

عملية إدارة مؤشرات الجودة

دائرة الجودة / قسم نظم الجودة

نشرة توعوية



نظام إدارة الجودة
Quality Management System



الإصدار الأول

إصدار: نوفمبر 2022



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

من النطق السامي لحضرة صاحب الجلالة
السلطان هيثم بن طارق المعظم

● الإعداد والمراجعة:

● الإعداد:

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

● التصميم والإخراج:

علي المعمولي / مصمم جرافيك
خديجة البلوشية / أخصائية جودة

● المراجعة الفنية واللغوية:

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

● الترجمة:

السيد خالد البوسعدي / أخصائي جودة

● الإشراف:

د. علي الدرمكي / رئيس قسم نظم الجودة

● الاعتماد:

د. أحمد الشعيلي / المدير المساعد بدائرة الجودة



المحتوى:

- من النطق السامي
- الإعداد والمراجعة
- الفهرس
- تمهيد
- مفهوم مؤشرات الجودة
- أهمية مؤشرات الجودة
- أنواع مؤشرات الأداء
- مكونات نموذج بطاقة قياس المؤشر
- آلية سير العملية في تحقيق أهدافها
- فوائد تطبيق مؤشرات الأداء
- خطوات تنفيذ عملية إدارة مؤشرات نظام الجودة
- سجل كشف مرافق عملية إدارة مؤشرات الجودة
- نماذج عملية إدارة مؤشرات الجودة بنظام إدارة الجودة
- أنت تسأل ونحن نجيب
- مفاهيم ومتطلبات
- الخاتمة

عملية إدارة مؤشرات الجودة
بقلم/ د. علي بن محمد الدرمكي
٢٢ / مارس / ٢٠٢٣ م

تمهيد

تعتبر عملية إدارة مؤشرات الجودة العملية التي تعني بإدارة قياس مؤشرات الأداء وبلغ القيمة المستهدفة للمؤشرات الأهداف، بدعىً 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 بالمسؤول عن القياس، وعلى ضوء تعبئة البطاقة الخامدة بذلك بالبيانات المطلوبة يتم تنفيذ قياس المؤشرات المحددة وفقاً لدوريتها ومن ثم تقييم نتائج قياس هذه المؤشرات وتحالياها 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

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

ثالثاً: أنواع مؤشرات الأداء

تقسم مؤشرات قياس الأداء على عدة تصنيفات منها:

- التصنيف بحسب نوع المؤشر على سبيل المثال (مؤشر رقمي أو مؤشر نوعي)
- التصنيف بحسب بطاقة الأداء المتوازن مثلاً مؤشرات خاصة بالعملاء - مؤشرات خاصة بالبعد المالي - مؤشرات خاصة بالأنشطة المدققة لخدمات العملية - مؤشرات خاصة بالبعد المالي - مؤشرات خاصة بالتعلم والنمو والتطوير - مؤشرات خاصة بالاتصالات بين العمليات الداخلية.
- التصنيف بحسب تقييمات 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).
- 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 إليه (الموظف) من أجل تحقيقه في نهاية الخدمة المسئول عنها والمقدمة للمستفيد من خلال عملية معينة مكلف بإدارتها، أو بمعنى أعمق فإن الهدف هو نتيجة نهاية 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 المحددة 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 المختصة لقياس والتي يتم على ضوئها قياس المؤشر بشكل دوري (شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، فصلي، الخ) بما يراه مشرف العملية مناسباً.
- **المسؤوليات:** وهي تحديد الشخص المكلف بمتابعة تنفيذ احتساب المؤشر، وعادة ما يكون مشرف العملية بالتعاون مع رئيس القسم.

خامساً: آلية سير العملية في تحقيق أهدافها

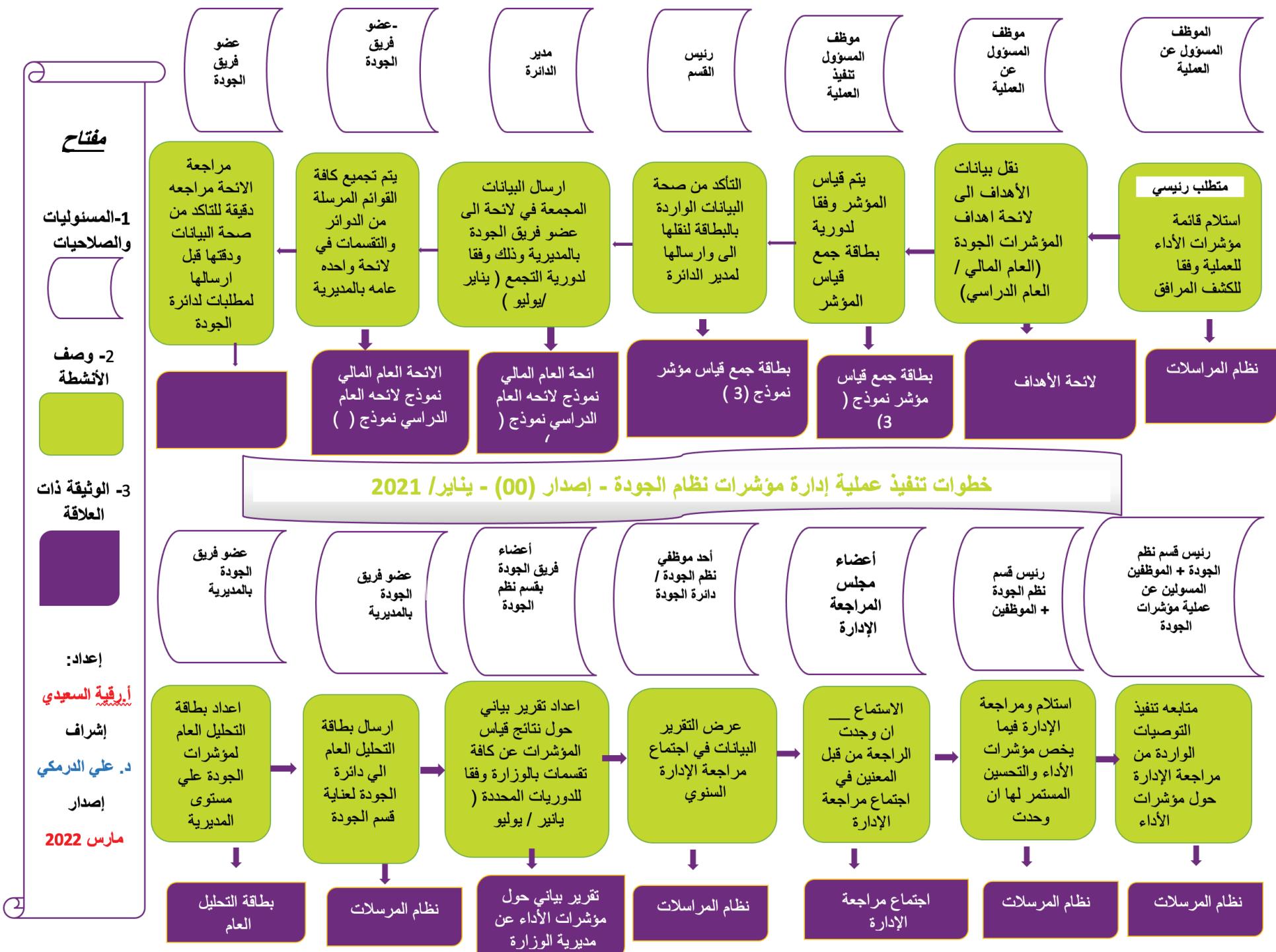
- تبدأ العملية بالتحطيط لقياس المؤشر وذلك بتحديد مكونات قائمة (نموذج بطاقة جمع قياسات مؤشرات الجودة).
- تبدأ عملية التنفيذ وفقاً للدورية المحددة يتم قياس المؤشر ومعرفة النتيجة المتحقق من القياس في ضوء طريقة القياس المحددة مسبقاً للتأكد من تحقق القيمة المستهدفة من عدم تحققها.
- يتم تقييم النتيجة في حال بلوغها لقيمة المستهدفة فيكون التقسيم قد بلغ هدفه في العملية ويعمل على السعي لرفع درجة المؤشر في المراحل القادمة سعياً 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.
- تجمع نتائج كافة التقسيمات وفقاً لنموذج بطاقة جمع القياس في نماذج اللوائح المختصة لذلك (الائحة العام المالي في شهر ديسمبر من كل عام / لائحة العام الدراسي في شهر يونيو من كل عام).
- وفقاً للنتائج الواردة في لوائح المديريات ترسل النتائج النهائية في نموذج (بطاقة التحليل العام لمؤشرات الجودة على مستوى المديرية) وفقاً لدوريتها إلى دائرة الجودة خلال شهراً من احتساب المؤشرات في الائحة (بطاقة التحليل العام المالي خلال شهر يناير من كل عام / لائحة العام الدراسي خلال شهر يوليو من كل عام).
- تقوم دائرة الجودة ببناء تقريراً حول نتائج المديريات وذلك لرفعه لجتماع مراجعة نظام إدارة الجودة لاتخاذ القرارات المناسبة متى ما اقتضت الحاجة لذلك.
- تتفاعل كافة التقسيمات مع توصيات اجتماع مراجعة الجودة فيما يتعلق بمؤشرات الجودة لضمان التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي بما يحقق أهداف الوزارة بشكل عام.

سادساً: فوائد تطبيق مؤشرات الأداء

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

وبعد هذا العرض المتواضع يتجلّى لنا دور مؤشرات الجودة كأداة تصنع التطوير والتنافسية في الأداء المؤسسي لارتقاء بجودة العمل باستمرار متى ما استخدمت متطلبات المعاصفة في مجال الأهداف والمؤشرات استخداماً صحيحاً من قبل العاملين بجميع التصنيفات في كافة المستويات بالمؤسسة فهي تعتبر أداة رقابية من خلالها يمكن ضمان تحقق 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 الإجادة بالأداء المؤسسي بما يسهم في زيادة درجة رضا المستفيد عن الخدمة المقدمة إليه، 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.



مؤشرات
الأداء

الملاحق

المرفق الثاني: الملحق		
نوع الملحق	رقم الملحق	اسم الملحق
رئيسي	1	لائحة أهداف وقياس مؤشرات الجودة للعام المالي
رئيسي	2	لائحة أهداف وقياس مؤشرات الجودة للعام الدراسي
رئيسي	3	بطاقة جمع قياسات مؤشرات الجودة
نموذج مراقبة وقياس	1	بطاقة تحليل مؤشرات الجودة
نموذج مراقبة وقياس	2	بطاقة التحليل العام لمؤشرات الجودة على مستوى المديرية

مدخلات وخرجات العملية

المدخلات	المخرجات
مواصفة الایزو 9001 / 2015	سجل بطاقة جمع قياسات مؤشرات الجودة
نموذج بطاقة جمع قياسات مؤشرات الجودة	سجل بطاقة التحليل العام لمؤشرات الجودة على مستوى المديرية
نموذج لائحة مؤشرات الجودة على مستوى المديرية	سجل بطاقة التحليل العام لمؤشرات الجودة على مستوى المديرية
نموذج لائحة مؤشرات الجودة للعام الدراسي	سجل لائحة مؤشرات الجودة للعام المالي
نموذج لائحة مؤشرات الجودة للعام الدراسي	سجل لائحة بطاقة تحليل مؤشرات الجودة
نموذج لائحة بطاقة تحليل مؤشرات الجودة	

العربية

بـ/ تـراـبـطـاتـ الـعـمـلـيـةـ: (ـالـتـراـبـطـاتـ ذاتـ الصـلـةـ المـباـشـرـةـ لـتـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـعـمـلـيـةـ وـالـتيـ لاـ يـتمـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ) إـلـاـ بـهـاـ)			
الـتـراـبـطـاتـ المـتـوـفـرـةـ بـالـعـمـلـيـةـ			
اسـمـاءـ الـعـمـلـيـاتـ الـتـيـ تـرـتـيـطـ معـ الـعـمـلـيـةـ	اسـمـاءـ الـدـوـاـنـىـ الـتـيـ تـرـتـيـطـ معـ الـعـمـلـيـةـ	اسـمـاءـ الـأـقـاسـامـ الـتـيـ تـرـتـيـطـ معـ الـعـمـلـيـةـ	اسـمـاءـ الـعـمـلـيـاتـ الـتـيـ تـرـتـيـطـ معـ الـعـمـلـيـةـ
كـافـةـ الـمـديـريـاتـ فـيـ دـيـوانـ عـامـ الـوزـارـةـ وـالـمـديـريـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ فـيـ الـمـاحـظـاتـ	كـافـةـ الـدـوـاـنـىـ فـيـ دـيـوانـ عـامـ الـوزـارـةـ وـالـمـديـريـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ فـيـ الـمـاحـظـاتـ	كـافـةـ الـأـقـاسـامـ فـيـ دـيـوانـ عـامـ الـوزـارـةـ وـالـمـديـريـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ فـيـ الـمـاحـظـاتـ	كـافـةـ الـعـمـلـيـاتـ فـيـ دـيـوانـ عـامـ الـوزـارـةـ وـالـمـديـريـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ فـيـ الـمـاحـظـاتـ

المسؤوليات
والصلاحيات

المرفق الرابع: المسؤوليات والصلاحيات				
الاعتبار	التحقق	المراجعة		الصياغة
		وتق تطبيق ضبط وثائق نظام إدارة الجودة	الفنية	
أ. سليمان الرواشدي	أ. صالح الفلاحي مدير دائرة الجودة	السيد خالد البوسعدي أخصائي جودة نافذة	د. علي الدرمكي رئيس قسم نظم الجودة	أ. هدى البلوشية أخصائي جودة أول

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

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

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

الهدف ، المؤشر ، طريقة القياس ، دورية القياس ، المسؤول عن القياس .	ما تكون بطاقة جمع قياسات الجودة ؟	السؤال الأول
هي الغاية التي يهدف الموظف بلوغها في عملية معينة .	١- هدف الجودة :	السؤال الثاني
هي الأدلة التي تثبت القيمة التي بلغها الهدف (٦. - ٧. - ٨.)	٢- مؤشرات الجودة :	ما المقصود بكل من:
هي الآلية التي تستخدم لقياس بلوغ المؤشر لدرجة معينة مثل : - المعادلات - تحديد فترة زمنية وفقاً للاحتساب .	٣- طريقة قياس الجودة :	
هي الفترة الزمنية المحددة لقياس المؤشر (سنوي ، شهري ، فصلي .. الخ)	٤- دورية القياس :	
هي القيمة المراد بلوغها من إجمالي القيمة النهائية (١. %) ، على أن لا تقل القيمة المستهدفة عن (٧. %) .	٥- القيمة المستهدفة :	
هي الفترة الزمنية التي يتم خلالها قياس الدورية مثل / الدورية ربع سنوي (فترة القياس من ١ يناير إلى ٣١ مارس) .	٦- فترة القياس :	
القيمة التي بلغها المؤشر بعد قياسه خلال دورية الفترة الزمنية المحددة .. مثل (٨. % - ٧. %) .	٧- نتائج القياس :	
الموظف المكلف بإدارة العملية في التقسيم أو من ينوب عنه .	٨ - المسؤول عن القياس :	
تنطلق العملية من كشف المرافق في العمليات في بند ٢ / مؤشرات الأداء .	من أين تنطلق عملية إدارة مؤشرات الجودة ؟	السؤال الثالث
الموظف المشرف على العملية والمكلف بمتابعتها .	من المسئول عن تعبئة بطاقة جمع قياس مؤشر عملية ما ؟	السؤال الرابع
الائحة المؤشرات هي النموذج المعنى بتحميم بطاقة جمع القياسات لتقسيم معين . (قسم ، دائرة ، مديرية)	ماذا يقصد بالائحة المؤشرات ؟	السؤال الخامس
الائحة هي المسئولة عن تجميع بطاقة جمع القياسات في تقسيم ما بعد تعبئتها ، بمثابة قاعدة بيانات لجميع بطاقة جمع قياس المؤشر .	ما العلاقة بين بطاقة جمع مؤشر والائحة المؤشرات ؟	السؤال السادس

ترجمة مفردات عملية إدارة المعرفة إلى اللغة الإنجليزية

المصطلح	المترادف
مؤشر	Indicator
هدف	Aim
طريقة القياس	Measurement method
دورية القياس	Measurement periodicity
القيمة المستهدفة	Target value
بطاقة تحليل العام	General resolution card
الائحة 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.

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

ولما كان تطوير الأداء في المؤسسة هو أهم أهداف مواصفة ايزو9001؛ والمطبقة في نظام إدارة الجودة لذا كان من الواجب مراقبة سير العمل في تحقيق الأهداف ومقارنة درجة بلوغها للمؤشر وفقاً للدرجة المحددة وتقديمها وتحليلها من خلال عملية إدارة مؤشرات الجودة وعلى ضوء قياس نتائج مؤشرات الأهداف بصفة دورية يتم عمل التحسينات الازمة وذلك لضمان تحقيق أهداف 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



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ