

جمعية عنيزة للخدمات الإنسانية

نظام إدارة الجودة

Quality Management System

الدليل الإرشادي لأدوات الإدارة الحديثة

رمز الدليل

ONZ/SEM

إعداد	مراجعة	اعتماد
الاسم : يحي الحسن الطاهر المسي الوظيفي: مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي والتطوير التوقيع :	الاسم : فهد بن علي الوهبي المسي الوظيفي: الأمين العام التوقيع :	الاسم : فهد بن علي الوهبي المسي الوظيفي: الأمين العام التوقيع :

بيان التعديلات

م	بيان التعديل	تاريخ التعديل	رقم الصفحة
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات	م
	الفصل الأول: المقدمة	1
1	.١ مقدمة	
2	.٢ الغرض	
3	.٣ مجال التطبيق	
3	.٤ المراجع القياسية	
3	.٥ التعاريف والمصطلحات	
3	.٦ السياسات العامة (GENERAL POLICES)	
4	.٧ قائمة التوزيع	
	الفصل الثاني: منهجيات الإدارة الحديثة	2
5	.١ Six Sigma	
6	.٢ Kaizen	
6	.٣ Slim Management	
7	.٤ Balanced score cards	
8	.٥ الوثائق ذات الصلة (Related Documents)	
8	.٦ قائمة المعنيين	
9	.٧ منهجية التقييم والتحسين	

الفصل الأول

المقدمة

١. مقدمة:

تماشياً مع التحول المؤسسي واستشعاراً لأهمية أحداث تغييرات بنيوية تتماشى مع التطور الأفقي والراسي للجمعية من خلال اعتماد منجيات الإدارة الحديثة لقيادة هذا التحول المؤسسي بحيث نضمن تجويد مخرجات الأداء الكلي ، وفي ذات الوقت ستشكل هذه المنهجيات أداة رافعة لتشكيل المستقبل الذي نستشرف جميعاً للتحول الى مدينة عنيزة الإنسانية . تقوم الجمعية باعتماد حزمة من المنهجيات العالمية الحديثة التي أسست وما تزال لأركان التميز المؤسسي على مستوى العالم ، والمنهجيات هذه سيتم تخصيصها على بيئة عمل الجمعية في كافة فروعها ولجميع ما تقدمه من خدمات .

هذه الحزمة من المنهجيات تتعلق بكيفية تصميم الأداء، تحليله وقياس مخرجاته واكتشاف الأسباب الجذرية للانجراف المحتمل للأداء عن المستهدفات الاستراتيجية ومن ثم تقديم خطط للتحسين والتطوير.

الغرض:

تضع هذه المنهجية الخطوات العملية لتطبيق منجيات الإدارة الحديثة بصورة نشطة وفعالة وطويلة الأجل في التميز المؤسسي من اجل:

التصميم الذكي لخدمات بما يتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة

التحليل الفاعلي لمدى موائمة وتطابق الأداء التشغيلي مع الموجهات الاستراتيجية الكلية للجمعية

الكشف المبكر للانحراف المعياري للأداء وقياس اثره وتحليل نتائجه على جودة مخرجات الأداء

تجويد الاصطفااف المؤسسي وخلق تناغم وانسجام بين جميع الهياكل التنظيمية وبطاقات وصف واصطفااف الأداء

لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع البقاء في حالة تأهب لأية متغيرات محتملة.

تقيلي الهدر والسياسة الرشيدة للموارد عبر معادلة ذكية تجمع بين ترشيد الصرف وتعظيم الموارد

السماح للعاملين والمستخدمين الخارجيين بالاطلاع على المعلومات والمعرفة ذات الصلة، والقيام بمراقبة ذلك مع

ضمان حماية أمن وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة

خلق وتشكيل ثقافة تميز مؤسسي موحدة

مجال التطبيق:

جميع الإدارات بالجمعية ولجميع الخدمات المقدمة

المراجع القياسية (STANDARD REFERENCES):

منهجيات ضبط الأداء

منهجية التطلع الى التميز

منهجيات الإدارة الحديثة

التعاريف والمصطلحات:

لا توجد.

السياسات العامة (GENERAL POLICES):

من خلال هذه السياسة المعنية بالتميز المؤسسي تلتزم الجمعية بـ:

تطبيق منهجيات الإدارة الحديثة لكل العمليات وبجميع الفروع والمراكز والإدارات

ادماج صوت المستفيد في تصميم الأداء التشغيلي وقياس وتقييم الأثر من التطبيق

تعميم الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها على المعنيين وفق ما تقضيه الحاجة.

تأسيس مناهج لتطبيق أركان التميز المؤسسي وفقاً لمصفوفات الإدارة الحديثة .

يتم تقييم وتحسين المنهجية دورياً لتعظيم الفائدة منها

قائمة التوزيع:

م	جهات التوزيع	كود الإدارة	عدد النسخ
1			1
2			1
3			1
4			1
5			1
6			1
7			1
8			1
9			1

الفصل الثاني

منهجيات الإدارة الحديثة

1. Six Sigma

سيجما ستة هو نموذج حديث لتحقيق أعلى جودة، والجودة هي تلبية جميع احتياجات العملاء بأفضل صورة ممكنة وتوفير الخيار الأمثل المناسب له؛ وتمثل أيضاً المميزات التي يتمتع بها المنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة والبدائل الأخرى.

تعتمد الجمعية هذه المنهجية كمنهجية عمل متكاملة هدفها تحسين الكفاءة لكونها تتميز بالانضباط الشديد والتركيز على العميل واحتياجاته واعتمادها الرئيسي على الأرقام والبيانات الواقعية وتركيزها بشكل رئيسي على تحسين الفاعلية (تنفيذ المطلوب على أتم وجه) والكفاءة (تنفيذ المطلوب بشكل صحيح يتناسب مع الهدف المطلوب)

وتستخدم أيضاً في قياس الأداء وتقليل العيوب والأخطاء بنسبة 3.4 في المليون، أما عن الرمز المعياري (مقياس التشتت) والمقصود هو وجود 6 عناصر لتقليل نسبة التشتت وتحسين الإنتاجية والأداء.

وتكمن أهميتها في الحصول على رضا العميل وتقليل التكاليف ورفع القدرة التنافسية ومتابعة الأداء بشكل مستمر وعلاج أي عيب أو ثغرة ممكن يتميز بها المنافس.

متطلبات التطبيق

المراحل الخمس لسيجما ستة: DMAIC

تعريف: DEFINE

أول مرحلة من المراحل الخمس لسيجما ستة هي تعريف مشروع التحسين أو بمعنى آخر؛ هي تحديد المشكلة للبحث عن طرق لعلاجها ويتم عن هذا عن تكوين فريق بحث لدراسة العملية التي تمت بالتفصيل لاستخراج كافة العمليات التي من الممكن أن تشارك في زيادة الجودة.

قياس: MASURE

يقوم فريق البحث بتحديد كل المشاكل والعيوب وقياسها نسبة إلى قدرتها على تحسين الجودة والقدرة على تطويرها وتحديد الأولويات والنقاط الأكثر فاعلية للتركيز عليها.

تحليل ANALYZE :

يقوم فريق البحث بتحليل كافة البيانات المجمعة مسبقاً والتحليل الجزئي لكل تفاصيل العملية لمعرفة جذر وأصل المشكلة وعلاجها من أصلها وليس العلاج الظاهري والبحث عن الخيارات الأخرى.

تحسين IMPROVE :

يقوم فريق البحث باقتراح طرق التحسين وتطوير الخدمة أو المنتج المقدم لزيادة الفاعلية والإنتاجية وتقوم الإدارة بالعمل على هذه التحسينات وتحويلها لعمليات ومهام تنفيذية.

تحكم ورقابة CONTROL :

التأكد من تنفيذ المهام والرقابة عليها والتحكم في أصل المشكلة بوضع سياسات ووسائل تضمن عدم تكرارها مرة أخرى وعلاجها بشكل نهائي.

٢. التخطيط للتطبيق

البرامج التدريبية التطبيقية

تصميم جميع عمليات تصميم وقياس وتحليل الأداء بناء على موجهات المنهجية

3. إدارة عملية التطبيق

وتشتمل عملية التطبيق على أنشطة مثل:

تحليل الخلل في الأداء

قياس اثر الخلل على جودة المخرجات

تحليل الأسباب

التقييم والتحسين

Kaizen2-

كلمة "كايزن" هي كلمة يابانية تنقسم إلى جزئين (kai) و هي تعنى التغيير او التطوير ، و كلمة (zen) و تعني المستمر ، وقد ظهر مفهوم "كايزن" عام 1984 و التي ابتكرها تايشي أوهونو Tailchi Ohno و تم تطبيقها في اليابان بعد الحرب العالمية في عدة قطاعات الصناعية ، المالية ، و المؤسسات الربحية و المنظمات الحكومية و غير الحكومية في اليابان خلال فترة الإصلاح الياباني. و خاصة في مجالات التربية و التعليم والتي تهدف إلى تحسن الفرد ككل.

ما هي نظرية كايزن ؟

تساعد نظرية "كايزن" في تحسين الانتاج و السلوك لدى العمال و الموظفين إلى الأفضل و إلى زيادة الأعمال الانتاجية و تقليل هدر المال و الطاقة. و بعد دخول نظرية "كايزن" في اليابان أصبح الإبداع و التنظيم جزءاً أساسياً. و تختلف نظرية "كايزن" عن أنظمة الادارة الأخرى في أن التطوير يحدث في الأنظمة الأخرى عند وجود مشكلة فقط و في القطاع الذي حدثت به المشكلة ، و يكون التطوير مهمة موظف واحد أو مجموعة معينة من الموظفين. فأى نشاط في الانظمة العادية يتضمن عمل مفيد بالإضافة إلى عمل غير مفيد، أما في "كايزن" يتضمن عمل مفيد و حذف أي عمل غير مفيد.

4. متابعة التطبيق :

من اجل كفاءة وفعالية أنشطة التطبيق تتم عملية متابعة مشاركة المعنيين عبر المراقبة الشاملة والمستمرة و التواصل الدائم مع المعنيين وفق ما تقتضي الحالة و تعديل الاستراتيجيات و الخطط لإشراك المعنيين.

يتم تحديث المعلومات و طرق التواصل و الاشرار و استراتيجيات الاستجابة وفق التغييرات التي يمكن ان تنتج في شؤون المعنيين وعلما يمكن ان يتم تحديث الخطط و الاستراتيجيات

3- الإدارة الرشيقة Slim Management :

ان أساس الإدارة الرشيقة هو الحفاظ على القيمة أو زيادتها مع جهد أقل. في الإدارة الرشيقة، يجب اعتبار أي عملية لا تضيف قيمة للعميل هي فرصة للهدر، و يجب بذل كل جهد ممكن لتجنب هذا الهدر. عناصر الهدر الأساسية الثمانية القاتلة DOWNTIME

تم تحديد ثمانية أنواع للهدر لمعالجتها. أفضل اختصار لأنواع الهدر الثمانية هذه هو DOWNTIME.

ماذا تعني Downtime?

1. العيوب Defects
2. الإنتاج الزائد Overproduction
3. الانتظار Waiting
4. عدم استغلال القدرات Not-Utilizing Talent
5. النقل Transporting
6. المخزون Inventory
7. الحركة المهدرة Motion Waste
8. المعالجة الزائدة Excess Processing

4- بطاقات الأداء المتوازن Balanced Score Cards

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي تستخدمها الجمعية في تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها. وهي ليست فقط نظام قياس، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية الجمعية وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد الجمعية على التغلب على مشكلتين أساسيتين وهما: القياس الفعال للأداء Effectively measuring organizational والتنفيد الناجح للاستراتيجية Successfully implementing strategy.

وقد طور هذا النموذج في عام 1996 كلٌّ من Norton & Kaplan؛ روبرت كابلان (بروفيسور في التطوير القيادي كلية إدارة أعمال، جامعة هارفارد)، وديفيد نورتن (مؤسس ورئيس مؤسسة الحلول الحديثة). واستمر تطوير هذا النموذج من قبل كابلان وزميله وأيضًا من قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.

واختير هذا النموذج من قبل Harvard Business Review كواحد من أبرز الأساليب الإدارية المؤثرة خلال الـ 75 سنة الماضية: "إن هذا المفهوم هو خير ما أنتج العقل البشري في مجال التخطيط للخمس وسبعين سنة الماضية" HBR.

محاور بطاقة الأداء المتوازن:

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسة يقوم كل منها بقياس الأداء الكلي للجمعية، وهي كما يلي:

- المحور المالي Financial: يحوي أهدافًا مالية بحتة، مثل العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، وغيرها.

- محور العملاء: Customer: ويُعني بجوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء، والحصة السوقية ودرجة الولاء، ورضا العملاء؛ مثل تحقيق رغباتهم عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو من خلال تحسين الخدمة والاستجابة إلى شكاوى واحتياجات العملاء، وغيرها.
- محور العمليات الداخلية Internal Business Process: ويُعني بجوانب العمليات الداخلية، مثل تطوير أنظمة الأعمال الإدارية والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، واستخدام تقنية المعلومات، والمحافظة على مستوى الأداء العالي للجمعية فيما تقوم به من عمليات، مثل ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج، وغيرها ذات المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.
- محور التعلم والنمو (الإبداع) Growth (Innovation) & Learning: يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها الجمعية لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

الوثائق ذات الصلة (Related Documents):

م	اسم النموذج	رقم النموذج	فترة الحفظ	مكان الحفظ
1				

قائمة المعنيين :

المعنيين الداخليين	المعنيين الخارجيين
الأمين العام	الجمعية العمومية
إدارة الجودة	المتعاملين
فريق الجودة و التميز	المجتمع
مدراء الإدارات والاقسام	الجهات التشريعية والرقابية
العاملين	

منهجية التقييم والتحسين:

يتم الرصد الدقيق والاحصائي لأثر تطبيق المنهجية بشكل دوري وقياس فاعلية وكفاءة التطبيق ومدى الالتزام به

يتم تقييم المنهجية من خلال منهجية قياس فاعلية منهجيات التميز.