

## السيكس سيجما – رؤية متقدمة في إدارة الجودة

تأليف: بيت باند – لاري هولب

ترجمة: د. أسامة أحمد مسلم

**السيكس سيجما** هي طريقة ذكية لإدارة العمل، تضع العملاء أولاً وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى حلول أفضل.

إن **السيكس سيجما** تهدف إلى ثلاثة مجالات رئيسية:

– مزيداً من رضا العملاء.

– تقليل زمن دورة العمل.

– تقليل العيوب (النقائص).

إن التطوير في هذه المجالات يمثل وفراً كبيراً في تكاليف العمل ويمثل فرصاً للإحتفاظ بالعملاء والوصول إلى أسواق جديدة وبناء سمعة لأداء متميز للمنتجات والخدمات.

وبالرغم من أنها تشتمل على قياس وتحليل عمليات إدارة المنظمة، فإن **السيكس سيجما** ليست فقط مبادرة في الجودة، ولكنها مبادرة في إدارة العمل. إن تحقيق الهدف من **السيكس سيجما** يحتاج إلى أكثر من تطوير صغير تراكمي إنه يحتاج إلى طفرة في كل المجالات، وبمصطلح إحصائي فإن الوصول إلى **السيكس سيجما** يعني أن العمليات التي تقوم بها أو المنتج سيتم بدون أي أخطاء تقريباً.

لكن الرسالة الحقيقية ل**السيكس سيجما** تذهب فيما يتجاوز الإحصاء. إن **السيكس سيجما** هي إلتزام إداري كامل، وفلسفة تميز، وجعل العملاء في بؤرة الإهتمام، وتطوير العمليات، وكيفية القياس. إن **السيكس سيجما** تجعل كل منطقة في المنظمة قادرة بصورة أفضل على مواجهة التغيير في إحتياجات العملاء والسوق والتكنولوجيا مع فوائد لصالح العاملين والعملاء والمساهمين.

إن **السيكس سيجما** لم تنشأ بين ليلة وضحاها. إن أصولها تمتد لأكثر من ثمانين عاماً من أفكار الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية وطفرة الإدارة في اليابان إلى جهود الجودة الشاملة في السبعينات والثمانينات.

لكن التأثير الحقيقي لـ"السيكس سيجما" يبرز في موجات التغيير والنتائج الإيجابية التي إكتسحت شركات مثل جنرال إلكتريك وموتورولا وجونسون آند جونسون وأمريكان إكسبريس.

## \* المبادئ الستة الرئيسية للسيكس سيجمما:

### المبدأ الأول: تركيز صادق وحقيقي على العميل:

التركيز على العميل هو قمة الأولويات ، فعلى سبيل المثال، فإن معايير الأداء في السيكس سيجمما تبدأ من العميل والتطويرات في السيكس سيجمما تحدد بناء على تأثيرها في رضاء العميل.

### المبدأ الثاني: الإدارة بالبيانات والحقائق:

تأخذ السيكس سيجمما مبدأ الإدارة بالحقائق إلى مستوى جديد أكثر قوة. فرغم الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بتطوير نظم المعلومات والإدارة بالمعرفة ... إلخ، فمزال الكثير من القرارات الإدارية يؤخذ بناء على وجهات النظر والافتراضات.

إن السيكس سيجمما نظام يبدأ بتوضيح المعايير والقياسات التي سنستخدمها في تقييم العمل والأداء ثم نقوم بجمع البيانات وتحليلها، وبالتالي فإن المشاكل يمكن تحديدها بصورة أكثر فعالية ثم تحليلها ثم حلها بشكل دائم.

بصورة واقعية ملموسة فإن السيكس سيجمما تساعد المدراء على الإجابة على **سؤالين أساسيين** لدعم اتخاذ القرارات والحلول القائمة على البيانات.

١- ما هي البيانات والمعلومات التي أحتاج إليها فعلاً؟

٢- كيف يمكن الاستفادة من هذه البيانات / المعلومات إلى أقصى درجة.

### المبدأ الثالث: العمليات تكون حيث يكون الفعل:

أيما كان التركيز سواء في تصميم المنتج أو الخدمة أو في معايير الأداء أو في زيادة الكفاءة ورضاء العميل أو حتى في إدارة العمل، فإن السيكس سيجمما تضع العمليات كمحور رئيسي للنجاح.

إن إحدى الطفرات الملفتة للنظر في السيكس سيجمما حتى يومنا هذا هي قدرتها على إقناع القيادات والمدراء - خاصة في مجال الخدمات والصناعات - بأن التمكن من الإجراءات والعمليات هو الطريق لبناء ميزة تنافسية لتقديم خدمة العملاء.

## **المبدأ الرابع: الإدارة بالمبادأة:**

للتبسيط فإن الأخذ بالمبادأة يعني الفعل بصورة سابقة على الأحداث نفسها بدلاً من انتظار حدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها، وفي العالم الحقيقي فإن الإدارة بالمبادأة تعني التخلي عما اعتدنا عليه ولكننا عادة ما نتجاهل الإدارة بالمبادأة: تحديد أهداف طموحة، مراجعة هذه الأهداف مراراً وتكراراً، وضع أولويات واضحة، والتركيز على تجنب حدوث المشاكل بدلاً من التركيز على إطفاء النيران بعد اشتعالها، والتساؤل المستمر (لماذا نفعل هذه الأمور بهذه الطريقة؟) بدلاً من الدفاع الأعمى عما نقوم به.

**إن المبادأة هي نقطة البداية للإبداع والتغيير الفعّال.** إن السيكس سيجمما - كما ستري - تشتمل على أدوات وممارسات تستبدل أساليب مبادأة ديناميكية سريعة الاستجابة بالعودة على رد الفعل.

## **المبدأ الخامس: منظمة بلا حواجز:**

**اللاحاجزية** هي إحدى وصفات جاك ويلش للنجاح. لقد عمل جاك ويلش المدير التنفيذي لجنرال إلكتريك - وقبل سنوات من تدشين السيكس سيجمما فيها- على إزالة الحواجز صعوداً وهبوطاً في الهرم الإداري. إن الفرص المتاحة ضخمة لتطوير التعاون في داخل الشركات نفسها وبينها وبين الموردين والعملاء. إن بلايين الدولارات تفقد يومياً بسبب سوء التواصل أو التنافس الصريح بين مجموعات يجب عليها أن تعمل معاً لهدف مشترك هو إعطاء قيمة للعملاء.

## **المبدأ السادس: السعي إلى الكمال مع القدرة على تحمل الفشل:**

كيف يمكن أن تسعى إلى الكمال ومع ذلك تكون أيضاً قادراً على تحمل الفشل؟ في حقيقة الأمر الفكرتان يكملان بعضهما البعض. إن أي شركة لن تصل إلى السيكس سيجمما بدون إدخال أفكار وأساليب جديدة تحمل في طياتها بعض المخاطر. إذا كان الأشخاص الذين يسعون للاقتراب من الكمال في الأداء يخشون ما قد يجره الخطأ عليهم فإنهم لن يحاولوا أبداً.

وعلى العموم فإن النقطة الجوهرية هي أن أي شركة تضع السيكس سيجم كهدف لها فعليها أن تواصل السعي للوصول إلى مزيد من الكمال في الأداء بينما هي في ذات الوقت قابلة وقادرة على إدارة بعض الانتكاسات من حين لآخر.