دراسة حالة.
شركة طاقة محليّة.
دول مجلس التعاون الخليجي.
البتروكيماويات.

تنفيذ برنامج للتميّز التشغيلي

عملت شركة دي أس أس+ dss+ مع شركة طاقة متكاملة محليّة وراسخة في دول مجلس التعاون الخليجي. تعمل الشركة المعنيّة في أكثر من ١٦ دولة حول العالم، وتغطي سلسلة القيمة بأكملها، بدءًا من التنقيب والإنتاج فالتسويق وصولًا إلى توزيع المنتجات إلى المستخدِم النهائي.

تملك الشركة المعنيّة مصافي في الخليج ومصانع لإنتاج المركبات العطرية والبولي بروبيلين، وتوفّر من خلالها الوقود والبلاستيك وغيرها من المنتجات النفطية للمنطقة والعالم. تعاونت شركة دي أس أس+ dss+ مع هذه الشركة من أجل تنفيذ برنامج للتميّز التشغيلي من خلال وضع مبادئ الإدارة الرشيقة، مما أدّى إلى تحقيق فائض من القيمة في ثلاثة من مواقعها، فضلًا عن تحسين الرؤية، وإمكانية تصوّر مؤشرات الأداء الرئيسية في الوقت الحقيقي، واتخاذ قرارات تستند الى البيانات. وقد تم اختيار شركة دي أس أس+ dss+ نظرًا لخبرتها في تطبيق مثل هذا برنامج في كافة منشآتها حول العالم.

كان من شأن برنامج التميّز التشغيلي تحسين الأداء باتباع سلسلة من الخطوات كما يلي:

- تحديد كامل كمية الأصول، من خلال إجراء تشخيص شامل لتحديد فرص التحسين وترتيبها حسب الأولوية.
- تطوير إطار عمل تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، لدعم الإدارة في توضيح الأهداف، وترتيب المبادرات حسب الأولوية، وتطوير نهج لتنفيذ برنامج الإدارة الرشيقة في الشركة.
- تسريع تحقيق النتائج المالية والتشغيلية، من خلال دعم الشركة في تنفيذ التحسينات باتباع نهج عملي على كافة مستويات هيكلها التنظيمي.
- اعتماد أنظمة لإدارة الأداء وإعداد التقارير، تسمح بدمج مبادرات التحسين بشكل كامل في الأصول، وتسلسل المساءلة ومؤشرات الأداء الرئيسية من الإدارة إلى فرق العمل بسلاسة، بالإضافة إلى تصعيد المشاكل بسرعة لحلّها.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر بين صفوف القوى العاملة وفريق الإدارة، ضمانًا لتبنيها من قبل الجميع، بدلًا من الاستعانة بخبراء من خارج الشركة؛ بالإضافة إلى بناء القدرات من خلال توفير التدريب والتوجيه على الأدوات والأساليب ذات الصلة لتسريع تنفيذ مبادرات التحسين داخل الشركة وتحقيق استدامتها.

بعد أن أُجري تشخيصًا مُفصّلًا كان من شأنه تحديد مبادرات معيّنة لتحصيل القيمة، تمّ تطوير ثلاثة مسارات عمل للمشروع، وهي العمليات (حيث تم تحصيل معظم القيمة) والصيانة وسلسلة التوريد.

تم تطوير ثلاثة مسارات عمل لتنفيذ مبادرات محدّدة وتحصيل الحد الأقصى من القيمة.

dss+

دراسة حالة.
شركة طاقة محليّة.
دول مجلس التعاون الخليجي.
البتروكيماويات.

مرحلة التشخيص

خلال مرحلة التشخيص التي استمرت على مدى شهرين، قامت دي أس أس+ dss+ بتنفيذ مجموعة من الأنشطة تضمّنت:

1. وضع خرائط العمليات الخاصة بمسارات العمل، وهي العمليات والصيانة وسلسلة التوريد (تم وضع الخرائط لأكثر من ٥ عمليات شاملة لعدّة وظائف رئيسية ومراجعتها).
2. اجراء مقابلات منتظمة مع أصحاب المصلحة المختارين على مستويات مختلفة من كافة أنحاء الشركة.
3. استخراج البيانات وتحليلها (تم إنجاز أكثر من ١٥ دراسة لتحديد مقدار الفجوات في الأداء).
4. مراجعة نظام الإدارة، حيث تمت مراجعة أكثر من ١٢٠ مبادرة، واجراء عدة زيارات ميدانية في المحطات المُختارة، وتنفيذ لوحتين إدارة مرئيتين.
5. ورش عمل (أكثر من ٣٠ ورشة عمل) لتسليط الضوء على تأثير الفائدة، وتحديد الأولويات، والتحديد الكمي، وتحديد المواعيد، والاتفاق على خطط التنفيذ.

مراحل التشخيص

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة	المرحلة السادسة
البدء بعدد من الفرضيات:	تحديد مقدار الفجوات في الأداء والتنفيذ	تحديد الأسباب الجذرية للفجوات	تحديد مقدار الفجوات التي يمكن التأثير عليها	تحديد حالة من الفوائد المالية والتشغيلية	وضع خطة تنفيذية لتحقيق الفوائد المالية والتشغيلية
"نحن أبرياء حتى تُثبت إدانتنا"	"إلى أين يُمكن أن نصل؟"	"لماذا ما زلنا لم نصل إلى هدفنا؟"	"إلى أين يُمكن أن نصل عمليًا؟"	"أرني المال!"	"هذه هي الطريقة للوصول إلى هدفنا"

اجتماع إطلاق المشروع

- ٣٥ مقابلة مُركزة
- مراجعة ١٢٠ مبادرة
- زيارات ميدانية في المرحلتين الأولى والثانية
- ٥ مواضيع تم تحديدها مسبقًا كمجالات تركيز للمرحلة التالية

اللجنة التوجيهية الأولى

- تنظيم أكثر من ٣٠ ورشة عمل
- وضع الخرائط لأكثر من ٥ عمليات شاملة لعدّة وظائف رئيسية ومراجعتها
- إنجاز أكثر من ١٥ دراسة لتحديد مقدار الفجوات في الأداء
- تنفيذ لوحتين إدارة مرئيتين في أقسام تم اختيارها مسبقًا، كإثبات لنجاح المفهوم

اللجنة التوجيهية الثانية

اللجنة التوجيهية الثالثة

- مراحل وخطط المشروع
- تقدير الفوائد
- الحوكمة والموارد
- عوامل النجاح الحاسمة

dss+

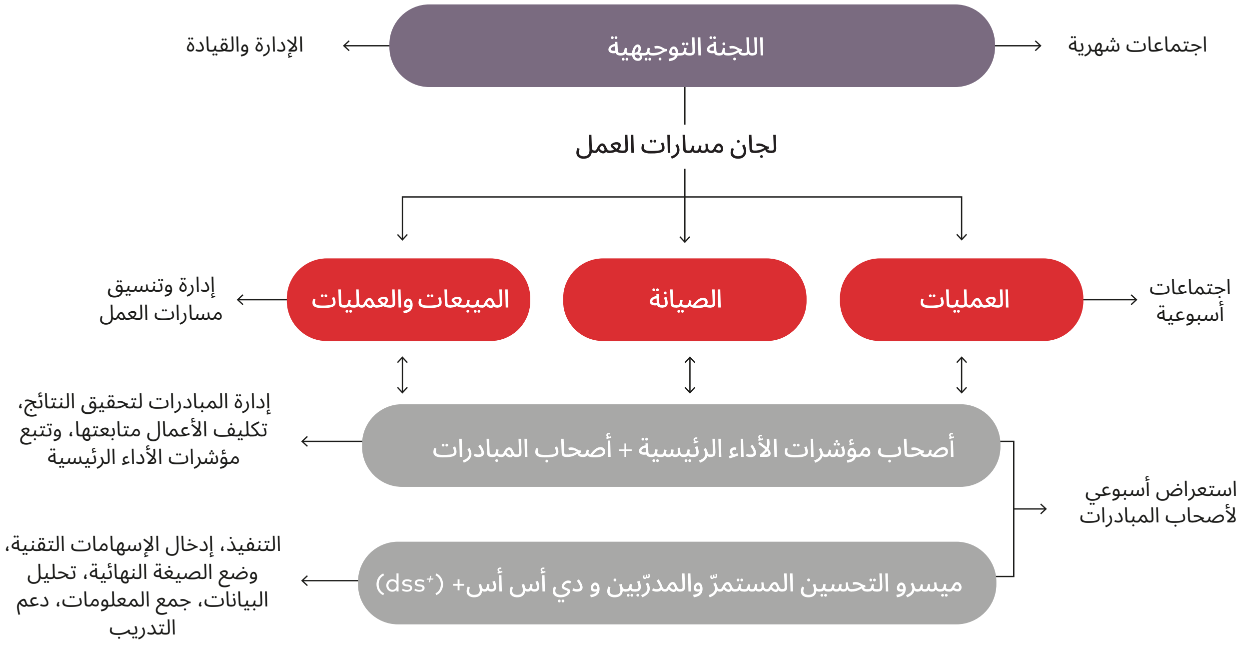
دراسة حالة.
شركة طاقة محليّة.
دول مجلس التعاون الخليجي.
البتروكيماويات.

في نهاية مرحلة التشخيص، تم تحديد هدف بالنسبة للفوائد المالية المتاحة للشركة. وقد اتفق جميع أصحاب المصلحة على إمكانية تحقيق هذا الهدف في خلال السنة الأولى. وتم تحديد هدف طموح نتيجة التحسينات التي حصلت في ثلاثة مجالات رئيسية، ولا سيما:

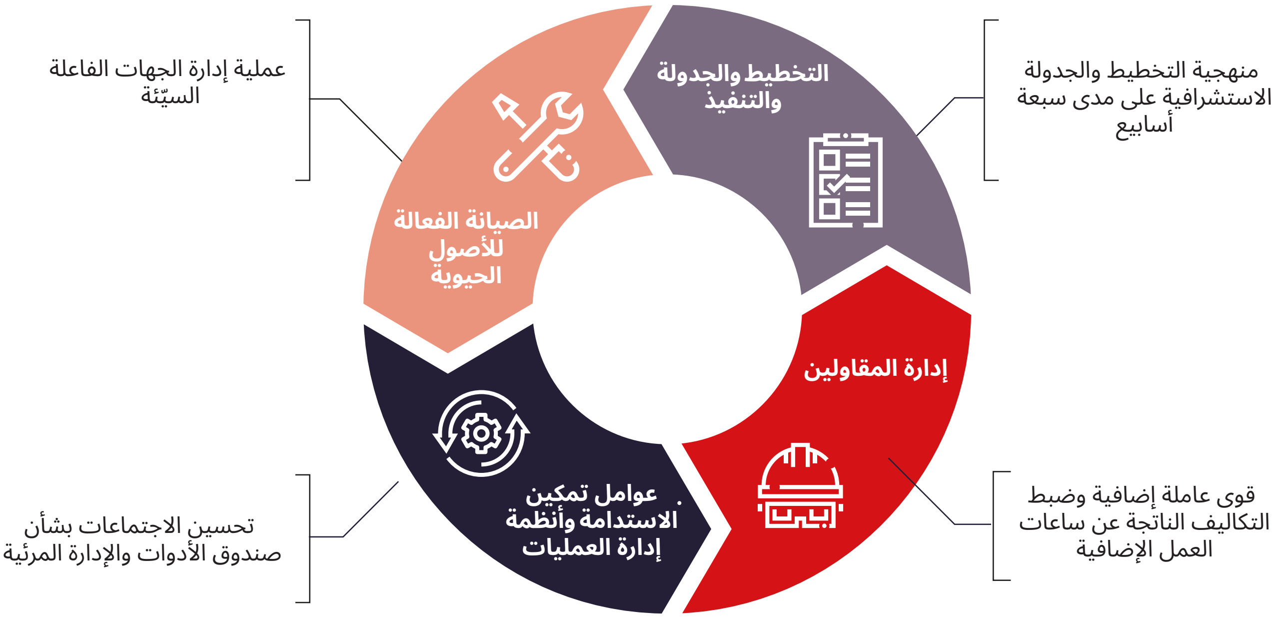
١. تخطيط المبيعات والعمليات (سلسلة التوريد).
٢. العمليات (كافة عمليات المصافي).
٣. الصيانة (في كافة المواقع).

وفي مرحلة لاحقة، عملت دي أس أس+ dss+ مع العميل على تحديد ووضع هيكل إدارة المشروع. وقد ساعد نموذج الإدارة هذا في دفع عجلة التحوّل وتحقيق أهداف البرنامج. وتم تشكيل لجنة توجيهية للإشراف على الجهود المبذولة في كلّ من مسارات العمل، ولا سيما العمليات والصيانة وإدارة سلسلة التوريد.

هيكل إدارة المشروع



دراسة حالة.
شركة طاقة محليّة.
دول مجلس التعاون الخليجي.
البتروكيماويات.



في إطار ورشة عمل تأسيسية، اتفقت القيادة على منهجية القيادة الملموسة المرئية (Visible Felt Leadership™) وأجرت تقييمات ذاتية. بعد التشخيص الأولي، رفعت دي أس أس+ (dss⁺) المخاطر على مستوى المنطقة إلى مستوى القيادة وطرحت الأسئلة التالية:

- ما هي أهم المخاطر والنقاط العمياء المحتملة؟
- هل تدلّ هذه المخاطر على مواضيع شائعة؟
- ما هي أهم المخاوف لفرق القيادة؟
- كيف عَمل فريق القيادة على التمكين من مواجهة هذه المخاطر، من خلال اتخاذ والامتناع عن اتخاذ الإجراءات؟

من خلال تحديد المخاطر، تمكّنت فرق القيادة من إدراك السلوكيات التي ربما ساهمت في زيادة المخاطر في هذا المجال. عملت دي أس أس+ (dss⁺) بالتعاون مع فريق القيادة للتوصل الى توافق بشأن "الالتزام بالتغيير"، وتمت مشاركته لاحقًا مع موظفي الشركة لإشراكهم فيه. بالإضافة إلى ذلك، تم وضع خطط عمل شخصية، ومن خلال جلسات تدريب فردية، عملت دي أس أس+ (dss⁺) على تطوير قدرات أعضاء فريق القيادة وتوجيهه نحو إحداث التغيير وترسيخه وتطبيقه من خلال عقليتهم وسلوكياتهم وأفعالهم.

مرحلة التنفيذ

بعد مرحلة التشخيص الشامل، تمكّنت دي أس أس+ (dss⁺) من تحديد فرص التحسين وترتيبها حسب الأولوية من خلال تحديد ثلاثة مسارات عمل:

١. العمليات:

سعت الشركة إلى زيادة القيمة من عملياتها، وتحقيق الكفاءة، والبحث عن تحسينات قابلة للقياس. وبالتالي، قدّمت دي أس أس(dss⁺) الدعم في عدد من الأنشطة، بما في ذلك وضع إطار للمساءلة، وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية من الإدارة إلى فرق العمل، ووضع عملية تصعيد سريع بغية حل المشاكل في الوقت المناسب.

وبذلك، ساهمت دي أس أس(dss⁺) في جلب الوضوح والانضباط لبرنامج التحوّل الرشيق، حيث تم تحديد الأدوار والمسؤوليات وأطر المساءلة لإدارة التحسينات بشكلٍ واضح. وحصل هذا البرنامج على موافقة كافة مستويات الشركة، من القيادة إلى فرق العمل. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد ومعالجة الفجوات في المهارات واحتياجات التدريب والتوجيه الأساسي للإدارة الرشيقة، بدعم من فريق التحسين المستمر في الشركة، مما ساعد في إرساء أسس ثقافة التحسين المستمر في الشركة. وفي نهاية المطاف، كان هدف الشركة ترسيخ عقلية التحسين المستمر بغية زيادة القيمة على نحو منظّم.

دراسة حالة.
شركة طاقة محليّة.
دول مجلس التعاون الخليجي.
البتروكيماويات.

تم تنفيذ مسار بالتحسينات وعملية البوابات المرحلية، مما ساهم بشكل أساسي في تحديد الفكرة وتحويلها إلى مبادرة ذات قيمة ملموسة)ونتائج قابلة للقياس(، وإدراجها في نظام التتبع وإسنادها إلى المسؤول المعني في كلّ قسم. يتم تتبع كافة المبادرات على لوحة معلومات وإدارتها وفقًا لهيكل إدارة المشروع لضمان تتبع التحسينات بدقة توصلاً الى نتائج واضحة.

تمثلت إحدى المبادرات الرئيسية في مسار العمليات بتصميم وإرساء أداة لاحتساب خسائر الإنتاج، تُركّز على توزيع الخسائر على الفئات المناسبة. ومن خلال هذه الأداة، تمكّنت دي أس أس+ (dss⁺) من التوصل إلى رؤية عملية حول كافة أشكال الخسائر في الإنتاج. خلال مرحلة التقييم، تبيّن لـدي أس أس+ (dss⁺) أنه لا يتم توزيع الخسائر بالضرورة على الفئات الصحيحة، أو أنه لا يتم توزيعها بالكامل. مثلًا، كانت الخسائر الناتجة عن فترة التعطيل تُربط فقط بتكاليف الصيانة، أو كانت عمليات تحديد كمية الخسائر تحصل فقط خلال فترات إيقاف التشغيل وليس في حالات التباطؤ. سمحت أداة احتساب خسائر الإنتاج بالتقاط معدل الإنتاج في مختلف وحدات العمليات في الوقت الحقيقي، واحتسابه وعرض النتيجة بشكل فوري. بعد ذلك، تم دمج المقاييس والتقارير ولوحات المعلومات الناتجة عن هذه الأداة في أنظمة إدارة العمليات التي صمّمتها دي أس أس(dss⁺) لتحقيق أقصى قدر من القيمة. وبالتالي، إن الأدوات والأنظمة والعمليات التي وضعتها دي أس أس+ (dss⁺)، أتاحت للموظفين العاملين في المصافي رؤية دقيقة على خسائر الإنتاج الحاصلة في جميع المحطات، وبالتالي تمكّنوا من اتخاذ إجراءات محددة.

يُعزى جزء كبير من النجاح أيضًا إلى التغييرات في السلوك؛ مثلًا من خلال اجراء تحليل للأسباب الجذرية، وحل المشاكل عبر الوظائف، والتركيز على الأثر المالي، واستخدام الموظفين للتقنيات الجديدة على أساس روتيني.

٢. الصيانة

بعد مرحلة التشخيص، أدرك كلّ من دي أس أس(dss⁺)والعميل أن النهج المعتمد إزاء الصيانة تفاعلي للغاية – حيث تُنفق حوالي ٦٠٪ من ساعات العمل لكلّ أمر عمل على الصيانة التصحيحية وليس الوقائية، في حين ينبغي أن تبلغ النسب عادةً ١٥٪ و٨٥٪ على التوالي وفقًا لأفضل الممارسات. وكان الهدف تحويل التركيز من أجل ترسيخ ثقافة ملكية المعدات، واعتماد نهج أكثر استباقية، ووضع برنامج صيانة ذات مستوى عالمي.

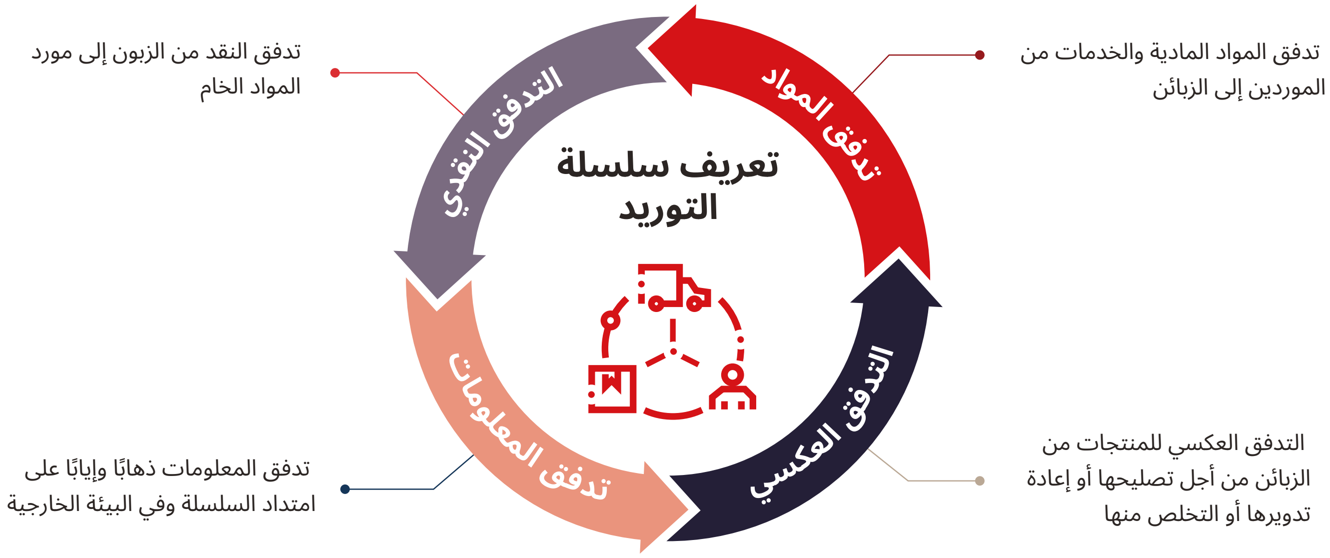
بالنسبة لمسار الصيانة، تم تحديد التخطيط والجدولة كمجالات التركيز الرئيسية، مما أدّى إلى تحسين إدارة "الجهات الفاعلة السيئة" وإدارة المقاولين.

لتحقيق المعيار المطلوب، ساعدت دي أس أس+ (dss⁺) في تطبيق "منهجية التخطيط والجدولة الاستشرافية" وتحديد المبادرات كمجالات تركيز، مما ساهم في إرساء فلسفة التخطيط والجدولة. وبالاستناد إلى الخطة، تمكّن العميل من وضع قائمة بكلّ خطوة، من استعراض الأعمال المتأخرة، إلى وضع قائمة بالأعمال الأولية وجدولة أوامر العمل والحجوزات. وبذلك، أصبح من الممكن جدولة الأوامر وإنجاز التحضيرات والعمل اللازمين. ونتيجة تجربة هذا المفهوم في إحدى المحطات، سُجّل انخفاضًا بنسبة ٧٢٪ في الصيانة التصحيحية وتحوّلًا نحو الصيانة الوقائية.

٣. إدارة سلسلة التوريد

تُركّز إدارة سلسلة التوريد بشكل عام على حركة المواد والمعلومات. وقد بحثت دي أس أس+ (dss⁺) مع العميل في تحسين تدفق المنتجات، وتخفيض رأس المال العامل، وتحسين إشغال الأرصفة، لنقل المنتجات بكفاءة أكبر.

دراسة حالة.
شركة طاقة محليّة.
دول مجلس التعاون الخليجي.
البتروكيماويات.



تم تطبيق نهج تقييم تصاعدي لسلسلة التوريد، تضمّن رسم خرائط العمليات، وتأهيل الفرص وتحديد كميتها، واستعراض مدى فعالية أنظمة إدارة التشغيل. وشملت بعض الخطوات التي تم اتخاذها، تحديد الأسباب الجذرية لازدحام الأرصفة والتخفيف من مخاطر غرامات التأخير. وقد تناولت مبادرة تحسين الأرصفة العديد من المشكلات المتعلقة بطريقة إدارة الرصيف. وساهمت حالة الجردة اليومية في إدارة المخزون من أجل تقليل نفقات رأس المال الزائدة. وبعد تنفيذ التحسينات مع العميل، لاحظت دي أس أس+ (dss⁺) انخفاضًا بنسبة ٣٤٪ في متوسط أوقات الانتظار، وانخفاضًا بنسبة ٣٥٪ في معدل غرامات التأخير الشهرية، فضلًا عن زيادة بنسبة ٩٪ في متوسط نسبة الضخ، وانخفاض تكاليف الخدمات اللوجستية بنسبة ٣٨٪.

المهمة
تنفيذ برنامج التميّز التشغيلي من خلال إرساء مبادئ الإدارة الرشيقة (Lean principles).

الخدمات المقدّمة
التميّز التشغيلي

الأثر
- في مسار العمليات، تم تدريب وتوجيه ٢٨٠ موظفًا في كافة المصافي على استخدام أداة احتساب خسائر الإنتاج.
- في مسار الصيانة، سُجّل انخفاضًا في أعمال الصيانة التصحيحية بنسبة ٧٢٪.
- من خلال مبادرة تحسين الأرصفة، تم معالجة العديد من المشكلات التي أثرت على المدخرات النقدية خلال الأشهر الثلاثة الأولى من المشروع.
- خلال الفصول الثلاثة الأولى من البرنامج، تم تحقيق ٢٥٪ من المبالغ المستهدفة.
- سدّدت المدخرات النقدية تكاليف المشروع بالكامل خلال الأشهر الخمسة الأولى.

linkedin.com/company/consultdss
twitter.com/consultdss
youtube.com/consultdss
instagram.com/consultdss
www.consultdss.com

dss⁺
Protect. Transform. Sustain.

© DSS Sustainable Solutions 2025. جميع الحقوق محفوظة.