



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استخدام المواصفة ISO 9004:2018 في تقييم نظام إدارة الجودة في الشركات الحاصلة
على شهادة ISO 9001:2015
دراسة ميدانية مقارنة في بعض الشركات

Using Standard ISO 9004:2018 to Evaluate Quality Management
System in ISO 9001:2015 Certified Companies
(A comparative field study in some companies)

دراسة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
إعداد الطالبة : رؤى كندي
الدكتور المشرف: أ.د. رعد الصرن



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استناداً إلى قرار مجلس البحث العلمي والدراسات العليا رقم /539/ تاريخ 2022/10/31 القاضي بتسمية لجنة الحكم على رسالة الماجستير التي أعدتها الطالبة رؤى حبيب كندي نحيطكم علماً أن تم إجراء التعديلات المطلوبة على رسالة الماجستير .

عنوان الرسالة: استخدام المواصفة ISO 9004:2018 في تقييم نظام إدارة الجودة في الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015
دراسة ميدانية مقارنة في بعض الشركات
رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

لجنة الحكم والمناقشة على الرسالة:

د. رعد الصرن: الأستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - عضواً مشرفاً.

د. مهند أرناؤوط: الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - عضواً.

د. سوزان عبيدو: المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - عضواً.

قد تمت المناقشة العلنية لرسالة الماجستير بتاريخ 2022/12/13.

شكر وتقدير

يشرفني أن أتوجه بوافر شكري وتقديري إلى جميع العاملين بكلية الاقتصاد من أكاديميين وإداريين وفنيين، وأخص بالذكر قسم إدارة الأعمال، وقسم الدراسات العليا، كما يسعدني ويشرفني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير للدكتور رعد الصرن لتفضله بالإشراف على الرسالة، ولما بذله من جهد ووقت خلال فترة إعدادها، ولما أحاطني به من وافر علمه، واعترف بامتنان بما جاد به من توجيهات وملاحظات قيّمة في سبيل إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بأفضل صورة.

كما يسعدني أيضاً أن أقدم بجزيل الشكر للسادة عضوي لجنة الحكم الدكتور مهند ارناؤوط، والدكتورة سوزان عبيدو، وذلك لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها، وتقديم التوجيهات الثمينة التي سيكون لها الأثر الواضح في تصويب الرسالة وتقويمها.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للسادة العاملين في الشركات الدوائية عينة الدراسة، لما قدموه لي من عون في إجراء الجزء الميداني من الرسالة.

الطالبة: رؤى كندي

ملخص الدراسة

تعاني الشركات السورية عامةً من واقع اقتصادي يصعب عليها تحقيق تطلعاتها بالتحسين وبناء أنظمة إدارية فعالة، لذا كان تبني هذه الشركات لأنظمة إدارة الجودة في بعض الأحيان مقترناً بضرورات تشريعية، لذلك ظهرت حاجة ملحة لتقييم أنظمة إدارة الجودة المطبقة في الشركات السورية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية نظام إدارة الجودة في الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 باستخدام معيار عالمي وهو المواصفة ISO 9004:2018 في الشركات الدوائية العاملة في مدينة دمشق ، عن طريق دراسة ميدانية في ثلاث من شركات الأدوية الخاصة السورية الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية، شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية، شركة مسعود للمحاليل الطبية).

ولتحقيق أهداف البحث استُخدمت قائمة التحقق المرفقة مع المواصفة ISO 9004:2018، وتم عمل تحليل فجوة وفق قائمة التحقق المرفقة مع المواصفة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود نظام إدارة جودة فعال وفق المستوى 4.27 والذي يقع ضمن مجال المستوى الخامس من مستويات النضج والذي يوصف بالمستوى الابتكاري.
- الشركات الثلاث عينة الدراسة تقترب من بعضها من حيث النتائج السلبية منها والإيجابية، إذ تشترك في درجة المطابقة التابعة لبعد (التحسن والتعلم والابتكار) مطابقة تامة من المستوى الخامس، ووجود الفجوة الأكثر وضوحاً المتعلقة ببعد (هوية المنظمة) بدرجة مطابقة متوسطة من المستوى الثالث

أهم المقترحات التي توصلت إليها الدراسة والتي تهدف بشكل أساسي إلى أن تتمتع المنظمات بنظام إدارة جودة فعال:

على الإدارة العليا تشجيع تبني الرسالة والرؤية والقيم وخلق بيئة داخلية يشترك فيها الناس ويلتزمون بتحقيق أهداف المنظمة والاعتراف بالمعرفة التنظيمية كأصل فكري واستخدام التقييم الذاتي لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة

فهرس المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	المقدمة
3	1-1 الدراسات السابقة
13	2-1 مشكلة البحث
13	3-1 أهمية البحث
15	4-1 أهداف البحث
15	5-1 نموذج الدراسة ومتغيراتها
16	6-1 نوع فلسفة البحث واستراتيجيته وأسلوبه
17	7-1 مجتمع البحث وعينته
17	8-1 أدوات جمع البيانات
18	9-1 حدود الدراسة
19	10-1 صعوبات الدراسة
19	11-1 مصطلحات الدراسة
22	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
23	المبحث الأول مفهوم الجودة وعلاقتها بمواصفات الأيزو العالمية
24	1-1-2. مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
28	2-1-2. ظهور الحاجة إلى مواصفات قياسية دولية
30	3-1-2. إيجاد المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس
33	4-1-2. سلسلة الأيزو 9000

37	5-1-2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية دراستها في المنظمات المختلفة
43	6-1-2. مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9001:2015
47	7-1-2. الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000
51	8-1-2. الآيزو 9000 طريق لتحقيق الجودة الشاملة
56	9-1-2. مجالات التغيير المطلوبة للانطلاق نحو نظم إدارة الجودة
61	المبحث الثاني المواصفة ISO 9001:2015 وشرح متطلباتها
62	1-2-2. ما هو نظام إدارة الجودة ISO9001:2015
65	2-2-2. تطور معايير نظام إدارة الجودة
69	3-2-2. وظائف المعايير وأجزائها المختلفة
71	4-2-2. تعزيز نظام الجودة.
75	5-2-2. منهجية بناء المواصفة الدولية ISO9001:2015
80	6-2-2. متطلبات المواصفة الدولية ISO9001:2015
81	1. مجال التطبيق
81	2. المراجع المعيارية
81	3. المصطلحات والتعريفات
82	4. سياق المنظمة
84	5. القيادة
87	6. التخطيط
90	7. الدعم والمساندة
96	8. التشغيل

108	9. تقييم الأداء
112	10. التحسين
116	المبحث الثالث المواصفة ISO 9004:2018 وشرح أبعادها
118	1-3-2. معيار ISO9004 كدليل للتميز
119	2-3-2. هدف تطبيق ISO9004 ومجالها
122	3-3-2. الإصدار الجديد ل ISO9004:2018
125	4-3-2. بنية المواصفة ISO9004:2018
125	1. مجال التطبيق
125	2. المراجع المعيارية
125	3. المصطلحات والتعاريف
125	4. جودة المنظمة والنجاح المستدام
128	5. سياق المنظمة
130	6. هوية المنظمة
133	7. القيادة
136	8. العمليات
140	9. إدارة الموارد
149	10. تحليل أداء المنظمة وتقييمه
157	11. التحسين والتعلم والابتكار
163	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

164	3-1 تمهيد
164	3-2 أسلوب البحث
164	3-3 مجتمع البحث وعينته
165	3-4 خيارات البحث وأسلوب تحليل البيانات
172	3-5 الدراسة الإحصائية
174	3-5-1 توضيح المقياس الكمي الخماسي لأسئلة الاستبيان
174	3-5-2 التكرارات والنسب المئوية
179	3-5-3 المتوسطات العامة
181	3-5-4 دراسة الفروق بين الشركات الداخلة بالدراسة
182	3-6 تحليل الفجوة للشركات الداخلة ضمن عينة الدراسة
191	6-4 النتائج
195	6-5 التوصيات:
197	المراجع:
207	الملحق (1)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
	الفصل الثاني	
50	الفروق بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو 9000	1-2
80	العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 ونظم الإدارة الأخرى	2-2
	الفصل الثالث	
168	نموذج عام لعناصر التقييم الذاتي والمعايير المتعلقة بمستويات النضج	1-3
174	المقياس الكمي المقابل للمقياس الرتبي	2-3
174	القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الأول	3-3
174	التكرارات والنسب المئوية البعد الأول	4-3
175	القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الثاني	5-3
175	التكرارات والنسب المئوية البعد الثاني	6-3
175	القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الثالث	7-3
176	التكرارات والنسب المئوية البعد الثالث	8-3
176	القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الرابع	9-3
177	التكرارات والنسب المئوية البعد الرابع	10-3
177	القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الخامس	11-3
178	التكرارات والنسب المئوية البعد الخامس	12-3
178	القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد السادس	13-3
178	التكرارات والنسب المئوية البعد السادس	14-3
179	القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد السابع	15-3
179	التكرارات والنسب المئوية للبعد السابع	16-3
179	متوسط الأبعاد لكل شركة ومتوسط البعد الواحد على مستوى الشركات الثلاث	17-3

فهرس الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
	الفصل الأول	
15	نموذج الدراسة ومتغيراتها	1-1
	الفصل الثاني	
40	أهمية دراسة الجودة في المنظمة	1-2
43	مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015	2-2
53	العلاقة بين الأيزو 9000 والجودة الشاملة والاستدامة	3-2
71	تطوير نظام الجودة المطبق في المنظمة	4-2
76	تمثيل منهج العملية وفقاً للمواصفة الدولية 9001:2015 ISO	5-2
77	دورة ديمنج	6-2
120	توسيع دور ISO 9004 في المنظمات	7-2
	الفصل الثالث	
166	مستويات النضج الخمسة	1-3

فهرس المخططات

رقم المخطط	محتوى المخطط	الصفحة
1-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة من حيث درجة المطابقة في شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية	182
2-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة من حيث درجة المطابقة في شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	183
3-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة من حيث درجة المطابقة في شركة مسعود للتحاليل الطبية	183
4-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الأول (سياق المنظمة)	185
5-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الثاني (هوية المنظمة الرؤية والرسالة والقيم والثقافة)	185
6-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الثالث (القيادة)	186
7-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث حسب البعد الرابع (إدارة العمليات)	186
8-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الخامس (إدارة الموارد)	187
9-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد السادس (تحليل وتقييم أداء المنظمة)	187
10-3	المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاثة بحسب البعد السابع (التحسين والتعلم والابتكار).	189
11-3	المخطط العنكبوتي للشركات الثلاث وللأبعاد السبعة	190

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

- 1-1. الدراسات السابقة
- 2-1. مشكلة البحث
- 3-1. أهمية البحث
- 4-1. أهداف البحث
- 5-1. نموذج الدراسة ومتغيراتها
- 6-1. نوع فلسفة البحث وأسلوبه واستراتيجيته
- 7-1. مجتمع البحث وعينته
- 8-1. خيارات البحث وأسلوب تحليل البيانات
- 9-1. حدود الدراسة
- 10-1. صعوبات الدراسة
- 11-1. مصطلحات الدراسة

المقدمة:

نظراً لواقع العمل الاقتصادي الذي مرت به سورية خلال الأزمة، وما عانت منه الشركات والمؤسسات الاقتصادية الصناعية منها والخدمات من نقص كثير من أساسيات البنية التحتية والخدمات اللوجستية، ومشاكل سعر الصرف، إضافةً إلى الدوران الكبير في العمالة والموارد البشرية وعدم استقرارها، كل هذه العوامل أدت إلى تقديم الشركات السورية خدمات ومنتجات ذات صفات نوعية ضعيفة، أو بمعنى آخر ، ذات جودة منخفضة ، وهو ما قد ينعكس على اهتمام الدول المحيطة التي من المتوقع أن تفتح أسواقها للمنتجات السورية والخدمات المقدمة من قبل الشركات المحلية، لذلك عملت هذه الشركات على التوجه إلى أنظمة إدارة الجودة التي من الممكن أن تؤمن نوعاً من التوازن بين كلفة الإنتاج و النوعية ورضا الزبائن، والحرص على الحصول على شهادة المطابقة مع معايير المواصفة القياسية العالمية ISO 9001:2015.

ومن ثم كان اهتمام الشركات بتطبيق نظم إدارة الجودة "شكلياً" غالباً، يهدف إلى إقناع العملاء (أفراد وشركات محلية وخارجية) باهتمامها بالمعايير العالمية وتطبيقها، ومن نواحٍ أخرى كان اهتمام بعض المنظمات الأخرى بنظم إدارة الجودة أكثر سطحية وهو ناتج عن فرص الحصول على شهادة المطابقة لغايات التصدير، وفي أفضل الأحوال كان تطبيق نظام إدارة الجودة في بعض الشركات يحدث عن طريق استنساخ تجارب شركات عالمية أو إقليمية معروفة من دون أي مراعاة لواقع الشركة ونظامها القائم ، ونتج لدينا بالحاصل كثيرٌ من شهادات المطابقة لنظم إدارة جودة قليلة الفاعلية، والآثار الناتجة عن عدم فاعلية نظم إدارة الجودة تؤدي إلى إضعاف المنظمة من النواحي الإدارية والإنتاجية، وذلك نظراً لما تضيفه من أعباء، إذ تسبب نوعاً من الإحباط لدى القيادة والعاملين في المؤسسات نتيجة ما تخلقه نظم إدارة الجودة

غير الفعالة من تكاليف غير مجدية ومهام ومسؤوليات غير واضحة الأهداف والنتائج، وهذا ما دفع بعض الشركات والمؤسسات التي اعتمدت سابقاً على نظم إدارة الجودة في عملها على إهماله والتخلي عنه نهائياً في بعض الأحيان، خصوصاً تلك الشركات التي تطبق نظم إدارة الجودة من دون قناعة مسبقة بأهميته. هنا كان لابد من إيجاد الطرق والآليات المناسبة لتفعيل نظم إدارة الجودة المطبقة في المنظمات. ولكي تكون هذه الآليات فعالة بدورها ولا تدخل ضمن نطاق مشكلة البحث نفسه بعدم المرونة مع طبيعة وواقع كل شركة على حدا، كان لا بد من اعتماد آليات تقييم لنظم إدارة الجودة المطبقة والبحث عن الخل في كل نظام على حدا قبل البدء بعملية الإصلاح والتفعيل، وهنا وجدنا أن المواصفة القياسية ISO 9004:2018 تحقق المعايير المناسبة لتقييم نظم إدارة الجودة وتفعيلها في الشركات والمنظمات كونها توفر نموذج لقياس فاعلية نظام إدارة الجودة للمؤسسات من خلال سبعة أبعاد تعطي نظرة متعمقة عن المنظمة وأدائها الحالي.

1-1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- دراسة شحاذه و لفته (2022): قياس فجوة تطبيق متطلب التشغيل وفقاً للمواصفة الدولية

(ISO 9001:2015) في شركة التامين الوطنية/ بحث تطبيقي في العراق¹

هدف البحث الى تشخيص وتحليل الفجوة بين الواقع الفعلي وتطبيق المتطلب الثامن (التشغيل) في شركة التامين الوطنية وفقاً للمواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015) والذي يتعلق بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات، والتي من شأنها أن ترتقي بمستوى أداء العاملين وتتعكس على تقديم خدمة

¹. شحاذه، محمد ناطق و لفته، ببداء سائر (2022): قياس فجوة تطبيق متطلب التشغيل وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) في شركة التامين الوطنية/ بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية - جامعة بغداد. المجلد 17، العدد 60

مناسبة للمومن لهم، اذ تم دراسة واقع حال المتطلب من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في النظام لتشخيص الفجوة وإيجاد السبل الكفيلة لمعالجتها، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام قائمة الفحص (Check list) من المواصفة (ISO 9001:2015) ، وبغية الدقة في الحصول على المعلومات تم عقد ورشة عمل مع المسؤولين في الشركة والتي من خلالها تم طرح تساؤلات التي تضمنتها قائمة الفحص لقياس مدى التطبيق والتوثيق بالاعتماد على النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج كان من ابرزها وجود فجوة في متطلب التشغيل بلغت نسبتها (43%) أي ان مستوى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب بلغت (57%)، وهذا لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع المتطلب في المواصفة الدولية، لذا يتطلب من الشركة معالجة الفجوات من خلال اجراء التحسينات ومراجعة للنظام لتجسير تلك الفجوات.

2- دراسة البلخي و سمور (2019): دور تطبيق المواصفة ISO 9001:2015 في تخفيض الأخطاء البشرية وحالات عدم المطابقة دراسة حالة في مديرية المهن والرخص في محافظة دمشق في سوريا²

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001:2015 في تخفيض الأخطاء البشرية وحالات عدم المطابقة، وقد طبقت هذه الدراسة على مديرية المهن والرخص في محافظة دمشق. وهي مديرية طبقت نظام إدارة الجودة وفق المواصفة القياسية ISO 9001:2015 وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المتضمن جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها.

تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها: إن تطبيق المواصفة القياسية يؤدي إلى تخفيض الأخطاء البشرية، والأخطاء الإدارية وحالات عدم المطابقة. كما تم وضع عدد من المقترحات أهمها: ضرورة تطبيق متطلبات المواصفة في باقي مديريات المهن والرخص والقطاع الحكومي الخدمي في الجهات التي لم تقم بتطبيق المتطلبات بعد.

² البلخي، راتب و سمور محمد (2019): دور تطبيق المواصفة ISO 9001:2015 في تخفيض الأخطاء البشرية وحالات عدم المطابقة دراسة حالة في مديرية المهن والرخص في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 41(1).

3- دراسة حافظ وفرمان (2019): إمكانية تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001:2015 دراسة حالة في المركز العراقي الكوري في العراق³

يهدف هذا البحث الى دراسة الية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001 : 2015) في المركز العراقي - الكوري للتدريب المهني العائد الى دائرة التدريب المهني في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لغرض اعداد و تهيئة المركز للحصول على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) التي من شأنها ترنقي بمستوى الاداء و الخدمات المقدمة في المركز المبحوث بعد ان يتم التعرف ودراسة واقع حال نظام ادارة الجودة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في النظام لتشخيص الفجوة وايجاد السبل الكفيلة بمعالجة تلك الفجوة، واعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة لإجراء البحث، وتم استخدام قوائم الفحص (Check List) الخاصة بالمواصفة الدولية (ISO 9001: 2015) ومن خلال المعاشية الميدانية واجراء المقابلات والاطلاع على السجلات والوثائق تم جمع البيانات اللازمة اذ تم قياس مدى التطبيق والتوثيق بالاعتماد على النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح ، وتوصل الباحثان الى عدد من النتائج كان ابرزها تبني القيادات العليا لممارسات الجودة واستعدادها لتطبيق متطلبات المواصفة الدولية، وامتلاك المركز بنية تحتية اساسية تؤهله من تطبيق متطلبات المواصفة ،و العاملون في المركز يتمتعون بالخبرات والمهارات التي تؤهلهم لتقديم افضل الخدمات، الا ان عدم قيام المركز باستعمال نهج العملية والتفكير المبني على المخاطر والفرص كسياق عمل متبع في الاجراءات كافة داخل المركز ولاسيما في العملية التدريبية التي يقدمها للمتدربين ، وجود تباين في ادراك توظيف مفاهيم الاجراءات لتلبية حاجات سوق العمل من حيث تحديد الاحتياجات وسرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية فضلا عن وجود تداخل في عملية التخطيط لنظام ادارة الجودة الخاص بالمركز .

الدراسات الأجنبية:

³ حافظ، عبد الناصر و فرمان قنينة (2019): (إمكانية تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001:2015 دراسة حالة في المركز العراقي الكوري. مجلة جامعة البصرة للدراسات الإدارية المجلد 11 – العدد 22.

1-دراسة Laura Bravi & Federica Murmura (2021): أدلة حول تطبيق ISO 9001: 2015 و ISO 9004: 2018 في المنظمات ذات الأحجام المختلفة في إيطاليا⁴

كان الهدف من البحث أولاً: تقييم تصور الشركات للإصدار الأخير من المعيار (2015) من حيث الدوافع التي قادت الشركات إلى تطبيق نظام إدارة الجودة (QMS)، والفوائد والعوائق المتعلقة به. وثانياً النظر في معرفة المنظمة بإرشادات ISO 9004: 2018 للحصول على نجاح مستدام وتقييم الفوائد الرئيسية التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات، مع الأخذ بالحسبان أبعاد الشركة كمتغير تمييزي.

وقد أُجري البحث من خلال استبيان مقترح على 3975 شركة معتمدة باستخدام عينات عشوائية بسيطة. وشارك في المسح 493. وقد أظهرت النتائج أن الشركات الكبرى لديها نظام إدارة أكثر نضجاً، في حين تتعامل الشركات الصغيرة مع الاعتماد بشكل أساسي لأسباب خارجية، إذ تطوّر المزيد من الدوافع الداخلية من الشركات الأكبر. وتتطلب مراجعة ISO 9001 تعديلات في نظام إدارة الجودة الحالي، وقد كُشف عن زيادة كثافة إدراك الشركات للفوائد الناتجة عن زيادة حجمها، وعلى الأرجح لأن حجم الشركة يؤثر في مستوى نضجها في نظام إدارة الجودة، ومن ثم القدرة على التكيف مع المعيار.

2-دراسة Anttila, Juhani & Kari Jussila (2021): معيار إدارة الجودة ISO 9004 المحفز للقادة المبدعين في المنظمات المعاصرة⁵.

تركز هذه المقالة على معيار إدارة الجودة (QM) ISO 9004 ، وهو أحد معايير الإدارة الدولية، والتي يمكن تطبيقها على جميع أنواع المنظمات. بالإضافة إلى الفرص ، تتأقش هذه المقالة الصعوبات والمزالق المرتبطة بمعيار ISO 9004، وحلولها الممكنة في التطبيقات العملية. يسلط المؤلفون الضوء على جوانب كيف يمكن اعتبار ISO 9004 المعيار الأكثر تحدياً في سلسلة ISO 9000 لمعايير إدارة الجودة. ومع ذلك ، فإن العديد من المنظمات، التي لم تعترف بالاختلافات والعلاقة بين معايير ISO 9004 و ISO 9001. تهدف ISO 9004 إدارة الجودة من وجهة نظر العمل إلى جودة المنظمة بأكملها. يمكن أن يوفر معيار ISO 9004 إرشادات إدارة الجودة لتحقيق النجاح المستدام حتى في بيئات الأعمال المعاصرة المعقدة والمتغيرة باستمرار، بما في ذلك تحديات الثورة الصناعية الرابعة. كما تقدم هذه المقالة

⁴ Laura Bravi & Federica Murmura (2021): Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 implementation in different-size organisations, Total Quality Management & Business Excellence, DOI: 10.1080/14783363.2021.1954900

⁵ Anttila, Juhani & Kari Jussila (2020): ISO 9004-A stimulating quality management standard for the creative leaders of contemporary sustainable organizations. Production Engineering Archives, 27(2).

أفكاراً ووجهات نظر لتطبيق ISO 9004. ويؤكد المعيار أن هوية المنظمة ومزاياها التنافسية المتميزة هي أسس جودة المنظمة ونجاحها المستدام. في هذا الصدد، يمكن اعتبار ISO 9004 مرناً وصعباً. كما تستخدم المؤسسات أيضاً مراجع إدارية أخرى معروفة جيداً بالإضافة إلى معايير ISO 9000، بما في ذلك نماذج التميز في الأداء والعديد من معايير نظام الإدارة المختلفة في التخصصات المحددة. كما يمكن أيضاً استخدام ISO 9004 في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والاستدامة المتنوعة.

3-دراسة (2020) Glogovac, Maja & et.al: نموذج نضج ISO9004 بالنسبة للجودة في الصناعة الرابعة في صربيا⁶.

تناولت الدراسة الموصفة الدولية ISO9004:2018 الخاصة بتحقيق النجاح المستدام كونها أساساً محتملاً لتقييم مستوى نضج الجودة في الصناعة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 335 شركة لاستكشاف الموضوع، واستُخدم التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية للتحقق من إمكانية استخدام نموذج ISO9004:2018 لتقييم مستوى نضج الجودة.

أظهرت النتائج أن سياق المنظمة يؤثر بشكل إيجابي في هوية المنظمة والقيادة، كما أن هوية المنظمة هي مؤشر يؤثر إيجابياً في القيادة التي ثبت أنها مؤشر إيجابي على إدارة العمليات وإدارة الموارد. كما استنتج أن إدارة الموارد لها تأثير إيجابي في تحليل الأداء وتقييمه، وكذلك في بناء التحسين والتعلم والابتكار. وكانت النتيجة النهائية أن النموذج قابل للاستخدام في سياق الجودة، ويمكن استخدامه كأساس لتطوير خارطة طريق نظام الجودة المستدام.

4-دراسة M. Berktaş, İ. H. Kayral, Ö Güdük (2018): ما هي المعايير الأكثر فاعلية لمنظمات التقييم الخارجية لأنظمة إدارة الرعاية الصحية؟ ISQua الإصدار الرابع أو ISO 9004;2009 في تركيا⁷

هدفت الدراسة إلى معرفة أي معيار للاعتماد المؤسسي هو الأكثر ملاءمة لمؤسسات التقييم الخارجي لمؤسسات الرعاية الصحية، وتم الحصول على البيانات من معيار ISQua: إرشادات ومعايير لمنظمات

⁶ . Glogovac, Maja & et.al (2020): ISO9004 Maturity Model for Quality in Industry 4.0, Total Quality Management & Business Excellence.

⁷ M. Berktaş – İ.H. Kayral – Ö. Güdük (2018): Which Standards Are More Effective for Healthcare External Evaluation Organizations Management Systems?: ISQua 4th Ed. vs ISO 9004:2009 Journal of Business Research - Turk 10(3):271-281

التقييم الخارجي الإصدار الرابع الإصدار نسخة 1.2، معيار ISO 9004: الإدارة من أجل النجاح المستمر للمؤسسة - نهج إدارة الجودة.

في هذه الدراسة؛ جرى تقييم مجموعتين من المعايير التي يمكن للمنظمات استخدامها كدليل لزيادة الجودة المؤسسية لمعرفة أيهما أفضل خياراً لمنظمات التقييم الخارجي للرعاية الصحية. لم تقيم أنظمة الجودة ومجموعات المعايير الأخرى في هذه الدراسة. إذ فُحصت مجموعة معايير ISO بالتفصيل، ثم جرى البحث عما إذا كان هناك معيار أو متطلبات مطابقة في مجموعة معايير ISQua مع كل معيار موجود في مجموعة معايير ISO. وجرى تقييم ما إذا كانت المجموعات لديها تفوق أو ضعف ضد بعضها بعضاً. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن معيار ISQua هو أكثر ملاءمةً لمنظمات التقييم الخارجية لمؤسسات الرعاية الصحية.

5-دراسة لـ F. Murmura, L. Bravi (2017): أدلة تجريبية حول ISO 9001 و ISO 9004 في الشركات الإيطالية⁸

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تجربة الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9001 ، ودراسة دوافعها لتقديم هذا المعيار وفوائده وعقباته المتصورة. وبالتوازي مع ذلك، قام البحث بالتحقيق في معرفة دليل ISO 9004 ، وتحليل ما إذا كان يمكن أن يعطي قيمة مضافة للشركات المعتمدة.

إذ اقترح استبيان عن طريق البريد الإلكتروني إلى 2581 شركة إيطالية حاصلة على شهادة ISO 9001 من 18 يناير إلى 31 مارس 2016؛ شاركت 522 شركة في المسح.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الشركات بأحجامها المختلفة لديها دوافع عدة للحصول على الشهادات، وتوصلت إلى أنواع مختلفة من الفوائد، في حين عدت الشركات الكبيرة والصغيرة أن البيروقراطية تمثل العقبة الأكبر. ومعيار ISO 9004 غير معروف، ولكنه يُطبق بين الشركات الإيطالية، والشركات التي تبنته قد استفادت منه.

⁸ F. Murmura, and L. Bravi, (2017), "Empirical evidence about ISO 9001 and ISO 9004 in Italian companies", The TQM Journal, Vol. 29 No. 5, pp. 650-665

6- دراسة Ligarski (2017): تقييم مستوى نضج نظام إدارة الجودة: النماذج والنتائج التطبيقية في بولندا⁹

هدفت الدراسة إلى وصف طرق تقييم مستوى نضج أنظمة إدارة الجودة في المنظمات، إذ قُدمت نتائج التقييم الذاتي الذي أُجري باستخدام استبانة أولية للتقييم الذاتي من المعيار PN-EN ISO 10014: 2008. وتم إجراء البحث بين خمس منظمات كبيرة (يعمل بها أكثر من 250 شخصًا)، مع نظام إدارة جودة متطور - المتأهلين للتصنيفات النهائية لجائزة الجودة البولندية في الأعوام 1995-2015.

وقد أظهرت النتائج أن المنظمات تتخذ إجراءات تهدف إلى الوفاء بمبادئ إدارة الجودة ووصلت إلى مستوى نضج النظام الموصوف بشكل أساسي بالمستوى 4 أو 5 ومن ثم بنسبة 75% أو 100%.

ويمكن استخدام النتائج المتحصل عليها في تحليلات ومقارنات مختلفة لمستوى نضج النظام في مجالاته المختلفة. ومع ذلك، ومن أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بمستوى نضج النظام في المنظمات من الضروري إجراء مقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها في المنظمات المختلفة.

7- دراسة Moradi-Moghadam, Mohsen & et.al (2013): نموذج جديد لتقييم نضج

العمليات التجارية من خلال الجمع بين نماذج النضج مع EFQM و ISO 9004: 2009¹⁰.

بالإشارة إلى أهمية عمليات العمل في الأدبيات الكثيرة نظراً لقلّة إدراك وضوحها، فقد طُوّرت نماذج النضج لتقييم العمليات التجارية وتحسينها تدريجياً، وإن انتشر هذه النماذج يُربك المنظمات كونها لا تملك نظرة عامة عن النماذج الحالية والفروق بينها وهذا ما يجعل الاختيار فيما بينها أمراً صعباً للغاية. لذا قدمت هذه الدراسة إطاراً جديداً لتقييم نضج العملية، إذ يقارن نموذج النضج مع عملية التدقيق والمراجعة لمايكل هامر من أجل تطوير عملية التدقيق.

⁹ . Ligarski, M.J. (2017): Assessment of the level of Maturity of the Quality Management System- Applied Models and Results, SYSTEMY WSPOMAGANIA w INŻYNIERII PRODUKCJI, Cross-border exchange of experience in production engineering, Volume 6, issue 4, pp.118-124

¹⁰ . Moradi-Moghadam, Mohsen & et.al (2013): A novel model for business process maturity assessment through combining maturity models with EFQM and ISO 9004:2009, International Journal of Business Process Integration and Management, January, Vol. 6, No. 2, pp.167-184

واستخدمت الدراسة أيضاً نموذج الجائزة الأوروبية المسمى EFQM والمواصفة الدولية ISO9004-2009، وصُنِّقت المعايير بواسطة نموذج RADAR. وبذلك تكون الدراسة قد قدمت فائدة عملية للممارسين تتمحور حول كيفية الاستفادة من إطار العمل المقترح في تخطيط التحولات القائمة على العمليات وتنفيذها.

8-دراسة Eugeniusz Krzemień & Radosław Wolniak (2011): تقييم مستوى

نضج نظام إدارة الجودة: معظم الأدوات والطرائق التطبيقية في بولندا¹¹.

قدمت الدراسة عرضاً لتحليل المناهج المستخدمة في تقييم نضج أنظمة إدارة الجودة. وركزت على الأساليب الثلاثة الأكثر استخداماً وهي: PN-EN ISO 9004: 2010 و EFQM و PN-ISO 10014: 2008. وقدمت الدراسة خصائص ومقارنة المناهج المذكورة وآفاق التطبيق المستقبلي في المنظمات البولندية وغالباً ما تسمى هذه الأساليب نماذج عالمية حيث يمكن استخدامها لتقييم نظام إدارة الجودة في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو نشاطها. ومع ذلك يعد نموذج CAF نموذجاً جيداً لمنظمات الإدارة العامة.

ومع ذلك، لا يمكن القول بوضوح أي نموذج تقييم لمستوى نضج نظام إدارة الجودة هو الأفضل لأن كل شيء يعتمد على هدف التحليل وقدرات الموظفين واستخدامها. ومع ذلك ، يبدو أن PN-ISO 10014: 2008 تتميز بإمكانيات كبيرة لأنها تلفت الانتباه إلى الفوائد المالية والاقتصادية لتنفيذ إدارة الجودة. تم ملاحظة أهمية مثل هذا النهج من قبل مبتكري المعيار 9004 لأنه بصرف النظر عن طريقة التقييم القياسية PN-EN 9004: 2010 ، تم أخذ توصية النماذج PN-ISO 10014: 2008 في الاعتبار في إصدار جديد من المعيار 9004 2010. في حين أن ميزة نموذج EFQM ونموذج جائزة الجودة هي أنه في هذه الحالة فقط ، تخضع الشركة لتقييم خارجي حتى يتم إثبات نتائجها.

9-دراسة Liliana NITU & et.al (2011): الأيزو 9004 وإدارة المخاطر في الممارسة¹².

¹¹ . Eugeniusz Krzemień & Radosław Wolniak (2011): The assessment of maturity level of quality management system: most often Applied Methods and Tools, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu ZESZYTY NAUKOWE 2011 (217), pp.154- 164

¹² . Liliana NITU & et.al (2011): ISO 9004 AND Risk Management in Practice, U.P.B. Sci. Bull., Series D, Vol. 73, Iss. 4, pp.261- 272

قدمت الدراسة الجوانب العملية لتنفيذ ISO9004 وعمليات إدارة المخاطر في المنظمة بما يساعد في دعم القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة. وطُبِّقت أداة التقييم الذاتي.

وتوصلت الدراسة إلى أن دمج تقييم المخاطر كأساس لنظام إدارة متكامل - الجودة والبيئة والصحة والسلامة واستخدام ISO 9004: 2009 للتقييم الذاتي لمستوى النضج يسمح للشركة بتحديد نقاط الضعف وتطوير استراتيجية متوسطة المدى المنظمة. ومن التحليل الوارد في هذه الورقة ، تم تحديد الأولويات متوسطة الأجل في المنظمة على النحو التالي:

تنفيذ نظام للتخطيط والاستخدام الفعال للموارد

تنفيذ نظام للتعرف على الموظفين وتحفيزهم

تنفيذ نظام تكنولوجيا المعلومات لإدارة علاقات العملاء

10- دراسة A. Wilcock S. Karapetrovic K. Boys P. Piche (2006): استخدام

ISO9004:2000 والأدوات الأخرى للتميز في العمل في كندا¹³.

هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أدوات التميز في العمل، لا سيما مدى اعتماد إرشادات ISO9004-2000 وتصورات المستجيبين لفائدتها. وقد تم أجريت دراسة تجريبية لتحديد مدى استخدام أطر التميز في العمل في كندا. واستندت الدراسة إلى سلسلة من المقابلات المعمقة مع كل من خبراء التتميط جميعهم أعضاء في اللجنة الاستشارية الكندية لإدارة الجودة، وأرسل هذا الاستطلاع بالبريد إلى عينة من الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة في قطاع التصنيع والخدمات، وقد بلغت الردود 187 رداً. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أدوات التميز في الأعمال من قبل المنظمات الكندية يعد دالة لكل من حجم المنظمة وموقعها، وقد تكون هناك فروق في الاستخدام بين المنظمات داخل قطاعات الصناعة المختلفة وتلك التي لديها هياكل تنظيمية مختلفة، وأنه لا يتم استخدام ISO9004-2000 على نطاق واسع وربما يحتاج إلى إصلاح

¹³ . A. Wilcock S. Karapetrovic K. Boys P. Piche, (2006), "Use of ISO 9004:2000 and other business excellence tools in Canada", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23 Iss 7 pp. 828 - 846

شامل. وعدت الدراسة أن هذه النتائج تهم مجموعة متنوعة من الباحثين في إدارة الجودة إذ يوجد ندرة في المؤلفات حول ISO9004 خاصة فيما يتعلق بالبيانات التجريبية.

11- دراسة Boys & et, al (2004): هل ISO9004 مسار للتميز في العمل؟ في كندا¹⁴

هدفت الدراسة لتقييم ما إذا كانت (ISO 9004:2000)، هي حقاً طريق للتميز في العمل أم لا. تم جمع آراء خبراء المعايير الكندية واستخدامها لإجراء تحليل شامل لمعيار ISO 9004:2000 لاستكشاف احتياجات العمل مقابل ما يقدمه ISO9004 بغية المساعدة في مقارنة ISO9004 بنماذج التميز في العمل. وأكدت على ضرورة استخدام وثيقة ISO9004-2000 كونها تحمل إمكانات تتضمن المزيد من الإرشادات حول عمليات تجارية محددة (على سبيل المثال معالجة الشكاوى)، إضافة إلى دمج المواد التي تربط ISO9004 بالمعايير الخاصة بالصناعة والجوائز وبرامج العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن ISO9004-2000 تعد وثيقة قادرة على تقديم مساهمة قيمة لاستراتيجية التميز في أعمال المنظمة.

مما سبق نلاحظ الآتي:

1. قلة الدراسات التي تناولت المواصفة الدولية ISO9004 بجميع نسخها منذ عام 2000 مع التركيز على نسخة عام 2018.
2. انعدام الدراسات المتعلقة بالمواصفة الدولية ISO9004-2018 في بيئة الأعمال السورية عموماً، وفي بيئة العمل الصيدلاني خصوصاً.
3. اختلاف البيئة التي تطبق فيها المواصفة الدولية ISO9004-2018 وهي بيئة العمل الصيدلاني السوري الخاص من خلال دراسة مجموعة من الشركات الدوائية العاملة في مدينة دمشق.
4. تعد دراستنا محاولة جادة لتطبيق نموذج النضج كأداة للتقييم الذاتي وفق المواصفة الدولية ISO9004-2018 في مجموعة من الشركات الدوائية العاملة في مدينة دمشق.

¹⁴ . Boys, K., Karapetrovic, S., & Wilcock, A. (2004). Is ISO 9004 a path to business excellence? International Journal of Quality & Reliability Management, 21(8), 841-860.

1-2 مشكلة البحث:

على الرغم من كون الوعي بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة في المنظمات والمؤسسات المختلفة أصبح أكثر انتشاراً وتوسعاً، وذلك نظراً لما يضيفه نظام إدارة الجودة من نقاط قوة للأنظمة الإدارية بما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة، إلا أن انتشار تطبيق نظام إدارة الجودة وضعنا أمام معضلة جديدة خاصة بمرحلة ما بعد التطبيق، وهي الاحتفاظ بنظام إدارة الجودة المطبق فعالاً ومستمرّاً، إذ أنّ كافة المكتسبات المتوقعة من نظام إدارة الجودة لا يمكن الحصول عليها في حال الاكتفاء بالحصول على شهادة مطابقة نظام الجودة المطبق مع المواصفة، من دون تحقيق استمرارية النظام وفاعليته لبلوغ الأهداف المرجوة منه. وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1. ما هو مستوى فاعلية نظام إدارة الجودة المطبق في الشركات الدوائية عينة الدراسة (شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية، شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية، شركة مسعود للمحاليل الطبية) وفق معيار ISO 9004:2018؟
2. ما هو البعد المطبق بفاعلية أكبر من أبعاد المعيار ISO 9004:2018 وفق مستوى الأداء الأعلى في الشركات الدوائية عينة الدراسة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية نظام إدارة الجودة بين الشركات الدوائية عينة الدراسة وفق المواصفة ISO 9004:2018؟
4. ماهي نقاط الضعف التي تحد من فاعلية نظام إدارة الجودة في الشركات الدوائية عينة الدراسة وفق معايير المواصفة ISO 9004:2018 ؟

1-3 أهمية البحث:

- 1-3-1. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة في:

1. محاولة تقييم فاعلية نظام إدارة الجودة في الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 باستخدام معيار ISO 9004:2018 للاستفادة من المكاسب المتوقعة من (تحديد نقاط الضعف وتلافيها وتعزيز نقاط القوة).
2. مساعدة الإدارة العليا في التخطيط ورصد التغييرات في سياق المنظمة، وتحديد المجالات الممكنة للتحسين والتعلم والابتكار ومراقبة التقدم الذي تحرزه المنظمة بمرور الوقت، من خلال إجراء تقييمات ذاتية دورية.
3. يوفر معيار التقييم للمؤسسات نموذجاً للنجاح المستمر (إنتاج سلع وخدمات لإرضاء العملاء).
4. أداة يمكن للمدراء استخدامها لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات من أي حجم واتخاذ إجراءات محددة كما هو مطلوب.
5. إتاحة الفرصة أمام الشركات السورية ومنها الشركات الدوائية لتقييم ذاتها ومعرفة نقاط القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المطبق فيها.

1-3-2. الأهمية النظرية:

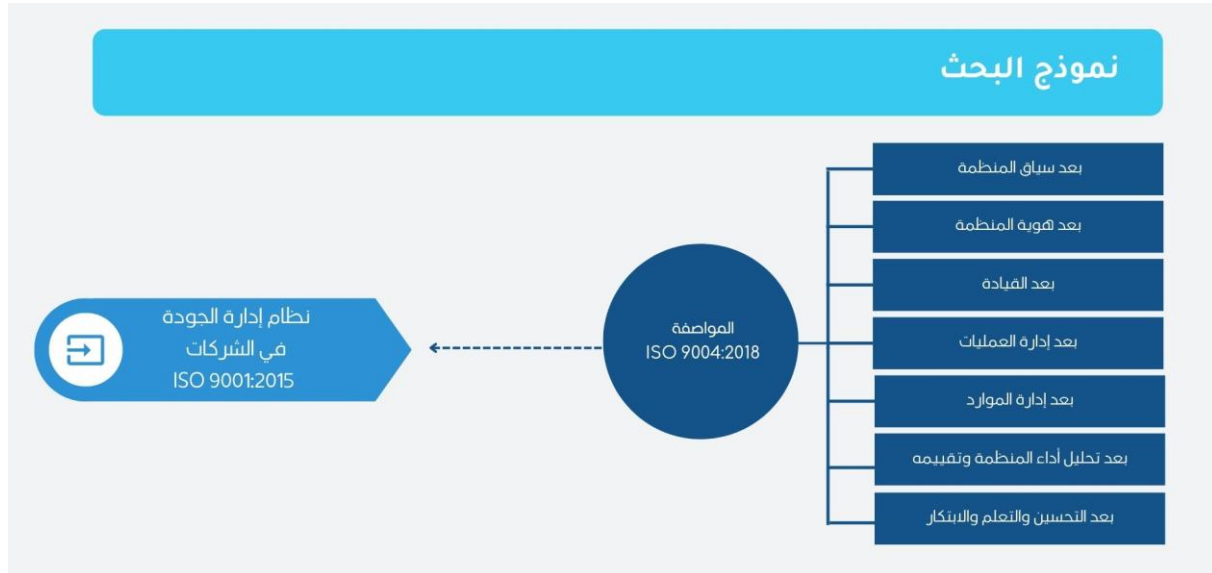
- 1- تُعدّ هذه الدراسة مهمة كونها من الدراسات الأساسية التي تسعى إلى التعريف بأداة لقياس فاعلية نظام إدارة الجودة وتطوير المفاهيم النظرية حول هذا الموضوع، وبسبب قلة الأبحاث حول تطوير أداة القياس لفاعلية تنفيذ ISO 9001، كونها ميزة حديثة نسبياً، ومن ثم ستكون هذه الدراسة بمثابة إضافة إلى الدراسات والأبحاث العربية.
- 2- شرح نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 وتوضيح متطلباته ومدى علاقته بالمواصفة الدولية ISO9004-2018 المتعلقة بجودة المنظمة وتحقيق النجاح المستدام فيها.
- 3- تقديم إطار مفاهيمي لنموذج نضج نظام إدارة الجودة ISO9001-2015 وفق المواصفة الدولية ISO 9004-2018 المتعلقة بجودة المنظمة وتحقيق النجاح المستدام فيها.

1-4 أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1. التعرف فيما إذا كان نظام إدارة الجودة في الشركات الدوائية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 يتسم بالفاعلية.
2. دراسة إمكانية تطبيق نموذج النضج على نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 المطبق في الشركات الدوائية كأداة للتقييم الذاتي وفق المواصفة الدولية ISO 9004-2018 .
3. معرفة نتائج تطبيق نموذج النضج على نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 المطبق في الشركات الدوائية موضوع الدراسة.
4. تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعوق الشركات الدوائية المدروسة إلى التحول من إدارة الجودة إلى جودة المنظمة وتحقيق النجاح المستدام فيها.

1-5 نموذج الدراسة ومتغيراتها:

اعتمد في بناء نموذج الدراسة على العوامل والمتغيرات المستخدمة في دراسة نموذج النضج كأداة للتقييم الذاتي وفق المواصفة الدولية ISO9004-2018 بغية تحديد مستوى النضج لكل من العوامل والمتغيرات المدروسة التي تؤثر في نظام إدارة الجودة في الشركات ISO 9001:2015. ويوضح الشكل (1-1) نموذج الدراسة ومتغيراتها.



الشكل (1-1) نموذج الدراسة ومتغيراتها

1-6 نوع فلسفة البحث وأسلوبه واستراتيجيته:

1-6-1 نوع الفلسفة:

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الواقعية التي تسمح للباحثة بالاقتراب الدقيق من الواقعية وتعد حلقة

الوصل ما بين الإطار المرجعي والنظري وبين المنهجية المتبعة.

1-6-2. أسلوب البحث: اعتمدت الدراسة على الأسلوب الاستنتاجي، ويقوم هذا الأسلوب على مراجعة

الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث، وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة. أي أنّ الدراسة سوف

تتجه من العام إلى الخاص، وذلك بتبني مفاهيم نظرية عامة واخضاعها للتطبيق على مجال محدد، وسيتم

التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث من خلال منهج تحليلي قائم على جمع البيانات باستخدام قائمة

الاستقصاء وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

1-6-3 استراتيجية البحث:

استراتيجية البحث فهي مسح الواقع لمعرفة مدى توافر عناصر التقييم الذاتي المتمثلة في: (سياق

المنظمة، هوية المنظمة، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد، تحليل أداء المنظمة وتقييمه، التحسين

والتعلم والابتكار) ومدى تأثيرها على جودة المنظمة والنجاح المستدام فيها، وذلك من خلال الاطلاع

على الوثائق والسجلات الخاصة بكل عملية للإجابة على المتطلبات الواردة في قائمة التحقق بالإضافة

الى عملية المراقبة المباشرة اثناء تنفيذ العمليات وإجراء بعض المقابلات المعمقة مع مسؤولي العمليات

1-7 مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث في قطاع الصناعات الدوائية العاملة في سورية، أما عينة البحث فهي عينة ميسرة عبارة عن دراسة ميدانية في مجموعة من شركات الأدوية الخاصة السورية الحاصلة على شهادة نظام إدارة الجودة ISO9001-2015

ولأن طبيعة البحث تتطلب دراسة ميدانية والحصول على معلومات من الشركة عن أداء كافة العمليات ضمن هذه الشركات وعند هذه المرحلة بدأت رحلة البحث عن الشركات المطبقة لنظم إدارة الجودة وشمل العديد من الشركات السورية ضمن قطاع الدوائي في دمشق وتم الحصول على موافقة ثلاث شركات وهي شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية وشركة مسعود فارما للصناعات الدوائية و شركة مسعود للمحاليل الطبية وتم تنفيذ الدراسة في هذه الشركات.

1-8 أدوات جمع البيانات:

1-8-1 أنشئ الإطار النظري للبحث من خلال المصادر الثانوية لجمع البيانات وهي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والنشرات والمقالات.
- الأبحاث المنشورة وغير المنشورة.
- سجلات ووثائق نظام إدارة الجودة في الشركات.
- النشرات والتقارير الصادرة عن هيئة المواصفات والمقاييس في سورية.

ومن ثم نُفذت الدراسة الميدانية من أجل توفير البيانات من المصادر الأولية، والتي يمكن من خلالها

التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث والإجابة على تساؤلاته ، وذلك عن طريق:

- استخدام قائمة التحقق المرفقة مع المواصفة ISO 9004:2018 والتي تقيم فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال سبعة أبعاد رئيسية (سياق المنظمة، هوية المنظمة، القيادة، العمليات، إدارة الموارد، تحليل

أداء المنظمة وتقييمه، التحسين والتعلم والابتكار) وفق خمسة مستويات نضج، ولكن عُدلت صياغة بعض الفقرات لتناسب مع واقع ثقافة الجودة في سورية.

- عمل تحليل فجوة وفق قائمة التحقق المرفقة مع المواصفة ISO 9004:2018 بين الواقع الموجود وبين مستوى الأداء الأفضل في العينة المدروسة من خلال الرسم البياني ومقارنة الأبعاد السبعة من حيث درجة تطبيق معيار الجودة ISO 9004:2018 في كل شركة من الشركات المدروسة، وكذلك مقارنة الشركات الثلاث في عينة الدراسة بحسب درجة تطبيق كل بعد من الأبعاد السبعة
- أجريت المقابلات على شكل مراجعة لتناسب مع الأسئلة الموجودة في قائمة التحقق المرفقة.

1-8-2. أدوات تحليل البيانات:

اعتمد على قائمة التحقق المرفقة في المواصفة ISO 9004:2018 والتي تقيم فاعلية نظام إدارة الجودة وفق خمسة مستويات، ومن ثم على المنهجية الكمية في تحليل بيانات قائمة التحقق، وعلى المنهجية النوعية في إجراء بعض المقابلات الشخصية المهيكلية لتدعيم نتائج الدراسة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة لتوصيف البيانات الأولية وتحليلها، وكذلك لاختبار الفرضيات وإظهار النتائج.

1-9 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

تحدد موضوع الدراسة بتقييم فاعلية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 باستخدام المواصفة ISO 9004:2018 كونها تعد وثيقة قادرة على تقديم مساهمة قيمة لاستراتيجية التميز في أعمال المنظمة وتقييم مستوى نضج نظام إدارة الجودة وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة والحفاظ عليه

2. الحدود الزمنية:

تم إعداد البحث ما بين عام 2020 و2022

3. الحدود المكانية:

أجريت الدراسة في عدد من الشركات الدوائية الخاصة الحاصلة على شهادة ال ISO 9001:2015 والمصدقة من قبل هيئة المواصفات والمقاييس السورية في مدينة دمشق في شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية وشركة مسعود فارما للصناعات الدوائية وشركة مسعود للمحاليل الطبية)

10-1 صعوبات الدراسة:

- تمت مواجهة العديد من المعوقات في اثناء الدراسة تمثلت بما يأتي:
- الحصول على البيانات اللازمة لتنفيذ التقييم لنظام إدارة الجودة في كل شركة تطلب الاطلاع على عدد كبير من الوثائق والبيانات ونتائج تنفيذ العمليات الخاصة بالشركة، لذلك فإن طلب الاطلاع على الوثائق المذكورة، قُوبل ببعض المقاومة والتردد في تلبية هذه الطلبات.
- طبيعة الدراسة حتمت على الباحثة القيام بالزيارات الميدانية للشركات لجمع البيانات المناسبة.
- إرجاء الزيارات الميدانية ومن ثم إيقاف العمل بالبحث مرات عدة بسبب وباء كورونا.

11-1 مصطلحات الدراسة:

اعتمد في صياغة هذه التعريفات على الموصفة الخاصة بنظام إدارة الجودة وفق ما اقترح من قبل

اللجنة الفنية TC 176 وهي¹⁵:

-  الجودة: الدرجة التي تصلها تلبية مجموعة من الخواص المتأصلة للمتطلبات.
-  المتطلب: الحاجة أو التوقع الذي يكون معلناً، ويكون عادة مفهوماً ضمناً أو إلزامياً.

¹⁵ ISO/TC 176. 2015. ISO 9000 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary

✚ المطابقة: هي استيفاء المتطلبات.

✚ النظام: مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة فيما بينها

✚ الإدارة: هي الأنشطة المتناسقة لتوجيه المنظمة وضبطها.

✚ نظام الإدارة: هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة لمنظمة ما من أجل تأسيس سياسات

وأهداف، والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

✚ نظام إدارة الجودة: نظام إداري لتوجيه وضبط منظمة ما بالنسبة للجودة.

✚ ISO International Organization for Standardization: المنظمة العالمية للتقييس

✚ ISO 9001:2015: المواصفة القياسية لأنظمة إدارة الجودة - المتطلبات (الإصدار الخامس):

المتطلبات التي تهدف في المقام الأول إلى إعطاء الثقة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة

ومن ثم تعزيز رضا العملاء.

✚ ISO 9004:2018: المواصفة القياسية الدولية - إدارة الجودة - جودة المنظمة - إرشادات لتحقيق

النجاح المستدام.

✚ سياق المنظمة: وهي البيئة المحيطة بالعمل وهي مزيج من العوامل والظروف الداخلية والخارجية، والتي

من الممكن أن يكون لها تأثير على توجه المنظمة بخصوص منتجاتها وخدماتها واستثماراتها، وعلى

الجهات المهمة.

✚ الفاعلية: وهي مدى إنجاز الأنشطة المخططة وتحقيق النتائج المخططة.

✚ القياس: هي عملية لتحديد قيمة ما.

الزبون: هو الشخص أو المنظمة التي من الممكن أو بالفعل قد تلقت المنتج أو الخدمة المرغوبة أو

المطلوبة من قبل هذا الشخص أو تلك المنظمة.

المعلومات الموثقة: هي المعلومات المطلوب ضبطها وصيانتها من قبل المنظمة والوسط المحتواة فيه.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

Theoretical framework of the study

الفصل الثاني - المبحث الأول

مفهوم الجودة وعلاقتها بمواصفات الأيزو العالمية

تمهيد

- 1-1-2. مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
- 2-1-2. ظهور الحاجة إلى مواصفات قياسية دولية
- 3-1-2. إيجاد المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس
- 4-1-2. سلسلة الأيزو 9000
- 5-1-2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية دراستها في المنظمات المختلفة
- 6-1-2. مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9001:2015
 - 1-6-1-2. التركيز على الزبون
 - 2-6-1-2. القيادة
 - 3-6-1-2. مشاركة العاملين
 - 4-6-1-2. منهج العمليات
 - 5-6-1-2. التحسين
 - 6-6-1-2. اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة
 - 7-6-1-2. إدارة العلاقات
- 7-1-2. الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000
- 8-1-2. الأيزو 9000 طريق لتحقيق الجودة الشاملة
- 9-1-2. مجالات التغيير المطلوبة للانطلاق نحو نظم إدارة الجودة
 - 1-9-1-2. الثقافة التنظيمية
 - 2-9-1-2. الهيكل التنظيمي
 - 3-9-1-2. العمليات
 - 4-9-1-2. أسلوب الإدارة

تمهيد

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوطات وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة في استقرارها وربحياتها، فالحاجة إلى تعظيم الربحية وزيادة الإنتاجية وتحسين المنتج، أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان استمراريتها، إذ يمكن للمنظمة ضمان تحقيق ذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة إذ يعد هذا النظام إحدى الميزات التنافسية التي يسعى المدير المعاصر إلى تحقيقها في مختلف منظمات الأعمال.

كما تُعدّ إدارة الجودة سلاحاً تنافسياً مهماً تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق، فالهدف الأساسي من تطبيق نظام إدارة الجودة في أي شركة هو تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعميل.

واليوم تعد إدارة الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المديرين والمختصين من مهندسين وإداريين في كل أنحاء العالم وخصوصاً المسؤولين في المجال الصناعي والخدمي بهدف تحسين عمليات تقديم المنتجات والخدمات بعد أن أضحى أنها تمثل العامل الرئيس في نجاح المنظمات.

2-1-1. مفهوم الجودة وتطورها التاريخي:

وخلال السنوات السبعين الماضية، استُخدم مصطلح "الجودة" في السوق للإشارة إلى مدى خلو المنتج الذي تم شراؤه من العيوب ومدى تلبية احتياجات مستخدمه. وبعد الثورة الصناعية في أوائل القرن العشرين، اعتُمدت تقنيات الإنتاج الكبير Mass Production لتصنيع كميات كبيرة من المنتجات من أجل تلبية الطلب المتزايد على السلع. وأي تباين سيؤدي إلى حالة من عدم المطابقة ومن ثم تفشل المجموعة بالكامل في أداء

عملها بسبب وجود اختلافات في عملية التصنيع، وكلما زاد التباين بين الأجزاء في المجموعات، زادت خطورة هذه المشكلة. لذلك كانت الأساليب الأحدث ضرورية لتقليل هذا التباين وضمان التوحيد في الأجزاء التي أُنتجت بكميات كبيرة¹⁶.

وقد عمل الدكتور Walter A. Shewhart، في مختبرات بيل للهواتف في أوائل عشرينيات القرن الماضي، بوصفه رائداً في استخدام الإحصائيات لرصد التباين في الأجزاء والمنتجات المصنعة والتحكم فيه، وابتكر خرائط الرقابة على الجودة المسماة لوحات الضبط لهذا الغرض. ومن ثم طوّر كل من Harold Dodge و Harry Romig خطط أخذ العينات التي استخدمت المبادئ الإحصائية للتأكد من جودة مجموعة من المنتجات من الجودة التي تمت ملاحظتها في العينة¹⁷.

لقد استخدمت الأساليب الإحصائية بشكل أساسي داخل شركات بيل للهواتف خلال الثلاثينيات من القرن الماضي، واستخدمت أيضاً في أوائل الأربعينيات في إنتاج السلع والذخيرة للجيش الأمريكي في الحرب العالمية الثانية. وحتى أن بعضهم أمثال (Ishikawa 1985) قد تكهن بأن هذا التركيز على الجودة في البضائع العسكرية قد وفر للولايات المتحدة وحلفائها ميزة ساهمت في انتصارهم في نهاية المطاف في الحرب¹⁸.

وكان القادة في مجال الجودة، مثل Armand Joseph M. Juran, W. Edwards Deming و V. Feigenbaum الذين أثبتوا أولاً: أن الجودة في المنتج لا توجد إلا عندما يجد العميل أن المنتج مرضي في استخدامه. وهذا يناقض الآراء السابقة بأن المنتج يتمتع بالجودة إذا استوفى المواصفات التي حددها المصمم، والتي ربما تم اختيارها مع الإشارة إلى احتياجات العميل أو من دونها. وثانياً: اقترح هؤلاء المعلمون،

¹⁶ . Krishnamoorthi, K. S. & et.al (2019): **a first Course in Quality Engineering: integrating Statistical and Management Methods of Quality**, (3rd ed.), CRC Press, Boca Raton, p. 1

¹⁷ . Barsalou, Matthew A. (2016): **The Quality Improvement Field Guide: achieving and Maintaining Value in your Organization**, CRC Press, Boca- Raton, p.6

¹⁸ . Krishnamoorthi, K. S. & et.al (2019): **a first Course in Quality Engineering**, op. cite, p. 2

كما تم تسميتهم، أنه يجب أيضاً إنتاج منتج عالي الجودة، إضافةً إلى تلبية احتياجات العميل في خصائصه المادية، بأقل تكلفة. وأخيراً، والأهم من ذلك، زعموا أنه لإنشاء منتج يرضي العميل من حيث الأداء والتكلفة، هناك حاجة إلى "نظام جودة"¹⁹.

ويتكون نظام الجودة هذا من جميع وحدات المنظمة التي تسهم في إنتاج المنتج. ويشمل النظام، على سبيل المثال، أفراد التسويق الذين يكتشفون من العميل احتياجاتهم، والمصممين الذين سيصممون المنتج لتلبية تلك الاحتياجات.

ويجب أن يركز كل عنصر في نظام الجودة على هدف صنع منتج يرضي العميل وتقديمه. وهكذا اقترح القادة مفهوم "نظام الجودة الشاملة" الذي ستحدد مكوناته كيف سيتم اختيار الأفراد الذين يعملون بهذا النظام وتعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم لتحقيق أهداف النظام. ويُطلق على نظام الجودة الشاملة جنباً إلى جنب مع فلسفة الإدارة اللازمة لإدارة الأفراد المشاركين في النظام معاً اسم "نظام إدارة الجودة الشاملة"²⁰.

وعلى الرغم من وجود قبول واسع النطاق للحاجة إلى نظام إدارة الجودة الشاملة بين مجتمع الجودة في الولايات المتحدة وأماكن أخرى، كان اليابانيون هم الذين تبناه بسرعة، وقاموا بتكييفه مع بيئتهم الصناعية والثقافية، وطبقوه لحني فوائد هائلة. ومع نجاح اليابانيين، رأى بقية العالم في النهاية قيمة في منهج أنظمة الجودة. وهنا كان إنشاء معايير أنظمة ضمان الجودة من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس في عام 1987 تتويجاً للقبول العالمي لمنهج الأنظمة لإنتاج الجودة²¹.

¹⁹ . Gryna, Frank M. & et.al (2007): **Juran's Quality Planning and Analysis for Enterprise Quality**, (5th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York, p.10

²⁰ . Luc Honore Petnji Yaya, Frederic Marimon, Josep Llach, Merce Bernardo, Marti Casadesus, (2017) "Analysis of training programs related to quality management system: the Spanish case", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 34 Issue: 2, pp.216-230, doi: 10.1108/IJQRM-05-2015-0071

²¹ . Tricker, Ray & Bruce Sherring- Lucas (2005): **ISO9001:2000 in Brief**, (2nd ed.), Elsevier Butterworth-Heineman, Oxford, p.89

وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، أطلقت موتورولا محركاً عالي الجودة داخل مؤسستها باستخدام ما يشار إليه باسم "عملية Six Sigma". وكان الدافع الرئيسي لهذه العملية هو تقليل التباين في كل خاصية مكونة إلى مستويات لا تزيد فيها معدلات عدم المطابقة، أو نسبة الخصائص التي تقع خارج الحدود المقبولة لدى العميل عن 3.4 جزء في المليون. وزعمت Motorola أن مستويات التوحيد أو الجودة هذه ضرورية على مستوى المكونات من أجل الوصول إلى مستويات جودة مقبولة في المنتج المجمع. وأكدت عملية Six Sigma على استخدام الأدوات الإحصائية لتحسين العملية وإعادة تصميم العملية، جنباً إلى جنب مع مدخل منهجي لحل المشكلات (يسمى DMAIC أو DMEDI اعتماداً على السياق الذي يستخدم فيه) لتحسين رضا العملاء، وخفض التكاليف، وتعزيز الأداء المالي. ودُرست الأساليب الإحصائية ومنهجية حل المشكلات للمهندسين والمشرفين والمشغلين من خلال برنامج تدريبي خاص²².

وفي عام 1988، أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة تسمى جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) والتي سميت على اسم وزير التجارة للرئيس ريغان. وأنشئت هذه الجائزة كمكافأة الشركات الأمريكية التي أظهرت أكبر تقدم في تحقيق التميز في الأعمال من خلال استخدام الأساليب الحديثة لتحسين الجودة ورضا العملاء. وكان هذا تعبيراً عن اعتراف حكومة الولايات المتحدة بضرورة تركيز الصناعات الأمريكية على جودة المنتجات والخدمات كي يظل الاقتصاد الأمريكي يتمتع بالصحة والقدرة على المنافسة.

وكان أحدث تطور في مجال الجودة هو قبول الجودة بوصفها عاملاً استراتيجياً رئيساً لتخطيط الأعمال إلى جانب التسويق والمالية. والمنظمات التي تقبل الجودة بوصفها معامل تخطيط ستدرج أهداف الجودة في

²² . Qutait, Mohamad Abdulrahman (2018): "The Role of Six Sigma Approach by Applying (DMAIC) Model and Forming Work Team in Improving Banks Performance: A Survey Study in Syrian Banks in Damascus", Journal of Social Sciences, Selangor, Malaysia.

خططها الإستراتيجية، وسيضعون أهدافاً، على سبيل المثال، لتقليل نسبة العيوب في المنتجات التي تُشحن إلى العملاء، أو لتحسين مستوى رضا العملاء، تماماً كما يضعون أهدافاً لزيادة المبيعات، أو تحسين هوامش الربح، أو الفوز بحصة سوقية إضافية²³.

وتعد ثورة الجودة التي تجذرت في الولايات المتحدة والعديد من البلدان المتقدمة والنامية الأخرى، ظاهرة مهمة في الاقتصاد العالمي الجديد. ويدرك المستهلكون بشكل متزايد قيمة الجودة وسيستمرّون في المطالبة بها. وسوف تطلب الهيئات التشريعية ذلك لأن الجودة في المنتجات أصبحت مرتبطة بسلامة وصحة المواطنين. وسيتابعها مديرو الصناعة لأن تحسين جودة المنتجات يؤدي إلى تقليل النفقات، وهذا يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف الإنتاج وتحسين الأرباح. إضافة إلى ذلك، فإن السمعة التي يجلبها المنتج أو الخدمة الجيدة هي ميزة تسويقية.

2-1-2. ظهور الحاجة إلى مواصفات قياسية دولية:

تعد المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، والتي لا يمكن من دونها تحقيق تجانس السلع والخدمات وإرضاء الزبائن والمستهلكين، وتحقيق كفاءة الإنتاج. كما أن المطابقة للمواصفات القياسية لا تتحقق في الحال، وإنما يجب إنشاء العملية وإدخالها ضمن الإجراءات المعمول بها في أثناء مدة من الزمن، بحيث تحدد هذه المواصفات العناصر الحيوية التي يجب أخذها بالحسبان للإنتاج العالي الجودة²⁴.

²³. Evangelos Psomas Dimitrios Kafetzopoulos, (2014), "Performance measures of ISO 9001 certified and noncertified manufacturing companies", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 21 Iss 5 pp. 756 - 774

²⁴. الصرن، رعد (2007): **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، دار التواصل العربي، دمشق، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط1، ص 37.

وتقع معظم المواصفات القياسية العالمية في مجموعة المواصفات القياسية الجماعية المتفق عليها. ويؤدي النقص في الاتفاقات العالمية إلى حواجز في التجارة تفرضها الأمم والصناعات ومجموعات أصحاب المصالح الخاصة، لذلك يجب أن تتوافق أعمالها وسلعها وخدماتها مع المواصفات القياسية السائدة. ورغم أن لكل دولة مواصفاتها القياسية الخاصة، إلا أن هناك مواصفات قياسية عالمية موحدة تطبق على جميع المشاركين في السوق.

لقد أدت الصعوبات الناشئة عن الارتباط بالقواعد القومية المختلفة وقدراتها إلى النداء بضرورة ترميم المواصفات القياسية. فبدلاً من وجود مواصفات قياسية أوروبية وأخرى أمريكية وثالثة آسيوية... وهكذا. فإنه من الأفضل وجود مواصفات قياسية عالمية تطبق على الجميع. وقد تطورت هذه المواصفات القياسية نتيجة إنشاء وتأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، الأيزو. والأيزو عبارة عن أسلوب يمكن للشركة من خلاله اتباع المواصفات القياسية والقيام بعملية مراجعة شاملة مع وضع خطوط إرشادية للشركات والمنظمات لكي تصمم وتنتج وتركب وتعاين وتغلف وتسوق منتجاتها وسلعها وخدماتها²⁵.

والمواصفات عبارة عن عرض موجز لمجموعة متطلبات يجب أن تحققها عملية إنتاجية أو مادة أو سلعة مع الإشارة إلى الطريقة التي يمكن بواسطتها تحديد مطابقتها للمتطلبات. وتقسم المواصفات من حيث عملية مراقبتها إلى مواصفات إلزامية ومواصفات اختيارية، وفي حالة المواصفات الإلزامية فإن تطبيقها إلزامي بحكم القانون وتنتشر مثل هذه المواصفات في الدول النامية، أما المواصفات الاختيارية فتترك حرية الاتفاق على الالتزام بها بين المنتج والبائع، وينتشر هذا النوع من المواصفات في الدول المتقدمة صناعياً، إذ أن لديها وعياً قياسيماً متقدماً.

²⁵. باديرو، إيدجي بوداند (1997): الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000، ترجمة: فؤاد هلال، مراجعة: د. محسن عاطف، دار الفجر، ط1، ص 12.

مما سبق نرى أن المواصفات هي إحدى الوسائل لتشجيع الصادرات وإزالة العوائق أمام التجارة الخارجية. وتُعرّف المواصفة القياسية بأنها: " وثيقة مكتوبة وضعت من قبل جهة معتمدة ومُعترف بها سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي. وتحتوي على الوصف الدقيق للمادة سواء أكانت أولية أو وسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للأغراض التي وضعت من أجلها". أي إنها وثيقة تحدد خصائص منتج أو خدمة مثل مستويات الجودة والسلامة، ويمكن أن تشمل المصطلحات وطرق الاختبار والتعبئة والتغليف وبطاقة البيان²⁶.

والمواصفة الوطنية القياسية National Standard هي التي تضعها هيئة دولية أو منظمات دولية عدة لدول تنتمي لمنطقة جغرافية معينة بحيث تحقق هذه المواصفة الإقليمية أكبر انسجام مع المواصفات الوطنية المعمول بها في بلدان تلك المنطقة، ومن أمثلة ذلك المواصفات العربية الصادرة عن مركز المواصفات والمقاييس لدى المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، وكذلك المواصفات الإقليمية منظمة الدول الإفريقية ARSO والمواصفات الإقليمية الأوروبية CEN.

أما المواصفات الدولية International Standard فهي التي تصدر عن المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO والغرض الرئيسي من هذه المواصفات هو تسهيل التجارة وتأمين سلامة المنتفعين منها من منتجين ومستهلكين.

2-1-3. إيجاد المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس:

في 24 تشرين الأول سنة 1946 اجتمع 64 مندوباً من 25 دولة في لندن لتدارس أمر إنشاء منظمة دولية جديدة، يجب أن يكون هدفها تسهيل التنسيق والتميط الدوليين للمواصفات الصناعية. وقد أسفر الاجتماع

²⁶ . العالم، فتحي (2010): نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري، عمان، ص 22

عن تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Organization for Standardization (ISO). وقد انعقد الاجتماع الأول لجمعية العامة المؤقتة في لندن في 24 تشرين الأول عام 1946.

لقد أقرت الجمعية العامة النظام الأساسي للآيزو وقواعد عملها بالإجماع، وتقرر أن تبدأ العمل رسمياً حالما توافق 15 لجنة وطنية على شروطها، واستلمت أمانة السر المركزية لهذه الموافقات في 23 شباط سنة 1947. وفي الوقت نفسه انتسبت اللجنة الكهروتقنية الدولية International Electrotechnical Committee (IEC) إلى الآيزو لتصبح مع احتفاظها باستقلالها فرعها الكهربائي. وعندما شُكّل الآيزو سنة 1947 كانت توجد في العالم حوالي 150000 مواصفة وطنية، لذلك ركّزت الجهود على محاولة التنسيق بين هذه المواصفات. ولكن سنوات ما بعد الحرب شهدت اهتماماً محدوداً بالاتفاقيات الدولية، وكانت الأولوية للعمل الوطني، وكانت دول عديدة ترى أن العمل الدولي نافع ومفيد، إلا أنها نادراً ما عدّته نشاطاً لا غنى عنه.

وفي الواقع لم تستطع الآيزو أن تسير بخطى واسعة حتى أوائل الخمسينيات. وقد ركزت اهتمامها في بادئ الأمر على المواصفات المجردة للهندسة الميكانيكية مثل: ممارسة الرسم Drawing Practice والحدود والتوافقات والوحدات والرموز وعلى مواصفات السلعة. وكانت ممارسات الدول الصناعية الكبرى في هذا المجال تعرقل تقدم العمل في هذه المواصفات لما كان لها من جذور راسخة، ولعدم رغبة أي بلد في تغيير مثل تلك المواصفات الأساسية. وكثيراً ما كانت الضرورة تقضي بأن تباشر الآيزو برامج بحث مطوّلة لتنشيط ممارسات جديدة تقام على أساسها مواصفات دولية تكون مزاياها الإيجابية واضحة أمام أولئك الذين طلب منهم إجراء التغييرات. ومع ذلك فقد أحرزت الآيزو تقدماً ملموساً خلال العقد الآتي، وزادت

سرعة العمل عندما دخلت ميدان التقانات والتكنولوجيات المتقدمة مثل: اللدائن والهندسة الكيميائية ومعالجة البيانات والطاقة الذرية والتغليف ... الخ.

وبذلك أصبحت الصناعات العالمية تسارع إلى النقاط توصيات الأيزو وتطبيقها، وهذا يعطي الدليل الواضح على أهمية الشروع في محادثات دولية مسبقة قبل أن يتاح الوقت لكي تتغلغل أية ممارسة عميقة الجذور في القطاعات الصناعية المختلفة في العالم.

وعندما احتفلت الأيزو بالذكرى العاشرة لتأسيسها سنة 1957 كان مجموع ما اعتمد من توصياتها 37 توصية، وكانت تلك النتيجة متواضعة جداً، ولكنها كانت على جانب كبير من الأهمية، لأنها كانت نتاج ما لا يقل عن 17 لجنة فنية مختلفة. وكان ذلك منطلق عمل الأيزو المثمر، وقد ارتفع عدد مسودات توصياتها إلى 117 توصية. وكانت الثورة في وسائل النقل من أهم العوامل التي أسهمت في تحقيق النمو الهائل في التجارة الدولية. أما العوامل الأخرى فمنها²⁷:

1. ظهور الشركات متعددة الجنسيات التي وجدت أن تناقض المواصفات الوطنية يعرقل نشاطها التجاري.
2. تزايد اهتمام الحكومات بالبرامج الدولية والتقنية الرامية إلى إيجاد وتطوير نظم موحدة.
3. إنشاء مؤسسات للمواصفات والمقاييس في عدد كبير من الدول النامية التي أدركت الحاجة إلى إقامة أعمالها الوطنية على أساس دولي متين.
4. توسيع مجال عمل الأيزو وشموله لعدد من الفئات ذات الاهتمام بالمواصفات ومنها جمعيات المستهلكين.
5. اعتراف المنظمات الدولية الأخرى بالحاجة إلى المسائل التقنية على أسس وقواعد تنظيمية.

²⁷ . الصرن، رعد (2016): إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان، دمشق، ص 537

وبعبارات أخرى، لقد كان هنالك طلب على الموصفات الدولية، وكان المناخ مواتياً لنمو الآيزو. وكانت النتيجة ارتفاع عدد موصفات الآيزو من 100 موصفة في الخمسينات إلى حوالي 1400 وثيقة موصفة في العقد الآتي أي عقد الستينيات.

لقد كان للآيزو حوالي 2000 موصفة في سنة 1972 وضع نصفها في السنوات الثلاث الأخيرة. وكانت 2000 مسودة ومشروع موصفة أخرى في طريقها للصدور، وكان من المتوقع أن تزداد وتتضاعف هذه الموصفات في السنوات اللاحقة. وقد عقدت في عام 1971 اجتماعات في 21 دولة حضرها 18000 مندوب تقريباً. وبلغ مجموع العاملين في الآيزو 50000 خبير في مختلف الحقول. وقد نشرت 5000 صفحة من الموصفات الدولية في عام 1971²⁸.

2-1-4. سلسلة الآيزو 9000:

في الواقع، إن كلمة آيزو ISO مشتقة من الكلمة الإغريقية إيزوس ISOS والتي تعني يساوي أو يعادل (equal). وتحدد في أحيان كثيرة كبدائية في الكلام (ISO....) إذ تظهر في كلمات كهذه Isobar والتي تعني الخط الذي يتساوى فيه الضغط البارومتري في فترة معينة. و Isometric والتي تعني متقايس، أو متساوي القياس. إن التفكير من التساوي إلى القياس قاد إلى اختيار الآيزو ISO كاسم لمنظمة إذ إنه من السهولة اتّباعه²⁹.

وبذلك تعرّف المنظمة على أنها: «اتحاد عالمي يضم أجهزة الموصفات والمقاييس في العديد من دول

²⁸. ساندرز، ت. ر. ب (1981): أهداف التقييس ومبادئه، ترجمة المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، عمان، أيلول، ص 84.

²⁹ Bergman, Bo, and Bengt Klefsjo (1994): **Quality from Customers' Needs to Customers Satisfaction**, MC Graw-Hill Book Co., Sweden, p.404

العالم ويشترك فيها عضو من كل دولة»³⁰. أي إنها: «منظمة غير حكومية ليست جزءاً من الأمم المتحدة».

وبذلك أصبحت كلمة آيزو اختصاراً للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) International Organization for Standardization تختص بإصدار المواصفات الدولية، تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية في عام 1946 في جنيف بسويسرا لتسهيل التعاون وتوحيد المواصفات الصناعية على المستوى الدولي، بهدف تسهيل عمليات التبادل التجاري للسلع والخدمات، وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والاقتصاد والتقانة³¹.

وتُعدّ منظمة الآيزو بمثابة اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في الدول المختلفة، إذ يشارك فيها عضو من كل دولة. وتقوم الآيزو عند إعداد المواصفات الدولية بمراعاة مصالح جميع الأطراف من المنتجين والمستخدمين والحكومات والجهات العامة وغيرها³².

ويرمز الرقم 9000 إلى سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنعاً أو مصرفاً أو مستشفى أو مدرسة، أو حتى عيادة طبيب، وما شابه ذلك. وهذه المواصفات تقدم الشهادة على ممارسة نظام إدارة الجودة الذي يمكن تطبيقه على العمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة وليس على السلعة، أو الخدمة نفسها³³.

³⁰ . جبر، فلاح سعيد (1996): اتفاقيات الغات ونظام الآيزو 9000 - 9004 وأثرهما على الأمن الغذائي والصناعات الغذائية في الوطن العربي، الاتحاد العربي

للصناعات الغذائية، ط1، ص 59

³¹ . الشماخ، محمد هشام (د.ت): كيف تحصل على شهادة تأكيد الجودة ISO9000، دار الشام للطباعة، دمشق، ص 7

³² . باديرو، إيديجي بوداند (1997)، مرجع سبق ذكره، ص 9.

³³ . الكردي، محمد شيرين (1998): الدليل العملي إلى الآيزو، مكتبة ابن سينا، القاهرة.

ويُعرَّف الآيزو 9000: بأنه عبارة عن: «سلسلة من معايير توكيد الجودة طُوِّرت عن طريق

المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس»³⁴.

لقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس في عام 1978 مجموعة المواصفات الدولية لنظم الجودة، وهي مجموعة الآيزو 9000، وقد عُدلت في نهاية عام 1994 لتتناسب مع متطلبات نظم إدارة الجودة المطبقة عالمياً واحتياجاتها. وعندما صدرت هذه السلسلة سارعت دول كثيرة إلى اعتمادها والعمل بها كمواصفات قومية لها تحت أسماء ونظم المواصفات والمقاييس المعتمدة فيها، مثلاً قد اعتمدتها أوروبا تحت اسم 29000، وتركيا تحت اسم 6000، لذلك ورغبة في التوحيد أصدرت المنظمة سلسلة الآيزو 9000 بهدف توحيد المواصفات والمقاييس على مستوى العالم كله.

تتعلق سلسلة الآيزو 9000 بنظم الجودة وضمانها وتوكيدها في المنظمات، إذ يتجه عالمنا اليوم في هذا المنحنى إلى تحقيق الجودة المطلوبة. فعندما تتاح للزبون في أي سوق فرصة التعامل مع أكثر من منظمة فسيفضل دون شك التعامل مع المنظمات التي لديها نظم لضمان الجودة وتوكيدها. ومن المتوقع في غضون السنوات القليلة القادمة أن يكون الآيزو 9000 الطريق الوحيد للدخول والبقاء في الأسواق. ولذلك يجب أن نحرص على تكوين نظم لضمان الجودة وتوكيدها في منظماتنا، إذ سيؤدي ذلك إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحسين الأداء والارتقاء بجودة السلع والخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة القدرة على المنافسة. وهذا سيؤدي بالطبع إلى زيادة في كمية المبيعات وحجم الأرباح³⁵.

³⁴. Noori, Hamid & Russell Radford (1995): **production and operations Management: total Quality and Responsiveness**, McGraw – Hill, Inc., New York, p.588

³⁵. النعيمي، محمد عبد العال وآخرون (2009): إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، ط1، ص 44

لقد عبّر عن هذه السلسلة بمصطلحات عامة لتساعد أية صناعة في أي قطاع كان، حتى في الصناعات الخدمية. هذا ويمكن أيضاً تطبيقها على جميع المنظمات والمؤسسات، والأعمال والأنشطة داخل المنظمات وخارجها، فهي تتضمن إرشادات لإدارة الجودة ومتطلبات لتوكيدها. كما أنها تهتم بالنتائج التي يجب تحقيقها في الأعمال والأنشطة العديدة في إطار نظام شامل للجودة. لقد أنشئت المواصفات بفرض أن أي عمل يمكن أن ينفذ عن طريق عملية محددة. وتهتم هذه المواصفات باستخدام نظم جودة فعالة تؤدي إلى تحسين مستمر في مستوى الجودة سواء بالنسبة للسلع والخدمات أو العمليات، وتحقيق الرضا المتزايد للزبائن عن طريق تزويدهم بهذه السلع والخدمات.

ولمّا كان نظام الجودة يختلف من منظمة إلى أخرى، لذلك فإن المواصفات لاتصف تفاصيل نظم الجودة، وإنما تضع إرشادات أساسية لآبد من التقيد بها من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة المعترف به. وتهتم المواصفات بإبراز العمليات الأساسية، وتعمل على تبسيطها وإعطائها الأولوية والأهمية من حيث تصميمها وضبطها. ويجب على المنظمة أن تقوم بتحديد شبكة عملياتها وتخطيطها وتنظيمها وإدارتها بأنشطتها وتداخلاتها لتحقيق الجودة، والمحافظة على مستواها وتأكيدا وتحسينها من خلال شبكة العمليات، وبناءً على المواصفات المحددة.

وتهتم المواصفات أيضاً بأنشطة المراجعة لتقويم طرائق تطبيق نظام الجودة وحالته، وعد نتائج هذه المراجعة مصدراً مهماً للمعلومات التي تقيد في تحسين الجودة للسلع والعمليات، ومن ثم تزيد من فاعلية نظام الجودة وكفاءته. كما تهتم أيضاً بإعداد الوثائق واستخدامها وتعديلها نظراً لأهمية التوثيق في أغراض المراجعة والضبط

والقيام بعملية التحسين. ويعد التدريب من أهم ركائز المواصفات بهدف تطوير البيئة والثقافة الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة بصفتهم حجر الأساس في تطبيق النظام³⁶.

وتتطبق المواصفة الدولية ISO9001:2015 على الإطار الذي وضعته الأيزو لتحسين المواءمة بين مواصفاتها الدولية لنظم الإدارة. وتمكن هذه المواصفة الدولية من استخدام منهج العمليات إلى جانب دورة ديمينغ، والتفكير المبني على المخاطر لمواءمة نظام إدارة الجودة بها مع متطلبات مواصفات نظم الإدارة الأخرى. هذه المواصفة الدولية ذات علاقة بالأيزو 9000 والأيزو 9004 كما يأتي³⁷:

- الأيزو 9000 الأسس والمصطلحات لنظم الإدارة وتزود المنظمة بالخلفية اللازمة للفهم الصحيح والتطبيق لهذه المواصفة الدولية.
- الأيزو 9004 إدارة النجاح المستدام للمنظمة وهو منهجية لإدارة الجودة تزود بدليل للمنظمات التي اختارت التقدم لما بعد متطلبات هذه المواصفة.
- ولا تتضمن هذه المواصفة القياسية الدولية متطلبات خاصة بأنظمة الإدارة الأخرى، مثل تلك الخاصة بالإدارة البيئية أو إدارة الصحة والسلامة المهنية أو الإدارة المالية. وطُوِّرت معايير نظام إدارة الجودة الخاصة بالقطاعات بناءً على متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية لعدد من القطاعات. وتحدد بعض هذه المعايير متطلبات إضافية لنظام إدارة الجودة، في حين يقتصر بعضهم الآخر على تقديم إرشادات لتطبيق هذه المواصفة القياسية الدولية داخل قطاع معين.

2-1-5. مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية دراستها في المنظمات المختلفة:

إن ما تتسم به الأسواق العالمية من حدة المنافسة وزوال للحدود الجغرافية جعل المنظمات تعيد التفكير في استراتيجيات تنافسية تستطيع من خلالها جذب انتباه الزبائن العالميين المختلفين الموجودين في أماكن مختلفة

³⁶ . Sandra Esgarrancho & Carlos J. F. Cândido (2017): Firm preparation for ISO 9001 certification – the case of the hotel industry in Portugal, **Total Quality Management & Business Excellence**.

³⁷ . ISO9001 (2015): Quality Management Systems-Requirements, International Standard, Geneva.

من العالم، فهم يؤدون الدور الأكبر في بقاء هذه المنظمات واستقرارها، ولكي تبقى هذه المنظمات في العالم التنافسي كان لابد لها من تغيير مفاهيمها تجاه الجودة والزبائن. وتعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الطرائق المهمة لالتقاء التغيرات المطلوبة، ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أنه قد كثرت الأحاديث والأقاويل حولها فهي مفهوم متنامٍ يحتوي على طرائق ومفاهيم جديدة تتطور وتتجدد بصورة مستمرة، وهي تتطلب من المنظمات مراحل مختلفة للتحويل إليها، كما أنها تستخدم نماذج وأشكالاً مختلفة على قدر كبير من الأهمية.

ومثلما توجد تعريفات مختلفة للجودة، هناك تعريفات مختلفة للجودة الشاملة. فعلى سبيل المثال، تعرّف وزارة الدفاع الأمريكية منهج الجودة الشاملة بأنها: " تتألف من التحسين المستمر للأفراد والعمليات والمنتجات (بما في ذلك الخدمات) والبيئات. ومع الجودة الشاملة، فإن أي شيء وكل ما يؤثر على الجودة هو هدف للتحسين المستمر. وعندما يُطبّق مفهوم الجودة الشاملة بصورة فعالة، يمكن أن تتمثل النتائج النهائية بالتميز التنظيمي والقيمة المتفوقة والقدرة التنافسية العالمية"³⁸.

ويُفسّر مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالاتي³⁹:

- شاملة total: وذلك لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة .
 - الجودة Quality: أي المطابقة للمتطلبات والنقاء توقعات الزبون .
 - الإدارة Management: أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوماً بدقة .
- وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارة الجودة بحيث يكون كل شيء مستمراً في العمل .

وبرأي Evans, James R. & William M. Lindsay :2011 فإن الجودة الشاملة هي: " نظام

إداري يركز على الأفراد بهدف تحقيق زيادة مستمرة في رضا الزبائن بأقل تكلفة ممكنة. وهي مدخل ذو نظام شمولي، وليس برنامجاً منفصلاً، كما أنها تُعد جزءاً متكاملاً من استراتيجية العمل فهي تعمل أفقياً عبر الوظائف

³⁸ . Goetsch, David L. & Stanley Davis (2014): **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, (7th ed.), Pearson Education LTD., Harlow, P. 3

³⁹ . Besterfield, Dale H. & et.al (2012): **Total Quality management**, (3rd ed.), Pearson, Delhi, P.1

والأقسام، وتتطلب جميع العمال من أعلى مستوى إداري إلى أدنى مستوى، وتمتد إلى الأمام والخلف بحيث تربط بين أطراف سلسلة التوريد بدءاً من الموردين وحتى الزبائن، كما أنها تؤكد على التعلم والتكيف مع التغيير المستمر كمفاتيح أساسية للنجاح التنظيمي⁴⁰.

ونظرت منظمة الأيزو ISO:1994 إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها: " المدخل الإداري للمنظمة والذي يركز على الجودة المحددة على مشاركة جميع الأعضاء. ويضم تعبير جميع الأعضاء الأفراد في كل الأقسام، وفي كل مستويات الهيكل التنظيمي. فالقيادة القوية المثابرة للإدارة العليا، والتعليم والتدريب لجميع الأعضاء في المنظمة تعد من متطلبات نجاح هذا المدخل"⁴¹.

إدارة الجودة الشاملة هي منهج لتحسين القدرة التنافسية والفاعلية والمرونة لمنظمة بأكملها. فهي بالأساس طريقة لتخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط، وتعتمد على كل فرد في كل مستوى. ولكي تكون المنظمة فعالة حقاً، يجب أن يعمل كل جزء منها بشكل صحيح معاً لتحقيق الأهداف نفسها، مع الاعتراف بأن كل شخص وكل نشاط يؤثر بدوره ويتأثر بالآخرين، من خلال إشراك الجميع في عمليات التحسين، حيث يتم تحقيق النتائج في وقت أقل. وهي مفيدة بالقدر نفسه في الصناعات التحويلية والخدمة العامة والرعاية الصحية والتعليم والضيافة⁴². يظهر تأثير إدارة الجودة الشاملة على المنظمة في التأكد من أن الإدارة تتبنى وجهة نظر استراتيجية للجودة. ويجب أن يركز منهج إدارة الجودة الشاملة على تطوير عقلية منع المشكلة، إذ إنه من السهولة بمكان التقليل من أهمية الجهد المطلوب لتغيير المواقف والأساليب المستخدمة⁴³.

⁴⁰ . Evans, James R. & William M. Lindsay (2011): **The Management and Control of Quality**, (8th ed.), South- Western, Cengage Learning, Australia, P.11

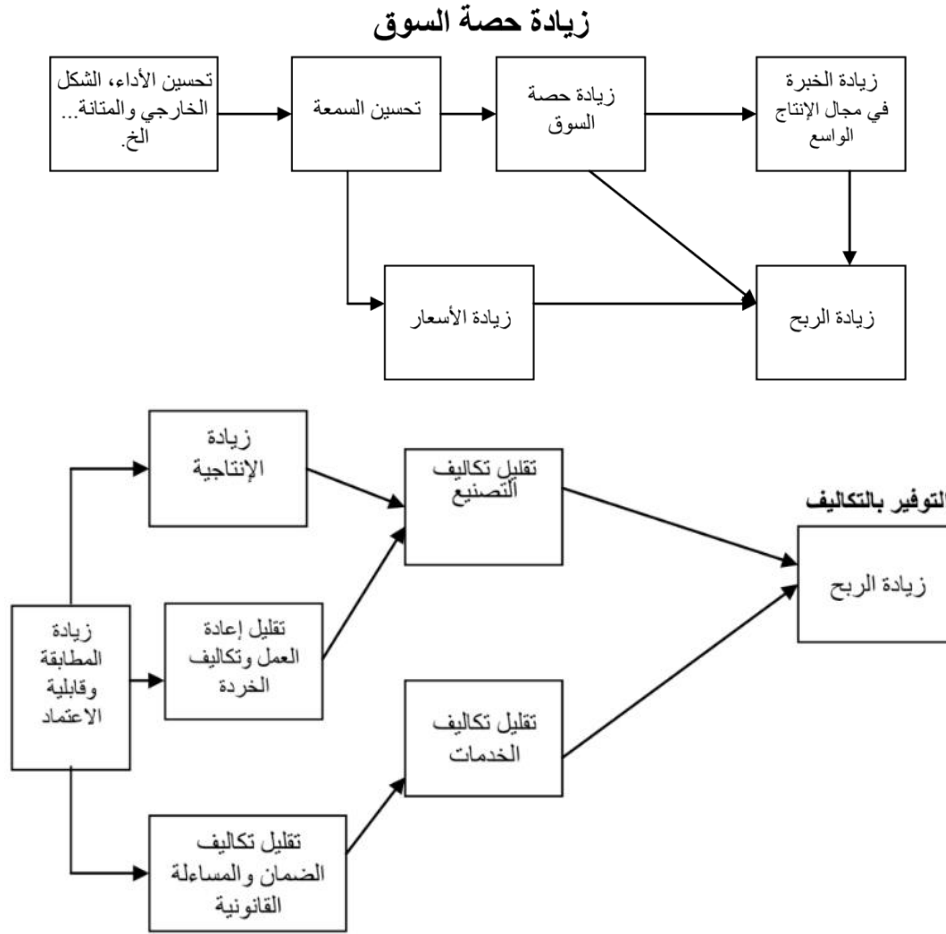
⁴¹ . الصرن، رعد (2016): إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان، دمشق، ص 27

⁴² . Oakland, J. S. (2014), **Total quality management and operational excellence: text with cases**, (4th ed.), Routledge, New York, P.32

⁴³ . Noorliza Karia & Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari (2003). "TQM Practices: Continuous Improvement and Problem Prevention," **International Business Information Management 2003 Conference 2003 Conference**, Refereed Proceeding, Cairo, Egypt, p498-502

وتتمثل أهمية دراسة الجودة في أي منظمة بالنقاط الآتية⁴⁴:

أ. **التكاليف وحصة السوق:** Costs and Market Share تنفيذ النشاطات التي تدعم وتؤكد جودة السلعة المنظمة من خلال تخفيض التكاليف، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، ويوضح الشكل (1-2) هذه النقطة.



الشكل (1-2) أهمية دراسة الجودة في المنظمة

نلاحظ من الشكل أن زيادة الحصة السوقية للمنظمة تنتج عن زيادة كمية المبيعات، وهذا يؤكد بشكل

مباشر إدراك الزبون لتحسين جودة السلعة، ومن ثم زيادة حجم الأرباح. ومن ناحية أخرى، فإن تحسين قابلية

الاعتماد للسلعة، وجودة المطابقة يؤدي بالضرورة إلى تقليل عدد الوحدات المعيبة، ومن ثم تتخفص تكاليف

⁴⁴ . Heizer, Jay & et.al (2014): **Operations Management**, Arab World Edition, Pearson education, Inc., N. J., P.161

الخردة، وإعادة العمل، وتكاليف الخدمة الميدانية. وهذا يؤدي بدوره إلى تخفيض تكاليف التصنيع وزيادة الإنتاجية⁴⁵.

ب. المسؤولية القانونية للسلعة: Product liability

يجب أن تهتم المنظمة بالمسؤولية القانونية، التي قد تتحملها نتيجة التصميم الخاطئ للسلعة، أو نتيجة إنجاز العامل غير الماهر وغير المدرب، إذ قد يواجه مصنعو السلع كثيراً من الدعاوى القانونية بسبب السلع المعيبة. وإن المنظمات التي تقوم بتصميم وإنتاج سلع معيبة تكون مسؤولة قانونياً أمام المحاكم عن الأضرار الناتجة عن استعمال مثل هذه السلع. وعادة ما تطلب المحاكم استجواباً من كل شخص في سلسلة التوزيع، وتحديد الشخص المسؤول عن السلعة التالفة، التي قد تسبب أضراراً في الصحة العامة مثلاً⁴⁶.

ج. سمعة المنظمة: Company's Reputation

تُستمد سمعة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به سلعتها، وتكتسب المنظمات منافع عديدة من حصولها على السمعة، فقد تكون وسيلة للمساعدة في جذب الموظفين الجدد ذوي الخبرة، وقد تؤدي إلى زيادة مبيعات السلع الجديدة المطروحة في السوق، ويمكنها أيضاً الحصول على القروض المطلوبة من المؤسسات المالية. وباختصار فإن السلع ذات الجودة العالية تسهم عموماً في تحسين سمعة المنظمة في الأسواق⁴⁷.

د. التطبيقات الدولية: International Implications

⁴⁵ . Certo, Samuel C. & S. Trevis Certo (2009): **Modern Management: Concepts and Skills**, (11th ed.), Pearson Education , Inc., N.J., p. 504

⁴⁶ . الصرن، رعد (2014): **إدارة الجودة في المشروعات الصغيرة**، منشورات جامعة دمشق، برنامج إدارة المشروعات المتوسطة والصغيرة، دمشق، ص 28

⁴⁷ . الطائي، يوسف حبيب وآخرون (2009): **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري، عمان، ص 73

أصبحت الجودة في العصر التقني الحالي دولية النطاق، فلكي تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي جيد، يجب عليها الاهتمام بشكل كبير بخصائص ومواصفات السلعة، فالسلع رديئة الجودة تؤثر سلباً في سمعة المنظمة، وفي سمعة الدولة في الداخل والخارج، وقد تؤدي إلى تأثيرات خطيرة على ميزان المدفوعات⁴⁸.

وتساعد إدارة الجودة في خدمة الزبون من خلال بناء الحدود والحواجز التنافسية، وضمان الولاء للزبون، وتمايز السلع وتباينها، وتخفيض تكاليف التسويق، وزيادة الأسعار أيضاً⁴⁹.

لقد أدت مفاهيم الجودة إلى ثورة فكرية في مجال تطوير الأداء وتحسينه. وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى الوصول إلى احتياجات العملاء وتلبية رغباتهم المتنوعة عن طريق توقع النفقات المنخفضة والتطوير المستمر، وتحفيز الموظفين للالتزام والجدية في العمل والتركيز على الأساليب التنظيمية. وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة للمنظمة التي تسعى إليها، وفي الوقت نفسه إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين عن طريق تحفيز الموظفين لبدء ممارسات الثقافة التنظيمية واعتمادها من حيث توليد المنتجات والخدمات وتوفيرها، ويتحقق ذلك من خلال استمرارية الدعم ونشر الوعي في مستويات الإدارة المختلفة، وسيكون لهذه الممارسات دورها الذي سيبرز لاحقاً من خلال زيادة الأهمية الاستراتيجية للمنظمة⁵⁰.

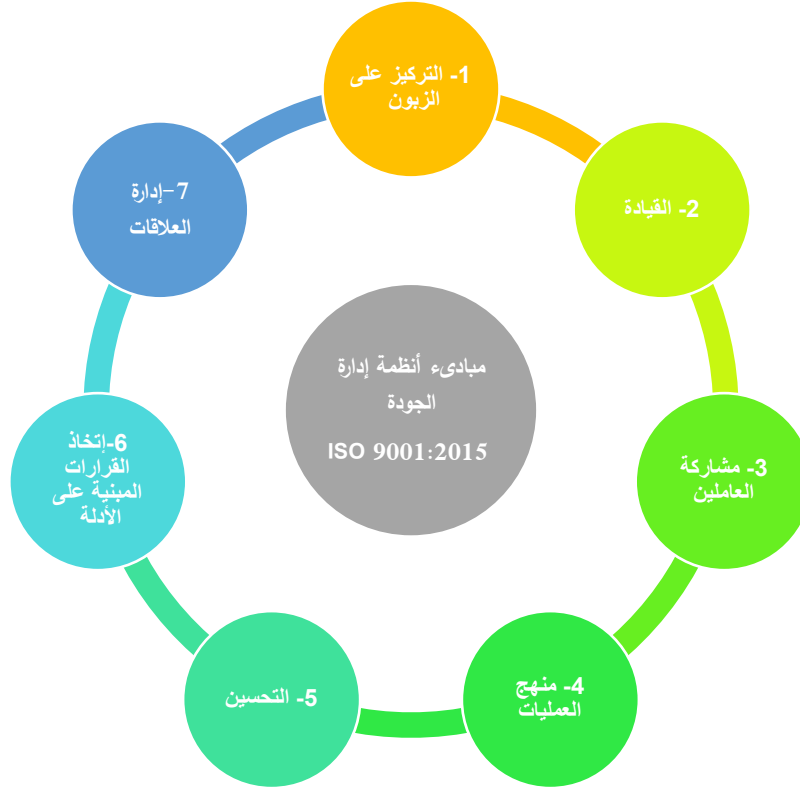
⁴⁸ . Erlantz Allur Iñaki Heras-Saizarbitoria Martí Casadesús, (2014), "Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 114 Iss 6 pp. 872 - 885

⁴⁹ . Eli Kofi Abo M. Affan Badar Michael Allen Hayden , (2016), "Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 33 Iss 1 pp. 1-24

⁵⁰ . الدرمكي، عبدالله إبراهيم، د. حسن صالح الظافري (2017): إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ترجمة: نهى مطر خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، ص 33

2-1-6. مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015:

ترتكز المواصفة الدولية ISO 9001:2015 على سبعة مبادئ كما هو موضح بالشكل (2-2):



الشكل (2-2) مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

2-1-6-1. التركيز على الزبون: Customer Focus

إن التركيز الأساسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي إلى تجاوز توقعاتهم، حيث يتحقق النجاح المستمر عندما تجتذب المنظمة ثقة العملاء والأطراف المهمة الأخرى التي تعتمد عليها وتحفظ بها. ويوفر كل جانب من جوانب تفاعل العملاء فرصة لخلق المزيد من القيمة للعميل. ويسهم فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والجهات المهمة الأخرى في النجاح المستدام للمنظمة.

وعلى الرغم من أن هذا المبدأ هو "التركيز على العميل"، إلا أنه يتضمن أيضاً "الأطراف المهمة".
التي تدعى أيضاً باسم أصحاب المصلحة. وهم كما يأتي⁵¹:

أ. العميل - العملاء المباشرون الذين يقومون بشراء السلع والخدمات، ويحصل العملاء على جزء من العمل الذي نقوم به لمنتجاتهم، والمستخدمين النهائيين، وتجار التجزئة، وتجار الجملة، والوكلاء وغيرهم.

ب. المستثمرون - المساهمون والمؤسسات المالية والشركاء ومقدمو القروض.

ج. الإدارة العليا - رئيس مجلس الإدارة ومجلس الإدارة وفريق الإدارة التنفيذية بما في ذلك المدير العام والرئيس التنفيذي والرؤساء الوظيفيون.

د. الموظفون - الأفراد الذين يعملون مباشرة لدى الشركة أو العمال المتعاقدون أو الموظفون المؤقتون.

هـ. الموردون - موردو السلع وموردو الخدمات والعاملون في العمل بحسب الشركة.

و. المجتمع - الأشخاص الذين يعيشون حول الشركة، والأشخاص الذين يرجع سبب معيشتهم

إلى وجود الشركة مثل أصحاب المنازل والفنادق وخدمات النقل وأنظمة النقل العامة

والخاصة والمتاجر والأسواق والمدارس والمستشفيات وما إلى ذلك.

ز. الهيئات البلدية المحلية.

ح. الهيئات والجمعيات الرقابية المحلية.

ط. الحكومة - الدولة والحكومات المركزية.

⁵¹ . Purushothama, B. (2015): **Implementing ISO9001:2015**, Woodhead Publishing India PVT LTD., New Delhi, p.4

وتحتاج المنظمة إلى فهم المتطلبات وتخطيط سياساتها وأنشطتها، بحيث يتم تلبية مصالح العملاء والجهات المهمة الأخرى بطريقة متوازنة.

2-6-1-2. القيادة: Leadership

يؤسس القادة على جميع المستويات وحدة الهدف والتوجيه، ويخلقون الظروف التي يشارك فيها الأفراد في تحقيق أهداف الجودة داخل المنظمة. وهذا ما يمكن المنظمة من موازنة استراتيجياتها وسياساتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها⁵². ويجب أن تأخذ الإدارة العليا مبادرة القيادة بحيث تكون نموذجاً يحتذى به في تنفيذ الأنظمة بالكامل. ويجب على كل فرد أن يقوم بعمله بشكل مسؤول، دون الحاجة إلى متابعة خارجية.

2-6-1-3. مشاركة العاملين: Engagement People

من الضروري للمنظمة أن يكون جميع الأفراد فيها مؤهلين وممكّنين ومشاركين في تقديم القيمة. ويعزز الأفراد الكفاءة والمفوضون والمشاركون في جميع أنحاء المنظمة قدرتها على خلق القيمة، وجعل المنظمة تُدار بكفاءة وفاعلية، ومن المهم إشراك الموظفين على جميع المستويات واحترامهم كأفراد. فالاعتراف بالمهارات والمعرفة وتمكينها وتعزيزها يسهل إشراك الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة. ولا يمكن إشراك الأفراد في جميع الأنشطة إلا عندما تعاملهم الإدارة العليا بكرامة، وتحفزهم من خلال

⁵² . Fonseca, Luís, José Pedro Domingues (2016): ISO 9001:2015 Edition- Management, Quality and Value,

التمكين المناسب، وتوفير التوجيه المناسب لأداء الأنشطة، وتدعيمهم في أوقاتهم الصعبة، وتراجع العملية دورياً. بمعنى آخر، يجب فهم مفاهيم "إدارة جودة العمل" وممارستها⁵³.

2-1-6-4. منهج العمليات: Process Approach

يتم تحقيق نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عندما تُفهم الأنشطة وإدارتها بوصفها عمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك، إذ يتكون نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة. وإن فهم كيفية الإنتاج بواسطة هذا النظام، بما في ذلك جميع العمليات والموارد والضوابط والتفاعلات، يسمح للمنظمة بتحسين أدائها. ويمكن منهج العملية المنظمة من عرض جميع الأنشطة واستنباطها مع مراعاة العملية الكاملة بدءاً من تحديد الغرض من تنفيذ الأنشطة وتصميم العملية وإنشائها لتحقيق النتائج والحفاظ عليها. ولا يركز منهج العملية على حدث واحد، ولكن على جميع أنشطة المنظمة، فإذا صُممت العملية الكاملة بحسب الحاجة، فإن النتائج الإيجابية ستكون مؤكدة.

2-1-6-5. التحسين: Improvement

إن المنظمات الناجحة لديها تركيز مستمر على التحسين، ويعد التحسين ضرورياً للمنظمة للحفاظ على مستويات الأداء الحالية، والاستجابة للتغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية وخلق فرص جديدة. فالعالم يتغير باستمرار، وهذا التغيير يظهر عادة على أنه "تحسين" من أجل البقاء على قيد الحياة، ويجب على المنظمة أن تتكيف مع البيئة المتغيرة، لذلك يجب أن تكون عملية التحسين مستمرة من دون انقطاعات. ففي اللحظة التي يتوقف فيها المرء عن التحسن يخرج من المنافسة⁵⁴.

⁵³ . Fabiola C. Bento & Sandro C. Esteves (2016): Establishing a quality management system in a fertility center: experience with ISO 9001, **MEDICALEXPRESS**, PP.1-11

⁵⁴ . Stamatis, D.H. (2016): **Quality Assurance: applying Methodologies for launching new products, services, and customers satisfaction**, CRC Press, Boca Raton, P. 74

6-6-1-2. اتخاذ القرارات المبينة على الأدلة: Evidence –Based Decision Making

من المرجح أن تسفر القرارات المستندة إلى تحليل البيانات والمعلومات وتقييمها عن النتائج المرجوة. ويمكن أن يكون صنع القرار عملية معقدة، وقد ينطوي على حالة من عدم التأكد. فغالباً ما يعتمد على أنواع ومصادر متعددة للمدخلات، إضافةً إلى تفسيرها. ومن المهم جداً فهم علاقات السبب والنتيجة والعواقب المحتملة غير المقصودة. وتؤدي الحقائق والأدلة وتحليل البيانات إلى مزيد من الموضوعية والثقة في القرارات التي تم اتخاذها. ولكي تكون عملية اتخاذ القرار فعالة وناجحة، يجب أن يأخذ أي قرار بالحسبان الحقائق والأرقام الفعلية.

7-6-1-2. إدارة العلاقات: Relationship Management

لتحقيق النجاح المستمر، يجب أن تدير المنظمات علاقاتها مع الجهات المهمة، مثل الموردين وغيرهم. وتؤثر الأطراف المهمة في أداء المنظمة. ومن المرجح أن يتحقق النجاح المستمر عندما تدير منظمة علاقات مع الأطراف المهمة بها لتحسين تأثيرها على أدائها، فإدارة العلاقات مع شبكة الموردين والشركاء لها أهمية قصوى. ويعتمد نجاح أي منظمة على مشاركة جميع أصحاب المصلحة في مساعيها. وتحدث المشاركة عندما يشعر الأفراد أن الأنشطة لها نتيجة إيجابية، فالعلاقات الودية بين سلسلة التوريد والموظفين والإدارة يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق النجاح المستمر⁵⁵.

7-1-2. الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000: تكمن الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 في النقاط الآتية:

⁵⁵ . Marija Savic, & et.al (2016): Assessment of the ISO 9001 functioning on an example of relations with supplier's development: empirical study for transitional economy conditions, **Total Quality Management & Business Excellence**, pp.1-22

1. تتضمن أنظمة إدارة الجودة ISO9000 إطاراً عاماً يشمل معايير دولية متفق عليها تسعى إلى توفير مستوى جودة ذي طابع عمومي عالمي، وليس خاصاً بمنظمة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي منهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة عدة متكاملة في مجالات العمل كافة داخل المنظمة، فهي أكثر تحديداً من أنظمة الآيزو، ورغم ارتكازها على مبادئ ذات طابع عام إلا أن تطبيقها من حيث المدى يختلف من منظمة لأخرى⁵⁶.
2. إن أنظمة الآيزو 9000 ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هي نظام لضمان الجودة وتوكيدها الذي يُعدّ الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة⁵⁷.
3. تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبائن من خلال الدراسة الميدانية لاحتياجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم. في حين تهتم معايير الآيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها.
4. يشمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، كما أن كل فرد داخل المنظمة يعد مسؤولاً عن الجودة، وفي المقابل فإن أنظمة الآيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل⁵⁸.
- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركز معايير الآيزو

⁵⁶ . عقيلي، عمر وصفي (2009): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل، عمان، ط2، ص 80
⁵⁷ . الدرادكة، مأمون سليمان (2015): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، ط2، ص 256

⁵⁸ . عبد العزيز، سمير محمد (2000): اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 و10011: رؤية اقتصادية. فنية.

على النظم الفنية والإجراءات، وهذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المنظمة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحد المبادرات الفردية.

5. يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً إدارياً حديثاً يستهدف إحداث تغيير جذري في نظم عمليات المنظمة بما فيها العلاقة مع الموردين والمستهلكين وخلق بيئة عمل قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والموردين والزبائن، لكن هذا التغيير الجذري يتطلب وقتاً طويلاً لكي يهيئ الأرضية الخصبة لنمو الجودة الشاملة وتطبيق فلسفة إدارتها، لذلك بدأت منظمات كثيرة تحذو بهذا الاتجاه في تطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، وذلك بتبني أحد مواصفات أنظمة الأيزو 9000 والتي تمثل نظاماً للجودة يعتمد على مواصفات موثقة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاماً للجودة الشاملة، ولذلك فهما متكاملان في منظور واحد⁵⁹.

6. تمنح شهادة الأيزو لمدة ثلاث سنوات مع إمكانية مراجعتها من قبل منظمة الأيزو، فالمنظمات الحائزة على الشهادة تخضع إلى تفتيش دوري على عكس المنظمات المنتهجة لإدارة الجودة فهي لا تخضع إلى تفتيش من طرف أية جهة.

7. تشكل التكلفة معياراً آخرًا للترقية بين معايير الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، فحصول المنظمة على شهادة الأيزو يكلفها كثيراً، في حين تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل التكاليف.

8. أصبح بإمكان المنظمات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة تسجيله للحصول على شهادة الأيزو 9000، لأن تطبيق هذه المواصفات يساعد على تقييم أنظمة الجودة في تلك المنظمات

⁵⁹ . علوان، قاسم نايف (2005): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة، عمان، ط1، ص 213

وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها، إذ إنَّ التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب بناء نظام جودة قائم على مواصفات الأيزو 609000. أما بالنسبة للمنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 فإن أنظمة الجودة لديها تمثل قاعدة قوية تستطيع من خلالها تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبون. وهذا يثبت أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو متوافقان ولا يوجد أي تعارض بينهما⁶¹.

ويمكن تلخيص أهم الفروق بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو 900 من حيث الغرض والمزايا والمسؤولية كما في الجدول (1-2)⁶².

مجال المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	ISO 9000
الغرض الأساسي	تدريب وتوظيف جميع قوى العمل بالمؤسسة والتزامهم وتعهدهم بالعمل من أجل إرضاء الزبون، والتحسين المستمر	تتمية، مراجعة الطرق والإجراءات الإدارية والوثائق الخاصة بالجودة، والتأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل الموضوعة.
العناصر الأساسية	مجلس الجودة، فرق تحسين الجودة، قياس التكلفة، التدريب والتوعية من أجل تهيئة ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة	سياسة الجودة، طرق وإجراءات تحقيق عناصر المواصفة وبندوها، ومراجعة مستقلة لكل عنصر
المزايا	تشمل المؤسسة ككل بجميع مستوياتها ووظائفها وعملياتها وتؤكد على إشراك جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة من موردين وزبائن	معترف بها دولياً، التقييم يتم بشكل مستقل لكل عناصر المواصفة، تساعد في تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن من خلاله بناء نظام للجودة
مسؤولية الجودة	الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة، بداية من رئيس مجلس الإدارة إلى آخر عامل في المؤسسة	الجودة مسؤولية إدارة الجودة فقط
الزمن المطلوب	تحتاج إلى أكثر من ثلاث سنوات لتطبيقها	الحصول على الشهادة يحتاج من شهر إلى سنتين

الجدول (1-2) الفروق بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو 9000

⁶⁰ . كريم، زمان، نبيلة باديس (2007): المواصفات القياسية الدولية ودورها في تعزيز أداء المؤسسات، المحور الثاني في الملتقى: معايير

التقييس العالمية والجودة الشاملة، ص 6

⁶¹ . محسن، عبد الكريم، صباح مجيد النجار (2012): إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط4، ص 569

⁶² . أمينة، عثمان (2010): علاقة أنظمة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول " إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء

المؤسسة، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر، 2010، ص 8

وعلى الرغم من التكاليف المرتفعة للحصول على الشهادة إلا أن عدد المنظمات الراغبة في الحصول عليها لا يزال في تزايد مستمر، وهذا يعود للامتيازات التي تتمتع بها شهادة الآيزو 9000 فهي تعد أداة للتميز في المجال الاستراتيجي، وأداة لترشيد الإجراءات الداخلية في المجال العملي، وأداة لتحفيز الإدارة والعاملين في المجال الاجتماعي. كما أن الحصول على الشهادة يكسب المنظمة السمعة الحسنة بتحسينها للتبادل التجاري عن طريق تجسيدها للثقة بينها وبين عملائها.

وبالرغم من المزايا إلا أن هناك انتقادات كثيرة وجهت لمجموعة الآيزو وهي أنها عمل ورقي أكثر وبيروقراطية وأكثر رسمية، وأنها غير شخصية أكثر من اللازم، ولا تضيف قيمة مضافة مباشرة، وتهدد مرونة الشركة في سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة، كما أنها مكلفة وتتطلب وقتاً طويلاً، ومعقدة في إجراءاتها، إلى جانب نقص الاتساق بين القائمين عليها، وإعاقة التغيير التنظيمي، وصعوبة وضع مواصفات دنيا⁶³.

2-1-8. الآيزو 9000 طريق لتحقيق الجودة الشاملة:

يركز الآيزو 9000 وهو نظام لإدارة الجودة على كتابة الإجراءات الرسمية، وتعليمات العمل الموجهة للعاملين في المنظمة، ويفترض التزام الجميع بها لضمان إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بشكل صحيح. ويتم عادة القيام بالمراجعة بشكليها الداخلي والخارجي لتعيين مدى الالتزام بنظام الجودة المطبق، وإلا سيتم اللجوء إلى الأعمال التصحيحية المناسبة، فالتركيز هنا يتم على النظام المطبق بحد ذاته وطريقة عمله.

أما تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها فسيؤدي إلى تطوير نظام للجودة يشبه إلى حد كبير نظام

⁶³. نجم، نجم عبود (2010): إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء، عمان، ص 70

الآيزو 9000، لذلك فإن المنظمة التي تتبع نظام إدارة الجودة الشاملة تحتاج عادة إلى تعديلات بسيطة لتحقيق متطلبات نظام الآيزو 9000، إذ إن أهداف الآيزو 9000 وغاياته لا تتطلب معالجة تلك الأمور. وعلى الرغم من ذلك فإننا نجد أن المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس قد اهتمت ببعض هذه الاختلافات، وأدخلت بعضها في تعديل مواصفات الآيزو 9000 لعام 1994 و 2000 و 2005 و 2008. لذلك فمن الضروري فهم واستيعاب كل من نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الآيزو 9000 وتحديد العلاقة التي تربطهما من أجل الحصول على أفضل النتائج المرجوة من تطبيقهما في المنظمة⁶⁴.

إن تطبيق الآيزو 9000 لا يُعدّ تطبيقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل، ولكن تطبيقه بشكل سليم ومدرس سيؤدي حتماً إلى تمهيد الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي تتطلب تطبيق نظام فعال لتوكيد الجودة، ومن ثم لا تفترض نظاماً محدداً للجودة، وتكتفي بأي نظام يحقق أهدافها وغاياتها إذ إن العديد من المنظمات اعتمدت نظام جودتها القائم كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

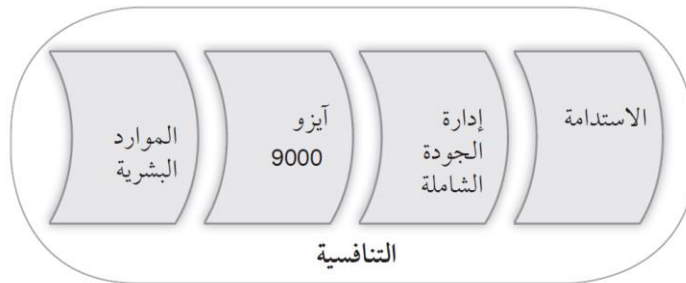
وإن اتباع نظام الآيزو 9000 كنظام لتوكيد الجودة يهدف إلى تحقيق أهداف الجودة الشاملة كونها الحالة المثالية التي تسعى إليها أي منظمة واعية، ومن ثم فإن استخدام نظام الآيزو 9000 لتقييم أداء المنظمة سيوفر معياراً متميزاً، وأسلوباً منظماً لأنشطة تحسين الجودة وعملياته.

مما سبق يتضح لنا أن أي منظمة ترغب بتحقيق إدارة الجودة الشاملة يجب عليها الالتزام بمتطلبات نظام الآيزو 9000 ومحاولة تطويعها لخدمة متطلبات الجودة الشاملة. فعلى سبيل المثال يمكن توجيه مجلس الجودة لتشمل أنشطته موضوعات تتعلق بتحسين جودة السلعة والتطوير المستمر لعمليات الإنتاج

⁶⁴ . الفضل، مؤيد، يوسف حجيّم الطائي (2004): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، مؤسسة الوراق، عمان،

والتصنيع، وكذلك يمكن التوسع عن طريق الاستفادة من المراجعة الداخلية للجودة بهدف اقتراح أي عمليات تطويرية لنظام الجودة المتبع⁶⁵.

وفي دراسة قامت بها مونیکا وآخرون: 2014 وضعوا فيها نموذجاً يوضحه الشكل (2-3). إذ افترضوا فيه أنّ الموارد البشرية عملية رئيسية داخل المنظمات، وأنها تساهم في عمليات التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة. كما يمكن تحقيق التحسين المستمر من خلال الممارسة وتطبيق استراتيجيات إدارية معقدة تتوافق مع التطور المستمر والفاعلية، فعلى سبيل المثال، يأخذ النظام المتداخل المعقد البيئة التنافسية الخارجية بالحسبان، ويتحكم في التنمية المستدامة ويسهل التحسين المستمر ويعزز الابتكار ويحافظ على تحسين المجتمع وينادي بجودة الموارد البشرية⁶⁶.



الشكل (2-3) العلاقة بين الآيزو 9000 والجودة الشاملة والاستدامة

إن هذا التوجه سيؤدي إلى تكامل الجهود وتقويمها بشكل يضمن نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وفي الوقت نفسه بمتطلبات الحصول على شهادة الآيزو 9000 كمطلب أساسي.

⁶⁵ . Luis Miguel Fonseca, José Pedro Domingues, (2018) "The best of both worlds? Use of Kaizen and other continuous improvement methodologies within Portuguese ISO 9001 certified organizations", **The TQM Journal**, <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0173>

⁶⁶ . الدرمكي، عبدالله إبراهيم، د. حسن صالح الظافري (2017): إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص

إن الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما تعد بمثابة وسيلة تسعى الإدارة الناجحة من خلالها إلى الوصول إلى المزايا المترتبة على ذلك والتي تتمثل في:

أ. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ب. السماح للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة بالدخول إلى الأسواق العالمية.

ج. توفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لحاجات الزبائن ورغباتهم، وتطبيق مفاهيم الجودة في جميع الأنشطة بما يحقق الوفرة في التكاليف، وحسن استثمار الموارد المتاحة. من الملاحظ في المنظمات بكل أنواعها الإخلال بنظام الآيزو، فلم يحصل إلا القليل منها على شهادة الآيزو 9000، وما يساعد على هذا الخلل قيام بعض الجهات الاستشارية بالترويج للخدمة المتكاملة، وذلك بتقديم الاستشارة للمنظمات التي ترغب في التأهيل للآيزو ومنح الشهادة بعد ذلك.

وهنا يكمن الخطر الأساسي الذي يجب التنبيه عليه. إذ إن الشهادة في الأصل تصدر عن طريق طرف ثالث يختلف عن الجهة الاستشارية التي قدمت الاستشارة لمساعدة المنظمة طالبة الشهادة على استيفاء متطلبات الآيزو 9000.

إن قيام جهة واحدة بتقديم الاستشارة، وإصدار الشهادة سيجعل هذه الجهة خصماً وحكماً في الوقت نفسه، إذ لا يعقل أن ترفض منح الشهادة لمنظمة قامت هي نفسها بتأهيلها للحصول عليها، وتقوم الجهة بمراجعة شاملة لمدى توفر متطلبات الآيزو 9000 في المنظمة الطالبة، ويجب عليها أن تقرر الأمور الآتية:

1. هل المتطلبات متوفرة؟ ومن ثم فإنها تصدر الشهادة لمدة محددة (غالباً ثلاث سنوات) بشرط أن تخضع

المنظمة لمراجعة دورية غالباً كل ستة أشهر للتأكد من استمرار توافر المتطلبات.

2. هل هناك بعض الملاحظات التي يجب استكمالها دون أن يمنع ذلك منح الشهادة؟ ويجب أن يتم التأكد من استكمالها في أول مراجعة دورية.

3. هل هناك أوجه قصور ينبغي تداركها أولاً؟ ويجب أن يؤجل إصدار الشهادة حتى يتم التأكد من استكمال تلك الأمور.

4. هل هناك عيوب كبيرة تمنع من منح الشهادة؟ وبذلك فإن قيام جهة ما باستشارة بهدف تأهيل منظمة ما للحصول على الشهادة، ثم قيام الجهة نفسها بالمراجعة هو أمر مستغرب يفقد الشهادات الصادرة مصداقيتها.

لذلك، وبهدف الوصول إلى الأهداف التي يسعى إليها الأيزو 9000 وهي الارتقاء بالمنظمات والتطوير الشامل لتنظيمها توكيداً لإدارة الجودة الشاملة، لابد من تدخل الأجهزة المعنية في الدولة، والتي تتمثل في الدرجة الأولى بهيئات المواصفات والمقاييس، وعليها القيام بدورها على النحو الآتي:

1. يجب أن تتولى الهيئة إصدار الشهادات بنفسها، وتصبح هي الجهة المانحة، ويكون ذلك بإخطار من المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس .

2. يجب أن تتولى الهيئة تسجيل الجهات الاستشارية للمساعدة على التأهل للحصول على الشهادة بعد

التأكد من توافر المتطلبات والضمانات الأساسية الكفيلة بتأكيد قدراتها والتي من أهمها ما يأتي:

أ. أن تتوفر الخبرة الإدارية العالية، والمعرفة بنظم إدارة الجودة الشاملة والمعرفة الكاملة بمواصفات الأيزو.

ب. أن توفر سجلاً للإنجاز في هذا المجال، وقوائم الخبرة، والزبائن التي نجحت الجهة الاستشارية في تأهيلهم.

ج. الاطمئنان إلى وجود نظام فعال ومنهجية سليمة تتبعها الجهة الاستشارية في عملها.

د. أن تكون الجهة الاستشارية نفسها قد حصلت على شهادة المطابقة .

هـ. إمكانية توفر الخبراء المؤهلين لدى الجهة الاستشارية.

وينبغي أيضاً على هيئات المواصفات والمقاييس أن تنشر دليلاً بأسماء الجهات الأجنبية المانحة للشهادة، والتي يحق لها العمل في الدولة المعنية بعد أن تُسجل لديها. وفي جميع الأحوال ينبغي الحرص على الفصل بين الجهتين الاستشارية والمانحة للشهادة حتى يتم الاطمئنان إلى مصداقية الشهادات الصادرة.

2-1-9. مجالات التغيير المطلوبة للانطلاق نحو نظم إدارة الجودة:

تتطلب عملية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 إجراء تغييرات في أنشطة المنظمة

وعملياتها، ومن أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

2-1-9-1. الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

يتوقف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة على الثقافة التنظيمية ومدى انسجامها مع الفهم الجديد المتعلق

بتطبيق نظام إدارة الجودة، ويمكن التعبير عن ذلك بأشكال متعددة أهمها⁶⁷:

1. طريقة التعامل اليومية، كمناداة الأفراد باسم العائلة وغيرها.
2. قواعد العمل، عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس.
3. قيم العمل، فمثلاً قيم العمل لدى شركة IBM التميز في كل شيء نفعله.

وينتج عن تطبيق نظام إدارة الجودة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل داخل المنظمات،

وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، إذ يؤدي التعليم والتدريب في

⁶⁷ . جودة، محفوظ أحمد (2009): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط4، ص 47

الجودة دوراً بارزاً في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة وذلك تمهيداً لطريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁶⁸.

لذا يجب خلق ثقافة المنظمة، بحيث تتسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص الجود، وذلك عن طريق تبني قيم العمل التعاوني ومفاهيمه وخلق علاقات عمل، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات و سلع ذات جودة ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل باستمرار على تحسين جودة الخدمات والسلع وتطويرها⁶⁹.

2-9-1-2. الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

يعد الهيكل التنظيمي إحدى وسائل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم أنشطة المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، وينتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات الإدارية ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات. فالهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة في عملها. والهيكل التنظيمي الجديد الذي يتناسب مع تطبيق نظام إدارة الجودة يجب أن يتضمن دور فرق العمل ومجموعات العمل بداخله، وذلك لأن إدارة الجودة تركز على دور فرق العمل الأساس لتحقيق أهداف

⁶⁸ . Alghamdi, Faris (2018): Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture, **International Journal of Business Administration** Vol. 9, No. 4, pp.186-200

⁶⁹ . راضي، بهجت، هشام العربي (2015): إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط وتقنية المعلومات، مصر الجديدة،

المنظمة. وبناء عليه فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة يكون أفقياً أو منبسطاً بحيث يتوفر للأفراد ولفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى⁷⁰.

3-9-1-2. العمليات: Processes

إن العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات. ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في منتجاتها وخدماتها، فإن ذلك يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي كي تتسجم مع متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001:2015.

لذا يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة وإجراء التغييرات اللازمة على تصميم العمليات لكي تتسجم مع الفلسفة الجديدة للمنظمة. والمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة، بل عمل تغييرات جذرية تماشي متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وتسمى عملية إجراء مثل هذه التغييرات الجذرية باسم "إعادة الهندسة Reengineering" التي تدل على إعادة التفكير الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة⁷¹.

وتتطلب التغييرات الناتجة عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تغييراً في متطلبات التوظيف في مختلف الوحدات الإدارية، إذ تؤدي التطورات التكنولوجية في معظم الحالات إلى تخفيض في أعداد الموظفين المطلوبين لتشغيل الأجهزة وتغيير المهارات الإدارية المطلوبة. وبناء عليه ينبغي إيجاد الانسجام بين عمليات

⁷⁰ . توفيق، عبد الرحمن (1998): الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص 51

⁷¹ . هامر، مايكل، جيمس تشامبي (1995): إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندسة)، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام

العلمي (شعاع)، القاهرة، ص 21

إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في الموارد البشرية، وهذا ما يسمى إعادة هندسة الموارد البشرية.

ومن المهم جداً أن تفهم الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسة يكون دائماً على العمليات وليس على الدوائر والأقسام، وذلك لأن الهدف النهائي من عملية إعادة الهندسة هو رضا العميل الذي يهيمه فقط مستوى الخدمة أو المنتج المقدم إليه ولا يهيمه توزيع الدوائر والأقسام أو العلاقات فيما بينها. وفي المنظمات الخدمية غالباً ما يتم تجميع العمليات كافة المتعلقة بتقديم خدمة معينة في مكان واحد وهذا ما يسهل على المستفيد من الخدمة الحصول على الخدمة بجهد أقل وتكلفة أقل أيضاً⁷².

4-9-1-2. أسلوب الإدارة: Management Style

من الضروري اتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية. بالإضافة إلى ضرورة منح الرئيس الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات، بل يذهب الأمر إلى أبعد من ذلك فالمدیر ينبغي أن يشجع اندماج العاملين⁷³. إن مشاركة العاملين واندماجهم في كل ما يتعلق بالمنظمة من قرارات ومشكلات هو متطلب أساسي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فإن الأسلوب الديمقراطي هو أكثر ملاءمة من الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة في ظل تطبيق هذا المفهوم.

⁷² . Al- Saffara, Nasser Abdul Ghani & Abdallah Mishael Obeidatb (2020): The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing, **Management Science Letters** 10, 77-90

⁷³ . Jabbar are, Ehsan & Najla Shafighi (2019): Total Quality Management Practices and Organizational Performance, **Open Science Journal of Statistics and Application**, 6(1): 6-12

إضافةً إلى ذلك فإن الاتصالات بين الإدارة والعاملين يجب أن تكون فعّالة، ومن ثم فإن الأسلوب الرسمي قد لا يناسبها. ومن المطلوب توفير مناخ تنظيمي غير رسمي يعتمد على العلاقات غير الرسمية والأبواب المفتوحة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين ببعضهم، إلا أن ذلك لا يعني إنكار الاتصالات الرسمية، بل من الواجب أيضاً تتميتها وتطويرها جنباً إلى جنب مع الاتصالات غير الرسمية. وبما أن التركيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي وفرق العمل، فإن أسلوب الإدارة هنا يكون مختلفاً، وذلك لأن الأهداف جماعية، والمسؤولية أكثر ما تكون مشاعاً بين أفراد الفريق الواحد. فالعمل الفردي والمصلحة الخاصة والتنافس الشخصي ليس لهم وجود في إدارة الجودة الشاملة، بل إنّ الجميع يعمل من أجل المصلحة العامة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وسلوك إداري يمهدان السبيل لثقافة أساسها الولاء من قبل العملاء ورضاهم، إضافة إلى أدوات التحسين المستمر، وقد تمت الإشادة بالجودة الشاملة كونها أداة رئيسية تستخدم في التفريق ما بين المنتجات والخدمات. كما تستخدم في تطوير الميزة التنافسية في القطاعات المختلفة، فالحجة إلى توسيع نطاق التوعية واعتماد مبادئ الجودة الشاملة الأساسية والتميز في العمل يمكن أن يعزى إلى فكرة أن العمل بالجودة الشاملة ينتج قدراً كبيراً من الناتج القومي الإجمالي كونها فلسفة إدارية حظيت باهتمام الأكاديميين والباحثين على حد سواء إذ إنها تستوفي رضا العملاء والموظفين وتعمل على التحسين المستمر.

الفصل الثاني - المبحث الثاني

المواصفة ISO 9001:2015 وشرح متطلباتها

تمهيد

- 1-2-2. ما هو نظام إدارة الجودة ISO9001:2015
- 2-2-2. تطور معايير نظام إدارة الجودة
- 3-2-2. وظائف المعايير وأجزائها المختلفة
- 4-2-2. تعزيز نظام الجودة.
- 5-2-2. منهجية بناء المواصفة الدولية ISO9001:2015
- 1-5-2-2. استخدام منهج (مدخل) العمليات
- 2-5-2-2. دورة ديمنج
- 3-5-2-2. التفكير المبني على المخاطر
- 4-5-2-2. التوافق مع مواصفات نظم الإدارة الأخرى
- 6-2-2. متطلبات المواصفة الدولية ISO9001:2015
1. مجال التطبيق
2. المراجع المعيارية
3. المصطلحات والتعريفات
4. سياق المنظمة
5. القيادة
6. التخطيط
7. الدعم والمساندة
8. التشغيل
9. تقييم الأداء
10. التحسين

تمهيد:

الآيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس في عام 1987. وتحدد السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه إدارة المنظمة وتتبناه للتأكد من أن منتجاتها أو خدماتها بحيث تتوافق مع حاجات أو رغبات العملاء وتوقعاتهم أو تفوقها. وتعد سلسلة الآيزو 9000 نموذجاً لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المنظمة وعمالها أن أنشطة الجودة تتم وفقاً للمعايير المهنية العالمية. ويهدف نظام إدارة الجودة إلى تحديد كل الأفعال المتعلقة بالجودة وتوزيع المسؤولية، وإنشاء علاقات تعاونية، وكذلك إنشاء آليات تدمج جميع الأعمال في نظام شامل متكامل.

ويعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 مفيداً في الإيحاء بالثقة بين العملاء في حالات التعاقد، كما أن له قيمة عظيمة للموردين أنفسهم لأنه يحول النظام المطبق في المنظمة إلى نظام إداري منظم يكفل تحقيق جودة فعالة ويوفر للمنظمات مزايا تنافسية كثيرة من خلال الجمع ما بين الجودة العالية والتكلفة المنخفضة. وهناك أعداد متزايدة من الشركات لا تكتفي بتطبيق نظم الجودة في عملياتها ولكنها تصر أيضاً على أن موردي المواد والمستلزمات يجب أن يحوزوا على نظام إدارة الجودة ISO9001:2015.

2-2-1. ما هو نظام إدارة الجودة ISO9001:2015

يُعرّف نظام إدارة الجودة من قبل المواصفة الدولية ISO 9000: 2015 على أنه: "عبارة عن مجموعة

من العمليات المترابطة التي تجتمع معاً لتقديم منتج أو خدمة⁷⁴. أي إنه نظام إداري لدعم الشركات والمؤسسات لتكون أكثر كفاءة ولتحسين رضا العملاء⁷⁵. ويتألف نظام إدارة الجودة من جميع الأنشطة التي تحدد من خلالها المنظمة أهدافها ويحدد العمليات والموارد المطلوبة لتحقيق نتائجها المرغوبة. ويدير نظام إدارة الجودة التفاعل بين العمليات والموارد المطلوبة من أجل تحقيق قيمة مضافة والوصول إلى النتائج المرغوبة لجميع الأطراف المهمة. ويمكن نظام إدارة الجودة الإدارة العليا من تعظيم استخدام الموارد في الأجلين القصير والطويل⁷⁶.

إن الغرض الأساسي من نظام إدارة الجودة هو إنشاء إطار للنقاط المرجعية لضمان أنه في كل مرة يتم فيها تنفيذ عملية ما، يمكن استخدام المعلومات والأساليب والمهارات والضوابط وتطبيقها نفسها بطريقة منسقة ومنسجمة مع بعضها بعضاً. وتساعد هذه الطريقة في تحديد المتطلبات الواضحة، وتوصيل السياسات والإجراءات، ومراقبة كيفية أداء العمل وتحسين العمل الجماعي. وتعد الأدلة الوثائقية المرتبطة بنظام إدارة الجودة أساسية لضمان الجودة وتتخذ أشكال عدة هي:

- أ. دليل الجودة: Quality Manual ويسمى مستندات المستوى الأول، ويوفر دليل جودة في الشركة بياناً موجزاً لسياسة الجودة وأهداف إدارة الجودة كجزء من أهداف الشركة. ويوفر: ISO 10013
- 2001 إرشادات مفيدة حول تطوير وإعداد أدلة الجودة وكيفية توثيق نظام إدارة الجودة⁷⁷.

⁷⁴ . The Memory Jogger ISO9001:2015, Implementing a Process Approach Complaint to ISO9001:2015 Quality Management Systems, p.6

⁷⁵ . Dale, Barrie G. & et.al (2016): Managing Quality: an essential guide and Resource gateway, (6th ed.), John Wiley & Sons, LTD., P. 162

⁷⁶ . ISO9000(2015): Quality Management System- Fundamentals and Vocabulary, International Standard, Geneva, p. 2

⁷⁷ . ISO/TR (2001): ISO10013- Guidelines for quality management system documentation, Technical Report,

ب. دليل الإجراءات: Procedures Manual ويشار إليه أحياناً بالمستندات من المستوى الثاني، ويصف كيفية عمل النظام، ويعطي الهيكل والمسؤوليات لكل قسم / وحدة ويفصل الممارسات التي يجب اتباعها في المنظمة.

ج. دليل تعليمات العمل: Instructions Manual تشكل تعليمات العمل والمواصفات وطرق الأداء والأساليب التفصيلية لأداء أنشطة العمل المستوى الثالث من الوثائق. إضافة إلى ذلك، غالباً ما توجد قاعدة بيانات تحتوي على جميع المستندات المرجعية الأخرى (مثل النماذج والمعايير والرسومات والمعلومات المرجعية وقائمة الموردين).

تساعد وثائق نظام إدارة الجودة في التأكد من أن الموظفين يعرفون ما يجب عليهم فعله، إلى جانب الوسائل المناسبة للقيام بذلك، كما أنها تقدم أدلة لأولئك الأفراد الذين يرغبون في تقييم النظام. ويجب أن يحدد نظام إدارة الجودة ويغطي جميع جوانب عملية المنظمة، بدءاً من تحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم وتلبيتها إلى التصميم والتخطيط والشراء والتصنيع والتعبئة والتخزين والتسليم والتركيب والخدمة، إلى جانب جميع الأنشطة ذات الصلة التي تُنفَّذ ضمن هذه الوظائف. كما أنه يتعامل مع التنظيم والمسؤوليات والإجراءات والعمليات. ويمكن القول ببساطة إن نظام الجودة هو ممارسة إدارية جيدة، ويجب أن يغطي نظام إدارة الجودة، إذا أُريد أن يكون شاملاً وفعالاً جميع هذه الأنشطة والأوجه المختلفة لها، ويجب تطويره فيما يتعلق باستراتيجية الشركة.

ويتم تخطيط وإنشاء نظام إدارة الجودة (QMS) وإنشاؤه من خلال توثيق إجراءات عمليات المنظمة لتلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتوقعاتهم. وتحدد المواصفة القياسية الدولية ISO 9001

متطلبات نظام إدارة الجودة (QMS) لتوفير المنتجات التي تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها باستمرار. ويُطبَّق المعيار من قبل العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم⁷⁸.

إن نظام إدارة الجودة الذي يتضمن أهداف إدارة الجودة والسياسات والتنظيم والإجراءات، والذي يمكن أن يثبت، من خلال التقييم، الامتثال لـ ISO 9001: 2015، يوفر إطاراً إدارياً فعالاً يساعد في بناء منهج على مستوى الشركة لعملية تحسين مستمرة.

2-2-2. تطور معايير نظام إدارة الجودة: The Development of Quality Management

System Standards

بغض النظر عن المنهج المتبع لإدارة الجودة الشاملة أو تحسين العملية الاستراتيجية ونضج إدارة الجودة في المؤسسة، تحتاج الشركة إلى إثبات أن عملياتها فعّالة وضمن الرقابة أمام عملائها، وأن هناك رقابة فعّالة على الإجراءات والأنظمة. وقد أدى الضغط لإثبات وجود الأنظمة والإجراءات، والعمل بطريقة فعّالة، إلى المطالبة بضمان الجودة على أساس تطوير معايير نظام إدارة الجودة. وهذا يعود إلى الخمسينيات من القرن الماضي عندما رأت وزارة الدفاع الأمريكية ووزارة الدفاع البريطانية الحاجة إلى مزيد من الموثوقية في المنتجات المشتراة وتقليل الاعتماد على فحص العميل أو المشتري كونه الضمانة الرئيسية للجودة⁷⁹.

في عام 1972، نشر المعهد البريطاني للمعايير (BSI) British Standards Institute المواصفة البريطانية BS 4891 تحت مسمى دليل لضمان الجودة، والذي وضع إرشادات للمنظمات حول

⁷⁸ . Natarajan, Dhanasekharan (2017): *ISO9001 Quality Management Systems*, Springer, p.4

⁷⁹ . Dale, Barrie G. & et.al (2016): *Managing Quality: an essential guide and Resource gateway*, (6th ed.), John Wiley & Sons, LTD., P. 163

الجودة وإدارتها، وكان الهدف منه أن يكون دليلاً للشركات التي تطور أنظمة إدارة الجودة الخاصة بها. وفيما بعد، تم سحب هذا المعيار في عام 1994. وتبع ذلك في عام 1974 إصدار المواصفة البريطانية BS 5179، والتي كانت عبارة عن دليل قياسي مكون من ثلاثة أجزاء لتشغيل أنظمة ضمان الجودة وتقييمها، وتم سحب هذا المعيار في عام 1981 بعد أن حل محله في عام 1979 الإصدار الأول من المواصفة البريطانية⁸⁰ BS 5750.

وخلال منتصف السبعينيات، كان هناك انتشار لمعايير نظام الجودة التي تنتجها مجموعة متنوعة من منظمات الطرف الثاني والثالث. وأكد تقرير وارنر (1977) المتعلق بالمعايير والمواصفات في الصناعات الهندسية على الحاجة إلى معيار وطني لأنظمة إدارة الجودة بغية تقليل عدد التقييمات التي يخضع لها الموردون من قبل عملائهم وأشار إلى أوجه القصور والطبيعة المجزأة لنظام المعايير البريطاني. وتمت التوصية بإنتاج المعايير البريطانية لتوفير وثيقة أساسية واحدة لأنظمة الجودة. وبعد ذلك، في عام 1979، أصدر معهد المعايير البريطانية سلسلة BS 5750 كسلسلة من معايير نظام إدارة الجودة⁸¹.

واقترح معهد المعايير البريطانية رسمياً تشكيل لجنة فنية جديدة (ISO / TC 176) لتطوير المعايير الدولية لضمان الجودة والتقنيات والممارسات (هذه اللجنة مسؤولة عن تطوير مجموعة معايير ISO 9000 والمحافظة عليها). وقد شاركت حوالي 20 دولة في تطوير سلسلة ISO 9000. وفي عام 1987، نُشرت سلسلة المعايير الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة لأول مرة من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Organization for Standardization (ISO) وبذلك كان الإصدار الأولي للمعايير.

⁸⁰ . Stamatis, D.H. (1996): Documenting and Auditing for ISO 9000 and QS-9000: tools for Ensuring Certification or Registration, Richard D. Irwin, P.1

⁸¹ . Wilson, John P. Larry Campbell (2016): Developing a knowledge management policy for ISO9001: 2015, Journal of Knowledge Management, Vol. 20, Iss 4, p.2

وبالرغم من أنه كان يعكس المناهج الوطنية والمتطلبات الدولية المختلفة، إلا أنه كان يعتمد إلى حد كبير على إصدار 1979 من سلسلة BS 5750 ولمدة ثماني سنوات من تجربة الاستخدام في المملكة المتحدة، خاصة في الصناعة التحويلية، وتم الاستفادة أيضاً من سلسلة CSA Z299 الكندية⁸².

واعتمدت سلسلة ISO 9000 من قبل (اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي the European Committee for Standardization) و (اللجنة الأوروبية للتقييس الكهروتقني the European Committee for Electrotechnical Standardization) كونها سلسلة وطنية أوروبية تحت مسمى 29000، ومن ثم تتساق مناهج أنظمة الجودة في المجتمع الأوروبي. وقد احتوى المعيار في هذه المرحلة على ثلاثة أرقام: وطنية وأوروبية ودولية، وهذا كان له أثر كبير الأهمية وبعيد المدى على التوحيد القياسي الدولي لأي مجموعة من المعايير⁸³.

وقدم (1991) Spickernell سرداً متميزاً للخلفية التاريخية لسلسلة ISO 9000 إذ تمت مراجعة السلسلة على أساس تجربة التنفيذ الدولية وأعيد إصدارها في سبتمبر 2015. وتساعد هذه المراجعات في ضمان بقاء السلسلة كأداة مفيدة للسوق، وتعكس التغييرات الرئيسية فالمنظمات تطورت في سلاسل التوريد العالمية والمعقدة أكثر مما كانت عليه في الماضي⁸⁴.

مما لا شك فيه أن جميع المنظمات لديها نظام لإدارة الجودة، ولكن تختلف تلك النظم من حيث الفاعلية والكفاءة، ونظراً لحرص دول الاتحاد الأوروبي على جودة المنتجات والخدمات المقدمة لأسواقها،

⁸² . Bergman, Bo, and Bengt Klefsjo (2010): Quality from Customers' Needs to Customers Satisfaction, Studentlitteratur, Hungary.P. 484

⁸³ . مصطفى، أحمد سيد (1997): دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO9000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 13

⁸⁴ . Spickernell, D. G. (1991), The path to ISO 9000. Third Business Success Seminar, London, November.

تقدمت بمذكرة إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس لإصدار مواصفة موحدة هدفها توحيد مفاهيم متطلبات نظام الجودة وأهدافه، لكي تلتزم بها المنظمات الراغبة في التعامل مع دول الاتحاد الأوروبي، وبالفعل صدرت أول مواصفة عالمية عام 1985 وتمت المصادقة عليها عام 1987 ووظفت في التجارة الدولية. وفي عام 1994 طُورت المواصفة والتي تتكون من سلسلة مواصفات تستخدم للأغراض الآتية⁸⁵:

- المواصفة ISO8402: تعريف مصطلحات إدارة وتوكيد الجودة ومفاهيمها.
 - المواصفة ISO9001: نموذج توكيد وضمان الجودة في أنشطة التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة.
 - المواصفة ISO9002: نموذج توكيد وضمان الجودة في أنشطة الإنتاج والتركيب والخدمة.
 - المواصفة ISO9003: نموذج توكيد وضمان الجودة في التفتيش والاختبار النهائي.
 - المواصفة ISO9004: عناصر نظام إدارة وتوكيد الجودة (جزآن) للمنظمات الخدمية والمنظمات الإنتاجية.
 - المواصفة ISO10011: الدليل الإرشادي لمراجعات الجودة (ثلاثة أجزاء).
 - المواصفة ISO10013: دليل إعداد دليل الجودة وتطويره
- إضافة إلى مجموعة كبيرة جداً من الوثائق الفنية المتعلقة بجوانب التوافق مع المتطلبات وجميعها تقع تحت مسمى أدلة. وتستخدم المواصفات ISO9001/2/3 في الأغراض التعاقدية، وتمنح المنظمات الحاصلة عليها شهادة مطابقة تؤكد للمتعاملين معها أن لديها نظام جودة يضمن جودة منتجاتها وخدماتها في المراحل كافة بدءاً من التصميم حتى خدمات ما بعد البيع، كما هو موضح في المواصفة ISO9001. وتمثل عائلة ISO9000 إجماعاً دولياً على مجموعة من المبادئ تمثل الحد الأدنى لمتطلبات تطبيق منظومة إدارية تضم متطلبات العملاء في المقام الأول، وتعمل على منع المشكلات وخفض الفاقد وتحسين سمعة المنظمة. وتهتم المواصفة ISO9000 بما يجب أن يتم What وتترك كيفية التنفيذ How إلى كل منظمة

⁸⁵ . رياض، محمد (2000): دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية ISO9000 - إصدار 2000، المنظمة

وفقاً لحجمها وطبيعتها عملها. وبعد تطبيق المواصفة ISO9000 في العديد من المنظمات منذ عام 1994 ظهرت ملاحظات عدة أدت إلى مراجعة المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس للمواصفة، وعُدلت في 15 / 12 من عام 2000⁸⁶. ومن ثم في 15 / 11 / 2008⁸⁷. وأخيراً في 15 / 9 / 2015⁸⁸.

2-2-3. وظائف المعايير وأجزائها المختلفة:

تتكون مجموعة معايير ISO 9000 من أربعة معايير أساسية هي:

- أ. المعيار الدولي 2015: ISO 9000: ويغطي المفاهيم الأساسية واللغة⁸⁹.
 - ب. المعيار الدولي 2015: ISO 9001: ويحدد متطلبات نظام إدارة الجودة⁹⁰.
 - ج. المعيار الدولي 2018: ISO 9004 ويركز على كيفية جعل نظام إدارة الجودة أكثر كفاءة وفعالية⁹¹.
 - د. المعيار الدولي 2011: ISO 19011: ويحدد إرشادات حول عمليات المراجعة الداخلية والخارجية لإدارة الجودة⁹².
- وللمعايير وظيفتان رئيستان، تحدد الوظيفة الأولى الجوانب التي يجب أن يغطيها نظام الجودة للمؤسسة وتقدم إرشادات حول إدارة الجودة وتطبيق المعايير، في حين تحدد الوظيفة الثانية ميزات نظام إدارة الجودة وخصائصه بالتفصيل، والتي تُعدّ ضرورية لغرض ضمان الجودة في المواقف التعاقدية. في

⁸⁶ . ISO9001 (2000): Quality Management Systems-Requirements, International Standard, Geneva,15/12/2000

⁸⁷.ISO9001 (2008): Quality Management Systems-Requirements, (4th ed.), International Standard, Geneva,15/11/2008

⁸⁸.ISO9001 (2015): Quality Management Systems-Requirements, (5th ed.), International Standard, Geneva,15/9/2015

⁸⁹ . ISO9000(2015): Quality Management System- Fundamentals and Vocabulary, op.cite.

⁹⁰ . ISO9001 (2015): Quality Management Systems-Requirements, International Standard, Geneva.

⁹¹ . ISO9004(2018): Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success, International Standard, Geneva.

⁹² . ISO 19011 (2011), Guidelines for auditing management systems, International Standard, Geneva.

حين تحدد ISO 9000 أساسيات أنظمة إدارة الجودة، وتوفر تعريفات للمصطلحات الرئيسة المستخدمة في ISO 9001 و ISO 9004.

ويتناول ISO 9001:2015 متطلبات نظام إدارة الجودة المطبقة على جميع منتجات المنظمات وخدماتها. ويُستخدم لإثبات مطابقة النظام لاحتياجات العملاء ورغباتهم، ومن أجل اعتماد أنظمة إدارة الجودة كأساس للمتطلبات التعاقدية يتطلب الآتي⁹³:

أ. توثيق مفصل لمتطلبات الجودة وخطوات المعالجة والنتائج.

ب. تنفيذ مجموعة من الضوابط لصيانة النظام وحفظه.

ج. المطابقة لمتطلبات العناصر الفرعية المحددة في المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة.

إن ISO 9004: 2018 هي مواصفات إرشادية لنظام إدارة الجودة تتبنى منهجاً شاملاً لتحسين

الأداء ورضا العملاء. ويعتمد كل من ISO 9001: 2015 و ISO 9004: 2018 على نموذج عملية

يستخدم مبادئ إدارة الجودة السبعة الآتية (QMPS) التي تعكس أفضل الممارسات⁹⁴:

أ. التركيز على العملاء

ب. القيادة

ج. مشاركة الأفراد

د. منهج العملية

هـ. التحسين

و. اتخاذ القرار على أساس الأدلة

ز. إدارة العلاقات

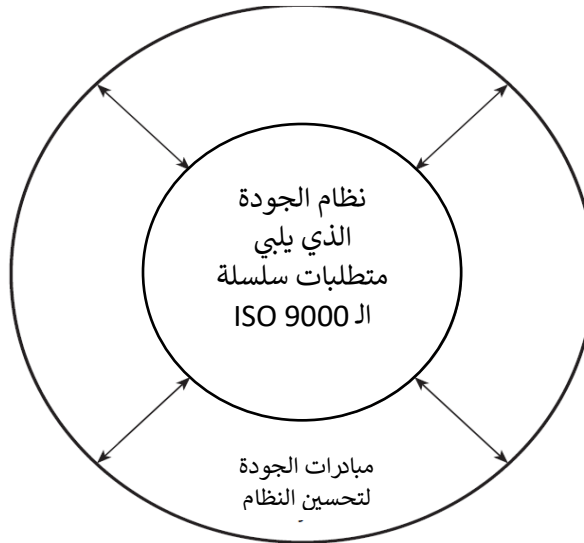
⁹³ .Maurizio Galetto Fiorenzo Franceschini Luca Mastrogiacomio (2017): ISO 9001 certification and corporate performance of Italian companies , **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 34 Iss 2 pp. 1-24

⁹⁴ . PECB (2015): ISO 9001:2015 (2015): QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS – REQUIREMENTS, **White paper**, www.pecb.com, p.10

ويستخدم المعياران السابقان مفردات وبنية مشتركة لتسهيل استخدامها بحيث يتم استخدامها معاً من قبل المنظمات التي ترغب في تطوير أنظمتها بما يتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات ISO 9001:2015.

2-4. تعزيز نظام الجودة:

يجب عدّ ISO 9001 حداً أدنى من المتطلبات. فمن دون وجود نظام موثق لإدارة الجودة، لا يوجد أساس ولا بيانات موثوقة متصلة لمتابعة عملية تحسين الجودة. ومع ذلك، يجب أن تعمل المنظمات على بناء نظام جودة يتجاوز متطلبات المعيار، كما هو موضح في الشكل (2-4) وهذا هو هدف ISO 9004:2018. ويجب ألا تُعدّ الإدارة العليا بأي حال من الأحوال أن نظام إدارة الجودة الذي يلبي متطلبات ISO 9001 هو قمة إنجازاتهم في إدارة الجودة. ويجب على المنظمة التعامل مع شهادة ISO 9001 كمقدمة لتطوير منهجها لإدارة الجودة الشاملة والتحسين الاستراتيجي للعملية⁹⁵.



الشكل (2-4) تطوير نظام الجودة المطبق في المنظمة

⁹⁵ . Dickenson, R.P. & et.al (2000): Quality management implementation in Russia Strategies for change, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 1, 2000, pp. 66-81.

وهناك حاجة إلى خلق بيئة مواتية لتطوير نظام إدارة الجودة الذي يلبي متطلبات ISO 9001. ويمكن تحقيق ذلك من خلال صياغة سياسة الجودة وأهداف الجودة بشكل صحيح في المنظمة. ولا يمكن المبالغة في التأكيد على مسؤولية المديرين التنفيذيين في إنشاء نظام ISO 9001 وصيانته وتطويره. وتُعد قيادة الإدارة العليا والتزامها التام بعملية تسجيل نظام الجودة لـ ISO 9001 أمراً حيوياً. ويقع على عاتق المديرين التنفيذيين، تفويض مجموعة متنوعة من المهام المرتبطة بنظام إدارة الجودة. ويجب ألا تفهم الإدارة العليا مبادئ سلسلة ISO 9000 فحسب، بل يجب أن تضمن تنفيذ سياسة الجودة وفهمها من قبل جميع الموظفين، وأن كل فرد في المؤسسة لديه أهداف تحسين الجودة من خلال القيام بواجباته وأعماله على أكمل وجه. ويقع على عاتقهم الاستجابة إيجابياً للإجراءات الناتجة عن عمليات تدقيق الجودة.

ويعد التدريب على جميع المستويات داخل الشركة متطلباً أساسياً على أهمية جودة العملية والمنتج والخدمة عموماً ونظام الجودة خصوصاً، كونه يساعد في تسهيل السلوكيات والمواقف وقيم الموظفين وتصحيحها تجاه سلسلة ISO 9000، كما أنه يشجع المشاركة الكاملة. فهو لا يوفر الفرصة للإجابة عن أي أسئلة قد تكون لدى الموظفين حول المعيار والعملية وأسباب التسجيل فقط، وإنما اتباع منهج منظم للجودة والتعليم والتدريب يقلل من مقاومة التغيير ويساعد في تجاوز العقبات الأخرى⁹⁶.

وبمجرد اتخاذ جميع الخطوات المذكورة أعلاه، تكون المنظمة في وضع يمكنها من البدء في تطوير نظامها لتلبية متطلبات ISO 9001، ويستلزم الأمر اتخاذ إجراءات دقيقة، بما في ذلك تعليمات التشغيل والعمل. ويجب أن تكون هذه الإجراءات عملية وقابلة للتطبيق وسهلة التنفيذ، ويجب إدخال التعديلات المطلوبة عند

⁹⁶ . Diogo Almeida, Ninad Pradhan, Jorge Muniz Jr.(2018): Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: case study in Brazilian automotive sector", **International Journal of Quality & Reliability Management**, <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0228>

كتابة الإجراءات، ومن المفيد جداً أن نأخذ بالحسبان كيفية إثبات المدقق أن متطلبات ISO 9001 قد تم الوفاء بها. وبعبارات بسيطة يمكن تلخيص ذلك في ثلاثة مبادئ هي⁹⁷:

أ. اكتب ما تفعله

ب. افعل ما كتبتّه

ج. كن في وضع يسمح لك بإثبات ذلك

وتُعدّ ملكية الإجراءات أمراً مهماً، إذ يجب أن يكون الموظفون الذين تم كُلفوا بمسؤوليات كتابة الإجراءات على دراية بمتطلبات سلسلة ISO 9000، وأن يكونوا على دراية كاملة بالإجراءات التي يقومون بصياغتها. ويعد استخدام الاستشاريين والمتخصصين في الإدارة لكتابة الإجراءات أمراً غير مرغوب فيه كونهم قد لا يفهمون "أسلوب" الشركة بالكامل. وغالباً ما يتبين أنه عند كتابة الإجراءات بمعزل عن بعضها بعضاً ثم دفعها إلى بيئة العمل بحسب التفويضات المطلوبة، يؤدي ذلك إلى مشكلتين رئيسيتين هما:

أ. مشكلة تغيير الطريقة التي يعمل بها الناس دون أي مكسب أو فائدة مرغوبة.

ب. قد يكشف تقييم النظام عن الفروق بين ما هو مكتوب وما تم تنفيذه بالفعل.

بناءً على ما سبق، من المفيد توثيق الإجراءات قبل محاولة تحسينه، ما لم يكن التغيير سهلاً. وإن استخدام الآخرين لكتابة الإجراءات لا يسمح بالمشاركة الإيجابية للعامل. ويتم تقليل ملكية العمليات من قبل أولئك الذين يديرونها، وقد يحدث ذلك أيضاً نتيجة الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في إنتاج الإجراءات وكتابتها. لذا يجب التحقق من الإجراءات في أثناء تطويرها أو توثيقها للتأكد من أنها تلبّي متطلبات ISO 9001 وكيف تؤثر في الإجراءات والأنظمة والأنشطة الأخرى.

⁹⁷ Taormina, Tom (1996): **Virtual Leadership and the ISO 9000 Imperative**, Prentice- Hall. N.J., P.23

ويجب أن يصبح نظام إدارة الجودة جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية، وعندما يتم التعامل معه بهذه الطريقة فإنه سيضمن التكامل في عملية تحسين النظام.

2-2-5. منهجية بناء المواصفة الدولية ISO9001:2015

يجب أن يكون اعتماد نظام إدارة الجودة في المنظمة قراراً استراتيجياً يساعدها في تحسين أدائها العام، وأن يشكل جزءاً لا يتجزأ من مبادرات التنمية المستدامة. وإن الفوائد المتوقعة للمنظمة من جراء تطبيق نظام إدارة الجودة المبني على المواصفة الدولية ISO9001:2015 هي:

- أ. قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات العملاء باستمرار، إلى جانب المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على المنتجات والخدمات التي تقدمها.
 - ب. تيسير الفرص لتعزيز رضا العملاء.
 - ج. التعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة بسياق المنظمة وأهدافها.
 - د. القدرة على إبراز توافقها مع متطلبات نظام محدد لإدارة الجودة.
- وتستخدم هذه المواصفة من قبل الأطراف الداخلية والخارجية. وهذا يدل على أن المواصفة لا تحتاج إلى:
- وضع صيغة موحدة لمختلف هياكل نظم إدارة الجودة.
 - توحيد التوثيق لمواءمة بنود هذه المواصفة العالمية.
 - فرص استخدام مصطلحات محددة لهذه المواصفة العالمية بعينها في المنظمات.
- وتعد متطلبات نظام إدارة الجودة المحددة في هذه المواصفة مكملية للمتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات. وتقوم منهجية بناء المواصفة الدولية ISO9001:2015 على الآتي:

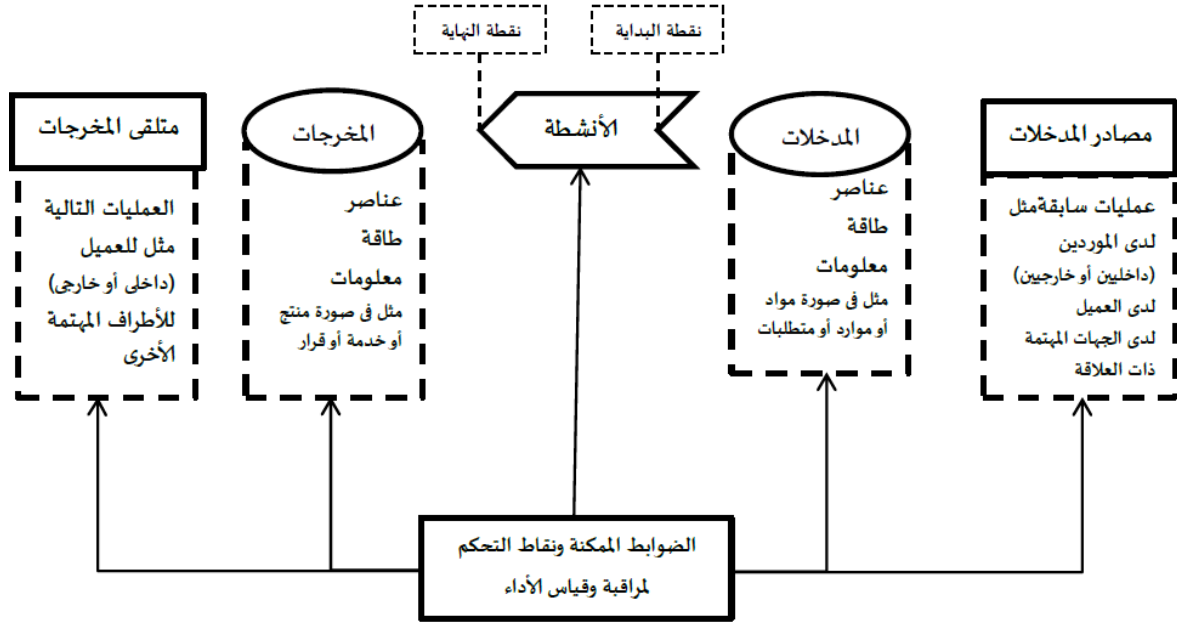
2-2-5-1. استخدام منهج (مدخل) العمليات: Process Approach

تستخدم المواصفة الدولية ISO9001:2015 منهج العملية المبني على دورة ديمينغ. ويجعل منهج العملية المنظمات قادرة على تخطيط عملياتها والتفاعل بينها. ويوضح الشكل (2-5) تمثيل منهج العملية وفقاً للمواصفة الدولية ISO9001:2015.

إن إدارة العمليات المترابطة والمتداخلة وفهمها كنظام يسهم في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها من أجل تحقيق النتائج المرجوة. ويمكن منهج العملية المنظمة من الضبط والسيطرة على جميع العلاقات المتبادلة والترابط بين عمليات النظام وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بوجه عام⁹⁸. وعند استخدام منهج العمليات في نظام إدارة الجودة، فإن ذلك يضمن:

- أ. فهم المتطلبات واستمرارية تلبية.
- ب. النظر إلى العمليات بمفهوم القيمة المضافة.
- ج. تحقيق أداء فعال للعمليات.
- د. تحسين العمليات استناداً إلى تقييم البيانات والمعلومات

⁹⁸ . Anttila, Juhani & Kari Jussila (2017): ISO 9001:2015 – a questionable reform. What should the implementing organisations understand and do? **Total Quality Management & Business Excellence**, 28:9-10



الشكل (2-5) تمثيل منهج العملية وفقاً للمواصفة الدولية ISO9001:2015

يوضح الشكل السابق التمثيل التخطيطي للعملية بحيث يظهر التفاعل بين عناصرها ورصد نقاط التفشي الضرورية للرقابة والضبط وقياسها، وهي خاصة بكل عملية وتختلف تبعاً للمخاطر ذات الصلة.

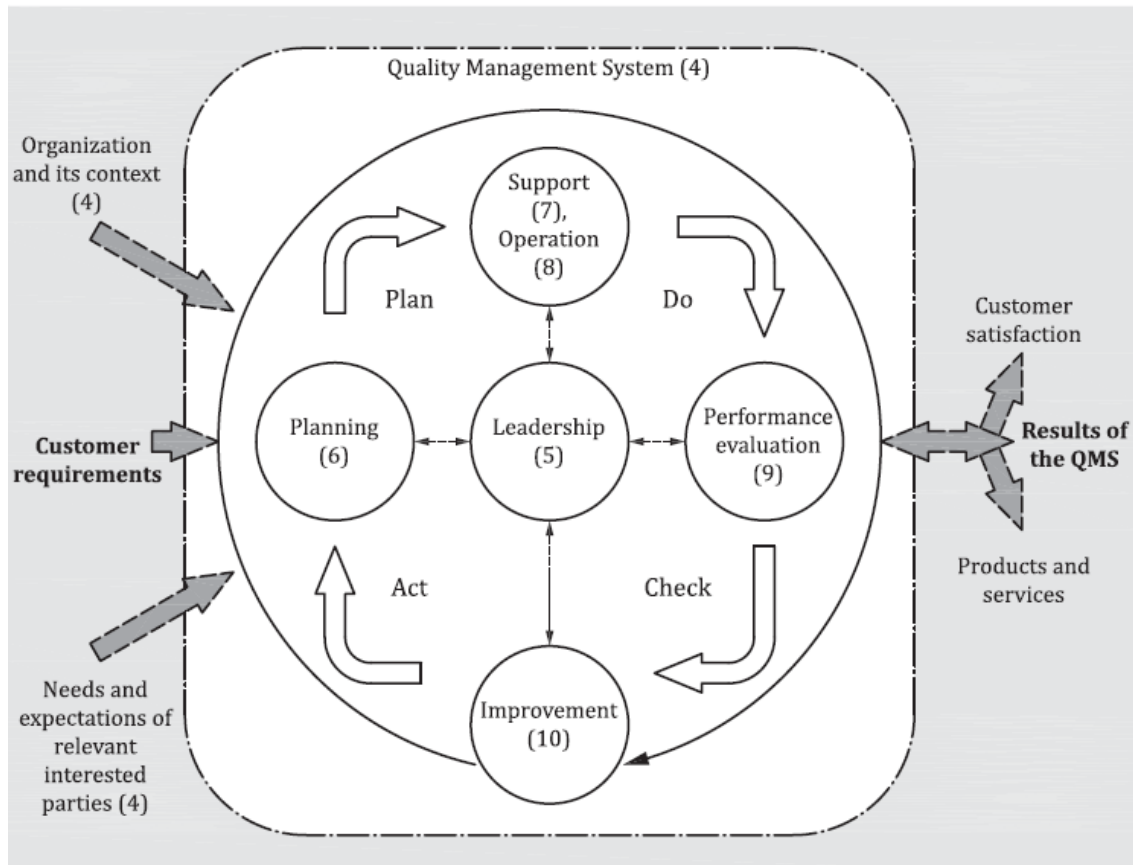
ويقدم منهج العمليات تعريفاً واضحاً ومنهجياً لإدارة العمليات وتفاعلاتها بغية تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لسياسة الجودة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. وإن إدارة العمليات والنظام ككل يمكن تحقيقها باستخدام دورة ديمنغ مع التركيز العام على التفكير المبني على المخاطر الذي يهدف إلى منع النتائج غير المرغوب فيها.

2-5-2-2. دورة ديمينغ: The Deming Cycle

وتسمى أيضاً باسم دورة شيوارت Shewhart Cycle⁹⁹. وتطبق هذه الدورة المبنية على "

خط، نفذ- افحص- اتخذ القرار" على جميع العمليات، وكذلك على نظام إدارة الجودة ككل. ويوضح

الشكل (2-6) دورة ديمينغ.



الشكل (2-6) دورة ديمينغ

⁹⁹ Pries, Kim H. & Jon M. Quigley (2013): Total Quality Management for Project Management, CRC

يوضح الشكل كيف يمكن جمع بنود المواصفة من 4 إلى 10 بالعلاقة مع دورة ديمينغ " خطط، نفذ- افحص- اتخذ القرار". ويمكن وصف هذه الدورة كما يأتي¹⁰⁰:

- خطط Plan، أي وضع أهداف النظام وعملياتها، والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات العملاء وسياسات المنظمة وتحديد المخاطر والفرص وكيفية التعامل معها.
- نفذ Do، أي تنفيذ ما كان مخططاً.
- افحص Check، أي رصد وقياس العمليات والمنتجات والخدمات الناتجة وتحديد مدى تطابقها مع السياسات والأهداف والمتطلبات وإعداد تقرير بنتائج الرصد والقياس.
- اتخذ القرار Act، أي اتخاذ الإجراء اللازم لأداء العمليات بحسب الضرورة.

2-2-3. التفكير المبني على المخاطر: Risk-Based Thinking

يعد التفكير المبني على المخاطر أساسياً لتحقيق نظام إدارة جودة فعال، وإن مفهوم التفكير المبني على المخاطر كان متضمناً في الإصدارات السابقة للمواصفة. على سبيل المثال اتخاذ إجراءات وقائية للتخلص من حالات عدم المطابقة المحتملة وتحليل أي حالة عدم مطابقة تقع واتخاذ إجراءات تمنع تكرار حدوثها ومناسبة للآثار المترتبة عليها.

وتحتاج المنظمة للتوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية للتخطيط وتنفيذ إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص، وهذا ما يؤسس قاعدة لزيادة فاعلية نظام إدارة الجودة وتحقيق نتائج أفضل ومنع الآثار السلبية. ويمكن أن تنشأ الفرص كنتيجة لحالة مواتية لتحقيق النتائج المرجوة مثل مجموعة من الظروف

¹⁰⁰ . Heras- Saizarbitoria, Inaki (2018): ISO 9001, ISO14001, and New Management Standards, Springer international Publishing AG., p.19

تسمح للمنظمة بجذب العملاء أو تطوير منتج جديد أو خدمات جديدة أو تقليل الهدر أو تحسين الإنتاجية. وتشمل إجراءات التعامل مع الفرص أيضاً النظر في المخاطر المرتبطة بها، وتشكل المخاطر حالات من عدم التأكد يمكن أن يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي¹⁰¹. وينشأ الانحراف الإيجابي من خطر يمكن أن يؤدي إلى فرصة، ولكن ليست كل الآثار الإيجابية للمخاطر تنتج فرصاً.

2-2-5-4. التوافق مع مواصفات نظم الإدارة الأخرى:

تتطبق المواصفة الدولية ISO 9001:2015 على الإطار الذي وضعته الأيزو لتحسين المواءمة بين مواصفاتها الدولية لنظم الإدارة. وتمكن هذه المواصفة الدولية من استخدام منهج العمليات إلى جانب دورة ديمينغ، والتفكير المبني على المخاطر لمواءمة نظام إدارة الجودة بها مع متطلبات مواصفات نظم الإدارة الأخرى. هذه المواصفة الدولية ذات علاقة بالأيزو 9000 والأيزو 9004 كما يأتي:

- الأيزو 9000 الأسس والمصطلحات لنظم الإدارة وتزود المنظمة بالخلفية اللازمة للفهم الصحيح والتطبيق لهذه المواصفة الدولية.
- الأيزو 9004 إدارة النجاح المستدام للمنظمة وهو منهجية لإدارة الجودة تزود بدليل للمنظمات التي اختارت التقدم لما بعد متطلبات هذه المواصفة.

ويوضح الجدول (2-2) العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 ونظم الإدارة الأخرى التي وضعت من قبل اللجنة الفنية ISO/TC176.

¹⁰¹ . Jodkowski, Liliane (2015): Possibilities and Methods of Risk Assessment under ISO 9001: 2015, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 3, Issue 10, October 2015, PP 14-23

وهذه المواصفة الدولية لا تحتوي على متطلبات محددة لنظم الإدارة الأخرى مثل تلك الخاصة بنظام

البيئة أو الصحة والسلامة المهنية أو الإدارة المالية.

ISO 9001 Caluse No.	4	5	6	7	8	9	10
ISO 9000	All	All	All	All	All	All	All
ISO 9004	All	All	All	All	All	All	All
ISO 10001					8.2.4 8.5.1	9.1.2	
ISO 10002					8.2.4	9.1.2	
ISO 10003						9.1.2	
ISO 10004						9.1.1	
ISO 10005		5.3	6.1,6.2	All	All	9.1	10.2
ISO 10006	All	All	All	All	All	All	All
ISO 10007					8.4.4		
ISO 10008	All	All	All	All	All	All	All
ISO 10012				7.1.4			
ISO 10013				7.1.5			
ISO 10014	All	All	All	All	All	All	All
ISO 10015				7.2			
ISO 10017			6.1	7.1.5		9.1	
ISO 10017	All	All	All	All	All	All	All
ISO 10019					8.4		
ISO 19011						9.2	
NOTE Where specific sub-clauses have not been cited, and instead "All" has been shown, then this indicates that all the sub-clauses to that particular ISO 9001 clause are related to the cross referenced standard..							

الجدول (2-2) العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 ونظم الإدارة الأخرى

6-2-2. متطلبات المواصفة الدولية ISO9001:2015:

تُبنى متطلبات المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة ISO9001:2015 كما يأتي:

1. مجال التطبيق: Scope

تحدد هذه المواصفة الدولية متطلبات نظام إدارة جودة عندما تكون المنظمة¹⁰²:

أ. تحتاج إلى إثبات قدرتها على استمرار توفير المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجات العملاء والمتطلبات

القانونية والتنظيمية المطبقة.

ب. تهدف إلى تعزيز رضا العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام، بما في ذلك عمليات التحسين

المستمر للنظام وضمان المطابقة لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة.

جميع متطلبات هذه المواصفة الدولية عامة، ويراد بها أن تنطبق على جميع أنواع المنظمات بغض النظر

عن نوعها وحجمها والمنتجات المقدمة.

2. المراجع المعيارية: Normative References

الوثائق الآتية كلياً أو جزئياً هي مرجعيات تعريفية في هذه الوثيقة ولا غنى عنها لتطبيقها. والطبعة

المذكورة هي المرجع المؤرخ فقط، والمراجع غير المؤرخة ينطبق عليها آخر إصدار بما في ذلك

التعديلات¹⁰³.

الأيزو 9001:2015 نظام إدارة الجودة- الأسس والمفردات.

3. المصطلحات والتعريفات: Terms and Definitions

لأغراض هذه الوثيقة تطبق الشروط والتعريفات الواردة في مواصفة الأيزو 9000:2015.

¹⁰² . Purushothama, B. (2015): Implementing ISO9001:2015, Woodhead Publishing India PVT LTD., New Delhi.

¹⁰³ .ISO9001 (2015): Quality Management Systems-Requirements, (5th ed.), International Standard, Geneva,15/9/2015, P.1

4. سياق المنظمة: Context of the Organization

ويتضمن¹⁰⁴:

4-1. فهم المنظمة وسياقها: Understanding the Organization and its Context

على المنظمة أن تحدد الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة لنظام إدارة الجودة بها. وعلى المنظمة أن ترصد وتراجع وتستعرض المعلومات حول تلك الموضوعات الداخلية والخارجية.

4-2. فهم احتياجات الأطراف المهمة وتوقعاتها: Understanding the needs and

Expectations of Interested Parties

بسبب تأثيرهم المحتمل في قدرة المنظمة على استمرار تقديم منتجاتها وخدماتها التي تتوافق مع متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق عليها، يجب على المنظمة تحديد الآتي:

أ. الأطراف المهمة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة.

ب. متطلبات هذه الأطراف المهمة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة.

ويجب على المنظمة رصد المعلومات واستعراضها ومراجعتها المتعلقة بالأطراف المهمة ومتطلباتهم ذات العلاقة.

¹⁰⁴ . Hinsch, Martin (2019): ISO9001:2015 for everyday operations: all facts-short, Concise and Understandable, Springer, P.15

3-4. تحديد مجال / نطاق نظام إدارة الجودة: Determining the Scope of the Quality

Management System

يجب على المنظمة تحديد حدود تطبيق نظام إدارة الجودة وإمكانيته لوضع المجال. وعند تحديد

المجال يجب على المنظمة أن تضع بالحسبان:

أ. الموضوعات الخارجية والداخلية بالعودة إلى البند (1-4).

ب. متطلبات الأطراف المهتمة ذات العلاقة بالعودة إلى البند (2-4).

ج. منتجات وخدمات المنظمة وخدماتها

ويجب على المنظمة تطبيق جميع متطلبات هذه المواصفة الدولية إذا كانت تنطبق على مجال

(نطاق) نظام إدارة الجودة المحدد بها، ويجب أن يكون مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة متاحاً ومحافظاً

عليه كمعلومة موثقة. ويجب أن ينص المجال على أنواع المنتجات والخدمات التي يغطيها مجال نظام إدارة

الجودة ويوضح مبررات عدم انطباق أي من متطلبات هذه المواصفة الدولية على مجال نظام إدارة الجودة.

وللتوافق مع هذه المواصفة الدولية يجب في حالة تحديد متطلبات لا تنطبق عليها ألا يؤثر عدم التطابق

هذا على قدرة المنظمة ومسؤوليتها تجاه التأكد من تطابق منتجاتها وخدماتها مع المتطلبات وكذلك تعزيز

رضا العملاء.

4-4. نظام إدارة الجودة وعملياته: Quality Management System and its Processes

4-4-1. يجب على المنظمة إنشاء نظام إدارة جودة وتنفيذه وصيانته وتحسينه باستمرار محتوياً على

العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقاً لمتطلبات هذه المواصفة الدولية. ويجب على المنظمة أن تقوم بتحديد

العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقاتها في جميع أنحاء المنظمة، كما يجب أن:

أ. تحدد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة لهذه العمليات.

ب. تحدد تسلسل وتتابع تلك العمليات وتتابعها والتفاعل بينها.

ج. تحدد وتطبق الخصائص والأساليب (شاملة الرصد والقياسات التي تتضمنها ومؤشرات الأداء)

الضرورية وتطبيقها للتأكد من كفاءة التشغيل والتحكم في تلك العمليات.

د. تحديد الموارد المطلوبة والتأكد من توافرها.

هـ. إسناد المسؤوليات والصلاحيات لهذه العمليات.

و. تعريف المخاطر والفرص وفقاً للبند (6-1).

ز. تقييم هذه العمليات وتطبيق أية تغيرات تحتاجها لضمان أن تلك العمليات تحقق النتائج المقصودة.

ح. تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة.

4-4-2. يجب على المنظمة القيام بالقدر الكافي من:

أ. صيانة معلومات موثقة (وثائق) بالقدر اللازم لدعم تشغيل العمليات.

ب. الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) بالقدر اللازم للثقة بأن العمليات تنفذ وفق ما هو مخطط لها.

5. القيادة: Leadership

5-1. القيادة والالتزام: Leadership and Commitment

5-1-1. عام General

يجب أن تظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها بكل احترام تجاه نظام إدارة الجودة من خلال¹⁰⁵:

- أ. تحمل المسؤولية تجاه فاعلية نظام إدارة الجودة.
- ب. ضمان أن سياسة الجودة وأهداف الجودة لنظام إدارة الجودة قد تم وضعهما وأنها متوافقة مع التوجه الاستراتيجي وسياق المنظمة.
- ج. ضمان أن سياسة الجودة يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة.
- د. ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات المنظمة.
- هـ. تشجيع استخدام منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر.
- و. ضمان توفر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة.
- ز. نشر أهمية توافق فاعلية نظام الجودة مع متطلبات نظام إدارة الجودة.
- ح. المشاركة والتوجيه والدعم للأفراد للمساهمة في فاعلية نظام إدارة الجودة.
- ط. تشجيع التحسين المستمر.
- ي. دعم دور الإدارات الأخرى ذات العلاقة لإبراز قيادتها على مناطق مسؤولياتها.

5-1-2. التركيز على العميل: Customer Focus

يجب أن تظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها بكل احترام تجاه التركيز على العميل من خلال التأكد

من:

¹⁰⁵ . Cochran, Craig (2015): **ISO9001:2015 in Plain English**, Paton Professional, Chico, California, P.39

أ. أن متطلبات العميل المتوافقة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية قد جرى تحديدها وفهمها والالتزام بها على الدوام.

ب. أن المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر في مطابقة المنتجات والخدمات وأن القدرة على تعزيز رضا العملاء قد تم تحديدها والتعامل معها.

ج. المحافظة على التركيز على تعزيز رضا العملاء.

2-5. السياسة: Policy

1-2-5. وضع سياسة الجودة: Establishing the Quality Policy

يجب أن تنشئ الإدارة العليا وتنفذ وتحافظ على سياسة الجودة التي:

أ. هي ملائمة لغرض المنظمة وسياقها وتدعم توجهاتها الاستراتيجية.

ب. توفر إطاراً عملياً لوضع أهداف الجودة.

ج. تشمل التزاماً باستيفاء المتطلبات التي تنطبق على المنظمة.

د. تحتوي على التزام بالتحسين المستمر.

2-2-5. نشر سياسة الجودة: Communicating the Quality Policy

يجب على سياسة الجودة أن تكون:

أ. متاحة ومحافظ عليها كمعلومة موثقة.

ب. منشورة ومفهومة ومطبقة داخل المنظمة.

ج. متاحة لدى الأطراف المهمة ذات العلاقة كلما كان ذلك ممكناً.

3-5. الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات: **Organizational Roles, Responsibilities and Authorities**

يجب أن تتأكد الإدارة العليا من أن المسؤوليات والصلاحيات للأدوار ذات العلاقة قد جرى تحديدها والتكليف بها ونشرها وفهمها داخل المنظمة. وتقوم الإدارة العليا بالتكليف بالمسؤوليات والصلاحيات من أجل¹⁰⁶:

- أ. ضمان أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع هذه المواصفة الدولية.
- ب. ضمان أن العمليات تنتج المخرجات المطلوبة.
- ج. إعداد التقارير فيما يتعلق بأداء نظام إدارة الجودة وفرص التحسين، خاصة تلك التقارير التي ترفع للإدارة العليا.
- د. ضمان تشجيع التركيز على العمل في جميع أنحاء المنظمة.
- هـ. ضمان المحافظة على تكامل نظام إدارة الجودة عند تخطيط وتنفيذ بعض التعديلات عليه.

6. التخطيط: **Planning**

ويتضمن¹⁰⁷:

1-6. إجراءات التعرف إلى المخاطر والفرص: **Actions to address Risks and Opportunities**

¹⁰⁶ . Cochran, Craig (2015): **ISO9001:2015 in Plain English**, Paton Professional, Chico, California, P.53

¹⁰⁷ . ISO9002 (2016): Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015, (1st

ed.), **International Standard**, Geneva, 1/11/2016, P.10

1-1-6. عند التخطيط لنظام إدارة الجودة تنظر المنظمة في المسائل المشار إليها في البند (1-4)، والمتطلبات المشار إليها في البند (2-4)، وتحدد المخاطر والفرص التي تحتاج إلى أن تكون موجهة إلى:

- أ. تقديم تأكيدات على أن نظام إدارة الجودة يمكنه تحقيق النتائج المقصودة.
- ب. تعزيز الآثار المرغوب فيها.
- ج. منع الآثار غير المرغوب بها أو تقليلها.
- د. تحقيق التحسين.

2-1-6. يجب على المنظمة أن تخطط:

- أ. إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص.
- ب. كيف ستقوم ب:

- إدماج تلك الإجراءات وتنفيذها في عمليات نظام إدارة الجودة.
- تقييم مدى فاعلية تلك الإجراءات.

والإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص يجب أن تكون مناسبة مع الآثار المحتملة على مطابقة المنتجات والخدمات.

2-6. أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها: Quality Objectives and Planning to Achieve

them

1-2-6. تضع المنظمة أهدافاً للجودة على مستوى المهام والمستويات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة. ويجب على أهداف الجودة أن تكون:

- أ. متوافقة مع سياسة الجودة.
- ب. يمكن قياسها.

- ج. تأخذ بالحسبان المتطلبات واجبة التطبيق.
 - د. لها علاقة بتطابق المنتجات والخدمات ورضا العملاء.
 - هـ. يتم رصدها.
 - و. تم تعريف المعنيين بها.
 - ز. يتم تحديثها عند الحاجة.
- ويجب أن تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة عن أهداف الجودة.
- 2-2-6. عندما تخطط المنظمة لكيفية تحقيق أهدافها للجودة يجب أن تحدد:**

- أ. ماذا تفعل
- ب. ما هي الموارد المطلوبة
- ج. من هو المسؤول
- د. متى ستنتهي (ستكمل)
- هـ. كيف يمكن تقييم النتائج

3-6. التخطيط للتغييرات: Planning for Changes

عندما تحدد المنظمة أن هناك حاجة لإجراء تعديلات على نظام إدارة الجودة، فإن ذلك يجب أن يُنفذ بطريقة مخططة. ويجب أن تضع المنظمة بالحسبان¹⁰⁸:

- أ. الغرض من التغيير وأية عواقب محتملة.
- ب. تكامل نظام إدارة الجودة.
- ج. توافر الموارد.
- د. توزيع أو إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

¹⁰⁸. ISO9002 (2016): Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015, (1st ed.), International Standard, Geneva, 1/11/2016, P.13

7. الدعم والمساندة: Support

ويتضمن¹⁰⁹:

1-7. الموارد: Resources

1-1-7. عام: General

يجب على المنظمة أن تحدد الموارد اللازمة وتوفرها لإنشاء لنظام إدارة الجودة وتطبيقه وصيانته وتحسينه باستمرار. وعلى المنظمة أن تضع بالحسبان:

أ. القدرات أو القيود المفروضة على الموارد الداخلية المتاحة.

ب. ما يلزم الحصول عليه من مقدمي الخدمات الخارجيين.

2-1-7. الأفراد: People

يجب على المنظمة أن تحدد وتوفر الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة وللتشغيل ولضبط العمليات بها.

3-1-7. البنية التحتية: Infrastructure

يجب على المنظمة تحديد البنية التحتية اللازمة وتوفيرها وصيانتها لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات. ويمكن أن تشمل البنية التحتية:

¹⁰⁹ . Hoyle, David (2018): **ISO9000: Quality Systems Handbook, updated for ISO9001:2015 Standard** increasing the Quality of an Organizations outputs, (7th ed.), Taylor & Francis, Routledge, London & New York, p.379

أ. المباني والمرافق المصاحبة لها.

ب. المعدات شاملة البرمجيات والأجهزة.

ج. مصادر النقل.

د. المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

4-1-7. بيئة تشغيل العمليات: Environment for the Operation Processes

يجب على المنظمة تحديد البيئة اللازمة وتوفيرها وصيانتها اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات. ويمكن أن تكون البيئة المناسبة خليطاً من العوامل الإنسانية والطبيعية مثل¹¹⁰:

أ. اجتماعية مثل عدم التمييز العرقي، والهدوء، وعدم المواجهات، والتصادمات.

ب. نفسية مثل تقليل ضغوط العمل ومنع الطرد والحماية النفسية.

ج. طبيعية مثل درجة الحرارة والسخونة والرطوبة والإضاءة وتدفق الهواء والنظافة والضوضاء.

هذه العوامل يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً تبعاً للمنتجات والخدمات المقدمة.

5-1-7. رصد الموارد وقياسها: Monitoring and Measuring Resources

1-5-1-7. عام: General

يجب على المنظمة تحديد الموارد اللازمة وتوفيرها للتأكد من صحة النتائج واعتمادها عند استخدام

الرصد أو القياس لاعتماد مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات. ويجب على المنظمة التأكد من أن الموارد المتوفرة:

¹¹⁰ . Hoyle, David (2018): ISO9000: Quality Systems Handbook, op.cite, p. 396

- أ. مناسبة لنوع محدد من أنشطة الرصد والقياس التي يتم القيام بها.
- ب. يتم صيانتها لضمان استمرارية كفاءتها لتحقيق الغرض الذي جلبت من أجله.
- ويجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) مناسبة كدليل كفاءة الغرض من رصد الموارد وقياسها.

2-5-1-7. تتبع القياس: Measurement Traceability

عندما يكون تتبع القياس مطلباً أو تُعدّه المنظمة جزءاً أساسياً لتوفير دليل لاعتماد نتائج القياس، فإن أدوات القياس يجب أن:

- يتم التحقق منها أو معايرتها على فترات محددة أو قبل استخدامها طبقاً لمعيار قياس تم تتبعه إلى معيار قياس دولي أو محلي. في حالة عدم توفر ذلك المعيار، فإنه يجب الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) تبين الأساس الذي بناءً عليه تمت المعايرة أو التحقق.
 - يتم تعريفها لتحديد حالة المعايرة.
 - تكون محمية من الضبط أو التلف أو التدهور الذي يبطل حالة المعايرة ومن ثم نتائج القياسات.
- ويجب أن تحدد المنظمة ما إذا كانت صحة نتائج القياس السابقة قد تأثرت سلباً عند العثور على أداة قياس غير صالحة للغرض المقصود واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة حسب الحاجة.

6-1-7. المعرفة التنظيمية: Organizational Knowledge

يجب على المنظمة تحديد المعارف الضرورية لتشغيل عملياتها ولتحقيق تطابق المنتجات والخدمات. وهذه المعارف يجب المحافظة عليها وجعلها متاحة بالقدر اللازم، وعند الحاجة لإعلان تغييرات أو اتجاهات يجب أن تضع المنظمة بحسبانها المعارف الإضافية والتحديثات المطلوبة.

7-2. الكفاءة: Competence

يجب على المنظمة أن:

- أ. تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر في أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة.
- ب. تتأكد من أن هؤلاء الأفراد كفء على أساس مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة.
- ج. تتخذ إجراءات- إنمما ينطبق هذا- لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فاعلية هذه الإجراءات.
- د. تحتفظ بمعلومات موثقة(سجلات) كدليل على الكفاءة.

7-3. التوعية: Awareness

يجب على المنظمة التأكد من أن الأفراد الذين يعملون تحت سيطرتها يجب أن يكونوا على وعي ب:

- أ. سياسة الجودة.
- ب. أهداف الجودة ذات العلاقة بهم.
- ج. مساهمتهم في فاعلية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء.
- د. الآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة.

4-7. التواصل: Communication

يجب على المنظمة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة وتشمل:

أ. حول ماذا سيتم الاتصال.

ب. متى يتم الاتصال.

ج. كيف سيتم التواصل.

د. من الذي يتواصل.

5-7. المعلومات الموثقة: Documented Information

1-5-7. عام: General

يجب أن يحتوي نظام إدارة الجودة بالمنظمة على:

أ. المعلومات الموثقة التي تطلبها المواصفة الدولية.

ب. المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة وتراها ضرورية لفاعلية نظام إدارة الجودة.

2-5-7. الإنشاء والتحديث: Creating and Updating

عند إنشاء أو تحديث المعلومات الموثقة يجب أن تضمن المنظمة:

أ. التحديد والوصف المناسبين مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو رقم مرجعي.

ب. الشكل المناسب مثل اللغة وإصدار البرمجيات والرسومات وكذلك الوسائط مثل ورقية أو إلكترونية.

ج. المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها.

3-5-7. ضبط المعلومات الموثقة: Control of Documented Information

1-3-5-7. تُضبط المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة ولهذه المواصفة الدولية وذلك لضمان:

أ. أنها متاحة ومناسبة للاستخدام عندما يحين الحاجة إليها.

ب. أنها محمية بشكل كافٍ على سبيل المثال فقدان سريتها أو سوء استخدامها أو سلامتها.

ج. المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها.

2-3-5-7. لضبط المعلومات الموثقة يجب على المنظمة القيام بالأنشطة الآتية عند ملاءمتها:

أ. التوزيع والإتاحة والاستعادة والاستخدام.

ب. الاحتفاظ بها والمحافظة عليها بما في ذلك المحافظة على وضوحها للقراءة.

ج. ضبط التعديلات مثل ضبط الإصدارات.

د. مدة الحفظ والتخلص منها.

والوثائق الخارجية التي تحصل عليها المنظمة لأهميتها في التخطيط والتشغيل لنظام إدارة الجودة

يجب أن تعرف وتُضبط بطريقة مناسبة. والمعلومات الموثقة المحتفظ بها كدليل على التطابق يجب حمايتها

من التغييرات غير المقصودة. ويمكن منح الأذن بالاطلاع فقط على المعلومات الموثقة أو منح الإذن

والصلاحية للاطلاع والتعديل عليها.

8. التشغيل : Operation

ويتضمن¹¹¹:

1-8. تخطيط التشغيل وضبطه: Operational Planning and Control

يجب على المنظمة أن تخطط العمليات الضرورية وتنفيذها وتضبطها للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وأن تنفذ الإجراءات المحددة في البند (1-6) من خلال:

- أ. تحديد المتطلبات للمنتجات والخدمات.
- ب. وضع معايير للعمليات ولقبول المنتجات والخدمات.
- ج. تحديد الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات المنتجات والخدمات.
- د. تنفيذ مراقبة العمليات طبقاً للمعايير المحددة.
- هـ. تحديد، والحفاظ، واسترجاع المعلومات الموثقة بالقدر اللازم:

1. للتأكد من أن العمليات نفذت كما خطط لها.

2. لإثبات مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات.

ويجب أن تكون مخرجات هذا التخطيط مناسبة لعمليات التشغيل بالمنظمة، ويجب على المنظمة التحكم في التغييرات المخططة ومراجعة آثار التغييرات غير المقصودة مع اتخاذ الإجراءات التي تخفف من

¹¹¹ . Abuhav, Itay (2017): ISO9001:2015- A Complete Guide to Quality Management Systems, CRC Press,

الآثار السلبية الناتجة عنها بحسب الحاجة، ويجب أن تتأكد المنظمة أيضاً من ضبط الخدمات المقدمة من خارج المنظمة.

2-8. متطلبات المنتجات والخدمات: Requirements for Products and Services

1-2-8. التواصل مع العملاء: Customer Communication

يجب أن يشمل التواصل مع العملاء:

- أ. التزويد بمعلومات ذات علاقة بالمنتجات والخدمات.
- ب. التعامل مع الاستفسارات أو التعاقدات أو التعامل مع الطلبات وبما يشمل أي تغييرات.
- ج. الحصول على تغذية مرتدة من العملاء عن المنتجات والخدمات بما في ذلك شكاوى العملاء.
- د. التعامل مع ممتلكات العميل أو ضبطها.
- هـ. وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة.

2-2-8. تحديد متطلبات المنتجات والخدمات: Determination of Requirements for Products and Services

Products and Services

عند تحديد متطلبات المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء يجب على المنظمة التأكد من¹¹²:

- أ. تعريف متطلبات المنتجات والخدمات التي حُدِّت وتشمل:
 - أية متطلبات قانونية أو تنظيمية تنطبق عليها.
 - تلك التي تُعَدُّها المنظمة ضرورية.

¹¹² . Abuhav, Itay (2017): ISO9001:2015- A Complete Guide to Quality Management Systems, op.cite, p. 208

ب. قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات المنتجات والخدمات التي تقدمها.

3-2-8. مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات: Review of Requirements for Products and Services

1-3-2-8. يجب على المنظمة أن تضمن أن لديها القدرة على الوفاء بالمتطلبات للمنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء، ويجب على المنظمة إجراء مراجعة قبل الالتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلى العملاء. وتشمل:

- أ. المتطلبات المحددة بواسطة العملاء بما في ذلك متطلبات أنشطة التسليم وما بعد التسليم.
 - ب. المتطلبات التي لم يذكرها العميل ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود إذا عُلّمت.
 - ج. متطلبات محددة بواسطة المنظمة.
 - د. المتطلبات القانونية والتنظيمية المنطبقة على المنتجات والخدمات.
 - هـ. متطلبات العقد أو الطلبية التي تختلف عن الاتفاق السابق.
- ويجب على المنظمة ضمان أن متطلبات العقد أو أمر التوريد المختلفة عن تلك التي تم تعريفها مسبقاً حُلّت، وعندما لا يقدم العميل بيانات موثقة بمتطلباته يجب على المنظمة تأكيد متطلبات العميل قبل قبولها.

2-3-2-8. يجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كلما كان متاحاً:

- أ. عن نتائج المراجعة.
- ب. عن أية متطلبات جديدة للمنتجات أو الخدمات.

4-2-8. تغيير المتطلبات للمنتجات والخدمات: Changes to Requirements for Products and Services

يجب على المنظمة التأكد من أن المعلومات الموثقة ذات العلاقة قد عُدلت، وأن الأفراد المعنيين مستوعبون للمتطلبات التي جرى تغييرها عندما يتم تغيير متطلبات المنتجات والخدمات.

3-8. التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات: Design and Development of Products and Services

1-3-8. عام: General

يجب على المنظمة تأسيس عملية التصميم والتطوير وتطبيقها وصيانتها لضمان توفير المنتجات والخدمات اللاحقة.

2-3-8. التخطيط للتصميم والتطوير: Design and Development Planning

عند تحديد مراحل التصميم والتطوير وضوابطهما يجب على المنظمة أن تضع بحسبانها:

- أ. طبيعة أنشطة التصميم والتطوير ومدتها وتعقيدها.
- ب. مراحل العملية المطلوبة شاملة التصميم المنطبق ومراجعة التطوير.
- ج. أنشطة التحقق والاعتماد المطلوبة للتصميم والتطوير.
- د. المسؤوليات والصلاحيات الداخلة في عملية التصميم والتطوير.
- هـ. الحاجة إلى الموارد الداخلية والخارجية لتصميم المنتجات والخدمات وتطويرها.
- و. الحاجة إلى ضبط الحدود المشتركة بين الأفراد المشاركين في عملية التصميم والتطوير.

ز. الحاجة إلى إشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير.

ح. المتطلبات اللازمة للتزويد اللاحق بالمنتجات والخدمات.

ط. مستوى الرقابة المتوقعة على عملية التصميم والتطوير بواسطة العملاء والأطراف المهتمة الأخرى ذات العلاقة.

ي. المعلومات الموثقة اللازمة لإبراز أن متطلبات التصميم والتطوير قد تم الالتزام بها.

3-3-8. مدخلات التصميم والتطوير: Design and Development Inputs

يجب على المنظمة تحديد المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة بالمنتجات والخدمات التي سيتم

تصميمها وتطويرها. ويجب على المنظمة أن تضع بحسبانها:

أ. المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء.

ب. المعلومات المستقاة من أنشطة التصميم والتطوير المماثلة.

ج. المتطلبات القانونية والتنظيمية.

د. المواصفات ومعايير الممارسة التي التزمت المنظمة بتطبيقها.

هـ. عواقب الفشل المتوقعة نظراً لطبيعة المنتجات والخدمات.

ويجب أن تكون المدخلات كافية لأغراض عملية التصميم والتطوير وكاملة ولا لبس فيها، ويجب

على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة عن مدخلات التصميم والتطوير.

3-3-4. ضوابط التصميم والتطوير: Design and Development Controls

يجب على المنظمة تطبيق ضوابط على التصميم والتطوير بما يضمن:

- أ. أن النتائج التي يجب تحقيقها محددة.
- ب. تم إجراء مراجعة لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على التوافق مع المتطلبات.
- ج. تنفيذ أنشطة التحقق للتأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير تتوافق مع متطلبات مدخلات التصميم والتطوير.
- د. تنفيذ أنشطة الاعتماد للتأكد من أن المنتجات والمخرجات الناتجة تتوافق مع متطلبات التطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود.

5-3-8. مخرجات التصميم والتطوير: Design and Development Outputs

- يجب على المنظمة أن تتأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير:
- أ. تتوافق مع متطلبات مدخلات التصميم والتطوير.
 - ب. كافية للعمليات الآتية في توفير المنتجات والخدمات.
 - ج. تشمل أو مرجعية لمتطلبات الرصد والقياس وكذلك معايير القبول بحسب قابلية التطبيق.
 - د. تضمن أن المنتجات المنتجة أو الخدمة المقدمة صالحة للغرض المقصود وأنها آمنة وصالحة للاستخدام.
 - هـ. اتخاذ أية إجراءات ضرورية عند تحديد مشكلة في أثناء أنشطة المراجعة أو التحقق أو الاعتماد.
 - و. المعلومات الموثقة لهذه الأنشطة يجب الاحتفاظ بها.

6-3-8. تعديلات التصميم والتطوير: Design and Development Changes

يجب على المنظمة أن تحدد التغييرات وتراجعها وتضبطها أثناء عملية تصميم المنتجات والخدمات وتطويرها أو التي تمت لاحقاً إلى الحد الذي يضمن عدم وجود أي أثر سلبي على التطابق مع المتطلبات. ويجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة عن:

أ. تغييرات التصميم والتطوير.

ب. نتائج المراجعات.

ج. صلاحيات التغييرات.

د. الإجراءات التي اتخذت لمنع الآثار السلبية.

4-8. ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية: Control of Externally Provided

Products and Services

1-4-8. عام: General

يجب على المنظمة التأكد من أن المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مطابقة للمتطلبات. وتحديد ضوابط لتطبيقها على المنتجات والخدمات الموردة من جهات خارجية عندما:

أ. تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية متكاملة في منتجات وخدمات المنظمة.

ب. تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مقدمة مباشرة للعميل باسم المنظمة.

ج. تكون هناك عملية أو جزء من عملية يتم بواسطة جهات خارجية بقرار من المنظمة.

ويجب على المنظمة تحديد وتطبيق معايير للتقييم والاختيار ورصد الأداء وإعادة التقييم لمقدمي الخدمات الخارجية على أساس قدرتهم على توفير عمليات أو منتجات وخدمات بناء على متطلبات. ويجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة لتلك الأنشطة وأية إجراءات ضرورية نشأت عن التقييمات.

2-4-8. نوع الضبط ومداه: Type and Extent of Control

يجب على المنظمة التأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات الموردة من الخارج ليس لها تأثير سلبي في قدرتها على استمرارية تقديم منتجات وخدمات مطابقة إلى عملائها. ويجب على المنظمة أن:

أ. تتأكد من بقاء العمليات الموردة من الخارج في إطار ضوابط نظام إدارة الجودة.

ب. تعرف كل الضوابط التي يعتزم تطبيقها على المورد الخارجي وتلك التي تنوي تطبيقها على

المخرجات الناتجة.

ج. تأخذ بالحسبان:

- التأثيرات المحتملة للتوريد الخارجي للعمليات والمنتجات والخدمات في قدرة المنظمة على

التوافق باستمرار مع متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية والمنطقة عليها.

- فاعلية الضوابط التي يطبقها المورد الخارجي.

- التحقق من أية أنشطة أخرى ضرورية لضمان أن العمليات والمنتجات والخدمات الموردة

خارجياً مطابقة للمتطلبات.

3-4-8. معلومات للموردين الخارجيين: Information for External Providers

يجب على المنظمة التأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع المورد الخارجي، ويجب عليها إبلاغ الموردين الخارجيين بمتطلباتها من أجل:

أ. العمليات والمنتجات والخدمات المطلوب توريدها.

ب. اعتماد:

- المنتجات والخدمات

- الأساليب والعمليات والمعدات

- الإفراج عن المنتجات والخدمات.

ج. الكفاءة شاملة أية مؤهلات مطلوبة للعاملين.

د. تفاعل الموردين الخارجيين مع المنظمة.

هـ. ضبط أداء الموردين الخارجيين المطبق بواسطة المنظمة ومراقبته.

و. أنشطة التحقق أو الاعتماد التي تقوم بها المنظمة أو عملاؤها في مواقع المورد الخارجي.

5-8. الإنتاج وتقديم الخدمات: Production and Service Provision

1-5-8. ضبط الإنتاج وتقديم الخدمات: Production and Service Provision

يجب على المنظمة القيام بتنفيذ الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة. وتشمل الشروط

الرقابية- بحسب مناسبة التطبيق - الآتي:

أ. توافر المعلومات الموثقة التي تحدد:

1. خصائص المنتجات التي يتم تُنتج، أو الخدمات المقدمة، أو الأنشطة التي يتعين القيام بها.

2. النتائج التي يجب تحقيقها.

ب. توفر استخدام مصادر الرصد والقياس المناسبة.

ج. تنفيذ أنشطة الرصد والقياس في المراحل المناسبة للتحقق من الوفاء بالمعايير الخاصة بضبط

العمليات أو المخرجات ومعايير القبول للمنتجات والخدمات.

د. استخدام البنية التحتية والبيئة المناسبين لعمل العمليات.

هـ. تعيين الأفراد الأذكياء بما في ذلك أية مؤهلات مطلوبة.

و. التحقق وإعادة التحقق دورياً للقدرة على تحقيق النتائج المخططة لأي عملية إنتاج أو تقديم خدمات

لا يمكن التحقق من نتائجها بأنشطة الرصد أو القياس المتلاحقة.

ز. تطبيق إجراءات تمنع الخطأ البشري.

ح. تطبيق أنشطة الإفراج والتسليم وما بعد التسليم.

2-5-8. التمييز / التعريف والتتبع: Identification and Traceability

يجب على المنظمة استخدام الوسائل المناسبة لتعريف المخرجات حينما يكون ذلك ضرورياً للتأكد

من مطابقة المنتجات والخدمات. ويجب على المنظمة أن تعرّف/ تميز حالة المخرجات آخذة بالحسبان

متطلبات الرصد والقياس في جميع مراحل الإنتاج وتقديم الخدمات. هذا إضافةً إلى ضبط تمييز متفرد

للمخرجات حينما يكون التتبع من المتطلبات، كما يجب الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة الضرورية لتفعيل

التتبع.

3-5-8. ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين: Property belonging to Customers or External Providers

External Providers

يجب على المنظمة أن تعتني بممتلكات العملاء والموردين الخارجيين طالما أنها تحت سيطرتها أو تقوم باستخدامها، ويجب أن تعرف وتتأكد منها وتحمي وتصون ممتلكات العملاء أو الموردين الخارجيين التي تم توريدها للاستخدام أو دمجها في المنتجات والخدمات.

وفي حالة استخدام ممتلكات العملاء أو الموردين بصورة خاطئة أو فقدانها أو تلفها أو في أي وضع وجدت غير صالحة للاستخدام يجب على المنظمة تقديم تقرير بذلك للعميل أو المورد الخارجي والاحتفاظ بمعلومات موثقة عما حدث.

4-5-8. الحفظ: Preservation

يجب على المنظمة أن تضمن المحافظة على المخرجات في أثناء الإنتاج وتوفير الخدمات بالقدر اللازم للحفاظ على التوافق مع المتطلبات.

5-5-8. أنشطة ما بعد التوريد: Post-delivery Activities

يجب على المنظمة أن تتوافق مع متطلبات أنشطة ما بعد التوريد المرتبطة بالمنتجات والخدمات.

وعند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة يجب على المنظمة أن تأخذ بحسبانها:

- أ. المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- ب. العواقب غير المرغوب فيها المحتملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها.
- ج. طبيعة المنتجات والخدمات واستخدامها وعمرها.
- د. متطلبات العميل.
- هـ. التغذية المرتدة للعميل.

6-5-8. ضبط التعديلات: Control of Changes

يجب على المنظمة أن تراجع التعديلات على الإنتاج وتضبطها أو تقدّم الخدمة بالقدر اللازم للتأكد من استمرار التوافق مع المتطلبات المحددة. ومن الضروري الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي تصف نتائج مراجعة التعديلات والعاملين الذين لهم صلاحية التعديل وأية إجراءات ضرورية انبثقت عن المراجعة.

6-8. الإفراج عن المنتجات والخدمات: Release of Products and Services

يجب على المنظمة أن تنفذ ترتيبات مخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتج والخدمة قد استوفت، ويجب ألا يتم الإفراج عن المنتجات والخدمات إلى العملاء إلا بعد اكتمال الترتيبات المخططة بصورة مرضية إلا إذا كان خلافًا لذلك يجب اعتمادها من السلطات المختصة أو إنما انطبق ذلك بواسطة العميل. ومن الضروري الاحتفاظ بمعلومات موثقة عن الإفراج عن المنتجات والخدمات، ويجب أن تحتوي تلك المعلومات الموثقة على¹¹³:

أ. أدلة على المطابقة مع معايير القبول.

ب. تتبع للفرد أو الأفراد المخول بالإفراج.

7-8. ضبط عدم مطابقة المخرجات: Control of Nonconforming Outputs

1-7-8. يجب على المنظمة التأكد من أن المخرجات غير المطابقة للمتطلبات قد تم عُرِفَت ومُيزَت وضُبطت لمنع الاستخدام غير المقصود لها أو توريدها، ويجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية

¹¹³ . Dentch, Milton P. (2017): **The ISO 9001:2015 Implementation Handbook: using the Process Approach to Build a Quality Management System**, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, p. 68

المناسبة استناداً إلى طبيعة عدم المطابقة وأثرها في مطابقة المنتجات والخدمات. وهذا ينطبق أيضاً على عدم مطابقة المنتجات والخدمات التي تكتشف بعد توريد المنتج أو في أثناء تقديم الخدمة أو بعده.

ويجب على المنظمة أن تتعامل مع عدم مطابقة المخرجات بوحدة أو أكثر من الطرق الآتية:

أ. التصحيح.

ب. الفرز أو العزل أو الاسترجاع أو تعليق توريد المنتجات والخدمات.

ج. إبلاغ العميل.

د. الحصول على صلاحيات للقبول بشروط.

وعند تصحيح عدم التطابق للمخرجات فإنه يتعين التحقق من المطابقة.

8-7-2. يجب على المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي:

أ. تصف عدم المطابقة.

ب. تصف الإجراءات المتخذ.

ج. تصف أية امتيازات تم الحصول عليها.

د. تحدد صاحب الصلاحية لاتخاذ القرار بخصوص عدم المطابقة.

9. تقييم الأداء : Performance Evaluation

9-1. الرصد والقياس والتحليل والتقييم : Monitoring, Measurement, Analysis, and

Evaluation

9-1-1. عام : General

يجب على المنظمة أن تحدد:

أ. ما هي احتياجاتها من الرصد والقياس.

ب. طرق الرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة النتائج.

ج. متى يتم الرصد والقياس

د. متى يتم تحليل نتائج الرصد والقياس وتقييمها.

ويجب على المنظمة تقييم الأداء ، وكذلك فاعلية نظام إدارة الجودة. ويجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات

موثقة مناسبة كدليل على النتائج¹¹⁴.

9-1-2. رضا العملاء : Customer Satisfaction

يجب على المنظمة أن ترصد انطباعات العملاء عن درجة التوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم، وأن

تحدد أساليب الحصول على هذه المعلومات ورصدها ومراجعتها. ومن الأمثلة على رصد انطباعات العميل

استطلاعات رأي العميل والتغذية المرتدة من العميل عن توريد المنتج أو الخدمة ومقابلات مع العملاء

وتحليل حصة السوق والشكاوى وخطابات الشكر وتقارير الوكلاء والتجار.

9-1-3. التحليل والتقييم : Analysis and Evaluation

يجب على المنظمة تحليل البيانات والمعلومات الناشئة عن الرصد والقياس وتقييمها. ويجب أن

تستخدم نتائج التحليل والقياس لتقييم:

أ. تطابق المنتجات والخدمات.

¹¹⁴ . BSI (2015): ISO9001:2015: your Implementation Guide, p.7

- ب. درجة رضا العملاء ومستواه.
- ج. أداء نظام إدارة الجودة وفاعليته.
- د. ما إذا كان التخطيط قد نُفذ بفاعلية.
- هـ. فاعلية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص.
- و. أداء الموردين الخارجيين.
- ز. الحاجة إلى تحسين نظام إدارة الجودة.

9-2. المراجعة الداخلية: Internal Audit

9-2-1. يجب على المنظمة أن تنفذ مراجعات داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات عما إذا كان نظام إدارة الجودة¹¹⁵:

- أ. متطابقاً مع متطلبات المنظمة نفسها لنظام إدارة الجودة الخاص بها، ومتطلبات هذه المواصفة العالمية.
 - ب. مطبقاً بفاعلية ومحافظةً عليه.
- 9-2-2. يجب على المنظمة أن:
- أ. تخطط وتنشئ وتنفذ وتحافظ على برامج المراجعة شاملة معدلات المراجعة وطرقها والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط والتقارير آخذة بالحسبان أهمية العمليات المعنية والتغييرات المؤثرة في المنظمة ونتائج المراجعات السابقة.

¹¹⁵ . Phillips, Ann W. (2015): **ISO9001:2015: Internal Audits Made Easy: tools, techniques, and step-by-step guidelines for Successful Internal Audits**, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, p. 8

- ب. تحدد خصائص المراجعة ومجال كل مراجعة.
- ج. تختار المراجعين وتنفيذ المراجعات مع التأكد من موضوعية عملية المراجعة ونزاهتها.
- د. تضمن أن نتائج المراجعات قد رفعت بها تقارير للإدارة المعنية.
- هـ. تتخذ التصحيحات والإجراءات التصحيحية اللازمة من دون أي تأخير لا مبرر له.
- و. تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ برنامج المراجعة ونتائج المراجعة.

3-9. مراجعة الإدارة: Management Review

- 1-3-9. يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرار ملاءمته وكفايته وفاعليته وتوافقه مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة¹¹⁶.

2-3-9. مدخلات مراجعة الإدارة: Management Review Inputs

- يجب أن يخطط لمراجعة الإدارة وتنفيذ آخذين بالحسبان:
 - أ. حالة الإجراءات المتخذة في الاجتماع السابق لمراجعة الإدارة.
 - ب. التغيرات في الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة.
 - ج. المعلومات عن أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة بما في ذلك الاتجاهات الإحصائية والمؤشرات لكل من:
 - 1. رضا العملاء والتغذية المرتدة من الأطراف المهتمة ذات العلاقة.
 - 2. مدى تحقق أهداف الجودة.

¹¹⁶. DNV GL (2015): ISO 9001:2015 Quality Management Systems-Requirements, Guidance Document, p.14

3. أداء العمليات وتطابق المنتجات والخدمات.

4. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية.

5. نتائج الرصد والقياس.

6. نتائج المراجعات.

7. أداء الموردين الخارجيين.

د. كفاية الموارد

هـ. فاعلية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص.

و. فرص التحسين.

3-3-9. مخرجات مراجعة الإدارة: Management Review Outputs

يجب أن تحتوي على قرارات وإجراءات متعلقة ب:

أ. فرص التحسين.

ب. أية حاجة لتغييرات على نظام إدارة الجودة.

ج. الموارد اللازمة.

ويجب على المنظمة أن تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل لنتائج مراجعات الإدارة.

10. التحسين: Improvement

1-10. عام: General

يجب على المنظمة أن تحدد وتختار فرص التحسين وأن تنفذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات العملاء ولتعزيز رضا العملاء. وهذا يجب أن يشمل¹¹⁷:

- أ. تحسين المنتجات والخدمات لتتوافق مع المتطلبات، علامة على الاحتياجات المستقبلية والمتوقعة.
- ب. تصحيح أو منع أو تقليل الآثار غير المرغوب بها.
- ج. تحسين أداء نظام إدارة الجودة وفاعليته.

2-10. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية: Nonconformity and Corrective Action

2-10-1. عندما تحدث عدم المطابقة بما فيها تلك الناجمة عن الشكاوى، فإنه يجب على المنظمة:

- أ. التفاعل مع عدم المطابقة وبحسب الاقتضاء:
 1. اتخاذ إجراء لضبط الحالة وتصحيحها.
 2. التعامل مع تبعاته.
- ب. تقييم ما إذا كانت الحالة تقتضي إجراء للتخلص من سبب أو أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها أو حدوثها في أماكن أخرى عن طريق:
 1. مراجعة حالة عدم المطابقة وتحليلها.
 2. تحديد سبب حدوث عدم المطابقة.
 3. تحديد ما إذا كان قد حدثت حالات مشابهة أو محتمل حدوثها.
- ج. تنفيذ أية إجراءات ضرورية.

¹¹⁷. DNV GL (2015): ISO 9001:2015 Quality Management Systems-Requirements, Guidance Document, p.

- د. مراجعة فاعلية أي إجراء تصحيحي تم اتخاذه.
 - هـ. تحديث المخاطر والفرص المحددة في أثناء التخطيط (إذا كان ذلك ضرورياً).
 - و. عمل تعديلات على نظام إدارة الجودة إذا اقتضت الضرورة لذلك.
- يجب أن تكون الإجراءات التصحيحية متناسبة مع الآثار المقابلة لحالات عدم المطابقة.

10-2-2. يجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على:

- أ. طبيعة حالات عدم المطابقة وأية إجراءات اتخذت تبعاً لها.
- ب. نتائج أية إجراءات تصحيحية.

10-3. التحسين المستمر : Continual Improvement

يجب على المنظمة أن تحسن باستمرار من ملاءمة نظام إدارة الجودة وكفايته وفاعليته. وأن تضع بحسبانها مخرجات التحليل والتقييم، وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات، أو يجب التعامل معها كجزء من التحسين المستمر.

إن نظام إدارة الجودة هو وسيلة لتحديد كيفية تلبية المنظمة لمتطلبات عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين المتأثرين بعملها. وتبحث معايير الآيزو الأخرى في أنواع أخرى من أنظمة الإدارة، مثل ISO 14001 للإدارة البيئية أو ISO 45001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية. ويعتمد ISO 9001 على فكرة التحسين المستمر. وقد تم صُمِّم ليكون مرناً بدرجة كافية لاستخدامه من قبل العديد من أنواع المؤسسات المختلفة، لذلك لا يحدد الأهداف المتعلقة "بالجودة" أو "تلبية احتياجات العملاء". بدلاً من ذلك، يتطلب الأمر من المنظمات تحديد هذه الأهداف بنفسها وتحسين عملياتها باستمرار من أجل الوصول إليها، وبمجرد تحقيق هذه الأهداف. يجب إعادة تقييمها من أجل البحث عن التحسين المستمر.

ويمكن لنظام إدارة الجودة الجيد أن يحقق فوائد للمنظمات من جميع الأحجام وجميع القطاعات، ومن الشركات الصغيرة إلى المستشفيات التي توظف 5000 موظف. وفي الواقع، عندما تمت مراجعة ISO 9001: 2015 ، كانت أهم التحسينات الرئيسية هو جعله في متناول جميع أنواع المنظمات، بما في ذلك المنظمات الموجهة للخدمات.

الفصل الثاني - المبحث الثالث

المواصفة ISO 9004:2018 وشرح أبعادها

تمهيد

- 2-3-1. معيار ISO9004 كدليل للتميز
- 2-3-2. هدف تطبيق ISO9004 ومجالها
- 2-3-3. الإصدار الجديد ل ISO9004:2018
- 2-3-4. بنية المواصفة ISO9004:2018
1. مجال التطبيق
2. المراجع المعيارية
3. المصطلحات والتعريفات
4. جودة المنظمة والنجاح المستدام
5. سياق المنظمة
6. هوية المنظمة
7. القيادة
8. العمليات
9. إدارة الموارد
10. تحليل أداء المنظمة وتقييمه
11. التحسين والتعلم والابتكار

تمهيد:

تهدف المواصفة الدولية ISO9004 لإرشاد المنظمات في شأن نظام إدارة الجودة داخلياً، إذ إنها تمكن أي منظمة من ضبط العناصر الفنية والإدارية والبشرية المؤثرة في الجودة. وهذا ما يحقق نجاح أهداف المنظمة تجاه الجودة، إذ يكون الهدف من الضبط هو التقليل والتخلص من أوجه القصور في نظام إدارة الجودة وإزالتها. وبما أن نظام إدارة الجودة يُبنى ويُطور لتحقيق أهداف سياسة المنظمة المحددة، فإن أهمية عناصر نظام إدارة الجودة ومتطلباته تتباين وتختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لنوع المنتج وإشباع احتياجات المستهلك.

وتقدم المواصفة الدولية ISO9004:2018 إرشادات لتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستمر. ويتوافق هذا التوجه مع مبادئ إدارة الجودة الواردة في ISO 9000: 2015. وهي أداة للتقييم الذاتي لمراجعة مدى اعتماد المنظمة للمفاهيم الواردة في هذه المواصفة الدولية، وتنطبق هذه الوثيقة على أي منظمة بغض النظر عن حجمها ونوعها ونشاطها.

وهنا لا بد من التمييز بين الفاعلية Effectiveness التي تشير إلى أي مدى يتم تحقيق الأنشطة المخطط لها للنتائج المخطط لها، مع الأخذ بالحسبان مسألة التوازن بين تحقيق النتائج المرجوة (المنتج)، وكيف تم تحقيقها (العملية). أما الكفاءة Efficiency فهي العلاقة بين النتيجة المحققة والموارد المستخدمة، أي تحقيق الأهداف والغايات مع الاستخدام الأمثل للموارد¹¹⁸. أي إن الكفاءة Efficiency تدل على وسائل

¹¹⁸ . J. P. Russell and Associates (2003): ISO 9004 Assessment Criteria Checklist for Performance Improvement, P.2

تنفيذ المهام بشكل صحيح، وتشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي البحث في كيفية تخفيض الموارد، أما الفاعلية Effectiveness فتدل على وسائل تنفيذ المهام الصحيحة، أي كيفية المحافظة على الأهداف وتحقيقها¹¹⁹. وهذا يعني أن الكفاءة هي مقياس لمدخلات تكلفة الموارد بما ينسجم مع تحقيق الأهداف، أما الفاعلية فهي مقياس لمخرجات المهمة أو المحافظة على الأهداف وتحقيقها¹²⁰. وعُدَّ Peter F. Drucker أن الكفاءة هي تنفيذ الأشياء بشكل صحيح Doing things right في حين تدل الفاعلية على تنفيذ الأشياء الصحيحة¹²¹. Doing the right things.

2-3-1. معيار ISO 9004 كدليل للتميز:

يوفر معيار ISO 9004 دليلاً إرشادياً لتحقيق النجاح الدائم للمنظمة في سياق معقد ومتطور باستمرار. وينطبق هذا المعيار على أي منظمة، بغض النظر عن حجم المنتج ونوعه أو الخدمة المقدمة. ولم يتم تصميم معيار ISO 9004 لأغراض الحصول على الشهادة، ولكنه يتضمن أداة تقييم ذاتي تسمح بتقييم درجة نضج نظام إدارة الجودة في المنظمة، إضافة إلى تحديد المجالات المحتملة للتحسين وترتيبها بحسب الأولوية. فإذا نُفذ بصورة صحيحة، فإن تطبيقه يسهل الانتقال إلى برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب تغييراً تنظيمياً عميقاً وثقافة توجد فيها قيادة قوية وملتزمة وداعمة، ويتم تحفيز الموظفين لدعم هذا الاتجاه¹²². يقترح المعيار تنفيذ عملية قياس المنظمة كأداة تقييم، فيما يتعلق بجميع مستوياتها، ودرجة تحقيق النتائج والأداء المخطط له. فبمجرد تحديد العوامل الحاسمة لمتابعة النجاح الدائم للمنظمة، يجب أن

¹¹⁹. Robbins , Stephen P. & David A. De Cenzo (2005): **Fundamentals of Management: essentials concepts and applications**, (5th ed.), Pearson education, Inc., N.J., P.7

¹²⁰. Schermerhorn , John R. Jr. (2011): **Introduction to Management** , John Wiley & Sons Pte , LTD. , P. 11

¹²¹. Drucker , Peter F. (2008): **Management** , (rev. ed.), Harper Collins e-book , p.32

¹²² . Boys, K., Karapetrovic, S., & Wilcock, A. (2004). Is ISO 9004 a path to business excellence? **International Journal of Quality & Reliability Management**, 21(8), 841–860.

تخضع للقياس باستخدام أنسب المؤشرات المحددة بالمعيار نفسه مثل مؤشرات الأداء الرئيسية. ويجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) Key Performance Indicators هذه قابلة للقياس الكمي، ويجب أن تعتمد على الأهداف لتحديد الاتجاهات والتنبؤ بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية¹²³. ويتم تمثيل الأدوات التي اقترحتها ISO 9004: 2018 للتنفيذ الكامل لعملية القياس من خلال عمليات المراجعة الداخلية، والمعايير والتقييم الذاتي (التي يخصص لها المعيار ملحقاً كاملاً)، وتُحلّل النتائج وتصبح مدخلات مهمة لمراجعة الإدارة العليا¹²⁴.

2-3-2. هدف تطبيق ISO9004 ومجالها:

خلفاً للإصدارين السابقين اللذين كانا يهدفان إلى تسهيل تنفيذ نظام الجودة ISO 9001 أو ISO 9002 أو 9003، يوفر معيار ISO 9004 إرشادات التحسين المستمر لأنظمة الجودة الحالية بما يتجاوز الحد الأدنى من ISO 9001. ولقد أدى هذا التغيير بصورة فعّالة إلى نقل الجدول الزمني لتطبيق ISO 9004 قبل أو في أثناء تقديم معيار ISO 9001 إلى ما بعد قيام المنظمة بإنشاء برنامج جودة رسمي وفقاً لمتطلبات ISO 9001¹²⁵.

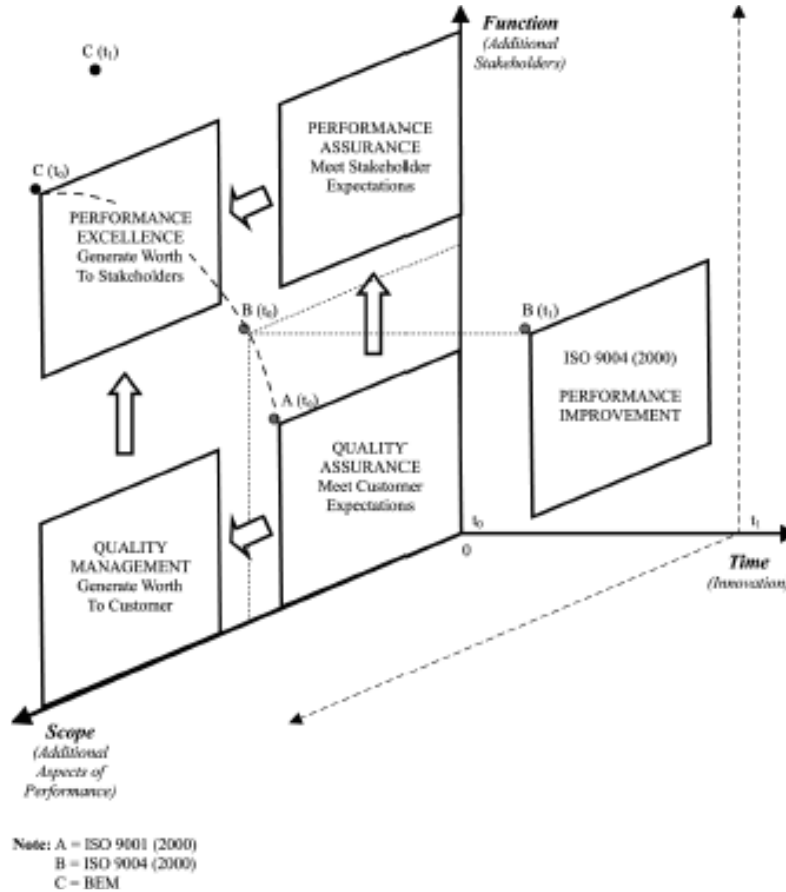
وكان التطور الرئيسي الثاني توسيع نطاق الوثيقة من التركيز على ضمان الجودة إلى التركيز على إدارة الجودة. ففي حين يهدف ISO 9001 إلى إرضاء العملاء من خلال ضمان تلبية متطلبات جودة

¹²³ . Laura Bravi, Federica Murmura, Gilberto Santos (2019): The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation, **QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA** 23/2, pp.64-82

¹²⁴ . Wilcock, A., Karapetrovic, S., Boys, K. and Piche, P. (2006): Use of ISO 9004:2000 and other business excellence tools in Canada. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 23(7), pp.828-846.

¹²⁵ . عيشوني، محمد (2014): ضبط الجودة: التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، ط2، ص 38

المنتج، فقد تم تصميم ISO 9004 لتوسيع هذا الهدف ليشمل إرضاء شبكة واسعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والمستثمرين، الموردين والشركاء والمجتمع ككل. إضافة إلى ذلك، تتناول ISO 9004 تحسين كل من فاعلية نظام إدارة الجودة وكفاءته، في حين يقتصر ISO 9001 على تقييم الفاعلية فقط. وهذا التوسيع ذو الشقين لدور ISO 9004، أي إرضاء أصحاب المصلحة الإضافيين (التوسع الوظيفي على طول المحور على طول المحور ٧) وتحسين جوانب أخرى من أداء الأعمال (توسيع النطاق على طول المحور Z)، كما هو موضح في الشكل (7-2)¹²⁶.



الشكل (7-2) توسيع دور ISO9004 في المنظمات

¹²⁶. Boys, K., Karapetrovic, S., & Wilcock, A. (2004). Is ISO 9004 a path to business excellence? **International Journal of Quality & Reliability Management**, 21(8), 841–860.

كان الغرض من النسختين السابقتين من ISO 9004 هو تقديم إرشادات للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب بواسطة نماذج ضمان الجودة، أي ISO 9001 أو 9002 أو 9003 (المشار إليها بالنقطة A في الشكل (2-7)). على سبيل المثال، إذا لم يكن لدى الشركة أي برنامج رسمي لضمان الجودة، فإنه من الممكن أن تستخدم ISO 9004 لتسهيل الانتقال من النقطة 0 إلى النقطة A. لذا كان الغرض من الإصدار الحالي من ISO 9004 هو تعزيز الانتقال من ضمان الجودة (النقطة A) إلى التميز في الأداء (النقطة C). ومع ذلك، نظراً لأنه لم يصل إلى الأعلى (أي الوظيفة التي يمثلها عدد من أصحاب المصلحة الإضافيين) ولا إلى العمق (أي النطاق الذي يمثلته إدخال الجوانب المالية والاجتماعية والجوانب الجديدة الأخرى للأداء) في ISO 9004 لتحقيق النقطة B فقط.

وهناك مشكلة أخرى في دليل ISO 9004 وهي مشكلة الوقت، المشار إليها بواسطة المحور X في الشكل (2-7). فإذا قارنا أداء شركتين في وقت واحد (على سبيل المثال t_0)، الأولى تطبق ISO 9004 الخاص بنظام ضمان الجودة، والأخرى فائزة بجائزة الجودة، من الواضح أنه سيكون لهما مستويان مختلفان من الأداء، موضحان بالنقطتين $B(t_0)$ و $C(t_0)$ ، على التوالي، ونظراً لأن ISO 9004 لا يشجع بصورة خاصة التعلم والابتكار التنظيمي. وبمرور الوقت ستظل الشركة الأولى في الأساس الارتقاء والعمق نفسها كما هو الحال عندما تم طُبّق ISO 9004 في الأصل (النقطة $B(t_1)$). ومن ناحية أخرى، من المرجح أن يتوسع الفائز بالجائزة بشكل أكبر في معايير الجودة (على سبيل المثال مع الاستدامة البيئية ومتطلبات المساءلة الاجتماعية للشركات) ومن خلال الابتكار ومداخل الاختراق والتعلم بحيث تحقق مستوى أداء أعلى بكثير (مثل النقطة $C(t_1)$).

3-3-2. الإصدار الجديد ل ISO9004:2018

في نيسان من عام 2018، نُشرت النسخة المعدلة من ISO 9004: 2018، وقد تم صُمِّمَ ISO 9004 في الأصل في عام 1994 كمبدأ توجيهي لتطبيق ISO 9001 . وفي عام 2000 وُسِّعت المتطلبات: إذ طُور المعيار مع ISO 9001 كزوج متسق. احتوت المتطلبات على متطلبات إضافية - وللمرة الأولى - تعليمات للتقييم الذاتي. ومع ذلك، تم تضمين ISO 9001 كونه الجسم الرئيسي للمعيار¹²⁷.

في عام 2009، رُفِع الترابط مع ISO 9001 - وطُور إصدار 2009 بوصفه معياراً مستقلاً لتوجيه المنظمة نحو أداء محسّن وله وظيفة ربط بنماذج التميز في الأعمال (جائزة Malcom Baldrige، نموذج EFQM وما إلى ذلك). وتوفر النسخة الحالية إرشادات لتحقيق نجاح أعمال مستدام يتساوى مع مفهوم "جودة المنظمة Quality of an organization". وحتى لو كان هذا مجرد "تغيير طفيف" في العنوان - فإنه لا يزال يرسل رسالة واضحة بأن جودة المنظمة تعادل قدرتها على تحقيق النجاح المستدام.

ولا يؤخذ النجاح المستمر في بيئة معقدة ودائمة التغير على أنه أمر مسلم به. فعلى سبيل المثال، تدل توقعات استمرارية الشركة لعام 2018 أنه بحلول عام 2027، سُنْدرج المؤسسات الممثلة في Standard & Poor's 500 في هذا المؤشر لمدة 12 عاماً في المتوسط. ويتضمن معيار S&P 500 أسهم أكبر الشركات برأسمال سوقي يزيد عن ستة مليارات دولار. وتعد التقنيات الجديدة والصدمات الاقتصادية والمنافسون المزعجون وعدم القدرة على تحديد التحديات المستقبلية ومعالجتها أسباباً رئيسية للاستدامة المشروطة. ومن الواضح أن هناك حاجة للإرشاد لتحقيق "نجاح مستدام". ومع ذلك، فإن ISO

¹²⁷ . ISO 9004 (2000): Quality management systems —Guidelines for performance improvements, (2nd ed.), International Standard, Geneva.

2018: 9004 لا ينطبق فقط على المؤسسات الكبيرة، ولكن في أي منظمة بغض النظر عن نوعها وحجمها¹²⁸.

وتم أُجريت مراجعة للمعيار من قبل ISO TC 176 SC2 Quality Systems WG 25 بعد الاقتراح الناجح في مايو 2015، بناءً على "مواصفات التصميم لمراجعة ISO 9004" في سبتمبر 2015. وقبل قرار المراجعة أُجريت دراسة كشفت أن الدعاية للمعيار والوعي بالمزايا المحتملة لـ ISO 9004: 2009 (كما هو الحال مع الإصدار السابق) محدودة للغاية.

واستناداً إلى نتائج الاستطلاعات التي بدأتها ISO TC 176 التي حددت ماذا يجب أن يفعل المستخدمون بالنسخة المعدلة من ISO 9004 ؟ إذ يجب كتابة المعيار بلغة واضحة وبصيغة سهلة الاستخدام، مع مراعاة المتطلبات المتغيرة للمنظمات لتحقيق النجاح المستدام. علاوة على ذلك، يجب التركيز على احتياجات الأطراف المهمة وتوقعاتها بحيث تكتسب المنظمة مزايا تنافسية. ويجب أن تساعد ISO 9004 في تحسين نظام إدارة المنظمة، وضمان اتساق رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وثقافتها والنظر في إدارة المخاطر والفرص. إضافة إلى ذلك، يجب دمج الابتكارات والمفاهيم والمصطلحات والتعريفات الواردة في ISO 9000 و ISO 9001:2015.

ويجب أن يظل المعيار عاماً وقابلاً للتطبيق على جميع أنواع المنظمات. ويتمثل الهدف النهائي لمعيار ISO 9004: 2018 المنقح في توفير دليل يساعد على تحقيق نجاح تجاري مستدام مع الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية.

¹²⁸ . Votsmeier, Thomas (2018): The new ISO 9004:2018, Quality Austria

لقد أسفرت المراجعة عن إصدار جديد ناجح من ISO 9004 ، والذي تم فصله عن ISO 9001 بحيث يوفر دراسة شاملة وكاملة لإدارة الأعمال الناجحة. لذلك يعد المعيار مناسباً تماماً كدليل للمديرين. ومع ذلك، فإن المعيار يخدم أيضاً غرضاً ثانياً، إذ صيغت معظم متطلبات ISO 9001 بطريقة موجزة وركزت بصورة واضحة بصورة واضحة على "جودة المنتجات والخدمات". وعند تنفيذ هذه المتطلبات، لا تزال بعض الأسئلة تُطرح: "ما الفائدة منها" و "ما هي الفوائد التي تعود على شركتنا؟"

وتستخدم ISO 9004 لغة مماثلة وتدمج موضوعات ISO 9001 في سياق النجاح المستمر. ومن ثم، حقق المعيار هدفاً لم يكن مقصوداً عند تطوير المعيار لأول مرة كونه يوفر الآن إرشادات ممتازة حول كيفية إدارة متطلبات ISO 9001 وإكمالها، حتى تتمكن المنظمات من تحقيق نجاح مستدام.

وتُقدم المُوصَفة " التقييم الذاتي " كأداة مهمة لتقييم جميع عناصر نظام إدارة الجودة بالمنظمة والذي يشمل أساليب القيادة والاستراتيجية ونظام الإدارة والموارد والعمليات، وذلك من أجل الوصول إلى نقاط الضعف والقوة بنظام إدارة الجودة المطبق بالمنظمة، ومن ثم تحديد الفرص المتاحة للتحسين أو الابتكار أو الاثنين معاً. وتُلقي المُوصَفة الضوء على نظام إدارة الجودة بصورة أكبر من تلك المذكورة بالمُوصَفة القياسية آيزو 9001، فهي تُركّز على كيفية تحديد احتياجات العميل ومتطلباته، بل وجميع الجهات المهمة بالمنظمة، كما تُقدم إرشادات لتنفيذ التحسين الدائم المُنظَّم والفَعَّال لأداء المنظمة بالكامل. ويَجْمَع النموذج الشامل لنظام إدارة الجودة المبني على العملية بين جميع عناصر كلتا المُوصَفَتين القياسيتين آيزو 9001 وآيزو 9004¹²⁹.

¹²⁹ . ISO 9004 (2009), Managing for the Sustained Success of an Organization: a Quality Management Approach, (3rd ed.), International Standard, Geneva, p.v

2-3-4. بنية المواصفة ISO9004:2018:

يلغي الإصدار الرابع الإصدار الثالث للمواصفة الدولية (ISO 9004: 2009) ويحل محله، وقد

نُقح فنياً. وتضمنت التغييرات الرئيسية مقارنة بالإصدار السابق الآتي¹³⁰:

- التوافق مع مفاهيم ومصطلحات ISO 9000: 2015 و ISO 9001: 2015 .

- التركيز على مفهوم "جودة المنظمة".

- تركيز مفهوم "هوية المنظمة".

وفيما يأتي عرض لمتطلبات المواصفة كما هي واردة فيها:

1. مجال التطبيق Scope

2. المراجع المعيارية Normative References

3. المصطلحات والتعريفات Terms & Definitions

4. جودة المنظمة والنجاح المستدام: Quality of An Organization & Sustained Success

4-1. جودة المنظمة:

جودة المنظمة هي الدرجة التي تقي بها الخصائص المتأصلة في المنظمة باحتياجات عملائها

والجهات المهمة وتوقعاتها الأخرى من أجل تحقيق النجاح المستدام، والأمر متروك للمنظمة لتحديد ما هو

مناسب لتحقيق النجاح المستمر.

¹³⁰ . ISO9004(2018): Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success, International Standard, Geneva, P.V

ويجب أن تتجاوز المنظمة جودة منتجاتها وخدماتها واحتياجات عملائها وتوقعاتهم. ولتحقيق النجاح المستدام، يجب على المنظمة التركيز على توقع احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها وتلبيتها بقصد تعزيز رضاهم وخبراتهم الشاملة. كما يجب على المنظمة تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة لتحقيق النجاح المستمر. يجب إيلاء اهتمام خاص لمبادئ "التركيز على العميل" و "إدارة العلاقات" لتلبية الاحتياجات والتوقعات المختلفة للجهات المعنية.

ويمكن أن تكون احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها الفردية مختلفة أو متوافقة أو تتعارض مع احتياجات الجهات الأخرى المهمة وتوقعاتها، أو يمكن أن تتغير بسرعة. ويمكن أن تتخذ الوسائل التي يتم من خلالها التعبير عن احتياجات الجهات المهمة وتلبيتها مجموعة متنوعة من الأشكال، على سبيل المثال التعاون أو التفاوض أو الاستعانة بمصادر خارجية أو عن طريق إنهاء نشاط. ومن ثم، يجب على المنظمة أن تنظر في العلاقات المتبادلة بين الجهات المهمة عند معالجة احتياجاتها وتوقعاتها.

2-4. إدارة النجاح المستدام للمنظمة: Managing for the sustained success of an organization

1-2-4. تُحسن جودة المنظمة ويُحقق النجاح المستدام من خلال تلبية احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها باستمرار على المدى الطويل. ويجب أن تدعم الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى هذه الاستراتيجية طويلة المدى. ونظراً لأن سياق المنظمة سيتغير باستمرار لتحقيق النجاح المستمر، يجب على الإدارة العليا¹³¹:

¹³¹ . ISO9004(2018): Quality management, op.cite,p.2

- أ. مراقبة سياق المنظمة وتحليله وتقييمه ومراجعته بانتظام من أجل تحديد جميع الجهات المهمة وتحديد احتياجاتها وتوقعاتها وآثارها الفردية المحتملة على أداء المنظمة.
- ب. تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها وتنفيذها وإيصالها، وتعزيز ثقافة متوافقة.
- ج. تحديد المخاطر والفرص قصيرة وطويلة المدى.
- د. تحديد سياسات المنظمة واستراتيجيتها، وأهدافها وتنفيذها وإبلاغها.
- هـ. تحديد العمليات ذات الصلة وإدارتها بحيث تعمل ضمن نظام متماسك.
- و. إدارة موارد المنظمة لتمكين عملياتها من تحقيق النتائج المرجوة.
- ز. مراقبة أداء المنظمة وتحليله وتقييمه ومراجعته.
- ح. إنشاء عملية للتحسين والتعلم والابتكار من أجل دعم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في سياق المنظمة.

2-2-4. مراعاة احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها تمكن المنظمة من¹³²:

- أ. تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.
- ب. التخلص من المسؤوليات والعلاقات المتضاربة.
- ج. تنسيق الممارسات وتحسينها.
- د. خلق التناسق.
- هـ. تحسين الاتصال.
- و. تسهيل التدريب والتعلم والتنمية الشخصية.

¹³². BSI (2018): **Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success** (ISO9004-2018), P. 3

ز. تسهيل التركيز على أهم خصائص المنظمة.

ح. إدارة المخاطر والفرص المتعلقة بعلامتها التجارية أو سمعتها.

ط. اكتساب وتبادل المعرفة.

5. سياق المنظمة: Context of an organization

5-1. عام: General

فهم سياق المنظمة هو عملية تحدد العوامل التي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستدام. وهناك عوامل رئيسة يجب مراعاتها عند تحديد سياق المنظمة هي:

أ. الجهات المهمة.

ب. القضايا الخارجية.

ج. القضايا الداخلية.

5-2. الجهات المهمة ذات الصلة Reevant interested parties

وهي تلك التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر أو تدرك أنها تتأثر بقرار أو نشاط المنظمة. ويجب على المنظمة تحديد الجهات المهمة ذات الصلة، ويمكن أن تكون هذه الأطراف المهمة ذات الصلة خارجية وداخلية، بما في ذلك العملاء، ويمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستمر.

5-3. القضايا الخارجية والداخلية External and internal issues

5-3-1. القضايا الخارجية هي العوامل التي توجد خارج المنظمة والتي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستدام، مثل¹³³:

- أ. المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- ب. المتطلبات والاتفاقيات الخاصة بالقطاعات.
- ج. المنافسة.
- د. العولمة.
- هـ. العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.
- و. الابتكارات والتطورات في التكنولوجيا.
- ز. البيئة الطبيعية.

5-3-2. القضايا الداخلية هي العوامل الموجودة داخل المنظمة نفسها والتي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستمر، مثل¹³⁴:

- أ. الحجم والتعقيد.
- ب. الأنشطة والعمليات المرتبطة بها.
- ج. الإستراتيجية.
- د. نوع المنتجات والخدمات.
- هـ. الأداء.

¹³³ . BSI (2018): Quality management, op.cite, p. 3

¹³⁴ . ISO9004(2018): Quality management, op.cite,p.4

و. الموارد.

ز. مستويات الكفاءة والمعرفة التنظيمية.

ح. النضج.

ط. الابتكار.

5-3-3. عند النظر في القضايا الخارجية والداخلية، يجب على المنظمة أن تأخذ بالحسبان المعلومات ذات الصلة من الماضي، ووضعها الحالي وتوجهها الاستراتيجي. ويجب على المنظمة تحديد القضايا الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤدي إلى مخاطر على نجاحها المستمر أو فرص تعزيز نجاحها المستدام. وبناءً على تحديد هذه القضايا، يجب أن تقرر الإدارة العليا أياً من هذه المخاطر والفرص يجب معالجتها والبدء في إنشاء العمليات اللازمة وتنفيذها وصيانتها ويجب على المنظمة النظر في كيفية إنشاء وتنفيذ عملية والحفاظ عليها لرصد ومراجعة وتقييم القضايا الخارجية والداخلية، مع الأخذ بالحسبان أي عواقب يتم التصرف حيالها¹³⁵.

6. هوية المنظمة: Identity of an organization

6-1. عام General

يتم تعريف المنظمة من خلال هويتها وسياقها، ويتم تحديد هوية المنظمة من خلال خصائصه مبنية على رسالتها ورؤيتها وقيمتها وثقافتها. والرسالة والرؤية والقيم والثقافة مترابطة ويجب أن تكون العلاقة بينهما ديناميكية.

¹³⁵ . NITU, Liliana & et.al (2011): ISO 9004 and Risk Management in Practice, U.P.B. Sci. Bull., Series D, Vol. 73, Iss. 4, 2011, pp.261-272

2-6. الرسالة والرؤية والقيم والثقافة Mission, vision, values and culture

تشمل هوية المنظمة¹³⁶:

- أ. المهمة: الغرض من وجود المنظمة.
- ب. الرؤية: التطلع إلى ما تود المنظمة أن تصبح عليه.
- ج. القيم: المبادئ وأنماط التفكير التي تهدف إلى أداء دور في تشكيل ثقافة المنظمة وتحديد ما هو مهم بالنسبة للمنظمة لدعم الرسالة والرؤية.
- د. الثقافة: المعتقدات والتاريخ والأخلاق والسلوكيات والمواقف التي ترتبط بهوية المنظمة.

7. القيادة Leadership

1-7. عام General

1-1-7. يجب على الإدارة العليا، من خلال قيادتها أن:

- أ. تعزز تبني الرسالة والرؤية والقيم والثقافة بطريقة موجزة وسهلة الفهم، لتحقيق وحدة الهدف.
- ب. خلق بيئة داخلية يشارك فيها الأفراد ويلتزمون بتحقيق أهداف المنظمة.
- ج. تشجيع ودعم المديرين على المستويات المناسبة لتعزيز وحدة الهدف والحفاظ عليها والتوجيه على النحو الذي حددته الإدارة العليا.

¹³⁶ . BSI (2018): Quality management, op.cite, p. 3

7-1-2. لتحقيق النجاح المستمر، يجب على الإدارة العليا إظهار القيادة والالتزام داخل المنظمة، من خلال¹³⁷:

- أ. تحديد هوية المنظمة.
- ب. تعزيز ثقافة الثقة والنزاهة.
- ج. إنشاء العمل الجماعي والحفاظ عليه.
- د. تزويد الأفراد بالموارد الضرورية والتدريب والسلطة للعمل مع المساءلة.
- هـ. تعزيز القيم المشتركة والإنصاف والسلوك الأخلاقي بحيث يتم الحفاظ عليها على جميع مستويات المنظمة.
- و. إنشاء وصيانة هيكل تنظيمي لتعزيز القدرة التنافسية عند الاقتضاء.
- ز. تعزيز قيم المنظمة بشكل فردي وجماعي.
- ح. الإبلاغ عن النجاحات المحققة خارجياً وداخلياً، بحسب الاقتضاء.
- ط. إنشاء أساس للتواصل الفعال مع الأشخاص في المنظمة، ومناقشة القضايا التي لها تأثير عام، بما في ذلك الأثر المالي عند الاقتضاء.
- ي. دعم تنمية القيادة على جميع مستويات المنظمة.

7-2. السياسة والاستراتيجية Policy & Strategy

يجب أن تحدد الإدارة العليا نوايا المنظمة واتجاهاتها في شكل سياسة المنظمة، لمعالجة جوانب مثل الامتثال والجودة والبيئة والطاقة والتوظيف والصحة والسلامة المهنية وجودة الحياة المهنية والابتكار

¹³⁷ . ISO9004(2018): Quality management, op. cite, p.5

والأمن والخصوصية وحماية البيانات وتجربة العملاء. ويجب أن تتضمن بيانات السياسة التزامات لتلبية احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها وتعزيز التحسين.

وعند وضع الإستراتيجية، يجب على الإدارة العليا إما تطبيق نموذج معترف به ومناسب متاح في السوق، أو تصميم أو تنفيذ نموذج مخصص خاص بالمنظمة. وبمجرد الاختيار، من الضروري الحفاظ على استقرار النموذج كأساس متين ومرجع لإدارة المنظمة.

ويجب أن تعكس الاستراتيجية هوية المنظمة وسياقها ومنظورها طويل المدى. ويجب مواءمة جميع الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى وفقاً لذلك. وأن تتخذ الإدارة العليا قرارات استراتيجية بشأن العوامل التنافسية. ويجب مراجعة قرارات السياسة والاستراتيجية هذه لضمان استمرار ملاءمتها، ومعالجة أي تغييرات في الشؤون الخارجية والداخلية، وكذلك أي مخاطر وفرص جديدة. وتشكل سياسات المنظمة واستراتيجيتها الأساس لإنشاء إدارة العملية.

3-7. الأهداف Objectives

يجب أن تظهر الإدارة العليا القيادة في المنظمة من خلال تحديد أهداف المنظمة والحفاظ عليها بناءً على سياساتها واستراتيجيتها، وكذلك من خلال نشر الأهداف في الوظائف والمستويات والعمليات ذات الصلة. ويجب تحديد الأهداف على المدى القصير والطويل ويجب أن تكون مفهومة بوضوح. ويجب تحديد الأهداف كمياً إنما أمكن ذلك. وعند تحديد الأهداف، يجب على الإدارة العليا مراعاة:

أ. إلى أي مدى تهدف المنظمة إلى الاعتراف بها من قبل الجهات المهمة على النحو الآتي:

1. قائد يحترم العوامل التنافسية ويؤكد على قدرة المنظمة.

2. لها تأثير إيجابي على الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من حولها.

ب. درجة مشاركة المنظمة وأفرادها في المجتمع خارج الموضوعات ذات الصلة بالعمل المباشر (على سبيل المثال في المنظمات الوطنية والدولية، مثل الإدارة العامة والجمعيات وهيئات التقييس). وعند نشر الأهداف يجب على الإدارة العليا تشجيع المناقشات من أجل المواءمة بين الوظائف والمستويات المختلفة للمؤسسة.

4-7. التواصل Communication

يعد الاتصال الفعال للسياسات والاستراتيجيات، مع الأهداف ذات الصلة، أمراً ضرورياً لدعم النجاح المستدام للمنظمة. ويجب أن يكون هذا التواصل مفيداً وفي الوقت المناسب ومستمراً. ويجب أن يشمل الاتصال على آلية للتعليقات وأن يتضمن أحكاماً للتعامل بشكل استباقي مع التغييرات في سياق المنظمة. ويجب أن تعمل عملية الاتصال في المنظمة عمودياً وأفقياً، ويجب أن تكون مصممة وفقاً للاحتياجات المختلفة لمتلقيها. على سبيل المثال، يمكن نقل المعلومات نفسها بطريقة واحدة إلى الأشخاص داخل المنظمة وبطريقة مختلفة للأطراف المعنية.

8. إدارة العمليات Process management

1-8. عام General

تقدم المنظمات قيمة من خلال الأنشطة المتصلة ضمن شبكة من العمليات، وغالباً ما تتجاوز العمليات حدود الوظائف داخل المنظمة. ويتم تحقيق نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عندما تعمل شبكة العمليات كنظام متماسك. وتكون العمليات خاصة بمؤسسة ما، وتختلف بحسب

نوع المنظمة وحجمها ومستوى نضجها. ويجب تحديد الأنشطة داخل كل عملية وتكييفها مع حجم المنظمة وسماتها المميزة. ومن أجل تحقيق أهدافها، يجب على المنظمة التأكد من أن جميع عملياتها تدار بشكل استباقي، بما في ذلك العمليات المقدمة من الخارج لضمان أنها فعالة وكفاء.

من المهم تحسين التوازن بين الأغراض المختلفة والأهداف المحددة للعمليات، بما يتناسب مع أهداف المنظمة. ويمكن تسهيل ذلك من خلال اعتماد "منهج العملية" الذي يتضمن إنشاء العمليات والاعتماد المتبادل والقيود والموارد المشتركة¹³⁸.

2-8. تحديد العمليات: Determination of processes

2-8-1. يجب على المنظمة تحديد العمليات والتفاعلات اللازمة لتوفير المخرجات التي تلبي احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها، على أساس مستمر. يجب تحديد العمليات وتفاعلاتها وفقاً لسياسات المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها، ويجب أن تتناول مجالات مثل:

- أ. العمليات المتعلقة بالمنتجات والخدمات.
- ب. تلبية احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها.
- ج. توفير الموارد.
- د. الأنشطة الإدارية، بما في ذلك المراقبة والقياس والتحليل والمراجعة والتحسين والتعلم والابتكار.

¹³⁸ . Hoyle, David (2018): ISO9000: Quality Systems Handbook, updated for ISO9001:2015 Standard increasing the Quality of an Organizations outputs, (7th ed.), Taylor & Francis, Routledge, London & New York, P.521

8-2-2. عند تحديد عملياتها وتفاعلاتها، يجب على المنظمة النظر، بحسب الاقتضاء، في¹³⁹:

- أ. الغرض من العملية.
- ب. الأهداف التي يتعين تحقيقها ومؤشرات الأداء ذات الصلة.
- ج. المخرجات التي سيتم تقديمها.
- د. احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها وتغييراتها.
- هـ. التغيرات في العمليات والأسواق والتقنيات.
- و. تأثيرات العمليات.
- ز. المدخلات والموارد والمعلومات المطلوبة وتوفرها.
- ح. الأنشطة التي يتعين تنفيذها والطرق التي يمكن استخدامها.
- ط. قيود العملية.
- ي. المخاطر والفرص.

8-3. مسؤولية العمليات وسلطانها: Responsibility and authority for processes

يجب على المنظمة تعيين شخص أو فريق لكل عملية، (يشار إليه غالباً باسم "مالك العملية")، وذلك اعتماداً على طبيعة العملية وثقافة المنظمة، مع تحديد المسؤوليات والسلطات لتحديد العملية وصيانتها ومراقبتها وتحسينها وتفاعلها مع العمليات الأخرى التي تؤثر فيها وتلك التي لها تأثير فيها. ويجب أن

¹³⁹ . BSI (2018): Quality management, op. cite, p. 10

تضمن المنظمة الاعتراف بمسؤوليات مالكي العملية وسلطاتهم وأدوارهم في جميع أنحاء المنظمة وأن الأشخاص المرتبطين بالعمليات الفردية لديهم الكفاءات اللازمة للمهام والأنشطة ذات الصلة.

4-8. إدارة العمليات: Managing processes

1-4-8. يجب على المنظمة لإدارة عملياتها بفاعلية وكفاءة¹⁴⁰:

- أ. إدارة العمليات وتفاعلاتها، بما في ذلك العمليات المقدمة من الخارج، كنظام لتعزيز المواءمة / الترابط بين العمليات.
- ب. تصور شبكة العمليات وتسلسلها وتفاعلاتها في رسم بياني (مثل خريطة العملية والرسوم البيانية) من أجل فهم أدوار كل عملية في النظام وتأثيراتها في أداء النظام.
- ج. تحديد معايير مخرجات العمليات، وتقييم قدرة العمليات وأدائها من خلال مقارنة المخرجات بالمعايير، وتخطيط الإجراءات لتحسين العمليات عندما لا تحقق الأداء الذي يتوقعه النظام بشكل فعال.
- د. تقييم المخاطر والفرص المرتبطة بالعمليات وتنفيذ أي إجراءات ضرورية من أجل منع الأحداث غير المرغوب فيها واكتشافها وتخفيفها، بما في ذلك المخاطر مثل¹⁴¹:
 1. العوامل البشرية (مثل نقص المعرفة والمهارات وانتهاكات القواعد والأخطاء البشرية).
 2. عدم كفاية القدرة، وتدهور المعدات وتعطلها.
 3. فشل التصميم والتطوير.

¹⁴⁰ . ISO9004(2018): Quality management, op. cite, p.9

¹⁴¹ . BSI (2018): Quality management, op.cite, p. 3

4. التغييرات غير المخطط لها في المواد والخدمات الواردة.
 5. الاختلاف غير المنضبط في البيئة لتشغيل العمليات.
 6. التغييرات غير المتوقعة في احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها، بما في ذلك طلب السوق.
 - هـ. مراجعة العمليات وعلاقاتها المتبادلة على أساس منتظم واتخاذ الإجراءات المناسبة للرقابة والتحسين، للتأكد من أنها تستمر في أن تكون فعالة وتدعم النجاح المستدام للمنظمة.
- 8-4-2.** يجب أن تعمل العمليات معاً ضمن نظام إدارة متماسك. وبعض العمليات سوف تتعلق بنظام الإدارة العام وبعضها سيرتبط بالإضافة إلى ذلك بإدارة معينة الجانب، مثل¹⁴²:
- أ. جودة المنتجات والخدمات، بما في ذلك التكلفة والكمية والتسليم (مثل ISO 9001).
 - ب. الصحة والسلامة والأمن (مثل ISO 45001 ، ISO 27001 / IEC).
 - ج. البيئة والطاقة (مثل ISO 14001 ، ISO 50001).
 - د. المسؤولية الاجتماعية ومكافحة الرشوة والامتنال (مثل ISO 26000 ، ISO 37001 ، ISO 19600).
 - هـ. استمرارية الأعمال والمرونة (مثل ISO 22301 ، ISO 22316).
- 8-4-3.** لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، يجب تحسين العمليات وتفاعلاتها باستمرار وفقاً لسياسات المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها، بما في ذلك النظر في الحاجة إلى تطوير أو اكتساب تقنيات جديدة،

¹⁴² . ISO9004(2018): Quality management, op. cite, p.10

أو تطوير منتجات وخدمات جديدة أو ميزات لتحقيق قيمة مضافة. ويجب أن تحفز المنظمة الأفراد على الانخراط في أنشطة التحسين واقتراح فرص للتحسين في العمليات التي يشاركون فيها.

يجب على المنظمة أن تراجع بانتظام تحقيق الأهداف لتحسين العمليات وتفاعلاتها، والتقدم المحرز في خطط العمل، والآثار على سياسات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. ويجب أن تتخذ أي إجراءات تصحيحية ضرورية، أو غيرها من الإجراءات المناسبة، عندما تُحدّد الفجوات بين الأنشطة المخطط لها والفعلية.

4-4-8. للحفاظ على مستوى الأداء الذي حُقّق، يجب تشغيل العمليات في ظل ظروف خاضعة للرقابة، بغض النظر عن أي تغييرات مخطط لها وغير مخطط لها. ويجب على المنظمة تحديد الإجراءات (إن وجدت) اللازمة لإدارة العملية، بما في ذلك معايير مخرجات العملية وظروف التشغيل لضمان التوافق مع المعايير. وعند تطبيق الإجراءات، لضمان اتباعها من قبل الأشخاص المشاركين في تشغيل العملية، يجب على المنظمة ضمان ما يأتي¹⁴³:

أ. إنشاء نظام لتحديد المعرفة والمهارات اللازمة للعمليات وتقييم معرفة مشغلي العملية ومهاراتهم.
 ب. تحديد المخاطر في الإجراءات وتقييمها وتقليلها من خلال تحسين الإجراءات (على سبيل المثال، جعل من الصعب ارتكاب الأخطاء أو عدم السماح بالتقدم إلى العملية الآتية في حال حدوث خطأ).

ج. توفير الموارد اللازمة للأشخاص لمتابعة الإجراءات.

د. يمتلك الناس المعرفة والمهارات اللازمة لاتباع الإجراءات.

¹⁴³ . BSI (2018): Quality management, op.cite, p. 11

هـ. يفهم الناس آثار عدم اتباع الإجراءات (على سبيل المثال، باستخدام أمثلة من الأحداث غير

المرغوب فيها من ذوي الخبرة) والمديرين على المستويات المناسبة يتخذون الإجراءات الضرورية

عندما لا يتم اتباع إجراء.

و. مراعاة التعلم والتدريب والتحفيز والوقاية من الخطأ البشري.

8-4-5. يجب على المنظمة مراقبة عملياتها على أساس منتظم لاكتشاف الانحرافات، ويجب تحديد

الإجراءات المناسبة واتخاذها عند الضرورة دون تأخير. وتحدث الانحرافات بشكل أساسي عن

طريق التغييرات في المعدات والطريقة والمواد والقياس والبيئة والأشخاص لتشغيل العمليات. ويجب

على المنظمة تحديد نقاط الفحص ومؤشرات الأداء ذات الصلة التي ستكون فعالة في اكتشاف

الانحرافات.

9. إدارة الموارد: Resource management

9-1. عام General

تدعم الموارد تشغيل جميع العمليات في المنظمة وهي ضرورية لضمان الأداء الفعال والكفاءة

ونجاحها المستمر، ويجب على المنظمة تحديد الموارد اللازمة وإدارتها لتحقيق أهدافها، مع الأخذ بالحسبان

المخاطر والفرص المرتبطة وتأثيراتها المحتملة. ويجب على المنظمة تطبيق رقابة كافية على عملياتها

لتحقيق الاستخدام الفعال لمواردها، وذلك اعتماداً على طبيعة المنظمة وتعقيدها إذ سيكون لبعض الموارد

تأثيرات مختلفة على النجاح المستدام للمنظمة. وعند النظر في الأنشطة المستقبلية، يجب على المنظمة أن

تأخذ بالحسبان إمكانية وصول الموارد وملاءمتها، بما في ذلك الموارد المقدمة من الخارج. ويجب على

المنظمة بشكل متكرر تقييم استخدامها الحالي للموارد لتحديد فرص تحسين استخدامها، وتحسين العمليات، وتطبيق تقنيات جديدة لتقليل المخاطر.

2-9. الأفراد People

1-2-9. عام General

الأفراد ذوو الكفاءة والمشاركين والممكنين والمتحمسين هم مورد رئيسي، لذا يجب على المنظمة تطوير وتنفيذ عمليات لجذب والاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم الكفاءات الحالية أو المحتملة وتوفيرهم للمساهمة بشكل كامل في المنظمة. ويجب أن تتم إدارة الأفراد من خلال منهج مخطط وشفاف وأخلاقي ومسؤول اجتماعياً على جميع المستويات في جميع أنحاء المنظمة.

2-2-9. إشراك الأفراد Engagement of people

يعزز إشراك الأفراد من قدرة المنظمة على إنشاء وتقديم قيمة للأطراف المهمة. ويجب على المنظمة إنشاء عمليات والحفاظ عليها لإشراك موظفيها. كما يجب على المديرين على جميع المستويات تشجيع الناس على المشاركة في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. ولتعزيز مشاركة موظفيها، يجب على المنظمة النظر في أنشطة مثل¹⁴⁴:

أ. تطوير عملية لتبادل المعرفة.

ب. الاستفادة من كفاءة الأفراد.

ج. إنشاء نظام تأهيل للمهارات والتخطيط الوظيفي لتعزيز التنمية الشخصية.

¹⁴⁴ . BSI (2018): Quality management, op.cite, p. 12

د. المراجعة المستمرة لمستوى رضاهم والاحتياجات والتوقعات ذات الصلة.

هـ. توفير فرص التوجيه والتدريب.

و. تعزيز أنشطة تحسين الفريق.

9-2-3. تمكين الناس وتحفيزهم Empowerment and motivation of people

يُعدّ الأفراد المتمكنون والمتحمسون على جميع المستويات في جميع أنحاء المنظمة أمراً ضرورياً لتعزيز قدرة المنظمة على إنشاء القيمة وتقديمها. ويعزز التمكين دافع الأفراد لتحمل المسؤولية عن عملهم ونتائجه. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تزويد الناس بالمعلومات اللازمة والسلطة والحرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. ويجب على المديرين على جميع المستويات تحفيز الناس على فهم أهمية مسؤولياتهم وأنشطتهم فيما يتعلق بخلق قيمة للأطراف المهمة. ولتعزيز تمكين الأفراد وتحفيزهم، يجب على المديرين على جميع المستويات¹⁴⁵:

أ. تحديد أهداف واضحة (تتناسب مع أهداف المنظمة)، وتفويض السلطة والمسؤولية، وخلق بيئة عمل يتحكم فيها الأشخاص في عملهم واتخاذهم للقرارات.

ب. تقديم نظام التعرف المناسب، بناءً على تقييم إنجازات الأفراد (سواء على المستوى الفردي أو الجماعي).

ج. تقديم حوافز للأشخاص للعمل بمبادرة (سواء بشكل فردي أو جماعي)، إضافة إلى الاعتراف بالأداء الجيد ومكافأة النتائج والاحتفاء بتحقيق الأهداف.

¹⁴⁵. ISO9004(2018): Quality management, op. cite, p.12

9-2-4. كفاءة الأفراد Competence of people

يجب إنشاء عملية والحفاظ عليها لمساعدة المنظمة في تحديد كفاءة الأفراد وتطويرها وتقييمها وتحسينها على جميع المستويات. ويجب أن تتبع العملية خطوات مثل:

- أ. تحديد الكفاءات الشخصية وتحليلها التي تحتاجها المنظمة وفقاً لهويتها (مهمتها ورؤيتها وقيمتها وثقافتها) واستراتيجيتها وسياساتها وأهدافها.
- ب. تحديد الكفاءة الحالية على مستوى المجموعة وعلى المستوى الفردي، وكذلك الفجوات بين ما هو متاح وما هو مطلوب حالياً، أو قد يكون مطلوباً في المستقبل.
- ج. تنفيذ الإجراءات لتحسين الكفاءة واكتسابها، بحسب الاقتضاء.
- د. تحسين الكفاءة المكتسبة والمحافظة عليها.
- هـ. مراجعة فاعلية الإجراءات المتخذة وتقييمها للتأكد من اكتساب الكفاءة اللازمة.

9-3. المعرفة التنظيمية Organizational knowledge

9-3-1. يمكن أن تستند المعرفة التنظيمية إلى مصادر خارجية أو داخلية. ويجب على الإدارة العليا:

- أ. الاعتراف بالمعرفة كأصل فكري وإدارتها كعنصر أساسي لنجاح المنظمة المستمر.
- ب. النظر في المعرفة المطلوبة لدعم الاحتياجات قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة، بما في ذلك تخطيط التعاقب.
- ج. تقييم كيفية تحديد معرفة المنظمة والنقاطها وتحليلها واسترجاعها وصيانتها وحمايتها.

9-3-2. عند تحديد كيفية تحديد المعرفة والحفاظ عليها وحمايتها، يجب على المنظمة تطوير عمليات لمعالجة:

- أ. الدروس المستفادة من الإخفاقات ونجاح المشاريع الكاملة.
- ب. المعرفة الصريحة والضمنية الموجودة داخل المنظمة، بما في ذلك المعرفة والرؤى والخبرة لدى أفرادها.
- ج. تحديد الحاجة إلى اكتساب المعرفة من الجهات المهمة كجزء من استراتيجية المنظمة.
- د. تأكيد التوزيع الفعال للمعلومات وفهمها، طوال دورة (دورات) حياة منتجات المنظمة وخدماتها.
- هـ. إدارة المعلومات الموثقة واستخدامها.
- و. إدارة الملكية الفكرية.

9-4. التكنولوجيا Technology

يجب أن تنظر الإدارة العليا في التطورات التكنولوجية، القائمة والناشئة على حد سواء، والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في أداء المنظمة في العمليات المتعلقة بتوفير المنتجات والخدمات، والتسويق، والميزة التنافسية، والتفاعل مع الجهات المهمة. ويجب على المنظمة تنفيذ عمليات للكشف عن التطورات والابتكارات التكنولوجية من خلال مراعاة:

- أ. المستويات الحالية والاتجاهات الناشئة للتكنولوجيا، داخل المنظمة وخارجها.
- ب. الموارد المالية اللازمة لاعتماد التغييرات التكنولوجية، أو لاكتساب القدرات التكنولوجية لمنظمة أخرى، وفوائد هذه التغييرات.
- ج. المعرفة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغييرات التكنولوجية.

د. المخاطر والفرص.

هـ. بيئة السوق.

9-5. البنية التحتية وبيئة العمل Infrastructure and work environment

9-5-1. عام General

البنية التحتية وبيئة العمل هي مفتاح التشغيل الفعّال لجميع العمليات في المنظمة. يجب على المنظمة تحديد ما هو مطلوب وتنسيق كيفية تخصيص هذه الموارد وتوفيرها وقياسها أو مراقبتها وتحسينها وصيانتها وحمايتها، ويجب أن تقيم المنظمة دورياً مدى ملاءمة البنية التحتية وبيئة العمل لجميع العمليات ذات الصلة لتحقيق الأداء المطلوب وأهداف المنظمة.

9-5-2. البنية التحتية Infrastructure

عند إدارة بنيتها التحتية، يجب أن تولي المنظمة الاعتبار المناسب لعوامل مثل:

أ. الموثوقية (بما في ذلك النظر في الجاهزية والموثوقية وقابلية الصيانة ودعم الصيانة، بحسب

الاقتضاء، بما في ذلك السلامة والأمن).

ب. عناصر البنية التحتية اللازمة لتوفير العمليات والمنتجات والخدمات.

ج. الكفاءة والقدرة والاستثمار المطلوب.

د. تأثير البنية التحتية.

9-5-3. بيئة العمل Work environment

عند تحديد بيئة العمل المناسبة، يجب على المنظمة إيلاء الاعتبار المناسب لعوامل (أو مجموعة من العوامل) مثل:

أ. الخصائص الفيزيائية مثل الحرارة والرطوبة والضوء وتدفق الهواء والنظافة والضوضاء.

ب. محطات ومعدات العمل المصممة هندسياً.

ج. الجوانب النفسية.

د. تشجيع النمو الشخصي والتعلم ونقل المعرفة والعمل الجماعي.

هـ. أساليب عمل إبداعية وفرص لمشاركة أكبر، لتحقيق إمكانات الأشخاص في المنظمة.

و. قواعد الصحة والسلامة وإرشاداتها، وكذلك استخدام معدات الحماية.

ز. مكان العمل.

ح. التسهيلات للأشخاص في المنظمة.

ط. تعظيم الاستفادة من الموارد.

يجب أن تشجع بيئة عمل المنظمة الإنتاجية والإبداع والرفاهية للأفراد الذين يعملون في مبانيها أو يزورونها (مثل العملاء والمقدمين الخارجيين والشركاء). إضافةً إلى ذلك، بناءً على طبيعتها، يجب على المنظمة التحقق من أن بيئة عملها تتوافق مع المتطلبات المعمول بها وتتناول المعايير المعمول بها (مثل تلك الخاصة بإدارة الصحة والسلامة البيئية والمهنية).

9-6. الموارد المقدمة من الخارج Externally provided resources

تشتري المنظمات الموارد الموردة خارجياً من مجموعة متنوعة من مقدمي الخدمات. ونظراً لأن هذه الموارد يمكن أن تؤثر في كل من المنظمة والأطراف المهمة بها، فمن الضروري إدارة علاقاتها مع مقدمي

الخدمات والشركاء الخارجيين بشكل فعال. فالمنظمة ومقدموها الخارجيون أو شركاؤها مترابطون، ويجب أن تسعى المنظمة إلى إقامة علاقات تعزز قدراتها وقدرات مورديها أو شركائها لخلق قيمة بطريقة تعود بالفائدة على جميع المعنيين.

كما يجب النظر في الشراكة إذا كان مقدمو الخدمات الخارجيون لديهم معرفة بأن المنظمة لا تمتلكها، أو يشاركون المخاطر والفرص المرتبطة بمشاريعها (والأرباح أو الخسائر الناتجة). ويمكن أن يكون الشركاء موفرين خارجيين للعمليات أو المنتجات أو الخدمات أو المؤسسات التكنولوجية والمالية أو المنظمات الحكومية وغير الحكومية أو الجهات المهمة الأخرى. ويجب أن تأخذ إدارة مقدمي الخدمات الخارجيين في الحسبان المخاطر والفرص المرتبطة بما يأتي¹⁴⁶:

- أ. المرافق أو القدرات الداخلية.
- ب. القدرة الفنية على تلبية متطلبات المنتجات أو الخدمات.
- ج. توافر الموارد المؤهلة.
- د. نوع ومدى الضوابط اللازمة لمقدمي الخدمات الخارجيين.
- هـ. استمرارية الأعمال وجوانب سلسلة التوريد (مثل الاعتماد العالي على واحد أو عدد محدود من مقدمي الخدمات).
- و. الجوانب البيئية والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. من أجل إقامة علاقات متبادلة المنفعة وتعزيز قدرات مقدمي الخدمات والشركاء الخارجيين لإدارة الأنشطة والعمليات والأنظمة، يجب على المنظمة:

¹⁴⁶ . ISO9004(2018): Quality management, op. cite, p.15

- مشاركة رسالتها ورؤيتها (وربما قيمها وثقافتها) معهم.
- تقديم أي دعم ضروري (من حيث الموارد أو المعرفة).

7-9. الموارد الطبيعية Natural resources

يجب أن تدرك المنظمة مسؤوليتها تجاه المجتمع ويجب أن تعمل على أساس هذا الاعتراف. تشمل المسؤولية جوانب عدة، كالموارد الطبيعية والبيئة. فمن حيث إدارة الموارد، فإن الموارد الطبيعية التي تستهلكها المنظمة في توفير المنتجات والخدمات هي قضية استراتيجية تؤثر في نجاحها المستدام. ويجب أن تتناول المنظمة كيفية تحديد الموارد الأساسية والحصول عليها وصيانتها وحمايتها واستخدامها مثل المياه أو التربة أو الطاقة أو المواد الخام.

كما يجب على المنظمة معالجة الاستخدام الحالي والمستقبلي للموارد الطبيعية التي تتطلبها عملياتها، وكذلك تأثير استخدام الموارد الطبيعية المتعلقة بدورة حياة منتجاتها وخدماتها. ويجب أن يتناسب هذا أيضاً مع استراتيجيتها. وتشمل الممارسات الجيدة لإدارة الموارد الطبيعية لتحقيق النجاح المستدام ما يأتي¹⁴⁷:

- أ. معاملتها على أنها مسألة عمل إستراتيجية.
- ب. إدراك الاتجاهات والتقنيات الجديدة فيما يتعلق باستخدامها بكفاءة وتوقعات الجهات المهمة.
- ج. مراقبة توفرها وتحديد المخاطر والفرص المحتملة على استخدامها.
- د. تحديد الأسواق والمنتجات والخدمات المستقبلية وتأثير ذلك على استخدامها طوال دورة الحياة.

¹⁴⁷. ISO9004(2018): Quality management, op. cite, p.15

هـ. تنفيذ أفضل الممارسات في تطبيقها واستخداماتها الحالية.

و. تحسين الاستخدام الفعلي وتقليل التأثير المحتمل غير المرغوب فيه لاستخدامها.

10 تحليل أداء المنظمة وتقييمه Analysis and evaluation of an organization's performance

10-1. عام General

يجب على المنظمة وضع منهج منظم لجمع المعلومات المتاحة وتحليلها ومراجعتها. وبناءً على النتائج، يجب على المنظمة استخدام المعلومات لتحديث فهمها لسياقها وسياساتها واستراتيجيتها وأهدافها بحسب الحاجة، مع تعزيز أنشطة التحسين والتعلم والابتكار. ويجب أن تتضمن المعلومات المتاحة بيانات عن:

أ. أداء المنظمة.

ب. حالة الأنشطة والموارد الداخلية للمنظمة، والتي يمكن فهمها من خلال عمليات التدقيق الداخلية أو التقييم الذاتي.

ج. التغييرات في القضايا الخارجية والداخلية للمنظمة واحتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها.

10-2. مؤشرات الأداء Performance indicators

10-2-1. يجب على المنظمة تقييم تقدمها في تحقيق النتائج المخططة مقابل مهمتها ورؤيتها وسياساتها واستراتيجيتها وأهدافها، على جميع المستويات وفي جميع العمليات والوظائف ذات الصلة. ويجب استخدام

عملية القياس والتحليل لرصد هذا التقدم، ولجمع المعلومات اللازمة لتقييم الأداء وتوفيرها واتخاذ القرار الفعال. ويعد اختيار مؤشرات الأداء المناسبة وطرق المراقبة أمراً بالغ الأهمية للقياس والتحليل الفعال للمؤسسة.

10-2-2. يجب أن تكون الأساليب المستخدمة في جمع المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء عملية ومناسبة للمنظمة، مثل:

- أ. مراقبة متغيرات العملية وخصائص المنتج والخدمة وتسجيلها.
 - ب. تقييم مخاطر العمليات والمنتجات والخدمات.
 - ج. مراجعات الأداء، بما في ذلك بشأن مقدمي الخدمات والشركاء الخارجيين.
 - د. المقابلات والاستبيانات والمسوحات حول رضا الجهات المهمة.
- 10-2-3.** يجب أن تخضع العوامل التي تخضع لسيطرة المنظمة والتي تُعدّ ضرورية لنجاحها المستدام للقياس وتحديدها كمؤشرات أداء رئيسية. ويجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس:

- أ. دقيقة وموثوقة، لتمكين المنظمة من تحديد أهداف قابلة للقياس، ورصد الاتجاهات والتنبؤ بها، واتخاذ إجراءات للتحسين والابتكارات عند الضرورة.
- ب. تم اختيارها كأساس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
- ج. متتالية بشكل مناسب كمؤشرات أداء في الوظائف والمستويات ذات الصلة داخل المنظمة لدعم تحقيق أهداف المستوى الأعلى.
- د. تتناسب مع طبيعة المنظمة وحجمها ومنتجاتها وخدماتها وعملياتها وأنشطتها.
- هـ. تتفق مع استراتيجية المنظمة و أهدافها.

10-2-4. يجب على المنظمة النظر في معلومات محددة تتعلق بالمخاطر والفرص عند اختيار مؤشرات

الأداء الرئيسية. إضافةً إلى ذلك، يجب على المنظمة التأكد من أن مؤشرات الأداء الرئيسية توفر

معلومات لتنفيذ خطط العمل عندما لا يحقق الأداء الأهداف، أو لتحسين وابتكار كفاءة العملية

وفاعليتها. ويجب أن تأخذ هذه المعلومات بالحسبان عناصر مثل:

أ. احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها.

ب. أهمية المنتجات والخدمات الفردية للمنظمة.

ج. فاعلية العمليات وكفاءتها

د. الاستخدام الفعال والكفء للموارد.

هـ. الأداء المالي.

و. الامتثال للمتطلبات الخارجية المعمول بها.

10-3. تحليل الأداء Performance analysis

يجب أن يتيح تحليل أداء المؤسسة تحديد المشكلات، مثل¹⁴⁸:

أ. موارد غير كافية أو غير فعّالة داخل المنظمة.

ب. الكفاءات غير الكافية أو غير الفعّالة والمعرفة التنظيمية والسلوك غير المناسب.

ج. المخاطر والفرص التي لا يتم تناولها بشكل كافٍ من قبل أنظمة إدارة المنظمة.

د. ضعف في الأنشطة القيادية ومنها:

¹⁴⁸ . BSI (2018): Quality management, op.cite, p. 18

1. وضع السياسة والتواصل.

2. إدارة العمليات

3. إدارة الموارد

4. التحسين والتعلم والابتكار

هـ. نقاط القوة المحتملة التي قد تحتاج إلى تعزيز فيما يتعلق بأنشطة القيادة.

و. العمليات والأنشطة التي تظهر الأداء المتميز والتي يمكن استخدامها كنموذج لتحسين العمليات

الأخرى.

ويجب أن يكون لدى المنظمة إطار عمل واضح لإظهار العلاقات المتبادلة بين أنشطتها القيادية

وتأثيراتها في أداء المنظمة. وهذا يمكن المنظمة من تحليل نقاط القوة والضعف في أنشطتها القيادية.

10-4. تقييم الأداء Performance evaluation

10-4-1. يجب تقييم أداء المنظمة من وجهة نظر احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها. وعندما يتم

العثور على انحرافات عن الاحتياجات والتوقعات، يجب تحديد العمليات وتحليلها وتفاعلاتها التي

تؤثر على أدائها.

10-4-2. يجب تقييم نتائج أداء المنظمة مقابل الأهداف القابلة للتطبيق ومعاييرها المحددة مسبقاً. وفي

حالة عدم تحقيق الأهداف، يجب التحقيق في السبب (الأسباب)، مع إجراء المراجعات المناسبة

لنشر سياسات المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها وإدارة موارد المنظمة، بحسب الضرورة. وبالمثل،

عندما يتم تجاوز الأهداف يجب تحليل ما جعل ذلك ممكناً من أجل الحفاظ على الأداء.

ويجب أن تفهم نتائج التقييم من قبل الإدارة العليا إلى جانب إعطاء الأولوية لأي فشل تم تحديده في الأداء لاتخاذ إجراءات تصحيحية، بناءً على التأثير من سياسات المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها. يجب تقييم التحسن الذي تحقق في أداء المنظمة من منظور طويل الأجل. وعندما لا تتوافق درجة التحسين مع المستوى المتوقع، يجب على المنظمة مراجعة نشر سياساتها واستراتيجيتها وأهدافها للتحسين والابتكار، بالإضافة إلى كفاءات موظفيها ومشاركتهم.

10-4-3. ينبغي مقارنة أداء المنظمة بالمعايير المعمول بها أو المتفق عليها. المقارنة المعيارية هي منهجية قياس وتحليل يمكن للمؤسسة استخدامها للبحث عن أفضل الممارسات داخل المنظمة وخارجها، بهدف تحسين أدائها وممارساتها المبتكرة. يمكن تطبيق المقارنة المعيارية على السياسات والاستراتيجيات والأهداف والعمليات وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها أو هياكل المنظمة.

10-4-4. يجب على المنظمة أن تضع على منهجية لقياس الأداء تحدد قواعد البنود وتحافظ عليها، مثل:

- أ. تعريف نطاق موضوع القياس.
- ب. عملية اختيار الشريك (الشركاء) المعياري، وكذلك أي اتصالات ضرورية وسياسات السرية.
- ج. تحديد مؤشرات الخصائص المراد مقارنتها ومنهجية جمع البيانات التي يتم استخدامها.
- د. جمع البيانات وتحليلها.
- هـ. تحديد فجوات الأداء والإشارة إلى مجالات التحسين المحتملة.
- و. إنشاء خطط التحسين المقابلة ورصدها.
- ز. إدراج الخبرة المجمعة في قاعدة المعرفة وعملية التعلم بالمنظمة.

10-4-5. يجب على المنظمة النظر في الأنواع المختلفة من ممارسات القياس، مثل:

- أ. القياس الداخلي للأنشطة والعمليات داخل المنظمة.
- ب. المقارنة المعيارية التنافسية للأداء أو العمليات مع المنافسين.
- ج. المقارنة المعيارية العامة، من خلال مقارنة الاستراتيجيات أو العمليات أو العمليات مع المنظمات غير ذات الصلة.

10-4-6. عند إنشاء عملية قياس الأداء، يجب على المنظمة أن تأخذ بالحسبان أن قياس النجاح الكامل

يعتمد على عوامل مثل:

- أ. الدعم من الإدارة العليا (إذ إنه يتضمن تبادل المعرفة المتبادلة بين المنظمة وشركائها المعياريين).
- ب. المنهجية المستخدمة لتطبيق القياس.
- ج. تقدير المنافع مقابل التكاليف.
- د. فهم خصائص الموضوع محل التحقيق، من أجل السماح بإجراء مقارنة صحيحة مع الوضع الحالي في المنظمة.
- هـ. تنفيذ الدروس المستفادة لصد أي ثغرات محددة.

10-5. التدقيق الداخلي Internal audit

تُعدّ عمليات التدقيق الداخلي أداة فعّالة لتحديد مستويات مطابقة نظام إدارة المنظمة للمعايير المختارة. فهي توفر معلومات قيمة لفهم أداء المنظمة وتحليله وتحسينه. يجب أن تقيم عمليات التدقيق الداخلي تنفيذ أنظمة الإدارة للمنظمة وفعاليتها وكفاءتها. يمكن أن يشمل ذلك التدقيق على أكثر من معيار

واحد لنظام الإدارة، إضافةً إلى معالجة المتطلبات المحددة المتعلقة بالجهات المهتمة أو المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو القضايا المحددة¹⁴⁹.

لكي تكون عمليات التدقيق الداخلي فعالة، يجب إجراء عمليات التدقيق الداخلي بطريقة متسقة، من قبل أشخاص كفاء، وفقاً لتخطيط التدقيق في المؤسسة. يجب إجراء عمليات التدقيق من قبل أشخاص غير مشاركون في النشاط الذي يتم فحصه من أجل إعطاء وجهة نظر مستقلة حول ما يتم تنفيذه.

التدقيق الداخلي هو أداة فعالة لتحديد المشاكل وحالات عدم المطابقة والمخاطر والفرص، وكذلك لرصد التقدم المحرز في حل المشكلات وحالات عدم المطابقة المحددة مسبقاً. يمكن أن يركز التدقيق الداخلي أيضاً على تحديد الممارسات الجيدة وعلى فرص التحسين¹⁵⁰. وتوفر مخرجات عمليات التدقيق الداخلي مصدراً مفيداً للمعلومات من أجل:

أ. معالجة المشاكل وحالات عدم المطابقة والمخاطر.

ب. تحديد فرص الكسب.

ج. تعزيز الممارسات الجيدة داخل المنظمة.

د. زيادة فهم التفاعلات بين العمليات.

عادةً ما تحتوي تقارير التدقيق الداخلي على معلومات حول التوافق مع المعايير المحددة وعدم المطابقة وفرص التحسين. تعد تقارير المراجعة من المدخلات الأساسية لمراجعة الإدارة. إذ يجب على

¹⁴⁹ . القزاز، إسماعيل (2010): تدقيق أنظمة الجودة ISO19011:2002، دار دجلة، ص 61

¹⁵⁰ . عباس، حيدر، خولة حمدان (2019): دور معايير الجودة الأيزو ومعايير التدقيق الدولية في الرقابة والتدقيق على جودة صناعة الغاز، مجلة

كلية مدينة العلم، المجلد 11، العدد 2، ص ص 76 - 87

الإدارة العليا إنشاء عملية لمراجعة جميع نتائج التدقيق الداخلي من أجل تحديد الاتجاهات المالية التي يمكن أن تتطلب إجراءات تصحيحية على مستوى المؤسسة وإيجاد فرص للتحسين¹⁵¹.

يجب أن تستخدم المنظمة نتائج عمليات التدقيق الأخرى، مثل عمليات تدقيق الطرف الثاني والثالث، كتعليقات للإجراءات التصحيحية. ويمكنها أيضاً استخدامها لرصد التقدم المحرز في تنفيذ الخطط المناسبة التي تهدف إلى تسهيل حل حالات عدم المطابقة، أو لتنفيذ الفرص المحددة للتحسين¹⁵².

10-6. التقييم الذاتي Self-assessment

يجب استخدام التقييم الذاتي لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكذلك أفضل الممارسات، سواء على المستوى العام أو على مستوى العمليات الفردية. يمكن أن يساعد التقييم الذاتي المنظمة على تحديد أولويات التحسينات و / أو الابتكارات وتخطيطها وتنفيذها عند الضرورة.

لا ينبغي تقييم عناصر نظام الإدارة بشكل مستقل نظراً لأن العمليات مترابطة، ويسمح ذلك بتقييم العلاقات بين العناصر وتأثيراتها في رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها وثقافتها. ونتائج دعم التقييم الذاتي:

أ. تحسين الأداء العام للمنظمة.

ب. التقدم نحو تحقيق النجاح المستدام للمنظمة والحفاظ عليه.

ج. الابتكار في عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وهيكل المنظمة عند الاقتضاء.

د. الاعتراف بأفضل الممارسات.

¹⁵¹ . Taormina, Tom (2000): **Successful Internal Auditing to ISO 9000**, Prentice- Hall, Inc., N.J.,P.4

¹⁵² . ISO 19011 (2018): Guidelines for auditing management systems, **International Standard**, Geneva.

هـ. تحديد المزيد من فرص التحسين.

ويجب إرسال نتائج التقييم الذاتي إلى الأشخاص المعنيين داخل المنظمة، من أجل استخدامها لتبادل الفهم حول المنظمة واتجاهها المستقبلي.

10-7. المراجعات Reviews

يجب إجراء مراجعات قياس الأداء، والقياس المعياري، والتحليل والتقييمات، والتدقيق الداخلي والتقييم الذاتي من خلال المستويات والوظائف المناسبة للمنظمة، وكذلك من قبل الإدارة العليا. كما يجب إجراء المراجعات على فترات مخططة ودورية لتمكين تحديد الاتجاهات ولتقييم تقدم المنظمة نحو تحقيق سياساتها واستراتيجيتها وأهدافها. يجب أن تتناول أيضاً تقييم أنشطة التحسين والتعلم والابتكار التي أُجريت سابقاً بما في ذلك جوانب القدرة على التكيف والمرونة والاستجابة فيما يتعلق برسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها وثقافتها. يجب استخدام المراجعات من قبل المنظمة لفهم احتياجات تكييف سياساتها واستراتيجيتها وأهدافها، كما يجب استخدامها لتحديد فرص التحسين والتعلم والابتكار للأنشطة الإدارية للمنظمة، ويجب أن تمكن المراجعات من اتخاذ القرارات المسندة بالأدلة واتخاذ الإجراءات لتحقيق النتائج المرجوة¹⁵³.

11. التحسين والتعلم والابتكار Improvement, learning and innovation

11-1. عام General

¹⁵³ . Kymal, Chad & et.al (2015): **Integrated Management Systems: QMS, EMS, OHSMS, FSMS including Aerospace, Service, Semi Conducts/Electronics, Automotive, and Food**, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, P.61

التحسين والتعلم والابتكار هي جوانب مترابطة وهي الجوانب الرئيسية التي تُسهم في النجاح المستدام للمؤسسة¹⁵⁴. يقومون بإنشاء مدخلات في المنتجات والخدمات والعمليات وأنظمة الإدارة، ويساهمون في تحقيق النتائج المرجوة. ستشهد المنظمة تغييراً مستمراً في قضاياها الخارجية والداخلية وفي احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها. يدعم التحسين والتعلم والابتكار قدرة المنظمة على الاستجابة لهذه التغييرات بطريقة تمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها، فضلاً عن دعم تحقيقها للنجاح المستمر.

11-2. التحسين

التحسين هو نشاط لتحسين الأداء. يمكن أن يرتبط الأداء بمنتج أو خدمة، أو بعملية. يمكن أن يساعد تحسين أداء المنتج أو الخدمة أو نظام الإدارة المنظمة على توقع وتلبية احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة وكذلك زيادة الكفاءة الاقتصادية. يمكن أن يؤدي تحسين العمليات إلى زيادة الفاعلية والكفاءة، وهذا ما يؤدي إلى فوائد مثل توفير التكلفة والوقت والطاقة وتقليل النفايات؛ وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تلبية احتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها بشكل أكثر فاعلية.

ويمكن أن تتراوح أنشطة التحسين من التحسينات المستمرة ذات الخطوات الصغيرة إلى التحسينات المهمة للمؤسسة بأكملها. يجب أن تحدد المنظمة أهدافاً لتحسين منتجاتها أو خدماتها وعملياتها وهيكلها ونظام إدارتها، باستخدام نتائج تحليل وتقييم أدائها وتقييمه. ويجب أن تتبع عمليات التحسين نهجاً منظماً.

¹⁵⁴. شعبان، إياد (2009): إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران، عمان، ط1،

يجب تطبيق المنهجية بشكل متسق على جميع العمليات. يجب أن تضمن المنظمة أن التحسين سيصبح جزءاً من ثقافة المنظمة من خلال¹⁵⁵:

- أ) تمكين الناس من المشاركة والمساهمة في الإنجاز الكامل لمبادرات التحسين.
- ب) توفير الموارد اللازمة لتحقيق التحسينات.
- ج) إنشاء أنظمة التعرف إلى التحسينات.
- د) إنشاء أنظمة التعرف إلى تحسين فاعلية وكفاءة عملية التحسين.
- هـ) إشراك الإدارة العليا في أنشطة التحسين.

11-3. التعلم Learning

11-3-1. يجب على المنظمة تشجيع التحسين والابتكار من خلال التعلم. ويمكن اشتقاق مدخلات التعلم من العديد من المصادر، بما في ذلك الخبرة، وتحليل المعلومات، ونتائج التحسينات والابتكارات. كما يجب اعتماد نهج التعلم من قبل المنظمة ككل، وكذلك على المستوى الذي يدمج قدرات الأفراد مع قدرات المنظمة¹⁵⁶.

11-3-2. التعلم كمنظمة ينطوي على النظر في:

أ) جمع المعلومات المتعلقة بمختلف القضايا الخارجية والداخلية والجهات المهمة، بما في ذلك قصص النجاح والإخفاقات.

¹⁵⁵ . ISO9004(2018): Quality management, op. cite, p.21

¹⁵⁶ . خليفة، أمجد (2009): منهج إدارة الجودة لتحقيق النجاح المستدام للمنشأة، ط3، ص 31

ب) البصيرة من خلال التحليل المتعمق للمعلومات التي جُمعت. يتم تحقيق التعلم الذي يدمج قدرات الأفراد مع قدرات المنظمة من خلال الجمع بين المعرفة وأنماط التفكير وأنماط سلوك الأشخاص مع قيم المنظمة.

يمكن أن تكون المعرفة صريحة أو ضمنية، كما يمكن أن تنشأ من داخل المنظمة أو خارجها. يجب إدارتها وصيانتها كأصل للمنظمة. يجب على المنظمة مراقبة معرفتها التنظيمية وتحديد الحاجة إلى اكتساب المعرفة أو مشاركتها بشكل أكثر فاعلية في جميع أنحاء المنظمة.

11-3-3. من أجل تعزيز منظمة تعليمية، يجب مراعاة العوامل الآتية:

- أ. ثقافة المنظمة، بما يتناسب مع مهمتها ورؤيتها والقيم.
 - ب. الإدارة العليا تدعم المبادرات في التعلم، من خلال إظهار قيادتها ومن خلال سلوكها.
 - ج. تحفيز الشبكات والاتصال والتفاعل وتبادل المعرفة داخل المنظمة وخارجها.
 - د. الحفاظ على أنظمة التعلم وتبادل المعرفة.
 - هـ. الاعتراف بتحسين كفاءة الأفراد ودعمها ومكافأتها من خلال عمليات التعلم وتبادل المعرفة.
 - و. تقدير الإبداع ودعم تنوع آراء مختلف الأشخاص في المنظمة.
- يمكن أن يؤدي الوصول السريع إلى المعرفة التنظيمية واستخدامها إلى تعزيز قدرة المنظمة على إدارة نجاحها المستمر والحفاظ عليه.

11-4. الابتكار Innovation

11-4-1. عام General

يجب أن يؤدي الابتكار إلى تحسين في المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أو المتغيرة وفي وضع السوق، أو الأداء، وها ما يتيح إعادة توزيع القيمة أو تحقيق هذه القيمة. وإن التغييرات في شؤون المنظمة الخارجية والداخلية واحتياجات المهتمين وتوقعاتهم قد تتطلب أطراف الابتكار. ولدعم الابتكار وتعزيزه يجب على المنظمة:

(أ) تحديد الاحتياجات الخاصة للابتكار وتشجيع التفكير الإبداعي بصورة عامة.

(ب) إنشاء وصيانة العمليات التي تسمح بالابتكار الفعال.

(ج) توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأفكار المبتكرة.

11-4-2. التطبيق Application

يمكن تطبيق الابتكار على جميع مستويات المنظمة، من خلال التغييرات في:

(أ) التكنولوجيا أو المنتجات أو الخدمات (أي الابتكارات التي لا تستجيب فقط للاحتياجات المتغيرة وتوقعات الأطراف المهمة، ولكن أيضاً توقع التغييرات المحتملة في المنظمة وفي دورات حياة منتجاتها وخدماتها).

(ب) العمليات (أي الابتكار في أساليب الإنتاج وتقديم الخدمات، أو الابتكار لتحسين استقرار العملية وتقليل التباين).

(ج) المنظمة (أي الابتكار في دستور المنظمة وهياكلها).

(د) نظام إدارة المنظمة (أي لضمان الحفاظ على الميزة التنافسية ويُستفاد من الفرص الجديدة، عندما تكون هناك تغييرات ناشئة في سياق المنظمة).

هـ) نموذج عمل المنظمة (أي الابتكار في الاستجابة لتوزيع القيمة على العملاء أو تغيير وضع السوق وفقاً لاحتياجات الجهات المهمة وتوقعاتها).

11-4-3. التوقيت والمخاطر Timing and risk

يجب على المنظمة تقييم المخاطر والفرص المتعلقة بخططها لأنشطة الابتكار. يجب أن تأخذ بالحسبان التأثير المحتمل في إدارة التغييرات وإعداد خطط عمل للتخفيف من تلك المخاطر (بما في ذلك خطط الطوارئ)، عند الضرورة. ويجب أن يتناسب توقيت إدخال الابتكار مع تقييم المخاطر المرتبطة بالقيام بهذا الابتكار. يجب أن يكون التوقيت عادة عبارة عن توازن بين الإلحاح المطلوب والموارد التي يتم توفيرها لتطويره. ويجب على المنظمة المراجعة والتحسين والابتكار بناءً على نتائج تقييم أدائها. ويجب أن تستخدم المنظمة عملية تتناسب مع اتجاهها الاستراتيجي لتخطيط مبادرات الابتكار وتحديد أولوياتها، ومراجعة نتائج الابتكار من أجل تجربة التعلم وزيادة المعرفة التنظيمية.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

Practical framework of the study

3-1 تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية للدراسة الميدانية وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة فاعلية نظام إدارة الجودة في الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 باستخدام المواصفة ISO 9004:2018، وذلك عن طريق الإجراءات التي سوف تتبع بدءاً بأسلوب البحث ومنهجه، ومجتمع البحث وعينته ومن ثم الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات التي جمعت، والإجابة عن تساؤلات البحث، وفي النهاية النتائج والتوصيات التي توصل إليها.

3-2 أسلوب البحث

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الاستنتاجي، ويقوم هذا الأسلوب على مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث، وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة. أي أنّ الدراسة سوف تتجه من العام إلى الخاص، وذلك بتبني مفاهيم نظرية عامة واخضاعها للتطبيق على مجال محدد، وسيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث من خلال منهج تحليلي قائم على جمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

3-3 مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في قطاع الصناعات الدوائية العاملة في سورية، أما عينة البحث فهي عينة ميسرة عبارة عن دراسة ميدانية في مجموعة من شركات الأدوية الخاصة السورية الحاصلة على شهادة نظام إدارة الجودة ISO9001-2015

ولأن طبيعة البحث تتطلب دراسة ميدانية والحصول على معلومات من الشركة عن أداء كافة العمليات ضمن هذه الشركات وعند هذه المرحلة بدأت رحلة البحث عن الشركات المطبقة لنظم إدارة الجودة

وشمل العديد من الشركات السورية ضمن قطاع الدوائي في دمشق وتم الحصول على موافقة ثلاث شركات وهي شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية وشركة مسعود فارما للصناعات الدوائية و شركة مسعود للمحاليل الطبية وتم تنفيذ الدراسة في هذه الشركات.

3-4 خيارات البحث وأسلوب تحليل البيانات

3-4-1 أدوات جمع البيانات:

أنشئ الإطار النظري للبحث من خلال المصادر الثانوية لجمع البيانات وهي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والنشرات والمقالات.
- الأبحاث المنشورة وغير المنشورة.
- سجلات ووثائق نظام إدارة الجودة في الشركات.
- النشرات والتقارير الصادرة عن هيئة المواصفات والمقاييس في سورية.

ومن ثم نُفذت الدراسة الميدانية من أجل توفير البيانات من المصادر الأولية، والتي يمكن من خلالها

التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث والإجابة على تساؤلاته ، وذلك عن طريق:

- استخدام قائمة التحقق المرفقة مع المواصفة ISO 9004:2018 والتي تقيم فاعلية نظام إدارة الجودة

من خلال سبعة أبعاد رئيسية (سياق المنظمة، هوية المنظمة، القيادة، العمليات، إدارة الموارد، تحليل

أداء المنظمة وتقييمه، التحسين والتعلم والابتكار) وفق خمسة مستويات نضج، ولكن عُدلت صياغة

بعض الفقرات لتناسب مع واقع ثقافة الجودة في سورية.

- عمل تحليل فجوة وفق قائمة التحقق المرفقة مع المواصفة ISO 9004:2018 بين الواقع الموجود وبين

مستوى الأداء الأفضل في العينة المدروسة من خلال الرسم البياني ومقارنة الأبعاد السبعة من حيث

درجة تطبيق معيار الجودة ISO 9004:2018 في كل شركة من الشركات المدروسة، وكذلك مقارنة الشركات الثلاث في عينة الدراسة بحسب درجة تطبيق كل بعد من الأبعاد السبعة

- أجريت المقابلات على شكل مراجعة لتتناسب مع الأسئلة الموجودة في قائمة التحقق المرفقة.

3-4-2 أدوات تحليل البيانات

اعتمد على قائمة التحقق المرفقة في الموصفة ISO 9004:2018 والتي تقيم فاعلية نظام إدارة الجودة وفق خمسة مستويات، ومن ثم على المنهجية الكمية في تحليل بيانات قائمة التحقق، وعلى المنهجية النوعية في إجراء بعض المقابلات الشخصية المهيكلة لتدعيم نتائج الدراسة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة لتوصيف البيانات الأولية وتحليلها، وكذلك لاختبار الفرضيات وإظهار النتائج.

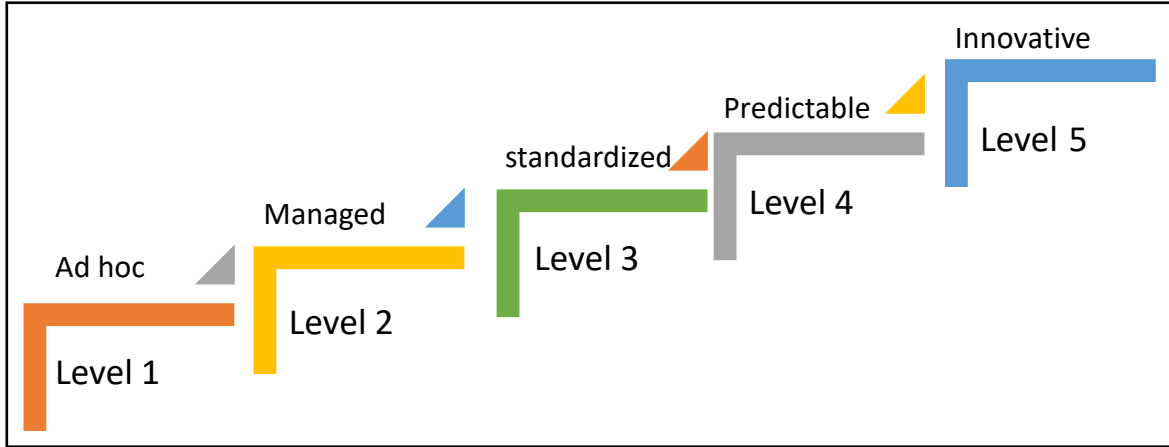
3-4-3 مقياس النضج:

يُعرف نضج العملية بأنه: "درجة التحديد الواضح والإدارة والقياس والرقابة والفاعلية للعملية"¹⁵⁷. والحقيقة المعروفة أننا لا نستطيع التحسين ما لم نقيس، لذا اقترح تحويل جميع العبارات الذاتية إلى بيانات موضوعية من خلال تطوير بعض وسائل القياس. ففي أنظمة إدارة الجودة، أعطيت أهمية قصوى لقياس النتائج. ووجب أن تكون جميع الأهداف قابلة للقياس، إذ تصر المعايير على التحسين المستمر في جميع الأماكن أيضاً. ويمكن إظهار التحسين المستمر فقط عندما تكون لدينا أدلة موضوعية ووسائل للقياس¹⁵⁸.

¹⁵⁷ . KALINOWSKI, T. BARTOSZ (2016): Analysis of business process maturity and organisational performance relations, **Management**, Vol. 20, No. 2, pp.87-101

¹⁵⁸ . Bürgy, Pascal (2016): **Measure Process Maturity for Quality Management Systems, COBIT 5 PAM for ISO 9001:2015 Maturity Measurement**, Master Thesis in MSc Business Information Systems, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland, // MSc Business Information Systems // 5. Semester PT. // Prof. Dr. Petra Maria Aspiron // V1.0 – 21. January 2016

وعموماً هناك خمسة مستويات من نضج نظام إدارة الجودة إذ يُعد كل مستوى هو الأساس في التحسين المستمر للعملية¹⁵⁹. ويوضح الشكل (1-3) مستويات النضج الخمسة التي يُجرى التقييم على أساسها بالنسبة للعديد من عناصر نظام إدارة الجودة، وللمنظمة الحرية في تعديل هذه المستويات لتناسب وضعها.



الشكل (1-3) مستويات النضج الخمسة

تستخدم أداة التقييم الذاتي هذه خمسة مستويات للنضج، والتي يمكن توسيعها لتشمل مستويات إضافية أو تخصيصها بحسب الحاجة. ويعطي الجدول (1-3) إطاراً عاماً لتحديد كيفية ارتباط معايير الأداء بمستويات النضج، إذ يجب على المنظمة مراجعة أدائها مقابل المعايير المحددة، وتحديد مستويات النضج الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها والمخاطر ذات الصلة وفرص التحسين.

يمكن للمعايير المعطاة للمستويات الأعلى أن تساعد المنظمة على فهم القضايا التي تحتاج إلى النظر فيها وتحديد التحسينات اللازمة للوصول إلى مستويات أعلى من النضج.

ويوضح الجدول (1-3) نموذج عام لعناصر التقييم الذاتي والمعايير المتعلقة بمستويات النضج¹⁶⁰.

¹⁵⁹ . Komadinić V., Majstorović V., Integration of management system – key issues, International Working Conference „Total Quality Management – Advanced and Intelligent Approaches“, Proceedings, pp 175-181, ISBN 978-86-7083-858-1, Belgrade, 2015.

¹⁶⁰ . ISO9004(2018): Quality management, op. cite, p.24

مستوى النضج نحو النجاح المستدام					
العنصر الرئيسي	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
العنصر الأول	المعيار الأول المستوى الأساسي				المعيار الأول الممارسة الأفضل
العنصر الثاني	المعيار الثاني المستوى الأساسي				المعيار الثاني الممارسة الأفضل
العنصر الثالث	المعيار الثالث المستوى الأساسي				المعيار الثالث الممارسة الأفضل

الجدول (3-1) نموذج عام لعناصر التقييم الذاتي والمعايير المتعلقة بمستويات النضج

وفيما يأتي شرحاً لمستويات النضج:

مستوى النضج الأول: (1) Maturity Level

يُوصف هذا المستوى من النضج على أساس المواصفة الدولية ISO9004-2018 على النحو الآتي: تركز الإدارة على المنتجات وبعض المستخدمين الذين لديهم ردود فعل "مخصصة" على التغييرات والمشاكل والفرص وفق منهج تفاعلي يستند إلى تعليمات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، وتدرك إدارة الموارد أيضاً الوضع "الأساسي Ad-Hoc". إلى جانب وجود نهج غير منهجي لتنظيم الأنشطة، فهناك أنشطة (مستخدمة) فقط في بعض إجراءات التشغيل الأساسية أو المبادئ التوجيهية، وفي هذا المستوى يتم تحقيق النتائج عن طريق الصدفة. كما تستند أولويات التحسين على الأخطاء أو الشكاوى أو المعايير المالية، ويحدث التعلم عشوائياً وعلى المستوى الفردي.

ويُوصف هذا المستوى، بناءً على معيار ISO10014 كما يأتي: لا يوجد تطبيق عملي لنظام إدارة الجودة (لم يتم اكتشافه)، ففي مجمله لا يحدث شيء، ولا يوجد دليل على تنفيذ نظام إدارة الجودة، والافتقار إلى نهج منظم واضح ولم يُحدد أهدافاً واقعية، ولا يوجد قياس وتحليل، والنتائج سيئة وغير متوقعة. وتكون

متطلبات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة محددة بشكل غير كاف، وربما توجد بعض الأفكار الجيدة لكنها لم تتجاوز مرحلة التفكير¹⁶¹.

مستوى النضج الثاني: (2) Maturity Level (2)

يُوصف هذا المستوى من النضج على أساس المواصفة الدولية ISO9004-2018 على النحو الآتي: تركز الإدارة على العملاء ومتطلبات القوانين واللوائح، مع بعض الاستجابات الهيكلية للمشاكل (المخاطر) والفرص. ويكون النهج في هذا المستوى هو رد الفعل ويستند إلى اتخاذ القرار من قبل المديرين على مستويات مختلفة. ويعتمد صنع القرار على احتياجات وتوقعات المستخدمين. وتكون إدارة الموارد ذات ممارسة فعّالة، ويتم تنظيم الأنشطة بحسب الوظيفة، ويكون هناك نظام إدارة جودة أساسي. ويتم تحقيق بعض النتائج المتوقعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية بطريقة منهجية، إلى جانب مراقبة رضا المستخدم وتنفيذ العمليات الرئيسية وأداء الموردين. وتستند أولويات التحسين إلى بيانات رضا العملاء أو الإجراءات التصحيحية والوقائية. ويكون هناك أيضاً تعلم منهجي قائم على نجاحات المنظمة وإخفاقاتها¹⁶².

يُوصف هذا المستوى، بناءً على معيار ISO10014 كما يأتي: يمكن رؤية التطبيق العملي في مناطق معينة، ويكون هناك دليل على التنفيذ. وهنا النهج تفاعلي خصوصاً في أثناء حل المشكلات (التدابير التصحيحية). ويكون هناك أدلة محدودة على الإجراءات التصحيحية (التدابير)، ومعلومات محدودة حول فهم الحاجة إلى التحسين المستمر. ويتم تحقيق أهداف معينة لنظام إدارة الجودة، وتتحقق بعض النتائج الجيدة، ويُعترف بشكل منطقي بالمتطلبات ورضا العملاء، إلى جانب إحراز تقدم طفيف في تحديد رضا الجهات المهمة الأخرى. ويتم تحديد نهج العملية إلى حد ما، ولكن هناك القليل من الأدلة على القيام بشيء مفيد. وتؤدي المراجعات والتقييمات الدورية إلى بعض التحسينات والتعزيزات¹⁶³.

مستوى النضج الثالث: (3) Maturity Level (3)

¹⁶¹ . ISO 10014:(2006): Quality management - Guidelines for realizing financial and economic benefits, international Standard, Geneva, 1-7-2006

¹⁶² . Singapore Standards Council (2018): Quality management – Quality of an organisation – Guidance to achieve sustained success, Singapore Standard, ISO 9004:2018, IDT (ICS 03.120.10; 03.100.70)

¹⁶³ . ISO 10014:2006 Quality management - Guidelines for realizing financial and economic benefits, international Standard, Geneva, 1-7-2006

يُوصف هذا المستوى من النضج على أساس المواصفة الدولية ISO9004-2018 على النحو الآتي:

تركز الإدارة على الموظفين وبعض أصحاب المصلحة، وتُحدد وتُنفذ عمليات الاستجابة للمشاكل (المخاطر) والفرص. وهنا يكون النهج استباقياً، وتُفوض سلطات صنع القرار، إذ يعتمد صنع القرار على الاستراتيجيات المتعلقة باحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. وتدار الموارد بكفاءة، وتُنفذ الأنشطة على أساس نظام الإدارة المتكامل القائم على نهج العملية الذي يتسم بالفاعلية والكفاءة، وهذا ما يسمح بالمرونة. ويتم تحقيق النتائج المتوقعة، خاصة لأصحاب المصلحة المحددين، ويكون هناك استخدام ثابت للرصد والقياس والتحسين، ويتم اتباع رضا أصحاب المصلحة والأفراد في المنظمة. وتستند أولويات التحسين إلى احتياجات وتوقعات بعض أصحاب المصلحة والموردين وأفراد المنظمة. وهنا تكون المنظمة قد نفذت عملية منهجية للتعلم المتبادل¹⁶⁴.

يُوصف هذا المستوى بناءً على معيار ISO10014 كما يأتي: يوجد تطبيق عملي لنظام إدارة الجودة، ولكن ليس في معظم المجالات. ويكون دليل التحسن واضحاً، ونهج العملية واضحاً فهو أكثر استباقية من رد الفعل. وهنا تُحدد الأسباب الرئيسية لعدم الامتثال لبعض التدابير التصحيحية الجيدة والنهج المنتظم للتحسين، وتتوفر معلومات حول الأهداف وقياس الأداء مقابل تلك الأهداف، ويمكن ملاحظة بعض اتجاهات التحسين الجيدة. ويُعترف بصورة عامة باحتياجات ورضا أصحاب المصلحة. وهناك أدلة على نجاح معتدل في بعض المجالات، مع بعض المراجعات المستهدفة والإجراءات المتخذة، إلى جانب وجود أدلة متفرقة على تحسن واضح على الرغم من أنه لا تزال هناك العديد من المشاكل التي لم يتم التعامل معها بصورة كاملة.

مستوى النضج الرابع: (4) Maturity Level

يُوصف هذا المستوى من النضج على أساس المواصفة الدولية ISO9004-2018 على النحو الآتي:

تركز الإدارة على موازنة احتياجات الأطراف المهمة المحددة، ويتم التأكيد على التحسين المستمر كجزء

¹⁶⁴ . Komadinić, Velimir R. & Vidosav D. Majstorović (2017): Maturity Model for Integrated Management System, November 2017, International Journal Advanced Quality 45(3):47, DOI:10.25137/IJAQ.n3.v45.p47-50

من تركيز المنظمة. ويكون النهج هنا استباقياً، مع وجود نسبة عالية من الأشخاص من المنظمة في صنع القرار. ويعتمد صنع القرار على تنفيذ الاستراتيجية للاحتياجات والعمليات التشغيلية، وتحقيق إدارة الموارد بشكل فعال بطريقة تأخذ بالحسبان النقص الفردي. ويتسم نظام إدارة الجودة بالفاعلية والكفاءة، مع أداء جيد بين الأشخاص بين أنظمتهم الفرعية وعملياتهم، ويدعم المرونة والتحسين. وتشمل العمليات احتياجات أصحاب المصلحة المحددين (المعترف بهم)، ويكون هناك نتائج متسقة وإيجابية ومتوقعة مع اتجاهات مستدامة. ويُجرى التحسين والابتكار بشكل منهجي، وتتوافق مؤشرات الأداء الرئيسية مع استراتيجية المنظمة وتستخدم للمتابعة والتقييم، وتستند أولويات التحسين إلى الاتجاهات والمداخلات من أصحاب المصلحة الآخرين، وكذلك تحليل التغيرات الاجتماعية، والتغيرات المتعلقة بالبيئة والتغيرات الاقتصادية، وتوجد ثقافة التعلم والتعلم المتبادل في المنظمة، والتي تستخدم للتحسين المستمر¹⁶⁵.

يُوصف هذا المستوى من النضج على أساس المواصفة الدولية ISO9004-2018 على النحو الآتي: الممارسة نموذجية للغاية مع استثناءات قليلة فقط، ويترسخ نهج العمليات المترابطة في النظام، وتكون عملية التحسين المستمر جزءاً لا يتجزأ من المنظمة ومع الموردين الرئيسيين (مقدمي الخدمات)، ويكون هناك اتساق في النتائج الإيجابية واتجاهات التحسين المستدامة، إلى جانب وجود دليل واضح على أن الأهداف معترف بها ومحقة جيداً. ويُعترف برضا الجهات المهمة بصورة عامة. ويتم العمل بشكل استباقي إنما أمكن ذلك، ويكون هناك دليل على أن الإجراءات التصحيحية (التدابير) لا تتكرر، ودليل واضح على الإجراءات الوقائية وتقييم المخاطر. وتتضمن الفحوصات المنتظمة والروتينية تحسينات واضحة، وهناك دليل على التحسين المستدام على المدى الطويل (سنة واحدة على الأقل).

مستوى النضج الخامس: (5) Maturity Level

يُوصف هذا المستوى من النضج على أساس المواصفة الدولية ISO9004-2018 على النحو الآتي: تركز الإدارة على موازنة احتياجات أصحاب المصلحة، ويمثل أداء أفضل واحد في الفصل الهدف الأساسي. ويكون النهج استباقياً ويركز على التعلم، وزيادة قدرة الشخص (الموظف) على جميع المستويات، ويعتمد

¹⁶⁵ . Komadinić, Velimir R. & Vidosav D. Majstorović (2017): Maturity Model for Integrated Management System, November 2017 International Journal Advanced Quality 45(3):47, DOI:10.25137/IJAQ.n3. v45.p47-50

صنع القرار على الحاجة إلى المرونة وخفة الحركة والأداء المستدام، ويكون تقييم المخاطر والتخطيط بمثابة العمليات الجارية في المنظمة. ويتم التخطيط لإدارة الموارد واستخدامها، ويتم تنفيذها بشكل فعال وتلبي احتياجات أصحاب المصلحة، ويكون هناك نظام إدارة متكامل يدعم الابتكار والمقارنة المعيارية، ويرتبط باحتياجات الأطراف المهمة التي تظهر، وتكون النتائج المحققة أعلى من المتوسط ويتم الحفاظ عليها لفترة طويلة. وهناك تطبيقات للتحسين والابتكار في جميع أنحاء المنظمة. ويتم دمج مؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبتها في الوقت الفعلي لجميع العمليات، ويتم إبلاغ الأداء بشكل فعال لجميع أصحاب المصلحة المعنيين، وتستند أولويات التحسين إلى مدخلات أصحاب المصلحة الظاهرة، ويتم مشاركة عمليات المنظمات التعليمية مع أصحاب المصلحة المعنيين، وهم يدعمون الإبداع والابتكار، وهناك مشاركة خارجية لغرض التعلم، ويتم تطبيق "التخطيط للطوارئ" لتقليل التهديدات المحتملة (المخاطر) واستكشاف الفرص¹⁶⁶.

يُوصف هذا المستوى من النضج على أساس المواصفة الدولية ISO9004-2018 على النحو الآتي:

توجد ممارسة جيدة في جميع أنحاء المنظمة، تقريباً من دون استثناء. ويتم التعرف إلى المنظمة على أنها الأفضل في فئتها، وهي موحدة بشكل جيد مع معلومات متكاملة قوية وتحسين العملية (من البداية حتى المستخدم النهائي في سلسلة التوريد)، ويكون الأفضل في فئته وفقاً لجميع النتائج التي يسهل إثباتها، مع أعمال مستدامة مضمونة ورضا جميع أصحاب المصلحة. وتكون المنظمة ناجحة ورشيقة ومبتكرة ومستعدة للتعلم، وجميع الأساليب ذات الصلة ناجحة ومعترف بها إلى أقصى حد في جميع المجالات والجوانب، وهذا يمثل مثلاً متميزاً، ومن الصعب تخيل أي تقدم كبير، ولكن تُجرى مراجعات منتظمة، وهناك دليل على التحسين المستدام على المدى الطويل (ثلاث سنوات على الأقل).

3-5 الدراسة الإحصائية

باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) النسخة 25 لتحليل البيانات:

¹⁶⁶ . Komadinić, Velimir R. & Vidosav D. Majstorović (2017): Maturity Model for Integrated Management System, November 2017 International Journal Advanced Quality 45(3):47, DOI:10.25137/IJAQ.n3. v45.p47-50

الإحصاءات الوصفية: لوصف العينة وخصائصها ومعرفة النسب المئوية والتكرارات للمتغيرات

الديموغرافية ومعرفة المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation)

للمتغيرات الداخلة في الاختبارات.

اختبار Kruskal Wallis Test وهو عبارة عن اختبار إحصائي من أجل اختبار فيما إذا كان هناك فرق

ذو دلالة إحصائية في متغير مدروس بين ثلاث مجموعات أو أكثر، ووفق هذا الاختبار يكون هناك فرق

ذو دلالة إحصائية إذا بلغت قيمة ال sig أقل من 0.05.

الإحصاء الوصفي

اسم الشركة	شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	شركة مسعود
مجال العمل	صناعة الأدوية البشرية (الأشكال الصلبة - الأشكال نصف الصلبة - الأشكال السائلة - الأشكال الجافية - المتممات الغذائية - الأشكال السنية)	صناعة المحاليل الطبية (سيرومات - أمبولات)
عدد سنوات تطبيق نظام إدارة الجودة منذ الحصول على شهادة الأيزو	22 سنة من عام 2000	4 سنوات منذ عام 2018
هل الشركة تطبق نظام أيزو آخر	نعم	نعم
نظام الإدارة المطبق	ISO 14001 - ISO 45001	ISO 14001 - ISO 45001
عدد الأشخاص الذين يعملون في إدارة الجودة	6	12
عدد العاملين في الشركة	130	150

الإحصاء الوصفي لإجابات الشركات على أبعاد الدراسة

3-5-1 توضيح المقياس الكمي الخماسي لأسئلة الاستبيان

اعتمد مقياس ترتيبي وتم التعامل معه في اثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالته (1= المستوى الأول, 2 = المستوى الثاني, 3= المستوى الثالث , 4 = المستوى الرابع , 5 = المستوى الخامس) فُسرت النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسط أو وسيط وغيره وفق الجدول الآتي: إذ إنّ طول الفترة = 0.8 وحُسب بقسمة 4 على 5 إذ أن 4 = عدد المسافات بين الاختيارات (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة وهكذا) والعدد 5 = عدد الخيارات.

المستوى	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
القيمة الناتجة	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21

الجدول (3-2) المقياس الكمي المقابل للمقياس الرتبي

3-5-2 التكرارات والنسب المئوية

أ- البعد الأول: سياق المنظمة

درجة التطابق

عبارات البعد الأول	شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية	شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	شركة مسعود للمحاليل الطبية	متوسط العبارة
سياق المنظمة الجهات المهمة ذات الصلة	4	5	4	4.3
سياق المنظمة القضايا الداخلية والخارجية	4	5	4	4.33
متوسط البعد بحسب الشركة	4	5	4	4.3

الجدول (3-3) القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الأول

التكرارات والنسب المئوية

سياق المنظمة الجهات المهمة ذات الصلة	Frequency	Percent	سياق المنظمة القضايا الداخلية والخارجية	Frequency	Percent
المستوى الرابع	2	%66.7	المستوى الرابع	2	%66.7
المستوى الخامس	1	%33.3	المستوى الخامس	1	%33.3
Total	3	%100.0	Total	3	%100.0

الجدول (3-4) التكرارات والنسب المئوية البعد الأول

ب- البعد الثاني: هوية المنظمة
درجة التطابق

عبارات البعد الثاني	شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية	شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	شركة مسعود للمحاليل الطبية	متوسط العبارة
هوية المنظمة الرؤية والرسالة والقيم والثقافة	3	3	3	3
متوسط البعد بحسب الشركة	3	3	3	3

الجدول (3-5) القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الثاني

التكرارات والنسب المئوية

هوية المنظمة الرؤية والرسالة والقيم والثقافة	Frequency	Percent
Valid	3	100.0
المستوى الثالث		

الجدول (3-6) التكرارات والنسب المئوية البعد الثاني

ج - البعد الثالث: القيادة

درجة التطابق

عبارات البعد الثالث	شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية	شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	شركة مسعود للمحاليل الطبية	متوسط العبارة
القيادة عام	5	5	5	5
القيادة السياسة والاستراتيجية	5	5	3	4.33
القيادة الأهداف	3	3	3	3
القيادة الاتصال	5	4	5	4.67
متوسط البعد بحسب الشركة	4.5	4.25	4	4.25

الجدول (3-7) القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الثالث

التكرارات والنسب المئوية

القيادة عام		القيادة السياسة والاستراتيجية		القيادة الأهداف		القيادة الاتصال	
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية

المستوى الأول	0	%0	0	%0	0	%0	0
المستوى الثاني	0	%0	0	%0	0	%0	0
المستوى الثالث	0	%0	3	33.30%	1	%0	0
المستوى الرابع	0	%0	0	%0	0	%0	0
المستوى الخامس	3	%100	2	66.60%	0	%0	2

الجدول (3-8) التكرارات والنسب المئوية البعد الثالث

د - البعد الرابع: إدارة العمليات

درجة التطابق

عبارات البعد الرابع	شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية	شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	شركة مسعود للمحاليل الطبية	متوسط العبارة
إدارة العمليات عام	5	5	5	5
إدارة العمليات تحديد العمليات	5	5	5	5
إدارة العمليات سلطة العملية ومسؤوليتها	5	5	3	4.37
إدارة العمليات (إدارة التوافق / الربط بين العمليات)	5	3	3	3.67
إدارة العمليات (الوصول إلى مستوى أعلى من الأداء)	5	5	5	5
إدارة العمليات (الحفاظ على المستوى الذي تم بلوغه)	5	5	5	5
متوسط البعد بحسب الشركة	5	4.67	4.33	4.67

الجدول (3-9) القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الرابع

التكرارات والنسب المئوية

التكرارات والنسب المئوية	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
إدارة العمليات عام	0	0	0	0	3
	%0	%0	%0	%0	100%
إدارة العمليات (تحديد العمليات)	0	0	0	0	3
	%0	%0	%0	%0	100%
إدارة العمليات سلطة العملية ومسؤوليتها	0	0	1	0	3
	%0	%0	33.30%	%0	66.60%
إدارة العمليات (إدارة التوافق / الربط بين العمليات)	0	0	2	0	1
	%0	%0	66.60%	%0	33.30%
التكرار	0	0	0	0	3

100%	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	إدارة العمليات (الوصول إلى مستوى أعلى من الأداء)
3	0	0	0	0	التكرار	إدارة العمليات (الحفاظ على المستوى الذي تم بلوغه)
100%	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	

الجدول (3-10) التكرارات والنسب المئوية البعد الرابع

هـ - البعد الخامس: إدارة الموارد

درجة التطابق

متوسط العبارة	شركة مسعود للمحاليل الطبية	شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية	عبارات البعد الخامس
5	5	5	-	إدارة الموارد (عام)
5	5	5	-	إدارة الموارد (الأفراد)
3.67	3	3	5	إدارة الموارد (المعرفة التنظيمية)
4	4	4	4	إدارة الموارد التكنولوجية (النقانة)
5	5	5	5	إدارة الموارد (البنية التحتية وبيئة العمل)
5	5	5	5	إدارة الموارد (الموارد) المقدمة خارجياً
3.33	3	3	4	إدارة الموارد (الموارد) الطبيعية
4.43	4.29	4.29	4.6	متوسط البعد بحسب الشركة

الجدول (3-11) القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد الخامس

التكرارات والنسب المئوية

المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	التكرارات والنسب المئوية	
2	0	0	0	0	التكرار	إدارة الموارد (عام)
%66.6	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	
2	0	0	0	0	التكرار	إدارة الموارد (الأفراد)
%66.6	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	
1	0	2	0	0	التكرار	إدارة الموارد (المعرفة التنظيمية)
%33.3	%0	%66.6	%0	%0	النسبة المئوية	
0	3	0	0	0	التكرار	إدارة الموارد التكنولوجية (النقانة)
%0	%100	%0	%0	%0	النسبة المئوية	
3	0	0	0	0	التكرار	إدارة الموارد (البنية التحتية وبيئة العمل)
%100	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	

3	0	0	0	0	التكرار	إدارة الموارد (الموارد) المقدمة خارجياً
%100	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	
0	1	2	0	0	التكرار	إدارة الموارد (الموارد) الطبيعية
%0	%33.3	%66.6	%0	%0	النسبة المئوية	

الجدول (3-12) التكرارات والنسب المئوية البعد الخامس

و- البعد السادس: تحليل أداء المنظمة وتقييمه

درجة التطابق

متوسط العبارة	شركة مسعود للمحاليل الطبية	شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية	عبارات البعد السادس
5	5	5	5	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (مؤشرات الأداء)
5	5	5	5	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (تحليل الأداء)
3	3	3	3	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (تقييم الأداء)
5	5	5	5	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (التدقيق الداخلي)
2.33	3	2	2	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (التقييم الذاتي)
5	5	5	5	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (المراجعة)
4.22	4.33	4.17	4.17	متوسط البعد بحسب الشركة

الجدول (3-13) القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد السادس

التكرارات والنسب المئوية

المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	التكرارات والنسب المئوية	
3	0	0	0	0	التكرار	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (مؤشرات الأداء)
%100	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	
3	0	0	0	0	التكرار	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (تحليل الأداء)
%100	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	
0	0	3	0	0	التكرار	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (تقييم الأداء)
%0	%0	%100	%0	%0	النسبة المئوية	
3	0	0	0	0	التكرار	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (التدقيق الداخلي)
%100	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	
0	0	1	2	0	التكرار	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (التقييم الذاتي)
%0	%0	%33.3	%66.6	%0	النسبة المئوية	
3	0	0	0	0	التكرار	تحليل أداء المنظمة وتقييمه (المراجعة)
%100	%0	%0	%0	%0	النسبة المئوية	

الجدول (3-14) التكرارات والنسب المئوية البعد السادس

ز- البعد السابع: التحسين والابتكار

درجة التطابق

عبارات البعد السابع	شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية	شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	شركة مسعود للمحاليل الطبية	متوسط العبارة
التحسين والتعلم والابتكار عام	5	5	5	5
التحسين والتعلم والابتكار التحسين	5	5	5	5
التحسين والتعلم والابتكار التعلم	5	5	5	5
التحسين والتعلم والابتكار الابتكار	5	5	5	5
متوسط البعد بحسب الشركة	5	5	5	5

الجدول (3-15) القيم المقابلة للشركات من حيث درجة المطابقة البعد السابع

التكرارات والنسب المئوية

التكرارات والنسب المئوية	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
التحسين والتعلم والابتكار عام	التكرار	0	0	0	3
	النسبة المئوية	%0	%0	%0	%100
التحسين والتعلم والابتكار التحسين	التكرار	0	0	0	3
	النسبة المئوية	%0	%0	%0	%100
التحسين والتعلم والابتكار التعلم	التكرار	0	0	0	3
	النسبة المئوية	%0	%0	%0	%100
التحسين والتعلم والابتكار الابتكار	التكرار	0	0	0	3
	النسبة المئوية	%0	%0	%0	%100

الجدول (3-16) التكرارات والنسب المئوية للبعد السابع

3-5-3 المتوسطات العامة

اسم الشركة	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	البعد السابع	المتوسط بحسب الشركة
شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية	4	3	4.5	5	4.60	4.17	5	4.26
شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية	5	3	4.25	4.67	4.29	4.17	5	4.24
شركة مسعود للمحاليل الطبية	4	3	4	4.33	4.29	4.33	5	4.05
متوسط البعد	4.32	3	4.25	4.67	4.43	4.22	5	4.27

الجدول (3-17) متوسط الأبعاد لكل شركة ومتوسط البعد الواحد على مستوى الشركات الثلاث

- من تحليل المتوسطات نجد أن:

أ. متوسط البعد الأول سياق المنظمة بلغ 4.3 ويقع ضمن مجال المستوى الخامس، أي إنه بالمتوسط أفراد العينة (شركات الأدوية التي تطبق معايير الجودة ISO 9001:2015) لديها تطابق عالٍ مع معايير المواصفة ISO 9004:2018 في سياق المنظمة.

ب. متوسط البعد الثاني هوية المنظمة بلغ 3 ويقع ضمن مجال المستوى الثالث، أي إنه بالمتوسط أفراد العينة (شركات الأدوية التي تطبق معايير الجودة ISO 9001:2015) لديها تطابق متوسط مع معايير المواصفة ISO 9004:2018 في هوية المنظمة.

ج. متوسط البعد الثالث القيادة بلغ 4.25 ويقع ضمن مجال المستوى الخامس أي أنه بالمتوسط أفراد العينة (شركات الأدوية التي تطبق معايير الجودة ISO 9001:2015) لديها تطابق عالٍ مع معايير المواصفة ISO 9004:2018 في القيادة. (إلا أننا نلاحظ أن معيار الهدف ضمن القيادة قد بلغ أدنى نقطة في الشركات الثلاث إذ بلغ 3).

د. متوسط البعد الرابع إدارة العمليات بلغ 4.67 ويقع ضمن مجال المستوى الخامس، أي إنه بالمتوسط أفراد العينة (شركات الأدوية التي تطبق معايير الجودة ISO 9001:2015) لديها تطابق عالٍ مع معايير المواصفة ISO 9004:2018 في إدارة العمليات. (إلا أننا نلاحظ أن معيار الهدف ضمن القيادة قد بلغ أدنى نقطة في الشركات الثلاث إذ بلغ 3).

هـ. أما البعد الخامس إدارة الموارد فبلغ المتوسط العام له 4.43 ويقابل المستوى الخامس، أي أنّ شركات الأدوية أفراد العينة لديها تطابق من المستوى الخامس مع معايير المواصفة ISO 9004:2018 من حيث إدارة الموارد.

و. البعد السادس تحليل وتقييم أداء المنظمة بلغ متوسطه 4.22 وهو يقع ضمن مجال المستوى الرابع، أي إنه بالمتوسط يوجد أو تقريباً تطابق عالٍ من المستوى الرابع لنظام الجودة ISO 9001:2015 وفق

معايير ISO 9004:2018 من حيث تحليل وتقييم الأداء في الشركات الداخلة بالدراسة.

ز. البعد السابع التحسن والابتكار لديه متوسط يساوي 5، أي إنه يوجد تطابق تام بين معايير ISO 9004:2018 وبين الشركات التي تطبق نظام الجودة ISO 9001:2015 من حيث التحسين والابتكار.

ح. المتوسط العام للأبعاد السبعة بلغ 4.27 وهو يقع ضمن مجال المستوى الخامس من مستويات النضج، أي إنه بشكل عام في الشركات الثلاث يوجد تطابق عالٍ يمكن القول بأنه من المستوى الخامس بين الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 وفقاً لمعايير المواصفة ISO 9004:2018.

3-5-4 دراسة الفروق بين الشركات الداخلة بالدراسة

لاختبار فيما إذا كان هناك اختلاف بين الشركات من حيث درجة تطبيق كل بعد من الأبعاد السبعة لمواصفات ISO 9004:2018 سيتم استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal Wallis Test لاختبار الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر ووفق هذا الاختبار يكون هناك فرق إذا كانت قيمة ال Sig أقل من 0.05.

التحسين والتعلم والابتكار	تحليل وتقييم الأداء	إدارة الموارد	إدارة العمليات	القيادة	هيئة المنظمة	سياق المنظمة	Test Statistics ^{a, b}
.000	2.000	2.000	2.000	2.000	.000	2.000	Kruskal-Wallis H
2	2	2	2	2	2	2	df
1.000	.368	.368	.368	.368	1.000	.368	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test b. Grouping Variable: اسم الشركة							

الجدول (3-18) استخدام اختبار Kruskal Wallis Test لاختبار الفروق بين ثلاث مجموعات

التعليق على النتائج

يتبين من النتائج السابقة بأنه لا يوجد اختلاف جوهري بين الشركات من حيث درجة تطبيقها لكل بعد من

الأبعاد السبعة، أي إنّ الشركات الثلاث تمارس الممارسة نفسها من حيث درجة تطبيق أبعاد الجودة.

3-6 تحليل الفجوة للشركات الداخلة ضمن عينة الدراسة:

أُجري تحليل فجوة بين الواقع الموجود وبين مستوى الأداء الأفضل في العينة المدروسة من خلال الرسم

البياني ومقارنة الأبعاد السبعة من حيث درجة تطبيق معيار الجودة ISO 9004:2018 في كل شركة

من الشركات المدروسة، وكذلك مقارنة الشركات الثلاث في عينة الدراسة بحسب درجة تطبيق كل بعد من

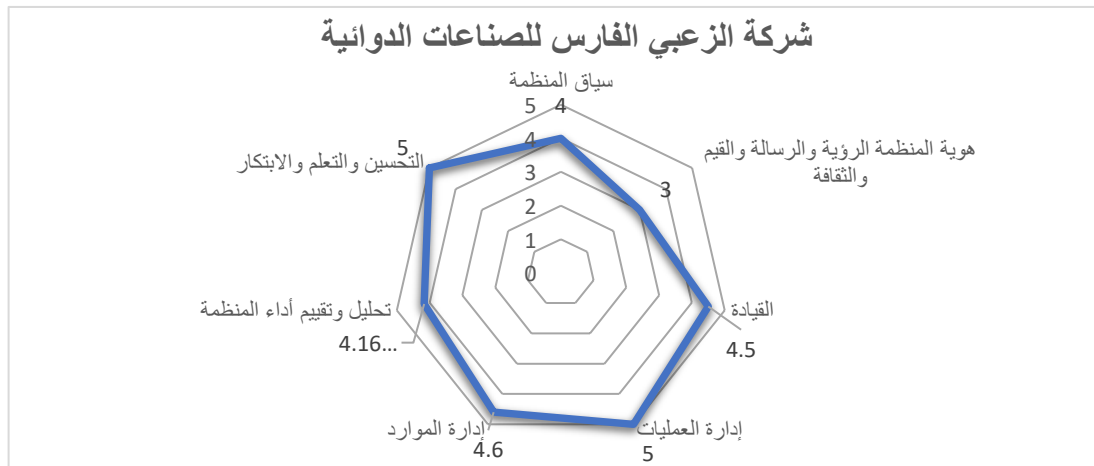
الأبعاد السبعة، لذلك سيُستخدم المخطط العنكبوتي لتمثيل المقارنة السابقة.

6-3-1 المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة على مستوى كل شركة

فيما يأتي ثلاثة رسومات بيانية تمثل كل منها رسماً توضيحياً حول درجة مطابقة معيار الجودة المتبع من

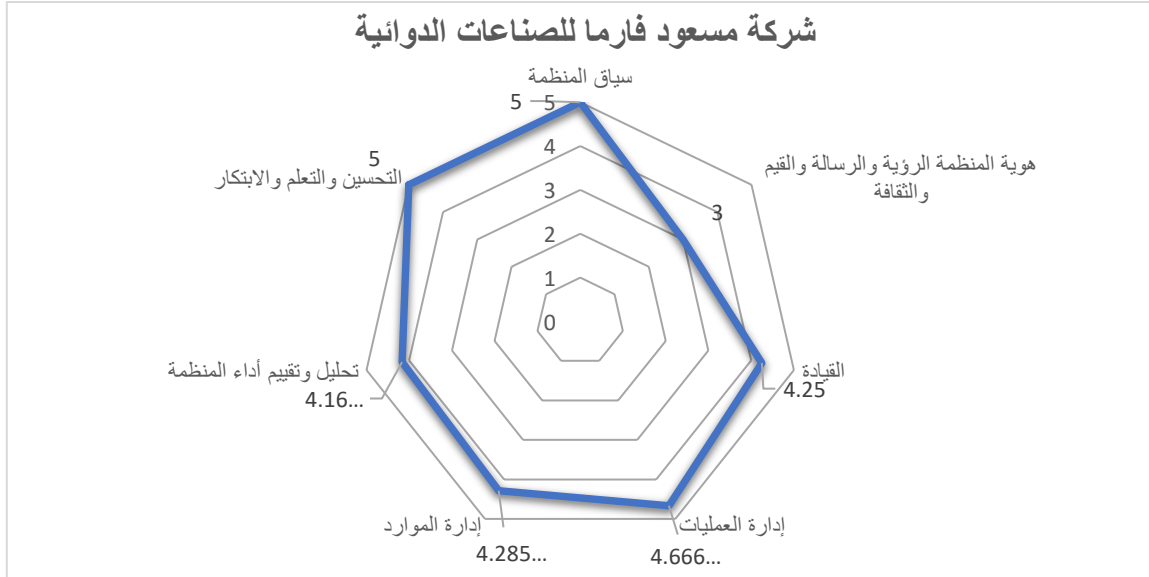
قبل الشركة مع معيار الجودة ISO 9004:2018 وذلك للأبعاد السبعة المدروسة.

1. المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة من حيث درجة المطابقة في شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية.



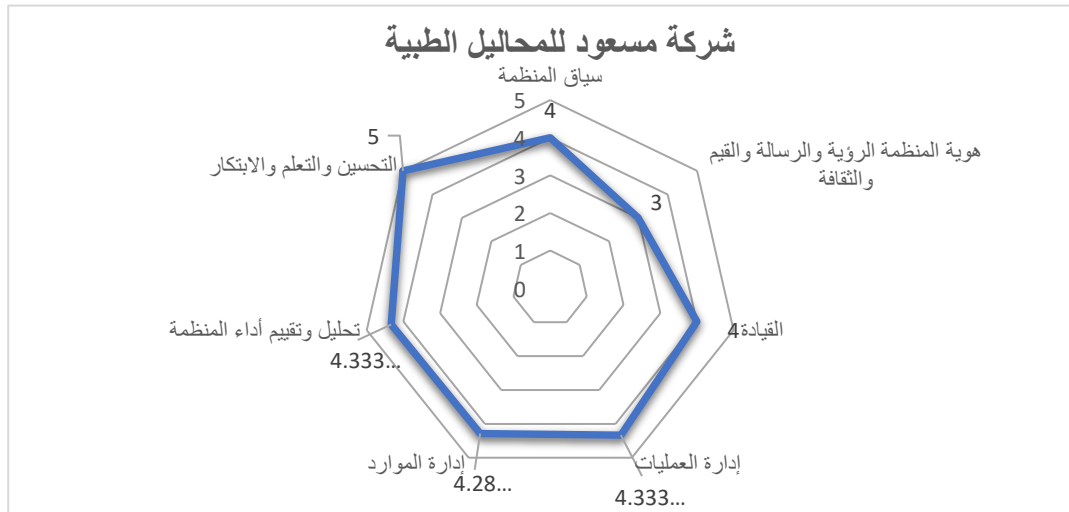
رسم توضيحي 3-1 المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة من إذ درجة المطابقة في شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية

2. المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة من حيث درجة المطابقة في شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية.



رسم توضيحي 2-3 المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة من إذ درجة المطابقة في شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية.

3. المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة من حيث درجة المطابقة في شركة مسعود للتحاليل الطبية.



رسم توضيحي 3-3 المخطط العنكبوتي لمقارنة الأبعاد السبعة من إذ درجة المطابقة في شركة مسعود للتحاليل الطبية.

يتضح من المخططات السابقة كل مما يأتي:

- بالنظر إلى المخطط الأول يتضح بأن أعلى بعد يحقق درجة المطابقة مع معيار الجودة ISO 9004:2018 في شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية هو بعد (التحسين والتعلم والابتكار) وبعد (إدارة العمليات) إذ بلغت درجة المطابقة لكلا البعدين خمسة أي مطابقة تامة وكذلك يتضح بأن شركة الزعبي بلغ لديها أدنى بعد من حيث درجة المطابقة هو بعد (هوية المنظمة) إذ بلغت درجة المطابقة 3.

- بالنظر إلى المخطط الثاني يتضح بأن أعلى بعد يحقق درجة المطابقة مع معيار الجودة ISO 9004:2018 في شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية هو بعد (التحسين والتعلم والابتكار) وبعد (سياق المنظمة) إذ بلغت درجة المطابقة لكلا البعدين خمسة أي مطابقة تامة، وكذلك يتضح بأن شركة مسعود فارما بلغ لديها أدنى بعد من حيث درجة المطابقة هو بعد (هوية المنظمة) إذ بلغت درجة المطابقة 3.

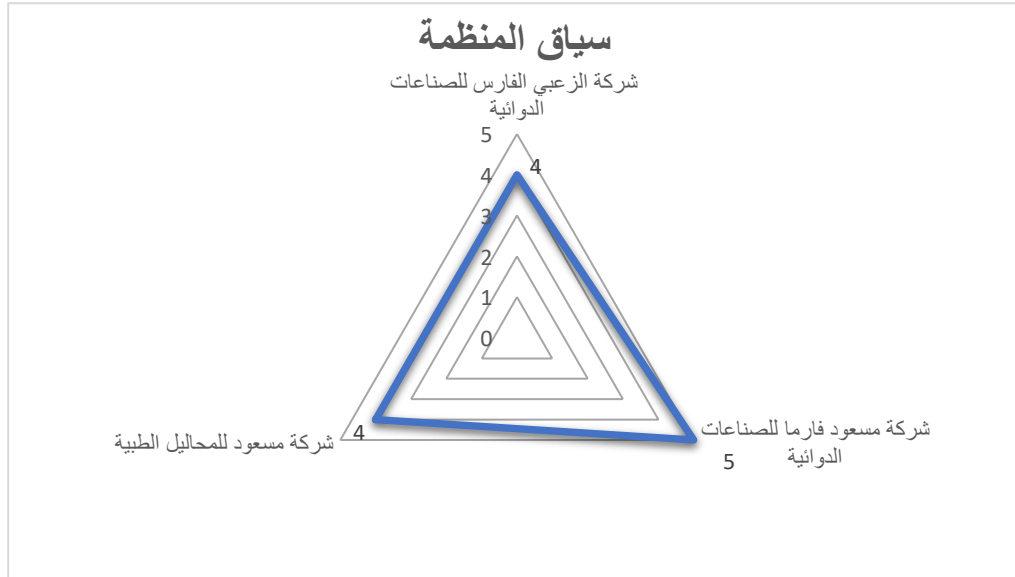
- بالنظر إلى المخطط الثالث يتضح بأن أعلى بعد يحقق درجة المطابقة مع معيار الجودة ISO 9004:2018 في شركة مسعود للمحاليل الدوائية هو بعد (التحسين والتعلم والابتكار) إذ بلغت درجة المطابقة خمسة أي مطابقة تامة، وكذلك يتضح بأن شركة مسعود للمحاليل الدوائية بلغ لديها أدنى بعد من حيث درجة المطابقة هو بعد (هوية المنظمة) إذ بلغت درجة المطابقة 3.

- بالنظر للمخططات الثلاث لمقارنة الأبعاد السبعة من حيث درجة المطابقة مع معيار الجودة ISO 9004:2018 وذلك على مستوى كل شركة نجد بأن الشركات الثلاث تشترك في بعض النتائج وهي بلوغ درجة المطابقة التابعة لبعد (التحسين والتعلم والابتكار) مطابقة تامة من المستوى

الخامس وذلك لدى الشركات الثلاث المدروسة، وكذلك بلوغ درجة المطابقة التابعة لبعد (هوية المنظمة) مطابقة متوسطة من المستوى الثالث وذلك لدى الشركات الثلاث المدروسة.

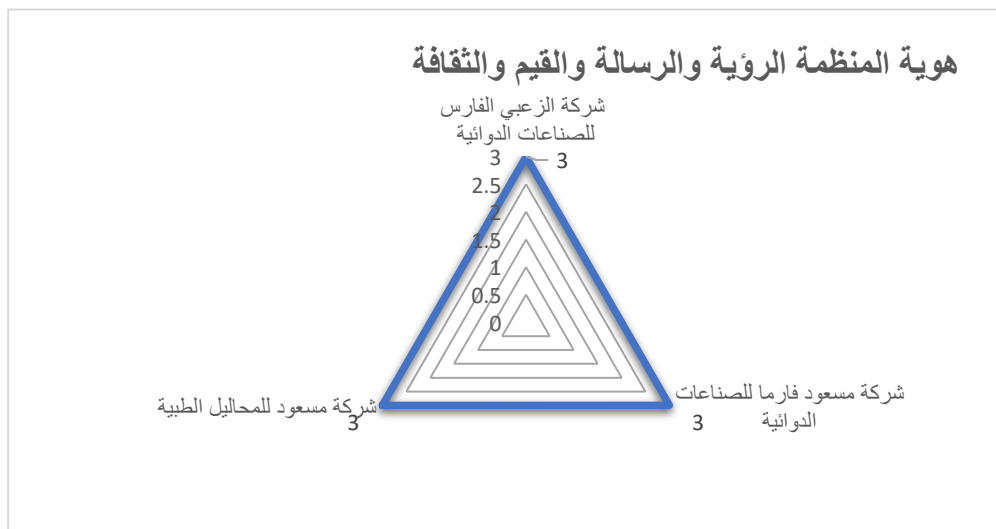
6-3-2 المخطط العنكبوتي لكل بعد بحسب الشركات الثلاث

المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الأول (سياق المنظمة).



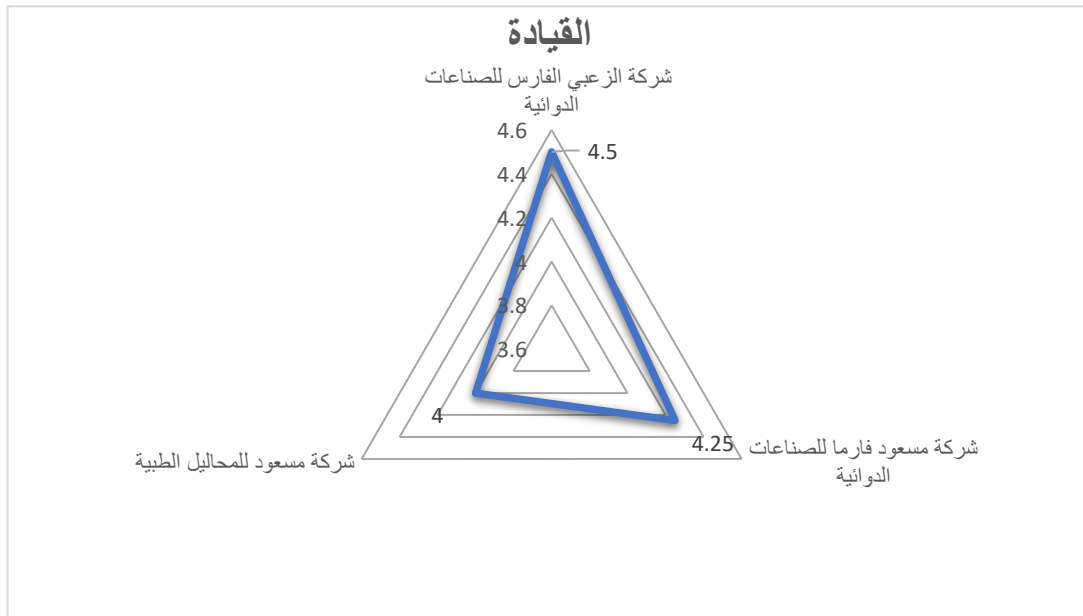
رسم توضيحي 3-4 المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الأول (سياق المنظمة)

المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الثاني (هوية المنظمة الرؤية والرسالة والقيم والثقافة).



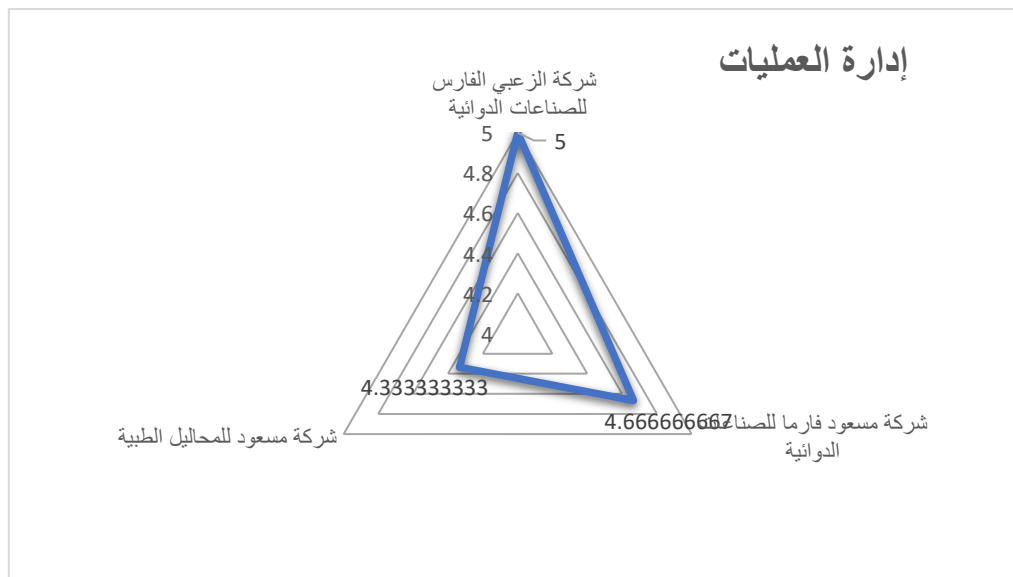
رسم توضيحي 3-5 المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الثاني (هوية المنظمة الرؤية والرسالة والقيم والثقافة)

المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الثالث (القيادة).



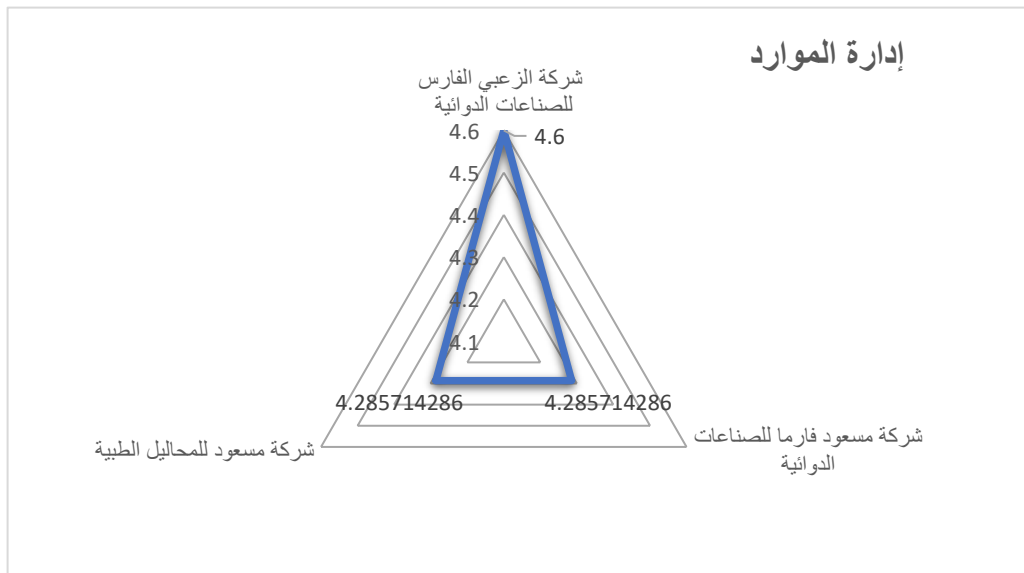
رسم توضيحي 6-3 المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الثالث (القيادة)

المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث حسب البعد الرابع (إدارة العمليات).



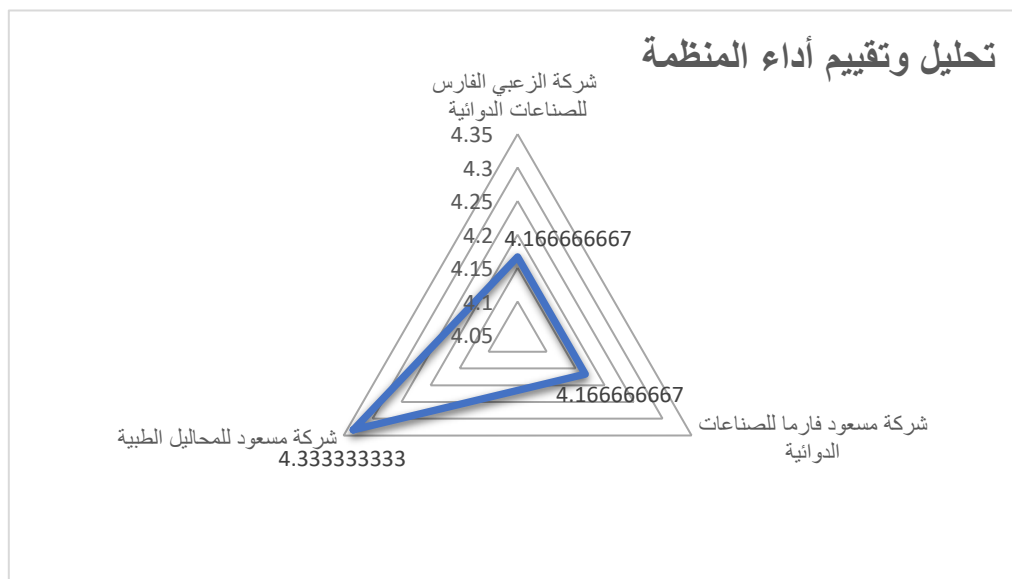
رسم توضيحي 7-3 المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث حسب البعد الرابع (إدارة العمليات)

المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الخامس (إدارة الموارد).



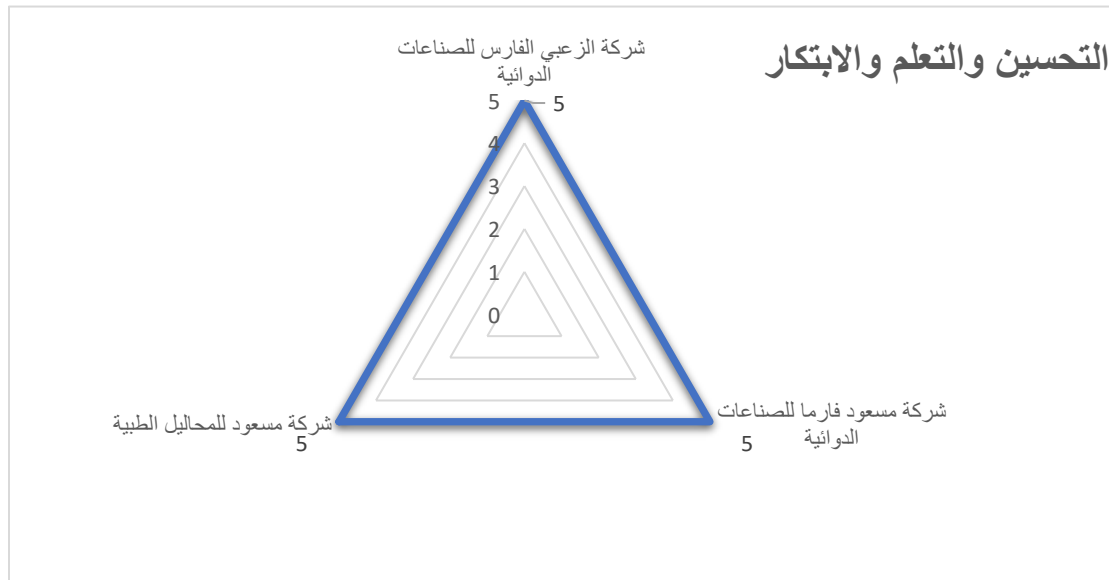
رسم توضيحي 8-3 المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد الخامس (إدارة الموارد)

المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد السادس (تحليل وتقييم أداء المنظمة).



رسم توضيحي 9-3 المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد السادس (تحليل وتقييم أداء المنظمة)

المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد السابع (التحسين والتعلم والابتكار).



رسم توضيحي 3-10 المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث بحسب البعد السابع (التحسين والتعلم والابتكار).

بالنظر إلى جداول المخططات العنكبوتية السابقة نجد كل مما يأتي:

بالنسبة للبعد الأول (سياق المنظمة) نجد بأن شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية قد حققت أعلى درجة

مطابقة له بالمقارنة مع باقي الشركات، وقد بلغت درجة المطابقة من المستوى الخامس.

أما البعد الثاني (هوية المنظمة) فنجد بأن الشركات الثلاث المدروسة لديها المستوى نفسه من درجة

التطبيق له وهو المستوى الثالث.

بالنسبة للبعد الثالث (القيادة) يتبين بأن شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية تحقق أعلى درجة مطابقة

له بالمقارنة مع باقي الشركات، وقد بلغت درجة المطابقة 4.5 ضمن مجال من المستوى الخامس لدرجة

المطابقة.

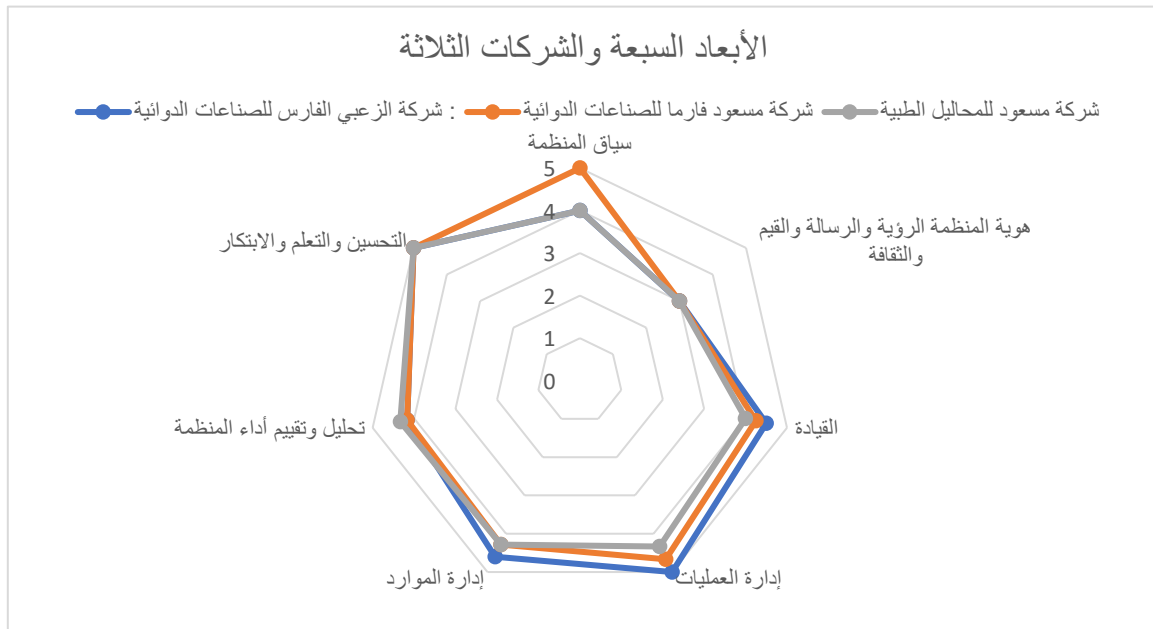
ويتضح أنه أيضاً في البعد الرابع (إدارة العمليات) فإن شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية تحقق أعلى درجة مطابقة له بالمقارنة مع باقي الشركات، وقد بلغت درجة المطابقة 5، إلا أن درجة المطابقة للشركات الثلاث تقع ضمن المستوى الخامس.

بالنسبة للبعد الخامس (إدارة الموارد) فإن الشركات لا تتباين كثيراً من حيث درجة المطابقة فجميع درجات المطابقة للشركات الثلاث تقع ضمن مجال المستوى الخامس، إلا أن شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية تحقق أعلى درجة مطابقة.

البعد السادس (تحليل وتقييم أداء المنظمة) فإن الشركات الثلاث لا تتباين كثيراً من حيث درجة المطابقة إلا أن أعلى درجة مطابقة كانت من قبل شركة مسعود للتحاليل الطبية إذ بلغت 4.3 ضمن مجال المستوى الخامس، أما الشركتان الباقيتان فإن درجة المطابقة لهما 4.16 ضمن مجال المستوى الرابع. أما البعد السابع (التحسين والتعلم والابتكار) فقد حققت الشركات الثلاث المدروسة درجة مطابقة تامة من المستوى الخامس.

6-3-3 المخطط العنكبوتي لمقارنة درجة تطبيق الأبعاد السبعة على مستوى الشركات الثلاث

تم تطبيق المخطط العنكبوتي لمقارنة الشركات الثلاث من حيث درجة تطبيق الأبعاد السبعة



رسم توضيحي 3-11 المخطط العنكبوتي للشركات الثلاث وللأبعاد السبعة

4-6 النتائج

أوضحت نتائج تحليل البيانات لعملية التقييم المنفذة من خلال زيارات ميدانية للشركات الثلاث عينة الدراسة، والخاصة بواقع نظام إدارة الجودة في هذه الشركات بالاعتماد على المواصفة ISO 9004 النتائج الآتية:

1. الشركات الثلاث تقترب من بعضها من حيث النتائج السلبية منها والإيجابية، ومن حيث وجود نظام إدارة

جودة فعال وفق المستوى 4.27 والذي يقع ضمن مجال المستوى الخامس من مستويات النضج والذي

يوصف بالمستوى الابتكاري

2. كما نجد بأن الشركات الثلاث تشترك في درجة المطابقة التابعة لبعد (التحسين والتعلم والابتكار) مطابقة

تامة من المستوى الخامس وذلك نظراً لوجود قسم للبحث والتطوير في كل شركة مسؤول عن عمليات هذا

البعد.

3. أما الفجوة الأكثر وضوحاً فهي الفجوة الظاهرة ضمن نتائج التحليل بما يتعلق ببند هوية المنظمة، إذ أنّ

طريقة التعاطي العام مع هوية المنظمة والتعامل معه من قبل الإدارة العليا والمالكين ينم عن قلة اهتمام

بخلق هوية حقيقية لكل شركة من هذه الشركات، سواء بما يتعلق باعتماد رؤية واقعية متفردة لكل شركة،

أو دعم وتسويق الثقافة العامة للشركة ودمج العاملين بهذه الثقافة بما يخدم مصلحة المنظمة.

4. تم التعاون مع الشركات المذكورة من خلال اجتماع مع المدير العام لكل شركة للبدء حالياً بتوثيق ما يمكن

أن يعبر عن القيم والرسالة والثقافة لكل منظمة، على أن يتم لاحقاً اتخاذ الخطوات اللازمة من قبلهم لبناء

هوية المنظمة وتوضيحها ونشرها بين العاملين والجهات المهمة.

5. كما لوحظ وجود ضعف واضح في التعامل مع الموارد الطبيعية بصورة إيجابية وذلك ضمن شركتين من الشركات الثلاث عينة الدراسة (مسعود فارما للصناعات الدوائية، مسعود للمحاليل الطبية).

6. فالاهتمام بمعدلات استهلاك الموارد الطبيعية بالشكل الأمثل، والأخذ بالحسبان النفايات الصادرة عن الصناعات الطبية الخاصة بكل شركة، يُعدّ عاملاً حاسماً بتقييم نجاح الشركة بدراسة دورة حياة المنتجات الخاصة بها والتعامل مع نتائج هذه الدراسة.

7. في السياق نفسه أبدت شركة الفارس تقييماً أفضل بما يتعلق بهذا المجال، وذلك بسبب التطبيق الفعال لمواصفة نظام إدارة البيئة ISO 14001، والخبرات المتراكمة لهذه الشركة كونها من الشركات القديمة ضمن السوق المحلي.

8. بالرغم من أن الشركات كافة عينة الدراسة مطبقة لإجراءات صارمة بما يتعلق بإعداد الأهداف العامة والتشغيلية، إلا أن التقييم السلبي لطريقة تعامل هذه الشركات مع الأهداف جاء لسببين:

- أولاً: صياغة معظم الأهداف بحد ذاتها تحتاج إلى تعديل لتصبح أكثر تطابقاً مع قاعدة SMART، وهذه القاعدة ضرورية لمنح الشركة القدرة على متابعة تحقق الأهداف وتنفيذها، كما أن هناك حاجة لعدّ مراقبة عملية إعداد الأهداف ومتابعتها من مهام التدقيق الداخلي ضمن هذه الشركات.
- ثانياً: السبب الذي يتعلق بفاعلية الأهداف الموضوعية، إذ لوحظ عدم ارتباط الأهداف المحددة عامة بعملية التحسين، أي تُحدد أهداف هي عبارة عن مهام روتينية لا تفيد بنقل العمليات إلى مستوى أفضل.

9. من النقاط التي تشكل فجوة واضحة أيضاً، هي قدرة الشركات ضمن العينة المدروسة على اكتشاف نقاط الضعف والقوة لديها، إذ من الملاحظ وجود خلل في عملية التقييم الذاتي المنفذ ضمن هذه الشركات، وأحياناً لوحظ عدم تنفيذها بشكل كامل.

10. عند إجراء تحليل مبدئي لسبب فشل عملية التقييم الذاتي لوحظ أن عدم اهتمام الإدارة العليا وعدم تبنيها لهذا النوع من العمليات يشكل عامل فشل أساسي لعملية التقييم الذاتي، ثم بالمرتبة الثانية لأسباب الفشل هو عدم مراقبة عملية التقييم الذاتي من أي جهة رقابية ضمن المنظمة.

11. كما لوحظ عدم وجود اختلاف كبير بين شركات العينة المدروسة من حيث ممارسة أو تطبيق معايير الجودة ISO 9001:2015، ويعود تقارب النتائج بين الشركات للأسباب الآتية:

أ. الشركات الثلاث عينة الدراسة أتمت دورة منح كاملة أو أكثر من دورات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ، أي إن هذه الشركات متمرسه بنظام إدارة جودة بفعل الممارسة العملية في أثناء هذه المدة وبفعل خضوعها لعمليات تدقيق خارجي مستقلة بشكل سنوي منذ لحظة استلامها لشهادة المطابقة.

ب. إضافة إلى نظام إدارة الجودة، فإن الشركات المختارة كعينة دراسة توجهت نحو تطبيق نظام إدارة البيئة، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بفعل متطلبات الجهات الوصائية على الشركات الدوائية مثل وزارة الصحة. وعليه فإن بعض المتطلبات الواردة ضمن المواصفة معيار الدراسة ISO 9004 تم تغطيتها من خلال النظامين المذكورين كونها تعد جزءاً منها، مثل مطلب الاهتمام بالموارد الطبيعية ودورة حياة المنتج الواردة ضمن متطلبات مواصفة إدارة البيئة ISO

14001:2015 ومتطلب مشاركة العاملين والاهتمام ببيئة العمل الخاصة بالموظفين التي تُعدّ

عنصراً أساسياً ضمن مواصفة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001:2018

ج. دور الجهات التشريعية والرقابية الموحد على شركات الأدوية، إذ تخضع هذه الشركات وعمليات

الإنتاج الدوائي عامةً عام لمعايير موحدة من وزارة الصحة، مثل ضرورة تطبيق أنظمة البيئة

والجودة والصحة والسلامة المهنية، وتطبيق متطلبات GMP، وتقوم وزارة الصحة بتنفيذ مراقبة

مباشرة على هذه الشركات من خلال مدققين من وزارة الصحة.

د. إضافةً إلى أن من جملة المعايير المفروضة على الشركات هو ضرورة تمتع مراقبي الجودة

بمستوى كفاءة معين. عموماً ساهم الدور الرقابي لوزارة الصحة على شركات الأدوية بتقارب

مستويات أداء نظام الجودة لديها بشكل عام.

12. وفي النهاية يمكن ترتيب الأبعاد من حيث درجة المطابقة من قبل الشركات الثلاث كالآتي:

(بعد التحسين والتعلم والابتكار، إدارة العمليات، إدارة الموارد، القيادة، تحليل أداء المنظمة وتقييمه، سياق

المنظمة، هوية المنظمة والرؤية والرسالة).

13. ويتبين من النتائج السابقة أن شركة الزعبي الفارس للصناعات الدوائية تحقق بشكل عام درجات مطابقة

أعلى للأبعاد من باقي الشركات، ومن ثم شركة مسعود فارما للصناعات الدوائية، ومن ثم شركة مسعود

للمحاليل الطبية.

5-6 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في ضمان تمتع المنظمات بنظام إدارة جودة فعال:

- يجب على الإدارة العليا تشجيع تبني الرسالة والرؤية والقيم والثقافة بطريقة موجزة وسهلة الفهم ، لتحقيق وحدة الهدف.
- يجب على الإدارة العليا خلق بيئة داخلية يشارك فيها الناس ويلتزمون بتحقيق أهداف المنظمة.
- يجب على الإدارة العليا تشجيع الإدارات ودعمها على المستويات المناسبة لتعزيز وحدة الهدف والحفاظ عليه والتوجيه على النحو الذي حددته الإدارة العليا.
- يجب على الإدارة العليا الاعتراف بالمعرفة التنظيمية كأصل فكري وإدارتها كعنصر أساسي لنجاح المنظمة المستدام ؛ وذلك من خلال تطوير عمليات لمعالجة:
 - أ. الدروس المستفادة من الإخفاقات والمشاريع الناجحة.
 - ب. المعرفة الصريحة والضمنية الموجودة داخل المنظمة ، بما في ذلك المعرفة والرؤى والخبرة لدى أفرادها.
 - ج. تحديد الحاجة إلى اكتساب المعرفة من الجهات المهمة كجزء من استراتيجية المنظمة.
 - د. تأكيد التوزيع الفعال وفهم المعلومات ، طوال دورة (دورات) منتجات المنظمة وخدماتها.
- يجب على الإدارة العليا في المنظمات استخدام التقييم الذاتي لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكذلك أفضل الممارسات سواء على المستوى العام أو على مستوى العمليات الفردية.

- لا ينبغي تقييم عناصر نظام الإدارة بشكل مستقل نظراً لأن العمليات مترابطة، إذ يسمح ذلك بتقييم العلاقات بين العناصر وتأثيراتها في رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها وثقافتها.
- إجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة باستخدام المواصفة ISO 9004 في قياس فاعلية نظام إدارة الجودة على القطاعات الاقتصادية الأخرى، في ظل ندرة الدراسات العربية في هذا المجال.

المراجع:

المراجع الأجنبية:

- 1) Boys, K., Karapetrovic, S., & Wilcock, A. (2004). Is ISO 9004 a path to business excellence? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), 841–860.
- 2) A. Wilcock S. Karapetrovic K. Boys P. Piche, (2006), "Use of ISO 9004:2000 and other business excellence tools in Canada", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 Iss 7 pp. 828 – 846
- 3) Liliana NITU & et.al (2011): ISO 9004 AND Risk Management in Practice, U.P.B. Sci. Bull., Series D, Vol. 73, Iss. 4, pp.261- 272
- 4) Eugeniusz Krzemień & Radosław Wolniak'(2011): The assessment of maturity level of quality management system: most often Applied Methods and Tools, *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu ZESZYTY NAUKOWE* 2011 (217), pp.154- 164
- 5) Moradi-Moghadam, Mohsen & et.al (2013): A novel model for business process maturity assessment through combining maturity models with EFQM and ISO 9004:2009, *International Journal of Business Process Integration and Management*, January, Vol. 6, No. 2, pp.167-184
- 6) Ligarski, M.J. (2017): Assessment of the level of Maturity of the Quality Management System- Applied Models and Results, *SYSTEMY WSPOMAGANIA w INŻYNIERII PRODUKCJI*, Cross-border exchange of experience in production engineering, Volume 6, issue 4, pp.118-124
- 7) F. Murmura, and L. Bravi, (2017), "Empirical evidence about ISO 9001 and ISO 9004 in Italian companies", *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 5, pp. 650-665
- 8) M. Berktaş – İ.H. Kayral – Ö. Güdük (2018): Which Standards Are More Effective for Healthcare External Evaluation Organizations Management Systems?: ISQua 4th Ed. vs ISO 9004:2009 *Journal of Business Research - Turk* 10(3):271-281
- 9) Ilinca SOARE & et.al (2019): Model for self-assessment of an organization's ability to achieve sustained success, *INCAS BULLETIN*, Volume 11, Issue 3/ 2019, pp. 229 – 237
- 10) Anttila, Juhani & Kari Jussila (2020): ISO 9004 – A Stimulating Quality Management Standard for the Creative Leaders of Contemporary Organizations, 21. Međunarodni simpozij o kvaliteti/21st International Symposium on Quality KVALITETA – JUČER,

DANAS, SUTRA/QUALITY – YESTERDAY, TODAY, TOMORROW Crikvenica, Hrvatska, 18.-20.3.2020. /Crikvenica, Croatia, March 18th – 20th 2020

- 11) Glogovac, Maja & et.al (2020): ISO9004 Maturity Model for Quality in Industry 4.0, Total Quality Management & Business Excellence.
- 12) Laura Bravi & Federica Murmura (2021): Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 implementation in different-size organisations, Total Quality Management & Business Excellence, DOI: 10.1080/14783363.2021.1954900
- 13) ISO/TC 176. 2015. ISO 9000 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary
- 14) Krishnamoorthi, K. S. & et.al (2019): a first Course in Quality Engineering: integrating Statistical and Management Methods of Quality, (3rd ed.), CRC Press, Boca Raton.
- 15) Barsalou, Matthew A. (2016): The Quality Improvement Field Guide: achieving and Maintaining Value in your Organization, CRC Press, Boca- Raton.
- 16) Gryna, Frank M. & et.al (2007): Juran's Quality Planning and Analysis for Enterprise Quality, (5th ed.), Mc Graw –Hill Companies, Inc., New York.
- 17) Luc Honore Petnji Yaya, Frederic Marimon, Josep Llach, Merce Bernardo, Marti Casadesus, (2017) "Analysis of training programs related to quality management system: the Spanish case", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 34 Issue: 2, pp.216-230
- 18) Tricker, Ray & Bruce Sherring- Lucas (2005): ISO9001:2000 in Brief, (2nd ed.), Elsevier Butterworth-Heineman, Oxford, p.89
- 19) Besterfield, Dale H. & et.al (2012): Total Quality management, (3rd ed.), Pearson, Delhi
- 20) Qutait, Mohamad Abdulrahman (2018): "The Role of Six Sigma Approach by Applying (DMAIC) Model and Forming Work Team in Improving Banks Performance: A Survey Study in Syrian Banks in Damascus", Journal of Social Sciences, Selangor, Malaysia.
- 21) Evangelos Psomas Dimitrios Kafetzopoulos, (2014),"Performance measures of ISO 9001 certified and noncertified manufacturing companies", Benchmarking: An International Journal, Vol. 21 Iss 5 pp. 756 - 774
- 22) Bergman, Bo, and Bengt Klefsjo (1994): Quality from Customers' Needs to Customers Satisfaction, MC Graw-Hill Book Co., Sweden, p.404
- 23) Noori, Hamid & Russell Radford (1995): production and operations Management: total Quality and Responsiveness, McGraw – Hill, Inc., New York.

- 24) Sandra Esgarrancho & Carlos J. F. Cândido (2017): Firm preparation for ISO 9001 certification – the case of the hotel industry in Portugal, *Total Quality Management & Business Excellence*.
- 25) ISO9001 (2015): *Quality Management Systems-Requirements*, International Standard, Geneva.
- 26) Goetsch, David L. & Stanley Davis (2014): *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, (7th ed.), Pearson Education LTD., Harlow.
- 27) Evans, James R. & William M. Lindsay (2011): *The Management and Control of Quality*, (8th ed.), South- Western, Cengage Learning, Australia.
- 28) Oakland, J. S. (2014), *Total quality management and operational excellence: text with cases*, (4th ed.), Routledge, New York.
- 29) Noorliza Karia & Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari (2003). "TQM Practices: Continuous Improvement and Problem Prevention," *International Business Information Management 2003 Conference 2003 Conference*, Refereed Proceeding, Cairo, Egypt, p498-502
- 30) Heizer, Jay& et.al (2014): *Operations Management*, Arab World Edition, Pearson education, Inc., N. J.
- 31) Certo, Samuel C. & S. Trevis Certo (2009): *Modern Management: Concepts and Skills*, (11th ed.), Pearson Education , Inc., N.J.
- 32) Erlantz Allur Iñaki Heras-Saizarbitoria Martí Casadesús, (2014),"Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 Iss 6 pp. 872 - 885
- 33) Eli Kofi Aba M. Affan Badar Michael Allen Hayden , (2016),"Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 33 Iss 1 pp. 1-24
- 34) Purushothama, B. (2015): *Implementing ISO9001:2015*, Woodhead Publishing India PVT LTD., New Delhi.
- 35) Fonseca, Luís, José Pedro Domingues (2016): *ISO 9001:2015 Edition- Management, Quality and Value*, *International Journal for Quality Research* 11(1) 149–158
- 36) Fabiola C. Bento & Sandro C. Esteves (2016): *Establishing a quality management system in a fertility center: experience with ISO 9001*, *MEDICAEXPRESS*, PP.1-11
- 37) Stamatis, D.H. (2016): *Quality Assurance: applying Methodologies for launching new products, services, and customers satisfaction*, CRC Press, Boca Raton, P. 74

- 38) Marija Savic, & et.al (2016): Assessment of the ISO 9001 functioning on an example of relations with supplier's development: empirical study for transitional economy conditions, *Total Quality Management & Business Excellence*, pp.1-22
- 39) Luis Miguel Fonseca, José Pedro Domingues, (2018) "The best of both worlds? Use of Kaizen and other continuous improvement methodologies within Portuguese ISO 9001 certified organizations", *The TQM Journal*.
- 40) Alghamdi, Faris (2018): Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture, *International Journal of Business Administration* Vol. 9, No. 4, pp.186-200
- 41) Al- Saffara, Nasser Abdul Ghani & Abdallah Mishael Obeidatb (2020): The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing, *Management Science Letters* 10, 77–90
- 42) Jabbar are, Ehsan & Najla Shafighi (2019): Total Quality Management Practices and Organizational Performance, *Open Science Journal of Statistics and Application*, 6(1): 6-12
- 43) The Memory Jogger ISO9001:2015, Implementing a Process Approach Complaint to ISO9001:2015 Quality Management Systems
- 44) Dale, Barrie G. & et.al (2016): *Managing Quality: an essential guide and Resource gateway*, (6th ed.), John Wiley & Sons, LTD., P. 162
- 45) ISO/TR (2001): ISO10013- Guidelines for quality management system documentation,
- 46) Natarajan, Dhanasekharan (2017): *ISO9001 Quality Management Systems*, Springer.
- 47) Stamatis, D.H. (1996): *Documenting and Auditing for ISO 9000 and QS-9000: tools for Ensuring Certification or Registration*, Richard D. Irwin.
- 48) Wilson, John P. Larry Campbell (2016): Developing a knowledge management policy for ISO9001: 2015, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, Iss 4.
- 49) Bergman, Bo, and Bengt Klefsjo (2010): *Quality from Customers' Needs to Customers Satisfaction*, Studentlitteratur, Hungary.P. 484
- 50) Spickernell, D. G. (1991), *The path to ISO 9000*. Third Business Success Seminar, London, November.
- 51) ISO 9001 (2000): *Quality Management Systems-Requirements*, International Standard, Geneva,15/12/2000

- 52) ISO 9001 (2008): Quality Management Systems-Requirements, (4th ed.), International Standard, Geneva.
- 53) ISO9004(2018): Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success, International Standard, Geneva.
- 54) ISO 19011 (2011), Guidelines for auditing management systems, International Standard, Geneva.
- 55) Maurizio Galetto Fiorenzo Franceschini Luca Mastrogiacomo (2017): ISO 9001 certification and corporate performance of Italian companies , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 34 Iss 2 pp. 1-24
- 56) PECB (2015): ISO 9001:2015 (2015): QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS – REQUIREMENTS, White paper, www.pecb.com
- 57) Dickenson, R.P. & et.al (2000): Quality management implementation in Russia Strategies for change, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17 No. 1, 2000, pp. 66-81.
- 58) Diogo Almeida, Ninad Pradhan, Jorge Muniz Jr.(2018): Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: case study in Brazilian automotive sector", International Journal of Quality & Reliability Management.
- 59) Taormina, Tom (1996): Virtual Leadership and the ISO 9000 Imperative, Prentice- Hall. N.J., P.234
- 60) Anttila, Juhani & Kari Jussila (2017): ISO 9001:2015 – a questionable reform. What should the implementing organisations understand and do? Total Quality Management & Business Excellence, 28:9-10
- 61) . Pries, Kim H. & Jon M. Quigley (2013): Total Quality Management for Project Management, CRC Press, Boca- Raton.
- 62) Heras- Saizarbitoria, Inaki (2018): ISO 9001, ISO14001, and New Management Standards, Springer international Publishing AG.
- 63) Jodkowski, Liliane (2015): Possibilities and Methods of Risk Assessment under ISO 9001: 2015, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 3, Issue 10, October 2015, PP 14-23
- 64) Hinsch, Martin (2019): ISO9001:2015 for everyday operations: all facts-short, Concise and Understandable, Springer.
- 65) Cochran, Craig (2015): ISO9001:2015 in Plain English, Paton Professional, Chico, California.

- 66) ISO9002 (2016): Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015, (1st ed.), International Standard, Geneva.
- 67) Hoyle, David (2018): ISO9000: Quality Systems Handbook, updated for ISO9001:2015 Standard increasing the Quality of an Organizations outputs, (7th ed.), Taylor & Francis, Routledge, London & New York.
- 68) Abuhav, Itay (2017): ISO9001:2015- A Complete Guide to Quality Management Systems, CRC Press, Boca- Raton.
- 69) Dentch, Milton P. (2017): The ISO 9001:2015 Implementation Handbook: using the Process Approach to Build a Quality Management System, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- 70) BSI (2015): ISO9001:2015: your Implementation Guide.
- 71) Phillips, Ann W. (2015): ISO9001:2015: Internal Audits Made Easy: tools, techniques, and step-by-step guidelines for Successful Internal Audits, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin,
- 72) DNV GL (2015): ISO 9001:2015 Quality Management Systems-Requirements, Guidance Document.
- 73) J. P. Russell and Associates (2003): ISO 9004 Assessment Criteria Checklist for Performance Improvement.
- 74) Robbins , Stephen P. & David A. De Cenzo (2005): Fundamentals of Management: essentials concepts and applications, (5th ed.), Pearson education, Inc., N.J.
- 75) Schermerhorn , John R. Jr. (2011): Introduction to Management , John Wiley & Sons Pte , LTD.
- 76) Drucker , Peter F. (2008): Management , (rev. ed.), Harper Collins e-book .
- 77) Laura Bravi, Federica Murmura, Gilberto Santos (2019): The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation, QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA 23/2, pp.64-82
- 78) ISO 9004 (2000): Quality management systems —Guidelines for performance improvements, (2nd ed.), International Standard, Geneva.
- 79) Votsmeier, Thomas (2018): The new ISO 9004:2018, Quality Austria
- 80) ISO 9004 (2009), Managing for the Sustained Success of an Organization: a Quality Management Approach, (3rd ed.), International Standard, Geneva

- 81) BSI (2018): Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success (ISO9004-2018)
- 82) ISO 19011 (2018): Guidelines for auditing management systems, International Standard, Geneva.
- 83) Kymal, Chad & et.al (2015): Integrated Management Systems: QMS, EMS, OHSMS, FSMS including Aerospace, Service, Semi Conducts/Electronics, Automotive, and Food, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, P.61 KALINOWSKI, T. BARTOSZ (2016): Analysis of business process maturity and organisational performance relations, Management, Vol. 20, No. 2, pp.87-101
- 84) Bürgy ,Pascal (2016): Measure Process Maturity for Quality Management Systems, COBIT 5 PAM for ISO 9001:2015 Maturity Measurement, Master Thesis in MSc Business Information Systems, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland, // MSc Business Information Systems // 5. Semester PT. // Prof. Dr. Petra Maria Asprion // V1.0 – 21. January 2016
- 85) Komadinić V., Majstorović V., Integration of management system – key issues, International Working Conference „Total Quality Management – Advanced and Intelligent Approaches “, Proceedings, pp 175-181, ISBN 978-86-7083-858-1, Belgrade, 2015
- 86) ISO 10014:(2006): Quality management - Guidelines for realizing financial and economic benefits, international Standard, Geneva
- 87) Singapore Standards Council (2018): Quality management – Quality of an organisation – Guidance to achieve sustained success, Singapore Standard, ISO 9004:2018, IDT (ICS 03.120.10; 03.100.70)
- 88) Komadinić, Velimir R. & Vidosav D. Majstorović (2017): Maturity Model for Integrated Management System, November 2017, International Journal Advanced Quality 45(3):47,

المراجع العربية:

1. الصرن، رعد (2007): عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دمشق، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط1.
2. باديرو، إيديجي بوداند (1997): الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000، ترجمة: فؤاد هلال، مراجعة: د. محسن عاطف، دار الفجر، ط1.
3. العالم، فتحي (2010): نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري، عمان.
4. الصرن، رعد (2016): إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان، دمشق.
5. ساندرز، ت. ر. ب (1981): أهداف التقييس ومبادئه، ترجمة المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، عمان، أيلول.
6. جبر، فلاح سعيد (1996): اتفاقيات اللغات ونظام الأيزو 9000 - 9004 وأثرهما على الأمن الغذائي والصناعات الغذائية في الوطن العربي، الاتحاد العربي للصناعات الغذائية، ط1.
7. الشماع، محمد هشام (د.ت): كيف تحصل على شهادة تأكيد الجودة ISO9000، دار الشام للطباعة، دمشق.
8. الكردي، محمد شيرين (1998): الدليل العملي إلى الأيزو، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
9. النعيمي، محمد عبد العال وآخرون (2009): إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان.
10. الصرن، رعد (2014): إدارة الجودة في المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة دمشق، برنامج إدارة المشروعات المتوسطة والصغيرة، دمشق.
11. الطائي، يوسف حليم وآخرون (2009): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان.

12. الدرمكي، عبدالله إبراهيم، د. حسن صالح الظافري (2017): إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ترجمة: نهى مطر خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
13. عقيلي، عمر وصفي (2009): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل، عمان.
14. الدرادكة، مأمون سليمان (2015): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، ط2.
15. عبد العزيز، سمير محمد (2000): اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 و10011: رؤية اقتصادية. فنية. إدارية. أسس تطبيقات. حالات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
16. علوان، قاسم نايف (2005): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة، عمان.
17. كريم، زرمان، نبيلة باديس (2007): المواصفات القياسية الدولية ودورها في تعزيز أداء المؤسسات، المحور الثاني في الملتقى: معايير التقييس العالمية والجودة الشاملة.
18. محسن، عبد الكريم، صباح مجيد النجار (2012): إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط4.
19. أمينة، عثمانى (2010): علاقة أنظمة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول " إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر، 2010، ص 8
20. نجم، نجم عبود (2010): إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء، عمان.
21. الفضل، مؤيد، يوسف حليم الطائي (2004): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، مؤسسة الوراق، عمان.
22. مصطفى، أحمد سيد (1997): دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO9000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

23. هامر، مايكل، جيمس تشامبي (1995): إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
24. توفيق، عبد الرحمن (1998): الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
25. جودة، محفوظ أحمد (2009): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط4.
26. راضي، بهجت، هشام العربي (2015): إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط وتقنية المعلومات، مصر الجديدة.
27. رياض، محمد (2000): دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية ISO9000 - إصدار 2000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
28. عيشوني، محمد (2014): ضبط الجودة: التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، ط2.
29. القزاز، إسماعيل (2010): تدقيق أنظمة الجودة ISO19011:2002، دار دجلة.
30. عباس، حيدر، خولة حمدان (2019): دور معايير الجودة الأيزو ومعايير التدقيق الدولية في الرقابة والتدقيق على جودة صناعة الغاز، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد 11، العدد 2.
31. شعبان، إياد (2009): إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران، عمان، ط1، ص 97.
32. خليفة، أمجد (2009): منهج إدارة الجودة لتحقيق النجاح المستدام للمنشأة، ط3.

استخدام المواصفة ISO 9004:2018

في تقييم نظام إدارة الجودة في الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015

دراسة ميدانية مقارنة في بعض الشركات

تهدف قائمة التحقق إلى دراسة عناصر التقييم الذاتي لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 المطبق في المنظمات السورية باستخدام نموذج النضج المقدم في المواصفة الدولية ISO9004:2018 وتحديد مستوى نضج النظام والمشكلات التي تعترض ذلك.

إن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون في غاية السرية، ولا تؤثر في وضع وسياسة مؤسستكم. ولكن المهم هو تحديد وإدراك الأهمية الفعلية لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 ومستوى تطبيقها، وكيف تؤثر في الأوضاع القائمة في مؤسستكم، ومدى تقبل ما هو جديد في نظام إدارة الجودة.

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم لنا

الباحثة رؤى كندي

1- معلومات عن الشركة:

اسم الشركة:
مجال العمل:
عدد سنوات تطبيق نظام إدارة الجودة أو الحصول على شهادة الأيزو:
هل الشركة تطبق نظام أيزو آخر: نعم لا
في حال الإجابة بنعم يرجى تحديد نظام الإدارة المطبق
كم عدد الأشخاص الذين يدعمون ويساهمون في زيادة فاعلية نظام إدارة الجودة؟
عدد العاملين في الشركة:

2- مستويات التقييم:

مستويات التقييم	
المستوى الأول	لا يوجد عملية واضحة ضمن المنظمة تغطي متطلبات البند، يوجد مجموعة نشاطات غير مترابطة تلبي جزءاً من متطلبات البند.
المستوى الثاني	يوجد عملية ضمن المنظمة خاصة ببند المواصفة، لكن العملية غير موثقة بالشكل الكافي (لا يوجد إجراءات أو سياسات أو سجلات معتمدة تحدد معايير ثابتة للعملية)
المستوى الثالث	العملية موثقة بشكل جيد (إجراءات ، سياسات ، نماذج وسجلات ،،) ومعاييرها واضحة، لكن العملية بشكلها الحالي غير مطابقة بشكل كلي لمتطلبات بند المواصفة.
المستوى الرابع	العملية موثقة ومعاييرها مطابقة لبند المواصفة بشكل كامل ، ولكن يوجد عدم مطابقة لبند أخرى عامة من المواصفة (مثلاً: نقص بالفاعلية، نقص بالتدريب والتوعية، عدم وجود تدقيق ورقابة .. الخ)
المستوى الخامس	العملية موثقة ومعاييرها مطابقة لبند المواصفة الخاص بها، ولبقية بنود المواصفة العامة

3- قائمة التحقق "

No	العنصر الرئيسي	العنصر الفرعي	المعايير	مستوى التقييم الحالي
1.	سياق المنظمة Context of the Organization	الجهات المهتمة ذات الصلة Relevant interested parties	1. هل يتم تحديد الجهات المهتمة ذات الصلة وتحديد احتياجاتها وتوقعاتها؟ 2. هل يتم إنشاء العمليات اللازمة لتلبية احتياجات الجهات المهتمة وتوقعاتها؟ 3. هل يتم مراجعة المعلومات المتعلقة بالجهات المهتمة ومتطلباتهم ذات الصلة وبناء علاقات مستمرة معها للوصول إلى النجاح المستدام؟	
			ملاحظات:	
2.		القضايا الداخلية والخارجية External and Internal Issues	4. هل يتم وضع قائمة بالقضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة لنظام إدارة الجودة الخاص بها والنجاح المستدام؟ 5. هل يتم تحديد القضايا الخارجية المتعلقة بـ: المتطلبات القانونية والتنظيمية ؟ المتطلبات والاتفاقيات الخاصة بالقطاعات؟ المنافسة؟ العولمة؟ العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية؟ الابتكارات والتطورات في التكنولوجيا؟ البيئة الطبيعية؟ 6. هل يتم تحديد القضايا الداخلية المتعلقة بـ: الحجم والتعقيد؟ الأنشطة والعمليات المرتبطة بها؟ الاستراتيجي؟ نوع المنتجات والخدمات؟ الأداء؟ الموارد؟ مستويات الكفاءة والمعرفة التنظيمية؟	

			النضج؟ الابتكار؟ 7. هل تقوم المنظمة بتحديد القضايا الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤدي إلى مخاطر على نجاحها المستدام؟ 8. هل تقوم المنظمة بتحديد القضايا الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤدي إلى تعزيز فرص نجاحها المستدام؟ 9. هل يتم ضبط القضايا الداخلية والخارجية ومراجعتها وتقييمها وتنفيذها والمحافظة عليها واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك؟ 10. هل حدد مجال نظام إدارة الجودة بناءً على الموضوعات الخارجية والداخلية والجهات المهتمة مع أخذ منتجات المنظمة وخدماتها بالحسبان؟
		ملاحظات:	
3.	هوية المنظمة Organization Identity	الرؤية والرسالة والقيم والثقافة Vision, Mission, Values, Culture	11. هل تم تحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمنظمة؟ 12. هل يتناسب الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة مع الرؤية والرسالة والقيم والثقافة؟ 13. هل يتم إبلاغ التغييرات في هوية المنظمة على إداراتها والجهات المهتمة بحسب الحاجة؟ 14. هل يتم مراجعة الرؤية والرسالة والقيم والثقافة على فترات منتظمة من قبل الإدارة العليا فيها من أجل صيانتها؟ 15. هل يتم العمل على إيصال رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها والمحافظة عليها ضمن المنظمة؟
		ملاحظات:	
4.		عام General	16. هل تم التأكد من تحقق التكامل بين متطلبات نظام إدارة الجودة مع العمليات التنظيمية؟ 17. هل تقوم الإدارة العليا بدعم نظام إدارة الجودة وقيادته؟ 18. هل حدد الهدف الاستراتيجي؟ 19. هل حددت واعتمدت المسؤوليات والصلاحيات؟ 20. هل تقوم الإدارة العليا بتأمين الموارد؟ 21. هل اعتمدت طرق العمل؟ 22. هل تم إنشاء وصيانة هيكل تنظيمي؟
		ملاحظات:	

5.	القيادة Leadership	السياسة والاستراتيجية Policy & Strategy	23. هل تم وضع سياسة للجودة؟ 24. هل يتم أخذ المخاطر وكيفية الاستفادة من الفرص بالحسبان في أثناء وضع السياسة والاستراتيجية ؟ 25. هل تعكس الاستراتيجية هوية المنظمة وسياقها ومنظورها طويل المدى؟ 26. هل تتضمن سياسة الجودة الالتزام بتلبية المتطلبات المطبقة في نظام الجودة؟ 27. هل تتضمن سياسة الجودة مفهوم الالتزام لضمان التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؟ 28. هل تتضمن بيانات السياسة التزامات لتلبية احتياجات الأطراف المعنية وتوقعاتها وتعزيز التحسين؟ 29. هل يتم مراجعة قرارات السياسة والاستراتيجية للتأكد من استمرار ملاءمتها أو تغييرها بحسب الضرورة؟ 30. هل السياسة متوافرة على شكل معلومات موثقة لجميع الموظفين والأطراف المعنية؟ 31. هل الموظفون يدركون أهمية سياسة الجودة؟ ملاحظات:
6.			32. هل يتم تحديد الأهداف على المدى القصير والطويل والأجل؟ 33. هل يتم تحديد الأهداف من خلال ربطها مع السياسة والاستراتيجية؟ 34. هل يتم وضع الأهداف بطريقة SMART؟ 35. هل يتم وضع خطة حول كيفية تحقيق أهداف الجودة؟ هل تغطي هذه الخطة ما سيتم القيام به، وتفاصيل الموارد والمسؤوليات، والموعود المحدد؟ 36. هل يتم تقييم النتائج بما في ذلك من مؤشرات لتحقيق هذه الأهداف؟ 37. هل يتم نشر الأهداف في الوظائف والمستويات والعمليات ذات الصلة؟ 38. هل الموظفون على وعي بأهداف الجودة؟ ملاحظات:

7.		الاتصال Communication	39. هل يوجد عملية واضحة للتواصل الخارجي للمنظمة (جهات الاتصال الخارجي المطلوب التواصل معها - تحديد المسؤولين عن تنفيذ التواصل؟ 40. هل تم تحديد طرق التواصل الداخلي؟ 41. هل تم تحديد المسؤولين عن تنفيذ التواصل؟ 42. هل يوجد اهتمام بالكفاءة اللازمة للتواصل الخارجي (لغة أجنبية مثلاً)؟ 43. هل يوجد آلية لتعميم التغييرات الحاصلة في الشركة للجهات ذات الصلة؟ ملاحظات:
8.		عام General	44. هل أنشئت العمليات بالاعتماد على منهج العملية بحيث تعمل شبكة العمليات كنظام متماسك؟ 45. هل وضعت خطة تشغيلية لإمداد الموظفين بصورة واضحة وموجزة لأنشطتهم ومسؤولياتهم بما يتفق مع العمليات الحالية وأهداف الخطة الاستراتيجية للمنظمة؟ 46. هل تم استخدمت احتياجات الأطراف المهمة وتوقعاتها المحددة كمدخلات في تحديد العملية؟ ملاحظات:
9.	إدارة العمليات Process Management	تحديد العمليات Determination of Processes	47. هل حُدِدت العمليات المتعلقة بالمنتجات والخدمات؟ 48. هل حُدِدت المعلومات التي تصف خصائص المنتج؟ 49. هل وضعت معايير للعمليات ولقبول المنتجات والخدمات؟ 50. هل حُدِدت العمليات المتعلقة بتنفيذ ترتيبات فعالة للتواصل مع العملاء؟ 51. هل حُدِدت العمليات المتعلقة بالأنشطة الإدارية، بما في ذلك المراقبة والقياس والتحليل والمراجعة والتحسين؟ 52. هل حُدِدت المخاطر والفرص المرتبطة بالعمليات والإجراءات اللازمة لمنع أو اكتشاف أو تخفيف الأحداث غير المرغوب فيها؟ 53. هل حُدِدت آلية للتعامل مع التغييرات على نظام إدارة الجودة في الشركة من حيث وصف التغيير المطلوب والهدف منه وتحديد الموارد المطلوبة والمدة الزمنية ؟

			ملاحظات:
10.		سلطة العملية ومسؤوليتها Process responsibility and authority	54. هل يتم تعيين مالك لكل عملية، ويتم تحديد المسؤولية والسلطة والكفاءة لإنشاء العملية والحفاظ عليها والتحكم فيها؟ 55. هل الوصف الوظيفي متناسب مع الهيكل التنظيمي؟ 56. هل تم حُدَّت الصلاحيات للمستويات كافة (الإدارية والمالية) ؟ 57. هل يتم التعرف إلى مسؤوليات وصلاحيات وأدوار مالكي العمليات في جميع أنحاء المنظمة؟ 58. هل وضعت آلية للتعامل مع التعديلات الحاصلة على المسؤوليات والصلاحيات نتيجة تنفيذ تغيير على العمليات في الشركة؟ ملاحظات:
11.		إدارة العمليات (إدارة التوافق / الربط بين العمليات) Managing processes (managing alignment/ linkage between the processes)	59. هل تعمل العمليات معاً ضمن نظام إدارة متكامل؟ 60. هل حُدَّت شبكة العمليات وتسلسلها وتفاعلاتها في رسم بياني (مثل خريطة العملية والرسوم البيانية)؟ 61. هل حُدَّت نقاط تقاطع العمليات الأساسية ما بين الأقسام ؟ 62. هل تم توثيق نقاط تقاطع العمليات الأساسية بشكل واضح ضمن الإجراءات / تعليمات العمل ؟ 63. هل تم الاتفاق بين الأقسام المختلفة على تفاصيل سير العمليات المشتركة بين الأقسام (اتفاقيات عمل موثقة أو غير موثقة) ؟ 64. هل يتم تعميم الاتفاقية في حال وجودها ؟ 65. هل يتم مراجعة العمليات وتفاعلاتها على أساس منتظم واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسينها لدعم العمليات المستدامة؟ ملاحظات:

	66. هل تحدد الشركة آلية التحكم بالمنتجات غير المطابقة لمواصفات الإنتاج ؟ 67. هل تتعامل الشركة مع المنتجات غير المطابقة للمواصفات أو المتطلبات بإحدى الطرق الآتية: من خلال التصحيح؟ من خلال العزل والاحتواء، وفق عملية الإنتاج والتصنيع؟ من خلال تبليغ العملاء؟ من خلال الحصول على ترخيص لقبوله مقابل امتيازات؟ 68. هل تم حُدد نظام لمتابعة المنتجات؟ 69. هل يتم مراعاة نتائج وتأثيرات التغيير الحاصل والتعامل معها؟ 70. هل يتم تحفيز الأفراد للمشاركة في أنشطة تحسين العمليات واقتراح فرص التحسين في العمليات التي يشاركون فيها؟ 71. هل يتم تقييم المخاطر والفرص المرتبطة بالعمليات والإجراءات اللازمة لمنع أو اكتشاف أو تخفيف الأحداث غير المرغوب فيها؟	إدارة العمليات (الوصول إلى مستوى أعلى من الأداء) Managing processes (attaining a higher level of performance)		12.
	ملاحظات:			

13.		إدارة العمليات (الحفاظ على المستوى الذي تم بلوغه) Managing processes (maintaining the level attained)	72. هل يتم تشغيل العمليات في ظل ظروف خاضعة للرقابة؟ 73. هل يتم تنفيذ أنشطة المراقبة والقياس للتحقق من الوفاء بمعايير قبول للمنتجات والخدمات؟ 74. هل يتم الحفاظ على المخرجات خلال عملية توفير المنتجات والخدمات من أجل الحفاظ على التوافق مع المتطلبات؟ 75. هل تتضمن عملية الحفاظ نشاطات مثل التحديد والتعامل مع التلوث والتعبئة والتخزين والنقل والحماية؟ 76. هل يتم قياس كفاءة عميلة الإنتاج في تلبية المتطلبات باستخدام مؤشرات قياس الأداء؟ 77. هل يتم مقارنة أداء العمليات مع أداء المنظمات الرائدة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة؟ 78. هل يشارك الأفراد في تطوير الإجراءات ومراجعتها؟ 79. هل يتم توضيح التغييرات في العمليات ومشاركتها لمنع الانحرافات؟ 80. هل يتم أخذ إجراءات تصحيحية في حال وجود أي فشل في العمليات سواء من قسم التشغيل أو الإنتاج أو النظام أو حتى من الأطراف المعنية؟ ملاحظات:
14.		عام	81. هل يتم تطبيق رقابة كافية على عمليات المنظمة لتحقيق الاستخدام الفعال لمواردها؟ 82. هل تؤكد المنظمة إمكانية الوصول إلى الموارد المقدمة خارجياً؟ 83. هل يوجد خطة استراتيجية للحصول على الموارد وتخصيصها بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية من أجل تحقيق أداء فعال وكفاء لدعم النجاح المستمر؟ ملاحظات:

84. هل يتم تطوير وتنفيذ عمليات لجذب الأفراد والاحتفاظ بهم الذين لديهم الكفاءات الحالية أو المحتملة؟ 85. هل يتم إدارة الأفراد من خلال منهج مخطط وشفاف وأخلاقي ومسؤول اجتماعياً على جميع المستويات في جميع أنحاء المنظمة؟ 86. هل يتم الحفاظ على المعلومات المتعلقة بالخبرة السابقة للموظفين الجدد؟ 87. هل تحدد الشركة الكفاءة اللازمة للعاملين الذين يقومون بأداء أنشطة تؤثر في نظام إدارة الجودة؟ 88. هل يوجد آلية للتأكد من أنه قد تم إحراز الكفاءة اللازمة؟ 89. إذا لم يتم إحراز الكفاءة المطلوبة في بعض المناطق، هل يتم اتخاذ إجراءات مناسبة لاكتساب الكفاءة اللازمة؟ 90. هل يتم تقييم فاعلية الإجراءات المتخذة؟ 91. هل أنشئ نظام تأهيل للمهارات والتخطيط الوظيفي لتعزيز التنمية الشخصية؟ 92. هل حُدثت آلية لقياس أداء الأفراد؟ 93. هل الموظف على وعي بالفوائد الناتجة عن مساهمته في نظام إدارة الجودة؟ 94. هل يوجد نظام حوافز للأشخاص للعمل بمبادرة (سواء بشكل فردي أو جماعي)؟ 95. هل الموظف على علم بالآثار المترتبة إذا لم يتوافق مع متطلبات وشروط نظام إدارة الجودة وإذا لم يوف بالالتزامات الجودة؟	15. الأفراد People إدارة الموارد Resource management	ملاحظات
---	---	----------------

16.		المعرفة التنظيمية Organizational knowledge	96. هل يتم تصنيف المعرفة إلى صريحة أو ضمنية وتوثيقها بما في ذلك المعرفة والرؤى والخبرة لدى أفرادها؟ 97. هل يتم تحديد الدروس المستفادة من الإخفاقات ونجاح المشاريع الكاملة ومعالجتها للوصول للأداء المستدام وهل تم تحديد قائمة للدروس المستفادة؟ 98. هل تم توثيق دليل لحل المشاكل ويقدم الحلول لكل خطأ يمكن أن يحدث عن الأشخاص ناتج عن ذوي الخبرة في المنظمة مثال (عامل خط إنتاج صاحب خبرة أكثر من 15 عام)؟ 99. هل تم تحديد آلية لإنشاء وتحديث المعلومات الموثقة؟ 100. هل حدد من الشخص المخول الذي يقوم بعمليات المراجعة والمصادقة على المعلومات الموثقة؟ 101. هل حددت آلية لضبط المعلومات الموثقة للتأكد من: - أن الوثائق المطلوبة من قبل نظام إدارة الجودة محمية ومراقبة؟ - وجود آلية لتوزيع المعلومات الموثقة؟ - تحديد الأشخاص المخولين بالوصول للمعلومات؟ - إمكانية استرجاع المعلومات الموثقة واستخدامها عندما تكون مطلوبة؟ ملاحظات:
17.		التكنولوجيا (التقانة) Technology	102. هل تنفذ المنظمة عمليات للكشف عن التطورات والابتكارات التكنولوجية والتي لها تأثير كبير في أداء المنظمة في العمليات المتعلقة بتوفير المنتجات والخدمات، والتسويق، والميزة التنافسية، والتفاعل مع الأطراف المعنية؟ 103. هل تحدد المنظمة المستويات الحالية والاتجاهات الناشئة للتكنولوجيا، داخل وخارج المنظمة ؟ 104. هل تحدد المنظمة الإجراءات المناسبة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية؟ 105. هل يتم تقييم فوائد ومخاطر وفرص الابتكارات والتكنولوجيات وتقييم مدى ملاءمتها لاستراتيجيات المنتج و / أو الخدمة؟ ملاحظات:

18.		البنية التحتية وبئة العمل Infrastructure and Work Environment	106. هل تقوم المنظمة بتحديد البنية التحتية وبيئة العمل اللازمة لجميع العمليات ذات الصلة لتحقيق الأداء المطلوب وأهداف المنظمة؟ 107. هل تقيم المنظمة بشكل دوري مدى ملائمة البنية التحتية وبيئة العمل لجميع العمليات ذات الصلة لتحقيق الأداء المطلوب وأهداف المنظمة؟ 108. هل تقوم المنظمة بتنفيذ صيانة طارئة عند حدوث أي عطل؟ 109. هل هناك تحكم واضح في الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، تدفق الهواء، الضوضاء، الخ في موقع العمل؟ 110. هل تقوم المنظمة بالحفاظ على مستوى الصحة و النظافة العامة؟ 111. هل يتم تحديد المعدات والأدوات اللازمة للمراقبة والقياس؟ 112. هل تولي المنظمة الاعتبار المناسب لعوامل الجاهزية والموثوقية الخاصة بالمعدات والأدوات اللازمة للوصول للنجاح المستدام من حيث عمليات المعايرة والتحقق؟ 113. في حال كان يوجد معايرة داخلية، هل يوجد تعليمات لتنفيذ آلية المعايرة؟ 114. هل يتم الاحتفاظ بدليل عن تنفيذ عملية المعايرة؟ 115. هل يتم تنفيذ عملية التحليل الإحصائي لقياس الانحرافات؟ 116. هل يوجد متابعة لحركة الموجودات الثابتة ضمن المنظمة (دخول لملاك المنظمة ، خروج من ملاك المنظمة ، اهتلاك ، حركة بين الأقسام)؟ 117. هل تم توصيف الموجودات الثابتة أو ترميزها ؟ 118. هل تُعالج المخاطر والفرص من خلال تنفيذ أنشطة لتحديد وتخصيص وتوفير وقياس أو مراقبة وتحسين وصيانة وحماية البنية التحتية وبيئة العمل؟ ملاحظات:
19.			119. هل تأخذ إدارة مقدمي الخدمات الخارجيين بالحسبان المخاطر والفرص المرتبطة بالقدرة الفنية على تلبية متطلبات المنتجات أو الخدمات؟ 120. هل تأخذ إدارة مقدمي الخدمات الخارجيين بالحسبان المخاطر والفرص المرتبطة باستمرارية الأعمال وجوانب سلسلة التوريد

	(مثل الاعتماد العالي على واحد أو عدد محدود من مقدمي الخدمات)؟ 121. هل تقوم المنظمة بتعزيز قدرات مقدمي الخدمات والشركاء الخارجيين لإدارة الأنشطة والعمليات والأنظمة من خلال مشاركة رسالتها ورؤيتها (وربما قيمها وثقافتها) معهم و تقديم أي دعم ضروري (من حيث الموارد أو المعرفة)؟ 122. هل تحدد المنظمة نوع ومدى الضوابط اللازمة لمقدمي الخدمات الخارجيين؟ 123. هل يتم اختيار ومراقبة أداء الموردين الخارجيين وفقاً للمتطلبات ومعايير معينة للتقييم ؟	الموارد المقدمة خارجياً Externally Provided Resources		
	ملاحظات:			
20.	124. هل تدرك المنظمة مسؤوليتها تجاه المجتمع عن إدارة الموارد الطبيعية المتعلقة بدورة حياة المنتجات والخدمات؟ 125. هل تدرس المنظمة الاستخدام الحالي والمستقبلي للموارد الطبيعية التي تتطلبها عملياتها؟ 126. هل تدرك المنظمة الاتجاهات والتقنيات الجديدة للاستخدام الفعال للموارد الطبيعية؟	الموارد الطبيعية Natural Resources		
	ملاحظات:			
21.	127. هل يوجد منهج منظم لجمع المعلومات المتاحة وتحليلها ومراجعتها؟ 128. هل هناك مجموعة من مؤشرات الأداء المتعلقة بسياسات المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها وعملياتها الرئيسية (الوقت المستغرق لإصلاح الأعطال - عدد العيوب ..)؟ 129. هل تؤخذ احتياجات وتوقعات العملاء والأطراف المعنية الأخرى بالحسبان عند اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس؟ 130. هل يتم دعم القرارات بشكل كافٍ من خلال مؤشرات أداء رئيسية موثوقة وقابلة للاستخدام والقياس؟ 131. هل تؤخذ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والفرص بالحسبان عند اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس؟	مؤشرات الأداء Performance Indicators	تحليل وتقييم أداء المنظمة Analysis and evaluation of an organization's performance	
	ملاحظات:			

22.		تحليل الأداء Performance Analysis	132. هل يتم استخدام بعض الأدوات الإحصائية الأساسية في تحليل الأداء التنظيمي؟ 133. هل يتم مشاركة نتائج تحليل الأداء مع الأطراف المعنية؟ 134. هل تُستخدم نتائج تحليل الأداء في التحسين والتعلم والابتكار؟ 135. هل تُستخدم نتائج تحليل الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف التنظيمية واقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة؟ 136. هل حددت المنظمة الطرق التي سوف تحصل من خلالها على معلومات تتعلق بمراقبة رضا وشكاوى العملاء؟ ملاحظات:
23.		تقييم الأداء Performance Evaluation	137. هل يوجد نظام لتقييم الأداء التنظيمي؟ 138. هل يتم تقييم التحسن الذي تحقق في أداء المنظمة من منظور طويل الأجل؟ 139. هل تؤخذ إجراءات تصحيحية في حال وجود أي فشل في الأداء؟ 140. هل يوجد منهجية للمقارنة المعيارية داخلياً لقياس الأنشطة والعمليات داخل المنظمة بالمعايير المعمول بها أو المتفق عليها؟ 141. هل يوجد منهجية للمقارنة المعيارية التنافسية للأداء أو العمليات مع المنافسين؟ 142. هل تستخدم المقارنة المعيارية كأداة لتحديد فرص التحسين والتعلم والابتكار؟ ملاحظات:
24.			143. هل يتم إجراء عمليات التدقيق الداخلي بطريقة متسقة، من قبل موظفين أكفاء وفقاً لخطة التدقيق الموضوعة؟ 144. هل يوجد قائمة بالمدققين المدربين؟ 145. هل تحتوي تقارير التدقيق الداخلي على معلومات حول التوافق مع المعايير المحددة وعدم المطابقة وفرص التحسين؟

	146. هل توفر مخرجات عمليات التدقيق الداخلي مصدراً مفيداً للمعلومات من أجل معالجة المشاكل وحالات عدم المطابقة والمخاطر؟ 147. هل حُدد الشخص المسؤول عن رفع التقارير إلى الإدارة العليا؟ 148. هل تقوم الإدارة العليا بإنشاء عملية لمراجعة جميع نتائج التدقيق الداخلي، من أجل تحديد الاتجاهات التي تتطلب إجراءات تصحيحية على مستوى المؤسسة أو فرصاً للتحسين؟ 149. هل تستخدم المنظمة نتائج عمليات التدقيق الأخرى، مثل عمليات تدقيق الطرف الثاني والثالث، كتعليقات للإجراءات التصحيحية؟ 150. هل تستخدم المنظمة نتائج عمليات التدقيق الأخرى، مثل عمليات تدقيق الطرف الثاني والثالث لتنفيذ الفرص المحددة للتحسين؟ 151. هل يتم الاحتفاظ بسجلات كدليل عن تنفيذ عملية التدقيق ؟	التدقيق الداخلي Internal Auditing		
ملاحظات:				
	152. هل يتم إجراء تقييم ذاتي من قبل المنظمة على جميع المستويات؟ 153. هل يحدد التقييم الذاتي للمنظمة نقاط القوة والضعف في المنظمة؟ 154. هل يساعد التقييم الذاتي للمنظمة في تحديد أولويات التحسينات و / أو الابتكارات وتخطيطها وتنفيذها؟ 155. هل يتم إجراء التقييم الذاتي بطريقة متسقة ويتم استخدام النتائج لتحديد نضج المنظمة وتحسين أدائها العام؟ 156. هل يتم إبلاغ نتائج التقييم الذاتي إلى الأفراد المعنيين في المنظمة واستخدامها لتبادل الفهم حول المنظمة واتجاهها المستقبلي؟	التقييم الذاتي Self-Assessment		25.
ملاحظات:				

26.		المراجعة Review	157. هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة المعلومات الناتجة عن قياس الأداء، والقياس المعياري، والتحليل والتقييمات، والتدقيق الداخلي والتقييمات الذاتية؟ 158. هل يتم إجراء المراجعات على فترات مخططة ودورية؟ 159. هل يتم إجراء المراجعات لتحديد الاتجاهات السلبية والعمل على أساسها؟ 160. هل يتم إجراء المراجعات لتحديد فرص التحسين والتعلم والابتكار، وكذلك لتحديد أي حاجة لتكييف سياسات المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها؟ 161. هل تمكن المراجعات من اتخاذ القرار القائم على الأدلة؟ ملاحظات:
27.	التحسين والتعلم والابتكار Improvement, learning, Innovation	عام	162. هل توجد عمليات تحسين أساسية، بما فيها الإجراءات التصحيحية، بناءً على شكاوى الأطراف المعنية؟ 163. هل يتم إظهار جهود التحسين والتعلم والابتكار في معظم المنتجات وبعض العمليات الرئيسية؟ 164. هل تُنفذ عمليات المراقبة المستمرة للقضايا الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤدي إلى التحسين والتعلم والابتكار بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية؟ 165. هل يتم تضمين التحسين والتعلم والابتكار كأ أنشطة روتينية عبر المنظمة بأكملها، كما أنها تكون واضحة في العلاقات مع الأطراف المعنية؟ ملاحظات:
28.		التحسين Improvement	166. هل توجد عمليات تحسين أساسية، بما فيها الإجراءات التصحيحية، بناءً على شكاوى الأطراف المعنية؟ 167. هل يتم توفير أهداف لتحسين المنتجات أو الخدمات والعمليات؟ 168. هل يتم توفير الموارد اللازمة لتحقيق التحسين؟ 169. هل يتم تطبيق منهج منظم لعمليات التحسين باستمرار؟ ملاحظات:

29.		التعلم Learning	170. هل التعلم أساسي لعمليات التحسين والابتكار؟ 171. هل تسمح ثقافة المنظمة بالمخاطرة والتعلم من الأخطاء؟ 172. هل هناك ارتباطات خارجية لغرض التعلم؟ 173. هل يتم تناول التعلم في الاستراتيجية والسياسات؟ 174. هل يتم تحفيز الشبكات والاتصال والتفاعل من قبل الإدارة العليا لتبادل المعرفة؟ ملاحظات:
30.		الابتكار Innovation	175. هل تقوم المنظمة بإنشاء العمليات وصيانتها التي تسمح بالابتكار الفعال؟ 176. هل تقوم المنظمة بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأفكار المبتكرة؟ 177. هل يتم تطبيق الابتكار من خلال التغييرات في التكنولوجيا أو المنتجات أو الخدمات (أي الابتكارات التي لا تستجيب فقط للاحتياجات المتغيرة وتوقعات الأطراف المهمة، ولكن أيضاً توقع التغييرات المحتملة في المنظمة وفي دورات حياة منتجاتها وخدماتها)؟ 178. هل يتم تطبيق الابتكار من خلال التغييرات في نموذج عمل المنظمة (أي الابتكار في الاستجابة لتوزيع القيمة على العملاء أو تغيير وضع السوق وفقاً لاحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية)؟ 179. هل تقوم المنظمة بتقييم المخاطر والفرص المتعلقة بخططها لأنشطة الابتكار وإعداد خطط عمل للتخفيف من تلك المخاطر؟ ملاحظات:

Abstract

Syrian companies generally suffer from an economic reality that makes it difficult for them to achieve their aspirations for improvement and building effective administrative systems.

Therefore, the adoption of quality management systems by these companies has sometimes been accompanied by legislative necessities, so there was an urgent need to evaluate applied quality management systems in Syrian companies.

This study aimed to evaluate quality management system effectiveness in ISO 9001:2015 certified companies using an international standard ISO 9004:2018 in the pharmaceutical companies operating in Damascus city, through a field study in three Syrian private pharmaceutical companies that obtained an international quality certificate (AlZoubi AlFares Company for Pharmaceutical Industries, Massoud Pharma Company for Pharmaceutical Industries, Masoud Medical Solutions Company)

To achieve research objectives, the attached checklist with ISO 9004:2018 standard was used, and a gap analysis was done according to the standard attached checklist.

The study concluded a set of results, the most important of which are:

- Existence of an effective quality management system according to 4.27 level, that falls within the scope of the fifth level of maturity levels, which is described as the innovative level.
- The three companies of the study sample are close to each other in terms of negative and positive results, in terms of share the conformity degree of the (improvement, learning and innovation) dimension with fifth level, and the existence of the most obvious gap which is the related to organization identity dimension.

The most important proposals reached by the study, which mainly aim to ensure that organizations have an effective quality management system:

- Top management should encourage the adoption of mission, vision, and values, create an internal environment in which people participate and are committed to achieving the goals of the organization, recognize organizational knowledge as an intellectual asset, and use self-assessment to identify strengths and weaknesses in the organization.

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Damascus University
Faculty Of Economics
Business Administration Department



Using Standard ISO 9004:2018 to Evaluate Quality Management
System in ISO 9001:2015 Certified Companies
(A comparative field study in some companies)

Study Submitted To Fulfillment Of The Degree Of Business
Administration Master

Prepared by: Roea Kendi

Supervised by: Prof. Raad Alsarn

2021-2022