



ورشة عن بعد حول

**ثقافة الجودة الشاملة
والتحسين المستمر والإبتكار والتميز
المؤسسي في العمل الإحصائي**

اليوم الثالث

2023-19 حزيران

تنظيم الورشة

- عروض تفاعلية
- أسئلة وأجوبة
- ملخص اليوم معد من طرف أحد المشاركين يعرض في صباح اليوم الموالي
- جانب نظري وجانب يهم العمل الإحصائي خلال الحصص وفي اليوم الأخير
- مساهمات المشاركين انطلاقاً من التجارب الوطنية لأجهزة الإحصاء العربية
- ورشة أولية ستليها في السنة القادمة بحول الله ورشة معمقة حول أساليب ومناهج الجودة-التحسين المستمر-الابتكار والتميز المؤسسي

الموا^د

- **الجزأ 1: السياقات الدولية والتحديات المطروحة على الإحصاء**
- **الجزأ 2: الجودة - التحسين المستمر- الابتكار- التميز المؤسسي: مفاهيم ومقاربات**
- **الجزأ 3: أساليب الجودة الشاملة**
- **الجزأ 4: أساليب التحسين المستمر**
- **الجزأ 5: أساليب الابتكار**
- **الجزأ 6: آليات التميز المؤسسي**
- **الجزأ 7: ثقافة التغيير في مجالات الجودة الشاملة والتحسين المستمر والابتكار والتميز المؤسسي**
- **خلا³صات**

برنامج الورشة

- **اليوم الأول : السياقات + المفاهيم**
- **اليوم الثاني : الجودة الشاملة و التحسين المستمر**
- **اليوم الثالث : الابتكار والتميز المؤسسي**
- **اليوم الرابع : ثقافة التغيير في المجالات الأربع و تطوير العمل الإحصائي**
+ خلاصات

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- المادة 4 : جودة المنظمات والأداء المستدام
- يعتبر المعيار ISO 9004:2018 أداة لتلبية احتياجات وانتظارات المؤسسات فيما يتعلق بتحقيق أداء مستدام. ونظرًا لكون هذه الاحتياجات متغيرة ومختلفة، بجب فهم المبادئ الأساسية للإدارة الخاصة بهذا المعيار.
- يكمن دور الإدارة في تحديد المهام المنوطة بالمؤسسة وأهدافها، من خلال تحديد هويتها وثقافتها وأصحاب المصلحة فيها، إذ يعتبر فهم احتياجات وانتظارات هاته الفئة ضروريًا لتحقيقها.

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

المادة 5 - سياق المنظمة

- بالإضافة إلى أصحاب المصلحة، يشمل السياق أيضاً الرهانات الداخلية والخارجية ومن المهم أن تعتمد الإدارة على جميع عناصر لاستنتاج المخاطر والفرص. ويتعين القيام بهذا العمل في إطار عملية تحسين مستمرة للتكيف مع التغيرات الخارجية و الداخلية.

عملية فهم سياق المنظمة تشمل :

- (أ) الأطراف المعنية :
- (ب) الرهانات الخارجية
- (ج) الرهانات الداخلية

هاته العوامل لها تأثير على تحقيق أداء مستدام

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

أصحاب المصلحة المعنيون

- بعد تحديد أصحاب المصلحة المعنيين، يجب على المنظمة أن تقوم بما يلي:
 - تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم ذات الأهمية، مع تحديد تلك التي يتبعن أخذها بعين الاعتبار؛
 - وضع العمليات الكفيلة بتأديتها.
- ويمكن ل أصحاب المصلحة المعنيين أن يشكلوا عائقاً و/أو فرصة في مسلسل التحسين المستدام للأداء.

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- المادة 6 - هوية المنظمة
- تستمد الهوية من العناصر الآنفة الذكر وتشمل المهمة والرؤية والقيم والثقافة والتي تعتبر مترابطة فيما بينها. وتنبع الثقافة على وجه الخصوص من تاريخ المنظمة الذي تدمج فيه باقي العناصر. ونظرًا لكون السياق عرضة للتغير، يجب مراجعة هذه العناصر بانتظام
- لمحه عامة
- "يتم تعريف المنظمة من خلال هويتها وسياقها؛ ويتم تحديد هويتها استناداً إلى خصائصها التي ترتكز على المهمة والرؤية والقيم والثقافة. وهاته العناصر مترابطة فيما بينها في إطار علاقة ديناميكية»

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

• المهمة والرؤية والقيم والثقافة

- أ) مهمتها: الغرض من وجود المنظمة ؛
- ب) رؤيتها: التطلع إلى ما ترغب المنظمة في أن تصبح عليه ؛
- ج) قيمها: المبادئ و/أو الأنماط الفكرية التي تلعب دوراً في تحديد خصائص ثقافة المنظمة وما يشكل أهمية لها، لدعم المهمة والرؤية؛

د) ثقافتها: المعتقدات والتاريخ والأخلاقيات والسلوكيات والموافق المرتبطة ب الهوية المنظمة

الرسالة والرؤية والقيم تتوافق مع ثقافة الشركة

امثلة من أجهزة الإحصاء العربية

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

• المادة 7 - القيادة

- تكمن القيادة في هوية المنظمة من خلال خلق بيئة داخلية متماسكة ومستقرة. ولهذا، يجب وضع سياسة تشمل العديد من العناصر الهامة. وتطور الإدارة هذه السياسة، بالتنسيق أيضاً مع الأطراف المعنية، وذلك لمعالجة جميع الجوانب التي تهم المنظمة. تمكن إستراتيجية هاته الأخيرة من وضع عملية للمضي قدماً نحو تحقيق أهداف التحسين المستمر
- علاوة على ذلك، يجب أن تكون الأهداف محددة كما و كيما وواضحة من أجل نشرها داخل المنظمة. يتم تحديد أهداف متعلقة بالأطراف المعنية وكذا بالرهانات الداخلية للمنظمة.
- لمحـة عـامـة:
- تعتمد القيادة على هوية المنظمة لخلق بيئة داخلية محفزة ومتجانسة للجميع .
- تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لإثبات قيادتها بطريقة مستدامة ¹⁰

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- **السياسة والاستراتيجية**

تشكل سياسات واستراتيجيات المنظمة الداعمة الأساسية لإنشاء إدارة العمليات (انظر المادة 8) ومن الضروري أن تتوافق سياسة المنظمة مع التزاماتها كما يجب أن تكون الاستراتيجية طويلة الأمد، ويعتبر هذان العنصران أساسيان لإدارة العمليات

- **الأهداف:** يجب على الإدارة إثبات قيادتها داخل المنظمة من خلال التحديد والحفظ على أهداف المنظمة

والتي تستند على سياساتها واستراتيجيتها، وكذلك من خلال نشر الأهداف على مستوى الوظائف والمستويات والعمليات ذات الأهمية.

وتحتسب الأهداف على السياسات وتتسق مع مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة.

- **ال التواصل :** توجد عملية تواصل فعالة داخل المنظمة

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

• المادة 8 - إدارة العمليات

- تعتبر العمليات جزءا من نظام بأكمله و يُعهد لكل قطاع داخل المنظمة بمسؤولية العملية المتعلقة به.
- تتدخل المنظمة في نشاط محدد يعتمد على عناصر المدخلات ولكن أيضا على المخرجات (الاحتياجات والتوقعات). وتعتبر كل عملية من العمليات التي يشملها النظام ناجعة وفعالة على حد سواء، ولكنها فعالة أيضا فيما بينها نظرا لترابطها.
- ويطلب تحديد هذه العمليات فهم نهج العمليات الخاص بمعيار ISO 9000

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- يجب أن تنسق العمليات مع سياسة المنظمة. كما يجب أن يتم وصفها بتناسق مع استراتيجية المنظمة وأهدافها. تأخذ هذه العمليات في الاعتبار الأطراف المعنية وكذلك الإدارة (مثال: المخاطر والفرص والتأثيرات). وتجدر الإشارة إلى إدماج النظم الإدارية المحددة كذلك في النظام العام.
 - إدخال تحسينات مستمرة على كل عملية. هناك أدوات تمكن من ذلك في الممارسة وعلى مدار الوقت. يتم قياس الأداء عن طريق عمليات المراقبة المستمرة والمؤشرات.
- العنصر الأساسي للأداء مستدام: كل فرد في المنظمة واع ومشارك ومساهم.**

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- **لمحة عامة**
العمليات متسقة و تتضمن القيمة المضافة للمنظمة
- ISO 9000 نهج موجه نحو المقاربة العملية (تتسم كل عملية من هاته العمليات بنجاعتها و فعاليتها أحadiاً و فيما بينها)
- **تحديد العمليات**
تلبي العمليات احتياجات و توقعات الأطراف المعنية كما أنها تتوافق مع السياسات والاستراتيجيات
- **أهداف المنظمة**
يتم تحديد العملية بشكل كامل وفقاً لمؤشرات الأداء

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- المسؤولية والسلطة المتعلقة بالعمليات

كل عملية مرتبطة بشخص مسؤول (أو قطاع) يدير أدائها ولديه الوسائل للقيام بذلك

- إدارة العمليات

- تتم باستمرار مراجعة العملية الموضوعة وفقاً للنظام والأداء المتوقع وذلك من أجل إدخال تحسينات عليها نظام الإدارة الرئيسي متناسق ومرتبط بباقي الأنظمة المحددة الأخرى (حسب المجالات المحددة)
- التحسين المستمر ضروري من أجل تحقيق أداء مستدام وذلك بمساهمة ومشاركة من المنظمة بأكملها

- وضع الإجراءات المتعلقة بإدارة العمليات لضمان الأداء في الأمد البعيد وفي الممارسة العملية
- ترصد المنظمة بانتظام العمليات من خلال المراقبة والمؤشرات الأخرى

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

• المادة 9 - إدارة الموارد

الموارد هي جميع عناصر المدخلات المستعملة في عمليات المنظمة، سواء كانت مادية أو غير مادية؛ وهي التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وبالتالي، من الضروري إدراجها في إدارة الأداء من أجل تحسينها

- تعد الموارد البشرية أساسية في المنظمة، ولهذا السبب يجب أن تكون إدارتها مثلثاً ومكيفة
- مشاركة الموظفين مهمة:
 - ✓ الأداء هو مسؤولية الجميع
 - ✓ أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي من خلال تمكين الموظفين بالإضافة إلى ضمان الأداء
 - ✓ الإنجاز الشخصي هو مصدر تحفيز
 - ✓ عملية تحسين مهارات الجميع مهمة
 - ✓ وتتضمن إدارة شؤون الموظفين قيمًا إنسانية

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- يجب أن تكون الموارد الخارجية الصادرة عن الموردين الخارجيين جزءاً من إدارة الموارد.
يمكن تحقيق تحسينات مشتركة في الأداء إما من خلال التواصل الجيد أو الشراكة.
- ويجب أن تكون الإدارة قادرة أيضاً على إدارة عدة أنواع من الموارد:
 - ❖ المعلومات مورد له تأثير على تحسين الأداء
 - ❖ يمكن للتكنولوجيا المساهمة في تحسين المنظمة
 - ❖ يمكن البنية التحتية من تنفيذ العمليات
 - ❖ تساهم بيئة العمل في حسن سير العمل والامتثال

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- **لمحة عامة**
 - تعتبر الموارد ضرورية لجميع العمليات وهي حاسمة لضمان أداء فعال وناجع ومستدام.
 - تتعلق الموارد بجميع عناصر المدخلات التي تمكن من تحقيق الأهداف. ومن المهم إدراجها في العمليات وتحسينها بانتظام.
- **طاقم العمل**
 - الموظفون الأكفاء والملتزمون والمت�ّدون والمتحمسون هم مورد رئيسي
 - الموظفون هم المورد الرئيسي في المنظمة، ويجب أن تتم إدارتهم على نحو مثالي وإنساني -
مشاركة الموظفين
الأداء المستدام مسؤولية الجميع ، وتعمل الإدارة على الحصول على أفضل النتائج من الموظفين

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- تمكين وتحفيز الموظفين

التمكين هو مصدر تحفيز للموظفين ويضمن أداءً أفضل ومستدام

- كفاءات الموظفين

يجب وضع عملية لتعزيز مهارات الموظفين لتحديد وتقدير وتنمية مهاراتهم الفردية

- المعارف التنظيمية

• ينبغي أن تضع المنظمة عملية لإدارة المعلومات كوسيلة لتحسين أدائها

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- التكنولوجيا

يجب أن تأخذ الإدارة في الاعتبار التطورات التكنولوجية ، القائمة والمستجدة على حد سواء ، والتي قد يكون لها تأثير كبير على أداء المنظمة في العمليات. وعلى هذا الأساس يجب عليها أن تهتم بالتطورات التكنولوجية وتدرس التحسينات التي يمكن أن تستمدها منها

- البنية التحتية وبيئة العمل : سير العمليات المختلفة في بيئة ملائمة تسمح بتحقيق الأهداف

البنية التحتية

- البنية التحتية مكيفة مع الاحتياجات وتمكن من تحقيق الأداء

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

• بيئة العمل

تساهم بيئة العمل في الأداء وثقة الأطراف المعنية والامتثال للمعايير المعمول بها

• الموارد المقدمة من قبل مقدمي الخدمات الخارجيين

ينبغي للمنظمة أن تسعى إلى بناء علاقات تعزز قدراتها وقدرات مورديها أو شركائها من أجل خلق قيمة بطريقة تعود بالنفع المتبادل على جميع المعنيين. كما ينبغي أن تتمكن العلاقة مع مقدمي الخدمات الخارجيين من تحسين الأداء العام (كلا الطرفين) إما من خلال التواصل الجيد أو حتى من خلال الشراكة

• الموارد الطبيعية

يعتبر استهلاك الموارد الطبيعية مسألة استراتيجية تتحمل المنظمة مسؤوليتها. ويجب تنفيذ عملية خاصة بإدارة الموارد الطبيعية وفقاً لهذه الممارسات الجيدة

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

• المادة 10 - تحليل وتقدير أداء المنظمة

يتطلب العمل المتعلق بالأداء إدارة المعلومات داخلياً وجمعها بطريقة ملائمة. وذلك بهدف وضع مؤشرات أداء لعمليات المنظمة من أجل قياس النتائج ومن ثم تحسين أدائها. ولتحقيق ذلك، فإن هذه المؤشرات يجب أن تكون قابلة للقياس الكمي وموثوقة وموثقة ومتسقة للتمكين من اتخاذ القرارات.

• يتعلّق تحليل الأداء هذا بالمنظّمة بأكملها (بما في ذلك التسيير والإدارة).

• وبمجرد الحصول على المعلومات، يجري التحليل بشكل أساسٍ عن طريق مقارنة النتائج باحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية. بعد ذلك تأتي عملية التحسين.

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- يوصى بإجراء تحليل مقارن من خلال المقارنة مع الأقران في مجال عمل المنظمة. تمكن هذه العملية من اكتساب الخبرة.
- التدقيق الداخلي ضروري لإدارة الأداء المستدام. يعتبر مصدراً أساسياً للمعلومات من أجل تحسين العمليات. ويتسع تنظيم عمليات التدقيق هذه مع أنشطة المنظمة. التقييم الذاتي هو أحد أدوات تحسين الأداء المستدام.
- أخيراً، تكون الاستعراضات منتظمة وكاملة لتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق الاتساق العام للمنظمة.

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- **لمحة عامة**

تدبر المنظمة معلوماتها الداخلية من أجل السماح (للإدارة على وجه الخصوص) بالعمل على تحسين أدائها.

- **مؤشرات الأداء**

تم مراقبة كل عملية من خلال مؤشرات أداء تسمح بالتحسين المستمر و يجب أن تكون المعلومات المحصل عليها ملائمة للمنظمة وتمكن من اتخاذ القرار من أجل العمل على تحسين أداء المنظمة.

- **تحليل الأداء**

يعتبر تحليل الأداء شاملًا ويتعلق أيضًا بعمل إدارة الأداء المستدام

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

لمحة تقييم الأداء

- الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو قياس الفجوة بين احتياجات المنظمة وتوقعاتها من جهة والنتائج التي تحققها من جهة أخرى.
- تمكن معايير التقييم من مقارنة النتائج بالأهداف والقيام بعملية التحسين.
- يعتبر التحليل المقارن طريقة ناجعة لتحسين ممارسات المنظمة
- وضع منهجية لقياس الأداء واكتساب الخبرة.
- يتم تطبيق التحليل المقارن على العديد من الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية.
- يجب أن يكون التحليل المقارن مبرر ومدعوم من الإدارة وقابل للتنفيذ.

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- التدقيق الداخلي للحسابات
 - التقييم الذاتي
 - المراجعات
- تعتبر عمليات التدقيق الداخلي للحسابات ضرورية لإدارة الأداء المستدام ومصدر أساسى للمعلومات مما يساعد على تحسين العمليات. ويجب أن تكون متسلقة ومفيدة.

المراجعات الكاملة والمنتظمة تسمح للإدارة بتصحيح محتوى خطابها وتواصلها داخل المنظمة

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- المادة 11 - التحسين والتعلم والابتكار
- لمحه عامة
- يشكل التحسين والتعلم والابتكار جوانب رئيسية مترابطة تساهم في الأداء المستدام للمنظمة. وتخلق عناصر مدخلات المنتجات والخدمات والعمليات ونظم الإدارة، وتساهم في تحقيق النتائج المرجوة
- التحسين والتعلم والابتكار هي طرق للتعامل مع الظروف المتغيرة ومواصلة الأداء

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- التحسين
 - باستخدام نتائج التحليل وتقدير الأداء، ينبغي للمنظمة أن تحدد أهدافاً لتحسين منتجاتها أو خدماتها وعملياتها وهياكلها ونظام إدارتها
 - وينبغي أن تتبع عمليات التحسين نهجاً منظماً وتطبيق المنهجية بصورة متسقة في جميع العمليات
 - تتم برمجة التحسين بعلاقة مع عمليات المنظمة وكذلك ثقافتها. فهو يجعل من الممكن توقع الاحتياجات والتوقعات والاستجابة لها بسهولة أكبر

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- التعلم

التعلم هو وسيلة للتحسين
يتطلب التعلم دمج المعلومات التي تم جمعها لتعويضها
التعلم جزء لا يتجزأ من عمليات أداء المنظمة

- الابتكار

تؤدي عمليات تحسين الأداء إلى ابتكارات متسقة

- التنفيذ

يتعلق الابتكار بالمنظمة بأكملها: سواءً فيما يتعلق بتنظيمها أو نشاطها

Iso 9004

مواصفة الأداء المستدام

- التخطيط والمخاطر
- يتم إدخال الابتكارات بطريقة مخطط لها ويتم إدراجها في عمليات المنظمة (الإنتاج والتحسين) وفقاً لمواصفة ISO 9000: 2015
- عملية التحسين المستمر
- تتجلى في بذل مجهود على مدى فترة زمنية متواصلة لتحسين المنتجات والخدمات أو العمليات بأكملها. ويمكن أن تكون عبارة عن مجهودات مبذولة على فترات منتظمة أو تتم عن طريق تجميع كل التحسينات وتنفيذها دفعة واحدة إذا كان ذلك متاحاً

الجزء 5: أساليب الإبتكار

شروط نجاح الإبتكار

| التكوين وتطوير الكفاءات | توفير استراتيجية للابتكار |
|------------------------------------|------------------------------|
| قياس فعالية استراتيجية الابتكار | ميزانية الابتكار |
| إشاعة ثقافة الرقمنة | تخطيط لعملية الابتكار |
| الابتكار المنفتح على أفكار الآخرين | ثقافة الابتكار |
| الليونة والتفاعل السريع في الأداء | التعاون مع الفرقاء الخارجيين |

الابتكار والتحول الرقمي

سؤال : ما هو الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي ؟

من من (من) الأجهزة الإحصائية أو الهيئة الممثلة سطرت أو أنجزت برنامجا للتحول الرقمي حديثا ؟

"التحول الرقمي هو برنامج تحويلي غرضه تطوير رقمنة أساليب عمل المؤسسات اعتمادا على التكنولوجيا الحديثة بالموازاة مع ما ستفرضه من تغيير في طريقة التفكير والعمل والإنجاز من أجل استدامة نشاط المؤسسات وإرضاء زبنائها لحاليين والمحتملين"

الإعداد للتحول الرقمي

التواصل

قيادة التغيير

تعيين الفرق واللجان والقيادة ومؤشرات الإنجاز

تحدي باقة المشاريع

وضع خارطة الطريق

دراسة النضج الرقمي للمؤسسة

دراسة الجدوى

مصفوفة SWOT : حالة : التحول الرقمي

مكونات المصفوفة

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- التهديدات
- الفرص

مناقشة: حول ملء المصفوفة لجهاز إحصاء عربي

مصفوفة SWOT



دراسة النضج الرقمي

1. الاصطفاف الإستراتيجي
2. الابتكار التكنولوجي (المجال)
3. مخاطر تكنولوجية
4. تدبير المعطيات
5. هندسة النظام المعلوماتي (IS)
6. ضبط حزمة المشاريع
7. تدبير جيد للمشاريع
8. الكفاءات والانخراط في التحول الرقمي
9. خدمات والموردين للمؤسسة
10. مركزية الزبون في التحول المؤسسي
11. الميزانية والكفاءة للبرنامج
12. التسويق والتواصل

مناقشة حلقات سلسلة الابتكار: حالة العمل الإحصائي

| أمثلة | حلقة الابتكار |
|-------|----------------------|
| | البحث الأساسي |
| | البحث التطبيقي |
| | التطوير التجريبي |
| | الملازمة التكنولوجية |
| | التحويل التكنولوجي |
| | الانتشار |