

سلطنة عُمان وزارة التربية والتعليم

كتيب الجودة

إعداد شركة الجدارة للحلول التجارية

ضمن مشروع

"التوعية والتشخيص والتوثيق لعمليات واجراءات نظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم
حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية الايزو 9001:2015".

أيلول 2016

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
5	المقدمة
6	مفهوم الجودة.....
7	تطور مفهوم الجودة
8	ماذا يعني عدم الالتزام بالجودة؟
9	المنظمة الدولية للتقييس
9	فوائد تبني نظام إدارة الجودة.....
10	عائلة مواصفة نظام إدارة الجودة
10	خصائص مواصفة الايزو
10	مبادئ إدارة الجودة.....
11	هيكلية مواصفة إدارة الجودة.....
12	الفوائد المتحققة من تطبيق نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم
13	كيفية امتثال وزارة التربية والتعليم لمتطلبات مواصفة إدارة الجودة
14	مسؤوليات الإدارة العليا في مواصفة إدارة الجودة..... <ul style="list-style-type: none"> - سياسة الجودة <i>Quality Policy</i> . - أهداف الجودة <i>Quality Objectives</i> . - التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين والتطوير المستمر <i>Commitment</i> . - تحديد وتقييم وإدارة المخاطر <i>Risk Management</i> . - توفير الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الخدمة <i>Resources</i> . - التركيز على المستفيدين <i>Customer Focus</i> . - توضيح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات <i>Roles, Responsibilities & Authority</i> . - تفعيل الاتصال الداخلي <i>Internal Communication</i> . - المراجعة الادارية <i>Management Review</i> . - تكليف جهة لمتابعة النظام.
17	ما هي أهم الاختلافات بين الاصدار الجديد لمواصفة إدارة الجودة (ISO9001:2015) والاصدار السابق لها (ISO9001:2008)
20	مبدأ إدارة العمليات (نهج العملية - Process Approach)

21	حلقة التطوير المستمر (حلقة ديمينغ – Deming Cycle)
22	مفاهيم ضرورية حول إدارة العمليات..... - الفاعلية Effectiveness. - الكفاءة Efficiency. - الانتاجية Productivity.
23	تحسين نظام إدارة الجودة - QMS Improvement
25	مفهوم التدقيق الداخلي على نظام إدارة الجودة
27	إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management
28	لمحة عامة عن المشروع

الجودة

مفهومها وتطورها



مقدمة

إن الجودة ليست بالمطلب الجديد او الدخيل علينا، بل هي مطلب اسلامي قديم له مرتكزات راسخة في ديننا الحنيف، وكلمة (الجودة) تقابلها كلمة (الإتقان/ حسن العمل) من المنظور الإسلامي، والمسلم مطالب بإتقان عمله والوفاء به وذلك ابتغاءً لمرضاة الله ورسوله، قال تعالى في سورة النمل: **(صنعة الله الذي أتقن كل شيء)**، كما وقد أمرنا الرسول عليه الصلاة والسلام بالتزام الدقة في العمل وإتقان الصنعة في قوله عليه الصلاة والسلام في الحديث الشريف: **(أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)** .
وهناك دلالة واضحة في قوله تعالى في سورة التين: **(لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم)** على جودة الخلق وإحسان الخالق وإبداعه، وبالمقابل فإنه من الشكر لله على إبداع خلقه أن يكون الانسان محسناً مبدعاً في عمله وصنعتة ومهنته كائناً ما كانت، ونحن مطالبون بأن نتقن عبادتنا وأخلاقنا وأعمالنا، وأن نحسن في أقوالنا وأفعالنا

وأدائنا، وأن نتميز في مواقفنا وعلاقاتنا وتخطيطنا وإدارتنا، وأن نتقدم في إنتاجنا وعطائنا.

إن الإتيان والتقدم والتطور المؤدي إلى الجودة يحتاج إلى التأهيل والتدريب كما يحتاج إلى العلم والخبرة، وبلوغ القمة يحتاج إلى الهمة والإرادة كما يحتاج إلى الثقة والإيمان والتحفيز والجزاء كما في قوله تعالى في سورة هود: (لِيُبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) إشارة واضحة إلى أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء.

من هنا يتضح لنا أن الجودة أمر ثابت ومطلب دائم من الجميع، وأن الجودة هي الإتيان والعمل الحسن والريادة والامتياز في أداء الأعمال.

.. لذلك فإننا لم نأت بجديد .. لكننا نوضح الطريق لها.



أي أن الجَودة ... هي ... العَودة

فالجودة هي دين .. ثقافة .. سلوك .. التزام .. ممارسة وتطبيق فعلي .. ومن ثم التميز، فجودة الخدمة المقدمة للعملاء ترتبط مباشرةً بجودة العملية التي قام بها الموظف والتي أدت إلى إنتاجها.

أما مفهوم الجودة في العصر الصناعي أو الخدمي الحديث فإنه يتمثل بما سيتم إستراضه أدناه.

مفهوم الجودة



- الجودة **لا تعني** الأعلى سعراً، أو الأثقل وزناً أو الأحسن خاماً، إنما هي الدرجة التي تلبي بها مجموعة من المواصفات المتواجدة في المنتج/ أو الخدمة إحتياجات وتوقعات المستخدمين.

- الجودة هي ملائمة المنتج/ او الخدمة لاستخدام المستفيد، أو الوفاء الدقيق بمتطلبات المستخدمين.

- الجودة لها أوجه كثيرة وهي مسؤولية الجميع في الوزارة وتحديد الإدارة العليا من خلال التزامها بالجودة ودعم التحسين والتطوير وتقديم القدوة الحسنة.

- عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

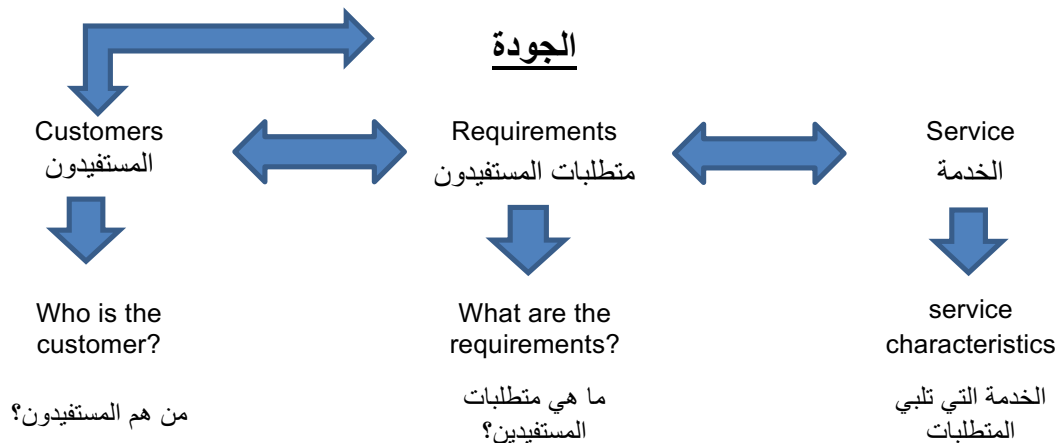
- الجودة مطلب إسلامي قبل ان يكون مطلب وظيفي.

- ارتفاع الجودة يعني ارتفاع الانتاجية وانخفاض التكلفة.

- الجودة باختصار هي إرضاء المستخدمين من خلال تلبية احتياجاتهم ومطابقة متطلباتهم وانعدام العيوب في الخدمات المقدمة لهم.



ولضمان الجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة من المؤسسة، فإنه وفي البداية لا بد لها من التعرف الواضح والدقيق على طبيعة المستخدمين من خدماتها وتصنيفهم الى شرائح وفئات بحيث يسهل بعدها التعرف على متطلبات كل فئة منهم وماهي توقعاتهم نحو المؤسسة ليتم تلبيتها في المؤسسة وبدعم كبير من الإدارة العليا فيها.



تطور مفاهيم الجودة



تطورت مفاهيم الجودة من مرحلة التفتيش (Inspection) والتي كانت تعتبر مكلفة جدا كون أنه يتم النظر في المنتج النهائي وفصل المعيب عن المقبول، ومن ثم مرحلة ضبط الجودة (Quality Control) والتي اوجد فيها لوحات الضبط الاحصائي لضمان جودة المنتجات مما ساعد على اكتشاف الاخطاء إلا أنه لم يمنع من حدوثها، اضافة الى اخضاع بعض المنتجات الى الفحوص الإتلافية (Destructive Test) والتي تعتبر كلفة كبيرة على المؤسسة.

أما مرحلة توكيد الجودة (Quality Assurance) فهي ركزت على إدارة مصادر الخلل منذ البداية وتطبيق البرامج والخطط لضبط تلك المصادر مما ساهم في تفادي المشاكل منذ بداية إنتاج المنتج/ الخدمة، واخيراً مرحلة إدارة الجودة (Quality Management) والتي تشير الى ضرورة التعرف على طبيعة المستفيدين وطبيعة متطلباتهم وتوقعاتهم ومن ثم تلبيتها وبشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، حيث ترجم هذا الفكر من قبل المنظمة الدولية للتقييس على شكل مواصفة دولية قياسية تسمى مواصفة أنظمة إدارة الجودة .ISO9001

ماذا يعني عدم الالتزام بجودة المنتجات/ الخدمات المقدمة للمستخدمين؟

إن عدم التزام المؤسسات بجودة المنتجات/ الخدمات المقدمة للمستخدمين له عواقب يتراوح اثرها من جسيم الى كارثي منها على سبيل المثال:

- وصفات طبية تصرف بشكل خاطئ.
- أخطاء طبية في عمليات جراحية كل شهر.
- مخرجات تعليم غير مستوفية للمعايير.
- عملية تعليم وتعلم ذات كفاءة منخفضة.
- أعطال في محركات الطائرات.
- رحلة هبوط خاطئ كل سنة بمطار ما.
- قطع ضائعة في عمليات توزيع البريد.
- أحذية تباع من ازواج متشابهة.
- معاملات وشهادات وخطابات خاطئة تقدم للمواطنين.
- فترات زمنية طويلة لإنجاز معاملتك.
- انخفاض الحصة السوقية ومن ثم الافلاس والخروج من السوق.
- وغيرها الكثير ..

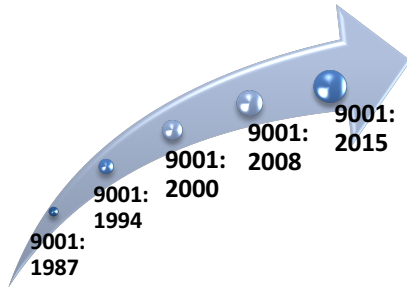
المنظمة الدولية للتقييس

International Organization for Standardization (ISO)

معنى كلمة أيزو



- كلمة الأيزو (ISO) هي شعار المنظمة الدولية للتقييس، جاءت كلمة الأيزو من الكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني المساواة والتوحيد (Equal).
- منظمة الأيزو هي منظمة عالمية غير حكومية مقرها في جنيف، سويسرا.
- هدفها توحيد المواصفات في دول العالم حتى لا تصبح عائقا أمام حرية وسهولة التبادل التجاري ما بين الدول.
- يتم مراجعة المواصفات كل خمس سنوات لضمان ملائمتها للتطبيق ويتم تغييرها إذا كانت نسبة التصويت أكثر من 75%.



مواصفة إدارة الجودة هي مواصفة عالمية صادرة عن المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، آخر إصدار لها كان في العام 2015، وهي تختص ببناء نظام إدارة يحقق الجودة داخل المنشآت ويسمى هذا النظام بنظام إدارة الجودة Quality management System (QMS).

تجني المؤسسات العديد من الفوائد من خلال تبني نظام إدارة الجودة من خلال قيامها:



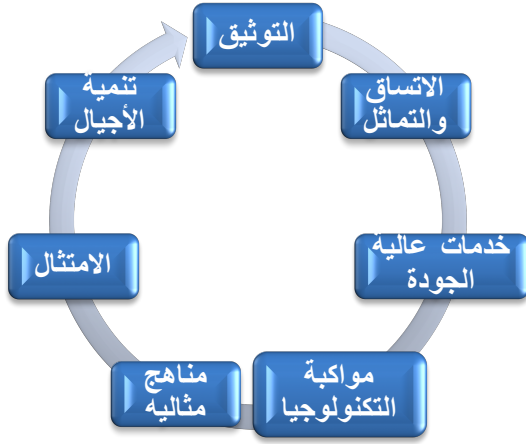
- بالتأكد من أن المنتج/الخدمة يكون بالجودة التي ترضي إحتياجات المستهلك.
- بمطابقة مع جميع القوانين والتشريعات.
- بتعزيز رضا المستهلك.
- بتحقيق التحسين المستمر للأداء.

1. **التركيز على المستفيد:** اهتمام الإدارة العليا بشكل اساسي على الايفاء بمتطلبات المستفيدين بل وتجاوز توقعاتهم.
2. **القيادة:** توحيد الهدف والاتجاه بين جميع قادة المؤسسة بمختلف مستوياتهم وضرورة قيامهم بخلق ظروف ملائمة لإشراك الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها وسياساتها.
3. **إشراك الموظفين:** إشراك وتفاعل الموظفين بمختلف مستوياتهم وفئاتهم يعتبر اساسي بتطوير وتحسين القدرات المؤسسية لخلق قيمة مضافة للمستفيدين.
4. **منهج العملية:** النتائج المأمولة يتم تحقيقها بكفاءة وفاعلية عندما يتم إدارة نشاطات المؤسسة كعمليات مترابطة ومتناسكة ومتكاملة.
5. **التطوير:** التركيز المستمر على التحسين على الخدمات/ المنتجات المقدمة للحفاظ على مستويات الاداء والتفاعل الايجابي مع المتغيرات في سياق المؤسسة.
6. **اتخاذ القرارات بناء على الادلة:** القرارات المتخذة بناء على تحليل وتقييم البيانات والمعلومات تنتج قرارات سليمة تؤدي النتيجة المرغوبة.
7. **إدارة العلاقات:** لتحقيق النجاح المستدام يجب على المؤسسة إدارة العلاقات مع الاطراف المعنية مثل مزودي الخدمات والمقاولين وغيرهم.

هيكلية مواصفة نظام إدارة الجودة الجديدة ISO9001:2015

رقم البند بالمواصفة	البند Clause
.1	المجال Scope
.2	المراجع المعيارية Normative references
.3	المصطلحات والتعاريف Terms and definitions
.4	سياق المؤسسة Context of the organization
.5	القيادة Leadership
.6	التخطيط Planning
.7	الدعم Support
.8	العمليات Operation
.9	تقييم الاداء Performance evaluation
.10	التحسين Improvement

لماذا الجودة بالنسبة لوزارة التربية والتعليم؟



- عمليات محددة في جميع المديريات.
- اتساق وتماثل ممارسات التعليم.
- ضمان مستوى عالٍ من تقديم الخدمات التعليمية.
- مواكبة التطور التقني في الخدمات التعليمية.
- مناهج خالية من الأخطاء.
- الامتثال للقوانين والأنظمة المحلية وقوانين ولوائح الوزارة.
- إعداد جيل يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة في الوزارة فإنها سوف تحقق الفوائد التالية:

ضمان مستوى عالي الأداء لعمليات الوزارة من خلال قياسات الكفاءة والفاعلية وتحسينها بشكل مستمر ومتابعتها من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء الملائمة.

توفير طريقة للإدارة العليا للتعرف على الأداء الحقيقي في الوزارة وذلك من خلال اجتماعات مراجعة الإدارة ومن نتائج قياس مؤشرات الأداء للعمليات والأهداف.

تعزيز ثقة المستفيدين بالوزارة من خلال التدقيق عليها من جهة خارجية منفصلة على العمليات للحصول على شهادة الأيزو 9001، إضافة الى كونها اول وزارة تحصل على الشهادة باصدارها الجديد 2015.

تحفيز العاملين في الوزارة بوجود بيئة خصبة للتحسين المستمر والابداع والتمكين.

تحسين الاتصالات الداخلية على مستوى جميع الوحدات من خلال تطوير العمليات المترابطة بينها.

كيف يمكن لوزارة التربية والتعليم الإمتثال الى متطلبات مواصفة إدارة الجودة بإصدارها الجديد؟

يمكن لوزارة التربية والتعليم الحصول على شهادة إدارة الجودة بإصدارها الجديد 2015 (أو الترقية إليها للمديرية الحاصلة على ISO9001:2008) من خلال اتباعها للخطوات والمراحل التالية:



ما هي مسؤولية الإدارة العليا في مواصفة إدارة الجودة.

يجب على الإدارة العليا الالتزام بوضع وتنفيذ ودعم ومتابعة واستدامة البنود الواردة أدناه:

1. سياسة الجودة Quality Policy .



- هي نظرة وتوجهات والتزام المنشأة نحو جودة الخدمة/ المنتج المقدم للمستفيدين، وهي تصريح واضح من المؤسسة لبيان مستوى أهمية الجودة بالنسبة لها.
- الالتزام بالجودة (التطابق مع المتطلبات).
- الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.
- ماهية عمل المؤسسة.
- اطار عام لأهداف الجودة والآلية المتبعة في مراجعتها.
- معلنة ومفهومة من كافة موظفين المؤسسة.
- تراجع باستمرار لضمان ملائمتها .

2. أهداف الجودة Quality Objectives .



هي أهداف تعمل على تحسين أداء عمل الوزارة على مستوى جميع الدوائر والأقسام المختلفة حيث تكون منبثقة من سياسة الجودة.

يجب أن تتوفر في أهداف الجودة الشروط التالية المكونة لكلمة

:SMART



3. التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين والتطوير المستمر Top

.management Commitment

- يجب على الإدارة العليا ان تكون هي المثال والقُدوة الحسنة في الالتزام بالجودة والتحسين المستمر والاهتمام بالمستفيدين.
- الالتزام بتوفير الموارد المختلفة اللازمة لتقديم الخدمات.
- مراقبة ومراجعة أداء العمليات ومدى فاعلية التدقيق الداخلي على نظام الجودة.
- عقد اجتماع مراجعة الإدارة ومناقشة كافة بنوده ومتابعة



- تنفيذ مخرجاته.
- الاهتمام بالتعرف على متطلبات المستفيدين وكيفية تقديمها لهم ومن ثم كيفية قياس مدى رضاهم حولها.
 - تطوير الذات وتحفيز وتمكين الموظفين ومكافأة المتميز منهم ومحاسبة المقصر.



- 4. تحديد وتقييم وإدارة مع المخاطر Risk Management.**
- تحديد العوامل التي من الممكن ان تهدد تحقيق أهداف وعمليات نظام إدارة الجودة وانحرافها عن النتائج المخطط لها. يتم عادة تقييم المخاطر من خلال تحديدها ومن ثم تقييم مدى احتمالية حدوثها مع مدى خطورة حدوثها.



- 5. توفير الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الخدمة، مثل:**

- **الموارد البشرية Human Resource.** يجب على إدارة الوزارة توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الخدمات بالجودة المطلوبة من حيث الأعداد المناسبة والمؤهلات العلمية والتدريب والمهارات والخبرات الكافية.



- **البنية التحتية Infrastructure.** يجب تحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية الضرورية لتحقيق المطابقة للخدمات مع المتطلبات، وتتضمن البنية التحتية المباني واماكن العمل والمرافق ومعدات العمليات (الأجهزة والبرمجيات) والخدمات المساندة (مثل النقل ووسائل الاتصال ونظام المعلومات).



- **بيئة العمل Work Environment.** يجب على إدارة الوزارة ان توفر بيئة العمل الملائمة لإنجاز العمليات (حرارة/ رطوبة/ تلوث/ ضوضاء/ ..) لضمان انجازها بكفاءة وفاعلية وفقاً لمتطلبات واحتياجات المستفيدين.



- 6. التركيز على مستفيدين Customer Focus.**
- يجب تحديد مختلف فئات وشرائح المستفيدين من الوزارة وذلك لتحديد متطلباتهم وتوقعاتهم. تصميم العمليات والاجراءات الداخلية بحيث تعمل على الايفاء بتلك الاحتياجات. ايجاد طرق تعمل على قياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة لهم.



7. توضيح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات .Roles, Responsibilities & Authority.

ضرورة قيام الإدارة بتوضيح أدوار ومسؤوليات وصلاحيات مختلف الموظفين وخطوط السلطة فيما بينهم.



8. تفعيل الاتصال الداخلي .Internal Communication

ضرورة قيام الإدارة بتوضيح قنوات الاتصال والتواصل فيما بين الموظفين وتحديد وضبط عملية الاتصال من حيث توضيح (الحالات الموجبة للاتصال/ مع من يتم الاتصال/ من يقوم بالاتصال/ كيفية الاتصال/ اوقات الاتصال/ ..).



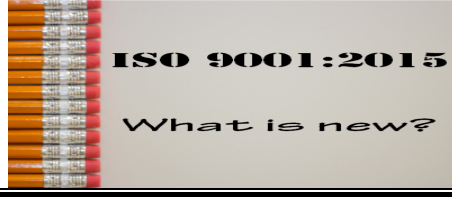
9. المراجعة الادارية .Management Review

مراجعة أداء نظام إدارة الجودة على فترات مخطط لها مسبقاً للنظر في:

- نتائج عمليات التدقيق.
- التغذية الراجعة من المستخدمين.
- أداء العمليات ومطابقة الخدمة.
- حالة الإجراءات التصحيحية.
- التغييرات التي يمكن ان تؤثر على نظام إدارة الجودة.
- متابعة الأعمال المتخذة في مراجعات الإدارة السابقة.
- مخرجات الاجتماع تتضمن:
- قرارات تتعلق بالتحسين على فعالية نظام إدارة الجودة من خلال تحسين العمليات او ادخال عمليات جديد مثلاً.
- التحسين على الخدمة فيما يتعلق بمتطلبات المستخدمين.
- الاحتياجات من الموارد.

10. تكليف جهة لتنفيذ ومتابعة مايلي:

- الإشراف على تطبيق نظام إدارة الجودة.
- تعزيز الوعي لدى الموظفين في الوزارة بمتطلبات واحتياجات المستخدمين
- ابلاغ الإدارة العليا حول أداء نظام إدارة الجودة ومدى الحاجة لإجراء عمليات التحسين.
- التخطيط والتنفيذ لعمليات التدقيق الداخلي ومتابعة حالات عدم المطابقة والاجراءات التصحيحية المتخذة.
- الاعداد لاجتماع مراجعة الإدارة.
- التخطيط والاشراف على تنفيذ مسوحات رضى المستخدمين وغيرها من المسوحات ذات العلاقة.



ما هي أهم الاختلافات بين
الإصدار الجديد لمواصفة إدارة الجودة (ISO9001:2015)
والإصدار السابق لها (ISO9001:2008).

إن أهم الاختلافات في الإصدار الجديد لمواصفة إدارة الجودة يكمن في البنود التالية:

1. الهيكل العام للمواصفة (High level structure):
المواصفة بإصدارها الجديد 2015 تتضمن 10 بنود بينما القديمة 2008 تتضمن 8 فقط وكما هو
موضح تالياً:

آيزو 9001:2015	آيزو 9001:2008
بند 1 مجال التطبيق	بند 1 مجال التطبيق
بند 2 المراجع القياسية	بند 2 المراجع القياسية
بند 3 المصطلحات والتعريفات	بند 3 المصطلحات والتعريفات
بند 4 سياق المؤسسة	بند 4 نظام إدارة الجودة
بند 5 القيادة	بند 5 مسؤولية الإدارة
بند 6 التخطيط	بند 6 إدارة الموارد
بند 7 الدعم	بند 7 تحقيق المنتج
بند 8 التشغيل	بند 8 القياس والتحليل والتحسين
بند 9 تقييم الأداء	
بند 10 التحسين	

2. تعديلات على بعض مبادئ نظام إدارة الجودة:

الآيزو 9001:2015	الآيزو 9001:2008
التركيز على المستفيدين	التركيز على المستفيدين
القيادة	القيادة
مشاركة الافراد	اندماج الافراد
نهج العملية	نهج العملية
* تم دمجها مع نهج العملية	نهج النظام في الإدارة
التحسين	التحسين المستمر
اتخاذ القرارات استناداً على الدلائل	اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق
إدارة العلاقات	علاقة تبادل المنفعة بين الموردين

3. تعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة:

آيزو 9001:2015	آيزو 9001:2008
المنتجات والخدمات	المنتجات
غير مستخدمة- يتم استخدام مصطلح امكانية التطبيق (قابل للتطبيق / غير قابل للتطبيق)	الاستثناءات
غير مستخدم- يتم تعيين نفس المسؤوليات والصلاحيات لكن ليس بالضرورة ان تكون لشخص واحد	ممثّل الإدارة
مراقبة وقياس الموارد	مراقبة وقياس المعدات
المعلومات الموثقة	الوثائق والسجلات
بيئة تنفيذ العمل	بيئة العمل
المنتجات والخدمات المقدمة من جهة خارجية	المنتجات المشتراة (المشتریات)
المزود الخارجي	المورد

4. متطلبات تم إلغاؤها:

- دليل الجودة
- ممثّل الإدارة
- الإجراءات الأساسية الستة
- الإجراءات الوقائية.



5. متطلبات تم اضافتها:

- سياق المؤسسة
- تحديد المخاطر
- معارف المؤسسة
- خطط تحقيق الأهداف
- تخطيط التغييرات



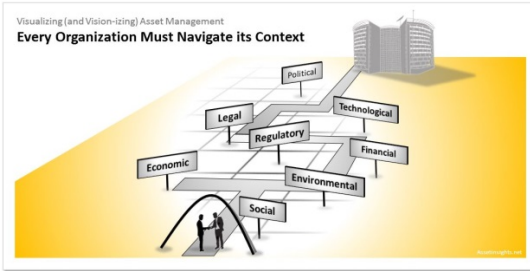
6. زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا.

يتطلب الاصدار الجديد مشاركة والتزام كبير من الإدارة العليا من حيث وضع سياسة وأهداف الجودة والالتزام بالمتابعة والتحسين والتطوير وغيرها وفقاً لما هو موضح أدناه في البند الخاص بـ "ما هي مسؤولية الإدارة العليا في مواصفة إدارة الجودة".



7. التفكير المبني على المخاطر - Risk-based thinking

تحديد العوامل التي من الممكن ان تهدد تحقيق أهداف وعمليات نظام إدارة الجودة وانحرافها عن النتائج المخطط لها، ويتم عادة تقييم المخاطر من خلال تحديدها ومن ثم تقييم مدى احتمالية حدوثها مع مدى خطورة حدوثها.



8. تحديد سياق المؤسسة – Organization Context

تحديد أهم القضايا الداخلية والخارجية (السلبية والإيجابية) التي من الممكن ان تؤثر على المؤسسة وعلى امكانية تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية مثل القضايا التكنولوجية والتشريعية والاجتماعية والقيم والثقافة المؤسسية والمعرفة وغيرها.

مبدأ إدارة العمليات (نهج العملية - Process Approach).

تعريف العملية - Process



هي عبارة عن نشاط (أو مجموعة من النشاطات) تقوم بتشغيل واستثمار موارد المؤسسة وإدارتها بشكل يتم فيه تحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوبة، وعادة تكون المخرجات من عملية ما هي مدخلات لعملية أخرى تليها، وكما هو موضح بالشكل ادناه.



عند بناء العمليات والإجراءات يتم اتباع نهج سير العمليات (Process Approach) بتحديد المدخلات والموارد والضوابط والمخرجات وترابط العمليات ببعضها البعض.

المدخلات: قد تكون مواد، بيانات، أوامر عمل، وثائق، رسومات، مخططات، قرارات، ... الخ.

الموارد اللازمة: موارد بشرية، بنية تحتية، بيئة عمل محددة، ... الخ.

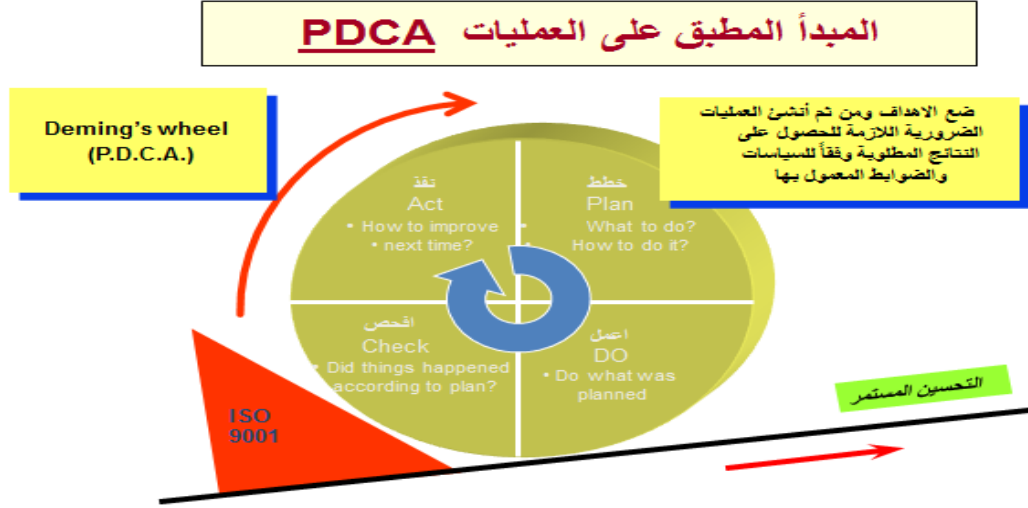
الضوابط: هي الانظمة، القوانين، التعليمات، اللوائح، اجراءات ومنهجيات العمل، المواصفات القياسية ... الخ.

ومن ثم يتم عمل قياسات دورية لمخرجات العمليات ومن ثم تحليل تلك المخرجات لتكون مدخلاً للتحسين والتطوير المستمر على العملية (أنظر الشكل ادناه)، مع مراعاة تداخل العمليات فيما بينها وتأثيراتها على بعضها البعض، وهذا ما يسمى بنهج العملية.



حلقة التطوير المستمر (حلقة ديمينغ – Deming Cycle)

يوضح الشكل ادناه حلقة التطوير المستمر المطبقة على العمليات ووفقاً لما هو موضح أدناه:



خُطت: إنشاء الإجراءات والخُطت والأهداف والمتطلبات والسياسات القانونية والتنظيمية، مع تحديد المخاطر والأفعال لإجتنابها.

إعمل ما خطت له: تطبيق الإجراءات والخُطت والأهداف.

إفحص ما تم انجازه: مراقبة وقياس العمليات والتأكد من تحقيق الأهداف والخُطت.

نفذ التحسين: اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين المستمر لأداء العمليات.

مفاهيم ضرورية حول إدارة العمليات

- **فاعلية العملية (Effectiveness):** قدرة العملية على تحقيق النتائج المخطط لها بالشكل المطلوب بغض النظر عن الموارد المختلفة المستخدمة في إنجازها.
- **الانتاجية (Productivity):** العلاقة ما بين النتائج المنجزة والموارد المستخدمة لإنجازها، أي أن الانتاجية = المخرجات الخاصة بالعملية / المدخلات المستخدمة في إنجازها.
- **كفاءة العملية (Efficiency):** قدرة العملية على تحقيق النتائج المخطط لها بالشكل المطلوب مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين الموارد المختلفة المستخدمة في إنجازها مقارنة مع الموارد المعيارية للعملية. مثلاً: إذا كان هنالك حاجة لطباعة خطاب مكون من 100 كلمة فإن مفهوم الفاعلية والكفاءة يتوضح بمايلي:

موظف ب	موظف أ	
الحاجة الى طباعة خطاب مؤلف من 100 كلمة.		المدخلات
15 كلمة/ دقيقة.		الانتاجية المعيارية
موظف عدد = 1 جهاز كمبيوتر وطابعة. ورق ابيض عدد 1 ورقة.		الموارد المعيارية
موظف عدد = 1 جهاز كمبيوتر وطابعة. ورق ابيض عدد 6 ورقات.	موظف عدد = 1 جهاز كمبيوتر وطابعة بكلفة. ورق ابيض عدد 1 ورقة.	الموارد المستخدمة فعلياً
15 دقيقة	10 دقائق	الزمن الفعلي المستغرق
الخطاب مطبوع	الخطاب مطبوع	المخرجات الفعلية
الخطاب مطبوع وبدون أخطاء الفاعلية 100%	الخطاب مطبوع وبدون أخطاء الفاعلية 100%	الفاعلية
100 (كلمة) // 15 (دقيقة) = 7 (كلمات/ دقيقة).	100 (كلمة) // 10 (دقيقة) = 10 (كلمات/ دقيقة).	انتاجية الموظف
$\%47 = (15/7) * \%100$	$\%67 = (15/10) * \%100$	الكفاءة

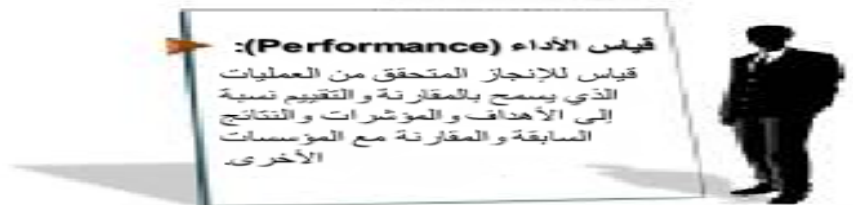


تحسين نظام إدارة الجودة - QMS Improvement

إن تحسين نظام إدارة الجودة يأتي كنتيجة لعملية تحليل البيانات والمعلومات من مصادر عديدة مختلفة (التدقيق بكافة أنواعه/ مسوحات قياس رضى المستفيدين/ الشكاوى والاقتراحات/ نتائج قياس أداء العمليات/ دراسات البحث والتطوير/ المقارنات المعيارية/ ... وغيرها).

بعد أن يتم تحليل تلك البيانات فإنه يتم مقارنتها مع سياسة وأهداف الجودة ومن ثم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حيالها بهدف تحسين وتطوير كفاءة وفاعلية نظام إدارة الجودة لضمان الامتثال والتحسين المستمر.

مفهوم الأداء ...



الاداء الفردي: هو مستوى حسن انجاز الاعمال التي يمارسها الفرد ضمن مسؤولياته في قسمه/دائرته مقارنةً بالأهداف التي وضعت له والتي تساهم في تحقيق أهداف القسم/ الدائرة التي ينتمي اليها.

أداء القسم/ الدائرة: هي مستوى حسن انجاز الاعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها في المؤسسة مقارنةً بالأهداف التي وضعت لها على بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل.

الاداء المؤسسي: هو حسن أداء المنظومة بشكل متكامل للمؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

قياس الاداء: هو عملية تقييم مدى تحقق الأهداف والنتائج المرجوة ويتم التعبير عنه إما بالقياسات المالية مثل الايرادات السنوية والتدفق النقدي ونسبة الانفاق، بالقياسات غير المالية مثل عدد الشكاوى، نسبة رضى المستفيدين، نسبة رضى الموظفين، جودة الخدمة المقدمة وغيرها.

مؤشرات الأداء



التدقيق الداخلي على نظام إدارة الجودة Internal Audit



- تتطلب مواصفة الأيزو 9001 أن تقوم المؤسسات بالتدقيق على نظام إدارة الجودة الخاص بها بهدف:
- ضمان استدامة النظام، والتحسين والتطوير المستمر عليه.
 - التأكد من مدى ملاءمته لسياق المؤسسة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل في المؤسسة والتحقق من تطبيقها.
 - التأكد من التزام الإدارات في المؤسسة بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة ضمن المدة الزمنية المحددة.
 - اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الإجراءات والعمليات في المؤسسة للمحافظة على الممتلكات والموجودات المعرفية والتقنية والمالية والبشرية.

انواع التدقيق



1. تدقيق الطرف الاول (تدقيق داخلي) - First Party Audit:

- وهو تقييم نظام المؤسسة من قبل المؤسسة نفسها بهدف:
- تحديد مدى تطابق نظام إدارة الجودة الخاص بالمؤسسة مع بنود نظام إدارة الجودة.
 - تحديد فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة للوصول إلى سياسة وأهداف الجودة المحددة.
 - إعطاء المدقق عليه الفرصة لتحسين نظام الجودة لديه.



2. تدقيق الطرف الثاني - Second Party Audit:

- وهو تقييم نظام المؤسسة لمزودي الخدمة الخارجيين لها من مزودين ومتعهدين والذين تتعامل معهم في تنفيذ خدماتها، ويهدف ذلك التدقيق إلى:
- التحقق من مقدرة الموردين على توريد المنتجات وفقا للمواصفات المرغوب بها.
 - تحديد الموردين الملائمين لكي يتم التعامل معهم.
 - تقييم أداء الموردين.



© Can Stock Photo - csp15307453

3. تدقيق الطرف الثالث (تدقيق خارجي) - Third Party Audit:

- تقييم نظام المؤسسة من قبل هيئة مستقلة أي أنها لا تمثل المؤسسة أو مورديها أو عملائها وهي هيئة ذات طابع تجاري ويهدف ذلك إلى:
- تحديد ما إذا كان نظام الجودة الخاص بالمؤسسة موثق ومطبق وفقا لمتطلبات مواصفة محددة.

مسؤوليات المدقق

- يجب على من يعمل بمهنة مدقق داخلي أن يلتزم بالنقاط التالية:
- الالتزام بالسلوك الأخلاقي (اللباقة والنزاهة والحيادية والدبلوماسية والحفاظ على سرية المعلومات).
 - امتلاك الكفاءة اللازمة من حيث التدريب والخبرة والمهارة لتنفيذ عملية التدقيق.
 - المراجعة والاطلاع على جميع المعلومات المرتبطة بالنشاط المراد التدقيق عليه.
 - التوثيق الكامل لنتائج ومخرجات التدقيق والأدلة، واعداد تقرير بمكتشفات التدقيق.
 - استقلالية المدقق عن مجال التدقيق والاعمال المدقق عليها.

تصنيف مكتشفات عملية التدقيق:

تصنف مكتشفات التدقيق الى إحدى المخرجات التالية:

1. حالات عدم مطابقة كبرى (Major):

يتم تسجيلها عند ملاحظة خلل كبير في احدى الأمور التالية:

- تعطيل كامل لأحد متطلبات المواصفة أو نظام إدارة الجودة الخاص بالمؤسسة.
- تعطيل كامل لأحد العمليات أو الاجراءات التي تؤثر على الجودة.
- وجود عدد من المخالفات الثانوية في عملية واحدة مما يؤدي إلى تعطيل العمل.
- مخالفة ينتج عنها خطر كبير على جودة الخدمة أو المنتج المقدم.



2. حالات عدم مطابقة صغرى (Minor):

وجود خلل محدد في عملية ولا ينتج عنه خطورة كبيرة على جودة الخدمة أو المنتج.



3. الملاحظات (Observation):

- ملاحظات للتطوير والتحسين وتكون ناتجة عن خبرة المدقق.



إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

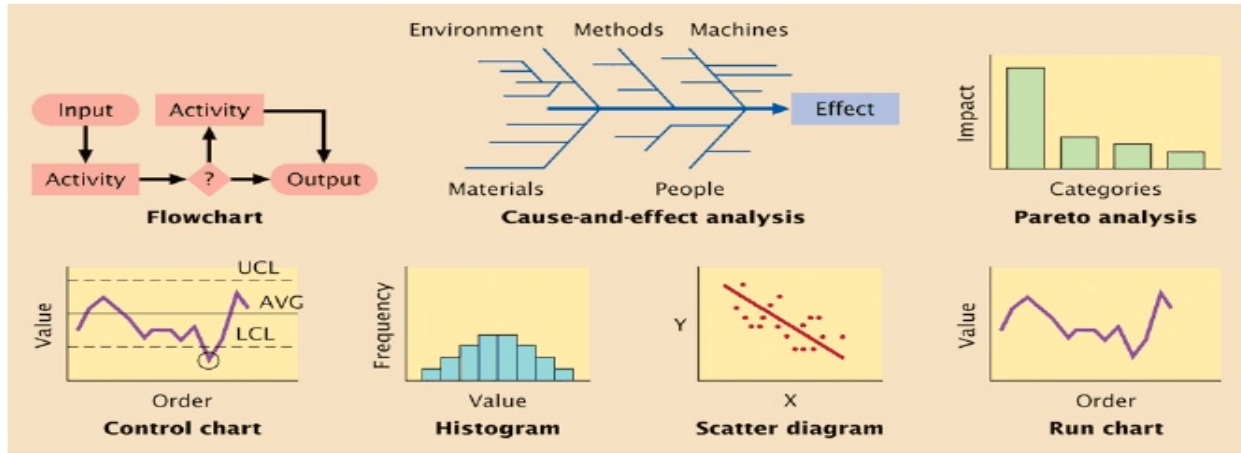


- هي عبارة عن فلسفة ادارية تكمن في ان جميع العاملين في المؤسسة مسؤولون عن تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة الى المستخدمين، اضافة الى مجموعة من الادوات التحليلية (Set of Tools) المستخدمة في ضبط ومراقبة العمليات والخدمات المقدمة الى المستخدمين.
- تعتبر "شاملة" بسبب تأثيرها على كل مناحي المؤسسة، ولشمولها كل موظف في المؤسسة وبكافة المستويات، وهي تتطلب الالتزام والممارسة في كل نشاطات المؤسسة ومن العاملين كافة من تصميم وتنفيذ وتخزين .. الخ.
- ضرورة اتساق القدرات بين الإدارة والموظفين وايجاد ثقافة التميز لرفع جودة المنتج وزيادة الانتاجية من خلال فرق العمل.



أدوات إدارة الجودة الشاملة (TQM tools):

- العصف الذهني Brainstorming.
- خرائط تدفق العمليات Process Flowcharts.
- مخطط النتيجة والأسباب Cause and Effect Diagram.
- منحنى باريتو Pareto Chart.
- المدرج التكراري أو الهستوجرام (Histogram).
- المنحنى الزمني (Time Chart or Run Chart).
- منحنى مراقبة العملية (Process Control Chart).
- سيكس سيجما (six sigma).
- وغيرها من الادوات.



لمحة عامة عن المشروع

ضمن حاجة وزارة التربية والتعليم لتأهيل جميع المديريات والدوائر والمكاتب بديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية بالمحافظات لتطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001، وكذلك حاجتها الى ترقية المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الادارية للاصدار الجديد من المواصفة 2015 وذلك ضمن المراحل الثلاثة الاولى من التأهيل لتطبيق النظام وهي: (مرحلة الإعداد والتحضير، مرحلة التقييم والتشخيص، مرحلة التوثيق)، فإن شركة الجدارة لحلول الاعمال ش.م.م سوف تقوم بتنفيذ المشروع وفقاً للمراحل التالية:

#	المرحلة	أهداف المرحلة	الأنشطة الفرعية	مخرجات شركة الجدارة
1.	مرحلة الإعداد والتحضير	<ul style="list-style-type: none"> لقاء بالمسؤولين في الإدارة العليا لشرح خطة العمل وآليات التنفيذ المقترحة. إكساب العاملين بنطاق المشروع مفاهيم ومتطلبات المواصفة القياسية الأيزو 9001:2015. توعية جميع موظفي الوزارة على مفاهيم الجودة وشرح مبسط عن المواصفة القياسية الأيزو 9001:2015. 	<p>إطلاق المشروع</p> <ul style="list-style-type: none"> لقاء بالإدارة العليا لإطلاق المشروع. اعداد ميثاق المشروع. <p>تطبيق جلسات التوعية</p> <ul style="list-style-type: none"> إعداد عرض تقديمي للتوعية يتناسب مع اهداف المرحلة. تقديم عدة أصناف من جلسات التوعية مثل توعية جميع الموظفين بالوزارة وتوعية الإدارة الوسطى والتوعية الانتقالية للمديريات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 اضافة الى توعية فريق عمل المشروع من طرف الوزارة، وذلك بهدف: - تعريف المتدربين بالتطور التاريخي للمواصفات القياسية. - إطلاعهم على بنود مواصفة الأيزو 9001:2015. - التعرف على المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في المواصفة 9001 وعلاقة ذلك بمواصفة 9000. - التعرف على المبادئ السبعة لنظام إدارة الجودة. - إدراك أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة لتجويد العمل بالوزارة. تقديم شهادات حضور دورة تدريبية لكل من يحضر دورة التوعية على أن تكون معتمدة من الشركة. تقييم كفاءة التدريب. <p>إطلاق حملة التوعية</p> <ul style="list-style-type: none"> تتضمن توزيع هدايا تذكارية بهدف نشر المعرفة بين الموظفين وخلق ثقافة الجودة في الوزارة. مساعدة الوزارة في تفعيل القنوات الالكترونية المتوفرة لديها 	<p>لقاء الإدارة العليا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ميثاق المشروع Project Charter. <p>جلسات التوعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> أربع أصناف من جلسات التوعية: توعية الإدارة الوسطى، توعية جميع الموظفين، توعية انتقالية للمديريات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008، وتوعية فريق عمل المشروع. نشر المعرفة بين جميع الموظفين. كتيب الجودة التعريفي للموظفين. شهادات للمشاركين. قياس فاعلية وكفاءة جلسات التوعية. <p>تقرير الإنجاز الأول:</p> <ul style="list-style-type: none"> تسليم تقرير الانجاز الأول لمرحلة الإعداد والتحضير.

#	المرحلة	أهداف المرحلة	الأنشطة الفرعية	مخرجات شركة الجدارة
			مثل: البوابة الالكترونية/ الشاشات الالكترونية/ رسائل SMS / تويتر/ المنتدى .. • إعداد لافتات التوعية (رول اب) كقيمة اضافية للمشروع.	
2.	مرحلة التقييم والتشخيص	<ul style="list-style-type: none"> تشخيص جميع الأنشطة التي يتم ممارستها بالمديريات العامة بديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية المحافظات بالإضافة إلى التقسيمات التي يتم تطبيق نظام إدارة الجودة فيها في المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة المديرية العامة للشؤون الإدارية ونظائرها في المديريات التعليمية وتقييم عملهم. تحليل نظام العمل الحالي وتحديد مدى مواءمته لمتطلبات المواصفة الأيزو 9001:2015. تحديد نقاط عدم المطابقة للنظام الحالي مع متطلبات المواصفة 9001:2015. إعداد الجداول ذات العلاقة بمرحلة التقييم والتشخيص. إعداد خطة تفصيلية لترقية نظام الجودة الحالي من مواصفة 9001:2008 إلى 9001:2015. كتابة تقرير تحليل الفجوات. 	<ul style="list-style-type: none"> جمع المعلومات وتحليلها التعرف وتحديد الأنشطة الرئيسية في كل تقسيم. حصر عدد العمليات التي يتوجب توثيقها. حصر البرامج الآلية المستخدمة في إنجاز الخدمات المقدمة. <p>تقرير تحليل الفجوات</p> <ul style="list-style-type: none"> تحليل نظام العمل الحالي بناء على المعلومات التي تم جمعها وتحديد مدى مواءمته لمتطلبات المواصفة 9001:2015. تحديد نقاط عدم المطابقة للنظام الحالي مع متطلبات المواصفة 9001:2015. إعداد الجداول ذات العلاقة بمرحلة التقييم والتشخيص. إعداد خطة تفصيلية لترقية نظام الجودة الحالي من مواصفة 9001:2008 إلى 9001:2015. كتابة تقرير تحليل الفجوات. <p>إعداد تقرير تأسيسي لمرحلة التقييم والتشخيص</p> <p>يبين التقرير أهم التوصيات والبدائل المقترحة لتنفيذها حسب موارد الوزارة المتاحة.</p>	<p>جمع وتحليل المعلومات الحالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ جمع معلومات عن جميع العمليات والخدمات في ديوان العام للوزارة والمديريات التعليمية بالمحافظات. <p>تقرير تحليل الفجوات:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تقرير تحليل الفجوات للنظام الحالي مع مواصفة الأيزو 9001:2015 <p>التقرير التأسيسي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تقرير تأسيسي يعرض أهم التوصيات والبدائل المقترحة لتطوير النظام حسب موارد الوزارة المتاحة. <p>خطة ترقية نظام الجودة الحالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ خطة تفصيلية لترقية نظام الجودة الحالي من مواصفة 9001:2008 إلى 9001:2015 <p>تقرير الإنجاز الثاني:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تسليم تقرير الإنجاز الثاني لمرحلة التقييم والتشخيص. <p>خطة العمل:</p> <p>استحداث خطة العمل التفصيلية لمرحلة التوثيق بناءً على مخرجات تقرير تحليل الفجوات.</p>

#	المرحلة	أهداف المرحلة	الأنشطة الفرعية	مخرجات شركة الجدارة
3.	مرحلة التوثيق	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب الموظفين في نطاق عمل المشروع على آليات التوثيق ليتمكنوا من فهم آلية التوثيق التي ستقوم بها الشركة وتوثيق العمليات والإجراءات المستحدثة مستقبلاً. • صياغة وثائق العمليات والإجراءات ومراجعتها واعتمادها من قبل المختصين لضمان توفير الوثائق المطلوبة حسب متطلبات المواصفة القياسية الأيزو 9001:2015. • تحقيق الثبات والاستمرارية في العمل مع التماثل في الأداء من خلال وثائق موحدة وقياسية ويتم ضبطها حسب متطلبات المواصفة الأيزو 9001:2015. 	<p>تطبيق التدريب على التوثيق</p> <ul style="list-style-type: none"> • إعداد المادة التدريبية الخاصة بالتوثيق. • التعرف على العمليات والإجراءات طبقاً لمواصفة الأيزو. • التعرف على وثائق نظام إدارة الجودة. • التدريب على عملية التوثيق عملياً طبقاً لمواصفة الأيزو 9001. • التمكن من بناء مؤشرات العمليات. • إتقان عملية تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وثيقة. • تقديم شهادات حضور دورة تدريبية لكل من يحضر دورة التوثيق على أن تكون معتمدة من المدرب وشركة جدارة. <p>توثيق العمليات</p> <ul style="list-style-type: none"> • توثيق العمليات المنفذة في المديرية والدوائر في ديوان عام الوزارة. • توثيق العمليات المنفذة في مديريات المحافظات. • دليل إجراءات نظام إدارة الجودة. • دليل خدمات المديرية. <p>بناء متطلبات مواصفة إدارة الجودة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • سياسة الجودة. • أهداف الجودة. • السياق وغيره من المتطلبات. 	<p>إعداد وثائق نظام إدارة الجودة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ سياق الوزارة. ✓ سياسة الجودة. ✓ أهداف الجودة. ✓ دليل العمليات والإجراءات/ دليل الخدمات. ✓ مؤشرات الأداء الرئيسية. ✓ تعليمات العمل والنماذج. <p>التدريب على التوثيق:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ برامج تدريبية متعددة. ✓ المادة التدريبية. ✓ اكساب المتدربين مهارات التوثيق. ✓ شهادات تدريبية للمشاركين. ✓ تقييم فاعلية وكفاءة التدريب. ✓ تدريب فريق التوثيق على رفع العمليات والإجراءات على أداة نظام إدارة الجودة. <p>تقرير الإنجاز الثالث:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تسليم تقرير الإنجاز الثالث لمرحلة التوثيق.
	تقرير الإنجاز النهائي	<ul style="list-style-type: none"> • تسليم تقرير الإنجاز النهائي. • اغلاق المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد تقرير الإنجاز النهائي والتأكد من اغلاق جميع مراحل المشروع. 	<p>تقرير الإنجاز النهائي:</p> <ul style="list-style-type: none"> تسليم تقرير الإنجاز النهائي عن جميع مراحل المشروع وانتهاء جميع مخرجاته.

وفي النهاية

تذكر دائماً أن

الجودة هي رحلة مستمرة .. وليست محطة

**Quality is a Continuous Journey ... Not a
Destination**

إنتهى بحمد الله