

# عشر خطوات نحو نظام وطني لإدارة الجودة



**GICHD**

مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD) هو منظمة مؤلفة من خبراء يعملون بهدف الحد من آثار المخاطر الناتجة عن الألغام والذخائر العنقودية وغيرها من المتفجرات، في إطار شراكة وثيقة مع منظمات تُعنى بالأعمال المتعلقة بالألغام ومنظماتٍ أخرى تُعنى بالأمن البشري. نسعى في عملنا إلى دعم تحقيق الهدف النهائي للأعمال المتعلقة بالألغام، المتمثل في إنقاذ الأرواح وتسليم الأرض لاستصلاحها واستئثارها وتعزيز التنمية. ويقع مقرّ المركز في بيت السلام (Maison de la paix) في جنيف، ويعمل فيه نحو 65 موظفًا من أكثر من 19 بلدًا مختلفًا، ما يجعله مركزًا دوليًا فريدًا للخبرات والمعارف في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام. ويُنجز المركز عمله بفضل المساهمات الأساسية وتمويلات المشاريع والدعم العيني من أكثر من 30 حكومة ومنظمة.

## شكر وتقدير

يوّد مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD) أن يتقدم بالشكر إلى حكومتَي ألمانيا وأستراليا لدعمهما المالي لهذا المشروع. كما ويرغب أن يشكر الأفراد والمنظمات التي ساهمت في إنجاز هذا الكتيب. والشكر الخاص لدافيد هاوبنسون من فينيكس إنسايت Fenix Insight ولمركز تنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام في أفغانستان ومركز تنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام التابعة للأمم المتحدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية؛ وأريانا كالزا بيني وأبيغيل جونز من GMAP؛ وريكارد هارتمان وفرانك ماش.

تمّت صياغة هذا الكتيب وإدارته من قبل فيرا بوهل، مستشارة في قسم التقييم وإدارة الجودة في مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD). info@gichd.org

عشر خطوات نحو نظام وطني لتحقيق الجودة.

كتب موجه إلى مدراء الأعمال المتعلقة بالألغام، مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD)، جنيف، كانون الأول/ديسمبر 2013.

ISBN 978-2-940369-47-8

# عشر خطوات نحو نظام وطني لإدارة الجودة

كتيب موجّه إلى مدراء الأعمال المتعلقة بالألغام

يدعم مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD) السلطات الوطنية وشركاءها في تنفيذ نظم إدارة جودة (QMS) قوية لتحديد الأولويات وإنجاز المخرجات والمحصلات ذات الأولوية بكفاءة أكبر. كما ويشجّع على اعتماد وتطبيق سياسات ونظم وعمليات إدارة الجودة والتي تؤدي بدورها إلى:

- قدرة معزّزة على إدارة الجودة في قطاع الأعمال المتعلقة بالألغام،
- نظام ناشط لإدارة الجودة للبرامج الوطنية لإزالة الألغام،
- كفاءة وفعالية وسلامة إضافية في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام لجميع أصحاب المصلحة.

يستفيد الكتيب من نتائج التقييم في جميع برامج العمل المتعلقة بالألغام تقريباً وفي جميع أنحاء العالم، كما ويستفيد من تقييم إدارة الجودة أو دراسات الحالة في أكثر من خمسة عشر برنامج عمل متعلق بالألغام. وهو يعكس الخبرة التي اكتسبها مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD) في إدارة الجودة على المستويين الوطني والإقليمي من ورش العمل المتعلقة بالألغام، ومن الدعم المباشر الذي يقدمه تطوير نظام إدارة الجودة للبرامج والمنظمات.



## المحتويات

6	قائمة الاختصارات
9	مقدمة
10	الإدارة بهدف الجودة وتحقيق النتائج
12	نطاق الكتيب والجمهور الذي يتوجه إليه
15	تطبيقات إدارة الجودة ضمن قطاع الأعمال المتعلقة بالألغام
19	تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية والنتائج
23	نهج إدارة الجودة
24	سلسلة أيزو 9000
27	المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونموذج CAPACITY WORKS
33	نماذج وأنظمة إدارة أخرى



41	عشر خطوات نحو نظام وطني لإدارة الجودة
42	قبل البدء
43	الخطوة الأولى - فهم نهج النظام المتبع في الإدارة
45	الخطوة الثانية - تحديد نطاق نظام إدارة الجودة
54	الخطوة الثالثة - تحديد احتياجات الأطراف المعنية
61	الخطوة الرابعة - القيادة ومشاركة الناس
64	الخطوة الخامسة - تحديد العمليات الرئيسية ووضع الخرائط لها
77	الخطوة السادسة - تحديد عمليات التحسن المستمرة ووضع الخرائط لها
86	الخطوة السابعة - وضع نظام إدارة معلومات لدعم نظام إدارة الجودة
90	الخطوة الثامنة - تحقيق أفضل استخدام لأدوات إدارة الجودة
95	الخطوة التاسعة - التدقيق والرقابة والتقييم
103	الخطوة العاشرة - استمرارية نظام إدارة الجودة
107	التعليقات الختامية
113	المسرد
121	المصادر/ دراسات الحالة

## قائمة الاختصارات

<b>ICBL</b> الحملة الدولية لحظر الألغام الأرضية	<b>CCW</b> اتفاقية الاسلحة التقليدية	<b>ADS</b> نظام الكشف عبر الحيوان
<b>ILO</b> منظمة العمل الدولية	<b>CW</b> نموذج Capacity Works	<b>ALNAP</b> شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني
<b>IM</b> إدارة المعلومات	<b>EFQM</b> المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	<b>ANAMA</b> الوكالة الوطنية للإجراءات المتعلقة بالألغام في أذربيجان
<b>IMAS</b> المعايير الدولية للإجراءات المتعلقة بالألغام	<b>EOD</b> التخلص من الذخائر / المواد المتفجرة	<b>APMBC</b> معاهدة حظر الألغام المضادة للأفراد
<b>IMSMA</b> نظام إدارة المعلومات للأعمال المتعلقة بالألغام	<b>ERW</b> مخلفات الحرب القابلة للانفجار	<b>BI</b> الاستخبارات التجارية
<b>IO</b> منظمة دولية	<b>GICHD</b> مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية	<b>BSC</b> السجل المتكامل لقياس الإنتاج
<b>IP</b> شريك منفذ	<b>GIZ</b> وكالة التنمية الألمانية	<b>CEN</b> اللجنة الأوروبية لتوحيد المقاييس
<b>ISACS</b> المعايير الدولية لتحديد الأسلحة الصغيرة	<b>HAP</b> شراكة المساءلة الإنسانية	<b>CCM</b> اتفاقية الذخائر العنقودية
<b>ISO</b> المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس	<b>IATG</b> المبادئ التوجيهية التقنية الدولية بشأن الذخيرة	

<b>SOP</b> إجراءات التشغيل القياسية	<b>NMAA</b> السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام	<b>KPI</b> مؤشر الأداء الرئيسي
<b>TÜV</b> الجمعية الألمانية للتفتيش الفني	<b>NMAS</b> المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام	<b>MA</b> الأعمال المتعلقة بالألغام
<b>UK</b> المملكة المتحدة	<b>OECD / DAC</b> منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/ لجنة المساعدة الإنمائية	<b>MAC</b> مركز الأعمال المتعلقة بالألغام
<b>UKAS</b> الهيئة البريطانية لتقديم خدمات الاعتماد	<b>PCM</b> إدارة دورة المشروع	<b>MACCA</b> مركز تنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام في أفغانستان
<b>UN</b> الأمم المتحدة	<b>QA</b> إدارة الجودة	<b>M&amp;E</b> الرقابة والتقييم
<b>UNDP</b> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	<b>QC</b> مراقبة الجودة	<b>MINT</b> أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام
<b>UNICEF</b> منظمة الأمم المتحدة للطفولة- اليونيسيف	<b>QM</b> إدارة الجودة	<b>MOFA</b> وزارة الشؤون الخارجية
<b>UNMAS</b> دائرة الأمم المتحدة للأعمال المتعلقة بالألغام	<b>QMS</b> نظام إدارة الجودة	<b>NATO</b> منظمة حلف شمال الأطلسي
<b>UXO</b> الخائز غير المنفجرة	<b>RBM</b> الإدارة القائمة على النتائج	<b>NGO</b> منظمة غير حكومية
	<b>SADD</b> بيانات مصنفة حسب الجنس والعمر	<b>NIST</b> المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا





## مقدمة

## الإدارة بهدف الجودة وتحقيق النتائج



تظهر الحاجة إلى أنظمة إدارة الجودة في الأعمال المتعلقة بالألغام واضحة إذا كانت عمليات نزع الألغام غير موثوقة وإذا كانت الأرض المُفرَج عنها غير آمنة للاستعمال مئة في المئة، وإلا نخاطر بخسارة الأرواح والأطراف.

إلا أنّ ثمة نطاق مهمّ يتطلب إدارة الجودة للكفاءة<sup>1</sup> والفعالية<sup>2</sup> وتحقيق النتائج الإنسانية والتنمية. على مدراء الأعمال المتعلقة بالألغام أن يتمكنوا من الإجابة على أسئلة مثل:

- ما الذي يتوقعه المستفيدون<sup>3</sup> والجهات المانحة والشركاء من برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام، وكيف نكون على قدر توقعاتهم أو حتى نتخطاها؟
- إذا كان ثمة مشكلة في البرنامج، كيف سنعرف ذلك؟
- كيف يمكننا تفادي الأخطاء؟
- كيف يمكننا ضمان أفضل قيمة مقابل المال من دون المساومة على السلامة؟
- كيف يتم تحقيق التوافق التعاقدية؟
- كيف يتم تأمين تسجيل البيانات والمعلومات لأغراض المسؤولية؟
- كيف يمكننا ضمان التعلم والتحسين المستمرين؟

إنّ تسليم المنتجات أو الخدمات<sup>4</sup> الجيدة في الوقت المناسب - مثل الأرض المُفرَج عنها - مقابل سعر معقول هو شرط يجب أن نلتزم به من دون المساس بسلامة العاملين في إزالة الألغام. بالإضافة إلى القوانين والمعايير، إنّ توقعات عملائنا- المستفيدين والمانحين والشركاء - هي التي تحدد ما هو المقصود بعبارة **في الوقت المناسب، وجيد ومعقول**. هذا، باختصار، ما يفسّر الجودة.

وبعبارة أكثر رسمية، تعني الجودة "مدى استيفاء مجموعة من الخصائص المتأصلة للمتطلبات"، وإدارة الجودة تعني "أنشطة منسقة لتوجيه ومراقبة منظمة على مستوى الجودة". 5

## مكونات الجودة

الزسم 1



يتطلب التوازن بين السرعة والتكلفة المنخفضة والحالة الجيدة وفقاً للقوانين والمعايير وتوقعات الشركاء إدارة شاملة ومدروسة وثابتة. فهو يستلزم ما يفوق تطبيق المبادرات الفردية مثل قيام قائد الفريق بالتحقق من عمل نازع الألغام أو قيام مركز الأعمال المتعلقة بالألغام بتفتيش فريق إزالة الألغام التابع لشريك منقذ.

ويعني ذلك الجهد المنسق بين الجهات المعنية (الوطنية) المختلفة وعلى المستويات كافة، بهدف:

- ضمان مستوى ثابت من الجودة والامتثال للقوانين والمعايير ذات الصلة،
- ضمان أن يتم تحديد توقعات العملاء وتحقيقها أو حتى تجاوزها،
- تمكين وتشجيع التحسين المستمر.

يساعد إنشاء نظام إدارة الجودة المنظمات والبرامج على فهم وتلبية هذه الاحتياجات بطريقة منهجية. ويساعد نظام إدارة الجودة في تحقيق جودة أفضل، وزيادة رضا العملاء والمستفيدين والشركاء. والأهم من ذلك، فهو يساعد في تكوين والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة بجودة واعتمادية المنظمات والبرامج، ومخرجاتهما/ منتجاتهما كما وبالمحصلة المحققة.

وتقوم معظم برامج ومنفّذي الأعمال المتعلقة بالألغام بالفعل بإدارة الجودة بطريقة أو بأخرى. ومع ذلك، يبيّن تقييم عدد من البرامج والخبرة المكتسبة خلال عشر سنوات من التقييمات المتعلقة بالألغام، الحاجة المستمرة إلى تحسين الكفاءة والفعالية وتحديد الأهداف الإنسانية والتنمية وتحقيقها.

## نطاق الكتيّب والجمهور الذي يتوجه إليه

إنّ الهدف العام من هذا الكتيّب هو تقديم خطوات ملموسة لدعم برامج الأعمال المتعلقة بالألغام في تطوير نظام إدارة الجودة الذي يعزز الكفاءة والفعالية بهدف:

- الحد من الإصابات والآثار الاجتماعية والاقتصادية السلبية للتلوث بسبب الألغام ومخلفات الحرب القابلة للإنفجار (ERW)،
- ضمان مشاركة النساء والفتيات والرجال واستفادتهم على قدم المساواة من المبادرات المتعلقة بالألغام،
- زيادة القيمة مقابل المال في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام،
- تحسين المساهمات في التنمية،
- تنفيذ خطط الحكومة والتزاماتها التعاهدية<sup>6</sup>.

وتشمل الأهداف المحددة تعزيز قدرات المسؤولين عن الأعمال المتعلقة بالألغام والممارسين في قطاع الأعمال المتعلقة بالألغام من أجل:

- فهم المناهج المختلفة لإدارة الجودة،
- وضع المصطلحات المتعلقة بإدارة الجودة المشتركة،
- تحديد وتصوّر وتحسين جميع العمليات الداخلية والمتعلقة بالعملاء،
- دمج إدارة الجودة (QM) وإدارة المعلومات (IM) والعمليات،

- اختيار واستخدام أدوات إدارة الجودة،
- تحسين نظم إدارة الجودة على الصعيد التنظيمي وعلى مستوى البرنامج،
- تشجيع تطوير واعتماد وتنفيذ سياسات إدارة الجودة في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام،
- تعزيز إدارة الجودة كجزء لا يتجزأ من الإدارة لتحقيق السلامة والكفاءة والفعالية والنتائج الإنسانية والإنمائية والسياسية،
- تعميم المساواة بين الجنسين في نظم إدارة الجودة.

ويتمثل أحد أهداف هذا الكتيب، في إيجاد فهم مشترك ومتسق للمصطلحات والنهج لتنمashi الأعمال المتعلقة بالألغام باستمرار مع استخدام وفهم القطاعات الأخرى لأساليب إدارة الجودة الحديثة.

تنطبق المبادئ والنماذج والأدوات الموصوفة في هذا الكتيب، ولا سيما نهج الخطوات العشر على مستوى البرنامج (مجموعة من المنظمات والمؤسسات التي تتعاون لتحقيق هدف مشترك، من دون أن يكون لها تسلسل هرمي واحد ومحدد) و/أو على مستوى المؤسسة (كيان واحد ذو هيكل إداري محدد).

المنظمات المعنية مباشرة بالأعمال المتعلقة بالألغام وتشمل مراكز للأعمال المتعلقة بالألغام (MAC)، والشركاء المنفذين (IP) والمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية (NGO)، والشركات التجارية، ومزودي ضمان الجودة (المعروفين أيضًا باسم مزودي خدمات التحقق والتثبيت المستقلين).

يشمل مستوى البرامج عادة السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA)، ووكالات الأمم المتحدة (UN)، وعدد من الوزارات الحكومية والجهات المانحة والمؤسسات الدولية ومركز الأعمال المتعلقة بالألغام وبعض المنظمات العاملة بما في ذلك الشركات التجارية.

لا يسعى هذا الكتيب إلى تغطية جميع جوانب إدارة الجودة: فهو نظام واسع يحتاج العديد من المنشورات الأخرى لتغطيته. إنَّما يهدف إلى توفير الحوافز لإنشاء نظام لإدارة الجودة القائمة على النتائج وذات التركيز القوي على العملاء والجهات المعنية ومحصلات البرامج. يتمحور هذا المنشور حول كيفية تحقيق الأداء الجيد والنتائج باستخدام مبادئ:

- نهج العملية،
- التحسين المستمر،
- مقارنة واقعية لاتخاذ القرارات،
- القيادة وإشراك الأشخاص.

لا يسعى هذا الكتيب إلى الرد على أسئلة مثل: على ماذا يجب أن يحتوي نموذج مربع فحص التفتيش الميداني؟ ما عدد فرق التفتيش الذي أحتاج إليه في برنامجي؟ تختلف هذه الجوانب بين برنامج وآخر ويمكن أن تتغير بسرعة. فمن الأفضل معالجة مثل هذه المسائل في التوجيه المخصص للبرنامج أو في اجتماعات مخصصة لمدراء إدارة الجودة.<sup>7</sup>

ويوفر الكتيب مقدّمة موجزة لنهج ومبادئ إدارة الجودة قبل التركيز على شرح خطوات ملموسة لإنشاء نظام إدارة الجودة. وهو يقدم بالإضافة إلى ذلك الموارد على شكل دراسات حالة وأدوات كجزء من قرص مدمج في الجزء الخلفي من هذا الكتيب. وهو متاح إلكترونيًا على موقع مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية<sup>8</sup>. (GICHD) ويتضمّن القرص المدمج المزيد من المعلومات التفصيلية والأمثلة العملية وملخصات التجربة المباشرة.



تطويرات إدارة الجودة ضمن قطاع  
الأعمال المتعلقة بالألغام



تاريخياً، اتخذ قطاع الأعمال المتعلقة بالألغام نظرة ضيقة إلى حد ما في ما يتعلق بإدارة الجودة، مع التركيز في المقام الأول على الأراضي التي كانت خاضعة للتطهير. تعكس التطورات الأخيرة فهماً متزايداً للحاجة إلى أن تشمل نظم إدارة الجودة جميع جوانب أنشطة المنظمات أو البرامج وأن تتضمن جميع المكونات الأخرى للأعمال المتعلقة بالألغام. وتشمل هذه جميع أنواع الأراضي المنزوعة الألغام (على سبيل المثال من خلال المسح غير التقني والمسح التقني)، إلى جانب المعلومات والتقارير والخرائط وغيرها من المنتجات المقدمة للعملاء وأصحاب المصلحة ضمن الأعمال المتعلقة بالألغام وخارجها، فضلاً عن التوعية بمخاطر الألغام، ومساعدة الناجين (VA) وتدمير المخزونات.

وتشمل التطورات الأخيرة والجارية ما يلي:

- معايير دولية جديدة وأوسع نطاقاً للإجراءات المتعلقة بالألغام (المعايير الدولية للإجراءات المتعلقة بالألغام) حول إدارة الجودة.
- مراجعة وإجراء تحديثات على المعايير الدولية للإجراءات المتعلقة بالألغام القائمة (أي التعديلات للاعتماد 07.30 الخاص بمنظمات إزالة الألغام، والرصد 07.40 لمنظمات إزالة الألغام والتفتيش ما بعد التطهير (09.20).
- استخدام متزايد لسلسلة ISO 9000 (تدريب رسمي لعدد أكبر من الموظفين في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام وحصول عدد من المنظمات غير الحكومية الدولية لأعمال المتعلقة بالألغام والشركات على شهادة ISO 9001:2008)، ولنماذج التميز في العمل مثل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)<sup>9</sup> والإدارة القائمة على النتائج.
- تحسين التكامل بين إدارة الجودة وإدارة المعلومات.
- زيادة التركيز على ضمان الجودة (QA) بدلاً من مراقبة الجودة (QC)، مع انخفاض استخدام إجراءات التفتيش بعد التطهير.
- تطبيق إدارة الجودة في جميع العمليات الأساسية وعلى مستوى المنظمة والبرنامج.
- التعاون بين أصحاب المصلحة الوطنية حول إدارة الجودة والاندماج في الهيكليات القائمة (أي لتوحيد المقاييس).

تم تقديم التوجيه العام من قبل المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام<sup>10</sup> (IMAS). وهذا التوجيه لا يقوم بتحديد المتطلبات للمنتجات فحسب، بل يعطي إرشادات بشأن الأعمال المتعلقة بالألغام. ومعظم الدول المنخرطة في برامج إدارة الجودة ملزمة قانونياً بمعايير وطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAS).<sup>11</sup> تحدد المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (وبغيابها المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام) المتطلبات اللازمة لتقارير وموارد إجراءات التشغيل الموحدة (SOP)<sup>12</sup> للمنظمات، وهي غالباً ما تشكل جزءاً من العقود التجارية من خلال الإدراج أو المرجعية.

حتى الآن، كان الهدف الرئيسي من إدارة الجودة في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام يتمثل في توفير الثقة للمستفيدين والمشغل والسلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام بأنه قد تم تحقيق متطلبات التطهير والجودة وأن الأرض المُفرج عنها هي في الواقع آمنة للاستخدام.

ومن المقبول الآن في مجال صناعة الأعمال المتعلقة بالألغام أن تشمل إدارة الجودة جميع جوانب عمليات المنظمة، لا الاعتماد والرصد والتفتيش بعد التطهير فحسب. وتشمل علب أدوات إدارة الجودة الخاصة بغالبية المنظمات العاملة اليوم تقييمات ما بعد التسليم. ويتيح لها ذلك الحصول على معلومات حول المؤشرات السلبية (الألغام المنسية، والأرض غير المستعملة، والحوادث، إلخ)، أو تحديد ما إذا كان يتم استخدام الأراضي من قبل المستفيدين المستهدفين بالطريقة المقصودة.

وقد تم تحديد بعض متطلبات المنتج والعملية بشكل إضافي في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام 07.11 لتحرير الأرض، و08.10 للمسح غير التقني، و08.20 للمسح التقني، و09.10 لمنظفات التطهير، و09.11 لتطهير مناطق القتال.

وكنيئاً ما يستخدم مصطلح **ضمان الجودة** كمرادف للرقابة في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام، على أن يعني زيارات التفتيش الميدانية، داخلياً من قبل المنظمة أو خارجياً من قبل مركز الأعمال المتعلقة بالألغام. وقد أسفرت هذه الزيارات عن تقارير المطابقة أو عدم المطابقة بوضع علامات في خانات التأثير. في الواقع، تملك هاتان العبارتان معنى أوسع.

يشمل ضمان الجودة مجموعة أوسع بكثير من الأنشطة التي تركز على توفير الثقة بأنّ متطلبات الجودة سوف تتحقق<sup>13</sup>. إنه ينطوي على قياس أداء العملية وبناء استباقي للجودة والنجاح على مستوى العمليات الرئيسية كافة. ويشمل ذلك توفير التدريب، وتطوير الإجراءات واختيار المعدات وإدارة الموارد والأنظمة والمتطلبات الأخرى التي تغذي العملية التشغيلية الشاملة.

تشير **الرقابة** إلى وظيفة مستمرة باستخدام جمع منهجي للبيانات المتعلقة بمؤشرات محددة لتوفير المعلومات للإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين لمشروع أو برنامج أو سياسة راهنة. وهي تشمل مؤشرات حول مدى التقدم المحرز نحو تحقيق الأغراض واستخدام الأموال المخصصة<sup>14</sup>. وينبغي تصنيف البيانات حول المستفيدين من أنشطة إزالة الألغام وفقاً للجنس والعمر لمراقبة الاختلافات المتعلقة بنوع الجنس في الأنشطة. والرقابة مرتبطة **بالتتبع المنهجي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)** أكثر من ارتباطها بزيارات التفتيش الميدانية، والتي ليست سوى وسيلة واحدة لجمع البيانات.

وكثيراً ما تم استخدام مراقبة الجودة في الأعمال المتعلقة بالألغام على أنها متعلقة حصراً بالتفتيش المادي ما بعد التطهير لعينة من المنطقة المطهر<sup>15</sup>. وفي إطار عمل المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO)، يكون المعنى بشكلٍ أعمّ ليشمل ضمان توفير متطلبات الجودة أي قياس أداء المنتج أو عبارات بسيطة، **التحقق من أن ما حصلت عليه هو ما أردت الحصول عليه بالفعل**. يمكن تطبيق ذلك على منتجات جميع العمليات الرئيسية، وليس على التفتيش ما بعد التطهير فحسب.

وقد عمدت المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام إلى معالجة الأراضي التي تم تطهيرها بشكل مختلف عن الأراضي **المفرج** عنها. وبحسب معيار العام 2013، على جميع الأراضي المفرج عنها أن تتمتع بالخصائص نفسها: يجب أن تكون خالية من أي جسم خطير (في العمق ومواصفات الأجسام) متروك في الأرض عند تسليمها، بغض النظر عن العملية التي يجري تطبيقها. ومن أغراض إدارة الجودة ضمان مستوى الثقة نفسه كيفما تم تحرير الأرض:

- المسح غير التقني
- المسح التقني
- التطهير
- التقنيات اليدوية
- كلاب الكشف عن الألغام
- الطرق الميكانيكية

إنّ الأدوات والتقنيات الرئيسية المستخدمة لضمان أنّ عملية التطهير / التحرير تستوفي المتطلبات الضرورية لتسليم الأراضي هي:

- اعتماد الشركاء المنفذين من قبل المركز وطني للأعمال المتعلقة بالألغام بإدارة الأمم المتحدة لضمان الإمتثال إلى متطلبات المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام:17
- ◀ اعتماد منظمات إزالة الألغام وأصولها (المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام 1807.30 (IMAS 07.30).
- ◀ اختبار مؤهلات التخلص من الذخائر المتفجرة (EOD) (المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام 09.30 (IMAS 09.30)
- ◀ فحص كلاب الكشف عن الألغام ومدربيها (المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام 09.42 (IMAS 09.42)، وكذلك ضمان جودة عملية الإختبار
- ◀ اختبار النظم الميكانيكية، بما في ذلك اختبار وتقييم قدرات الجهاز والقيود، ومتطلبات متابعة العمل وجمع البيانات وتحليلها والصيانة والاسترداد وحماية البنية التحتية والبيئة.20
- الرقابة على شكل زيارات تفتيشية تجريها المنظمة داخلياً و مركز الأعمال المتعلقة بالألغام أو الطرف المتعاقد المستقلّ خارجياً. يقيم المفتشون الخارجيون الجوانب الداخلية لنظام إدارة الجودة.

- تشمل أدوات مراقبة الجودة وتقنياتها تعريفات عدم المطابقة مثل مواصفات الحد الأدنى المستهدف في خلال التطهير أو الأحداث السلبية بعد التسليم والمعدات الناقصة بعد التسليم وتناقضات استخدام الأراضي. تشمل مراقبة الجودة التحقق من أن المنتج الذي يتم تسليمه يلبي المتطلبات (التحقق من أن ما تحصل عليه هو ما تريده بالفعل). وبالنسبة للأرض المطهرة، ينبغي أن تتضمن مراقبة الجودة تحليل الأدلة بعد التطهير (من خلال جمع الأدلة حول ما يحدث على الأرض بعد وضعها قيد الاستخدام). ويمكن أن تشمل أيضا التفتيش المادي للأرض، على الرغم من الإتجاه نحو التركيز على عمليات ضمان الجودة (بناء استباقي للجودة والنجاح في العمليات)<sup>21</sup> أكثر من الإهتمام بالتفتيش بعد عملية التطهير.

## تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية والنتائج

تعكس التطورات في مجال إدارة الجودة في الأعمال المتعلقة بالألغام، الرغبة في التعلم من التجربة وتحسين الطرق والأساليب والتغلب على القيود المرتبطة بالفهم السابق.

وبشكل خاص، ينبغي على نظام إدارة الجودة الفعال أن:

- لا يقتصر على تطهير/ تحرير الأرض، وإنما ينبغي أن يغطي العمليات الرئيسية الأخرى مثل التدريب/ تنمية القدرات وإعداد التقارير وتحديد الأولويات. ويمكن أن يغطي عند الاقتضاء التوعية بمخاطر الألغام ومساعدة الضحايا وتدمير المخزونات والأنشطة الأخرى ذات الأهمية،
- يكون مستداماً بعد الانتقال من برنامج بإدارة الأمم المتحدة إلى برنامج بإدارة وطنية،
- يعالج جميع جوانب إدارة الجودة التي تؤثر على الكفاءة والفعالية داخل المنظمة،
- يُعنى بإدارة الجودة على نطاق البرنامج بهدف التحسين المستمر للأداء العلم،
- يُعنى بـ"نوعية المخدرات" (أي تصميم المشروع/ البرنامج) والنوعية على مستوى النتائج (أي السؤال عما إذا كانت المخرجات تتدفق باتجاه المستفيدين المستهدفين والتحقق من استخدامها بالطريقة المتوقعة).
- يكون متكاملأ مع نظام المعايير العام للبلاد،
- يعمم مراعاة المنظور الجنساني والتنوع لضمان مشاركة واستفادة النساء والفتيات والفتيان والرجال من الخلفيات المختلفة على حد سواء من أنشطة إزالة الألغام،
- يحلل الأسباب الجذرية للمشاكل ويؤدي إلى اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

## عدم الفعالية وعدم الكفاءة

غالبًا ما تحدث عدم الفعالية وعدم الكفاءة في الأعمال المتعلقة بالألغام في حال وجود نقص في المعلومات التي تستخدم التحقق والتعليقات والخبرة والأدلة لتسيير عمليات التخطيط والعمليات التنفيذية وعمليات صنع القرار. 22

### عدم الفعالية

تكون العملية أو المشروع أو البرنامج **فعالاً** عندما يحقق غاياته أو أغراضه أو أهدافه. إنَّ الهدف النهائي لمعظم الأنشطة في الأعمال المتعلقة بالألغام هو الإزالة أو على الأقل الحد من التأثير السليبي للألغام ومخلفات الحرب القابلة للإنفجار على الناس والمجتمعات والاقتصادات. ويتم تحقيق ذلك من خلال تطبيق مجموعة من العمليات التشغيلية (مثل التقييم المكتبي وعمليات المسح غير التقنية وعمليات المسح التقنية والتطهير)، بدعم من عمليات تمكين أخرى (تطوير إجراءات التشغيل القياسية والتدريب والمشتريات ومراقبة والتحقق وعمليات التفيتش إجراءات التسليم، الخ).

إنَّ الهدف المباشر لعملية تحرير الأرض هو تقديم أرض آمنة للاستخدام، أي لا تحتوي على مواد خطيرة (في منطقة معينة وعلى عمق معين). إذا تمَّ نسيان مواد خطيرة وتسليم الأرض، يعني ذلك أنَّ العملية كانت **غير فعالة**، ومن المرجَّح أن تحول دون تحقيق هذا الهدف.

وعلاوة على ذلك، تكون عملية تحرير الأراضي فعالة في نهاية المطاف عندما تحدث فرقاً حقيقياً بالنسبة للمستفيدين المباشرين - وهو مفهوم يتم استكشافه بشكل أكبر في هذا الدليل في القسم الذي يصف الإدارة القائمة على النتائج (RBM). وقد تتمثل النتيجة النموذجية المقصودة في استخدام الأراضي المفرج عنها في زراعة المحاصيل. وفي حالة زيارة الموقع، بعد مرور عام أو عامين على تسليم الأرض، وتمت الملاحظة أنه لم يتمَّ زرع أي محاصيل بعد، فيكون من الواضح أنَّ النتائج المرجوة لم تتحقق بعد - أي أنَّ العملية كانت **غير فعالة** (حتى لو كان النشاط التقني فعالاً في تحرير أرض آمنة).

### عدم الكفاءة

وتتصل الكفاءة بالموارد المستخدمة (الناس والمعدات والوقت والمال) لتحقيق الأهداف. فمن الممكن تماماً أن تكون فعالة (يتم تحقيق الأهداف)، من دون أن تكون كفوءة (استخدام كمية موارد أكثر من اللازم).

تحافظ عملية التطهير الفعالة على استمرارية عمل الموارد (نازعي الألغام وكلاب الكشف عن الألغام، وآلات إلخ) على أرض تتطلب جهداً تقنياً. وينبغي ألا ينطوي ذلك على نشر الموارد في المناطق التي لا يوجد فيها سبب يدعو إلى الاعتقاد بوجود خطر، كما ينبغي ألا يؤدي ذلك إلى وجود موارد متوقفة عن العمل (ربما بسبب عمليات الفصل من أجل السلامة التي تمنع جميع أفراد فريق التطهير من العمل في الوقت نفسه).

وقد تكون هناك أسباب وجيهة لعدم فعالية العملية أو عدم كفايتها - وفي بعض الأحيان تتغير الأوضاع، وتتاح معلومات جديدة وما إلى ذلك. ومع ذلك، فإن الغرض الرئيسي من نظام إدارة الجودة يكمن في تجنب حدوث المشكلة نفسها مرّة أخرى. لذا يجب استخدام الخبرة المكتسبة لدى اكتشاف حالة عدم كفاءة أو عدم فعالية من أجل تحسين قدرة المدراء والعاملين في اتخاذ القرارات عند تنفيذ عملية تخطيط أو تحديد الأولويات أو تحرير الأرض. ولكن ردود الفعل الإيجابية هذه لا تحدث إلا إذا:

- تمّت ملاحظة المشكلة،
- تمّ اتخاذ إجراءات فورية لتصحيح المشكلة،
- تمّ تحليل سبب المشكلة،
- كان صانعو القرار على بينة من أسباب هذه المشكلة وحلولها.







نهج إدارة الجودة

تشكّل الأعمال المتعلقة بالألغام جزءاً من قطاعي الأمن والتنمية. إنها صناعة عالمية تتمّ في القطاعين العام والخاص، وهي تتضمّن نهج إدارة الجودة ومصطلحات متعددة. في بعض الحالات، يتم استخدام مصطلحات مختلفة لوصف قضايا مماثلة، مثل الجهات المعنية وأصحاب المصلحة. أما في حالات أخرى، فيتم استخدام المصطلح نفسه بمعانٍ مختلفة، كالرقابة على سبيل المثال. وثمة اختلافات أيضاً بين فهم المصطلحات في إطار إدارة الجودة التقليدية ضمن الأعمال المتعلقة بالألغام وفهماها في عالم إدارة الجودة خارج الأعمال المتعلقة بالألغام.

تعتبر معايير ISO 9001 الأداة الرئيسية على المستوى التنظيمي، فيما يركّز نموذج Capacity Works (كلاهما موضع أدناه) على البرامج بشكلٍ أكبر. هذا ويقدم كل منهما معلومات مفيدة ومهمة على جميع المستويات. وسيستفيد عدد كبير من أنظمة إدارة الجودة للأعمال المتعلقة بالألغام من الجوانب الخاصة بكل النظامين. يقدم هذا الفصل أيضاً وصفاً موجزاً لمبادئ الإدارة القائمة على النتائج (RBM) وإدارة دورة المشروع (PCM). ويساعد ذلك في معالجة مواضيع أوسع نطاقاً تتعلق بالجودة في النتائج الناجمة عن مشاريع وبرامج الأعمال المتعلقة بالألغام، بالإضافة إلى نوعية تصاميم المشروع.

ويتم استخدام عدد كبير من أنظمة الإدارة والنماذج والأدوات الأخرى، مثل منهج سيجما 6 (Six Sigma) وسجل الأداء المتوازن، ومفهوم كايزن وتحليل باريتو ودورة ديمينج (سميت تيمناً بمخترعها و إدواردز ديمينج) لدعم إدارة الجودة. ولتجنب أي إفراط أو التباس، سيتم استخدام وتعريف عدد قليل فقط من هذه الأدوات والنماذج بشكل مباشر في هذا الكتيب.<sup>23</sup>

## سلسلة أيزو ISO 9000

إنّ المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس أيزو (ISO)<sup>24</sup> التي تأسست في العام 1947، هي أكبر مطوّر في العالم للمعايير الدولية الطوعية الخاصة بالمنتجات والممارسات الجيدة، وهي تهدف إلى جعل الصناعة أكثر كفاءة وفعالية. وهي عبارة عن شبكة من هيئات المقاييس الوطنية وتضم حالياً 163 عضواً يمثلون جميع دول العالم تقريباً.<sup>25</sup>

تتضمن سلسلة أيزو ISO 9000 ما يلي:<sup>26</sup>

- ISO 9000: 2005: نظم إدارة الجودة - الأساسيات والمفردات
- ISO 9001: 2008: نظم إدارة الجودة - المتطلبات
- ISO 9004: 2009: الإدارة لنجاح المنظمة المستمر - نهج إدارة الجودة

تميّز سلسلة ISO 9000 بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومتطلبات المنتجات. يتم تحديد المتطلبات اللازمة لنظام إدارة الجودة في ISO 9001. فهي معايير عامة وتنطبق على المنظمات في أي صناعة أو قطاع اقتصادي، بغض النظر عن فئة المنتجات المعروضة. إنّ معايير ISO 9001 بذاتها لا تضع متطلبات للمنتجات أو للعمليات ذات الصلة بالمنتجات، على الرغم من أنها تطلب من المنظمات ضمان أن يتم فهم هذه الشروط بوضوح.

يمكن تحديد متطلبات العمليات ذات الصلة بالمنتجات من خلال القوانين والمعايير والعملاء، أو في حال الأعمال المتعلقة بالألغام على سبيل المثال، من قبل منظمة أو برنامج، تحسبًا لمتطلبات العملاء. يمكن احتواء متطلبات المنتجات، وفي بعض الحالات العمليات ذات الصلة في المواصفات التقنية على سبيل المثال (مثل اتفاقات ورش عمل اللجنة الأوروبية لتوحيد المقاييس في إطار الأعمال المتعلقة بالألغام)، وفي معايير المنتجات ومعايير العملية (كما في المعايير الدولية للإجراءات المتعلقة بالألغام حول تحرير الأرض)، بالإضافة إلى الاتفاقات التعاقدية والمتطلبات التنظيمية.<sup>28</sup>

إنّ مبادئ أيزو ISO الثمانية الأساسية لإدارة الجودة هي:

1. التركيز على العملاء
2. إشراك الناس<sup>29</sup>
3. القيادة
4. نهج النظام
5. نهج العملية
6. التحسين المستمر
7. نهج الوقائع لاتخاذ القرارات<sup>30</sup>
8. علاقات الموردين ذات المنفعة المتبادلة

وتستخدم مبادئ ISO 9001 على نحو متزايد في قطاع الأعمال المتعلقة بالألغام وهي توفر مناهج إدارة الجودة المنطقية وذات الصلة والمقبولة دوليًا. إنّ بعض المنظمات في إطار الأعمال المتعلقة بالألغام قد حصلت بالفعل على شهادة رسمية تمّ قياسها مقارنة بالمعايير. واختارت منظمات أخرى اعتماد بعض العناصر من دون أن تصبح معتمدة. لا يقدم هذا الكتيب أي توصيات حول ما إذا كان على المنظمات أن تحصل على الشهادة أم لا، ولكنه يوصي باعتماد المبادئ التي تم وصفها في ISO 9000. إنّها محور هذا الكتيب.



## الحصول على شهادة أيزو ISO

إنّ المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO) لا تمنح بنفسها الشهادات للمنظمات في ضوء متطلبات معاييرها (مثل ISO 9001). بدلاً من ذلك، تملك معظم البلدان سلطة اعتماد واحدة تخوّل المنظمات إصدار الشهادات داخل البلاد. فعلى سبيل المثال، في المملكة المتحدة، السلطة هي الهيئة البريطانية لتقديم خدمات الاعتماد (UKAS). وعادة ما تتعدد الجهات المانحة للشهادات (حوالي الـ 100 في المملكة المتحدة على سبيل المثال).

إنّ المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة مقابل معايير ISO 9001 (حاليًا إصدار 2008) غالبًا ما تلجأ إلى شركة استشارية متخصصة لمساعدتها في تطوير وتطبيق نظام متوافق لإدارة الجودة قبل إجراء الاتصال مع هيئة إصدار الشهادات لترتيب تدقيق الشهادات.

تأتي الشهادة بعدد من الفوائد:

- الاعتراف الرسمي
- الحصول على ردود الفعل الخارجية لذوي الخبرة
- الوضوح الداخلي
- الثقة بنظام إدارة الجودة
- تعزيز مجموعة المواصفات الخارجية.

قد تستفيد المنظمات من نهج ISO 9001 من دون اختيار المتابعة للحصول على شهادة رسمية. وفي صناعة الأعمال المتعلقة بالألغام، اختار عدد من المنظمات أن يصبح معتمدًا رسميًا فيما اختارت منظمات أخرى اعتماد عناصر النظام التي تجدها الأنسب لمنظمتها من دون أن تسعى إلى تلبية جميع المتطلبات.

قبل تفتيش التصديق، ينبغي على المنظمة أن تكون قد نفذت النظام بالكامل، وأجرت عمليات المراجعة الداخلية لجميع الإجراءات والعمليات، ونفذت على الأقل اجتماعًا واحدًا للمراجعة الإدارية. يتكون تدقيق الشهادات من مرحلتين:

- المرحلة الأولى تتأكد من أنّ النظام في موضعه الصحيح بالكامل وأنّ جميع الوثائق المطلوبة (مثل سياسة الجودة ودليل الجودة والإجراءات والعمليات المتعلقة الجودة، بالإضافة إلى النماذج والسجلات) متاحة وتتوافق مع متطلبات المعايير.

- تتضمن المرحلة الثانية المناقشة مع الإدارة العليا والموظفين في المنظمة وكذلك التفتيش المباشر للوثائق والسجلات.

وبعد إصدار الشهادة، تبقى صالحة لمدة ثلاث سنوات مع مزيد من التدقيق الخارجي يتم سنوياً. ثم يُجرى تدقيق إعادة التأهيل الكاملة بعد ثلاث سنوات.

ويطلب الحصول على الشهادة العمل الجاد والالتزام من جانب المنظمة. وقد تستغرق عملية إعداد الشهادة وإصدارها ما بين بضعة أشهر وبضع سنوات وفقاً لحجم المنظمة، ومدى تعقيد عملها، ومستوى الخبرة المتاحة بالفعل، ومدى امتلاكها لنظام إدارة جودة شغال.

إنّ تكلفة الحصول والحفاظ على الشهادات يعتمد أيضاً على حجم المنظمة وخبرتها. إنّ التفتيش المتعلق بالشهادة لا يكلف في حد ذاته الكثير، ولكن تكاليف التدريب والاستشارات قد تكون كبيرة بالنسبة للمنظمات الكبيرة.

وتشمل الموارد<sup>31</sup> دراسة حالة لتجربة منظمة غير حكومية من النظام الأولي من خلال مراجعة الحسابات، وإصدار الشهادات وتنفيذ النظام المدروس.

## المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونموذج CAPACITY WORKS

تقوم بعض نماذج التمييز على مستوى البرنامج (مع عدد من المنظمات التي تعمل معاً) على مثال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بتقديم وجهات نظر إضافية بالضافة إلى تلك التي تقدمها ISO 9001.

إنّ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)<sup>32</sup> هي عبارة شبكة مؤلفة من حوالي 500 منظمة تهدف إلى إلهام الأعضاء لتحقيق التميز المستدام من خلال إشراك القادة في التعلم والمشاركة والابتكار باستخدام نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

إنّ الفارق بين المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO) والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) هو نطاق التطبيق: في حين تحدد المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO) متطلبات نظام إدارة الجودة (بما في ذلك تقييمها) والتوجيه لتحسين الأداء، تتضمن نماذج التميز معايير التقييم المقارن للأداء التنظيمي التي تنطبق على جميع الأنشطة. هذا يعني أنّ نماذج التميز تسمح للمقارنة بين أداء المنظمات.

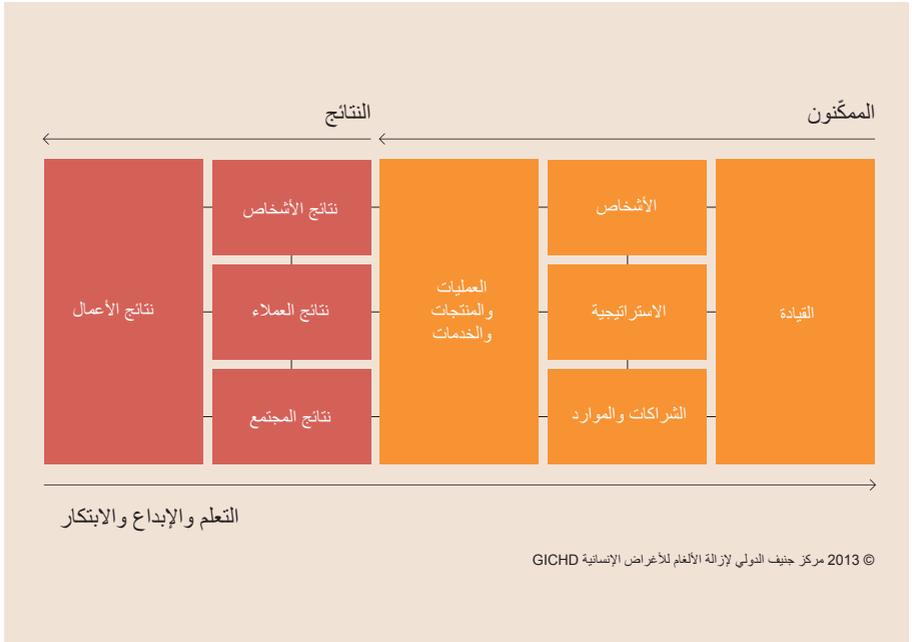
إنّ المبادئ المشتركة بين النهجين هي:

- تمكين المنظمة من تحديد نقاط قوتها وضعفها؛
- تتضمن حكماً للتقييم مقابل النماذج العامة؛
- توفير أساساً للتحصين المستمر؛
- النص على الاعتراف الخارجي.<sup>33</sup>

يتميز نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بين العوامل المساعدة من جهة (القيادة والأشخاص والاستراتيجية والشراكات والموارد والعمليات والمنتجات) والنتائج من جهة أخرى (بدءاً من وجهة نظر الأشخاص والعملاء والمجتمع والشركة). أما التعلم والإبداع والابتكار، فهي مسائل متداخلة. والنهج المتبع هو التقييم الذاتي: استخدام المدراء استبيانات منهجية وأدوات التحليل للإجابات.

من نموذج التميز

الرسم 2



استخدمت وكالة التنمية الألمانية (GIZ)<sup>34</sup> نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عند تطوّر الممكّنون لإدارة الجودة، بما في ذلك نموذج الإدارة (CW) Capacity Works.<sup>35</sup>

## إدارة الجودة في وكالة التنمية الألمانية (GIZ)

توضح وكالة التنمية الألمانية (GIZ) نهجها الخاص بإدارة الجودة على شكل منزل: 36

منزل الجودة وفقاً لوكالة التنمية الألمانية

الرسم 3



إن معالم الجودة هي على الشكل الآتي:

- القيم الموجهة نحو الاستدامة،
- الاستخدام الاقتصادي للموارد،
- التوجيه الفعال،
- الامتثال للقوانين والأنظمة،
- النتائج الإيجابية التي تم تحقيقها.

وقد وضعت معالم الجودة على أساس معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). تستخدم وكالة التنمية الألمانية (GIZ) نموذج Capacity Works (CW) بهدف التوجيه الفعال كما ومن أجل ضمان التعلم. يتم قياس الجودة وفقاً للطريقة الجيدة لتسليم المنتج وفقاً لرضا العملاء. وتستخدم الرقابة والتقييم لتقييم ما إذا كانت النتائج الإيجابية قد تحققت.

تلتزم وكالة التنمية الألمانية (GIZ) بالجودة والتحسين المستمر: "تسعى وكالة التنمية الألمانية (GIZ) باستمرار إلى تحسين خدماتها والعمليات الداخلية. نطبق نظام إدارة الجودة ونحلل بأسلوب منهجي عملنا والنتائج التي يحققها. هذا ما يجعل ما نقوم به أكثر فعالية وأكثر كفاءة اقتصادياً، ويحسن المساءلة لدينا مقابل الجهات التي تكلفنا".

إن نموذج الإدارة CW هو تطبيق لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM في قطاع التنمية، وبالتحديد في السياق المحدد لبناء القدرات في بيئة تطوير أصحاب المصلحة المتعددين. يمكن مقارنة ذلك بشكل مباشر مع الأعمال المتعلقة بالألغام. ويُعتبر هذا النموذج مفيداً لإدارة الجودة على مستوى البرنامج.



### إدارة الجودة على مستوى البرنامج

يحدد نموذج CW منطقتين أو بيئتين لاتخاذ القرار:

- منطق القيادة داخل المنظمة
- منطق التوجيه في برنامج أصحاب المصلحة المتعددين

والفرق الرئيسي بين هذين المستويين هو الطريقة التي تتخذ بها القرارات. وعادةً ما يتم تنظيم منظمة أو شركة في تسلسل هرمي، وإنّ هذا التسلسل الهرمي هو الذي يجعل اتخاذ القرارات ممكناً. وفي إطار التعدد التنظيمي- على مستوى البرامج- يجعل كل من التعاون والمفاوضات اتخاذ القرارات ممكناً، مع منظمة واحدة مكلفة تنسيق عملية صنع القرار.

من المهم على مستوى البرنامج تحديد أصحاب المصلحة- من له مصلحة في أداء البرنامج؟ إنهم من:

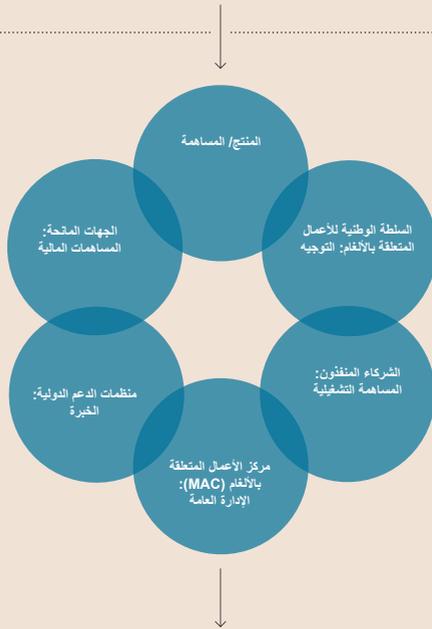
- يحددون الموارد
- يكونون على استعداد للتبادل والتنسيق
- يتشاركون الأغراض والأهداف.

تشمل الأمثلة في برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام، سلطة الأعمال المتعلقة بالألغام ومركز التنسيق والشركاء والجهات المانحة والوكالات الحكومية الأخرى المنفذة، ومنظمات الدعم الدولية.

القيادة في بيئة تنظيمية  
التسلسل الهرمي يجعل صنع  
القرارات ممكناً



التوجيه في بيئة  
المنظمات المتعددة  
يجعل كل من التعاون  
والتفاوض اتخاذ  
القرارات ممكناً



بعد التحقيق في الآلاف من المشاريع والبرامج في جميع أنحاء العالم، حددت وكالة التنمية الألمانية (GIZ) خمسة عوامل نجاح تؤدي إلى تحقيق النوعية على مستوى البرنامج:

- الاستراتيجية
  - ◀ مسار واضح المعالم من أجل التغيير والنظر في السياق والقوانين / الأنظمة / المعايير والموارد / الكفاءات الموجودة.
- التعاون
  - ◀ فهم الذين سوف تعمل معهم. وضع العمليات للتعاون، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، ومواصلة التعلم. وعند التعاون مع الشركاء الخارجيين، التعرف على الجهات الفاعلة الخارجية ومواردها وإقامة شراكات وإيصال المزايا النسبية الخاصة بك.
- هيكلية التوجيه
  - ◀ الهيكلية هي نتيجة المفاوضات. تشمل وظائف هيكلية التوجيه: التخطيط والتنسيق والرقابة والاستراتيجية وإدارة الموارد وإدارة الصراع، ولا سيما عملية صنع القرار.
- العمليات
  - ◀ فهم العمليات الاستراتيجية الرئيسية بما في ذلك إدارة وتوجيه المخرجات والمحصلات، بالإضافة إلى التعاون وعمليات التعلم.
- التعلّم والابتكار
  - ◀ تدابير مثل التقييم والبحوث لتطوير وتعزيز قدرات التعلم. ومن الناحية المثالية، تكون نظم التعاون أكثر من مجموع أعضائها، وتسمح بالتعلم على جميع المستويات: الفردية والتنظيمية ونظام التعاون ومجال السياسات.

يزوّد نموذج CW المدراء الذين يوجهون برنامجًا بالأدوات التي توجّه التحليل والعمل في كل من عوامل النجاح. كما يوفّر معايير الجودة من دون أي حلول جاهزة.

تكمن أهمية نموذج الإدارة CW في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام في فهم جميع أصحاب المصلحة بأنّ الجودة لا تنحصر أهميتها داخل مؤسستهم أو شركتهم الخاصة. فهم يساهمون في الجودة على نطاق شبكة تعاون أصحاب المصلحة على مستوى البرنامج أو على المستوى الوطني. ويشمل ذلك أيضاً منشآت مثل مقر الأمم المتحدة وبرنامج ميدانية ذات استقلالية معينة، فضلاً عن التعلم والتحسين على مستوى الصناعة. ويستوجب ذلك التشارك في التنسيق والتعاون والتحسين المستمر على مستوى البرنامج الوطني، والنظر في كيفية استخلاص العبر من برنامج لآخر. وهذا النموذج هو ذو أهمية خاصة بالنسبة إلى مراكز الأعمال المتعلقة بالألغام (الوطنية، والمشغلة من قبل الأمم المتحدة، وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية بين تشغيلها من الأمم المتحدة وتشغيلها على المستوى الوطني)، ولأي جهة تعمل على تنمية القدرات.

بالإضافة إلى أصحاب المصلحة في البرنامج، يشمل نموذج CW الشركاء التجاريين. والشركاء التجاريون هم خارج البرنامج لأنهم لا يتشاركون الغرض أو الهدف نفسه (مثل الحصول على بلد خالٍ من خطر الألغام)، إلا أنهم لا يزالون يلعبون دوراً مهماً في تحقيق الجودة على مستوى البرنامج. وترتبط هؤلاء بالبرنامج علاقة دعم، ونذكر منهم على سبيل المثال الموردين المصنعين لأجهزة الكشف عن المعادن أو موردي المعدات أو غيرها من الخدمات اللوجستية. فالتعاون مع هؤلاء الشركاء التجاريين يسمح للمدراء بتطبيق مبدأ أيزو ISO حول العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المورد.



## نماذج وأنظمة إدارة أخرى

وتشمل معايير إدارة الجودة والنماذج المطبقة في هذا الكتيب المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) وسلسلة ISO 9000، ونموذج CW وتطبيق نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM في قطاع التنمية. ثمة نوعان من النماذج المهمة الأخرى المطبقة للربط بين مبدأ التركيز على العملاء في إدارة الجودة، والتركيز على النتائج في مجال التنمية. إنهما نموذجا الإدارة القائمة على النتائج (RBM) وإدارة دورة المشروع (PCM).

### الإدارة القائمة على النتائج (RBM)

إن الإدارة القائمة على النتائج (RBM) هي نظام إدارة الأداء تُستخدم عند توفير الخدمات العامة، بما فيها تلك الممولة من المساعدات الإنمائية الرسمية (كما في الكثير من الأعمال المتعلقة بالألغام). عند البيع في القطاع الخاص («السوق»)، يقوم الناس والمنظمات بشراء السلع والخدمات - مخرجات المزارع والمصانع، إلخ - لتلبية احتياجاتهم الخاصة. وبالتالي، فإن العميل يدفع للمنتج والمستهلك أو المستفيد على حد سواء. ومع ذلك، عادة ما نجد في مجال توفير الخدمات العامة أنّ المستفيد يختلف عن المنظمة التي دفعت ثمن السلع أو الخدمات. ولهذا الواقع آثار مهمة.

وفي مجال المساعدات الدولية، بما في ذلك عدد كبير من برامج الأعمال المتعلقة بالألغام، من يكون العميل؟ هل إنه العميل (أي الذي يدفع)، أم المواطنون (المستفيدون المستهدفون)، أم إنها الحكومة الملتزمة (المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة)؟ غالباً ما تحتاج إلى التفكير بشكل أكثر عمقاً بالعملاء، وبالتالي إرضائهم جميعاً.

لذلك، فإنّ تحديد رضا العملاء هو أكثر صعوبة عند تقديم الخدمات العامة - وخاصةً عندما يتم تمويلها من قبل هذه المساعدات الدولية. يمكن اعتبار الإدارة القائمة على النتائج بمثابة مجموعة إضافية من المفاهيم والأدوات اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة عندما لا يكون المستفيد أو مستخدم المخرجات التي نَقَمها هو نفسه من يدفع. ولذلك، يمكن أن تفكر بفئات مختلفة من العملاء المتوجب إرضائهم.

وفق نهج أيزو ISO، يتم استخدام مصطلح **الجهة المعنية** بدلاً من **العميل** لتغطية مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. وتشمل الجهات المعنية بالنسبة إلى منظمة الأعمال المتعلقة بالألغام:

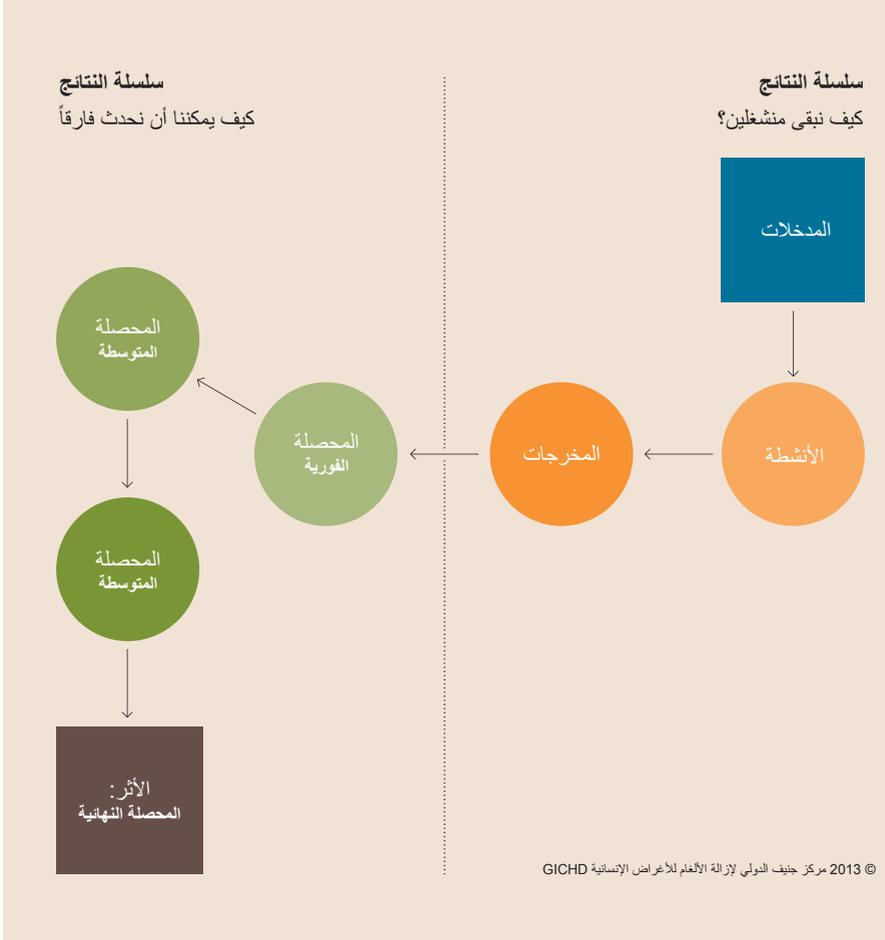
- النساء والفتيات والفتيان والرجال في المجتمعات المستفيدة.
- الجهات المانحة؛
- مركز الأعمال المتعلقة بالألغام ومسؤولين حكوميين آخرين.
- الموردين والشركاء؛
- المجتمع ككل؛
- موظفيها.

لكل من هؤلاء توقعاته الخاصة.

والموضوع الرئيسي الثاني في الإدارة القائمة على النتائج (RBM) هو مبدأ أنه، أولاً وقبل كل شيء، علينا أن نخطط لكيفية إحداث **فارق** بالنسبة إلى المستفيدين المستهدفين وليس لكيفية **الإبقاء على** الإنتاج المخرجات. إن برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام ليس مسؤولاً ببساطة عن تحقيق المخرجات (مثل الأراضي الآمنة والأطراف الاصطناعية المزودة)، بل يجب أن تتم إدارته بحيث تؤدي مخرجات الأعمال المتعلقة بالألغام إلى نتائج جيدة بالنسبة إلى المواطنين القاطنين في المناطق المتضررة من الألغام/الذخائر غير المنفجرة (على سبيل المثال الأرض المستخدمة من قبل الأشخاص المقصودين بالطريقة المقصودة).

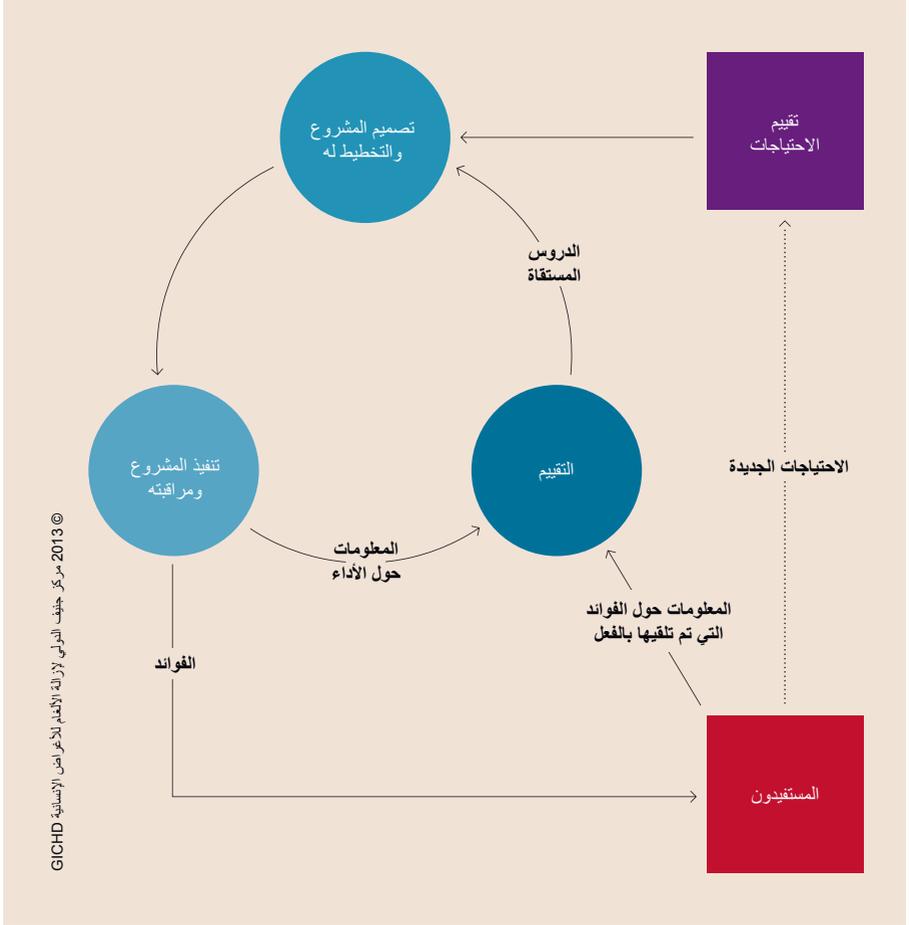
تتمتد مسؤولية البرنامج الوطني للأعمال المتعلقة بالألغام لتشمل تحقيق محصلات جيدة، على الرغم من أنه لا يمكنه إنشاء تلك المحصلات مباشرة لأن البرنامج يتلقى الأموال العامة من أجل تقديم الخدمات العامة.<sup>37</sup>

مع أخذ مبدأ الإدارة القائمة على النتائج بعين الاعتبار، نعدّ **الميزانية لتحقيق المخرجات** ولكننا **نقوم بالإدارة لتحقيق المحصلات**.



## إدارة دورة المشروع (PCM)

إنّ إدارة دورة المشروع هي مفهوم بسيط ومفيد يتم تطبيقه في مجال التعاون الإنمائي. وتركز إدارة دورة المشروع على عدد قليل من المبادئ الرئيسية التي تسري على نحو مماثل في إدارة الجودة. فإنها تشترك في التركيز على النتائج في الإدارة القائمة على النتائج: نحن بحاجة إلى تخطيط المشاريع لنقدم ما يحتاجه كل من النساء والفتيات والفتيان والرجال بالفعل ، لا ان نقدم مجرد مخرجات جيد إنتاجها.



والمبدأ الثاني الرئيسي لمبادئ إدارة المشروع هو أنه ينبغي تصميم كل مشروع لإنتاج نوعين من المنافع؛ في حالة الأعمال المتعلقة بالألغام:

1. الفوائد التي تعود على النساء والفتيات والرجال المتضررين- المخرجات التي من شأنها أن تكون مفيدة للناس في مجتمعات الألغام/ الخناثر غير المنفجرة، للإتيان بمحصلات جيدة، والتي تؤدي إلى تحسين رفاههم.<sup>39</sup>
2. المعلومات لمخططي ومدراء الأعمال المتعلقة بالألغام حول ما هو شغال وما ليس شغالاً، وحول كيفية تحسين الأداء في مشاريع الجيل التالي.

عند تصميم المشاريع، يتعين على المخططين أن يحددوا المؤشرات التي يمكن أن تتبّع التقدم المحرز في الأنشطة والمخرجات والمحصّلات. وفي أثناء التنفيذ، على المدراء أن يتتبعوا المؤشرات للتأكد من أنّ المشروع يقدم هذه المخرجات ويحقق تلك المحصّلات. وفي نقاط مختلفة، ينبغي تقييم الأداء سواء من حيث تلبية غايات المخرجات وتحقيق المحصّلات المخطط لها. ويمكن بعد ذلك تطبيق الدروس على مشروع الجيل القادم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء مع مرور الوقت.

تكون المشاريع ذات جودة في البداية عندما يتم تصميمها بشكل جيد لتحقيق النتائج - المحصّلات بدلاً من المخرجات - وتوليد المعلومات حول ما هو شغال وما ليس كذلك، وحول كيفية تحسين الأداء في مشاريع الجيل التالي.

في حال الربط بين الإدارة القائمة على النتائج وإدارة سلسلة مشروع من جهة ومبادئ أيزو 9000 ISO من الجهة الأخرى، نستخلص الصلات الواضحة التالية:

- قياس الأداء وفقاً لمدى التغيير الذي نحدثه بالنسبة إلى النساء والفتيات والرجال في المجتمعات المتضررة من الألغام أكثر من قياسه وفقاً لمدى الإبقاء على الانشغال:
  - ◀ رضا العملاء.
- تطبيق الدروس لتحسين الأداء في كل من تخطيط المشاريع وتنفيذ المشاريع.
  - ◀ التحسين المستمر.
- تصميم مشاريع لتحقيق الفوائد لكل من الناس والدروس المستفادة لمديري الإجراءات المتعلقة بالألغام.
  - ◀ التحسين المستمر على مستوى رضا العملاء.

## مبادرات الجودة الدولية

ثمة العديد من النماذج الأخرى المستخدمة لإدارة الجودة. وهي تقوم أساساً على مفهوم التقييم الذاتي، على غرار ISO 9004 والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. وتشمل الأمثلة الأخرى المعروفة بمعايير بالدريج للأداء المتميز الخاصة بالمعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST)، وهي وكالة تابعة لوزارة التجارة الأمريكية.<sup>40</sup>

في قطاعي الأمن والتنمية، ثمة عدد من المنظمات والهيئات والشبكات التي تركز على الجودة والمعايير. ولعل أكثرها ملاءمة للأعمال المتعلقة بالألغام هي:

**المبادئ التوجيهية التقنية الدولية بشأن الذخيرة (IATG):** تم تطوير المبادئ التوجيهية التقنية الدولية بشأن الذخيرة (IATG) في العام 2011 في إطار برنامج الأمم المتحدة "سافيفارد" SaferGuard من قبل لجنة المراجعة الفنية المكونة من خبراء من الدول الأعضاء، بدعم من المنظمات الدولية والحكومية وغير الحكومية. والهدف من ذلك هو الحد من الأخطار التي تهدد المجتمعات المحلية من الأحداث المتفجرة غير المخطط لها، وإلغاء الخطر الذي تتعرض له المجتمعات الواسعة التي يشكلها انتشار الذخيرة غير المنضبط.. أحد الجوانب الرئيسية هو تحسين إدارة المخزونات الوطنية.<sup>41</sup>

**المعايير المتكاملة لنزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج (IDDRS):** تقوم المعايير المتكاملة لنزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج لشهر ديسمبر 2006 والتي طورتها الأمم المتحدة بتوفير التوجيه حول جميع جوانب عملية نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج (DDR). كما أنها تهدف إلى أن تكون مستودعاً جديداً للمعرفة من خلال مركز الموارد الخاص بنزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج التابع للأمم المتحدة.

**المعايير الدولية لتحديد الأسلحة الصغيرة (ISACS):** بالتعاون مع الشركاء في جميع أنحاء العالم، وضعت الأمم المتحدة المعايير الدولية لتحديد الأسلحة الصغيرة (ISACS) التي توفر التوجيه لمزاوي المهنة وصانعي القرار حول الجوانب الأساسية من تحديد الأسلحة الصغيرة والأسلحة الخفيفة.

**لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD / DAC):** وتساعد لجنة المساعدة الإنمائية، في تعريفها الخاص، من خلال الشراكات الشاملة من أجل التنمية، على ضمان حياة أفضل للناس في العالم النامي من خلال المساعدة على فهم تمويل التنمية، وتعزيز تقديم المعونة، وتحسين السياسات الإنمائية، وبناء الشراكات من أجل التنمية.<sup>43</sup> وقد وضعت لجنة المساعدة الإنمائية مسارد تدعم إلى حد كبير توحيد اللغة واستيعاب مفاهيم التنمية الرئيسية.<sup>44</sup>

**شراكة المساعدة الإنسانية (HAP):** تعتبر شراكة المساعدة الإنسانية HAP الدولية التي أنشأت في العام 2003 أول هيئة ذاتية التنظيم في القطاع الإنساني الدولي. من خلال التعريف الذاتي، يلتزم أعضاء شراكة المساعدة الإنسانية (HAP) بالوفاء بأعلى معايير المساعدة وإدارة الجودة في العمل الإنساني.<sup>45</sup> فشراكة المساعدة الإنسانية هي، على سبيل المثال، تطوير معايير للعمل الإنساني وصيانتها.<sup>46</sup>

**مشروع اسفير:** إن مشروع اسفير الذي أنشأ في العام 1997 هو مبادرة طوعية تضم مجموعة واسعة من الوكالات الإنسانية تهدف معاً إلى تحسين نوعية المساعدة الإنسانية ومساءلة الجهات الفاعلة الإنسانية من قبل ناخبها والجهات المانحة والسكان المتضررين.<sup>47</sup> إما ككتاب "اسفير" وعنوانه **الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة الإنسانية**، فهو إحدى مجموعات المبادئ المشتركة والمعايير الدنيا العالمية واسعة الشهرة والمعترف بها دولياً في مناطق إنقاذ الحياة للاستجابة الإنسانية.<sup>48</sup>

**معهد Groupe URD:** هو معهد مستقل تم إنشاؤه في العام 1993، وهو متخصص في تحليل الممارسات ووضع السياسة للقطاعات الإنسانية وما بعد الأزمة. ودور هذا المعهد هو مساعدة المنظمات في تحسين نوعية برامجها من خلال عمليات التقييم والبحوث ودعم الجودة والتدريب.<sup>94</sup> وقام معهد Groupe URD بتطوير طريقة البوصلة لضمان الجودة Compass Quality Assurance Method،<sup>50</sup> وتوفير مشورة الخبراء لمرافقة المؤسسات في عملية اعتماد نهج الجودة.

شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني (ALNAP): تأسست شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني (ALNAP) في العام 1997 بعد تقييم وكالات متعددة للإبادة الجماعية في رواندا. وهي شبكة عضوية للتعلم النشط على مستوى القطاع، مكرسة لتحسين الجودة والمساءلة في العمل الإنساني من خلال تقاسم الدروس وتحديد المشاكل المشتركة.<sup>51</sup>

### أهمية تعميم مراعاة المنظور الجنساني في نظام إدارة الجودة

يشير النوع الجنساني إلى الأدوار والفرص المرتبطة اجتماعيًا بالنساء والفتيات والفتيان والرجال. هذه الخصائص والفرص والعلاقات "مبنية اجتماعيًا" (بدلاً من أن تكون مصممة بيولوجياً)، ويتم تعلمها من خلال الأعراف الاجتماعية، وهي محددة وفقاً للسياق / الزمن وقابلة للتغيير.

وفي ما يلي نقاط واستنتاجات هامة تتعلق بتعميم مراعاة المنظور الجنساني في نظام إدارة الجودة:

- **التركيز على العملاء –** إن النساء والفتيات والفتيان والرجال في المجتمعات المستفيدة هم جميعاً عملاء، من دون أن يتشاركوا الاحتياجات والأولويات والقدرات نفسها.
- **الثقة في المنتج النهائي –** إجراء التحليل الجنساني لفهم أنماط التنقل المراعية للمنظور الجنساني ومعرفة من سيكون المستخدم النهائي الأساسي للأرض.
- تشكّل المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام هيكلية رئيسية لضمان أن تؤخذ بعين الاعتبار احتياجات النساء والفتيات والفتيان والرجال وأولوياتهم وقدراتهم في أثناء إعداد برامج الأعمال المتعلقة بالألغام. وهي تقدم الإرشاد حول كيفية قيام الشركاء المنفذون بتطوير إجراءات التشغيل القياسية (SOP).
- يتعين على إجراءات التشغيل القياسية ذات الصلة أن تتناول ما يلي:
  - ◀ الخطوات التي سيتم اتخاذها للوصول إلى شرائح مختلفة من المجتمع؛
  - ◀ تكوين فرق بين الجنسين (لا سيما حيث تكون التوازن بين الجنسين ذا فائدة واضحة)؛
  - ◀ كيفية تصميم المواد لتناسب مع الجنس/ العمر؛

◀ كيفية التوجه إلى التركيبات الديموغرافية المختلفة؛

◀ كيفية تصميم الخدمات لتلبية الاحتياجات المحددة للنساء والفتيات والفتيان والرجال

- وفي خلال عملية **الاعتماد التنظيمي**، ينبغي التحقق من أن الملكية الفكرية قد تضمنت وثائق تدعم المساواة بين الرجال والنساء في الحصول على عمل، وهي متوافقة مع القوانين الوطنية مثل قانون العمل. بالإضافة إلى التحقق من إجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بالتواصل المجتمعي والتوعية بمخاطر الألغام ومساعدة الضحايا وتحرير الأراضي وتسليمها لضمان معالجة كيفية وصول الشريك المنفذ لكل من النساء والفتيات والفتيان والرجال من خلال الأنشطة المختلفة.
- التأكد في خلال الاعتماد التشغيلي من أن الشريك المنفذ متوافق مع إجراءات التشغيل القياسية ذات الصلة كجزء من التقييم الميداني باستخدام ضمان الجودة الذي تراعي الفوارق بين الجنسين.
- جمع البيانات المصنفة حسب الجنس والعمر (SADD) والإحصاءات حول النوع الاجتماعي لبناء مؤشرات تراعي الفوارق بين الجنسين، والتي تساعد على رصد وتقييم الاختلافات بين الجنسين في إطار الأعمال المتعلقة بالألغام، والتغيرات المتعلقة بنوع الجنس مع مرور الوقت.



عشر خطوات نحو نظام وطني  
لإدارة الجودة

يتمحور هذا الكتاب حول إعداد نظام وطني لإدارة الجودة: نظام إدارة الجودة على مستوى البرامج. إذا كنت تعمل في مؤسسة أو شركة، تذكر أن معظم الخطوات الموضحة أدناه تنطبق أيضًا في أي منظمة أو شركة مع قليل من التعديلات. ولعلّ ما هو أكثر أهمية هو أن تتذكر أنّ كل منظمة أو شركة هي من أصحاب المصلحة المهمين على مستوى البرنامج الوطني للأعمال المتعلقة بالألغام (أو البرنامج الذي تديره الأمم المتحدة)، وأنّ هذه المنظمة أو الشركة تساهم في تحقيق الجودة على مستوى البرنامج. تعمل إدارة الجودة على مستوى البرنامج فقط في حال كان أصحاب المصلحة جميعًا يتشاركون الرؤية نفسها حول الجودة، ويتفقون على كيفية تحقيقها ويساهمون بذلك. وما يساعد بالتأكيد نظام إدارة الجودة على مستوى البرامج امتلاك أصحاب المصلحة لنظام داخلي لإدارة الجودة الداخلية خاص بهم، على أن يتناسب مع النظام العام.

## قبل البدء

من المنطقي النظر في تقييم الاستعداد لزيادة فرص إنشاء نظام إدارة الجودة بسلاسة وكفاءة يتم ذلك عن طريق الحصول على إجابات على الأسئلة الآتية:52

- ما الذي يحرك الحاجة؟
- من هم الأبطال المؤيدين لنظام إدارة الجودة أو إنشائه؟
- ما الذي يحفز هؤلاء الأبطال؟
- من سيستفيد من نظام إدارة الجودة؟
- من لن يستفيد من نظام إدارة الجودة؟
- كيف سيقدم نظام إدارة الجودة الدعم لكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف البرنامج بطريقة فضلى؟
- كيف سترد المنظمة أو البرنامج على المعلومات السلبية التي يولدها نظام إدارة الجودة؟
- أين تكمن القدرة لدعم نظام إدارة الجودة؟
- كيف سيربط نظام إدارة الجودة بين المشروع والبرنامج والقطاع والأهداف الوطنية؟

سيساعد تقييم الاستعداد في تحديد الحواجز والعقبات - الهيكلية والثقافية والسياسية أو الفردية - في منظمة أو برنامج معين.

قد يبدو إعداد نظام إدارة الجودة على مستوى البرنامج الوطني مهمة كبيرة. لذا فمن المهم تفصيله لوحدات قابلة للتطبيق. هذا ما دفعنا إلى اختيار نهج الخطوات العشر. قد يختار بعض البرامج تفصيل المهمة أكثر من خلال البدء بتجربة محدودة، أي بمقاطعة واحدة وبعدد قليل من العمليات الرئيسية بدلاً من نهج يشمل الحكومة بأسرها بما في ذلك النطاق الكامل للنظام. وتساعد التجربة على اختبار العناصر الرئيسية للنظام وتحسينها وتأكيد ملاءمتها قبل رفع المستوى. وتساعد التجربة أيضاً في برهنة فعالية إدارة الجودة القائمة على النتائج، وذلك لكسب دعم أصحاب المصلحة.

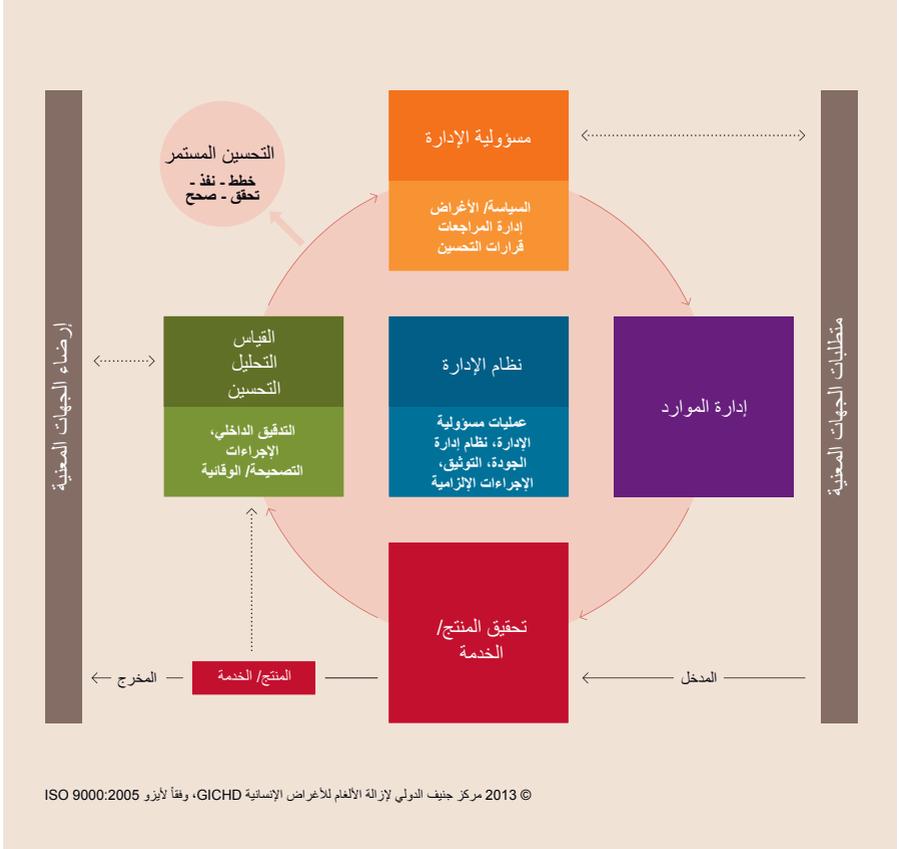


## الخطوة الأولى

### فهم نهج النظام المتبع في الإدارة

وفقاً للتعريف، "النظام" هو "مجموعة من العناصر المشتركة المتصلة أو المتفاعلة". ونظام إدارة الجودة هو "نظام إدارة لتوجيه منظمة ومراقبتها في ما يتعلق بالجودة". يعني نظام إدارة "وضع سياسة وأغراض وتحقيق تلك الأغراض".<sup>53</sup>

يتضمن نظام إدارة الجودة سياسة الجودة وأغراض الجودة وعملياتها ومواردها، ويحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات. إن ذلك الجزء من البرنامج أو نظام إدارة المنظمة هو الذي "يركز على تحقيق النتائج في ما يتعلق بأهداف الجودة، لتلبية احتياجات الجهات المعنية وتوقعاتها ومتطلباتها، حسب الاقتضاء".<sup>54</sup>



إنّ نهج نظام إدارة الجودة:

- يحدد احتياجات الجهات المعنية وتوقعاتها
- يضع سياسة الجودة وأغراضها
- يحدد العمليات والمسؤوليات لتحقيق أغراض الجودة
- يحدد ويوفر الموارد اللازمة لتحقيق الأغراض
- يؤسس ويطبق طرق ضمان فعالية العمليات وكفاءتها
- يحدد وسائل تحديد عدم المطابقة وإزالة أسبابها
- يؤسس لعمليات التحسين المستمر.

## الخطوة الثانية

# تحديد نطاق نظام إدارة الجودة

يتم تعريف نطاق نظام إدارة الجودة بشكل أساسي من خلال النظر في ما يفعله البرنامج أو المنظمة ومن يتفاعل معها. وفي الأعمال المتعلقة بالألغام، ثمة معايير تتعلق ب**متطلبات المنتج** – شرط أن تكون الأراضي المفرج عنها خالية من المواد الخطرة أو من أجل التوعية بالمخاطر في حالات الطوارئ لتوفير تحذيرات واضحة بشأن تهديد المتفجرات لأكبر عدد من الناس. في بعض الحالات، ولا سيما على مستوى البرنامج الوطني، يمكن تحديد المتطلبات ضمن القوانين والمعايير الوطنية. ويمكن العثور على تعريفات متطلبات المنتج الإضافية في العقود وكذلك من خلال فهم توقعات الأطراف المعنية الأخرى.

ثمة معايير أخرى أيضًا مثل معايير أيزو ISO 9001، والمعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS وبعض المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام NMAS، والتي تشمل متطلبات محددة لنظام إدارة الجودة نفسه.

يعكس نطاق نظام إدارة الجودة السياق (الداخلي والخارجي) الذي تتواجد فيه أي منظمة أو برنامج. ويتألف السياق الخارجي من البيئة التي تعمل فيها المنظمة / البرنامج وتسعى إلى تحقيق أهدافها. من المهم فهم السياق الخارجي للحرص على أن أهداف واهتمامات أصحاب المصلحة الخارجيين (المانحين والسلطات الأخرى والمنظمات الأخرى والمجتمع إلخ) تنعكس بشكل مناسب عند وضع سياسة الجودة وأغراضها.

قد يشمل السياق الخارجي (على سبيل المثال لا الحصر):

- البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والاقتصادية والطبيعية والتجارية، سواء أكانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية.
- المحركين الرئيسيين والاتجاهات الرئيسية ضمن الصناعة أو القطاع، والقطاعات المرتبطة بها ذات التأثير على أهداف المنظمة / البرنامج؛
- العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين وتصوراتهم وقيمهم.

السياق الداخلي هو البيئة الداخلية التي تسعى المنظمة / البرنامج إلى تحقيق غاياتها. عادة ما يشمل السياق الداخلي داخل منظمة واحدة ما يلي:

- الحوكمة والهياكل التنظيمية والأدوار والمسؤوليات،
- السياسات والأغراض والاستراتيجيات القائمة،
- القدرات- الموارد والمعرفة (مثل التمويل والوقت والناس والعمليات والنظم والتقنيات)،
- العلاقات مع أصحاب المصلحة الداخليين وتصوراتهم وقيمتهم،
- ثقافة المنظمة،
- نظم المعلومات، وتدفق المعلومات وعمليات صنع القرار،
- المعايير والمبادئ التوجيهية والنماذج المعتمدة من قبل المنظمة،
- نموذج مذكرات التفاهم والعقود والاتفاقات واجبة التطبيق.<sup>55</sup>

### إجراء تقييم وتحليل الثغرات لنهج إدارة الجودة القائمة

يبدأ تحليل الثغرات بفهم المتطلبات والمعايير القانونية التي تنطبق على البرنامج أو المنظمة؛ ثم محاولة معرفة ما ينقص البرنامج على مستوى نظام إدارة الجودة القائم على النتائج. تتم مراجعة القوانين والمعايير القائمة للتأكد من اكتمالها، فعلى سبيل المثال، التحقق من إمكانية وجود متطلبات لسياسة الجودة وأغراضها، أو العمليات من أجل الإجراءات التصحيحية والوقائية، والتحسين المستمر.

من المهم أن نفرق بوضوح بين المتطلبات التي تم تحديدها لكل من:

- المنتجات (مثل الأراضي الآمنة للاستخدام).
- الخدمات (مثل التدريب)؛
- العمليات (مثل المسح التقني)؛

المتطلبات التي تم تعريفها لإدارة الجودة (مثل متطلبات إقامة نظام إدارة الجودة).

إن أفضل نقطة بداية هو برنامج **تشخيص ذاتي** يستخدم قائمة من الأسئلة على النحو المقترح في قسم الموارد. هذه الأسئلة تؤدي إلى إجابات حول جوانب مثل المعايير والاستراتيجيات، وتغطية النظام والمسؤوليات والموارد وإدارة المعلومات الحالية.

وثمة خيار آخر وهو التعاقد مع منظمة متخصصة بـ **ISO 9000**<sup>56</sup> لإجراء تحليل للثغرات يشير إلى المتطلبات المحددة في أيزو **ISO 9001**. واختارت فينتام هذا الخيار، وأدى تحليل الثغرات المهنية إلى وضع قائمة بالوثائق التي يتعين إنتاجها (على سبيل المثال، إجراء لتلقي طلبات العملاء / المستفيدين ومعالجتها، وإجراء لرصد وقياس رضا العملاء).

قد يشكّل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نهجًا أوسع للتشخيص الذاتي لنظام إدارة الجودة على المستوى الوطني، أي بالمعنى الدقيق للكلمة، النجاح الخمسة المحددة في برنامج القدرات CW. ويسأل التشخيص الذاتي CW حول مدى جودة البرنامج فيما يتعلق بالاستراتيجية، والتعاون، وهيكل التوجيه، والعمليات، والتعلم والابتكار. يصف القسم الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ونموذج CW ما المقصود بكلمة «جيد» على مستوى البرنامج. فعندما يتم، على سبيل المثال، إنشاء هيكل توجيهي تشغيلي، يكون الهيكل نتيجة للتفاوض، وتشمل وظائف هيكل التوجيه التخطيط والتنسيق والسيطرة والاستراتيجية وإدارة الموارد وإدارة النزاعات والأهم من ذلك اتخاذ القرارات.

### تحديد أصحاب المصلحة في النظام الوطني لإدارة الجودة

ثمة عدد من أصحاب المصلحة في البرامج الوطنية الذين يتحملون المسؤولية لضمان الحفاظ على المعايير لحماية العامة، وضمان سلامة موقع العمل والالتزام بالعمود. ويشمل ذلك القطاع العام (في بعض الحالات شركات القطاع الخاص من خلال التعاقد من الباطن)، والجمعيات المهنية، والشركات المتعاقد معها من أجل التقييمات الخارجية إلخ. وينبغي تحديد هذه الجهات المعنية ومساهماتها بشكل واضح عند إعداد نظام إدارة الجودة على سبيل المثال.

#### مثال: أصحاب المصلحة في نظام إدارة الجودة في ألمانيا وأذربيجان

##### ألمانيا

بالنظر إلى برنامج طويل الأمد (كما في ألمانيا)، ثمة قسم فرعي من الضوابط لضمان الالتزام بالقوانين والمعايير:

- تقوم خلايا التخلص من الذخائر المتفجرة العامة (المدنية)، التي عادة ما تكون تابعة لوزارات الداخلية أو لسلطات البناء التابعة للسلطات الإقليمية، بعمليات تفتيش بعد الإزالة الفيزيائية للعينات من المناطق التي تم تطهيرها.
- تعنى أقسام ضبط الصحة والسلامة التابعة للسلطات المحلية بالجوانب المتعلقة بحماية عامة الناس، كالجوانب البيئية على سبيل المثال.
- تُعنى الجمعيات التجارية المهنية بحماية الموظفين والحفاظ على معايير الصحة والسلامة الصناعية.
- تقوم الأقسام داخل الوزارات الإقليمية التي تكلف بالمنقصات نيابة عن الحكومة الاتحادية والأقاليم بالتحقق من الالتزام بالمعايير التي وضعها قطاع البناء.
- تقوم الوزارات الإقليمية الأخرى بترخيص ومنح الشهادات لكبار الموظفين العاملين في مجال التخلص من الذخائر المتفجرة.<sup>57</sup>

بالإضافة إلى ذلك، تقوم بعض المنظمات مثل الجمعية الألمانية للفحص الفني TÜV 58 بإجراء الاختبارات المهنية على المواد والمعدات كالمركبات على سبيل المثال. وهي توفر المعدات التي تم اختبارها مع شهادات.

## أذربيجان

في أذربيجان، يعتبر المركز الوطني للأعمال المتعلقة بالألغام أي الوكالة الوطنية للإجراءات المتعلقة بالألغام في أذربيجان التابعة لمجلس الوزراء، المنفذ الرئيسي للخدمات. وتغطي هذه الوكالة إدارة الجودة، على سبيل المثال:

- الرصد الداخلي والخارجي لإجراءات السلامة، بما في ذلك الهدم
- جودة العمليات، بما في ذلك متابعة إجراءات التشغيل الموحدة وعينات ما بعد الإزالة
- اختبار المعدات والتحقق منها
- الخدمات اللوجستية
- الدعم الطبي
- التحقيق في الحوادث
- الاجتماعات الفنية من أجل التحسين، نظام المكافآت، إلخ..

يشمل أصحاب المصلحة وزارة حالات الطوارئ لإدارة الهدم، والتي تتضمن رصد تخزين المتفجرات وإجراء نقل المتفجرات، فضلاً عن التدريب ومنح الشهادات للأفراد. تقدم وزارة العمل والحماية الاجتماعية تعليمات السلامة وكتاب قانون العمل، وتقوم على سبيل المثال بعمليات التفتيش السنوية حول التأمين المناسب للعمال. تقدم الشرطة الدعم عبر مكالمات الطوارئ المركزية، وتقديم سهولة الوصول وردود الفعل للناس المتضررين.

يمكن أن يكون أصحاب المصلحة من داخل البرنامج أو خارجه. يتشارك أصحاب المصلحة الداخليين الهدف متوسط الأجل للبرنامج:

- يشكلون جزءاً من نظام التنسيق الأساسي.
- لديهم مصلحة في البرنامج؛ على سبيل المثال، المجموعات التي تتشارك الاحتياجات والقيم أو التي تنشط علناً بطريقة منظمة (مثل حقوق الضحايا أو أي مناصرة أخرى).
- يوفر الموارد المادية.
- وضعهم الاجتماعي ومعرفتهم جعلتهم مناسبين لتصميم وتخطيط وتنفيذ نظام إدارة الجودة.

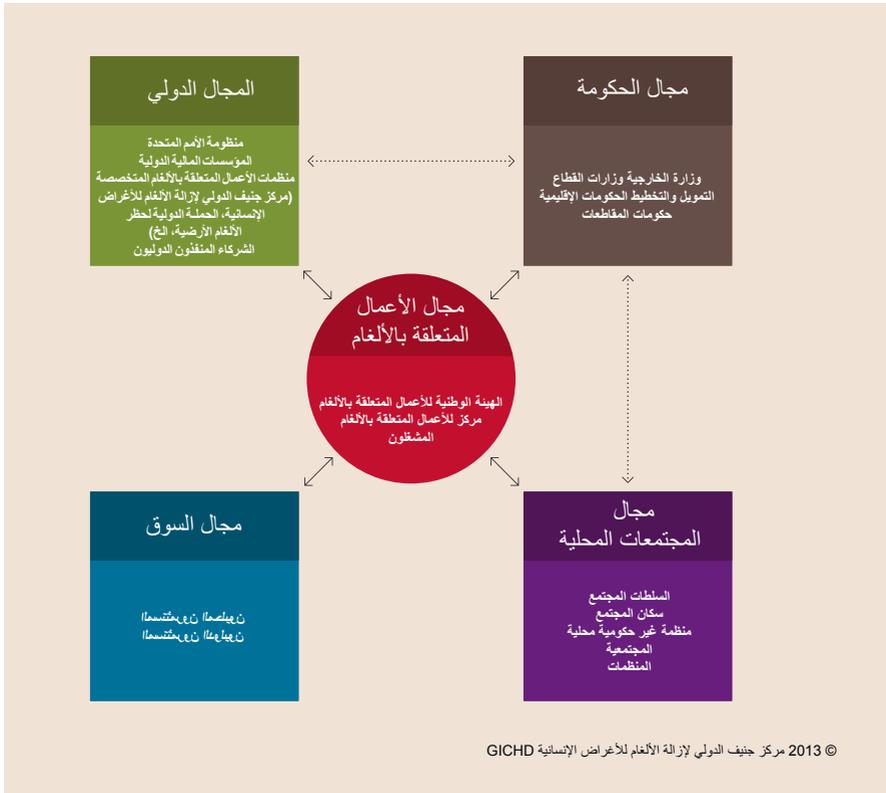
إن أصحاب المصلحة الخارجيين هم خارج نظام التنسيق الأساسي، ولا يتم الوصول إليهم من خلال أنشطة البرنامج، كما ليس لديهم أي مدخل مالي. ومع ذلك، قد يكون من المهم الحصول على معلومات عن الموارد التي يمكن تعيبتها للمساعدة في تحقيق أغراض البرنامج من أجل تعزيزه.

بشكل عام، كلما ازدداد عدد أصحاب المصلحة المشاركين، كلما صعبت إدارة البرنامج، وكلما ازدادت القيمة الملازمة لاعتماد أنظمة أو نماذج رسمية على مثال نموذج CW.

من الأدوات البسيطة والمفيدة لتحديد وتصور الجهات الفاعلة الرئيسية في نظام إدارة الجودة هي رسم خرائط أصحاب المصلحة. ويمكن أن يتم ذلك بجهد جماعي عبر استخدام الملحة العامة أدناه أو النموذج الموضح في النص.

### هيكلة الأعمال المتعلقة بالألغام

الرسم 8



## رسم خرائط أصحاب المصلحة

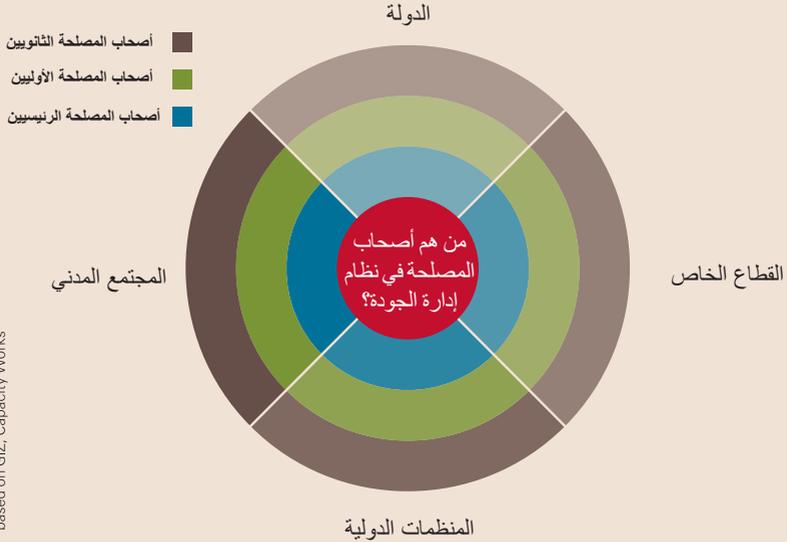
وينبغي أن يتم رسم خرائط أصحاب المصلحة من قبل مجموعة من الجهات الفاعلة الرئيسية في برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام بالإضافة إلى ذوي الخبرات الخارجية ذات الصلة. وينبغي أيضاً وجود مسهل. ويبدأ رسم الخرائط بسؤال محدد بوضوح على سبيل المثال: من هم أصحاب المصلحة في نظام إدارة الجودة الوطنية لدينا؟ قد يكون هذا السؤال مناسباً في مرحلة بدء نظام إدارة الجودة الوطنية. تقوم المجموعة بتحريك الأفكار بينما يكتب شخص واحد اسم كل من أصحاب المصلحة على ورقة ملاحظات لاصقة (post-it). يمكن للمجموعة أن تفكر في الجهات الفاعلة التي هي بالفعل جزء من نظام إدارة الجودة الوطنية، والجهات الفاعلة التي يجب أن تكون جزءاً من نظام إدارة الجودة في المستقبل. يمكن تحديد كل منهما بلون مختلف.

إذا كان البرنامج يعتمد أصلاً نظاماً متيناً، قد يكون السؤال المتعلق برسم الخرائط على الشكل التالي: كيف يمكننا تحسين التنسيق بين أصحاب المصلحة من أجل جعل الأعمال المتعلقة بالألغام أكثر كفاءة وفعالية في إدارة الجودة على مستوى البرامج؟ يكون هذا السؤال ذا أهمية خاصة على سبيل المثال عند الانتقال من ملكية الأمم المتحدة إلى الملكية الوطنية للبرنامج.

يقوم المسهل الذي ترشده المجموعة بتثبيت أوراق الملاحظات اللاصقة (post-it) الواحدة تلو الأخرى على رسم كالتالي:

### خريطة أصحاب المصلحة

الرسم 9



يفرّق الرسم البياني بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني والجهات الفاعلة الدولية. يتم وضع أصحاب المصلحة الرئيسيين في الحلقة الأولى، وأصحاب المصلحة الأوليين في الحلقة الثانية، وأصحاب المصلحة الثانويين في الحلقة الثالثة.

بعدها، يتعين على المجموعة أن تتخذ قرارًا حول حدود النظام: من وما ستتم تغطيته وما لن تتم تغطيته؟

في الواقع، إنّ القيود المفروضة على هذه الأداة هي واضحة: الخريطة هي الرأي الشخصي للمبدعين، وهي لقطة زمنية، مع تغير الفاعلين والعلاقات. ومع ذلك، يعتبر الحصول على اتفاق بين أصحاب المصلحة الرئيسيين على نطاق نظام إدارة الجودة في المستقبل خطوة أولى جيدة.

## المتطلبات القانونية

قد يحتاج نظام إدارة الجودة إلى ضمان تلبية مجموعة من المتطلبات القانونية. وقد يكون البعض على دراية من داخل قطاع الأعمال المتعلقة بالألغام، ولا سيما عندما تكون القوانين واللوائح الوطنية الخاصة بالصناعة قد أنشئت. ومع ذلك، فمن المرجح أن يكون هناك تشريعات أخرى، تنطبق على الأعمال المتعلقة بالألغام، يجب أن تكون المنظمات على بينة من وتلبية. ومع ذلك، فمن المرجح أن يكون هناك تشريع آخر ينطبق على الإجراءات المتعلقة بالألغام، والذي على المنظمات أن تكون على علم بها وملتزمة بها. ومن الأمثلة النموذجية قانون العمل، والسلامة والصحة المهنية، والقانون البيئي. قد يكون هناك أمثلة أخرى تبعاً للظروف والأوضاع السائدة داخل البلدان الفردية.

## معايير السلامة والصحة المهنية

وتعتبر السلامة والصحة المهنية (S&OH) من أحد الأمثلة التي وضعت فيها وزارة الزراعة المعايير العامة (السلسلة 10 من المعايير الدولية للإجراءات المتعلقة بالألغام) التي ينبغي على المنظمات والبرامج الالتزام بها للحد من المخاطر وتوفير بيئة عمل آمنة.

لتحقيق ذلك، يتعين على المدراء توفير:

- الإدارة الفعّالة والإشراف،
- ممارسات العمل الآمن،
- معدات مناسبة وفعّالة وأمنة،
- التدريب المناسب؛ و
- ومعدات الوقاية الشخصية الفعّالة.

وينبغي على السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام وأصحاب العمل إنشاء وصيانة نظم إدارة السلامة والصحة المهنية. وينبغي لهذه النظم التمييز بين الالتزامات والمسؤوليات على المستوى الوطني، وتلك المتعلقة بصاحب العمل والموظف على النحو المقترح في الاتفاقية C155 والتوصية R164 لمنظمة العمل الدولية ILO (المعايير المحددة التي تنظم ظروف العمل والسلامة).

وتشمل المسؤوليات الوطنية إنشاء نظام لإصدار أو الموافقة على القوانين ومدونات الممارسة وإجراءات التشغيل الموحدة حول السلامة والصحة المهنية التي تفسر:

- مسؤوليات أصحاب العمل: الحفاظ على سلامة مواقع العمل والمعدات والإجراءات؛
- مسؤوليات الموظفين: التنبيه والامتثال للتعليمات وارتداء معدات الوقاية الشخصية.

وقد تضع بعض المنظمات بطريقة موازية وإنما مرتبطة، نظم إدارة السلامة والجوانب البيئية لعملياتها، ولكن من الشائع في إطار الأعمال المتعلقة بالألغام إنشاء نظام متكامل واحد. والهدف الأساسي لنظام إدارة الجودة هو تلبية المتطلبات (تتضمن سياسة الجودة عادة التزاماً مكتوباً بالقيام بذلك). تحتاج البرامج والمنظمات إلى أن تكون واضحة في ما يتعلق بالمتطلبات القانونية المطلوبة وكيفية انعكاسها ضمن نطاق نظام إدارة الجود وتفصيله.

## أهمية الوضوح القانوني

قد يكون من الصعب تحقيق الكفاءة والفعالية من دون وضوح قانوني. ويحتاج صانعو القرار إلى إطار قانوني واضح وموثوق به إذا كان لديهم الثقة في القرارات التي يتخذونها والنتائج المترتبة على تلك القرارات. إذا كان الحادث ناجماً عن لغم غير منزوع من أرض مسلّمة، فمن سيتحمل المسؤولية؟ إذا كان المسؤول هو قائد فريق الدراسة أو التطهير، فإنه من المرجح أن يختار التطهير بنسبة 100% مقارنة مع أي استجابات أكثر فعالية أخرى، حتى لو وُقرت بيانات المسح أدلة كافية على أن لا حاجة إلى التطهير.

المسؤولية هي المسؤولية القانونية الناتجة عن سلوك المرء: يقال إن الشخص الذي يرتكب خطأ قانونيًا أو يخرق عقدًا أو يخيب الثقة هو المسؤول عن ذلك. وواجب الرعاية هو الذي يستحق للأخريين في أداء عمل أو نشاط معقد، ولكن من حيث المصطلحات الأساسية هو المعيار الذي يتوقع المرء أن يعامل به أثناء رعاية شخص آخر. وفي إزالة الألغام، هناك دائما خطر متبقي، أي الخطر المتبقي بعد تطبيق "كل الجهود المعقولة" لكشف أو إزالة أو تدمير جميع الألغام أو مخاطر مخلفات الحرب القابلة للإنفجار من منطقة محددة وحتى عمق محدد. ولكن ما الذي يحدد ما هي "كل الجهود المعقولة"؟ يجب تطبيق الإجراءات وتحديد المعايير، وإيضاح العقود.

في ما يلي بعض النقاط والاستنتاجات المتعلقة بالمسؤولية:

- من المهم أن تقوم السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA)، نيابة عن الحكومة، بتطوير سياسة تفصل جوانب المسؤولية، بما في ذلك تحويل المسؤولية من مشغل إزالة الألغام إلى الحكومة أو المجتمع المحلي بعد تلبية المعايير المحددة مسبقًا.
- ينبغي توضيح مدى المسؤولية المدنية عن أي إهمال من جانب مشغلي الأعمال المتعلقة بالألغام في المعايير الوطنية (ويمكن القول أيضاً بالتشريعات الوطنية). تعتمد مسؤولية مشغلي إزالة الألغام عادة على الإهمال، على الرغم من أنه في بعض النظم القانونية، ثمة مسؤولية صارمة لتنفيذ أنشطة خطيرة. يشكل كلا الخيارين حلولاً حيوية.
- فإن التشريع الذي ينص على المسؤولية الصارمة للدولة في جميع الحالات، أو في الحالات التي تعلن فيها الدولة أراضي معينة خالية من الألغام، سيتجنب التقييم المعقد عموماً للإهمال / السلوك الشائن. لذلك، قد يكون هذا أكثر فعالية من حيث التكلفة بشكل عام.
- ينبغي أن تملك السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام معايير متينة لتسليم الأرض التي تم تطهيرها. وينبغي لهذه المعايير أن تحدد بالضبط النقطة التي يتم فيها تسليم مسؤولية المشغل إلى السلطة. وينبغي تفصيل المعايير الوطنية إلى مستوى المعلومات التي سيتم جمعها ومراجعتها كجزء من تسليم الأرض التي تم تطهيرها. وينبغي أن تتضمن هذه المعايير أيضاً كيفية تخزين هذه المعلومات ومدة تخزينها.
- يجب أن تكون ثمة قواعد واضحة للحصول على تعويضات بما في ذلك إجراءات ومستويات التعويض التي تلي أي حوادث تحدث في المناطق التي سبق تطهيرها ثم قبولها وتسليمها إلى السلطة.<sup>60</sup>

## الإجراءات

1. تنفيذ التشخيص الذاتي على مستوى البرنامج/ المنظمة
2. التفكير باستخدام مستشار ISO 9000
3. التفكير باستخدام نموذج CW على مستوى البرامج
4. إجراء تحليل أصحاب المصلحة
5. تحديد المتطلبات القانونية والمعايير المعمول بها



## الخطوة الثالثة

### تحديد احتياجات الأطراف المعنية

وبمجرد فهم أصحاب المصلحة أو الأطراف المعنية لبرنامج ما بشكل جيد ووضع خرائط لها، يجب تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة. وهذا يشير إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية المتوقعة. يجب الأخذ بعين الاعتبار أنّ توقعات العملاء تقع في وسط مثلث الجودة إلى جانب القوانين والمعايير، كما هو موضح في المقدمة، والتركيز على رضا العملاء هو أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة.

إن النهج الأسهل لتحديد الاحتياجات هو تجميع قائمة كما في الجداول أدناه. فمن الضروري تبادل المعلومات، أي التحدث إلى أصحاب المصلحة، مثل المستخدمين النهائيين والمستفيدين، وسؤالهم عن احتياجاتهم. ويمكن أيضاً أن يتم ذلك على شكل دراسة، وينبغي دعمها ببحوث حول الخلفية.

تعرف أيزو **الجهة المعنية** على أنها 'شخص أو مجموعة لها مصلحة في أداء أو نجاح منظمة ما'<sup>61</sup>. في الأعمال المتعلقة بالألغام، يمكننا توسيع التعريف ليشمل منظمة أو برنامجاً. إن المصطلح المعادل في لغة التنمية هو **صاحب المصلحة**. وتشمل الأمثلة العملاء والمالكين والأشخاص داخل المنظمة والموردين والجهات المانحة والشركاء أو المجتمع. ولأيزو **ISO** تعريف محدد **للعلاء** وهو: 'منظمة أو شخص يتلقى منتجاً'. يمكن للعميل أن يكون مستهلكاً أو زبوناً أو مستخدماً نهائياً أو بائعاً أو مستفيداً أو شريكاً، كما يمكن للعميل أن يكون من داخل المنظمة أو البرنامج أو من خارجها.<sup>62</sup> إن قسم العمليات في منظمة ما هو، على سبيل المثال، عميلاً داخلياً لقسم إدارة المعلومات، واجتماع الدول الأطراف في معاهدة حظر الألغام المضادة للأفراد **APMBC** يمكن أن يكون العميل **الخارجي** لبرنامج وطني للأعمال المتعلقة بالألغام.

### توقعات الجهات المعنية من وجهة نظر المنظمة غير الحكومية / مدير الشريك المنفذ

التوقعات	الجهة المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة طلبات الإزالة في الوقت المناسب</li> <li>• نظام شفاف وشامل لتحديد الأولويات</li> <li>• أرض آمنة مئة في المئة مسلمة للاستخدام المقصود</li> <li>• التوعية من مخاطر الألغام في الوقت المناسب وبطريقة تستهدف التهديد / المشكلة، وتسليمها بطريقة تتناسب مع العمر / الجنس</li> <li>• تقييم جوانب الضعف <b>VA</b> في الوقت المناسب وبطريقة تستهدف احتياجات المجموعات العمرية/الجنسية المختلفة</li> </ul>	المستفيدون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل وفقاً للمعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام وإجراءات التشغيل الموحدة المعتمدة</li> <li>• إعداد تقارير دقيقة عن الأنشطة والمخرجات والمحصلة</li> </ul>	مركز الأعمال المتعلقة بالألغام (MAC)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات آمنة وفعالة وكفوءة</li> <li>• تقارير دقيقة حول الأنشطة والمخرجات والمحصلة</li> <li>• أثر اقتصادي واجتماعي مستدام</li> <li>• الشفافية والأمانة المالية</li> </ul>	<p>مانحو المنظمة- إن وجدوا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة طلبات التطهير في الوقت المناسب</li> <li>• نظام شفاف وشامل لتحديد الأولويات</li> </ul>	<p>السلطات الوطنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة طلبات التطهير في الوقت المناسب</li> <li>• نظام شفاف وشامل لتحديد الأولويات</li> </ul>	<p>السلطات المحلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وظيفة آمنة وتقدير وراتب وبيئة عمل ملائمة، والتدريب/ تطوير القدرة للحصول على فرص عمل في المستقبل، وعدم التمييز في موقع</li> </ul>	<p>موظفو المنظمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات آمنة وفعالة وكفوءة</li> <li>• إعداد تقارير دقيقة حول الأنشطة والمخرجات والمحصلة</li> <li>• أثر اقتصادي واجتماعي مستدام</li> <li>• الشفافية والأمانة المالية</li> </ul>	<p>مقر المنظمة الرئيسي/ المجلس/ المجلس التأسيسي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتباع الاستراتيجية الوطنية</li> <li>• قبول السلطات الوطنية</li> </ul>	<p>هيئة الأعمال المتعلقة بالألغام</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حماية البيئة، والسلوك الأخلاقي، والامثال للفانون، وإعلاء مبدأ "الحماية من الأضرار"</li> </ul>	<p>المجتمع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنفعة المتبادلة والتعاون والثقة والاستمرارية</li> </ul>	<p>الموردون والشركاء</p>

## توقعات الجهات المعنية من وجهة نظر مدير مركز الأعمال المتعلقة بالألغام

التوقعات	الجهة المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الخدمات مثل الاعتماد وتنفيذ المهام وضمان الجودة، ومراقبة الجودة</li> <li>• تنسيق أصحاب المصلحة</li> <li>• التصرف كمنقطة محورية للسلطات الوطنية</li> <li>• استعراض اللوائح القانونية</li> <li>• المحافظة على قاعدة بيانات قومية للأعمال المتعلقة بالألغام وتبادل المعلومات</li> </ul>	الشركاء المنفذون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد تقارير دقيقة حول التقدم المحرز في البرنامج</li> <li>• الطلبات في الوقت المناسب لتلبية الاحتياجات المحددة</li> </ul>	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات فعالة وكفوءة</li> <li>• إعداد تقارير دقيقة عن الأنشطة والمخرجات والمحصلة</li> <li>• أثر اقتصادي واجتماعي مستدام</li> <li>• الشفافية والأمانة المالية</li> </ul>	مانح (و) مركز الأعمال المتعلقة بالألغام
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات فعالة وكفوءة</li> <li>• إعداد تقارير دقيقة عن الأنشطة والمخرجات والمحصلة</li> <li>• أثر اقتصادي واجتماعي مستدام</li> <li>• الشفافية والأمانة المالية</li> <li>• معالجة طلبات التطهير في الوقت المناسب</li> <li>• نظام شفاف وشامل لتحديد الأولويات</li> </ul>	السلطات الوطنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة طلبات التطهير في الوقت المناسب</li> <li>• نظام شفاف وشامل لتحديد الأولويات</li> </ul>	السلطات المحلية

<ul style="list-style-type: none"> <li>وظيفة آمنة وتقدير وراتب وبيئة عمل ملائمة، والتدريب/ تطوير القدرة للحصول على فرص عمل في المستقبل، وعدم التمييز في موقع العمل</li> </ul>	موظفو المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة الاستراتيجيات وخطط العمل الوطنية</li> <li>متابعة الأهداف المتفق عليها</li> <li>إعداد تقارير دقيقة</li> </ul>	هيئة الأعمال المتعلقة بالألغام
<ul style="list-style-type: none"> <li>حماية البيئة والسلوك الأخلاقي والامتنال للقانون</li> <li>ترك الهيكلية المستدامة بعد التحول إلى الملكية الوطنية لمعالجة المشكلة المتبقية</li> </ul>	المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> <li>المنفعة المتبادلة، والثقة بالتعاون والاستمرارية</li> </ul>	الموردون والشركاء

## على مستوى البرنامج

التوقعات	الجهة المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>سهولة الوصول لطلب المساعدة</li> <li>معالجة طلبات التطهير في الوقت المناسب</li> <li>نظام شفاف وشامل لتحديد الأولويات</li> <li>أرض آمنة مئة في المئة مسلمة للاستخدام المقصود</li> <li>التوعية من مخاطر الألغام في الوقت المناسب وبطريقة تستهدف التهديد/ المشكلة، وتسليمها بطريقة تتناسب مع العمر/ الجنس</li> <li>مساعدة الضحايا في الوقت المناسب وبطريقة تستهدف احتياجات المجموعات العمرية/ الجنسية المختلفة</li> <li>سهولة الوصول إلى آلية فعالة للشكاوى/ ردود الفعل</li> </ul>	المستفيدون
<ul style="list-style-type: none"> <li>الوفاء بالتزامات المعاهدة في الوقت المناسب</li> <li>إعداد تقارير دقيقة عن التقدم المحرز نحو الوفاء بالالتزامات</li> </ul>	الدول الأعضاء في معاهدة حظر الألغام المضادة للأفراد APMBC واتفاقية الدخانز العنقودية CCM

<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات فعالة وكفوءة</li> <li>• إعداد تقارير دقيقة عن الأنشطة والمخرجات والمحصلة</li> <li>• أثر اقتصادي واجتماعي مستدام</li> <li>• التوقعات أعلاه إذا كان المانح إحدى الدول الأعضاء في معاهدة حظر الألغام المضادة للأفراد</li> </ul>	<p>المانحون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة طلبات التطهير في الوقت المناسب</li> <li>• نظام شفاف وشامل لتحديد الأولويات</li> </ul>	<p>السلطات الوطنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السماح للبرامج الأخرى بالاستفادة من الدروس المستفادة من هذا البرنامج</li> </ul>	<p>قطاع الأعمال المتعلقة بالألغام على المستوى الدولي</p>

يُتَّصل رضا العملاء (أو الجهات المعنية) **بتصورهم** أن متطلباتهم قد تمَّت تلبيةً. فمن الممكن تمامًا تقديم منتج (مثل الأراضي المسلمة) يلي المتطلبات المنصوص عليها وإنما يرفض العميل (مستخدم الأرض) استخدامها. **فتصورهم** هو أن الأرض لا تلبية متطلباتهم (من ناحية السلامة). على سبيل المثال، في منطقة تقع على مشارف جوبا، جنوب السودان، تم تحرير إحدى الأراضي في منتصف العام 2010 وتسليمها إلى أحد قادة المستوطنين المقيمين في المنطقة. في حين أُبلغ مشغل الألغام / مخلفات الحرب القابلة للانفجار بعض الأسر بالقرب من الأرض المسلمة أن الأرض آمنة للاستخدام، لم يتم إبلاغ بعض الأسر والقادة الآخرين عن وضع الأرض. ونتيجة لذلك، شعر عدد من أفراد المجتمع أن الأرض هي غير آمنة وتجنبوا عبور بعض أقسامها لعدة أشهر بعد التسليم<sup>63</sup>. وبطريقة مشابهة، عند تقييم احتياجات الجهات المعنية، من المهم توضيح ما هو ممكن، أي ما يمكن تحقيقه بشكل **معقول**.

غالبًا ما لا تكون **الحاجة** هي نفسها **الرغبة** - قد ترغب إحدى الجهات المعنية بتطهير مساحة كبيرة من الأرض بالكامل، ولكن إذا كانت **الحاجة** إلى تطهير منطقة أصغر بكثير (حيث التلوث موجود بالفعل)، إذ لن يكون فعالاً وربما مكلفًا بشكل محتمل تطهير الأراضي التي لا تتطلب ذلك. هذا يعزز أهمية استشارة مجموعة كاملة من أصحاب المصلحة- النساء والفتيات والفتيان والرجال- على مستوى المجتمع المحلي لزيادة جودة وملاءمة المعلومات التي تم جمعها وإبلاغ القرارات الفعالة من حيث التكلفة حول الإلغاء وتحرير الأراضي من خلال المسح والتطهير.

إن موازنة المتطلبات والتوقعات المطلوبة مع ما هو عملي ومعقول هو جزء مهم من عملية تطوير نظام إدارة الجودة. لا توجد نقطة تسليم منتج يرفضه المستفيد أو الطرف المعني. ويعدّ تطوير واتفاق التفاهم المشترك وقبول الاحتياجات المحددة أمرًا ضروريًا لمواصلة تطوير نظام إدارة الجودة.

الخطوات التالية هي:

- التأكد من أن أهداف المنظمة أو البرنامج ترتبط باحتياجات الجهات المعنية وتوقعاتهم.
  - نقل احتياجات وتوقعات الجهات المعنية على نطاق المنظمة أو البرنامج.
  - ضمان اتباع نهج متوازن عند تلبية التوقعات المختلفة للأطراف المعنية مثل المالكين والموظفين والموردين والممولين والمجتمعات المحلية والمجتمع ككل.
- في سياق إدارة دورة المشروع / الإدارة القائمة على النتائج، الرسالة واضحة: حتى لو كنا ننفق أموال المانح / دافعي الضرائب، لا نزال ملزمين بتحقيق أفضل نوعية لجميع الجهات المعنية.

## الإجراءات

1. تحديد احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم والتوافق عليها
2. التأكد من أن أغراض البرنامج / المنظمة ترتبط باحتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
3. نقل الأغراض واحتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم على نطاق المنظمة
4. استخدام نهج إدارة دورة المشروع / الإدارة القائمة على النتائج لتأكيد الروابط بين المنظمة ومخرجاتها والمحصلات المرجوة واحتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.



## الخطوة الرابعة

# القيادة ومشاركة الناس

يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة وخطوط السلطة الرسمية في البرنامج والمنظمة. فيكون واضحاً من المسؤول عن أي نشاط وقرار، وخصوصاً ما بين الوزارات، كما وضمن المنظمة.

يرتكز أي نظام إدارة للجودة QMS على توافر المعلومات الدقيقة والحديثة لكي يعمل بشكل فعال. يجب تحديد المشاكل (عدم المطابقة) والإبلاغ عنها والتعامل معها، وعلى المؤشرات أن تركز على المدخلات الموثوقة، وعلى المراجعات أن تأخذ بعين الاعتبار التعليقات المزججة من العملاء والجهات المعنية. ستحدّد قيادة المنظمة أو البرنامج الى حدّ كبير مدى وجود نظام إدارة الجودة QMS في محيط عملي مفتوح وصادق وشفاف. وستكون المشاكل مخفية بغياب هذه القيادة، والمؤشرات والإجراءات مشوّهة، والحقائق المزججة مهملة: ولن يعمل نظام إدارة الجودة QMS.

سيعمل نظام إدارة الجودة من أجل العمل بفعالية إذا لم يكن هناك التزام من الإدارة العليا للمنظمة (أو أصحاب المصلحة الرئيسيين في برنامج) نحو إنشاء وتحسين مستمر للجودة. إحدى الأدوات الأساسية لوصف هذا الالتزام وإيصاله هي سياسة الجودة.

### صياغة سياسة الجودة والأغراض

السياسة هي مبدأ أو قاعدة لتوجيه القرارات وإحراز النتائج الرشيدة. إنها بيان النوايا أو الالتزام، عبر تقديم إطار لتحديد الأغراض. يمكن أن يرغم القانون على تصرّف معين أو يمنعه. أمّا السياسة فتوجّه الإجراءات على نحو يُحرز غالباً النتيجة المرجوة.

إن سياسة الجودة تحدّد النوايا العامة وتوجّهات المنظمة في ما يتعلّق بالجودة كما تعبّر عنها الإدارة العليا<sup>64</sup> وتقدّم إطاراً لإنشاء أغراض الجودة ومراجعتها.

يجب أن تتوافق سياسة الجودة وأغراضها مع المعايير المطبّقة (المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS والمعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام NMAS وقانون وطني مناسب آخر) وأن تعكس توقعات الجهات المعنية.

كما تهدف إلى تقديم التركيز على توجيه البرنامج أو المنظمة في ما يتعلّق بالجودة، وعلى إظهار الالتزام بالإدارة وعلى التشجيع على صنع القرار اللامركزي. تحدّد سياسة الجودة وأغراضها النتائج المرجوة وتساعد في توجيه الموارد لتحقيق هذه النتائج.

إنّ تطوير سياسة الجودة هي من مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة العاملة أو الشركة، والهيئة المنتدبة (مركز الأعمال المتعلقة بالألغام MAC والسلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام NMAA على سبيل المثال) على مستوى البرنامج.

تقدم أيزو 9001 (ISO 9001) المتطلبات الأساسية لسياسة الجودة. ويجب أن:

- تكون مناسبة للمنظمة
- تتضمن التقيّد بالامثال للمتطلبات
- تتضمن التزام بتحسين مستمر لنظام إدارة الجودة QMS
- تأمين إطار لإنشاء أهداف الجودة ومراجعتها
- يتم إيصالها وفهمها ضمن المنظمة
- تتم مراجعتها من أجل الملاءمة المستمرة

يمكن أن تقدّم سياسة تطوير برامج الأعمال المتعلقة بالألغام فرصةً لمعالجة الأوجه الإضافية لنظام الأعمال المتعلقة بالألغام على مستوى المنظمة أو البرنامج حسب اللزوم. على سبيل المثال:

- ما هي الحواجز التي تعيق صنع القرار؟
- كيف تساعد السياسة في تخطّي هذه الحواجز؟
- ما هو دور المعايير ضمن عملية صنع القرار؟
- هل يجب أن تُذكر بعض الأدوار والمسؤوليات بوضوح في السياسة؟
- هل تشجّع السياسة على استعمال أدوات إدارة الجودة؟

قد تتضمن بعض الاعتبارات الأخرى:

- كيف سيتم مراجعة السياسة والحفاظ عليها؟
- كيف سيتم نشر السياسة خارجياً أو جعلها متوافرة علنياً لتعزيز التواصل مع جهات فاعلة أخرى والعالم الأوسع؟

يجب أن تُحدّد السياسات من أجل توجيه المنظمات وتشغيلها كما على مستوى البرنامج. يجب أن تمثل كلّ سياسة لسياسات وقواعد وقوانين على مستوى أعلى. قد تختلف أغراض السياسات لكن يجب أن تتماشى هذه الأغراض مع بعضها.

على مستوى البرنامج تطلب السياسات الدعم والمساندة من أصحاب المصلحة الرئيسيين (أو الجهات المعنية). أما على مستوى المنظمة فالسياسات مطلوبة في مركز الأعمال المتعلقة بالألغام MAC وفي المنظمات العاملة.<sup>65</sup>

على أهداف الجودة أن تتماشى مع سياسة الجودة والالتزام بالتحسين المستمر. ويجب أن تكون **نكية**: محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وملائمة ومحددة الزمن. يمكن أن تتضمن الأمثلة أهداف تتحقق مرة واحدة مثل "الحصول على شهادة وفق متطلبات الأيزو ISO 9001:2008 بحلول ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠١٤"، أو أهداف راهنة مثل "إرسال ردّ أولي حول الاستعلامات والطلبات خلال يومي عمل بعد استلامها". على تحقيق أهداف الجودة أن يؤثر بشكل إيجابي على جودة المنتج وعلى الأداء والأمان المالي وعلى كفاءة وفعالية العمليات (ما يعكس مكوّنات الجودة الأساسية من **سرعة وتكلفة منخفضة وحالة جيدة**). ويجب أن يؤدي الى رضا وثقة الجهات المعنية.

تكمل أغراض النوعية أغراض البرنامج والمنظمة الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالنمو والتمويل والبيئة والسلامة والصحة المهنية، ويمكن أن ترتبط بها.<sup>66</sup>

## تحديد الأدوار والمسؤوليات

**مسؤولية الإدارة العليا** هي جانب أساسي من نظام إدارة الجودة (QMS). يعمل نظام إدارة الجودة (QMS) على نحو فعال إذا قامت الإدارة العليا بالقيادة والعمل وبخلق بيئة يكون كل الأفراد فيها معنيين بشكل كامل وملتزمين بمبادئ إدارة الجودة QM. تتضمن مسؤوليات الإدارة العليا:

- إنشاء سياسة الجودة وأغراض الجودة التابعة للمنظمة أو للبرنامج والحفاظ عليها
  - تعزيز سياسة الجودة وأغراض الجودة من خلال المنظمة أو البرنامج لزيادة النوعية والتحفيز والمشاركة
  - توفير التركيز على متطلبات العملاء من خلال المنظمة أو البرنامج
  - التأكد من تنفيذ العمليات المناسبة بهدف:
    - ◀ تحقيق متطلبات العملاء وجهات معنية أخرى
    - ◀ تحقيق أغراض الجودة
  - التأكد من إنشاء نظام فعال وكفوء لإدارة جودة QMS وتنفيذه والحفاظ عليه من أجل تحقيق أغراض الجودة هذه
  - التأكد من توافر الموارد الضرورية
- ومراجعة نظام إدارة الجودة QMS وتحسينه باستمرار.<sup>67</sup>

فالجودة ليست من مسؤولية شخص واحد يدعى مدير الجودة أو قسم إدارة الجودة؛ إنما هي من مسؤولية كل موظف في الفريق أو صاحب مصلحة رئيسي في البرنامج ضمن العمليات التي يعمل فيها. ويكمن دور مدير الجودة في هذا السياق في إعداد نظام إدارة الجودة (QMS) ومراقبته وتحسينه باستمرار - بناء لطلب الإدارة العليا وبدعم منها. يجب على مدير الجودة أن يكون واضحًا بأن إدارة الجودة ليست عملية فقط وأنها لا تعني قيام أحد الموظفين بمراقبة الآخرين على المستوى الداخلي.

وبمجرد تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في النظام الوطني (أنظر الخطوة الثانية)، يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بالانتداب أو بموجب القانون الوطني (أو في حال غيابهما تقدّم المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) (المزيد من التوجيهات).

ينطبق مبدأ الأدوار والمسؤوليات الواضحة على جميع المستويات، بما فيها مستوى البرنامج أو المستوى الوطني، ومستوى المنظمة، كما في العمليات الفردية. مما يدلّ إلى الخطوة التالية، أي تحديد العمليات الرئيسية.

## الإجراءات

1. صياغة سياسة الجودة وأغراض الجودة

2. تحديد الأدوار والمسؤوليات

## الخطوة الخامسة

# تحديد العمليات الرئيسية ووضع الخرائط لها

العملية هي "مجموعة نشاطات مترابطة أو متفاعلة تحوّل المدخلات إلى مخرجات".<sup>68</sup>

تتكوّن الأعمال المتعلقة بالألغام من عدّة عمليات مترابطة ومختلفة. الجزء الأساسي في تطوير نظام إدارة جودة فعال (QMS) هو تحديد العمليات البارزة المرتبطة بدور المنظمة أو البرنامج ووصفها. إن مبدأ إدارة الجودة الأساسي والعملية هو تحقيق الثقة بجودة ناتج العملية عبر كسب الثقة بمدخلات هذه العملية بما فيها النشاطات.

لكي تعمل المنظمات أو البرامج بشكل فعال عليها أن تحدّد عدة عمليات مترابطة ومتفاعلة وتديرها. غالبًا ما يشكّل مُخرج عملية واحدة المدخل إلى عملية أخرى.<sup>69</sup>

لا طالما تمتعت بعض العمليات بأهمية رفيعة ضمن نظام إدارة الجودة المتعلق بالألغام، وخاصةً الأمثلة التشغيلية الواضحة بما فيها:

- تطهير الأراضي
- المسح غير التقني
- والمسح التقني

لكن ثمة عدة عمليات أخرى تدخل في صلب العمليات التشغيلية أو تتابعها بما فيها:

- التوظيف واختيار الموظفين
- التدريب
- عملية الشراء
- التدمير والتخلص
- التوعية بمخاطر الألغام
- مساعدة الضحايا
- ووضع الأولويات

بالإضافة إلى عمليات أخرى، أكثر أو أقل أهمية، حسب الظروف والشروط الموجودة ضمن البلدان والبرامج والمشاريع الفردية.

تحديد هذه العمليات الهامة للمنظمة أو للبرنامج هو جزء مهم من المراحل الأساسية لتطوير نظام إدارة الجودة QMS، ويجب أن يتمّ بمستوى مناسب من الجهد والمشاركة. العمليات الهامة هي على الأرجح تلك التي:

- ترتبط مباشرةً بتوصيل المنتجات أو المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين
- تؤمن المدخلات للعمليات المرتبطة مباشرةً بتوصيل المنتجات أو المنافع
- تعتبر مهمة للعمل العام والفعال للمنظمة/للبرنامج

إن القرارات حول العمليات التي يجب معالجتها باعتبارها هامة هي مسألة حكم، وأفضل طريقة لمعالجتها هي عبر نقاش حازم وعميق ضمن المنظمة / البرنامج أو دونها، مثل الأوجه العديدة الأخرى لإدارة المشروع والإدارة التنظيمية.

## المدخلات والمخرجات

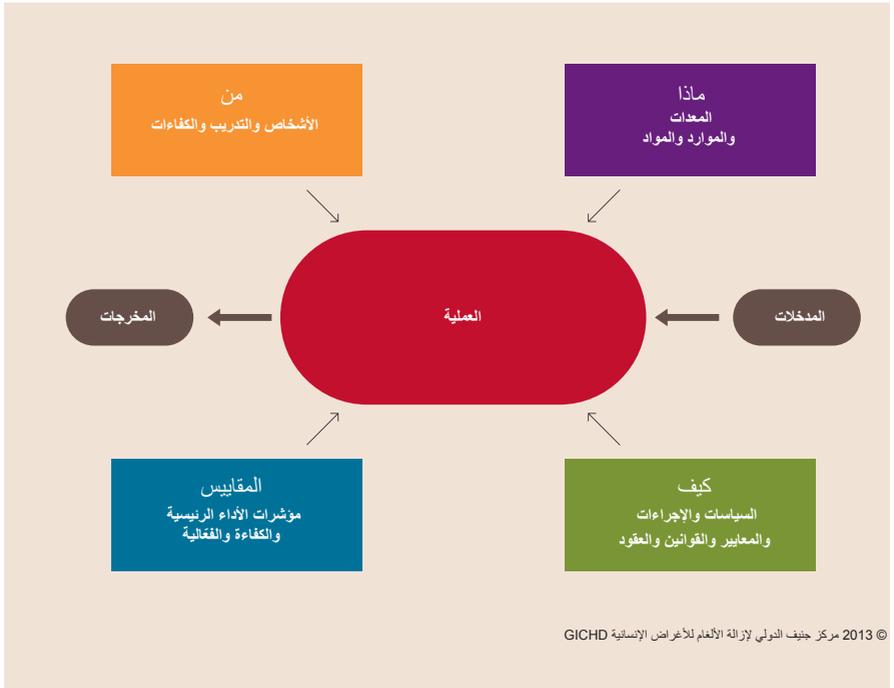
ثمة تنوع واسع في مدخلات العمليات المتعلقة بالألغام (MA)، فهي تقع بشكلٍ عام (وليس على سبيل الحصر) ضمن عدد صغير من الفئات:

- عناصر "ماذا": المعدات والموارد والمواد
- عناصر "من": الأشخاص والتدريب والكفاءات
- عناصر "كيف": السياسات والإجراءات والمعايير والقوانين والعقود
- عناصر "المقاييس": مؤشرات الأداء الأساسية والأعراض والكفاءة والفعالية

إنّ التدريب هو مثال نموذجي لعملية هامة موجودة في جميع المنظمات والبرامج المتعلقة بالألغام (MA). **المدخل** الأولي في هذه الحالة هو المتدربون، الذين ستحوّلهم العملية التدريبية إلى **مُخرج** - أي أفراد كفويين لأداء مهمات أو وظائف أو مسؤوليات محددة إضافية. لكن لكي تكون العملية فعّالة تؤخذ العديد من المدخلات الأخرى

مخطط "السلفاء"

الرسم 10



بعين الاعتبار:

- المعدّات - الملائمة لاحتياجات الدورة والصالحة للاستخدام
- أفراد آخرون - المدربون، ومدراء التدريب، وربما مورّدو الأغذية وموظفو الشراء، وجميع الذين تُطلَب منهم الكفاءة لأداء وظائفهم من أجل إنجاح التدريب
- خطط التدريب، ومخططات الدروس، وتعليمات تشغيل المعدات، والمنهاج، وأوراق الامتحان، والمعايير
- والمقاييس - مؤشرات الفعّالية مثل علامات النجاح في نهاية امتحانات الدورة، ومؤشرات الكفاءة مثل معدات النجاح والتكلفة للطالب.

قد تختلف التفاصيل، ولكن في كل حالة، إذا كان أصحاب المصلحة لديهم الثقة في النساء والرجال الذين يكملون الدورة بنجاح، فعليهم الوثوق بأن المدخلات والنشاطات الأساسية قد تمّ تحديدها أيضاً وأنها خاضعة بحدّ ذاتهم لإدارة جودة فعّالة (QM).

ارتكزت صناعة الأعمال المتعلقة بالألغام تاريخياً على مُخرج عملية واحدة - الأرض المطهّرة من الألغام. ومع تطوّر هذه الصناعة توسّع هذا التركيز للإقرار بأن ثمة عدّة مخرجات مهمّة أخرى للعمليات ضمن الأعمال المتعلقة بالألغام. وهي تتضمن:

- الأراضي المحررة جميعها، إن تمّ تقييمها بأنها لا تشكّل أي خطر أو تمّ إلغاؤها أو تخفيضها أو تطهيرها بشكلٍ فعال في خلال عمليات تحرير الأرض.
- المعلومات - تقارير المسح، وسجّلات العمليات، ومؤشرات الأداء، وسجّلات الأفراد، إلخ
- الأفراد - لدى إنهاءهم عمليات التطوير والتدريب
- المعدّات - من عمليات الشراء
- والعديد من المسائل الأخرى المرتبطة بعمليات مختلفة ذات صلة بالأعمال المتعلقة بالألغام.

يجب أن تستفيد كل عملية من نشاطات ضمان الجودة QA (النجاح والجودة المبنين مسبقاً في العمليات) ومراقبة الجودة QC (التأكد من أن ما استُلم هو المطلوب). لا تقل أهمية التأكد من تلبية التقرير أو الشخص المدرب للمتطلبات عن التأكد من استجابة الأراضي المسلمة لمتطلباتها.

ينبغي أن يكون لكل عملية تم تحديدها على أنها مهمة بالنسبة للمنظمة / البرنامج، مُخرَجًا واحدًا على الأقل مرتبطًا بها. العملية التي لا تتمتع بمُخرج واضح ليست تكون في الواقع ليست عملية أو تتطلب المزيد من الإهتمام لتحديد المُخرج. ومن الضروري وجود تعريف واضح للمُخرج (والمطلبات المرتبطة به) إذا كان من المقرر أن يتم تنفيذ إدارة الجودة.

## مدخلات العملية - المناقصات والعقود

ويؤثر التعاقد مع موردين مختصين وكفؤين (موردي المعدات أو التدريب أو الخدمات التقنية) تأثيرًا مباشرًا على نوعية المدخلات الهامة للأعمال المتعلقة بالألغام.

على الوكالة المتعاقدة أن:

- تأخذ بعين الاعتبار جوانب الجودة في جميع مراحل عملية الشراء؛
- تطبق إجراءات ضمان الجودة (QA) ومراقبة الجودة (QC) الداخلية الخاصة بها ضمن المنظمة؛
- تضع متطلبات إدارة الجودة (QM) في مستندات المناقصة؛
- تأخذ بعين الاعتبار كيفية تسجيل أنظمة إدارة الجودة (QM) في العروض؛
- تطبق أنظمة إدارة الجودة (QM) لمراقبة تنفيذ العقد على الأرض؛
- تُنشئ بنية لإدارة الجودة (QM) كما ينبغي؛
- تستفيد من الشهادات والاختبارات الموجودة؛

على الطرف المتعاقد أن:

- يعالج جوانب الجودة في جميع مراحل إعداد العرض؛
- يُنشئ عمليات داخلية لإدارة الجودة (QM) من أجل تنفيذ العقد وإدارته؛
- يقدم منهجيات شاملة لإدارة الجودة (QM) في العروض التقنية؛
- يتأكد من امتثال العقد في ما يخص إدارة الجودة (QM) في خلال التنفيذ.<sup>70</sup>

## وصف العمليات

لكل عملية:

- مصمّم (الفرد أو الفريق المسؤول عن تعريفها ووصفها)
- منقّذون (الذين يقومون بالوظائف العملية الموصوفة في العملية)
- ومالك (الفرد المسؤول عن نجاح تنفيذ العملية وفعاليتها)

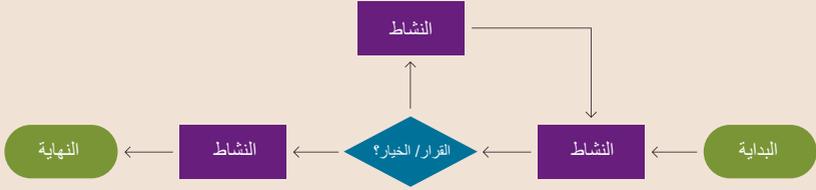
ويجب أن تشارك جميع الأطراف في وصف العملية.

يجب أن يفهم المصمّمون بوضوح الغرض من العملية ونطاقها وجوانبها العملية. على المنقّذين الوثوق بأنّ العملية ممكنة عملياً وأنها تعكس حقيقة ما يحدث بشكلٍ معقول. وعلى المالك الوثوق بأنّ العملية الموصوفة ستكون فعّالة على الأرجح (تحقّق ما هو مفترض) وبأنه من الممكن فهم الكفاءة وإدارتها (استعمال الموارد) ضمن العملية.

ويتيح جمع جميع الأطراف معاً (وربما الأطراف الأخرى المعنية بأداء العملية) فرصة ممتازة لاكتساب فهم مشترك للعملية وإرساء أساس الثقة المستقبلية في تنفيذها. ويمكن أن يكون ذلك مفيداً بشكل خاص عندما تشمل العمليات، الإدارات داخل المنظمة (غالباً ما تكون مصدرًا لسوء الفهم والريبة) أو حتى بين المنظمات في البرنامج.

يمكن وصف العمليات بعدد من الطرق – بالبيانات النصيّة البسيطة واستعمال الجداول الزمني (GANTT charts) والخرائط الذهنية (Mind Maps) وأدوات أخرى. ينبغي أن يتطلّع المدراء على مختلف الاحتمالات المتوافرة، لكنّ الأداة الأكثر استعمالاً هي خريطة العملية. إنّ استعمال عدد صغير من الرموز لإظهار البداية والنهاية والنشاطات والقرارات في العملية ولتحديد المستندات ذات الصلة والعمليات المرتبطة بها أيضاً، يوهّم بالبساطة بطريقة مضلّة. لكنه يقدّم أداة نافذة لجذب الخبرة والمعرفة والأفكار بطريقة تشجّع الفهم المشترك بين الأفراد والمنظمات. مما يوفّر الأساس لتحديد مؤشرات الأداء.

## وضع خرائط العملية – التلميحات والنصائح والحيل



1. صغ عنوان الخريطة – وتذكره، والتزم بنطاق العملية، وتجنّب "توسّع المهمة"
2. استعمل الرموز المعيارية
3. استعمل الأسمم لإظهار إتجاه التدفق في العملية
4. حاول أن تجعل البداية عبارة عن حدث أو قرار
5. حاول أن تربط نهاية العملية بتوصيل المُخرج
6. "القرارات" هي دائماً عبارة عن أسئلة
7. حاول أن تنتسج الخريطة بسهولة على صفحة واحدة من الورقة - فبهذه الطريقة يسهل فهمها بالكامل
8. ارصد حلقات ردود الفعل

عند إعداد خريطة العملية، قم بصياغة العنوان في البداية – وتذكره كي لا تتحرف الخريطة نحو المواضيع والمحاور والعمليات المختلفة ذات الصلة. ومن ثم، قم بتحديد بداية العملية ونهايتها. حاول أن تجعل البداية عبارة عن حدث أو قرار، لينتفي الشك حول بدء العملية أم لا. حاول أن تربط نهاية العملية بتوصيل المُخرج (أرض، تقرير، قرار إلخ)، لكي تكون واضحة أيضاً عندما تنتهي العملية. أما النص في خانة النشاط فينبغي أن يكون عبارة عن تعليمات – "قم بمسح تقني" على سبيل المثال. القرارات تكون دائماً خيار بين احتمالين أو أكثر، فينبغي أن ينتهي النص في خانة النشاط بعلامة استفهام – "تمت مراقبة الجودة؟". أما خانة القرار الماسي فلها دائماً سهمين على الأقل يخرجان منها – سهم "نعم" وسهم "لا" على سبيل المثال. يجب أن تتمتع خريطة العملية بمنطقي واضح وبسيط – ناقشها واختبرها، واحصل على مدخلات من الأفراد الذين يطبقون العملية فعلياً. هل تعكس ما يجب أن يحصل؟ هل تبدو مفهومة؟ ارصد حلقات ردود الفعل – عادة عندما يقودك مربع القرارات إلى العملية. وهي مرتبطة في أغلب الأحيان بتحسين العملية أو المنتج.

تعود عمليات الوصف بعدد من الفوائد المهمة على المنظمة/البرنامج ونظام إدارة الجودة الخاصة به/بها.

- فهي تدعم التدريب والتطوير المهني.
- تضمن الملكية المشتركة وفهم كيفية عمل المنظمة.
- تؤمن الأساس للتدقيق والتفتيش ورصد النشاط.
- يمكن استعمالها للتواصل بوضوح وبصورة مقنعة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- تنظّم العلاقات بين الأفراد والأقسام والمنظمات.
- تقلّص الصعوبات في الترجمة.
- تُبرز فرص التحسين المستمر.

وضع الخرائط للعملية ليس بالأمر السهل، لكنه يستحق العناء عندما يتمّ بطريقة جيدة. ينبغي أن يأخذ المدراء الوقت الكافي لوضع خرائط العملية والحصول على الكثير من المدخلات من الآخرين وعلى المشورة والتوجيه من مصادر الكترونية وخاصةً بالمجال.<sup>71</sup>

إذا أصبحت خريطة العملية كبيرة ومعقدة بشكل مفرط، فقد يكون من الأفضل محاولة تجزئة العملية إلى عدد من العمليات الفرعية، شرط أن تكون مترابطة ببعضها البعض. يمكن وضع خريطة لكل عملية بشكل منفصل، مع الإشارة إلى الترابط بينهم. وكذلك الأمر، إذا كانت خريطة العملية بسيطة جداً ومؤلفة من رمزين فحسب، فقد لا تستحق محاولة وضع خريطة لها. ومثل كل الأدوات، ثمة درجة مهارة وبراعة في كيفية استعمال الرموز. فاستعملها عندما تكون مفيدة. وإن لم تكن مفيدة، لا تستعملها، أو فكّر بأدوات أخرى قد تكون أجدى.

ثمة أدوات برمجياتٍ ممتازة متوافرة للمساعدة في وضع خرائط العملية (مثل مايكروسوفت فيزيو Microsoft Visio)، لكن لا ينبغي أن يثني نقص الموارد المماثلة، المنظمات والبرامج عن وضع خرائط العملية وذلك باستعمال الألواح البيضاء والأقلام والأوراق أو البرمجيات المتوافرة الأخرى.

يمكن استعمال وضع الخرائط على أي مستوى في المنظمة أو البرنامج. ولعلّه أكثر رواجاً على مستوى العمليات حيث يعتبر حالياً وضع خرائط حول تحرير الأراضي شائعاً نسبياً في عمل المنظمات، كما يمكن استعماله على مستويات أوسع وأعلى في البرنامج.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

"ما يمكن قياسه يمكن إتمامه" و"إن لم تستطع قياسه، فلن تستطيع إدارته".

ثمة أقوال شائعة تلقي الضوء على أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI). تخصص أيزو 9001 (ISO 9001) فصلاً كاملاً حول القياس والتحليل والتحسين. تسأل الجهات الفاعلة في مجال التنمية: "كيف سنتعرف على النجاح عندما نراه؟"

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) عبارة عن أدوات حيوية يستعملها المدراء لفهم ما إذا كانت الأمور تسير كما هو مخطط لها. تقدم المجموعة الملائمة من المؤشرات المعلومات حول الأداء والنتائج، كما تظهر المجالات التي تتطلب الاهتمام. إنما يجب اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية KPI بدقة، فهي تتطلب العمل بما فيه جمع البيانات وتحليلها. يجب أن يتم اختيارها وتطويرها من أجل الجوانب الهادفة والهامة للبرنامج/العملية في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام (MA).

تشير مؤشرات الأداء إلى فعالية العمليات وكفاءتها في إنتاج المخرجات، مثل:

- المستند (تقارير العمليات، والمعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMA)
- أو الفريق المتدرب (للمسوحات، التطهير، التوعية بمخاطر الألغام MRE، الإدارة، إدارة الجودة QM، نسبة تمثيل الإناث المتدربات مقارنةً بالذكر)
- أو الأرضي المسلمة.

يجب أن تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) عمل نظام إدارة الجودة (QMS) وسلسلة الإنتاج معاً. يمكن قياس الأداء في جميع المراحل: عند نقطة الدخول، وفي خلال النشاط، وعند أخذ القرار وعند النظر في المخرجات. 72 من الممكن ومن الواجب تطوير مؤشرات الأداء من أجل فهم الأداء الداخلي للعملية ومخرجاته / منتجاته المباشرة، وأيضاً النتائج التالية والمحصلات المرتبطة به (موسعة في باب من هذا الكتيب حول الإدارة القائمة على النتائج).

لا يتوقف الأداء عند مستوى المخرج. ينبغي قيام مؤشرات تُظهر ما إذا كان البرنامج يحقق نتائجه السياسية أو الإنمائية أو الإنسانية المرجوة. مؤشر الأداء هو بلغة الإنماء "متغيرة ترصد التغييرات في التدخل الإنمائي أو تُظهر النتائج المتعلقة بما حُطَّط له". 73 مما يشير إلى المحصلة التي تم تحقيقها من المخرجات، مثل تناقص حوادث الألغام، أو زيادة الإيرادات بسبب استخدام الأراضي، أو الوفاء بالتزامات معاهدة حظر الألغام المضادة للأفراد (APMBC). يجب رصد محصلة نشاطات الأعمال المتعلقة بالألغام (MA) باختلاف الجنس والفئات العمرية لتجنب الافتراض بأنها مماثلة للجميع.

ولا تخضع المحصلات عادة للرقابة المباشرة من قبل البرنامج، ولكن يجب قياسها لضمان أن البرنامج أو المشروع يسهم إسهامًا إيجابيًا من منظور العملاء والمستفيدين وأصحاب المصلحة. يُستعمل الدليل المتراكم على مجموعة من المؤشرات لفهم إن كانت المبادرة تحرز تقدّمًا. مؤشرات النتائج هي عبارة عن متغيّرة محدّدة. وعندما يتمّ رصدها بانتظام مع مرور الوقت، تُدَلّ على التطوّر المحرز (أو غيابيه) باتجاه محصلة أو تأثير ما. 74

لقيام نظام إدارة جودة جديد، ينبغي أن تكون المؤشرات جميعها رقمية أو أن تقدّم إجابات بنعم أم لا. قد تأتي المؤشرات النوعية لاحقًا مع المزيد من الإدراك وعندما تُستخدم المراقبة والتقييم القائمين على النتائج على أفضل وجه. يمكن أن تتسم المؤشرات النوعية بأهمية خاصة على مستوى المحصلة، بالإشارة إلى رضا المستفيدين على سبيل المثال.

## مؤشرات الفعالية

الفعالية هي المدى الذي على أساسه يتمّ تحقيق النشاطات وإحراز النتائج المخطط لها. إنها تُظهر بمصطلح العملية:

- ما إذا نجحت العملية؟
- هل حققت ما يلزم؟
- هل قامت بتوصيل المنتج أو المخرج المطلوب؟ هل لبّيت المتطلبات؟

غالبًا ما تقدّم مؤشرات الفعالية إجابات بنعم أم لا وهي مرتبطة بقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة.

- هل تمّ شراء المواد المناسبة في خلال عملية الشراء ضمن الجدول الزمني المطلوب؟
- إلى أي مدى يتمّ استخدام الأراضي المسلمة لأهدافها المتوقعة؟

قد تكون بعض مؤشرات الفعالية في الأعمال المتعلقة بالألغام عبارة عن غياب بعض الأحداث – فاللغم المنسي أو وقوع حادث في منطقة مسلمة على سبيل المثال مؤشران على أنّ العملية غير فعّالة. إن غياب أحداث مماثلة مع مرور الوقت دليلٌ على أن العملية قد نجحت – كانت فعّالة.

## مؤشرات الكفاءة

تصف الكفاءة العلاقة بين النتيجة المحقّقة والموارد المستعملة. مؤشرات الكفاءة غالبًا ما تكون نسبيًا – أيام عمل نازع الألغام مقابل كلّ لغم تمّ العثور عليه، وكلفة الدورة لكلّ متدرب على سبيل المثال. قد تكون النسب مفيدة عند

مقارنة التغييرات مع مرور الوقت أو عند مقارنة الوضع في أماكن مختلفة، أو عند مقارنة منظمات مختلفة تقوم بالأمر نفسها. تتضمن الأمثلة:

- المساحة المطهّرة مقابل كلّ لغم تمّ العثور عليه (متر مربع/ لغم) – مؤشر الكفاءة الذي يستهدف موارد التطهير،
- معدّل الوقت اللازم للإستجابة إلى طلب المساعدة في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام،
- عدد أيام عمل نازع الألغام مقابل كلّ لغم تمّ العثور عليه،
- والمتر المربع الذي تمّ تطهيره لكل يوم عمل لنازع الألغام.

تعكس مؤشرات الكفاءة بشكلي عام الجهد في ما يتعلّق بالنتائج. يرتبط الجهد إجمالاً بالوقت والتكلفة والموارد المستعملة. فالعملية المحدّدة ومخرجاتها/منتجاتها المعرفة ستفرض النتائج.

## وضع أسس للمقارنة Benchmarking

إن وضع أسس للمقارنة هو عملية مقارنة مؤشرات الأداء والعمليات الخاصة لمنظمة أو برنامج مع الممارسة المثلى في مكان آخر في هذا المجال. تتخطى المقاربة المماثلة نطاق عمليات أيزو 9001 (التي تُعنى أولاً بأداء المنظمة الفردية) وتعكس المبادئ الأوسع نطاقاً الموجودة في نماذج التميّز في الأعمال، مثل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). يمكن القيام بوضع أسس للمقارنة (Benchmarking) حيث تتوفر المعلومات عن أداء منظمات وبرامج أخرى فحسب ضمن مجال الأعمال المتعلقة بالألغام.

## مؤشرات على مستويات مختلفة

وللمدراء على مختلف المستويات في المنظمات والبرامج مسؤوليات واحتياجات مختلفة بالنسبة للمؤشرات. وينبغي أن يستجيب كل نظام لإدارة الجودة (QMS) للاحتياجات المختلفة للوظائف والمدراء. وينبغي لنظام إدارة الجودة أن يضمن أن تقوم نظم إدارة المعلومات (IM) باستخلاص البيانات اللازمة وإجراء التحليل المطلوب وتقديم مؤشرات الأداء للمستخدمين.

## المؤشرات التي تراعي الفوارق بين الجنسين

تسمح لنا البيانات المصنّفة حسب الجنس والعمر (SADD) والإحصائيات المتعلقة بنوع الجنس، بناء مؤشرات تراعي الفوارق بين الجنسين التي تساعد في مراقبة الاختلافات المتعلقة بالجنسين ضمن الأعمال المتعلقة بالألغام والتغييرات المتعلقة بنوع الجنس مع مرور الوقت. ومن أجل تطوير المؤشر، يجب علينا أولاً تحديد الفروقات أو التغييرات التي هي موضع الاهتمام ووضع خط الأساس لاستخدامها في المقارنة مع مرور الوقت.

## مؤشرات نظام إدارة الجودة (QMS)

سيعكس الكثير من المؤشرات المختارة للاستعمال ضمن نظام إدارة الجودة (QMS) الأداء التشغيلي في مختلف المنظمات والعناصر والأقسام والوحدات المختلفة. ومع ذلك، من المهم أيضا ضمان اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) لتظهر كيفية أداء نظام إدارة الجودة (QMS) نفسه. قد تتضمن المؤشرات:

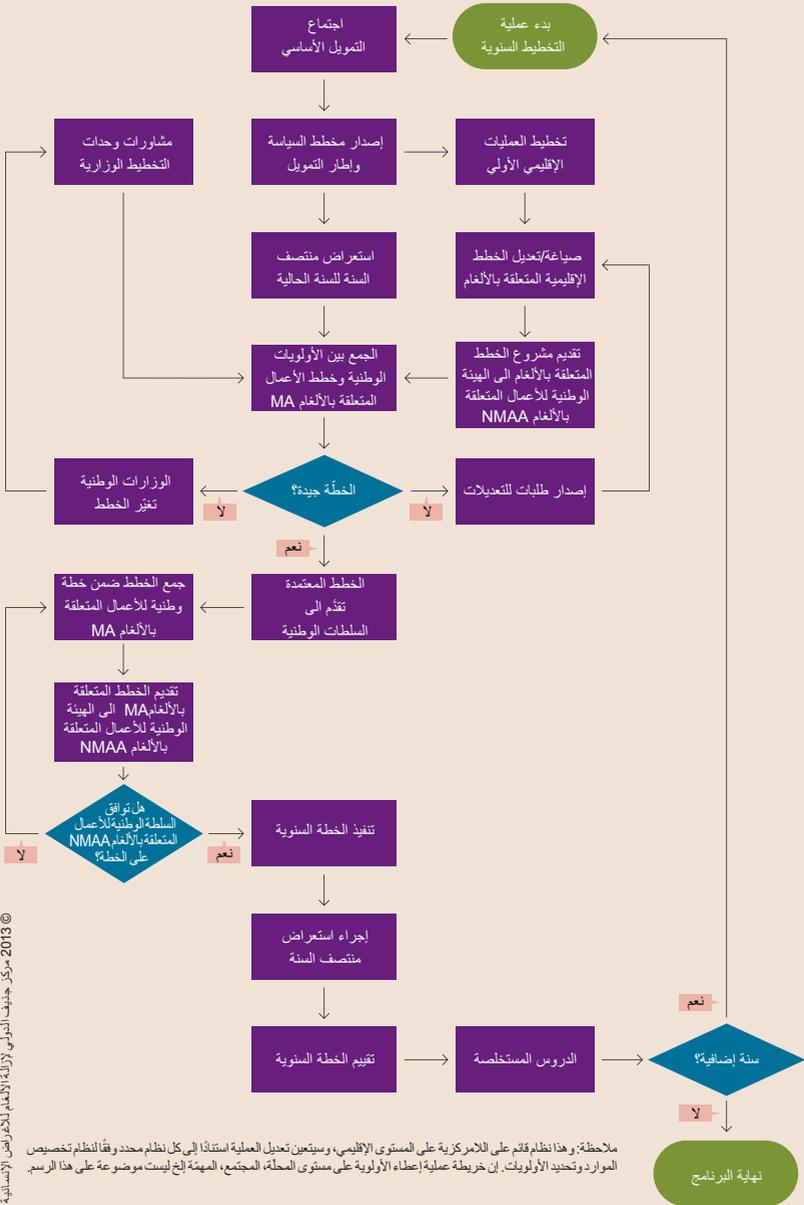
- الوقت لإنهاء عدم المطابقة؛
- مدى حدوث عدم المطابقة في كل قسم؛
- انجاز التدقيق الداخلي حسب البرنامج؛ و
- نسبة الموظفين الذين خضعوا لتدريب نوعية رسمي.

## جودة المعلومات في العمليات المتعلقة بالألغام

تُظهر العديد من العمليات الأساسية في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام مثل تحرير الأرض، أوجه مهمة لإدارة الجودة. ومع ذلك، فهي تعتمد أساساً على إدارة المعلومات لدعم عمليات صنع القرارات ذات الجودة العالية. إن العلاقة المتبادلة بين إدارة الجودة (QM) وإدارة المعلومات (IM)، مستقرة ودقيقة للغاية لتحقيق نجاح أي برنامج أو عملية بما أنهما مرتبطتين بالنشاط العملي.

لا يتناول هذا الدليل بشكل مباشر الأسئلة حول إدارة الجودة (QM) المرتبطة بإدارة المعلومات (IM)، ولكن جميع المبادئ المحددة في هذا المستند تنطبق على المعلومات. لنوعية المعلومات أهمية خاصة في الأعمال المتعلقة بالألغام، عندما تكون مدخل لعملية (التقارير كمدخلات لعملية وضع الأولويات على سبيل المثال) وكذلك عندما تكون المُخرج أو المنتج لعملية (مثل سجل إنتهاء سيكون بيان نهائي لما حدث وما تمّ العثور عليه في الموقع).

ستعالج أوجه إدارة المعلومات (IM) لنظام إدارة الجودة (QMS) في فصلٍ لاحق، لكن المتطلب الرئيسي في مصطلح العملية هو أن تصمد المعلومات أمام الاختبارات على أرض الواقع. من الجدير وضع أنظمة لضمان أن المعلومات التي تمّ إدخالها في قواعد البيانات تتوافق حرفياً مع ما دُوّن على استمارة جمع البيانات في الحقل. إذا تبين في ما بعد أن المعلومات كانت خاطئة بطريقة ما، فمن الضروري أن يتضمن نظام إدارة الجودة (QMS) مرفقاً لتحديد هذه المشاكل واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها مرة أخرى.



## الإجراءات

1. تحديد العمليات الهامة؛
2. تحديد جميع أنواع المدخلات لكل عملية هامة؛
3. تعريف المخرجات والمتطلبات ذات الصلة لكل عملية؛
4. وصف العمليات ووضع الخرائط لها؛
5. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية؛
  - a. مؤشرات النجاح؛
  - b. مؤشرات الكفاءة؛
  - c. الفرص المتاحة لوضع أسس المقارنة Benchmarking؛
  - d. المؤشرات على المستويات المختلفة؛
  - e. المؤشرات التي تراعي الفوارق بين الجنسين؛
  - f. مؤشرات نظام إدارة الجودة QMS؛
6. تحديد التحسن المستمر في حلقات ردود الفعل؛
7. نشر وصف العملية ومراجعتها وتحسينها؛
8. تذكر باستمرار الحاجة إلى المعلومات والمتطلبات والجودة ضمن العمليات.

## الخطوة السادسة

# تحديد عمليات التحسن المستمرة ووضع الخرائط لها

"على التحسن المستمر في أداء المنظمة الشامل أن يكون هدفًا دائمًا للمنظمة.<sup>76</sup> إنّه يتضمّن النشاط المتكرّر لزيادة القدرة على تلبية المتطلبات".<sup>77</sup>

وبصفة عامة، فإن الهدف من التحسين المستمر في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام (MA)، يكمن في تحسين كفاءة وفعالية المشاريع والبرامج وتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء والجهات المعنية الأخرى ليس الآن فحسب، إنّما زيادة نسبة رضاهم مع مرور الوقت.

نجد في صميم التحسّن المستمر دورة ديمينغ المعروفة عادةً بـ (PDCA) (خطّط "P"، نفّذ "D"، إحص "C"، باشر "A" – (Plan, Do, Check, Act)). خطّط للنشاطات أو العملية، نفّذها، إحصها (عبر استعمال مؤشرات الأداء، وعمليات التدقيق، والرقابة)، باشر بتحسين العملية على أساس نتيجة التدقيق.

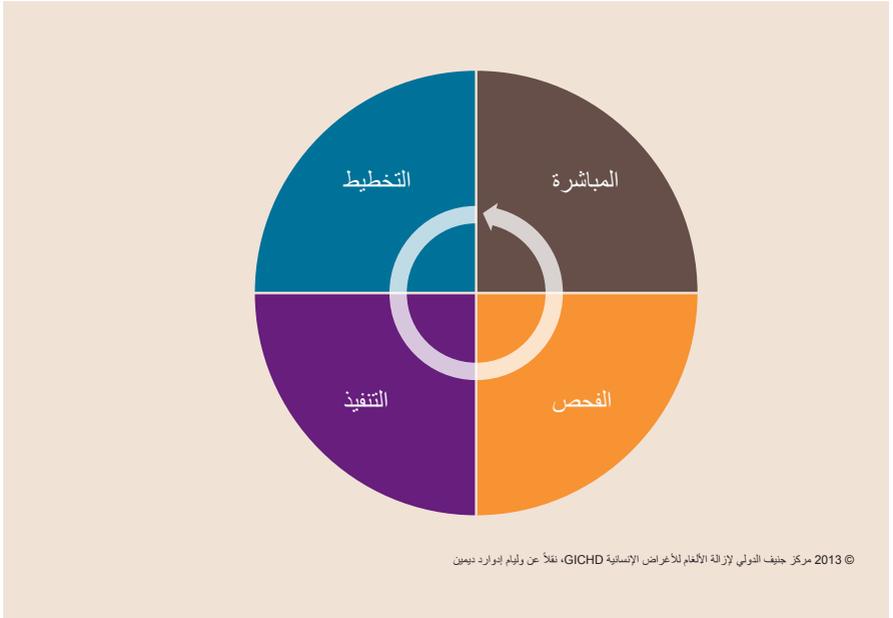
يمكن العثور على حلقات ردود الفعل ضمن دورة PDCA عند كل مستوى وفي كل نشاطٍ تقوم به المنظمة أو البرنامج. غالبًا ما تعود مشكلة عدم قدرة المنظمة أو البرنامج على التغلب على المشاكل إلى عدم عمل حلقات (PDCA). ويشير الفحص غير الرسمي عادة إلى وجود مشكلة، ولكن لم يتم اتخاذ أي إجراء للاستجابة والتحسين.

يمكن أن تكون دورة PDCA بسيطة عبر النظر الى متطلبات الشكل لمستند أو تقرير نموذجي (P)، وصياغته (D)، والتأكد من أنه يلبي المتطلبات (C)، ثم تصحيحه (A) قبل إرساله أخيرًا للمتلقّي.

يمكن إيجاد المبادئ الأساسية نفسها على مستوى البرنامج. تُستعمل الخطّط السنوية (P) لتوجيه عمليات البرنامج (D) التي تخضع عندها للتقييم الرسمي (C) والنتائج التي تعلن القرارات (A) حول المراحل المستقبلية.

## دورة ديمينغ PDCA

الرسم 12



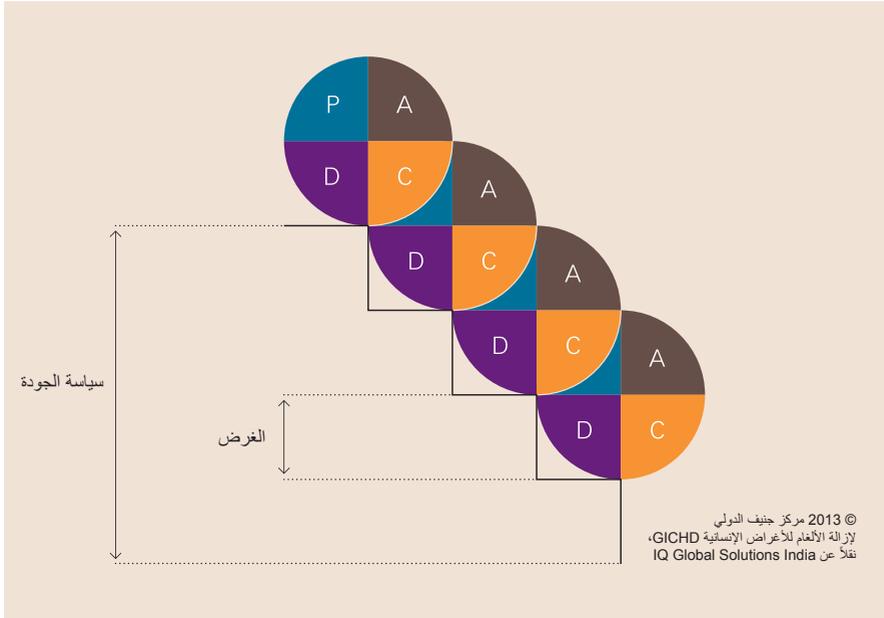
تتضمّن إجراءات التحسين المستمر:

- تحليل الوضع الراهن لتحديد مجالات التحسين
- وضع الأغراض للتحسين
- البحث عن حلول محتملة لتحقيق أغراض التحسين
- تقييم هذه الحلول والقيام بالاختيار
- تنفيذ الحلول المختارة
- قياس نتائج التنفيذ والتحقق منها وتحليلها لتحديد تلبية الأغراض
- وإعطاء التغييرات شكلاً رسمياً. 78

إن دورات التحسين المستمر ترتبط بنظام إدارة الجودة (QMS) بحذ ذاته وبأيّ عملية من عمليات المنظمة أو البرنامج. قد تظهر الدورات على شكل حلقات ردود الفعل ضمن العمليات (مثل إعادة تطهير الأراضي التي لم تنجح في فحص تدقيق داخلي)، وأخرى مثل عمليات المراجعة المحددة (مراجعة الإدارة لأداء المنظمة أو البرامج الإجمالي). تطبّق عمليات PDCA أيضاً على التوثيق في منظمة أو برنامج - السياسات، الإجراءات، النماذج إلخ.

#### التحسين المستمر – زيادة مراحل PDCA

الرسم 13



## حلقات ردود الفعل PDCA

تحدث حلقات ردود الفعل دائماً في خلال الأعمال المتعلقة بالألغام (MA) وغالباً بشكلٍ غير ملحوظ. إنها رغبة أغلبية الناس الغربية في التعامل مع المشاكل وفرص التحسين، عندما يصادفونها. من الممكن أن يكون الأمر واضحاً جداً عندما تقع حلقة (PDCA) تحت سيطرة شخص واحد أو مجموعة صغيرة (عند مراجعة مسودات المستند التالية وتفقيحها على سبيل المثال). ويصبح الأمر أكثر تعقيداً عندما يشمل مجموعة أكبر من الناس وعندما يزداد الخطر في نسيان الإجراءات أو تأخير اتخاذها أو إهمالها بطريقةٍ أو بأخرى.

### تتضمن الأمثلة حول حلقات (PDCA) في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام:

#### على مستوى البرنامج:

- (P) تطوير الخطة الوطنية السنوية أو المتعددة السنوات للأعمال المتعلقة بالألغام التي تعكس السياسات والأولويات المذكورة
- (D) تنفيذ الخطة الوطنية
- (C) مراقبة وتقييم العمليات ونتائجها، المحصلة والتأثيرات، والمراجعات الجارية
- (A) إصدار السياسات والغايات والأغراض المجددة للخطط الحالية والمستقبلية.

#### على مستوى المنظمة:

- (P) تطوير خطة إدارة التدريب (TMP) لدورة إزالة الغام
- (D) إعطاء الدورة التدريبية للطلاب
- (C) امتحانات واختبارات نهاية الدورة، التدقيق في عملية إعطاء التدريب، الرقابة على مؤشرات الأداء الرئيسية، ردود الفعل من وحدات العمليات، ردود الفعل من الطلاب
- (A) التغيير في منهج الدورة، متطلبات الكفاءة لدى المدرب، مؤهلات الطلاب ومتطلبات الخبرة، لتظهر في خطة إدارة التدريب المنقحة.

#### المواقع الميدانية:

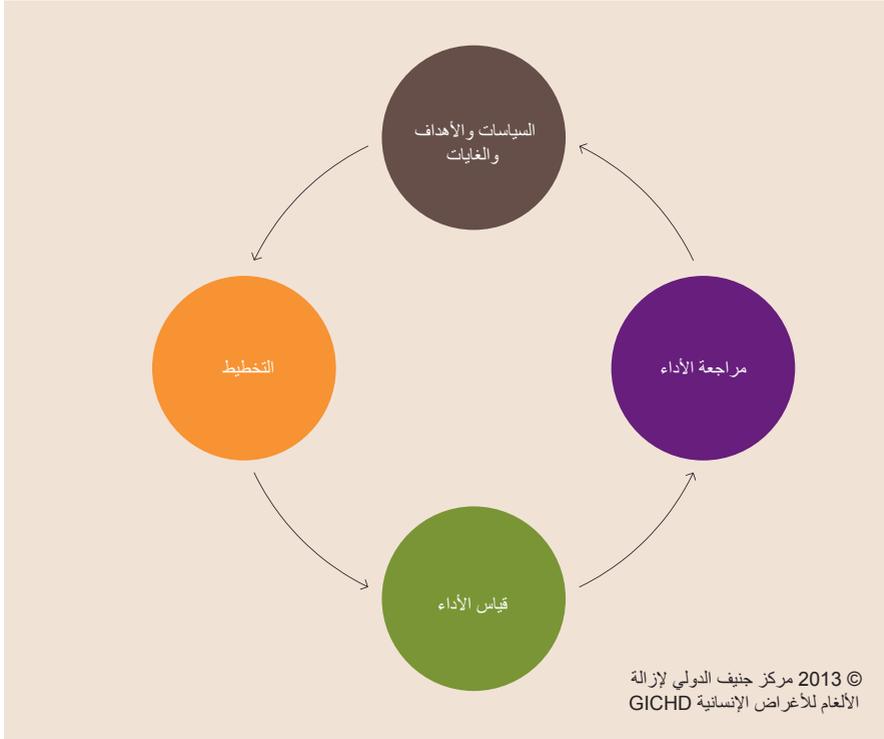
- (P) خُطِّط للعمليات التقنية على موقع التطهير بالاستناد إلى أمر المهمة
- (D) ابدأ بالمسح التقني
- (C) اجمع البيانات من المسح التقني وحلّل النتائج وراجع الوضع
- (A) سلّم بعض الأراضي (الملغاة/المخفضة) وأعد تحديد متطلبات التطهير.

فهم المشكلة هو المدخل لأي تحسين. يمكن لردود فعل العملاء والأطراف المعنية الأخرى والتدقيق ومراجعة نظام إدارة الجودة QMS أن تقدم المساعدة. شكاوى العملاء هي مؤشر شائع على درجة رضا منخفضة لدى العملاء، لكن غيابها لا يدل بالضرورة على درجة عالية من الرضا.<sup>79</sup>

يحرّك وضع السياسات والأهداف والغايات دورات PDCA. ويتم التخطيط من أجل زيادة فرص تحقيق الأهداف والامتثال للسياسات عند القيام بالعمل. ويتم قياس الأداء في مرحلة التشغيل (باستخدام مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) والتدقيق والتفتيش). ويُدرَج قياس نتائج الأداء في عملية المراجعة. وتحدّد المراجعات متطلّبات تغيير (أو تجديد) السياسات والأغراض والغايات قبل أن تستمرّ الدورة فُدمًا مع التحسين في كلّ جولة.

#### مخطّط دورات PDCA

الرسم 14



## المراجعة

المراجعة هي جزء أساسي من أي تحسين مستمر أو عملية PDCA. يُمكن أن تكون نشاطًا رسميًا مثل مراجعة الإدارة الإجمالية لنظام إدارة الجودة (QMS)، الذي خُددت متطلباته في أيزو 9001 (ISO 9001).

ويمكن تحقيق ذلك أيضًا في خلال جلسة غير رسمية. ومن الأمثلة على ذلك عندما ينظر مدير موقع تحرير الأراضي في المعلومات المتاحة حديثًا، ويقمها ويستخدمها لاتخاذ قرارات بشأن ما ينبغي القيام به لتحقيق المهمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة. تحرير الأراضي هو بحد ذاته عملية PDCA. ويستخدم تعريف أولي للمهمة (وهي منطقة خطرة مشتبته فيها على سبيل المثال) في التخطيط لمسح غير تقني من خلال المعلومات التي تمّت مراجعتها واستعمالها لتسليم بعض الأراضي (الملغاة)، مع إدخال التحسينات على تعريف الأرض التي تستلزم عمل إضافي. يجمع المسح التقني المزيد من المعلومات، التي تتم مراجعتها مجددًا، من أجل تسليم عدد أكبر من المناطق (التخفيض) وتحسين إضافي لتعريف المنطقة التي تتطلب المزيد من العمل. يقدّم تطهير المناطق المتبقية معلومات إضافية ضرورية لخفض المناطق التي تتطلب اهتمام إضافي إلى مستوى الصفر. تؤدي العملية مرارًا وتكرارًا إلى تحسين تعريف المنطقة الخطرة إلى أن يتم القضاء عليها نهائيًا.

ويتمثل المُخرج الرئيسي لأي عملية مراجعة في تحديد الأهداف. وعلى الأغراض أن تفصل بين ما ينبغي القيام به، ومن سيقوم به ومتى ومن سيتأكد من القيام به.

لا تحتاج المراجعات لأن تستغرق وقتًا طويلاً. بل ينبغي أن تُنفذ على جوانب محددة من نظام إدارة الجودة (QMS) (الذي يمكن أن يكون نظام إدارة الجودة بأكمله، أو جزءًا صغيرًا منه) وأن تبقى مركزة وصارمة.



## عدم المطابقة والإجراءات الوقائية والتصحيحية

عدم المطابقة هي "عدم الوفاء بالمتطلبات". 80 التصحيح هو "إجراء إزالة عدم مطابقة مكتشفة" 81، والإجراء التصحيحي هو "إجراء إزالة سبب عدم المطابقة المكتشفة أو حالة أخرى غير مرغوب فيها"، 82 والإجراء الوقائي هو "إجراء إزالة سبب عدم مطابقة محتملة أو حالة أخرى محتملة". 83

الطريقة التي تستعملها منظمة أو برنامج للتعامل مع الكشف والتوقع ومعالجة عدم المطابقة في أنظمتها هي جوهرية من أجل فعالية نظام إدارة الجودة QMS الخاص بها. الغرض من المقاربة الفعالة هو:

### الكشف والتصحيح، التوقع والوقاية

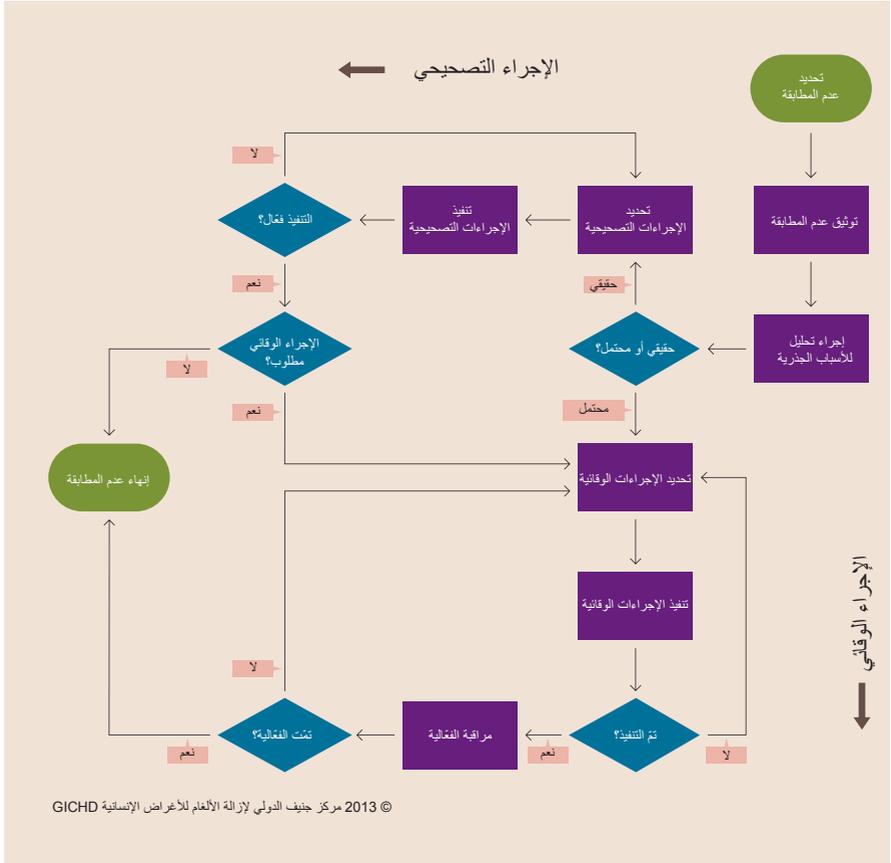
مما يعني أن على نظام كشف المشاكل التي حدثت سابقاً والمبادرة الى تصحيحها وتوقع المشاكل المحتملة التي لم تحدث بعد، كما التصرف للوقاية من حدوثها في المستقبل.

ويمكن أن يتعلق عدم المطابقة بأي جانب من جوانب العمليات أو المنتجات والمخرجات المرتبطة بمنظمة / برنامج. تشمل الأمثلة حول عدم المطابقة:

- استعمال صيغة قديمة من إجراءات التشغيل القياسية (SOP)
- العثور على لغم منسي في منطقة مسلمة
- والفحص الداخلي المناسب
- إدراك أن نازع الألغام غير مؤهل للدور كما ينبغي
- واكتشاف أن الأراضي المحررة لم تُستعمل لغرضها المتوقع أو لم تُستعمل أبداً

قد تكون عدم المطابقة فعلية (قد حدثت بالفعل) أو محتملة (من المعقول أن تحدث في المستقبل). ويجب تصحيح حالات عدم المطابقة الفعلية (حل المشكلة الفورية) ومن ثم يجب اتخاذ إجراءات لمنع حدوث نفس المشكلة مرة أخرى. يجب أيضاً اتخاذ إجراءات من أجل تجنب حدوث المشاكل المحتملة في المستقبل.

تبدأ أي استجابة على عدم المطابقة بتحليل معمق حول السبب الجذري. ويمكن تحليل الحالات البسيطة من خلال مناقشة جماعية بين المعنيين. وقد تتطلب الحالات الأكثر جدية أو تعقيداً مقارنة أكثر رسمية عبر استعمال أدوات مثل رسم إيشيكوا أو رسم الحسكة. لا يمكن تصحيح أو تجنب المشاكل بشكل مناسب من دون فهم واضح لأسبابها الجذرية. ينبغي تجنب الاستجابات المبنية على افتراضات سطحية وغير موضوعية.



إن عدم المطابقة الأكبر التي تواجهها عامةً برامج الأعمال المتعلقة بالألغام هي اللغم المنسي (أو مخلفات الحرب القابلة للانفجار (ERW) الأخرى) في الأراضي المسلمة للاستخدام العام. عند حدوث حالة مماثلة، يتم إنجاز التصحيح عادةً عبر إزالة العنصر المنسي وإعادة تطهير بعض الأراضي المسلمة أو جميعها. ويتم منع تكرار حدوثها من خلال معالجة السبب الجذري للمشكلة - تعطل المعدات أو الإخفاق في الإجراءات أو عيوب أخرى في عملية تحرير الأرض. وقد يحدد تحليل السبب الجذري أيضاً المشاكل المستقبلية المحتملة الأخرى التي تتطلب إجراءات وقائية.

لكن ثمة الكثير من حالات عدم المطابقة الأخرى التي يمكن أن تحمل آثار بالغة ضمن برامج الأعمال التي تتعلّق بالألغام. ولعلّ المشكلة الأكثر شيوعاً (والتي غالباً ما تُنسى) تبرز في ما يتعلّق بإعداد التقارير واستعمال المعلومات. ويمكن أن يكون للأخطاء في جمع البيانات وإعداد التقارير ضمن عمليات التحليل نتائج هامة في حال تمّ اتخاذ القرارات على أساس معلومات خاطئة. وتعتمد عملية تحرير الأراضي إلى حد كبير على الاستعمال الفعّال للمعلومات الصحيحة لدعم القرارات حول الأراضي التي تتطلّب بذل المزيد من الجهد والتي يمكن تسليمها بأمان وسريّة. ويمكن أن تمثل عدم مطابقة البيانات / المعلومات والمشاكل داخل نظم إدارة المعلومات أوجه القصور الرئيسية التي تحتاج إلى استجابة عاجلة وناشطة.

ومن أعظم مصادر عدم الكفاءة وخيبة الأمل داخل منظمة ما هو الفشل المتمثّل في معالجة عدم المطابقة، ولا سيما تلك المحتملة التي تم تحديدها من خلال الاهتمام المهني لأفراد القوة العاملة. يجب ضبط أي عدم مطابقة ضمن نظام رسمي. وينبغي أن تحدد بوضوح مسؤولية حلها، وينبغي أن يكون هناك موعد نهائي لإنجاز أي إجراءات تصحيحية ووقائية مطلوبة. وإن إبقاء الجهات المعنية على علم بالتقدم المحرز في الاستجابة لعدم المطابقة يشير بقوة إلى التزام المنظمة ومهنتيها.

وتعتبر التحقيقات في الحوادث نوعاً معيناً من الإستجابة لعدم المطابقة، وعلى الرغم من أنها ترتبط عادة بنظم السلامة، فإنها عادة ما تتضمن عوامل هامة في إدارة الجودة وتأثيراتها. إنّ المبادئ الأساسية لتحليل الأسباب الجذرية وتحديد الإجراءات التصحيحية والوقائية وتوزيع المسؤوليات للعمل والتأكد من التنفيذ الكامل والفعّال توازي تمامًا عملية عدم المطابقة في إدارة الجودة.

## الإجراءات

1. جعل التحسين المستمر هدفا دائما للمنظمة / البرنامج
2. البحث عن حلقات PDCA ضمن العمليات عند كلّ مستوى
3. تشجيع التحديد الصريح والصادق لعدم المطابقة ضمن العمليات والمنتجات/المخرجات
4. الكشف والتصحيح - التوقّع والوقاية
5. تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل الحالية والمحتملة
6. جعل الإجراءات التصحيحية والوقائية من مسؤولية أفراد محدّدين
7. وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) المرتبطة بإدارة عدم المطابقة

### وضع نظام إدارة معلومات لدعم نظام إدارة الجودة

ويُعتبر وجود نظام فعال لإدارة المعلومات شرطاً مسبقاً لنظام إدارة الجودة. وبالمثل، فإن النجاح في اعتماد نظام إدارة الجودة سوف يسهل تنفيذ نظام إدارة المعلومات. فالمفهوم مرتبطان ارتباطاً وثيقاً.

#### إدارة المعلومات وإدارة الجودة في الأعمال المتعلقة بالألغام

في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام يتم التركيز حتى الآن على إدارة جودة إدارة المعلومات، وليس العكس. وتغطي إدارة الجودة لإدارة المعلومات الأنشطة التي تهدف إلى ضمان دقة البيانات التي يتم جمعها، بشكلٍ عام من خلال إدخال عمليات واضحة وضوابط الجودة. وإن حصر مفهوم إدارة الجودة بإدارة المعلومات يمنع من تحقيق الفوائد الكاملة عبر المنظمة أو البرنامج.

يتناول هذا الكتيب موضوع إدارة الجودة، ونتيجةً لذلك يتم التركيز على إدارة المعلومات لإدارة الجودة. يجب النظر إلى إدارة الجودة لإدارة المعلومات على نحوٍ مشابه لتطبيق إدارة الجودة على أي نشاط آخر للمنظمة. إن استعمال إدارة المعلومات لإدارة الجودة المحدود في السابق كان يسجل عمليات ضمان الجودة وضوابط الجودة مثل عدم المطابقة. إنها ليست مقارنة شاملة لاستعمال إدارة المعلومات لإدارة الجودة.

تُستعمل إدارة المعلومات كأداة لعدة أغراض ضمن إدارة الجودة. تترجم بعض أغراض إدارة المعلومات مباشرةً في المصطلحات المستعملة في إدارة الجودة، مما يتضمن إدارة السجلات وإدارة الوثائق وإدارة المعرفة، ولا سيما الأخيرة من أجل التحسين المستمر. ويمكن أن يفصل خطٍ رفيع بين السجلات والوثائق في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام. وكقاعدة عامة، الملفات ذات القيمة القانونية التي من المستبعد أن تتغير مع الوقت هي سجلات. تتضمن الأمثلة شهادات الاستلام وتقارير التطهير وتقارير الحوادث.

تعرف أيزو 9000 الوثائق بأنها "المعلومات ووسائل الدعم الخاصة بها" (مثلاً وثيقة الإجراء، والمعيار، واقتراح المشروع، إلخ)، والسجلات بأنها "مستند يذكر النتائج المحققة أو يقدم الدليل حول النشاطات المنجزة" (مثلاً من أجل توثيق الإجراءات التصحيحية والوقائية حول عدم المطابقة، إحصاءات الضحايا، إلخ). وتعرف أيزو 15489-1 السجل بطريقة أكثر تفصيلاً نوعاً ما بأنه "المعلومات التي تم خلقها واستلامها والحفاظ عليها كدليل والمعلومات من منظمة أو فرد وفقاً للموجبات القانونية أو اتفاقية العمل".

تتغير الوثائق مع الوقت، مقارنةً بالسجلات. وتشمل إدارة الوثائق أنشطة تعقب إصدار أحدث الوثائق، ومَن قام بتحريرها من أجل تأمين الأداء الوظيفي لتسهيل التعاون في الوثائق بشكلٍ عام. تتضمن الأمثلة مناطق الخطر المشتبه بها وملفات المهام. وتجدر الإشارة أيضًا إلى أنَّ جميع الوثائق التي تصدرها المنظمة يمكن أن تُدرج في إدارة الوثائق الخاصة بها. يعتبر اقتراح المشروع للجهة المانحة هو ذات صلة بالتالي.

كما يظهر بمزيد من التفاصيل في الخطوة التاسعة حول "التدقيق والرقابة والتقييم"، تضع إدارة المعلومات أيضًا أسسًا لمراقبة مؤشرات الأداء الأساسية. هذا النشاط هو جزء من مجال المراقبة والتقييم الأوسع. لهذا السبب تُستعمل إدارة المعلومات من أجل التخزين المستمر للمؤشرات، ويمكن أن تُستعمل للرقابة الراهنة على أداء العملية أو للتقييم الرجعي لأي أسباب كمية كامنة وراء الأداء المرتفع المستوى أو الضعيف. ولهذا السبب أيضًا يمكن أن تُستعمل إدارة المعلومات لربط نظام إدارة الجودة بالإدارة القائمة على النتائج عبر مراقبة المؤشرات على مستوى المُخرج والمحصلة مع الافتراض أنَّ المؤشرات محددة بشكلٍ جيد.

## توثيق نظام إدارة الجودة

تقدم أيزو 9001 تعليمات واضحة حول ضرورة توثيق نظام إدارة الجودة وتنفيذه. يتطلب المعيار:

- سياسة الجودة ودليل الجودة وأهداف الجودة (بما فيها برامج إنجازاتها)، وتفسير لتداخل العمليات ضمن المنظمة.
- خلق إجراءات إلزامية وتنفيذها من أجل:
  - ◀ مراقبة الوثائق
  - ◀ مراقبة السجلات
  - ◀ التدقيق الداخلي
  - ◀ مراقبة المنتج غير المطابق
  - ◀ الإجراءات التصحيحي
  - ◀ الإجراءات الوقائي
- تحديد العمليات الرئيسية ضمن المنظمة ووصفها (باستعمال الخرائط إجمالاً).
- الصيغ والسجلات لتقديم الدلائل حول التنفيذ الفعّال لنظام إدارة الجودة.

لا يحدد المعيار أي عمليات ينبغي تحديدها ووضع الخرائط لها، إنما يتطلب من الإدارة النظر في بعض الأوجه وأحها بعين الإعتبار مثل:

- مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة؛
- تقديم الموارد؛
- الموارد البشرية (الكفاءة والتدريب والتوعية)؛
- تحقيق المُنتج (عملية تحديد متطلبات المنتج، خلق المنتجات وتسليمها للعملاء، - مجال النظام الأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بإجراءات التشغيل القياسية التقليدية)
- التصميم والتطوير
- الشراء
- ممتلكات العملاء
- وتحليل البيانات.

بينما يُظهر توثيق أي نظام أيزو 9001 بعض الخصائص المعيارية، يتضمّن أيضاً اختلافات واضحة تعكس الطابع المحدّد لنشاطات المنظمة ومُدخل مدرائها وموظفيها.

## نظام إدارة المعلومات للأعمال المتعلقة بالألغام IMSMA

يشكّل نظام إدارة المعلومات للأعمال المتعلقة بالألغام (IMSMA) محوراً لمعظم البيانات الضرورية لنظام إدارة الجودة. وفي جوهره، يعتبر نظام إدارة المعلومات المتعلقة بالأعمال المتعلقة بالألغام نظاماً لإدارة السجلات. لكنّه أيضاً ملائم جداً للوثائق والمؤشرات. إذا تمّ أخذ احتياجات نظام إدارة الجودة بعين الاعتبار عند وضع نظام إدارة المعلومات للأعمال المتعلقة بالألغام IMSMA ، ستؤمن معظم البيانات الضرورية للمنظمة من دون الحاجة الى الجمع أو التخزين المتكرّر للبيانات. لكي تحدث هذه المساهمة ينبغي أن يخيم الوضوح حول المؤشرات المطلوبة، والبيانات الضرورية لإنتاج المؤشرات، وتواتر عملية القيام بالقياسات. ومثل حالة البيانات الأخرى التي جُمعت، من المهم أيضاً أن تُفهم الجودة تماماً من حيث الدقة وحسن التوقيت على سبيل المثال.

صمّم نظام إدارة المعلومات للأعمال المتعلقة بالألغام IMSMA للسماح بأكبر قدر من الاتصال بالأدوات التحليلية مثل برنامج مايكروسوفت أكسس Microsoft Access الذي يمكن أن يُستعمل للمراقبة البسيطة والتقييم. ولمستخدمي البرامج الأكثر تقدماً، يقمّ مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام لأغراض الإنسانية GICHD منتدماً إلكترونياً للرقابة والتقييم. يختلف هذا المنتدى الذي يسمّى أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام (MINT) عن نظام إدارة المعلومات للأعمال المتعلقة بالألغام IMSMA ويمكن أن يرتبط بأي مصدر بيانات، بما فيها أنظمة المالية الموحدة. تفتح أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام (MINT) أبواباً جديدة لإدارة المعلومات من أجل دعم تنفيذ نظام إدارة الجودة وتسهيله (أنظر الخطوة التاسعة).

## استعمال إدارة المعلومات IM لزيادة فهم الأعمال المتعلقة بالألغام

تُجرى إدارة المعلومات لغرض معين – فمن حيث إدارة الجودة يجب تحديد المتطلبات لتأمين جودة المنتج ومراقبتها. ينبغي أن يُحدّد العميل المتطلبات كونه مستخدم منتجات المعلومات التي يقدّمها نظام إدارة المعلومات.

تتضمن الأمثلة حول الأغراض المهمة في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام:

- فهم مشكلة الأعمال المتعلقة بالألغام - لدعم الكفاءة في تحرير الأرض وتوجيه الموارد
  - ◀ كيفية ارتباط الألغام والذخائر غير المنفجرة ومخلفات الحرب القابلة للإنفجار في المناطق الخطرة
  - ◀ الخصائص المادية للأجهزة
  - ◀ آثار التقادم
- فهم الأداء - لزيادة استخدام الموارد بكفاءة:
  - ◀ مؤشرات الجودة والأمان
  - ◀ معدل التقدّم
  - ◀ الكفاءة في صنع القرار
  - ◀ آثار الإجراءات والتدريب.
- فهم أثر الأعمال المتعلقة بالألغام - لزيادة فعالية البرامج والمشاريع
  - ◀ الإدارة على أساس النتائج
  - ◀ إدارة دورة المشروع.
  - الدعم المباشر لنظام إدارة الجودة
    - ◀ إدارة السجلات
    - ◀ إدارة الوثائق
    - ◀ إدارة الأداء
  - ◀ معلومات للتواصل مع الأطراف المعنية

في كلّ حالة يحتاج الشخص المتلقّي أو المنظمة إلى إيصال الغرض والمتطلبات إلى نظام إدارة المعلومات. يمكن لمندري إدارة المعلومات عندها أن يطوروا العمليات المناسبة والإجراءات والضوابط والتدريب الضروري لضمان الجودة.

# تحقيق أفضل استخدام لأدوات إدارة الجودة

لقد ذُكر عدد من أدوات أو نماذج إدارة الجودة في الفصول السابقة، مثل وضع الخرائط للعملية أو لأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، ثمة أدوات وطرق إضافية يمكن أن تساعد في إدارة الجودة وخصوصاً بعد إنشاء النظام بطريقة سليمة.

يمكن تطبيق الأدوات على مستوى البرنامج ومستوى المنظمة على حد سواء. وهي تساعد في الإجابة عن الأسئلة. هذا يعني إنه من المهم تحديد الأسئلة قبل استخدام الأدوات. قد تكون الأمثلة حول الأسئلة كالتالي: ما هو السبب الجذري لهذه المشكلة؟ هل نظام إدارة الجودة يعمل بشكل جيد؟ هل أصحاب المصلحة في البرنامج راضون؟ يمكن استعمال الأدوات لتصحيح الأخطاء وتجنبها، ولتعزيز الفعالية والكفاءة، ولدعم مبادئ إدارة الجودة من أجل التحسين المستمر والتركيز على العملاء.

يتطلب أيزو 9001 مراجعات الإدارة لنظام إدارة الجودة. ويُراد من مراجعات الإدارة إيجاد المشاكل أو المخاطر على مستويي البرنامج والمنظمة مكرراً ومعالجتها. ينبغي أن يجتمع كبار المدراء في فترات منتظمة للتأكد من حسن سير نظام إدارة الجودة وكفاءته وفعاليته وللعمل على خيارات التحسين. يشير التحسين إلى تحديد نقاط الضعف في النظام والقضاء عليها.

يجب أن ينظر المدراء بالتفصيل إلى:

- عدم المطابقة
- ردود فعل العملاء والأطراف المعنية الأخرى
- الأفكار من أجل التحسين (مثلاً من خلال دائرة الجودة – أنظر أدناه)
- نتائج التقييم والتدقيق (أنظر أدناه)
- وضع التحسينات
- مقارنة التكلفة
- مراجعات/مسوحات الموظفين
- مؤشرات الأداء الرئيسية
- وضع الإجراءات التصحيحية/الوقائية

- التغييرات الخارجية، مثل القوانين أو المعايير المطبقة التي قد تتطلب تغييرات في النظام
- والمتابعة من نقاط العمل السابقة.

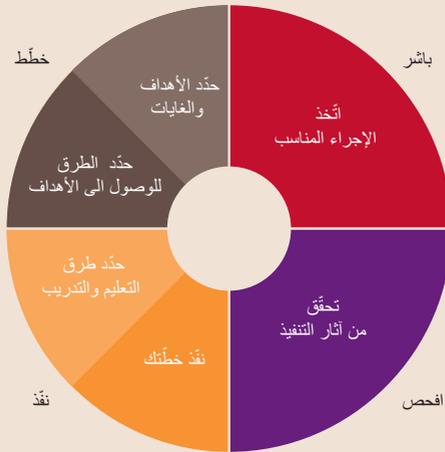
الهدف من مراجعة الإدارة هو تحقيق نظام أفضل لإدارة الجودة والعمليات وأفضل المنتجات بالنظر إلى احتياجات الأطراف المعنية وأفضل استعمال للموارد. ومن المهم بالنسبة لنجاح اجتماع مراجعة الإدارة، من المهم التأكد من أنه:

- تم صياغة الأهداف والغايات والتدابير بوضوح
- تم تعيين أفراد مسؤولين
- وتم تأمين الموارد المطلوبة.

من السهل إنشاء دوائر الجودة وهي غير مكلفة. لذلك هي رائجة في شركات القطاع الخاص. تم استخراج هذا المصطلح من دوائر Plan-Do-Check-Act (خطّط، نفّذ، افحص، باشر): فنلتقي مجموعة من أصحاب المصلحة لتحديد المشاكل وتحليلها وحلّها، ولإيجاد أفكار من أجل التحسين.

دائرة الجودة

الرسم 16



© 2013 مركز جنيف الدولي  
لإزالة الألغام للأغراض  
الإنسانية GICHD

وعادة ما يجتمع ستة إلى عشرة أشخاص من ذوي الخبرة المشتركة لتحليل الموضوعات أو المشاكل المتعلقة بعملهم. يأتي التسلسل كالآتي:

- وضع الغايات (الذكية) لاجتماع دائرة الجودة
- إيجاد المشكلة
- تحليل مكوّنات المشكلة
- إجراء تحليل للسبب الجذري
- تحديد الحلول
- تحضير خطة العمل وتنفيذها
- التحقق من النتائج

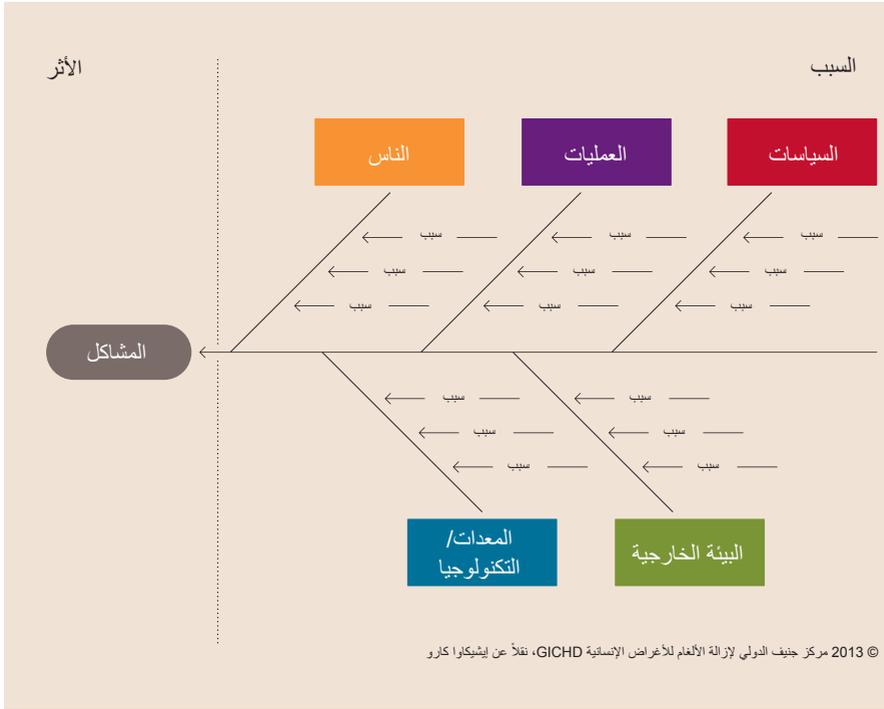
يمكن أن تُستخدم دوائر الجودة أدوات أخرى لإدارة الجودة، على سبيل المثال لا الحصر، رسم الحسكة أو التدقيق أو نتائج التقييم أو وضع خرائط العمليات. يمكن أن تكون أسئلة دوائر الجودة مثلاً على النحو الآتي:

- ما الذي يمنعنا من القيام بعملنا على نحوٍ كامل، وفي الوقت المحدّد وبكفاءة (من حيث التكلفة)؟
- ما هي الحلول المقبولة والممكنة؟

يجب أن يكون مُخرج دائرة الجودة دائماً خطة عمل مع إعطاء الأولوية للتدابير السريعة والسهلة التحقيق.

رسم إيشيكاوا، الذي يسمّى أيضاً رسم الحسكة، هو خطوة أولى سهلة من أجل تحليل السبب الجذري للمشكلة. ويبدأ بتحديد المشكلة، وهي من جهة الأثر في الرسم البياني، أي عند مقدّمة السمكة. تقوم مجموعة من أصحاب المصلحة بتبادل الأفكار حول سبب هذه المشكلة ويكتب كل سبب على ورقة ملاحظات لاصقة (Post-it). ثم توضع الملاحظات بالاجماع على "عظام السمكة" المختلفة مشيرةً إلى ما يؤدي كل منها. يمكن أن تختلف "فئات العظام" لكن أثبتت الفئات التالية جدواها: السياسات، العمليات، الناس، الأدوات/التكنولوجيا، البيئة الخارجية.





**السجل المتكامل لقياس الإنتاج (BSC)** هو تخطيط استراتيجي ونظام إدارة مُستعمل لانتظام نشاطات العمل مع بيان الرؤية للمنظمة أو البرنامج.

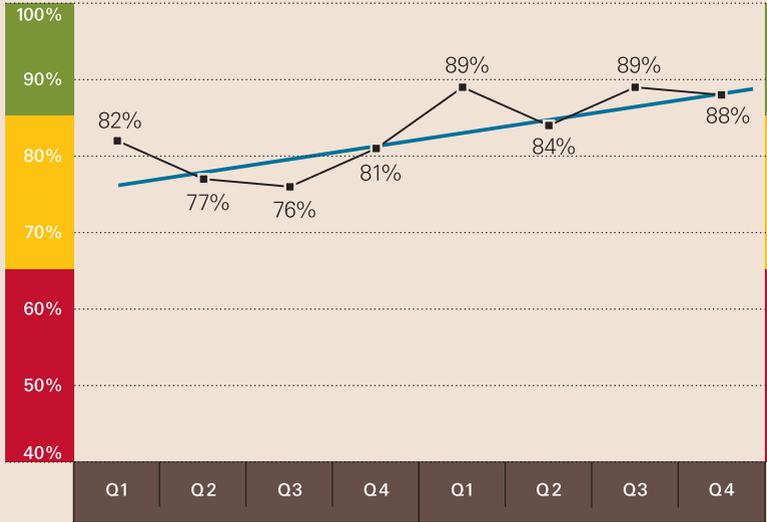
في البرنامج الأفغاني للأعمال المتعلقة بالألغام، تم استعمال السجل المتكامل لقياس الإنتاج من أجل:

- قياس إنتاجية عمليات إزالة الألغام وجودتها على مستوى المنظمة؛
- تحسين فعالية وكفاءة وظيفة التنسيق لمركز تنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام في أفغانستان (MACCA) بشكل مستمر؛
- تحسين أداء الأعمال المتعلقة بالألغام؛
- مساعدة صانعي القرار في تخصيص الأموال بموضوعية؛
- تعميم نشاطات المراقبة والتقييم (M&E) ضمن مركز تنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام في أفغانستان (MACCA)؛
- ومؤخراً قياس لأي مدى يقوم مركز تنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام في أفغانستان (MACCA) والشركاء المنفذين بتعميم مراعاة الجنسين في النشاطات المتعلقة بالألغام.

أنشأ مركز تنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام في أفغانستان (MACCA) مؤشرات الأداء مثل نتائج العمليات، والجودة، والحوادث، وإعداد التقارير، التي على أساسها تسجّل المنظمات النقاط أو تخسرها. يمكن أن يُعرض التصنيف عندها مُظهرًا المناطق الحمراء والصفراء والخضراء.

### تصنيف السجل المتكامل لقياس الإنتاج

الرسم 18



© 2013 مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية GICHD، نقلاً عن مركز تنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام في أفغانستان (MACCA)

طوّر مركز تنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام في أفغانستان (MACCA) عدد من الأدوات الأخرى أيضاً، بما فيها أداة مراقبة المشروع لتتبع ما إذا كانت المنظمات تستوفي متطلبات وثيقة المشروع. وتمّ وصفها في دراسة حالة أفغانستان في الموارد.

يجب أن تُستعمل أي أداة ضمن سياق إدارة الجودة لدعم تحقيق المنظمة أو البرنامج لأهداف الجودة. ثمة أدوات لا تُحصى، من المهم اختيار الأداة المناسبة للسؤال أو المهمة المناسبة. الأدوات مفيدة من أجل هيكلة التفكير وتصوره لكنها لا يمكن أن تحلّ مكان تفكير المدراء.

## الخطوة التاسعة

# التدقيق والرقابة والتقييم

التدقيق والرقابة والتقييم هي عناصر مهمة لمبدأ التحسين المستمر وهي تلعب دوراً أيضاً في تشغيل نظام إدارة الجودة بطريقة هادفة، وذلك لأنها تقدّم بيانات ومعلومات مهمة حول الأداء والمحصّلة التي تدخل في مراجعات الإدارة.

### التدقيق

التدقيق هو عملية منهجية ومستقلّة وموثّقة من أجل الحصول على دلائل التدقيق (سجلات يمكن التحقق منها أو بيان بالوقائع أو معلومات أخرى) وتقييمها بموضوعية لتحديد مدى استيفاء معايير التدقيق (مثل السياسات أو الإجراءات أو المتطلبات). يتم إجراء عمليات تدقيق في الجودة للتحقق من الامتثال للمعايير عبر مراجعة الدلائل الموضوعية. قد يتحقق نظام التدقيق في الجودة من فعالية نظام إدارة الجودة ويحدّد الفرص للتحسين.<sup>85</sup>

تقوم المنظمة بنفسها أو بالنيابة بعمليات التدقيق الداخلية أو عمليات التدقيق التي يضعها **الطرف الأول**، وذلك لأغراض داخلية. كما يقوم عملاء المنظمة أو جهاتها المعنية أو أشخاص آخرون بالنيابة عن العميل/الجهة المعنية بعمليات التدقيق الخارجية أو التي يضعها **الطرف الثاني**. يمكن أن يكون التدقيق على المنظمة من قبل مركز الأعمال المتعلقة بالألغام (MAC) أو جهة مانحة. أما عمليات التدقيق الخارجية التي يضعها **الطرف الثالث**، فتقوم بها منظمات مستقلة وخارجية، مثل تلك التي تقدّم شهادة أو تسجيل الامتثال للمتطلبات مثل أيزو 9001. تقدّم أيزو 9001 الإرشادات حول التدقيق.

يُمكن أن تكون أمثلة الأسئلة في عمليات التدقيق في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام من أجل:

• الاعتماد:

- ◀ هل ستتّمكّن المنظمة من استيفاء المعايير الوطنية؟
- ◀ هل ثمة إجراءات تشغيل قياسية (SOP) ملائمة؟

- مركز الأعمال المتعلقة بالألغام يدقق في نظام إدارة الجودة للمنظمة:
- ◀ هل ثمة معايير محدّدة / إجراءات تشغيل قياسية لإدارة الجودة؟
- ◀ هل تمّ تخصيص الموارد لإدارة الجودة؟
- ◀ هل الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح لإدارة الجودة؟
- ◀ هل ثمة فريق مدرب لإدارة الجودة؟
- ◀ هل ثمة سجلات حول إدارة الجودة يمكن تتبعها وتوفّر الثقة للعمل (في هذه الحالة مركز الأعمال المتعلقة بالألغام)؟
- ◀ هل وجد المنفّذ كلّ الأجهزة المتفجّرة وفقاً للمعايير المتفق عليها؟
- هل فهم التهديد جيداً؟
- هل معدّات الكشف ملائمة؟
- هل الموظفون مدربون جيداً ومؤهلون؟
- ◀ هل سيتمكّن المنفّذ من تغطية كلّ الأراضي المحتمّلة للخطورة؟
- هل كلّ المعلومات حول مدى التهديد متوافرة؟
- هل ثمة معايير صالحة لتعيين حدود المناطق الخطرة؟
- هل ثمة عمليات ومسؤوليات واضحة لصنع القرار؟

## الرقابة والتقييم

يعطي هذا الفصل مقدمة موجزة فحسب حول الموضوع. إن أراد أحد البرامج إقامة نظام كامل للرقابة والتقييم مبني على النتائج ثمة إرشادات أكثر إستفاضة في إصدارات أخرى.<sup>86</sup>

يُستعمل مصطلحا الرقابة والتقييم (M&E) بشكلٍ مختلفٍ قليلاً في سياقاتٍ مختلفة، في التطوير (على أساس النتائج) أو إدارة الجودة أو ضمن الجيش على سبيل المثال.

في مسرد منظمة حلف شمال الأطلسي (NATO)، ثمة تعريف واحد للرقابة هو "فعل الاستماع للبيث الذاتي أو الصادر عن قوات التحالف أو/ورصده أو/وتسجيله للحفاظ على الأمن والمعايير الإجرائية وتحسينها..."، وتعريف واحد للتقييم هو "العملية المنظمة لاختبار النشاطات والقدرات والأداء بالمقارنة مع المقاييس المحدّدة أو المعايير".<sup>87</sup>

يعطي هذا التعاريف دلالة ما، ولكن في سياقنا هذا، تُستعمل التعاريف في هذا الكتيّب من سياق التنمية القائمة على أساس النتائج:

تقيس الرقابة والتقييم معاً الأداء أو/والنتائج ودراساتها، لكن بطرق مختلفة وفي أوقاتٍ مختلفة. الرقابة هي "وظيفة مستمرة تُستعمل جمع البيانات المنهجية حول مؤشرات محدّدة من أجل تقديم، للإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين في التدخّل الإنمائي الراهن، دليل حول مدى التطور وتحقيق الأغراض والتطور في استعمال الأموال المخصّصة".<sup>88</sup>

تجري الرقابة في خلال تنفيذ البرنامج أو المشروع. إنها روتين، نشاط داخلي ومستمر لتتبع المؤشرات الرئيسية، ويقوم بها موظفو البرنامج أو المشروع. على المدراء مراقبة مخلالات البرنامج ونشاطاته ومخرجاته ومحصلاته لتتبع الأداء بالمقارنة مع الأغراض المحددة. تُظهر بيانات الرقابة أيضاً إتجاهات نحو ارتفاع أو انخفاض في نسبة الحوادث على سبيل المثال.

التقييم هو الدراسة المنهجية والموضوعية لمشروع أو برنامج أو سياسة مخطّط لها أو مستمرة أو منجزة وتصميمها وتنفيذها ونتائجها. يدرس التقييم المواءمة والفعالية والكفاءة والتأثير والاستمرارية. على التقييم أن يقدّم معلومات معقولة ومفيدة، مما يسمح للدراسات المستخلصة من أن تدمج في عملية صنع قرار الجهات المتلقية والمانحة.<sup>89</sup>

التقييمات هي دراسات دورية ومحددة زمنياً لأداء البرنامج أو المشروع، من أجل معالجة المسائل المتعمقة والإجابة على بعض الأسئلة حول الأسباب وراء مراقبة البيانات مثل:

- لم تقع الحوادث في حقل الألغام واحد أكثر من الآخر؟
- لم يتطور مجتمع واحد بشكل أفضل من الآخر بعد التطهير؟
- لم فرّق إزالة الألغام غير قادرة على تلبية متطلبات الجودة؟
- لم لا تقوم فرق المسح غير التقنية بالمجهود المنطقي للاتصال بالنساء والفتيات والفتيان والرجال في المجتمعات المستفيدة؟

يمكن أن تكون التقييمات داخلية أو خارجية أو تشاركية، وتقدّم ردود الفعل الدورية لأصحاب المصلحة الرئيسيين في برنامج ما.

تساعد التقييمات في:

- اتخاذ القرارات حول تخصيص الموارد؛
- إعادة التفكير بأسباب المشكلة؛
- تحديد المشاكل المستجدة؛
- أخذ القرار حول التنافس أو أفضل البدائل؛
- الإصلاح والابتكار في القطاع العام؛ و
- وبناء التوافق حول أسباب المشكلة وكيفية الاستجابة

تقدّم معلومات حول الاستراتيجية (هل تُنَجِّز الأمور المناسبة؟) والعمليات (هل تجري الأمور بالشكل الصحيح؟) والتعليم (هل ثمة طرق فضلى للقيام بالأمور؟).<sup>90</sup>

ويمكن الإطلاع على معايير تقييم الأعمال المتعلقة بالألغام في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS 14). - دليل تقييم التداخلات بشأن الأعمال المتعلقة بالألغام.<sup>91</sup> تستند هذه المعايير في كثير من الأحيان على معايير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/ لجنة المساعدة الإنمائية OECD/DAC،<sup>92</sup> وإلى قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعنى بالتقييم.<sup>93</sup> الفصل الحادي عشر من المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS 12.10) هو معيار تقييم التوعية بمخاطر الألغام/مخلفات الحرب القابلة للانفجار.<sup>94</sup> يستند بشكلٍ رئيسي على معايير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية OECD/DAC، بالإضافة الى دليل السياسات والإجراءات لبرنامج اليونيسيف.<sup>95</sup>

في الإطار المرجعي للأيزو، يشير التقييم الى دراسة نظام إدارة الجودة، على سبيل المثال:

- مراجعة نظام إدارة الجودة – ينبغي أن تجري الإدارة العليا تقييمات دورية ومنهجية حول ملاءمة نظام إدارة الجودة وكفايته وفعاليته وكفاءته في ما يتعلّق بسياسة الجودة وأغراض الجودة. وكذلك ينبغي استعمال تقارير التدقيق من أجل مراجعة نظام إدارة الجودة، من بين مصادر المعلومات الأخرى.
- العمليات المقيّمة ضمن نظام إدارة الجودة – ثمة أربعة أسئلة أساسية يجب أن تُطرح في ما يتعلّق بكلّ عملية يتمّ تقييمها:

1. هل تمّ تحديد العملية وتعريفها بالشكل الصحيح؟

2. هل تمّ إسناد المسؤوليات؟

3. هل تمّ تنفيذ الإجراءات والحفاظ عليها؟

4. هل العملية فعّالة في تحقيق النتائج المطلوبة؟

يمكن أن يختلف تقييم نظام إدارة الجودة من حيث النطاق وأن يشتمل على أنشطة متنوعة، مثل التدقيق ومراجعة نظام إدارة الجودة، وتقييمات ذاتية.<sup>96</sup>

التقييم الذاتي للمنظمة هو مراجعة شاملة ومنهجية لنشاطات المنظمة ونتائجها بالمقارنة مع نظام إدارة الجودة أو نموذج للتمييز. يمكن أن يقدّم نظرة شاملة حول أداء المنظمة ودرجة نضوج نظام إدارة الجودة. كما يمكن أن يساعد في التعرف على المجالات التي تتطلب تحسين في المنظمة وتحديد الأولويات.<sup>97</sup>

## إدارة المعلومات من أجل الرقابة

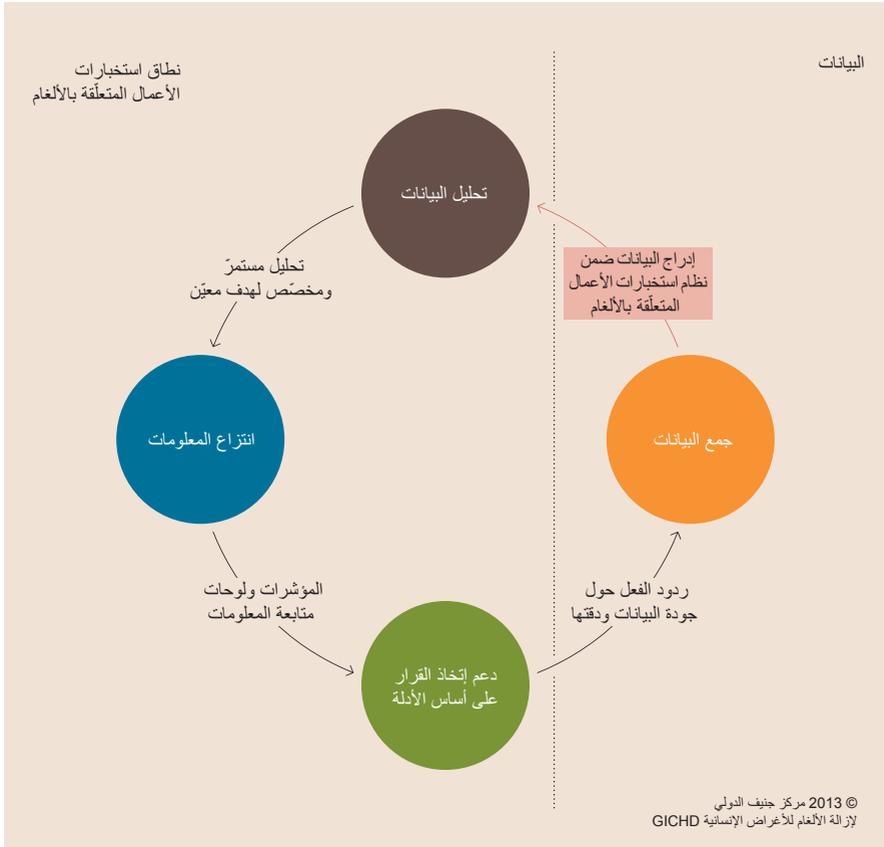
إن المفتاح لعملية رقابة دقيقة هو توافر البيانات وتحليلها. كما أشير في الخطوة السابعة، من المهم جمع البيانات الصحيحة وضمان جودتها. يجب تغذية أي مؤشر بالبيانات التي يمكن أن تُجمَع على المحاور التحليلية المختلفة، بصرف النظر عن مستوى المؤشر (مُدخل، نشاطات، مخرجات، محصّلات). في هذه العملية، يتمّ تحليل البيانات الأولية وتحويلها إلى معلومات بهدف الاستفادة القصوى من القرارات المستقبلية والأداء. هذا ما يُشار إليه عادةً

بالاستخبارات التجارية (BI)<sup>98</sup> في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام، تقوم الاستخبارات التجارية - المشار إليها على نحو تناظري لاحقاً باستخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام - بدورٍ حاسمٍ في الرقابة وتنبُّع المؤشرات وبالتالي دعم القرارات.

البيانات المصنّفة حسب الجنس والعمر (SADD) هي البيانات المنسّقة بالتقاطع حسب الجنس والعمر، مميّزةً بين النساء والفتيات والفتيان والرجال لتحديد اختلافاتهم وقدراتهم المتميّزة ومسؤولياتهم واحتياجاتهم وأولوياتهم وفهمها. تمكّننا البيانات المصنّفة حسب الجنس والعمر والاحصاءات حسب نوع الجنس من بناء مؤشرات تراعي الفوارق بين الجنسين وتساعد في مراقبة الاختلافات المتعلقة بالجنسين ضمن الأعمال المتعلقة بالألغام والتغيرات المتعلقة بالجنسين مع مرور الوقت.

### عملية استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام ونطاقها

الرسم 19



وفي حين أنّ تعريف المحاور والمؤشرات التحليلية المفيدة هو مهمة رفيعة المستوى ينبغي أن تشمل أصحاب المصلحة من الإدارة والعمليات وإدارة المعلومات، إلا أنه يمكن التعامل مع الحسابات الفعلية وتتبعها على نحو سليم وأتمنتها باستخدام الأدوات المناسبة. إنّ أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام (MINT) التي طوّرها مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD) والتي أصبحت متوافرة لمجتمع الأعمال المتعلقة بالألغام تعالج هذه المتطلبات.

إن جوهر أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام (MINT) هو الأداء الوظيفي لخلق لوحات متابعة المعلومات وتصورها. "لوحّة متابعة المعلومات هي عرض بصري للمعلومات الأكثر أهمية المطلوبة لتحقيق غرض واحد أو أكثر، وهي مدمجة ومرتبّبة على شاشة واحدة لكي تراقب المعلومات من نظرة واحدة".<sup>99</sup> لوحّة متابعة المعلومات هي إذا مجموعة من العناصر التي تصوّر البيانات، مثل الجداول والرسوم البيانية وأجهزة القياس إلخ. يجب الانتباه لكلّ عنصر من هذه العناصر - وخاصةً الإجابة على الأسئلة الآتية:

- أي مؤشر يجب أن يتمثّل، وما هو تعريفه الدقيق؟
  - ما هي البيانات اللازمة لكي يُحسب المؤشر، ومن أين تأتي بالبيانات؟
  - كيف يمكن تصنيف البيانات وما هي المقاييس التحليلية اللازمة (مثل الوقت)؟
  - كيف يجب تمثيل المؤشر بشكلٍ رقمي (مثل القيمة المطلقة والمعدّل والنسبة) وبصريّ (مثل السلسلة الزمنية والرسم البياني بالأعمدة وأجهزة القياس إلخ)؟
  - كيف سيتمّ تحديث المؤشر وتتبعه؟
- بعد معالجة هذه الأسئلة يمكن تصميم المؤشر ضمن أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام (MINT)، علماً أنّ البيانات اللازمة متوافرة في برنامج على الشبكة ويمكن تقنيًا الوصول إليه.
- إنّ تصميم لوحّة متابعة البيانات بحدّ ذاتها مهمة معقّدة ووصف تفاصيلها هو خارج نطاق هذا الكتيب. لكن يجب التأكيد على بعض الاعتبارات:
- ينبغي أن تستهدف لوحّة متابعة البيانات جمهورًا محدّدًا. ويمكن أن يهتمّ مدير برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام بنوع آخر - أو مستوى آخر - من المعلومات أكثر من مسؤول العمليات. إذا يجب تصميم لوحّة المعلومات بحيث يؤخّذ الجمهور بعين الاعتبار.
  - يجب أن تركز كلّ العناصر في لوحّة البيانات على موضوع محدّد. على سبيل المثال، المؤشرات على مستوى المُخرج حول كفاءة العمليات في برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام (مثل تلك المذكورة في المرحلة الخامسة) يمكن أن تتشكّل لوحّة بيانات واحدة، ومؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة حول التطوّر المحرّز نحو أهداف العام يمكن أن تتشكّل لوحّة بيانات ثانية، وذلك تماشيًا مع استهداف الجمهور المذكور أعلاه.

- ينبغي وضع العناصر المبيّنة على لوحة متابعة البيانات في سياق محدّد. القياس الواحد يكون مجرد رقم في ظل غياب السياق الظاهر، مثلاً بالنسبة إلى تغيّره مع مرور الوقت. من المستحيل تقييم إن كان القياس يمثّل في الواقع التحسين أو الرفض من دون مقارنةٍ مماثلة.
- ينبغي أن تجذب لوحات متابعة البيانات البصر من دون أن تكون مثقلّة، وينبغي اختيار الأنواع المناسبة من العرض البصري لكلّ قياس أو مؤشر منقول.



في حين أن مراقبة المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية هي أحد المجالات الرئيسية التي يسهّرها نظام مثل أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام (MINT)، إلا أنها تُستعمل أيضاً من أجل تحليل بيانات مفصل. وفي عملية التقييم على سبيل المثال يمكن أن تعطي البيانات المجموعة علامات حول الأسباب التي وصل مشروع أو برنامج معيّن من خلالها لنتائج محدّدة.

### أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام (MINT)

أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام (MINT) هي من حلول البرمجيات على شبكة الإنترنت طورها مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD) لدعم استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام، ممّا يتضمّن الخلق على الإنترنت وتصور الآتي:

- التقارير والرسوم البيانية
- المؤشرات
- لوحات متابعة البيانات

يمكن تعريف هذه العناصر على أساس أي مصدر لبيانات الأعمال المتعلقة بالألغام، على سبيل المثال خلق لوحات متابعة البيانات على أساس البيانات من خلال نظام إدارة المعلومات للأعمال المتعلقة بالألغام (IMSMA).

تمّ تصميم أداة استخبارات الأعمال المتعلقة بالألغام (MINT) لدعم وجهات نظرة المنظمات أو البرامج المتعددة، فعلى سبيل المثال تتمتع المنظمات والبرامج الفردية بمساحاتها الخاصة، لكن تصنيف البيانات ضمن البرامج ممكن



## الخطوة العاشرة

# استمرارية نظام إدارة الجودة

تستعرض الخطوة الأخيرة استمرارية نظام إدارة الجودة. ينبغي النظر إلى نظام إدارة الجودة كجهد طويل الأجل لمنظمة أو برنامج. لكن الحفاظ على نظام إدارة الجودة على المدى الطويل يبدو معقولاً إن كان مفيداً حقاً وبحق نتائج جيدة فحسب. هذا ما علينا التحقق منه بانتظام. أما بعد الخطوات المفصلة في ما سبق، فثمة مكونات مهمة إضافية علينا أخذها بعين الاعتبار من أجل الاستمرارية:100

**الطلب:** لما الحفاظ على نظام إدارة الجودة في ظل غياب الطلب على الجودة؟ على الأجهزة الحكومية والمانحين ووكالات المناقصات والسلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA) ومركز الأعمال المتعلقة بالألغام (MAC)، والشركاء المنقذين، وكبار مدراء أي منظمة أو شركة، وممثلي المجتمع المدني أن يطلبوا جودة عالية وأن يحددوها – لهم ولشركائهم ولمورديهم. لا بدّ من وجود متطلبات منظمة للجودة، بما في ذلك التشريعات والأنظمة والمعايير. تستحقّ الجودة العالية مكافأة ويمكن تحفيز الطلب إن أدرجت الجودة في السياسات والإستراتيجيات الوطنية وفي عمليات المناقصة.

**المعلومات التامة والموثوقة:** ينبغي مواءمة جمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها على مختلف مستويات البرنامج، وحتى في مختلف مستويات الحكومة. وينبغي أن تتغذى المعلومات في قاعدة البيانات الوطنية نفسها، لكي تستفيد منها على أفضل وجه من أجل التحسين المستمر. يجب أن يكون نظام إدارة الجودة قادراً على إنتاج معلومات يمكن أن تكون جيدة أو سيئة. وينبغي أن تكون معلومات الأداء شفافة. كما يجب حماية منتجي المعلومات السيئة من الانتقام ("لا تقتل الرسول").

**القدرة:** المهارات التقنية والإدارية المناسبة مطلوبة للحفاظ على نظام إدارة الجودة. يجب النهوض بأنظمة جمع المعلومات والاسترجاع والتحليل وتشغيلها. كما يجب تحديد السياسات والأغراض والعمليات وتحسينها باستمرار. وعلى المنظمات والبرامج الالتزام بالموارد المالية لحفظ نظام إدارة الجودة. وعلاوة على ذلك، فإنّ الخبرة المؤسساتية والذاكرة مفيدتان على المدى الطويل.

**الحوافز:** على كبار المدراء الإقرار بالنجاح ومكافأته وتقدير التعلّم على مستوى المنظمة والبرنامج.

تشمل التحديّات التي تواجه نظام إدارة الجودة:

- الموارد البشرية (مثلاً الإقتار إلى تدريب الأفراد الذين يشغّلون النظام أو الإبقاء على الموظفين المدربين جيداً). فالطلب على بناء القدرات لا ينتهي على الإطلاق. إذمن الضروري الإبقاء على الأبطال إلى جانبكم وتقديم المساعدة لهم.
- الكلفة والجدوى. ترسيخ فهم حاجة نظام إدارة الجودة إلى موارد مستمرة (أنظر أيضاً الفصل أدناه). إبحث عن كلّ فرصة لربط الأداء ومعلومات المحصلة بقرارات تخصيص الموارد والميزانية.
- الحفاظ على استقرار المؤشر مع مرور الوقت. هذا الأمر لا يستبعد التحسين المستمر.
- تحديد الأداء والنتائج ومراقبتها. يجب أن تُستكمل مراقبة الأداء بتقييمات للتأكد من فهم المحصّلات بشكل أفضل.
- الأولوية في المحصّلات: هل محصّلات برنامج محدد أو محصّلات المجتمع/الصناعة هي الأكثر أهمية ؟
- الخوف من المدراء ومقاومتهم. يتطلّب إنشاء برنامج إدارة الجودة أبطالاً ويجب أن تكون عملية شفافة وشاملة.<sup>101</sup>

## إدارة الموارد

تقدّم أيزو 9001 معلومات معيّنة حول إدارة الموارد من أجل نظام إدارة الجودة. النقاط الأساسية هي:

- تحديد الموارد الداخلية والخارجية اللازمة لتحقيق غايات المنظمة على المدى القصير والطويل. على سياسات وأساليب إدارة الموارد أن تتماشى مع الاستراتيجية.
- التأكّد من استعمال الموارد (مثل التجهيزات والمنشآت والمواد والطاقة والمعرفة والتمويل والأفراد) بكفاءة وفعالية. لذلك من الضروري تجهيز العمليات لتأمين هذه الموارد وتوزيعها ومراقبتها وتقييمها والاستفادة القصوى منها والحفاظ عليها وحمايتها.
- التأكّد من توافر الموارد للنشاطات المستقبلية. لذلك على المدراء تحديد مخاطر الندرة المحتملة وتقييمها، ومراقبة الاستعمال الحالي للموارد باستمرار لإيجاد فرص لتحسين استعمالها. وفي موازاة ذلك، ينبغي إجراء بحوث عن الموارد الجديدة والعمليات المثلى والتكنولوجيات الجديدة.
- مراجعة مدى توافر ومدى ملاءمة الموارد المحددة، بما في ذلك الموارد الخارجية، واتخاذ الإجراءات اللازمة. وينبغي استخدام نتائج هذه المراجعات أيضاً كمدخلات على مراجعات المنظمة لاستراتيجيتها وأغراضها وخطتها.<sup>102</sup>

يجب ألا يؤدي نظام إدارة الجودة إلى حالة من الرقابة واختبارات المراقبة المتبادلة، أو إلى جمع كمية هائلة من الأوراق والبيانات غير المحللة وغير المستعملة. على الهدف النهائي والدائم لنظام إدارة الجودة أن يكون تحسين كفاءة وفعالية البرنامج بشكلٍ محسوس. كما تساعد هذه النتائج في الحصول على الموارد الضرورية للحفاظ على نظام إدارة الجودة.

ينجح نظام إدارة الجودة في الاستمرارية فقط في حال وجود هيكلية توجيهية واضحة على مستوى البرنامج والتزام جدي من الإدارة العليا. تُعتبر العمليات الجيدة – والمحسنة بشكلٍ مستمر – أمراً حيوياً لنجاح نظام إدارة الجودة. يمكن الحفاظ على مشاركة الموظفين على أفضل نحو إذا تم جمع النتائج الإيجابية الناجمة عن نظام إدارة الجودة (QMS)، ومن ثم إبلاغها ومشاركتها مع جميع الأفراد المعنيين.

لا شك في أن إنشاء نظام إدارة جودة فعال يمكن أن يساعد في زيادة الكفاءة وبناء الثقة والحفاظ عليها ودعم الاندفاع والرضا في منظمة أو برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام، أكثر من أي إجراء منفرد آخر تقريباً.

يتطلب تطوير نظام إدارة جودة جديد أو تعزيز نظام راهن عملاً شاقاً والتزاماً، لكن تُظهر جميع الأدلة أن الموظفين والمدراء والجهات المانحة والأفراد الآخرين والمنظمات والمؤسسات المعنية بأداء المنظمة التي تطبق إدارة الجودة، سيستجيبون بشكلٍ إيجابي.

يوصي مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD) بشدة باعتماد المبادئ والسياسات والممارسات الموصوفة في هذا الدليل ويعرب عن جهوزيته وقدرته على تقديم الدعم متى وحيثما تدعو الحاجة.





التعليقات الختامية



- 1 الكفاءة: العلاقة بين النتيجة المحققة والموارد المستخدمة أيزو (ISO 9000: 2005). ينبغي أن نسعى لتحقيق نتائجنا في الطريقة الأكثر اقتصاداً.
- 2 الفعالية: مدى تحقق الأنشطة والنتائج المخطط لها (أيزو 9000: 2005). نحتاج إلى حقائق ثابتة لنثبت أننا حققنا فعلاً المخرجات والنتائج التي أردنا تحقيقها.
- 3 يتضمن المستفيدون النساء والفتيات والرجال.
- 4 المنتج هو كلمة عامة تشمل كل ما 'السلع' (المنتجات المادية) والخدمات (المنتجات غير الملموسة).
- 5 المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO 9000: 2005) والمعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) 04.10
- 6 وبشكل خاص معاهدة حظر الألغام المضادة للأفراد (APMBC)، واتفاقية الخازن العنقودية (CCM)، واتفاقية حظر أو تقييد استعمال أسلحة تقليدية معينة يمكن اعتبارها مفرطة الضرر أو عشوائية الأثر (CCW).
- 7 على سبيل المثال دوائر الجودة، راجع الفصل الخاص بأدوات هذا الدليل.
- 8 [www.gichd.org](http://www.gichd.org) (تمت قراءته بتاريخ 2013/10/8)
- 9 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8).
- 10 ([www.mineactionstandards.org](http://www.mineactionstandards.org)) تم النفاذ إليه بتاريخ 08/10/2013. يتم إصدار المعايير الدولية من قبل الأمم المتحدة ووافق عليها مجلس دولي. إنها المبادئ التوجيهية الدولية ولا تنتمي إلى أي بلد، وبالتالي لا يمكن أن تكون وثائق قانونية ما لم يعتمدها بلد ما رسمياً. تلتزم المعايير الدولية للإجراءات المتعلقة بالألغام بالمعايير الدولية مثل (ISO) أيزو ومنظمة العمل الدولية (ILO) ومنظمة حلف شمال الأطلسي (NATO) واتفاقيات مثل معاهدة حظر الألغام المضادة للأفراد (APMBC) واتفاقية حظر أو تقييد استعمال أسلحة تقليدية معينة يمكن اعتبارها مفرطة الضرر أو عشوائية الأثر (CCW) واتفاقية الخازن العنقودية (CCM). وقد تم تطويرها بما يتماشى مع التوصيات والعمليات الواردة في أيزو ISO 9001: 2008 وفي نظام إدارة المخاطر الخاص بأيزو ISO (أنظر الدليل ISO 51).
- 11 يتم إصدار المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام من قبل السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام في البلاد. إنها وثائق قانونية، وهي تحدد المتطلبات الوطنية أي المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام التي تلتزم بكل من المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام والقوانين الوطنية. تتم الموافقة عليها من قبل مجلس وطني.
- 12 تصدر إجراءات التشغيل الموحدة عن المشغلين. تلتزم بالمعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAS) والمعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS)، وتحدد طرق تحقيق هذه المتطلبات. وهي عادة ما تكون محددة لمشغل واحد.
- 13 أيزو 9000: 2005.
- 14 المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام المتعلقة (IMAS 04.10) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية / DAC : OECD: مسرد المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، العام 2002، متوافرة على الرابط: <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/08).
- 15 حجم العينة عادة ما يعتمد على مستوى الثقة في التطهير المكتسبة من خلال زيارات التفتيش السابقة لضمان الجودة.
- 16 مثل الحد الأدنى للعيار أو وزن الأشياء المطلوبة التي يمكن العثور عليها وإزالتها / تدميرها.
- 17 توفر المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS 07.30) التفاصيل حول الاعتماد، بما في ذلك الاعتماد التنظيمي والتشغيلي والتطبيق والتقييم المكتبي والتقييم في الموقع، والتعديلات على الاعتماد وكذلك تعليق الخدمة وإنهائها.
- 18 وهذا يشمل ضمان عمل لا تتوبه شائبة للأداة الأهم التي يستخدمها نازع الألغام، ألا وهي جهاز الكشف عن المعادن. من المراجع الجيدة اتفاقية ورشة عمل اللجنة الأوروبية لتوحيد المقاييس (CEN) – اختبار وتقييم جهاز الكشف عن المعادن، متوافرة على الرابط: <http://www.mineactionstandards.org/cwa/cwa-in-english/>. (تم النفاذ إليه بتاريخ: 2013 /10 /08). سيتم قريباً إعادة تسمية اتفاقية ورشة عمل اللجنة الأوروبية لتوحيد المقاييس (CEN) وسيتم تضمينها في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS,) كالمذكرات التقنية على سبيل المثال.

- 19 يجري استبدال مصطلح "كلاب الكشف عن الألغام" بمصطلح أكثر دقة ألا وهو "نظام الكشف عبر الحيوان" (ADS).
- 20 اتفاقيات ورشة عمل اللجنة الأوروبية لتوحيد المقاييس (CEN) حول اختبار وتقييم آلات إزالة الألغام وإدارة جودة إزالة الألغام الميكانيكية. متوافرة على الرابط /http://www.mineactionstandards.org/cwa/cwa-in-english. سيتم قريباً إعادة تسمية الاتفاقيات ورشة عمل اللجنة الأوروبية لتوحيد المقاييس (CEN) وسيتم تضمينها في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) كالمذكرات التقنية على سبيل المثال.
- 21 للمزيد من المعلومات حول القيمة والقيود المفروضة على عمليات التفتيش ما بعد التطهير، يرجى الإطلاع على: مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية: مراجعة التفتيش الخارجي بعد التطهير في الأعمال المتعلقة بالألغام، مارس 2012، على الرابط الآتي: <http://www.gichd.org/fileadmin/pdf/publications/Review-Ext-PostClear-Inspection-Mar2012.pdf> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013 /10 /08)
- 22 ستتم تغطية حلقات ردود فعل المعلومات وصنع القرار مراراً وتكراراً في أقسام لاحقة من هذا الكتاب. إن إنشائها واستخدامها يشكل جزءاً أساسياً من أي نظام فعال لإدارة الجودة.
- 23 وثمة لمحة جيدة عن النماذج في: فان أسن مارسيل، وفان دن بيرغ جيريين، وبيرفير سما بول: نماذج الإدارة الأساسية. النماذج الستون التي على كل مدير أن يعرفها. (Management Models. The 60+ models every manager needs to know)
- 24 [www.iso.org](http://www.iso.org) (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013 /10 /08).
- 25 تمثل هيئات المعايير الوطنية منظمة ISO في بلدها، وتتوافر قائمة كاملة على الرابط الآتي: [http://www.iso.org/iso/home/about/iso\\_members.htm](http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm) (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013 /10 /08).
- 26 وبالإضافة إلى ذلك، ثمة عدد من المعايير المرتبطة بإدارة الجودة، مثل مبادئ أيزو ISO 19011 التوجيهية لنظم إدارة التدقيق والمطابق، وتقييم المطابق أيزو ISO 17021 - متطلبات هيئات التدقيق وتوفير شهادات نظم الإدارة، بالإضافة إلى نظم إدارة القياس - متطلبات عمليات ومعدات القياس، ونظم إدارة الجودة أيزو ISO 10002 - رضا العملاء - المبادئ التوجيهية لمعالجة الشكاوى في المنظمات، ونظم إدارة الجودة أيزو ISO 10007 - المبادئ التوجيهية لإدارة التشكيل، إلخ.
- 27 سيتم تعديل عنوان اتفاقات ورش عمل اللجنة الأوروبية لتوحيد المعايير وتضمينها في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام، على شكل مذكرات تقنية على سبيل المثال.
- 28 أيزو ISO 9000: 2005.
- 29 ينبغي أن يشمل اعتبارات الجنسين والتنوع.
- 30 في التنمية، خاصة في ما يتعلق بالنتائج الإنمائية، إن المصطلحات المستخدمة هي الأدلة والقرارات القائمة على الأدلة.
- 31 الموارد متوافرة على قرص CD-ROM مرفق بهذا الإصدار وعلى موقع مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية.
- 32 [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013 /10 /08)
- 33 أيزو ISO 9000:2005.
- 34 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (GIZ) هي مؤسسة اتحادية تدعم الحكومة الألمانية في تحقيق أهدافها في مجال التعاون الإنمائي الدولي. وهي واحدة من أكبر وأبرز مزودي خدمات التعاون الدولية من أجل التنمية المستدامة في العالم، وتنتشط في أكثر من 130 بلداً في جميع أنحاء العالم وتضم ما يزيد على أكثر 17 ألف موظف.
- 35 وضعت وكالة التنمية الألمانية (GTZ) (GIZ) سابقاً) دليلاً لنموذج Capacity Works مؤلف من حوالي 300 صفحة بعنوان Capacity Works: نموذج الإدارة للتنمية المستدامة. ويحتوي على وصف للنموذج وخيار كبير من الأدوات التي تساعد المديرين في العمل على عوامل النجاح.
- 36 مقتطفات من موقع [http://www.giz.de/en/aboutgiz/quality\\_management.html](http://www.giz.de/en/aboutgiz/quality_management.html) (تم الوصول إليه بتاريخ 2013 /10 /08).

- 37 قد تكون بعض المنظمات تتلقى الأموال العامة (بما في ذلك الأموال من الجهات المانحة) في برنامج العمل المتعلق بالألغام، وخاصة شركات إزالة الألغام التي تعتقد أنه من المناسب التركيز على المخرجات فحسب، من دون القلق حول كيفية استخدام هذه المخرجات أو هوية مستخدميها. وذلك لأنها تعمل بموجب عقد مع عميل (مثل المركز الوطني للأعمال المتعلقة بالألغام (MAC) أو وكالة الأمم المتحدة). ولكن إذا كان هذا العميل لديه مخرجات الخدمة العامة كغاية – إذ ينبغي جعل الأراضي الزراعية متاحة للأسر الريفية الفقيرة؛ مع ضمان عمل قوات حفظ السلام وموظفي المساعدة الإنسانية في بيئة آمنة، وهلم جرا – فإن النوعية بالنسبة إلى شركة إزالة الألغام تطوحي على مساعدة العميل في تحقيق تلك المخرجات.
- 38 يجب تحليل قضايا المساواة بين الجنسين والبيانات المصنفة حسب الجنس والعمر (SADD) وأخذها بعين الاعتبار في جميع مراحل دورة المشروع لضمان تلبية الاحتياجات المختلفة للنساء والفتيات والرجال وتحديدتها.
- 39 فإن التحليل السليم للجنسين في هذه المرحلة أمر بالغ الأهمية لفهم الديناميات الاجتماعية والجنسانية التي يمكن أن تساعد أو تعرقل التنفيذ الفعال لخدمات الأعمال المتعلقة بالألغام.
- 40 <http://www.nist.gov/baldrige/> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 41 <http://www.un.org/disarmament/convarms/Ammunition/IATG/> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 42 <http://www.smallarmsstandards.org/> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 43 <http://www.oecd.org/dac/> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 44 على سبيل المثال مسرد المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج 2002، يمكن النفاذ إليه على الرابط الآتي <http://www.oecd.org/dac/2754804.pdf> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 45 <http://www.hapinternational.org/> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 46 <http://www.jointstandards.org/> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 47 <http://www.sphereproject.org/> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 48 <http://www.sphereproject.org/resources/download-publications/?search=1&keywords=&language=English&category=22> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 49 <http://www.urd.org/article/the-association> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 50 <http://www.compasqualite.org/en/index/index.php> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 51 <http://www.alnap.org/about.aspx> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 52 أنظر كوسيك، جودي زال، ريبست، راي.ش.: عشر خطوات نحو نظام رصد وتقييم قائم على النتائج، البنك الدولي، 2004، ص.39ff، يمكن الوصول إلى على [http://www-wds.worldbank.org/serlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016\\_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf](http://www-wds.worldbank.org/serlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf) (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 53 أيزو 9000: 2005
- 54 أيزو 9000: 2005
- 55 يوفز أيزو 31000 إدارة المخاطر - المبادئ الأساسية والمبادئ التوجيهية، إرشادات واسعة النطاق حول تقييم السياق الداخلي والخارجي.
- 56 يمكن العثور على هذه المنظمات أو الشركات من خلال أيزو ISO ومواقع معاهد المعايير الوطنية.
- 57 تشكل دراسة حالة مفصلة لنظام إدارة الجودة الألمانية التخلص من الذخائر المتفجرة مورداً لهذا الدليل.
- 58 [www.tuv.de](http://www.tuv.de) (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 59 تحمل معايير دولية أخرى لإدارة البنية (أيزو 14001 ISO) والصحة والسلامة المهنية (النظام المرجعي لتقدير السلامة والصحة في أماكن العمل OHSAS 18001) الكثير من العناصر الأساسية نفسها الموجودة في أيزو 9001 ISO (إدارة الجودة)، وغالبا ما يتم دمجها معاً داخل المنظمة، بإجراءات وعمليات مشتركة.

- 60 للمزيد من المعلومات، أنظر مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية GICHD: دليل المسؤولية والتأمين في الأعمال المتعلقة بالألغام، 2011، يمكن الوصول إليه على <http://www.gichd.org/fileadmin/pdf/publications/Guide-Liability-Insurance-June2011.pdf> (تمّ النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 61 ISO 9000: 2005
- 62 ISO 9000: 2005
- 63 مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (غابرييلا ماك مايكل وآسا ماسيليرغ): الألغام الأرضية وحقوق الأراضي في جنوب السودان نوفمبر 2010، يمكن النفاذ إليه على الرابط الآتي: [http://www.gichd.org/fileadmin/pdf/ma\\_development/wk-landrights-oct2010/LMAD-wk-Sudan-case-study-Nov2010.pdf](http://www.gichd.org/fileadmin/pdf/ma_development/wk-landrights-oct2010/LMAD-wk-Sudan-case-study-Nov2010.pdf) (تمّ النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 64 ISO 9000: 2005 3.2.4
- 65 وترد في هذه الوثيقة أمثلة للسياسة العامة لمنظمة غير حكومية، ومركز الأمم المتحدة لتنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وشركة تجارية.
- 66 ISO 9000: 2005
- 67 ISO 9000: 2005
- 68 ISO 9000: 2005
- 69 ISO 9000: 2005
- 70 للتوسع في القراءة عن هذه المسألة أنظر: مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية - الدليل حول التعاقد في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام، الطبعة الثانية، أيار 2012، المتوافر على الرابط التالي: (تمّ النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8) GICHD: A Guide to Contracting in Mine Action <http://www.gichd.org/fileadmin/pdf/publications/Guide-to-Contracting-May2012.pdf>
- 71 على سبيل المثال: أسس وضع خرائط العملية لروبير داميليو، الطبعة الثانية 2011، متوفر على الرابط الآتي: Damelio, Robert: The Basics of Process Mapping, 2nd Edition, Productivity Press <http://www.crcpress.com/product/isbn/9781563273766> (تمّ النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 72 يمكن إيجاد قائمة جيدة من مؤشرات الأداء الأساسية في مؤشرات الأداء الأساسية لبرنارد مارر. 75 إجراء يجب أن يعرفه كل مدير، 2012. Marr, Bernard: Key Performance Indicators. The 75 measures every manager needs to know, FT publishing
- 73 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية: مسرد المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، 2002، ص29، متوافر على الرابط الآتي: (تمّ النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8) OECD/DAC: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>
- 74 الطريق الى النتائج. تصميم تقييمات إنمائية فعالة وإجرائها، البنك الدولي، لمورا إيماز وليندا ج وريست وراي س، 2009، ص110. Morra Imas, Linda G., Rist, Ray C.: The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations, p. 110ff
- 75 للتوسع في القراءة حول تحديد الأولويات أنظر: مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية - تحديد الأولويات في مجال الأعمال المتعلقة بالألغام، تشرين الثاني 2011، المتوافر على الرابط الآتي: GICHD: Priority Setting in Mine Action, Policy Briefs <http://www.gichd.org/lima/reports-publications/detail/publications/priority-setting-in-mine-action-1-4> (تمّ النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 76 ISO 9000: 2005 0.2 (f)
- 77 ISO 9000: 2005 3.2.13
- 78 ISO 9000: 2005
- 79 ISO 9000: 2005
- 80 ISO 9000: 2005 3.6.2
- 81 ISO 9000: 2005 3.6.6
- 82 ISO 9000: 2005 3.6.5
- 83 ISO 9000: 2005 3.6.4

- 84 وارد بالتفصيل في الفصل حول أدوات إدارة الجودة.
- 85 ISO 9000: 2005
- 86 على سبيل المثال، عشر خطوات لنظام التقييم والرقابة على أساس النتائج، البنك الدولي، Kusek, Jody Zall, Rist, Ray C.: Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System 2004
- 87 الناتو: مسرد المصطلحات والتعاريف (بالإنكليزية والفرنسية)، إصدار 2013، المتوافر على الرابط الآتي: NATO: Glossary of terms and definitions, AAP-06 <http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf> (تم النفاذ إليه بتاريخ 8/10/2013)
- 88 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية: مسرد المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، OECD/DAC: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management.2002.
- 89 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية: مسرد المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، OECD/DAC: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management .2002.
- 90 الطريق الى النتائج. تصميم تقييمات إنمائية فعالة وإجرائها، البنك الدولي، لمورا ايماس وليندا ج وريست وراي س، 2009، ص 8. Morra Imas, Linda G., Rist, Ray C.: The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations, p. 8ff
- 91 [http://www.mineactionstandards.org/fileadmin/user\\_upload/MAS/documents/imas-international-standards/english/series-14/IMAS-14-10-Ed1-Am2.pdf](http://www.mineactionstandards.org/fileadmin/user_upload/MAS/documents/imas-international-standards/english/series-14/IMAS-14-10-Ed1-Am2.pdf) (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 92 <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/41612905.pdf> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 93 <http://www.uneval.org/normsandstandards> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 94 [http://www.mineactionstandards.org/fileadmin/user\\_upload/MAS/documents/imas-international-standards/english/series-12/IMAS-12-10-Ed2-Am2.pdf](http://www.mineactionstandards.org/fileadmin/user_upload/MAS/documents/imas-international-standards/english/series-12/IMAS-12-10-Ed2-Am2.pdf) (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 95 <http://www.unicef.org/tdad/unicefpppmanualfeb07.pdf> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 96 ISO 9000:2005
- 97 ISO 9000:2005، تقدّم أيزو 9004 نموذجاً عاماً حول التقييم الذاتي في نظام إدارة الجودة. تعمل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ونماذج التميز الأخرى على أساس التقييم الذاتي.
- 98 مسرد غارتنر لتكنولوجيا المعلومات Gartner IT Glossary، المتوافر على الرابط التالي: (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8) [/http://www.gartner.com/it-glossary](http://www.gartner.com/it-glossary)
- 99 ستيفن فيو، تصميم لوحات متابعة المعلومات: النقل البصري الفعال للمعلومات، Stephen: Information 2006 Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data
- 100 إن المكونات المذكورة والمكونات الأخرى موصوفة في "عشر خطوات لنظام التقييم والرقابة على أساس النتائج، البنك الدولي، 2004"، Kusek, Jody Zall, Rist, Ray C.: Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System (p.151 ff)
- 101 عشر خطوات لنظام التقييم والرقابة على أساس النتائج، البنك الدولي، Kusek, Jody Zall, Rist, Ray C.: Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System, p.159ff
- 102 ISO 9004:2009
- 103 الناتو: مسرد المصطلحات والتعاريف (بالإنكليزية والفرنسية)، إصدار 2013، المتوافر على الرابط الآتي: NATO: Glossary of terms and definitions, AAP-06 <http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)
- 104 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية: مسرد المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، 2002، المتوافر على الرابط الآتي: OECD/DAC: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> (تم النفاذ إليه بتاريخ 2013/10/8)



المسرد



### 3.1.1 الجودة

مدى تلبية مجموعة من الخصائص المتأصلة للمتطلبات. ملاحظة: يمكن استعمال عبارة "جودة" مع النعوت مثل رديئة أو جيدة أو ممتازة. أما عبارة "متأصلة"، بخلاف تلك المُسنَّدة، تعني الكامنة في أمرٍ ما، كخاصية دائمة على وجه الخصوص.

### 3.1.2 المتطلبات

الحاجة أو التطلُّعات المذكورة الضمنية بشكلٍ عام أو الإلزامية. ملاحظة: "الضمنية بشكلٍ عام" تعني أنها عُرف أو ممارسة شائعة للمنظمة وعملائها والجهات المعنية الأخرى، وأن الحاجة أو التطلُّعات قيد البحث هي ضمنية. يمكن أن تنبثق المتطلبات عن الجهات المعنية المختلفة.

### 3.1.4 رضا العملاء

تصور العميل لدرجة استيفاء متطلباته. ملاحظة: شكاوى العملاء هي مؤشر شائع على درجة رضا العملاء المنخفضة لكن غياب الشكاوى لا يدل بالضرورة على درجة رضا عالية لدى العميل. حتى عندما يتم الاتفاق مع العميل حول متطلباته وتلبيتها، هذا لا يضمن بالضرورة درجة رضا عالية لديه.

### 3.2.1 النظام

مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة.

### 3.2.2 نظام الإدارة

إنشاء سياسة أو أغراض وتحقيق هذه الأغراض.

### 3.2.3 نظام إدارة الجودة

نظام إدارة لتوجيه المنظمة وضبطها في ما يختص بالجودة.

### 3.2.4 سياسة الجودة

النوايا والاتجاهات العامة للمنظمة والمتعلقة بالجودة كما عبرت عنه الإدارة العليا رسمياً. ملاحظة: تنماشى سياسة الجودة عامة مع السياسة الشاملة للمنظمة وتقدم إطاراً لتحديد أغراض الجودة. يمكن أن تتشكل مبادئ إدارة الجودة المعروضة في هذا المعيار الدولي أساساً لإنشاء سياسة الجودة.

### 3.2.5 غرض الجودة

ما يتم السعي إليه أو ما يُهدف إليه في ما يتعلّق بالجودة. ملاحظة: تتركز أغراض الجودة عامة على سياسة الجودة للمنظمة. تكون أغراض الجودة محدّدة عامة أو هي عبارة عن وظائف أو مستويات ذات صلة في المنظمة.

### 3.2.8 إدارة الجودة

أنشطة منسقة لتوجيه منظمة ما ومراقبتها في ما يتعلّق بالجودة. ملاحظة: التوجيه والمراقبة في ما يتعلّق بالجودة يشتملا عامّةً على إعداد سياسة الجودة وأغراض الجودة، وتخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وضمان الجودة وتحسين الجودة.

### 3.2.9 تخطيط الجودة

جزء من إدارة الجودة مرتكز على إعداد أغراض الجودة وتحديد العمليات التشغيلية الضرورية والمصادر ذات الصلة لتحقيق أغراض الجودة. ملاحظة: يمكن أن يكون وضع خطط الجودة جزءاً من تخطيط الجودة.

### 3.2.10 مراقبة الجودة

جزء من إدارة الجودة مرتكز على تلبية متطلبات الجودة. ملاحظة: إضافة المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام – "ترتبط مراقبة الجودة بفحص المنتج النهائي. في حالة أنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية، "المنتج" هو الأرض المطهّرة الآمنة" (المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS 04.10, 3.228).

### 2.2.11 ضمان الجودة

جزء من إدارة الجودة مرتكز على توفير الثقة بأنّ متطلبات الجودة سوف تلتبى. ملاحظة: إضافة المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام – "والغرض من ضمان الجودة في إزالة الألغام لأغراض الإنسانية هو التأكيد على أن ممارسات الإدارة والإجراءات التشغيلية لإزالة الألغام ملائمة، ويجري تطبيقها، وستحقق المتطلبات المذكورة بطريقة آمنة وفعالة وكفوءة. وسيتم إجراء ضمان الجودة الداخلي من قبل منظمات إزالة الألغام نفسها، ولكن ينبغي أيضاً إجراء عمليات تفتيش خارجية من قبل هيئة مراقبة خارجية". (المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS 04.10, 3.227).

### 3.2.12 تحسين الجودة

وركرز جزء من إدارة الجودة على زيادة القدرة على الوفاء بمتطلبات الجودة. ملاحظة: ويمكن أن ترتبط المتطلبات بأي جانب من جوانب الفعالية أو الكفاءة أو التتبع.

### 3.2.13 التحسين المستمر

نشاط متكرّر لزيادة القدرة على تلبية المتطلبات. ملاحظة: عملية تحديد الأهداف وإيجاد فرص للتحسين هي عملية مستمرة من خلال استخدام نتائج التدقيق واستنتاجات التدقيق، وتحليل البيانات، ومراجعات الإدارة أو غيرها من الوسائل، وعادة ما يؤدي ذلك إلى إجراءات تصحيحية أو إجراءات وقائية..

### 3.2.14 الفعالية

مدى إنجاز النشاطات المخطط لها وإحراز النتائج المخطط لها.

### 3.2.15 الكفاءة

العلاقة بين النتيجة المحرزة والموارد المستعملة.

### 3.3.1 المنظمة

مجموعة من الناس والمرافق مع ترتيب للمسؤوليات والسلطات والعلاقات. ملاحظة: يكون التنظيم عادةً منهجياً. يمكن أن تكون المنظمة عامة أو خاصة. يصلح هذا التعريف لأغراض نظام إدارة الجودة.

### 3.3.5 العميل

المنظمة أو الفرد الذي يتلقى المنتج.  
ملاحظة: يمكن أن يكون العميل من داخل المنظمة أو خارجها.

### 3.3.7 الجهة المعنية

الفرد أو المجموعة المعنية بأداء المنظمة أو نجاحها.  
ملاحظة: يمكن أن يشتمل الفريق على منظمة، أو جزء منها، أو أكثر من منظمة واحدة.

### 3.4.1 العملية

مجموعة من النشاطات المترابطة أو المتفاعلة التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات.  
ملاحظة: تكون مدخلات عملية ما عبارة عن مخرجات لعمليات أخرى. يتم التخطيط عامةً للعمليات في منظمة ما وإجرائها في ظل ظروف مضبوطة لتحقيق قيمة مضافة. وغالبًا ما يشار إلى العملية التي لا يمكن فيها التحقق من مطابقة المنتج الناتج بسهولة أو من الناحية الإقتصادية باسم "عملية خاصة".

### 3.4.3 المشروع

عملية فريدة تتألف من مجموعة من الأنشطة المنسقة والمراقبة مع تواريخ البدء والانتهاء، والتي يتم تنفيذها لتحقيق هدف يتوافق مع متطلبات محددة، بما في ذلك قيود الوقت والتكلفة والموارد.  
ملاحظة: يمكن أن يشكل المشروع الفردي جزءًا من هيكلية مشروع أكبر. وفي بعض المشاريع يتم تنقيح الأهداف وتحديد خصائص المنتج تدريجيًا مع تقدم المشروع. ويمكن أن تكون نتيجة المشروع واحدة أو عدة وحدات من المنتج.

### 3.6.1 المطابقة

تلبية المتطلبات.  
ملاحظة: مصطلح "التوافق" هو مرادف لكنه مستهجن.

### 3.6.2 عدم المطابقة

عدم تلبية المتطلبات.

### 3.6.4 الإجراء الوقائي

اتخاذ إجراءات للقضاء على سبب عدم المطابقة المحتمل أو غير ذلك من الحالات المحتملة غير المرغوبة.  
ملاحظة: يمكن إيجاد أكثر من سبب واحد لعدم المطابقة المحتملة. يُتخذ الإجراء الوقائي لتجنب الواقعة في حين يُتخذ الإجراء التصحيحي لتجنب التكرار.

### 3.6.5 الإجراء التصحيحي

إجراء لإلغاء سبب عدم المطابقة المكتشف أو حالة أخرى محتملة غير مرغوب فيها.  
ملاحظة: يمكن إيجاد أكثر من سبب واحد لعدم المطابقة. يُتخذ الإجراء التصحيحي لتجنب التكرار في حين يُتخذ الإجراء الوقائي لتجنب الواقعة. ثمة اختلاف بين التصحيح والإجراء التصحيحي.

### 3.6.6 التصحيح

إجراء لإلغاء عدم المطابقة المكتشف. ملاحظة: يمكن القيام بالتصحيح بالاشتراك مع الإجراءات التصحيحية. يمكن أن يكون التصحيح على سبيل المثال عبارة عن إعادة العمل وإعادة التصنيف.

### 3.8.2 التفتيش

تقييم المطابقة عبر المراقبة والحكم، مقترناً حسب الإقتضاء بالقياس أو الاختبار بالطريقة المناسبة.

### 3.8.3 اختبار

تحديد خاصية واحدة أو أكثر وفقاً لإجراء ما.

### 3.8.7 المراجعة

النشاط المنفرد لتحديد ملاءمة موضوع البحث وكفايته وفعاليته لتحقيق الأغراض القائمة. ملاحظة: يمكن أن تتضمن المراجعة أيضاً تحديد الكفاءة.

### 3.9.1 التدقيق

عملية منهجية ومستقلة وموثقة من أجل الحصول على دلائل التدقيق وتقييمها بموضوعية لتحديد مدى استيفاء معايير التدقيق.

ملاحظة: ويجري التدقيق الداخلي، الذي يُسمى أحياناً بعمليات تدقيق الطرف الأول، من قبل المنظمة نفسها أو بالنيابة عنها، لأغراض إدارية وداخلية أخرى، وقد تشكل أيضاً الأساس لإعلان المطابقة الخاص بالمنظمة. وفي حالات كثيرة، لا سيما في المنظمات الأصغر حجماً، يمكن إثبات الاستقلالية عن طريق التحرر من المسؤولية عن النشاط الجاري تدقيقه. وتشمل عمليات التدقيق الخارجية تلك التي يطلق عليها عموماً بعمليات تدقيق الحسابات التي يضعها الطرف الثاني والطرف الثالث.

تتضمن عمليات التدقيق الخارجي تلك المسماة عامةً بعمليات التدقيق التي يضعها الطرف الثاني والطرف الثالث. تقوم الجهات المعنية في المنظمة، مثل العملاء، أو أشخاص آخرين بالنيابة عنها بعمليات التدقيق التي يضعها الطرف الثاني. أما عمليات التدقيق التي يضعها الطرف الثالث، فتقوم بها منظمات تدقيق مستقلة وخارجية، مثل تلك التي تقدم شهادة / تسجيل الامتثال لأيزو 9001 أو أيزو 14001.

عندما يتم تدقيق اثنين أو أكثر من أنظمة الإدارة معاً، يسمى ذلك "التدقيق المدمج". وعندما تتعاون اثنان أو أكثر من منظمات تدقيق الحسابات في تدقيق جهة واحدة خاضعة للتدقيق، يطلق على ذلك التدقيق المشترك.

**الرقابة (1)**

فعل الاستماع للبتّ الذاتي أو الصادر عن قوات التحالف أو ورصده أو وتسجيله للحفاظ على الأمن والمعايير الإجرائية وتحسينها أو استخدامها كمرجع على النحو المناسب.

**الرقابة (2)**

فعل الاستماع لبتّ العدو و/أو رصده و/أو تسجيله لأهداف استخباراتية.

**التقييم (1)**

العملية البنوية لفحص النشاطات والإمكانات والأداء بالمقارنة مع المقاييس أو المعايير المحددة. ملاحظة: في سياق القوات العسكرية، العلاقة التراتبية وفق التسلسل المنطقي هي كالتالي: الدراسة والتحليل والتقييم والتبثت والتصديق.

**التقييم (2)**

وفي استخدام الاستخبارات، خطوة في مرحلة تجهيز دورة الاستخبارات تشكل تقييم عنصر من المعلومات فيما يتعلق موثوقية المصدر، ومصداقية المعلومات في الاستعمال الاستخباراتي، خطوة من مرحلة المعالجة في الدورة الاستخباراتية تشكل دراسة لمعلومة معينة من حيث موثوقية المصدر ومصداقية المعلومات.

**تعريف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية****(OECD / DAC) 104****التدقيق**

نشاط ضمان موضوعي ومستقل مصمّم لتحقيق قيمة مضافة وتحسين عمليات منظمة ما. كما يساعد المنظمة على إنجاز أغراضها باتباع مقارنة منضبطة ومنهجية لدراسة إدارة المخاطر وعمليات المراقبة والحوكمة وتحسين فعاليتها. ملاحظة: يتم التمييز بين التدقيق المنتظم (المالي)، الذي يركّز على الامتثال للقوانين والأنظمة المعمول بها؛ والتدقيق في الأداء المتعلق بالمواعمة والاقتصاد والكفاءة والفعالية. تقدّم عمليات التدقيق الداخلي دراسة حول الضوابط الداخلية تتولّاها الوحدة التي ترفع التقارير للإدارة، بينما تقوم منظمة مستقلة بعمليات التدقيق الخارجي.

**الجهات المستفيدة**

الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تستفيد من التدخلات الإنمائية بشكل مباشر أو غير مباشر، سواءً كانت مستفيدة أم لا.

**الفعالية**

مدى تحقيق أهداف التدخلات الإنمائية أو احتمال تحقيقها، مع أخذ أهميتها النسبية بعين الاعتبار.

**الكفاءة**

قياس كيفية تحويل الموارد/المدخلات (الأموال والخبرة والوقت الخ) إلى نتائج بطريقة اقتصادية.

## التقييم

الدراسة المنهجية والموضوعية لمشروع أو برنامج أو سياسة مستمرة أو منجزة وتصميمها وتنفيذها ونتائجها. الهدف هو تحديد المواءمة وتلبية الأغراض والكفاءة الائتمانية والفعالية والتأثير والإستدامة. على التقييم أن يقدم معلومات معقولة ومفيدة، مما يسمح للدروس المستخلصة من أن تدمج في عملية صنع قرار الجهات المتلقية والمناحة معاً. يشير التقييم أيضاً إلى عملية تحديد قيمة أو أهمية نشاط أو سياسة أو برنامج ما. وإجراء تقييم منهجي وموضوعي قدر الإمكان للتدخل الائتماني المخطط أو الجاري أو المنجز. ملاحظة: يتضمن التقييم في بعض الحالات تعريف المعايير المناسبة وفحص الأداء مقارنةً بهذه المعايير ودراسة النتائج الفعلية والمتوقعة وتحديد الدروس ذات الصلة.

## المؤشر

العامل الكمي أو النوعي أو المتغير الذي يوفر وسيلة بسيطة وموثوق بها لقياس الإنجاز، ولعكس التغييرات المرتبطة بالتدخل أو للمساعدة في تقييم أداء الفاعل الائتماني.

## الرقابة

وظيفة مستمرة تستخدم جمع البيانات بصورة منهجية بشأن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين بتدخل إئتماني مستمر مع دلائل حول مدى التقدم المحرز وتحقيق الأهداف والتقدم في استخدام الأموال المخصصة.

## المحصلة

التأثيرات القصيرة الأمد والمتوسطة الأمد المحتملة أو المحرزة لمخرجات التدخل.

## المخرجات

المنتجات والسلع الإنتاجية والخدمات التي تتجم عن تدخل إئتماني. وقد تشمل أيضاً التغييرات الناتجة عن التدخل الذي يتعلق بتحقيق المحصلات.

## الشركاء

الأفراد و/أو المنظمات التي تتعاون لتحقيق الأغراض المتفق عليها على نحو متبادل. ملاحظة: يشير مبدأ الشراكة ضمناً إلى الأهداف المشتركة، والمسؤولية المشتركة عن المحصلات، والمساءلات القائمة بذاتها والالتزامات المتبادلة. وقد تشمل الشراكة أيضاً الحكومات والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والجامعات والجمعيات المهنية والتجارية والمنظمات المتعددة الأطراف والشركات الخاصة إلخ.

## الأداء

مدى عمل التدخل الإئتماني أو شريك التنمية وفقاً لمعايير محددة / مقاييس / مبادئ توجيهية أو درجة تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة.

## مؤشر الأداء

متغيرة تسمح بالتحقق من التغييرات في التدخل الإنمائي أو تُظهر النتائج المتعلقة بما حُطَّط له.

## قياس الأداء

نظام لدراسة أداء التدخلات الإنمائية بالمقارنة مع الأهداف المعلنة.

## الرقابة على الأداء

عملية مستمرة لجمع البيانات وتحليلها بغية مقارنة حسن تنفيذ المشروع أو البرنامج أو السياسة بالنتائج المتوقعة.

## ضمان الجودة

ويشمل ضمان الجودة أي نشاط يتعلّق بتقييم وتحسين الجدارة أو قيمة التدخل الإنمائي أو امتثاله للمعايير المعطاة. ملاحظة: وتشمل الأمثلة على أنشطة ضمان الجودة، التقييم والإدارة القائمة على النتائج (RBM) والمراجعات في أثناء التنفيذ والتقييمات وما إلى ذلك. وقد يشير ضمان الجودة أيضًا إلى تقييم جودة المحفظة وفعاليتها الإنمائية.

## النتائج

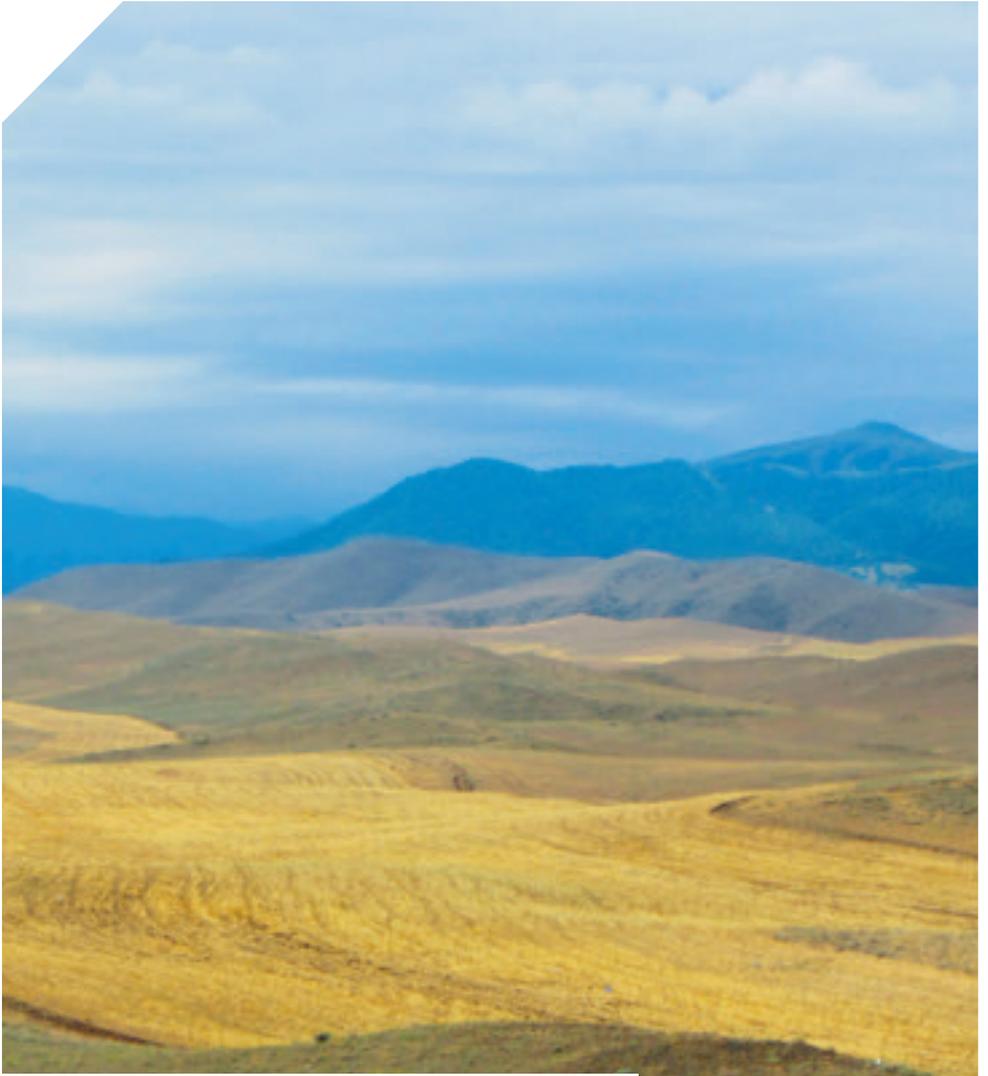
المخرَج أو المحصّلة أو التأثير (المقصود أو غير المقصود، الإيجابي أو/والسلبى) للتدخّل الإنمائي.

## الإدارة القائمة على النتائج (RBM)

استراتيجية للإدارة تركز على الأداء وتحقيق النواتج والمحصلات والآثار.

## أصحاب المصلحة الرئيسيين

الوكالات أو المنظمات أو المجموعات أو الأفراد المعنية بشكلٍ مباشر أو غير مباشر في التدخّل الإنمائي أو تقييمه.



المصادر /  
دراسات الحالة



للإطلاع على المصادر ودراسات الحالات يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية.



تابعونا على:

[gichd.org](http://gichd.org)

facebook, twitter

linkedin, youtube, Instagram



تمت ترجمة هذا الدليل للغة العربية وطباعته بتمويل ودعم سخى  
من الصندوق العربي للإنماء الإقتصادي والإجتماعي

مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة  
الألغام للأغراض الإنسانية

Maison de la paix, Tower 3, Chemin Eugène-Rigot 2C  
PO Box 1300, CH- 1211 Geneva 1, Switzerland  
[info@gichd.org](mailto:info@gichd.org)