

# التحسين المستمر ومنع الهدر: فلسفة الإدارة الرشيدة



م. عبدالله عبدالقادر تركستاني  
استشاري الجودة والتميز المؤسسي

الاثنين 9 شعبان 1445 هـ (19 / 2 / 2024 م)

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه أجمعين

أخطر أنواع الهدر هو ذلك الهدر الذي  
حولنا ونقوم به ولا نعرفه

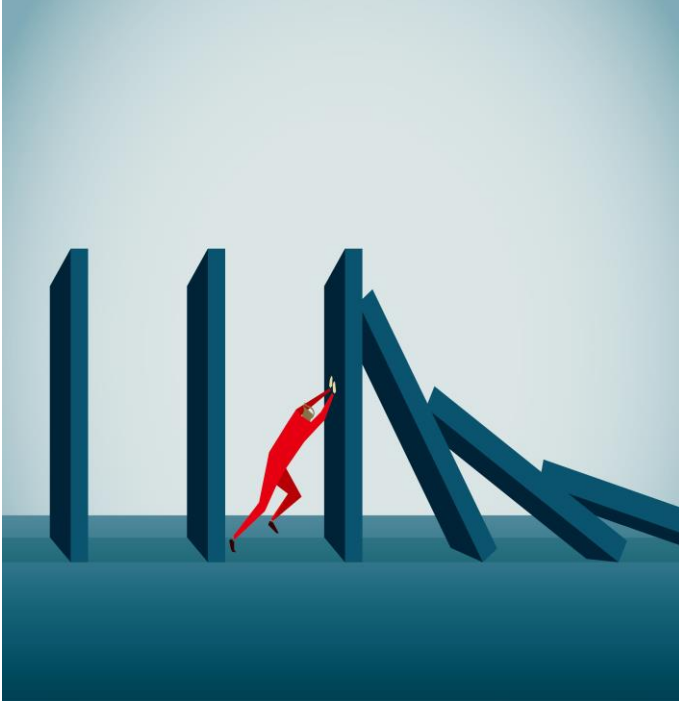
# المحتويات

1	ماذا نقصد بالإدارة الرشيقة
2	المبادئ الأساسية للمنظمة الرشيقة
3	أهمية الإدارة الرشيقة للمنظمات
4	المبادئ الأساسية لمنهجية الإدارة الرشيقة
5	المفاهيم الأساسية في منهجية الإدارة الرشيقة
6	أهمية التركيز على القيمة من وجهة المستفيدين والعملاء
7	أمثلة لنجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في بعض القطاعات

# (1) ما مدى معرفتك بمفهوم الإدارة الرشيقة أو اللين ؟

1. غير مألوف لدي على الإطلاق
2. سمعت بها، ولكن لا أعرف الكثير عنها
3. على دراية إلى حد ما بالمبادئ الأساسية
4. قمت بتنفيذ بعض ممارسات الإدارة الرشيقة "اللين" في منشأتنا
5. خبير في الإدارة الرشيقة وتطبيقها

## هل تواجهكم بعض هذه التحديات؟



- فترات انتظار طويلة وتأخير في تقديم الخدمة أو إنتاج المنتج
- إعادة العمل والأخطاء المتكررة
- شكاوى العملاء وعدم رضاهم
- ارتفاع معدلات العيوب والأخطاء
- التخفيض في عدد الموظفين مع زيادة حجم العمل
- ارتفاع معدلات دوران الموظفين أو انخفاض الروح المعنوية
- التقليل في الميزانيات والترشيد في الإنفاق
- ارتفاع التكاليف التشغيلية
- ضغوط أكبر من أجل المساءلة والشفافية أكبر
- المخاوف المتعلقة بالاستدامة

تساعدنا الإدارة الرشيقة على تحسين الجودة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء والموظفين، واكتساب المعرفة

## الإدارة الرشيقة



- منهجية الإدارة الرشيقة، التي يشار إليها غالبًا باسم التفكير الرشيق أو مبادئ الإدارة الرشيقة، هي منهجية منظمة لإدارة العمليات وتحسينها بهدف خلق المزيد من القيمة للعملاء مع تقليل الهدر.
- نشأت منهجية الإدارة الرشيقة من ممارسات التصنيع لشركة تويوتا
- تم تبني واعتماد هذه الطريقة على نطاق واسع في العديد من الصناعات، بما في ذلك الرعاية الصحية وتطوير الخدمات والبرمجيات.
- توفر المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة إطارًا للتحسين المستمر والكفاءة.

## الإدارة الرشيقة للصناعة فقط ؟

- انتشرت فلسفة الإدارة الرشيقة وتطبيقها في العديد من المجالات:
  - الصناعات التقليدية
  - الخدمات اللوجستية، وسلاسل الإمداد
  - محلات السوبر ماركت
  - الجهات والمؤسسات الحكومية
  - مقدمي الخدمات (الاتصالات، الكهرباء، .... الخ)
  - الرعاية الصحية
  - الخدمات المصرفية
  - المبيعات، والتسويق
  - منظمات المجتمع المدني (الجمعيات الخيرية).
- لأن مبادئ الإدارة الرشيقة منطقية، وتعتبر أساسية للنجاح في الأعمال.
- كان لتطبيق الإدارة الرشيقة أن وفرت للمنشآت مليارات الدولارات من خلال الحد والتخلص من الهدر



# المبادئ الأساسية للمنظمة الرشيقة

5

التوحيد القياسي للعمل

1

التركيز على المستفيدين

الادارة المرئية

6

القضاء على الهدر

2

7

تبسيط العمليات

3

التحسين المستمر

اتخاذ القرارات المستندة  
على الحقائق والبيانات

8

اشراك الموظفين

4

(2) في المؤسسة التي تعمل بها ما هي أكبر التحديات التي تواجهكم من حيث الكفاءة أو الإنتاجية أو تقليل الهدر المؤسسي؟

1. العمليات البطيئة
2. مستويات مخزون عالية
3. ضعف مراقبة الجودة
4. الموظفون غير متفاعلون
5. ارتفاع التكاليف التشغيلية

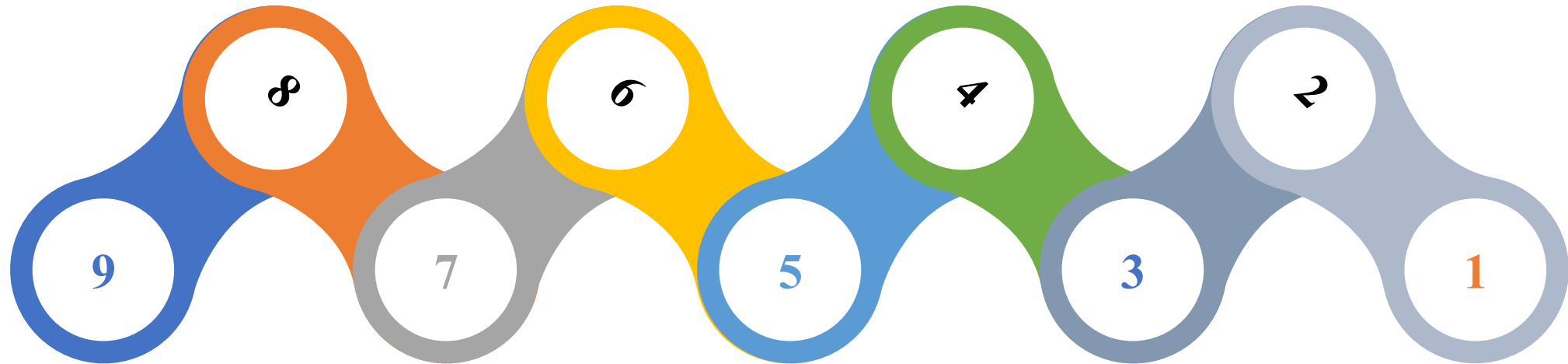
# أهمية الإدارة الرشيقة للمنظمات

الموائمة بين  
الاستراتيجية مع التشغيل

القدرة على التكيف  
مع التغيير

تعزيز الشفافية  
والمساءلة

الاستخدام  
الأمثل للموارد



منهجية التمركز  
حول العميل

التحسين في جودة  
الخدمات العامة

تعزيز مشاركة  
الموظفين

تخفيض التكاليف

تحسين تقديم  
الخدمات وزيادة  
رضا المستفيدين



# المبادئ الأساسية لمنهجية الإدارة الرشيقة

## 1- القيمة

**التعريف:** يتم تحديد القيمة من وجهة نظر العميل. وهو أي إجراء أو عملية أو ميزة يكون العميل على استعداد للدفع مقابلها.

**المبدأ:** التركيز على فهم وتقديم ما يقدره العملاء حقاً، والقضاء على الأنشطة التي لا تساهم في تلك القيمة.

## 2- تدفق القيمة

**التعريف:** تدفق القيمة هو التسلسل الشامل للعمليات والأنشطة التي تقدم القيمة للعميل.

**المبدأ:** رسم خريطة لتدفق القيمة بالكامل وتحليله لتحديد الهدر والقضاء عليه، مما يضمن تدفقاً سلساً وفعالاً للعمل.

## 3- انسيابية التدفق

**التعريف:** التدفق هو حركة العمل دون انقطاع خلال العملية.

**المبدأ:** يهدف إلى التدفق المستمر والسلس للعمل، وتقليل التأخير والانقطاعات والدفعات، لتقديم القيمة بسرعة وكفاءة أكبر.

## المبادئ الأساسية لمنهجية الإدارة الرشيقة

### 4- الجذب

**التعريف:** السحب هو مفهوم السماح للعملاء "بسحب" المنتجات أو الخدمات عندما يحتاجون إليها، بدلاً من دفعهم إلى العملية.

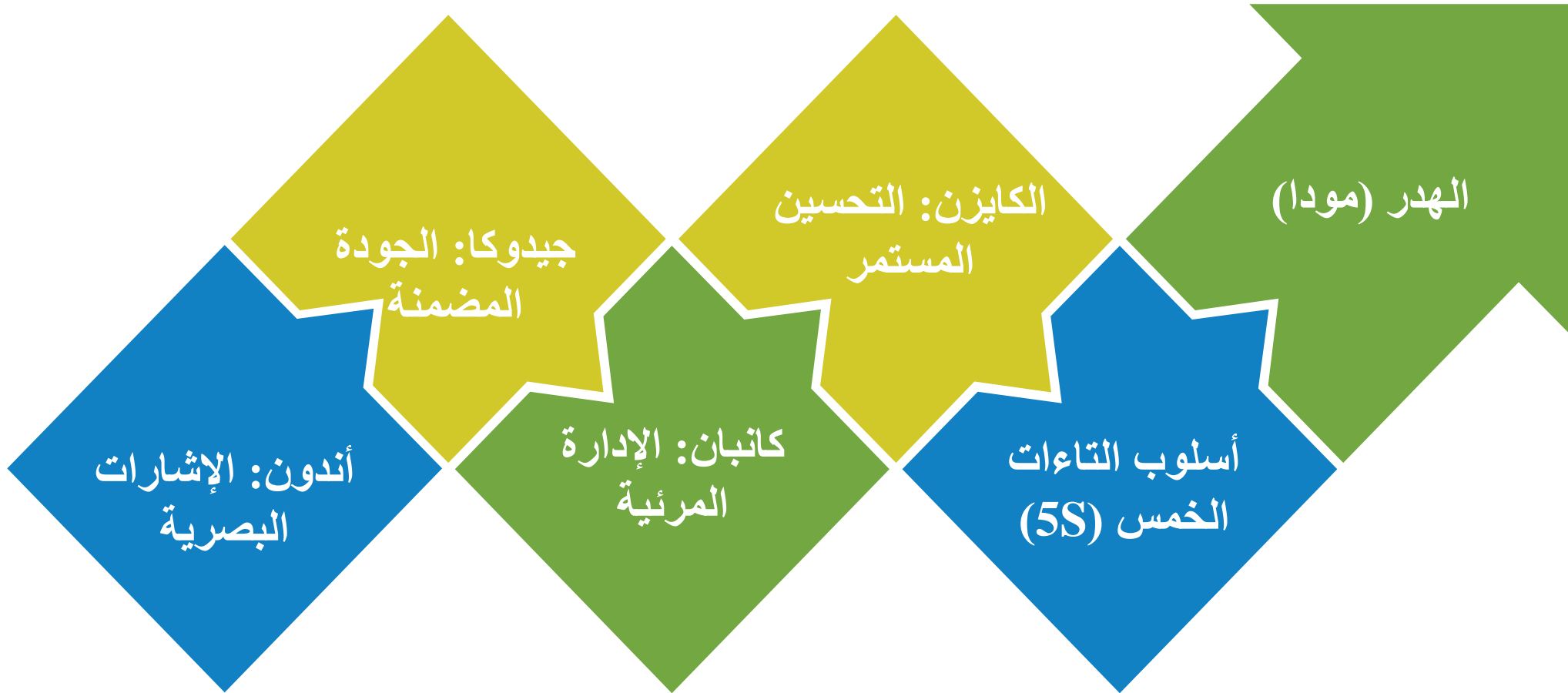
**المبدأ:** إنشاء أنظمة سحب حيث يبدأ العمل بناءً على طلب العميل الفعلي، مما يقلل من الإنتاج الزائد والمخزون الزائد.

### 5- السعي نحو الكمال (التميز)

**التعريف:** الكمال هو السعي المستمر للتحسين والتميز، والقضاء على الهدر وتحسين العمليات.

**المبدأ:** السعي إلى التحسين المستمر، وإشراك جميع الموظفين في تحديد المشكلات وحلها لتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة.

# المفاهيم الأساسية في منهجية الإدارة الرشيقة



# الهدر (مودا)



**التعريف:** يشير الهدر إلى أي نشاط لا يضيف قيمة من وجهة نظر العميل.

**المفهوم:** تحديد وإزالة سبعة أنواع من الهدر (النقل، التخزين، الحركة، الانتظار، الإنتاج الزائد، المعالجة الزائدة للعمليات، العيوب أو الأخطاء) لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف + عدم الاستفادة من المواهب البشرية.



# أمثلة للهدر في المنظمات

## الهدر غير المرئي

- تدفق غير فعال لمسار لعمليات والأعمال
- التواقيع والموافقات غير الضرورية
- ازدواجية الجهود وأنشطة متكررة
- عدم وجود تعاون بين الأقسام والإدارات
- برامج التدريب غير الكافية
- قنوات اتصال غير واضحة

## الهدر المرئي

- الاستخدام الزائد للورق
- إدخال البيانات يدوياً
- الروتين والبيروقراطية
- التقنيات غير المستخدمة أو غير المستغلة
- كثرة الاجتماعات

## أمثلة الهدر في المنظمات بمختلف الصناعات

- **المخزون الزائد:** تخزين المواد الخام أو الأعمال قيد التنفيذ أو البضائع تامة الصنع بما يتجاوز ما هو مطلوب للإنتاج الفوري أو طلب العملاء.
- **الأعمال الورقية غير الضرورية:** الوثائق، أو الأعمال الورقية، أو العمليات الإدارية الزائدة، أو المفرطة التي لا تضيف قيمة إلى المنظمة أو العملاء.
- **الأنشطة التي لا تضيف قيمة:** أي نشاط لا يساهم بشكل مباشر في تلبية احتياجات العملاء أو تحسين المنتج أو الخدمة.
- **الاجتماعات غير المثمرة:** الاجتماعات التي تفتقر إلى أهداف واضحة، أو تطول أكثر من اللازم، أو تتضمن على مشاركين غير ضروريين، يمكن أن تكون مصدراً لإهدار الوقت والموارد.
- **المنتجات أو الخدمات التي بها عيوب:** الأخطاء أو إعادة العمل أو العيوب التي تؤدي إلى الإلغاء أو الرفض أو شكاوى العملاء، وتتطلب موارد إضافية لتصحيحها.
- **الإفراط في المعالجة:** أداء عمل أكثر مما هو مطلوب لتلبية متطلبات العملاء أو الحفاظ على جودة المنتج.
- **الحركة غير الضرورية:** الحركة المفرطة للموظفين أو الأدوات أو المواد داخل مساحة العمل، مما يؤدي إلى إهدار الوقت وزيادة خطر وقوع حوادث أو أخطاء.

# أسلوب التاءات الخمس (5S) التصنيف، الترتيب، التنظيف، التوحيد، التثبيت

- **التعريف:** مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تنظيم مكان العمل لتحقيق الكفاءة والفعالية.
- **المفهوم:** تنفيذ ممارسات لتنظيم مكان العمل، والقضاء على الفوضى، والحفاظ على النظافة لتحسين سير العمل.



# أندون: الإشارات البصرية

**التعريف:** Andon هو نظام إشارات بصرية يشير إلى حالة العملية.  
**المفهوم:** استخدم الإشارات المرئية لتنبيه الفرق إلى المشكلات المحتملة أو الانحرافات عن العمل القياسي، مما يتيح الاستجابة السريعة والحل



## كانبان: الإدارة المرئية

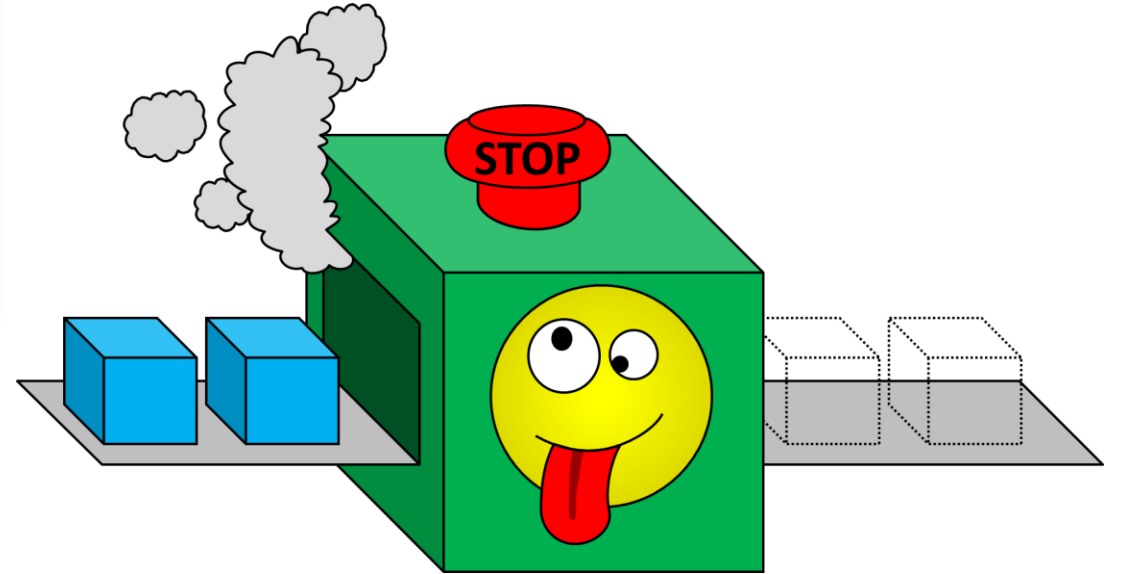


**التعريف:** كانبان هو نظام مرئي يستخدم البطاقات أو اللوحات لتمثيل عناصر العمل وحالتها.

**المفهوم:** تنفيذ أدوات مرئية مثل لوحات كانبان لجعل عمليات العمل شفافة، وتحسين التواصل، وتسهيل اتخاذ القرارات بشكل أفضل.

## جيدوكا: الجودة المضمنة

**التعريف:** Jidoka تعني بناء الجودة في العملية، وإيقاف الإنتاج عند اكتشاف العيوب.  
**المفهوم:** ضمان الجودة عند المصدر من خلال تحديد العيوب ومعالجتها على الفور، ومنع تدفق العيوب إلى العملية التالية.





## الكايزن: التحسين المستمر



- **التعريف:** كايزن يعني التحسين المستمر. وهو ينطوي على إجراء تغييرات صغيرة تدريجية على العمليات باستمرار.
- **المفهوم:** تشجيع ثقافة التحسين المستمر حيث يتم تمكين الموظفين على جميع المستويات من اقتراح وتنفيذ تحسينات صغيرة على عملهم.

(3) ما هو الجانب الأكثر أهمية من الإدارة الرشيقة الذي تهتم  
بمعرفة المزيد عنه؟

1. تحديد والقضاء على الهدر
2. تبسيط العمليات وسير العمل
3. تنفيذ إجراءات مراقبة الجودة
4. تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم
5. خفض التكاليف وتحسين الربحية



# أهمية التركيز على القيمة من وجهة نظر العملاء وأصحاب المصلحة



# خطوات عملية لتطبيق مفهوم المنظمة الرشيقية

تطبيق أدوات وأساليب  
الإدارة الرشيقية

05

استدامة ثقافة  
التخلص من الهدر

10

تحديد الهدر  
المؤسسي وإزالته

04

مشاركة قصص  
النجاح

09

رسم خرائط تدفق  
القيمة

03

التغذية الراجعة  
والتعديل

08

التدريب والتوعية

02

القياس والمراقبة

07

التزام القيادة

01

تعزيز ثقافة  
التحسين المستمر

06

# أمثلة لنجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة

## من الأمثلة على تطبيق الإدارة الرشيقة

### شركة تويوتا:

- غالبًا ما يتم الاستشهاد بشركة تويوتا باعتبارها مثالًا لتطبيق الإدارة الرشيقة الناجح. فقد أحدث نظام إنتاج تويوتا الشهير ( TPS) ثورة في الصناعة التحويلية. إن تركيز الشركة على التحسين المستمر وتقليل الهدر واحترام الأشخاص قد وضع معيارًا لممارسات الإدارة الرشيقة في جميع أنحاء العالم.

### طيران ساوث ويست:

- طبقت شركة طيران ساوث ويست مبادئ الإدارة الرشيقة لتحسين عملياتها. ومن خلال تعظيم استخدام الأصول، وتقليل الهدر، وتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات سريعة، تمكنت شركة Southwest من الحفاظ على ميزة التكلفة المنخفضة في صناعة الطيران شديدة التنافسية.

### شركة أمازون:

- قامت أمازون بدمج التفكير الرشيق في عملياتها، لا سيما في مراكز التنفيذ والتوزيع التابعة لها. حيث تركز الشركة على تقليل الهدر وتحسين العمليات وزيادة الكفاءة لتوصيل المنتجات للعملاء بسرعة وبتكلفة تنافسية.

## مدينة كيب كورال، فلوريدا – الإدارة الرشيقة في الخدمات البلدية



- قامت مدينة كيب كورال بمبادرة تركز على تحسين الخدمات البلدية. ومن خلال الاستفادة من منهجيات الإدارة الرشيقة عملت المدينة على تحسين سير العمل المتعلق بالصيانة والإصلاحات وخدمة العملاء داخل أقسام الأعمال البلدية.
- أسفرت هذه المبادرة عن تعزيز الاستجابة لطلبات الخدمة، وتقليل وقت التوقف عن العمل في البنية التحتية، واتباع نهج أكثر بساطة في أنشطة الصيانة.
- من خلال دمج أفكار ومدخلات الموظفين وتبني ثقافة التحسين المستمر، حققت المدينة مكاسب قابلة للقياس في الكفاءة التشغيلية مع تقديم مستويات أعلى من الخدمة للسكان بالمدينة.

# سنغافورة ومنهجية التمرکز حول المواطن



**Singapore Government**  
Integrity • Service • Excellence

- التركيز على المواطن والابتكار الرقمي في تقديم الخدمات العامة.
- مبادرات مثل رؤية "الأمة الذكية"، التي تهدف إلى الاستفادة من التكنولوجيا لصالح المواطنين.
- تطبيق "لحظات الحياة"، الذي يوفر خدمات حكومية مخصصة وذات صلة.
- التزام الحكومة بوضع المواطنين في مركز اهتماماتها عند تصميم العمليات وتقديم الخدمات.

# ريادة المملكة في تقديم الخدمات عبر الأجهزة الذكية

- في المملكة العربية السعودية، أصبحت تقنية الهواتف الذكية عاملاً تمكينياً رئيسياً لتقديم الخدمات التي تركز على المواطنين.
- استخدمت الوزارات والهيئات الحكومية منصات الهاتف المحمول لأغراض مختلفة، مثل نشر المعلومات، وجمع الملاحظات والتغذية الراجعة، وتقديم الخدمات الأساسية مباشرة إلى الأجهزة المحمولة للمواطنين.
- على سبيل المثال، أثبتت تطبيقات الهاتف المحمول للوصول إلى معلومات الرعاية الصحية والاستشارات الصحية والوصول إلى المواطنين في المناطق النائية وتعزيز إمكانية الوصول إليها، مثل تطبيق أبشر، تطبيق نسك وصحتي ونظام نور ومدرستي غيرها



## كيف يمكن تطبيق الإدارة الرشيقة ؟

- هناك حاجة للتغيير الثقافي نحو ثقافة الإدارة الرشيقة
- يعد التركيز على الأفراد جزءًا أساسيًا من تحقيق ثقافة الإدارة الرشيقة
- ضرورة وجود استراتيجيات واضحة للإدارة العليا
- أهمية التغيير في أساليب ممارسات العمل كجزء من ثقافة التغيير
- لا يمكن الحصول على ثقافة الإدارة الرشيقة بمجرد وضع الاستراتيجيات من قبل الإدارة العليا فقط، بل يتم تحقيقها عندما يجد الموظفون الاستراتيجيات (المبادئ الممارسات والأدوات) مطبقة في أرض الواقع.



## (4) ما هو أكبر عائق تراه أمام تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في منظماتكم؟

1. عدم الفهم أو القبول
2. موارد أو ميزانية محدودة
3. مقاومة التغيير
4. صعوبة قياس النتائج
5. أخرى

# تطبيق الإدارة الرشيقة في حياة الفرد (جودة الحياة)

# بعض مظاهر الهدر في حياتنا

- نحن مقبلون على شهر رمضان المبارك، هل يوجد لدينا هدر في هذا الشهر الكريم؟
- الزيادة في الإنتاج
- الحركة
- الانتظار
- التخزين



## حسن التعامل والعفو عن الناس (جودة الحياة)



- تجربة شخصية حقيقية لأحد أعضاء المجلس
- احترام الآخرين وتعزيز مبدأ العفو (عند الخصومة)
- المؤثرات النفسية والسلبية على الإنسان

الإدارة الرشيقة هي نمط للتفكير وليست مجرد قائمة من الأشياء يتم القيام بها



