تغيير Change و "Zen" وتعني الى الأفضل For the better ، بحيث يعني المصطلح "التغيير إلى الأفضل أو الأحسن". أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر Continual Improvement في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية - من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها . - أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، تخفض التكاليف وتقلل من الفاقد والهدر في الموارد، وتزيد من معدل الإنتاجية.

- منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة Common Sense وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة الى تخصيص استثمارات وموارد جديدة، وهي المنهجية التي صنعت المعجزة اليابانية والتي يمكن استخدامها في ظروف محدودة الموارد .

وكايزن طريقة وفلسفة ابتكرها المؤسس الرئيسي لنظام تويوتا الإنتاجي تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات، وتقوم فلسفتها على "جعل العملية أفضل بشكل مستمر، لأنها لن تكون منضبطة بالكامل وبدون مشاكل Continually make the process better. The process is never perfect.



شعارنا (التطوير المهني للجميع)



ويهدف كايزن إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، ويقوم على مبدأ أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر من خلال تحقيق خطوات صغيرة لكن أثرها يكون كبيراً في المستقبل. وعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا أنفسهم في إيجادها بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا وجودا ضرورة لذلك. ومفهوم الكايزن قابل للتطبيق في البيت وتربية الأبناء وتعليمهم على الكثير من الأمور التي تبنى شخصياتهم للأفضل. وكايزن منهجية موجودة في المجتمع الياباني، وتستخدم في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية، وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات. ويعتقد الدارسون للنهضة الحضارية اليابانية أن أحد عوامل نجاحها هو مبدأ التحسين المستمر الذي استخدمه اليابانيون كطقوس دينية، وجزءاً لا يتجزأ من حياتهم اليومية.

مفهوم "جمبا كايزن" المنهجية اليابانية لتحسين الأداء "جمبا كايزن"

تعني كيفية جعل المشاكل محسوسة ومعايشة وملازمة الواقع كركيزة أساسية في الإدارة المرئية وكيفية استخدام مفاهيم الإدارة المرئية في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول للمواد وتحديد الأهداف في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء. وهي أسلوب إداري معروف يعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان "جمبا كايزن" (Gemba Kaizen) وتعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير.



مدرسة محمد بن عبد الوهاب الثانوية المستقلة للبنين

رؤيتنا (إعداد الطالب للمستقبل الواعد وتنمية المعرفة والتعليم في قلوب أبنائنا)

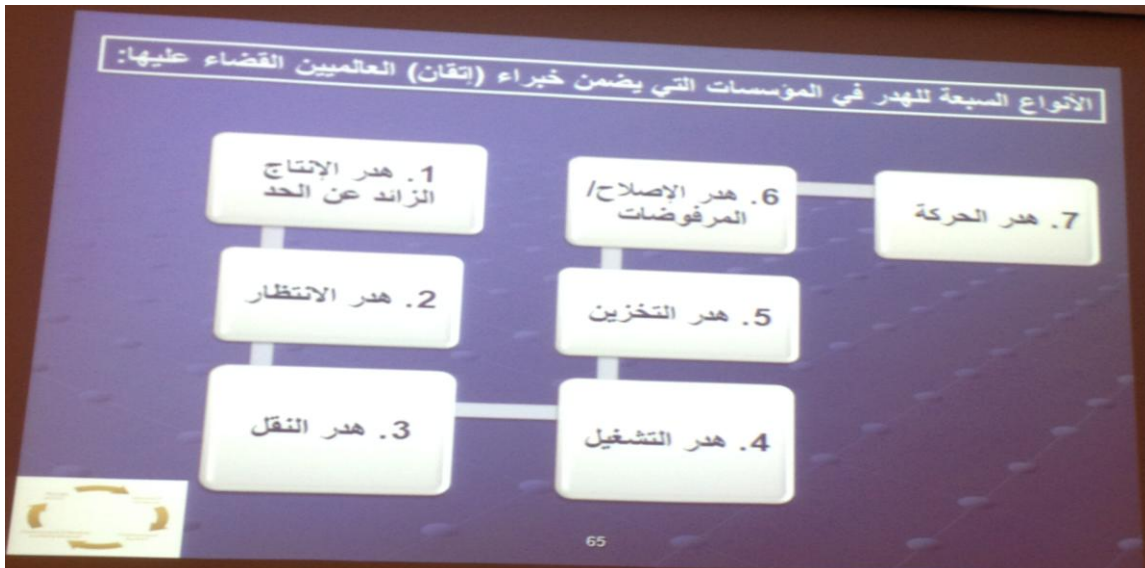
رسالتنا (نسعى إلى تحقيق العمق الأكاديمي وتحفيز الفكر على الإبداع، وحب الوطن وخدمة المجتمع وجودة التعليم)

شعارنا (التطوير المهني للجميع)



معيقات الإدارة بمفهوم جمبا كايزن " (Gemba Kaizen)

عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهمها الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، الإداري، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير، ومن عوائق الإدارة المرئية إخفاء الحقائق عن القيادة عندما تكون هذه القيادة غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتب الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأمرهم الخاصة، وفي حالات أخرى يعتمد المرؤوسين إلى إخفاء الحقائق خوفا من القيادات كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة عدم جدية العمل ونقص المعلومات وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل والقائمين على تنفيذه وإدارته. ولا يغيب أن التقييم بالتقارير لا يخلو من العامل الشخصي الذي تكمن خطورته في التعيين للمناصب العليا.





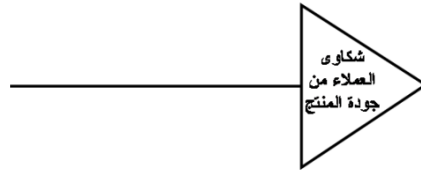
شعارنا (التطوير المهني للجميع)

تحليل المشاكل باستخدام مخطط هيكل السمكة

مخطط السبب والتأثير هو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى أسباب مشكلة ما. ويمكن استخدام هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنك يمكن أن تستخدمه لتحليل مشكلة شخصية أو مشكلة في صناعة السيارات أو مشكلة في لعبة كرة السلة. هذا المخطط يسمى بالإنجليزية **Bone Diagram Fish** أو **Cause and Effect Diagram**. أستعرض هنا أسلوب استخدام هذا المخطط.

هذا المخطط يهدف إلى حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها. فبدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي قد تكون غير متوقعة. هذا المخطط يسهل أيضاً عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل. من فوائده أيضاً أنه يجبر الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدل من التسرع في اقتراح الحلول. خطوات الاستخدام كالاتي:

أولاً: ارسم الجزء الأول من المخطط ودون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة. حاول كتابة المشكلة بشكل دقيق ومختصر. افترض أننا نتج منتج معين وأنا نعاني من كثرة الشكاوى من جودة المنتج

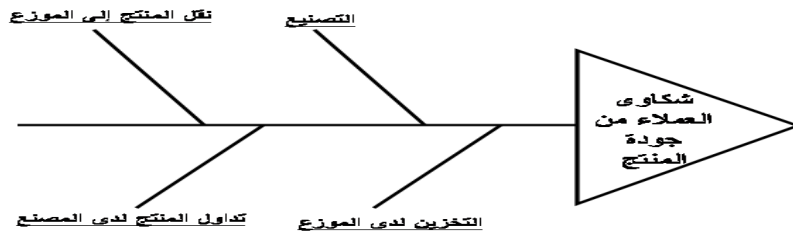


ثانياً: اجتهد في كتابة العناصر الأساسية المكونة أو المؤثرة على المنتج أو الخدمة مثل

مشكلة إنتاجية: المعدات - بيئة العمل - الخامات - العمالة - القياسات

مشكلة فشل فريق كرة القدم: المدرب - اللاعبين - الإدارة - مكان التدريب - التحفيز - الملابس

مشكلة قلة عدد زوار مطعم: نوعية الطعام - جودة الطعام - العاملين - تصميم المطعم - الأدوات - مستوى الخدمة



ثالثاً: اكتب كل الأشياء المؤثرة على كل سبب من الأسباب الرئيسية. لاحظ أنك تكتب كل ما هو مؤثر في هذا السبب أو

العنصر ولا تستبعد أو تقيم أي شيء في هذه المرحلة. لا تهمل أي سبب بغض النظر عن توقعك لعلاقته بالمشكلة الأصلية.

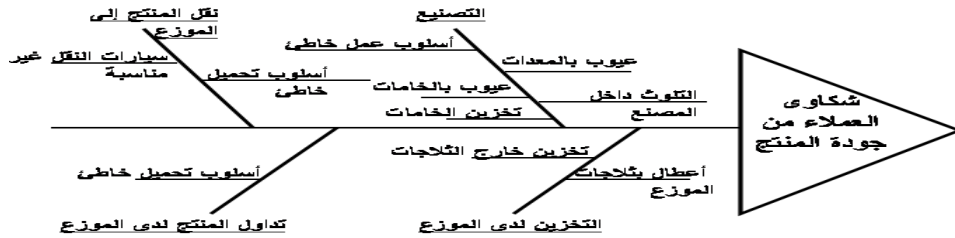


مدرسة محمد بن عبد الوهاب الثانوية المستقلة للبنين

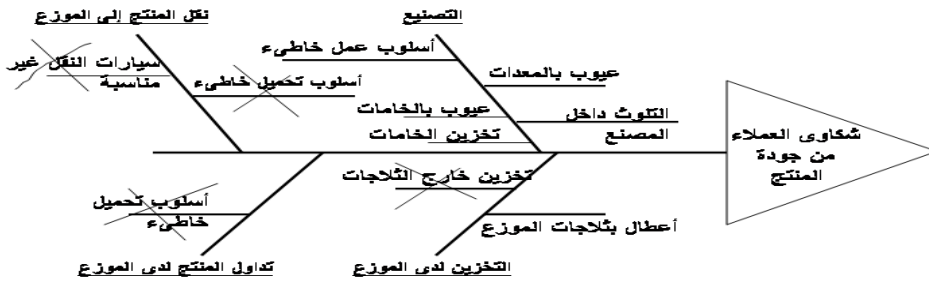
رؤيتنا (إعداد الطالب للمستقبل الواعد وتنمية المعرفة والتعليم في قلوب أبنائنا)

رسالتنا (نسعى إلى تحقيق العمق الأكاديمي وتحفيز الفكر على الإبداع، وحب الوطن وخدمة المجتمع وجودة التعليم)

شعارنا (التطوير المهني للجميع)



رابعاً: يتم تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط. بعض الأسباب يمكن استبعادها نتيجة لوجود معلومات متاحة تؤكد أن هذا السبب غير موجود لدينا. البعض الآخر قد يحتاج عمل فحوصات أو إجراءات للتأكد من كون هذا السبب حقيقي. وبالتالي فستنتهي ببعض الأسباب المحتملة وبعد الفحص والقياسات نصل إلى سبب أو أسباب حقيقية



يمكن رسم هذا المخطط في اجتماع يحضره كل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها وهذا هو الأسلوب الأفضل أو أن يقوم برسمه شخص واحد مسئول عن حل هذه المشكلة. يسمى هذا المخطط بمخطط عظم السمكة أو هيكل السمكة أو مخطط إيشيكاوا. كما ترى فهذا الأسلوب سهل الاستخدام ويساعد على الوصول إلى الأسباب الحقيقية في وقت قصير. كذلك فإنه يفيد في تنظيم التفكير حيث أن كل الأسباب مدونة وما يتم استبعاده لا يتم الرجوع إليه مثلما يحدث في المناقشات الشفهية. حاول أن تجرب أن تستخدمه لحل مشكلة ما حتى تشعر بقيمة هذا الأسلوب.

وجدير بالذكر شهد البرنامج مداخلات متميزة من المشاركين وجميع فريق المدرسة وذلك في المناقشات الايجابية مع المدرب وبقيّة المشاركين وخاصة من **أ.جاسم حسين الجاسم** نائب المدير للشؤون الإدارية والطلاب ، **أ.غسان مدحت مشتهى** نائب المدير للشؤون الأكاديمية ، **د.صلاح زهران الخولي** نائب رئيس لجنة التطوير المهني . وفي نهاية البرنامج تم عمل ورشة عمل في مجموعات ومناقشة عامة تبادل خلالها المشاركون الآراء وإمكانية تطبيق المنهج في مؤسسات التعليم المختلفة والجهات ذات الصلة بها.

نائب المدير للشؤون الأكاديمية

أ. غسان مدحت مشتهى

نائب رئيس لجنة التطوير المهني

د.صلاح زهران الخولي