



المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية  
Arab Institute for Training and Research in Statistics

دورة حول الادارة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي في المجال الاحصائي  
٢١ شباط / فبراير لغاية ٢٩ آذار / مارس ٢٠٢٢

**أطر تدبير الجودة**

إعداد: محمد سالمي

٢٣ آذار ٢٠٢٢

الجزء الثاني

[www.aitrs.org](http://www.aitrs.org)  
[info@aitrs.org](mailto:info@aitrs.org)



## ملاحظات أولية حول العروض

- تم اعدادها خصيصا للمشتغلين في الأنظمة الإحصائية العربية وتحديدًا في هياكل المساندة واقسام الجودة والتخطيط والقيادة التي تساهم في تطوير العمل الاحصائي بشكل عام.
- الفئة المستهدفة : احصائيين وغير احصائيين يشتغلون بمخلف المستويات وبمختلف الأقسام بأجهزة الإحصاء الوطنية ومنهم ذوو خلفية تقنية و آخرون بخلفية تديرية.
- مواد العروض مصاغة لتستجيب لحاجيات اغلب المشاركين بعد اجراء استقصاء بسيط لدي المشاركين بالدورة. وعليه فان المواد العلمية المتضمنة يمكن التعمق فيها في دورات لاحقة.

# مبادئ نظام إدارة الجودة حسب ISO

يرتكز نظام ايزو على سبعة مبادئ أساسية :

- مركزية الزبون
- القيادة
- إشراك العاملين
- المقاربة المبني على العمليات
- التحسين المستمر
- قرارات مبنية على الأدلة
- إدارة العلاقات مع الشركاء

## ما هي الجودة الشاملة ؟

- إدارة : تعني عملية إدارية تشمل كل الافراد والنظم والادارة والاساليب بهدف جعل المؤسسة قائمة على خدمة الزبون .
- الجودة : جودة المنتج اوالخدمة لتلبية طلب محدد.
- الشاملة : كل فرد في المؤسسة مسؤول عن جودة الخدمات او السلع التي يقدمها.

# إدارة الجودة الشاملة

أسلوب إداري يتمحور حول الجودة ويعتمد على المشاركة الجماعية للعاملين بهدف استدامة النجاح من خلال :

- إرضاء الزبائن

- إرضاء أفراد المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

# خصائص الجودة الشاملة

- أساس استراتيجي
- التركيز على الزبون (الداخلي والخارجي)
- الشغف بالجودة
- النهج العلمي و العملي في صنع القرار
- الالتزام على المدى الطويل

## خصائص الجودة الشاملة (تابع)

- وحدة الغاية
- العمل الجماعي (روح الفريق)
- الحرية المنضبطة
- التحسين المستمر للعمليات
- التعليم والتدريب والتمرس

# مراحل إدارة الجودة الشاملة

- التقصي
- رقابة الجودة
- ضمان الجودة
- إدارة الجودة الشاملة



# التدبير الجديد للجودة في عالم المتغيرات

المرتكزات والأسس

الشمولية ✓

عملية وواقعية ✓

مبتكرة ✓

تشاركية ✓

# التدبير الجديد للجودة في عالم المتغيرات (تابع)

• خصائص المدير الجديد للجودة

✓ تشجيع التميز في الأداء

✓ صوت الزبون

✓ اناة الطريق

✓ ضمان التدبير المستمر للجودة

✓ توحيد الطاقات

✓ تبسيط العمليات

# التدبير الجديد للجودة في عالم المتغيرات (تابع)

• خصائص المدير الجديد للجودة: يجب أن يعمل على:

✓ تشجيع الأداء المتميز

✓ صوت الزبون

✓ اناة الطريق

✓ ضمان التدبير المستمر للجودة

✓ توحيد الطاقات

✓ تبسيط العمليات

# BSC - Balanced Scorecard



# أهداف جدول التقييم المتوازن

- تدبير قبلي لتحقيق الأهداف المرسومة
- التأثير على الأسباب عوض الاكتفاء بملاحظة النتائج
- اجراء محاكاة لمردودية الاستثمار
- النظرة الشمولية لمفهوم المردودية واستدامتها

# مراحل جدول التقييم المتوازن

١. تحديد الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة
٢. تحديد المنتجات والخدمات الأساسية
٣. الأسواق الرئيسية
٤. العمليات الأساسية
٥. تحديد عوامل النجاح الأساسية

## مثال توضيحي

- المنتجات والخدمات (عادية، خاصة، مستهدفة لفئات بعينها، متجددة، حديثة ومتطورة) ؟
- العمليات (انتاج، تسويق، صيانة، الخ) ؟
- الأسواق (حسب الجهات، حسب السن والجنس، المؤسسات ونوعها، الخ) ؟
- اهم عوامل النجاح (البيئة، المعدات والوسائل، الموارد البشرية، المناهج، الخ) ؟

أهم المصطلحات المرتبطة  
بتدبير الجودة



# أهم المصطلحات المرتبطة بالجودة

تتم المصطلحات المجالات التالية على سبيل الحصر

- ادارة وتدير الجودة
- المؤسسة والشركاء
- العملية والمنتج
- المطابقة
- التوثيق
- الإفتحاص

## ادارة وتدير الجودة

- الإدارة العامة ( **Top Management** ) شخص او مجموعة من الاشخاص في المستوى الاعلى للتدير الإستراتيجي للمؤسسة
- الادارة ( **Management** ) أنشطة منسقة لتدير المؤسسة
- النظام ( **System** ) مجموعة من العناصر ذات علاقة مترابطة
- سياسة الجودة ( **Quality Policy** ) التوجه العام للمؤسسة بخصوص الجودة و المحدد من طرف الإدارة العامة
- نظام التدير ( **Management System** ) نظام لوضع سياسة لتحقيق اهداف المؤسسة

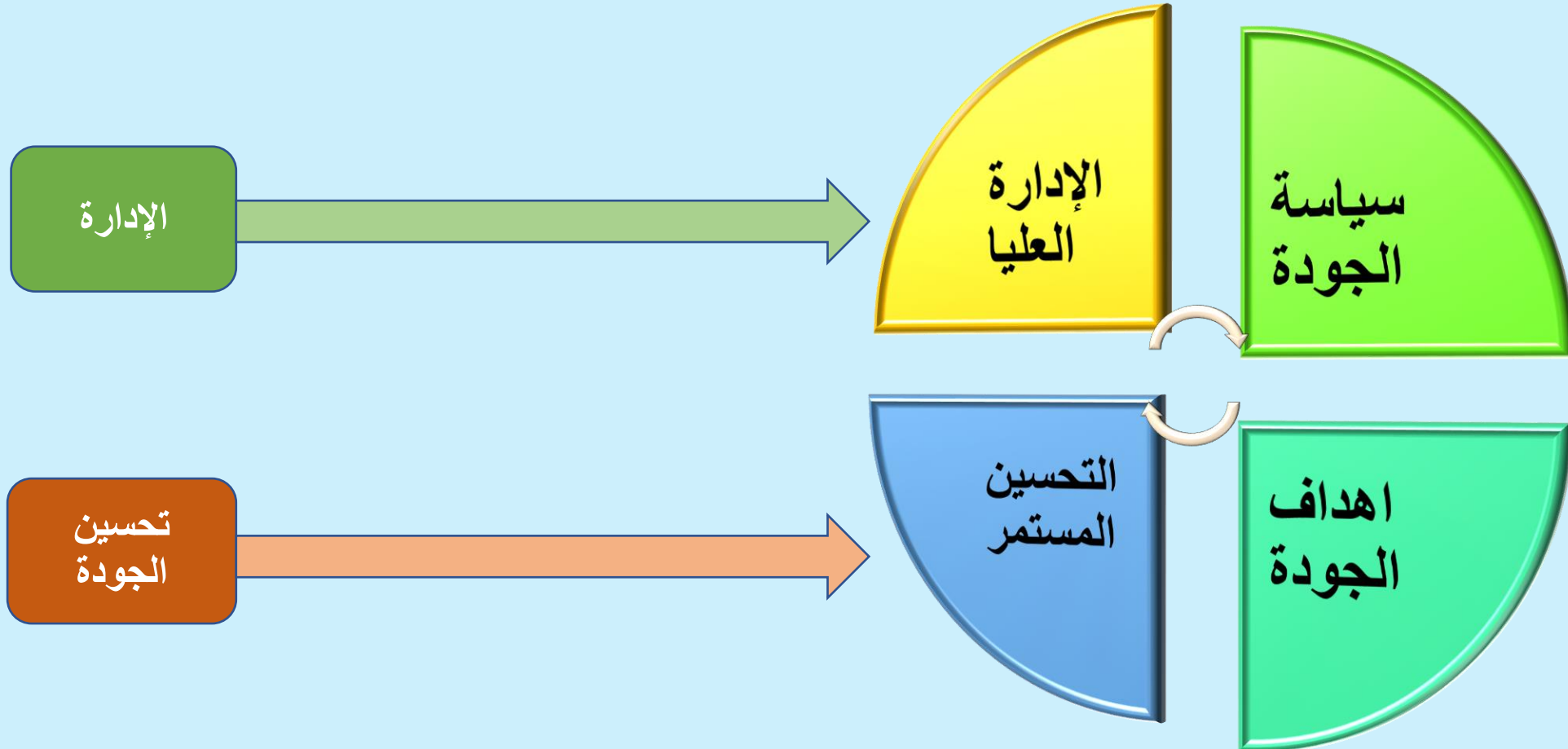
## ادارة وتدير الجودة (تابع)

- اهداف الجودة (Quality Objectives) هو الغرض منها
- ادارة الجودة (Quality Management) انشطة منسقة لتوجيه وتطوير ومراقبة بالجودة
- نظام ادارة الجودة (Quality Management system) نظام ادارة لتوجيه و مراقبة الجودة بمؤسسة ما
- تحسين الجودة (Quality improvement) هو جزء من ادارة الجودة يهتم التطوير المستمر لمستوى الجودة
- تأكيد الجودة (Quality Assurance) جزء من ادارة الجودة يهتم شروط واليات تحقيق الجودة

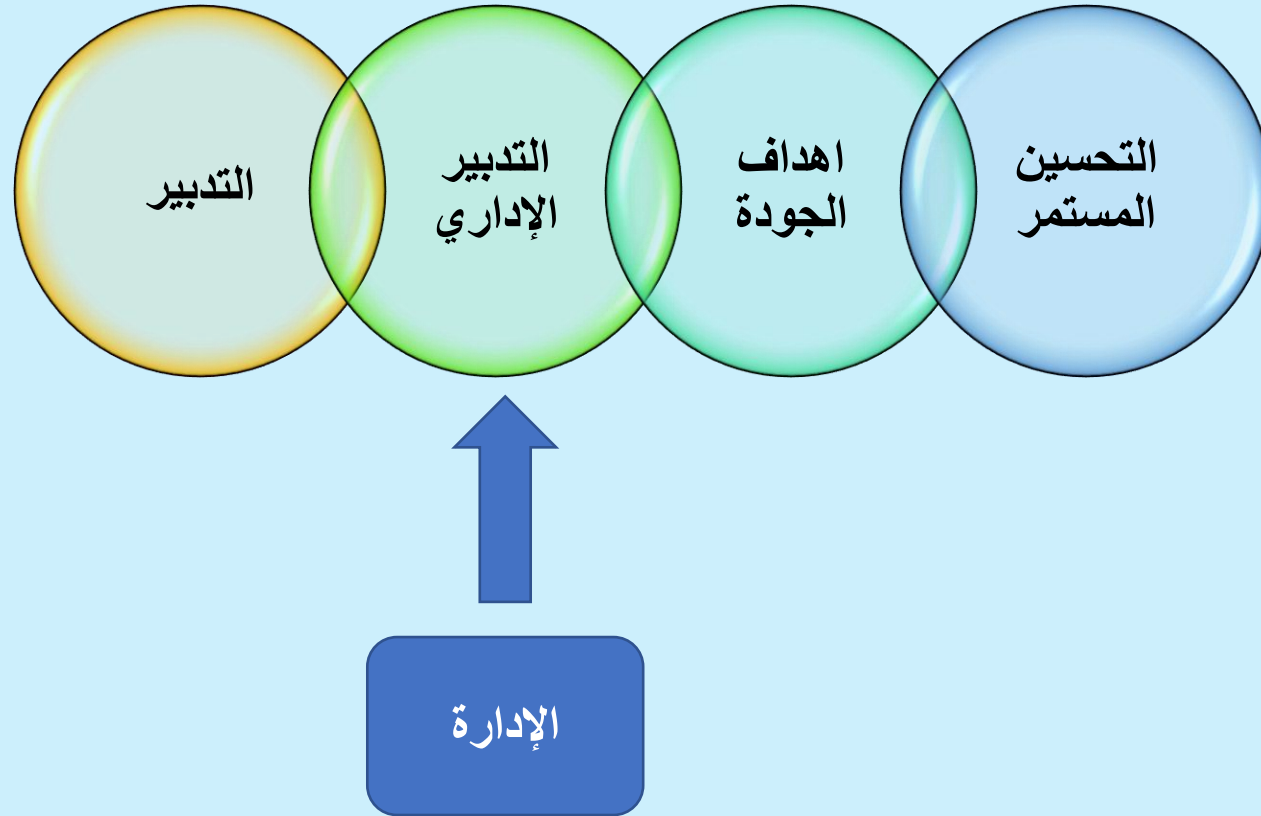
## ادارة وتدير الجودة (تابع)

- مراقبة الجودة (**Quality control**) جزء من ادارة الجودة الذي يركز مراقبة مدى الإستجابة لشروط الجودة
- تخطيط الجودة (**Quality planning**) جزء من ادارة الجودة يركز على وضع اهداف الجودة
- النجاعة ( **Efficiency** ) العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المعبأة للغرض
- الفعالية (**Effectiveness**) مستوى وقدرة تحقيق الأهداف المسطرة

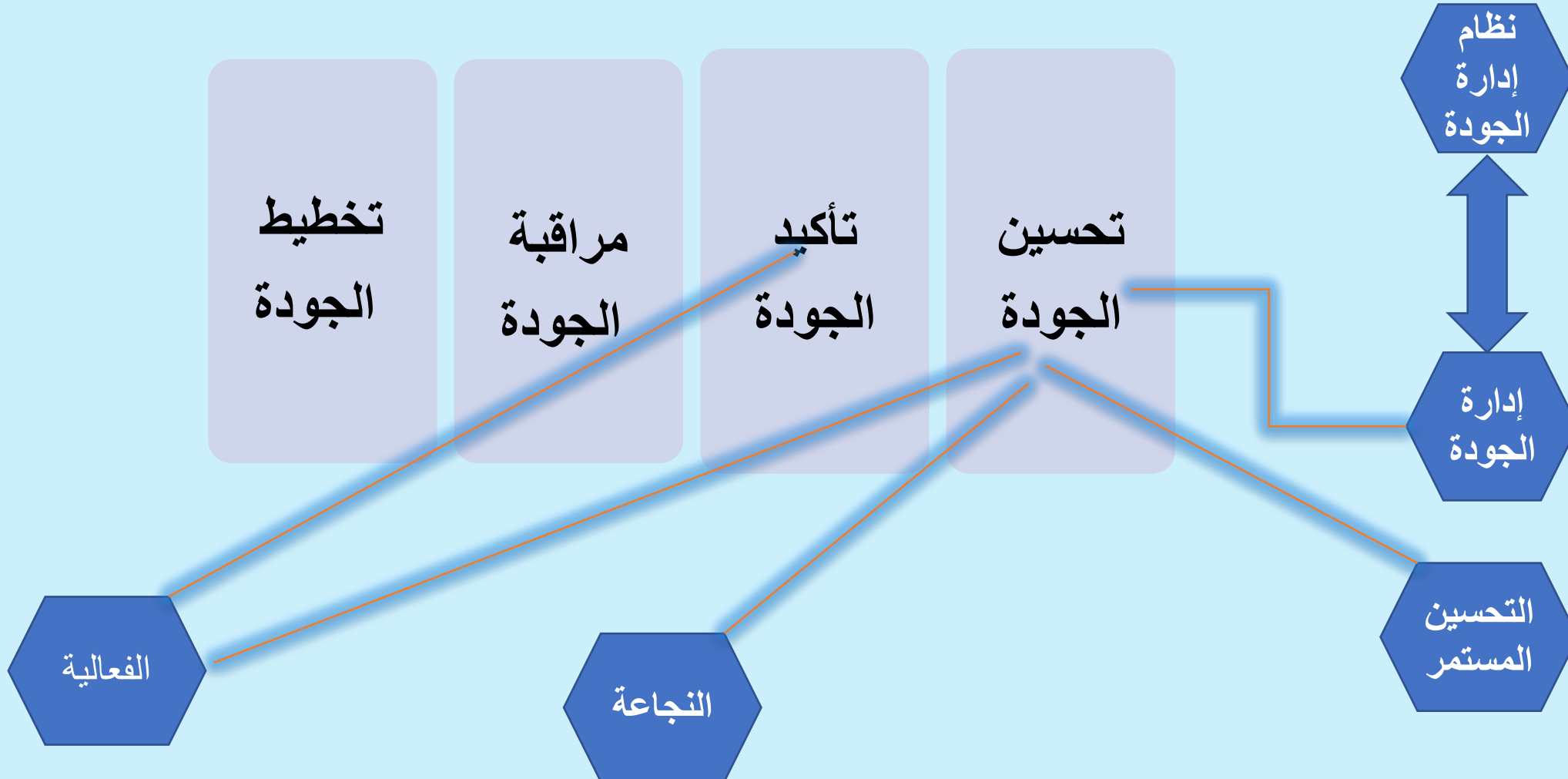
# التدبير الإستراتيجي



# التدبير الإداري والعملي



# إدارة الجودة



## المؤسسة والشركاء

- طرف ذو المصلحة أو الشركاء (**Interested party**) : شخص او مجموعة ذات مصالح في اداء ونجاح المنشأة
- الزبون (**Customer**) : مؤسسة او شخص يقتني منتجات المؤسسة
- المورد (**Supplier**) : مؤسسة او شخص يزود المؤسسة بمنتجات أو خدمات
- هيكل تنظيمي (**Organizational structure**): تحديد المهام والمسؤوليات والمناصب داخل المؤسسات
- البنية التحتية (**Infrastructure**) : منظومة من التجهيزات والمعدات والخدمات اللازمة لتشغيل المنشأة
- المؤسسة (**Organization**):  
شخص+موارد+عمليات+مسؤوليات+علاقات



## المؤسسة والشركاء(تابع)

- درجة ( **Grade** ) : رتبة لتصنيف المنتجات او مستوى الجودة
- متطلب ( **Requirement** ) : خاصية او شرط الزامي في عملية ما
- جودة ( **Quality** ) : درجة مطابقة الخصائص للحاجيات والشروط المحددة
- رضا الزبون ( **Customer satisfaction** ) : الادراك الحسي والمعبر عنه من طرف الزبون لمستوى تحقيق حاجياته
- القدرة ( **Capability** ) : قدرة المؤسسة او نظام او عملية لتحقيق منتج مستوفيا لمتطلباته
- بيئة العمل ( **Work Environment** ) : ظروف ومحيط وبيئة العمل

## العملية والمنتج

- مشروع (Project) : عملية وحيدة تتكون من مجموعة من الانشطة المنسقة ذات أفق وجدولة زمنيين محددين
- العملية (Process) : أنشطة مرتبطة تحول المدخلات الى مخرجات.
- إجراء (Procedure) : طريقة موصفة لتنفيذ نشاط او عملية.
- منتج (Product) : نتيجة لعملية إنتاجية
- خدمة (Service) : نتيجة لعملية إنتاجية

# المطابقة

- إجراء وقائي (Preventive action) : إجراء لإزالة سبب عدم مطابقة متوقع أو أي حيود غير مرغوب فيه يمكن ان يحدث.
- إجراء تصحيحي (Corrective action) : إجراء لإزالة عدم مطابقة تم اكتشافها
- تصحيح ( Correction ) : فعل لإزالة عدم مطابقة تم اكتشافها
- تعديل الدرجة (Regrade): تغيير المستوى او الدرجة لمنتج غير مطابق بغرض جعله يطابق شروط ومتطلبات تختلف عن الأولى المحددة سلفا
- إصلاح ( Repair ) : اجراء تعديل على منتج او خدمة غير مطابقة لجعلها قابلة للاستعمال

## المطابقة (تابع)

- متطلب ( Requirement )
- مطابقة (Conformity) استيفاء شرط
- عدم مطابقة (Non conformity) : عدم استيفاء شرط
- عيب ( Defect ) : عدم استيفاء متطلب متعلق باستخدام موصف او استخدام لغرض معين.
- إفراج ( Release ) : الضوء الأخضر للمرور للمرحلة التالية من عملية ما

# التوثيق

- وثيقة ( **Document** ) : وسيط ورقي او اليكتروني
- وثيقة إجراء ( **Procedure document** )
- معلومة ( ) : ( **Information** ) بيان ذو معنى
- تسجيل ( **Record** ) وثيقة تتضمن نتائج تم تحقيقها او تبين براهين للأنشطة التي تم تنفيذها.
- خطة جودة ( **Quality plan** ) : وثيقة توصف الاجراءات والموارد اللازمة والمسؤولين عن تنفيذها والبرنامج للتنفيذ
- دليل الجودة ( **Quality Manual** ) : وثيقة توصف نظام ادارة الجودة
- مواصفة ( **Specification** ) : وثيقة تنص على متطلبات

# الإفتحاص

- تفتيش ( **Inspection** ) : تقييم للمطابقة بواسطة المشاهدة بمختلف الياتها  
دليل مادي ( **Material evidence** ) : بيان يدعم صحة شئ ما
- صلاحية ( **Validation** ) : تأكيد صحة شئ ما عبر الدليل المادي
- تحقق ( **Verification** ) : تأكيد من خلال تقديم الدليل المادي بأن المتطلبات  
قد تم استيفاؤها
- مراجعة ( **Review** ) : نشاط لتحديد ملائمة وفاعلية اجراء ما ومدى تحقيق  
الغاية منه

جزيل الشكر على لطفكم  
وحسن متابعتكم