

الدليل الاسترشادي لإدارة الجودة والتميز المؤسسي

يوليو 2025

الإصدار الثاني





من النطق السامي

سنحرصُ خلالَ المرحلةِ القادمةِ من عمرِ نهضتِنَا المتجددةِ للانتقالِ بالأداءِ الحكومي من مستوى الحلولِ الاضطراريةِ، إلى مستوى آخرٍ أكثرَ ديمومةً، يتمُّ فيه إرساءُ مجموعةٍ من الحلولِ الشاملةِ التي تضرعُ النموَ الاقتصادي والاستدامةَ الماليةَ ورفاهيةَ المجتمعِ في أولِ سُلَمِهَا.

هيثم بن طارق
سلطان عُمان

الفهرس

المقدمة :

إقرار وإفصاح:

الفصل الأول: إنشاء دليل إدارة الجودة والتميز المؤسسي

رحلة إعداد دليل إدارة الجودة والتميز المؤسسي

دور وحدة متابعة وتنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠

أهداف الدليل: ترسيخ ثقافة الجودة والتميز

المراجع الاسترشادية

تحديث الدليل

الفصل الثاني: الجودة والتميز

تاريخ الجودة والتميز

مفهوم الجودة

مفهوم التميز

الفرق بين الجودة والتميز

المنظمة الدولية للمعايير

مواصفة أيزو 9001/2015

المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة

محاور نموذج التميز الأوروبي

فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ونماذج التميز

مبادئ إدارة الجودة

مبادئ نموذج التميز الأوروبي

المنهجيات المستخدمة في نظم الجودة والتميز

منهجيات العمليات

8

11

12

12

13

14

15

15

19

20

21

21

22

23

24

24

25

28

29

31

32

32

الفصل الثالث: خارطة البدء برحلة الجودة والتميز

دور المديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي

الفصل الرابع: بنود ومتطلبات مواصفة أيزو 9001:2015

البند الرابع: سياق المؤسسة

البند الخامس: القيادة

البند السادس: التخطيط

البند السابع: المساندة

البند الثامن: تنفيذ الأنشطة التشغيلية

البند التاسع: تقييم الأداء

البند العاشر: التحسين

الفصل الخامس: معايير نموذج التميز وفق المنظمة الأوروبية لإدارة

الجودة EFQM

المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية

المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

المفاهيم والمصطلحات

أهم المفاهيم والمصطلحات في نظام إدارة الجودة

أهم المفاهيم والمصطلحات في التميز الأوروبي

المرفقات

37

43x

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

60

61

62

63

65

67

71

72

76

80

يتضمن دليل إدارة الجودة في مقدمته: المنطلقات المستند عليها، ورحلة الإعداد للدليل، والأهداف المرجو تحقيقها، كما يتناول الدليل نبذة عن الجودة والتميز والتكامل بينهما، وكيفية استعداد المؤسسات لتطبيق نظام إدارة الجودة، ومنهجية طلب المساندة من وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠ ممثلة في المديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي، كما يتطرق الدليل إلى أهم النظم العالمية في الجودة ونماذج التميز، بالإضافة إلى استعراض محاور ومعايير الجودة والتميز بشكل واف، ويُختتم الدليل بأهم المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بنظم الجودة والتميز.

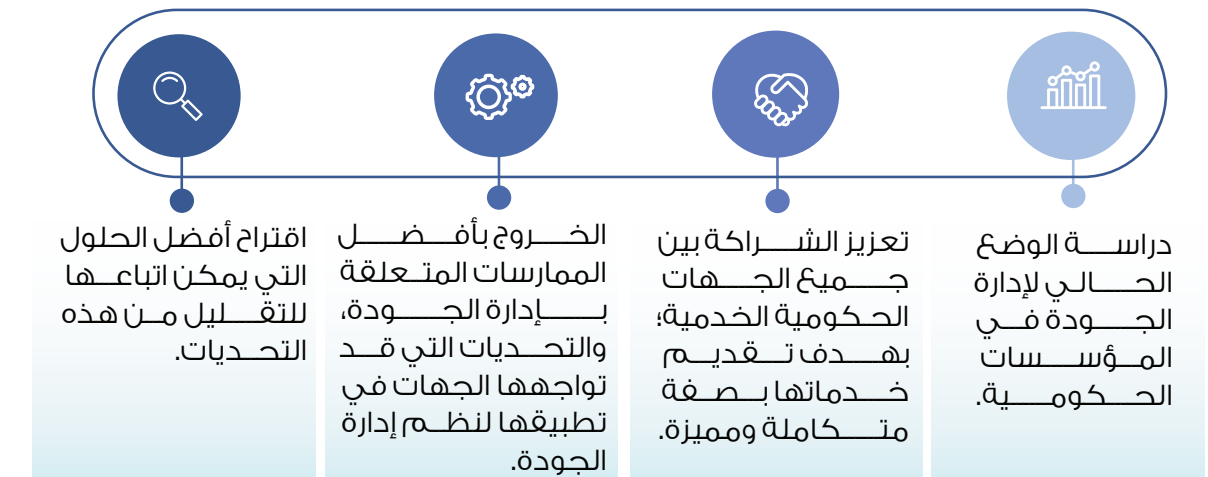
إقرار وإفصاح:

هذا الدليل هو مرجع استرشادي لمساندة الجهات الحكومية الراغبة في تطبيق نظم الجودة والتميز، وللمؤسسة الحكومية الحرية المطلقة في اختيار نظام الجودة أو التميز المتوائم مع مواردها وتوجهاتها الإستراتيجية؛ إذ لا يفاضل هذا الدليل بين نظام وآخر، وإنما أُسْتُدِلَ بأهم المتطلبات والمعايير في المواصفات، والنماذج الأكثر شيوعاً واستخدماً حول العالم.

رحلة إعداد دليل إدارة الجودة والتميز

لضمان قيام وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040 بمهام الدعم والمساندة ومن ثم المتابعة، والمتمثلة في المديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي، تم إعداد هذا الدليل بعد التنسيق مع وزارة العمل التي تظلمح بدور مهم في هذا الشأن، بالإضافة إلى الجهات الحكومية الخدمية، من خلال اللقاءات المباشرة وورش العمل، كما أستعين بخبرات وطنية من القطاعين العام والخاص؛ للخروج بدليل يحتوي على أفضل المعايير المتقدمة والمعتمدة وفق النظم والمواصفات العالمية المتعلقة بإدارة الجودة، والنماذج العالمية المتعلقة بالتميز، والتي تتوافق مع تحقيق مستهدفات رؤية عمان 2040.

عقدت الوحدة - ممثلة في المديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي - ورشة عمل بعنوان: (التميز في إدارة جودة الخدمات الحكومية)، خلال الفترة (9 - 11) مايو 2023 م، وبمشاركة 74 مؤسسة حكومية؛ وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:



دور وحدة متابعة وتنفيذ رؤية عمان 2040:

ستتيح وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠ المجال للجهات الحكومية التي ترغب في الاستعانة بإمكانيات الوحدة، ومساعدتها على التعامل مع الدليل وتطبيقه بالتنسيق مع مكاتب متابعة رؤية عمان 2040 في المؤسسة، وذلك من خلال الشراكات الإستراتيجية التي تمتلكها مع مؤسسات حكومية خدمية رائدة في مجال إدارة الجودة والتميز. كما

حيث جاءت هذه الورشة ضمن المرحلة الثانية (التخطيط) من الخطة التنفيذية لإعداد هذا الدليل وفق مراحلها الأربعة التي مرّ بها المشروع، والموضح في الرسم التوضيحي الآتي:

ستقوم وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040 بمتابعة المؤسسات الحكومية حول مدى تطبيقها للمعايير الواردة في الدليل بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

أهداف الدليل:

صُمم الدليل بأسلوب يسهل فهمه وتفسيره وتطبيقه؛ لتحقيق الأهداف الآتية:



بث روح التنافس بين الجهات الحكومية: يسعى الدليل إلى تهئية المناخ لبيئة تنافسية بين الجهات الحكومية؛ عبر تحفيزها على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مختلف المجالات، والمساهمة في رفع عدد الجهات الحكومية الحاصلة على شهادات معتمدة في النظم والمواصفات.



تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين: يُساعد الدليل الجهات الحكومية على تحسين وتطوير خدماتها المقدمة للمستفيدين، وبالتالي تعزيز كفاءة وفعالية الأداء الحكومي، من خلال تطبيق أفضل المعايير في مجال إدارة الجودة ونماذج التميز.



ترسيخ ثقافة الجودة والتميز: يهدف الدليل إلى نشر ثقافة الجودة والتميز في مختلف أروقة المؤسسات الحكومية، وجعل التحسين المستمر والتطوير من أولويات بيئات العمل.



تبادل الخبرات وأفضل الممارسات: وذلك من خلال الاستعانة ببيت خبرة من ذوي الكفاءة من الجهات الحكومية.



فهم مبادئ ومعايير الجودة والتميز: يقدم الدليل شرحاً مفصلاً لمبادئ ومعايير الجودة والتميز، بما يُساعد الجهات الحكومية على فهمها بشكل عميق، وتطبيقها بشكل فعال.

نطاق العمل: جميع المؤسسات الحكومية

تنطبق هذه الوثيقة على جميع المؤسسات الحكومية الراغبة في تبني معايير الجودة والتميز، بصرف النظر عن حجمها ونوعها ونشاطها. ويشرف

على متابعة تطبيق نظم إدارة الجودة والتميز دوائر الجودة والتخطيط، أو من في حكمهم من الدوائر المختصة بالجودة والتطوير، أو الفرق واللجان ذات العلاقة، ولضمان تيسير عملية الدعم والمساندة؛ ستكون مكاتب متابعة رؤية عمان 2040 في المؤسسات الحكومية نقطة الاتصال الرئيسية بين هذه المؤسسات والمديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي بوحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040.

المراجع الاسترشادية:

بالرغم من توافر العديد من المواصفات والنظم والنماذج الخاصة بالجودة والتميز الحكومي، إلا أنه تم الاسترشاد والأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الواردة في مواصفة أيزو 9001:2015 لنظام إدارة الجودة من المنظمة الدولية للمعايير ISO، بالإضافة إلى معايير التميز من المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، وسيتناول الفصل الأول بشكل عام المواصفات والنماذج ذات العلاقة، والمنهجيات العلمية الرائدة في مجال الجودة والتميز، كما أُستُرشد بالمصطلحات والمفاهيم الخاصة بنظام إدارة الجودة من مواصفة أيزو 9001.

تحديث الدليل:

تأخذ المديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي بعين الاعتبار التطور المستمر في مجالات الجودة والتميز، وعليه، سيتم تحديث الدليل بشكل دوري لضمان مواكبة أحدث الممارسات العالمية، وتشمل خطط التحديث:

التحديث السنوي:

يمكن مراجعة الدليل بشكل شامل في كل عام، وإضافة أي ممارسات جديدة ظهرت في مجالات الجودة والتميز، كما سيؤخذ بعين الاعتبار ملاحظات ومقترحات المؤسسات الحكومية لتطوير الدليل وإثرائه.

التحديث عند الاقتضاء:

تحديث الدليل بشكل فوري لضمان مواكبة أي تغييرات في نظم الجودة أو نماذج التميز.

تمهيد

في إطار مواكبة المستجدات في النظم والمواصفات العالمية ذات العلاقة بالجودة والتميز المؤسسي، جاء تحديث دليل إدارة الجودة والتميز المؤسسي استجابةً للتغيرات التي طرأت على المواصفة الدولية ISO 9001، بالإضافة إلى المستجدات في نموذج التميز الأوروبي EFQM.

تضمّن التحديث على المواصفة الدولية ISO 9001 تعديلاً على البند (4.1) فهم المؤسسة وسياقها، والبند (4.2) فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.

وقد تم التأكيد في هذا التحديث على ضرورة أخذ المؤسسات بعين الاعتبار تأثيرات التغير المناخي ضمن تحليل السياق العام، كجزء من التفكير الاستراتيجي في نظام إدارة الجودة. علماً بأن هذا التحديث لا يتضمن إضافة متطلبات إلزامية جديدة، بل يهدف إلى توجيه المؤسسات نحو دمج قضايا المناخ ضمن إطار الفهم العام للبيئة الخارجية. وشهد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) تحديثات هامة لتعزيز ملاءمته للتحديات الحديثة التي تواجه المؤسسات.

وركز التحديث على دمج مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كجزء أساسي من معايير التميز، بالإضافة إلى تعزيز دعم التحول الرقمي والابتكار باستخدام أدوات وتقنيات حديثة.

كما تم تبسيط هيكل النموذج وزيادة مرونته لتسهيل اعتماده من مختلف المؤسسات، مع تطوير آليات أكثر شمولية لقياس الأداء ونتائج العمل. وتهدف هذه التعديلات إلى تمكين المؤسسات من تعزيز تنافسياتها وتحقيق التميز المستدام في بيئة عمل متغيرة ومتطلبة.

كما تم استحداث مجموعة من السجلات المصممة خصيصاً لاستيفاء متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001.

وتهدف هذه السجلات إلى مساعدة المؤسسات وتسهيل عملية تطبيق نظام إدارة الجودة وفقاً للمعايير الدولية، من خلال توفير أدوات منظمة واحترافية تسهل توثيق العمليات والأنشطة ذات العلاقة. ويمكن للمؤسسات الاعتماد عليها كمرجع عملي يساعدها على تحقيق متطلبات المواصفة بكفاءة وفعالية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والجودة المستدامة.

الفصل الثاني: الجودة والتميز



تاريخ الجودة والتميز:

في تتبّع تاريخي لنظم الجودة، نجد أن تطورها مرّ ببعض المراحل الزمنية، أبرزها:



ظهور مفهوم مستحدث، وهو **ضمان/ توكيد الجودة**، والذي ينتهج سياسة منع وقوع الأخطاء من خلال التأكد من مطابقة جودة المنتجات للمتطلبات والمواصفات؛ وذلك لضمان ملاءمتها.



تطور مفهوم الجودة على يد العالم والتر شويوارت من خلال **أساليب الضبط الإحصائي** لجودة العينات أثناء الإنتاج؛ لكشف العيوب في المنتج. ومن أهم هذه الأساليب: تحليل باريتو، ومخطط إيشيكاوا، وخرائط التدفق، بالإضافة إلى مخططات الجودة.



مرحلة الفحص والمطابقة "التفتيش": ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر مع بدايات الثورة الصناعية وتبلور منهجية الإدارة الحديثة، وكانت الجودة في هذه المرحلة لا تمنع وقوع الخطأ، وإنما تساعد على اكتشافه بعد الإنتاج واستبعاد المنتجات المعيبة.



الجودة 4.0: نظرًا للتطور التقني المتسارع في المرحلة الحالية، والقائم على توظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وسلاسل التكتل، ظهر مصطلح **الجودة 4.0** وهو مزيج بين الأساليب التقليدية في الجودة والأساليب الحديثة، من خلال الاستفادة من هذه التقنيات في تعزيز كفاءة وتميز الأداء التشغيلي، بالإضافة إلى تعزيز الإبداع والابتكار لتلبية متطلبات المستهلك.



ظهور نماذج التميز: منها: النموذج الياباني ديمنج، ونموذج مالكون بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية، ونموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة.



منذ مطلع الثمانينات ظهر التحول نحو **مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، كثقافة للتحسين المستمر لإرضاء المستهلك من الخدمات.

مفهوم الجودة:

هناك عدة تعريفات ظهرت للجودة، لعل أهمها:



لغة:

هي بلوغ شيء ما الدرجة العالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة.



تعريف ديمنج للجودة:

تحقيق احتياجات وتطلعات المستهلك حاضراً ومستقبلاً.



تعريف جوران:

هي الدرجة التي يلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة في المتطلبات.



تعريف كروسبي للجودة:

لتحقيق الجودة يجب تحقيق ثلاثة شروط: الوفاء بالمتطلبات، وانعدام العيوب، وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة من أول مرة، وفي كل مرة.



تعريف المنظمة العالمية للمعايير حسب مواصفة أيزو 9000 للجودة:

مدى قدرة مواصفات المنتج أو الخدمة على التطابق مع المواصفات المطلوبة.



نظام إدارة الجودة:

مجموعة من السياسات والعمليات والإجراءات اللازمة لتخطيط وتنفيذ وتقديم المنتجات/ الخدمات؛ بهدف التأكد من قدرة المنشأة على الوفاء بمتطلبات العملاء، وترسيخ مبدأ التحسين المستمر للخدمات والمنتجات المقدمة.

مفهوم التميز:

هو مجموعة الممارسات والمبادرات التي تهدف إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي إلى مستويات فائقة تتجاوز توقعات جميع المعنيين، والعمل على رفع كفاءته وفعاليته؛ من خلال تعزيز الإبداع والابتكار وتحقيق أفضل النتائج وتعزيز التنافسية.



الفرق بين الجودة والتميز:

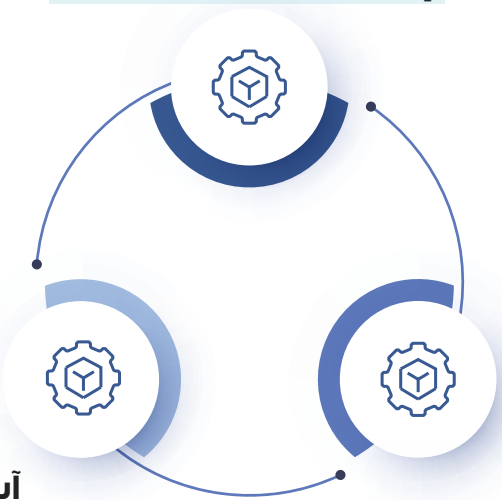
الجودة والتميز مفهومان مترابطان ومتكاملان؛ حيث يشكّلان معًا رحلة مستمرة لاستدامة نجاح المؤسسات الحكومية، فنظام الجودة هو اللبنة الأساس لبدء رحلة التميز، وتضمن الجودة الوفاء بالمتطلبات وتلبية توقعات المستفيدين خلال المراحل التشغيلية، بينما ينخرط التميز بشكل رئيس في تحقيق الريادة في السوق، وتعزيز ولاء المستفيدين، وإضفاء قيمة استثنائية لهم. ويتم تحديد أيهما أفضل تطبيقًا للمؤسسة بعد دراسة وتحليل الوضع الراهن للمؤسسة، وتوجهات الإدارة العليا الاستراتيجية. ويوضح الجدول أدناه خاصية كل نظام:

الخاصية	الجودة	التميز
الأهداف	– ضمان ثبات الأداء وتلبية توقعات المستفيدين بشكل متسق. – خفض التكاليف وتحسين الكفاءة. – تقليل الأخطاء والعيوب. – تعزيز رضا المستفيدين.	– تحقيق الريادة في السوق وتعزيز ولاء المستفيدين. – إضفاء قيمة استثنائية للمستفيدين. – تحفيز الإبداع والابتكار. – تعزيز ثقافة التميز في جميع أنحاء المؤسسة.
النطاق	– يركز على العمليات الداخلية للمؤسسة. – يركز على المنتجات والخدمات المقدمة.	– يمتد إلى جميع مجالات عمل المؤسسة، بما في ذلك العمليات الداخلية والخارجية. – يركز على جميع جوانب أداء المؤسسة، بما في ذلك المنتجات والخدمات والعمليات والابتكار والثقافة.
التركيز	– الالتزام بالمعايير والمتطلبات. – تحسين العمليات على نحو مستدام. – تحقيق الجودة المتسقة.	– تجاوز توقعات المستفيدين. – تحقيق التميز في جميع مجالات العمل. – السعي لتحقيق الريادة في المجال.
الأدوات	التحكم في الجودة، وإدارة العمليات، وتحليل البيانات.	نماذج التميز، وإدارة التغيير، وإدارة المعرفة.
المخرجات	منتجات أو خدمات تلبي معايير الجودة.	منتجات أو خدمات تتميز بجودتها العالية وإبداعها وتجاوزها للتوقعات على نحو استثنائي.

المنظمة الدولية للمعايير:

أُنشئت المنظمة في جنيف بسويسرا عام 1947م، حيث تعد من المنظمات غير الحكومية غير الربحية، وتسعى المنظمة إلى رفع المستويات القياسية، ووضع الأسس والمعايير والاختبارات، وقد أنشئ ما يقارب 22,000 معيار مختلف للسلع والخدمات والعمليات، ومن أكثر المعايير شيوعًا سلسلة الآيزو 9000، وهي تضم معايير لضمان الجودة، من خلال توفير منهجيات مقبولة دوليًا لتعزيز فاعلية المؤسسات عبر تمكينها من تقديم منتجات/خدمات تلبي متطلبات المستفيدين، بالإضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها. تشتمل سلسلة الآيزو 9000 على الآتي:

آيزو 2015/9000:
وهي مواصفة استرشادية توفر المعلومات الأساسية عن مصطلحات نظام إدارة الجودة ومفاهيمها.



آيزو 2018/9004:
وهي مواصفة استرشادية حول كيفية تحقيق النجاح المستدام في نظام إدارة الجودة.

آيزو 2015/9001:
وهي المواصفة التي تحتوي على متطلبات نظام إدارة الجودة وفق البنود المدرجة بها، وتُمنح المؤسسة شهادة الآيزو في حال الإيفاء بها.

تتضمن مواصفة الآيزو 2015/9001 (10) بنود، وتحتوي المواصفة على مقدمة حول أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة، وما هي المنافع المحتملة في حال التطبيق، كما يتناول المنهجيات المستخدمة في المواصفة (انظر ص وفق التصميم)، بالإضافة إلى مبادئ الجودة السبعة (انظر ص وفق التصميم). يستعرض البند الأول مجال المطابقة والحاجة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة، وما هي طبيعة المؤسسات الراغبة في تطبيق هذا النظام، أما البند الثاني فيتناول المراجع القياسية المتعلقة بالمواصفة واللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة، وفي البند الثالث يتم التطرق للمفاهيم والمصطلحات المطبقة في المواصفة، والتي أُستُرشِد بها من خلال آيزو 9000. تلي هذه البنود المتطلبات الأساسية اللازم العمل بها من قبل المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة (انظر الفصل الثالث).

المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة:

وهي منظمة غير ربحية أُسِّست عام 1988م بغية إنشاء منصة مشتركة تعمل على تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين المنظمات؛ بهدف التحسين المستمر في الأداء، وتوفر المنظمة إطار عمل لضمان استدامة التميز. تم تحديث نموذج التميز في عام 2020، ويحتوي النموذج على ثلاثة محاور رئيسية، هي: التوجه، والتنفيذ، والنتائج. ويحتوي كل محور على معايير محددة (انظر الفصل الرابع).



محاور نموذج التميز الأوروبي:

التوجه:

في ضوء التغييرات المتسارعة والتنافسية الشديدة، ولتحقيق نتائج باهرة واستثنائية تلبي أو تتجاوز توقعات المعنيين، فعلى المؤسسة أن تحدد توجهاتها بجلاء من خلال:

- **تحديد غاية ملهمة:** حيث تشكل الغاية حجر الأساس الذي تبني عليه المؤسسة خططها وإستراتيجياتها، بحيث تحدد المؤسسة غاية واضحة ومحددة وملهمة، مع تحفيز وحث موظفيها على تحقيقها.



- **تطوير رؤية طموحة:** تحدد المؤسسة رؤية طموحة وقابلة للتحقيق على المدى الطويل تسعى إلى تحقيقها في المستقبل.



- **تطوير إستراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدامة:** تحدد الإستراتيجية كيفية تحقيق الغاية والرؤية، وإيجاد قيمة مستدامة للمؤسسة وأصحاب المصلحة مع مراعاة احتياجات السوق المتغيرة.



- **بناء ثقافة التفوق والنجاح:** تُشكل الثقافة البيئية التي يعمل فيها أعضاء الفريق، ويجب أن تكون ثقافة المؤسسة إيجابية ومحفزة على الإبداع والابتكار، وأن تُشجع على العمل الجماعي وتحقيق التميز.



التنفيذ:

تشكل مرحلة تحديد التوجه نقطة تحول مهمة في رحلة المؤسسة نحو النجاح المستدام من خلال توضيح وجهتها وتحديد مسارها، إلا إن تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية هو مفتاح تحقيق الأهداف المرجوة، مع ضمان الآتي:

- **تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم:** من خلال فهم احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة، وبناء علاقات قوية ومثمرة، وإشراكهم في عملية صنع القرار وتنفيذ الإستراتيجية.





- بناء قيمة مستدامة: من خلال تطوير منتجات/ خدمات تلبي المتطلبات وتحقق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى الاستثمار في الابتكار والبحث والتطوير لضمان تميز المؤسسة على المدى الطويل، والعمل على إدارة الموارد بكفاءة لضمان تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة.



- إدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح: من خلال وضع أهداف قابلة للقياس والتتبع، ومتابعة الأداء على نحو مستمر، وتحديد مجالات التحسين والتغييرات المطلوبة لاستدامة النجاح في المستقبل.

النتائج:

يستعرض هذا المحور ما حققته المؤسسة من إنجازات على صعيد محوري التوجه والتنفيذ، والمتعلق بالخطط الاستراتيجية؛ لضمان استمرارية التقدم وتحقيق الريادة. ويتم ذلك من خلال تقديم بيانات حول النتائج ذات العلاقة بـ:



المستفيدين: تقييم المؤسسة مدى رضاهم عن المنتجات/ الخدمات المقدمة وتحديد فرص التحسين.



الموظفين: من خلال دراسة بيئة العمل، ومستوى مشاركة الموظفين، ومدى التزامهم بأهداف المؤسسة.



أصحاب المصلحة: تقييم المؤسسة آراء المستثمرين والموردين والمجتمع، وانطباعهم حول أدائها.

بناء قيمة مستدامة:

من خلال تحليل المؤشرات الرئيسية ذات العلاقة، لقياس:

النمو المالي:

تحليل المؤشرات المالية كالإيرادات والأرباح، وتقييم قدرة المؤسسة على تحقيق النمو المستدام، وإضفاء قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة.

حصة السوق:

تحليل حصة المؤسسة في السوق، وتقييم قدرة المؤسسة على المنافسة واكتساب مستفيدين جدد.

الابتكار:



تحديد عدد براءات الاختراع، وتقييم قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.

إدارة الأداء والتحول:

قياس كفاءة العمليات: تحليل المؤشرات التشغيلية الرئيسية، على سبيل المثال: وقت الإنتاج، عدد المنتجات المعيبة، وتقييم قدرة المؤسسة على رفع كفاءة عملياتها وتحديد فرص التحسين.

قياس تحقيق الأهداف: من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، وتقييم المؤسسة مدى تقدمها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

قياس المخاطر: من خلال تقييم المخاطر المحتملة، وتحديد خطط التعامل معها؛ وذلك لضمان استدامة نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

كما يُسلط الضوء على التنبؤات المستقبلية من خلال البحث عن فرص جديدة، والاستثمار في الابتكار، وجذب الكفاءات، وتطوير القدرات.

فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة ونماذج التميز:

رفع وزيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية تجويد الخدمات المقدمة.

ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور.

التخلص من الازدواجية في العمل، عبر توحيد الإجراءات والمهام الخاصة بعمل كل موظف.

نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية.

رفع الحالة المعنوية للموظفين من خلال التعليم والتدريب والتوجيه وتطوير القدرات الشخصية لديهم، بما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمة.

تحديد وتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين، والعمل على تحسينها، وزيادة معدلات الرضا لديهم.

علاوة على ما ذكر أعلاه، فإن نموذج التميز له فوائد إضافية أخرى، لعل أهمها:

تعزيز الابتكار والإبداع:
وذلك من خلال بناء بيئة عمل داعمة تحفز موظفيها على الابتكار، وتحفز فيهم روح الإبداع لتحقيق النمو المستدام.

تعزيز ثقافة التميز:
حيث يصبح التميز قيمة أساسية يسعى إليها موظفو المؤسسة.

تحقيق الريادة:
من خلال تقديم المؤسسات الحكومية لخدماتها على نحو استثنائي، وتقديم تجربة مميزة للمستفيدين.

مبادئ إدارة الجودة:

تبنت مواصفة الأيزو 9001 سبعة مبادئ لنظام إدارة الجودة، والتي تعد بمثابة قاعدة أساسية لتوجيه المؤسسات في خطتها نحو تحقيق الجودة، وهي كما يأتي:



التركيز على المستفيدين:

كافة جهود إدارة الجودة تنصب على رضا المستفيدين وتحقيق ما يرضيهم، والسعي لزيادة الرضا لديهم عن منتجات/ خدمات المؤسسة؛ بما يحثهم على الاستمرار في الاستفادة منها والعودة للحصول عليها بانتظام؛ وذلك من خلال السعي المتواصل لتقديم خدمات عالية الجودة تتجاوز توقعاتهم.



مشاركة الموظفين:

للموظف دور حيوي لإنجاح المؤسسة وفق منظومة إدارة الجودة، وتعمل جاهدة على توفير بيئة تشجعهم على المشاركة الفعالة في تقديم خدمات ومنتجات تتسم بأعلى معايير الجودة، وهذا يتأتى عبر تحفيزهم لتقديم أفضل أداءاتهم، وتعزيز التواصل والتعاون داخل المؤسسة.



المنهجية الخاصة بالعمليات:

نظام إدارة الجودة يركز بشكل تام على عمليات إنتاج وتصنيع المنتجات من البداية حتى النهاية، حيث يراقب باستمرار كل مرحلة لضمان تصنيع المنتج بشكله النهائي وتجنب العيوب والمشاكل.



القيادة:

تتضمن مبادئ القيادة في إدارة الجودة دور القادة في توجيه الفرق والموظفين نحو تحقيق الأهداف المرتبطة بالجودة، والقيادة الفعالة تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي، كما تلهم الفرق لتحقيق الأداء الممتاز من خلال إيجاد بيئة تحفيزية وداعمة، تساهم في تحقيق أهداف الجودة وتحسين العمليات.

مبادئ نموذج التميز الأوروبي:

تبنى نموذج التميز الأوروبي ٨ مبادئ أساسية لتحقيق التميز والريادة، هي:



القيادة برؤية وإلهام ونزاهة:

قدرة القيادات في المؤسسة على توجيه وإلهام الموظفين نحو بلوغ الرؤية وتحقيق المستهدفات.



صناعة القيمة المضافة للمستفيد:

حيث يعد المستفيد من أهم أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويركز النموذج على فهم احتياجات المستفيدين وتلبية توقعاتهم.



تحقيق نتائج متوازنة:

من خلال التركيز على تحقيق النتائج التي تلبي مصالح جميع الأطراف المعنية.



دعم الإبداع والتجديد:

تشجيع الموظفين على الابتكار والتجديد لتحسين الأداء من خلال خلق بيئة داعمة للابتكار والتعلم.



النجاح من خلال العاملين:

تمكين وتحفيز العاملين لاستخدام قدراتهم لتحقيق الأهداف.



الإدارة بالعمليات:

فهم الأنشطة وتصميمها وتنفيذها كعمليات مترابطة ذات كفاءة عالية تؤدي إلى تحسين الأداء، والتخطيط للمستقبل، وتحديد أهداف طويلة المدى، والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والعمل على اغتنام الفرص الجديدة.



التحسين:

مبدأ التحسين يركز على فهم أن الجودة ليست هدفًا يمكن تحقيقه مرة واحدة، ولكنه عملية مستمرة، وبالتالي فهو يُشجع على تطوير العمليات وتحسينها بشكل دائم، سواء من خلال اعتماد تقنيات جديدة، أو إجراء تعديلات في العمليات القائمة؛ بهدف تحسين كفاءة وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.



إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية:

تعتبر إدارة العلاقات أحد أهم عناصر إدارة الجودة، والتي تركز على تفعيل التواصل والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة، ومع أصحاب المصلحة، من خلال تبادل المعلومات والتفاهم المتبادل، مما يساهم في تحسين المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.



اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة:

يركز مبدأ اتخاذ القرارات على أهمية اتخاذ القرارات المستنيرة والواقعية في مجال إدارة الجودة، والذي يتطلب استخدام البيانات والمعلومات المتاحة بشكل شامل وموضوعي؛ لاتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الجودة والعمليات.



تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام «المسؤولية المجتمعية»: بأن تتبنى المؤسسة مسؤوليتها تجاه تطوير المجتمع وحماية البيئة والالتزام بالقوانين واللوائح.



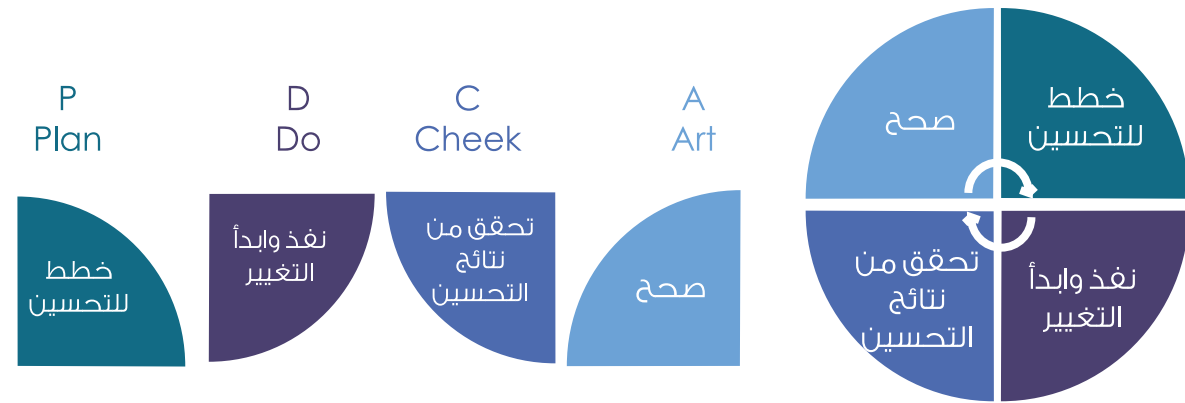
تطوير الشراكات: من خلال بناء شراكات وتحالفات مع المستفيدين، والموردين والمجتمع، لتبادل المعرفة والخبرات، وتحقيق الأهداف المشتركة، وتحسين الأداء بشكل عام.



التحسين، وتطبيق الخطط والضوابط الفعالة، والسيطرة على حالات عدم التيقن أو عدم المطابقة والالتزام.

المنهجيات المستخدمة في نظم الجودة والتميز

يعتمد نظام إدارة الجودة والتميز على مجموعة من المنهجيات العلمية والإدارية بغرض تحقيق أهدافها المرجوة، حيث تهدف هذه المنهجيات إلى تحسين جودة المنتجات/ الخدمات، وتعمل على تعزيز رضا المستفيدين وتحقيق التميز في الأداء.



المنهجيات المستخدمة في نظم الجودة والتميز

يعتمد نظام إدارة الجودة والتميز على مجموعة من المنهجيات العلمية والإدارية بغرض تحقيق أهدافها المرجوة، حيث تهدف هذه المنهجيات إلى تحسين جودة المنتجات/ الخدمات، وتعمل على تعزيز رضا المستفيدين وتحقيق التميز في الأداء.

منهجيات العمليات

نموذج «خط، نفذ، افحص صح» (PDCA)

دورة أو نموذج PDCA: هي عملية مستمرة لتحسين الخدمات والمنتجات، ومكون رئيس لآلية العمل ذات الكفاءة العالية، وتمثل إحدى أهم آليات إدارة العمليات وتطوير الجودة في مواصفة أيزو 9001. واسم النموذج (PDCA) يُعد اختصاراً للكلمات الإنجليزية (plan-do-check-act) والتي ترمز إلى:

- خطط للتحسين (P):

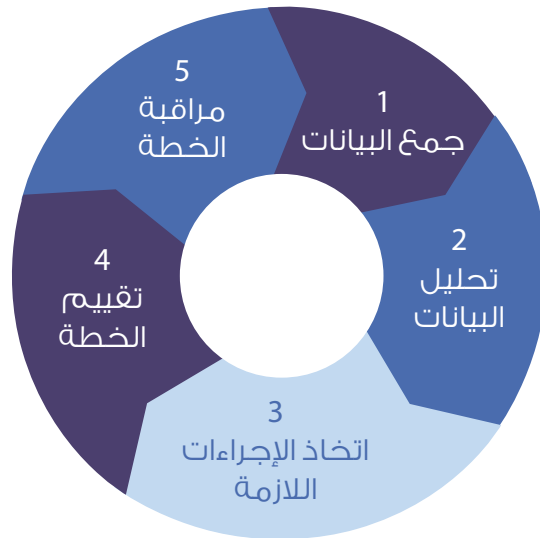
ترمز كلمة (Plan) على معرفة كيفية العمل والتخطيط له، أي: كيفية التدقيق، وما هو نطاق العمل، والجهات التشريعية، وما الذي يجب النظر فيه... إلخ، مثل: إنشاء الأهداف، والخطط والسياسات والإجراءات، ومراجعة السياسات للمؤسسة، ومراجعة الصلاحيات، ومعرفة كيفية اكتشاف المخاطر، ومعرفة الموارد، والملاحظات والتغييرات، وآليات التواصل، وآليات التقييم، وعمليات التوثيق.

- نفذ وإبدأ التغيير (D):

ترمز (DO) إلى تنفيذ الخطط والأهداف لما أُنجز في المرحلة الأولى. مثل: تكثيف التوعية والتدريب، وتقليل المخاطر المكتشفة، ووضع خطط

المنهج المبني على إدارة المخاطر.

هو نهج يهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي تواجه المؤسسة، ويركز هذا النهج على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في أداء المؤسسة، وتقييم احتمالية حدوثها وعواقبها المحتملة، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتقليل أو القضاء على هذه المخاطر. «سيُشرح بشكل مفصل في الفصل الثاني»



منهجية إدارة العمليات «المدخلات والمخرجات»:

وهي منهجية تتضمن إدارة العمليات الرئيسة والتحكم فيها، من خلال تحويل الموارد «المدخلات» إلى خدمات تامة للمستخدمين «المخرجات»:



منهجية رادار RADAR:

وهي من المنهجيات المستخدمة في نموذج التميز المؤسسي حسب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، وتستخدم لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية، حيث تركز المنهجية على رصد البيانات وتحليلها، وتوفير تصور واضح حول أداء المؤسسة من الناحية التشغيلية والمالية والإستراتيجية. واسم المنهجية (RADAR) يُعد اختصاراً للكلمات الإنجليزية (Results-Approach-Deployment-Assessment & Refinement) والتي ترمز إلى:

- النتائج Results: وضع أهداف ذكية في الخطط التشغيلية والإستراتيجية، والعمل على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وتحديد المستهدفات وأسس القياس التنافسية، وتوفير بيانات للمقارنة المرجعية.
- المنهج Approach: تحديد اللوائح والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وترابطها مع أصحاب المصلحة.
- التطبيق Deployment: تنفيذ وتطبيق ما خطط له، مع تحديد الأدوار والصلاحيات والمدة الزمنية والموارد اللازمة للأنشطة الرئيسة.
- المراجعة والتقييم Assessment & Refinement: تقييم الأثر وقياس فاعلية وكفاءة المنهجية، والتأكد من تحقيق النتائج المرجوة.



الفصل الثالث: خارطة البدء برحلة الجودة والتميز



مسار تقييم المؤسسة (مرحلة التشخيص) لاختيار نظام الجودة/ التميز الأنسب:

الخطوة	السجلات	المسؤولية
الاطلاع على دليل إدارة الجودة، ومسار طلب المساندة من المديرية العامة لإدارة الجودة.	- دليل إدارة الجودة والتميز. - مسار طلب المساندة.	التقسيم المعني بالجودة والتميز في المؤسسة الحكومية.
تحميل نموذج التقييم/ التدقيق من خلال مسح رمز QR في دليل إدارة الجودة والتميز.	- دليل إدارة الجودة والتميز. - نماذج التقييم/ التدقيق.	التقسيم المعني بالجودة والتميز في المؤسسة الحكومية.
إعداد خطة لمرحلة التقييم/ التشخيص تتضمن: العمليات، توزيع الفرق، المدة الزمنية، الموارد المطلوبة...، وتعبئة النموذج المطلوب، مع إمكانية الاستعانة بإمكانيات الوحدة في هذه المرحلة.	- خطة برنامج التقييم/ التدقيق.	التقسيم المعني بالجودة والتميز في المؤسسة الحكومية.
تنفيذ برنامج التقييم/ التدقيق وتقييم الأداء المؤسسي، وتحديد فجوة الأداء بين الواقع الفعلي للمؤسسة ومعايير التميز الأوروبي، وذلك من قبل الفريق المنفذ لعملية التقييم الذاتي	- خطة برنامج التقييم/ التدقيق. - نموذج استمارة التقييم معبأة.	- فرق التقييم - التقسيم المعني بالجودة والتميز في المؤسسة الحكومية.
تحديد نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) من خلال تقرير تفصيلي يتضمن: نتائج التقييم وفق المعايير، تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، نتائج التحليل الإحصائي، الاستنتاجات والتوصيات.	- تقرير التقييم/ التدقيق التفصيلي	- فرق التقييم - التقسيم المعني بالجودة والتميز في المؤسسة الحكومية.
إرسال نسخة للإدارة العليا، وعقد اجتماع لمناقشة نتائج التقرير، وبدائل تطبيق النظام الأنسب للجودة والتميز	محضر اجتماع	التقسيم المعني بالجودة والتميز في المؤسسة الحكومية.
حصر توصيات الإدارة العليا في اختيار النظام.	توصيات الاجتماع	التقسيم المعني بالجودة والتميز في المؤسسة الحكومية.
تطبيق التوصيات وفق توجيهات الإدارة العليا	النظام المراد تطبيقه	التقسيم المعني بالجودة والتميز في المؤسسة الحكومية.

يتطلب تنفيذ أنظمة إدارة الجودة أو التميز التزامًا من الإدارة العليا «القيادة» وتخطيطًا دقيقًا، مع إشراك الموظفين من المستويات جميعها لتحقيق مبادئ الجودة والتميز. وقد حُدِّثت الخطوات الرئيسية لبدء رحلة الجودة والتميز في هذا الفصل.

يتضمن المسار النقاط الأساسية لضمان تنفيذ ناجح وفعال لإدارة الجودة والتميز، وهي كما يأتي:

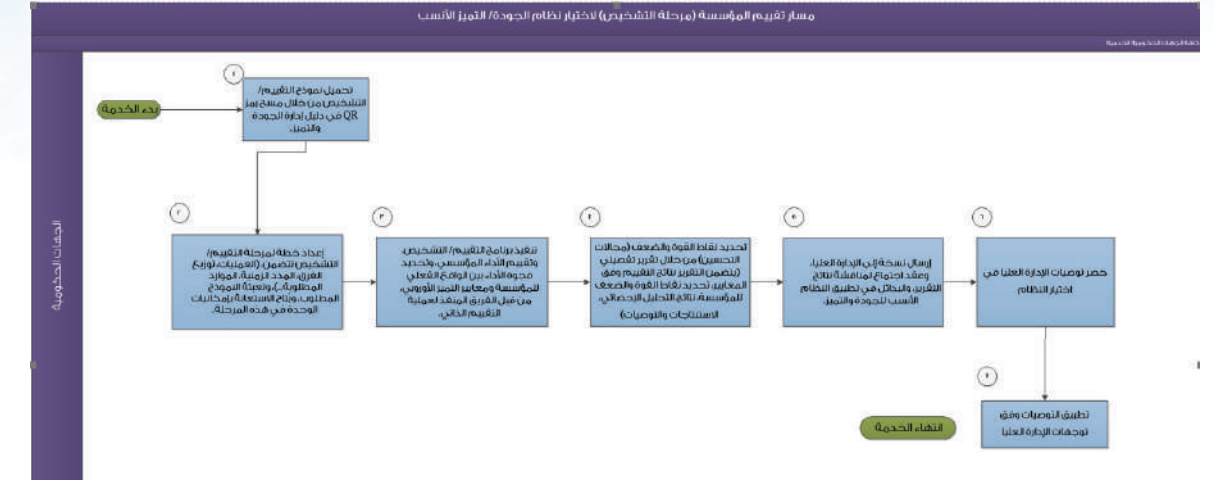
1 - بناء وترسيخ ثقافة الجودة والتميز:

وذلك من خلال تبني الإدارة العليا «القيادة» لمفهوم إدارة الجودة والتميز، وإظهار الدعم اللازم، والالتزام بتطبيق متطلبات أو معايير النظام المراد تطبيقه، وتوعية وتشجيع الموظفين بالإيفاء بها. كما تلتزم الإدارة العليا بمتابعة تطبيق النظام وانتهاج التحسين المستمر في عملياتها، من خلال الاتصال الفعال.

2 - تحليل واقع العمل الحالي للمؤسسة «مرحلة التشخيص»:

ويكون من خلال تقييم وتشخيص واقع المؤسسة الحالي وفق المنهجية أدناه، وتحديد الموارد والتوجهات الإستراتيجية، مع تحديد الفجوات بين الممارسات الحالية واختيار النظام/ النموذج الأنسب لتطبيقه، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ويحتوي الدليل على نموذج لمساعدة المؤسسات الحكومية على تقييم واقع العمل الحالي -مرحلة التشخيص- وفق متطلبات مواصفة آيزو 9001:2015، بالإضافة إلى نموذج خاص للتقييم وفق معايير نموذج التميز الأوروبي. ويمكن استخدام النماذج في مراحل التدقيق/ التقييم الداخلي لمتابعة سير عملية التحسين المستمر في تطبيق نظام إدارة الجودة والتميز في العمليات التشغيلية والخدمات.

مسار إجراءات عمل تقييم المؤسسة (مرحلة التشخيص) لاختيار نظام الجودة/ التميز الأنسب:



الأساليب والأدوات الإحصائية لتحليل نتائج التقييم:

يُستخدم مقياس ليكرت السباعي لتحليل قوائم الفحص الخاصة بمتطلبات نظام إدارة الجودة آيزو ٩٠٠١:٢٠١٥، ومعايير نموذج التميز الأوروبي، بحيث يتضمن الأوزان (٠-٦)، حيث يمثل الوزن (٦) نقاط القوة، أما الأوزان (٣-٥) فتمثل نقاط القوة التي بحاجة إلى تعزيز، والأوزان (٠-٢) تمثل نقاط ضعف تحتاج إلى معالجة (مجالات التحسين) من أجل الارتقاء بالأداء.

التوثيق والتطبيق	الوزن	نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين)
مطبق كلياً، موثق كلياً	6	نقاط قوة
مطبق كلياً، موثق جزئياً	5	تعزيز نقاط القوة
مطبق كلياً، غير موثق	4	
مطبق جزئياً، موثق كلياً	3	
مطبق جزئياً، موثق جزئياً	2	نقاط ضعف (مجالات التحسين)
مطبق جزئياً، غير موثق	1	
غير مطبق، غير موثق	0	

مع احتساب المتطلبات الآتية آلياً في النماذج المرفقة:

- 1- التكرار = احتساب مدى التكرار لكل وزن في القائمة للمعيار.
- 2- النتيجة = عدد التكرار * الوزن.
- 3- الوسط الحسابي المرجح (المعدل) = مجموع النتيجة / مجموع التكرارات.
- 4- النسبة المئوية المطابقة = الوسط الحسابي المرجح (المعدل) / أعلى درجة في المقياس (6).
- 5- حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة.
- 6- نسبة أهمية المعيار = عدد نقاط المعيار / إجمالي نقاط المعايير (1000).
- 7- مقدار المتحقق الفعلي كنسبة مئوية = النسبة المحققة لمدى المطابقة * نسبة أهمية المعيار.

3 إعداد خطة لتطبيق النظام

بعد اختيار نظام الجودة والتميز الأنسب للمؤسسة، تُنشأ خطة متكاملة وواضحة حول كيفية تحقيق المتطلبات والمعايير المطلوبة، مع مراعاة الآتي عند وضع الخطة:

تحديد الأدوار والصلاحيات:

ويتم بها تحديد صلاحيات القائم على تطبيق النظام، بالإضافة إلى تحديد الفرق اللازمة لدعم تطبيق النظام، وتُحدد البرامج التخصصية اللازمة للتدريب والتأهيل، مع إمكانية الاستعانة بذوي الخبرة من الجهات الحكومية، وذلك بعد التنسيق مع المعنيين في المديرية العامة للجودة والتميز الحكومي في وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040.

تحديد مجال التطبيق:

ويتم فيها تحديد نطاق تطبيق متطلبات ومعايير النظام الذي أُختير، والتي تعتمد على نتائج تحليل الفجوة «تقارير التشخيص»، ووفق توجيهات الإدارة العليا، حيث تُختار العمليات والإجراءات للخدمات التي ستدخل ضمن مجال التطبيق.

إنشاء المعلومات الموثقة اللازمة:

ويتم في هذه المرحلة تحديد وإنشاء المعلومات الموثقة المطلوبة حسب النظام المعتمد، والتي تركز المؤسسة الحاجة إلى إنشائها، على سبيل المثال -لا الحصر-: «السياسات، الاستراتيجيات، نموذج إدارة المخاطر، الأهداف... الخ».

4 تطبيق النظام ومتابعته:

حيث يبدأ التطبيق الفعلي للنظام المعتمد بعد استكمال ما هو مطلوب

من المتطلبات والمعايير، مع عملية مراقبة الأداء والمراجعات، والتقدم من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس فاعلية النظام والنتائج لتحديد مجالات التحسين.

5 عمليات التدقيق والتقييم الداخلية:

ويقوم بها مدققون أو مقيّمون معتمدون من داخل المؤسسة، كما يمكن الاستعانة بمدققين أو مقيمين من جهات حكومية أخرى بعد التنسيق مع المديرية العامة للجودة والتميز الحكومي في وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠، ويتم تدقيق وتقييم مدى استيفاء المؤسسة للمتطلبات والمعايير للنظام المعتمد في الجودة والتميز، وتحديد مجالات التحسين، حيث تساعد عمليات التدقيق والتقييم الداخلي على متابعة النظام، والتأكد من تتبع العمليات والإجراءات باستمرار. وينبثق من نتائج التدقيق أو التقييم فرص تحسين وحالات عدم مطابقة.

6 مراجعة الإدارة العليا: الداخلية:

في حال اعتماد تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001، فإنه تُنفَّذ جلسات منتظمة خلال العام -مرة واحدة على الأقل خلال العام- وذلك بعد التدقيق الداخلي؛ لاستعراض نتائج تقييم فاعلية نظام إدارة الجودة وطرح الفرص التحسينية وحالات عدم المطابقة، وتستعرض الإدارة العليا من خلالها التزامها برفع كفاءة النظام، ومتابعة غلق حالات عدم المطابقة، وتطبيق الفرص التحسينية حسب الموارد المتوفرة.

7 التحسين

وذلك من خلال الاستناد إلى نتائج قياس المؤشرات الرئيسية لأهداف الجودة ونتائج التدقيق والتقييم، وإلى مخرجات مراجعات الإدارة العليا، وعليه يتم تحديث خطة متابعة النظام المعتمد.

8 الحصول على الشهادة (اختياري)

بعد ضمان التزام المؤسسة بالإيفاء بمتطلبات ومعايير الجودة والتميز، وتبني ثقافة التحسين المستمر، يمكن للمؤسسة أن تتقدم بطلب الحصول على شهادة الاعتماد الدولية في نظام إدارة الجودة آيزو 9001، أو شهادة التميز الأوروبي، وذلك من خلال التعاقد مع مكتب معتمد لمنح الشهادة واجتياز عملية التدقيق والتقييم.



دور المديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي

للمديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي دور بالغ الأهمية في مساندة ودعم المؤسسات الحكومية الراغبة في تطبيق نظم إدارة الجودة والتميز؛ بغية تحسين وتطوير الخدمات الحكومية، حيث إن أهم اختصاصات المديرية:

ويمكن للجهات الحكومية طلب المساندة باتباع الخطوات الآتية:

المسؤولية	السجل	الإجراء	
المديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي	دليل إدارة الجودة والتميز	تعميم دليل إدارة الجودة والتميز، ومخاطبة المؤسسات الحكومية	1
المؤسسة المعنية مكتب متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040 في المؤسسة	خطاب رسمي طلب دعم الهيكل التنظيمي الاختصاصات المتعلقة بالجودة والتميز النظام المقترح للتطبيق استمارة التقييم الذاتي نموذج تحديد الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة	تقوم المؤسسة المعنية بتقديم طلب المساندة مع مراعاة تقديم المتطلبات الآتية: - الهيكل الإداري للمؤسسة مع توضيح موقع مديرية الجودة في الهيكل. - تعبئة استمارة التقييم الذاتي. - نوع النظام المقترح تطبيقه. - الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة.	2
دائرة التميز الحكومي	الطلب المرسل	استلام الطلب الوارد والمتطلبات اللازمة لدراسة وضع المؤسسة خلال أسبوع من تاريخ استلامه	3
المديرية العامة لإدارة الجودة والتميز الحكومي مكاتب الرؤية	الدعوة للاجتماع عن طريق مكاتب تنفيذ رؤية عُمان 2040	التنسيق مع المؤسسة مقدمة الطلب من خلال مكتب متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040 لتحديد موعد للاجتماع	4

دراسة الممارسات المحلية والدولية المتعلقة بالتميز الحكومي، ومتابعة تنفيذ الخطط المعتمدة لتحسين الجودة للجهات الحكومية الخدمية مع الجهات ذات العلاقة.



المشاركة في نقل المعرفة وعقد المختبرات والبرامج وورش العمل والدورات التدريبية المعتمدة مع الجهات الحكومية الخدمية، لضمان تحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز ثقافة تجويد الأعمال والابتكار والتميز المؤسسي.



المساهمة في إدارة وتنظيم الجوائز الحكومية المتعلقة بالتميز في الأداء الحكومي، وتقديم المقترحات والدراسات لتطوير معايير وأدوات المفاضلة بين الجهات المتنافسة.



المشاركة في إعداد خطط التحسين المتعلقة بتجويد الخدمات الحكومية والتميز المؤسسي وفق أسس ومعايير الجودة العالمية.

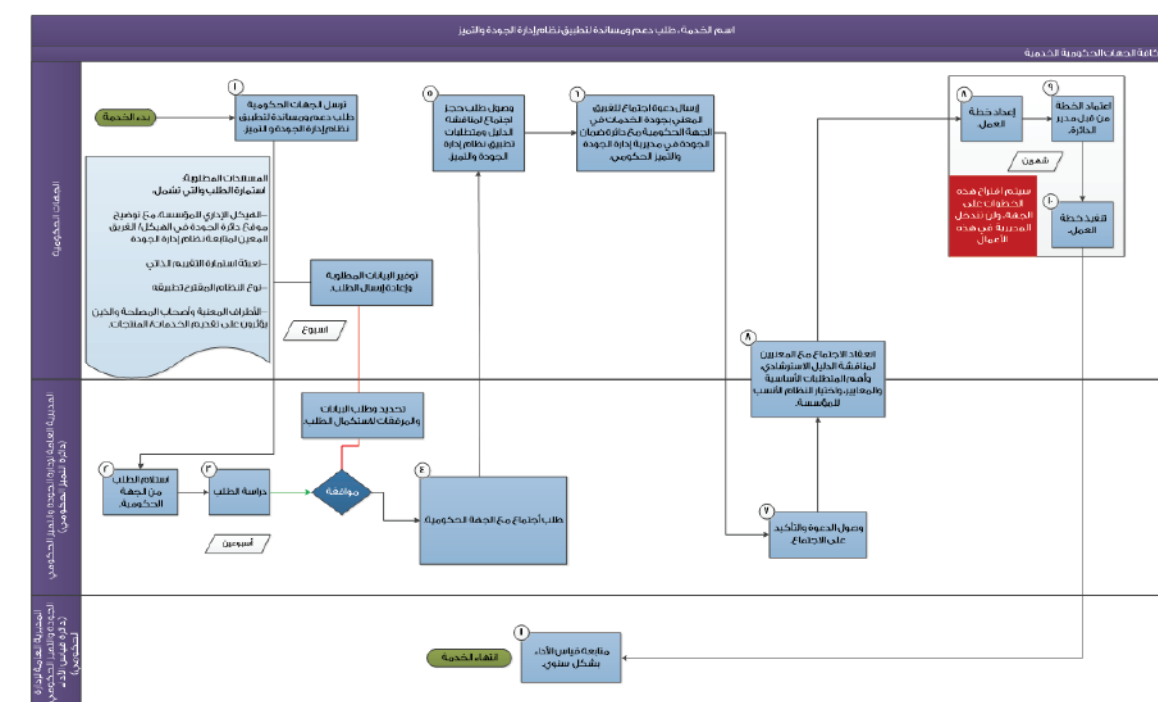


متابعة تنفيذ خطط التحسين المعنية بتجويد الخدمات الحكومية والتميز المؤسسي بالتنسيق مع الجهات المعنية.



التنسيق مع الجهات المعنية لإنشاء منظومة إلكترونية متكاملة لربط معاملات الجهات الحكومية الخدمية بما يضمن سرعة الإنجاز وجودة العمل، مع العمل على تحديثها وتطويرها بصورة مستمرة.



46

الفصل الرابع: بنود ومتطلبات مواصفة آيزو 9001:2015



يتناول هذا الفصل شرح تفصيلي للمتطلبات الأساسية اللازمة للإيفاء بها من قبل المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة.

روعي عند إعداد هذا الدليل اختلاف مستوى خبرة المؤسسات الحكومية في مجالات الجودة والتميز، وعليه يتناول الفصل الثالث متطلبات مواصفة آيزو 9001:2015 للمؤسسات الراغبة في تبني نظام إدارة الجودة، أما الفصل الرابع، فيتناول معايير نموذج التميز وفق المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للمؤسسات التي سبق أن طبقت نظام إدارة الجودة.

البند الرابع: سياق المؤسسة

يجب على المؤسسة الراغبة في تطبيق نظام إدارة الجودة أن تبدأ بتحديد: العوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة بهدفها واتجاهها الإستراتيجي، والتي قد تؤثر على نحو إيجابي أو سلبي على قدرتها في تحقيق النتائج المقصودة لنظام إدارة الجودة.

يمكن للمؤسسة الاستفادة من منهجية SWOT في تحديد «نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات»، مع الأخذ بالاعتبار PESTEL وهو اختصار للعوامل: (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، البيئية، القانونية) في تحديد السياق. ويعد التغير المناخي عاملاً بالغ الأهمية وجب أخذه في عين الاعتبار وفقاً لتحديث مواصفة أيزو 9001، وعلى المؤسسة أن تقيّم مدى ارتباط التغير المناخي ودراسة تأثيره ضمن سياقها.

– تحديد الأطراف المعنية ذات العلاقة بالنظام ومتطلباتهم؛ وذلك لما لهم من تأثير محتمل على قدرة المؤسسة في تقديم الخدمات والمنتجات باستمرار. ويعد التغير المناخي عاملاً بالغ الأهمية وجب أخذه في عين الاعتبار وفقاً لتحديث مواصفة أيزو 9001، وعلى المؤسسة أن تقيّم مدى ارتباط التغير المناخي ودراسة تأثيره ضمن سياقها. ونذكر عدة أمثلة على سبيل المثال لا الحصر: تقييم المخاطر البيئية وتأثيرها على البنية التحتية للمؤسسة، ودراسة مدى الحاجة إلى تطبيق مبادرات لحماية ووقاية الموظفين العاملين في بيئة تتكرر بها ظواهر جوية قاسية (كارثتفاع درجات الحرارة، العواصف)، وتقييم تأثير التشريعات والقوانين البيئية (كضوابط الانبعاثات الكربونية) على العمليات التشغيلية للمؤسسة، ومدى الحاجة إلى استثمار الموارد في تقنيات صديقة للبيئة بهدف تحسين الكفاءات التشغيلية.

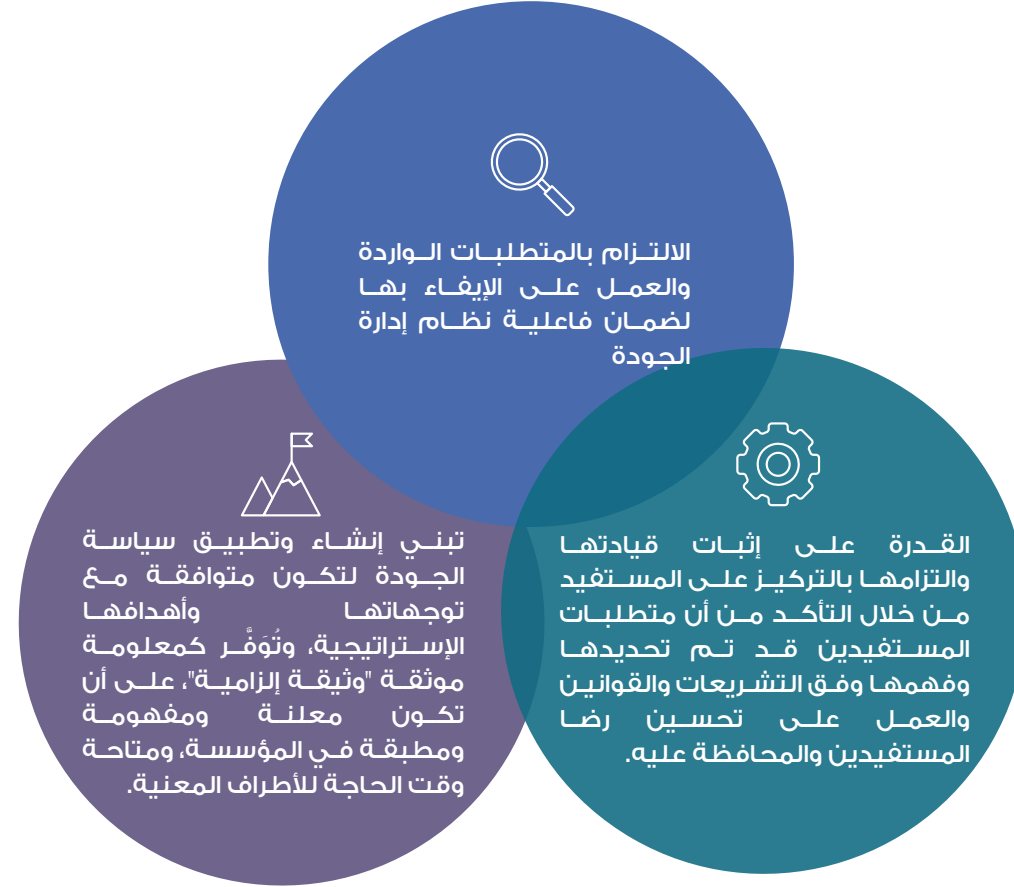
– تحديد مجال المطابقة مع إلزامية توفير المعلومة الموثقة «وثيقة إلزامية»، تحدد نطاق التطبيق أو بالأدق الخدمات/ المنتجات المدرجة ضمن مجال تطبيق نظام إدارة الجودة، مع الأخذ في عين الاعتبار دراسة احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية فيما يخص التغير المناخي، لضمان استدامة تقديم الخدمات والمنتجات وتلبية توقعات المستفيدين.

نموذج توضيحي لمنهجية PESTEL



البند الخامس: القيادة

نظراً لأهمية دور القيادة في إنجاح نظام إدارة الجودة، تحدد المواصفة أهم واجبات الإدارة العليا لدعم النظام من خلال:



بالإضافة إلى دور الإدارة العليا في إنجاح نظام إدارة الجودة، وتركيزها على تلبية متطلبات المستفيدين، والسعي لتحسين المستمر، والإشراف على إنشاء سياسة الجودة، فإن الإدارة العليا يجب أن تحدد الصلاحيات والمسؤوليات ذات الصلة بنظام إدارة الجودة؛ لضمان تحقيق النتائج المرجوة من العمليات، وتكامل النظام، والمحافظة عليه في حال حدوث أي تغييرات.

البند السادس التخطيط

يتناول هذا البند دور الإدارة العليا في التخطيط لـ:

– تحديد المخاطر والفرص، مع الأخذ بالاعتبار التحديات والمتطلبات اللازمة وتقييمها، وذلك بهدف ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة، وتعزيز هذه النتائج، كما تساهم في تقليل الآثار غير المرغوب بها، وتعزيز فرص التجويد والتطوير، مع مراعاة أن هذه الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص متناسبة مع التأثير المحتمل على مطابقة الخدمات والمنتجات. ويمكن أن تؤدي الفرص إلى اعتماد ممارسات جديدة، وإطلاق خدمات ومنتجات جديدة، ومخاطبة مستفيدين جدد، وبناء شراكات، واستخدام التقنيات الجديدة والإمكانيات الأخرى المرغوبة والقابلة للتطبيق لتلبية احتياجات المؤسسة أو المستفيدين من خدماتها. ومن المهم ملاحظة أن خيارات معالجة المخاطر يمكن أن تشمل تجنب المخاطر، أو المخاطرة من أجل متابعة فرصة ما، أو القضاء على مصدر المخاطر، أو تغيير الاحتمالية، أو العواقب، أو معالجة المخاطر والتحكم بها، أو تحمّل الخطر بناء على قرار مستنير.

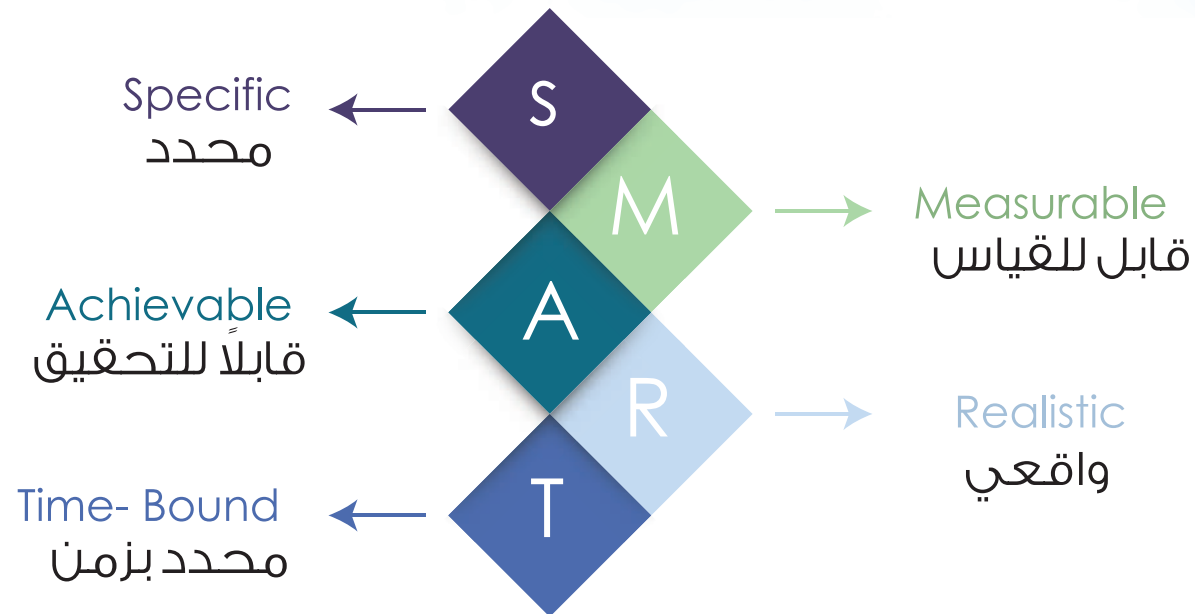
«الاستعانة بمواصفة أيزو 31000 الاستراتيجية: المعيار الدولي لإدارة المخاطر»

التأثير/الاحتمالية حدوث المخاطر	1 غير مؤثرة	2 طفيفة	3 متوسطة	4 بالغة	5 شديدة الخطورة
1 ضئيلاً	1	2	3	4	5
2 غير محتمل	2	4	6	8	10 مدى تحمل
3 ممكناً	3	6	9	12	15
4 غالباً	4	8	12	16	20
5 متكرراً	5	10	15	20	25

مدى درجة الخطورة = تأثير الخطورة × احتمالية حدوث الخطورة

تصنيف درجة الخطورة				
منخفض	متوسط	عالي		

تحديد أهداف المؤسسة والحفاظ عليها بناءً على سياساتها وإستراتيجيتها على المدى القصير والبعيد، والاحتفاظ بها كمعلومة موثقة «وثيقة إلزامية»، من خلال إنشاء أهداف ذكية «SMART» متوافقة مع سياسة الجودة؛ أي: واضحة، ومحددة، وواقعية، وقابلة للقياس، خلال فترات زمنية، مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات والموارد اللازمة، كما يمكن أن تتوافق أهداف الجودة مع أهداف الخطط السنوية والإستراتيجية ومنظومة الإجابة المؤسسية.



– التخطيط للتغييرات في حال الحاجة إلى التغيير في نظام إدارة الجودة بشكل مخطط وفق البند 4.4

البند السابع: المساندة

عند البدء في تطبيق نظام إدارة الجودة، يجب على المؤسسة تحديد الموارد اللازمة لإنشاء وتطبيق النظام، مع مراعاة متطلبات الموردين والمزودين لضمان الأداء الفعال والكفاءة لنجاح المؤسسة المستمر، سواء كانت هذه الموارد بشرية أو بنى تحتية لازمة لتشغيل عملياتها، ويمكن أن تتضمن الأخيرة: المباني والمرافق اللازمة، والمعدات، وبرامج الحاسب الآلي.

مع مراعاة العوامل الاجتماعية والنفسية والمادية لبيئة العمل المناسبة، كما يجب أن تشجع هذه البيئة على الإنتاجية والإبداع. في حال أن المؤسسة تنفذ عمليات مراقبة أو قياس للتحقق من مطابقة الخدمات والمنتجات للمتطلبات، فإنه يجب أن يتم تحديد وتوفير الموارد اللازمة لضمان تحقيق نتائج صحيحة وموثوق بها من خلال موارد متوافقة مع النوع المحدد من أنشطة المراقبة والقياس، ووجوب المحافظة على الموارد لضمان الملاءمة، كما يجب التأكد من وجود معدات معايرة، وتخصّص بشكل دوري للتأكد من صلاحيتها مقارنة بمعايير معيارية محلية أو عالمية، والحفاظ عليها وتأمينها.

المعارف التنظيمية

إن المعارف التنظيمية من المتطلبات الجديدة والمستحدثة في مواصفة أيزو 9001، حيث إن المعارف التنظيمية هي أصل فكري يجب إدارته كعنصر أساس لنجاح المؤسسة المستدامة، سواء كانت مستندة على مصادر خارجية مثل: المواصفات، والمؤتمرات، جمع المعرفة من المزدوين أو المستفيدين، أو داخلية مثل: الملكية الفكرية، والمعرفة المكتسبة من الخبرة، والدروس المستفادة من قصص النجاح أو الفشل، مع معرفة كيفية تحديد هذه المعارف وتقييمها، واكتسابها، وتحليلها، واسترجاعها، وصيانتها، وحمايتها.

المعلومات الموثقة

إن مدى توثيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة يختلف حسب حجمها ونوع أنشطتها، إلا أنه يجب أن تشمل المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة على: وثائق إلزامية مطلوبة في المواصفة؛ وهي: مجال تطبيق نظام إدارة الجودة 4.3، وسياسة الجودة 5.2، وأهداف الجودة 6.2، ومعايير تقييم واختيار الموردين 8.4.1، بالإضافة إلى إنشاء السجلات الإلزامية في حال عدم استبعاد البند ذات الصلة، وهي: سجلات التدريب والخبرات 7.2، بالإضافة إلى السجلات المطلوبة في البند الثامن.

– الوثائق التي تراها المؤسسة ضرورية لتحقيق فاعلية النظام.

كما يجب على المؤسسة أن تسعى إلى التأكد من عملية ترميز ووصف المعلومات الموثقة عند إنشائها وتحديثها ومراجعتها وضبطها، من خلال التعرف على مدى توافرها للاستخدام وحمايتها من التلف أو فقدانها أو فقدان سريتها.

البند الثامن: تنفيذ الأنشطة التشغيلية:

إن المحور الرئيس للبند الثامن هو كيفية التخطيط والتحكم في العمليات الرئيسية للمؤسسة، والتي يتم بها تقديم الخدمات/المنتجات من خلال الالتزام بالإيفاء بالمتطلبات، سواء كانت مرتبطة بالمستفيد، أو بمرحلة تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات، أو بضبط العمليات والمنتجات والخدمات

الكفاءات

على المؤسسة أن تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد العاملين ضمن مجال تطبيق نظام إدارة الجودة، والتأكد من كفاءتهم على أساس التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبة، بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، يجب أن تتأكد المؤسسة من ضرورة وعي أفرادها بسياسة الجودة وأهدافها، وأهميتهم في إنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة، وتوضيح الآثار المترتبة في حال عدم الإيفاء بإحدى المتطلبات. بالإضافة إلى تحديد قائمة الاتصال الداخلي والخارجي ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة وفق المتطلبات الواردة في المواصفة.

المقدمة من المزود الخارجي. كما تقوم المؤسسة بضبط الإنتاج وتقديم الخدمة وفق المتطلبات الواردة في المواصفة، وتنفيذ الترتيبات اللازمة للتحقق من الإيفاء بمتطلبات المنتجات والخدمات، ولا يتم الإفراج أو تقديم هذه الخدمات/المنتجات للمستفيد إلا بعد التحقق من صلاحيتها، على أن يتم التحكم في المخرجات غير المطابقة وتمييزها.

البند التاسع: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد أهم العوامل التي تؤثر في استدامة نجاح المؤسسة، من خلال قياس مدى تحقيقها للأهداف الموضوعة في الخطط الإستراتيجية والتشغيلية والإجادة المؤسسية، والتي تستند إلى مؤشرات أداء محددة مسبقاً.

رضا المستفيدين

كما يجب على المؤسسة أن تقيس مدى رضا المستفيد حول الخدمات المقدمة له من خلال استطلاعات الرأي، والتغذية الراجعة، والاجتماعات مع المستفيدين، على أن يتم تحليل وتقييم هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، والعمل على تحسين ورفع نتائج الرضا من خلال خطط التحسين للخدمات الحكومية.

كما يجب أن تنفذ المؤسسة تدقيقات داخلية على فترات مخطط لها لتقييم فاعلية نظام إدارة الجودة «يمكن الاستعانة بالمواصفة الاسترشادية أيزو 19011».

وعليه، يجب على الإدارة العليا تنفيذ جلسة مراجعة الإدارة العليا، وتعقد مرة واحدة خلال العام على الأقل، وفق المدخلات الآتية: نتائج رضا المستفيدين، ونتائج الأهداف، ونتائج التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى المتطلبات الواردة في البند 9.3.2؛ وذلك للخروج بقرارات تعزز نظام إدارة الجودة، سواء كان فرص تحسينية، أو توفير الاحتياجات من الموارد، أو الحاجة إلى تغيير نظام إدارة الجودة.

البند العاشر: التحسين

لضمان استدامة نظام إدارة الجودة، يجب على المؤسسة تحديد فرص التحسين اللازمة لتجويد خدماتها/منتجاتها، والتصحيح أو الوقاية من التأثيرات السلبية، وذلك لتحسين الأداء وفاعلية نظام إدارة الجودة. كما يجب على المؤسسة تحديد حالات عدم المطابقة والتفاعل معها عند الحاجة، والتي تنبثق من نتائج التدقيق الداخلي/الخارجي، أو عدم بلوغ القيم المستهدفة للأهداف الموضوعة أو ارتباطها بالشكاوى، ويتم ذلك من خلال تحليل حالات عدم المطابقة وتحديد الأسباب، واتخاذ أفعال تصحيحية لازمة لغلق الحالات، كما يجب على المؤسسة أن تسعى باستمرار نحو تحسين نظام إدارة الجودة اعتماداً على مخرجات مراجعة الإدارة، ونتائج التحليل والتقييم.

الفصل الخامس:
معايير نموذج التميز
وفق المنظمة
الأوروبية لإدارة
الجودة EFQM



يتضمن نموذج التميز وفق المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة سبعة معايير أساسية منقسمة إلى ٣ محاور رئيسية، كما يمكن للمؤسسة استخدام مصفوفة رادار لإجراء التقييم الذاتي بناء على النموذج.



المعيار الأول: الغاية والرؤية الإستراتيجية:

فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية

تحدد المؤسسة ذات الأداء المستدام نظامها الإيكولوجي وتحلل الاتجاهات الكبرى والسوق والغئات المعنية، مع القدرة على استشراف التغييرات والتحديات المستقبلية. كما تركز على فهم ديناميكيات السوق والأوضاع التنافسية وتأثيرها على غايتها ورؤيتها واستراتيجيتها. كما تستجيب لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وتدرك قدراتها الحالية والمستقبلية وأثرها على نتائج المؤسسة. وأخيراً، تقوم بتحليل السيناريوهات المختلفة والاستجابة لها، لضمان استدامة الأداء المؤسسي.

تحديد الغاية والرؤية

من الناحية العملية، تدرك المؤسسة ذات الأداء المستدام أهمية غايتها وتسعى إلى تحقيق تأثير إيجابي على نظامها الإيكولوجي. وتعمل على إيجاد غاية ملهمة وجاذبة لجميع المعنيين الرئيسيين، مع ضمان التزام القيادة بها من خلال الأقوال والأفعال التي تعزز الثقة والمصداقية. كما توظف المؤسسة غايتها لصياغة رؤية طموحة تلقى صدى لدى المعنيين، مع إشراكهم، عند الحاجة، في تحديد هذه الغاية وصياغة الرؤية. بالإضافة إلى ذلك، تحدد المؤسسة المجالات التي تتطلب تحقيق مستويات أداء متميزة ومستدامة لضمان تحقيق رؤيتها.

تحديد وفهم احتياجات المعنيين الرئيسيين

تضع المؤسسة ذات الأداء المستدام المعنيين الرئيسيين في صلب اهتماماتها، حيث تمنحهم الأولوية ضمن نظامها الإيكولوجي، مع التركيز على الجهات الأكثر تأثيراً على استراتيجيتها. كما تستشرف التغييرات في المشهد التنافسي والنتيجة عن دخول أطراف جديدة من الممكنة أن تصبح من المعنيين الرئيسيين. إلى جانب ذلك، تعمل المؤسسة على تحديد الغئات المختلفة للمعنيين وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم بما يتماشى مع غايتها ورؤيتها واستراتيجيتها. ويشمل ذلك دراسة العوامل المؤثرة على سلوكياتهم وقراراتهم، مما يتيح فهماً أعمق لدورهم وتأثيرهم. كما يتم تحليل استراتيجيات المعنيين وكفاءاتهم ومدى انعكاسها على نموذج أعمال المؤسسة، مع تقييم دورهم في خلق القيمة وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

تطوير الإستراتيجية وتكييفها

تطور المؤسسة ذات الأداء المستدام في جميع معايير التميز الأوروبي استراتيجية شاملة تستجيب لتحليل النظام الإيكولوجي واحتياجات المعنيين الرئيسيين. وتعمل على ترجمتها إلى أهداف ومبادرات تخلق قيمة مستدامة، مع تخصيص الموارد المناسبة لدعم مرحلة التنفيذ. كما تلتزم بأفضل الممارسات في الاستدامة والحوكمة، وإشراك المعنيين الرئيسيين في تحديد وتنفيذ الاستراتيجية. ويتم التركيز على ضمان توافق نموذج أعمال المؤسسة مع الغاية والرؤية، وتحديد نهج مرّن لمراجعة وتحديث الاستراتيجية استجابة للتغيرات السريعة وإدارة المخاطر الاستراتيجية.

تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء

تقوم المؤسسة ذات الأداء المستدام باستحداث نظام لإدارة الأداء يعتمد على الغاية والرؤية والاستراتيجية، مع ضمان دمجها في جميع أساليب العمل لتعزيز الشفافية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. والتشجيع على تبني المراجعات المنتظمة للأداء وتطبيق هيكل حوكمة يمكن المعنيين من المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية وصنع القرار. كما يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لضمان الرقابة والامتثال، والتوافق مع المتطلبات التشريعية والقانونية، مع دمج مبادئ الاستدامة في أنظمة الأداء والحوكمة لتحقيق استدامة المؤسسة.



المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم

تقوم المؤسسة ذات الأداء المستدام بتحديد وتقييم ثقافتها لضمان توافقها مع الغاية والرؤية، مع تعزيز القيم وتحويلها إلى سلوكيات مرغوبة. والعمل على تكييف طرق العمل مع المتطلبات المتغيرة وتطوير السلوكيات القيادية لدعم القيم المؤسسية، مع مشاركة الموظفين في فهم الثقافة وتطويرها بانتظام، كما تلتزم المؤسسة بها من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية ومستدامة. وتعمل على ضمان مواءمة أنظمة التقييم والمكافآت مع القيم لتحقيق الثقافة المنشودة والاعتراف بالنجاح بشكل منتظم.

تهيئة الظروف لتحقيق التغيير

تسعى المؤسسة ذات الأداء المستدام إلى تحديد وتيرة التغيير، مع توضيح فوائد التغيير في تحقيق الأهداف المحددة للمعنيين الرئيسيين، مع شرح الأسباب والأهداف ونهج التغيير المعتمد. كما تعزز القيادة التي تدمج التغيير بالمرونة في عملها، والاستماع إلى المعنيين الرئيسيين والاستجابة لمتطلبات تعديل الأعراف السائدة. بالإضافة إلى ذلك، تضمن المؤسسة السلامة النفسية داخل بيئتها، وتبني ثقافة «عدم اللوم» للتشجيع على الابتكار والتعلم من خلال الفشل بحسن نية، وتبني أساليب التعلم المستمر، والتحسين، والمرونة، والتحول، مما يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بشكل أفضل. إلى جانب الحرص على الاستفادة من التجارب السابقة وتجارب المؤسسات الأخرى، ودعم ثقافة التغذية الراجعة التي تساهم في تعلم الأفراد وقيادة التغيير بفعالية.

تمكين الإبداع والابتكار

على المؤسسة إدراك أهمية التركيز على فوائد الإبداع والابتكار في تحقيق المؤسسة لغايتها، مع تحديد الأهداف والغايات ذات العلاقة، والتي تشجع التفكير الإبداعي والابتكاري، وأن تعمل المؤسسة على تمكين الثقافة لتشجيع منتسبيها على ذلك، وتطوير الثقافة والخبرة من خلال استخدام تقنيات تحفيز التحسين، والمشاركة في شبكات التعلم والتعاون؛ لتحديد مجالات الإبداع والابتكار، ومواكبة أحدث فرص الابتكار عبر إجراء المقارنات المعيارية.

توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية

على المؤسسة أن تعمل على تعميم الغاية والرؤية والإستراتيجية على أصحاب المصلحة الرئيسيين، مع ضمان معرفتهم بأهمية الحفاظ على المواءمة مع غاية المؤسسة، والتي تساهم في بث الثقة المتبادلة والأمانة والالتزام وبيئة من الانفتاح، كما تشجع المؤسسة على تقديم التغذية الراجعة ذات العلاقة برؤية المؤسسة وتقديرها.

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

المتعاملون وبناء علاقات مستدامة

تحدد المؤسسة الجهات المستفيدة من خدماتها/ منتجاتها، حيث قد تتضمن القائمة المتعاملين بشكل مباشر وغير مباشر، والمستخدمين والمشاركين في نقاط الاتصال المختلفة لرحلة المتعامل، والمستهلكين المنتجين، وأخيرًا الأشخاص أو الجماعات المشاركة في قرارات الشراء. وعليه تحدد المؤسسة وتصنف المتعاملين وفقًا لمعايير محددة كالخصائص الاجتماعية، والاحتياجات والتوقعات، وسلوك الاستخدام أو الشراء، كما يجب المحافظة على العلاقة مع المتعاملين في جميع مراحل بناء القيمة المستدامة، ولأجل هذا الغرض، تقوم المؤسسة بفهم احتياجات التواصل والاتصال، وتأسيس قنوات تواصل لمختلف شرائح المتعاملين؛ لإبداء الرأي والتفاعل مع تجاربهم والرد على نحو سريع.

العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء

تضع المؤسسة إستراتيجية لموظفيها، وخطط تدعم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، والتكيف مع احتياجات وتوقعات الموظفين المتغيرة للوضع الحالي والمستقبلي، على سبيل المثال: تغير التوقعات بشأن ثقافة المؤسسة، وتكافؤ فرص العمل، والتنوع وبيئة العمل... الخ. كما يجب على المؤسسة تمكين موظفيها في سياق المؤسسة وإستراتيجيتها؛ لإدراك أهمية التغيير ورصد مجالات التحسين لتطوير وبناء قدراتهم ومعارفهم، ويمكّن الموظفون من التواصل وتبادل المعرفة والخبرات بفاعلية مع الآخرين، وخلق بيئة تحفز نمو الموظفين ودعم رفاهيتهم وسعادتهم، وأن تضمن المبادرة في المكافأة والتقدير.

المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر

تحدد المؤسسة الأفراد والمعنيين الرئيسيين، والتي تكون المؤسسة مساءلة أمامهم فيما يتعلق بالمتطلبات المالية، والقانونية، والتنظيمية، والعمل على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم. كما تشرکہم المؤسسة في مصالح الأعمال والحوكمة؛ لتحقيق طموحات التحسين والتحول وتحقيق التوجه الإستراتيجي بما يضمن تحقيق المنفعة المتبادلة، وعليه، يجب على المؤسسة الالتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية وبناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة.

المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار

تقوم المؤسسة بتحديد مجالات المساهمة في المجتمع والمنبثقة من توجهاتها الإستراتيجية، والعمل على توطيد العلاقة مع المجتمع وتطوير ديمومتها؛ لتحقيق المنفعة المتبادلة، كما أنه على المؤسسة استخدام قنوات الاتصال التي تساهم في تفاعل المجتمع وتقديم التغذية الراجعة، من خلال تأسيس قنوات اتصال سهلة على فئات المجتمع، وتتيح للمؤسسة القدرة على الاستجابة على نحو سريع، مع الالتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع وبناء علاقة ثقة تبادلية.

الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لابتكار قيمة مستدامة

تعمل المؤسسة على تحديد الأطراف الخارجية التي يتم التعامل معها، وتصنيف الشركاء والموردين الرئيسيين بما يتماشى مع غاية المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية، والإشراف على ضمان عمل الشركاء الرئيسيين والموردين وفق إستراتيجيتها وقيمتها، مع التزامهم بمبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة، على أن تبني المؤسسة علاقة تتسم بالثقة؛ بهدف بناء قيمة مستدامة، والعمل على الاستفادة المتبادلة من ثقافة وخبرة كلا الطرفين.

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

تصميم وبناء القيمة

تدرك المؤسسة مميزاتا، وتعمل على دمجها ضمن القيمة التي تقوم ببنائها، من خلال إشراك المعنيين الرئيسيين في عملية التطوير لبناء وتعظيم القيمة، كما تقوم المؤسسة بتطوير باقة من المنتجات والخدمات والحلول بما يتلاءم مع توجهاتها الإستراتيجية والاحتياجات الحالية والمستقبلية للفئات المستهدفة الحالية والمحتملة. حيث تُصمَّم القيمة وعملية بنائها بطريقة مسؤولة مع مراعاة الآثار على الصحة العامة والسلامة والبيئة، واستخدام أبحاث السوق ومسوحات الرأي للمتعاملين، والأنواع الأخرى من التغذية الراجعة لعرض القيمة وبنائها.

التواصل وبيع القيمة

على المؤسسة عرض القيمة الخاصة بها وإيصالها للمتعاملين الحاليين والمحتملين والفئات المستهدفة، من خلال استغلال قوة الشبكات والتأثير في عالم الإنترنت وخارجه؛ لتعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة ومميزاتها بطريقة مسؤولة، كما تسهل على المجموعات المستهدفة العمل مع المؤسسة من خلال تقديم الدعم قبل وبعد اتخاذ قرار القيام بالأعمال؛ ومن ثم تسهيل البيع الناجح لعرض القيمة.

تقديم القيمة

يجب على المؤسسة أن تبني القيمة بفاعلية وكفاءة مع ضمان قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وأن تُقدِّم قيمة مستدامة من خلال باقة من الخدمات/المنتجات والحلول بما يلبي ويتجاوز توقعات الفئات المستهدفة، على أن يتم تقديمها بصورة آمنة لتقليل الآثار السلبية على البيئة والمجتمع، كما تعمل المؤسسة على تقديم المشورة للفئات المستهدفة حول الاستخدام الأمثل للمنتجات والخدمات والحلول.

تحديد وتطبيق التجربة الشاملة

تستخدم المؤسسة المعلومات المتوفرة عن الفئات المستهدفة لتحديد وتنفيذ التجربة الشاملة للعمل؛ لإحراز تقدم سلس ومتسق خلال كافة مراحل تطوير القيمة، ودمج التدابير ذات العلاقة عن نقاط الاتصال، والاستفادة من الفرص المتاحة لتخصيص التجربة الشاملة للفئات المستهدفة وتعظيمها، على أن يتم تصميم وتنفيذ واستخدام أنظمة لجمع التغذية الراجعة بشكل دوري؛ بهدف تحسين المراحل المختلفة لعملية بناء القيمة والمنتجات/الخدمات، والحلول التي تقدمها المؤسسة.

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

قيادة الأداء وإدارة المخاطر

على المؤسسة استخدام نظام إدارة الأداء لضمان الترابط بين الغايات والإستراتيجيات والأهداف؛ لبناء قيمة مستدامة بينها وبين النتائج المرجوة، لتوجيه التحسينات المستنيرة والفعالة والمستندة على الحقائق، كما تدير المؤسسة مشاريعها وعملياتها وفقاً لنظام إدارة الأداء الخاص بها. وتحدد المخاطر وتقيم التأثيرات المحتملة على أولوياتها وإستراتيجيتها وطرق تنفيذها والنتائج المرجوة، بالإضافة إلى الفرص المحتملة، وذلك من خلال تطوير وتنفيذ خطط لإدارة المخاطر من منظورات مختلفة، كالأبعاد الثقافية، والتشغيلية، والمالية، والتنظيمية، والاجتماعية، والمخاطر الناتجة من تقنية المعلومات وتحديات الأمن السيبراني.

التحول المؤسسي للمستقبل

تحدد المؤسسة احتياجات التحويل والتغيير مع مراعاة غاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية، وأهداف ونتائج المؤسسة المتعلقة ببناء قيمة مستدامة، ومسح نظامها البيئي للتنبؤ بالتحديات والفرص الرئيسية المستقبلية، كما تعمل على تكييف الإستراتيجية الحالية ونماذج الأعمال لتلبية الاحتياجات المستقبلية وفقاً للتحديات والفرص المتوقعة. وتقوم المؤسسة ببناء هيكل تنظيمي متوافق مع توجهاتها الإستراتيجية وغاياتها، والعمل على اتباع نهج مبتكر لتكييف الهيكل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ، وإعادة هيكلة عملية بناء القيمة، وغيرها من العمليات التنظيمية وفقاً للاحتياجات التشغيلية والمستقبلية في الوقت الملائم، مع اتباع أساليب العمل المرنة، وتوفير الاستقرار اللازم لإدارة العمليات في الوقت ذاته.

الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة قيادة الابتكار والاستفادة من التقنيات الحديثة

تحدد المؤسسة البيانات اللازمة والمطلوبة لدعم خطط التحويل وإدارة المنتجات/ الخدمات، وال حلول التي تقدمها في الوقت الراهن، مع تقنين الحصول على أي معلومات أساسية قد تكون مفقودة. على أن تُستخدَم أساليب التحليل المتقدمة كنماذج التنبؤ بالمستقبل؛ لاستخراج قيمة البيانات واكتساب رؤى قابلة للتنفيذ، واتخاذ قرارات مستنيرة. وعلى المؤسسة كذلك، تحويل البيانات إلى معلومات ومعارف واستخدام النتائج لتحديد الفرص المحتملة لبناء قيمة مستدامة، بالإضافة إلى الاستفادة من المعارف المتاحة لدى المعنيين الرئيسيين لتعزيز وتطوير الأفكار والابتكار، مع ضمان معالجة هذه البيانات والمعارف، واستخدامها بطريقة أخلاقية، واحترام احتياجات وحقوق مقدمي البيانات والمعارف، والحفاظ عليها من خلال تأمينها وحمايتها.

إدارة الأصول والموارد

يجب على المؤسسة ضمان الاستخدام الأمثل لمواردها المالية وبطريقة متوازنة ومستدامة؛ لضمان النجاح الحالي والاستثمار في المستقبل، وأن تعمل على تحديد وإدارة الأصول والموارد الحيوية للإستراتيجية كأصول المالية، والمادية، وغير المادية. وأن تعمل على اكتشاف طرق مبتكرة لتعزيز الفائدة من قيمة الأصول لتعزيز الأداء، بالإضافة إلى تحديد الأصول والموارد التي لم تعد بحاجة إليها، والتخلص منها وفقاً لمبادئ الاقتصاد الدائري.

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

نتائج انطباعات المتعاملين

ويتم فيها دراسة وتقييم انطباعات المتعاملين، على سبيل المثال:

ثقافة المؤسسة ومستوى التزام الموظفين تجاه المستفيدين.	التجربة الشاملة المقدمة للمستفيدين.
توظيف الابتكار في تحسين عمليات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وحلولها.	جودة المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها المؤسسة.
فعالية وكفاءة قنوات الاتصال المستخدمة.	عمليات التسليم ودعم ما بعد البيع عبر القنوات المختلفة.

نتائج انطباعات العاملين

ويتم فيها دراسة وتقييم انطباعات الموظفين فيما يتعلق -على سبيل المثال-:

- الثقافة المؤسسية.
- التجربة الشخصية في العمل لدى المؤسسة بما في ذلك كيفية إدارة التغيير.
- التزام المؤسسة وإنجازاتها فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، والتكافؤ والتنوع والشمول.
- الآليات التي تطبقها المؤسسة للتكيف مع أساليب العمل المستقبلية، مثل التعايش بين الموظفين، والروبوتات، واستخدام الذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي المعزز.
- دعم المؤسسة للحياة العائلية والحياة الشخصية.
- دعم المؤسسة للموظفين وتمكينهم وتقديرهم والالتزام بتطويرهم.

- بيئة العمل والأجور والمزايا.
- إدارة وتطوير الأداء الشخصي.
- سمعة المؤسسة الحالية متضمنة ريادتها في نظامها الإيكولوجي.
- التواصل الداخلي.
- استقطاب الموهوبين وإشراكهم والاستفادة منهم.
- آليات تنفيذ الإستراتيجية ومساهمة الموظفين فيها، ومدى ثقتهم بتوجهات المؤسسة المستقبلية.

نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة

ويتم فيها دراسة وتقييم انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، وينبثق منها:

 الإدارة المالية والأمن واستدامة المؤسسة.	 إدارة المخاطر والامتثال.	 المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
 هيكل الحوكمة والشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي للمؤسسة.	 العلامة التجارية وسمعة المؤسسة.	 تجربة المعنيين في التعامل مع المؤسسة بشكل عام.
 قدرة المؤسسة على استشراف بيئة الأعمال، وتحديد التوجهات الرئيسية، والتعامل معها بفعالية ونجاح.	 المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها المؤسسة، ونهجها في الابتكار في العمليات والمنتجات والخدمات والحلول المقدمة.	

نتائج انطباعات المجتمع

- ويتم فيها دراسة وتقييم انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، ومن بينها:
- قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المجتمع.
- تأثير إدارة المؤسسة ودرجة الشفافية والسلوك الأخلاقي على المجتمع.
- تأثير عمليات المؤسسة على المجتمع.

- استدامة مساهمة المؤسسة في المجتمع من ناحية ممارساتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- التزام المؤسسة بالتحول إلى الاقتصاد الدائري.
- التزام المؤسسة وإنجازاتها بالحد من عدم المساواة، وزيادة التنوع العرقي، وتحقيق التوازن بين الجنسين.

نتائج انطباعات الشركاء والموردين

- ويتم فيها دراسة وتقييم انطباعات الشركاء والموردين، كالآتي:
- خبراتهم في التعامل مع المؤسسة.
- التزام المؤسسة وإنجازاتها للمشاركة في الإبداع والعمل لتحقيق المنفعة المتبادلة.
- معدل تطبيق التقنيات الحديثة والتغيير.
- التزام المؤسسة الاجتماعي.
- التزام المؤسسة وإنجازاتها في التحول إلى الاقتصاد الدائري.
- إدارة وتحسين أداء الشركاء الرئيسيين والموردين.
- إدارة التواصل والعلاقات مع المؤسسة.
- هيكل الحوكمة والشفافية وأخلاقيات المؤسسة وممارساتها.
- استدامة العلاقة بين المؤسسة والشركاء الرئيسيين والموردين.

المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي لها، وقدرتها على تحقيق غاياتها وإستراتيجيتها، وبناء قيمة مستدامة والملاءمة المستقبلية. كما يمكن للمؤسسة تضمين النتائج المبلغ عنها وتوقعاتها في مؤشرات الأداء الإستراتيجي والتشغيلي؛ لإظهار مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الموضوعية. ويمكن أن تشمل المؤشرات على سبيل المثال -لا الحصر-:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- تحقيق أهداف التحول.
- مؤشرات تسليم المنتجات/ الخدمات.
- خدمة المراجعين.
- التعامل مع الشكاوى.
- التدريب والتطوير الوظيفي.
- إدارة وتقييم أداء الأفراد.
- الإيرادات.
- نسبة الاستثمارات/ العائد على الاستثمار.
- إنجازات الابتكار.
- التوقعات المستقبلية.

ختامًا،

إن تحقيق أعلى مستويات الاستفادة من تطبيق نظم إدارة الجودة والتميز لا يتحقق إلا من خلال تبني الإدارة العليا لثقافة التحسين المستمر، والإيمان بأهمية الجودة والتميز، وذلك من خلال وضع استراتيجية واضحة وطموحة لتحسين الجودة، وتحقيق الريادة والتميز على المدى الطويل، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، مع أهمية التواصل المستمر مع المستفيدين أصحاب العلاقة حول أهمية الجودة والتميز وأهدافها، كما يجب العمل على تشجيع الموظفين في المؤسسة على ذلك من خلال إشراكهم في عملية التحسين والتطوير، وتوفير فرص التدريب والتأهيل اللازمة لهم في مجالات الجودة والتميز، ومكافأتهم على مساهماتهم في تحسين الجودة والتميز. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي المساهمة في التكامل والتشارك مع مختلف أصحاب المصلحة لتحقيق الغايات المنشودة، وذلك من خلال فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، والتعاون مع أصحاب المصلحة لتحسين جودة المنتجات والخدمات لتحقيق الأهداف المرجوة.

المفاهيم والمصطلحات:



أهم المفاهيم
والمصطلحات في نظام
إدارة الجودة



المفاهيم والمصطلحات

المؤسسة:

هي منظمة تم أسست من أجل تحقيق هدف ما، تضم مجموعة من الأشخاص الذين لديهم مهام ومسؤوليات وصلاحيات لتحقيق أهدافها. يشمل مفهوم المؤسسة، على سبيل المثال -لا الحصر-: الوزارة أو الوحدة أو الهيئة أو الشركة أو السلطة أو الشراكة أو الاتحاد أو المؤسسة الخيرية، بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

المستفيد / العميل:

هو شخص/ مؤسسة يستفيد من المنتجات/ الخدمات التي تقدمها المؤسسات. ويمكن أن يكون العميل من داخل المؤسسة أو خارجها.

الخدمة:

هي مخرجات غير ملموسة تقوم بها المؤسسة مع العميل، وغالبًا ما تتضمن الخدمة أنشطة يكون العميل فيها هو المحور الأساس لتلقي خدمة ذات جودة، والتي تلبي احتياجاته. وعلاقة تقديم الخدمة مع العميل علاقة مستمرة؛ مثل البنوك أو المحاسبة أو المؤسسات العامة كالمدارس أو المستشفيات.

المنتج:

المنتج عبارة عن مخرجات تنتجها المؤسسة عادةً ما تكون ملموسة، ويمكن إنتاجها دون الحاجة لأي تعامل بين المؤسسة والعميل، ولكن غالبًا ما يتضمن عنصر الخدمة عند تسليمه إلى العميل، والعنصر السائد في المنتج هو أنه ملموس بشكل عام.

الأطراف المعنية:

الأطراف المعنية هي تلك التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر أو تدرك أنها تتأثر بقرار أو نشاط المؤسسة، ويمتد مفهوم الأطراف المعنية ذات الصلة إلى أبعد من التركيز على مفهوم العميل فقط. ومن المهم النظر في جميع الأطراف المعنية ذات الصلة، حيث يعتبر تحديد أو تعريف الأطراف المعنية جزء لا يتجزأ من عملية فهم سياق أو طبيعة عمل المؤسسة. لذا يجب على المؤسسة تحديد الأطراف المعنية ذات الصلة؛ حيث من الممكن أن تكون هذه الأطراف المعنية من داخل المؤسسة وخارجها، بما في ذلك العملاء، ويمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح المستدام، ابتداءً من الأقسام المعنية والعملاء والموردين، إلى أصحاب العلاقة المؤثرين بقراراتهم على المؤسسة.

العمليات:

هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تستخدم المدخلات لتحقيق نتيجة مقصودة. وتعتمد على ما إذا كانت «النتيجة المقصودة» لعملية ما تسمى المردود، أو الإنتاجية، أو المنتج، أو الخدمة. وتعتبر مدخلات العملية بشكل عام مخرجات لعمليات أخرى، ومخرجات العملية هي مدخلات لعمليات أخرى.

الإجراء:

هي الطريقة المحددة لتنفيذ نشاط أو عملية ما، وعادة ما تكون موثقة لتسهيل العمليات المتعلقة أو المتداخلة مع الإجراءات، ولتسهيل عملية نقل الخبرة بين العاملين في المؤسسة.

الاستعانة بمصادر خارجية:

التعاقد مع منظمة أو مؤسسة خارجية يعني أن تقوم تلك المنظمة أو المؤسسة بأداء جزء من الوظيفة أو العملية في المؤسسة، وعادةً ما تكون المؤسسة الخارجية خارج نطاق نظام الإدارة، على الرغم من أن استخدام مصادر خارجية يدخل في نطاق عمل المؤسسة.

سياسة الجودة:

هي السياسة المتعلقة بالجودة، وبشكل عام تتوافق سياسة الجودة مع السياسة العامة للمؤسسة، ويمكن أن تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها، وتوفر إطارًا لتحديد أهداف الجودة، ويمكن أن تشكل مبادئ إدارة الجودة الواردة في هذا الدليل أساسًا لوضع سياسة الجودة في المؤسسة.

المتطلبات:

هي الحاجة أو التوقع المعلن ضمنيًا أو إلزاميًا، علاوة على ذلك، يمكن استخدام المؤهل للدلالة على نوع معين من المتطلبات، على سبيل المثال: متطلبات المنتج، والعميل أو الجودة، ويمكن إنشاء المتطلبات من قبل أطراف معنية مختلفة أو من قبل المؤسسة نفسها، وهو أمر ضروري لتحقيق رضا العملاء العالي؛ لتلبية توقعات العميل حتى لو لم يتم ذكرها بشكل عام ضمنيًا أو إلزاميًا.

التصحيح:

هو إجراء للقضاء على عدم المطابقة المكتشفة، حيث يمكن إجراء التصحيح قبل الإجراء التصحيحي أو بالتزامن معه أو بعده. ويمكن أن يكون التصحيح إعادة صياغة أو إعادة تقدير.

إجراء تصحيحي:

هو إجراء لإزالة سبب عدم المطابقة ومنع تكرارها، ويمكن أن يكون هناك أكثر من سبب واحد لعدم المطابقة، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع التكرار بينما يتم اتخاذ الإجراء الوقائي لمنع حدوثه.

عدم المطابقة:

هو عدم استيفاء أحد المتطلبات.

المعلومات الموثقة:

هي المعلومات المطلوب متابعتها وصيانتها من قبل المؤسسة، ويمكن أن تكون المعلومات الموثقة بأي تنسيق أو وسائط ومن أي مصدر.

دليل الجودة:

هي مواصفات نظام إدارة الجودة للمؤسسة، ويمكن أن تختلف كتيبات الجودة من حيث التفاصيل والشكل لتناسب مع حجم واختصاصات المؤسسة.

السجلات:

هي الوثيقة أو الوثائق التي توضح النتائج المحققة أو التي تقدم أدلة على الأنشطة المنفذة، ويمكن استخدام السجلات -على سبيل المثال- لإضفاء الطابع الرسمي على إمكانية التتبع وتقديم دليل على التحقق والإجراءات الوقائية و التصحيحية، وليس من الضروري أن تكون السجلات تحت مراقبة المراجعة.

عملية التدقيق:

هي منهجية مستقلة وعملية تبدأ من التخطيط والتنفيذ وإصدار التقارير، وتنتهي بمتابعة التصحيح والتحسين، وهي عملية وموثقة للحصول على أدلة موضوعية وتقييمها بشكل موضوعي؛ لتحديد مدى استيفاء الإجراءات والاختصاصات لمعايير التدقيق، وتتضمن العناصر الأساسية للتدقيق تحديد مدى مطابقة الخدمة أو المنتج للإجراءات المحددة، ويتم تنفيذها بواسطة أفراد غير مسؤولين عن الخدمة أو المنتج الخاضع للتدقيق، ويمكن أن يكون التدقيق داخلياً (طرف أول)، أو خارجياً (طرف ثاني أو طرف ثالث)، ويمكن أن يكون تدقيقاً مشتركاً. يتم إجراء عمليات التدقيق الداخلي -التي تسمى أحياناً عمليات تدقيق الطرف الأول- من قبل المؤسسة نفسها أو من ينوب عنها لمراجعة الإدارة والأغراض الداخلية الأخرى، ويمكن أن تشكل الأساس لإعلان المطابقة الخاص بالمؤسسة. من جانب آخر تشمل عمليات التدقيق الخارجية عمليات تدقيق الطرف الثاني والثالث، أما عن عمليات تدقيق الطرف الثاني عادة ما يتم إجراؤها من قبل أطراف لهم مصلحة في المؤسسة، مثل العملاء، أو من قبل أشخاص آخرين ينوبون عنهم، ويتم إجراء عمليات

تدقيق الطرف الثالث من قبل منظمات تدقيق خارجية مستقلة، مثل الجهات التي تقدم شهادات تسجيل المطابقة أو الأجهزة الحكومية.

الهدف:

هو النتيجة المراد تحقيقها، وقد يكون الهدف إستراتيجياً أو تكتيكياً أو تشغيلياً. تتعلق بعض الأهداف بتخصصات مختلفة. مثل: الأهداف المالية، والصحة والسلامة، والأهداف البيئية)، ويمكن تطبيقها على مستويات مختلفة مثل: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، أو على مستوى المشروع، أو على مستوى المنتج، أو على مستوى العمليات). وفي سياق أنظمة إدارة الجودة، فإن أهداف الجودة تضعها المؤسسة، وعادة ما تكون متسقة مع سياسة الجودة لتحقيق نتائج محددة.

هدف الجودة:

هو الهدف الذي يتعلق بالجودة، وتعتمد أهداف الجودة على سياسة الجودة في المؤسسة، ويتم تحديد أهداف الجودة للوظائف والمستويات والعمليات ذات الصلة في المؤسسة.

الخطر:

هو انحراف عن المتوقع سواء كان إيجابياً أو سلبياً، وعدم اليقين هو حالة من نقص المعلومات المتعلقة بحدث ما أو نتائجه أو احتمالية حدوثه أو فهمه أو معرفته، ويمكن تمييز المخاطر بالإشارة إلى الأحداث والعواقب المحتملة، أو مزيج منها. ويتم التعبير عن المخاطر بمزيج من عواقب الحدث - بما في ذلك التغيرات في الظروف- واحتمالية حدوثه. وأحياناً يتم استخدام كلمة «خطر» عندما يكون هناك احتمالية وجود عواقب سلبية فقط.

مراجعة الإدارة:

يجب على الإدارة العليا في المؤسسة أن تقوم بمراجعة نظام إدارة الجودة الخاص بها في فترات زمنية مخطط لها؛ لضمان استمرار ملاءمتها وكفايتها وفعاليتها ومواءمتها مع التوجه الإستراتيجي.

أهم المفاهيم والمصطلحات في نموذج التميز الأوروبي:

الإستراتيجية: الخطة المستنبطة من التحليل الدقيق للنظام البيئي، والتي تعتزم المؤسسة من خلالها تحقيق أولوياتها الإستراتيجية على مدى فترة زمنية معينة، والانتقال من الوضع الحالي للمستقبل مع الالتزام بغاية المؤسسة.

الرؤية: وصف لما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل، وتستخدم كدليل لاختيار توجيهات العمل الحالية والمستقبلية، وتشكل بالإضافة لغاية المؤسسة أساساً للإستراتيجيات والسياسات.

الإبداع: القدرة على الابتعاد عن القواعد والأساليب والعلاقات الحالية؛ لتوليد أفكار جديدة أو تطوير لعمليات أو منتجات أو خدمات أو حلول أو أنظمة أو تعاملات مجتمعية.

الابتكار: الترجمة العملية للأفكار على منتجات وخدمات وحلول وعمليات وأنظمة وابتكارات مؤسسية وتفاعلات مجتمعية جديدة أو حالية.

الثقافة: مجموعة معينة من القيم والأعراف السلوكية المشتركة بين العاملين والفرق داخل المؤسسة، والتي تضبط طريقة التعامل مع بعضهم البعض ومع المعنيين خارج المؤسسة.

الانطباعات: رأي المعنيين في المؤسسة.

النظام الإيكولوجي: من المبادئ الأساسية للنظام البيئي المترابط، بمعنى أن أي حدث في جزء من النظام قد يؤثر في أجزاء أخرى داخل المنظومة، وفي سياق المؤسسة هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في كيفية عملها، ولكن ليس لها سيطرة عليها، ويمكن أن تشمل هذه السياسات الحكومية الإطار الاقتصادي والاجتماعي داخل المنطقة وما حولها، والتوقعات الدينية والثقافية السائدة للمجتمعات المحلية، ومطالب الاستدامة، والتمويل المتاح.

الممارسات الجيدة/ أفضل الممارسات: مناهج أو سياسات أو عمليات أو أساليب متفوقة تؤدي إلى إنجازات استثنائية من خلال التعرف على الممارسات الجيدة خارج المؤسسة، وإجراء المقارنات المعيارية والتعلم الخارجي.

المتعامل: متلقي المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة. المتعامل هو أحد المعنيين الرئيسيين الذين تطمح المؤسسة أن تقدم لهم قيمة مستدامة.

العاملون: جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء بدوام كامل أو دوام جزئي أو المتطوعين، ويشمل ذلك القادة في جميع المستويات.

المجتمع: البنية التحتية المجتمعية خارج المؤسسة، والتي يمكن أن تتأثر أو تؤثر في المؤسسة.

النزاهة: هي خصلة الالتزام الشديد بالأخلاقيات النبيلة، ويشمل ذلك القيم مثل الاحترام والإنصاف والثقة والصدق.

الملكية الفكرية: قيمة المؤسسة التي لم تُقَيَّد في حساباتها المالية التقليدية، وتمثل الأصول غير الملموسة للمؤسسة، وغالباً ما يكون الفرق فيها بين القيمة السوقية والدفترية.

المقارنة المعيارية: مقارنة منظمة للمناهج مع مؤسسات أخرى ذات صلة، توفر للمؤسسة المعلومات اللازمة لاتخاذ الخطوات الملائمة لتحسين الأداء.

الحوكمة: إطار للصلاحيات والضوابط في المؤسسة يساعد على الاستيفاء بالالتزامات المؤسسة القانونية والمالية والأخلاقية.

الشراكة: علاقة عمل متينة بين المؤسسة وشريك أو أكثر، لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة، وتكون الشراكة مع الموردين والموزعين والمؤسسات التعليمية والمتعاملين والاستشاريين ومعاهد الأبحاث.

الشريك: طرف خارجي يتم اختياره بشكل إستراتيجي من أجل العمل معاً لتحقيق أهداف وفوائد مشتركة ومستدامة للجميع.

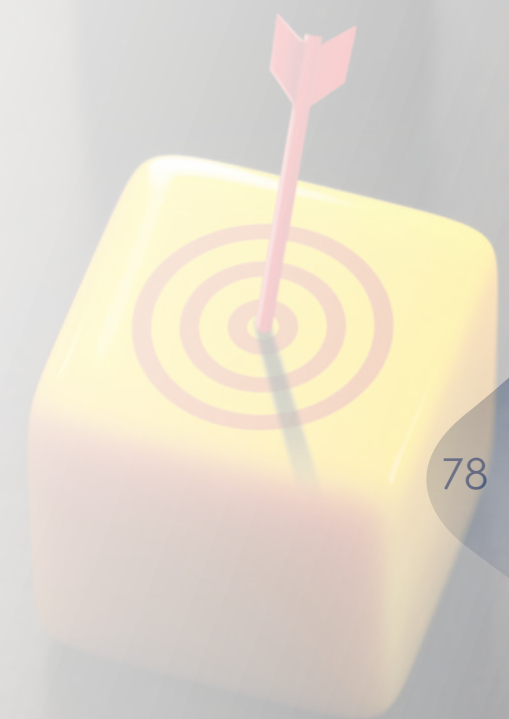
الاستدامة: المستقبل طويل الأجل للمؤسسة كما يتصورها مختلف المعنيين الرئيسيين، أي المعنيين بالأعمال والحوكمة والعاملين ومجتمعها وشركائها ومورديها.

إدارة التغيير: هو منهج لقيادة تحول الأفراد والفرق والمؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع محدد ومنشور في المستقبل، وهي عملية مؤسسية تهدف إلى إدارة التغيير من خلال مساندة المعنيين بالمؤسسة، المتأثرين بالتغيير؛ لفهم وتقبل واعتناق التغيير.

التمكين: عملية يتم بموجبها منح السلطة للأفراد أو الفرق، ليعملوا بدرجة من الاستقلالية في أعمالهم، ويتمكنوا من اتخاذ القرار والحصول على الموارد، والتحكم في حياتهم الشخصية، وبذلك يكسبون القدرة على تحقيق تطلعاتهم وأهدافهم الشخصية والجماعية.

المصادر:

- المرسوم السلطاني «إنشاء وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040» رقم 2020/100
- المواصفة الدولية لنظام إدارة المخاطر آيزو 9001:2015 ISO
Quality management systems — Requirements - 9001:2015 ISO
- المواصفة الدولية الاسترشادية لإدارة المخاطر آيزو 31000:2018 ISO - ISO
Risk management — 31000 ISO - ISO
- المواصفة الدولية الاسترشادية لأنظمة إدارة التدقيق آيزو 19011:2018 ISO
Guidelines for auditing management systems - 19011:2018 ISO
- النموذج الأوروبي للتميز من المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة
The EFQM Model - EFQM



المرفقات

- 1- نموذج تقييم وتشخيص الوضع الراهن حسب مواصفات آيزو 9001:2015
- 2- نموذج تقييم وتشخيص الوضع الراهن حسب مواصفات التميز الأوروبي EFQM
- 3- سجلات متطلبات نظام إدارة الجودة



2- تقييم EFQM



1- تقييم ISO



3- سجلات متطلبات نظام إدارة الجودة

www.oman2040.om
Quality@oman2040.om
📺 📷 X in 2040_om

جميع الحقوق محفوظة ©
وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040
رقم التسجيل: CPRG0005536170
الإصدار الثاني: 2025