

# مشروع تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

في جمعية طهور لرعاية  
ومساندة مرضى السرطان

إعداد: خالد محمد الشريعة

مدير التطوير – جمعية طهور لرعاية ومساندة مرضى السرطان بعنيزة

الأربعاء – 13 فبراير 2019 هـ الموافق 7 جمادى الآخرة 1440 هـ

# نظام إدارة الجودة ISO9001:2015

## محتويات ورشة العمل:

- ✓ مفهوم الجودة
- ✓ منظمة الأيزو
- ✓ عائلة المواصفة 9000
- ✓ إصدارات مواصفة أيزو 9001
- ✓ مبادئ الجودة
- ✓ أهمية نظام إدارة الجودة
- ✓ مصادر الجودة
- ✓ عناصر مواصفة الجودة ISO9001:2015
- ✓ وثائق الجودة
- ✓ هيكل العمليات بالمنشأة
- ✓ الجهة المخولة بالتعديل داخل المنشأة
- ✓ مراحل بناء نظام إدارة الجودة



## أهمية نظام إدارة الجودة

- ١ - يقلل الوقت اللازم لإنهاء المهمة
- ٢ - يتضمن التدابير اللازمة للتقييم
- ٣ - يتضمن أسس التحسين المستمر
- ٤ - تقدير واحترام الجهات الخارجية
- ٥ - الاستفادة القصوى من الموارد

- ٦ - يقلل الأخطاء
- ٧ - يعزز ثقة العملاء ورضاهم
- ٨ - يقلل الاجتماعات غير الضرورية
- ٩ - يحد من إلقاء التبعات على الآخرين
- ١٠ - يقلل من أهمية عمليات المراقبة

## حلقة ديمينج في الجودة والتحسين المستمر

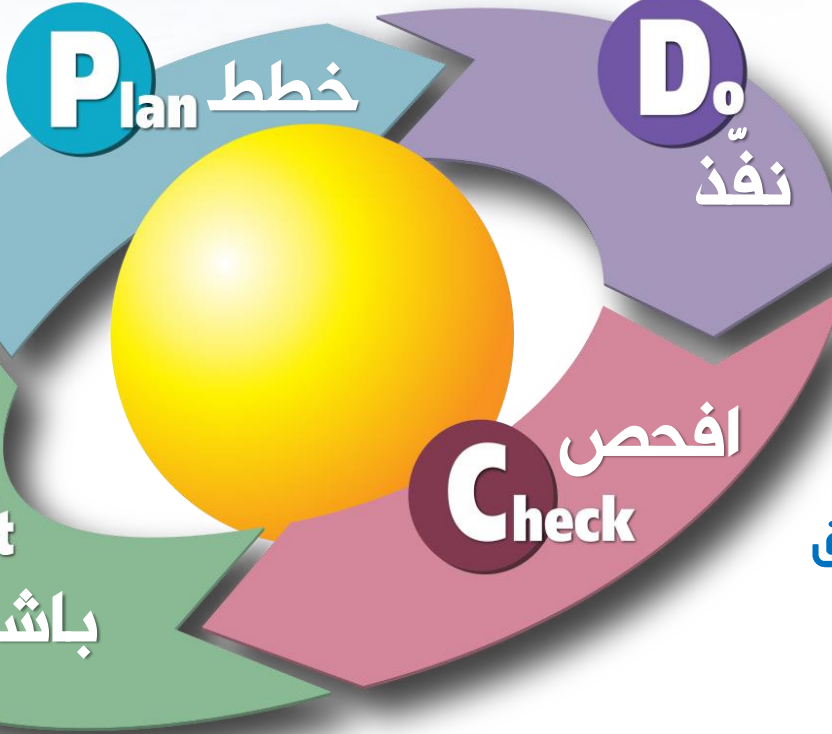
### منهجية الجودة

وفقا لأسلوب ويليام إدوارد ديمينج

PDCA



W. Edwards Deming  
1900 - 1993



**خطط - Plan**

للتحسين أو لمعالجة المشكلة

**نفذ - Do**

الخطة على نطاق ضيق للتجربة

**افحص - Check**

فعالية التطبيق في النطاق الضيق

**باشر - Act**

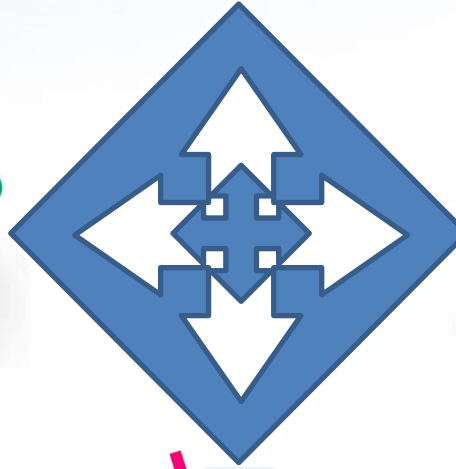
انطلق في العمل وفق الخطة



العميل



الإدارة



المصمم



المنتج

## وثائق نظام إدارة الجودة

جميع وثائق الجودة تحتاج  
لإجراءات ليتم بناؤها واعتمادها

اجراء لبناء سياسة الجودة

إجراء لبناء دليل الجودة

إجراء لإصدار تعليمات العمل

إجراء لكل عملية أو نشاط

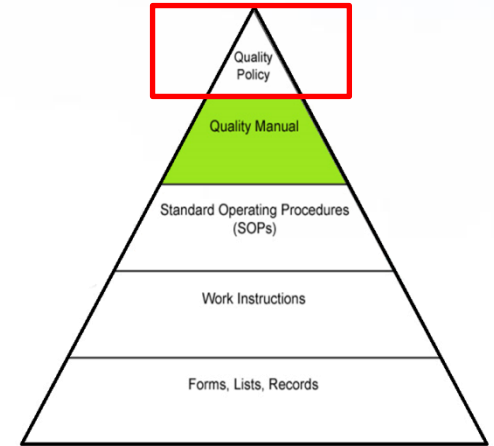
وأما النماذج والقوائم والتقارير  
والسجلات فهي وثائق يتطلبها  
الإجراء لإثبات تحقق العمليات

وتستثنى بعض الوثائق



### الوثيقة الأولى في نظام إدارة الجودة

تعتبر سياسة الجودة للمؤسسة هي حجر الزاوية بالنسبة لكل السياسات الأخرى التي تضعها الإدارة العليا، بحيث تكون متناغمة ومتجانسة مع غاية المؤسسة وفعالية النظام، وتكون إطاراً عاماً لتأسيس ومراجعة أهداف الجودة.



يتم إبرازها لجميع عملاء الجمعية من موظفين ومستفيدين وداعمين وموردين

### يتضمن نظام إدارة الجودة دليل جودة واحد فقط في كل نظام إدارة جودة

هو وثيقة توضح وتشرح نظام إدارة الجودة، ويتضمن الدليل مجال نظام إدارة الجودة، وتفاصيل الإجراءات، ومبررات أي استثناء أو الإشارة لها، ووصف العمليات، والصلاحيات والمسؤوليات، والهيكل التنظيمي ووصف بعض الوظائف، ومعلومات حول المنظمة وملاحق وغيرها.



دليل الجودة.. ليس متطلباً في مواصفة 9001:2015



## ما هو الدور الذي يؤديه دليل الجودة؟

يقوم دليل الجودة بأداء المهام التالية:

**التعريف بنظام إدارة الجودة**

**إنه طريقة لتسويق نظام إدارة الجودة**

**إنه مدخل لتدريب العاملين على نظام إدارة الجودة**

### ما الذي يتضمنه محتوى الدليل؟

- العنوان: دليل نظام إدارة الجودة في (اسم المنشأة)
- بيانات المراجعة، التصديق، التنقيح، وتواريخ ذلك، ورمز ورقم إصدار.
- معلومات حول المنشأة مثل الاسم والعنوان..
- قد يتضمن نص سياسة الجودة بالمنشأة وبعض الإجراءات.
- يتضمن مجال النظام وتفاصيل الإجراءات، والاستثناءات ومبرراتها.
- يتضمن الصلاحيات والمسؤوليات والهيكل التنظيمي.
- وصف بعض الوظائف الهامة
- المراجع (قائمة الوثائق)
- وصف عمليات نظام إدارة الجودة.
- ملاحق.

- الخطوات التفصيلية المتسلسلة أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية،
- وهي توصيف لكيفية أداء العمل وتشمل: (العملية الرئيسية، العملية الفرعية، النشاط)
- يمكن بناء الإجراءات على شكل (سرد، مخطط انسيابي، جدول، سرد ثم مخطط، وقد تكون مختلطة) وأفضلها المختلط
- ويتضمن الإجراء عدة عناصر: (عنوان، غرض، مجال، مسؤوليات وصلاحيات، تعريفات، نماذج مستخدمة، قياس أداء العملية، الوثائق المرجعية، مخطط انسيابي، وصف الفعاليات...)
- يكون الإجراء باسم (العملية أو النشاط) وبما لا يخالف المواصفة

**خلاصة مفهوم الإجراء هي:**

**(اكتب ما تفعل - وثق ما كتبت - افعل ما وثقت)**

## أهمية الإجراءات

- ضمان جودة وملاءمة الخدمة لجميع عملاء الجمعية
- ضمان اتباع الممارسات الجيدة في كل الأوقات ومع كل العملاء
- تسهيل عملية تفويض المهام والصلاحيات الى أعضاء فريق العمل
- تحديد أدوار ومسؤوليات جميع موظفي الجمعية بشكل واضح
- توفير الفرصة للموظفين لتحديد وتقييم أنشطة عملهم ومجهوداتهم
- تسهيل التواصل بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي

البند	وصف البند
الهدف Objective	ما الذى تهدف الى تحقيقه من خلال هذا الإجراء ؟
المجال Scope	ما هو مجال ونطاق تطبيق الإجراء ؟
العملية Process	وصف وكتابة كيفية تنفيذ المهام
المسؤوليات Responsibility	من هو المسؤول عن تنفيذ كل مرحلة من مراحل العملية ؟
التدريب Training	تدريب فريق العمل على استخدام إجراء العمل
المراجعة Review	هل الإجراء محدد، مناسب لطبيعة العمل، ومحدث ؟

### ■ إجراءات الجودة (عامة)

(ضبط الجودة، السيطرة على السجلات، رضا العملاء، التدقيق الداخلي...)

### ■ إجراءات العمل (شائعة)

(إجراءات الشراء، الصيانة، المستودعات، التعيين والاختيار...)








### ■ إجراءات خاصة بالمنشأة

(إجراء قبول المستفيدين، إجراء تحقيق أمنية...)



- طريقة السرد (سرد الخطوات والطريقة على شكل نص وفقرات متتالية)
- طريقة المخطط الانسيابي
- الطريقة المختلطة التي تجمع ما بين السرد والمخطط الانسيابي

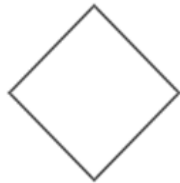
### الرموز القياسية لمخطط الانسياب (خرائط التدفق)

الشكل	دلالته	الشكل	دلالته
	رمز قاعدة البيانات، ويمثل المعلومات التي يتم تخزينها إلكترونياً والمتعلقة بالعملية، ويكتب داخلها وصفاً للبيانات أو اسمها		المستطيل ناعم الحواف يشير إلى بداية أو نهاية العملية والمدخلات والمخرجات المحسوسة
	وثيقة أو مستند يمثل معلومات مكتوبة متعلقة بالعملية، ويكتب في الرمز اسماً للوثيقة ووصفاً لها		يرمز للنشاط، ويحدد خطوة منفردة في العملية ويكتب داخله وصف مختصر للنشاط مستخدماً فعل الأمر
	تستخدم الدائرة لوصل خرائط التدفق، ونضع داخلها حرفاً أو رقماً في نهاية الصفحة، ونفس الدائرة في بداية الصفحة الجديدة		اتخاذ قرار، وينتج عنه تفرع في العملية، يكتب فيها وصفاً للقرار بصورة سؤال، والإجابة تحدد المسار الذي يخرج من الرمز
			الأسهم وتشير إلى اتجاه تدفق الخطوات بالتتالي المطلوب.

### رموز أخرى لمخططات الانسياب



نشاط



إصدار قرار



مستند / وثيقة



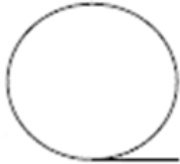
إدخال / إخراج



عملية محددة مسبقاً



تخزين داخلي



بيانات متتابعة



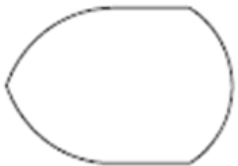
بيانات مباشرة



إدخال يدوي



بيانات مخزنة



عرض



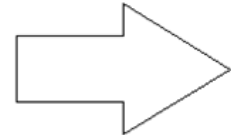
عملية يدوية



شريط ورقي



كارد / بطاقة



نقل أو حركة

### رموز أخرى لمخططات الانسياب



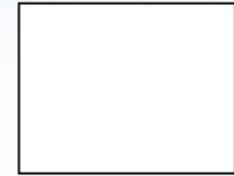
تجهيز



أسلوب متوازي



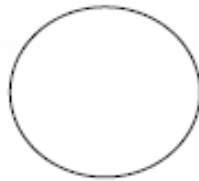
تكرار



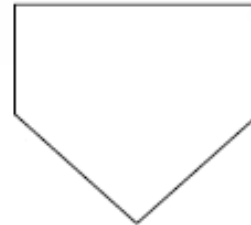
ضبط تلقائي



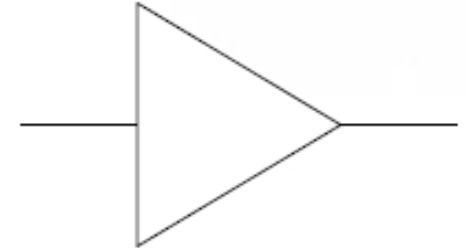
بداية العملية ونهايتها



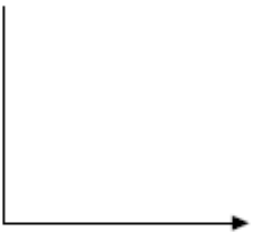
ربط مخطط  
متعدد الصفحات



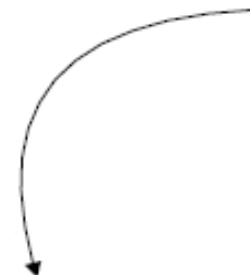
بدون مرجعية



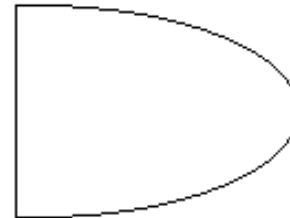
تغيير مصدر التحكم



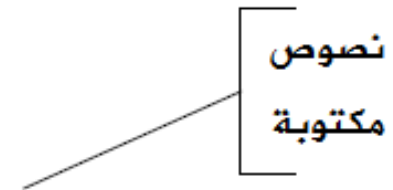
خط اتصال ديناميكي



خط اتصال منحنى

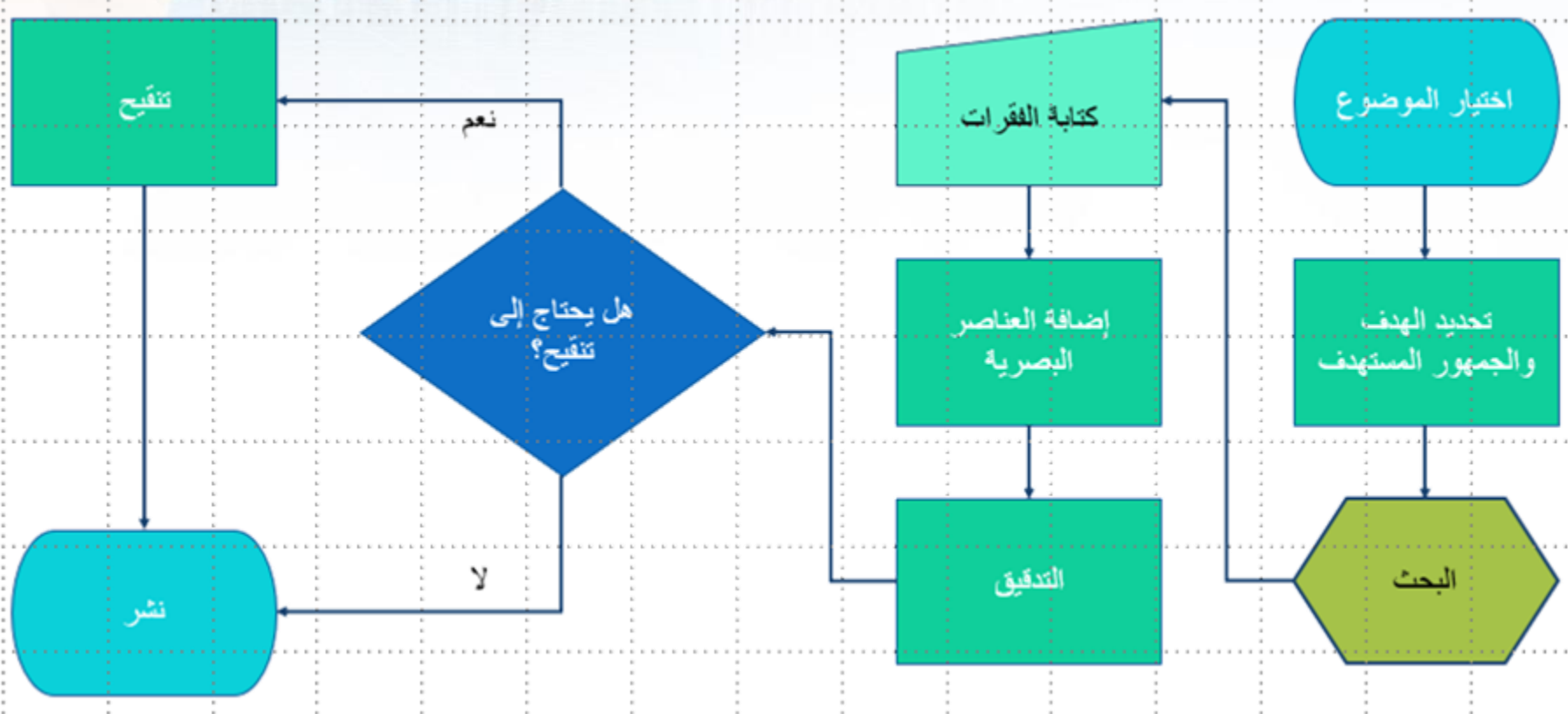


مهلة / انتظار



حاشية تفسيرية

### نموذج مخطط انسياب لخبر صحفي





### نموذج مخطط انسياب لخبر صحفي



## الهيكل التنظيمي

### تعريف الهيكل التنظيمي

هو بناء يحدد التركيب الداخلي للمنشأة

هو مجموعة الطرق التي تقسم بها المنشأة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة ومن ثم التنسيق فيما بينها

ويمكن تصوير الهيكل على شكل **خارطة تصف توزيع المهام** والواجبات والمسؤوليات بين **التقسيمات والأفراد** داخل المنشأة، وتحدد **العلاقات الرسمية** بينها، وتعين عدد **المستويات الهرمية** في الهيكل، وتجميع الأفراد **سوية في إطار** تقسيمات رسمية

المنشأة التي يتم بناؤها بموجب هيكل تنظيمي فعال  
فإنها تشبه البناء الهندسي الدقيق

بينما المنشأة التي تبني تلقائيا حسب الحاجة ومن غير وجود  
هيكل تنظيمي ولا تخطيط مستقبلي  
فإنها تشبه العشوائيات على أطراف المدن

ماذا تعني لك هذه الصورة؟

قال تعالى  
ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِسُونَ  
وَرَجُلًا سَلَمًا لِرَجُلٍ  
هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا  
الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ



## الهيكل التنظيمي

### خطوات بناء الهيكل التنظيمي (عملي)

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية :

**الخطوة الأولى:**

تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف ( الأنشطة ) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

**الخطوة الثانية:**

يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة .

**الخطوة الثالثة:**

فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

و هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة ( تكوين الإدارات ) ومن أهم هذه الأسس:

الوظائف ( التجميع ) حسب ( أ ) التقسيم .

(ب) التقسيم ( التجميع ) حسب المنتج .

(ج) التقسيم ( التجميع ) حسب العملاء .

(د) التقسيم ( التجميع ) حسب المناطق الجغرافية .

(هـ) التقسيم ( التجميع ) حسب مرحلة الإنتاج .

### الخطوة الرابعة

تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

السلطة – المسؤولية – التفويض – المركزية واللامركزية – نطاق الإشراف – اللجان

### الخطوة الخامسة:

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بأنسياب ويسر.

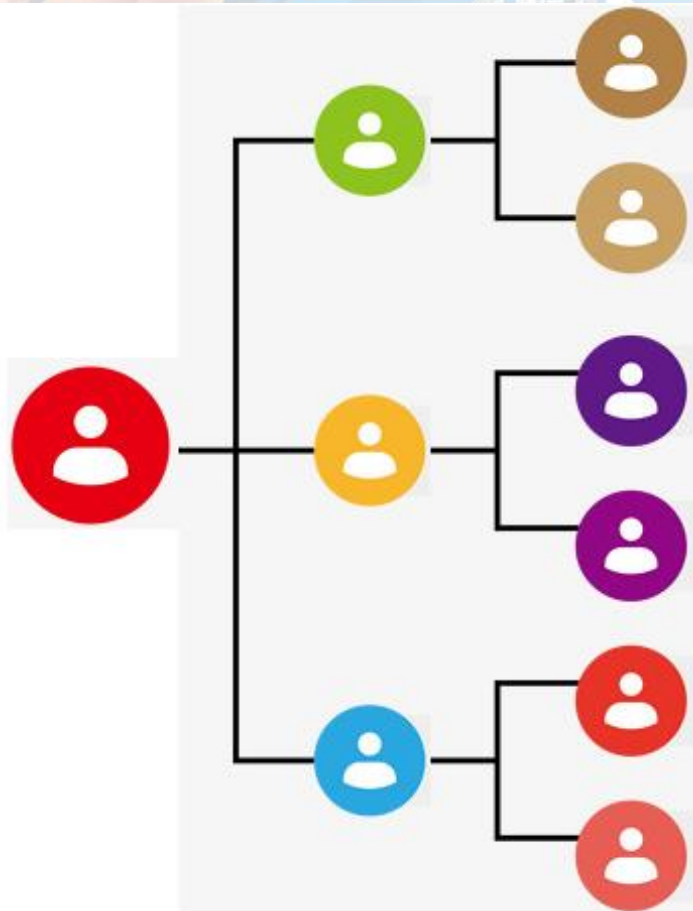
### الخطوة السادسة:

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)



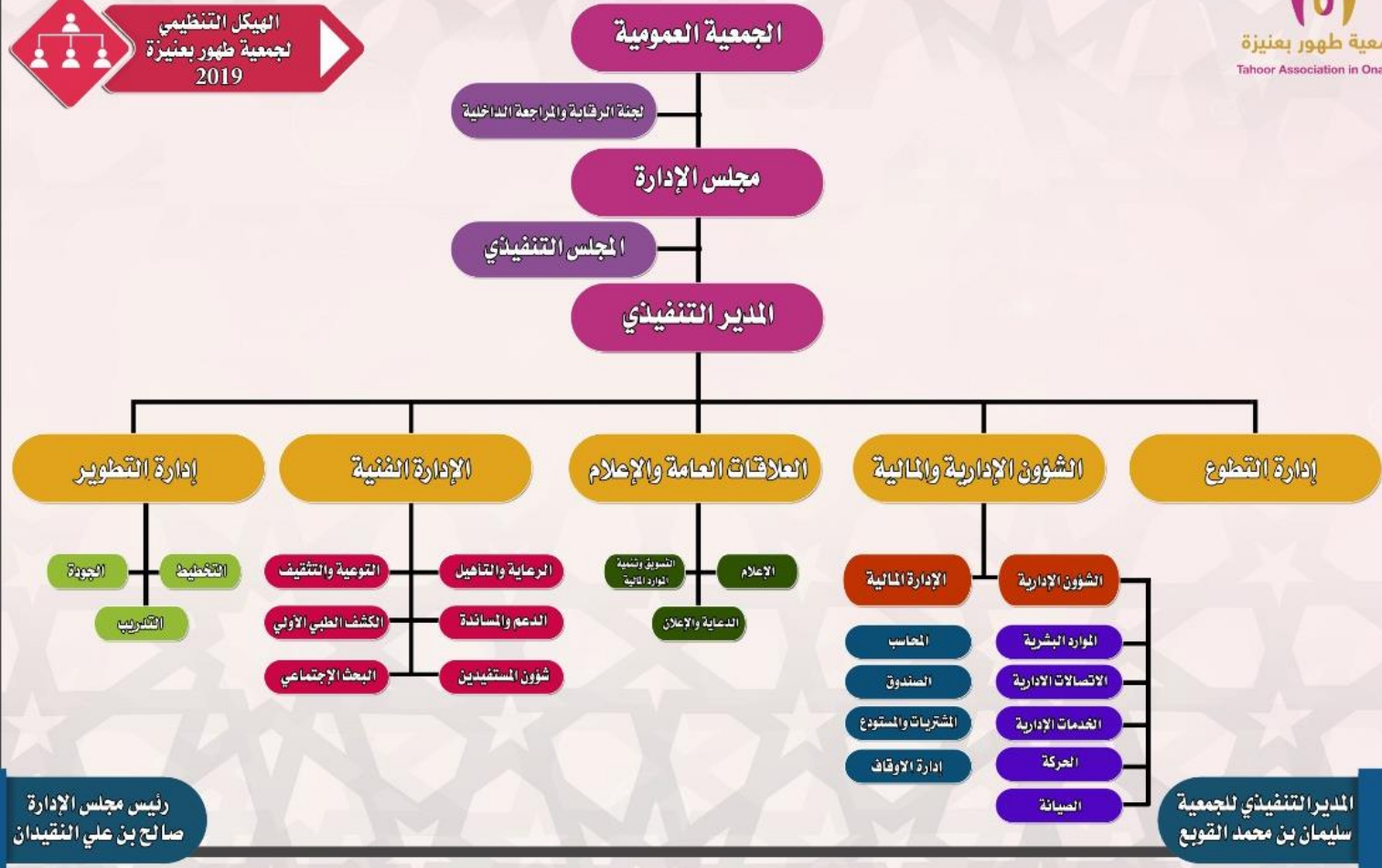




### CIRCULAR ORG CHART

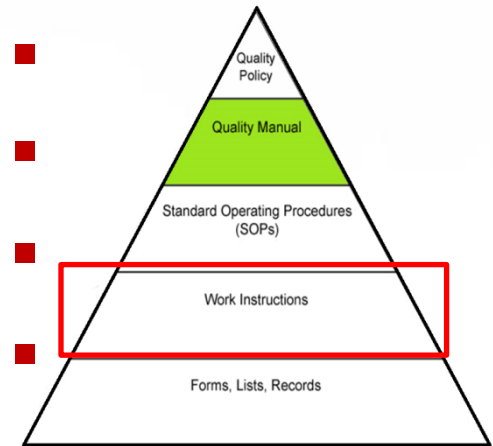
Enter your sub headline here





### هي وصف مفصل لكيفية أداء وتسجيل المهام

- قد توثق أو - لا توثق
- قد تكون وصفاً مفصلاً، أو مخططاً انسيابياً، أو مطبوعاً.
- قد تكون على شكل نماذج، ملاحظات، رسومات.
- وقد تكون على شكل كتيبات، صور، أفلام

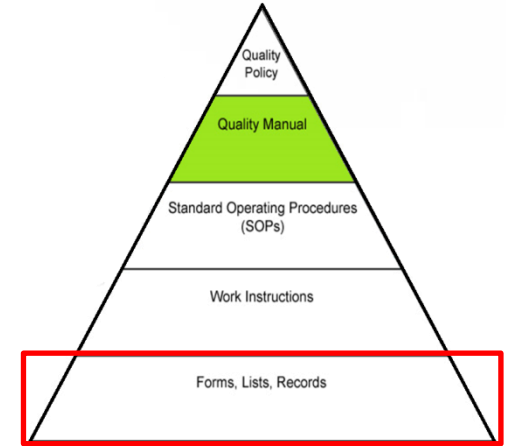


### التعليمات مرتبطة بتنفيذ المهام



النموذج هو وثيقة تستعمل لتسجيل البيانات المطلوبة من قبل نظام إدارة الجودة

ويستخدم النموذج عند العمليات الحاكمة في العملية التي تحتاج إلى قرار، وهو دليل مادي ملموس على تنفيذ النشاط



يتحول النموذج إلى سجل عند تعبئته بالبيانات



هو تجميع البيانات من السجلات السابقة

ويتضمن معلومات وبيانات نصية مكتوبة، أو إلكترونية، أو رسومات بيانية، ويكون دليلا على تنفيذ العمل

من الوثائق الإضافية:

خطة الجودة

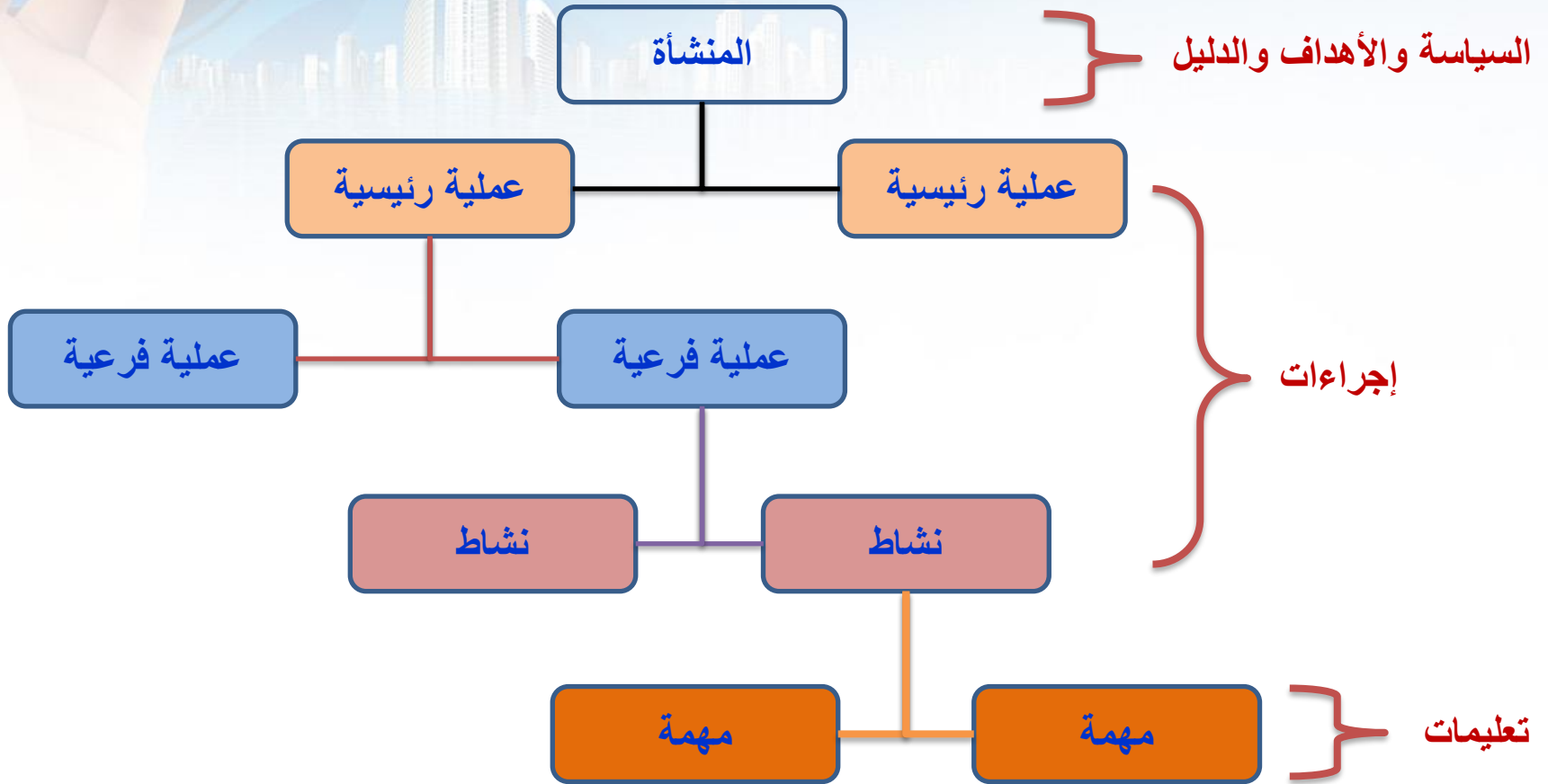
الهيكل التنظيمي

الوصف الوظيفي

## الوصف الوظيفي هو:

تحديد الأدوار والمهام، والمسؤوليات والصلاحيات  
والمؤهلات لشاغل الوظيفة، ومكانه في الهيكل  
التنظيمي، وتحديد من هو رئيسه ومن هم  
مرؤوسيه، وتحديد المسار الوظيفي لشاغل الوظيفة

## هيكل العمليات في نظام إدارة الجودة



# الجهة المخولة بالتعديل هي جهة إصدار الوثيقة



## تحليل الفجوة

التدريب وورش العمل

تحليل العمليات

إنشاء الوثائق والمستندات

تطبيق النظام

التدقيق الداخلي

اجتماع مراجعة الإدارة

التحضير للتدقيق الخارجي

تنفيذ التدقيق الخارجي

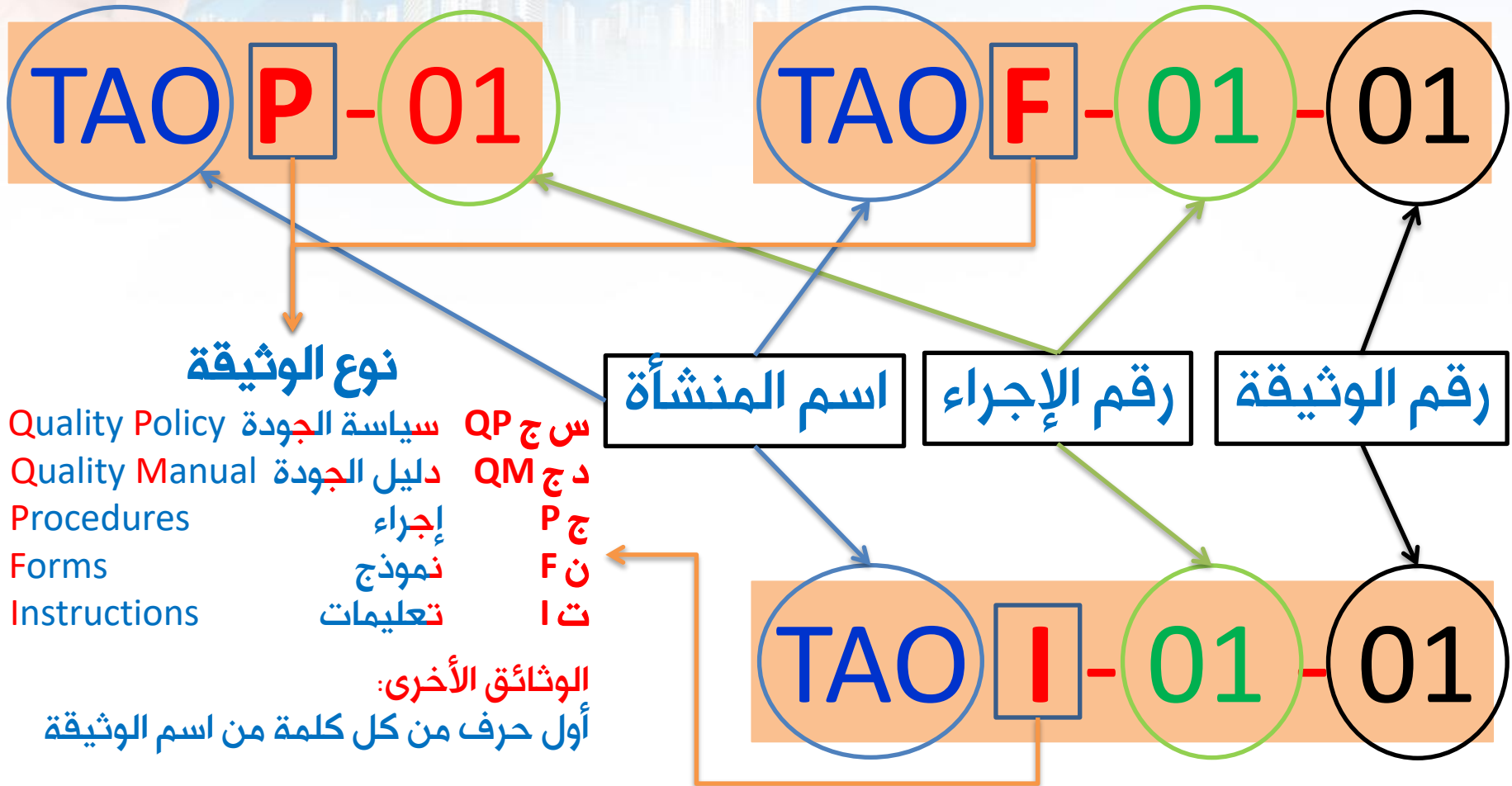
الحصول على شهادة الأيزو ISO 9001:2015



### بعض المنشآت تبدأ الترميز بثلاثة أحرف من اسم المنشأة

نوع الوثيقة	رمز نوع الوثيقة	الفاصل	رقم الإجراء المتعلق	الفاصل	رقم الوثيقة
دليل الجودة	د ج	-	٠١	-	٠١
الإجراء	ج	-	٠١	-	
النموذج	ن	-	٠١	-	٠١
تعليمات العمل	ت	-	٠١	-	٠١

بعض المنشآت تبدأ الترميز بثلاثة أحرف من اسم المنشأة



### ماذا الذي عليك عمله في كل مرحلة؟

- يخصص لكل مرحلة من مراحل بناء النظام ملفا خاصا (Folder)
- يختتم تقرير كل مرحلة بخطة للمرحلة القادمة
- يتم توجيه عبارات الشكر والتقدير للمشاركين بعمل كل مرحلة

### عند قراءة البند وتطبيقه على المنظمة لا بد من:

- قراءة البند بعناية
- فهم موضوع البند
- تحديد مكان البند في المنشأة.
- كيفية تطبيق هذا البند على المنشأة
- ما هي الوثيقة التي سيتم إنشاؤها لتطبيق البند



شكرا لكم

على الحضور والمشاركة

وننتقل مباشرة إلى تعبئة استبيان

تحليل الفجوة لنظام إدارة الجودة

(المرحلة الأولى في النظام)