



AMSAK



أمسك

مكتب الدكتور عبدالله الخلف للإستشارات الإدارية
Dr. Abdullah AL-Khalaf Consulting Office



CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT



AMSAK
أمسك

مفهوم الجودة

الحاجة للجودة

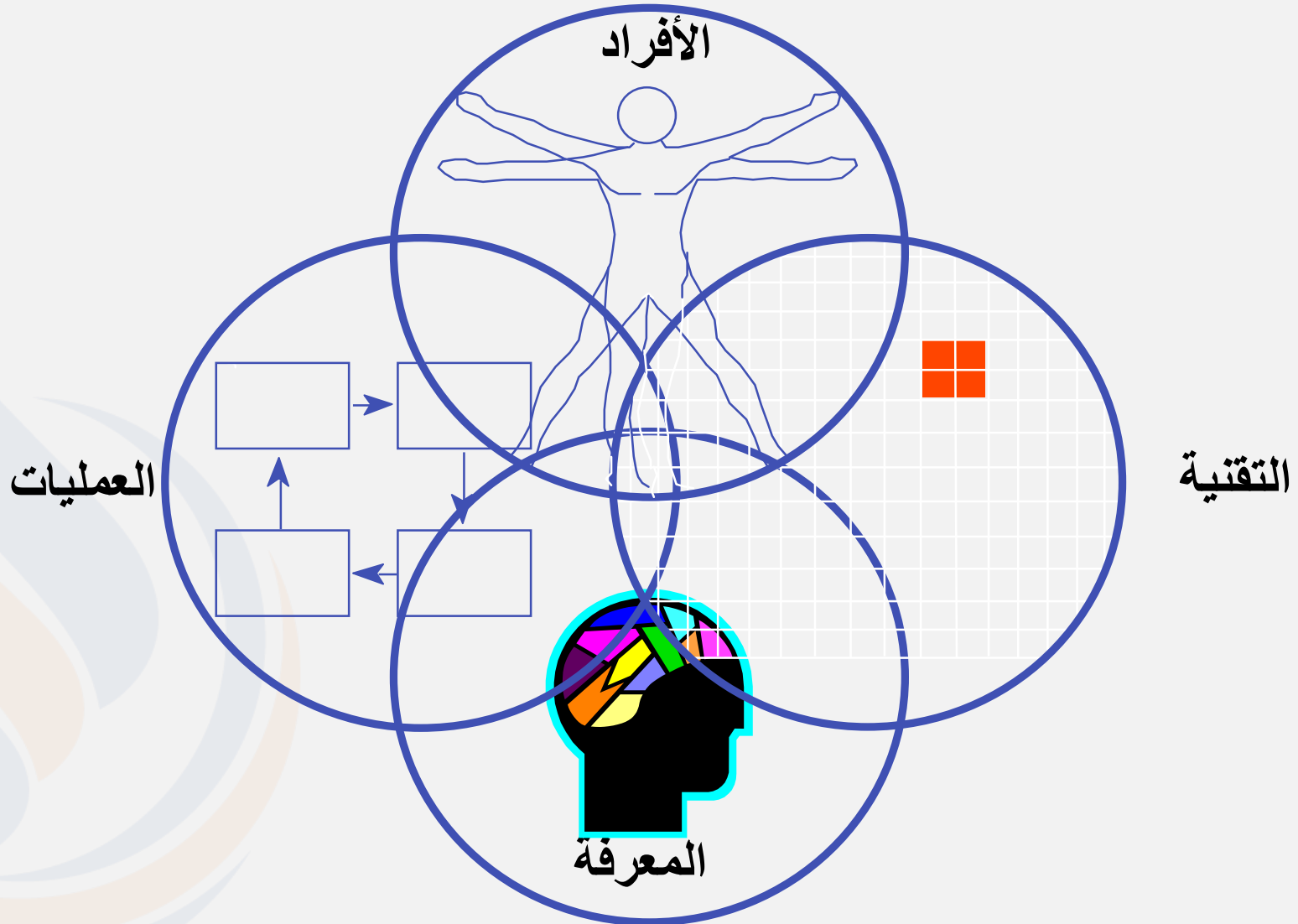


قانون التعامل مع البيئة

Competence قدرة
Comfort هدوء / راحة
Confidence ثقة
Control سيطرة

4 c's

مكونات الأداء / تكامل العملية



تعريف الجودة

تحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضراً ومستقبلاً.

Deming

اداء العمل الصحيح بشكل صحيح المرة الأولى وكل مرة.

Crosby

تقديم خدمات/منتجات خالية من العيوب والشوائب.

Crosby

الالتزام بالمتطلبات والمعايير المحددة سلفاً.

Crosby

ملائمة المنتج/الخدمة للاستخدام.

Juran

التميز في تقديم الخدمة/المنتج للعميل.

Peter

تعريف الجودة في وزارة الخارجية



المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

٩ / نظام الجودة في وزارة الخارجية:

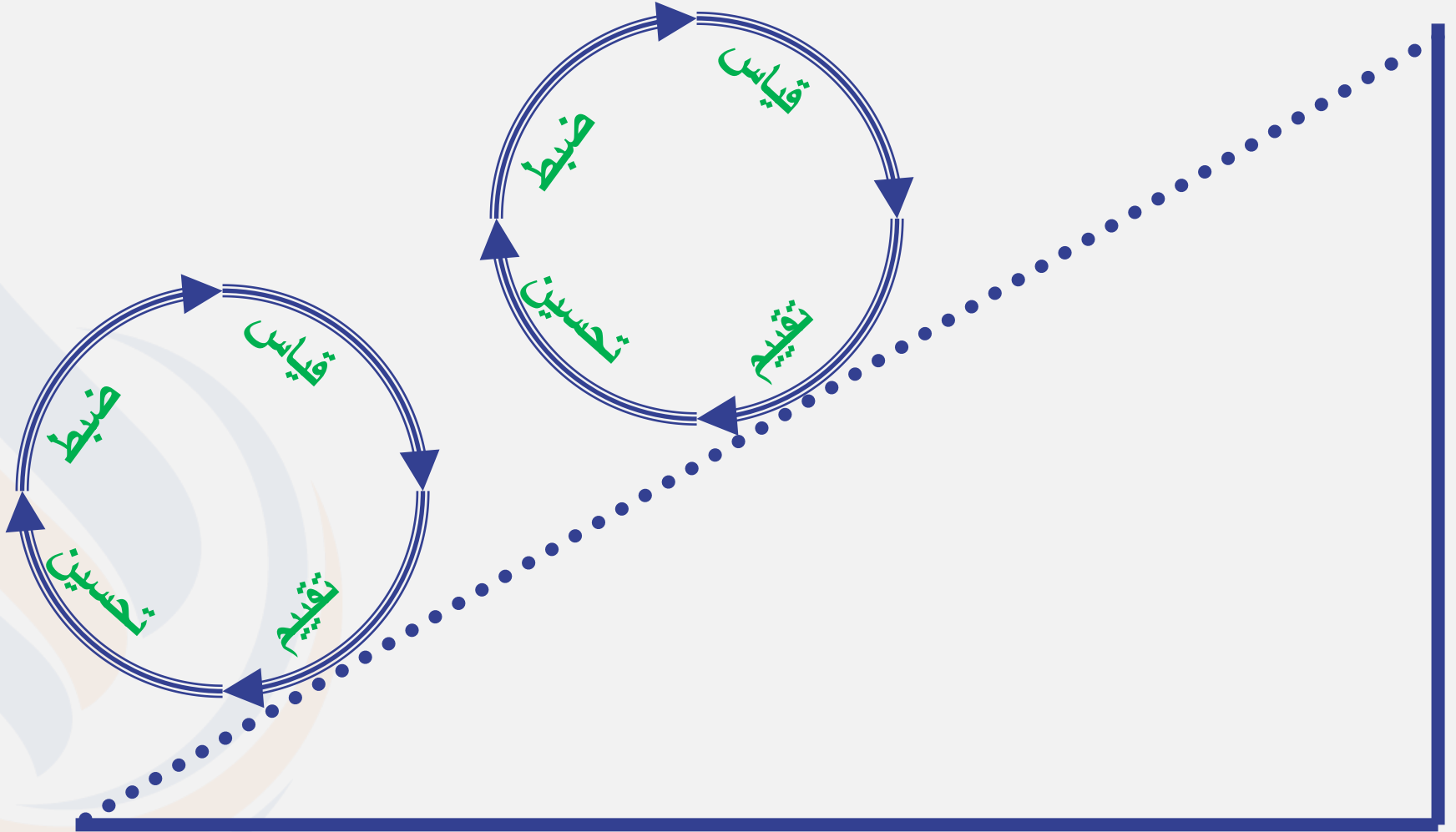
١ / ٩ تعريف الجودة:

الجودة في وزارة الخارجية هي الإرتقاء بمستوى جودة أداء العمليات والإجراءات والخدمات الدبلوماسية والقنصلية وفق المعايير المعتمدة التي تحقق رضا المستفيدين وتلبي إحتياجاتهم.

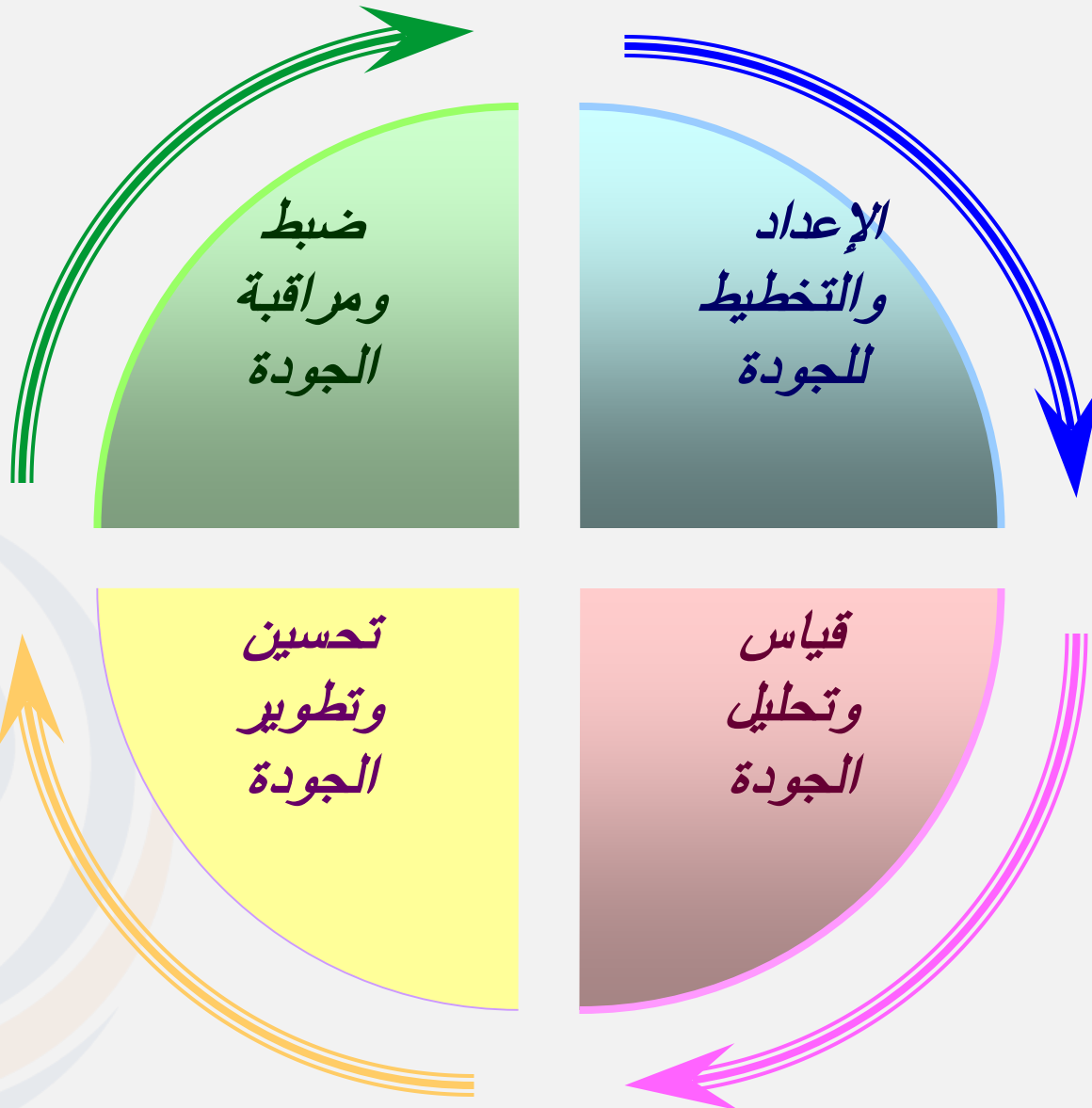
مفهوم التحسين المستمر



AMSAK
أمسك

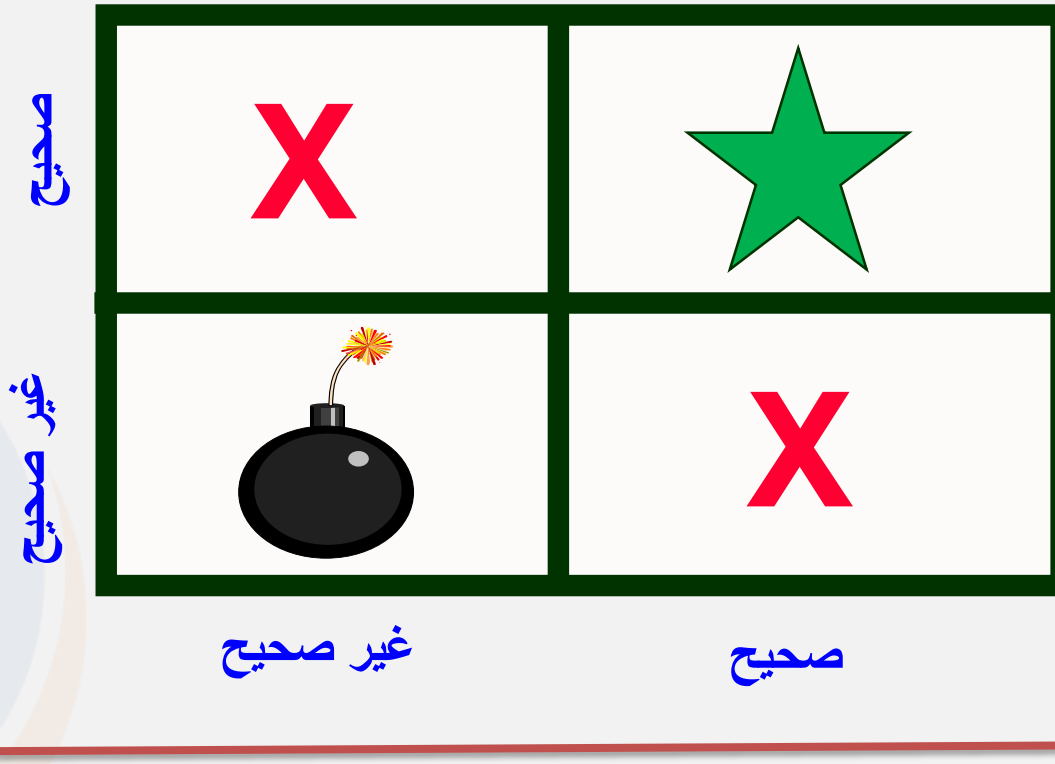


مراحل التحسين المستمر



أداء العمل الصحيح بشكل صحيح

الأداء / العمل



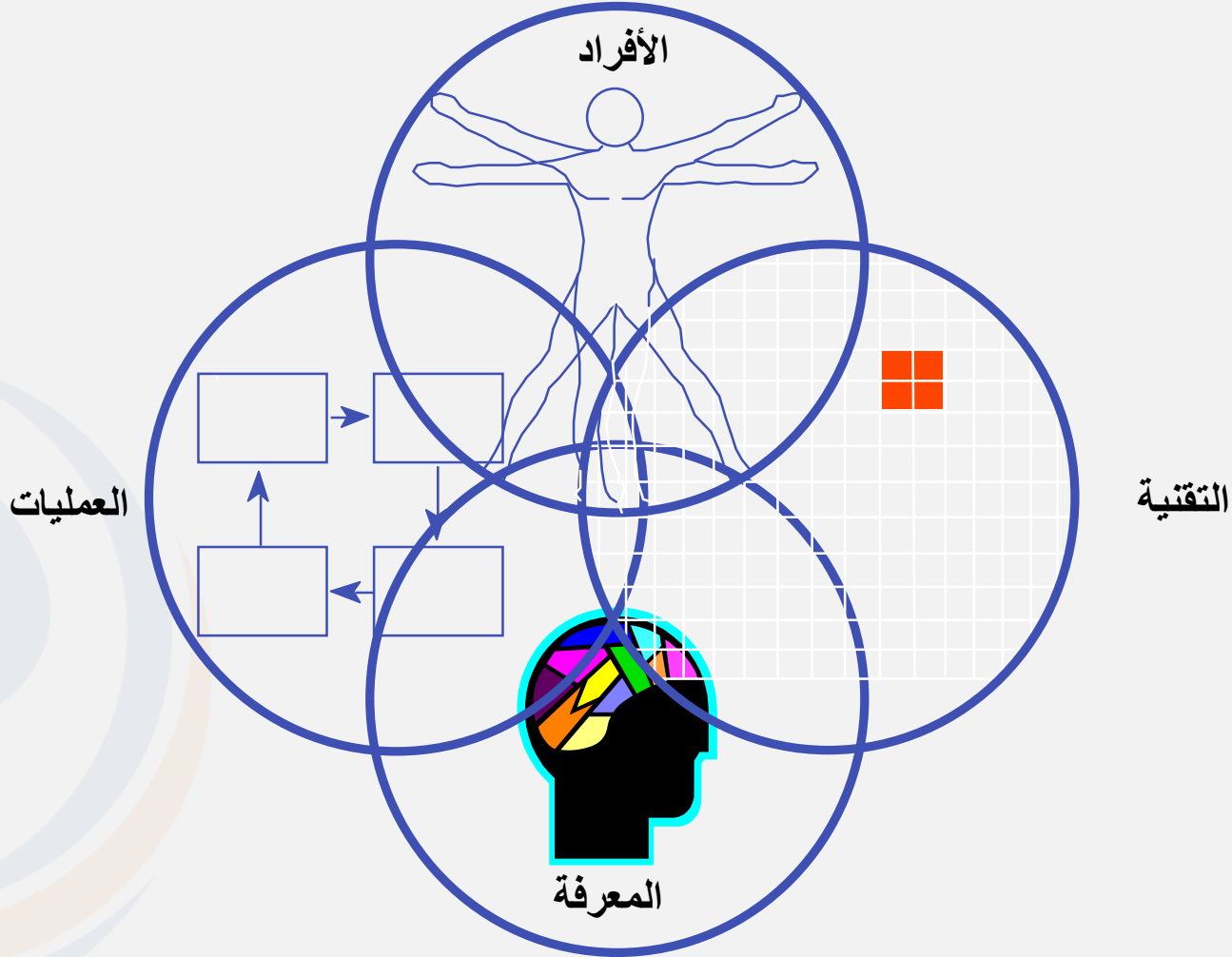
الإجراء / الطريقة

العملية الإدارية



تكامل وترابط العملية الإدارية

الأهداف / العملاء



المورددين / المواد

بناء الإجراءات الإدارية

القائد ...
يصنع أفضل
وأقصر الطرق
المؤدية للهدف

القائد ...
يصنع مساراً
للآخرين

القائد ...
يخدم الأهداف



القائد ...
لا يبحث عن
الطريق الذي يؤدي
للهدف

القائد ...
لا يتبع مسار
الآخرين

القائد ...
لا يخدم الإجراءات

منظومة القيم

ممك
تعديلها أو تحسينها

السلوك

الاعتقادات

العادات

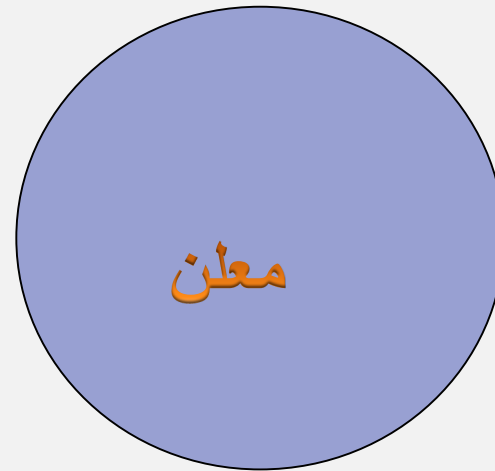
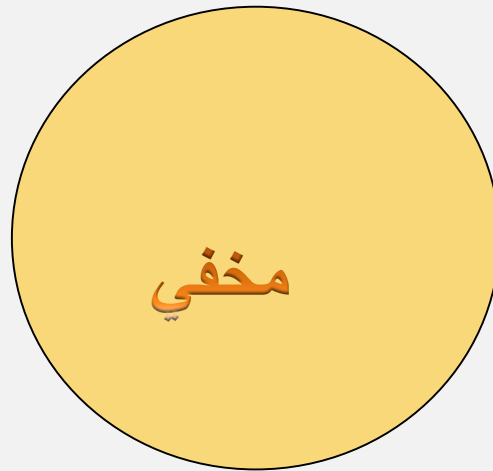
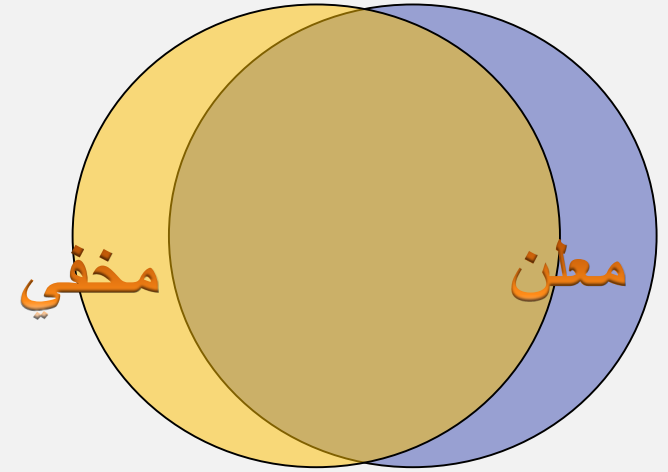
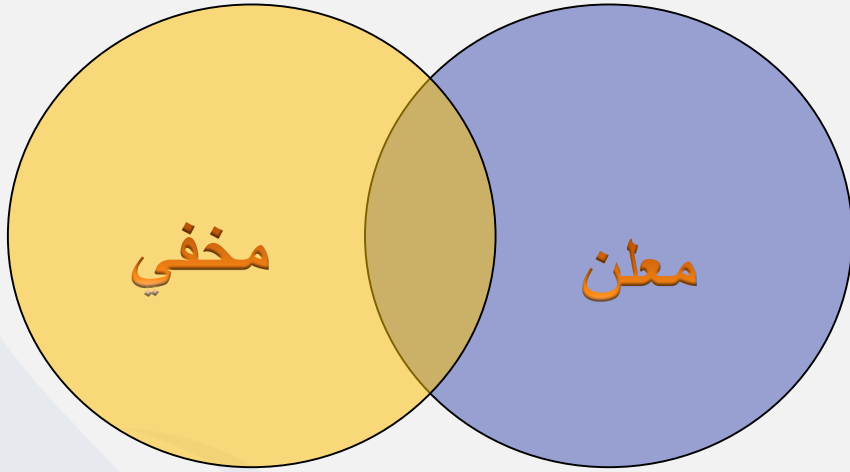
التوقعات

القيم

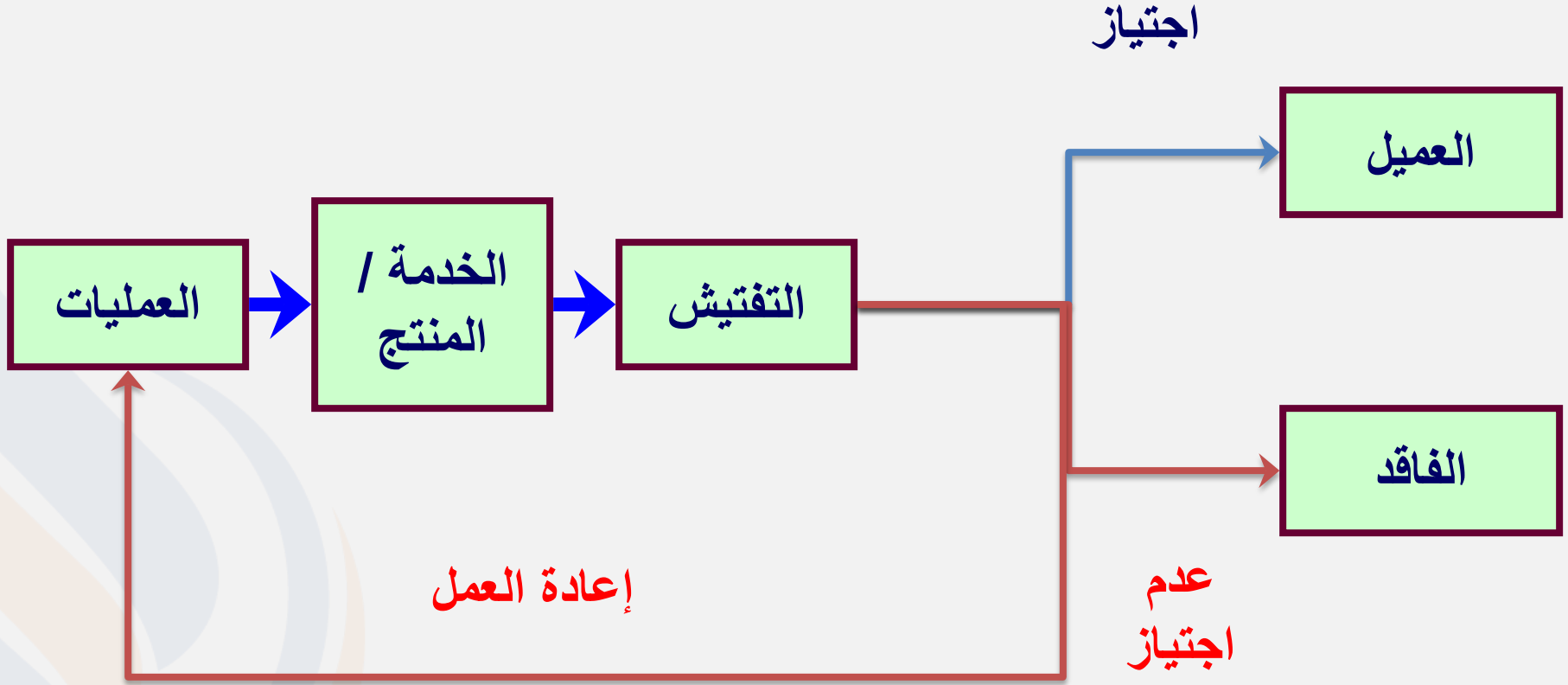
الفرضيات

صعب
تعديلها أو تحسينها

منظومة القيم

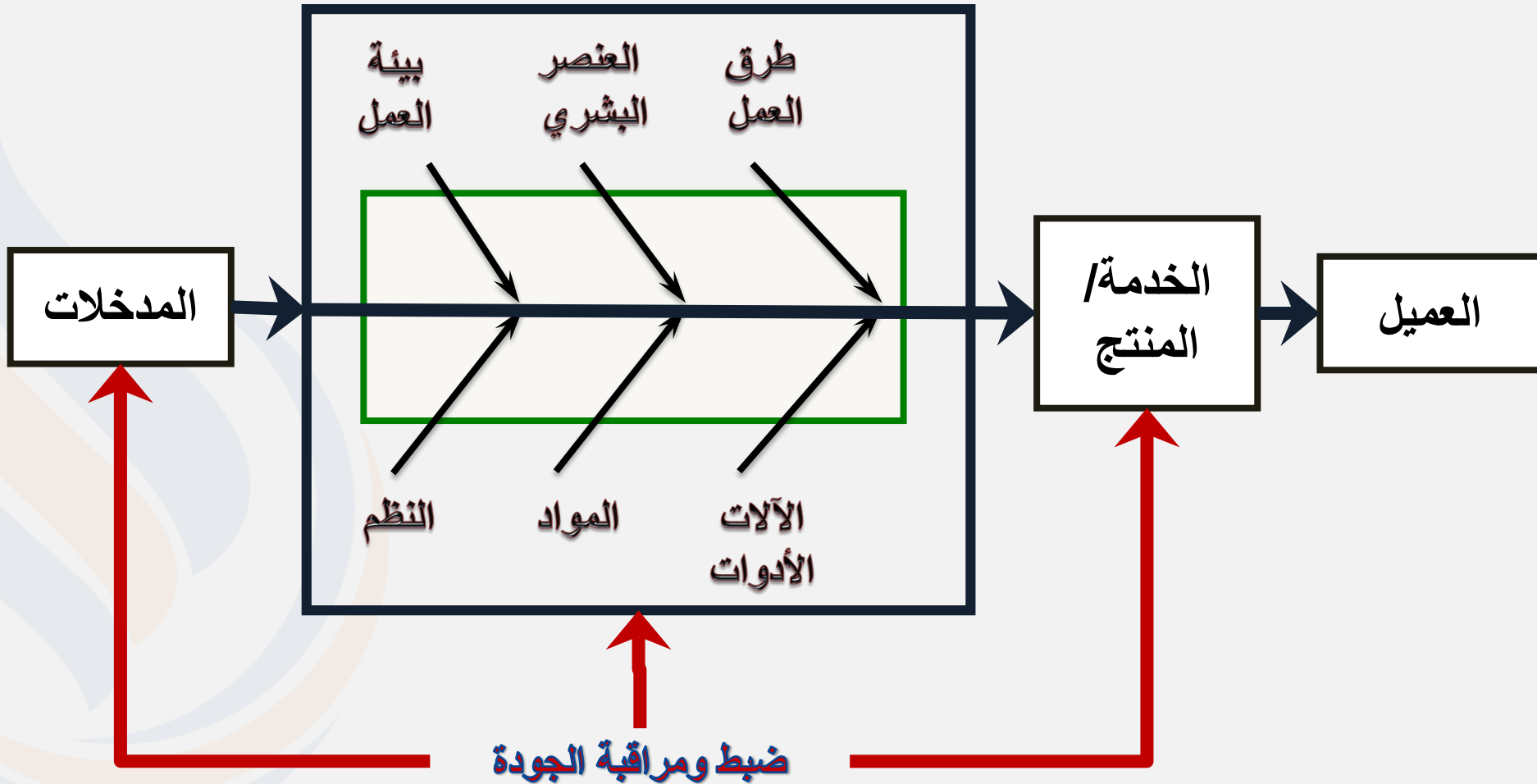


التفتيش

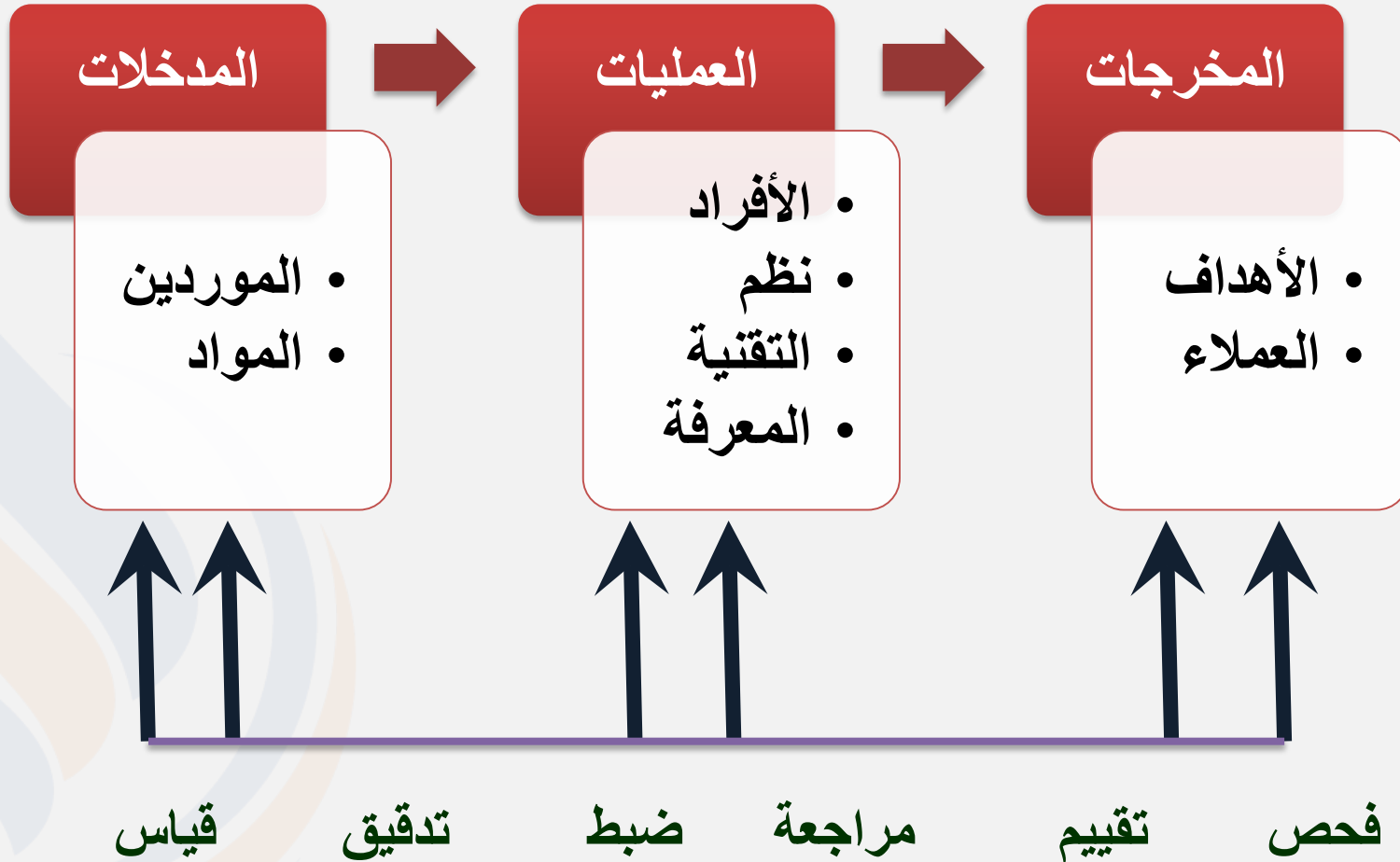


الوقاية / ضبط الجودة

العمليات



الضبط الشامل للجودة



سياسة الجودة في وزارة الخارجية



المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

١/٦ سياسة الجودة في وزارة الخارجية:

تلتزم وزارة الخارجية بتقديم خدمات ذات جودة عالية وفق معايير دولية ترقى لتطلعات واحتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم بمشاركة من جميع الأطراف ذات العلاقة للإرتقاء بالأداء الدبلوماسي السعودي بما يحقق أهداف السياسة الخارجية بمستوى عالمي متميز، وعليه تلتزم وزارة الخارجية بالتالي:

- تطبيق الجودة على جميع المسارات التنظيمية الرئيسية ووحداتها الإدارية في الوزارة وفروعها وبعثات المملكة في الخارج.
- تحقيق نظام الجودة وعمليات التحسين المستمر وأداء المهام والعمليات بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة.
- القيام بعمليات التحسين المستمر من خلال فرق عمل يتم تدريبها وتمكينها من استخدام أدوات الجودة بشكل فعال.
- التقييم الذاتي لجميع نشاطات الوزارة بشكل دوري لتحديد فرص التطوير والتحسين.
- تقدير وتحفيز العاملين ومكافأة الأداء المتميز.
- تدريب العاملين وتطوير قدراتهم وتمكينهم من القيام بعمليات التحسين المستمر.
- قياس وتحليل رضا العملاء بشكل مستمر والعمل على تلبية رغباتهم وتحقيق رضاهم.



AMSAK
أمسك

رواد الجودة

رواد الجودة

جوزيف
جوران



2008 - 1904

فيليب
كروزبي



2001 - 1926

ادوارد
ديمنق



1993 - 1900



نقاط ديمنق الأربعة عشر

- 1 خلق غاية ثابتة لتحسين الخدمة والمنتج
- 2 تبني فلسفة الجودة القائمة على رفض السماح للأخطاء والعيوب
- 3 إيقاف التفتيش عن العيوب والاعتماد على الضبط الإحصائي
- 4 إيقاف الاعتماد على السعر ومطالبة الموردين بدليل لإثبات الجودة
- 5 تحسين نظم وأساليب العمل بشكل دائم ومستمر
- 6 تدريب جميع العاملين
- 7 تبني وتأسيس القيادة وليس الإشراف لتمكين العاملين من الأداء



نقاط ديمنق الأربعة عشر

- 8 إبعاد الخوف من بيئة العمل/تشجيع الاتصال الفعال والإنتاجية
- 9 تشجيع الإدارات على معالجة المشكلات من خلال فرق العمل
- 10 القضاء على الشعارات التي لاتعلم الموظفين أساليب التحسين
- 11 إلغاء الأهداف الرقمية واستخدام الطرق الإحصائية لتحسين الجودة
- 12 القضاء على معوقات اعتزاز الموظفين بالعمل
- 13 توفير برامج تدريبية بشكل مستمر وتشجيع النمو الذاتي لكل فرد
- 14 التحول لنظام الجودة بمشاركة الجميع والتزام الإدارة العليا



الأمراض القاتلة عند ديمنق

- 1 غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج
- 2 التركيز على الأهداف والأرباح قصيرة الأجل
- 3 تقييم اداء العاملين السنوي
- 4 التغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد
- 5 الإدارة بالأرقام



معوقات الجودة عند ديمنق

- 1 البحث عن الحل السهل والسريع
- 2 الاعتقاد بأن معالجة المشكلات والميكنة تؤدي للتطوير
- 3 البحث عن أمثلة وتقليدها
- 4 الاعتقاد بأن "مشاكلنا مختلفة" ومبادئ التحسين لا تناسبنا
- 5 الاعتماد على معايير وجداول لقبول المنتج أو الخدمة
- 6 الاعتماد على أقسام ضبط الجودة لمعالجة مشاكل الجودة
- 7 إلقاء اللوم على القوى العاملة عند وقوع مشكلة

معوقات الجودة عند ديمنق



- 8 بدايات خاطئة
- 9 التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر
- 10 عقدة الحاسبات الآلية
- 11 الاعتقاد بأن الالتزام بقواعد ومعايير الأداء يكفي
- 12 الاعتقاد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي
- 13 اختبارات غير كافية للنماذج والتصميمات الأولية
- 14 الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا يجب أن يفهم تفاصيل عملنا



ثلاثية جوران: التخطيط للجودة

- 1 حدد أهداف الجودة المراد تحقيقها
- 2 حدد عملاء الداخل والخارج
- 3 حدد احتياجات العملاء
- 4 تحويل الاحتياجات إلى لغة مشتركة مع العملاء
- 5 تصميم الخدمة أو المنتج بشكل يتناسب مع الاحتياجات
- 6 تصميم الإجراءات الأكثر فعالية وأقل تكلفة لتقديم الخدمة أو المنتج
- 7 نقل الإجراءات إلى القوى البشرية المسؤولة عن التشغيل



ثلاثية جوران: ضبط الجودة

- 1 تحديد واختيار موضوع أو عملية لضبط الجودة
- 2 تحديد واختيار وحدة قياس مناسبة
- 3 تحديد هدف للموضوع الذي تم اختياره
- 4 إيجاد وسيلة أو آلة مناسبة للقياس والتقييم المستمر
- 5 قياس وتقييم الأداء الفعلي بشكل دوري ومستمر
- 6 اتخاذ قرارات مناسبة لتعديل وتصحيح الانحرافات متى وجدت



ثلاثية جوران: تحسين الجودة

- 1 إثبات الحاجة لتحسين الجودة
- 2 تحديد مشروع لتطبيق الجودة
- 3 بناء وتنظيم فرق عمل للتحسين
- 4 تحليل وتحديد الأسباب
- 5 تقديم حلول ذات كفاءة وفعالية عالية للقضاء على المشكلات
- 6 وضع إستراتيجية لمقاومة التغيير
- 7 تطبيق الحلول والمحافظة عليها لتحقيق الفائدة



نقاط كروزي الأربعة عشر

- 1 التزام الإدارة العليا بالجودة
- 2 بناء فريق لتحسين الجودة
- 3 قياس مستوى الجودة الفعلي
- 4 قياس وتحديد تكلفة الجودة
- 5 نشر الوعي بالجودة
- 6 اتخاذ خطوات تصحيحية
- 7 تكوين لجنة لبرنامج القضاء على الأخطاء والعيوب



نقاط كروزي الأربعة عشر

- 8 تدريب شامل
- 9 "تحديد يوم باسم" يوم الخلو من العيوب
- 10 وضع أهداف لجميع العاملين
- 11 إزالة مسببات الأخطاء والعيوب
- 12 تقدير العاملين الذين تمكنوا من تحقيق أهدافهم
- 13 لقاءات مستمرة بين إخصائيي الجودة وأعضاء مجلس الجودة
- 14 تكرار جميع الخطوات السابقة



قواعد كروزي لتحسين الجودة

الجودة هي الالتزام بالمتطلبات، وليست جميل أو جيد

نظام الجودة هو الوقاية، وليس التقييم أو التفتيش

معيار الأداء هو الخلو من العيوب، وليس عيوب قليلة

قياس الجودة هو تكلفة عدم الالتزام، وليس المؤشرات

عناصر الجودة

القياس والتحليل	7	التركيز على العملاء	1
بناء نظام للوقاية	8	التركيز على النظم والأساليب	2
تدريب العاملين	9	التركيز على الموردين	3
المشاركة والتمكين	10	التزام القيادة بالجودة	4
تحفيز ومكافأة العاملين	11	إيجاد ثقافة للجودة	5
التحسين المستمر	12	التخطيط الإستراتيجي	6



AMSAK
أمسك

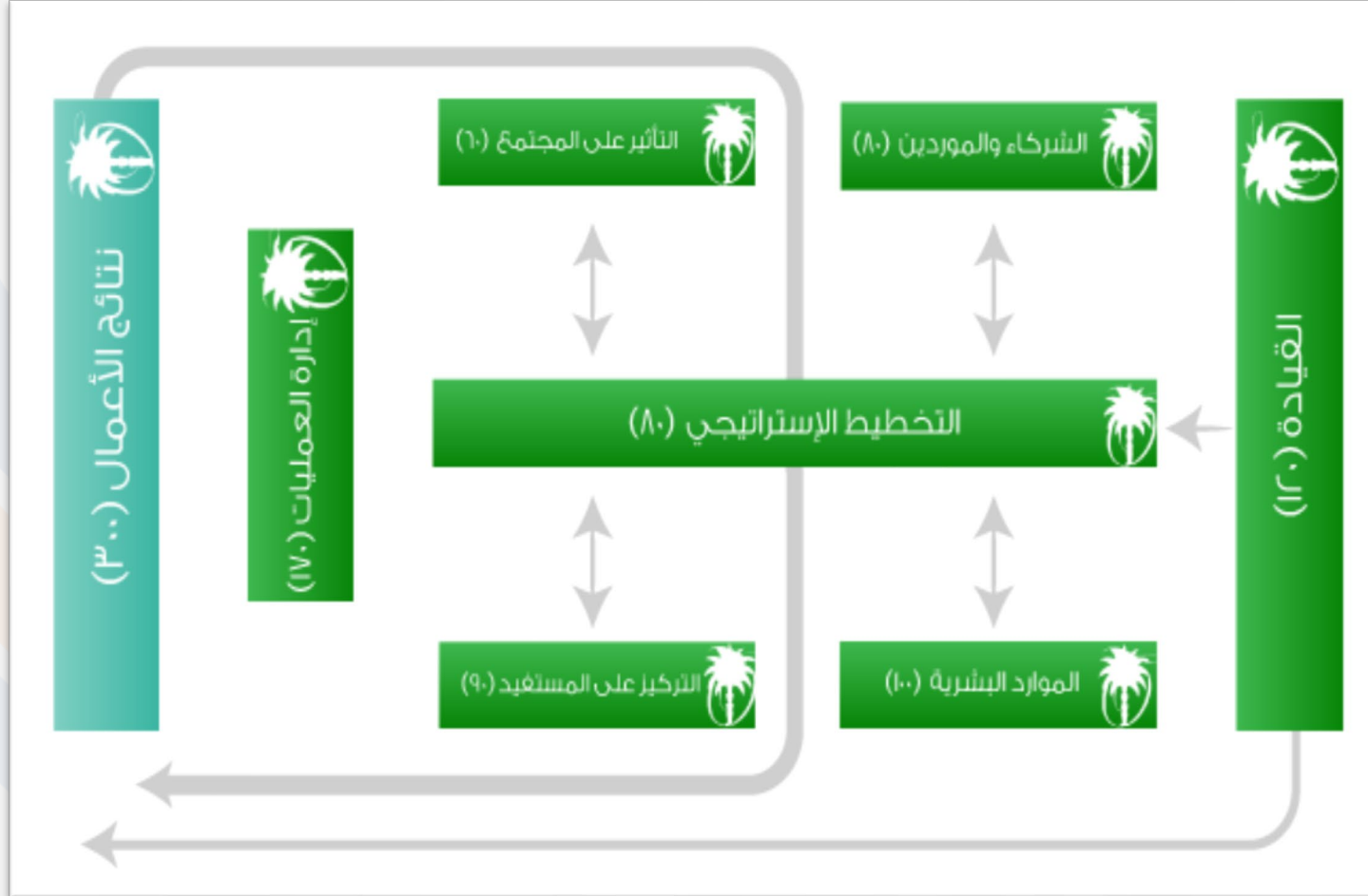
مداخل ونظم الجودة

جائزة

الملك

عبد العزيز

للجودة

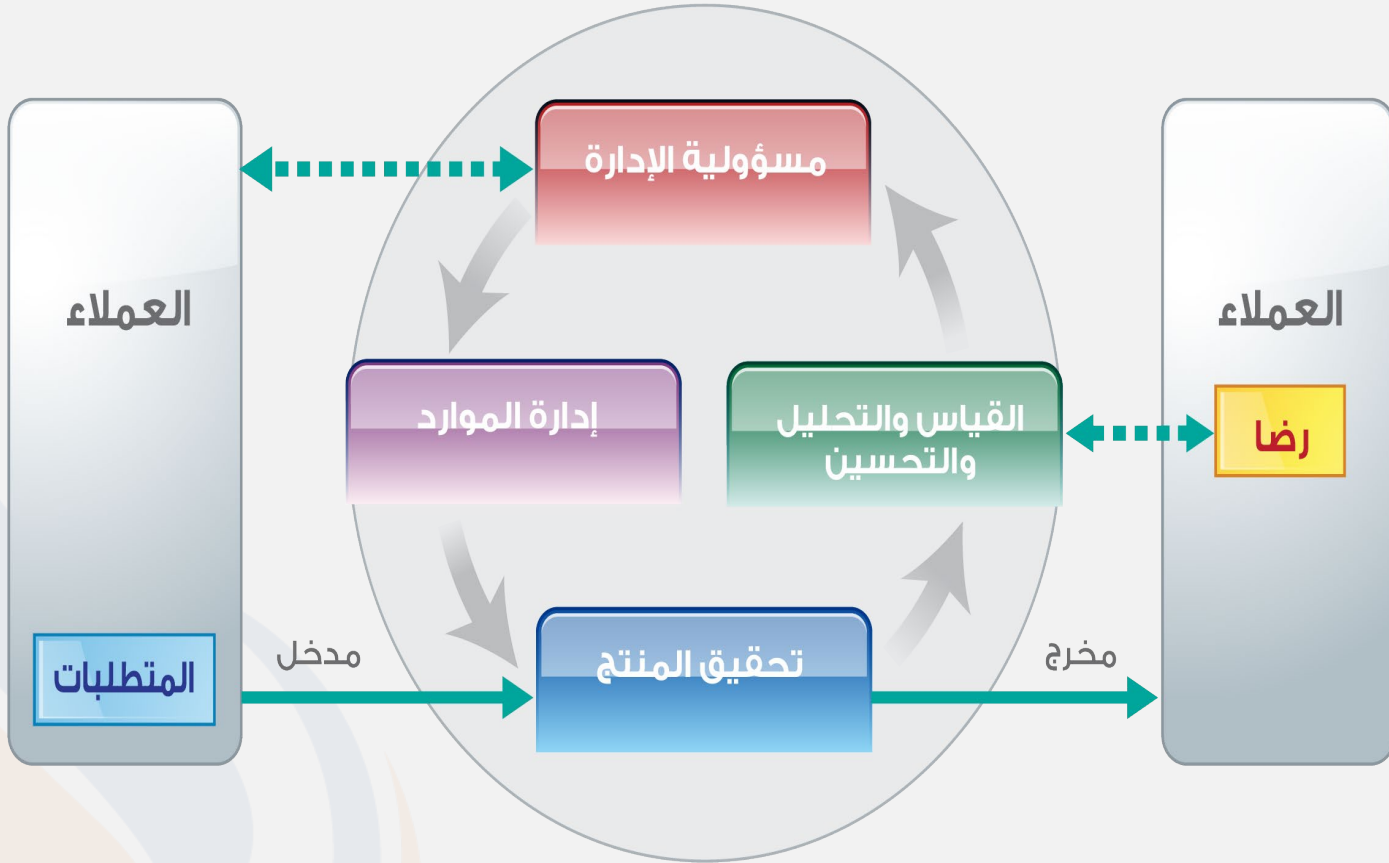


جائزة الملك عبدالعزيز للجودة



جائزة الملك عبدالعزيز للجودة
KING ABDULAZIZ QUALITY AWARD

الوزن (درجة)	المعيار
120	1- القيادة الإدارية
80	2- التخطيط الإستراتيجي
100	3- الموارد البشرية
80	4- الموردون والشركاء
170	5- إدارة العمليات
90	6- التركيز على المستفيد
60	7- التأثير على المجتمع
300	8- نتائج الأعمال
1000	المجموع



إتجاه سريان معلومات

أنشطة ذات قيمة مضافة

مسؤولية الإدارة

التزام الإدارة
التركيز على المستفيد
سياسة الجودة
التخطيط
المسؤولية والصلاحيات والاتصال
مراجعة الإدارة

إدارة الموارد وتشمل:

توفير الموارد
الموارد البشرية وتشمل الكفاءة والتدريب والتوعية
البنية التحتية
بيئة العمل

تحقيق المنتج وتشمل:

التخطيط لتحقيق المنتج
العمليات ذات العلاقة بالمستفيد
التصميم والتطوير
المشتريات
الانتاج وتقديم الخدمة
ضبط معدات المراقبة والقياس

القياس والتحليل والتحسين وتشمل:

المراقبة والقياس
التحكم في المنتج غير المطابق
تحليل البيانات
التحسين

إدارة المخاطر (لايست من بنود مواصفة 9001/2008 ولكنها متوقعة في النسخة القادمة لعام 2015).

نظام

الأيزو



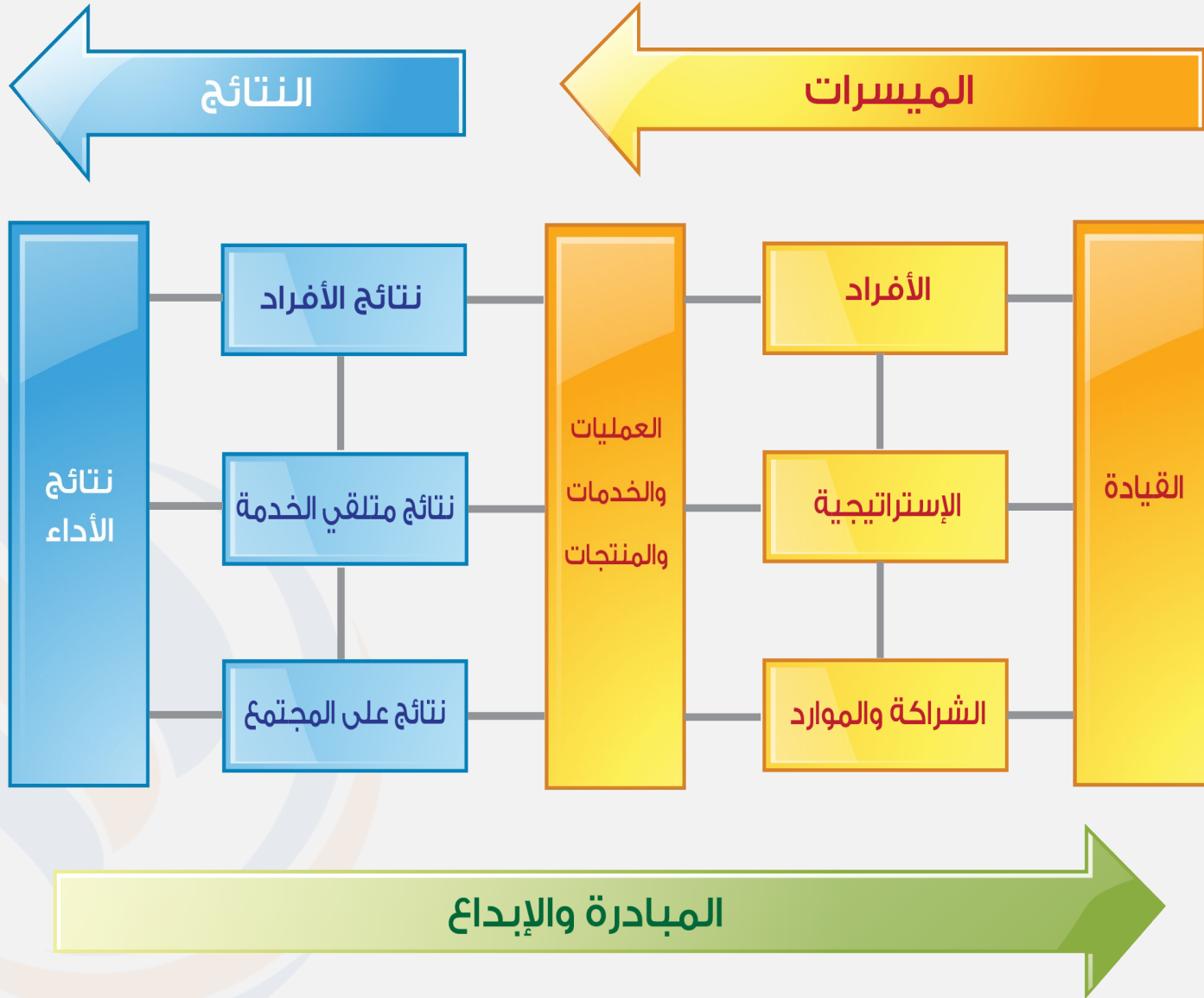
نموذج

التميز

الأوروبي

EFQM

Committed to excellence



نتائج
الأداء

نتائج الأفراد

نتائج متلقي الخدمة

نتائج على المجتمع

العمليات
والخدمات
والمنتجات

الأفراد

الإستراتيجية

الشراكة والموارد

القيادة

المبادرة والإبداع

نموذج

التميز

اللاوروبي

EFQM

Committed to excellence

القيادة (100)

تطوير الرؤية والرسالة والقيم
المشاركة الشخصية في التطوير
التعامل والتفاعل مع جميع الفئات ذات العلاقة
بناء ثقافة التميز
توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع
تبني سياسة التغيير

الأفراد (الموارد البشرية) (90)

تخطيط وإدارة الموارد البشرية
تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية
تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية
الاتصال والحوار مع الموارد البشرية
تقدير ومكافأة جهود وإنجازات الموارد البشرية

الإستراتيجية (80)

بناء السياسة والإستراتيجية للحاضر والمستقبل ولكافة احتياجات
ذوي العلاقة
بناء السياسة والإستراتيجية وفق بيانات ومعلومات علمية
إعداد ومراجعة وتطوير وتحديث السياسة والإستراتيجية
شرح وتوصيل وتطبيق السياسة والإستراتيجية

الشراكة والموارد (90)

إدارة الشراكة
إدارة الموارد المالية
إدارة الممتلكات
إدارة التقنية
إدارة المعرفة والمعلومات

العمليات (140)

منهجية تصميم وإدارة العمليات
تحسين العمليات
تصميم وتطوير وتقديم الخدمات والمنتجات وفق احتياجات
المستفيد
إدارة العلاقات مع المستفيدين
إدارة البيئة والسلامة المهنية

نتائج العملاء (200)

قياس رأي ورضا العملاء
مؤشرات الأداء المتعلقة بالعملاء

نتائج الأفراد (الموارد البشرية) (90)

قياس رأي ورضا العاملين
مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

نتائج المجتمع (60)

قياس رأي ورضا المجتمع
مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع

نتائج الأداء الرئيسية (150)

مخرجات الأداء الرئيسية
مؤشرات الأداء الرئيسية



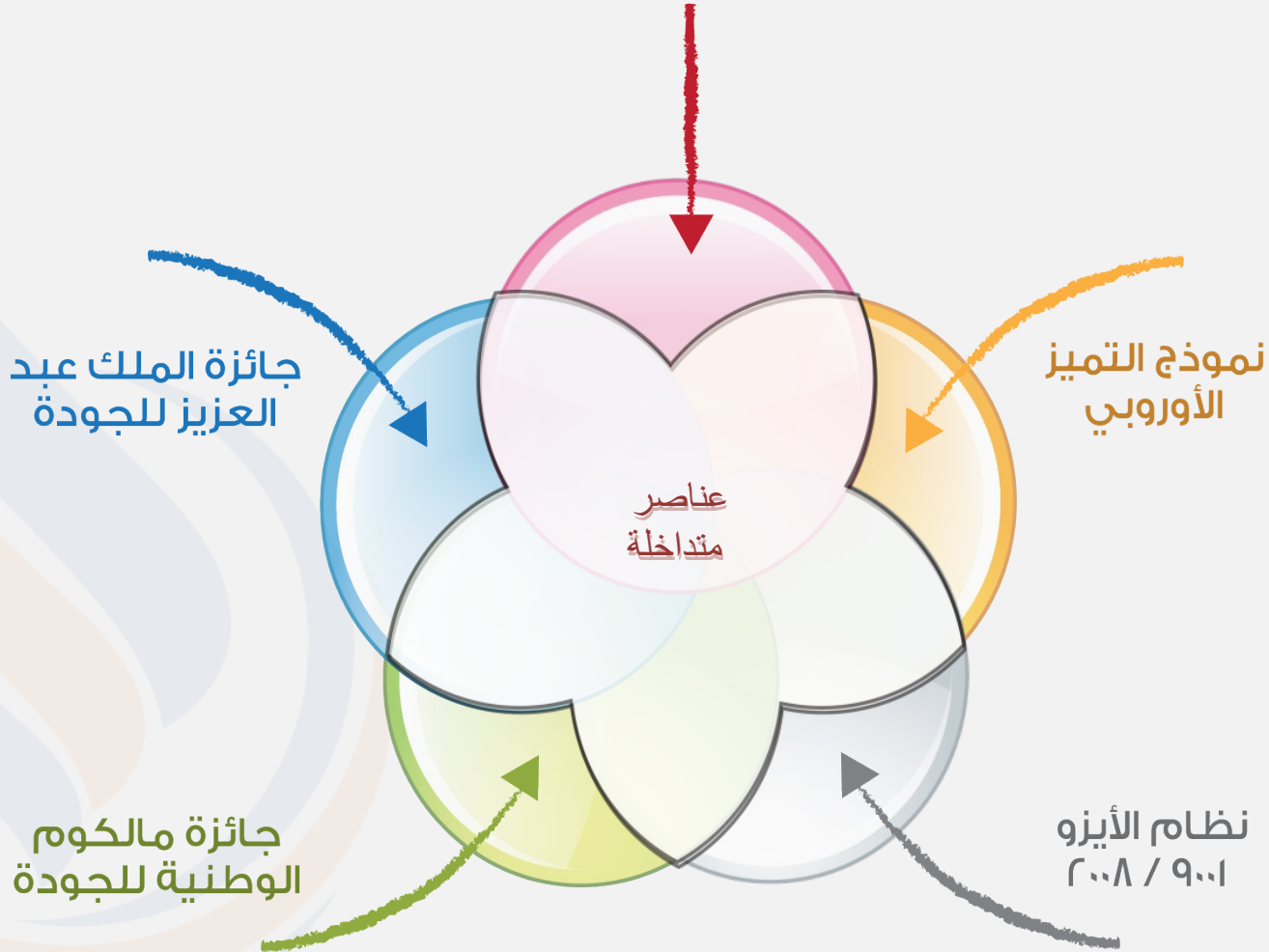
نظام

التحسين

المستمر

KAIZEN

نموذج كايزن للتحسين المستمر



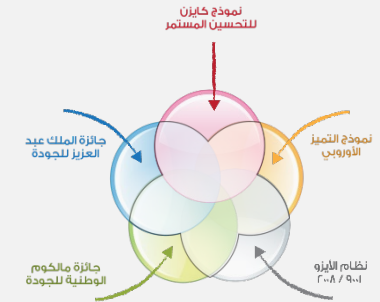
الترايط بين

مداخل

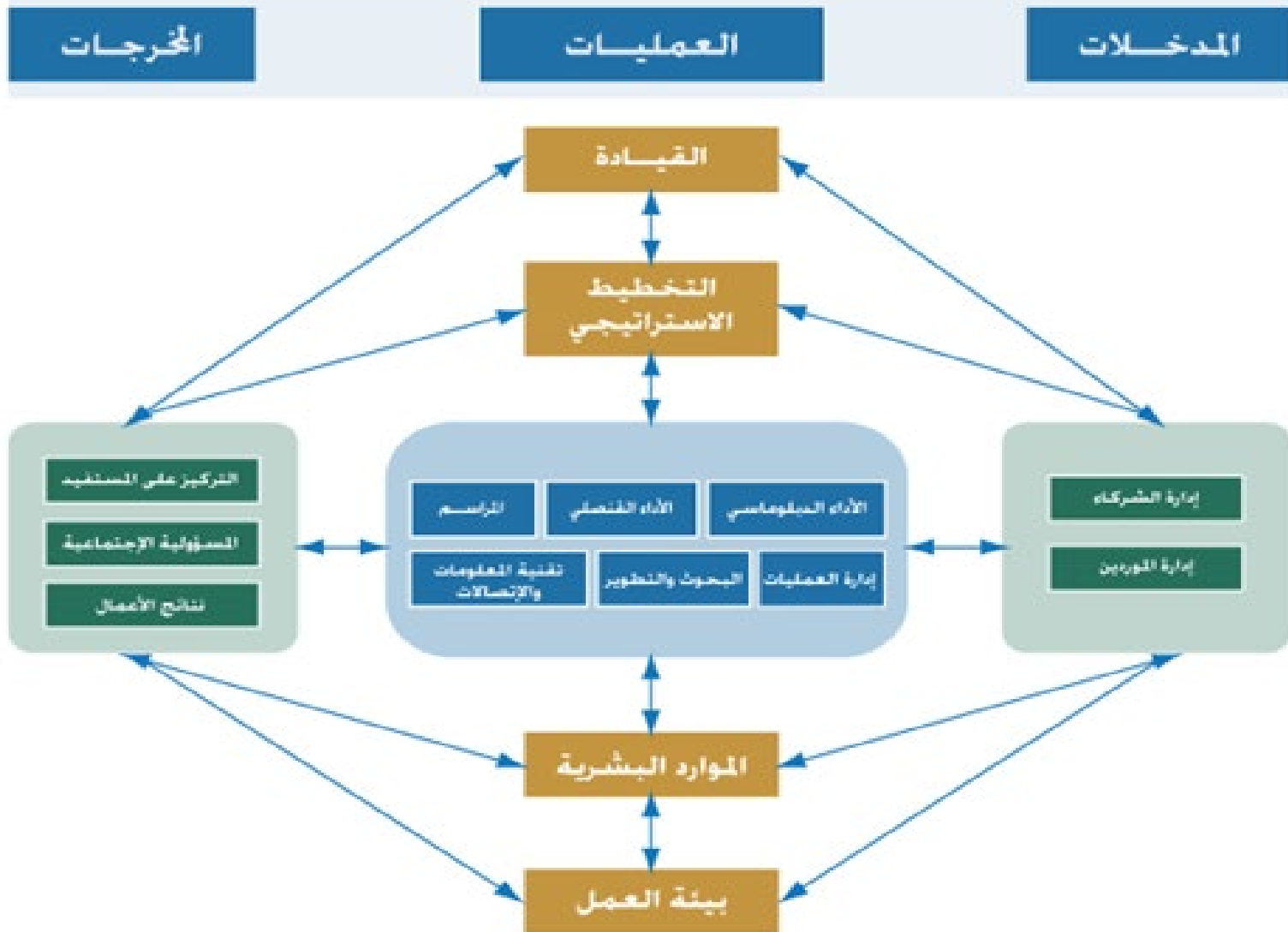
الجودة

النموذج الأوروبي	الأيزو 9001	جائزة الملك عبدالعزيز	البند / المعيار
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	القيادة الإدارية / مسؤولية الإدارة
✓✓✓	✓	✓✓✓	التخطيط الاستراتيجي
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	الموارد البشرية
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	الموردون والشركاء
✓✓✓	✓	✓✓✓	إدارة العمليات
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	التركيز على المستفيد / العملاء
✓✓✓	✓	✓✓✓	التأثير على المجتمع
✓✓✓		✓✓✓	نتائج الأعمال
	✓✓✓		تحقيق المنتج
✓	✓✓✓	✓	القياس والتحليل والتحسين
✓✓✓			نتائج الأفراد
✓✓✓			المبادرة والإبداع

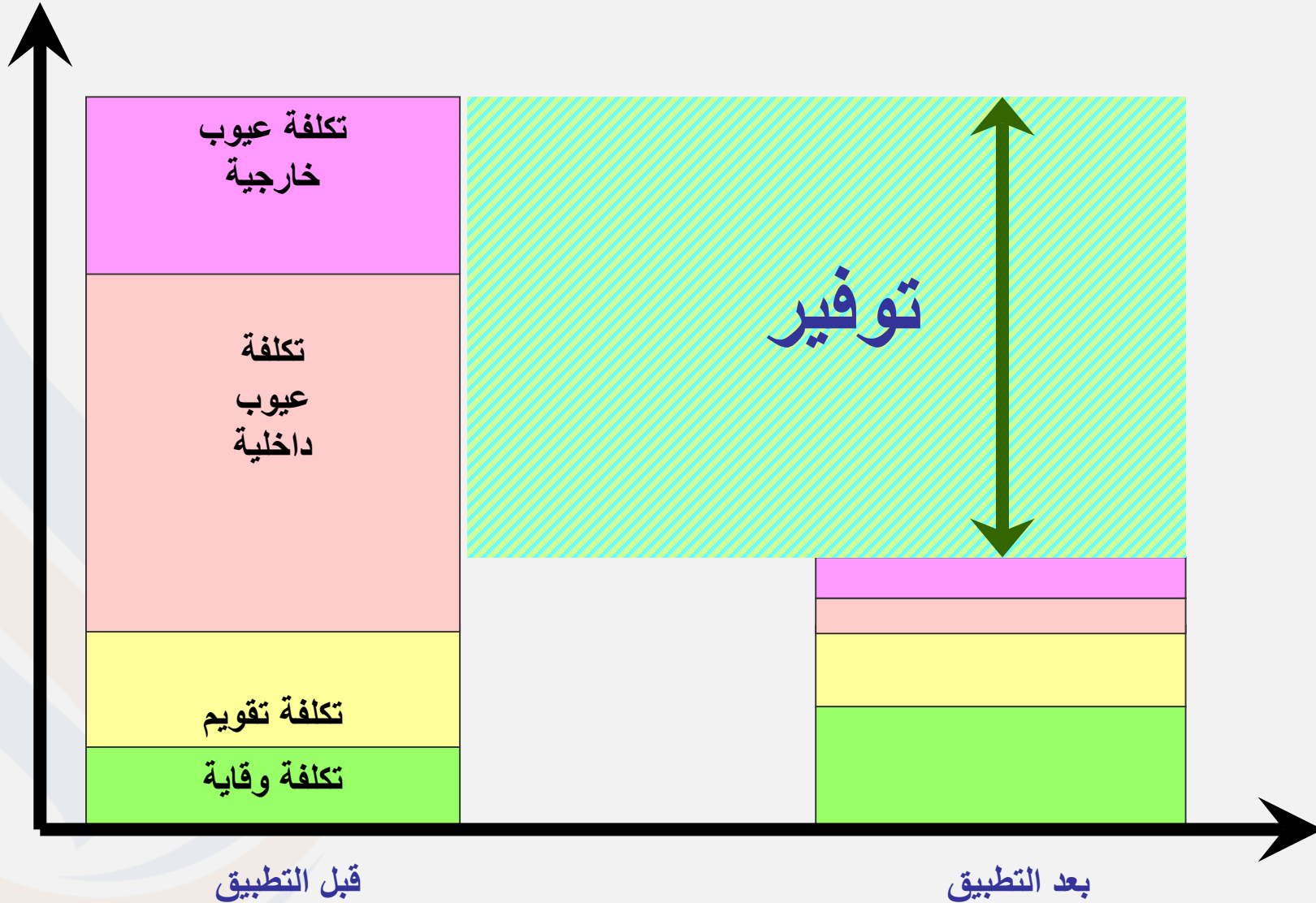
الترابط بين مداخل الجودة



نموذج الجودة في وزارة الخارجية



التكلفة قبل وبعد تطبيق الجودة





AMSAAK
أمسآك

تطبيق الجودة

نجاح التطبيق يعتمد على المنهجية



نجاح التطبيق يعتمد على المنهجية



نجاح التطبيق يعتمد على روح الفريق

روح الفريق تعني

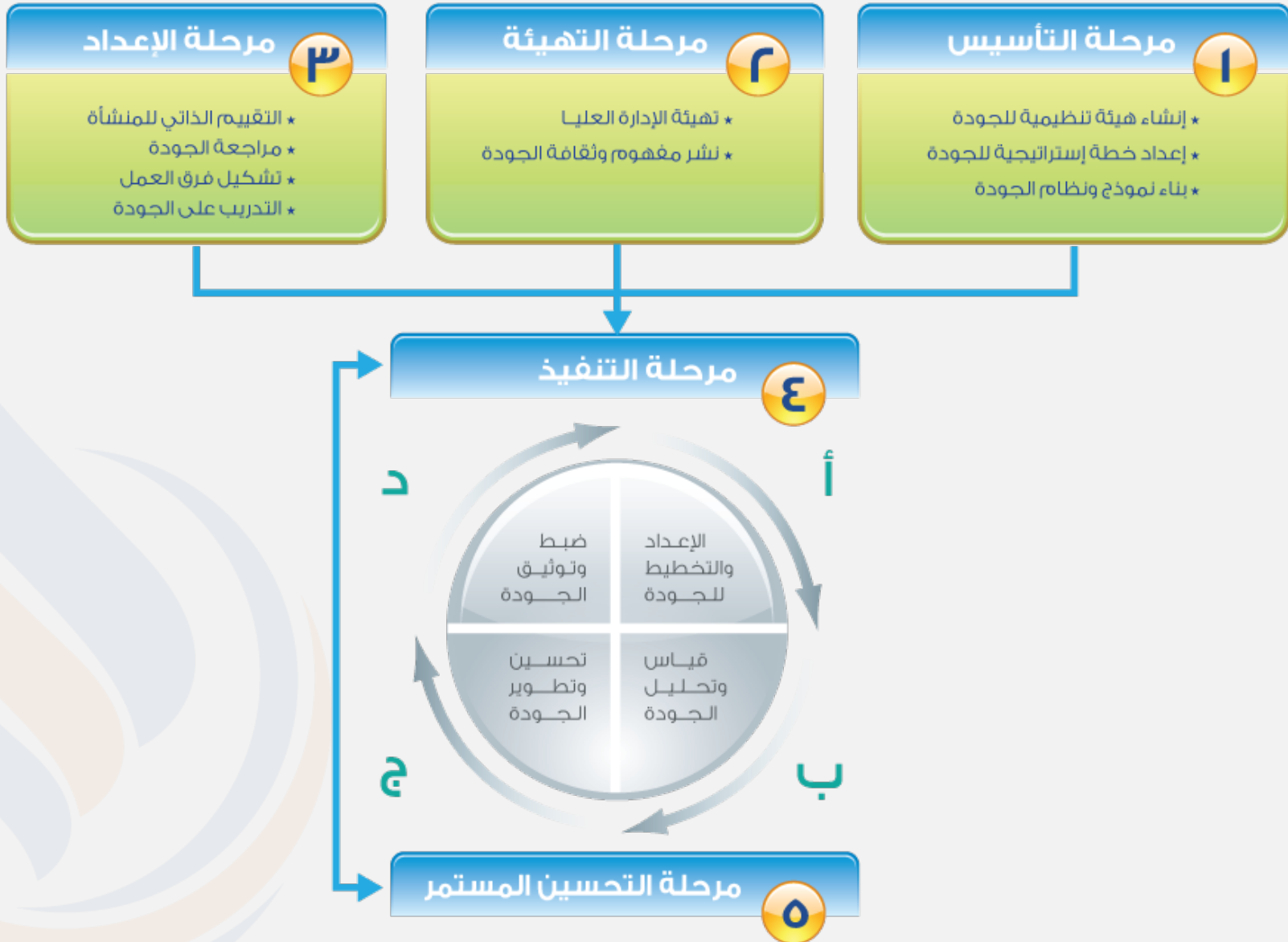
أن المجموع أكثر من حصيلة جمع الأجزاء

$$4 = 2 + 2$$

"Teamwork is the ability to work together toward a common vision."

T · E · A · M · W · O · R · K

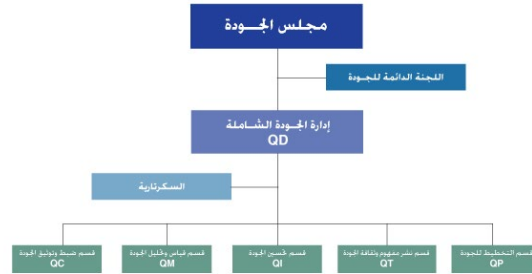
منهجية التطبيق



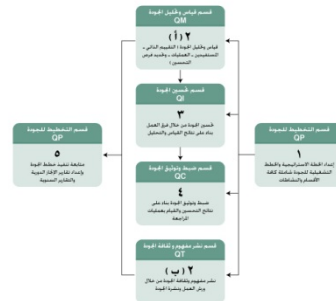
تأسيس النظام



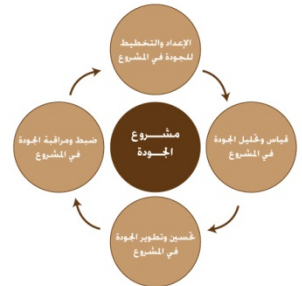
شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي للجودة في وزارة الخارجية



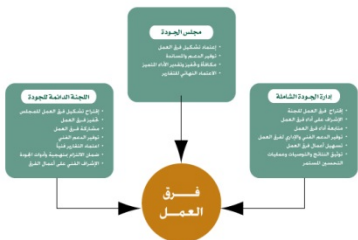
شكل رقم (2) العلاقة الإدارية بين أقسام إدارة الجودة الشاملة



شكل رقم (3) مهام فريق العمل



شكل رقم (4) العلاقة بين فرق العمل ووحدات الجودة التنظيمية



تطوير أدوات القياس

المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

استبيان التقييم الذاتي



وزارة الخارجية
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
اللجنة الدائمة للجودة

جميع الحقوق محفوظة لوزارة الخارجية
المملكة العربية السعودية ٢٠١١م

المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

استبيان قياس رضا المستفيدين
الخدمات القنصلية



وزارة الخارجية
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
اللجنة الدائمة للجودة

جميع الحقوق محفوظة لوزارة الخارجية
المملكة العربية السعودية ٢٠١١م

المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

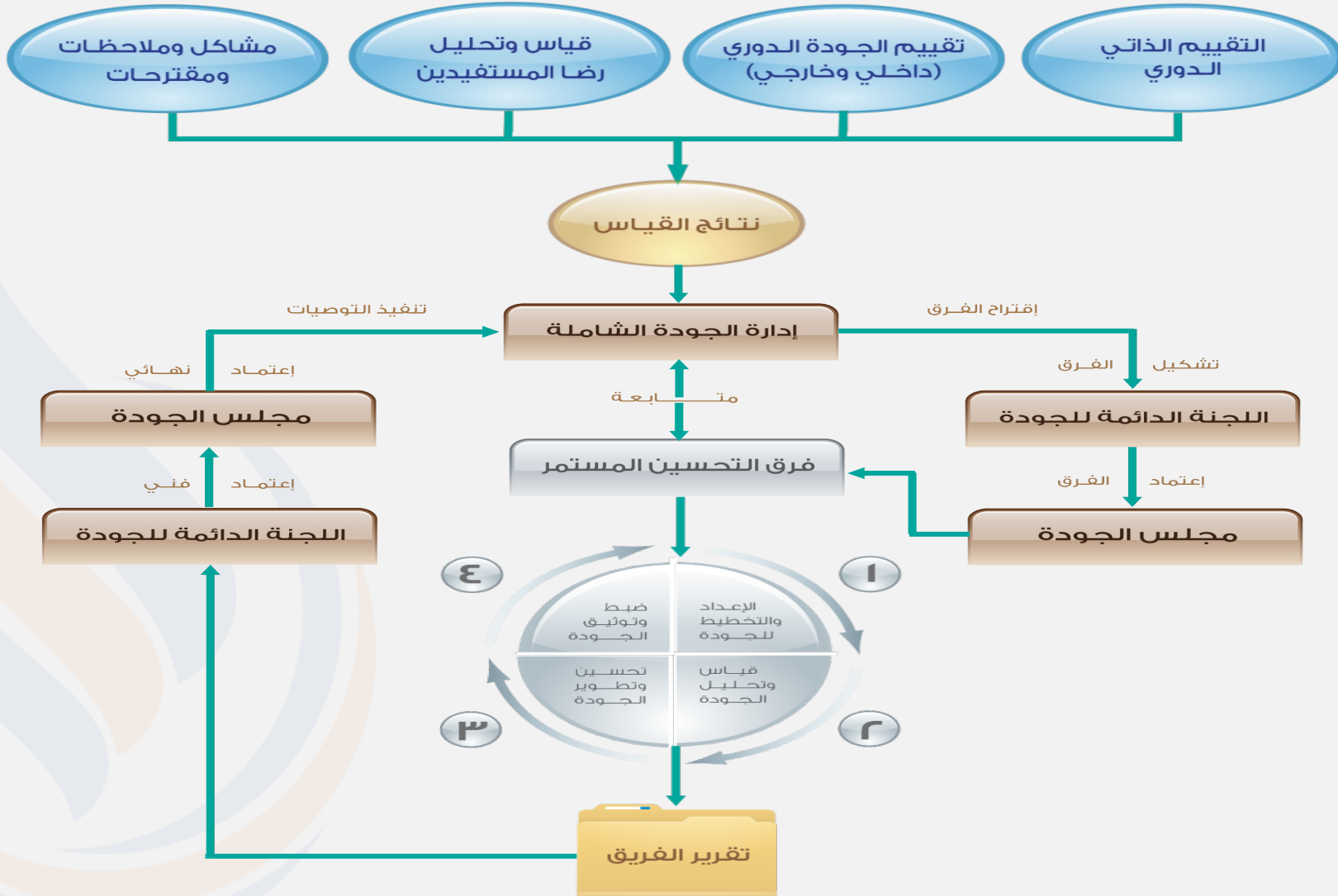
استبيان قياس رضا العاملين



وزارة الخارجية
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
اللجنة الدائمة للجودة

جميع الحقوق محفوظة لوزارة الخارجية
المملكة العربية السعودية ٢٠١١م

المراحل الإجرائية للتطبيق





AMSAK
أمسك

أدوات الجودة

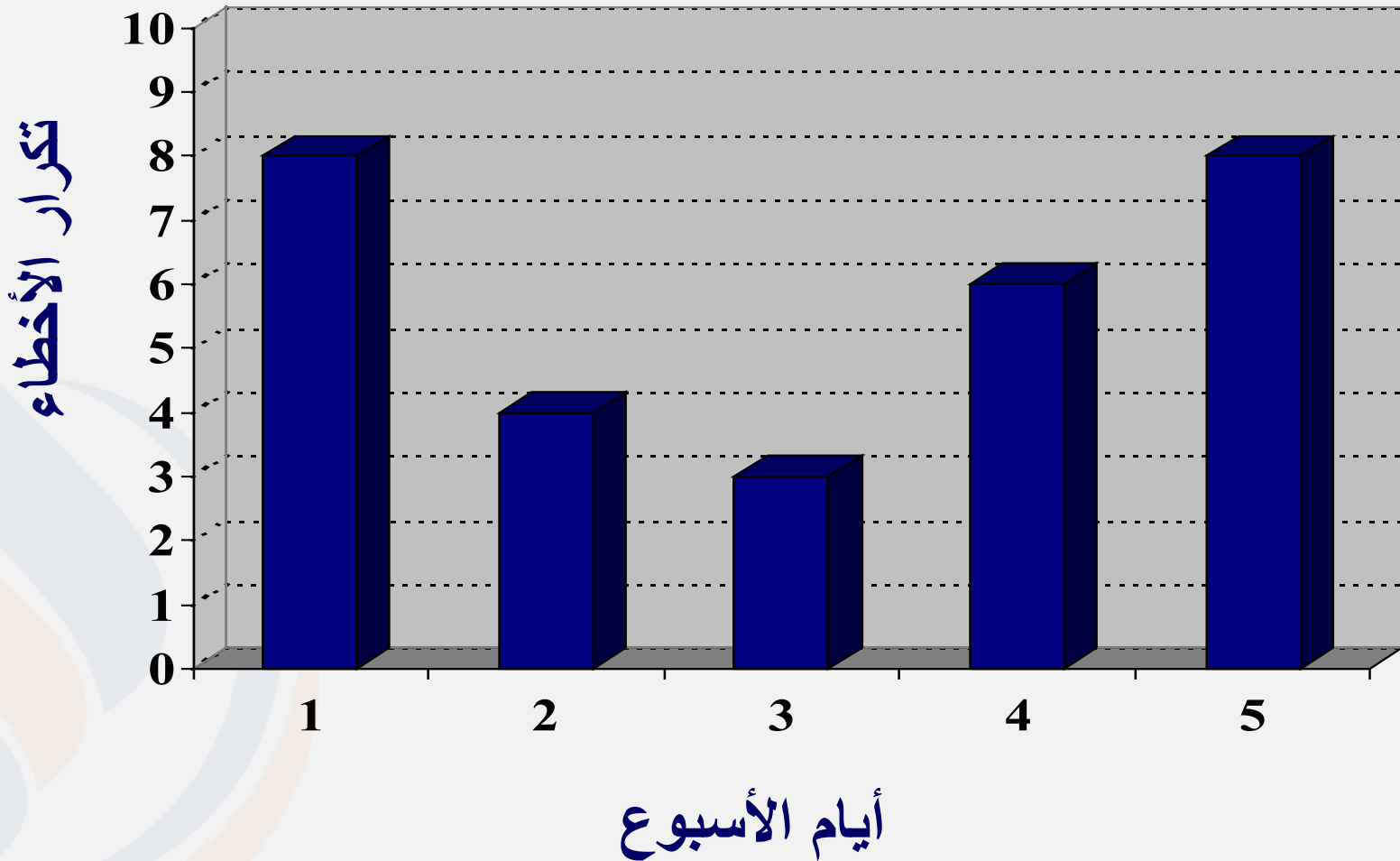
جداول الفحص

المجموع	أيام الأسبوع					المشكلة
	الإربعاء	الثلاثاء	الإثنين	الأحد	السبت	
9	II	I	I	III	II	تأخير
11	III	III	II	II	I	خطأ مطبوعي
14	V	II	I	I	V	غياب
18	X	I	II	II	III	عدم دقة
12	V	III	I	II	I	خطأ تقني
7	I	I	III	I	I	إنترنت

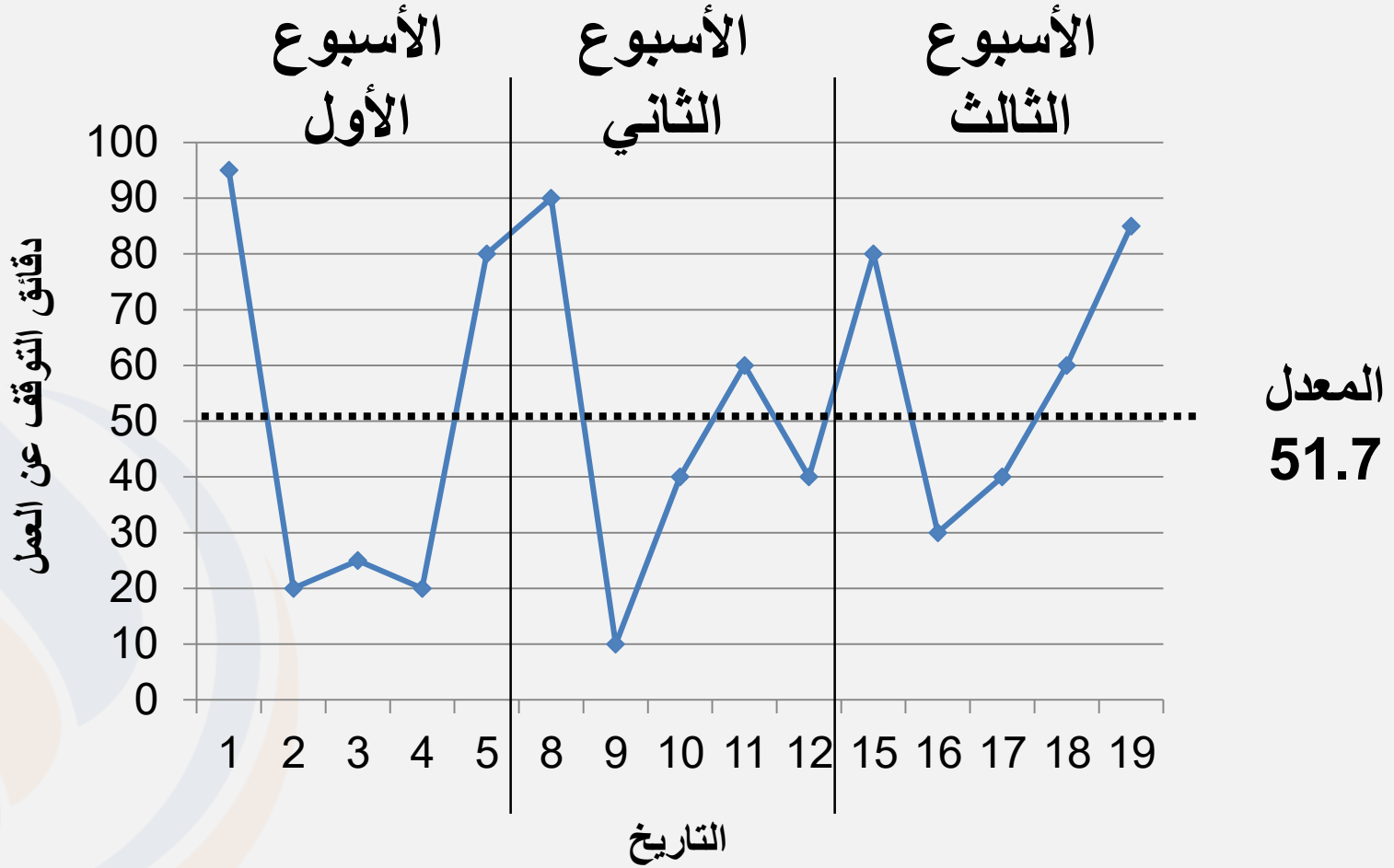
ترتيب المشكلات

النسبة التراكمية	النسبة المعيارية	التكرار	المشكلة	مسلسل
%45	%45	135	توقف الإنترنت	1
%80	%35	105	عطل في السيرفر	2
%86	%6	18	عطل في الشبكة	3
%90	%4	12	خطأ في إستخدام التقنية	4
%93	%3	9	تباطؤ في سرعة الإنترنت	5
%95	%2	6	تباطؤ في عمل السيرفرات	6
%97	%2	6	إدخال معلومات خاطئة	7
%98	%1	3	عدم فاعلية مضاد الفيروسات	8
%99	%1	3	عدم توفر المعلومات	9
%100	%1	3	تأخر في معالجة المشاكل	10
		300	المجموع	

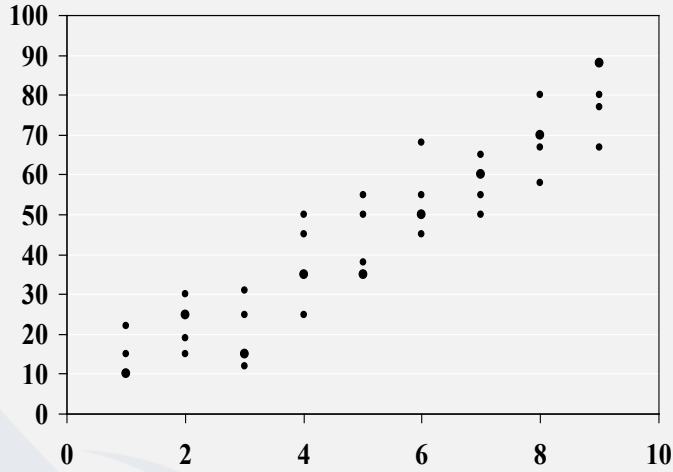
خرائط التدرج الإحصائي



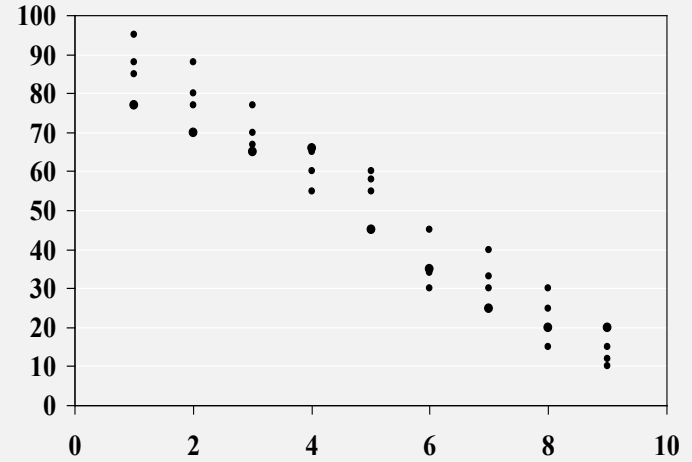
خرائط الإنسياب



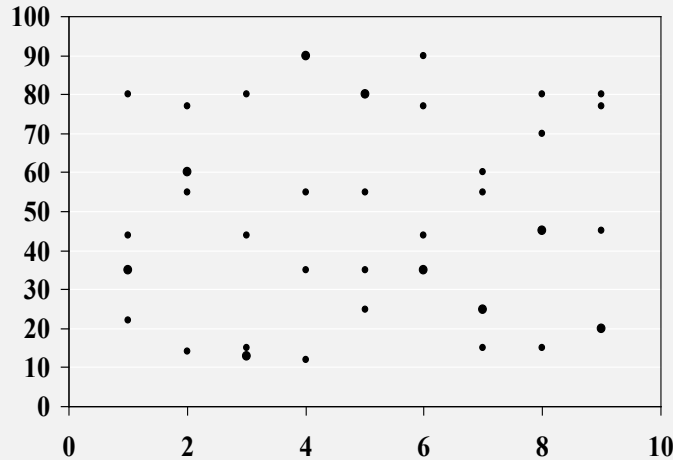
خرائط معامل الارتباط



علاقة إيجابية



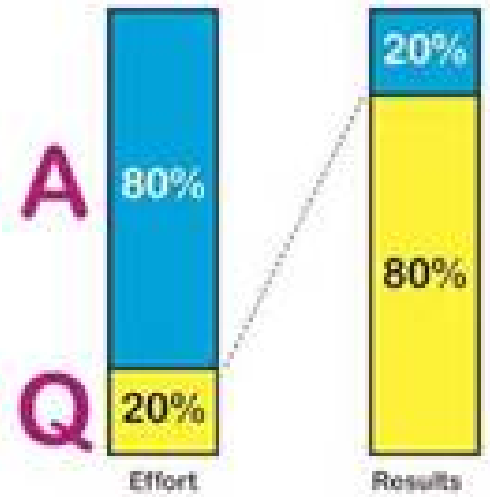
علاقة سلبية



لا يوجد علاقة

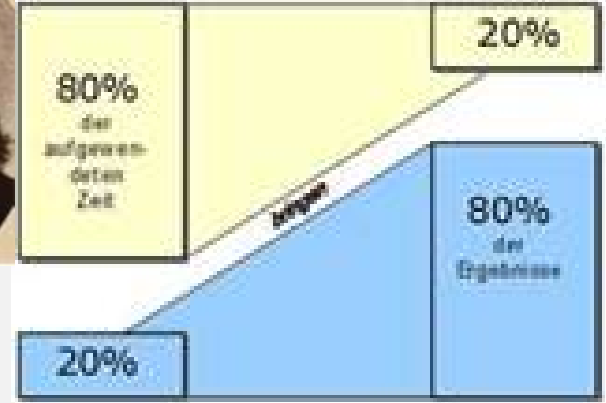
مبدأ باريتو

Pareto's Law

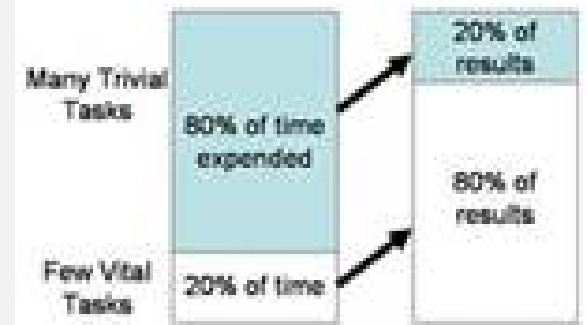
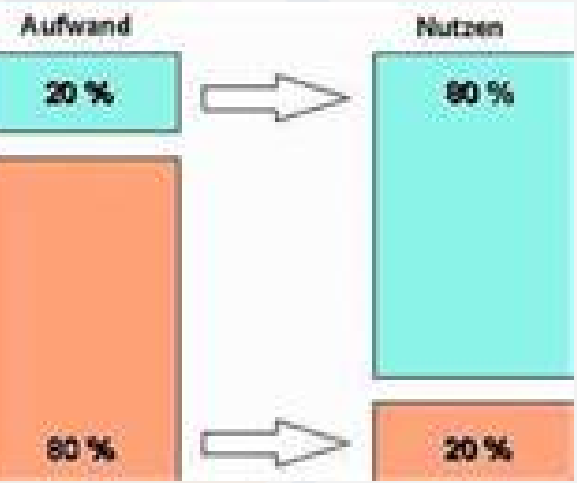


عالم إقتصادي وإجتماعي
إيطالي
ولد في باريس 1848م
وتوفي في سويسرا 1923م

Pareto-Prinzip



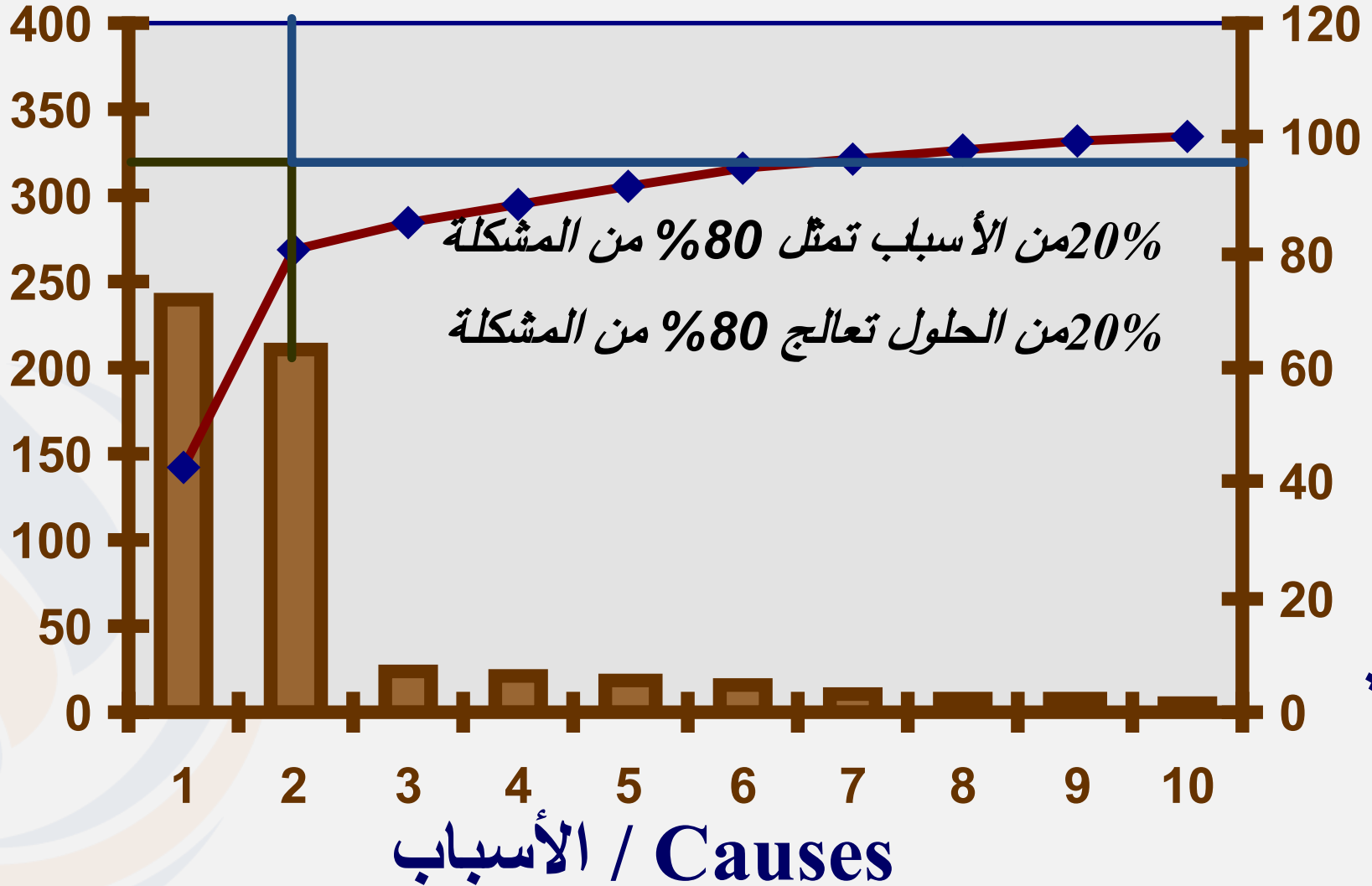
Einzelnen



مبدأ باريتو



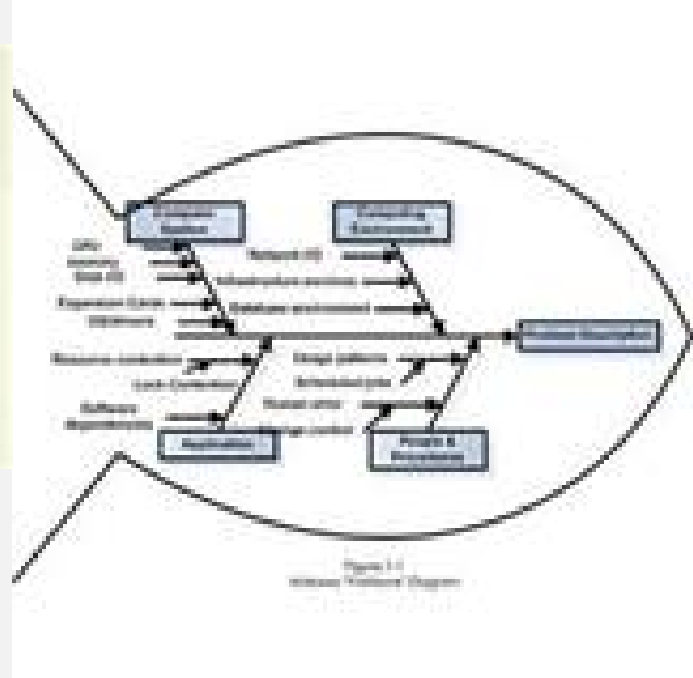
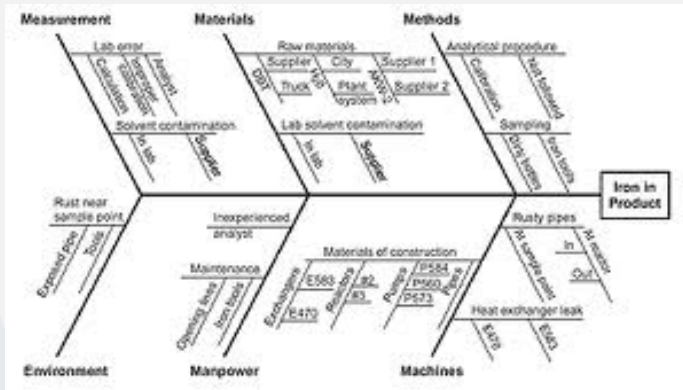
التكرار / Frequency



النسبة / Percentage

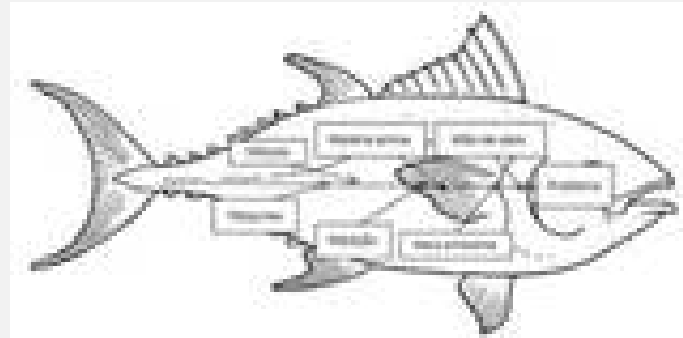
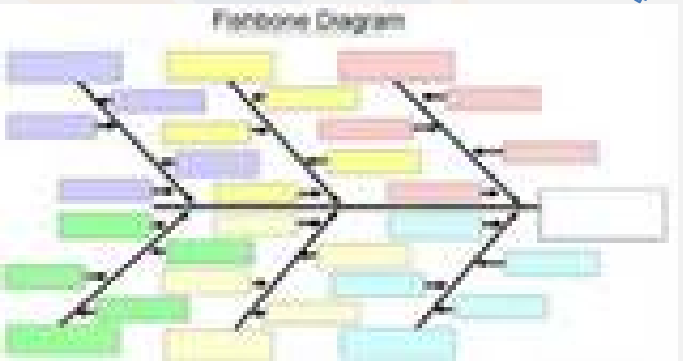
الأثر والسبب / عظم السمكة

إيشيكاوا



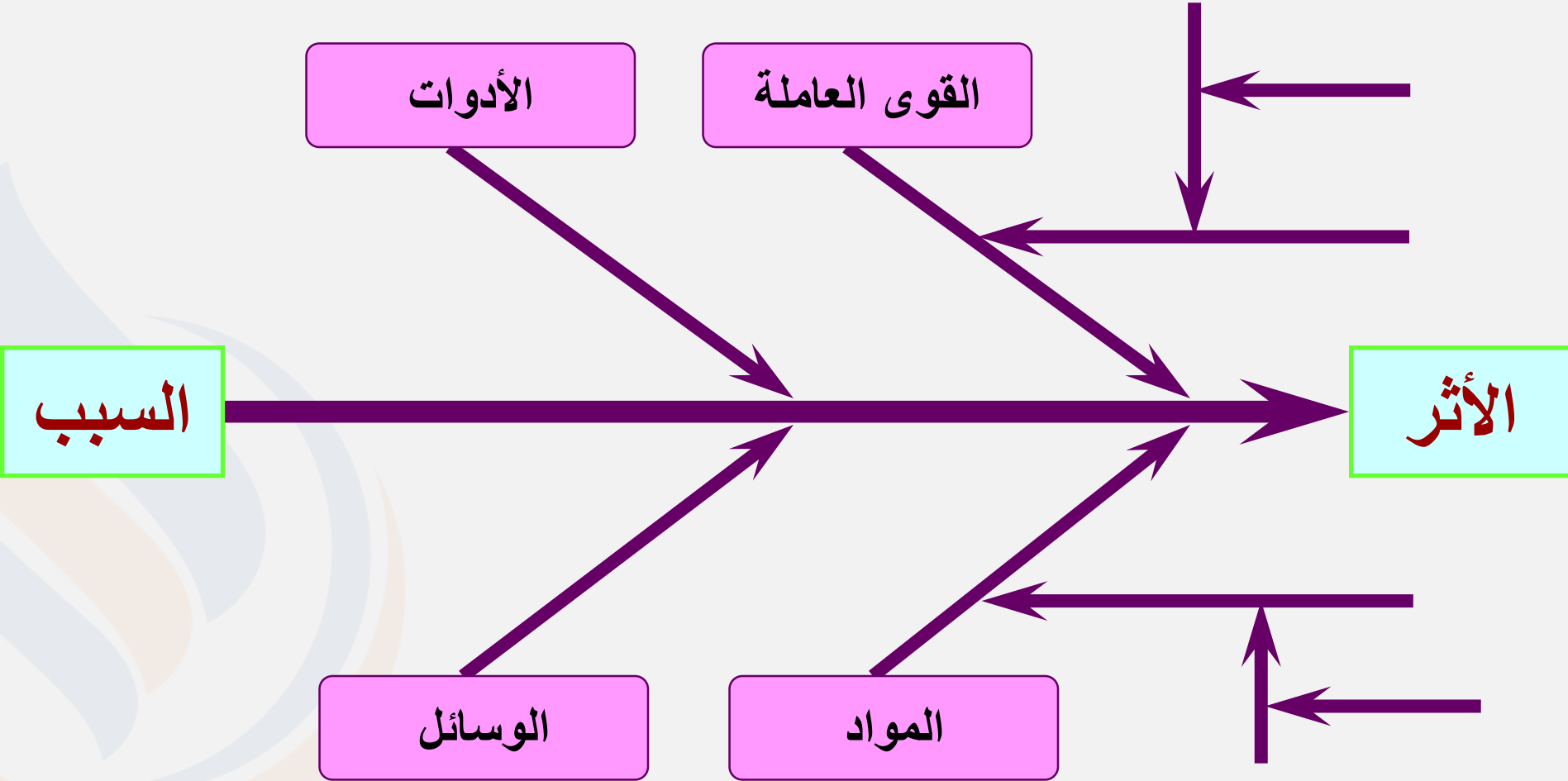
بروفيسور كاورو إيشيكاوا
 مهندس كيميائي
 جامعة طوكيو / معهد موساشي للتقنية

ولد 1915م
 وتوفي 1989م



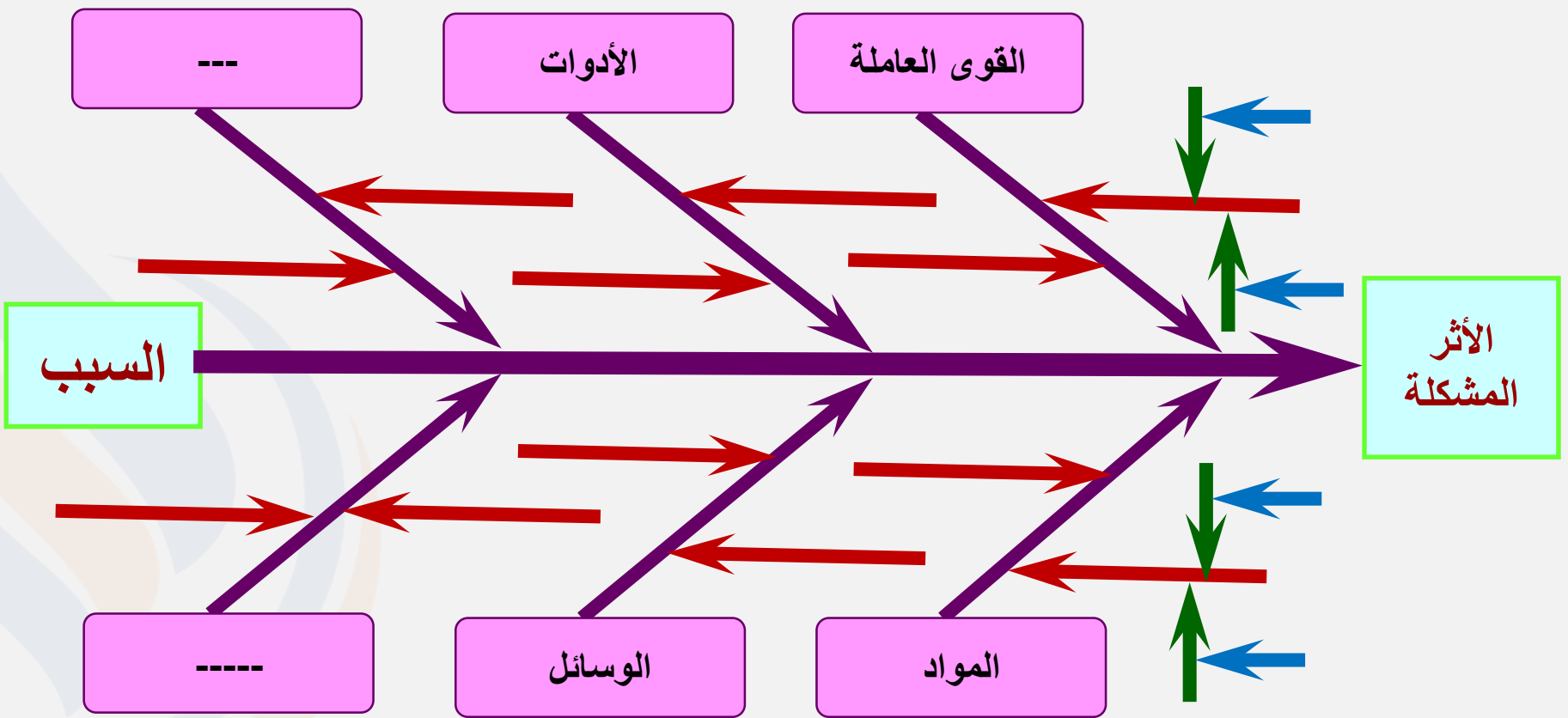
الأثر والسبب / عظم السمكة

إيشيكاوا



الأثر والسبب / عظم السمكة

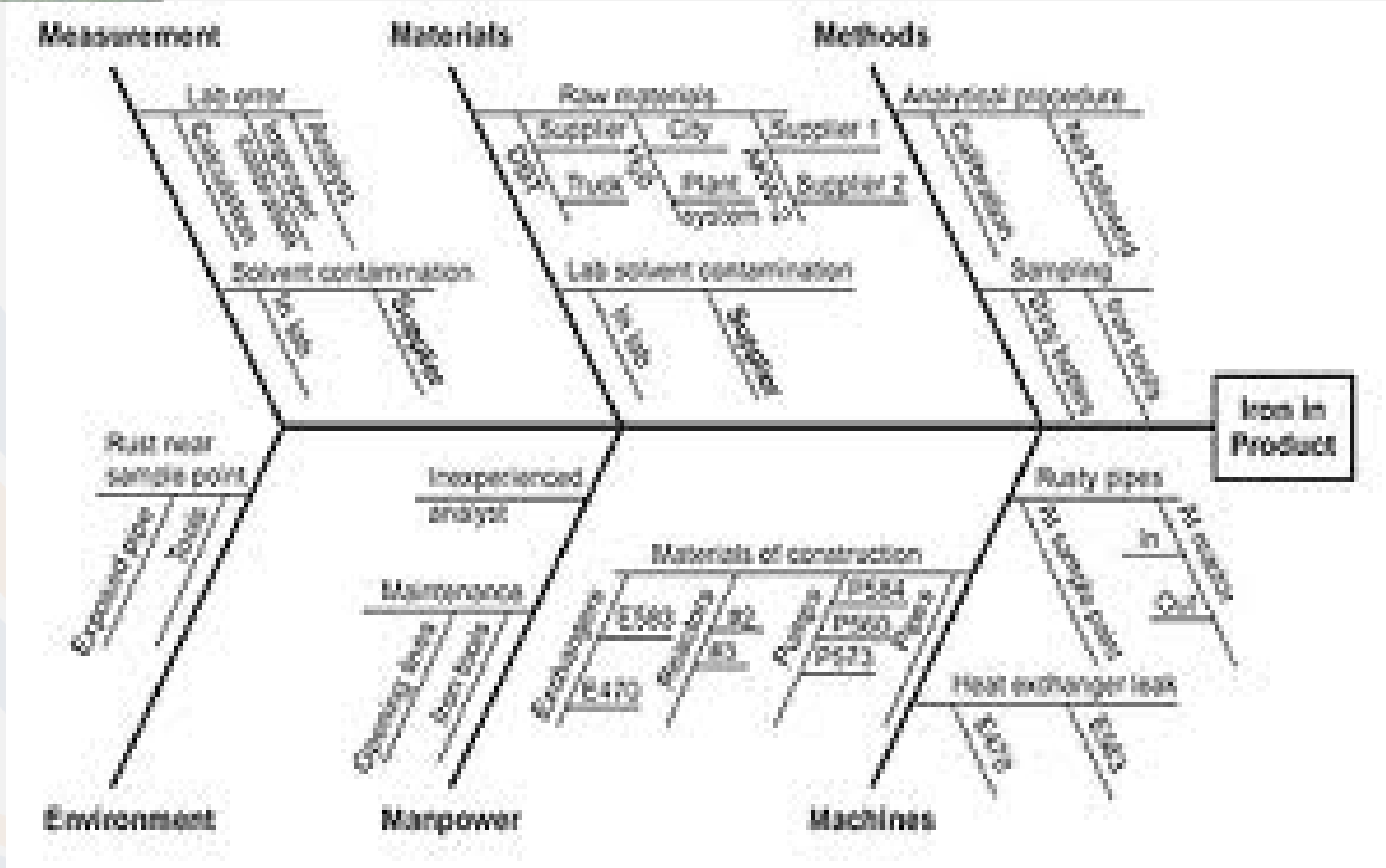
إيشيكاوا





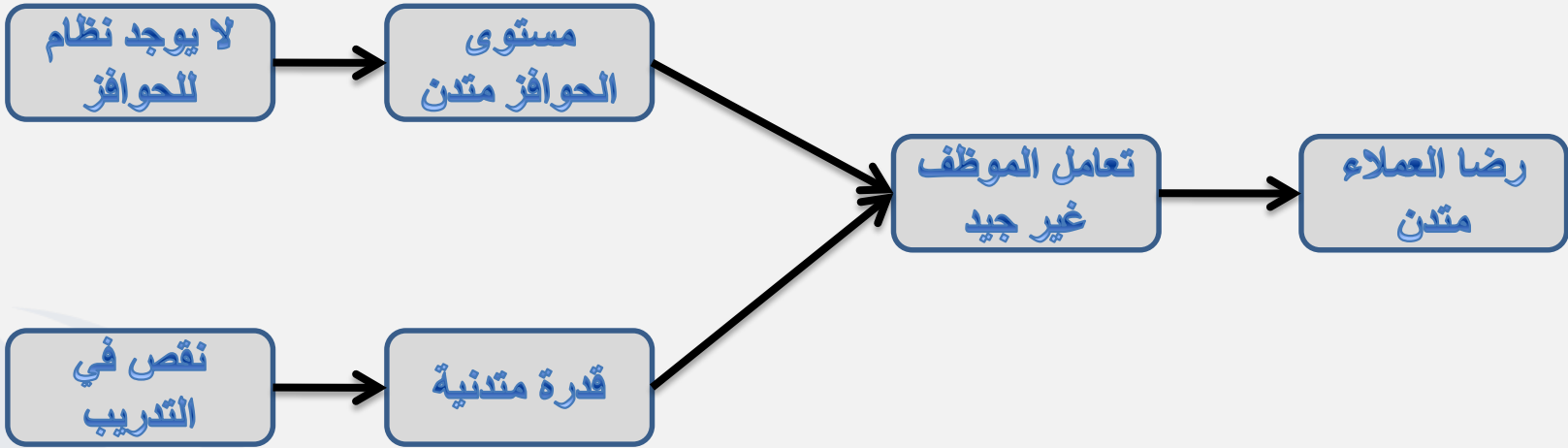
الأثر والسبب / عظم السمكة

إيشيكاوا



إيشيكاوا

العلاقة السببية



تحليل البدائل

ثانياً: تحديد معايير المفاضلة

1	مالي
2	إداري
3	جودة
4	السهولة

أولاً: تحديد البدائل

1	تدريب خاص داخلي
2	تدريب عام داخلي
3	تدريب عام خارجي
4	توظيف مدربين
5	التعاقد مع مدربين

تحليل البدائل

ثالثاً: تحديد وزن معياري للمعايير

الوزن المعياري	الترتيب	المعيار	مسلسل
0,3	3	مالي	1
0,1	1	إداري	2
0,4	4	جودة	3
0,2	2	السهولة	4
1	10		

تحليل البدائل

رابعاً: التحليل والمفاضلة

الوزن النهائي	المعايير								البدائل	م
	السهولة		جودة		إداري		مالي			
	0,2		0,4		0,1		0,3			
0,24	0,27	4	0,20	3	0,33	5	0,27	4	تدريب خاص داخلي	1
	0,05		0,08		0,03		0,08			
0,20	0,20	3	0,07	1	0,27	4	0,33	5	تدريب عام داخلي	2
	0,04		0,03		0,03		0,10			
0,16	0,13	2	0,13	2	0,20	3	0,20	3	تدريب عام خارجي	3
	0,03		0,05		0,02		0,06			
0,17	0,07	1	0,27	4	0,07	1	0,13	2	توظيف مدربين	4
	0,01		0,11		0,01		0,04			
0,23	0,33	5	0,33	5	0,13	2	0,07	1	التعاقد مع مدربين	5
	0,07		0,13		0,01		0,02			
1	1	15	1	15	1	15	1	15		

شكراً لكم



AMSAK  أمساك

مكتب الدكتور عبدالله الخلف للإستشارات الإدارية
Dr. Abdullah AL-Khalaf Consulting Office