

استخدام أداة هوشين كاتري لنشر  
السياسات الإستراتيجية فى منظمات الأعمال

بحث مقدم من

مارى طنبوس عبد السيد حنين

## ملخص البحث:

إن إكتفاء منظمة الأعمال بإستراتيجية واحدة لا يحقق الأهداف الكلية للمنظمة سواء كانت الوصول إلى أفضل تكلفة منافسة أو الجودة المطلوبة في المنتج أو تحقيق رضا العملاء عن المنتج، ومن ثم فإن الأخذ بأكثر من إستراتيجية تنافسية للمنظمة يتطلب توافر نظام للمعلومات المحاسبية الإدارية القادر على التعامل مع تلك الإستراتيجيات وتوفير معلومات تدعم المنظمة في الوصول إلى إستراتيجيات تنافسية تحقق أفضل وضع تنافسي مقارنة بمنظمات الأعمال الأخرى المنافسة.

يتطلب التفكير الإستراتيجي التصور البعيد المدى للتوقعات المستقبلية والتي تتعلق ببناء سيناريوهات مستقبلية بإعتبارها جزء مكمل لممارسة العملية الإستراتيجية في المنظمة، والتشكيل الشامل والمرن للإستراتيجية بحيث تتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحديد الخطط على أساس التفكير الحدسي كتفكير ريادي للتوجه الإستراتيجي للمنظمة.

ولذلك فإن التخطيط الإستراتيجي ضروري للمضي قدماً لتحقيق أهداف المنظمة، في الوقت الذي فيه وتيرة التغيير سريعة ودرجة الإبتكار في التكنولوجيا عالية، هذا التخطيط يجب أن يكون مرناً وقادر على الإستدامة لوقت طويل، بالإضافة إلى القدرة على توجيه المنظمة إلى الهدف المنشود تماماً بأقصر طريق وأقل تكلفة، وهو ما سوف تقوم الباحثة بمناقشته في هذا البحث.

## Research Summary:

A business strategy with one strategy does not achieve the overall objectives of the organization, whether to achieve the best cost of competition or quality required in the product or to achieve customer satisfaction on the product. Therefore, the introduction of more than a competitive strategy of the organization requires the availability of an accounting management system capable of dealing with those Strategies and provide information that supports the organization in reaching competitive strategies that achieve the best competitive position compared to other competing business organizations.

Strategic thinking requires the long-term perception of future expectations that relate to building future scenarios as an integral part of the organization's strategic process, the overall and flexible shaping of the strategy to adapt to the surrounding environment and the determination of plans on the basis of intuitive thinking as a guiding thinking for the organization's strategic direction.

Therefore, strategic planning is necessary to move forward to achieve the objectives of the organization. While the pace of change is rapid and the degree of innovation in technology is high, this planning must be flexible and sustainable for a long time, The organization to the desired goal completely in the shortest and cheapest way, which will be discussed by the researcher in this research.

## مقدمة:

وتكمن المشكلة التي تواجهها المنظمة في بيئة الإنتاج المرن ألا وهي القصور الذي يعاني منه التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، والمتمثل في صعوبة تحقيق التكامل والترابط بين الإستراتيجيات في ظل المتغيرات المعاصرة، بما يضمن بقاء وإستقرار المنظمة ونمو أعمالها مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس المجال، والذي ينعكس أثره على ضرورة إستخدام أدوات محاسبية رشيقة قادرة على توفير المعلومات التي تعتمد عليها تلك الإستراتيجيات، مجتمعة في توجيه وترشيد القرارات الإدارية والسلوك الملائم للمنظمة، ويمكن أن تتبلور هذه الأداة في تخطيط هوشين بإستخدام مصفوفة نشر السياسات داخل المنظمة.

إن نشر السياسات يتم بدمج ثلاث إتجاهات عامة تحشد موافقة وتأييد الموظفين

ودعمهم خلال عملية التخطيط وهي التي يوضحها الشكل رقم (١) التالي:

شكل رقم (١)

إتجاهات تخطيط هوشين



هذه الإتجاهات أو المبادئ هي ليست خطوات متعاقبة ، بل هي أشبه بالمعادن المختلفة التي تصهر في بوتقة واحدة وتعمل في نفس الوقت ، لتنتج ما يسمى بالتخطيط على طريقة هوشين، وذلك وفقاً للتسلسل التالي:

- وضع الخطط: حيث يهدف هذا الجزء الى الحصول على إلتزام الموظفين بعد أن تضع الإدارة العليا إتجاهات وإستراتيجيات عامة، مما يعنى الحصول على إجماع الموظفين ومراجعتهم لهذه الإتجاهات الإستراتيجية العامة، وعن طريق فرق العمل يقوم الموظفين بوضع أولويات التنفيذ وتصميم الخطط الخاصة بهم وكذلك مراجعتها، ويقوموا كذلك بتقييم أنفسهم على أدائهم كما

تقوم فرق العمل بالتنسيق بين بعضها البعض للتأكد من التوافق والتناغم بما يخدم الأهداف العامة.

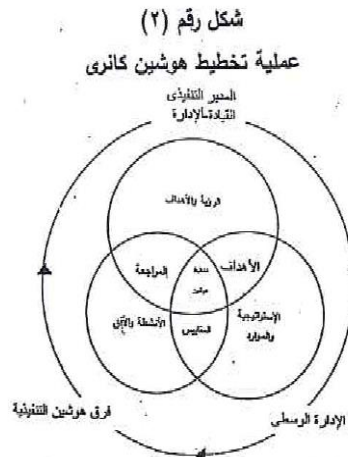
وبمشاركة الموظفين في هذا الجزء يتوفر لهم فهم الإتجاهات الإستراتيجية العامة للمنظمة والأهم من ذلك هو إلتزامهم وإجماعهم عليها، وبمشاركة الموظفين يتم إعطاء الإدارة الصورة الواضحة عن القدرات الحالية للنظم والعمليات في المنظمة، وفي المقابل بمشاركة الإدارة في هذا الجزء يتم توفير للموظفين المواد اللازمة لتحقيق هذه الخطط، وبهذه الطريقة يقوم الموظفون والإدارة بالعمل سوياً لتفعيل الخطط الإستراتيجية .

يستخدم كذلك تخطيط نشر السياسات طريقة فريدة في التواصل بين طبقات المنظمة، وهو ما يسمى بمبدأ "Catch Ball"، أخذ هذا المسمى من لعبة يابانية قديمة حيث يقوم الأطفال بتمرير الكرة على شكل دائرة كبيرة لبعضهم البعض، وما تعينه في تخطيط نشر السياسات هو أن الأهداف وطرق التنفيذ وقياسات الأداء تمرر على جميع طبقات المنظمة بشكل عمودي وأفقي في جميع مستويات الهرم الإداري حتى يتم التوافق بينهم، فالتحفظات على الإتجاهات الإستراتيجية للمنظمة يتم مناقشتها والتعديل عليها جماعياً، كما أن الموظفين في جميع المستويات يساهموا في التعديل على الخطط على أساس المعلومات والتحليل والخبرة حسب نطاق أدانهم، وتمرر الخطط عمودياً وأفقياً بالكثير من المد والجزر بين فرق العمل وبين الإدارة إلى أن يتم الموافقة على هذه الخطط.

- تحديد الوسائل والقياسات: يتم في هذا الجزء تحديد الغايات ومؤشرات الإنتاجية، والإضافة التي قدمها تخطيط هوشين هو أن يحدد الموظفين أنفسهم الطرق التي سيتخذونها لتحقيق هذه الغايات والأهداف، مما يوضح الصورة الكاملة للإدارة عن إمكانية المؤسسة لتحقيق الإتجاهات الإستراتيجية الضخمة، ويعتبر هذا فرق كبير بين تخطيط هوشين والإدارة بالأهداف، ففي الطريقة التقليدية في الإدارة بالأهداف تحدد الإدارة أهداف أو غايات مثل (تطوير ١٠ منتجات جديدة بمؤشر نمو أعلى من ٦٥%) أو (تقليل كل عمليات الفاقد ب ٤٠% بواسطة استخدام منهجيات التحسين المستدامة مثلاً) ولكنها لا تحدد الكيفية لتحقيق هذه الأهداف، أما في

تخطيط نشر السياسات يقوم الموظفون في كل مستوى إداري بتحديد الوسائل والطرق للحصول على عدد الـ ٢٠ يوم تدريب أو ١٠% من انقطاع التيار، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الكفيلة بضبط أدائهم أثناء تنفيذ هذه الأهداف.

- إحداث الترابط، ربط طبقات المنظمة: يهدف هذا الجزء إلى خلق ترابط بين طبقات المنظمة الأفقية والرئيسية (ربط بين إدارات القطاع، وربط بين القطاعات نفسها لتحقيق أهداف النشاط، وكذلك بين الأنشطة)، يقوم كل فريق بتمثيل كل طبقة ويستخدم - كما تم ذكره من قبل - مبدأ "التقاط الكرة" للتواصل بين فرق العمل، كما يستخدم تخطيط هوشين مبدأ "الرؤية الكبيرة" والتي تحددها الإدارة العليا ولا تحدد الطرق التي توصل إلى هذه الأهداف العامة لأنها تترك ذلك إلى الموظفين.



يتضح من الشكل رقم (٢) السابق، أن فرق العمل تبدأ من كل طبقة بتحديد الوسائل والطرق الموصلة لهذه الرؤية الكبيرة، وعند حدوث تعارض بين هذه الوسائل والطرق تسعى هذه الفرق سوياً لحلها بشكل من التناغم المشترك على مستوى الطبقات عن طريق الاجتماعات والعمل الجماعي، (الترابط العمودي يأتي بين الوحدة والقسم ثم الإدارة والقطاع، والترابط الأفقي بين الإدارات ثم بين القطاعات ثم بين الأنشطة)، ويركز هذا الجزء على الحصول على التوافق بين الطبقات من خلال فرق العمل والذين هم بالتالي يمثلون الموظفين.

وتتدرج الطرق لتنفيذ الأهداف من كل طبقة إلى الطبقة التي تليها، تقوم كل طبقة من الطبقات العمودية بتحديد أهداف الطبقة التي أسفل منها ولا تحدد الطرق الموصلة إلى هذه الأهداف، فبهذه الطريقة تتدرج الأهداف إلى أن تصل إلى الموظف، فيتضح للموظف دوره وما سيحققه على مستواه الشخصي لكي يحقق بالتالي هدف قسمه أو وحدته أهداف إدارته ونشاطه ومنظّمته ككل.

وترى الباحثة، أن التخطيط باستخدام نشر السياسات يحتوى على الكثير من العمل الجماعي والذي يغير المنظمة في ظل بيئة الإنتاج المرن، كما يؤثر في طريقة العمل وهو ما يجب أن يتم تقييمه خاصة إذا لم تكن المنظمة جاهزة إلى هذا التغيير، وبلا شك أن تخطيط هوشين سيجلب ليس فقط الوعي بالخطط والالتزام بتنفيذها بل حتى أنه يغير طريقة تفكير أفراد المنظمة لينتقل نحو الجماعية والمسئولية، أيضاً ترى الباحثة ضرورة مراعاة البيئة المجتمعية (السياسية والتشريعية) المحيطة بالمنظمة خصوصاً الوضع الراهن للإقتصاد المصرى، والذي قد يترتب عليه تغيير الأهداف وتطوير السياسات الإستراتيجية للمنظمة، والتغيرات التي تطرأ على النظام المحاسبى ليتناسب ويتواءم مع بيئة الإنتاج المرن.

إن العديد من المنظمات تجد صعوبة في ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى بنود قابلة للتنفيذ على عملية التشغيل اليومية في ظل متغيرات بيئة الإنتاج المرن، وبالتالي سوف تساعد المحاسبة الرشيفة بأدواتها الإستراتيجية العاملين في التركيز على تحقيق الهدف وتعزيز التواصل والمشاركة في وضع الأهداف لكي ما تصبح بمثابة أداة لمساعدة الأفراد عن تحقيق الأهداف المنوطة بهم، عن طريق استخدام مصفوفة نشر السياسات حيث يمكن تلخيص أهدافها في النقاط التالية:

- ١- إختراق الأهداف طويلة المدى.
- ٢- تحديد الإستراتيجيات المؤدية لإنجاز تلك الأهداف.
- ٣- إنشاء القياسات المستخدمة في عمليات التشغيل الخاصة بتلك الإستراتيجيات.
- ٤- وضع خطط العمل على كافة مستويات المنظمة وتحديد المسئولية.
- ٥- متابعة التقدم الذي يتم تحقيقه.

يتميز إختراق الهدف الإستراتيجى الطويل المدى لنشر السياسات بثلاث سمات، الأولى: التغيير الأساسى فى أنظمة المنظمة، الثانية: إشتراك المنظمة بأكملها لتحقيق الهدف، الثالثة: إذا تم إنجازها فسوف يجعل المنظمة فى المستوى التالى للأداء، إن غرض مصفوفة نشر السياسات لتطوير السياسة الإستراتيجية فى منظمة الأعمال، هو تطوير وتنفيذ الخطط سواء كانت إستراتيجية أو تكتيكية والتي يتم تنظيمها بواسطة كافة الأفراد عبر المنظمة ككل، وتضمن المصفوفة وجود مختص ومسئول لجميع المستويات ولذلك تعتبر هذه الطريقة طريقة قياسية، كما أن هذه الأداة فى التخطيط الإستراتيجى يشجع التعلم التنظيمى وتصحيح المسار بشكل أسرع وتنسيق الإدارات، فالقيمة المستخدمة فى المصفوفة هى فى التفاعل بين الأقسام والذى يودى إلى تحسين عملية صنع القرار .

وبصفة عامة .. تخطيط نشر السياسات هو مهمة ورؤية نقدية للمنظمة حيث انه سياسة تهدف إلى رفع العمليات المالية والنتائج المرتبطة بها إلى مستوى الأداء المستهدف، كما أن البنية الأساسية لتخطيط هوشين تعنى إمكانية التطبيق على أى مستوى من مستويات المنظمة، بدءاً من مستوى كبار المسؤولين التنفيذيين حتى المستوى التشغيلى يوم بعد يوم، وعلى مستوى المنظمة يبدأ تخطيط هوشين بالرؤية الكبيرة التى تكشف تدرجياً من مستوى لمستوى وهكذا.. بدءاً من المستوى التنفيذى وصولاً إلى المستوى التشغيلى، وبالتالي من مستوى واحد لما يليه.

يبدأ بهذه الطريقة نشر السياسات والتي تتحول تدرجياً إلى خطة قابلة للتنفيذ التدرجى المؤدى إلى التنفيذ الكامل للإستراتيجية، وبما يوفر التركيز والتحسين المستمر، لذلك فإن الميزة الأساسية هى تسهيل المضى فى إتجاه واحد من خلال مشاركة القوى العاملة بشكل كبير، وهذا يتطلب إتصالات واسعة النطاق ومتعددة المستويات، فمثل هذه الإتصالات تؤكد أن كل فرد له دور فى عملية تطوير الإستراتيجية ومطلع على الأهداف والرؤية الكبيرة للمنظمة، فعملية الإتصال هذه هى فى الأساس تعتبر الحوار التفاوضى والذى يطلق عليه " إنقاط الكرة "، والذى يربط المخططين بالتنفيذيين.



وعليه تصبح نشر السياسات هي أداة التواصل والتنفيذ التي تربط الإستراتيجية مع عمليات التنفيذ وذلك لإنشاء التركيز على ما هو مهم للمنظمة، وبالتالي توفير وضوح الرؤية والشفافية والتقليل من الفاقد عن طريق التخلص من العمل غير ذات قيمة مضافة، وذلك من خلال: تحديد ما هو مهم على المدى الطويل - تحديد كيف يمكن التحقق من صحة ما هو مهم في جميع أنحاء المنظمة على جميع المستويات - متابعة النتائج التجريبية باستمرار - محاذاة العمليات والإستراتيجيات القائمة مع النتائج.

تضمن طريقة التخطيط هذه دفع التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمنظمة والعمل عليها في كل مستوى من مستويات المنظمة، كما أنها تمكن من الإتصال الواضح عبر الطبقات الهرمية للهيكل الإداري للمنظمة حيثما يتم تعزيز الترابط بين الوظائف والإدارات، وبهذا يتم القضاء على الفاقد الذي ينتج عن الإتجاه غير المتناسق والمتضارب وضعف التواصل، وبالتالي يتبلور الهدف من مصفوفة نشر السياسات في تأييد أهداف المنظمة (الإستراتيجية) بخطط الإدارة الوسطى (التيكتيكات) وإنجاز العمل من قبل الموظفين (العمليات) وذلك لضمان أن يسير الجميع في نفس الإتجاه وفي نفس الوقت.

ولذلك فإنها تتجه في إتجاه أعماق الأهداف المطلوبة إذا كانت المنظمة تريد أن تصبح منافسة في بيئة الإنتاج المرن، وبناءً عليه تبدأ المصفوفة بتحديد خطة إستراتيجية لإختراق الأهداف من ثلاث إلى خمس سنوات، توضع بواسطة الإدارة العليا لإيضاح الأهداف طويلة المدى للمنظمة وإعطاء المعرفة الصحيحة للقادة والفهم، هذه الخطة سوف توضع بعناية لمعالجة عدد قليل من المشاكل الهامة، التي تتفق بشكل مباشر مع قيم فرق القيادة وإتجاهاتهم بشكل محدد جداً يُحدد "نشاط القيمة المضافة" بوضوح، الأمر الذي يتوافق مع قيمة العميل، حيث أن كل منظمة لديها قدر محدود من الموارد والطاقة، والتركيز على عدد قليل من الأهداف يجعل احتمالية النجاح أكبر من تبديد الطاقة عبر عشرات من الأهداف، فإذا كان كل شئ مهم .. فليس هناك ما هو مهم، ويتم العمل بهذ المصفوفة من خلال الخطوات التالية:





فالغرض هنا هو تحديد وتواصل الإستراتيجيات والتي من شأنها إبلاغ المنظمة بأكملها عن إثنين أو ثلاثة من مؤشرات الأداء الرئيسية، والتي سوف يتم التركيز عليها لتحسين الأنشطة خلال الثلاث إلى الخمس سنوات القادمة، وبالتالي تحقيق الوضوح للمنظمة بأكملها مما يترتب عليه توليد القدرة على المشاركة في تحقيق الأهداف.

أما من جهة الفائدة التي تعود على المنظمة من تطبيق هذه الخطوة هي:

- ١- القدرة على التحسين على المستوى التنفيذي.
- ٢- توفير أساس للتحويل للأداء المهم، وزيادة القدرة التنافسية والقدرة على التمييز.
- ٣- توضيح إثنين أو ثلاثة من مؤشرات الأداء الرئيسية وبالتالي التركيز الموجه.

تقترح الباحثة أن يتبلور دور المحاسب الإداري في هذه الخطوة، في التأكد مما يلي

- لضمان نجاح التطبيق الفعلي لمصفوفة نشر السياسات على أرض الواقع :
- أن مقاييس الأداء تعكس المبادئ التي تقوم عليها المحاسبة الرشيدة في بيئة الإنتاج المرن.
- أن مقاييس الأداء تقود التحسينات المرتبطة بنتائج مسارات تدفق القيمة.
- أن تكون مقاييس الأداء قادرة على مراقبة مدى الإلتزام بالمعايير في خلايا العمل.
- أن مقاييس الأداء تربط بين خلايا العمل ومسارات تدفق القيمة مع أهداف وإستراتيجيات منظمة الأعمال ككل.

الخطوة الثالثة : تطوير الأهداف السنوية :

أى ما يتم الإحتياج إلى تنفيذه خلال الـ ١٢ شهر القادمين من أجل إحراز تقدم والوصول لتلك الأهداف الطويلة المدى، وبناءً عليه يحدد الفريق التنفيذي الأهداف السنوية التي لها علاقة قوية مع واحد على الأقل من الإستراتيجيات طويلة المدى، وإذا لم يتم إثبات ذلك فإنه يتم إعادة النظر في الهدف السنوي، ومن أجل ضمان تنفيذ المسألة سوف يكون كل هدف من الأهداف السنوية "مخصص" من قبل عضو من أعضاء الفريق التنفيذي، ويجب أن يسجل هذا في المصفوفة المناسبة للهدف، ويتضح ذلك من الشكل التالي :



- أن فرصة مناقشة الأهداف صعوداً وهبوطاً على حد سواء للهرم التنظيمي هو خطوة رئيسية نحو خلق ثقافة الأداء العالي، وقد تتمثل فوائد تلك الخطوة في :
- 1- توفير المحاذاة بين الإستراتيجية والأهداف السنوية والنشاط.
  - 2- توليد المساءلة والمسئولية في جميع مستويات المنظمة.
  - 3- وضوح خط الأعمال للمشهد القائم.
  - 4- خلق الإلتزام الفردي والجماعي في تحقيق الأهداف.
  - 5- تطوير الفهم وتحسين علاقات العمل داخل المنظمة.
- الخطوة الخامسة : تنفيذ الأهداف السنوية :

إن خطة العمل تبدأ من نقطة التأثير" لمصفوفة المستوى التالي والتي حيثما يكون السبب الجذري للمشكلة التي تم تناولها قد وُجد، فتحدد خطة العمل المختص والوقت والإحتياجات من الموارد والتأثير على الأقل على إستراتيجية عمل واحدة حيث لا بد من أن يتم توقع الأفعال الرئيسية التي سوف تنشأ من خلال خريطة مسار تدفق القيمة في مستوى نقطة التأثير، من أجل تقديم معدل تحسين مستمر وسريع بإستخدام تقنيات تحكم قصيرة المدى، ويوضح الشكل التالي الخطوة الخامسة من المصفوفة:

شكل رقم (٧)

تنفيذ الأهداف السنوية

|  |  |                           |   |   |  |        |
|--|--|---------------------------|---|---|--|--------|
|  |  |                           | 5 |   |  |        |
|  |  |                           | 4 |   |  |        |
|  |  |                           | 3 | تعريف كيف يمكن تحقيق الأهداف            |  |        |
|  |  |                           | 2 |   |  |        |
|  |  |                           | 1 |   |  |        |
|  |  |                           |   |   |  | المهام |
|  |  | تحديد الأهداف قصيرة المدى |   | تحديد المقاييس المستخدمة لتحقيق الأهداف |  |        |
|  |  |                           |   |   |  |        |
|  |  |                           | A |   |  |        |
|  |  |                           | B |   |  |        |
|  |  |                           | C |   |  |        |
|  |  |                           | D | تعريف "ماذا" (3-5 سنوات)                |  |        |

إن صيانة الخطط من خلال دورة حياتها وحفظها لنهاية الأمر، سيوفر الوقوف على ما

تم عمله وما لم يعمل بعد، ولذلك فإن فوائد هذه الخطوة هي :

١- ربط العمل عن طريق توصيل الإجراءات والتخصيص والتأثير والتوقيت.

٢- تسهيل تحليل الدروس المستفادة الفعالة بعد الإنتهاء.

٣- حفظ الخطط الناجحة لإعادة إستخدامها.

٤- هي أداة تخطيط فعالة لبدء دورة PDCA.

تقترح الباحثة أن يقوم المحاسب الإدارى بعرض المعلومات التكاليفية والمقاييس التشغيلية، التى تتسم بالدقة والموضوعية لكل مسار تدفق قيمة، وتقديمه للإدارة لإتخاذ القرارات المناسبة لإدارة وتحسين العمليات التشغيلية داخل مسار تدفق القيمة، حيث لابد أن يوفر النظام المحاسبى:

- قياس الدخل على مستوى مسار تدفق القيمة أولاً ثم على مستوى منظمة الأعمال ثانياً.
- قياس الأداء داخل مسار تدفق القيمة عن طريق المساعدة فى إعداد المقاييس التشغيلية.
- توجيه السلوك نحو تحقيق المبادئ التى تقوم عليها المحاسبة الرشيقة، وذلك من خلال تركيز الضوء على التغير فى مستويات المخزون إن وجد، فصل الطاقات والموارد غير المستغلة داخل مسار تدفق القيمة، تعزيز المساءلة المحاسبية، وبحث أسباب المشكلات التى حدثت وإتخاذ الإجراءات التصحيحية فوراً أو خلال مدى زمنى قصير جداً.

الخطوة السادسة : المتابعات الأولية للتقدم :

يقوم فريق التخطيط بالمتابعات الأولية للتقدم فى وتيرة مختارة تبعاً لعدد التقارير المباشرة وإستقرار عملية التشغيل وقدرة فريق القيادة العليا، وتتعبق المتابعات بطريقة آلية توصيل الإستراتيجيات والأهداف، فالهدف الأساسى من المتابعات هو تحسين عملية نشر السياسة، وقد صُممت متابعات التقدم الأولية لمراقبة خطط نشر السياسة ونتائج النشر من خلال متابعة حالة مشاريع التحسين، ويتم التركيز بوجه خاص على رصد مؤشرات الأداء الرئيسية للإعتراف والتصدى بشكل سريع للانحرافات المحتملة والفعلية، ويمكن تحديد مجالات تركيز الفريق التنفيذى فى :

- ١- هل نتائج المستوى الأدنى تساهم في إستراتيجياتها - هل تتحرك البوصلة؟
- ٢- متابعة إتجاهات خرائط الرقابة الإدارية.
- ٣- عرض وضع خطة من قِبل المختصين ذات الصلة.
- ٤- فهم المشاكل التي تم مواجهتها وأسبابها.
- ٥- تقييم أهداف الخطة وإجراء تغييرات للتكيف مع التكتيكات والأهداف عند الضرورة.

ويُطلب من القائمين على أعمال التحسين حضور تلك المتابعات ليتم تقييمها وتقديم نتائج متابعات التقييم الذاتي الشهرية، وبالتالي فإن هذه الخطوة عبارة عن تقييم لمدى نجاح المنظمة في تحقيق مخرجات خطة العمل، وما هي الإجراءات التصحيحية اللازمة لما ترتب على ذلك؟، حيث أن المتابعة الشهرية تعزز ثقافة المساءلة والعمل من خلال متابعة التقدم نحو تحقيق أهداف التحسين السنوية، حيث يوضح الشكل التالي كيف تتم المتابعات الشهرية للتقدم:

شكل رقم (٨)

المتابعات الأولية للتقدم

|  |   |                            |   |   |
|--|---|----------------------------|---|---|
|  | 5 |                            |   |   |
|  | 4 |                            |   |   |
|  | 3 | تعريف كيف يمكن             |   |   |
|  | 2 | تحقيق الأهداف              |   |   |
|  | 1 |                            |   |   |
|  |   | الهدف قصير                 | تحديد المقاييس المستخدمة لتحقيق الأهداف | المفهوم<br>توضيح من هو المسئول عن التصحيحات |
|  |   | تعدد الأهداف<br>صورة المدى | الهدف قصير<br>الهدف طويل                |   |
|  | A |                            |   |   |
|  | B | تعريف "مانا"               |   |   |
|  | C | (3-5-مرك)                  |   |   |
|  | D |                            |   |   |

الخطوة السابعة : المتابعة السنوية :

في نهاية الدورة السنوية، توضح المتابعة الشاملة لأهداف السنة كيفية قيام الفرق بتحقيق التقدم، وما موقف المنظمة إتجاه الأهداف المعلنة أو المحددة وما هي التعديلات التي يجب القيام بها في الدورة القادمة، حيث أن المتابعة السنوية لها الأولوية لتحسين عملية نشر السياسة للسنة القادمة، وفيها ينصب التركيز على فهم الوسائل التي أدت إلى تحقيق الأهداف



(علاقة السبب والنتيجة)، بالإضافة إلى فرص لتوحيد التحسينات الناجحة إلى مناطق أخرى، كما سيتم تقييمها وتنفيذها عند الضرورة، وسوف يتم توثيق الدروس المستفادة من عملية نشر السياسة وإصدارها لاحقاً لسنوات للجميع، وبالتالي يترتب على هذه الخطوة ضمان التحسين المستمر للعمليات، وتعظيم المنفعة لسنوات عملية التشغيل، وتحديد تاريخ نهاية واضح لهذه الخطط السنوية.

تقترح الباحثة أن يقوم المحاسب الإداري بإعادة التركيز على أدوات قياس الأداء في المنظمة، ويتأكد من الالتزام بمعايير العمليات التشغيلية، ويعمل على استخدام أدوات الرقابة مثل التدريب وطرق العرض والإفصاح المرني، ومن ثم يمكن أن يستخدم أساليب جديدة يتم بنائها على مبادئ المحاسبة الرشيدة، بهدف توجيه السلوك في الوحدات التنظيمية المكونة لمنظمة الأعمال، وربطها بنظام عادل للحوافز والمكافآت، يعمل مع كل من الإنتاج المحدد والسلوكيات المطلوبة والجوانب الإجتماعية التي تحتاجها نظم التصنيع القائمة على فرق العمل، والذي يتمشى مع نمط الإنتاج المرني. حيث تتضمن الأدوات الرقابية للنظام المحاسبي في بيئة الإنتاج المرني من:

- أدوات الرقابة على المخرجات على أساس مقاييس الأداء: حيث أن المعالجات اليومية للعمليات المالية التي تتم من خلال الممارسات المحاسبية، تسعى إلى تجميع وإعادة تجميع البيانات في صورة ذات معنى لإنتاج المعلومات، هذه المعلومات يتم عرضها في صورة تقارير تهدف أساساً إلى تحفيز وتناغم السلوك خارج الوظيفة المحاسبية.
- أدوات الرقابة السلوكية: فإنها تقوم على أساس إجراءات التشغيل المعيارية، التي تساعد على تأكيد مفهوم التدفق المتجانس للإنتاج أو التدفق على شكل وحدة واحدة في بيئة الإنتاج.
- أدوات الرقابة الإجتماعية: هناك أربعة أدوات لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي في بيئة الإنتاج المرني، هي:

- تمكين العنصر البشري: من خلال إمدادهم بالمعلومات التي تمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار التي تؤثر إيجابياً على النتائج التنظيمية.

- مستويات معايير التشغيل: حيث تتمثل في المعايير الصعبة التي يمكن تحقيقها، أى الضغط الإيجابي لخلق نوع من الدافعية لدى العاملين نحو بلوغ معايير التشغيل الموسوعة.
- استخدام أدوات العرض المرئية: لما لها من دور تكاملي لتسهيل ممارسات بيئة الإنتاج المرن، من زوايا تحديد إحتياجات ومشاكل الإنتاج، معرفة الفنيين للوقت والمكان المطلوبين فيه، وتوصيل معلومات التغذية العكسية المرتبطة بالأداء لفرق العمل داخل الخلايا الإنتاجية ومسارات تدفق القيمة.
- التدريب: يدعم التدريب كل من المهارة والمرونة المطلوبة لمقابلة تقنيات التصنيع المتقدمة، يعزز ممارسات التحسينات المستمرة، ويسمح بخفض عدد التصفيات الوظيفية داخل المنظمة.

وأخيراً، ترى الباحثة، أن تنفيذ مصفوفة هوشين لنشر السياسات ليس سهلاً، ولكن كلما كان مقدار الدقة والتركيز في تنفيذ تلك الخطوات السبعة، كلما كانت المصفوفة ناجحة في تحقيق الهدف منها ألا وهو نشر السياسة الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة وعلى كافة المستويات، مما يعطى الدافع والمسئولية الذاتية لجميع أفراد المنظمة نحو الوصول للهدف المنشود وتحقيق رؤية المنظمة بأكملها، وبالتالي تدعيم القدرة على الثبات والمنافسة وتعظيم الأرباح، ويمكن قياس قدرة تلك المصفوفة على تنفيذها بنجاح وفعالية، من خلال التغذية العكسية والتي يوفرها التخطيط المتكامل.

## مراجع البحث :

### أولاً: المراجع العربية :

- ١- د/ جودة عبد الرؤوف "إطار مقترح لإختبار مدى تكيف ممارسات المحاسبة الإدارية مع زغلول، متطلبات بيئة الإنتاج الخالية من الفاقد"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الثاني، العدد الثاني، ٢٠٠٨، ص ٦٠.

### ثانياً: المواقع الإلكترونية :

- 1- <http://blog.shingo.org/index.php/31-hoshin-kanri-translating-big-vision-from-strategy-to-execution>
- 2- Lindell, J., " Hoshin Kanri ", August, 2015, from: <http://www.toolshero.com/strategy/hoshin-kanri/>
- 3- <http://www.shmula.com/hoshin-kanri-x-matrix-template-for-lean-policy-deployment/13775>
- 4- Edgeman, R., Institute, S., " Hoshin Kanri: Translating "Big Vision" from Strategy to Execution ", **School of Business**, Utah State University, Mar., 2016, from: <http://blog.shingo.org/index.php/31-hoshin-kanri-translating-big-vision-from-strategy-to-execution>
- 5- <http://www.duxinaroe.com/lean-strategy.html>
- 6- <http://www.agilealliance.org>
- 7- <http://www.geneo.co.uk/wp-content/uploads/2015/09/Hoshin-Principle-Document-Vi.3-Lean-Model.pdf>
- 8- <http://bmgi.com/resources/articles/seven-steps-hoshin-planning>