كايزن: التحسين المستمر

كايزن كلمة يابانية من جزأين: كاي وتعني التغيير، وزن وتعني الجيد. وفي عالم الأعمال، تعني التحسين المستمر عبر خطوات صغيرة كثيرة، يقوم بها الجميع، كل يوم. وقد نشأت الفكرة في شركات يابانية بعد الحرب العالمية الثانية. وفي عام 1986، ساهم ماساكي إيماي في تعريف العالم بها في كتابه «كايزن: مفتاح النجاح التنافسي لليابان». واليوم تستخدم المستشفيات والبنوك والمكاتب والمصانع الكايزن لتعمل بشكل أفضل دون ميزانيات كبيرة.

1. خطوات صغيرة كل يوم

يفضّل الكايزن التحسينات الصغيرة الكثيرة على قفزة واحدة كبيرة. فالتغييرات الصغيرة رخيصة، وسريعة التجربة، وسهلة التراجع عنها إذا فشلت. ومع مرور الأشهر، تتراكم هذه المكاسب الصغيرة لتصنع فرقاً كبيراً. فعادة التحسين أهم من أي تغيير منفرد.

مثال: يريد رجل أن يصبح لائقاً، لكن كل خطة كبيرة تفشل بعد أسبوع. فيعتمد الخطوات الصغيرة، ويبدأ بمشي عشر دقائق بعد الغداء كل يوم. وبعد ثلاثة أشهر، صار يمشي ساعة كاملة ويشعر بقوة أكبر بكثير.

في العمل: تقود سندس فريق الاستقبال في عيادة مزدحمة، حيث ينتظر المرضى أربعين دقيقة لتسجيل الدخول. وبدل أن تطلب نظاماً جديداً باهظ الثمن، تعتمد الخطوات الصغيرة: يقترح كل شخص تغييراً صغيراً واحداً كل أسبوع. وأول تغيير، وهو طباعة الاستمارات قبل وصول المرضى، يوفّر عدة دقائق لكل مريض.

2. الذهاب إلى الغيمبا

الغيمبا كلمة يابانية تعني المكان الحقيقي الذي يجري فيه العمل. ففي المصنع هي أرض الإنتاج، وفي العيادة هي مكتب الاستقبال. ويطلب منا الكايزن أن نذهب إلى الغيمبا ونرى المشكلة بأعيننا. وعندما نراقب العمل الحقيقي، ونتحدث مع من يؤدونه، نجد أسباباً لا يُظهرها أي تقرير.

مثال: تسمع صاحبة مطعم أن الضيوف يطلبون أقل في المساء. فتذهب إلى الغيمبا وتتناول العشاء على طاولات مطعمها. وفي ضوء المساء الخافت، تبدو قائمة الطعام صعبة القراءة، فتطبعها بحروف أكبر.

في العمل: تذهب سندس إلى الغيمبا وتقضي صباحاً كاملاً عند مكتب الاستقبال. فترى أن المرضى يُطلب منهم بطاقة الهوية نفسها مرتين، عند نافذتين مختلفتين. فيلغي الفريق الفحص الثاني، ويتحرك الطابور أسرع.

3. دورة PDCA

يستخدم الكايزن لكل تحسين دورة بسيطة من أربع خطوات: التخطيط، والتنفيذ، والتحقق، والتصرف. وكثيراً ما تُنسب هذه الدورة إلى خبيري الجودة والتر شيوهارت ووليام إدوارد ديمنغ. ففي التخطيط ندرس المشكلة ونختار تغييراً واحداً لنختبره.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

وفي التنفيذ نجربه على نطاق صغير، وفي التحقق نقارن النتائج بالخطة. وفي التصرف نُبقي على التغيير إذا نجح، أو نتعلم ونخطط من جديد.

مثال: تريد أسرة فاتورة كهرباء أقل، فتستخدم دورة PDCA. فتخطط لإطفاء المكيّف في الغرف الفارغة، وتنفّذ ذلك شهراً واحداً، ثم تتحقق من الفاتورة الجديدة. والفاتورة أقل، فتتصرف بجعل ذلك قاعدة في البيت.

في العمل: تطبّق سندس دورة PDCA على الوثائق الناقصة. فيخطط الفريق لإرسال رسائل تذكير قبل كل موعد بيوم، ويختبرها مع طبيب واحد لمدة أسبوعين. ويُظهر التحقق أن الأوراق الناقصة صارت أقل، فيتصرف الفريق ويرسل التذكيرات لجميع الأطباء.

4. التحسين مهمة الجميع

في الكايزن، التحسين ليس مهمة المديرين أو الخبراء وحدهم. فالجميع، من أحدث موظف إلى المدير العام، مدعوون لاقتراح التغييرات. ويدعم المديرون ذلك بالإصغاء، والرد السريع، وشكر الناس على أفكارهم. وعندما ينجح تغيير، يصبح طريقة العمل المعيارية الجديدة، حتى لا يضيع المكسب.

مثال: تريد أسرة صباحات أهدأ، فيشارك الجميع في تحسين الروتين، حتى أصغر الأطفال. فيقترح الطفل تجهيز الحقائب المدرسية في المساء السابق. وتنجح الفكرة، فتصبح المعيار الجديد للأسرة.

في العمل: تحرص سندس على أن يشارك الجميع في التحسين، ومنهم عمال النظافة وأحدث موظفة استقبال. فتقترح الموظفة الجديدة لافتة واضحة تبيّن للمرضى النافذة التي يقصدونها. وتُكتب أفضل التغييرات في معيار بسيط، ويستمر وقت الانتظار في الانخفاض.

الخاتمة

وخلاصة القول، يعني الكايزن التحسين المستمر بخطوات صغيرة، كل يوم. فنذهب إلى الغيمبا لنرى العمل الحقيقي، ونختبر كل تغيير بدورة PDCA، وندعو الجميع إلى التحسين. ويصبح كل تغيير ناجح هو المعيار الجديد، ومنه يبدأ التحسين التالي. والخطوات الصغيرة الثابتة، حين نخطوها معاً، تستطيع أن تغيّر مؤسسة كاملة.

المصادر

- ماساكي إيماي (1986): كتاب Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success، دار McGraw-Hill.
- معهد كايزن (Kaizen Institute): ما الكايزن؟ – https://kaizen.com/what-is-kaizen/
- معهد المشروعات الرشيقة (Lean Enterprise Institute)، معجم Lean: الغيمبا (Gemba) – https://www.lean.org/lexicon-terms/gemba/
- معهد المشروعات الرشيقة (Lean Enterprise Institute)، معجم Lean: دورة PDCA – https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/
- ملاحظة: يستخدم معهد كايزن الكلمة KAIZEN™ علامةً تجارية؛ وهي مستخدمة هنا بمعناها العام: التحسين المستمر.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)