

## مقدمة

كورس هي شركة معادن دولية. في عام 2005 كانت ثامن أكبر شركة لصناعة الصلب في العالم. وتبلغ مبيعات الشركة تبلغ السنوية £.9000000000



والشركة لديها أربعة أقسام وشبكة عالمية من مكاتب المبيعات ومراكز الخدمة. صناعة الصلب العالمية هي ذات قدرة تنافسية عالية مع عدد من الشركات الكبيرة. كورس لديها مصانع الصلب الرئيسية في المملكة المتحدة تقع في بورت تالبوت، سكوتلاند، تيسايد وروترهام.

## تحسن مستمر

في عام 2004، تحت الرئيس التنفيذي الجديد Philippe Varin ، أطلقت الشركة برنامج استعادة النجاح الرامية إلى سد الفجوة التنافسية بين كورس ومنافسيها الأوروبيين. كان الهدف هو ضمان ان كورس أكثر قدرة على المنافسة وأن يصبح العمل أكثر مرونة لأي تراجع في صناعة الصلب في أوقات الشدة الاقتصادية .

الفولاذ يدخل في العديد من منتجات الصناعات التحويلية والتشييد مع الطلب نظرا للحساسيته تجاه نمو الاقتصاد وتراجع. جزء من الخطة هو تقليص النفقات والنسخ غير الضروري للأنشطة وذلك بحلول نهاية عام 2004، وقد تحقق 50% من الوفورات المستهدفة. ونتيجة لذلك انتقلت الشركة إلى أرباح العام الماضي للمرة الأولى منذ تأسيسها في عام 1999.

البحث عن الطموح الأصلي هو من استعادة النجاح، في عام 2005 بدأت كورس لوضع برنامج تطويري لخلق قيمة حقيقية في الصلب، ضمن بيئة آمنة ومستدامة – هذه هي طريقة كورس . والتي تتألف من هذه الأهداف التجارية الرئيسية.

مراكز دراسة الحالة هذه على كيفية وقوع CI في قلب طريق وكيف يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال التزام القوى العاملة المعنية المهرة والتي لديها دافع.

أصبح CI سمة مشتركة في الحياة التجارية الحديثة منذ ان شاعت من قبل الصناعة اليابانية، حيث كما هو معروف "كايزن". والهدف هو تحسين العمليات والمنتجات على مر الزمن، مع الحرص على الحفاظ على مستويات الأداء المحسنة في الوقت الذي تسعى من مزيد من فرص التحسين.

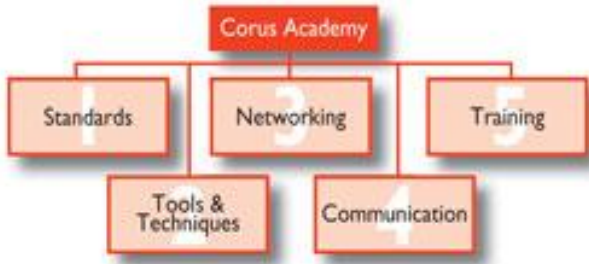
إدخال CI يعني تغيير ثقافة الشركة، وهو ما يعني أن أعضاء المنظمة تم تحديهم لتغيير سلوكهم وتطوير عملهم. وستشمل التغييرات النموذجية:

- الاستغناء عن أنشطة لا طائل
- صنع منتجات وتنفيذ عمليات أكثر كفاءة
- ان يجعل عمليات مشتركة وثابتة طوال العملية التجارية.

ينطوي CI فكرة ذات الصلة "تصنيع الرشيق". وهذا يشير ببساطة إلى إزالة الفاقد. إذا تم إزالة الأنشطة التي تسبب في فقد الموظفين قادرون على العمل أكثر ذكاء.

العمل بطريقة أكثر نكاه لا تنطوي على العمل بجدية أكبر. العمل الذكي يشمل قضاء وقت لتنفيذ العمليات التي تخلق قيمة مضافة للعملاء. أفضل الناس لتحديد العمليات "الفاقد" وأولئك الذين هم أكثر انخراطا في أنشطة الإنتاج. هذا هو السبب في ان يضع كورس أهمية كبيرة جدا على إشراك الموظفين في CI ويضع متطلبات العملاء في صميم عملها، وبالتالي خلق ثقافة التحسين المستمرة.....

## الالتزام من أعلى إلى أسفل - أكاديمية كورس



التنفيذ هو وضع الخطط موضع التنفيذ. و الاعتقاد بأن CI هو الطريق إلى الأمام بشكل جيد، تأتي الخطوة التالية وهي خلق وسيلة لتحقيق ذلك. لتنفيذ CI بطريقة متناسقة عبر كورس 'أربعة أقسام والتي تحتوي على أكثر من 20 وحدة وظائف مختلفة، كان مطلوبا تنسيق من أعلى.

وتم إنشاء أكاديمية "virtual" كورس في ابريل عام 2005، بقيادة فريق توجيهي من المديرين التنفيذيين، جنبا إلى جنب مع مجموعة التنفيذ الأصغر. قدمت أكاديمية بنية تمكين الجمع بين التكنولوجيا،

التجارب والخبرات. شجعت هذه البيئة التعليمية المفتوحة، على أساس تقاسم أفضل الممارسات وتعظيم الاستفادة من النهج المشتركة. يتم تقسيم الأكاديمية في خمسة مجالات من العمل.

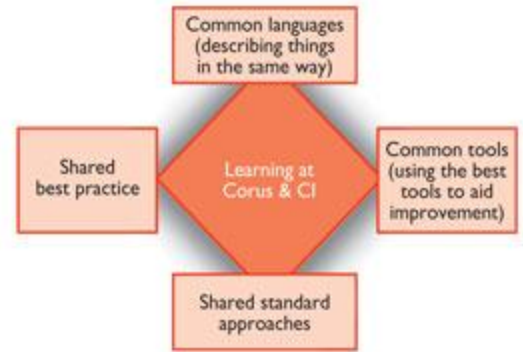
كما كورس هي شركة عالمية، فإنه يحتاج إلى التواصل دوليا وهذا هو المكان الذي تعلم virtual فيه مفيد. أمثلة عن أفضل الممارسات يمكن نقلها في شكل الكتروني ويشارك في قواعد البيانات عبر المؤسسة بأكملها. على سبيل المثال، يمكن لمصنع كورس في هولندا أو المملكة المتحدة التعلم من ممارسة التحسينات في عمليات مماثلة في كندا أو الولايات المتحدة. الأنشطة CI المستفادة على القماش الخشن بمنتجات الألمنيوم مصنع في بلجيكا تعلمت كيفية إزالة النفايات بشكل أكثر فعالية من محطة كاب دو لا مادلين في كندا.

تقدم أكاديمية ما يعني يتبادل المعرفة. أفضل الممارسات تؤدي إلى الطرق الشائعة في جميع قطاعات الأعمال. وبهذه الطريقة أصبح كورس منظمة تعلم. يتم إجراء تحسينات مستمرة من خلال تبادل الأفكار عبر الشركة بأكملها. لا ينبغي أن يكون هناك أي حواجز في الاتصال. التعلم في كورس، وبالتالي CI، يأتي من استخدام لغة مشتركة وأدوات مشتركة وتبادل أفضل الممارسات والمعايير.

ويتحقق التعلم داخل الشركة من خلال فتح قنوات الاتصال. ويحدث ذلك أيضا من تشجيع الجميع على المشاركة من خلال اقتراح وتطبيق التغييرات. وأفضل طريقة لتحقيق هذا عند استخدام لغة مشتركة لمناقشة القضايا. هناك أدوات مشتركة، مثل قواعد البيانات المشتركة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن جميع أنحاء كورس تعمل معا لتبادل أمثلة لأفضل الممارسات. هذا هو النهج المشتركة التي يمكن تطويرها، مع أفضل الممارسات يجري تحديثها بانتظام تمشيا مع التحسينات.

رأى كورس أن التدريب كان ضروري التي من شأنها أن تدفع العملية. كان هناك حاجة لتدريب كبار المديرين لرفع مستوى الوعي وتطوير فريق من المديرين CI لإحداث التغييرات المطلوبة. حدد هدف أولي من 25 من مدرّبين CI في الشركة ككل، والذي بدوره سيوفر التدريب لكافة العاملين لضمان التنفيذ الفعال.

الدور القيادي في التدريب وضع في القسم المشكل حديثا من التدريب المؤسسي والتعلم. وكانت هذه وظيفة مركزية أنشئت لمساعدة التنفيذ الفعال لمبادرات الشركات. في أبريل 2005، تم إطلاق أكاديمية وبدأت CI بشكل جدي في كورس.



## التدريب والتطوير

بعد جلسات التوعية الأولية لكبار المديرين لضمان شراء في ل CI ودعم التنفيذ الفعال، وكانت المهمة الرئيسية هي تجنيد وتدريب فريق من المدرّبين CI.

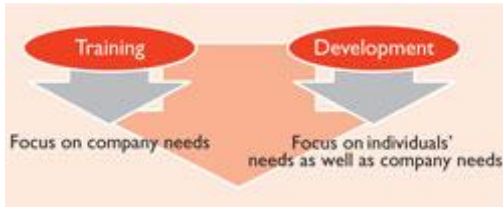
للحصول على CI 250 من المدرّبين تدريبا كاملا سيكون عملها يستغرق حوالي عامين. للمساعدة في هذه العملية، وقعت كورس اتفاقا مع شركة استشارية العجاف من شركاء SA، الذين لديهم سجل حافل من تقديم فوائد لعدد من شركات كورس. كانت الشركة أيضا لها ميل قوي نحو الهندسة والتصنيع وملائمة لعمليات كورس.

لتصبح معتمدة يستغرق 29 يوما لتدريب وتطوير مدرب يعمل بكامل طاقته، للفرد لإكمال دورة كاملة. هذا هو لضمان استيعاب محتوى الدورة ولكن المهم أيضا في ضمان اتساق النهج في جميع أنحاء العالم.

ويشمل التدريب تحسين المعارف والمهارات والإمكانات من الموظفين، و تساعدهم على توفير مدخلات أكثر وضوحا في الأعمال التجارية. يذهب تطوير أبعد من ذلك، لأنه يركز على احتياجات الفرد وكذلك تلك الشركة.

ويتم تشجيع مراكز CI كل من التدريب والتطوير والموظفين للانخراط مع برنامج CI والقيام بأكثر بذلك CI. يتيح لها أن تنمو في مجموعة متنوعة من الطرق، من خلال اتخاذ المزيد من المسؤولية والتورط مع العمل الجماعي وبناء الفريق. تحسين المعرفة والمهارات يعزز الفرص الوظيفية. يتم تعريف الهدف من CI في كورس :

"لتحقيق أقصى قدر من فعالية العمليات التشغيلية والتفاعل بين الإنسان والآلة لضمان ما يلي:



•الصفحة المنتج إضاعة العيوب

•صفحة تعطيل المعدات

•القضاء على تعديلات غير متوقعة

•تحسين ظروف العمل والسلامة."

في دورات تدريبية، يتم تقديمها مدربين CI مجموعة من المفاهيم المتعلقة به. ويوضح دليل التدريب على التفكير وراء CI. ويوضح الرسم مع السؤال "كيف تأكل الفيل؟ الجواب هو "شيئا فشيئا".

في الدورات، يتم إعطاء المدربين مجموعة من القضايا والمشاكل التي تتراوح من الملاحظات العمل الحقيقي لدراسات الحالة. يطلب منهم تحديد سبل إجراء تغييرات جيدة. العمل من خلال هذه التمارين تمكنهم من يرى أن أفضل وسيلة لضمان التقدم هو أولا تحديد احتياجات العملاء. مهام أخرى نعلمهم قيمة محو النفايات وانسداد في عمليات الإنتاج.

وبطبيعة الحال، CI في كورس ليس فقط عن جعل التصنيع أكثر كفاءة. صلته بكل عملية وتشارك الشركة في، بما في ذلك أبحاث السوق، والمبيعات والعلاقات العامة والإنسان والعديد من المجالات الأخرى.

مدربين CI يجري تدريبهم وهم أبطال CI. فهم قاموا بتمرير الرسالة لبقية الموظفين كورس ". وهم قادرون على تواصل قيمة العمل الجماعي والتمكين. موظفين كورس تعمل في بنية العمل الجماعي. ويطلب أعضاء من فرق التدريب اقتراح مجالات للتحسين في ممارسة العمل والعمليات. التمكين هو عملية إعطاء المزيد من المسؤولية لأعضاء الفريق الفردية من قبل متخذي القرار.

## تنفيذ - القضايا التجارية لكورس

هناك الآن العديد من الأمثلة الممتازة من CI في العمل من خلال كورس في جميع أنحاء العالم.

بدأ الفريق Kalzip في هايدوك برنامج CI من خلال تحسين تدفق المواد. ليجعل هذا يحدث تحرك فريق الآلات الكبيرة، مثل المقصلة تسعة أمتار الي ستة أمتار مع مؤسسة الإنتاج، ونقل لحم الخلجان وإعادة توجيه ورش العمل . وقدر المتعاقدين الخارجيين أن المهمة تستغرق ثمانية أشهر. استغرق الأمر فعلا 2 أشهر مع المساعدة في المنزل.

تم تنفيذ التغييرات بعد تعيين قيمة تيار مفصلة لاكتشاف الكثير من 'التقدم في العمل' (نشاط غير منتج)، وكذلك طرق قد تكون غير آمنة من العمل . تم اتخاذ رافعة شوكية 45 دقيقة للوصول لفائف الصلب واحد كما كان عليها أن تتحرك كثير البعض الآخر من الطريق. إعادة تنظيم للملفات في نظام الأرفف الجديدة تضاعف سعة التخزين.

اتخذت موقع بورت تالبوت العديد من المزايا من CI. وتشير التقديرات إلى أن رجلا واحدا كان تنفق 39 أسبوعا في السنة تبحث عن قطع الغيار. وهذا يتعلق ب بمشروع تجريبي في ورش العمل الهندسية المركزية في مخازن السندات. قطع غيار هندسية ، علبة التروس وردت هنا على استعداد ليتم تجميعها أو استخدامها في عمليات الإصلاح على موقع بورت تالبوت. هناك طرق معقدة من العمل تطورت على مر السنين وكان لا أحد من أي وقت مضى تغيير هذه.

في غضون فترة قصيرة تم فرز 194 بند و نقل، والغاء، بقيمة £ 30,000. العمل CI في بورت تالبوت قد حقق الآن فوائد بقيمة £ 350,000. وقد وفرت النظام الجديد لعبوات قطع الغيار ، المقرر من قبل تخطيطها ومن ثم إزالتها عن طريق رافعة شوكية للتخزين في الخلجان أيضا فوائد كبيرة.



يمكن أن تكون أوامر عبر الإشارة إلى البليت ويمكن الميكانيكيون العثور على ما يبحثون عنه بسهولة.

وكان العديد يشككون في نهج CI لكن ليس بعد الآن. هذا الموقع هو أسهل وأكثر أمانا للعمل في أعقاب التطهير التي غيرت بصريا البيئة من كونها مظلمة وحقيرا إلى مشرقة ونظيفة. الجزء الأصعب كان يتغير أذهان الجميع في البداية.

في أنابيب كورس في هارتلبول، قد أدى CI إلى تحسن كبير في تحفيز الموظفين. وقد خضع هذا المعمل رائد مرتبة أعلى، مع الأدوات غير المستخدمة والطلاء التي وضعت بعيدا والمعدات الموسومة وتخزينها بشكل صحيح. وكانت المشاكل بسبب سوء التدبير المنزلي بشكل رئيسي.

إلا أن التحدي الأكبر بقايا المنبعثة من العمليات. فإنه يحصل في كل مكان. كان التنظيف بالبخار والكثير من كدح على جميع الآلات والأرضيات العمل الشاق للغاية، ولكن بعد الرسم والتبييض، وأسفرت عن نتائج إيجابية ليراها الجميع. وكان الموظفون فخور بما أنجزوه والتمتع الآن بيئة أكثر متعة للعمل في.

## الخلاصة



CI هي منظمة علي نطاق واسع. وتسعى إلى بناء دائما تغييرات صغيرة في ممارسة العمل. تؤدي هذه التغييرات من الجميع في الشركة الحرص على تطوير الأفكار ومهاراتهم، مما خطوة بخطوة التحسين.

كورس اليوم، هي منظمة التعلم. ويعتبر التقدم رئيسيا في نمو مدربين CI وإنشاء 'افتراضية' كورس أكاديمية. ونتيجة لذلك، أفضل الممارسات يمكن أن تكون مشتركة الحق عبر شركة كورس العالمية. أفضل الممارسات يمكن أن تصبح موحدة، بحيث أفضل التطورات في المملكة المتحدة يمكن أن تطبق في هولندا، كندا، بلجيكا وغيرها، والعكس بالعكس.

سينتظر برنامج CI التي توفر للعملاء قيمة أفضل، بطريقة فعالة من حيث التكلفة. وضع احتياجات العملاء في قلب الأعمال يخلق ثقافة التحسين المستمر في كورس