

إعداد: داليا شاهين
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
دائرة الجودة
رام الله، فلسطين

dshaheen@pcbs.gov.ps

أيار/ مايو، 2017

تجربة الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2008)

ملخص

ان اعتماد نظام ادارة الجودة يجب ان يكون قرار استراتيجيا لأي منظمة او مؤسسة، ليساعدها في تحسين ادائها العام ويشكل جزءا من مبادرات التنمية المستدامة حيث ان نظام إدارة الجودة هو قاعدة أساسية وشاملة لقيادة وتشغيل المؤسسة بهدف تحسين الاداء المستمر وعلى المدى الطويل من خلال التركيز على الزبائن (المستخدمين).

وانطلاقا من رؤية الجهاز ورسالته فإن ادارة الجهاز متمثلة برئيسه وكافة العاملين اخذوا على عاتقهم تطبيق نظام ادارة الجودة وضمنان فعاليتها حسب متطلبات المواصفة (ايزو9001) مما ساعد في تعزيز الالتزام بالمبادئ والممارسات والتوصيات والمعايير الدولية.

بدأ الجهاز في عام 2008 بالإعداد لتطبيق النظام بتشكيل لجنة وفريق عمل وقد عمل الجهاز على بناء قدرات الفريق والعاملين من خلال عدة دورات متخصصة حيث تم استعراض الأدبيات ذات الصلة في موضوع نظم إدارة الجودة، والتي تناولت خبرات وتجارب المؤسسات المماثلة في هذا المجال، مما مكن الجهاز في بداية عام 2010 من تطبيق نظام إدارة الجودة بشكل عملي، فقام بحملة توعية استهدفت جميع الموظفين لتعزيز قيم وأهداف الجودة، لقد تم بناء النظام ذاتيا مستندا على منهج العملية في ادارة الموارد والأنشطة، تم تحديد الاهداف المنشودة والعمل على تحقيقها ضمن سياسة واضحة ومستمدة من سياسة الجهاز، تم بناء النظام وإعداد الوثائق وإجراء التوثيق اللازم من خلال إعداد صفحة داخلية للنظام تمكن أي موظف من امكانية الرجوع بطريقه سهله لأي من وثائق النظام، بالإضافة الى اجراء التدقيقات الداخلية والخارجية بشكل دوري مما مكن الجهاز في الربع الاخير من العام 2010 من الحصول على الشهادة.

لم تكن هذه نهاية الرحلة بل كانت البداية حيث استمر التركيز على تطوير جودة البيانات والتحسين المستمر فالتحسين المستمر للأداء العام يبقى هدفا دائما للمؤسسة.

ان تطبيق النظام والعمل المضني الذي تم بجهد جماعي كان له اثر كبير على رفع مستوى الاداء من خلال اجراءات موثقة ووضوح المهام والمسؤوليات، بالإضافة ان النظام يضمن تحقيق اهداف الجودة من خلال مؤشرات يتم قياسها بشكل دوري لضمان التحسين المستمر الذي يؤدي بالنهاية الى تحقيق رضا المستخدم وزيادة الثقة.

وقد لمس الجهاز ادارة وموظفين الاثر الايجابي من تطبيق النظام حيث ساهم في تقليص الاجراءات البيروقراطية وساهم النظام في تعزيز اتخاذ القرارات بالاستناد الى الحقائق وتقليص الوقت والجهد المبذول وربط اقسام المؤسسة كافة وتقليل الورقيات المستخدمة لاعتماد نظام للتوثيق، بالإضافة الى إكساب الجهاز ميزة إضافية وربما تنافسية محليا وإقليمياً ودولياً.

لقد رافق تطوير وإدخال نظام عمل جديد عدة تحديات ومعوقات، مثل مقاومة التغيير في بداية تطبيق النظام، وقد تم التغلب عليها بنشر ثقافة الجودة بين العاملين وتوضيح جدوى تطبيق النظام، كذلك صعوبته ضبط الوثائق وإدراجها في نظام إدارة الجودة، بالإضافة لحساسية وجود حالات عدم المطابقة التي تم التغلب عليها من خلال التأكيد على أن حالات عدم المطابقة هي فرصة للتحسين وليس تصيداً للأخطاء.

وتستمر المسيرة بالعمل على متابعة تطبيق النظام والتحسين المستمر وإنجاز موجات تدقيق داخلية تنفذ بشكل دوري انطلاقاً من إيمان الجميع إدارة وموظفين بضرورة المحافظة على المستوى الذي وصل له الجهاز بترسيخ النظام وأثره الإيجابي والتحسين الناتج عنه.

قائمة المحتويات

5.....	مقدمة
1.....	1. مفهوم نظام ادارة الجودة.....
6.....	2. اسباب التوجه لبناء النظام وتطبيق المواصفة (الجهاز قبل تطبيق المواصفة).....
7.....	3. مواصفة ايزو وتطبيقها.....
7.....	3.1 مفهوم مواصفة ايزو حسب المعايير الدولية.....
7.....	2.3 أهداف ومبررات تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001 : 2008 في الجهاز.....
7.....	3.3 المنهج المتبع في تطبيق المواصفة وبناء النظام.....
8.....	4.3 مبادئ الجودة.....
8.....	5.3 التدقيق الداخلي والخارجي.....
8.....	4. المبادئ والنماذج التي تم الاستناد عليها في بناء النظام.....
9.....	5. انسجام النظام والمواصفة مع عمل الجهاز وارتباطه بتوجهات الجهاز.....
9.....	6. اثر تطبيق النظام على الجهاز من النواحي الادارية والفنية ومستوى الرضى العام عن تطبيق النظام.....
13.....	7. مدى مساهمة ايزو 9001 في وصول الجهاز لتطبيق انظمة جودة اخرى.....
14.....	8. مزايا تطبيق النظام وانعكاسه على عمل الجهاز.....
14.....	9. التحديات والمعوقات.....
15.....	10. النتائج.....
16.....	11. التطلعات المستقبلية.....
17.....	12. المراجع.....

بدأ العمل على إنشاء الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في العام 1993 ومن ذلك الوقت استمر هذا الصرح بالنمو والعطاء ومنذ اليوم الأول لنشأته قام الجهاز بقيادته وبطاقمه بالعديد من النشاطات التي من شأنها تأهيل الجهاز لقيادة النشاط الإحصائي الفلسطيني لمن يحتاجه من راسمي السياسات والمخططين ومتخذي القرارات ومستخدمي البيانات.

ونظرا للتحديات العالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الاقتصاد والانفتاح التجاري والثورة التكنولوجية الامر الذي دفع معظم الدول الى التحسين في خدماتها ومنتجاتها من خلال التركيز على الزبائن (المستخدمين)، حيث ان اعتماد نظام ادارة الجودة يجب ان يكون قرار استراتيجيا لأي منظمة او مؤسسة، ليساعدها في تحسين ادائها العام ويشكل جزءا من مبادرات التنمية المستدامة، اضافة الى ان سعي الجهاز الدائم لتبني المعايير الدولية يجعل الجهاز ملزما بشكل دائم الى التحديث المستمر بما يتناغم ويعزز رؤية الجهاز وسياسته وتحقيق اهدافه.

قام الجهاز بالعديد من الانجازات في مختلف المجالات، وجاءت فكرة تطبيق مواصفة ايزو 9001 وإقامة نظام ادارة الجودة تنويجا لسلسلة من نجاحات وإنجازات حققها الجهاز وجوائز حصل عليها مثل حصوله على جائزة المرتبة الاولى للتميز والإبداع عن فئة المؤسسات المتميزة في فلسطين واعتبار الجهاز كأفضل مؤسسة تقدم خدمات للجمهور مروراً بحصولها على المرتبة الاولى بالالتزام بالشفافية في تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية.

بدايةً قام الجهاز بدراسة معمقة من جدوى تطبيق النظام والحصول على الشهادة، حيث عمد الى مراجعة الادبيات المتعلقة بنظم إدارة الجودة من خلال تشكيل فريق عمل للتحضير لإنشاء نظام ادارة الجودة منذ العام 2008، ومطالعة تجارب المؤسسات الاخرى التي خاضت تجربة تطبيق مواصفة ايزو 9001. كما تم الاطلاع على الفجوات للتعرف على متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.

خلال العام 2009 قام الجهاز بتحضير الوثائق المطلوبة وتأهيل كادر من موظفي الجهاز في مجال نظام إدارة الجودة. وفي العام 2010 قام الجهاز بتطبيق نظام إدارة الجودة والترويج لأهداف وقيم الجودة. وتم أيضاً تنفيذ تدقيق داخلي وخارجي من أجل التأكد من اكتمال المتطلبات. ومع بداية الربع الاخير من العام 2010 حصل الجهاز على شهادة آيزو 9001:2008.

في سياق الحديث عن التجربة سيتم التطرق الى الاسباب الرئيسية التي دفعت الجهاز لتطبيق المواصفة والحصول على الشهادة بالإضافة الى الفرق الذي احدثه النظام بعمل الجهاز واثار تطبيقه على النواحي الادارية والفنية بالإضافة لأبرز المعوقات التي رافقت رحلة التطبيق، راجين ان تكون هذه التجربة هي محفز للكثير من المؤسسات للمضي قدما في العمل الجاد في بناء نظام ادارة الجودة والسعي لتطبيق أفضل الممارسات العملية والمعايير الدولية لتكون طريق للمنافسة على المستوى الدولي.

1. مفهوم نظام ادارة الجودة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

يعرف نظام ادارة الجودة بأنه اسلوب اداري لتحقيق نجاح طويل الامد من خلال تعزيز رضى المستخدم بحيث يقوم على العمل الجماعي الذي يشمل كل مستويات المؤسسة بحيث يؤدي بالنهاية الى التحسين في العمليات والخدمات المقدمة كما يعرف بأنه نظام لإدارة طرق العمل، لتقليل فرص الأخطاء وتحسين فرص النجاح، وهو أيضاً هيكل للإدارة والمسؤوليات والإجراءات والعمليات وإدارة الموارد وهو إدارة لتنفيذ مبادئ وخطوط العمل اللازمة لتحقيق أهداف الجودة للمنظمة.

ونظام إدارة الجودة نظام متكامل من المبادئ والأساليب وأفضل الممارسات التي توفر إطاراً للمنظمات التي تسعى إلى التميز في كل شيء، وهي طريقة لضمان أن جميع الأنشطة الضرورية لتصميم وتطوير وتنفيذ المنتج أو الخدمة هي ذات فاعلية وكفاءة للنظام، مع الأخذ في الاعتبار التكلفة والجودة والوقت.

ان عملية الحصول على شهادة آيزو 9001 تبدأ من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة حيث تتقاطع معايير الجودة الشاملة مع معايير تطبيق المواصفة، إذ تبدأ بالتركيز على جودة العمليات التي تؤدي الى جودة في المخرج النهائي بدرجة عالية ومن ثم ياتي الجزء الاخر المكمل وهو الحرص على الرقابة على تطبيق تلك المعايير.

يعتبر تطبيق النظام والمتابعة عليه والتحسين المستمر له أثر كبير على رفع مستوى الأداء من خلال إجراءات موثقة ووضوح المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى أن النظام يضمن تحقيق أهداف الجودة من خلال مؤشرات يتم قياسها بشكل دوري لضمان التحسين المستمر الذي يؤدي بالنهاية إلى تحقيق رضا المستخدم وزيادة الثقة.

2. اسباب التوجه لبناء النظام وتطبيق المواصفة (الجهاز قبل تطبيق المواصفة)

قد يتبادر للأذهان لماذا توجه الجهاز نحو بناء نظام للجودة ؟ وما الغاية المرجوة من تطبيق مواصفة ايزو 9001؟ وما الحاجة التي لمسها الجهاز جعلته يسعى ويبدل من الوقت الكثير لإنجاز هذا الهدف.

عدم وضوح المسؤوليات والمهام مما يجعل الادارة العليا مضطرة الى التركيز على المشاكل اليومية بدل التركيز على الامور الاستراتيجية اجراءات العمل كانت تفتقر للوضوح ولم تكن موحدة وموثقة ولم يكن لها مصدر محدد سهل الوصول، الجهد والوقت والموارد المستخدمة كانت عالية بالإضافة الى الاجراءات البيروقراطية (سيتم التوضيح بشكل تفصيلي في البند 2.3).

كل ما سبق اسباب جعلت الجهاز يبحث عن طريق يسهل عليه العمل حتى لو اخذ منه في البداية الوقت والجهد الكبيرين.

ولكن كان الجهاز على قناعة بناء على ما اطلع عليه من دراسات وتجارب إن ما سيجنيه من تطبيق النظام مع مرور الوقت يفوق ما سينفقه.

3. مواصفة ايزو 9001 وتطبيقها

1.3 مفهوم مواصفة ايزو 9001 حسب المعايير الدولية

- الأيزو "ISO" كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية "ISOS" أي التساوي، وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة كمعيار للقياس.
- والاختصار "ISO": المنظمة الدولية للمعايير والتقييس International Organization for Standardization،

وبهذا تكون الكلمة نفسها توافقت مع الأصل الإغريقي وكونت اختصار اسم المنظمة الدولية.

تقوم هذه المنظمة بمنح شهادة الـ "ISO" للمؤسسات / الشركات التي تلتزم بمجموعة من المواصفات والمتطلبات الموضوعية مسبقاً من قبل المنظمة

إن نظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات و ليس المنتجات التي تقدمها، و الأيزو نظام مرن هدفه ضمان إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج والتقييد بها طالما بقيت المؤسسة قائمة وتنتج مخرجاتها و يمكن اعتبار الأيزو إحدى الخطوات الموجهة لإرضاء المستخدم.

2.3 أهداف ومبررات تطبيق المواصفة القياسية آيزو 9001 في الجهاز

- وضع أسس ثابتة لنظام إدارة الجودة للسنوات العشر القادمة وأساس متين يستطيع الجهاز البناء عليه وتبني انظمة جودة اخرى.
- التوافق مع المتغيرات العالمية التي طرأت على السوق العالمي مثل التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعلومات والتنافسية وإدارة المخاطر وغير ذلك من المتغيرات.
- فهم أفضل لاحتياجات المستخدمين والتركيز عليها.
- ضمان دفع القرارات على كل المستويات نحو الجودة وقياسها باستمرار ونشر ثقافة الجودة بين العاملين بالجهاز.
- تحقيق النتائج المرجوة بفاعلية عندما تدار الأنشطة والموارد ذات الصلة باستخدام منهج العملية.
- إجراءات محددة جيداً وموثقة وواضحة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما حدثت العيوب (عدم المطابقة) والوقائية لمنع تكرار الخطأ.
- تحديد المسؤوليات بوضوح وتقليل الازدواجية والبيروقراطية بالعمل مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء من خلال إجراءات تصف طريقة القيام بالمهام المختلفة .
- مأسسة العمل بدلاً من الاعتماد على الأشخاص وان تكون القرارات المتخذة مستندة الى حقائق.
- التحسين المستمر.
- توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف وسياسة الجودة.
- تقليل دورة تطوير واعتماد الوثائق.

3.3 المنهج المتبع في تطبيق المواصفة وبناء النظام.

1. كانت البداية بدءاً من الفكرة وتبني الادارة لها وخلق المناخ وإشاعة ثقافة الجودة بين موظفين الجهاز.

2. تم بناء النظام بالاعتماد على الكادر الذي تم تأهيله داخليا حيث أتم 50 مدققاً بنجاح دورة التدقيق الداخلي من شركة LRQA.
3. اعداد الوثائق الخاصة بالنظام لكل من اجراءات المؤسسة معتمدين بالدرجة الاولى على جلسات معمقة مع جميع الموظفين مستخدمي الاجراءات للوصول لإجراء يعكس واقع العمل وحاجاتهم.
4. تنفيذ التدقيق الداخلي دورياً والخارجي كل 6 شهور.
5. التأكد من وضوح الاجراءات والنماذج وقدرة جميع الموظفين من الوصول اليها بسهولة عن طريق إنشاء صفحة الكترونية داخلية تحتوي على كل مكونات النظام .
6. وضع مؤشرات اداء سنويا تقيس تحقيق اهداف الجودة المنبثقة من سياسة وأهداف الجودة ورسالة الجهاز¹.

4.3 مبادئ الجودة

تبنى مبادئ الجودة الدولية هو اساس نجاح النظام وتحسين الاداء واستدامته من خلال تعزيز رضا الزبون او متلقي الخدمة (المستخدمين) وهو الاساس الذي تقوم عليه المواصفة بالوفاء بمتطلبات المستخدمين بالإضافة لدور (القيادة) بتعزيز وتوجيه العاملين الى الهدف المنشود، بحيث يكون تحقيق الهدف هو مجهود جماعي قائم على استثمار الموارد البشرية والمادية بالمؤسسة وإدارتها بنهج العملية وصولاً الى اتخاذ القرارات بطريقة واقعية ومبنية على حقائق، بحيث تكون اكثر كفاءة وفعالية وان يكون الهدف ليس فقط تعزيز قدرة المؤسسة داخليا ولكن تعزيز قدرة المؤسسة داخليا وخارجيا مع الشركاء وهذا يتطلب التحسين المستمر .

5.3 التدقيق الداخلي والخارجي

ان الهدف من تطبيق النظام هو خلق قيمة مضافة للمؤسسة وللمتعاملين بالتغيير السريع بالعمل يجب ان يرافقه ضبط وتنظيم وتوثيق، حتى يحقق النظام اهم مخرجاته ويستوفي متطلبات العمل لذلك عمد الجهاز الى اجراء تدقيق من جهة خارجية كل 6 شهور يتم من خلاله ايجاد مواطن القصور او حالات عدم المطابقة او امكانية التحسين والتصحيح بإجراءات موثقة بالإضافة الى اجراء تدقيق داخلي بشكل دوري.

لقد توقف الجهاز عن التدقيق الخارجي حالياً ولكن لأن الجهاز لم يكن يهدف للحصول على الشهادة فحسب انما كانت الشهادة اداة لإتباع منهج جديد وخلق جيل يتسق مع تحقيق التناغم ضمن عمليات مدروسة تدعم العمل وإنتاج مخرج مميز، فالجهاز حالياً مستمر بإجراء تدقيقات داخلية دورية هدفها التحسين المستمر، بحيث يتم تعديل الاجراءات اينما اقتضت الحاجة، فلا صحة للمفهوم الخاطئ ان النظام يتسم بالجمود ويحد من الابداع فالنظام مرن يسعى الجهاز دائماً الى تطويره ليكون ركيزة مهمة لكل توجهاته المستقبلية.

4. المبادئ والنماذج التي تم الاستناد عليها في بناء النظام

استند الجهاز في بناء النظام لعدة مبادئ ساعدت في وضع رؤيا واضحة للنظام ولتحقيق الهدف المنشود ومنها:

¹ رسالة الجهاز: "إنتاج ونشر الإحصاءات الرسمية المتسقة، الموضوعية ، ذات الجودة العالية في الوقت المناسب وتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للمستخدمين على المستوى الوطني والدولي في إطار من الشفافية بطريقة مناسبة بالاعتماد على بأفضل الممارسات الإحصائية".

1. حلقة ديمينغ (Deming Process)

- والتي تقوم على عدة خطوات تؤدي الى تحقيق الاهداف والتحسين المستمر.
- خطط (Plan): وضع الاهداف وأنشئ العمليات التي تضمن تحقيق تلك الاهداف مستندا بالضرورة لسياسة المؤسسة.
 - نفذ (Do): طبق ونفذ العمليات الموضوعه حسب ما هو مخطط.
 - افحص (Check): راقب ، قم بقياس العمليات، حلل مستندا الى السياسة والأهداف والمتطلبات.
 - قم بالإجراء المناسب (ACT): اتخذ الافعال التصحيحية او الوقائية لضمان تحقيق الاهداف والتحسين المستمر.



2. العصف الفكري (Brain Storming): وهو أسلوب تم استخدامه من قبل فريق ادارة الجودة وبناء النظام يساعد على انتاج افكار للتطوير واكتشاف المشكلات بالنظام والعمل على وضع الحلول لها.
3. تحليل القوى (Force Analysis): يقوم على التحليل العميق لاكتشاف نقاط القوة بالنظام ونقاط الضعف لخلق فرص تحسين² بهدف استدامة النظام والتحسين المستمر.

5. انسجام النظام ومواصفه مع عمل الجهاز وارتباطه بتوجهات الجهاز

يعتبر معيار آيزو 9001 كجزء مكمل لجهود الجهاز نحو التطوير المستدام ويروج لها كأداة لتعزيز الأداء الكلي، فهو يساعد على العمل الممنهج لإدارة الجودة والتأكيد على أهمية اعتماد نظام إدارة جودة (QMS) كقرار استراتيجي للمنظمة. إضافة الى ان سعي الجهاز الدائم لتبني المعايير الدولية يجعل الجهاز ملزما بشكل دائم الى التحديث المستمر بما يتناغم ويعزز رؤية الجهاز وسياسته وتحقيق اهدافه. وسيكون من الأسهل على الجهاز بوجود نظام ادارة للجودة تحقيق تكامل أكبر وأفضل في ظل هذه التغييرات.

6. اثر تطبيق النظام على الجهاز من النواحي الادارية والفنية ومستوى الرضى العام عن تطبيق النظام

قام الجهاز بإعداد دراسة لقياس نتائج تطبيق مواصفه آيزو 9001 على النواحي الادارية والفنية وقياس للرضى العام عن النظام شملت الدراسة النوعين الكمي عن طريق تجهيز استمارة و اخر نوعي عن طريق مجموعات التركيز Focus

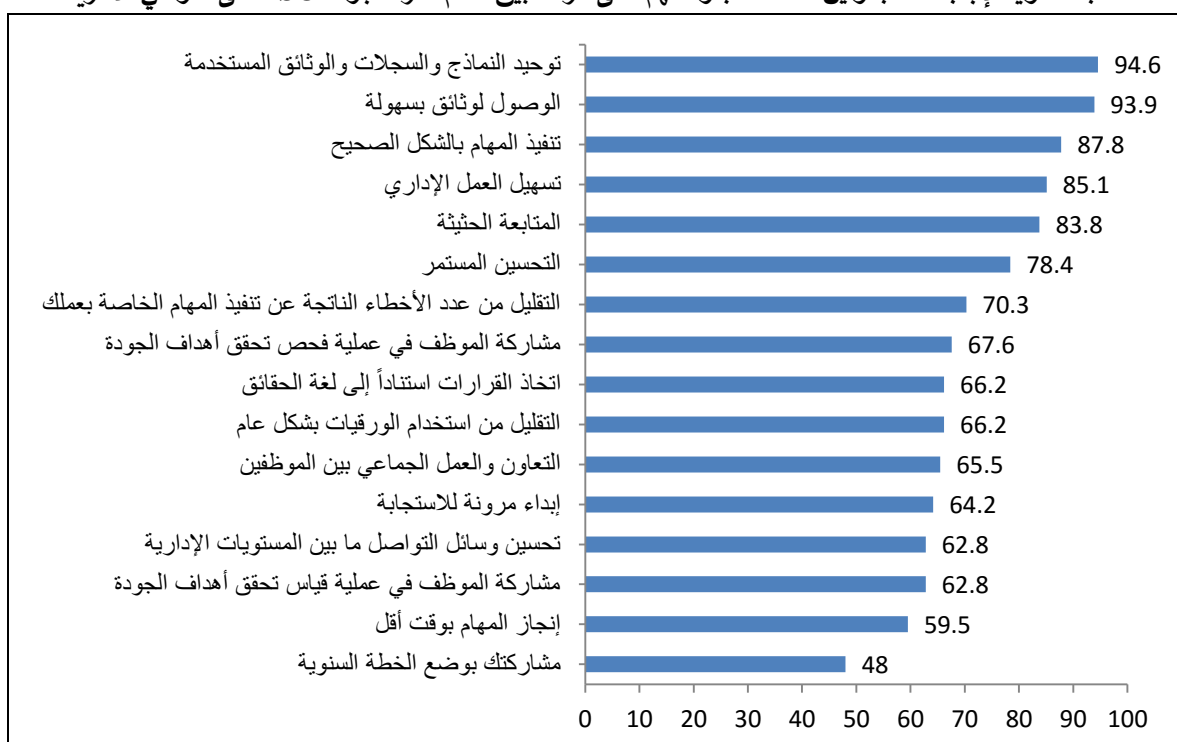
² فرص التحسين: فرص للتقدم الى الامام لابد من فحصها بعناية والاستناد اليها في اعداد مبادرات تطويرية ضمن خطة عمل واهداف واضحة للوصول للمستوى المرغوب من التميز.

Group والمقابلات الشخصية وقد شملت الدراسة الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بتطبيق النظام حيث بلغ عددهم 148 موظف حسب الفئة المستهدفة ضمن مجتمع الهدف .

وكانت النتائج³ كما هو موضح ادناه :

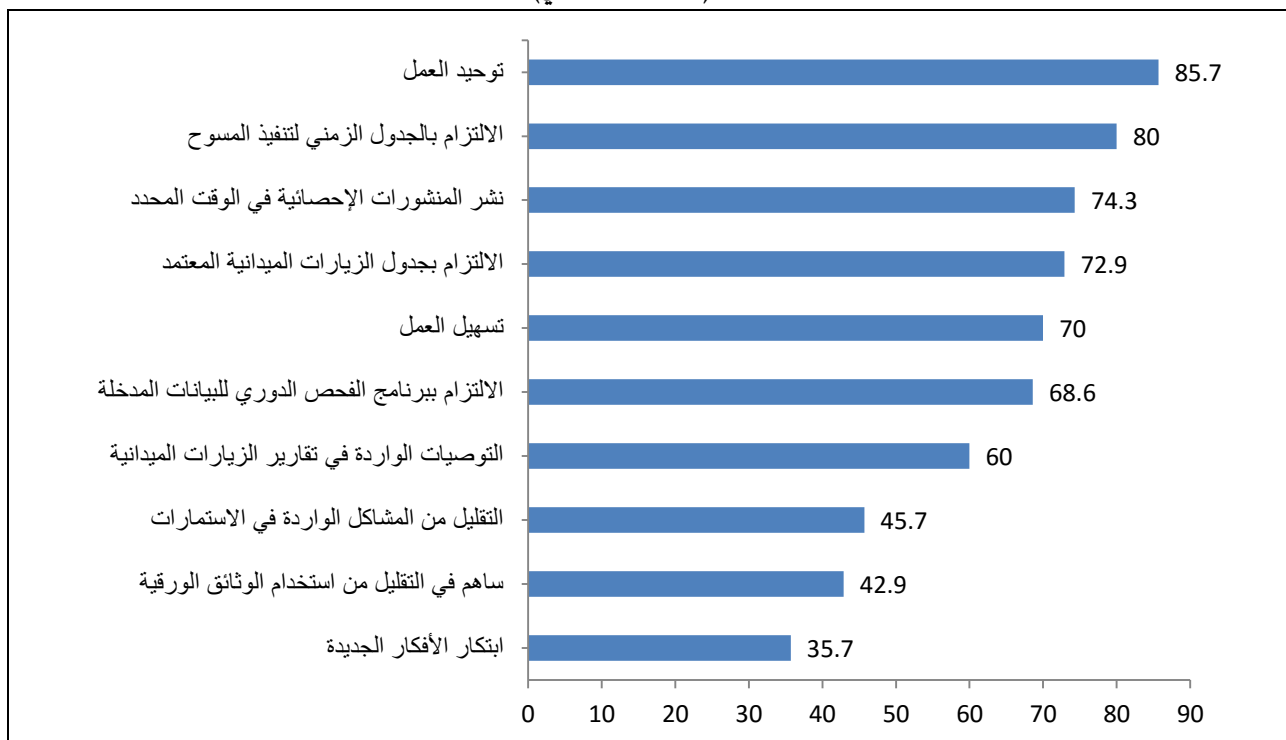
³ النتائج مأخوذة من دراسة قام بها الجهاز بعنوان " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2008) على النواحي الإدارية والفنية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني "

النسب المئوية لإجابات المبحوثين المتعلقة بموافقتهم على اثر تطبيق نظام ادارة الجودة ISO على النواحي الادارية



يوضح الشكل المبين أعلاه إجابات المبحوثين المتعلقة بموافقتهم على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) على النواحي الإدارية، حيث أن غالبية المبحوثين أكدوا وبنسب عالية على أن تطبيق النظام قد ساهم في احداث تغيير على الجانب الإداري حيث كانت معظم بنود المجال أعلى من 50.0%، وكانت أعلى النسب للبنود المتعلقة بتوحيد النماذج والسجلات والوثائق والوصول الى الوثائق بسهولة هي الأعلى، والتي انعكست على بند تسهيل العمل الاداري، بالمقابل بلغت نسبة الموافقة على البند المتعلق بالمشاركة في وضع الخطة السنوية 48.0%، حيث تساوت الادارات الاحصائية مع الادارات المساندة في الاجابة عن هذا البند بنسبة حوالي 47 % لكل منهما.

النسب المئوية لإجابات المبحوثين من الادارات (الاحصائية) المتعلقة بموافقتهم على اثر تطبيق نظام ادارة الجودة ISO على النواحي الفنية (الجانب الاحصائي)

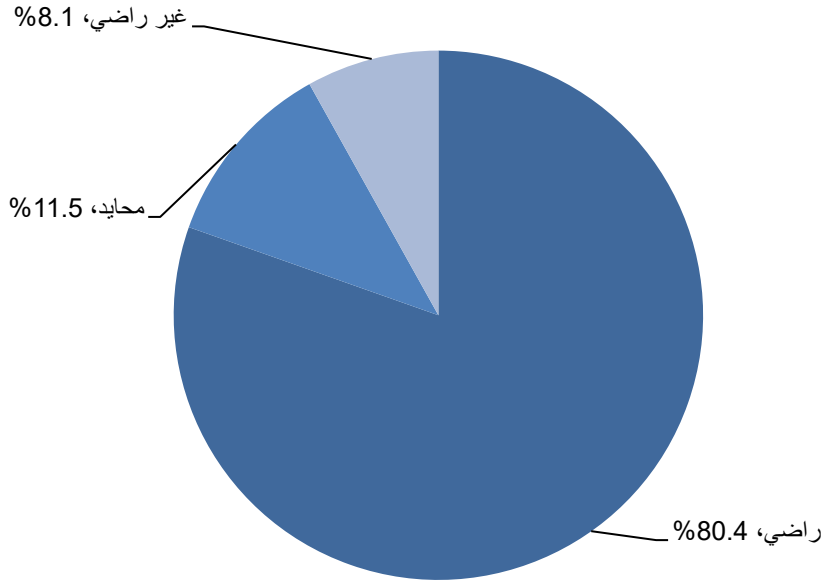


من خلال الاطلاع على الشكل اعلاه نلاحظ بأن حوالي 86% من المبحوثين في الادارات الاحصائية يرون بأن تطبيق نظام آيزو 9001 ساهم في توحيد العمل الإحصائي، وعلى مستوى الالتزام بالجدول الزمني فقد اشار المبحوثين الى أن التطبيق ساعد في الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ المسوح وذلك بنسبة 80.0%، ذلك من خلال موجات التدقيق الداخلي التي كانت تنفذ من قبل الجهاز، وقد ارتبط هذا المؤشر مع نشر المنشورات الاحصائية في الوقت المحدد، حيث أشار 74% تقريبا منهم بأن تطبيق النظام ساعد في نشر المنشورات الاحصائية في الوقت المحدد.

بالمقابل حوالي 36% منهم فقط يرون بأن تطبيق النظام عمل على ابتكار افكار جديدة، كما يرون بأن التطبيق ساهم في التقليل من المشاكل الواردة في الاستمارات في الميدان بنسبة 46%. بالإضافة الى أن 43% منهم تقريبا يرون بان هذا التطبيق ساهم في التقليل من استخدام الوثائق الورقية عند اعداد الملف التحضيري للمسوح.

- مستوى الرضى عن تطبيق نظام آيزو 9001:

التوزيع النسبي لإجابات المبحوثين لمستوى الرضى عن تطبيق نظام ادارة الجودة ISO في الجهاز



بينت النتائج حسب الشكل أعلاه بأن غالبية المبحوثين راضين عن تطبيق النظام في المؤسسة بنسبة بلغت حوالي 80%، مقابل 8% غير راضين عن تطبيقه.

7. مدى مساهمة ايزو 9001 في وصول الجهاز لتطبيق أنظمة جودة اخرى

إن أهم الاسباب التي أثرت في قرار الجهاز للحصول على شهادة إدارة الجودة ايزو 9001 هو تحسين الجودة في العمليات الداخلية ، و تحسين الجودة في المنتجات النهائية ومن أهم المزايا التي اكتسبها الجهاز نتيجة لحصوله على الشهادة تطوير ثقافة الجودة، وتواصل أفضل مع الزبائن ورفع درجة رضاهم وتعزيز التنافس على المستوى الدولي.

كل ماسبق رفع من مستوى الاداء العام الذي يعتبر ركيزة مهمة لأنظمة الجودة الاخرى التي يطمح الجهاز لتبنيها حيث يعتبر تطبيق المواصفة ايزو 9001 الطريق لتطبيق باقي النظم الخاصة بالجودة والتي قطع الجهاز مشوار طويل والجهد الكبير لترسيخ مفاهيمها.

ان عملية التنمية الادارية تركز على معايير ومواصفات عالمية ونماذج تم التوصل اليها من خلال العديد من تجارب الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء في محاولاتها الجادة للنهوض بالعمل المؤسسي وتطويره ومن هذه النماذج الادارة المتكاملة للبناء المؤسسي النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

وحيث ان الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يسعى الى تحقيق مستويات اداء باهرة ومستدامة تلبي او تتجاوز توقعات جميع المعنيين وكانت رؤية الجهاز بقيادته الى تبني نموذج التميز الاوروبي (EFQM)⁴ هو ما يحقق تطلعات الجهاز لمفهوم الواضح الذي يحقق مستويات الاداء الباهرة والمستدامة.

حيث ان تكلفة التطبيق للنموذج من حيث الوقت والجهد والتكلفة المادية ستكون لا تذكر مقارنة بميزة تطبيق الجهاز لأحدث الإصدارات ضمن المعايير العالمية، حيث ان الجهاز اسس بنية متينة في بناء النظام والتغيرات التي ستضاف ستكون تطوير للنظام وتحسين له وتكاملية مع النظام القائم.

8. مزايا تطبيق النظام وانعكاسه على عمل الجهاز

- مواكبة التغيرات و التطلعات الجديدة للمنظمات بمختلف أنواعها.
- إعطاء المواصفة مرونة أكبر للتكامل مع الأنظمة الإدارية .
- توفير طرق متكاملة لتنظيم العمل داخل المنظمات
- وضع أسس ثابتة لنظام إدارة الجودة للسنوات العشر القادمة.
- عكس متطلبات بيئة العمل المعقدة والمتغيرة لمواكبة سرعة التغير المطلوبة في السنوات القادمة.
- ضمان الاستجابة لمتطلبات مستخدمى المواصفة الجدد و الذين سيطبقون المواصفة مستقبلا.
- تعزيز قدرة المنظمات على تطوير و تحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء .
- تأهيل الجهاز وتحسين الاداء الداخلي انعكاس دولياً مما ساعد في التأهل للانضمام لمعايير النشر الدولية SDDs بالإضافة الى ترأس الجهاز للرابطة الدولية للإحصاءات الرسمية (IAOS) ومساهمة الجهاز والجهود التي يبذلها من اجل توطين مؤشرات التنمية المستدامة بالشراكة مع باقي مؤسسات المجتمع المدني.

9. التحديات والمعوقات

على جميع المؤسسات الطامحة لتبني نهج جديد بالعمل والتطوير ومواكبة العالم والمعايير العالمية ان تدرك ان الطريق للهدف يتخلله الكثير من الصعاب وانه لا يوجد منهجية تناسب جميع المؤسسات والمنظمات ولكن هناك ممارسات فضلى يمكن تكيفها لتناسب الوضع البيئي والتنظيمي والهيكلى لكل مؤسسة، بحيث يتم دراسة قدرات المؤسسة ومواردها المادية والبشرية قبل البدء بتبني تطبيق أي نظام او فكرة جديدة ، ومن ابرز التحديات التي واجهت الجهاز بالتطبيق:

1. مقاومة التغيير: عند البدء بالتغيير يجب ان يكون هناك فهم عميق للجانب البشري والقيم السائدة والسلوكيات للوصول للنتائج المرجوة خاصة في البداية المبكرة لتطبيق النظام بالإضافة ان تتبنى قيادة المؤسسة التغيير وان يبدأ من القمة وان يصاغ التغيير بصورة رسمية مدعوما من الادارة العليا. وقد قام الجهاز بالتغلب على مقاومة التغيير من خلال عقد

⁴ نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة :عبارة عن اطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية ، تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (التي يشار إليها اختصاراً بالإنجليزية بـ EFQM) وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية.

- الاجتماعات وورش العمل لشرح أهمية التغيير وجدوى تطبيق النظام (الحاجة للتغيير، الايمان بالقدرة على التغيير، وضع خطة للعمل)، بالإضافة لصياغة رؤيا وسياسة للجهاز معلنه ومفهومة للجميع.
- وقد تم التركيز على انشاء النظام بإشراك العاملين انفسهم بالإضافة الى نشر ثقافة الجودة بين جميع المستويات.
2. صعوبة ضبط الوثائق حيث أن طبيعة عمل المؤسسة ادى الى تراكم المئات من الوثائق، وقد كان التحدي الحقيقي هو ضبط هذه الوثائق وإدراجها في نظام إدارة الجودة.
3. الحساسية من حالات عدم المطابقة في البداية، وقد تم التغلب على ذلك من خلال التأكيد على أن حالات عدم المطابقة هي فرصة للتحسين وليس تصيدا للأخطاء.
4. عدم وجود موظفين متفرغين للعمل على نظام إدارة الجودة هي من المعوقات التي جعلت الجهد مضاعفا فضرورة توفير كادر متفرغ لأي مؤسسة ترغب بتطبيق النظام من الامور الهامة التي يجب اخذها بالحسبان.

10. النتائج

1.10 النتائج

- معظم المفاهيم المتعلقة بالجودة أصبحت ترعاها مؤسسات دولية و على مستوى عالمي، مما يجعل انتشار هذه المفاهيم كقواعد عامة ومعايير معترف بها عالميا و مطلوبة لذا فحرص الجهاز على تطبيق هذه المفاهيم والمعايير الدولية يسهم في تقدم الجهاز والمنافسة عالمياً.
- تشابه المعايير و ظروف العمل ساعد الجهاز على الاستفادة من خبرات المؤسسات المتقدمة في مجال عملها وساعد على نقل التجارب الناجحة للجهاز.
- اقامة النظام ساعد على إكساب العاملين لمهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية في الجهاز.
- ساهم تطبيق المواصفة في ربط كافة أقسام المؤسسة على جميع المستويات بسبب وضوح المهام والمسؤوليات مما جعل العمل متناغما أكثر مما كان عليه قبل اقامة النظام.
- اصبح الجهاز يمتلك نظام واضح وإجراءات موثقة، وسهلة الوصول مما رفع من كفاءة العمل وفعاليته وأصبح من السهل قياس مستوى الجودة بالأداء.
- ساعد النظام على خفض التكاليف المادية والجهد المبذول، حيث تقلص استخدام الورقيات بالإضافة الى خفض الاجراءات البيروقراطية التي كانت تأخذ الكثير من الوقت لانجاز العمل.
- اكتشاف نقاط القوة في عمل الجهاز وفرص التحسين من خلال عمليات التدقيق الدورية.

ان بناء نظام جودة فعال مستنداً على المعايير الدولية كان حجر الاساس الذي ساعد الجهاز في السنوات الاخيرة لتبني ممارسات فضلى ومعايير عالمية في مختلف مجالات العمل ، الامر الذي مكن الجهاز ليكون واحد من أهم الأجهزة الإحصائية في المنطقة العربية والعالمية.

11. التطلعات المستقبلية

- يسعى الجهاز الى تضمين الاستراتيجية ادارة المخاطر وان يتم نشر ثقافة التفكير المبني على المخاطر.
- دراسة امكانية تبني النسخة المحدثة مواصفة ايزو 9001: 2015 لما لها من دور تكاملي مع تطبيق نموذج التميز الاوروبي.
- دراسة عودة التدقيق الخارجي لما له من دور كبير في زيادة الضبط للنظام بالإضافة الى التحسين المستمر.
- الاستمرار في نهج نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة لما له من دور في ان يكون هناك لغة مشتركة يتكلم بها الجميع داخل المؤسسة.
- الحصول على شهادة (C2E) ملتزمون بالتميز من خلال تطبيق نموذج التميز الاوروبي.
- استمرارية الجهاز بكل موجه تدقيق داخلية لمراجعة الاجراءات والأدلة بحيث تكون محدثة باستمرار ومواكبة للتغيرات التي تطرأ على عمل الجهاز.
- يولي الجهاز اهتماماً كبيراً بالكادر البشري لديه ويتطلع باستمرار لتحقيق الكفاية والكفاءة في الموارد Adequacy Resources بحيث يسعى لتمكين موظفيه وزيادة كفاءتهم من خلال التدريب ومشاركتهم بالمؤتمرات الدولية ذات الصلة بالعمل، بالإضافة الى التطوع الدائم لاستقطاب الخبرات الخارجية والمحلية مما يعزز الخبرات للوصول لاعلى مستوى والوفاء بالمتطلبات الخاصة بالجودة ومواكبة اخر المعايير الدولية.
- انشاء الجهاز قاعدة لقياس مؤشرات الاداء المتعلقة بالاستراتيجية والجودة وجعل مركزيتها الادارة العامة للتخطيط بحيث يتم تجميع كامل المؤشرات بشكل مركزي مع امكانية قياسها ولهذه الخطوة اهمية كبيرة بالمساعدة على متابعة تحقيق اهداف الجودة التي تعد من ركائز النظام ومن متطلباته الاساسية انطلاقاً من رؤية الجهاز وسياسته.
- عمد الجهاز الى حوسبة 60% من الاجراءات والنماذج الإدارية، ويسعى خلال الفترات القادمة الى استكمال باقي الاجراءات الامر الذي سيساعد في ضبط العمل وتقليل الخطأ البشري والذي سيساهم بسهولة اصدار تقارير اداء وإمكانية ضبط مختلف اجراءات العمل مما يؤدي الى الجودة بالمحصلة.
- باشر الجهاز بتبني نموذج معياري لدورة حياة المشروع بالسوح الاحصائية GSBPM⁵ مما سيساعد في ضبط جودة العمل الاحصائي والالتزام بتبني منهجيات معتمدة دولياً.
- يطمح الجهاز الى بناء اطار وطني لضمان الجودة في فلسطين وقد اعد المسودة الاولى له، والهدف الاساسي من الاطار وجود اطار شامل يزود المهتمين بمكونات الجودة، مفاهيمها، أنشطة الجودة، مبادئ الجودة وتفسير العلاقة بين مراحل الجودة المختلفه وادائها وذلك تعزيزاً للهدف الاستراتيجي للجهاز "بتعزيز جودة الاحصاءات والتي تشمل جميع المجالات المتعلقة بمدى تلبية الاحصاءات لحاجة المستخدم واستجابتها لتوقعاته"⁶.

⁵ GSBPM : هو اطار نموذج معياري والذي يبين مراحل العمل الاحصائي ويوفر المصطلحات العامة لوصفها وهو اختصار الانجليزية ل "Generic Statistical Business Process Model".

⁶ المرجع : الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، الاستراتيجية الوطنية لإحصاءات الرسمية 2014-2018.

1. المواصفة القياسية الدولية ايزو 9001:2008 باللغة العربية الاصدار الرابع 15-11-2008.
2. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015. اثر تطبيق نظام ادارة الجودة (ISO 9001:2008) على النواحي الإدارية والفنية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. رام الله - فلسطين.
3. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013 الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات الرسمية 2018 – 2014 ، رام الله - فلسطين.
4. التقرير السنوي الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2016.
5. المبادئ العشرة لادارة التغيير والتحول التنظيمي د. سليمان بن حمد البطيحي، اكتوبر/2014 .
6. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017. الإطار الوطني لضمان الجودة في فلسطين: دليل إرشادي. رام الله - فلسطين (وثيقة غير منشورة)
7. **(Dweik, Fadi, 2011):** “Effectiveness of Change Management: A case Study of Palestinian Central Bureau of Statistics”
8. European Conference on Quality in Official Statistics Athens, Greece, 29 May-1 June
9. **Psomas, Evangelos, 2012):**Title "The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companions”