

عملية إدارة مؤشرات الجودة

دائرة الجودة / قسم نظم الجودة

نشرة توعوية



نظام إدارة الجودة
Quality Management System



الإصدار الأول

إصدار: نوفمبر 2022م



"إن الاهتمام بقطاع التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته وتوفير البيئة الداعمة والمحفزة للبحث العلمي والابتكار سوف يكون في سلم أولوياتنا الوطنية وسنمده بكافة أسباب التمكين باعتباره الأساس الذي من خلاله سيتمكن أبنائنا من الإسهام في بناء متطلبات المرحلة المقبلة "

من النطق السامي لحضرة صاحب الجلالة
السلطان هيثم بن طارق المعظم

● الإعداد والمراجعة:

● الإعداد:

د. علي الدرمني / رئيس قسم نظم الجودة
رقية السعيدية / أخصائية جودة
هدى الشامسية / أخصائية جودة

● التصميم والإخراج:

علي المعولي / مصمم جرافيك
خديجة البلوشية / أخصائية جودة

● المراجعة الفنية واللغوية:

د. ناصر البطاشي / أخصائي جودة
فاطمة الهاشلية / رئيس قسم التدقيق اللغوي

● الترجمة:

السيد خالد البوسعيدى / أخصائي جودة

● الإشراف:

د. علي الدرمني / رئيس قسم نظم الجودة

● الاعتماد:

د. أحمد الشعيلي / المدير المساعد بدائرة الجودة



وزارة التربية والتعليم

المحتوى:

الصفحة

| | | |
|----|-------|--|
| 1 | | من النطق السامي |
| 2 | | الإعداد والمراجعة |
| 3 | | الفهرس |
| 4 | | تمهيد |
| 4 | | مفهوم مؤشرات الجودة |
| 5 | | أهمية مؤشرات الجودة |
| 5 | | أنواع مؤشرات الأداء |
| 6 | | مكونات نموذج بطاقة قياس المؤشر |
| 7 | | آلية سير العملية في تحقيق أهدافها |
| 8 | | فوائد تطبيق مؤشرات الأداء |
| 9 | | خطوات تنفيذ عملية إدارة مؤشرات نظام الجودة |
| 10 | | سجل كشف مرافق عملية إدارة مؤشرات الجودة |
| 11 | | نماذج عملية إدارة مؤشرات الجودة بنظام إدارة الجودة |
| 12 | | أنت تسأل ونحن نجيب |
| 13 | | مفاهيم ومصطلحات |
| 14 | | الخاتمة |

عملية إدارة مؤشرات الجودة بقلم / د. علي بن محمد الدرهمي ٢١ / مارس / ٢٠٢٢ م

تمهيد

تعتبر عملية إدارة مؤشرات الجودة العملية التي تعني بإدارة قياس مؤشرات الأداء وبلوغ القيم المستهدفة للمؤشرات الأهداف، بدءاً من التخطيط، وذلك من خلال تحديد الهدف والمؤشر الذي يعد معيار لقياس تحقيق الهدف، وطريقة القياس التي يتم التأكد من خلالها معرفة مدى تحقق القيمة المستهدفة من خلال الدرجة التي يتوجب بلوغها، وكذلك تحديد الفترة الزمنية لقياسه والتعريف بالمسئول عن القياس، وعلى ضوء تعبئة البطاقة الخاصة بذلك بالبيانات المطلوبة يتم تنفيذ قياس المؤشرات المحددة وفقاً لدوريتها ومن ثم تقييم نتائج قياس هذه المؤشرات وتحليلها بغية الوصول إلى أعلى درجة ممكنة من الجودة لضمان التحسين المستمر في الأداء المؤسسي بشكل عام.

ولتوضيح عملية إدارة مؤشرات الجودة بشكل أعمق وأوضح سنتطرق لما يلي:

أولاً: مفهوم مؤشرات الجودة

هي معايير يستدل من خلالها على أداء العمليات وأنشطتها، بحيث يمكن الاستفادة منها في قياس الأهداف التي تستنبط منها هذه المؤشرات؛ وذلك من خلال تحديد طريقة قياس لها للتعرف على الدرجة التي بلغها الهدف وفقاً لطريقة القياس المحددة، ومقارنتها مع القيمة المستهدفة لضمان التطابق بما يحقق الجودة المنشودة، وفي حال عدم مطابقة النتيجة مع القيمة المستهدفة يتم العمل على التحسين في الأداء في المراحل القادمة لضمان بلوغ القيمة المستهدفة.

ثانياً: أهمية مؤشرات الجودة

- ١- تعتبر المؤشرات هي الأدلة التي تضمن تحقيق أهداف العمليات بدرجة عالية من الجودة.
- ٢- تمكن المؤشرات من التعرف على نقاط القوة التي تساهم في تحقيق الأهداف.
- ٣- يمكن من خلال المؤشرات معرفة معوقات العمل وعدم تحقق الأهداف عند تحليل أسباب عدم بلوغ القيمة المستهدفة.
- ٤- تضمن المؤشرات توفر الرقابة والمتابعة للنتائج المراد تحقيقها لبلوغ الأهداف المخططة.
- ٥- تدعم المؤشرات تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة لمعرفة احتياجاتهم التدريبية.
- ٦- تساهم المؤشرات في تقييم أداء العمليات بشكل مستمر.
- ٧- تعمل المؤشرات على تحسين أداء العمليات بكافة تقسيمات الوزارة.

ثالثاً: أنواع مؤشرات الأداء

تقسم مؤشرات قياس الأداء على عدة تصنيفات منها:

- ١- التصنيف بحسب نوع المؤشر على سبيل المثال (مؤشر رقمي أو مؤشر نوعي)
- ٢- التصنيف بحسب بطاقة الأداء المتوازن مثلا مؤشرات خاصة بالعملاء - مؤشرات خاصة بالبعد المالي- مؤشرات خاصة بالأنشطة المحققة لخدمات العملية- مؤشرات خاصة بالبعد المالي- مؤشرات خاصة بالتعلم والنمو والتطوير - مؤشرات خاصة بالترابطات بين العمليات الداخلية.
- ٣- التصنيف بحسب تقسيمات المؤسسة على سبيل المثال (مؤشرات تتعلق بإدارة الموارد البشرية - مؤشرات تتعلق بتنمية الموارد البشرية - مؤشرات تتعلق بالتخزين - مؤشرات تتعلق بالالتزام بالقوانين- مؤشرات تتعلق بالتطوير والتحسين- مؤشرات تتعلق بالمحاسبة).
- ٤- التصنيف حسب المسمى على سبيل المثال (مؤشرات قياس الأداء - مؤشرات قياس الأداء الرئيسية- مؤشرات قياس النتائج- مؤشرات قياس النتائج الرئيسية- مؤشرات جودة الأداء).

رابعاً: مكونات نموذج بطاقة قياس المؤشر:

لضمان نشر الوعي الكافي حول هذه العملية بدقة وإتقان يتوجب علينا أن نفهم مكونات بنود نموذج بطاقة جمع قياس مؤشرات الجودة وهي كما يلي:

الهدف: هو ما يسعى اليه (الموظف) من اجل تحقيقه في نهاية الخدمة المسئول عنها والمقدمة للمستفيد من خلال عملية معينة مكلف بإدارتها، أو بمعنى أعمق فإن الهدف هو نتيجة نهائية لعملية ما، قابلة للقياس بعد القيام بمهام معينة أو أنشطة محددة ومعرفة بفترة زمنية محددة.

● **المؤشر:** هو القيمة النوعية أو الرقمية التي من خلالها يمكن تقييم أداء الأهداف المحققة لمهام معينة أو أنشطة محددة بعملية ما.

القيمة المستهدفة: هي النتيجة المراد بلوغها عند تنفيذ عملية ما بما يضمن جودة إداء الخدمة بدرجة معينة.

● **طريقة القياس:** هي الآلية المناسبة التي يتم على ضوئها احتساب المؤشر المحدد بالعملية للتعرف على النتيجة التي بلغها الهدف قيد الدراسة في العملية وفقاً للمؤشر الذي وضع من أجله.

● **دورية القياس:** هي الفترة الزمنية المخصصة للقياس والتي يتم على ضوئها قياس المؤشر بشكل دوري (شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، فطلي، الخ) بما يراه مشرف العملية مناسباً.

● **المسؤوليات:** وهي تحديد الشخص المكلف بمتابعة تنفيذ احتساب المؤشر، وعادة ما يكون مشرف العملية بالتعاون مع رئيس القسم.

خامسا: آلية سير العملية في تحقيق أهدافها

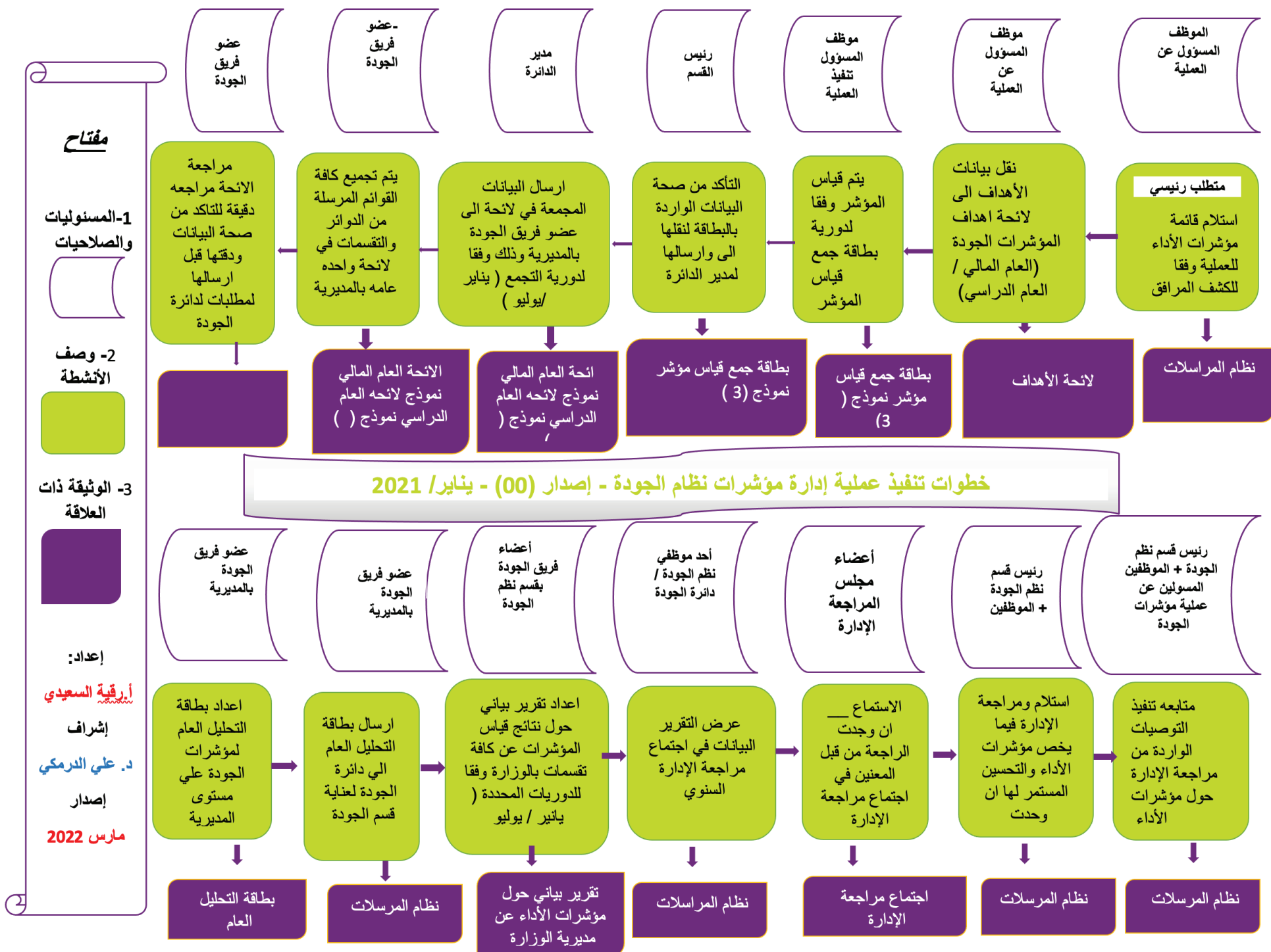
- ١- تبدأ العملية بالتخطيط لقياس المؤشر وذلك بتحديد مكونات قائمة (نموذج بطاقة جمع قياسات مؤشرات الجودة).
- ٢- تبدأ عملية التنفيذ وفقا للدورية المحددة يتم قياس المؤشر ومعرفة النتيجة المتحققة من القياس في ضوء طريقة القياس المحددة مسبقا للتأكد من تحقق القيمة المستهدفة من عدم تحققها.
- ٣- يتم تقييم النتيجة في حال بلوغها للقيمة المستهدفة فيكون التقسيم قد بلغ هدفه في العملية ويعمل على السعي لرفع درجة المؤشر في المراحل القادمة سعيا للوصول للدرجة الكلية، أما في حال عدم بلوغ القيمة المستهدفة فيقوم المختصون بتحليل النتيجة من خلال معرفة أسباب عدم بلوغ القيمة المستهدفة، واقتراح الحلول والتحسينات المطلوبة لبلوغها في الدورية القادمة وذلك من خلال النموذج المخصص لذلك.
- ٤- تجمع نتائج كافة التقسيمات وفقا لنموذج بطاقات جمع القياس في نماذج اللوائح المخصصة لذلك (لائحة العام المالي في شهر ديسمبر من كل عام / لائحة العام الدراسي في شهر يونيو من كل عام).
- ٥- وفقا للنتائج الواردة في لوائح المديريات ترسل النتائج النهائية في نموذج (بطاقة التحليل العام لمؤشرات الجودة على مستوى المديرية) وفقا لدورتها الى دائرة الجودة خلال شهرا من احتساب المؤشرات في اللائحة (بطاقة التحليل العام المالي خلال شهر يناير من كل عام / لائحة العام الدراسي خلال شهر يوليو من كل عام).
- ٦- تقوم دائرة الجودة ببناء تقريراً حول نتائج المديريات وذلك لرفعه لاجتماع مراجعة نظام إدارة الجودة لاتخاذ القرارات المناسبة متى ما اقتضت الحاجة لذلك.
- ٧- تتفاعل كافة التقسيمات مع توصيات اجتماع مراجعة الجودة فيما يتعلق بمؤشرات الجودة لضمان التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي بما يحقق أهداف الوزارة بشكل عام.

سادسا: فوائد تطبيق مؤشرات الأداء

- ١- تعرف إدارة المؤسسة على مدى سرعة أو بطء إنجاز العمل لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ٢- تعرف إدارة المؤسسة على الهدر المالي الموجود بالمؤسسة للعمل على كيفية تقليله.
- ٣- تعرف المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة والكافية من العاملين لتنفيذ العمل وتحقيق أهدافه.
- ٤- تعرف المؤسسة على الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
- ٥- تسهم مؤشرات الأداء على خلق التنافسية بين العاملين بما يضمن التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

وبعد هذا العرض المتواضع يتجلى لنا دور مؤشرات الجودة كأداة تصنع التطوير والتنافسية في الأداء المؤسسي للارتقاء بجودة العمل باستمرار متى ما استخدمت متطلبات المواصفة في مجال الأهداف والمؤشرات استخداما صحيحا من قبل العاملين بجميع التقسيمات في كافة المستويات بالمؤسسة فهي تعتبر أداة رقابية من خلالها يمكن ضمان تحقيق الأهداف بالجودة العالية وعلى ضوء ذلك يمكن أن تصنع المؤسسة موظفين ذوي كفاءة عالية قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة ، حيث تعمل مؤشرات الأداء على التحسين المستمر وخلق الإجابة بالأداء المؤسسي بما يسهم في زيادة درجة رضا المستفيد عن الخدمة المقدمة اليه، وهو المتطلب الأساسي التي تطمح إليه المؤسسات المنافسة والذي وجدت من أجله.

وفي الصفحات التالية توضح الجداول خطوات تنفيذ عملية إدارة المؤشرات لنظام إدارة الجودة.



سجل كشف مرافق عملية إدارة مؤشرات الجودة (إصدار أغسطس 2021)

مؤشرات الأداء

[illegible]

الملاحق

| م | اسم الملحق | رقم الملحق | نوع الملحق |
|---|---|------------|--------------------|
| 1 | لائحة أهداف وقياس مؤشرات الجودة للعام المالي | 1 | رئيسي |
| 2 | لائحة أهداف وقياس مؤشرات الجودة للعام الدراسي | 2 | رئيسي |
| 3 | بطاقة جمع قياسات مؤشرات الجودة | 3 | رئيسي |
| 4 | بطاقة تحليل مؤشرات الجودة | 1 | نموذج مراقبة وقياس |
| 5 | بطاقة التحليل العام لمؤشرات الجودة على مستوى المديرية | 2 | نموذج مراقبة وقياس |

مدخلات
ومخرجات
العملية

| المخرجات | المدخلات |
|---|---|
| سجل بطاقة جمع كياسات مؤشرات الجودة | مواصفة الايزو 9001 / 2015 |
| سجل بطاقة التحليل العام لمؤشرات الجودة على مستوى المديرية | نموذج بطاقة جمع كياسات مؤشرات الجودة |
| سجل لائحة مؤشرات الجودة للعام الدراسي | نموذج بطاقة التحليل العام لمؤشرات الجودة على مستوى المديرية |
| سجل لائحة مؤشرات الجودة للعام المالي | نموذج لائحة مؤشرات الجودة للعام الدراسي |
| سجل لائحة بطاقة تحليل مؤشرات الجودة | نموذج لائحة مؤشرات الجودة للعام المالي |
| | نموذج لائحة بطاقة تحليل مؤشرات الجودة |

تربطات
العملية

ب/ ترابطات العملية: (الترايطات ذات الصلة المباشرة لتحقيق أهداف العملية والتي لا يتم تحقيق الأهداف إلا بها)

| الترايطات المتوفرة بالعملية | | | |
|--|---|---|---|
| اسماء العمليات التي ترتبط مع العملية | اسماء الأقسام التي ترتبط مع العملية | اسماء الدوائر التي ترتبط مع العملية | اسماء المديريات التي ترتبط مع العملية |
| كافة العمليات في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية في المحافظات | كافة الأقسام في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية في المحافظات | كافة الدوائر في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية في المحافظات | كافة المديريات في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية في المحافظات |

المسئوليات
والصلاحيات

| المرفق الرابع: المسؤوليات والصلاحيات | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| الصياغة | المراجعة | | الاتخاذ |
| | الفنية | وفق تعليمية ضبط وتلقى نظام إدارة الجودة | |
| أ. هدى البلوشية أخصائي جودة أول | د. علي التميمي رئيس قسم نظم الجودة | السيد خالد اليوسفي أخصائي جودة | أ. سليمان الرويشدي مدير عام التخطيط والتطوير الاستراتيجي |

نماذج عملية إدارة مؤشرات الجودة بنظام إدارة الجودة /إصدار يناير 2022

| رقم الوثيقة | الجهة المانحة | الجهة المستفيدة | التاريخ | | ملاحظات |
|-------------|---------------|-----------------|----------|------------|---------|
| | | | من | إلى | |
| 1 | الجامعة | الجامعة | 1/1/2020 | 31/12/2020 | |

Page 1Page 1

أنت تسأل ونحن نجيب..مفتاحك لمعرفة (عملية إدارة مؤشرات الجودة)

مجموعة من الأسئلة تشمل أغلب الاستفسارات المتكررة حول عملية إدارة المعلومات الموثقة.

| السؤال الأول | مما تتكون بطاقة جمع قياسات الجودة ؟ | الهدف ، المؤشر ، طريقة القياس ، دورية القياس ، المسؤول عن القياس . |
|-------------------------------------|---|---|
| السؤال الثاني ما المقصود بكل من: | ١- هدف الجودة : | هي الغاية التي يهدف الموظف بلوغها في عملية معينة . |
| | ٢- مؤشرات الجودة : | هي الأدلة التي تثبت القيمة التي بلغها الهدف (٦. - ٧. - ٨.) |
| | ٣- طريقة قياس الجودة : | هي الآلية التي تستخدم لقياس بلوغ المؤشر لدرجة معينة مثل : ١- المعادلات ٢- تحديد فترة زمنية وفقاً للاحتساب. |
| | ٤- دورية القياس : | هي الفترة الزمنية المحددة لقياس المؤشر (سنوي ، شهري ، فطلي .. الخ) |
| | ٥- القيمة المستهدفة : | هي القيمة المراد بلوغها من اجمالي القيمة النهائية (١٠٠ %) ، على أن لا تقل القيمة المستهدفة عن (٧٠ %) . |
| | ٦- فترة القياس : | هي الفترة الزمنية التي يتم خلالها قياس الدورية مثال / الدورية ربع سنوي (فترة القياس من ١ يناير إلى ٣٠ مارس) . |
| | ٧- نتيجة القياس : | القيمة التي بلغها المؤشر بعد قياسه خلال دورية الفترة الزمنية المحددة .. مثال (٧٠% - ٨٠%) . |
| | ٨ - المسؤول عن القياس : | الموظف المكلف بإدارة العملية في التقسيم أو من ينوب عنه . |
| السؤال الثالث | من أين تنطلق عملية إدارة مؤشرات الجودة ؟ | تنطلق العملية من كشف المرافق في العمليات في بند ٣ / مؤشرات الأداء. |
| السؤال الرابع | من المسئول عن تعبئة بطاقة جمع قياس مؤشر لعملية ما ؟ | الموظف المشرف على العملية والمكلف بمتابعتها. |
| السؤال الخامس | ماذا يقصد بلانحة المؤشرات ؟ | لائحة المؤشرات هي النموذج المعني بتجميع بطاقات جمع القياسات لتقسيم معين . (قسم ، دائرة ، مديرية) |
| السؤال السادس | ما العلاقة بين بطاقة جمع مؤشر ولائحة المؤشرات ؟ | اللائحة هي المسؤولية عن تجميع بطاقات جمع القياسات في تقسيم ما بعد تعبئتها ، بمثابة قاعدة بيانات لجميع بطاقات جمع قياس المؤشر. |

ترجمة مفردات عملية إدارة المعرفة إلى اللغة الانجليزية

| المصطلح | المترادف |
|---------------------------|-----------------------------------|
| مؤشر | Indicator |
| هدف | Aim |
| طريقة القياس | Measurement method |
| دورية القياس | Measurement periodicity |
| القيمة المستهدفة | Target value |
| بطاقة تحليل العام | General resolution card |
| لائحة المؤشرات | Indicator list |
| بطاقة جمع القياسات | Measurements collecting card |
| بطاقة تحليل مؤشرات الجودة | Quality indicator resolution card |
| قياس مؤشر الجودة | Quality indicator management |

تعتبر المؤشرات هي الأداة التي تعرف العاملين والأطراف المعنية عن درجة تحقق الأهداف والنسبة التي بلغها الهدف في إنجازه؛ كما تعد مؤشرات الجودة أحد الأدوات المرجعية التي تعمل على تحسين أداء العاملين في عملياتهم بشكل خاص وتسهم في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

وتعد مؤشرات الأداء أحد الوسائل المهمة التي يمكن من خلالها معرفة مدى قدرة القسم على تحقيق أهداف العمليات المناطة اليه ومعرفة أسباب عدم تحقق النتائج المطلوبة في حال عدم بلوغها، ومن ثم تمكن المختصين من دراسة المعوقات والاختلالات التي تمنع دون تحقيق هذه الأهداف؛ والذي يقود المعنيين الى البحث لها عن حلول جذرية تسهم في رفع درجة بلوغ الأهداف وفقا للقيم المستهدفة في الفترات اللاحقة.

ولما كان تطوير الأداء في المؤسسة هو اهم اهداف مواصفة ايزو9001؛ والمطبقة في نظام إدارة الجودة لذا كان من الواجب مراقبة سير العمل في تحقيق الأهداف ومقارنة درجة بلوغها للمؤشر وفقا للدرجة المحددة وتقييمها وتحليلها من خلال عملية إدارة مؤشرات الجودة وعلى ضوء قياس نتائج مؤشرات الأهداف بصفة دورية يتم عمل التحسينات اللازمة وذلك لضمان تحقيق اهداف المؤسسة بالدرجات المطلوبة بما يسهم في زيادة درجة رضا المستفيدين من الخدمات المؤسسية المقدمة لهم.

قسم نظم الجودة
دائرة الجودة
المديرية العامة للتخطيط والتطوير الاستراتيجي



جمال الدين