

أهمية استخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية
السعودية لرعاية الأيتام

**The Importance of Using Six Sigma Methodology to Improve the Quality of
Performance of Saudi Charities for the Care of Orphans**

د.محمد جعفر هني¹ د.نورين بومدين²

¹ استاذ محاضر-أ، المركز الجامعي بغيليزان، الجزائر، djafarhenni@hotmail.com

² استاذ محاضر-أ، جامعة الشلف، الجزائر، nboumeddiene@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/02/01

تاريخ القبول: 2018/12/08

تاريخ الاستلام: 2018/12/01

مستخلص:

يعتبر مفهوم Six Sigma من أهم المفاهيم الإدارية في عالم إدارة الجودة الشاملة إذ يقوم على مبدأ السعي نحو تركيز الجهود لتقديم خدمات تتسم بأقصى درجات الجودة والإتقان وبأقل تكلفة وفي وقت قياسي. مع الالتزام التام بضرورة تجنب العيوب في تقديم تلك الخدمات .

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف المسؤولين في الجمعيات الخيرية وبالخصوص جمعيات رعاية الأيتام بالمملكة العربية السعودية بمنهجية Six Sigma وتوضيح الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التطبيق الصحيح لها من أجل تشجيعهم على تبنيها، في مساهمة للارتقاء بها نحو العالمية والسير بها نحو التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة ، Six Sigma ، الجمعيات الخيرية ، رعاية الأيتام

تصنيف JEL: M11 ,L15, J13, M14

Abstract:

The Six Sigma concept is one of the most important management concepts in the world of TQM. It is based on the principle of striving to focus efforts to deliver the highest quality, cost-effective, and timely services. Services.

The aim of this study is to identify the officials of charities, in particular orphan care associations in the Kingdom of Saudi Arabia, using the Six Sigma methodology and to clarify the benefits that can be achieved through the proper application of them in order to encourage them to adopt them in a contribution to elevate them towards universality and march towards excellence Institutional framework.

Keywords: Total Quality, Six Sigma, Charities, Orphan Care

JEL Classification: M11, L15, J13, M14

المؤلف المراسل د.نورين بومدين ، nboumeddiene@gmail.com

مقدمة:

تواجه المنظمات تحديات هائلة في القرن الواحد والعشرين، من العولمة إلى ثورة الاتصالات، وشبكة الانترنت إلى التحديات الثقافية والتكنولوجية المتنوعة، إلا أن هذه التحديات تفرض على المنظمات الاهتمام بتطوير جودة منتجاتها وخدماتها والقيام بتحسين المستمر لعملياتها، فالإدارة التقليدية لم تعد قادرة على مواجهة التحديات القائمة بل يجب على الإدارة التوجه إلى المفاهيم الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، وقد اعتبر كل من رواد الجودة الشاملة ضرورة اقتناع ومساندة الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، لأن غياب هذا الدور يعني الفشل المحتم.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية أسلوب Six Sigma كأحد أهم المداخل المعاصرة في إدارة وضمان الجودة الشاملة والتي تقوم على مبدأ تحقيق أفضل مستويات الجودة بأقل مرفوضات (عيوب) ممكنة سعياً نحو تحقيق هدف المعيب الصفري، محققة بذلك جملة من المزايا المتعددة لجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة العربية السعودية في تحسين جودة أداؤها وتوحيد إجراءات العمل وتوزيع المهام بفاعلية وتحقيق رضا الأيتام.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن بلورة الإشكالية من خلال السؤال الرئيس الآتي:
ما مدى مساهمة منهجية Six Sigma في تطوير جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف المسؤولين في الجمعيات الخيرية وبالخصوص جمعيات رعاية الأيتام بالمملكة العربية السعودية بمنهجية Six Sigma وتوضيح الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التطبيق الصحيح لها من أجل تشجيعهم على تبنيها، في مساهمة للارتقاء بها نحو العالمية والسير بها نحو التميز المؤسسي.

المنهج العلمي للبحث:

اعتمد البحث على أسلوب يعتمد على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع

ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ، ويتعداه إلى التحليل والربط والتفسير عند الحديث عن منهجية Six Sigma وأدائها وانعكاساتها في تحقيق الجودة في القطاع الخيري وجمعيات رعاية الأيتام في المملكة .

أقسام الدراسة:

في إطار الإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخيري السعودي.

المحور الثاني: منهجية Six Sigma كألية لتطوير جودة أداء الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة العربية السعودية.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام.

المحور الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخيري السعودي

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير المستمرين. وكأي مفاهيم إدارية تظهر وتُطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، حيث وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تُطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف وتحسين الأداء الحالي وتحسين العلاقات بين الموظفين وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات العديدة التي تُبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

وُلد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين. ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد فينهج إداري حديث، أُطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة. فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء (عقيلي: 2001، 12). وقد أسهم العديد من العلماء الأمريكيين في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هؤلاء على سبيل المثال ادوارد ديمينج (Edward Deming) وجوزيف جوران (Joseph Juran)، وفيليب كروسبي (Philip Crosby)، إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسية لما يُطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة. يتم رفع

كفاءتها بحيث يُصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة (الوادي والزعيبي:2011، 72).

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إيجاد تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أنّ الجودة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة، وفيما يلي أهمّ هذه التعاريف:

لقد عرف المعهد الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة على أنّها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين، لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة (الدعاس:2010، 96)، وتُعرف أيضاً على أنّها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل أو نهج نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه المتغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم (الحواجرة وآخرون:2011، ص560)

وقد قسّم **Witcher** عبارة إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مفاهيم: الشاملة Total وتعني أنّ كل شخص في المنظمة بما فيهم العملاء والمنتفعون منها يُعد مسؤولاً عن تحقيق الجودة. الجودة Quality وتعني تحقيق متطلبات العملاء بدقة. الإدارة Management وتعني التزام الإدارة العليا والتنفيذية بتحقيق مستويات الجودة (العضاضي:2012، 74).

ويرى (Oakland: 2000، 71) أنّ إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يعبر عن منهج شامل متكامل لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والفهم والإدراك لجميع أنشطة المنظمة، وتحقيق مشاركة جميع العاملين، وتخطيط وتنفيذ عمليات التغيير Change التي تعزز منهج الجودة الشاملة وتزيل العوائق التي تمنع تنفيذ هذا المنهج، ويركز هذا المنهج على منع وقوع المشكلات وليس علاج المشكلات بعد وقوعها.

ويُعرفها (Youssef,1994:7) بأنها فلسفة شاملة هدفها الأساسي هو تحقيق حاجات (أو ما يفوق حاجات) الزبائن الداخليين والخارجيين، ويتم ذلك من خلال خلق ثقافة تنظيمية تكفل تعهد والتزام جميع أفراد المنظمة في كل مستوياتها التشغيلية والإدارية بتحقيق الجودة، وفهم أهميتها الإستراتيجية بوضوح. ويعرفها كل من (Irani, Beskese and Love,2004:644) أنّ إدارة الجودة الشاملة هي هيكل متناسق ومتكامل متفق عليه على مستوى جميع أجزاء المنظمة وجميع مصانعها- يتعلق بجميع أعمالها وجميع عملياتها التشغيلية، ويجري تحديد وتوثيق الإجراءات الإدارية والفنية بصورة فاعلة ومتناسقة

لتوجيه الأفعال والتصرفات المنسقة Coordinated Actions المتعلقة بالأفراد والمكائن والمعلومات بأفضل الطرائق وأكثرها عملية Most Practical Ways من أجل ضمان تحقيق رضا الزبائن عن الجودة وتحقيق التكاليف الاقتصادية للجودة Economical Costs of Quality. ويؤكد (Irani, Beskese, and Love) على أن إدارة الجودة الشاملة لها أوجه أساسية أهمها التركيز على الزبون Customer Focus ومدخل النظم Systems Approach وفرق العمل Team Work ومشاركة وتعهد الإدارة Management Commitment والتحسين المستمر Continuous Improvement.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يُمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في الأهداف التالية وهي (بدر: 40، 2009) و(عايش: 2008، 26):

1. خفض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تُركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها، وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يُؤثر سلبياً على المستفيد، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للمستفيد؛
3. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير الخدمات حسب رغبة المستفيدين، حيث أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.
4. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة كفاءة المنظمة والتفوق والتميز على المنافسين؛
5. زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة وزيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات؛
6. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة؛
7. زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخيري

تُعرف إدارة الجودة الشاملة في العمل الخيري والتطوعي بأنها استثمار كافة القدرات والإمكانات المادية والبشرية لتأهيل المستفيدين وتحقيق درجة من الاستغناء والاستقرار والأمن لديهم، وذلك اعتماداً على بناء شراكات بعيدة المدى مع القطاعين العام والخاص (الثبتي: 2010: 34). حيث يركز نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخيري على إطار يتكون من مجموعة عناصر، محورها الأساسي ومحركها نحو النجاح والتميز هو التركيز على المستفيد، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التفكير بطريقة

مختلفة وتغيير أسلوب الإدارة والقيادة من توجيه وإدارة العمل من "الداخل للخارج" إلى "الخارج للداخل"، فالملاحظ اليوم في كثير من الأعمال الخيرية أنّها تعتمد على النمط السائد والتقليدي في إدارتها وهو التفكير في الداخل فقط بمعنى إغفال التفكير في المستفيد. وحين تتوجه المؤسسات الخيرية إلى تبني الأسلوب الحديث في التفكير والإدارة فهي تتجنب الهدر في الوقت والجهد والمال (الثبتي:2010،36).

رابعاً: دواعي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية

إنّ أغلب المنظمات في العالم الإسلامي في القطاع الخيري تفتقر إلى العمل المؤسسي المتميز وتفتقر إلى تطبيق معايير الجودة بمختلف مفاهيمها وتطبيقاتها المعروفة على الرغم من أنّ الجودة تمثل معلماً رئيساً في ديننا الإسلامي العظيم وفي تراثنا الإسلامي المجيد، وكثيراً ما تذكر الجودة في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة تحت أعظم مصطلحين للجودة، بل وأدق منها ألا وهما الإتيان والإحسان، وفيما يلي أهمّ الدواعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية (الجريفاني:2010،157):

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية؛
2. تعرض العديد من الجمعيات الخيرية للمزيد من الشفافية والتحديات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة؛
3. ضمان عدم الظنون والتلبس على الناس في نشاطات وأهداف الجمعيات الخيرية؛
4. إبراز العمل الخيري الإسلامي بأنّه عمل منظم ممّا يعكس صورة الإسلام الصحيحة في زمن يتعرض فيه الإسلام إلى هجمة شرسة من أعدائه؛
5. تفادي وقوع الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المساءلات القانونية، حيث يضمن نظام إدارة الجودة الشاملة التوافق مع كافة القوانين المحلية والدولية؛
6. الحاجة إلى مزيد من التحسين والتطوير في جودة الأداء وخفض التكلفة في الجمعيات الخيرية؛
7. عدم جدوى بعض الأساليب والأنظمة التقليدية السائدة في تحقيق الجودة المرغوبة؛
8. نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من الجمعيات والمؤسسات الخيرية في العديد من الدول.

خامساً: أهميّة إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخيري السعودي

تكمن أهميّة إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية السعودية من خلال ما يمكن أن تحقّقه من فوائد عند تطبيقها لمعايير ضمان الجودة، ومن أبرزها:

- ✓ التطوير المستمر لرسالة الجمعيات الخيرية وأهدافها: إذ أنّ تطبيق معايير ضمان الجودة سيدفع الجمعيات الخيرية السعودية إلى مراجعة دائمة لرسالاتها وأهدافها مما يجعلها تُواكب المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها العولمة واقتصاديات المعرفة، كما يجعلها تلي متطلبات التنمية الشاملة، خاصة أنّ معايير ضمان الجودة لا تقف عند سقف معين بل هي دائمة التطور مما يجعلها تُلاحق هذا التطور وتُسعى لتحقيق مستوياته؛
- ✓ الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية: إذ أنّ الجمعيات الخيرية السعودية تعاني من هدر الطاقات البشرية، كما أنّ مواردها المالية إمّا أن تكون عاجزة عن تحقيق متطلباتها وتنفيذ برامجها أو أنّها تستنزف في مجالات لا تخدم العملية التعليمية بصفة مباشرة، ولذا فإنّ تطبيق معايير ضمان الجودة يحقق الأسلوب الأفضل لاستخدام الموارد المالية والبشرية بصورة صحيحة.
- ✓ تحقيق الدور المجتمعي للجمعيات الخيرية السعودية: إذ أنّ رسالة الجمعيات الخيرية لا تقف عند الغايات التعليمية فقط بل تتجاوز ذلك إلى محيطها الأوسع وهو الدور المجتمعي والإنساني، ولأشك أن جودة التعليم ستؤثر بصفة مباشرة في المجتمع من خلال مخرجاتها (الطلبة)، الذين يعدون مُدخلات لعمليات وأدوار أخرى مثل القيام بالأبحاث العلمية، وتقديم الاستشارات العملية، ومساعدة متخذي القرار، والمساهمة في اقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية؛
- ✓ تطوير مهارات العاملين في مجال القطاع الخيري: إذ أنّ معايير ضمان الجودة تشترط على العاملين في المؤسسات التعليمية مستويات عالية من الكفاءة المهنية، وتدريب مستمر، واستخدام أمثل لوسائل التقنية الحديثة، وتوفير مهارات قيادية، مما ينعكس على أداء وإنتاجية العمل ويسهم في تطوير التنمية بأبعادها المختلفة؛
- ✓ نظام لتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها ويُحدد المسؤولية الإدارية والصلاحيات والمحاسبة على الأخطاء؛
- ✓ إنّ تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية السعودية أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: ISO 9000 .
- سادساً: العناصر الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية السعودية يُمثل فهم العناصر الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسية لتحقيقها، الأمر الذي يستلزم ترجمة تلك العناصر إلى واقع فعلي، ويتطلب ذلك خطوات أساسية وهي (البداع والصرابة بتصرف:2012، ص191):
- ✓ تحديد أهداف الجمعيات الخيرية وفلسفتها، بما يتلاءم مع نظام إدارة الجودة الشاملة؛

✓ تفهم فلسفة الجودة الشاملة والابتعاد تماماً عن الخوف من التغيير الذي تفرضه هذه الفلسفة لتحقيقها؛

✓ إيجاد نظام فعال للتدريب على العمل بنظام الجودة الشاملة في القطاع الخيري؛

✓ تبني أسلوب فعال للقيادة على جميع المستويات الإدارية لتشجيع عملية الالتزام، فالقيادة والالتزام أمران متلازمان. لأنه من الواجب أن يكون هناك التزام ومسؤولية نحو نجاح إدارة الجودة الشاملة؛

✓ إسهام ومشاركة الأفراد في تحقيق النجاح لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية؛

✓ الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، والقضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام في الجمعيات الخيرية، والاعتماد على سياسات أكثر واقعية، والتأكد من تحقيق أهدافها والابتعاد عن الفردية في العمل؛

✓ التخلص من تقييم أداء العاملين المبني على مقارنتهم ببعضهم البعض؛

✓ تقوية العنصر البشري وتدعيمه في إنجاز العمل، على أساس أنه العنصر الفعال في نجاح الإدارة.

سابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية السعودية

تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تُشكل المنعطف الحاسم في إمكانية التطبيق وهي كالتالي (السعودي بتصرف: 2008، 261):

1. التزام الإدارة العليا في الجمعيات الخيرية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها: وتتمثل بأن تأخذ الإدارة العليا في الجمعيات الخيرية السعودية بمجموعة من القرارات الخاصة ببرامج الجودة وأن تكون الإدارة مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات؛

2. العلاقة القوية مع المستفيدين: وتتمثل بقدرة الجمعيات الخيرية على زيادة اتصالاتها مع المستفيدين من برامجها وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل الجاد على تلبيتها وإشباعها؛

3. التدريب والتطوير للعاملين: تدريب العاملين على مبادئ وأساسيات النوعية وكيفية إكسابهم المهارات للسيطرة على النوعية لتحسين الجودة، وكذلك تدريبهم على تنمية مهارات اتخاذ القرارات وحل المشاكل، فضلاً عن تمكينهم من العمل ضمن حزم ومجموعات؛

4. التحسين والتطوير المستمر: ويتحدد في برنامج النوعية لتقليل دورة العمليات، وكذلك برنامج لتقليل زمن دورة تقديم الخدمة للمستفيد من خدمات الجمعيات الخيرية وتقليل الأعمال الورقية والمكتبية؛
5. التميز التنظيمي: قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أداءها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تُميزها عن باقي الجمعيات؛
6. تميز القيادة: يُمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تُساعد على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة؛
7. تميز المرؤوسين: يُمثل درجة اتصاف أعضاء الجمعية بالحماس المتميز في تأدية مهام الجمعية بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تُساعد على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تُعزز من تحقيق الأهداف الكلية في الجمعية أو المنظمة؛
8. تميز الهيكل: يُمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويُحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويُوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يُساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
9. تميز الإستراتيجية: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات التي تواجهها.
10. تميز الثقافة: درجة توافق السلوك تعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، الاستقلال ومواجهة المشكلات) تُسهم هذه العناصر في تفعيل الأداء البشري.
11. توكيد الجودة: يُعتبر توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في نجاح إدارة الجودة الشاملة (الرحبي: 4، 1425).
- ثامناً: ثمار تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخيري السعودي
إنَّ تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية السعودية له ثمار عملية وحقيقية تتمثل فيما يلي (الرحبي: 2014):
- ✓ الارتقاء بفاعلية وكفاءة العمل المؤسسي الخيري؛
 - ✓ غرس روح الإبداع والتعلم المستمر في العمل الخيري؛

- ✓ تعزيز ثقة المجتمع بمنشآت العمل الخيري؛
- ✓ توفير مرجعية وأسس معيارية لقياس أداء المنشآت الخيرية؛
- ✓ نشر أفضل الممارسات والتجارب في العمل الخيري؛
- ✓ تطوير وتحفيز وتكريم العاملين في القطاع الخيري.

تاسعاً: واقع إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية السعودية

إنَّ العمل الخيري في المملكة العربيَّة السعوديَّة قد قطع شوطاً لا بأس به في مجال الجودة من خلال المبادرات الجيدة من بعض الجمعيات الخيرية والتطبيقات الاحترافية في مجال إدارة الجودة الشاملة ومنها تحقيق متطلبات المواصفات القياسية العالمية لنظم الإدارة آيزو 9001 والحصول على شهادتها وتطبيق معاييرها بشكل مستدام.

كما أنَّ تدشين جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري والتنافس الشريف من قبل بعض مؤسسات العمل الخيري في المملكة للفوز بها وتطبيق معاييرها باحترافية من خلال عملية التقييم في الدورة الأولى للجائزة - ما يدعو إلى الثقة بأن العمل الخيري مقبل - بإذن الله - على مرحلة متميزة ونقله نوعية مشجعة، إلا أننا ندعو الجمعيات الخيرية السعودية المتخصصة في مجال رعاية الأيتام إلى تطبيق بعض المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة حتى يُمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثمَّ السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة (فارسي:2011،374):

✚ إعادة تشكيل ثقافة دور الأيتام: إنَّ إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المكان حيث أنَّ قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين، حيث أنَّ ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

✚ الترويج والتسويق للبرنامج: إنَّ نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، حيث أنَّ تسويق البرنامج يُساعد في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق، ويتم الترويج للبرنامج داخل دور الأيتام عن طريق تنظيم المحاضرات والدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على الجمعية:

✚ التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يُمكن أن يقوم على أساس سليم وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أنَّ تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب ينبغي أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة

(الإدارة التنفيذية، المدراء، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تُلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يُواجهونها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات؛

✚ الاستعانة بالاستشاريين: من الضروري جداً عند البدء في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج بما يُساهم في تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى من التطبيق؛

✚ الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإنَّ مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل.

المحور الثاني: منهجية ستة سيجما Six Sigma كآلية لتطوير جودة أداء الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة العربية السعودية

تُعد سيجما ستة Six Sigma من المفاهيم المطورة لإدارة الجودة الشاملة، إذ تهدف إلى الارتقاء بمستويات المنشآت الإنتاجية أو الخدمية من النواحي الإدارية والمالية والفنية عن طريق تخفيض عنصرين أساسيين يُؤثران سلباً على جودة العمليات هما المعيب Defect والتأخر Delay في تسليم المنتجات، وبذلك فإنَّ منهجية Six Sigma تُحاول الوصول إلى (3.4) وحدة معيبة في المليون.

أولاً: تاريخ Six Sigma

تمتد جذور Six Sigma لأكثر من ثمانين سنة، ففي السبعينيات والثمانينات ظهرت أفكارها من محاولات Shewhart عندما حاول إيجاد وسيلة إحصائية بسيطة يُمكن استخدامها في الرقابة والسيطرة على جودة المنتج (نوعية المادة المنتجة) حيث اخترعت ولأول مرة لوحات السيطرة النوعية Quality Control Charts، وكان Shewhart يعمل في شركة أجراس الهواتف في أمريكا الذي حاول استخدام الإحصاء في السيطرة على العملية الإنتاجية والمحافظة على استمرار بقاءها تحت السيطرة، أي إنتاج نسبة عالية من المواد المطابقة للمواصفات المقبولة وكشف أي خلل يحدث في العملية الإنتاجية وبالسرعة الممكنة، وإن وُجد الخلل وجب إيقاف العملية الإنتاجية بأسرع ما يُمكن وإزالة أسباب الخلل (القصيبي: 2012، 46)، كما يعود جذور Six Sigma إلى Gauss الذي أوجد مفهوم المنحنى الطبيعي، كما أوجد Water في عام 1992م سيجما ثلاثة كـمـعيار للقياس ويقوم على نسبة (9.73%) أو (2006) خطأ لكل مليون، وفي عام 1981م تبنت شركة موتورولا منهجية Six Sigma واستخدمتها لتحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف من خلال احتساب الاختلالات الإحصائية في مراقبة العمليات الإدارية والفنية (بدح: 2014، 493).

ثانياً: تعريف منهجية Six Sigma

يُعد مفهوم Six Sigma أحد أشهر المفاهيم في عالم إدارة الجودة ويعتمد نظام Six Sigma على التحليل المتزايد للبيانات والإحصائيات المجمعة للتعرف على مواطن الخلل والعيوب في الإجراءات أو المنتجات/الخدمات، وذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم ومحاولة تقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلاً ما أمكن ذلك، وفيما يلي تعريف Six Sigma لعدد من الباحثين:

✓ هي منهجية لحل المشاكل حيث تقوم بتقليل التكلفة وزيادة رضا المستهلك من خلال تقليل العيوب والأخطاء في المنتجات (Grue, 2006):

✓ تُعتبر واحدة من أبرز وسائل تطوير العمل التي تستخدمها الشركات من أجل التأكد من قدرتها على مواجهة التحديات المتواصلة في مجال رضا الزبائن. فهي طريقة ذكية لإدارة العمل، تضع العملاء أولاً وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى حلول أفضل (Pande and Holpp, 2002)؛

✓ إستراتيجية لتحسين الأداء عن طريق البحث عن الأخطاء وأسبابها من خلال التركيز على المخرجات التي تمثل الأكثر أهمية والحصيلة النهائية للمستهلك (Sujar, et al., 2008)؛

✓ هي مقياس إحصائي يُعبر عن وجود 3,4 مليون خطأ لكل مليون فرصة، حيث تهدف إلى الوصول إلى درجة قريبة من الكمال (Hakeem khan, 2005)؛

✓ طريقة لقياس العمليات، وهدف للوصول إلى ما يُقارب الكمال يتمثل في 3,4 مليون خطأ لكل مليون فرصة {Defect Per Million Opportunity (DPMO)}، بل هي أكثر من ذلك فهي نظام شامل ومرن لتحديد حد أقصى لنجاح العمل، حيث تعتمد على استخدام نمطي للحقائق، والبيانات وتحليل إحصائي، وتركيز مهم لإدارة وتحسين وإعادة تحديث عمليات العمل (Pande et al. 2000)؛

✓ هي فلسفة إدارية ونظرية منضبطة نحو اتخاذ القرارات، وهي أنجح وسيلة إدارية عرفها التاريخ للوصول إلى أرقى درجة من الجودة (Harry and Schroder, 2005).. فالهدف منها هو مساعدة الإداري في التعرف إلى ما لا يعرفه والتركيز على ما ينبغي أن يعرفه، واتخاذ الإجراءات لتقليل الأخطاء، وإنَّ العاملين في مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسات التي تُطبق هذه المنهجية يجدون أنَّ فهمهم للعملاء يجعل الإجراءات والعمليات أكثر وضوحاً، ومعايير قياس الأداء ذات دلالة، والعمل أكثر فاعلية. وذا عائد أكبر (أحمد وماجد: 2013، 147).

✓ تُعتبر منهجية Six Sigma منهجاً للتطوير والتحسين، فهو إستراتيجية تُمكن المنظمة من التحسين المستمر بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية، بحيث يتم تقليل الفاقد، وتستغل الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل، وفي الوقت نفسه تلي احتياجات العميل وتُحقق القناعة والرضا لديه (الحكيم: 2009).

من خلال ما تمّ ذكره من التعريفات السابقة يتبين لنا أنّ Six Sigma هي عبارة عن طريقة ذكية للتفكير والإدارة والضبط الإحصائي للجودة وما بين التركيز على العميل معتمدة في ذلك على الحقائق والبيانات والتحليل الإحصائي للوصول إلى مرحلة متقدمة جداً من الجودة فهي تسعى لتحقيق ما يلي (جوادة: 2011، 58):

- تخفيض التكلفة؛
- تحسين الإنتاج؛
- النظرة المتفحصة لحاجات العملاء؛
- تقليل زمن دورة الإنتاج؛
- تغيير ثقافي ومنهجية جديدة للتفكير؛
- التحسين المستمر للإنتاج والخدمات؛
- زيادة الحصة السوقية؛
- تخفيض نسبة العيوب في المنتجات.

ثالثاً: أهمية منهجية Six Sigma

يُمكن تلخيص أهمية Six Sigma والمزايا العديدة التي تحصل عليها المؤسسات من خلال تطبيقها كما يلي (جمهان: 2012، 28):

- تغيير ثقافة المنظمة باتجاه إيجابي من حيث ضرورة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى؛
 - التحسينات الجوهرية التي تُحدثها هذه المنهجية في العمليات والتخلص من الأنشطة التي لا تُضيف قيمة؛
 - رفع مستوى رضا العملاء وزيادة ولاءهم للمنظمة؛
 - زيادة الوعي والإدراك بطرق حل المشكلات وطرق استخدام الأدوات والتقنيات ما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين العمل الجماعي على مستوى المؤسسة ككل؛
 - زيادة كفاءة القرارات الإدارية المختلفة نتيجة الاعتماد على البيانات و الحقائق بدلاً من الافتراضات والتوقعات؛
 - تُؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية ممّا ينعكس على أرباح أكثر أو جودة أعلى في الخدمات المقدمة، حيث أشار العديد من الباحثين لدور هذه المنهجية في خفض تكاليف الجودة، حيث أنّ زيادة مستوى Six Sigma بمستوى واحد يؤدي إلى تحسين صافي الدخل بما يقرب من 10% .
- رابعاً: العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومنهجية Six Sigma

إنَّ منهجية Six Sigma تُعتبر بمثابة رؤية إدارية إستراتيجية تُمكن المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت- الطاقات الذهنية- الطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه، وتسعى لتحقيق درجة التميز عن طريق التركيز على العملاء وتحليل احتياجاتهم ومراقبة العمليات وتحسينها بصورة دورية، فهي تُمثل في آن واحد كل من الرؤية والهدف والرمز في مبادرة الجودة، وهي تتضمن العناصر التالية:

1. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): التي توفر الأدوات والأساليب اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية وتطوير وتحسين العمليات داخل المنشأة؛
2. المراقبة الإحصائية للعمليات (Statistical Process Control): حيث يتم استخدام أدوات القياس والتحليل لمراقبة العملية والتدخل في حالة حدوث انحرافات عن الخصائص القياسية للجودة؛
3. طريقة إدارية عصرية تهدف إلى تحقيق مستويات أداء قريبة من الكمال تقوم على تطوير وتحسين العمليات والتركيز على إرضاء العميل.

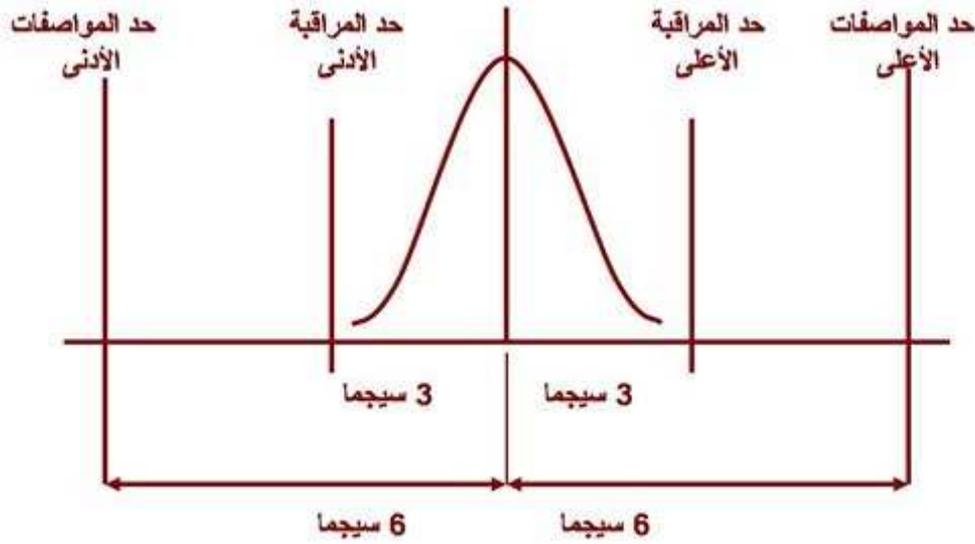
خامساً: أمثلة حول استخدام Six Sigma

يُمكن التطرق إلى أمثلة ستة سيجما مثلاً في نقل حقائب المسافرين على الخطوط الجوية لبعض الشركات التي تنقل المسافرين، وهي تعمل في حدود 3 سيجما وأربع سيجما باعتبارها من الخطوط الجوية المتميزة لأنها تعمل تحت هذا المعدل، حيث يُمكن ملاحظة أنَّ من بين مليون مسافر على تلك الخطوط فإنَّ هناك خطأ بعدم إيصال الحقائب يتراوح بين (6000 إلى 22000) من المليون لاتصل حقائبهم ممَّا يُسبب إزعاجاً كبيراً لهذا العدد آخذين بعين الاعتبار أنَّ كل شخص لم يحصل على خدمة جيدة أو حصول أخطاء مزعجة له يُؤثر على الأقل على خمسة أشخاص بنقل صورة غير جيدة عن المؤسسة التي قدمت له تلك الخدمة ، وهذا يُسبب خسارة كبيرة بعدد العملاء المتعاملين مع تلك المؤسسة والتي تسبب خسائر كبيرة على المدى الزمني ، وهذا يؤثر على استمرار تلك الشركات أو المؤسسات بالعمل والمنافسة، ويُمكن حساب الخسائر الكبيرة التي تتكبدها تلك المؤسسات، ويُمكن حسابها بمعادلة بسيطة ومقارنتها بدرجة السيجما التي تتعامل معها المؤسسة إن كانت مؤسسة خدمية أو إنتاجية أو صناعية ، والجدول الموالي يُبين تكلفة الجودة مع مستوى السيجما:

مستوى السيجما	تكلفة الجودة
2	أكثر من 40%
3	من 25% إلى 40%

من 15% إلى 25%	4
من 5% إلى 15%	5
1%	6

المصدر: جميل عثمان، Six-Sigma: أحد أحدث أساليب الجودة، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 20، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، يناير 2014م، ص 49. سادساً: حُدود المواصفات بين الثلاثة سيجما والسته سيجما إذا كانت لدينا مثلاً مؤسستين خيريتين متخصصتين في رعاية الأيتام، المؤسسة الأولى تستخدم الثلاثة سيجما، بينما تستخدم الثانية السته سيجما، سنجد أن مستوى رضا الأيتام عن الخدمات المقدمة من المؤسسة الأولى سوف يكون أقل بكثير عن المؤسسة الثانية. والشكل الموالي يوضح حدود المواصفات والمراقبة والفرق في التباين بين سيجما ستة وسيجما ثلاثة:



المصدر: جميل عثمان، Six-Sigma: أحد أحدث أساليب الجودة، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 20، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، يناير 2014م، ص 48. سابعاً: مبادئ منهجية ستة سيجما

إنَّ من أهمَّ المبادئ التي تقوم عليها منهجية Six Sigma هي كالتالي (هبة عبدالله: 2012، 16-17):
 ✓ التركيز الحقيقي والصادق على رضا العملاء: إنَّ العملاء في فلسفة منهج Six Sigma تشمل العملاء والعاملين في المنشأة وإنَّ استمرار ونجاح المنشأة يعتمد على تلبية احتياجات وتوقعاتهم ومحاولة تنفيذها ويُعد إرضاء العميل الركيزة الأساسية في تحقيق الجودة:

✓ الإدارة المعتمدة على الحقائق والبيانات: تُساعد منهجية Six Sigma في حصول المنشأة على بيانات أفضل حيث تقوم تلك المنشآت في عملية تقويم الأداء من خلال التركيز على بيانات واقعية وكافية مما يعكس متطلبات العملاء واحتواء التكاليف وتخفيض العيوب:

✓ التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية: عند تطبيق منهجية Six Sigma فإنَّ كل إجراء عملي يُشكل عملية بحد ذاته سواءً أكان تصميماً للمنتجات والخدمات أو قياساً للأداء أو تحسناً للفاعلية أو إرضاء للعملاء والتحسين المستمر، لذلك فإنَّ منهجية Six Sigma يضع العملية ويعتبرها المحور الرئيس الذي يُساعد الشركة على تحقيق النجاح المستمر:

✓ الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق: يُقصد بها أنَّ الإدارة الناجحة تسعى إلى معالجة المشكلة قبل حدوثها بمعنى أنَّ هناك إجراءات إدارية وفنية تم اتخاذها قبل حدوث المشكلة وذلك من أجل تفاديها:

✓ التعاون بلا حدود: يُعتبر عنصر التعاون أحد العناصر الحيوية التي تُساعد على تحقيق النجاح وتحسين العمل الجماعي على جميع المستويات الإدارية للشركة ومع وكلاء البيع والعملاء، حيث تُركز منهجية Six Sigma على أهمّية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلاً المنافسة بينهم، فبال تعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة التي تُساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنشأة:

✓ السعي إلى الكمال مع القدرة على تحمل الفشل: تُؤكد منهجية Six Sigma على أهمّية مبدأ السعي إلى الكمال مع القدرة على تحمل الفشل، حيث أنَّ النقطة الجوهرية في هذا المبدأ أنَّ المنشأة تضع منهجية Six Sigma كهدف لها عليها أن تواصل إلى مزيد من الكمال في الأداء بينما هي في ذات الوقت قابلة وقادرة على إدارة بعض الانتكاسات من حين إلى آخر.

ثامناً: البناء التنظيمي لمنهجية Six Sigma

إنَّ تطبيق منهجية Six Sigma في المؤسسة يرتبط بوجود أدوار جديدة ومهام جديدة للعاملين فيها، بعض هذه المهام لها مسميات خاصة مستوحاة من تقييم المستويات في فن الكاراتيه باللوان الأحزمة وتعود هذه المسميات لأحد الخبراء في شركة موتورولا ويُقسم العاملون في مشاريع Six Sigma إلى مستويات كالآتي (النعيمي وصويص: 2008، 47-78):

1. قائد التنفيذ **Implementation Leader**: ويقع على عاتق هذا الشخص تنظيم كافة جهود Six Sigma وعادة يكون في منصب نائب الرئيس ويتواصل مباشرة مع الرئيس التنفيذي للمؤسسة أو الإدارة العليا، إمّا أن يكون قائد التنفيذ خبيراً في مجال التطوير التنظيمي والجودة أو يكون مدير تنفيذي داخل المؤسسة أو ذو خبرة ومهارات إدارية وقيادية. والهدف النهائي من هذا المنصب هو قيادة

طريقة التفكير والأدوات والإجراءات المتعلقة بمنهجية Six Sigma ، فهو يُمثل ضمير الإدارة العليا ويُساعد أعضائها في الحفاظ على ممارسات Six Sigma ويكون مسؤولاً عن تنفيذ خطط تطبيق منهجية Six Sigma.

2. البطل/ الراعي أو الداعم Champion/Sponsor: هو المدير التنفيذي الذي يقوم بدعم الحزام الأسود أو مشاريع الفرق العاملة وغالباً ما يكون عضو في مجلس إدارة الشركة، ومسؤوليات الراعي أو الداعم هي:

- التأكد من سير المشاريع بما يتناسب مع تحقيق أهداف الإدارة العليا للمؤسسة ويُقدم النصائح المناسبة عند تعارضها؛

- إطلاع فرق العمل على أهم التطورات وسير المشاريع؛

- توفير المصادر التي تحتاجها الفرق، ومراجعة المهام وخطوات المشاريع؛

- الربط بين مشاريع Six Sigma في المؤسسة والتفاوض في حل النزاعات.

3. الحزام الأسود الرئيس Master Black Belt: يكون هذا الشخص بمثابة مدرب ومراقب ومستشار للأشخاص الذين يقومون بدور الحزام الأسود، ويكون الحزام الأسود الرئيس خبير في الأدوات التحليلية ل Six Sigma مع خلفية علمية في الهندسة أو العلوم أو درجة علمية عليا في إدارة الأعمال. ويقوم الحزام الأسود الرئيس بمتابعة الأحزمة السوداء والتأكد من سير فرق العمل وفق الخطط الموضوعية وكما يجب، كما يُقدم النصائح والمساعدة في المهام المتعلقة بجمع المعلومات وعمل التحليل الإحصائي وتصميم التجارب والتواصل مع المدراء؛

4. الحزام الأسود Black Belt: يُعتبر هذا الدور من أهم الأدوار في Six Sigma ، فالحزام الأسود هو وظيفة دائمة حيث يقوم هذا الشخص بتحري فرص التغيير المؤثرة، ثم تطبيقها لتحقيق النتائج.

إنّ فرق Six Sigma لا تعمل بفاعلية ما لم يتواجد حزام أسود قوي يمتلك مهارات عديدة مثل القدرة على حل المشكلات وجمع وتحليل البيانات، والخبرة التنظيمية والقيادة والتدريب والحس الإداري الجيد، بالإضافة إلى أنّه لا بد أن يكون ملماً بإدارة المشاريع. ويعمل الحزام الأسود مع الفريق المكلف بمشروع Six Sigma ويكون مسؤولاً عن هذه الفرق وعن وقت بدأ العمل بالمشروع كما يُساعد الفريق على بناء الثقة بأنفسهم وعملهم ويُشارك في تدريبهم ويُحافظ على استمرارية المشروع لتحقيق النتائج المرجوة منه، وعادة ما يكون الحزام الأسود من الإدارة الوسطى، ويُوصف بأنّه المنقذ الذي يُغير المنظمة ويُوفر لها فرص التغيير.

5. الحزام الأخضر Green Belt: هو الشخص المدرب على مهارات سيغما بمستوى يقترب من الحزام الأسود ولكنه يعمل كعضو في فريق Six Sigma ، وتكون تلك المسؤولية جزئية بحيث يعمل في وظيفة

أخرى داخل المؤسسة. وقد قامت الشركات الكبرى التي طبقت منهجية Six Sigma مثل جنرال إلكتريك بتدريب مجموعات كبيرة من موظفيها ليُصبحوا الحزام الأخضر، ويتلخص دور الحزام الأخضر في التأكد من تطبيق المفاهيم الجديدة والأدوات الخاصة بمنهج Six Sigma وإدراجها في أنشطة المؤسسة اليومية.

تاسعاً: فلسفة عمل منهجية Six Sigma

يتمثل هدف Six Sigma في تخفيض الاختلافات في العمليات باستعمال منهجية التحسين المستمر للحد من العيوب في العمليات أو التصميم أو إعادة التصميم والتي تُستعمل لإيجاد منتج خال من العيوب. ومن أجل الوصول إلى تحقيق هذا المسعى تستخدم هذه الطريقة أسلوباً محدداً لتحقيق التحسينات في المنتج باستمرار يُعرف اختصاراً DMAIC أي (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) ، وهي (عرف، قس، حل، حسن راقب)، وهي خطوات عملية مُنظمة أساسها البيانات والمعلومات والمعالجة للإحصائيات وفق أدوات Six Sigma لحل مشاكل العمل والتوصيات للتحسينات باستمرار، وفيما يلي أهم هذه العناصر (عيشاوي: 2014، 125) و (ثائر الغبان: 2013، ص141):

1. عرف **Define**: الذي يعني تحديد مشروع التحسين، التحديد الدقيق لمشاكل التحسين (بيان المشكلة)، ثم تحديد الهدف من ذلك (بيان الهدف)، وعموماً يتم بموجب هذه الخطوة تحديد ما يجب تحسينه وتطويره من أعمال ونشاطات بالمؤسسة من خلال التحديد الدقيق للمشاكل التي تُعرقل هذا التحسين، حيث يجب أن يتضمن أساساً مستوى التحسين المرغوب أو المتوقع، أي مقدر التحسين المستهدف من هذا المشروع، الذي يجب أن يكون محدداً وقابلاً للقياس، وتعتمد هذه الخطوة على تقنية Sipoc التي تعني ما يلي:

- الموردون Suppliers وهم كل الأشخاص الذي يوردون للمؤسسة شيء ما مثل تقديم المعلومات، المواد، النماذج، ... الخ؛
- المدخلات Inputs: وهي معلومات أو مواد أو غيره؛
- العمليات Process: الخطوات المتعددة لإنجاز الأنشطة؛
- المخرجات Outputs: منتجات المؤسسة من سلع وخدمات؛
- العميل Customer: الذي يستفيد من منتجات المؤسسة.

2. إجراء القياس **Measure**: فبعد تحديد مشروع التحسين والتعرف على المشاكل التي تُعيق هذا التحسين إلى غيره من الأمور التي تمت بموجب المرحلة السابقة (Define)، فإنَّ هذه المرحلة

المخصصة للقياس تُركز أساساً على تخطيط وتنفيذ قياس الأداء مقابل متطلبات وتطلعات العملاء، استناداً إلى مجموعة من المعايير لقياس المعيب من خلال استعمال الضبط الإحصائي للعديد من الأدوات العلمية والإحصائية التي سبق التطرق لها، حيث تُمثل مرتكز وجوهر تقنيات Six Sigma وأساس التحكم في السيطرة على العيوب الذي لا يتعدى 3.4 لكل مليون عملية وبذلك تحقيق أقصى ما يُمكن من فرص التحسين؛

3. **حلل Analyse:** الغرض الأساسي من هذه المرحلة هو السعي لاستغلال جميع المعلومات والبيانات التي تمّ التحصل عليها بموجب مرحلة القياس السابقة من خلال العمل على تحليل البيانات قصد التوصل إلى معرفة وتحديد الأسباب الجذرية لمجمل مشاكل ومعوقات التحسين، عن طريق تحليل مسار مسببات الفشل، ثمّ ترتيبها من حيث التأثير، تبويبها، ثمّ السيطرة عليها والتحكم فيها؛

4. **التحسين Improve :** تُعد هذه المرحلة حاسمة وتتويجاً لنتائج المراحل السابقة، حيث أنّ هدفها الأساسي هو إحداث تغييرات في العمليات التي تضمن التخلص من عيوب الخدمة تأكيداً على التحديد الدقيق لحاجات وتطلعات العملاء بموجب تلك المراحل الأنفة الذكر، وذلك من خلال تحاليل ودراسة أسباب الفشل وإيجاد حلولاً لها والسيطرة عليها، ثمّ اختيار هذه الحلول على عينة من الخدمات وتحديد نتائجها وإجراء التصحيحات اللازمة، ثمّ تعميمها فيما بعد لتشمل مجمل العمليات في الأقسام.

5. **المراقبة Control:** من أجل العمل بمبدأ التحسين المستمر وفق ما تقتضيه مبادئ الجودة، فإنّ هذه العملية لا ينبغي أن تتوقف بل دوماً هناك مجالات في حاجة إلى تحسين، ولهذا الأساس، ولهذا الأساس وبموجب هذه المرحلة التي تُركز على مراقبة مجمل هذه العمليات قصد تحقيق هذا الغرض، فإنّها يجب أن تُراعي أساساً ما يلي:

- معايير قياس الأداء باستمرار؛

- إجراء عمليات القياس؛

- تصحيح الانحرافات إن وجدت في وقتها المحدد.

وكل تلك المراحل ضمن طريقة (DMAIC) تتم بتعاون وتنسيق عال رفيع المستوى بين جميع المسؤولين والفرق المشار إليها بموجب منهجية Six Sigma بمختلف وظائفها وأدوارها، حيث تعمل هذه الأطراف مجتمعةً دوماً على تحقيق النجاح والتميز.

تاسعاً: أهمية استخدام منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام
إنّ تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام، سوف يعود بالنفع على

الجميع (الأيتام، العاملين، المتبرعين، المجتمع). وبالدرجة الأولى سوف يتم إرضاء اليتيم وذلك لأنه إذا لم يتم إرضاء اليتيم، لن يكون هناك قيمة لما نقوم به وسيترتب عليه الكثير من الهدر، وإذا لم تُرضي ونلبي احتياجات وتوقعات المجتمع والعاملين وأصحاب المصالح (المتبرعين) بالذات فإنهم يُمكن أن يتخلوا عن كل دعم مُمكن أن يُقدم ، وسيكون هناك صعوبة في الاستمرار في العمل (الثبتي، 2010:40). وفيما يلي أهم العناصر التي ستستفيد من تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية المتخصصة في رعاية الأيتام:

1, **المساهمة في إرضاء الأيتام:** إنَّ المحافظة على رضا الأيتام من خدمات الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام يتضمن التركيز عليهم والاستماع إلى توقعاتهم، وهنا ينبغي على الموظفين في هذه الجمعيات التواصل مع الأيتام حول جودة الخدمة، كما يُمكن أن يُشارك المستفيدون في رؤيا وأهداف جمعيات رعاية اليتيم. حيث يُساعد قياس رضا المستفيد من الخدمة على معرفة نقاط القوة والضعف للجمعية الخيرية. وكما هو معلوم إنَّ منهجية Six Sigma تُركز على اليتيم من خلال المرحلة الأولى ضمن مراحل التحسين المستمر وهي مرحلة Define ، وهذه المرحلة كما أشرنا سابقاً يُحاول فيها فريق Six Sigma التعرف على مدى رضا الأيتام خدمات الجمعيات الخيرية وذلك من خلال الاستماع إلى رغباتهم، ومن أهم المؤشرات التي يُمكن أن تُستعمل لقياس رضا اليتيم عن الخدمة المقدمة على سبيل المثال لا على سبيل الحصر: (شروط تقديم الخدمة (سهلة أم مُعقدة)، مُدة تقديم الخدمة: التميز في تقديم الخدمة لليتيم، حجم المبلغ أو المساعدة المالية المقدمة لليتيم، تناقص أو تزايد عدد الشكاوي المقدمة من الأيتام).

2. **المساهمة في تحقيق العوائد المعنوية للمتبرعين:** تركز منهجية Six Sigma على العمليات التي لها علاقة مباشرة في تحقيق متطلبات اليتيم من خلال تطوير الأنشطة والبرامج والوحدات ودعم البحوث التي لها علاقة بالأيتام وأسره، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بين الأقسام الإدارية في الجمعية وتحديث البيانات والمعلومات الخاصة بأداء الجمعية وتوفيرها لمستخدمي هذه البيانات والمعلومات وقت الحاجة إليها، وتوفير الخدمات المستحدثة والمتميزة للأيتام واستجابة الجمعية لشكاوي الأيتام وتحقيق رغباتهم، كل هذه الأمور تعمل منهجية Six Sigma على توفيرها وذلك بعد ما تُحدد المشكلة وتُجري القياس، وعليه فإنَّ كل هذه المقاييس لها علاقة برضا الأيتام ومن ثمَّ فإنَّها حتماً يتعود بالانفع على المانحين والمتبرعين.

3. **المساهمة في تطوير قُدرات العاملين:** إنَّ تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام، سيُساهم في تعزيز ثقافة التعلم والنمو ويضمن للجمعية الخيرية القدرة على التجديد، حيث يُعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، وذلك من خلال توجيه

الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، حيث تدرس الجمعية الخيرية لرعاية اليتيم ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات اليتيم، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة الضرورية للخدمات التي تخلق قيمة لليتيم.

4. **المساهمة في تطوير الأداء المالي الإستراتيجي:** إنَّ تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام سوف يُساهم في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي، وذلك لأنَّ منهجية Six Sigma تعمل على تخفيض تكاليف الجودة، حيث أنَّ زيادة مستوى Six Sigma بمستوى واحد يُؤدي إلى تحسين صافي الدخل بما يقرب من 10%؛

5. **تحقيق الجودة الشاملة:** تُساعد هذه المنهجية الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية اليتيم إلى الوصول بها إلى درجة من التميز تجعلها نموذجاً يُحتذى بها في تنشئة الأيتام تنشأةً صالحةً دينياً وأخلاقياً وصحياً واجتماعياً من خلال تقديم مستوى رفيع من الرعاية الشاملة، والتي لا يُمكن أن تتحقق بدون وجود أساليب إدارية تتبنى مفهوم الجودة الشاملة في جميع جوانب التعليمي والتربوي والاجتماعي؛

5. **تنمية الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين والأيتام:** نظراً للأهمية الكبيرة لواجبات ومسؤوليات الجمعيات الخيرية لكافل اليتيم، نجد هناك العديد من الأعراف والقيم والسلوكيات تمثل بمجموعها أدلة إرشادية للمسؤولية الأخلاقية في الكفالة، وتعد هذه السلوكيات الأخلاقية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في معاملة الكافل للمكفول، كما وتعد آليات تستخدمها جمعيات رعاية الأيتام لتوجيه قراراتها، وبما يتفق مع أخلاقيات الكفالة، من أجل تدعيم روح المسؤولية الأخلاقية ليس فقط مع الكافل بل في المجتمع ككل، لذلك فإنَّ تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام سوف يُعزز من الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين والأيتام على حد سواء، فمثلاً إذا تم التوصل من خلال عملية التحديد على أنَّ الأيتام يُعانون من مشكلة التمييز بينهم وسوء معاملتهم من قبل الموظفين، سوف يقوم فريق Six Sigma بتحديد مقاييس من شأنها تعزيز الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام

أولاً: **مُستلزمات تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام**
يستلزم قبل البدء في تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام توافر النقاط التالية:

- ✓ التركيز على التحسين المستمر لأنشطة جمعيات رعاية الأيتام؛
- ✓ توفير الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل؛
- ✓ دعم ومساندة الإدارة العليا؛
- ✓ التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات الأيتام؛
- ✓ تدريب وتأهيل العاملين في جمعيات رعاية الأيتام؛
- ✓ توفر الإمكانيات المادية والتقنية والإدارية اللازمة؛
- ✓ توفر البيانات والمعلومات اللازمة للخدمات المقدمة للأيتام؛
- ✓ وضع معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء اللازم بجمعيات رعاية الأيتام؛
- ✓ توفير وسيلة الاتصال الفعالة بالأيتام لمعرفة مدى رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة

ومقترحاتهم:

- ✓ الاستعانة بخبراء واستشاريين مدربين،
 - ✓ تغيير ثقافة وسلوكيات العاملين في جمعيات رعاية الأيتام؛
 - ✓ ربط منهجية Six Sigma بالمتبرعين والمانحين؛
 - ✓ ربط مكافآت العاملين في جمعيات رعاية الأيتام بنجاح التطبيق لبرامج التحسين.
- ثانياً: مقومات تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام تتوافر في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام على مجموعة من الإمكانيات الإدارية والمادية والتقنية والبشرية التي نرى أنها ضرورية لنجاح تطبيق هذه المنهجية بها:
1. الإمكانيات الإدارية:

- تتوفر لدى إدارة الجمعيات خطة إستراتيجية واضحة؛
- تتوفر لدى الإدارة العليا للجمعيات إستراتيجية واضحة لعمليات التطوير؛
- تتوفر لدى إدارات الجمعيات دليل واضح عن سياسات وأهداف الجودة في الجمعيات؛
- تضع الإدارات العليا في الجمعيات عمليات تطوير الجودة في سلم أولوياتها؛
- تبني الإدارات العليا في الجمعيات الجودة والتحسين المستمر في مهامها وتسعى للعمل من أجل ذلك باستمرار؛
- الإدارة العليا في الجمعيات لديها الاستعداد والقدرة على بناء ثقافة رقابة الجودة (الضبط الإحصائي للجودة)؛
- الإدارات العليا في الجمعيات لديها الاستعداد لربط مبادرة Six Sigma بالإستراتيجية؛

- تُؤكد الإدارة العليا في الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام دائماً أنّ التميز في خدمة الأيتام من أهم أهدافها؛
- يوجد اهتمام لدى الإدارات العليا في الجمعيات الخيرية بقياس مستويات رضا الأيتام؛
- الإدارات العليا لديها الاستعداد للالتزام الفعال لتطبيق Six Sigma ؛
- لدى إدارات الجمعيات الاستعداد لإقناع الموظفين الذين يقاومون تطبيق Six Sigma ؛
- لدى الإدارات العليا في الجمعيات الاستعداد على إيجاد تغيير ثقافي فعال لتقبل Six Sigma ودعمها والمشاركة فيها من قبل الموظفين؛
- لدى الإدارات العليا الاستعداد لدعم أنشطة Six Sigma (التدريب، اختبار المشاريع، ومراجعة النتائج...):
- لدى الإدارات العليا في الجمعيات القدرة على الاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق Six Sigma ولديها الاستعداد لتدريب العاملين والمديرين على برامج Six Sigma.
- 2. إمكانات تقنية: تتعلق هذه الإمكانيات بمدى توافر الأجهزة التقنية وأنظمة المعلومات:
- يوجد لدى الإدارات العليا في الجمعيات نظام لجمع البيانات عن الأيتام والخدمات المقدمة لهم؛
- يوجد لدى الإدارات العليا للجمعيات إمكانية لتوفير المعلومات يتم تحديث بياناته بشكل مستمر ويتم ربطه باحتياجات الأيتام بحيث يسمح بسهولة الاتصال بين المستويات المختلفة؛
- يوجد لدى الإدارات العليا في الجمعيات إمكانية لاستخدام أدوات وتقنيات حديثة لاستخدامها في عملية التدريب؛
- يُوجد لدى الإدارات العليا في الجمعيات إمكانية لتوفير نظام يُسهل عملية الاتصال بين أعضاء فريق Six Sigma ويسمح للقيام بالوظائف المتداخلة بين الفريق.
- 3. إمكانات مالية: تتعلق الإمكانيات المادية في دعم برامج الجودة والتحسين المستمر:
- يوجد لدى الإدارات العليا في الجمعيات إمكانية لتوفير الدعم المالي لعمليات التحسين المستمر؛
- يتوفر الدعم المالي لعمليات التدريب على المستويات المختلفة ل Six Sigma ؛
- يتوفر الدعم المالي لتوفير نظام معلومات وشراء تقنيات وبرامج Six Sigma وتصميمها وتطويرها؛

- يتوفر الدعم المالي للاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في عملية تطبيق Six Sigma ؛
- يتوفر الدعم المالي لمنح حوافز مادية عند وصول أعضاء فريق Six Sigma لحل المشاكل (الأهداف المطلوبة).
- 4. إمكانات بشرية: تتعلق هذه الإمكانيات بالجانب التدريب والتكويني للموظفين:
- الإدارات العليا في جمعيات رعاية الأيتام لديها القدرة على إشراك الموظفين في نشاطات الجودة وعمليات التحسين المستمر؛
- الإدارات العليا في جمعيات رعاية الأيتام لديها القدرة على إشراك الموظفين في برامج ودورات تدريب Six Sigma
- الإدارات العليا في جمعيات رعاية الأيتام الاستعداد لتحفيز العاملين لاستخدام Six Sigma.

ثالثاً: كيفية تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام

- يمر تطبيق منهجية Six Sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام عبر خمس مراحل:
1. **التعريف Define:** يتم في هذه المرحلة التعرف على المشكلة، ويتضمن تحديد العيوب والأخطاء والتعبير عنها بأسلوب كمي دقيق، وينبغي هنا التركيز على الأخطاء والعيوب من وجهة نظر اليتيم، وفي هذه الخطوة يتم اختيار فريق عمل للتعرف على المشكلة في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام، ولتكن على سبيل المثال: عدم رضا الأيتام على جودة الخدمات المقدمة من جمعيات رعاية الأيتام، حيث يُعد أي اتصال بين اليتيم والموظف في الجمعية الخيرية المتخصصة برعاية الأيتام عبارة عن مُعاملة، ويُمكن أن تشمل المعاملة الكفاءة التي تمّ بها تقديم الخدمة لليتيم المعايير التالية (السرعة، الليونة، عدم التمييز)، وكفاءة الموظف في طريقة تقديم الخدمة وغيرها من المعايير، حيث يتم حساب كل العمليات بمقياس الزمن والدقة والكفاءة العالية عند تقديم الخدمات للأيتام، حيث يتم تطبيق منهجية Six Sigma على الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام حيث يتم حساب زمن تقديم الخدمة للأيتام. وفي هذه المرحلة يقوم فريق العمل بالمهام التالية:
- ✓ تحديد الفئة المقصودة والتي لها علاقة بالمشكل؛
 - ✓ جمع البيانات الخاصة بالمشكل عن طريق البيانات أو الاستبيانات أو الملاحظات أو الشكاوى التي تصدر عن الفئات المقصودة؛
 - ✓ التعرف على السمات الحرجة للجودة من وجهة نظر المبحوثين وجعلها سمات الجودة التي يتبناها المشروع؛

✓ وضع ميثاق الفريق للمشروع وهو وثيقة هامة، تُمثل دليلاً مكتوباً للمشكلة، حيث يتضمن الميثاق وصفاً للمشكل، الفرصة، الهدف من المشكل، القيود والافتراضات على المشروع، والمجال الذي ستتم دراسته، وأعضاء الفريق ودور كل واحد منهم.

2.القياس Measure: يتم في هذه المرحلة التعرف على المقاييس الجوهرية للكفاءة والفاعلية، وجمع البيانات، مع التركيز على الحقائق والأرقام التي تُسهم في التعرف على أسباب المشكلة، حيث يتم خلال هذه المرحلة الحصول على معلومات موثوق بها، والابتعاد عن أفكار واعتقادات أعضاء الفريق، حيث تُعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تتميز بها هذه الطريقة عن الكثير من وسائل الجودة، لأنَّ الثقة في مجال العمل يجب أن تُعطى للحقائق والمعلومات، لا للعواطف والتصورات، ومن أهم فريق العمل في هذه المرحلة تتمثل في الآتي:

✓ التعرف والتركيز على الحقائق والأرقام التي تُساهم في التعرف على أسباب المشكلة؛

✓ تحديد كيفية قياس العملية وكيفية تسييرها؛

✓ تحديد ماذا نقيس؟ (مثال: زمن تقديم الخدمة أو شروط تقديم الخدمة للأيتام...الخ)؛

✓ قياس الواقع الحالي للعملية؛

✓ تحديد ما هو التغيير الذي يُعطيه نظام القياس مقارنة بالتغيير الكلي.

3.التحليل Analyse: من خلال هذه الخطوة يستطيع فريق العمل تحديد أسباب المشكلة التي تحتاج للتطوير، وذلك عن طريق تحليل البيانات التي جُمعت في الخطوة السابقة، فبعد التعرف على مستوى الأداء في مجال المشكلة، يجب القيام بالعمل للوصول إلى الأسباب الجذرية للمشكلة من خلال التحليل الإحصائي ومقارنة المعلومات وتحليلها. ومن أهم مهام فريق العمل في هذه المرحلة:

✓ القيام بتحديد أسباب المشكلة (العيوب أو الأخطاء)؛

✓ فهم البيانات (باستخدام وسائل إحصائية)؛

✓ استخدام الأدوات البسيطة لتحليل التباين واختبار الفرضيات وتحليل الانحدار لتحليل

البيانات.

4.التحسين Improve: في هذه المرحلة يتم تحديد مجموعة الأنشطة التي تُسهم في تحسين الأداء في هذه الخطوة وينبغي هنا التأكيد على استخدام الأدوات الإحصائية والعلمية بشكل صحيح، حيث نبدأ باقتراح الحلول الممكنة بمشاركة جميع أعضاء الفريق لإيجاد أفضل الحلول المناسبة لمواجهة المشكل محل البحث، أمَّا من أهم مهام فريق العمل في هذه المرحلة هو التفكير في:

✓ كيف يُمكن التخلص من أسباب الفشل أو النقائص السائدة؛

- ✓ تحديد المتغيرات الرئيسية التي سببت المشكلة؛
- ✓ القيام بتوثيق بيانات الحل؛
- ✓ القيام بتجربة الحلول وقياس النتائج.

5.المراقبة Control: تُحدد الأنشطة التي تُسهم في مراقبة الأداء للتأكد من أن التحسين المستمر، ومن أهم أهداف هذه الخطوة التأكد من عدم العودة للعادات والممارسات القديمة بها، ومن أهم مهام فريق العمل في هذه المرحلة:

- ✓ كيف يُمكن المحافظة على التحسينات وإدامتها،
- ✓ توثيق الأساليب الجديدة والإعلان عنها لكل المهتمين في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام؛
- ✓ اختيار ووضع معايير الجودة كمقياس لمراقبة الأداء.

خاتمة: حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على منهجية Six Sigma، أهميتها، فوائدها، مستلزمات أو متطلبات تطبيقها ودورها في تطوير جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام. وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج:

1. لقد قطع القطاع الخيري السعودي شوطاً لا بأس به في مجال الجودة من خلال المبادرات الجيدة من بعض الجمعيات الخيرية والتطبيقات الاحترافية في مجال إدارة الجودة الشاملة ومنها تحقيق متطلبات المواصفات القياسية العالمية لنظم الإدارة أيزو 9001 والحصول على شهادتها وتطبيق معاييرها بشكل مُستدام؛
2. يُعد مفهوم Six Sigma من المفاهيم الحديثة في إدارة وضمان الجودة يقوم على مبدأ تحقيق مستويات متميزة في الجودة بتخفيض المرفوضات أو العيوب إلى 3.4 عيب لكل مليون فرصة؛
3. يُحقق مفهوم Six Sigma عدد من المزايا للجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام منها تحسين الأداء وتبسيط إجراءات العمل وتحسين مستويات الجودة في برامج رعاية الأيتام؛
4. يحتاج تطبيق Six Sigma في جمعيات رعاية الأيتام بالمملكة إلى دعم وجهود و مشاركة جميع العاملين لديها؛
5. تتوافر في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام كل المقومات لتطبيق منهجية Six Sigma .

التوصيات:

1. الاهتمام بتبني معايير منهجية Six Sigma كمنهج متكامل لتحقيق جودة الأداء في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام للاستفادة من هذه المنهجية المعاصرة في تحقيق مستويات مرتفعة من الجودة في عمليات تقديم الخدمة للأيتام وتقليل تكلفتها وتقليل الأخطاء والمشكلات فيها؛
2. ضرورة اهتمام الإدارات العليا في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام بتوفير كافة العناصر والمقومات المتعلقة بمعايير منهجية Six Sigma والعمل على تكاملها معاً كمنهج شامل وتوفير البيئة المناسبة لنجاح تطبيق منهجية Six Sigma؛
3. ضرورة استقطاب الكوادر البشرية المتخصصة ذات الكفاءة وللتركيز على خطط وبرامج التدريب للعاملين في مجالات الجودة، وتشجيع كافة العاملين في الجمعيات على شهادات الخبرة في الجودة في منهجية Six Sigma كالحزام الأسود والحزام الأخضر؛
4. التوجه نحو تطبيق منهجية Six Sigma في بعض الأقسام والوحدات في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام حيث يُمثل ذلك بداية مناسبة، ومن ثمّ توسيع نطاق التطبيق ليشمل كافة الأقسام والوحدات في الجمعيات.

المراجع:

أولاً: الكتب

1. عمروصفي العقيلي، إدارة الجودة الشاملة، مطابع حلب للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، بدون تاريخ نشر.
2. محمد النعيمي وراتب وصويص، سيجما ستة تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، دار إتراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008م.
- ثانياً: الرسائل الجامعية
3. أحمد محمد بدح، تقدير مدى فاعلية استخدام نظام سيجما ستة في تطوير الأداء الإداري لمعهد التدريب المهني والتقني في الأردن، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 1-3 أبريل 2014م.
4. جهان أبو ناهية، مدى استخدام معيار منهجية ستة سيجما لتحقيق جودة التدقيق الداخلي (دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م.
5. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.
6. سمر جوادة، مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع

- غزة ودورها في تحسن جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011م.
7. شادي عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
8. عزة القصبي، مفهوم تقانة (Six Sigma) بين علم الإدارة وعلم الإحصاء، مجلة تنمية الرافدين، العدد 106، مجلد 34، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الموصل، 2012م.
9. هبة عبدالله، مدى الالتزام بمنهجية سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م.
- ثالثاً: المجالات العلمية
10. أحمد البداح وخالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمائها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد 9، 2012م.
11. أحمد بن عيشاي، طريقة Six Sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014م.
12. نائر صبري محمود الغبان، هيكلية الصفحات المتعددة لمصفوفة أداء السنة سيجما القائمة على خصائص التقنية المتزنة للأداء ومنهجية السيجما لقياس الأداء المؤسسي رؤية مقترحة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 25، جامعة بغداد، العراق، 2013م.
13. جميل عثمان، Six-Sigma: أحد أحدث أساليب الجودة، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 20، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، يناير 2014م.
14. سعيد العضاضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد 9، 2012م.
15. عبدالله الدعاس، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010م.
16. كامل الحواجرة وآخرون، أثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام: دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية، المجلة الأردنية في

- إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011م.
17. محمود الوادي وعلي الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الرابع، العدد 8، 2011م.
18. موسى السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008م.
- رابعاً: المؤتمرات والملتقيات
19. أحمد دودين وماجد مساعدة، مدى استخدام مفاهيم (Six Sigma) في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، المؤتمر العربي الثالث لضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2-4 أبريل 2013م.
20. زين الثبتي، الجودة الشاملة في العمل الخيري.. المستفيد أولاً، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، مجلس الغرف التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 23 أبريل 2010م.
21. عصام الرحبي، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في العمل الخيري، الملتقى السنوي الأول للجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن، الطائف، المملكة العربية السعودية، 1425هـ.
22. عماد الجريفاني، توجيه الجودة في العمل الخيري من بطاقة الأداء المتوازن، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، مجلس الغرف التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 23 أبريل 2010م.
23. فاطمة فارسي، تطوير الكفاءة الإدارية من خلال تطبيق الجودة الشاملة (تجربة مركز بيت الرفيق لرعاية وتربية الأيتام)، المؤتمر السعودي الأول لرعاية الأيتام، الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام إنسان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 26-28 أبريل 2011م.
- 24.
- خامساً: المواقع الإلكترونية
25. ليث الحكيم، نحو إمكانية تطبيق مدخل ستة سيجما المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي، 2009، على الموقع الإلكتروني: www.minshawi.com
26. عوض سالم الحربي، الجودة الشاملة ودورها في الاستدامة المؤسسية للعمل الخيري، جريدة الاقتصادية، العدد 7574، الرياض، المملكة العربية السعودية، 7 يوليو 2014.

http://www.aleqt.com/2014/07/07/article_864853.html

سادساً: المراجع باللغة الأجنبية

- Brue, G., *Six Sigma for small business entrepreneur*, Media Inc, USA, 2006. .27
- Sujar, balachandran, and rammsamy, "Six Sigma and level quality characteristics- .28
software .industries, *AIMS international journal of management*, Vol 2, Astudy on Indian
No.1, 2008
- Pande, P., and Hollop, L., *what is Six Sigma*, MC.Graw-Hill,2002 .29
- Pande, P. and Neuman, R., and Cavanagh, R. , The *Six Sigma Way: How GE, .30
Other Top Companies Are Honing Their Performance*. Mc Graw-Hill, *Motorola, and*
New York, 2000
- Hakeem Khank, Obaidullah A Study Of Critical Success Factor for Six Sigma .31
UK Organizations , (Master Thesis), Bradford university, 2005 Implementation In
- Harry, M.and Schroder ,Six Sigma: TheBreakthrough Management Strategy .32
Revolution, Doubleday Currency, New York.2005 .
- Youssef, M. **Design for Manufacturability and Time-to-Market: Theoretical .33
Foundations**, International Journal of Operations and Productions Management, No. 12,
.1994
- Irani, Z., Beskese, A., and Love, P. Total **Quality Management and Corporate .34
Culture: Constructs of Organizational excellence**, Technovation, No. 24, 2004.
- Oakland, J., Total Quality Management , Butterworth, Heinemanu. 2000. .35