



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO9001:2015 في المنظمات
الصناعية السورية

(دراسة حالة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق)

**The probability of Availability of Requirements for the Application of
Syrian Standards ISO9001:2015 Industrial Organizations**

A Case Study at General Organization for Textile Industries in Damascus

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

حسام محمد محمد حيدر

إشراف الأستاذ الدكتور

رعد حسن الصرن

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

قسم إدارة الأعمال

2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا
تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا
رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ
لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

صدق الله العظيم

(سورة البقرة، الآية، 286)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بدين الإسلام، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الذي بعثه الله هادياً ومعلماً، وأحمدُ الله وأشكره أن من عليّ بإنهاء هذا العمل المتواضع، وأسأله عز وجل أن يجعل ما بذلته من جهد في ميزان حسناتي وميزان حسنات كل من ساهم في إنجازه، وكان حقه عليّ أن أشكره.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي ومشرفي الدكتور رعد الصرن، الأستاذ في قسم إدارة الأعمال على تفضله بقبول الإشراف على بحثي هذا، والذي لم يبخل عليّ بجهد وعلمه وكان خير معلم وموجه لي، وعلى كل ما قدمه لي من فائدة وعون، وعلى صبره وتواضعه معي لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم سلفاً بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة الحكم على هذه الرسالة، على ما سبذلونه من جهد وما يخصصونه من وقت في سبيل تصويب هذا العمل بما يساهم في تلافي قصوره وتصحيح أخطائه، وأسأل الله القدير أن يوفقني وإياهم لما يحب ويرضى.

والشكر الموصول لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، الكادر الإداري بجامعة دمشق عامة وكلية الاقتصاد خاصة على ما قدموه من تسهيلات لإنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني التقدم بوافر الشكر والامتنان لجامعتي الأم جامعة الفرات.
وشكري وامتناني لكم جميعاً

حسام حيدر

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر
إلى من علمني أن النجاح بعد الصبر
إلى من رباني على العفة والكرامة والظهر

والدي العزيز

إلى القلب النابض بالحب والحنان
إلى من كان دعاؤها سر النجاح
إلى من تعجز الكلمات عن وصفها

والدتي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملأذي بعد الله
إلى من أثروني على أنفسهم

إخوتي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة
إلى أزهار حياتي العطرة

أخواتي

إلى الروح التي سكت روعي

حنين

الملخص

يقدم البحث دراسة لمدى توفر متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة بموجب المواصفة الدولية ISO9001:2015 في المؤسسة العامة لصناعات النسيجية بدمشق، حيث يقوم البحث على تشخيص الفجوة القائمة بين المواصفة الدولية وبين نظام الجودة المتبع في المؤسسة المدروسة من خلال استخدام قوائم الفحص (check lists) لتحليل الفجوة ، (gap analysis) وقد تضمنت قائمة الفحص (146) عبارة موزعة على سبعة متطلبات أساسيه، بحسب ورودها في المواصفة الدولية، وهي (سياق عمل المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين)، من أجل تأهيل المنظمة باتجاه الحصول على شهادة المطابقة للمواصفة الدولية ISO9001، والتي من شأنها أن ترتقي بمستوى الأداء والخدمات المقدمة في المؤسسة المدروسة بعد أن يتم التعرف على واقع نظام إدارة الجودة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في النظام لتشخيص الفجوة وإيجاد السبل الكفيلة بمعالجتها، واعتمد الباحث منهج دراسة الحالة لإجراء البحث، حيث تم تعبئة قوائم الفحص من خلال المعايشة الميدانية وإجراء المقابلات والاطلاع على السجلات والوثائق اللازمة، اذ تم قياس مدى التطبيق والتوثيق بالاعتماد على النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح،

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هو وجود فجوة بين متطلبات المواصفة الدولية وواقع التطبيق والتوثيق الفعلي لدى المؤسسة المدروسة والتي كانت بنسبة (61.93%) ناتجة عن مجموعة من الأسباب نذكر منها عدم تعزيز دور دائرة الجودة في المؤسسة واعطائها الصلاحيات الكافية لأداء مهامها بكفاءة، وقلة اهتمام الإدارة بالدورات والندوات والبرامج التدريبية الخاصة بالجودة، بالإضافة إلى القيود المفروضة على المؤسسة والمتعلقة باختيار الموردين الخارجيين.

الكلمات المفتاحية: الأيزو، سلسلة المواصفات الدولية ايزو 9000، نظام إدارة الجودة.

قائمة المحتويات

العنوان	
أ	الآية الكريمة
ب	شكر وتقدير
ت	الإهداء
ث	الملخص باللغة العربية
ج	قائمة المحتويات
ر	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	الدراسات السابقة.
9	مشكلة الدراسة.
10	أهمية الدراسة.
11	أهداف الدراسة.
11	فلسفة الدراسة.
12	أسلوب إجراء الدراسة.
12	أدوات جمع البيانات والمعلومات.
13	مجتمع وعينة الدراسة.

13	مصطلحات الدراسة.
14	حدود الدراسة.
الفصل الثاني: لمحة تاريخية عن منظمة ISO وسلسلة المواصفات الدولية ISO 9001	
15	مفهوم الجودة.
16	المنظمة الدولية للتقييس.
17	الشهادات التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس ISO.
19	سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000.
20	التطور التاريخي لسلسلة المواصفات الدولية ISO 9000.
24	آلية عمل الأنشطة في الإصدار الجديد من سلسلة المواصفة الدولية ISO 9001:2015.
25	نموذج PDCA و ISO 9001:2015.
28	مفهوم التفكير القائم على المخاطر.
29	أهم الفروق بين مواصفة ISO 9001:2008 ومواصفة ISO 9001:2015.
الفصل الثالث: متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015	
31	المجال.
31	المراجع المعيارية.
32	المصطلحات والتعريفات.
32	سياق عمل المنظمة:
33	1 - فهم المنظمة والسياق الخاص بها.

35	2 - فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.
41	3 - تحديد مجال/نطاق نظام إدارة الجودة.
42	4 - نظام إدارة الجودة وعملياتها.
44	القيادة:
44	1 - القيادة والالتزام.
46	2 - سياسة الجودة.
48	3 - الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات.
50	التخطيط:
50	1 - إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص.
54	2 - أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها.
55	3 - التخطيط للتغييرات.
58	الدعم:
59	1 - الموارد.
64	2 - الكفاءة.
65	3 - التوعية.
66	4 - التواصل.
67	5 - المعلومات الموثقة.
70	التشغيل:

71	1 - التخطيط وضبط التشغيل.
72	2 - متطلبات المنتجات والخدمات.
74	3 - تصميم وتطوير المنتجات والخدمات.
76	4 - مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج.
78	5 - توفير الانتاج والخدمات.
81	6 - إصدار المنتجات والخدمات.
81	7 - التحكم في المخرجات غير المطابقة.
82	تقييم الأداء:
82	1 - المراقبة والقياس والتحليل والتقييم.
85	2 - المراجعة الداخلية.
86	3 - مراجعة الإدارة.
89	التحسين:
89	1 - عام.
90	2 - عدم التطابق والإجراءات التصحيحية.
92	3 - التحسين المستمر.
الفصل الرابع: آلية الحصول على الشهادة الدولية ISO 9001:2015 وفوائدها والصعوبات المترتبة عليها.	
94	آلية الحصول على الشهادة الدولية ISO 9001.

100	فوائد تطبيق الإصدار الجديد من ISO 9001.
102	صعوبات تطبيق إصدار الـ ISO 9001.
الفصل الخامس: الإطار العملي للدراسة	
104	لمحة عن عينة الدراسة.
105	أسلوب تحليل البيانات.
106	عرض وتحليل واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية.
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
151	النتائج.
152	التوصيات.
153	المقترحات للدراسات المستقبلية.
قائمة المراجع	
154	المراجع العربية.
156	المراجع الأجنبية.
الملاحق	
163	الملحق رقم (1): قائمة الفحص الخاصة بالمواصفة.
173	الملحق رقم (2): المادة رقم 7 من القانون رقم 2 المتعلق بتشكيل الهيكل التنظيمي
177	الملحق رقم (3): توصية المدقق اللغوي
178	الملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	درجة ارتباط كل مرحلة من مراحل الدورة مع متطلبات المواصفة الجديدة	1
29	أهم الفروق بين اصدار ISO9001:2008 واصدار ISO9001:2015	2
38	أهم متطلبات الأطراف ذات الصلة بالمنظمة	3
101	تصنيف التأثيرات الإيجابية الناتجة عن الالتزام بـISO9001	4
105	فقرات المقياس السباعي وأوزانه	5
106	قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة والسياق الخاص بها	6
107	قائمة الفحص الخاصة ببند فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية	7
109	قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد نطاق المنظمة ومجال عملها	8
110	قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياتها	9
112	نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب سياق عمل المنظمة	10
113	قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام	11
114	قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة	12
115	قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات	13
116	نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب القيادة	14
117	قائمة الفحص الخاصة ببند إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص	15
118	قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها	16
120	قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغييرات	17
121	نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب التخطيط	18
122	قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد	19
123	قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة	20
125	قائمة الفحص الخاصة ببند التوعية	21
126	قائمة الفحص الخاصة ببند التواصل	22
127	قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة	23
129	نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب الدعم	24
130	قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط وضبط التشغيل	25
131	قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات	26
133	قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات	27

134	قائمة الفحص الخاصة ببند مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج	28
136	قائمة الفحص الخاصة ببند توفير الانتاج والخدمات	29
137	قائمة الفحص الخاصة ببند إصدار المنتجات والخدمات	30
138	قائمة الفحص الخاصة ببند التحكم في المخرجات غير المطابقة	31
139	نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب التشغيل	32
140	قائمة الفحص الخاصة ببند المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	33
142	قائمة الفحص الخاصة ببند المراقبة الداخلية	34
143	قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة	35
145	نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب تقييم الأداء	36
146	قائمة الفحص الخاصة ببند عام	37
147	قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	38
148	قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر	39
149	نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب التحسين	40
150	النتيجة النهائية لقائمة الفحص الكلية	41

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	الزمنية التي انتقلت فيها المواصفة حتى تصل إلى الاصدار النهائي	1
24	ألية عمل الأنشطة في المواصفة ISO9001:2015	2
27	نموذج لنظام إدارة الجودة القائم على العملية	3
42	طبيعة العلاقة بين مكونات سياق عمل المنظمة	4
104	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية	5

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 الدراسات السابقة.
- 2.1 مشكلة الدراسة.
- 3.1 أهمية الدراسة.
- 4.1 أهداف الدراسة.
- 5.1 فلسفة الدراسة.
- 6.1 أسلوب إجراء الدراسة.
- 7.1 أدوات جمع البيانات والمعلومات.
- 8.1 مجتمع وعينة الدراسة.
- 9.1 مصطلحات الدراسة.
- 10.1 حدود الدراسة.

إن امتلاك الصناعة لأنظمة جودة فعالة يعتبر ميزة تنافسية تزيد من حصتها السوقية في الأسواق العالمية، الأمر الذي يدفع الكثير من الشركات الصناعية إلى تركيز جهودها نحو تكوين نظام إدارة جودة كفاء وتوحيد مواصفات عملياتها المطلوبة بالشكل الذي يستوفي متطلبات السوق العالمية ويلبي حاجات ورغبات الزبائن، حيث تشكل نظم إدارة الجودة في الشركات الحديثة أهمية بالغة لأنها تساعد المديرين في تحقيق رسالة الشركة بصورة أفضل وتمكنهم من فهم أهمية التحسين المستمر في الجودة لتحقيق التميز للمنتجات التي تقدمها في الأسواق، وبناءً على ما تقدم تعد القيمة المعنوية والمادية التي تقدمها الشركة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات نظام إدارة الجودة، لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبائن من السلع والخدمات المقدمة لهم على المدى البعيد.

كما شهدت حقبتا الثمانينيات والتسعينيات ظهور العديد من مداخل التطوير الإداري التي أثبتت نجاحاً ملحوظاً في تحسين أساليب وطرق العمل بالمنظمات الإدارية، وعلى الرغم من كون معظم النجاحات التي تحققت في هذا الميدان كانت في حقل إدارة الأعمال، إلا أن بعض التجارب أثبتت - أيضاً - نجاح تلك المداخل الحديثة وصلاحيه بعضها للتطبيق على مختلف أنواع المنظمات الإدارية (العامة منها والخاصة).

ويُعدُّ مدخل إدارة الجودة الشاملة من أكثر هذه المداخل نجاحاً وشيوعاً في التطبيق بمختلف أشكال المنظمات على مستوى العالم، فالجودة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الفكر الإداري منذ زمن بعيد، وقد تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما يشهده العالم من تغيرات ألفت بظلالها على مختلف الظروف المحيطة بعمل المنظمات، ولعلَّ من أبرز تلك التغيرات ذات الأثر على بيئة وطبيعة عمل المنظمات الإدارية العامة والخاصة تحول معظم دول العالم للأخذ بآليات السوق، وتطبيق النظام الرأسمالي الحر الذي يُعلي من قيمة المنافسة ويعتبرها المحدد الرئيس في البقاء.

ونظراً لزيادة حدة المنافسة الدولية وتعدد المواصفات بين دول العالم بما يحول دون تسهيل التبادل التجاري، قامت منظمة ISO بإصدار سلسلة مواصفات دولية تسعى إلى حماية الزبون من الغش والاحتيال نتيجة تقديم منتجات أو خدمات معيبة أو ذات جودة رديئة، حيث أصبح من الملاحظ زيادة عدد الشركات التي تطبق هذه المواصفات عالمياً وبشكل مستمر ولا سيما بعد أن أدركت المنافع التي تجنى من تطبيقها، والتزام أغلب دول العالم باستيراد المنتجات من الشركات الحاصلة على شهادة ISO9001 دون غيرها، حيث أصدرت منظمة ISO المواصفة التعاقدية ISO9001 بأحدث إصدار لها في عام 2015 بنسختها الخامسة التي تضمنت مجموعة من التغيرات في متطلبات البنود الرئيسية والفرعية مقارنة بالإصدار السابق لها عام 2008 ، وجاءت هذه الدراسة لتعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO9001:2015 في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق من خلال دراسة واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة وتشخيص فجوة عدم المطابقة وتقديم الإجراءات التي يمكن

أن تتبعها المؤسسة لغرض زيادة نسبة المطابقة وبالتالي إمكانية تأهيلها لبناء نظام إدارة الجودة فيها بشكل سليم يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO9001 بإصدارها الجديد.

1-1 الدراسات السابقة:

1-1-1 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Betlloch–Mas, I., et,al 2019) بعنوان¹:

" Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department "

كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح الخطوات التي يجب اتباعها للحصول على شهادة ISO9001:2015 في مجال خدمات الأمراض الجلدية، حيث يعتبر ISO 9001: 2015 معيار معترف به دولياً والذي يوفر الموارد اللازمة لمساعدة المنظمة على تحسين أدائها، واستندت الدراسة على مبدأ خطة التحكم في العمل من أجل الحصول على تحسين مستمر في مجال الصحة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن المنظمة المدروسة تقوم بتتبع عملية تنفيذ نظام إدارة الجودة بشكل ملحوظ وفعال، حيث تم ذلك باستكمال التدقيق الخارجي والذي تم اجتيازه مرة واحدة، الأمر الذي أثبت بشكل واضح أن المنظمة المدروسة قادرة على الحصول على شهادة الجودة ISO 9001: 2015 في مجال الخدمات الصحية.

- دراسة (Criado.I ., et,al 2018) بعنوان²:

"Quality management systems. ISO 9001:2015 in the clinical laboratory"

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من مصفوفة المخاطر المختبرية في أنظمة إدارة الجودة ISO9001:2015، حيث استخدمت الدراسة أسلوب مصفوفة دافو لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة والتهديدات والفرص، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه لم يكن هناك نقاط ضعف وتهديدات كبيرة جداً في مجال تطبيقها، كما توصلت الدراسة أن مصفوفة المخاطر الخاصة بالمواصفة القياسية

¹ Betlloch–Mas, I.,et,al. (2019). " Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001: 2015 in a Dermatology Department". *Actas Dermo–Sifiliográficas (English Edition)*.Pp 92–101.

² Criado. L.(2018). " Quality management systems. ISO 9001:2015 in the clinical laboratory". *European journal of preventive cardiology*, 23(6), 636–648.

ISO9001:2015 هي أداة عملية للغاية، حيث تسمح بالكشف عن المخاطر البسيطة التي قد تنتج أثناء عملية التطبيق، بالإضافة إلى الكشف عن فرص التحسين في المختبرات السريري.

- دراسة (Chiarini. A, 2017) بعنوان¹:

" Risk-based thinking according to ISO 9001:2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manag "

الغرض من هذه الدراسة هو ترتيب لمصادر المخاطر الرئيسية التي تواجه الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم وفقا لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) التي تستند إلى مبدأ "التفكير القائم على المخاطر"، وإضافة لذلك تقوم الدراسة بتحليل كيفية قيام المنظمات المدروسة بإدارة المخاطر التي تواجهها وكيفية التخلص من آثارها، حيث قامت الدراسة بإجراء مقابلات استكشافية مع 28 خبيراً من هيئات التصديق الدولية وشركات التصنيع التي كشفت عن وجود 11 مصدراً للمخاطر، وبعد ذلك تم مسح مديري الجودة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة بمجال التصنيع في أوروبا، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر فئات المخاطر التي أخذت في الحسبان هي الإنتاج الداخلي للمنتجات غير المطابقة للمواصفات التي ينتجها العمال المدربون تدريباً ضعيفاً، ومن قيود هذا الدراسة أنها اقتصرت على إجراء 28 مقابلة استكشافية فقط، حيث يمكن تحسين هذه العملية عن طريق عينة أكبر من الخبراء، أما الجديد في هذه الدراسة هو أنها قد حاولت لأول مرة توجيه النظر لمصادر المخاطر الرئيسية وفقاً لمتطلبات التفكير القائم على المخاطر للشركات التصنيع الأوروبية الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة (Djofack. S., et,al, 2017) بعنوان²:

" Implementation of ISO 9001 in the Spanish tourism industry "

الغرض من هذه الدراسة هو التركيز على تنفيذ المعايير الدولية لنظام الإدارة في مجال السياحة، وقد أجري مسح استبيان شمل 120 شركة سياحية إسبانية معتمدة من قبل ISO 9001 واستخدمت اختبارات تحليل عامل التأكيد للتحقق من صحة الجداول، وتم استخدام نموذج لوجيت لدراسة التأثيرات الإحصائية لشهادة الأيزو، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المعتمدة في مجال السياحة تطبق ISO 9001 لأسباب داخلية مثل تحسين العمليات الخاص بالمنتجات أو الخدمات، أو لأسباب خارجية مثل تحسين

¹ Chiarini. A, (2017). "Risk-based thinking according to ISO 9001: 2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage." The TQM Journal 29.2, Pp310-323.

² Djofack, S, et al, (2017). "Implementation of ISO 9001 in the Spanish tourism industry" International Journal of Quality & Reliability Management 34.1, Pp 18-37.

صورة الشركة أو أداة ترويجية لزيادة المبيعات، وأشارت الدراسة إلى وجود أثر لمتغيرات الحجم والعمر واستخدام الاستشاري على عوامل التكلفة والوقت لتنفيذ نظام الجودة، كما أظهرت النتائج أن الشركات السياحية راضية عموماً عن تطبيقها لشهادة ISO 9001، أما الجديد في هذه الدراسة أنها ساهمت في فهم أفضل لدوافع وفوائد تنفيذ شهادة ISO 9001 وإمكانية تطبيقها في مجالات مختلفة مثل مجال السياحة في إسبانيا.

- دراسة (Murmura. F., et,al, 2017) بعنوان¹ :

"Empirical evidences about ISO 9001 and ISO 9004 in Italian companies"

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم تجربة الشركات التي تطبق ISO 9001، والتعرف على الفوائد والحواجز التي تتعرض لها هذه الشركات، كما بحثت الدراسة في المعرفة والإدراك التي تعتبر من المبادئ الإرشادية لمواصفة ISO9004، حيث تم توزيع استبيان عن طريق البريد الإلكتروني إلى 2581 شركة الإيطالية المطبقة لشهادة ISO 9001 خلال الفترة الممتدة من 18 يناير إلى 31 مارس 2016، وشاركت 522 شركة في المسح فالشركات ذات الأحجام الكبيرة كانت مدفوعة بدوافع مختلفة للحصول على الشهادة ووصلت إلى أنواع مختلفة من الفوائد الناتجة عن التطبيق، في حين أن الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم رأت أن البيروقراطية التي تفرضه المواصفة تشكل عقبة في أداء أعمالها، ولكن أثبتت الدراسة أن الشركات التي اعتمدت تطبيق هذا المعيار قد استفادت منه بشكل ملحوظ، أما فيما يخص قيود هذه الدراسة أن العينة كانت تتألف فقط من الشركات الإيطالية، لكن بالمقارنة مع الدراسات السابقة التي تم فيها تقييم ISO 9001 معياراً مستقلاً، قامت هذه الدراسة بإجراء مقارنة بين ISO9001 و ISO9004، حيث تعتبرها منظمة ISO أنهما معيارين مكملين لبعضهما.

- دراسة (manders., et,al 2016) بعنوان²:

"ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework"

تهدف هذه الدراسة إلى حل قضية الجدل حول تأثير ISO9001 على ابتكار المنتجات، بالإضافة إلى المساهمة في مساعدة المديرين على فهم العلاقة بين ISO9001 وابتكار المنتجات بشكل أفضل، وقد تم تنفيذ معيار ISO9001 من قبل أكثر من مليون منظمة في 187 بلداً، حيث تهدف أغلب المنظمات التي تم دراستها إلى تحقيق ابتكارات جديدة في مجالات إنتاجها، ومع ذلك لا يزال غير واضح

¹ Murmura, Federica, et al, (2017). "Empirical evidence about ISO 9001 and ISO 9004 in Italian companies" The TQM Journal 29.5, Pp 650-665.

² Manders.B.,et,al. (2016). "ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework" Technovation 48, Pp 41-55.

ما إذا كان ISO9001 يعزز أو يعيق ابتكار المنتجات، بسبب قلة الأبحاث التي ناقشت هذا الموضوع، ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي أن العلاقة بين ISO9001 وتحقيق الابتكار في المنتجات يتأثر بمدى اعتماد المعيار ودوافع الشركة لتنفيذه، وكذلك يتأثر بالقطاع والمنطقة التي تعمل فيها المنظمة وحجم المنظمة والنسخة المطبقة من المواصفات القياسية (1987\1994\2000\2008\2015).

- دراسة (Wilson. P., et,al, 2016) بعنوان¹:

" Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015 "

كان الغرض من هذه الدراسة هو ربط منهجي لأساسيات إدارة المعرفة مع مبادئ إدارة الجودة السبعة في ISO9001:2015، وتتبع الدراسة لتاريخ صدور معايير الجودة والخلفية لإدراج شرط المعرفة التنظيمية في ISO9001:2015، ومن ثم تقوم الدراسة بعملية الربط بين المبادئ السبعة لإدارة الجودة من جهة ومبادئ إدارة المعرفة من جهة أخرى، وتقوم أيضاً بدمج العناصر الأساسية لمعيار إدارة المعرفة مع شرط المعرفة التنظيمية، حيث تشير الدراسات الحديثة أن المعرفة وإدارتها ذات أهمية متزايدة في المنظمات التي تطبق متطلبات شهادة الأيزو، ومن أهم قيود هذه الدراسة أن ISO9001:2015 صدر في أيلول 2015 وهو ما يعني أن المنظمات لم تطبق بعد شرط المعرفة التنظيمية الواردة في المواصفة، بالإضافة أن هذه الدراسة هي عبارة عن دراسة تعريفية تحتاج إلى أن تستكمل بأبحاث تجريبية، أما ما يميز هذه الدراسة بأنها الأولى من نوعها التي تحاول الربط بين مبادئ إدارة المعرفة مع مبادئ إدارة الجودة السبعة الأمر الذي يساعد في تطوير سياسة إدارة الجودة في المنظمة المدروسة.

- دراسة (Carlos J.F., et,al, 2016) بعنوان²:

" The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate "

الغرض من هذه الدراسة هو تقييم إلى أي مدى يؤثر فقدان شهادة ISO9001 على الأداء المالي للشركات التي تم سحب الشهادة منها، حيث تطبق هذه الدراسة على عينة من 143 شركة برتغالية تم سحب شهادة ISO 9001 منها وعينة أخرى من شركات مماثلة غير حاصلة على شهادة ISO9001 من قبل، ويقارن أداء هاتين المجموعتين من الشركات من خلال البيانات المالية التي تم جمعها من قاعدة بيانات AMADEUS ولا تظهر النتائج أي فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المالي حسب قياس العائد على الأصول والعائد على البيع ونمو المبيعات بين الشركات التي فقدت شهادة ISO9001

¹ Wilson, John P., et al, (2016). "Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015." Journal of Knowledge Management 20.4, Pp 829-844.

² Carlos.JF.,et,al, (2016)."The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate." International Journal of Operations & Production Management 36.1, Pp 23-41.

والشركات المماثلة غير الحاصلة على الشهادة من قبل، وعلى الرغم من أن الأدبيات تشير إلى أن الشهادة تحسن من أداء الشركات وأن فوائد الشهادة قد تستمر لفترات طويلة من الزمن، إلا أن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أنه لا تظهر الشركات الحاصلة على المواصفة أي تفوق في الأداء بالمقارنة مع الشركات المماثلة التي لا تخضع لنفس المواصفة، وتعتبر هذه الدراسة هي أولى الدراسات التي تقوم تأثير سحب شهادة ISO 9001 على الأداء المالي للشركات.

- دراسة (Ingason.H, 2015) بعنوان¹:

" Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System "

وقامت الدراسة على تنفيذ نظم إدارة الجودة ISO9001 في 21 منظمة من خلال مقابلات مع مديري الجودة ذات الصلة، وأوضحت الدراسة أن من أهم العوامل التي ساعدت في نجاح التنفيذ هو التزام الإدارة ومشاركتها المباشرة وكذلك المشاركة المباشرة للموظفين الأمر الذي ساهم في تحديد الأهداف بشكل دقيق، ويمكن استنتاج أن المنظمات التي خططت لتكالييفها الداخلية للتنفيذ - أي تكلفة المشاركة المباشرة للموظفين - من المرجح أن تستمر في عملية التنفيذ حتى النهاية وبالإضافة إلى تنفيذ أنظمة إدارة الجودة لكن بمدة أطول، بينما كان وقت التنفيذ أقصر بالنسبة للمنظمات التي لم تأخذ بعين الاعتبار مسألة التكلفة الداخلية.

2-1-1 الدراسات العربية:

- دراسة (حافظ، عبدالناصر، وآخرون 2017) بعنوان²:

" تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية ISO9001:2015 دراسة حالة المركز العراقي الكوري "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO9001:2015 في المركز العراقي الكوري للتدريب المهني العائد إلى دائرة التدريب المهني في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لغرض اعداد وتهيئة المركز للحصول على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة المذكورة، إذ تم قياس مدى التطبيق والتوثيق بالاعتماد على النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح، وتوصل الباحثان الى عدد من النتائج كان أبرزها تبني القيادات العليا لممارسات الجودة واستعدادها لتطبيق

¹ Ingason.H, (2015). "Best project management practices in the implementation of an ISO 9001 quality management system." Procedia-Social and Behavioral Sciences 194, pp 192-200.

² حافظ، عبد الناصر، وآخرون. (2017). "تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (ISO9001:2015)", مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 (101)، ص 99-117.

متطلبات المواصفة الدولية، وامتلاك المركز بنية تحتية أساسية تؤهله من تطبيق متطلبات المواصفة، والعاملين في المركز يتمتعون بالخبرات والمهارات التي تؤهلهم لتقديم أفضل الخدمات، إلا أن عدم قيام المركز باستعمال نهج العملية والتفكير المبني على تقوّم المخاطر والفرص كسياق عمل متبع في كافة الإجراءات داخل المركز ولاسيما في العمليات التدريبية التي يقدمها للمتدربين، فضلاً عن وجود تداخل في عملية التخطيط لنظام إدارة الجودة الخاص بالمركز.

- دراسة (الهاشم وآخرون، 2017) بعنوان¹:

"إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 في مشروع محطة الرستمية - دراسة حالة"

يقدم البحث دراسة لإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة بموجب المواصفة الدولية ISO9001:2008 في مشروع محطة الرستمية لمعالجة المياه العادمة التابع لدائرة مجاري بغداد - أمانة بغداد بوصفه الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) وشخص البحث الفجوة القائمة بين المواصفة الدولية وبين نظام الجودة المتبع في المنظمة المدروسة من خلال استخدام قوائم الفحص (check lists) لتحليل الفجوة، (gap analysis) ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هو وجود فجوة بين متطلبات المواصفة الدولية وواقع التطبيق والتوثيق الفعلي لدى المنظمة المدروسة والتي كانت بنسبة 52.7% بسبب التطبيق الجزئي لمتطلبات المواصفة فضلاً عن التوثيق الجزئي لها، وكذلك قيام البحث بإجراء بعض الاستثناءات في متطلبات المواصفة الدولية وحصرياً في المتطلبات الفرعية الوارد في البند رقم (7) من المواصفة الدولية الايزو ISO 9001:2008 ولقد تم إجراء تلك الاستثناءات بموجب البند (1-2) التطبيق من المواصفة الدولية.

- دراسة (عطالله غيث 2016) بعنوان²:

"بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات ISO9001:2015 في الجامعات العراقية"

تهدف هذا الدراسة الى بناء نظام لإدارة الجودة لخدم المكاتب الاستشارية الهندسية في الجامعات العراقية، وتعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها، الأمر الذي يستوجب منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وذلك من خلال استيعاب معنى الجودة، وتعميم ونشر ثقافة الجودة على جميع أفراد الشركة وبذل

¹ الهاشم، وآخرون. (2017). "إمكانية تطبيق نظام إدارة ISO 9001: 2008 في مشروع محطة الرستمية - دراسة حالة". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 23 (99) ، 72-102.

² عطالله، غيث، (2016)، "بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات ISO9001:2015 في الجامعات العراقية"، رسالة ماجستير، الجامعة التكنولوجية، العراق.

العناية اللازمة لتحقيقها كونها ذات آثار ايجابية تعود على المؤسسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، ولأجل تحقيق هذا الهدف فقد تم الاعتماد على الادبيات والبحوث التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة اذ قدم البحث دراسة عن ادارة الجودة والمفاهيم المتصلة بها، اما الجانب العملي فقد تمثل بعمل قوائم خاصة مسئلة من المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 لتحليل الفجوة بين واقع حال النظام داخل المكتب الاستشاري الهندسي استناداً الى البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية داخل مكتب الاستشارات العلمية والهندسية في الجامعة التكنولوجية، ومع ما هو مطلوب في مواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 وعمل برنامج حاسوبي لتحليل الفجوة كذلك، ومن نتائج هذه الدراسة أنه تم التوصل للفجوة في المكتب الاستشاري الهندسي بقيمة (0.85) ولقد مثل النظام الاداري المقترح وضع أسس كيفية تطبيق متطلبات مواصفة ISO9001:2015 في المكتب الاستشاري الهندسي، وذلك لضمان تمتع المكتب الاستشاري بالمؤهلات المطلوبة.

- دراسة (بن العربي، حمزة وآخرون، 2015) بعنوان¹:

"مساهمة المواصفات القياسية الدولية ISO في تحقيق وتنمية ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة CONDOR الكترونك"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO9001:2015 في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والرفع من قدراتها التنافسية، وللوصول إلى ذلك تعرضت هذه الدراسة إلى جزء نظري تناولت فيه الاطار الفكري والنظري للجودة وماهية المواصفات العالمية لأنظمة الجودة ISO9001 ومتطلبات تطبيقها، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني المؤسسة الاقتصادية لمواصفات ISO9001 والالتزام بمتطلباتها يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويسمح لها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق التميز عن المنافسين، ولندعيم ما جاء في الجانب النظري قام الباحثان بإجراء دراسة تطبيقية على احدى المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001 وهي مؤسسة CONDOR لصناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية بغية الوقوف على مدى مساهمة تبني المؤسسة لهذه المواصفات في دعم تنافسياتها وتحقيق التميز من خلال دراسة الواقع التنافسي قبل وبعد حصولها على شهادة ISO9001.

¹ بن العربي، حمزة، وآخرون، (2015)، "مساهمة المواصفات القياسية الدولية ISO في تحقيق وتنمية ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة CONDOR الكترونك"، رسالة ماجستير، جامعة ألكلي، الجزائر.

التعقيب على الدراسات السابقة:

على العموم لقد تناولت الدراسات المذكورة أعلاه سواء العربية منها أم الأجنبية مواصفة الـ ISO9001 من كل جوانبها، وتعرضت لبعض التجارب العربية والدولية الخاصة بتطبيق متطلبات المواصفة الدولية، وقد ساعدت هذه الدراسات الباحث في أخذ تصور واضح عن الموضوع، حيث استلهم منها الباحث الكثير في وضع تصوره حول اعتماد إمكانية تطبيق المواصفة في أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية، واستطاع الباحث الاستفادة بشكل خاص من تلك الدراسات التي طبقت في بعض الدول العربية، حيث التشابه الواضح في بعض القنوات والمفاهيم والأعراف، بالإضافة إلى التقارب في البيئة التطبيقية مع العينة المدروسة.

وتبقى هذه الدراسات سنداً قوياً للوصول لبدائل نابعة من تجارب سابقة تجعل الباحث يستفيد من الأخطاء وينتبه للتهديدات المختلفة التي قد تعترض سبيل تجسيد مشروعه على أرض الواقع، حيث أهم ما يمكن استخلاصه من الدراسات السابقة أنها:

- توضح الخطوات التي يجب اتباعها للحصول على شهادة ISO9001.
- تحليل المخاطر التي تواجه المنظمات المطبقة لمواصفة وكيفية إدارتها والتخلص من آثارها.
- التعرف على الفوائد التي تجنيها المنظمات من تطبيقها للمواصفة.
- تقويم إلى أي مدى يؤثر فقدان شهادة ISO9001 على الأداء المنظمات التي تم سحب الشهادة منها.

أما ما يعاب على الدراسات السابقة أنها:

- محدودية العينات التي تم التطبيق عليها.
- معظم الدراسات الأجنبية كانت مقتصرة في منطقة الاتحاد الأوروبي، أما العربية منها فكان معظمها متركز على الشركات العراقية مما أدى إلى عدم تنوع في البيئة المدروسة.

يحاول الباحث في هذه الدراسة المتواضعة تطبيق حالة تجريبية على المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والتي تعمل في القطاع الصناعي الذي يعتبر من أهم القطاعات الإنتاجية في البلاد، كما يسعى الباحث إلى تسليط الضوء على أهم الفوائد الناتجة عن تطبيق المواصفة في القطاع الصناعي، والتعرف على أهم الصعوبات التي واجهت عملية التطبيق.

2-1 مشكلة الدراسة:

إن إدارة الجودة المنفذ الرئيسي في قطاعات العمل بشكل عام وقطاع التصنيع بشكل خاص، حيث أصبح العالم على دراية واسعة حول أهمية الجودة وضرورة استخدامها في مجالات الحياة المختلفة، وهذا يستدعي وضع معايير موحدة لنظام إدارة الجودة لتقييم عملياته، حيث أنه من دون وجود نظام

قائم على وضع الإجراءات ومراقبة تقدم العمليات وتقييم الأداء من المستحيل تقديم منتج عالي الجودة إلى العميل، وقد يتجلى هذا الاهتمام بتبني منظمات الأعمال لنظام إدارة الجودة ISO9001 الصادر عن منظمة التقييس الدولية.

يتفق العديد من الكتاب والباحثين على أن إقامة متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 يسهم في تحقيق وضع أفضل للشركات من خلال تنمية معارف العاملين ومهارتهم وقدراتهم فضلاً عن أنها تركز على إجراء تحسين مستمر في الجودة وتعمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء.

وتنطلق مشكلة الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى توفر متطلبات تطبيق سلسلة المواصفة ISO 9001:2015 في المؤسسة العامة لصناعات النسيجية بدمشق؟

وللوقوف على جوانب حل هذه المشكلة لابد لنا من الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل هنالك فجوة بين الواقع الحقيقي للجودة وبين متطلبات إدارة الجودة الواردة في المواصفة الدولية ISO9001:2015؟
2. هل يوجد نظام لإدارة الجودة مطبق وموثق وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO9001:2015 يتم من خلال أداء الأعمال في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية؟
3. هل توجد توعية من قبل الإدارة لتثقيف العاملين بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة على وفق المواصفة الدولية ISO9001:2015 في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية؟

3-1 أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من استنادها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بـ ISO، حيث تتجلى هذه الأهمية في جانبين رئيسيين أحدهما علمي والآخر عملي.

1.3-1 الأهمية العلمية:

في ضوء ما اطلع عليه الباحث من أدبيات ودراسات خاصة بالموضوع، أمكنه ملاحظة:

1. وجود ندرة في الكتابات التي ناقشت موضوع ISO 9001:2015، مع قلة عدد الدراسات التي تناولت كيفية تطبيق المواصفة والمتطلبات الواجب توافرها لعملية التطبيق.
2. قلة المؤلفات باللغة العربية حول موضوع ISO 9001:2015، حيث تأتي معظم الجهود في هذا المجال في إطار الترجمة والنقل عن المراجع الأجنبية.
3. قلة عدد الرسائل العلمية في مكتبة الإدارة العامة المقدمة لنيل درجة الماجستير أو الدكتوراه، التي عالجت هذا الموضوع.

ومن ثمَّ يأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة إسهامًا متواضعًا في معالجة الموضوع، وأن تمثل إضافةً إلى ما هو موجود بالفعل من دراسات في مكتبة الإدارة العامة.

2.3.1 الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في عدة نقاط وهي:

1. تتناول هذه الدراسة القطاع الصناعي الذي يعد من أكثر القطاعات تأثيراً في الاقتصاد الوطني.
2. أن الشروع في تطبيق المواصفة يعد خطوة مهمة في انشاء نظام إدارة جودة كفاء يعمل على متابعة جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة، من أجل ضمان أهلية المؤسسة العامة للصناعات النسيجية ورفع كفاءة أدائها للوصول إلى درجة الاعتمادية.
3. أهمية تشخيص المشكلات التي تعترض عملية التطبيق والتي تعد معوقاً في طريق تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

4-1 أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

1. المساهمة في بلورة إطار نظري لنظام إدارة الجودة في ضوء متطلبات المواصفة الدولية ISO9001:2015.
2. دراسة نظام المواصفات القياسية الدولية للجودة ISO9001:2015، والوقوف على أسس هذا النظام وشروط الانضمام إليه، ومراحل الحصول على الشهادة، مع التعرُّض بشيء من التفصيل لمتطلبات تطبيقها والتعرف على مكوناتها ومدى تطابقها أو اختلافها مع إدارة الجودة الشاملة.
3. دراسة وتحليل واقع المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وتحديد مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015 فيها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة.
4. بيان مدى إمكانية بناء نظام إدارة جودة قابل للتطبيق في المؤسسة المدروسة.
5. تقديم بعض التوصيات للمؤسسة المدروسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

5-1 فلسفة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة التفسيرية، والتي تؤكد على ضرورة فهم الباحث للاختلافات بين الأشخاص وأدوارهم كأفراد في المجتمع، وسبب استناد الباحث على الفلسفة التفسيرية يعود إلى طبيعة مشكلة البحث القائمة على اكتشاف مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015 في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق، ويعتبر هذا المذهب هو المناسب لإجراء بحوث

الأعمال والبحوث الإدارية حيث تكون المواقف معقدة وفريدة وتتحدد بمجموعة الظروف والأشخاص الذين يلتقون معاً في وقت ما.

6-1 أسلوب إجراء الدراسة:

تم الاعتماد على الأسلوب الاستقرائي الذي يتميز بهيكلية منهجية مرنة قابلة للتغيير بحسب ما طرأ من مستجدات مع الباحث، حيث تم التركيز هنا على الانتقال من الخاص إلى العام أي تشكيل النظرية من خلال البيانات النوعية التي تم جمعها عن طريق كسب المفاهيم من الأشخاص المرتبطين بالحدث، وتم الاعتماد على هذا الأسلوب لأنه الأكثر ملاءمة مع الفلسفة التفسيرية حيث أن الباحث يسعى إلى جمع البيانات النوعية من دراسة الحالة التي حددها، وبالتالي تم الاعتماد على البيانات المجتمعية في بناء الإطار الفكري للدراسة الاستقرائية.

7.1 أدوات جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في عرض ومناقشة متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO)، وتحديد المنطقات الفلسفية لتلك المتطلبات بوصفها منهجاً يساعد في التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة.

تتمثل عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة في جانبين وهما:

الجانب النظري: اذ اعتمد الباحث على ما توفر من المراجع والأدبيات الأجنبية والعربية من كتب ودوريات وتصفح لشبكة الانترنت، بالإضافة إلى اللوائح الصادرة عن منظمة ISO فيما يخص هذه الموصافة.

الجانب العملي: اذ اعتمد الباحث على عدة وسائل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة:

- الاستعانة بالسجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة العامة للصناعات النسيجية.
- المعاشية الميدانية مع عينة الدراسة والملاحظة الشخصية لأداء النشاطات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- إجراء مقابلات مباشرة مع المدراء والموظفين التابعيين لهم في المؤسسة المدروسة، وعددهم 42\ شخصاً، ابتداءً من معاوني المدير العام وصولاً إلى مديري المديرية معاونيهم، وانتهاءً بالموظفين في المديرية الفرعية.
- تعبئة استمارة الفحص **Check Lists** المأخوذة من الموصافة الدولية نفسها.
- تحليل نتائج الفحص وذلك بهدف وصف واستكشاف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

8-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالمنظمات الصناعية في الجمهورية العربية السورية على اختلاف المجالات التي تعمل ضمنها كون إنتاجية هذه المنظمات تشكل نسبة كبيرة من إيرادات الاقتصاد الوطني، بالإضافة الى أنها تقدم منتجات تلبي احتياجات البلاد الداخلية من جهة، ومتطلبات التصدير من جهة أخرى، وتعمل على توظيف شريحة كبيرة من أبناء الوطن مما يخفف نسب البطالة في المجتمع.

وتم اختيار المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق لأنها تعد من كبرى الشركات الصناعية السورية مما يساعد في تعميم النتائج على باقي الشركات العاملة في مجال الصناعة في الجمهورية العربية السورية.

9-1 مصطلحات الدراسة:

_ **الأيزو (ISO)**: في الواقع إن كلمة أيزو مشتقة من الكلمة الاغريقية ISOs و التي تعني يساوي أو يعادل¹.

_ **الأيزو 9000** : سلسلة من معايير توكيد الجودة طورت عن طريق المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس²، أو خريطة توضيحية للمواصفات الأخرى في سلسلة الأيزو وتتضمن التعريفات والمفاهيم الأساسية³.

_ **نظام إدارة الجودة**: هي عبارة عن مجموعة متكاملة من الأنشطة لإنشاء ومراقبة عمليات العمل وإدارة الموارد وإجراء التقييمات والتحسينات المستمرة، حيث يغطي نظام إدارة الجودة مجموعة أكبر من الأنشطة مقارنة بمراقبة الجودة وضمان الجودة من خلال تضمين المتطلبات الفنية والإدارية⁴.

¹ Bergman, Bo, et.,al, (1994): "Quality From Customers Needs to Customers Satisfaction", MC Graw-Hill Book Co., Sweden, p 404.

² Hamid Noori, et.,al,(1995):" **production and operations Management: total Quality and Responsiveness**", McGraw – Hill, Inc., New York, p588.

³ Marija, D. and Ksenija, Z, (2011): "**Influence of quality management system ISO 9001 at hotel business practice in Croatia**". part of a doctoral dissertation, University of Sarajevu, Sarajevo, p 11.

⁴ Carey, R. B. (2018). " **What Is a Quality Management System, and Why Should a Microbiologist Adopt One?**". *Clinical Microbiology Newsletter*, 40(22), Pp 183–189.

10.1 حدود البحث:

1-10.1 الحدود العلمية (الموضوعية): قلة المراجع العربية فيما يتعلق بموضوع البحث مما دعا الباحث إلى اللجوء لترجمة الكثير من المراجع الأجنبية للاستفادة منها في الاطار النظري للبحث.

2-10.1 الحدود المكانية: نظراً لمحدودية الوقت وصعوبة التنقل تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في مدينة دمشق.

3-10.1 الحدود الزمانية: حيث تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين (2018\1\22) و(2019\8\15).

4-10.1 الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على إجراء مقابلات مع 42\ مديراً وموظفاً في المديرية التابعة للمؤسسة العامة لصناعات النسيجية بدمشق.

الفصل الثاني

لمحة تاريخية عن منظمة ISO وسلسلة المواصفات الدولية ISO9001

1.2 مفهوم الجودة.

2.2 المنظمة الدولية للتقييس.

3.2 الشهادات التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس ISO.

4.2 سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000.

5.2 التطور التاريخي لسلسلة المواصفات الدولية ISO 9000.

6.2 آلية عمل الأنشطة في الإصدار الجديد من سلسلة المواصفة الدولية ISO9001:2015.

7.2 العلاقة بين نموذج PDCA و ISO 9001:2015.

8.2 مفهوم التفكير القائم على المخاطر.

9.2 أهم الفروق بين مواصفة ISO 9001:2008 ومواصفة ISO 9001:2015.

سيتم في هذا الفصل التعرض إلى عدد من المفاهيم الهامة والأساسية في هذه الدراسة والتي توصل لما بعدها من أفكار كمفهوم الجودة ومفهوم التفكير القائم على المخاطر والمنظمة الدولية لتوحيد القياس وسلسلة المواصفات الدولية ISO9001، بالإضافة إلى التعرف على لمحة تاريخية عن سلسلة ISO9000 من بداية ظهورها حتى وقتنا الحاضر، وآلية عمل الإصدار الأخير من المواصفة، وأهم الفروق والتغييرات التي تميز بها هذا الإصدار عن الإصدارات السابقة.

1-2 مفهوم الجودة:

الجودة هي واحدة من أهم متطلبات الصناعة في الشركات الحديثة اليوم، وهي واحدة من الوسائل الرئيسية للحفاظ على مراكز تلك الشركات في سوق الصناعة، وأصبحت الجودة من بين الموضوعات التي تشغل مساحة كبيرة في تفكير الإدارات بعد إدراك أن زيادة حصتها في السوق ونمو الإيرادات والربحية مرهونة بقدرتها على إنتاج السلع لتحقيق رضا العملاء، مما أدى إلى ظهور تعريفات ووجهات نظر متعددة حول مفهوم الجودة.

ويمكن تعريف الجودة بأنها: "تجاوز التوقعات حول خاصية معينة للمنتج أو الخدمة المقدمة"، حيث أهم ما يجب فهمه هو أن الجودة تعتمد على المتطلبات المحددة من قبل المستهلكين¹، في حين عرف كل من (Bumin & Erkutlu) إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أنها منهجية إدارية معاصرة تقوم على مشاركة جميع الموظفين في العمل بما في ذلك الإدارة العليا من أجل تلبية توقعات العملاء في جميع عمليات المنظمة².

وحتى يتم الاستغلال الأمثل للجودة في المنظمات لابد من وجود نظام يقوم بإدارة العمليات داخل المنظمة وخارجها وهذا ما يطلق عليه نظام إدارة الجودة أو "QMS" وهو عبارة عن مجموعة من العمليات المترابطة التي تجتمع معاً لتقديم منتج أو خدمة، حيث يجب أن تمتلك المنظمة نظام إدارة جودة فعال قادر على خلق فرص أفضل لصنع منتج يلبي حاجة العميل، وبشكل عام إن الهدف

¹ Murphy, J. (2018). "Quality I is Safety-II, the Integration of Two Management Systems by Sasho Andonov", CRC Press, Process Safety Progress, 37(1), p 24.

² Karahan, M., et al, (2014). "Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109, Pp 1292-1297.

الرئيسي لهذا النظام هو التركيز على الاحتياجات التي يحددها العميل، وإدارة تلك الاحتياجات في منتج أو خدمة بما يحقق تطلعات العميل¹.

ونظراً لتطورات التي يشهدها العالم فيما يخص أنظمة الجودة وآلية عملها ظهر ما يسمى بالمنظمة الدولية للتقييس ISO التي تقوم بوضع معايير ومواصفات دولية تمنح المنظمات التي تلتزم بتطبيق إجراءاتها شهادة معتمدة من قبلها تساعد في الوصول إلى نظام إدارة الجودة المطلوب.

2-2 المنظمة الدولية للتقييس:

في الواقع إن كلمة ISO مشتقة من الكلمة الاغريقية ISOS والتي تعني تساوي أو تعادل²، وتشير الأحرف الثلاثة الأولى إلى معنى المنظمة الدولية للتقييس (ISO) International Organization for Standardization وتعد المنظمة الدولية للتقييس ISO أكبر مطور وناشر للمعايير الدولية في العالم، أسست هذه المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن، باشرت عملها في عام 1947 ويقع مقر هذه المنظمة في العاصمة السويسرية جنيف، ولديها شبكة من المعاهد الوطنية للمعايير في 163 دولة، بما في ذلك مكتب المعايير الهندية (BIS) في الهند، تسعى معايير ISO بشكل مستمر إلى تلبية احتياجات القطاعات المتنامية سواء أكانت خدمية أو إنتاجية³.

وبذلك تعرف المنظمة على أنها: "اتحاد أوروبي يضم أجهزة المواصفات والمقاييس في العديد من دول العالم ويشارك فيها عضو من كل دولة"، أي أنها "منظمة غير حكومية ليست جزءاً من الأمم المتحدة"⁴.

¹ Dale, B. G., et.al. (2016). "*Managing quality: An essential guide and resource gateway*". John Wiley & Sons. P 6.

² Bergman, Bo., et.al, (1994): "*Quality From Customers Needs to Customers Satisfaction*", MC Graw-Hill Book Co., Sweden, p 404.

³ Davis, P. T., et.al. (2018). "*Project Management Capability Assessment: Performing ISO 33000-Based Capability Assessments of Project Management*". Auerbach Publications. Pp 3-4.

⁴ الصرن، رعد، (2016)، "إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات"، طبعة أولى، دار رسلان للنشر، دمشق، سوريا، ص 538.

وهناك مجموعة من الحقائق المتعلقة بمنظمة ISO نذكر ما يلي¹:

- أنها منظمة غير حكومية، توجد فيها هيئات خاصة تمنح هذه الشهادة.
- تعتمد في أداء عملها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين من جميع أنحاء العالم حيث تتم عملية متابعة التنفيذ من خلال المندوبين الذين يشكلون لجان لتبادل الخبرات.
- لا يعد اعتماد معيار ISO أمراً ضرورياً للمنظمات ولكنه يساعدهم على كسب ثقة العملاء أو المستهلكين، ويساهم في رفع الجودة والسلامة والموثوقية والكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وجعل التبادلات التجارية أكثر توازناً.

3-2 الشهادات التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس ISO:

أدى تحول العالم إلى قرية عالمية إلى زيادة كبيرة في عدد المعايير الدولية التي انتشرت على مدى السنوات الخمس والعشرين الأخيرة، ونتيجة لذلك فإن أكثر من 1500000 منظمة في 191 دولة تطبق واحدة أو أكثر من هذه المعايير، حيث تلعب هذه المعايير دوراً مهماً جداً في الاقتصاد من خلال تعزيز ثقة المستهلك وجعل سلاسل التوريد أكثر موثوقية، بالإضافة إلى مساعدة السلطات العامة على إنشاء وتنفيذ السياسات الوقائية والرداعة والعقابية.

ويمكن تعريف شهادة الجودة بأنها الأداة التي تشير إلى الامتثال لمعايير محددة لتطوير أو تنفيذ منتج أو خدمة معينة، ومدى توفر الضمان أو الأمان أو الكفاءة في المنتج أو الخدمة التي يتم تحدها وفقاً لمتطلبات الجهة المصدرة للشهادة².

وهناك مجموعة كبيرة من المواصفات التي تمنحها ISO في مختلف المجالات نذكر منها:

مواصفة ISO 9000: هي سلسلة من المواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم إدارة الجودة (Quality Management Systems) في المنظمات والمنشآت الإنتاجية والخدمية، وتم اعتمادها من قبل المنظمة العالمية للتقييس ISO عام 1987، حيث تسعى المنظمات من خلال تطبيق هذه المواصفات إلى الحصول على شهادة الايزو التي تؤهلها للتعامل مع السوق الأوروبية

¹ إبراهيم، خليل وآخرون، (2002)، "إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000"، الطبعة الأولى، مطبعة الأشقر، العراق، ص 55-56.

² Betlloch-Mas, I., et.al. (2019), "Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001: 2015 in a Dermatology Department", Op,cit, P93 .

المشتركة (EEU) وهذا من خلال ضمان تطابق منتجاتها مع هذه المعايير، ويمكن اعتبار هذه المواصفات محصلة 80 عاماً من التجارب العالمية في مجال إدارة الجودة¹.

مواصفة ISO 14000: هي سلسلة من المواصفات القياسية المتعلقة بالإدارة البيئية لمساعدة المنظمات على التقليل من التأثيرات السلبية لعملياتها على البيئة، وتم اعتمادها من قبل المنظمة العالمية للمقاييس في عام 1996، حيث تسعى المنظمات من خلال تطبيق هذه المواصفات إلى الحصول على شهادة الايزو التي تؤهلها للتعامل مع السوق العالمية من خلال التأكد أن عمليات المنظمة تمتثل للقوانين واللوائح البيئية وغيرها من المتطلبات الموجهة نحو البيئة².

مواصفة ISO 22000: هي سلسلة المواصفات القياسية التي تحدد متطلبات نظام سلامة الغذاء، وتعتبر من المواصفات التي تلبي احتياجات العملاء والسوق ولا تتعارض في مضمونها مع نظم إدارة الجودة الشاملة، وتم اعتمادها من قبل المنظمة العالمية للتقييس ISO في عام 2005، حيث يساعد الحصول على هذه الشهادة المنظمات في تحسين كفاءة العاملين من خلال التدريب والتوعية، وتوضيح مدى مسؤوليات العاملين وتحديد السلطات في نطاق نظام إدارة السلامة الغذائية، بالإضافة إلى توفير المعلومات عن مخاطر السلامة الغذائية، وطرق خفض التكاليف وتقليل عدد مرات إنتاج منتجات غير آمنة، وتقليل عدد شكاوى العملاء، وانخفاض مستويات سحب المنتجات غير الآمنة من سلسلة التوريد³.

مواصفة ISO 22001: وهي سلسلة المواصفات القياسية والتي توفر نموذجاً إدارياً متكاملًا للمؤسسات التي تقدم خدمات ومنتجات تعليمية تستهدف تلبية احتياجات ومتطلبات مختلف الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية، وهي موجهة لجميع المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها من رياض الأطفال إلى التعليم العالي، وبمختلف أنواعها من مؤسسات التعليم العام والتدريب المهني وخدمات التعلم عن بعد⁴.

¹ عيشوني، محمد، (2007)، "ضبط الجودة (التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية)"، ط1، دار الأصحاب، الرياض، ص 39.

² Sayre, D. A. (2014). "INSDE ISO 14000: The Competitive Advantage of Environmental Management". CRC Press. Pp 491.

³ Petró-Turza, M. (2014), "Institutions Involved in Food Safety: International Organization for Standardization (ISO)", formerly Budapest Technical University, Budapest, Hungary, Pp 381-382.

⁴ ISO, (2018), "ISO21001 Briefing note, Educational organization management systems", <http://www.iso.org/iso/iso21001>.

مواصفة ISO 26000: هي سلسلة المواصفات القياسية التي وتوضح التوصيات الدولية المتعلقة بإضفاء المزيد من المسؤولية الاجتماعية على المنظمات، حيث بُدئ بتطبيق هذا المعيار الدولي بشكل غير إلزامي في عام 2010، وتم تطويره لمساعدة المنظمات على تقييم ومعالجة المسؤوليات الاجتماعية التي تعتبر مهمة لأنشطتها التشغيلية والبيئة ولأصحاب المصلحة فيها، حيث تساعد هذه المواصفة في صياغة استراتيجية طويلة الأجل للمسؤولية الاجتماعية وكيفية تطبيقها مهما كانت طبيعة العمل، بالإضافة إلى أنها تدعم المنظمات في التعامل مع جميع القضايا بداية من طريقة ممارسة الأعمال ووصولاً إلى السياسات البيئية والتنموية المستدامة للمجتمعات¹.

مواصفة ISO 31000: هي سلسلة المواصفات القياسية تم تطوير بغرض توفير المبادئ والإرشادات لإدارة أي شكل من أشكال المخاطر فيما يتعلق بمجال وسياق عمل المنظمة بطريقة منهجية وشفافة وموثوق بها، وتم اعتمادها من قبل المنظمة العالمية للتقييس في عام 2009، حيث يمكن تطبيقها على المنظمة بأكملها وفي مختلف مجالاتها ومستوياتها، كما يمكن تطبيقها على وظائف وأنشطة ومشاريع محددة داخل المنظمة، وتساعد هذه المواصفات في إدارة المخاطر وتقليل الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمات أثناء أداء أعمالها، بالإضافة إلى زيادة ثقة المنظمات الحكومية وأصحاب المصلحة بأعمال المنظمة الحاصلة على هذه الشهادة².

ولابد من الإشارة أن هنالك عدداً كبيراً من شهادات التي تصدرها الـ ISO لا يسعنا ذكرها جميعاً، حيث سنولي الاهتمام ونحدث في الفقرات التالية بشي من التفصيل حول سلسلة المواصفات الدولية ISO9000.

4.2 سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000:

تتناول عائلة ISO 9000 الجوانب المختلفة لإدارة الجودة وتحتوي على بعض أفضل معايير ISO المعروفة، كما وتوفر معايير إرشادية وأدوات للشركات والمؤسسات التي تريد التأكد من أن منتجاتها وخدماتها تلبي متطلبات العملاء، وأن جودة منتجاتها تتحسن بشكل مستمر.

ويمكن اعتبار هذه المواصفة بأنها مواصفة إدارية تركز بشكل مباشر على المنظومة الإدارية للمنظمات، فهي ليست مواصفة فنية كالمواصفة البريطانية (BS) وغيرها من المواصفات التي تتطرق

¹ Idowu, S. O. (2019), "ISO 26000–A Standardised View of Corporate Social Responsibility Practices, Cases and Facts: An Introduction". Springer, Pp 1–7.

² De Oliveira, U. R., et,al (2017), "The ISO 31000 standard in supply chain risk management", *Journal of Cleaner Production*, 151, Pp 9–12.

إلى قياسات أو أبعاد أو خصائص أو تركيبات كيميائية أو فيزيائية، بمعنى آخر هي ليست مواصفة عملية¹.

ويرمز لرقم 9000 إلى سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المنظمات المختلفة، التي قد تكون مصنعاً أو مصرفاً أو مشفى أو مدرسة، أو حتى عيادة طبيب، أو ما 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 نفسها².

5-2 التطور التاريخي لسلسلة المواصفات الدولية ISO 9000:

بدأت الفكرة في الخمسينيات و الستينيات من القرن الماضي وذلك عندما ظهرت الحاجة لدى وزارة الدفاع البريطانية إلى نظام لتحقيق من جودة الأسلحة و المعدات التي يتم توريدها من بواسطة الشركات المنتجة، وبالتالي بدء العمل بما يسمى بمواصفات الدفاع التي يجب الالتزام بها من جانب المنتجين و الموردين للمعدات الحربية³، وفي السبعينيات ونظراً لما حققت هذه المواصفة من نجاح فقد تم دمجها لاحقاً فيما أصبح يعرف بمواصفة الحلفاء للجودة التي استخدمت لتأكد من الموارد الحربية الموردة إلى حلف الناتو، ثم ظهرت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن تطبيقه في المجالات الأخرى سواء كان إنتاجية أو خدمة⁴.

ونتيجة لذلك تم إنشاء هذه السلسلة من المواصفات لتسهيل التفاهم المتبادل مع متطلبات نظام إدارة الجودة في التجارة الوطنية والدولية، إلى جانب تسهيل عملية تبادل الخدمات والمنتجات حول العالم، والتعاون في المجالات العلمية والتقنية والاقتصادية، نتج عن تلك اتفاقيات دولية تم نشرها وإصدارها بوصفها معايير دولية موحدة، يمكن عرضها كما يأتي:

ظهر أول إصدار لمواصفة ISO 9000 في عام 1987 حيث كان يتضمن سلسلة من المواصفات منها ما هو غير تعاقدية أي منها مواصفات لا يمكنها منح شهادة على تطبيق متطلباتها كونها إرشادية، ومنها ما هو تعاقدية وهي المواصفات التي يمكن من خلالها اثبات مقدرة المجهز على تقديم المنتج الذي يحقق رضا الزبون عند التعاقد بين (الزبون والمجهز)، وتتصف هذه المواصفة بقدرتها

¹ الخطيب، سامر، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو/ مدخل معاصر"، مطبعة العاصمي، بغداد، العراق، ص 268.

² الصرن، رعد، (2016)، "إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات"، مرجع سبق ذكره، ص 539.

³ حمود، خضير كاظم، (2010)، "المنظمة الدولية لتوحيد القياس ISO 9000:2000"، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 561.

⁴ زيدان، سلمان، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل"، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 266.

على منح المنظمة شهادة إثبات المطابقة مع المتطلبات الخاصة بالمواصفات، وتم التشديد في هذا الإصدار على التوثيق لجميع العمليات بصورة إجراءات، وتتضمن هذه السلسلة مجموعة من المواصفات التعاقدية وغير التعاقدية يمكن إدراجها فيما يلي¹:

1. ISO 9000: وهي مواصفة غير تعاقدية تهتم باختيار واستخدام أي من المواصفات في الحالات التعاقدية أو غير التعاقدية.
2. ISO 9001: مواصفة تعاقدية تمثل نظام ضمان الجودة للمنظمات و التي تطبق عمليات التصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب و الخدمة.
3. ISO 9002: مواصفة تعاقدية تمثل نظام ضمان الجودة للمنظمات و التي تطبق عمليات الإنتاج و التركيب و الخدمة.
4. ISO 9003: مواصفة تعاقدية تمثل نظام ضمان الجودة للمنظمات و التي تطبق عمليات الفحص و الاختبار النهائي.

وفي عام 1994 تم إعلان الإصدار الثاني من المواصفة بعد أن لوحظ أن إصدار الأول لاقى قبولاً واسعاً في عالم الأعمال، ولا بد من الإشارة أن هذا الإصدار من ISO كان يشابه الإصدار السابق مع إضافة مواصفة غير تعاقدية جديدة وهي ISO 9004 والتي تعد مواصفة ارشادية لتحسين الأداء، وتم التشديد في هذا الإصدار على أهمية الإجراءات الوقائية عند أداء أعمال المنظمة².

ونتيجة التطور الكبير في مجال التجارة الدولية وزيادة حدة المنافسة بين الشركات تم تحديث مواصفة ISO في عام 2000 حيث أحدث هذا الإصدار تغييراً جذرياً في المواصفة، فقد تم دمج مواصفتي ISO 9002, 9003 في المواصفة ISO 9001 التي أصبحت مواصفة تعاقدية واحدة تمنح شهادة ISO للمنظمات التي تطبق متطلباتها، ويستخدم هذا الإصدار لمفهوم أوسع لإدارة الجودة وتحسين رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك فهو يركز على نهج العملية واستخدام دائرة ديمنج في عملياته³.

¹ الطائي، يوسف حليم، وآخرون، (2009)، "إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، مطبعة اليازوري، عمان، الأردن، ص 319-324.

² النجار، صباح مجيد، وآخرون، (2012)، "إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات"، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، ص 221.

³ Manders, B., et.al. (2016). "ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework". *Technovation*, 48, Pp 41-55.

وبعد ثماني سنوات قامت المنظمة الدولية للتقييس ISO بتعديل على الإصدار السابق ولكن لم تكن تلك التعديلات جوهرية حيث كان إصدار عام 2008 يشابه إلى حد كبير إصدار 2000 كما واستمر في التركيز على نهج العملية واستخدام دائرة ديمينغ في عملياته¹.

وفي أيلول 2015 قامت منظمة التقييس الدولية ISO بإعلان الإصدار الأخير من سلسلة ISO 9001، حيث أن هذا الإصدار أصبح يتبع هيكلًا جديدًا عالي المستوى يسهل استخدامه بالتزامن مع معايير نظام الإدارة الأخرى، وتم تعديل الهيكل والمصطلحات الأساسية للسماح للمعايير بالاندماج بسهولة أكبر مع معايير نظم الإدارة الدولية الأخرى، وتحدد المواصفة الدولية ISO 9001: 2015 متطلبات الامتثال لنظام إدارة الجودة والتي يجب تطبيقها على أي منظمة تريد الحصول على الشهادة بغض النظر عن حجمها أو موقعها الجغرافي، حيث تحدد البنية التحتية والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لمساعدة المنظمات في التحكم بأدائها وإرشادها نحو الكفاءة وخدمة العملاء والتميز في المنتج².

ويلاحظ الباحث أن مراجعة 2015 تركز على زيادة الأهمية المعطاة للمخاطر والفرص، الغرض منه هو ضمان استمرار ISO في التكيف مع البيئات المتغيرة التي تعمل فيها المنظمات، ويتم ذلك من خلال الجمع بين نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر.

وهنا لا بد من الإشارة أن هناك مراحل مر بها الإصدار الجديد حتى يتم تطبيقه بشكله النهائي، وهي³:

1. في أيار 2014 تم وضع المسودة الأولية للإصدار الجديد من مواصفة ISO 9001.
2. في حزيران 2015 ظهرت المسودة النهائية من المواصفة.
3. تم مراجعة المواصفة وإصدارها بشكلها النهائي في أيلول 2015.
4. تم البدء بالتطبيق في كانون الثاني 2016.
5. من آب 2017 لم تعد المنظمة الدولية للتقييس تمنح شهادات ISO وفق إصدار 2008.
6. واعتباراً من آب 2018 تلغى كل الشهادات التي منحت وفق الإصدار القديم.

¹ Sumaedi, S., et.al. (2015). "The effectiveness of ISO 9001 implementation in food manufacturing companies: a proposed measurement instrument". *Procedia Food Science*, 3, Pp 436-444.

² Chiarini, A. (2017). "Risk-based thinking according to ISO 9001: 2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage". *Op,cit*, Pp 310-323.

³ Fonseca, L. M. (2015). "From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths". *International Journal for Quality Research (IJQR)*, 9(1), Pp167-180.

الشكل (1): مراحل اصدار المواصفة الدولية ISO 9001:2015.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المواصفة الدولية ISO9001:2015.

وحافظت المواصفة بإصدارها الجديد على متطلباتها الأساسية مع وجود مجموعة من التغييرات الرئيسية التي يمكن عرضها على النحو التالي¹:

1. زيادة التركيز على بناء نظام إدارة يتناسب والاحتياجات الخاصة لكل منظمة.
2. يتم التركيز بشكل رئيسي على تحقيق قيمة مضافة للمنظمة وعمالئها.
3. تسمح المراجعات لـ ISO 9001 بأن تكون أكثر قابلية للتطبيق من قبل المنظمات "القائمة على الخدمة".
4. التركيز على التفكير القائم على المخاطر في جميع بنود المواصفة.
5. معالج إدارة سلسلة التوريد بشكل أكثر فعالية.
6. لم تعد تركز على توثيق عملياتها، حيث أنه يمكن للمنظمة الآن أن تقرر ما هي المعلومات الموثقة التي تحتاج إليها والنسق الذي يجب أن تكون عليه.
7. التوافق مع معايير نظام الإدارات الرئيسية الأخرى من خلال استخدام هيكل مشترك.
8. أصبحت المواصفة الجديدة أكثر ملاءمة للمنظمات القائمة على المعرفة.

¹ Hoyle, D. (2017). "ISO 9000 Quality Systems Handbook–updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs. Routledge. Routledge, Pp 484–485.

9. استخدام لغة مبسطة وبنية مشتركة للمصطلحات عن طريق توحيد الهيكل الأساسي والتعريفات لمساعدة المؤسسات التي تستخدم أنظمة إدارة متعددة في أداء أعمالها.

6-2 آلية عمل الأنشطة في الإصدار الجديد من سلسلة المواصفة الدولية ISO9001:2015:

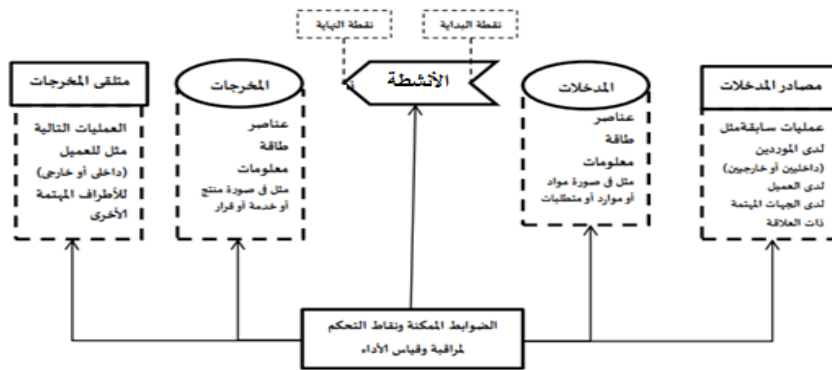
عملية المعالجة هي تطبيق نظام العمليات داخل المنظمة، والعمل ضمن نهج نظام إدارة الجودة، وعند استخدام نهج العمليات في نظام إدارة جودة، فإن ذلك يضمن ما يلي¹:

- 1- استمرارية تلبية المتطلبات.
 - 2- النظر إلى العمليات بمفهوم القيمة المضافة.
 - 3- تحقيق أداء فعال للعمليات.
 - 4- تحسين العمليات استناداً إلى تقييم البيانات والمعلومات.
- وفي نهج العملية تركز المنشأة في عملياتها على:

- تحديد وضع الأنشطة المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها.
- تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- تنفيذ إجراءات التحكم والضبط لتحقيق الأهداف وإتمام عمليات التحسين.

يبين الشكل (2) أنموذج نظام إدارة الجودة المبني على أساس العملية حيث يوضح الدور المتميز الذي يؤديه الزبائن في تحديد متطلباتهم التي تعتبر كمدخلات لأداء أعمال النظام.

الشكل (2): أنموذج لآلية عمل الأنشطة في المواصفة الدولية ISO9001.



Source: ISO/TC176/SC2.(2008). "Guidance on the concept and use of the process approach for management systems N544R3", International Organization for Standardization.

¹ عطالله، غيث، (2016)، "بناء نظام إدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الايزو 9001: 2015 في الجامعات العراقية"، مرجع سبق ذكره، ص 21.

7-2 نموذج PDCA و ISO9001:2015 :

يشرح Moen و Norman كيف تبني Deming أفكار Shewhart وقدمها في محاضراته في اليابان في خمسينيات القرن العشرين، ويبدو أن Deming لم تعجبه كلمة التحقق لأنه فهمها على أنها تعني "التراجع"، حيث دعا في هذه المرحلة من الدورة إلى الدراسة والتعلم، بينما اقترح Neave أن مرحلة الفحص لدورة Shewart يمكن تقسيمها إلى خطوتين رئيسيتين وهما الملاحظة والتحليل، بدلاً من دمج مرحلة الفعل أو التنفيذ¹.

يمكن فهم مراحل دورة PDCA على النحو التالي²:

(أ) التخطيط: يتم في هذه المرحلة تحديد فرص التحسين وتحديد أولوياتها، من ثم يتم التحقيق في الوضع الحالي للعملية من خلال البيانات التي تم جمعها، ويتم أيضاً تحديد أسباب المشكلة والإجراءات المحتملة للحد منها.

(ب) التنفيذ: الغرض من هذه المرحلة هو التنفيذ الطوعي لخطة العمل، واختيار وتوثيق البيانات، وملاحظة الأحداث غير المتوقعة والاستفادة منها.

(ج) التحقق: في هذه المرحلة يتم تحليل نتائج الإجراءات، ومن ثم مقارنة الموقف الجديد بالوضع القديم والتحقق مما إذا كانت هناك تحسينات وما إذا كانت الأهداف قد تحققت.

(د) التصحيح: يطور الفريق المعني في هذه المرحلة أساليب من شأنها توحيد التحسين (إذا تم الوصول إلى النتيجة)، ويتم أيضاً تكرار الاختبار لجمع البيانات الجديدة وإعادة تقييمها (إذا كانت البيانات التي تم جمعها غير كافية أو تغيرت الظروف)، ويمكن أيضاً التخلي عن التغييرات والعودة إلى المرحلة الأولى (إذا لم تؤد الإجراءات المتخذة إلى تحسينات فعالة).

ويعني مفهوم PDCA خطط، نفذ، تحقق، صحح وهي مازالت مطبقة في مواصفة ISO 9001:2015 وتؤمن بها المنظمات وتسعى دائماً لتطبيقها، ويوضح الجدول (1) درجة ارتباط كل مرحلة من مراحل الدورة مع متطلبات المواصفة الجديدة.

¹ Moen, R. D., et.al. (2010), "Circling Back – Clearing Up Myths about the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving", *Quality Progress*, Pp 22–28.

² Silva, A. S., et.al. (2017), "Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company", *Journal of cleaner production*, 150, Pp 324–338.

الجدول (1): درجة ارتباط كل مرحلة من مراحل دورة PDCA مع متطلبات المواصفة الجديدة

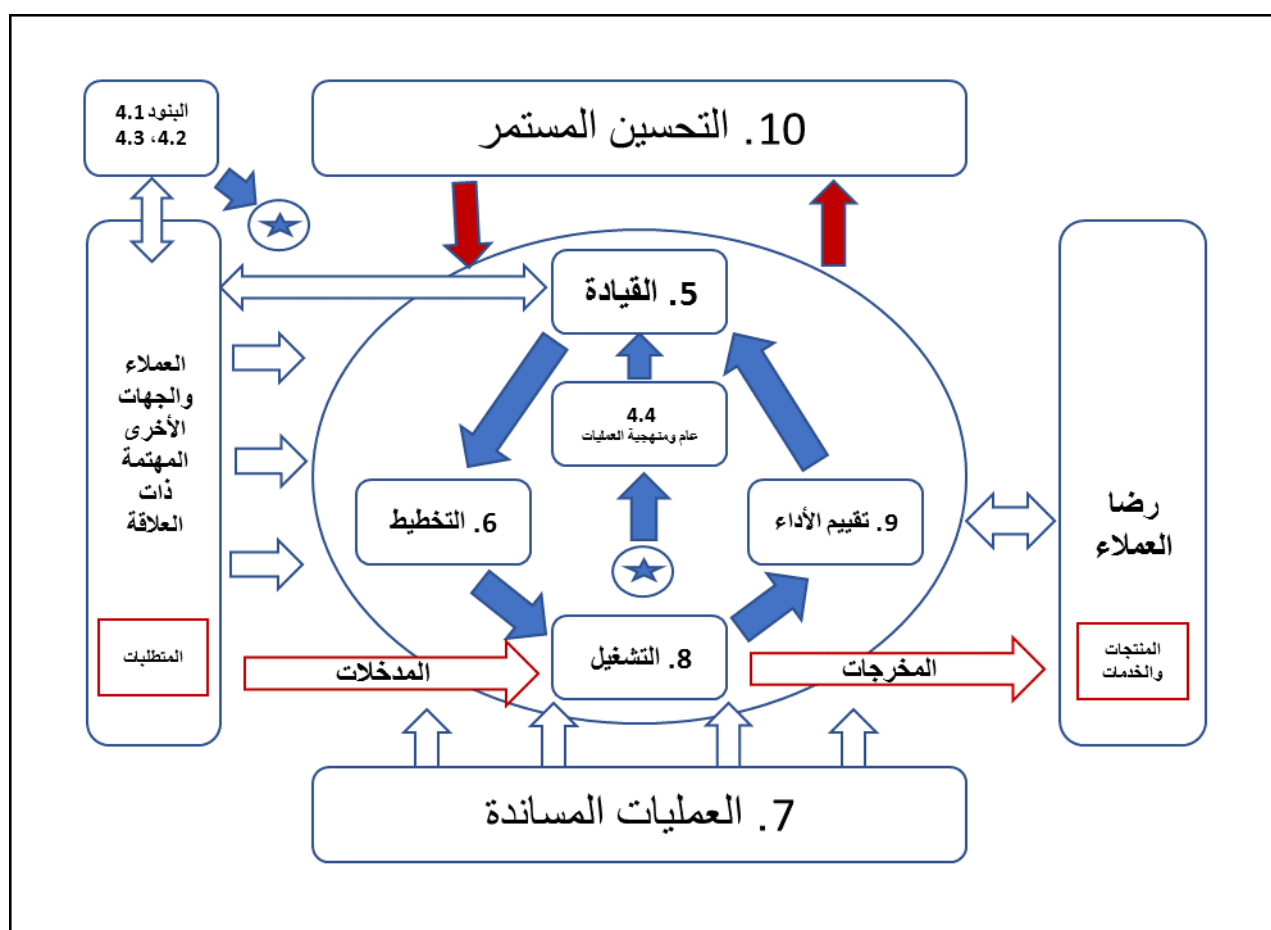
ما تحتويه كل مرحلة من متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015	مراحل دورة (PDCA)
• سياسة الجودة. • أهداف الجودة. • نطاق نظام إدارة الجودة وعملياته. • القيادة والالتزام، الأدوار والمسؤوليات. • احتياجات العملاء، فهم المنظمة وسياقها. • التخطيط لإجراء تغييرات. • تحديد المخاطر والفرص. • تخصيص موارد للدعم. • تحديد كفاءة الأفراد لأداء العمل. • الاتصالات. • المعلومات الموثقة.	مرحلة التخطيط
• تخطيط للتشغيل والتحكم. • تحديد المتطلبات للمنتجات أو الخدمات. • التصميم والتطوير. • السيطرة على المنتجات والخدمات من مصادر خارجية. • الإنتاج وتقديم الخدمات. • إصدار المنتجات والخدمات. • ضبط حالات عدم المطابقة.	مرحلة التنفيذ
• المراجعة الداخلية. • مراجعة الإدارة. • المراقبة والقياس والتحليل.	مرحلة التحقق
• عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية. • التحسين المستمر.	مرحلة التصحيح

المصدر: المختار، عمر، (2016)، " دليل عملي لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015 "، دار المنجد للنشر، طبعة أولى، مصر، ص 15.

أما بالنسبة لنموذج نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 القائم على العملية فإنه يعرض البنود 4.1، 4.2، 4.3 التي تتعلق بسياق عمل المنظمة وتحديد الأطراف والجهات المعنية ذات العلاقة بها، إضافة إلى تحديد المخاطر والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وبعد الانتهاء من تحديد السياق ينتقل النظام إلى القيادة التي تحدد الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة، لإنشاء نظام إدارة الجودة الذي يخدم الرؤية والرسالة والأهداف التي تم تحديدها، وبعد ذلك تقوم القيادة بالتخطيط

لأنشطة المنظمة من خلال وضع الخطة الاستراتيجية لكل خطوة من خطوات عمل النظام، وتعتمد عملية التخطيط على ما تتلقاه المنظمة من آراء العملاء والجهات المهمة ذات العلاقة، وبعد الانتهاء من عملة التخطيط ينتقل النظام إلى مرحلة التشغيل وتنفيذ الخطة التي تأخذ مدخلاتها من احتياجات أصحاب المصلحة المؤثرين في المنظمة، حيث يتم في هذه المرحلة معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بمساعدة العمليات المساندة من مختلف مراحل النظام من قيادة وتخطيط وتوفير الاحتياجات اللازمة لعملية الإنتاج، وتكون هذه المخرجات على شكل منتجات وخدمات يسعى النظام من خلالها إلى إرضاء العملاء والجهات المهمة، وبعد الانتهاء عملية التنفيذ والتشغيل والتطبيق يتم تقييم الأداء لجميع أنشطة العمليات، التي يتم من خلالها الكشف عن مواطن الخلل والانحرافات والمشاكل، التي يتم معالجتها من خلال عملية التحسين المستمر.

الشكل(3): نظام إدارة الجودة القائم على العملية وفق متطلبات ISO9001:2015.



Source: Jodkowski, L, (2015). "Possibilities and Methods of Risk Assessment under ISO 9001", International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 3, Issue 10, Pp 14–23.

8-2 مفهوم التفكير القائم على المخاطر:

في عام 2009، أصدرت ISO معياراً خاصاً بإدارة المخاطر وهو ISO 31000، والذي تعامل مع جميع المخاطر بشكل عام، حيث اعتبار أن المخاطر هي تأثير حالة عدم اليقين على أهداف المؤسسة، وتشير مذكرة ISO 31000 أيضاً إلى أن مصدر المخاطرة يمكن أن يكون ملموساً أو غير ملموس.

ومن المثير للاهتمام أن مفهوم المخاطر لم يكن جديداً في سلسلة ISO 9001، ففي الإصدارات السابقة لعامي 2000 و 2008، حددت المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 بنذاً يحمل اسم "الإجراء الوقائي" حيث كان على المنظمات تحديد وإدارة جميع الأسباب المحتملة لحالات عدم التوافق مع توقعاتها ومحاولة منعها، وجاءت نسخة 2015 لتقدم مفهوم الخطر بطريقة رسمية وأكثر وضوحاً وذلك عن طريق إدخاله عبر نظام إدارة الجودة الشاملة بواسطة مواصفة ISO 9001:2015، ومن خلال هذه المواصفة يمكن تحقيق إدارة العمليات ومراقبة النظام ككل، مع التركيز على التفكير القائم على المخاطر بهدف الاستفادة من الفرص ومنع النتائج غير المرغوب فيها¹.

وفي هذا السياق يجب التنويه أن مفهوم التفكير القائم على المخاطر لا يرتبط فقط بالنتائج غير المرغوب فيها، ولكن يتطرق إلى الفرص التي يمكن أن تأتي من تحليل المخاطر².

ويشرح معيار ISO 9001:2015 إلى كيفية ربط المخاطر بسياق عمل المنظمة، وذلك وفقاً للفقرة (4) من مواصفة ISO 9001:2015، التي تنص على ما يلي: "يجب على المؤسسة تحديد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بهدفها وتوجهها استراتيجياً بالشكل الذي يؤثر على قدرتها في تحقيق النتائج المرجوة من نظام إدارة الجودة الخاص بها"، وتبدو المخاطر وفقاً لمتطلبات ISO 9001:2015 أكثر ارتباطاً بمطابقة المنتجات والخدمات من تحقيق متطلبات ورضا العميل، وبالفعل وفقاً للبند 2.1.6 من مواصفة ISO 9001:2015، "يجب أن تكون الإجراءات المتخذة للتصدي للمخاطر والفرص متناسبة مع التأثير المحتمل لعملية توافق المنتجات مع الخدمات"³.

¹ Chiarini, A. (2013), "Relationships between total quality management and Six Sigma inside European manufacturing companies: a dedicated survey", International Journal of Productivity and Quality Management, Vol. 11 No. 2, Pp. 179-184.

² Chiarini, A. (2017). "Risk-based thinking according to ISO 9001: 2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage", op cite, P 316.

³ Aladwan, S.T. and Forrester, P.L. (2016), "The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector", The TQM Journal, Vol. 28 No. 2, Pp 295-316.

وبسبب حداثة إصدار ISO 9001:2015 الذي تم الإعلان عنه في سبتمبر 2015، يمكن القول بأن هيئة الإصدار لا تزال مستمرة بتحديث متطلبات التفكير القائمة على المخاطر، حيث أنه وحتى هذه اللحظة لا يوجد أي تعريف رسمي أو تفسير محدد لما يعنيه مصطلح التفكير القائم على المخاطر.

2-9 أهم الفروق بين مواصفة ISO 9001:2008 ومواصفة ISO 9001:2015:

هناك الكثير من البنود والمصطلحات التي قد تغيرت بين إصدار ISO 9001:2008 وإصدار ISO 9001:2015 وهذا ما سنوضحه وفق الجدول التالي:

الجدول (2): أهم الفروق بين إصدار ISO 9001:2008 وإصدار ISO 9001:2015

أهم الفروق	إصدار ISO 9001:2008	إصدار ISO 9001:2015
الهيكل العام للمواصفة	المواصفة عبارة عن ثمانية بنود وهي: 1. مجال التطبيق. 2. المصادر المرجعية. 3. المصطلحات والتعريفات. 4. المتطلبات (من 4 حتى 8)	المواصفة عبارة عن عشرة بنود وهي: 1. مجال التطبيق. 2. المصادر المرجعية. 3. المصطلحات والتعريفات. 4. المتطلبات (من 4 حتى 10)
مبادئ نظام إدارة الجودة	مبادئ إدارة الجودة عبارة عن ثمانية بنود: 1. التركيز على العميل. 2. القيادة. 3. اشراك العاملين. 4. منهج العملية. 5. منهج النظام. 6. علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين. 7. منهج الواقعية في اتخاذ القرارات. 8. التحسين المستمر.	مبادئ إدارة الجودة عبارة عن سبعة بنود: 1. التركيز على العميل. 2. القيادة. 3. اشراك العاملين. 4. منهج العملية. 5. إدارة العلاقات. 6. اتخاذ القرارات بناء على الأدلة. 7. التحسين
دليل الجودة	متطلباً أساسياً وبنداً إلزامياً.	لم يعد متطلباً أساسياً وبنداً إلزامياً، لكنه أصبح اختياريًا حسب مصلحة المنظمة.
الإجراءات الإلزامية	وتضم: 1. ضبط الوثائق. 2. ضبط السجلات. 3. المراجعة الداخلية. 4. التحكم في المنتج غير المطابق. 5. الإجراءات الوقائي.	لم تعد متطلباً أساسياً.

	6. الإجراء التصحيحي.	
تم حذفه واستبداله بمصطلح مسؤولية الإدارة العليا وأصبح بنداً غير الزامياً.	متطلباً أساسياً وبنداً الزامياً.	ممثل الإدارة
تم حذفه وإضافة مصطلح التفكير القائم على المخاطر.	متطلباً أساسياً وبنداً الزامياً.	الإجراء الوقائي
تم استبدالها بمصطلح المعلومات الموثقة Documented information	تستخدم مصطلح الوثائق Documents السجلات Records	الوثائق والسجلات
تم استبداله بمصطلح لا يمكن تطبيقه، مع ذكر مبررات لعدم التطبيق حسب واقع المنظمة.	مصطلح مستخدم في الموصفة.	الاستثناءات
تم استبداله بمصطلح بيئة التشغيل (بيئة تنفيذ العمليات).	مصطلح مستخدم في الموصفة.	بيئة العمل
تم إضافته إلى الموصفة ويشمل جميع القضايا الداخلية والخارجية المتعلقة بالمنظمة.	لم يكن مستخدم في الموصفة.	سياق المنظمة
تم استبداله بمصطلح المنتجات والخدمات Products and Services	مصطلح مستخدم في الموصفة Product	المنتج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموصفة الدولية ISO9001:2008 والموصفة الدولية ISO9001:2015.

ويمكن الملاحظة أن هذه التغييرات لم تكن جوهرية فيما يخص بنود الموصفة إنما أتت لإحداث تلاؤم بين الموصفة والتطورات الحاصل في مجال الجودة، فقد اقتصر على التغييرات في بعض بنود الهيكل التنظيمي ودمج بعض البنود فيما يتعلق بمبادئ نظام إدارة الجودة، بالإضافة إلى حذف بعض المصطلحات وتغيير تسمية البعض الآخر وهذا ما تم عرضه في الجدول السابق.

وأخيراً قام الباحث في هذا الفصل بالتعرف على مفهوم الجودة والمنظمة الدولية لتوحيد القياس ISO ولمحة عن بعض الموصفات التي أصدرتها، بالإضافة إلى عرض لمحة عن التطورات التاريخية لسلسلة الموصفات الدولية ISO9000 منذ تأسيسها حتى وقتنا الحاضر، مع التركيز على الموصفة الدولية ISO9001 بإصداراتها المختلفة، وتم التطرق لآلية عمل الأنشطة في الإصدار الجديد من الموصفة، وحاول الباحث التركيز على عرض مفهوم التفكير القائم على المخاطر كونه مصطلحاً جديداً تم إدراجه في الموصفة حديثاً، وآخر ما تم عرضه في هذا الفصل هو أهم الاختلافات والفروق بين ISO9001 عام 2008 وبين ISO9001 عام 2015.

الفصل الثالث

متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015

- 1.3 المجال.
- 2.3 المراجع المعيارية.
- 3.3 المصطلحات والتعريفات.
- 4.3 سياق عمل المنظمة.
- 5.3 القيادة.
- 6.3 التخطيط.
- 7.3 الدعم.
- 8.3 التشغيل.
- 9.3 تقييم الأداء.
- 10.3 التحسين.

تحدد المواصفة الدولية ISO9001:2015 متطلبات نظام إدارة الجودة الأساسية التي تساعد المنظمات لتكون أكثر كفاءة في تحقيق رضا العميل، وتتكون هذه المواصفة من عشرة متطلبات سبعة منها أساسية وجوهرية وثلاثة منها مكملة وثانوية، حيث سيتناول الباحث في هذا الفصل جميع هذه المتطلبات ابتداء من مجال التطبيق وانتهاءً بالتحسين، وما هي الأمور الواجب توافرها في المنظمة لكي تتوافق مع متطلبات التطبيق.

1-3 المجال:

تحدد المواصفة الدولية ISO 9001:2015 متطلبات نظام إدارة الجودة عندما تكون المنظمة¹:

أ) قادرة على توفير منتج أو خدمة يلبي متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها باستمرار، حيث لا بد من الإشارة إلى أن مصطلح منتج" أو "خدمة" ينطبق فقط على المنتجات والخدمات المخصصة للعميل أو المطلوبة منه، بالإضافة إلى أنه يمكن التعبير عن المتطلبات التشريعية والتنظيمية كمتطلبات قانونية.

ب) تعزيز رضا العملاء من خلال التطبيق الفعال للنظام، بما في ذلك عمليات التحسين المستمر للنظام والتأكد من مطابقتها لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.

وبناء على ذلك نستنتج أن جميع متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية عامة وتهدف إلى أن تنطبق على جميع المنظمات بغض النظر عن النوع والحجم والمنتج المقدم.

2-3 المراجع المعيارية:

يحتوي هذا القسم على التعريفات والمصطلحات المتعلقة بالمواصفة والتي توفر المفاهيم والمبادئ والمفردات الأساسية التي يجب استخدامها عند إنشاء نظام إدارة الجودة وفقاً للمتطلبات المنصوص عليها في معيار ISO 9001، بمعنى آخر عندما يحدث هناك خلاف حول أحد المصطلحات الخاصة بالمعيار ولا يمكن تفسيره بشكل صحيح من قبل المنظمة التي ترغب في الحصول على الشهادة، فإنه بإمكان اللجوء إلى هذا البند من المواصفة والتعرف على مواطن الشك والخلاف وأخذ التفسير الدقيق منها².

¹ ISO,(2015), "Quality management systems — Fundamentals and vocabulary", Fifth Edition, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.7>.

⁴⁵ ISO/TC-176.(2005). ISO 9000:2005 Quality management systems– Fundamentals and vocabulary", International Organization for Standardization, <https://www.iso.org>.

3-3 المصطلحات والتعريفات:

يستخدم العاملون في ميادين المعرفة المختلفة عدداً من المفاهيم والمصطلحات كلبنة أساسية في بناء المنظومات والمفاهيم الأكثر تعقيداً، وتتسم هذه المفاهيم والمصطلحات ببساطتها ووضوح دلالاتها لتساهم في تحقيق حد أدنى من التوافق والفهم المشترك بين المختصين، ولا بد لمن يريد العمل في ميدان معرفي معين والإحاطة بالمواضيع التي يعالجها والتعبير عنها من فهم المصطلحات والمفاهيم الأساسية المستخدمة فيه من غير لبسٍ أو غموض، من هنا تأتي الحاجة إلى وضع قائمة بالمصطلحات والتعاريف الخاصة بكل ميدانٍ من ميادين المعرفة المختلفة ومنها ميدان إدارة الجودة الذي كانت له حظوة اهتمام المنظمة الدولية للتقييس ISO فأصدرت مواصفة تتضمن المصطلحات والمفاهيم الخاصة بها¹.

4-3 سياق عمل المنظمة:

إن مفهوم سياق عمل المنظمة لم يكن مفهومًا جديدًا لأنظمة إدارة الجودة وخاصة ISO 9001:2015، حيث أنه ظهر في القسم العام لمواصفة ISO 9001: 2008، ويشير "السياق" الخاص بالمنظمة (والذي يطلق عليه أحياناً "بيئة الأعمال" أو "بيئة العمل") إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على نهج المنظمة تجاه منتجاتها وخدماتها واستثماراتها².

ونتيجة لذلك سـيـتأثـر تنفيـذ نظام إدارة الجودة في المنظمة بقدرتها على تحديد العوامل الخارجية والداخلية والتي تكون ذات تأثير بعملها، كما ويمكن أن تؤثر في قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة من نظام الإدارة الخاص بها، حيث تعتبر عملية التحديد من الأمور المهمة والضرورية لاستمرارها وتكيفها مع الظروف المحيطة، هذا ويشمل سياق عمل المنظمة مجموعة من الأنشطة أولها فهم المنظمة وسياقها، وثانيها فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، وأخرها تحديد نطاق نظام إدارة الجودة وعملياته.

¹ العطية، حسن وآخرون، (2012)، " الجودة وأنظمة إدارتها مصطلحات وتعريف"، مركز الدراسات والبحوث العلمية مكتب شؤون الجودة، اصدار 1، دمشق، سورية، ص 4.

² Kleinová, R., et.al. (2014). Comparison of new drafts of ISO 9001: 2015 and ISO 14001: 2015 standards in term of integration. *Transfer inovácií*, 29(2), P 173.

1.4.3 فهم المنظمة والسياق الخاص بها:

إن نقطة البداية المنطقية لمواصفة ISO 9001: 2015 يجب أن تنطلق من استكشاف العناصر الرئيسية لبيئة المنظمة، حيث يكمن الهدف الرئيسي لفهم سياق المنظمة هو تحديد القضايا الخارجية والداخلية المرتبطة بالمنظمة.

وفهم سياق عمل المنظمة هي العملية التي يتحدد من خلالها العوامل التي تؤثر على غرض المنظمة وأهدافها واستدامتها¹. ومن العوامل الداخلية التي تأخذ بعين الاعتبار هي القيم والثقافة والمعرفة وأداء المنظمة، كما يتناول السياق العوامل الخارجية مثل البيئات القانونية والتكنولوجية والتنافسية والسوقية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وتعرف القضايا التنظيمية بأنها العوامل أو الظروف أو الحالات أو الأحداث التي تؤثر على نظام إدارة الجودة بالتالي ستؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والنتائج المتوقعة منها².

ولتحديد القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بهدفها يتطلب من المنظمة مراقبة ومراجعة المعلومات حول هذه القضايا، وتعتبر وظيفة المراقبة والمراجعة من الوظائف الأساسية التي يتوجب على المنظمة أن تستمر بالعمل فيها لتحديد فيما إذا كانت التغييرات التي تطرأ قد تؤثر على نظام إدارة الجودة الخاص بها.

ومن الأساليب التي تساعد في ذلك هو تحليل يطلق عليه اسم **Pestle Analysis** حيث يستخدم هذا التحليل في تحديد العوامل (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) لتقويم مدى تأثيرها بيئة الأعمال تحديد مدى قدرة المنظمة على التقدم والنجاح، ومن الجدير بالذكر أنه لا تستطيع المنظمة أن تؤثر في جميع هذه العوامل ولكن عليها أن تحاول التكيف معها قدر الإمكان، وتتباين معاملات التحليل باختلاف الدلالة وذلك حسب نوع المنظمة وبيئة أعمالها وأنشطتها³:

¹ Medić, S., et.al. (2016). "New standard ISO 9001: 2015 and its effect on organisations". *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 14(2), p 189.

² Zalengera, C., et.al. (2014). "Overview of the Malawi energy situation and A PESTLE analysis for sustainable development of renewable energy". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 38, 335-347.

³ Zahari, A. R., et.al. (2018). "Analysis of suborbital flight operation using PESTLE". *Journal of Atmospheric and Solar-Terrestrial Physics*. Pp 2-4.

- **العوامل السياسية:** تتكون العوامل السياسية من اللوائح الحكومية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على بيئة الأعمال، حيث يتم تقييم قضايا مثل الاستقرار السياسي، واللوائح التجارية، وأنظمة التصنيع، وأنظمة السلامة، وقوانين العمل وذلك بسبب تأثيرها على نظام إدارة الجودة.
- **العوامل الاقتصادية:** تقوم العوامل الاقتصادية بتقييم القضايا التي من شأنها التأثير على التدفقات النقدية، ودورة الأعمال، وأي قرار حاسم يتعلق بتوجيه المنظمة.
- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل بالبيئة الاجتماعية الاقتصادية للأسواق التي تنشط فيها المنظمة، وتشير إلى كيفية إدراك الشركات لعملائها والأطراف المعنية، وكذلك إدراك احتياجاتهم، وتوقعاتهم، حيث عن طريق فهم هذه العوامل يتم تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات من خلال توفير المنتجات والخدمات المناسبة.
- **العوامل التكنولوجية:** إن للعوامل التكنولوجية تأثيراً كبيراً على توقعات العملاء، وعلى المنتجات أو الخدمات التي يتم الحصول عليها، ونظراً لتطور الكبير والسريع الذي تشهده التكنولوجية يتوجب على المنظمات أن تمتلك القدرة على مواكبة هذه التطورات والتعرف عليها والتفاعل معها بشكل يحقق لها ميزة تنافسية في سوقها.
- **العوامل القانونية:** وتتمثل بالقوانين الخاصة بحماية العملاء التي تساعد في الحفاظ على مصالح العملاء وحمايتهم، بالإضافة إلى القوانين التي تتعلق بالعمل والأحكام الضابطة لسيره.
- **العوامل البيئية:** وتتمثل بالقوانين البيئية التي يفرضها المجتمع على المنظمات والمسؤوليات البيئية التي تترتب عليها.

بعد ذلك يتم الاستفادة من مخرجات تحليل **PESTLE** كمدخلات لتحليل **SWOT**، و تستمد تحليلات **SWOT** اسمها من تقويمها (نقاط القوة S-strenght، والضعف W-weaknesses، الفرص O-opportunities، والتهديدات T-threat) ينتمي هذا التحليل إلى أساليب الإدارة الاستراتيجية حيث يتيح صياغة حلول للمشاكل التي تواجهه بناء على المعلومات التي يتم جمعها من البيئة المحيطة، ويقلل من احتمالية اتخاذ قرارات خاطئة، ويشكل الأساس لتحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة في السوق، ويتيح أيضاً استخلاص استنتاجات بشأن اتجاه التنمية.

حيث يعتبر هذا التحليل واحداً من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وهو شكل من أشكال العصف الذهني، ويعد من الطرق الشائعة الاستخدام لتحديد موارد وبيئة المنظمة في أربع نقاط أساسية: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث تشير نقاط القوة والضعف إلى العوامل الداخلية (يمكن السيطرة عليها) والتي تدعم أو تعوق المنظمات لتحقيق مهامها، في حين أن الفرص والتهديدات تعبر عن العوامل الخارجية (التي لا يمكن التحكم فيها) التي

تمكن أو تعطل المنظمات من إنجاز مهامها، ومن خلال تحديد العوامل في هذه النقاط الأربعة يمكن للمنظمة التعرف على كفاءاتها الأساسية لاتخاذ القرارات والتخطيط وبناء الاستراتيجيات¹.

ويمكن شرح تلك النقاط من خلال ما أورده الباحث (Wehrich, 1982) حيث ذكر ما يلي²:

- **نقاط القوة:** يتوجب على المنظمة تحديد النقاط الفريدة التي تتوفر لديها، والتي تتميز بها عن منافسيها، ويجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق قدر الإمكان، ويساعد العملاء الداخليين والخارجيين في تحديد هذه النقاط كونهم المستفيد الأول منها.
- **نقاط الضعف:** إن تحديد نقاط الضعف لا يتم فقط من وجهة نظر المنظمة نفسها لأنه من الصعب أن تعترف بمواطن ضعفها، ولكن الأهم أن يتم تحديدها من قبل عملائها.
- **الفرص:** تعتبر من العوامل الرئيسية التي تأثر في استمرار المنظمة داخل السوق، حيث يمكن تواجدها في كل مكان مثل التغيرات في التكنولوجيا، سياسات الحكومة، الأنماط الاجتماعية، وما إلى ذلك.
- **التحديات:** هي تلك الحوادث التي يتعين على المنظمة مواجهتها، مع الأخذ بالحسبان أنها عوامل خارجية خارجة عن السيطرة، ولكن من الأهمية بمكان أن تكون المنظمة مستعدة لمواجهة التحديات حتى خلال المواقف الحرجة.

2.4.3 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية:

إن من أهم أجزاء عملية فهم سياق المنظمة هو تحديد الأطراف المعنية، حيث لا يقتصر مفهوم الأطراف المعنية في التركيز على العميل فقط، إنما يتطرق لفهم جميع الأطراف التي يمكن أن تؤثر في سير عمل المنظمة، وتشكل الأطراف المعنية مخاطر كبيرة على استمرارية المنظمة إذا لم يتم الوفاء باحتياجاتها وتوقعاتها، لهذا يتوجب على المنظمات تحديد النتائج الضرورية لتقديمها إلى هذه الأطراف للحد من الخطر الذي قد ينجم عنها، ومن ناحية أخرى تعمل المنظمات على استقطاب الأطراف ذات الصلة التي تعتمد عليها في تحقيق النجاح والتقدم لأعمالها، ونتيجة لذلك يجب على المنظمة تحديد:

- الأطراف المعنية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.
- متطلبات هذه الأطراف ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.

¹ Phadernrod,B.,et.al. (2019). "Importance-performance analysis based SWOT analysis". *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.

² Nazarko, J., et.al. (2017). "Application of enhanced SWOT analysis in the future-oriented public management of technology". *Procedia Engineering*, 182, 482-490.

- مراقبة ومراجعة المعلومات حول هذه الأطراف المعنية والمتطلبات ذات الصلة بها.

1-2-4-3 الأطراف المعنية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة:

الأطراف أصحاب المصلحة هم مجموعة الأشخاص أو الكيانات التي تؤثر على منظمة أو تتأثر بها، وسوف نذكر عدد من مجموعات أطراف المصلحة الذين يعتبرون أكثر تأثيراً وشيوعاً من غيرهم:

- **العملاء:** مما لا شك فيه أن الطرف الأكثر أهمية بالنسبة لأي منظمة هم العملاء، حيث أن السبب الرئيسي لوجود المنظمة هو تلبية احتياجات وتوقعات العملاء المحيطين ببيئة المنظمة، وهذا يتطلب فهمًا لسلوك العميل الذي ينطوي عليه قرار المستهلكين والتأثيرات الثقافية والاجتماعية والأسرية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية والتكنولوجية والأخلاقية.
- **الموردون:** يلعب الموردون دوراً مهماً وحيوياً لكل منظمة الصناعية والخدمية بغض النظر عن مجال عملها، حيث يتم من خلالها التزود بالمواد الخام والإمدادات وقطع الغيار والخدمات، وكلما كان الموردون يتمتعون بالكفاءة والقدرة على تأمين مستلزمات المنظمة بالوقت المناسب والسعر المناسب كلما اكتسبت هذه المنظمة قيمة مضافة وميزة تنافسية تساعدها في الاستمرار والمنافسة في السوق.
- **الموظفون:** هم مجموعة العاملين في المنظمة والذين يمتلكون مهارات متخصصة تأهلهم للقيام بأعمالهم بالشكل الأمثل، وهم يقومون بالعمل في المنظمة مقابل تلبية حاجاتهم المختلفة من الأمن والأجور والعلاوات، والترقية.
- **المستثمرون أو الممولون:** وهم مجموعة المالكين والشركاء والمساهمين الذين يمتلكون حصة في المنظمة، وهم الذين تتحقق مصالحهم في تحقيق ربح معقول نتيجة لاستثماراتهم، وكذلك يتحملون معدل من المخاطر المرتبطة بهذه الاستثمارات.
- **المجتمع:** إن العلاقة بين المنظمات والمجتمع علاقة تبادلية، حيث تعتمد المنظمات على المجتمع في تأمين مستلزماتها سواء في مجال التشغيل وتأمين موظفيها وكذلك الاستفادة من خدمات البنية التحتية، كما ويستفيد المجتمع من المنظمات في تخفيض نسبة البطالة وتأمين المنتجات والخدمات لأفراد المجتمع.
- **المنافسون:** تحتاج المنظمات لفهم وتقييم استراتيجيات المنافسين لكشف عن نقاط قوتهم وضعفهم ومقارنتها بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، مما يمنحها قدرة على مواكبة متطلبات السوق وإشباع حاجات العملاء¹.

¹ Hoyle, D. (2017). "ISO 9000 Quality Systems Handbook—updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs. Routledge. Op,cit, Pp 192–195..

- **الحكومة:** هناك علاقة مصلحة متبادلة بين المنظمات والحكومة، حيث تمنح الحكومة للمنظمات التي تعمل ضمن نطاقها الحق في بناء المرافق التي تستفيد منها في عملياتها التشغيلية، بالمقابل تستفيد الحكومة من الضرائب والمساهمات الاقتصادية التي تقدمها المنظمات نتيجة لعملها¹.

ولابد من الإشارة هنا أنه ليست كل هذه الأطراف المعنية لها تأثير على المنظمة، فمنها ما له تأثير كبير ومنها ما يكون تأثيره ضئيلاً أو لا يكاد يذكر، وهذا الأمر يختلف من منظمة إلى أخرى، وتكمن مهمة المنظمة الرئيسية في تحديد الأطراف المعنية التي تؤثر وتتأثر بها.

وبعد التعرف على الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، فإن الخطوة الأولى هي فهم احتياجات هذه الأطراف ومعرفة طبيعتها، حيث يمكن أن تكون هذه الاحتياجات² :

- **الفائدة:** هو الحالة التي يتأثر فيها أو يحصل عليها شخص أو مجموعة أشخاص نتيجة قرار أو إجراء أو نتيجة، على سبيل المثال إن إنشاء حديقة عامة أمر يسبب فائدة (مصلحة) للسكان المجاورين حتى لو كانوا لا يشاركون في الانشاء.
- **الحقوق سواء أكانت قانونية أم معنوية:** الحفاظ على الحقوق القانونية في التشريعات السائدة في المنظمة من الحقوق الشخصية والصحة والسلامة المهنية، أما الحقوق المعنوية تشير إلى الحفاظ على العادات والتقاليد والعلاقات الاجتماعية.
- **الملكية:** مثل حق المساهمين في ملكية جزء من أصول المنظمة، أو الملكية الفكرية الناتجة عن ابتكار شي جديد.
- **المعرفة:** من حق العاملين كسب رزقهم من معرفتهم، أي الحصول على جزء من الأرباح المحققة نتيجة توظيفهم لمعرفتهم وخبراتهم في المنظمة.

ونتيجة لما سبق يجب الاستفادة من الموارد التي تخلفها المنظمة سواء من القوة العاملة أو المواد الأولية أو توفير السيولة لتأكيد من الاستمرارية الحفاظ على مصالحهم.

2-2-4-3 متطلبات الأطراف ذات الصلة بنظام إدارة الجودة:

هناك اختلاف كبير بين مصطلح تحديد الاحتياجات والتوقعات ومصطلح تحديد المتطلبات، وتعني الأولى أن المنظمة يجب أن تكون استباقية وتسعى إلى تحديد احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة قبل الشروع في تصميم المنتجات والخدمات، أما الثانية فتعني أن المنظمة يجب أن تستجيب للطلب

¹ Purushothama, B. (2014). "Implementing ISO 9001: 2015". WPI Publishing. Pp 28–29.

² Bourne, L. (2016). "Targeted communication: The key to effective stakeholder engagement". *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 226, 431–438.

من خلال تحديد ما يريده أصحاب المصلحة، تتمثل أولوية المنظمة في تقديم منتجات وخدمات تلبي متطلباتهم، ومن ثم تحديد الأطراف الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.

الجدول (3): أهم متطلبات (أهداف) الأطراف ذات الصلة بالمنظمة

الأطراف ذات الصلة بالمنظمة	أهم متطلبات الأطراف ذات الصلة
العملاء	• ضمان الحصول على السلع والخدمات بأسعار التي تناسب قدرات العملاء الشرائية. • ضمان الحصول على الجودة العالية مقارنة بالسلع والخدمات المنافسة.
الموظفون	• ضمان استقرارهم واستمرارهم بالعمل من خلال تخطيط المسار الوظيفي. • تأمين مستلزمات الرعاية الصحية. • تحقيق مبدأ العدالة في الأجور والمكافآت والحوافز. • ضمان مستوى حياتي مقبول ولائق يتمثل في إشباعهم لحاجاتهم ورغباتهم من الدخل الذي يحصلون عليه.
الموردون	• تحديد اتفاقيات خدمة المواد، واتفاقيات عدم الإفصاح، واتفاقيات مستوى الخدمة. • تحديد اتفاقيات المخزون التي يديرها البائع، ومتطلبات أوامر الشراء. • تحديد خطة الجودة، ومتطلبات استمرارية العمل. • أن تكون العلاقة صحية، والشراكة طويلة الأجل وعادلة، مع المحافظة على أخلاقيات الممارسات التجارية.
المستثمرون أو الممولون	• تحسين الربحية، وانخفاض مخاطر الاستثمار.

• استدامة الأعمال، وتحقيق سمعة جيدة للعلامة التجارية. • زيادة الحصة السوقية. • انخفاض معدل دوران الموظفين (الروح المعنوية).	
• الاستفادة من أعمال المنظمة في تحسين الاقتصاد المحلي. • عدالة توزيع الثروات والدخول الفردية. • الامتثال للوائح القانونية، والحفاظ على البيئة من التلوث. • توظيف العمالة المحلية، والتعاون مع المؤسسات الخيرية.	المجتمع
• التعرف على طبيعة ذكاء السوق، وتصورات العملاء. • قياس التنافسية في السوق.	المنافسون

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (التزه، بسام، وآخرون، "مبادئ الإدارة ووظائفها" منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، ص 21-23)،

(Govind R, (2018), " The deadline for organizations to transition to ISO 9001:2015 is fast approaching", Managerial Auditing Journal, 15(1/2), Pp 20-36.)

3-2-4-3 مراقبة ومراجعة المعلومات حول الأطراف المعنية والمتطلبات ذات الصلة بها:

إن مراقبة ومراجعة المعلومات عن الأطراف المعنية تعبر عن عملية التحقق الدوري من البيانات الخاصة بهذه الأطراف التي قد تتغير من وقت لآخر، فتحديد الأطراف المعنية ومتطلباتها لا يتم مرة واحدة فقط بل من الممكن أن تتغير المعلومات المتعلقة بهم بسبب التقلبات في الاقتصاد أو التقدم التكنولوجي أو حتى التغييرات في الحكومة مما يترتب على المنظمة تغيير سياستها لتتلاءم مع متطلبات هذه الأطراف، أما الاستقرار في نتائج مراجعة المعلومات يدل أن مصالح الأطراف المعنية قد استقرت ولا حاجة إلى إحداث أي تغييرات في سياسة المنظمة.

في إطار تحليل الأطراف المعنية ستكون هناك بعض البيانات التي تكون مستقرة وبيانات أخرى متقلبة، ومن هنا يجب على المنظمة أن تركز في عملية المراقبة على بعض الأمر نذكر منها¹:

- التغييرات في تفضيلات العملاء.
- المعدل الذي يزداد أو يتناقص فيه موردو الموارد الأساسية.
- سهولة أو صعوبة جذب المستثمرين والموظفين.
- المعدلات التي تتزايد أو تتناقص فيها المنافسة.
- القضايا التي تجذب انتباه وسائل الإعلام ذات الصلة بالمنظمة.
- التغييرات في المصالح التي تحظى باهتمام الرأي العام وتجذب اهتمام مجموعات الضغط.

غالباً ما تكون الطريقة المستخدمة للحصول على معلومات حول الأطراف المعنية ومتطلباتها هي طريقة يمكن استخدامها بشكل متكرر لمراقبة التغييرات. لذلك عند استخدام الاستبيان كطريقة لمسح وتحديد احتياجات وتوقعات العملاء فإن تكرار الاستبيان بنفس الأسئلة سيكشف عما إذا كانت هناك تغيرات قد حدثت أم لا، أما في حال تغير الأسئلة فلن نتمكن من ملاحظة التغيرات التي قد تحدث.

ويتم إثبات المعلومات حول الأطراف المعنية والمتطلبات ذات الصلة ورصدها ومراجعتها من خلال²:

1. تحديد أنشطة الرصد والمراقبة التي سيتم تنفيذها من حيث ما يتم رصده وموعده ومن الذي يقوم بإجراء المراقبة وتحديد الإجراءات التي يتعين اتخاذها بشأن النتائج.
2. اختيار عينة تمثيلية من الأطراف المعنية وتقديم أدلة على أن الرصد والمراجعات المنصوص عليها يجري تنفيذها كما هو مخطط لها.

وفي نهاية الأمر يتم إعداد تقرير رسمي من قبل مراجعي العمليات يشير إلى نتائج مراقبة متطلبات الأطراف المعنية، ويتم أيضاً تحديد المقاييس المناسبة لتقويم النتائج، ومن ثم تحليل النتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة، وتعد تقارير مراجعات الإدارة بمثابة معلومات موثقة (سجلات الجودة) توفر أدلة على رصد ومراجعة متطلبات الأطراف المعنية.

¹ Hoyle, D. (2017). "ISO 9000 Quality Systems Handbook–updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs. Routledge", op,cit ,P 197.

² Boone, L. E., et.al. (2013). "Contemporary Marketing", 16th Edition. Boston: CENGAGE Learning Custom Publishing, P 402.

3.4.3 تحديد مجال/نطاق نظام إدارة الجودة:

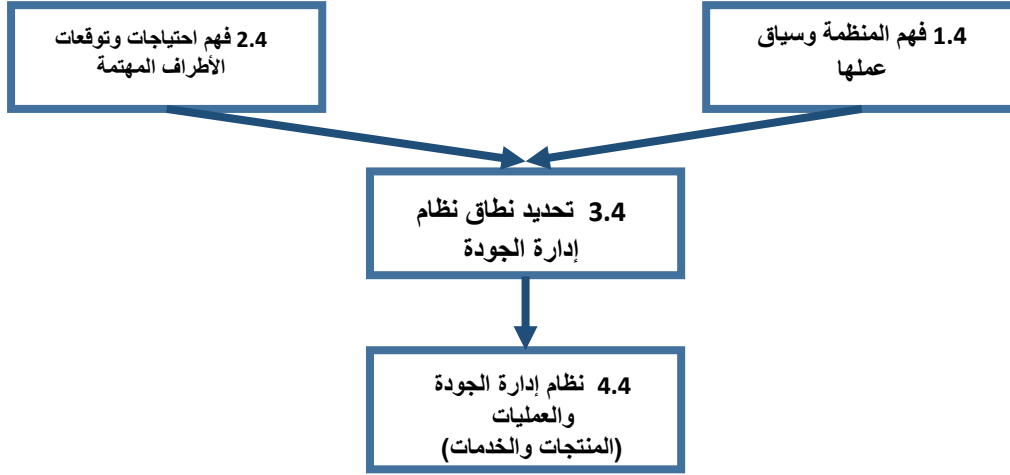
نطاق التنظيم عبارة عن مجموعة من العبارات التي تحدد الحدود التشغيلية للمنظمة عند التأسيس مع مراعاة المتطلبات الحالية والبعيدة المدى للمنظمة، وعند تحديد هذا النطاق يجب على المنظمة مراعاة¹:

1. القضايا الخارجية والداخلية المشار إليها في البند 3-4-1:
وتعبر عن العوامل أو الشروط أو الأحوال أو الفرص أو الأحداث التي تؤثر على نظام إدارة الجودة في المنظمة ومدى قدرته على تحقيق أهدافها والنتائج المرجوة منها.
 2. متطلبات الأطراف المعنية ذات الصلة المشار إليها في البند 3-4-2:
وتعبر عن الأشخاص أو المنظمات الذين يكون بينهم علاقات ارتباط واتصال بالمنظمة وأنشطتها، والذين تتأثر أعمالهم ومصالحهم بأداء المنظمة.
 3. منتجات وخدمات المنظمة:
وتعبر المنتجات عن كل شيء مادي ملموس تنتجه المنظمة وتقدمه لعملائها، أما الخدمات فهي اللاملموس من العمليات التي يُنتهى بها إلى تلبية حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة والتي يُهدف من خلالها إلى تحقيق رضا العميل.
- وفي حالة عدم تطبيق أحد المتطلبات القياسية للمعيار الدولي يتعين على المنظمة تبرير ذلك بما يسمى بقائمة الاستثناءات، ويندرج في هذه القائمة كل المطالب التي تم استبعادها على ألا ينعكس هذا الاستبعاد على قدرة أو مسؤولية المنظمة في تقديم المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع متطلبات العملاء والقدرة على تعزيز رضاهم، ويتوجب على المنظمة التحديد بدقة جميع العناصر المشتملة عليها قائمة الاستثناءات الخاصة بها وتحديد السبب الذي يجعل المطلب غير قابل للتطبيق على نظام إدارة الجودة ولماذا تم اختار استبعادها، ويتم الاحتفاظ بكافة المعلومات السابقة في المنظمة تحت مسمى المعلومات المؤثرة².

¹ ISO, (2015), "Quality management systems — Fundamentals and vocabulary", Fifth Edition, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.7.2>.

² Dentch, M. P. (2016). "The ISO 9001: 2015 Implementation Handbook: Using Process Approach to Build a Quality Management System". ASQ Quality Press, Pp 20–21.

الشكل (4): طبيعة العلاقة بين مكونات سياق عمل المنظمة



Source: Fonseca, L. M. (2015). "From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths". *Op cit*, P 175.

4.4.3 نظام إدارة الجودة وعملياتها:

تم تطوير أنظمة إدارة الجودة (QMS) استجابة لتحديات زيادة العولمة في الأسواق، وتم التركيز على أنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للقياس (ISO 9000) واعتبار هذه الأنظمة بأنها المحرك الرئيس الذي يساعد المنظمة في الحفاظ على البيئة المتغيرة.

ويعرف نظام إدارة الجودة بأنه عملية إدارة أنظمة المنظمة فيما يتعلق بأنشطتها ذات الصلة بالجودة من أجل تلبية وتعزيز رضا العملاء، وكذلك العناية بجميع الأطراف المهمة مثل الهيئات التشريعية والتنظيمية، والمساهمين، والموردين، والموظفين وما إلى ذلك¹.

1-4.4.3 تأسيس وتنفيذ وصيانة وتحسين نظام إدارة الجودة:

يجب على المنظمة إنشاء نظام إدارة الجودة وتنفيذه وصيانته وتحسينه باستمرار، وتحديد العمليات اللازمة تطبيقها لكي ينسجم هذا النظام مع متطلبات المواصفة الدولية، حيث يتم إنشاء النظام من خلال تحديد ما يلي²:

- تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة لهذه العمليات.
- تسلسل وتتابع تلك العمليات والتفاعل بينها.

¹ Purushothama, B. (2010). "Effective implementation of quality management systems". WPI Publishing. P4.

² المختار، عمر، (2016)، "دليل عملي لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- تحديد خصائص العمليات والقياسات التي تتضمنها ومؤشرات الأداء الضرورية للتأكد من كفاءة التشغيل وإمكانية التحكم بها.
- الموارد المطلوبة والتأكد من توفرها.
- اسناد المسؤوليات والصلاحيات لهذه العمليات.
- تحديد المخاطر والفرص ومن ثم تنفيذ الإجراءات المناسبة للتصدي لها.
- تقويم العمليات والتغييرات على العمليات لضمان تحقيقها للنتائج المقصودة.
- الاستفادة من فرص التحسين الخاصة بنظام إدارة الجودة وعملياته.

أما بالنسبة لتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة فتقوم المنظمة بتنفيذ العمليات الخاصة بإدارة الجودة وفقاً لما تم تحديده في سجلات هذه العمليات، حيث يتم إجراء الرصد والقياس أثناء تنفيذ العمليات كما هو محدد في السجلات، حيث تقوم المنظمة بالحفاظ على نظام إدارة الجودة من خلال¹:

(1) تقويم العمليات على أساس نتائج الرصد والقياس.

(2) تنفيذ التغييرات في وثائق نظام إدارة الجودة حسب نتائج التقويم (الإجراءات التصحيحية) لتحقيق الغرض المرجو من العمليات.

ولابد من الإشارة أنه عند تقويم العمليات تتم مناقشة عملية تحسين الأداء وتحسين عمليات نظام إدارة الجودة ومن ثم تحديد إجراءات التحسين المناسبة وتعديل وثائق نظام إدارة الجودة بما يتوافق مع عملية التحسين.

2.4.4.3 المعلومات الموثقة والاحتفاظ بها:

يتم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة في المنظمة لدعم عمليات نظام إدارة الجودة، وتتم عملية الاحتفاظ من خلال وضعها في سجلات الجودة الخاصة بالمنظمة، حيث توفر هذه السجلات أدلة تثبت أن عمليات التنظيم يتم تنفيذها كما هو مخطط لها في وثائق نظام إدارة الجودة، وتعتبر سجلات الجودة أحد مخرجات العمليات داخل المنظمة².

من خلال دراستنا لمطلب سياق عمل المنظمة نستنتج أنه يبدأ بـ:

- تحليل PESTLE أي (تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية)، الذي سيوفر مدخلات لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

¹ Natarajan, D. (2017). "ISO 9001 quality management systems". Springer. P 24.

² Christopher P, (2017), "Surviving ISO 9001:2015– What Went So Wrong with the World's Foremost Quality Management Standard and How to Implement It Anyway", oxebridge quality press, 2nd Edition, pp 246–247.

- من ثم ننتقل إلى تحليل SWOT الذي سيوفر المدخلات لتحديد القضايا الداخلية والخارجية.
- وتحديد القضايا الداخلية والخارجية سيساعد على تحديد الأطراف المعنية ذات الصلة.
- تحديد الجهات المعنية سيساعد في تحديد نطاق نظام إدارة الجودة.
- سيوفر نطاق نظام إدارة الجودة أساساً لبناء نظام إدارة الجودة.

5-3 القيادة:

يشجع معيار ISO 9001 على النهج الاستباقي للقيادة في نظام إدارة الجودة عن طريق التسبب في حدوث الأحداث بدلاً من الاستجابة لحدث تم وقوعه في العمل، تتناول الفقرة الخامسة من المواصفة المهام الأساسية للإدارة (الإدارة العليا)، وتحمل الإدارة المسؤولية عن الجودة التي لا يمكن تفويضها، وأصبحت مسؤولية القيادة أكثر أهمية مع المراجعة الجديدة لمواصفة ISO 9001.

1.5.3 القيادة والالتزام:

1-1-5.3 عام:

تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في ISO 9001: 2015، ويمكن القول أن القيادة تبدأ عملها بما يسمى وحدة الهدف مع تحديد اتجاه واستراتيجية المنظمة، حيث تؤدي وحدة الهدف إلى خلق بيئة وظروف تدعم نظام إدارة الجودة والتي يشارك فيها الموظفون مشاركة كاملة في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الجودة، ويتناول هذا المبدأ حاجة القادة إلى تحديد الاتجاه والبيئة التي تمكن الناس من تطبيق السياسات والعمليات والموارد من أجل تحقيق أهداف الجودة الخاصة بالمنظمة، ويجب على قائد المعرفة توفير الرؤية الاستراتيجية، والتواصل، والتحفيز، وتقديم التغيير، علاوة على ذلك يجب أن تبدأ إدارة المعرفة من القمة وتتخلل في جميع أنحاء المنظمة¹.

ويعتمد نجاح تنفيذ نظام إدارة الجودة (QMS) على التزام الإدارة العليا بمسؤولياتها، حيث يجب على الإدارة العليا عن طريق الممارسات القيادية التي تؤديها في جميع المستويات التنظيمية إلى تهيئة بيئة من شأنها تعزيز الظروف التي تشعر الموظفون الذين يعملون لديها بالالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، ويتعين على الإدارة العليا توضيح كيفية ضمان تنفيذ نظام إدارة الجودة بشكل فعال، وتحدد

¹ Wilson, J. P., et.al. (2016). "Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015". *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829–844.

المبادئ والإجراءات فيما يتعلق بالتزامها بنظام إدارة الجودة، ويجب عليها تقديم الأدلة التي تثبت التزامها بتحقيق غاية إدارة الجودة من خلال اتخاذ المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة¹.

ومن أجل الحفاظ على مشاركة الموظفين بشكل كامل في تحقيق أهداف المؤسسة، ينبغي على الإدارة العليا تحقيق ما يلي²:

- ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في العمليات التجارية للمنظمة: العمليات التجارية هي مجموعة الأنشطة المحددة في المستندات المتعلقة بالمنتجات لتحويل طلبات العملاء إلى منتجات قابلة للتسليم، وسيكون دمج متطلبات نظام إدارة الجودة مع العمليات التجارية باستخدام برمجيات تخطيط فعالة.
- تشجيع استخدام نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر: يتم ضمان نهج العملية في إعداد إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بالمنتجات فيما يخص عمليات الإنتاج، يهدف التفكير القائم على المخاطر إلى تحديد الإجراءات الوقائية لعمليات نظام إدارة الجودة، وتستعرض الإدارة العليا فعالية الإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص المتعلقة بعمليات نظام إدارة الجودة.
- ضمان توافر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة: يتم تحديد الاحتياجات الإضافية من الموارد لتنفيذ نظام إدارة الجودة أثناء مراجعة الإدارة، وكذلك يتم الاحتفاظ بالوثائق التي تشير إلى إمكانات الموارد الموجودة (الأشخاص والبنية التحتية والبيئة) في التنظيم.
- التواصل مع متطلبات نظام إدارة الجودة: يتم إبلاغ المنظمة بأهمية الإدارة الفعالة للجودة والتوافق مع متطلبات نظام إدارة الجودة، حيث يمكن عرض سياسة وأهداف الجودة واتجاهاتها في مختلف المجالات الوظيفية للتنظيم.
- ضمان أن نظام إدارة الجودة يحقق النتائج المرجوة منه: تتم مراجعة نظام إدارة الجودة من قبل الإدارة العليا في فترات زمنية محددة لضمان تحقيق النتائج المرجوة منه.
- إشراك وتوجيه ودعم العاملين الذين يساهمون في فعالية نظام إدارة الجودة: يجب على الإدارة العليا المشاركة في إجراءات تساعد في تطبيق نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر والإجراءات التي تساهم في فعالية نظام إدارة الجودة.
- تعزيز التحسين: توفر مخرجات المراجعة الإدارية أدلة لتعزيز تحسين نظام إدارة الجودة.

¹ Graves, L. M., Sarkis, J., & Gold, N. (2019). "Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. *Resources, Conservation and Recycling*, 140, Pp 54-64.

² Natarajan, D. (2017). "ISO 9001 quality management systems". Op,cit , Pp 24-26.

- دعم أدوار الإدارة الأخرى: يمكن للإدارة العليا أن تقرر أدوار دعم إضافية لتحسين نظام إدارة الجودة من خلال إنشاء فريق لقياس رضا العملاء من خلال زيارات لمنظمات العملاء لتوضيح القيادة والالتزام تجاه نظام إدارة الجودة.

2-1-5-3 التركيز على العملاء:

يجب على الإدارة العليا إثبات القيادة والالتزام فيما يتعلق بالتركيز على العملاء من خلال التأكد من أن المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها يتم تحديدها وفهمها حسب حاجات العملاء، ويجب على الإدارة العليا تحقيق ذلك من خلال¹:

- رصد فعالية التفاعل بين عمليات الدعم وعمليات الإنتاج لتلبية متطلبات العملاء.
- توفير العاملين والبنية التحتية لتلبية متطلبات العملاء.
- معالجة احتياجات العملاء وأخذها بعين الاعتبار عند البدء بتدابير خفض التكاليف والوقت لتحسين كفاءة العمليات .

ويظهر موظفو الإدارة التزامهم فيما يتعلق بالتركيز على العملاء من خلال ضمان ما يلي²:

1. يتم تحديد وفهم المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها وفهمها واستيفائها باستمرار: ويتم ذلك من خلال التأكد من سلامة المنتج ومتطلبات أدائه، وضع العلامات المميزة على المنتجات، واستخدام بعض المكونات أو المواد الخام الملائمة للقوانين والأنظمة، بالإضافة إلى الالتزام بمتطلبات الضمان.
2. المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والقدرة على تحسين رضا العملاء يتم تحديدها ودمجها مع إجراءات نظام إدارة الجودة: حيث يمكن للإدارة العليا ضمان ذلك من خلال مراجعة خطط العمل التي يتم من خلالها معالجة المخاطر والتأكد من توفر الموارد الكافية لتنفيذها.
3. يتم التركيز على تعزيز رضا العملاء: من خلال ضمان إجراء مراجعات دورية لتسليم المنتجات ذات الجودة المناسبة حسب الجداول الزمنية المحددة.

2.5.3 سياسة الجودة:

سياسة الجودة هي بيان رسمي للإدارة العليا توضح فيها المبادئ التوجيهية العامة، والنوايا، والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب على السياسة أن تكون قابلة للتنفيذ ومتاحة ونشطة

¹ Cochran, C. (2015). "ISO 9001: 2015 in plain English". Paton Professional. Pp 42–45.

² Hinsch, M. (2019). ISO 9001: 2015 for Everyday Operations: All Facts–Short, Concise and Understandable". Springer. P 20.

وموثقة في المنظمة، وتعتبر السياسة أيضاً عن نية المنظمة بتزويد عملائها بسلع أو خدمات عالية الجودة وفقاً للمتطلبات المحددة مسبقاً باستخدام مجموعة من الأنظمة والعمليات والإجراءات والضوابط¹.

1-2-5-3 وضع سياسة الجودة:

وتقوم الادارة العليا بتحديد سياسة الجودة في المنظمة وفق متطلبات المواصفة الجديدة وذلك من خلال مراعاة النقاط التالية²:

- أن تكون سياسة الجودة مناسبة لسياق عمل المنظمة وتهدف إلى تعزيز غرضها وتوجهاتها الاستراتيجية: حيث يجب أن تعبر السياسة عما تدور حوله المنظمة، وما الأعمال التي تقوم بها بشكل جيد، وما الذي تسعى إلى أن تكون عليه في المستقبل، ويرتبط هذا البند بشكل كبير بما ورد في الفقرة 4.1 التي تعبر عن فهم المنظمة وسياق عملها.
- يجب أن توفر سياسة الجودة أيضاً إطاراً لتطوير وتنفيذ أهداف الجودة الخاصة بالمنظمة: ينبغي أن تشير السياسة إلى أهمية وضع المنظمة لأهدافها والسعي المستمر لتحسين أدائها، حيث بطبيعة الحال سوف ترتبط أهداف الجودة بالسياق التنظيمي والتوجه الاستراتيجي الذي تنعكس في سياسة الجودة.
- يجب أن تعكس السياسة التزام المنظمة بتلبية متطلبات الأطراف المهمة: من الضروري أن يكون التزام المنظمة بمتطلبات الأطراف المهمة واضحاً إلى حد كبير في سياسة المنظمة ولا ينبغي أن يكون فيه أي التباس أو تعقيد، حيث يكفي ببيان بسيط يوضح التزام المنظمة بتلبية جميع المتطلبات المطبقة.
- الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة: يجب أن توضح هذه السياسة نوايا المنظمة فيما يتعلق بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة والحفاظ على فاعليتها، أي أنه يتعين على الإدارة العليا بدء إجراءات محددة لتحسين نظام إدارة الجودة وتحديد فرص التحسين، ويجب أن تتضمن سياسة الجودة إشارة إلى نوايا الإدارة العليا في تعزيز التحسين لنظام إدارة الجودة.

¹ Oakland, J. S. (2014). *"Total quality management and operational excellence: text with cases"*. Routledge.P31–32.

² Phillips, A. W. (2015). *ISO 9001: 2015 internal audits made easy: tools, techniques, and step-by-step guidelines for successful internal audits*. ASQ Quality Press. Pp 53–54.

3-5-2-2 نشر سياسة الجودة:

عادة ما يتم توثيق سياسة الجودة في دليل الجودة الخاص بالمنظمة، حيث يتم عرض السياسة المتعلقة بجميع المجالات الوظيفية للمنظمة، بالإضافة إلى تطبيق سياسة الجودة داخل المنظمة من خلال إدارة العمليات، وأخيراً يتم توزيع نسخ من دليل الجودة على الأطراف المعنية داخل المنظمة.

ونتيجة لما سبق يجب على سياسة الجودة أن تكون¹:

1. متاحة باعتبارها معلومة موثقة: يجب توثيق السياسة بشكل فعلي وإبلاغ العاملين بها من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل.

2. منشورة ومفهومة ومطبقة داخل المنظمة: يجب كتابة السياسة بلغة واضحة وسهلة الفهم، كما ينبغي الحرص عند تطوير معاني وعبارات السياسة أن تكون متحدث بها من قبل العاملين.

3. متاحة لجميع الأطراف المعنية: يجب إتاحة السياسة للأطراف المعنية كلما طلبوا ذلك، كأن يتم نشرها في لوحة تسجيل الملاحظات أو رفعها على موقع الرسمي للمنظمة، وما إلى ذلك.

ولابد من التنويه إلى أنه يجب أن يكون هناك نسخة ورقية واحدة من سياسة الجودة محتوية على توقيع أعلى سلطة في المنظمة والحفاظ عليها بشكل آمن، بالإضافة إلى أهمية عرض نسخ إما بالتوقيع أو بدون التوقيع للعموم، حيث من المهم أن يكون الغرض من سياسة الجودة واضحاً للجميع، بالطريقة التي يتم إتاحتها للجمهور والعلماء والموردين والأطراف المعنية الأخرى، ومن المحتمل أن تبقى سياسة الجودة الخاصة بالمنظمة ثابتة لفترات طويلة، اعتماداً على التغيرات في التكنولوجيا وبيئة العمل واقتصاد البلد والوضع السياسي وما إلى ذلك، وقد يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بتغيير في مسار العمل، وبالتالي تحتاج سياسة الجودة إلى مراجعة باستمرار وبشكل دوري.

3-5-3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات:

الأدوار هي مواقف للأفراد حيث ترتبط المهام الإدارية بالمواقف، تقوم الإدارة العليا بتعيين أدواراً للأفراد (أصحاب العمليات) لإدارة عملية أو مجموعة من العمليات في المنظمة، أما المسؤوليات هي النتائج المتوقعة من أصحاب العمليات، في حين أن السلطات هي القوة الإدارية لأصحاب العمليات في إدارة العمليات. المسؤوليات والسلطات تدفع أصحاب العملية لتحقيق النتائج المخطط لها، وتحدد الإدارة العليا مسؤوليات وسلطات مالكي العمليات بشكل يتناسب مع أدوارهم².

¹ المختار، عمر، (2016)، " دليل عملي لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² Parra-López, C., et.al. (2016). " ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain". *Food control*, 62, 23–31.

مسؤوليات أصحاب العمليات هي¹:

1. التأكد من أن وثائق نظام إدارة الجودة تتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO9001.
2. التأكد من أن العمليات تقدم نواتجها المقصودة باعتبارها وثائق خاصة بنظام إدارة الجودة.
3. إبلاغ الإدارة العليا عن أداء العمليات والفرص المخصصة للتحسين.
4. ضمان التركيز على العمل في جميع المجالات الوظيفية داخل المنظمة.
5. التأكد من الحفاظ على سلامة وثائق نظام إدارة الجودة عندما يتم تخطيط وتنفيذ التغييرات على الوثائق من قبل أصحاب المصلحة.

وعادة يتم توثيق الأدوار والمسؤوليات والسلطات المعينة من قبل الإدارة العليا في دليل الجودة ويتم توزيع الدليل إلى الأطراف أصحاب المصلحة داخل المنظمة لتسهيل عمليات التفاهم والاتصال فيما بينهم، ومن هذا المنطلق يمكن للإدارة العليا تخصيص الأدوار والمسؤوليات والسلطات لأحد موظفي الإدارة العليا في المنظمة لمراقبة تنفيذ نظام إدارة الجودة.

ومن خلال دراستنا لمطلب القيادة نستنتج أن:

- يجب على الإدارة العليا تنفيذ وصيانة وتطوير نظام فعال لإدارة الجودة يتوافق مع معيار ISO، وبالتالي فهي مسؤولة عن تنفيذ الأنشطة التالية:
 1. التعريف بسياسة الجودة وأهدافها.
 2. تنفيذ صارم للجودة وعمليات وتحديد المخاطر.
 3. التعرف على الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.
 4. توفير الموارد اللازمة (الأفراد والمعدات والآلات والمواد).
 5. مراقبة منهجية للمنظمة وفقا لنهج PDCA.
 6. تعزيز عملية التحسين المستمر
- يعتمد نجاح إدارة الجودة في المنظمة على إدراك إدارة الجودة وقبولها من قبل الإدارة العليا.
- ينبغي أن تركز القيادة على الكفاءة المناسبة والوعي، التي يتم الوصول إليها من خلال الدورات التدريبية والندوات المتعلقة بالجودة.

¹ Gregory S. Peckford, (2017) , " **Mastering ISO9001:2015 A Step–By–Step Guide To The Most World's Popular Management Standard**", CreateSpace Independent Publishing Platform, Pp 56–58.

6-3 التخطيط:

إن أهم ما يبحث عنه هذا المطلب هو تحديد المخاطر والفرص التي يجب معالجتها عند تخطيط نظام إدارة الجودة، ومن الضروري بالنسبة لهذا النظام أن يكون قادراً على¹:

- أ- إعطاء ضمانات بأن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة.
- ب- تعزيز التأثيرات المرغوب بها.
- ت- منع أو تقليل الآثار غير المرغوب بها.
- ث- تحقيق التحسن

وفي هذا البند سوف ندرس ثلاث محاور أساسية تتعلق بعملية التخطيط ألا وهي:

- إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص.
- أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها.
- تخطيط التغييرات.

1.6.3 إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص:

إن هذا البند غير مذكور بشكل واضح في بنود مواصفة ISO 9001: 2008 ، على الرغم من أنها مستوحاة من البندين الفرعيين 8.5.3 و 5.4.2، ويمكن القول إن إدارة المخاطر هي الإضافة الأكثر أهمية التي جاءت بها المواصفة الجديدة ISO 9001: 2015، وتنص الفقرة 6.1 من المعيار على أنه عند التخطيط لنظام إدارة الجودة، يجب على المنظمات مراعاة القضايا والمتطلبات المشار إليها في القسم 4.1 (فهم المنظمة) و 4.2 (فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية) ثم تحديد المخاطر و الفرص التي تحتاج إلى معالجة وذلك من أجل²:

- التأكد من أن نظام إدارة الجودة يمكنه تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.
- التأكد من أن نظام إدارة الجودة يكون قادرة على تعزيز الآثار المرغوب فيها.
- منع أو تقليل الآثار غير المرغوب فيها.
- تحقيق التحسن المستمر.

¹ Sitnikov.C, Bocen.C ,(2015), " THE ROLE OF RISK MANAGEMENT IN ISO 9001: 2015", November 5th–6th, BUCHAREST, ROMANIA, P 1012.

² Phillips, A. W. (2015). "ISO 9001: 2015 internal audits made easy: tools, techniques, and step-by-step guidelines for successful internal audits". Op,cit, Pp 60–61.

عملية تقييم أو فهم المخاطر والفرص:

يتطلب هذا الأمر تغييراً كاملاً في عملية تنفيذ نظام إدارة الجودة (QMS)، فيتوجب على المنظمة تحديد ومراقبة مخاطرها وفرصها بشكل دائم، ومن الجدير بالذكر أن معظم المنظمات تقوم بذلك دون وعي، وتعتبر المواصفة الدولية ISO 9001: 2015 نهجاً واعياً ومخططاً لإدارة المخاطر وخاصة إذا تم تنفيذها بالشكل الصحيح، الأمر الذي سيمنح المنظمة قدرة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين، ولابد من الإشارة هنا إلى أن إدارة المخاطر تعتبر أمراً مخيفاً لكثير من المنظمات لأنهم يظنون بتحديدهم للمخاطر وتركيزهم عليها سوف يكبدون أنفسهم تكاليف إضافية غير مبرر لها، لكن الواقع يشير إلى أن عدم الاهتمام بإدارة المخاطر يفرض على المنظمات أن تكون جيدة في التعامل مع الأزمات، حيث توضح التجارب السابقة لكثير من المنظمات أن الاستثمار الذي ستقوم به المنظمة في إدارة المخاطر سيكون أقل بكثير من التكلفة والوقت اللازمين للتعامل مع المشاكل التي قد تظهر في أي وقت (إدارة الأزمات)¹.

ويتوجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية من أجل تقييم المخاطر:

1- جمع البيانات لتحليل المخاطر:

يتم جمع البيانات المتعلقة بالمخاطر من خلال استخدام مجموعة من الأدوات التي تعطي الفرصة للتعرف على المخاطر التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة الخاص بالمنظمة، ومن هذه الأدوات:

أ- **تحليل PEST:** هو إحدى الطرق المستخدمة لفحص البيئة (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وما إلى ذلك)، حيث يوفر هذا التحليل مزيداً من المعلومات عن القضايا الداخلية والخارجية التي تخص المنظمات².

ب- **تحليل SWOT:** هو تحليل ثنائي الأبعاد يقوم بفحص القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأعمال التجارية سواء أكانت إيجابية أم سلبية، ويتم تعريفه على أنه طريقة شاملة تستخدم لدراسة بيئة النظام الخارجية وتحليل تصميمه الداخلي، وهي واحدة من أشهر أدوات التخطيط الإستراتيجي³.

¹ Cochran, C. (2015). "ISO 9001: 2015 in plain English". Op,cit. P 57

² Iglński, B., et.al. (2016). "The PEST analysis of the RES in the voivodeship and in Poland". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 58, Pp 738-752.

³ Nazarko, J., et.al. (2017). "Application of enhanced SWOT analysis in the future-oriented public management of technology". *Procedia Engineering*, 182, 482-490.

ت- **مخطط عظم السمكة:** ويقوم هذا المخطط على تحديد جميع الأسباب المؤدية لحدوث المشكلة، ويساعد المنظمة في تحديد السبب الرئيس للمشكلة والعمل من أجل حلها، وبذلك فإن المخطط يمثل إحدى الطرائق الجيدة لتنظيم الأفكار، وتخفيض التكاليف، والتخلص من المخاطر.

ث- **العصف الذهني:** العصف الذهني هو طريقة فردية أو جماعية لتوليد الأفكار وزيادة الفاعلية الإبداعية، ويساعد في تقديم حلول للمشاكل، حيث يعرض الأفكار حول موضوع أو مشكلة ويقوم بمناقشتها وتقديم الحلول المناسبة لها¹.

2. تحليل المخاطر:

تعتبر الفرص والمخاطر في ISO 9001: 2015 بمثابة المواد الخام، حيث إن ما تم التطرق إليه في البند 4.1 والذي حددنا فيه القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة باستراتيجية المنظمة، حيث إن نقاط الضعف والتهديدات تتمثل بالمخاطر، ما تبقى من القضايا الداخلية والخارجية تشمل فئة الفرص، بالإضافة إلى ذلك فإن الأطراف المعنية وما تطلبه منا يعتبر من المواد الخام الأخرى لتحليل المخاطر والفرص، وتم تحديد ذلك في الفقرة 4.2 من ISO 9001: 2015، كما ويمكن أن يشكل موضوع ما خطراً أو فرصة أو مزيجاً من الاثنين معاً، وهناك مدخل ثالث إلى المخاطر والفرص لا يقل أهمية عما تم ذكره في البنود السابقة ألا وهو الإجراءات التصحيحية، حيث تهدف هذه الإجراءات إلى إزالة أسباب عدم المطابقة وإزالة المخاطر التي تترتب عنها، وبالتالي إذا ما قمنا بالتخطيط الجيد للإجراءات التصحيحية فإن ذلك سينتج عنه تقليل المخاطر العامة والخاصة للمنظمة².

3. مخرجات تحليل المخاطر:

إن التحدي الأكبر الذي تواجهه أي منظمة هو تقييم أهمية المخاطر والفرص، حيث يمكن لبعض المخاطر أن تكون مدمرة وتؤدي إلى إخراج المنظمة من العمل، في حين أن البعض الآخر من المخاطر قد لا يكون سوى إزعاج بسيط يمكن تلافيه بسهولة، وينطبق ذلك على الفرص فإن بعضها قد يضمن لمنظمة النجاح على المدى الطويل، في حين أن البعض الآخر يقدم فقط أثراً إيجابياً مؤقتاً، وهنا تكمن الحاجة إلى طريقة لتقييم المخاطر والفرص لأن معظم المنظمات لا تمتلك الوقت الكافي أو المال الكافي لتقييم مخاطرها وفرصها، لكن مواصفة ISO 9001: 2015 أعطتنا الحل الأمثل حيث

¹ Wilson, C. (2013). *"Brainstorming and beyond: a user-centered design method"*. Newnes. Pp 2-3.

² Barafort, B., Mesquida, A. L., & Mas, A. (2018). *"Integrated risk management process assessment model for IT organizations based on ISO 31000 in an ISO multi-standards context"*. *Computer Standards & Interfaces*, 60, Pp 57-66.

نصت بصراحة أن المنظمة يجب أن "تحدد المخاطر والفرص التي تحتاج إلى المعالجة" الأمر الذي يوضح أنه ليس من الضروري معالجة كل المخاطر والفرص، إنما فقط تلك التي تحددها المنظمة بأنها الأكثر أهمية¹.

من هنا نرى أن على المنظمة تحديد قائمة أولويات للمخاطر التي تتضمن عرض أعظم التهديدات وأهم الفرص التي تواجهها، والتعرف على المناطق التي تحتاج للتحسين، والكشف على الأنشطة التي تحتاج لصياغة أهداف جديدة لتحقيقها.

4. الأفعال المخططة:

وهي عملية تطوير أفعال مختلفة لتعزيز الفرص وتقليل المخاطر وتتمثل ما يلي²:

- النقل والمشاركة: يعبر النقل عن إزاحة بعض أو كل التأثيرات السلبية للتهديدات ونقلها لطرف جديد وإعطائه مسؤولية إدارتها، أما المشاركة فتعني إشراك طرف آخر في الفرص المتوفرة أو بجزء منها.
- التجنب أو الاستغلال: يشير التجنب إلى تغيير سير العملية لاجتناب المخاطر السلبية، أما الاستغلال فيعبر عن الاستفادة من الفرص الإيجابية وتوظيفها في سير عمل المنظمة.
- القبول: من النادر أن يتم القضاء على التهديدات والتي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، فالموافقة السلبية تتطلب عدم فعل شيء إلا توثيق الاستراتيجيات، أما الموافقة الإيجابية فتعني تقبل الفرصة والاستعداد للاستفادة من مزاياها.
- التخلص والتعزيز: ويعبر التخلص عن تقليل احتمالية تأثير الخطر المتوقع ليكون في حدوده المعقولة، أما التعزيز فيعبر عن طرق زيادة التأثيرات الإيجابية للفرص.

مما سبق نستنتج أن المخاطر والفرص ترتبط مع معظم بنود مواصفة ISO 9001: 2015، إذ يمكن تشبيهها بالأخطبوط ذو الثمانية أذرع حيث كل ذراع يرتبط ببند من البنود المواصفة، ولسير العمل بشكل صحيح يجب علينا الإدراك الكامل للعلاقة بين الفرص والمخاطر من جهة وتأثيراتها في بنود المواصفة من جهة أخرى، وعند التخطيط لنظام إدارة الجودة يجب على المنظمة النظر في القضايا المشار إليها في 4.1 والمتطلبات المشار إليها في 4.2 وتحديد المخاطر والفرص التي يجب معالجتها.

¹ Gillett, J., et.al. (2015). "Implementing ISO 9001: 2015: Thrill your customers and transform your cost base with the new gold standard for business management". Infinite Ideas. Pp 165-167.

² المختار، عمر، (2016)، " دليل عملي لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015"، مرجع سبق ذكره، ص 48.

2.6.3 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها:

إن لأهداف الجودة دور استراتيجي في تنفيذ سياسة الجودة من خلال توفر وسيلة لتقييم ما إذا كان نظام إدارة الجودة يحقق أهدافه، حيث تعتمد فعالية نظام إدارة الجودة على مدى تحقيق أهداف الجودة، فبدون أهداف الجودة لا تستطيع المنظمة الترويج لبعض الأهداف الأساسية القياسية لـ ISO 9001 مثل تلبية متطلبات العملاء، وتحقيق تحسين نظام إدارة الجودة ومنتجاته، وتعزيز رضا العملاء.

ومن هذا المنطلق تحرص الإدارة العليا على ضمان تحديد أهداف الجودة، بما في ذلك الأهداف اللازمة لتلبية المتطلبات الخاصة بعملية الإنتاج، حيث من الضروري أن تتوفر في أهداف الجودة الشروط التالي¹:

أ- أن تكون قابلة للقياس ومتوافقة مع سياسة الجودة وغير متعارضة معها.

ب- يجب أن تسعى إلى تحقيق رضا العملاء بشكل رئيسي وليس المكسب المالي.

ت- يجب أن تكون أهداف الجودة ذات صلة بمطابقة السلع والخدمات.

ث- يجب مراقبة أهداف الجودة وفق الجداول والفترات الزمنية المقررة.

ج- يجب تخطيط وصيانة نظام للوصول إلى أهداف الجودة.

ح- يجب تحديث أهداف الجودة حسب الاقتضاء.

خ- يجب الحفاظ على أهداف الجودة باعتبارها معلومات موثقة.

بمجرد قيام المنظمة بتحديد أهداف الجودة الخاصة بها، واستيعاب جميع المتطلبات اللازمة للتأكد من أنها مناسبة للغرض والهدف المقصود منها، فمن الضروري أن يتم التخطيط لكيفية تحقيق المنظمة لها بشكل فعال، مما يتطلب من الإدارة تقييم العوامل التالية²:

- ما الذي سيتم عمله؟ ما هي العملية والإجراءات اللازمة لإكمال الهدف؟ يجب أن تكون كل خطة للعمل خاصة بكل هدف على حدة.
- ما هي الموارد اللازمة لإكمال الهدف، وهل هذه الموارد متاحة للأطراف المطلوبة التي تؤدي الأنشطة؟ قد تتضمن هذه الموارد أشخاصاً أو وقتاً أو منشآت أو معدات، على سبيل المثال لا الحصر.

¹ Alka.J, Paul.P,(2015)," ISO 9001:2015: Understand, Implement, Succeed! " Pearson Education , <https://learning.oreilly.com/library/view/iso-90012015-understand/9780133550801/ch09.html>

² Gregory S. Peckford, (2017) ,"Mastering ISO9001:2015 A Step-By-Step Guide To The World's Most Popular Management Standard", op,cit, Pp 63-64.

- من سيكون مسؤولاً عن إكمال الهدف بنجاح، وكذلك مراقبة وقياس الأنشطة لضمان فعاليتها؟ يجب تعيين هذه المسؤولية وفهمها من قبل جميع المعنيين، ويجب أن يتحمل هؤلاء الأشخاص المسؤولية عن الأهداف التي فوضت إليهم.
 - ما هو الجدول الزمني لإنجاز الهدف؟ كم من الوقت مطلوب؟ سيكون كل هدف مختلفاً، ويتطلب قدراً معقولاً من الوقت لإنجازه يختلف حسب الأنشطة المعنية.
 - كيف سيتم تقييم نتائج الهدف المكتمل؟ كيف يمكن للإدارة تحديد ما إذا كان الهدف قد تم تحقيقه بفعالية، وما إذا كان قد حقق النتيجة المرجوة؟ هل الإجراءات المخطط لها كافية لتحقيق الهدف؟
- إن عدم مراعاة هذه العوامل أو عدم القيام بالتخطيط الكافي أثناء تحديد أهداف الجودة وطرق تنفيذها، عادة ما يؤدي إلى أهداف غير فعالة، أو في معظم الحالات لا يتم إكمالها بنجاح.

3.6.3 التخطيط للتغييرات:

ويمكن تعريف التغيير على أنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها، فالتغيير قد يأتي استجابة لمتطلبات جديدة للعملاء أو نتيجة لدخول أو خروج منافسين من السوق أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة¹.

والتغيير هو عبارة عن عملية لا تنتهي مما يتعين على المنظمة تكيف النظم مع الظروف التي تؤثر بها، مع الإشارة أن التغيير لا يمكن القيام به بين عشية وضحاها، فمن الضروري أن تدرك المنظمة أنها تحتاج إلى تغيير، ومن ثم يمكن التخطيط لاستخدام أساليب مختلفة لإدارة التغيير، ويجب أن تكون المنظمة واضحة في تحديدها لأسباب إدخال هذا التغيير في أنظمتها، حيث يعتبر التغيير ناجحاً عندما تكون فوائد ومزايا التغيير المقترح واضحة للعوام، بمجرد توفر الوضوح في الاحتياجات والمزايا، يجب على المنظمة العمل على تحديد الأجهزة التي يمكن من خلالها إدخال التغيير ودعم الإدارة في تنفيذ استراتيجياتهم الجديدة، وقد يحدث التغيير في التكنولوجيا، أو التفكير، أو السياسة، أو الإجراءات، أو النظم، أو البيئة، أو في جميع البنود السابقة ولكن بشكل متوازن، ومن أجل إحداث التغيير بفعالية تحتاج المنظمة إلى استيعاب ما يلي²:

- وجهات النظر الشخصية والقيم والخبرات للأفراد.
- ثقافة المنظمة ومعتقداتها التي لها جذور عميقة.
- مقاومة التغيير والأسباب المحتملة له.
- الدوافع والأسباب للمضي في التغيير.

¹ جودة، محفوظ ، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 37.

² Purushothama, B. (2014). "Implementing ISO 9001: 2015". Op,cit. P 56.

- كيف يؤثر التغيير على الأفراد وكيفية مساعدتهم في التعامل مع التغيير.
- أنماط السلوك النموذجية للأفراد والمجموعات.
- التعامل مع الانتكاسات والبطء وعدم اليقين الخاصة بعملية التغيير.

وأثناء تخطيط التغييرات في نظام إدارة الجودة يجب على المنظمة مراعاة القضايا التالية¹:

1. تحديد التغييرات

يجب على المنظمة قبل البدء بالتغيير تحديد العنصر أو مجموعة من العناصر في نظام إدارة الجودة والتي قد تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة أو في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من أجل توفير الحاجة إلى التغيير، على سبيل المثال الأنظمة الفرعية وأنظمة العمليات، المعلومات الموثقة، الموارد، البرمجيات، البنى التحتية، التدريب، الموظفون.

2. فهم الغرض من التغيير

إن التغييرات لها أهداف وأسباب لوقوعها، فقد تحدث تغييرات في السياسات الاقتصادية، الظروف البيئية، أو الظروف الاجتماعية والثقافية، وتعتمد شدة التغيير على طبيعة وتعقيد العنصر المعدل، ويعتبر فهم الغرض من التغيير أمراً بالغ الأهمية للتخطيط له، كما يؤدي عدم فهم الغرض منه إلى تخطيط وتنفيذ لإجراءات خاطئة يمكن أن تشكل خطراً على أنشطة المنظمة.

3. تخطيط وتنفيذ التغييرات في نظام إدارة الجودة

يجب على المنظمة التخطيط لتغيير بطريقة منتظمة ووفقاً للمتطلبات نظام إدارة الجودة، حيث تأتي هذه المتطلبات لضمان أن العمليات والأنشطة الجديدة تعمل بالشكل الصحيح، ومن الضروري على المنظمة تحديد طرق التي ستتبعها لتنفيذ التغيير.

4. فهم عواقب التغيير

إن التحليل المبكر للتغييرات وفهم عواقبها تضمن للمنظمة تحقيق الأهداف المتوقعة من عملية التغيير وتقليل تأثيراتها على نظام إدارة الجودة، حيث قد يؤثر التغيير على قدرة المنظمة على توفير منتجات مطابقة لرغبات العملاء.

¹ Abuhav, I. (2017). "ISO 9001: 2015-A complete guide to quality management systems". CRC Press. Pp 94-100.

5. ضمان سلامة نظام إدارة الجودة أثناء التغييرات

قد تحدث تغييرات في العناصر المختلفة لنظام إدارة الجودة عند تنفيذ التغيير، مما يشكل خطراً على سلامة نظام إدارة الجودة أو الحفاظ عليه، حيث إن التحكم في سلامة نظام إدارة الجودة أمر بالغ الأهمية لاستمرارية التغيير.

6. ضمان توافر الموارد

قد تتغير الموارد في المنظمة وآلية تخصيصها عند التخطيط لإجراء التغيير، ومن الضروري مراجعة الموارد تحديد الكميات غير المتوفرة منها اللازمة لإجراء التغيير.

7. تخصيص أو إعادة تخصيص المسؤوليات والهيئات

يجب أن تنتظر منظمة في تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات عند التخطيط للتغييرات، فمن الضروري إشراك الموظفين في التغيير لدعم أهداف التغيير وضمانها، ويجب أن تتوفر لديهم المهارات، والمؤهلات، والمعرفة لرصد وتقييم التقدم في التغيير ومدى فعاليته.

8. الموافقة على التغيير

يجب الموافقة على التغيير في كل مرحلة قبل تنفيذه، حيث يمكنك التأكد من أن التغيير قد تم تحديده ومراجعته وفهمه والتخطيط له مما يعطي انطباعاً جيداً لعملية التغيير.

9. تقييم فعالية التغيير

على الرغم من أن هذا البند غير مطلوب بشكل صريح في المعيار إلا أنه من الضروري بمكان تقييم فعالية التغييرات التي تم تقديمها للتنفيذ، وبالتالي يجب تقييم مدى صلاحيته وقدرته على تحقيق الأهداف المتوقعة منه.

10. تنفيذ التغيير

بعد التعرف على التغييرات وفهمها والتخطيط والموافقة عليها فقد حان الوقت لتنفيذها. تمثل عملية التنفيذ أحد الخيارات التي ستخرج التغيير إلى أرض الواقع.

وأخيراً يمكن القول أن التعامل مع التغييرات والتعديلات يتطلب من المنظمة أن تكون مستعدة لها، وقادرة على تحديد ما ودراسة تأثيرها وتحديد التفاعلات والتدخلات التي يمكن أن تنتج عنها، ولا تتطلب ISO 9001 معلومات موثقة مثل الإجراءات أو السجلات المتعلقة بإدارة التغيير، ولكن إن وجدت فسيكون ذلك مفيداً للاستمرار في عمليات التغيير.

ومن خلال دراستنا لمطلب التخطيط نستنتج ما يلي:

فيما يتعلق بالإجراءات لمعالجة المخاطر والفرص فإن كل منظمة تلتزم بالتعامل بوعي مع المخاطر والفرص التشغيلية الخاصة بها، وهذا يفرض على المنظمات:

- توقع المخاطر التي قد تواجهها والقدرة على التعامل معها بشكل مناسب.
 - تحديد المخاطر بوعي وتقويمها ومراقبتها.
 - مراقبة المخاطر في العمليات والمنتجات والخدمات والموارد بنفس طريقة مراقبة المخاطر في سياق خارجي (مخاطر المنافسة، مخاطر الموردين).
 - يجب أن تتم عملية التقييم المخاطر ومعالجة حالة عدم المطابقة وفقاً لنهج PDCA.
- ولابد من الإشارة أن الأمر نفسه ينطبق على الفرص.

أما فيما يتعلق بأهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها، فإن أهداف الجودة تدعم تنفيذ سياسة الجودة على المستوى التشغيلي، ومن هذا المنطلق يجب أن تتوفر في الأهداف ما يلي:

- أن تكون مفهومة ومقبولة.
- أن تحقق الغاية التي وضعت من أجلها.
- ينبغي توثيقها وإبلاغ عن درجة تحقيقها عن طريق الشبكة الداخلية أو لوحات المخصصة للنشر داخل المنظمة.
- يجب أن تدار أهداف الجودة بفعالية وتصبح أداة تحكم تشغيلية مهمة.
- يجب مراقبة الأهداف الجودة بشكل دوري وفق جداول زمنية محددة.
- يجب أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس.

أما فيما يخص عملية تخطيط التغييرات فإن نظام إدارة الجودة ليس بنية ثابتة يتم إعدادها مرة واحدة ولا تتغير بعد ذلك، إنما تتغير أنظمة إدارة الجودة باستمرار.

حيث يتم تقييم عملية تنفيذ التغييرات في نظام إدارة الجودة من خلال:

- تقويم التغييرات في نظام إدارة الجودة من حيث النوع والنطاق.
- تحديد تأثير التغييرات على المنظمة ومدى مطابقة المنتجات والخدمات.
- تحديد المسؤوليات والتراخيص.
- اختبار التغييرات للتأكد من فعاليتها بعد التنفيذ.

7-3 الدعم

يعتبر هذا المطلب من المطالب الصغيرة جداً بالنسبة لـ ISO 9001: 2015 ، والذي يعمل بمثابة معايينة للمتطلبات الخاصة بالموارد، حيث يجب على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين نظام إدارة الجودة، وكذلك التركيز على الموارد الداخلية الحالية والقدرات والقيود

من جهة، وعلى البضائع والسلع التي يجب الحصول عليها من الخارج من جهة أخرى، وذلك لأن تقديم عملية الدعم يتطلب من المنظمة فهم وتحديد الأماكن التي تحتاج إلى الدعم أكثر من غيرها.

1.7.3 الموارد:

1.1.7.3 عام:

إن عملية الدعم تحتاج إلى تحليل ما هو متوفر وما هو غير متوفر من حيث الموارد البشرية، وعدد الأشخاص، والكفاءة المطلوبة، والبنية التحتية المتاحة، ومتطلبات البنية التحتية، وتوافر الإجراءات والحاجة إلى توثيقها، وجو العمل والحاجة لإحداث تغيير فيه.

ويعتبر التحليل التفصيلي لكل جانب أمراً مهماً في العمل، لأنه من الممكن أن يتوقف الإنتاج فقط لعدم توافر عنصر صغير بسيط ننسى شراؤه، وقد يكون برغياً بسيطاً أو مسماراً أو ختمًا زيتاً أو أي شيء آخر سبباً في عدم إنجاز العمل، ويعتمد نجاح أي منظمة على كيفية القيام بالتخطيط الدقيق لتوفير الدعم المطلوب دون انتظار الحصول على مساعدة من جهة خارجية¹.

2.1.7.3 الأشخاص أو الناس:

تعرف الموارد على أنه "أي شيء مادي أو عقلي يمكن استخدامه للحصول على شيء آخر يحتاج إليه المرء أو يرغب به"، ومن هنا يمكن تصنيف الأشخاص كمورد، لأننا نقوم باستخدامهم للحصول على ما نريد، ولكن الموارد البشرية تختلف عن الموارد المادية من حيث قابليتهم للتكيف وتمتعهم بالمرونة بالإضافة إلى إمكانياتهم لتعلم مهارات جديدة والوصول إلى مستويات جديدة من الأداء ولكن هذا لا يمنع امتلاكهم لبعض خواص الموارد المادية من حيث التأثير بالبيئة والظروف المحيطة، ونتيجة لذلك يمكن اعتبار الأشخاص على أنهم رأس مال وليس موارد².

وتحتاج المنظمات إلى تحديد الأشخاص المطلوبين للعمل فيها أن يكونوا ذوي قدرات مختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية كما هو مخطط لها، قد يكون هناك بالتالي ثلاث مجموعات مختلفة من الناس³:

¹ Cianfrani, C. A., et.al. (2016). "Cracking the Case of ISO 9001: 2015 for Service". ASQ Quality Press. <https://books.google.com/book>.

² Oakland, J. S. (2014). "Total quality management and operational excellence: text with cases". Routledge. Pp 331-335.

³ Hoyle, D. (2017). "ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs. Routledge". *Opcit*, Pp 382-385.

- أ- تلك اللازمة لإنشاء وتحسين والحفاظ على نظام إدارة الجودة وتقييم أي فجوة بين النظام ومتطلبات ISO 9001، ويكون هؤلاء الأشخاص متخصصين في إدارة الجودة ولكن قد يشمل أيضاً الموظفين من الإدارات التي تشغل عمليات النظام (مثل فريق تحسين النظام).
- ب- تلك اللازمة لتحديد وتنفيذ الأعمال المخططة لها، وسيكون هؤلاء الأشخاص هم المديرين والموظفين من الإدارات التي تدير عمليات النظام (مثل فرق العمليات).
- ت- تلك اللازمة لتنفيذ أعمال غير مخطط لها والتي تنتج عن الفشل في القيام بالعمل من المرة الأولى، وتتشكل هذه الفرق عندما يتم التخطيط لعمل ما ولكنه يفشل نتيجة لسوء الإدارة (مثل فريق الطوارئ).

ومن ذلك نستنتج أنه عند توظيف الأشخاص ليس من المهم ألا يتناسبوا مع المنظمة فحسب بل يجب أن يكونوا أيضاً مناسبين للعمل الذي يتعين عليهم القيام به، فإن عملية الاختيار يمكن أن تنطوي على خطر أن الشخص قد يكون غير فعال تماماً أو يسبب مشاكل كبيرة، من هذا المنطلق يجب على المنظمة انتقاء الموظفين بشكل يتلاءم ويتناسب مع طبيعة العمل وخصائصه، حيث إن الأشخاص يختلفون في قدراتهم الفردية لذلك نجد بعض الأشخاص يكونون أفضل من غيرهم في وظائف معينة بغض النظر عن قدراتهم الفنية، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تقدير الأساليب السلوكية المختلفة التي يظهروها الموظفون.

3.1.7.3 البنية التحتية:

على الرغم من كون البنية التحتية عنصراً هاماً في بيئة الأعمال إلا أنها تلقى اهتماماً محدوداً أثناء عملية التطوير من قبل الجهات المعنية، حيث تكون مورد مهم جداً لتنفيذ نظام إدارة الجودة وأيضاً لإدارة المنظمة، وتشمل مجموعة واسعة من العناصر مثل المباني والمرافق المرتبطة بها، والمعدات بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات، والنقل والاتصالات ونظم المعلومات، أنظمة الإمداد بالطاقة، والإنترنت وحزم البرامج وما إلى ذلك¹.

ومن المفترض أن تقوم الإدارة العليا بتوفير البنية الأساسية المطلوبة، ويجب على المنظمة وضع قائمة مرجعية بمتطلبات البنية التحتية ومراجعتها بشكل دوري حتى لا يتم فقد أي شيء ولا يتم شراء مواد غير مرغوب فيها يمكن أن تؤدي إلى تضاعف الأموال، وبالمقابل ينبغي على البنية التحتية أن

¹ Hinsch, M. (2019). **ISO 9001: 2015 for Everyday Operations: All Facts–Short, Concise and Understandable**". Op,cit, Pp 27–28.

تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة، وتنفيذ نظم إدارة الجودة بفعالية، وتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى¹.

ونتيجة لما سبق يجب على المنظمة تحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لعملياتها وضمان مطابقة السلع والخدمات وكذلك رضا العملاء.

4.1.7.3 بيئة العمليات (التشغيل):

بيئة العمل هي بيئة مادية يجب تصميمها بشكل صحيح لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والجودة، ويجب على المنظمة تحديد وتوفير والحفاظ على بيئة العمليات اللازمة لعملياتها وضمان مطابقة السلع والخدمات ورضا العملاء، ويمكن أن تتضمن بيئة التشغيل عوامل مادية واجتماعية ونفسية وبيئية مثل (درجة الحرارة، والتركيب الجوي، ومستوى الضوضاء)².

وبناءً على ذلك يمكن تقسيم بيئة العمل إلى قسمين رئيسيين البيئة المادية والبيئة النفسية³:

البيئة المادية: وتقسم إلى البيئة المادية للعاملين والبيئة المادية للعمليات.

- **البيئة المادية للعاملين:** من الصعب على العاملين أن يؤديوا أعمالهم عندما تكون درجة الحرارة والرطوبة ومستوى الضوضاء والضوء والاختناق خارج حدودها الطبيعية. حيث لا يستطيع العامل الاستمرار بعمله أمام الأفران الساخنة، أو مستوى عال من الضوضاء أو الغبار أو مستويات إضاءة غير طبيعية، ويعتبر من الضروري توفير بيئة عمل سليمة وصحية للعاملين للحفاظ على سلامتهم.

- **البيئة المادية للمنتجات:** هناك حاجة ملحة إلى بيئة مادية مناسبة لمنتجات المصنعة، مثل التحكم في درجة الحرارة والرطوبة، والأجواء الخالية من الغبار، وبيئة خالية من الاهتزاز، ومستويات إضاءة محددة تعتبر أمراً ضرورياً لتشغيل بعض الآلات وأجزائها.

البيئة النفسية: تعتبر الجانب النفسي أمراً ضرورياً لتحفيز العاملين للعمل كفريق واحد والحصول على النتائج المرجوة للمنظمة، فلا يمكن تحفيز العاملين حال عدم رضاهم عن السياسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والسياسات والإجراءات الخاصة بالتوظيف والترقيات والعلاوات والإجراءات التأديبية والتعامل

¹ Bennett, D. L. (2018). "Infrastructure investments and entrepreneurial dynamism in the US". *Journal of Business Venturing*. 34(5), 105907.

² Hoyle, D. (2009). "ISO 9000 quality system handbook, using the standards as a framework for business improvement", Pp.395–396.

³ Purushothama, B. (2014). "Implementing ISO 9001: 2015". WPI Publishing, op,cit ,Pp 61–62.

مع الشكاوى وإدارة الإجازات وتدابير الرعاية والفرص المتاحة للتنمية الذاتية والتميز بين مجموعات العمل وما إلى ذلك.

باختصار يجب على المنظمة الاهتمام بجميع العوامل التي تعمل على تحفيز العاملين وتحريضهم على أداء واجباتهم، بالإضافة إلى إدارة جيدة لجودة حياة العمل من أجل تحقيق جودة المنتج والعمليات التي تؤدي إلى رضا العملاء وأصحاب المصلحة معاً، مما يؤدي إلى الحصول على النتائج المرجوة.

5.1.7.3 مراقبة وقياس الموارد

1.5.1.7.3 عام

يجب على المنظمة تحديد وتوفير وصيانة أجهزة المراقبة والقياس اللازمة للتحقق من مطابقتها لمتطلبات المنتج، وأن تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على تحقيق الغرض من عملية المراقبة والقياس، ويجب على المنظمة التأكد من أن الموارد المقدمة¹:

أ - مناسبة للأنواع محددة من أنشطة الرصد والقياس.

ب - يتم صيانتها لضمان استمراريته في تحقيق الغرض التي أحضرت من أجله.

يجب أن تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على الملاءمة لأغراض الرصد والقياس الخاصة بالموارد.

2.5.1.7.3 تتبع القياسات:

يجب أن يكون تتبع القياسات مطلباً للمتطلبات الموصفة حيث تعتبره المنظمة جزءاً أساسياً من توفير الثقة في صحة نتائج القياس، حيث من الضروري أن يتوفر في أداة القياس ما يلي²:

أ - يجب أن يتم معايرتها أو التحقق منها أو كليهما في فترات زمنية محددة قبل استخدامها، وذلك من خلال معايير القياس التي يمكن تتبعها وفقاً لمعايير القياس الدولية أو الوطنية، وفي حال عدم وجود مثل هذه المعايير يجب الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) تبين العملية التي يتم على أساسها المعايرة أو التحقق.

ب - يجب أن يتم التعرف عليها من أجل تحديد حالتها.

¹ ISO, (2015), "Quality management systems — Fundamentals and vocabulary", Fifth Edition, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.7.2>.

² Dentch, M. P. (2016). The ISO 9001: 2015 Implementation Handbook: Using the Process Approach to Build a Quality Management System". ASQ Quality Press. P 43.

ت- يجب أن تكون محمية من عمليات الضبط أو التلف أو التدهور التي من شأنها إبطال حالة المعايرة ونتائج القياس اللاحقة.

ويجب على المنظمة أن تحدد ما إذا كانت صحة نتائج القياس السابقة قد تأثرت بشكل سلبي عند العثور على أداة قياس معيبة أو غير صالحة للغرض المقصود منها، حيث يجب عليها في هذه الحالة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة حسب الحاجة.

6.1.7.3 المعرفة:

يزيد الاستخدام الفعال للمعرفة في نجاح جهود تحسين الجودة، ولكن في حالة عدم وجود بنية تحتية لمعالجة المعرفة الجيدة في شكل قابل للاستخدام فإن ذلك سيؤثر بشكل سلبي على الجودة في المنظمة، فيتوجب على المنظمة تحدد المعرفة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة وعملياتها ولضمان مطابقة السلع والخدمات ورضا العملاء، وكذلك يجب عليها الحفاظ على هذه المعرفة وحمايتها وإتاحتها عند الضرورة، ويمكن أن تحصل المنظمة على المعرفة من خلال ما يتمتع به العاملين من خبرات سابقة في العمل، والاستفادة من آراء العملاء ومعرفة رضاهم عن أداء المنظمة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تستفيد المنظمات من تجاربها السابقة في منع أخطائها عن طريق استخدامها بفعالية داخل المنظمة من أجل التكيف مع التغيرات التي قد تحدث¹.

وتشتمل المعرفة المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة الجودة على فهم المفاهيم والمبادئ والبنود الخاصة بأنظمة إدارة الجودة المختلفة، ويجب أن تُعطى هذه المعرفة للجميع، لكن عمق المعرفة قد يختلف من شخص لآخر حسب دوره في تنفيذ الأنظمة، وهنا لابد من الإشارة أنه يجب على المنظمة التأكد من توفر المعرفة اللازمة لعاملين فيها حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم على أكمل وجه، ومشاركة المعرفة مع العملاء عن طريق المناقشات أو توفير معلومات موثقة مثل الإجراءات والتعليمات، بالإضافة إلى ذلك يتوجب على المنظمة حماية المعرفة بحيث لا يحصل المنافسون على أسرار العمليات داخلها².

ومما سبق نستنتج أن عند تنفيذ ISO 9001:2015 في بناء معارف المنظمة فإن هناك نوعين من المعرفة التي يتطلب المعيار تحديدها:

¹ Duran, C., et.al. (2014). "An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 65-77.

² Alimohammadlou, M., et.al. (2016). "Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the academic settings". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, Pp 104-111.

- المعرفة لتشغيل العمليات الخاصة بالمنظمة.
- المعرفة لإنتاج المنتجات والخدمات التي تلبي المتطلبات.

ويعتبر النوعان السابقان من المعرفة هما الحد الأدنى، وبإمكان المنظمة أن تجمع المعلومات على مجموعة واسعة من المواضيع الأخرى.

يتطلب ISO 9001:2015 الحفاظ على المعرفة عن طرق توثيقه والذي يمكن تحقيقه من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل، لكن الطريقة الأكثر استخداماً هي إنشاء قاعدة بيانات خاصة بمعارف المنظمة.

قد يتضمن التحديد المنطقي لقاعدة بيانات المعرفة ما يلي¹:

- تاريخ تلقي المعرفة: كلما زاد عدد الأشخاص الذين تلقوا المعرفة داخل المنظمة كلما كان استيعاب هؤلاء الأشخاص أفضل لأنشطة المنظمة وعملياتها.
- مصدر المعلومات: أي من أين جاءت المعلومات، قد تكون من العملاء أو الموردين أو العاملين أو من المصادر الأخرى.
- وصف المعلومات بشيء من التفاصيل: وذلك من خلال مراجعته من قبل الأشخاص المسؤولين عن متابعة المعرفة حتى تتمكن المنظمة من تحديد كيفية استخدامها.

وتعتبر التغييرات التي تطرأ في القضايا الخارجية والداخلية من أهم الأسباب لمراجعة المعرفة، حيث عندما تقوم الإدارة العليا بمراجعة هذه التغييرات يمكنها أيضاً دراسة المعرفة الحالية وتحديد الثغرات والعمل على تلafiها، ومن الواضح أن السعي وراء المعرفة مستمر لذلك يجب على المنظمة أن تنشئ طريقة منظمة لبحث عنها واستخدامها.

ونتيجة لما سبق تتطلب المواصفة القياسية ISO 9001:2015 أن تقوم المنظمة بفحص معارفها الحالية وتحديد المعرفة الإضافية المطلوبة والأماكن التي ستأتي منها.

2.7.3 الكفاءة

الكفاءة: هي قدرة الفرد على تطبيق المعارف والمهارات وأداء الأعمال حسب الاحتياجات المحددة²، ومن هذا المنطلق يجب أن تضمن المؤسسات أن جميع الموظفين يؤدون أعمالهم على مستوى عالٍ من الكفاءة الأمر الذي قد يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على جودة المنتج ومدى مطابقته

¹ Cochran, C. (2015). "ISO 9001: 2015 in plain English". Paton Professional. ,op,cit, Pp 94-97.

² الطائي، شهلاء، وآخرون، (2019)، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة في عمل المختبرات الطبية ضمن المواصفة 15189" دراسة حالة في مستشفى العلوية للنسائية والولادة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 25، الإصدار 111، ص 104.

لمتطلبات المواصفة، إن أهم متطلبات معيار ISO 9001:2015 فيما يخص الكفاءة أن على المنظمة¹:

- تحديد القدرات اللازمة توافرها في الأشخاص الذين يؤدون العمل تحت سيطرتها.
- ضمان أن الأشخاص الذين يؤدون أعمالاً تحت سيطرتها يمتلكون الكفاءات اللازمة، إما على أساس تعليمهم أو تدريبهم أو خبرتهم.

تحتفظ معظم المنظمات بسجلات فردية لكفاءة الموظفين ابتداء من تاريخ الانضمام والتعليم والمهام السابقة قبل الانضمام إلى المنظمة والتغييرات في المهام الداخلية والتخصص الحالي في المنظمة والخبرة المكتسبة من المهام حتى برامج التدريب التي يحضرها الموظفون وغيرها من المعلومات الإدارية، ويتم تحليل متطلبات كفاءة الموظفين التي تؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ومستويات الكفاءة للموظفين الحاليين من سجلاتهم الفردية لتحديد فجوة الكفاءة، وفي حالة اكتشاف هذه الفجوة يجب على المنظمة اتخاذ الإجراءات المناسبة للحصول على الكفاءة اللازمة من خلال²:

- أ- تحديد الكفاءة اللازمة للأشخاص الذين يعملون تحت سيطرتها والتي تؤثر على أدائها النوعي.
- ب- ضمان أن يكون هؤلاء الأشخاص مختصين على أساس التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبة.
- ت- اتخاذ إجراءات لاكتساب الكفاءة اللازمة وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة.
- ث- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على الكفاءة.

مما سبق نستنتج أنه يجب على المنظمة تحديد الكفاءة اللازمة للأشخاص الذين يعملون تحت سيطرته أو عند استقدام موظفين جدد، والاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة بتجاربهم وأي وثائق أخرى تعكس بشكل إيجابي قدرات الأفراد.

3.7.3 التوعية:

الوعي: هو جعل الموظفين على دراية تامة بالقضايا المتعلقة بأعمالهم، مما يجعلهم قارين على التصرف بطريقة تتناسب مع الظروف التي تواجههم في أنشطة العمل اليومية³.

¹ Tricker.R, (2016), " ISO 9001:2015 Audit Procedures ", Routledge, P 42.

² Abuhav, I. (2017). "ISO 9001: 2015-A Complete Guide to Quality Management Systems". Opcit, Pp 147-151.

³ McIlwraith, A. (2016). "Information security and employee behaviour: how to reduce risk through employee education", training and awareness. Routledge, p2.

وبطبيعة الحال لا يمكن تنفيذ أي نظام ما لم يكن الموظفون على دراية بغرض وجود هذا النظام وأهدافه، ودورهم في تحقيق هذه الأهداف سواء تم تعيين موظفين جدد أم تم إعادة تدريب الموظفين الحاليين، ومن الأمور التي يجب على الموظفين العلم بها¹:

- أولويات وأهداف عمل المنظمة.
- سياسات الجودة وكيف تؤثر على العمل الذي يقومون به.
- كيف تتم معالجة العمليات والأنشطة المنجزة.
- كيفية أداء أعمالهم والآثار المترتبة على عدم الامتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

من الضروري لكل منظمة تقويم الوعي بشكل مستمر مع تغير أولويات المنظمة بسبب التكنولوجيا أو احتياجات العمل، وإعطاء الوعي للجميع باللغة التي يمكنهم فهمها وتوضيح فوائد النظام ودور الأفراد في تحقيق أهدافه.

4.7.3 التواصل:

أحد الأسباب الرئيسة لمشاكل الجودة في أي منظمة يرتبط بعملية التواصل، حيث أن الاتصال السيء أو غير ملائم، أو حتى الاتصال بشخص غير مناسب أو الاتصال باستخدام وسيط خاطئ أو التواصل في وقت ومكان غير مناسبين، كل ذلك يؤدي إلى حدوث مشاكل غير مرغوب فيها تحد من كفاءة نظام إدارة الجودة.

ومتطلبات الاتصال هي جزء من المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة، حيث تتناول عملية التواصل كل من مسؤوليات العمليات وتسلسلها وتفاعلها في العمليات الموضحة في إجراءات الجودة ومتطلبات الاتصالات الداخلية والخارجية والتي تقدم إجابات للأسئلة التالية²:

- حول ماذا سيكون الاتصال؟
- متى سيكون الاتصال؟
- مع من سيتم الاتصال؟
- كيف سيتم الاتصال؟
- من سيقوم بالاتصال؟

¹ Hinsch, M. (2019). " *ISO 9001: 2015 for Everyday Operations: All Facts–Short*", Concise and Understandable. Op,cit, Pp 30–31.

² Gregory S. Peckford, (2017) , " *Mastering ISO9001:2015 A Step–By–Step Guide To The World's Most Popular Management Standard*", op,cit, Pp 80–83.

تتم معالجة احتياجات الاتصالات لنظام إدارة الجودة من خلال ضمان التركيز على العملاء وسياسة الجودة وأهدافها وكذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات في دليل الجودة، ولابد الإشارة أن عملية التواصل تتم بإشراف الإدارة العليا وموظفيها، ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب متعددة نذكر منها لوحات الإعلانات ونشرات الأخبار الداخلية وطرق تكنولوجيا المعلومات (رسائل البريد الإلكتروني والإنترنت) وغيرها.

5.7.3 المعلومات الموثقة:

1.5.7.3 عام:

يمكن ان يعبر مصطلح توثيق المعلومات عن تلك البيانات ذات المغزى المعين والتي تحتفظ بها المنظمة في سجلاتها وتعود اليها عند الضرورة لاستفادة منها في عملية الرقابة الخاصة بها، يمكن استخدام المعلومات الموثقة لإيصال رسالة، أو تبادل المعرفة وتقديم أدلة على ما تم التخطيط له بالفعل، وكجزء من التوافق مع معايير نظام الإدارة الأخرى استخدمت المواصفة القياسية الدولية ISO 9001: 2008 مصطلحات محددة مثل "المستندات والسجلات"، "الإجراءات الموثقة"، "دليل الجودة" و"خطة الجودة" حيث يتم من خلالها تحديد متطلبات الاحتفاظ بالمعلومات، حيث تكون المنظمة هي المسؤولة عن تحديد المعلومات المراد توثيقها والتي يجب الاحتفاظ بها، وكذلك الفترة الزمنية التي يتم الاحتفاظ بها والوسائط التي سيتم استخدامها في عملية احتفاظ المعلومات¹.

أما بالنسبة للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001: 2015 فقد استعاضت عن المستندات والسجلات بمصطلح المعلومات الموثقة ولكن المعيار لا يشير صراحة إلى الزامية توثيق هذه المعلومات، حيث تتيح للمنظمة المزيد من الحرية في تحديد ما يخصها بالنسبة للوثائق، ولكن عند قدوم مدقق خارجي فإنه توقع من المنظمة أن توفر له جميع المعلومات التي تساعد في عملية مراجعة القضايا الخارجية والداخلية، كأن يكون شكلاً من أشكال التقارير المكتوبة والموثقة، أي أن المواصفة لن تكتفي بالنقاش اللفظي لمراجعي الحسابات، وتقتصر المواصفة على المنظمات التي تحتفظ بدليل الجودة أن تستمر في استخدامه كخارطة طريق لوثائق الجودة الخاصة بها (كما هو مطلوب في ISO 9001: 2008)².

¹ Hoyle, D. (2009). "ISO 9000 Quality Systems Handbook–updated for the ISO 9001: 2008 standard". Opcit, Pp 254–261.

² Dejan Kosutic, (2017), " Managing ISO Documentation – A Plain English Guide: A Step-by-Step Handbook for ISO Practitioners in Small Businesses", Advisera Expert Solutions Ltd, Pp 12–13.

ويوضح القسم العام من المعلومات الموثقة ما يلي:

- أ- المعلومات الموثقة المطلوبة بموجب هذا المعيار الدولي.
 - ب- المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة باعتبارها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة.
- ومن الجدير بالذكر أن حجم المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة يختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لمجموعة من المحددات وهي¹:

- حجم المنشأة وطبيعة أنشطتها وعملياتها، وما تقدمه من منتجات وخدمات.
- مدى تعقيد العمليات والتفاعل فيما بينها.
- مستوى كفاءة الأفراد والعاملين.

ويجب التأكيد على أن المعلومات الموثقة قد تكون على شكل مستندات أو سجلات أو أي نوع من أنواع الوسائط، فقد تكون ورقة أو قرص كمبيوتر إلكتروني أو ضوئي أو حتى صورة.

2.5.7.3 الإنشاء والتحديث:

يتوجب على المنظمة توضيح المتطلبات الإدارية والفنية لإنشاء مستندات نظام إدارة الجودة، ويتم تحديث الوثائق حسب الحاجة عن طريق الإجراءات التصحيحية والتحسينية، يعبر عن متطلبات إنشاء مستندات نظام إدارة الجودة بما يلي²:

(1) التعريف والوصف:

ويشير هذا المطلب إلى عنوان ورقم وتاريخ الوثيقة وحالة الإصدار، وتحديد الأشخاص المسؤولين عن الإعداد والمراجعة لوثائق نظام إدارة الجودة، وكذلك يشار عند تحديث المستندات إلى تغيير معلومات التحكم نظام إدارة الجودة.

(2) الشكل والإعلام:

ويعبر هذا المطلب عن تنسيق اللغة والأرقام ومخططات التدفق لمستندات نظام إدارة الجودة، حيث يمكن أن تكون الوسائط المعبرة عن المستندات على شكل ورقة أو برنامج، مما يمكن المنظمات من استخدام برنامجاً لإعداد المستندات وصيانتها وتحديثها.

(3) المراجعة والموافقة:

¹ ISO, (2015), "Quality management systems — Fundamentals and vocabulary", Fifth Edition, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.7>.

² Natarajan, D. (2017). "ISO 9001 quality management systems". op,cit , P57.

يتم مراجعة وثائق نظام إدارة الجودة للتأكد من صلاحيتها وملاءمتها لأهداف النظام، وتتطلب عملية المراجعة تحديد ووصف الوثيقة بشكل واضح، والامتثال لمتطلبات ISO 9001، ومعالجة احتياجات الجودة للعملاء، وتجنب المعلومات المتناقضة، والتعرف على إرشادات للاستخدام السليم، تحديث الوثائق ذات الصلة، والمعلومات المناسبة لمقدمي الخدمات الخارجيين، وما إلى ذلك.

ويقوم أصحاب العمليات بمراجعة مستنداتهم ذات الصلة والموافقة عليها، حيث يتم تحرير الوثائق بعد المراجعة.

3.5.7.3 ضبط المعلومات الموثقة:

1.3.5.7.3 يتم الحفاظ على إجراءات التحكم في المعلومات الموثقة لعمليات نظام إدارة الجودة لضمان¹:

(1) توافر الوثائق وملاءمتها: حيث تكون الوثائق متوفرة ومناسبة للاستخدام، أين ومتى دعت الحاجة.

(2) حماية الوثائق: أي حمايتها بشكل كافٍ من فقدان سريتها أو سوء استخدامها أو سلامتها.

2.3.5.7.3 الإجراءات لضبط المعلومات الموثقة:

تحتفظ المنظمة بإجراءات منفصلة لضبط المعلومات الموثقة الخاصة بنظام إدارة الجودة، وكذلك الوثائق المتعلقة بالمنتج، حيث تتناول إجراءات الضبط ما يلي²:

- التوفر عند الحاجة: من المفترض أن تكون المعلومات الموثقة موجودة، حيث يتم من خلال هذا الاجراء تخصيص الموارد اللازمة لإنشاء المعلومات الموثقة عند الحاجة إليها.
- الحماية: يحرص هذا الاجراء على حفظ المعلومات الموثقة محمية من العبث والتغييرات غير المرغوب فيها ومن الأضرار أيضاً، حيث يوفر هذا الاجراء ضمان عدم إساءة استخدام المعلومات بأي شكل من الأشكال.
- التوزيع: يقوم هذا الاجراء بتنظيم المعلومات الموثقة وتصنيفها لسهولة الوصول إليها واسترجاعها واستخدامها من قبل المستخدمين.
- التخزين: يعمل هذا الاجراء على تحديد مكان وجود المعلومات الموثقة المحتفظ بها (السجلات) والحفاظ عليها بطريقة يمكن استرجاعها ومراجعتها.
- الاحتفاظ: يسعى هذا الاجراء الى تحديد الفترة الزمنية التي يتم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة فيها، حيث يختلف وقت الاحتفاظ من سجل إلى آخر.

¹ Gillett, J., et.al. (2015). "Implementing ISO 9001: 2015: Thrill your customers and transform your cost base with the new gold standard for business" management. opcit, P 149.

² Cochran, C. (2015). "ISO 9001: 2015 in plain English". op.cit, Pp 113-114.

- التحكم في التغييرات: من خلال هذا الأجراء تستطيع المنظمة التأكد من توفر الإصدارات الصحيحة من المعلومات الموثقة عند مراجعتها، حيث يتم دمج المراجعات في المعلومات المستخدمة، وتحديد فيها أيضاً الإجراءات المتعلقة بمنع الموظفين من الوصول إلى المعلومات القديمة واستخدامها بشكل غير صحيح.

وقد يحدث تغييرات في المعلومات الموثقة للعمليات من خلال فحص سبب التغييرات ومن ثم تحديد تفاصيل التغييرات في المستندات، وبعد ذلك تتم مراجعة التغييرات والموافقة عليها، وأخيراً يتم تعديل المستندات ذات الصلة.

من خلال دراستنا لمطلب الدعم نستنتج ما يلي:

- عندما تبدأ المنظمة في التركيز على نظام إدارة الجودة يجب أن تضمن الإدارة أن الموظفين والبنية التحتية والموارد المالية اللازمة لتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة وفقاً للمعيار ISO 9001 متوفرة في الوقت المحدد، بالإضافة إلى ذلك فإن على المنظمة النظر في الموارد الداخلية وكذلك الموارد التي سيتم شراؤها، ويمكن أن تشمل هذه الموارد كلاً من: (1) الموظفين، (2) المباني، (3) الأدوات، (4) الأجهزة، (5) البرامج.
- تعد كفاءة الموظفين المنهجية أحد العناصر الرئيسية لضمان جودة المنتجات وسلامتها العالية، حيث يمكن للموظفين المدربين تدريباً ملائماً ضمان استقرار العمليات التشغيلية على مدى فترة طويلة من الوقت بالإضافة إلى القيام بعملية التحسين المستمر.
- يتطلب المعيار وعي الموظفين بأهمية نظام إدارة الجودة، الأمر الذي يفرض أن الموظفون مدركين للقيام بمهامهم، مع التأكيد أن يكونوا قادرين على تلبية متطلبات المنتجات أو الخدمات.
- يجب أن تضمن الإدارة التواصل المناسب داخل مؤسساتها ومع الأطراف الخارجية، عن طريق الاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني وتبادل المعلومات عبر الإنترنت أو الهاتف أو صحف الشركة.
- إن من أهم مراحل هذا البند هي عملية التوثيق الشامل لعمليات المنظمة، حيث تختلف المعلومات الموثقة من منظمة إلى أخرى حسب حجمها ومدى تعقيد المنتجات والخدمات فيها وكفاءة العاملين فيها.

8-3 التشغيل:

قبل البدء بمتطلب التشغيل لابد من التعرف على بعض المصطلحات الضرورية والمتعلقة بالعمليات التشغيلية وهي:

- **الإنتاج:** هو النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، أو هو عبارة عن الكمية المنتجة من السلع والخدمات¹.

- **الإنتاجية:** هي علاقة عبر عنها على شكل نسبة بين كمية الإنتاج أو المخرجات التي يتولى نظام الإنتاج والعمليات إيجادها خلال فترة محددة، إلى كمية الموارد أو المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذه الكمية في نفس الفترة الزمنية².

أما بالنسبة لمتطلب التشغيل فإن مواصفة ISO 9001 تقوم بتحدد مجموعة من العمليات التشغيلية العامة لتحويل متطلبات العملاء إلى منتجات، حيث تتفاعل العمليات التشغيلية العامة مع الإدارة والدعم والعمليات الخاصة بالمنتج للوصول إلى المنتجات بشكلها النهائي، والعمليات التشغيلية العامة لـ ISO 9001 هي:

(1) التخطيط التشغيلي والرقابة، (2) متطلبات المنتجات والخدمات، (3) تصميم وتطوير المنتجات والخدمات، (4) مراقبة المنتجات المقدمة من الخارج، (5) الإنتاج وتقديم الخدمات، (6) الإفراج عن المنتجات والخدمات، (7) التحكم في المخرجات غير المطابقة.

تحتفظ المنظمات بالمعلومات الموثقة لجميع العمليات التشغيلية العامة لضمان فعالية العمليات وللوفاء بمتطلبات المنتجات والعملاء، حيث يتم توفير إرشادات كافية لإعداد إجراءات الجودة للعمليات التشغيلية العامة.

1.8.3 التخطيط وضبط التشغيل:

يدور التخطيط التشغيلي وضبط التشغيل حول كيفية إنشاء عمليات الإنتاج ومواردها وإدارتها، حيث أن التخطيط التشغيلي وضبط التشغيل ليست عملية واحدة. يجب على المنظمة إعادة فحص العملية بشكل دوري مع تغير الظروف.

فيما يخص هذا البند فإن أول ما يجب على المنظمة القيام به³:

- تحديد أهداف للمنتجات أو الخدمات (الفقرة 6.2.1) وتحديد المتطلبات.
- ما إذا كانت هناك حاجة إلى أي عمليات أو مستندات أو موارد، لا سيما لإنتاج منتج أو تقديم خدمة.

¹ عواد، يونس، وآخرون، (2013)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، ص 113.

² المرجوشي، أنين محمود سامح، (2008)، "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ص 127.

³ Gillett, J., et.al. (2015). "Implementing ISO 9001: 2015: Thrill your customers and transform your cost base with the new gold standard for business management", opcit, Pp 178-179.

- ما هي الفحوصات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي ستكون مطلوبة لإثبات أنها تلبي الاحتياجات (وأي متطلبات معينة من المنتجات أو الخدمات للوفاء بها).
- ما هي السجلات التي ستحتاج إلى إنتاجها لإظهار المنتج أو الخدمة التي تلبي المتطلبات وأن العمليات تعمل بالشكل الصحيح (الفقرة 7.5.3).
- يجب على المنظمة التحكم في التغييرات المخطط لها ومراجعة نتائج التغييرات غير المقصودة، واتخاذ إجراءات للتخفيف من أي آثار ضارة عند الحاجة.
- يجب على المنظمة ضمان أن يتم التحكم في عمليات الاستعانة بمصادر خارجية.

2.8.3 متطلبات المنتجات والخدمات:

1.2.8.3 اتصال العملاء:

يتطلب المعيار في هذا الفرع أن تنشئ المؤسسات هياكل اتصال مناسبة مع العميل، يمكن أن يحدث التواصل عن طريق المحادثة الشخصية أو الرسائل أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو تبادل المستندات أو منصات تكنولوجيا المعلومات وموقع الويب الخاص بالمرء تعتبر أيضاً قنوات للاتصال بالعملاء، ويشمل الاتصالات مع العملاء¹:

- توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات: مثل بيانات المنتج الدقيقة والحديثة، والتسعير والاعتبارات التجارية واتفاقيات الخدمة والوظائف والقيود وما إلى ذلك.
- التعامل مع الاستفسارات أو العقود أو الأوامر، بما في ذلك التغييرات: قد يطلب العميل معلومات إضافية لم يتم تضمينها في حزمة معلومات المنتج أو الخدمة أو قد تحتاج المنظمة إلى توضيحات أو معلومات إضافية بخصوص المتطلبات أو غيرها من المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة.
- الحصول على ملاحظات العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات: ويشمل ذلك الشكاوى أو المظالم التي قد يواجهها العميل، حيث تكون هذه المعلومات ضرورية لجهود التحسين المستمر والقدرة على تلبية احتياجات العملاء.
- التعامل أو السيطرة على ممتلكات العميل: قد يُطلب من المنظمات التعامل مع ممتلكات العميل أثناء تشغيل أو إنتاج منتج أو خدمة، والتي يمكن أن تكون بشكل ممتلكات فكرية أو مادية وما إلى ذلك.

¹ Gregory S. Peckford, (2017), "Mastering ISO9001:2015 A Step-By-Step Guide To The World's Most Popular Management Standard", op,cit, Pp 93 -95.

- وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ: في بعض الحالات النادرة يتطلب من المنظمة التعامل مع إجراءات الطوارئ كما هو الحال في العمليات عالية الخطورة، وبالطبع يتم تقييم هذه الإجراءات من قبل المنظمة بناءً على واقعها، وتنفيذها عند الضرورة.

ولابد من التأكيد أن معيار ISO 9001: 2015 لا يتطلب معلومات موثقة لعمليات الاتصال حيث إنها هذه المعلومات تتعلق بالمنتجات والخدمات وترك الأمر لتقدير المنظمة.

2.2.8.3 تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات:

عند تحديد متطلبات المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء، يجب على المنظمة التأكد من تحديد متطلبات المنتجات والخدمات، بما في ذلك أي متطلبات قانونية وتنظيمية سارية وهذا يعني¹:

- المتطلبات التي تملئها القوانين: تتعلق هذه المتطلبات بسلامة المنتج والتعبئة، ووضع العلامات، والمناولة، والحفظ، إلخ.
- المتطلبات التي تملئها اللوائح: يمكن أن تشمل "اللوائح" المتطلبات التي تتدفق عليها وكالات الصناعة أو غيرها من الهيئات المماثلة.
- المتطلبات التي تملئها المنظمة بنفسها: وتشمل متطلبات المنظمة الداخلية، بما في ذلك معايير قبول المنتجات أو أي شيء آخر مهم لإنتاج منتجات المنظمة أو خدمتها، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على توفير الأفراد والمعدات والمساحة المادية وحتى الأموال اللازمة لإنتاج المنتج أو الخدمة ثم تسليمه.
- المتطلبات التي يملئها العميل: وتشمل الأشياء التي يطلبها العميل، ويمكن أن تكون بسيطة (رقم المنتج والكمية) أو يمكن أن تكون معقدة (متطلبات الأبعاد التفصيلية المتدفقة عبر الرسومات الفنية، ومتطلبات الأداء المعقدة، إلخ).

ومما سبق نستنتج أن المتطلبات التي تعتبرها المنظمة ضرورية ولم يتم فرضها بموجب القانون أو من قبل العميل، ولكن من خلال معرفة وخبرة المنظمات وما يعتبرونه ضروريًا للمنتجات والخدمات التي يقومون بإنشائها، حيث يمكن أن تكون هذه المتطلبات خاصة بجمالية المنتج أو لأغراض العلامة التجارية، وقد لا يكون لدى العميل أي معرفة بهذه المتطلبات، مما يتوجب على المنظمة التأكد من أنها قادرة على تلبية جميع المتطلبات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

¹ Christopher P,(2017) Surviving ISO 9001:2015- What Went So Wrong with the World's Foremost Quality Management Standard and How to Implement It Anyway", *opcit*, pp 410-411.

3.2.8.3 مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات:

بعد تحديد متطلبات المنتج أو الخدمة، يتعين على المؤسسة تطوير طريقة لمراجعة متطلبات العملاء، حيث تشمل مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات الواردة في المواصفة ما يلي¹:

1.3.2.8.3 يجب على المنظمة التأكد من أن لديها القدرة على تلبية متطلبات المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها للعملاء، بالإضافة إلى إجراء مراجعة قبل الالتزام بتزويد المنتجات والخدمات للعميل لتشمل:

- المتطلبات التي يحددها العميل، بما في ذلك متطلبات أنشطة التسليم وما بعد التسليم.
- المتطلبات التي لم يذكرها العميل، ولكنها ضرورية للاستخدام عندما تكون معروفة.
- المتطلبات التي تحددها المنظمة.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على المنتجات والخدمات.
- متطلبات العقد أو الطلب تختلف عن تلك التي تم التعبير عنها سابقاً.

يجب على المنظمة ضمان حل متطلبات العقد أو الأوامر التي تختلف عن تلك المحددة مسبقاً.

يجب تأكيد متطلبات العميل من قبل المنظمة قبل قبولها عندما لا يقدم العميل بياناً موثقاً بمتطلباته.

2.3.2.8.3 تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة حسب الاقتضاء على نتائج المراجعة وأي متطلبات جديدة للمنتجات والخدمات.

4.2.8.3 التغييرات في متطلبات المنتجات والخدمات:

يجب على المنظمة التأكد من تعديل المعلومات الموثقة ذات الصلة، وتوعية الأشخاص المعنيين بالمتطلبات المتغيرة، عند تغيير متطلبات المنتجات والخدمات.

3.8.3 تصميم وتطوير المنتجات والخدمات

1.3.8.3 عام:

إن البحث عن منتجات وخدمات جديدة كلياً هو أحد الشروط الأساسية للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق نمو المؤسسة، لأن المناخ التنافسي السائد أصبح أكثر تعقيداً، بالإضافة إلى ذلك التطور التكنولوجي السريع الذي أدى إلى تقليص دورة حياة المنتجات وما صاحبه من تغير في أذواق المستهلكين وبالتالي على المؤسسة أن تلجأ إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة أو تعمل على تحسين

¹ Abuhav, I. (2017). "ISO 9001: 2015-A Complete Guide to Quality Management Systems".op,cit, p 220.

وتطوير منتجاتها وخدماتها الحالية، لذلك تقوم المنظمة بإنشاء وتنفيذ وصيانة عملية تصميم وتطوير مناسبة لضمان توفير المنتجات والخدمات في المستقبل¹.

2.3.8.3 تطوير التصميم والتخطيط:

عند تحديد المراحل والضوابط للتصميم والتطوير، يجب على المنظمة النظر في²:

- طبيعة ومدة وتعدد أنشطة التصميم والتطوير.
- مراحل العملية المطلوبة، بما في ذلك المراجعات المطبقة.
- تصميم وتطوير أنشطة التحقق والتحقق من الصحة.
- المسؤوليات والسلطات.
- احتياجات الموارد الداخلية والخارجية.
- التحكم في واجهات بين الأشخاص المعنيين.
- الحاجة إلى إشراك العملاء والمستخدمين.
- متطلبات التوريد اللاحق بالمنتجات والخدمات.
- مستوى السيطرة المتوقع من قبل العملاء والأطراف المعنية الأخرى ذات الصلة.
- تم توثيق المعلومات الموثقة اللازمة لإثبات المتطلبات.

3.3.8.3 مدخلات التصميم والتطوير:

تحدد المنظمة المتطلبات الأساسية لأنواع محددة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها، وأثناء هذا يجب على المنظمة مراعاة المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء والمعلومات المستمدة من أنشطة التصميم والتطوير السابقة المماثلة للأنشطة الحالية، بالإضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية ومعايير أو قواعد ممارسة الأنشطة والعواقب المحتملة للفشل، ويجب أن تكون المدخلات كافية لأغراض التصميم والتطوير، بحيث تكون كاملة ولا لبس فيها، وأخيراً لابد من حل مدخلات التصميم والتطوير المتعارضة³.

¹ Ander Errasti, (2017), " Global Production Networks: Operations Design and Management", Second Edition, CRC Press, Pp 225-226.

² Diban, D. O. N., et.al. (2015). "The complexity of ergonomic in product design requirements". *Procedia Manufacturing*, 3, Pp 169-174.

³ Hoyle, D. (2009). "ISO 9000 quality system handbook, using the standards as a framework for business improvement" , opcit, Pp 462-466.

4.3.8.3 ضوابط التصميم والتطوير:

يجب على المنظمة تطبيق ضوابط لضمان تحديد النتائج المراد تحقيقها، وكذلك إجراء المراجعات لتقويم قدرة النتائج على تلبية المتطلبات، وإجراء أنشطة التحقق، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن المشكلات التي يتم تحديدها أثناء عمليات المراجعة أو أنشطة التحقق من الصحة، بالإضافة إلى ذلك يتم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة لهذه الأنشطة¹.

5.3.8.3 مخرجات التصميم والتطوير:

يجب على المؤسسة ضمان أن مخرجات التصميم والتطوير: تلبية متطلبات المدخلات بشكل كافٍ للعمليات اللاحقة، بالإضافة إلى مرجع متطلبات الرصد والقياس ومعايير القبول وخصائص المنتجات والخدمات التي تعتبر ضرورية للغرض المقصود منها وتوفيرها بطريقة آمنة ومناسبة².

6.3.8.3 تغييرات التصميم والتطوير:

يجب على المنظمة تحديد ومراجعة ومراقبة التغييرات التي تم إجراؤها أثناء أو بعد تصميم وتطوير المنتجات والخدمات، بالشكل الكافي لضمان عدم وجود تأثير سلبي على المطابقة للمتطلبات، ويجب أن تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة عن تغييرات التصميم والتطوير، ونتائج المراجعات والإجراءات المتخذة لمنع الآثار الضارة³.

4.8.3 مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج:

14.8.3 عام:

وفي هذا البند يجب على المنظمة أن تتأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً تتوافق مع المتطلبات، لذلك من الضروري تحديد الضوابط الواجب تطبيقها على العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج عندما⁴:

- يتم دمج المنتجات والخدمات المقدمة من مقدمي الخدمات الخارجيين في منتجات المنظمة وخدماتها.

¹ Swainson, M. (2018). "Swainson's Handbook of Technical and Quality Management for the Food Manufacturing Sector". Woodhead Publishing. p 184.

² Tricker, R. (2010). "ISO 9001: 2008 for small businesses". Routledge. P 101.

³ Cochran, C. (2015). "ISO 9001: 2015 in plain English". Paton Professional. op,cit, Pp 150–151.

⁴ Natarajan, D. (2017). "ISO 9001 quality management systems". Op,cit , Pp 77–78.

- يتم توفير المنتجات والخدمات مباشرة للعملاء من قبل مزودين خارجيين نيابة عن المنظمة.
 - يتم توفير عملية، أو جزء من عملية، من قبل مزود خارجي.
- تحدد المنظمة وتطبق معايير لتقييم واختيار ومراقبة الأداء وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين أو المنتجات والخدمات وفقاً لمتطلباتها.

2.4.8.3 نوع ومدى السيطرة:

يتمثل التحدي الرئيسي الذي يواجه مقدمي الخدمات الخارجيين في القدرة على التحكم في الإجراءات التي لا تخضع مباشرة لإشراف المنظمة، حيث تؤدي السيطرة اللاحقة على المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى تقليل أوجه عدم المطابقة والشكاوى المتعلقة العميل النهائي، وستعمل على تحسين جودة المنتج النهائي، وأهم ما ورد فيما يخص متطلبات ISO 9001 القياسية ما يلي¹:

- يجب أن تضمن المنظمة أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج لا تؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات باستمرار لعملائها.
- يجب إدراج عمليات الاستعانة بمصادر خارجية أو عمليات التنفيذ التي يقوم بها مقدمو خدمات خارجيون ضمن سيطرة إدارة الجودة.
- يجب أن تتعرف المنظمة على الضوابط التي تعتمد تطبيقها على المزود الخارجي.
- تحدد المنظمة الضوابط التي تعتمد تطبيقها على المخرجات الناتجة، والنظر فيها.
- التعرف على الآثار المحتملة للمنتجات أو الخدمات المقدمة على قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها باستمرار.
- فعالية الضوابط المطبقة من قبل الموفر الخارجي.
- يجب أن تتعرف المنظمة على الضوابط والتحقق من صحتها وغيرها من الأنشطة الضرورية لضمان تلبية العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً للمتطلبات.

3.4.8.3 معلومات لمقدمي الخدمات الخارجيين:

يجب على المؤسسة ضمان كفاية المتطلبات قبل إرسالها إلى المزود الخارجي، بالإضافة إلى إبلاغ مقدمي الخدمات الخارجيين بمتطلباتها من أجل²:

- العمليات والمنتجات والخدمات التي يتعين تقديمها.
- الموافقة على المنتجات والخدمات والأساليب والعمليات والمعدات.

¹ Abuhav, I. (2017). "ISO 9001: 2015-A Complete Guide to Quality Management Systems". op,cit, P 267.

² المختار، عمر، (2016)، " دليل عملي لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

- إطلاق المنتجات والخدمات.
- الكفاءة، بما في ذلك أي مؤهل مطلوب للأشخاص.
- تفاعلات مقدمي الخدمات الخارجيين مع المنظمة.
- مراقبة ورصد أداء مقدمي الخدمات الخارجيين التي ستطبقها المنظمة.
- أنشطة التحقق أو التحقق من الصحة التي تنوي المنظمة أو عملاؤها القيام بها في موقع مقدمي الخدمات الخارجيين.

5.8.3 توفير الإنتاج والخدمات

1.5.8.3 مراقبة الإنتاج وتقديم الخدمات:

يجب على المنظمة تنفيذ توفير الإنتاج والخدمات في ظل ظروف خاضعة للرقابة.

تشمل الشروط الخاضعة للرقابة، حسب الاقتضاء¹:

- توفر المعلومات الموثقة التي تحدد خصائص المنتجات المراد إنتاجها، والخدمات التي يتعين تقديمها، أو الأنشطة التي يتعين القيام بها والنتائج المراد تحقيقها، بالإضافة إلى توافر واستخدام موارد الرصد والقياس المناسبة.
- تنفيذ أنشطة الرصد والقياس في المراحل المناسبة للتحقق من استيفاء معايير مراقبة العمليات أو النواتج ومعايير قبول المنتجات والخدمات.
- استخدام البنية التحتية المناسبة والبيئة لتشغيل العمليات.
- تعيين أشخاص أكفاء، في أي مؤهل مطلوب.
- التحقق من القدرة على تحقيق النتائج المخططة لعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، وإعادة التحقق الدوري منها، حيث يتعذر التحقق من الناتج عن طريق الرصد أو القياس اللاحقين.
- تنفيذ إجراءات لمنع الخطأ البشري.
- تنفيذ أنشطة الإفراج والتسليم وما بعد التسليم.

2.5.8.3 التحديد والتتبع:

تعتبر عملية التحديد والتتبع للمنتج من أهم المتطلبات التي تفرضها المواصفة على المنظمات، حيث تعتمد عملية التتبع وتحديد الهوية على متطلبات المنظمة، لذلك يتوجب على المنظمة استخدام الوسائل المناسبة لتحديد المخرجات عندما يكون ذلك ضروريًا لضمان توافق المنتجات والخدمات، وكذلك تحديد حالة المخرجات فيما يتعلق بمتطلبات المراقبة والقياس في جميع مراحل الإنتاج وتقديم

¹ Dentch, M. P. (2016). " *The ISO 14001: 2015 Implementation Handbook: Using the Process Approach to Build an Environmental Management System*". ASQ Quality Press, p 67.

الخدمات، ويجب أن تتحكم المنظمة في تحديد النواتج عندما يكون التتبع أمراً ضرورياً، وآخر ما يتوجب على المنظمة القيام به هو الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة اللازمة لتمكين التتبع¹.

3.5.8.3 الممتلكات المملوكة للعملاء أو مقدمي الخدمات الخارجيين:

يجب أن تمارس المنظمة العناية بالممتلكات التي تعود إلى العملاء أو مقدمي الخدمات الخارجيين أثناء خضوعها لسيطرة المنظمة أو استخدامها من قبل المنظمة، ويجب على المنظمة أيضاً أن تحدد وتحمي ممتلكات العملاء أو مقدمي الخدمات الخارجيين المقدمة للاستخدام أو التضمين في المنتجات والخدمات، عندما تُفقد أو تتضرر ممتلكات العميل أو مقدم الخدمة الخارجي أو يتبين أنها غير صالحة للاستخدام، يجب على المنظمة إبلاغهم بذلك².

4.5.8.3 الحفظ:

وهي عملية الحفاظ للمواد الخام والمواد اللاصقة والكيماويات والمكونات الإلكترونية والمنتجات نصف المصنعة وحتى المنتجات النهائية إلى أن يتم إيصالها للعملاء، حيث يتم تخزين المنتجات حتى تبدأ عمليات الإنتاج، ومن هذا المنطلق يجب الحفاظ على الخصائص المنتجات حتى يتم إجراء عمليات التصنيع أو تسليم المنتجات للعملاء³، وفيما يلي بعض الأمثلة لفهم احتياجات الحفاظ على المنتجات:

- (1) يجب الحفاظ على المواد اللاصقة في الظروف المناسبة لها.
- (2) ينبغي حفظ المواد الكيميائية مع مراعاة أحكام السلامة.
- (3) يجب حماية المنتجات المرفوضة من الخلط مع المنتجات الأخرى حتى يتم التخلص منها أو إعادتها إلى الشركات المصنعة.

5.5.8.3 أنشطة ما بعد التسليم:

تشمل أنشطة ما بعد التسليم توفير المعلومات التقنية للعملاء، والحصول على ملاحظاتهم والعمل على حل الشكاوى المقدمة منهم، بالإضافة للمساعدة الفنية الميدانية للتركيب والفحوص وأعمال

¹ Patrick A , (2016), " **SYSTEMS THINKING AND ISO 9001:2015, Connecting dots between Rational Thinking, Appreciative Systems and an effective 9001:2015 implementation**", Second Edition, SystemsThinking.Works, P 75.

² المختار، عمر، (2016)، " دليل عملي لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015 "، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ Dentch, M. P. (2016). "The ISO 14001: 2015 Implementation Handbook: Using the Process Approach to Build an Environmental Management System". op,cit, p 67.

الصيانة وتوزيع قطع الغيار، ويمكن أن تشمل أنشطة ما بعد التسليم تدريب المستخدمين في أماكن العملاء بعد تسليم المعدات لهم، وأهم ما يجب على المنظمة القيام به هو الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة عن أنشطة ما بعد التسليم لرجوع إليها عند الحاجة¹.

ومن هذا المنطلق يجب على المنظمة أن تراعي ما يلي²:

(1) الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية عند تنفيذ أنشطة ما بعد التسليم، مثل إدارة النفايات والحماية من التلوث، وإجراءات شهادات السلامة واللوائح الخاصة بارتداء معدات الحماية الشخصية.

(2) يتوجب على المنظمة عند التخطيط لأنشطة ما بعد التسليم أخذ بالاعتبار العواقب المحتملة غير المرغوب فيها، على سبيل المثال تؤثر خدمات ما بعد البيع في دفع العملاء إلى التحول لمنافسين إذا لم يتم ضبطها بشكل دقيق، الأمر الذي يؤثر على سمعة المنظمة وحصتها السوقية.

(3) الطبيعة والاستخدام والعمر المقصود:

يتم النظر في طبيعة المنتجات واستخدامها وعمرها المقصود للتخطيط لمدى أنشطة ما بعد التسليم، على سبيل المثال عمر المنتجات الاستهلاكية أقل من عمر المنتجات العسكرية، وبالتالي يتم التخطيط لتوفير قطع الغيار وفقاً لذلك.

(4) مدى متطلبات العملاء:

يتوقع العملاء من المنتجات الاستهلاكية خدمات سريعة بتكلفة معقولة، وبالتالي يتم تخطيط شبكة خدمة أوسع مقارنة بالمنتجات العسكرية.

(5) ملاحظات العملاء:

يتم استخدام ملاحظات العملاء لتحسين أداء المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

6.5.8.3 السيطرة على التغييرات:

تقوم المنظمة بمراجعة ومراقبة التغييرات الخاصة بالإنتاج أو تقديم الخدمات، بالقدر اللازم لضمان استمرار المطابقة مع المتطلبات.

¹ Egonsson, E., et.al. (2013). "After-sales services and customer relationship marketing: a multiple case study within the Swedish heavy equipment machinery industry". CRC Press .Pp 143-145.

² Gregory S. Peckford, (2017) , " Mastering ISO9001:2015 A Step-By-Step Guide To The World's Most Popular Management Standard", op,cit, Pp 123-124.

تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة التي تصف نتائج مراجعة التغييرات، والأشخاص الذين يجيزون التغيير وأي إجراءات ضرورية ناشئة عن المراجعة.

6.8.3 إصدار المنتجات والخدمات:

يعتبر هذا الاجراء حساس جداً لأي منظمة، حيث ترتبط قرارات الإصدار غير المخطط لها بارتفاع التكاليف وقد تتسبب في خسائر محتملة بعد فترة طويلة من اتخاذها، ومن هذا المنطلق يمكن أن تدل مجموعة من النقاط على إمكانية الحصول على ترخيص الإفراج عن المنتجات والخدمات منها الضغوط التنافسية المتعلقة بالقرارات الخاصة بالمنتجات والخدمات، وتوقيت الإصدار، وكذلك الاعتبارات المعقدة المتعلقة بضمان تلبية معايير القبول.

الأمر الذي حتم على المواصفة الجديدة وضع مجموعة من الشروط يجب على المنظمات الالتزام بها¹:

- يجب على المنظمة تنفيذ الترتيبات المخططة في المراحل المناسبة للتحقق من تلبية متطلبات المنتجات والخدمات: لن يتم إطلاق المنتجات والخدمات للعميل حتى يتم الانتهاء من الترتيبات المخططة بشكل مرضٍ، ما لم تتم الموافقة على خلاف ذلك من قبل السلطة المختصة أو حسب الاقتضاء من قبل العميل.
- يجب أن تتضمن المنظمة معلومات موثقة عن إطلاق المنتجات والخدمات لإدراج أدلة على المطابقة لمعايير القبول وإمكانية التتبع للأشخاص المصرح لهم بالإفراج.

7.8.3 التحكم في المخرجات غير المطابقة:

فيما يخص هذا الجانب في المواصفة تفرض على المنظمات الإجراءات المحددة تشمل ما يلي²:

1.7.8.3 يجب على المنظمة التأكد من تحديد النواتج التي لا تتوافق مع متطلباتها والتحكم فيها لمنع الاستخدام غير المقصود أو تسليمها، حيث تتخذ المنظمة الإجراءات المناسبة بناءً على طبيعة عدم المطابقة وتأثيرها على مطابقة المنتجات والخدمات، وينطبق هذا أيضاً على المنتجات والخدمات غير

¹ Alka.J, Paul.P,(2015)," ISO 9001:2015: Understand, Implement, Succeed! " Pearson Education , <https://learning.oreilly.com/library/view/iso-90012015-understand/9780133550801/ch09.html>.

² Purushothama, B. (2014)." *Implementing ISO 9001: 2015*". WPI Publishing, op,cit, Pp 114-115.

المطابقة التي يتم الكشف عنها بعد تسليم المنتجات أو بعد تقديم الخدمات، ويجب أن تتعامل المؤسسة مع المخرجات غير المطابقة بوحدة أو أكثر من الطرق التالية: تصحيح أو فصل أو احتواء أو إرجاع أو تعليق تقديم المنتجات والخدمات، وأخر ما يجب على المنظمة فعله في هذا الخصوص هو إبلاغ العميل والتحقق من المطابقة للمتطلبات عند تصحيح المخرجات غير المطابقة.

2.7.8.3 تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة التي تصف عدم المطابقة الإجراءات المتخذة وأي تنازلات تم الحصول عليها، تحدد المنظمة السلطة التي تقرر الإجراء فيما يتعلق بعدم المطابقة.

ومن دراستنا لمطلب التشغيل والعمليات نستنتج ما يلي:

- يبدأ هذا البند مع متطلبات التخطيط للتشغيل، ويعقب ذلك المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات، ثم تعديل المتطلبات حتى تكون عملية الاتصال بالعميل على راس قائمة الأولويات.
- أصبح لعملية التصميم والتطوير للمنتجات آخذة بالازدياد كون التكنولوجيا هي التي تحرك العالم الذي نعيش فيه، حيث أصبح من الضروري لكل منظمة أن تقوم بعملية التصميم والتطوير بشكل أسرع وأكثر كفاءة من خلال إنشاء وتنفيذ والحفاظ على العملية منسجمة ومتجانسة.
- الفشل في الحصول على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الجهات الخارجية يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة، بالإضافة إلى زيادة في التكاليف، وفقدان التوافق الاستراتيجي.
- يجب أن يتم التخطيط لجميع المنتجات والخدمات المقدمة ويتم التنفيذ تحت ظروف خاضعة لرقابة.
- قبل الإفراج عن المنتجات أو الخدمات لابد من الفحص الجيد لها، ويتمثل الفحص بالنقش والمراجعة والتقييم.

9-3 تقييم الأداء:

1.9.3 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم:

تعد المراقبة والقياس والتحليل والتقييم أمراً ضرورياً لتقييم أداء نظام إدارة الجودة (QMS)، حيث تهدف أغلب المنظمات إلى إعادة تقييم الأداء الكمي والنوعي لنظام إدارة الجودة والتركيز على العناصر التي تحقق بها أهداف المخطط لها، ويعتبر معيار ISO 9001 إحدى الأدوات التي تهتم بتقييم أداء نظام إدارة الجودة وتحسينه.

وقبل البدء بتفاصيل هذا البند لابد من التعرف على المفاهيم التالية:

المراقبة: هي عملية متابعة تنفيذ خطوات المشروع للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعة ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه¹.

القياس: عبارة عن الجوانب الكمية التي تصف خاصية أو سمة معينة، والتي نحدد بواسطتها كمية ما يوجد في الشيء من الخاصية أو السمة التي نقيسها².

التحليل: منهج يقوم على دراسة العلاقات الوظيفية والعلاقات السببية للظواهر الاقتصادية، من خلال تحليل الظاهرة لعناصر أكثر قابلية للاستيعاب من المجموع، للوصول في نهاية الأمر لمخطط يوضح طبيعة العلاقة الوظيفية أو السببية بين الظواهر الاقتصادية أو بين عناصر الظاهرة الواحدة³.

التقييم: العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنه الأداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، ذلك للتأكد من مدى مساهمة أداء الفرد في تحقيق أهداف المنظمة⁴.

1.1.9.3 عام

يوضح هذا البند من المعيار المبادئ المطلوب توافرها في المنظمة عند تحديد وإنشاء الطرق لمراقبة وتحليل وقياس وتقييم العمليات أو نتائج العمليات والتأكد من أنها تقوم بتطبيق وممارسة هذه المبادئ بالشكل الصحيح.

وسنذكر فيما يلي المبادئ التي يجب أن تلتزم بها المنظمة في عملية المراقبة والقياس والتحليل والتقييم⁵:

- تحديد عناصر الجودة التي يجب مراقبتها وقياسها.
- تحدد طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم اللازمة لضمان النتائج الصحيحة للرصد والقياس.

¹ عباس، علي، (2011)، " الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال "، دار إثراء للنشر والتوزيع، البتراء، الأردن، ص 36.
² عثمان، إبراهيم، (2009)، " الأسس النفسية والتربوية للقياس والتقييم "، مطبوعات كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان ص 12.

³ Matthew A. Barsalou, (2017), " The Quality Improvement Field Guide: Achieving and Maintaining Value in Your Organization", Productivity Press, p 120.

⁴ يازجي، سنا، (2014)، "المتابعة والتقييم: إجابات عملية لأسئلة جوهريّة"، دكروب للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص8.
⁵ Patrick A, (2016), " SYSTEMS THINKING AND ISO 9001:2015, Connecting dots between Rational Thinking, Appreciative Systems and an effective 9001:2015 implementation", op,cit, Pp 77-78.

- تحديد الفترات الزمنية التي يجب فيها إجراء أنشطة المراقبة والقياس.
- تحديد الفترات الزمنية التي يجب فيها تحليل وتقويم نتائج المراقبة والقياس.
- يجب على المنظمة تقويم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة
- يجب على المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة حول نتائج المراقبة والقياس والتحليل والتقييم.

2.1.9.3 رضا العملاء:

إن أحد الأهداف لمعيار ISO 9001 هو السماح للمنظمة بتحسين رضا العملاء، حيث يتحقق ذلك من خلال تقويم مستمر ومنهجي ما إذا كان المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة تلبي متطلبات وتوقعات عملائها طوال دورة حياتها، حيث يعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تمكن المنظمة من التأكد من جودة سلعها وخدماتها، لأنه يعتبر مصدر ولاء العملاء للمنظمة، لذلك تسعى المنظمات إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقاءها في السوق.

وتتضمن المتطلبات القياسية لمعيار ISO 9001 فيما يخص رضا العملاء ما يلي¹:

- يجب على منظمة مراقبة تصورات العملاء عن درجة الوفاء باحتياجاتهم وتوقعاتهم.
- يجب أن تقوم منظمة بتحديد وتطوير طرق لجمع البيانات ومعالجة المعلومات وتقويم تلك المعلومات وتقويم النتائج المتعلقة برضا العميل.

ويعرف الرضا لدى العملاء بأنه: مصطلح تجاري، ويعبر عن مقياس لمدى تحقيق المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لتوقعات الزبائن، وينظر إليه على أنه مؤشر الأداء الرئيسي داخل قطاع الأعمال وواحدة من المنظورات الأربعة في سجل بطاقة الأداء المتوازن².

ومما سبق نستنتج أن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، وبذلك يمكن تميز ثلاثة مستويات رئيسية:

- الأداء أقل من التوقعات: يشير هذا المستوى إلى عدم وجود جودة وبذلك يكون العميل غير راضياً.
- الأداء يساوي التوقعات: يشير هذا المستوى إلى وجود الجودة المطلوبة ويكون العميل راضياً.

¹ Cianfrani C, West J (2013), "Auditing Process-based quality management systems". ASQ, P 141.

² Lawrence J. (2005). "The Future of Business: The Essentials. Mason, Ohio: SouthWestern". <https://ar.wikipedia.org>.

- الأداء أكبر من التوقعات: يشير هذا المستوى إلى أن الجودة عالية وبذلك يكون العميل راضاً جداً.

ومن هنا فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعاً من الارتباط العاطفي بين العميل والمنظمة، وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء لها.

3.1.9.3 التحليل والتقييم:

من تحليل وتقييم بيانات إدارة الجودة التي تم جمعها، يمكن الحصول على بيانات مباشرة عن الأداء، مما يتطلب من المنظمة تقييم البيانات التالية¹:

- أ- المنتجات والخدمات: على سبيل المثال اختبار المنتج، والمطالبات، ومعدلات الرفض، طلبات، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ب- رضا العملاء: على سبيل المثال مبيعات وهمية، ونوع وعدد الإجراءات التصحيحية وشكاوى العملاء، والدراسات الاستقصائية وردود الفعل.
- ت- أداء نظام إدارة الجودة: سرعة تنفيذ التدقيق، التكلفة غير المتعلقة بالجودة.
- ث- جودة التخطيط: الامتثال للجدول الزمنية / المواعيد النهائية أو استخدام الموارد: على سبيل المثال تخطط لساعات العمل الفعلية، والتسليم في الوقت المحدد.
- ج- أداء الموردين: على سبيل المثال التسليم في الوقت المحدد، البضائع الواردة، والتكاليف، والقدرة على الابتكار.

2.9.3 المراجعة الداخلية:

المراجعة الداخلية هي عبارة عن نشاط تقويمي مستقل ينشأ داخل المنظمة لمراجعة العمليات كخدمة للإدارة وهي نهج منظم ومنضبط لتحسين فعالية المنظمة وإدارة المخاطر، ووسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابية الأخرى، حيث تساعد المراجعة الداخلية في ضبط امتثال الموظفين لعمليات المنظمة والمتطلبات التنظيمية، ويعتبر التدقيق الداخلي أداة فعالة تحقق التغيير الإيجابي وتحصد نتائج تحسين المنتجات والخدمات، ولضمان برنامج تدقيق ناجح يجب النظر في ثمانية أنشطة حاسمة وهي²:

- كفاية الموارد: من سيقوم بإجراء عمليات التدقيق.
- الفاصل الزمني / الجدول الزمني: عدد مرات إجراء عمليات المراجعة.
- المنهجية: كيف ستجري عمليات التدقيق وما سيكون نطاق كل عملية تدقيق.

¹⁴⁷ Hinsch, M. (2019). "ISO 9001: 2015 for Everyday Operations: All Facts–Short, Concise and Understandable". Opcit . P 50.

¹⁴⁸ Alka.J, Paul.P.(2015)," ISO 9001:2015: Understand, Implement, Succeed! " Pearson Education , <https://learning.oreilly.com/library/view/iso-90012015-understand/9780133550801/ch09.html>

- نتائج التدقيق: كيف سيتم الإبلاغ عن نتائج التدقيق.
- الإجراءات التصحيحية: كيفية معالجة القضايا التي تم تحديدها أثناء عمليات التدقيق.
- المسؤولية: من سيقوم بتنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- الاحتفاظ بمعلومات التدقيق المخزنة: كيف سيتم الاحتفاظ بالوثائق المتعلقة بالتدقيق.

وفي هذا الصدد تفرض المواصفة الدولية ISO 9001:2015 على المنظمة القيام بإجراءات التالية¹:

1.2.9.3 يجب على المنظمة إجراء عمليات تدقيق داخلية في فترات زمنية مخطط لها وذلك من أجل:

- تقديم معلومات حول ما إذا كان نظام إدارة الجودة يتم تنفيذه وصيانته بشكل فعال.
 - تقديم معلومات حول ما إذا كان نظام إدارة الجودة يتوافق مع:
1. متطلبات المنظمة الخاصة بنظام إدارة الجودة.
 2. متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية.

2.2.9.3 يتوجب على المنظمة أن:

1. تخطط وتنفذ برنامج تدقيق يشمل معدلات المراجعة وطرقها، والمسؤوليات، ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير، مع الأخذ في الاعتبار أهمية العمليات والتغييرات التي تؤثر على المنظمة ونواتج عمليات المراجعة السابقة.
2. تحديد معايير التدقيق ونطاقه لكل مراجعة.
3. اختيار المدققين وإجراء عمليات التدقيق لضمان الموضوعية ونزاهة عملية المراجعة.
4. ضمان الإبلاغ عن نتائج عمليات التدقيق للإدارة ذات الصلة.
5. اتخاذ التصحيح المناسب والعمل التصحيحي دون تأخير غير مبرر.
6. الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج التدقيق ونواتج التدقيق.

3.9.3 مراجعة الإدارة:

مراجعة الإدارة هي واحدة من أهم مكونات نظام الإدارة وتعرف بأنها العملية التي تستعرض بها الإدارة العليا فعالية النظام ويتم من خلالها تحليل أداء المنظمة، وتهدف مراجعة الإدارة إلى ضمان ملاءمة الإدارة وكفاءتها وفعاليتها ومواءمتها مع التوجه الاستراتيجي لنظام إدارة الجودة، تتم عملية

¹ Dentch, M. P. (2016). "The ISO 9001: 2015 Implementation Handbook: Using Process Approach to Build a Quality Management System". Opcit , P 84.

مراجعة الإدارة بواسطة الإدارة العليا التي تتألف من الأشخاص أو مجموعة الأشخاص الذين يشرفون على عمل المنظمة ويتحكمون فيها ويمتلكون سلطة اختيار وتعيين الموارد لنظام إدارة الجودة¹.

1.3.9.3 ولا تتضمن المواصفة القياسية ISO 9001 أي توجيهات بشأن عدد المرات التي يجب أن تتم فيها هذه العملية، ولكنها تركز على أن تتم إجراء مراجعة الإدارة بشكل منتظم لضمان استمرار مشاركة الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة، وتتيح لها تحديد اتجاهات نظام إدارة الجودة ودرجة تحقيقها للأهداف المرجوة².

2.3.9.3 مدخلات مراجعة الإدارة:

يجب تخطيط مراجعة الإدارة وتنفيذها مع مراعاة³:

- حالات الإجراءات المتخذة في الاجتماع السابق لمراجعة الإدارة.
- التغييرات في الموضوعات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة.
- المعلومات عن جودة الأداء بما في ذلك الاتجاهات الإحصائية.

وتشمل المعلومات المتعلقة بجودة الأداء ما يلي⁴:

- رضا العملاء وردود الفعل من الأطراف المعنية: تعد آراء العملاء من أهم المدخلات التي يمكن للمنظمة تلقيها، ويجب على الإدارة العليا تحليل هذه الآراء وتفسيرها والتركيز على الاتجاهات التي تستحق الاهتمام منها، حيث يمكن أن تكون هذه الآراء استباقية وتفاعلية وقد تكون إيجابية أو سلبية.
- مدى تلبية أهداف الجودة: فإن أهداف الجودة هي المؤشرات الحقيقية للنجاح أو الفشل التنظيمي، وهذا ما يجعلها مقاييس مهمة لعملية المراجعة الإدارية، حيث تقوم الإدارة العليا بتحليل وتقييم ما تم إنجازه من هذه الأهداف.
- أداء العمليات ومطابقة المنتجات والخدمات: ويعبر هذا البند إلى كيفية تشغيل عمليات المنظمة وأن منتجاتها تلبي المتطلبات المرجوة، وتتضمن عملية مطابقة المنتج نتائج

¹ Silem.A, et.,al ,(2017), " Management Review Procedure ", Ministry of Health, ,p5

² Boca,R,(2016)," Leading the Internal Audit Function", Taylor & Francis Group, p183.

³ ISO,(2008)," Quality management systems — Requirements Systèmes de management de la qualité — Exigences". <http://booksdescr.org /item /index .php?md5= BE9D5D7883B B747050 F56D758CB62DF6>

⁴ Cochran, C. (2015). " ISO 9001: 2015 in plain English". Op,cit. Pp 217–219.

الاستطلاع وفشله ومعدل نجاح الخدمة والأخطاء التي تم اكتشافها والمنتجات التي تتطلب إعادة العمل فيها.

- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية: وتعتبر عن العملية الرسمية لحل المشاكل والقضاء على أسباب عدم التوافق. هذه العملية مهمة للغاية وتستحق التدقيق من الإدارة العليا، حيث تتضمن المعلومات النموذجية المقدمة أثناء مراجعة الإدارة عدد الإجراءات التي تم فتحها وعدد الإجراءات التي تم إغلاقها وفئات الإجراءات التصحيحية.
- نتائج الرصد والقياس: وتعتبر عن عملية التحليل والتقييم التي توفر اتصال مباشر مع الإدارة العليا تأخذ منها الأوامر ومن ثم تضع الإدارة بصورة تنفيذ العمليات التي تحدث داخل المنظمة.
- نتائج التدقيق: تشمل المعلومات الخاصة بعملية عدم المطابقة، وفرص التحسين، وجميع المعلومات المقدمة إلى الإدارة العليا.
- أداء مقدمي الخدمات الخارجيين (الموردين): تعتبر عن عملية فحص أداء الموردين وتحديد الأضرار الناتجة عن فشلهم في تأمين احتياجات المنظمة من المواد، بالإضافة إلى تحديد طبيعة علاقة الإدارة العليا بمورديها.

مما سبق نستنتج أن هدف المعيار هو أن تقوم المنظمة بمعالجة جميع المدخلات المطلوبة ضمن الفترة المحددة لمراجعتها الإدارية، والتزامها بعملية المراجعة بشكل دوري ومنظم.

3.3.9.3 مخرجات مراجعة الإدارة:

- يتم تخصيص هذا الجزء من المراجعة لمناقشة واتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التي يتعين اتخاذها لتحسين نظام الإدارة الجودة، حيث يجب أن يتضمن الإخراج أي قرارات وإجراءات تتعلق بما يلي¹:
- تحسين فعالية نظام إدارة الجودة وعملياته: تشير إلى حقيقة أنه بناءً على المعلومات التي تمت مناقشتها، تتم تحديد ما إذا كانت هناك مجالات يمكن إدخال تحسينات عليها.
 - تحسين الخدمات المتعلقة بمتطلبات العملاء: يشير إلى ما إذا كان هناك أي تحسينات يمكن إجراؤها على العمليات والمنتجات.
 - احتياجات الموارد: يشير ذلك إلى إدراج الموارد (كفاية الإنسان الحالية واحتياجاته المستقبلية وكفاءته وتدريبه وموارده المادية - كفاية وملاءمة وصيانة المعدات وبيئة العمل والخدمات) اللازمة لتحقيق التحسينات المذكورة أعلاه.

¹ Gillett, J., et.al. (2015). "Implementing ISO 9001: 2015: Thrill your customers and transform your cost base with the new gold standard for business management". Opcit, p 192.

ومن خلال دراستنا لمطلب تقييم الأداء نستنتج ما يلي:

- إن عمليات الرصد والقياس والتحليل والتقييم تعمل مجتمعة على توفير المعلومات التي تساعد في المراجعة الداخلية ومراجعة الإدارة، بالإضافة إلى اعتبارها المواد الخام لتحسين المستمر.
- تعد عملية إرضاء العميل من أهم المتطلبات في المواصلات، حيث ينتج عن تحقيقها قيمة مضافة وولاء العملاء للمنظمة.
- تساعد عملية المراجعة الداخلية في متابعة تنفيذ عمليات المنظمة والمتطلبات القانونية، حيث أن المراجعة الداخلية هي عبارة عن نهج منظم ومنضبط لتحسين فعالية المنظمة وإدارة المخاطر، هي أيضاً أداة فعالة تخلق التغيير الإيجابي وتحصد نتائج التحسين للمنتجات والخدمات.
- إن الهدف الرئيسي من مراجعة الإدارة هو مساعدة المنظمة على التحسين، حيث تقوم بذلك عن طريق تحليل المعلومات واتخاذ القرارات الصحيحة والأفعال المناسبة.

10.3 التحسين:

إن تحسين الجودة يتطلب الالتزام الثابت من الإدارة العليا، لذا على الإدارة أن تعكس التزامها بالجودة من خلال الفلسفة المعلنة للمنظمة وأهدافها ولوائحها وأولوياتها وسلوكيات الإدارة فيها، ويظهر ذلك من خلال وضع ونشر رؤيا واضحة لفلسفة المنشأة ومبادئها وأهدافها ذات العلاقة بجودة السلع والخدمات، وتوفير وتوظيف الموارد اللازمة لخدمة الأهداف وتعريف أو تحديد المسؤوليات لتنفيذ وتحقيق ذلك، بالإضافة إلى استثمار الوقت لتعلم القضايا والمسائل المتعلقة بالجودة ومتابعة التقدم لأي مبادرات بهذا الصدد، وتشجيع التواصل بين المديرين والموظفين، وفيما بين الإدارات ذاتها، وكذلك بين الوحدات التنظيمية في المنشأة وبين العملاء.

1.10.3 عام

متطلبات ISO 9001 القياسية¹:

- يجب على المؤسسة تحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز رضاهم، ويشمل هذا الأمر ما يلي:
1. تحسين المنتجات والخدمات من أجل تلبية التوقعات الحالية والمستقبلية للأطراف المعنية: إن كل منظمة تخطط وتنفذ وتراقب التحسينات لتلبية توقعات العملاء والحفاظ على مستوى رضاهم، وعند التخطيط لتنفيذ التحسينات في المنظمة، يجب أن تحقق إجراءات التحسين هدفين أولها تلبية متطلبات العملاء وثانيها تعزيز رضاهم.

¹ Abuhav, I. (2017). "ISO 9001: 2015-A Complete Guide to Quality Management Systems". Opcit , Pp 397-399.

2. تصحيح ومنع وتقليل التأثير غير المرغوب فيه: يشير مصطلح التأثير غير المرغوب فيه إلى التأثير الناتج عن مشكلة الجودة، حيث أن التأثير غير المرغوب فيه ينطوي على خطر التأثير على العمليات الأخرى، ويكمن هدف التحسين بعد تحديد التأثيرات غير المرغوب بها الذي يتم أثناء مراجعة المخاطر والفرص بإزالة العقبات والتدخلات والانقطاعات التي قد تطرأ على نشاطات المنظمة.

3. التحسينات على أداء نظام إدارة الجودة: يتم قياس أداء نظام إدارة الجودة (QMS) من خلال مؤشرات معينة للعمليات يحددها المعيار والتي تشير إلى مدى تحقيق العمليات لأهدافها، وتتم مراقبة أداء نظام إدارة الجودة وقياسه وتقويمه من خلال العديد من أدوات وأساليب الجودة المقترحة في المعيار، حيث يتطلب المعيار أن تقوم المنظمة بتحسين قدرة العمليات على تحقيق النتائج المرجوة وذلك بناءً على النتائج المقبولة من المراقبة والقياس والتحليل والتقييم.

4. تحسين فعالية نظام إدارة الجودة: وتشير فعالية نظام إدارة الجودة إلى مدى تحقق أهداف العمليات بالإضافة إلى مدى تحسين نظام إدارة الجودة.

بناءً على نتائج العمليات السابقة يجب على المنظمة اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تساعد في التقدم نحو التحسين المستمر، حيث يمكن أن تكون تلك الإجراءات في صورة إجراءات تصحيحية وإعادة تنظيم والابتكار وما إلى ذلك.

2.10.3 عدم التطابق والإجراءات التصحيحية:

قبل البدء في التعرف على حالة عدم المطابقة لابد من الإشارة إلى التعاريف التالية التي يوردها معيار إدارة الجودة ISO 9001¹:

التصحيح: وهو العمل للقضاء على عدم المطابقة المكتشفة.

الإجراء التصحيحي: إجراء للقضاء على سبب عدم المطابقة المكتشف أو غيره من المواقف غير المرغوب فيها.

إجراءات وقائية: اتخاذ إجراء للقضاء على سبب عدم المطابقة المحتملة أو غيره من المواقف غير المرغوب فيها.

تغطي هذه المصطلحات الممارسات الرئيسية التي من المحتمل أن يشارك فيها فريق الجودة بشكل منظم.

¹ Swainson, M. (2018). "Swainson's Handbook of Technical and Quality Management for the Food Manufacturing Sector". Woodhead Publishing. p 267.

أما بالنسبة لعدم المطابقة فيمكن تعريفها على أنها انحراف عن إجراء معين أو معيار أو عملية أو متطلب من متطلبات النظام¹.

1.2.10.3 عندما تحدث حالة عدم المطابقة الناجمة عن الشكاوى فإنه يجب على المنظمة²:

- أ- التفاعل مع عدم المطابقة، وذلك حسب مقتضى الحال:
1. إما باتخاذ إجراء لضبط الحالة وتصحيحها.
 2. أو التعامل مع عواقب عدم المطابقة وتبعاتها.
- ب- تقويم الحاجة إلى اتخاذ إجراء للتخلص من سبب عدم المطابقة، حتى لا تتكرر أو تحدث في أي مكان آخر، وذلك من خلال:
1. مراجعة وتحليل عدم المطابقة.
 2. تحديد أسباب عدم المطابقة.
 3. تحديد ما إذا كانت هناك حالات متشابهة أو مماثلة يمكن أن تحدث.
 4. مراجعة فعالية أي إجراء تصحيحي تم اتخاذه.
 5. تحديث المخاطر والفرص المحددة أثناء التخطيط، إذا لزم الأمر.
 6. إجراء تغييرات على نظام إدارة الجودة، إذا لزم الأمر.
- ت- يجب أن تكون الإجراءات التصحيحية مناسبة لآثار عدم المطابقة التي قد تظهر.

2.2.10.3 يجب على المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على³:

1. طبيعة حالات عدم المطابقة وأي إجراءات لاحقة تم اتخاذها.
2. نتائج أي إجراءات تصحيحية.

¹ Dejan.k, (2017), " **Discover ISO 9001:2015 Through Practical Examples A Straightforward Way to Adapt a QMS to Your Own Business**", First published by Advisera Expert Solutions Ltd
Zavizanska, Croatia 12, 10000, Pp104-106.

² Gregory S. Peckford, (2017) , " **Mastering ISO9001:2015 A Step-By-Step Guide To The World's Most Popular Management Standard**", op,cit, Pp 159-164.

³ Watkins, S., & Orchiston, N,(2016)," **ISO 9001 2015 – A Pocket Guide**", ITGP, Softcover ,Pp 49-50.

3.10.3 التحسين المستمر:

إن فلسفة التحسين المستمر تستند إلى النزوع الدائم نحو الأفضل، ويعد التحسين توعماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغير لكونه الثابت الوحيد في الحياة، من هنا يمكن النظر للتحسين كمرحلة لا نهاية لها ومتجددة بالنسبة للمنظمات التي تسعى للتنافس والتربع على عرش السوق.

ويعتبر التحسين المستمر للعمليات هو فن وعلم يعمل على تصميم وتنفيذ العمليات بشكل أفضل، وذلك لتلبية احتياجات ومتطلبات العميل في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة من خلال نهج منظم لحل المشكلات، وفي التحسين المستمر للعمليات عند انتاج المنتج أو تقديم الخدمة يفترض أنه تم تسليم العميل منتجاً أو خدمة كاملة المواصفات، وأن العميل راضٍ عن القيمة المقدمة في وقت تسليمها، ولكن مع مرور الوقت بالإضافة إلى التغيرات التي تحدث باستمرار في البيئة المحيطة يصبح هذا المنتج أو هذه الخدمة غير متوافقة مع المتطلبات الجديدة للعميل، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى إحداث تغييرات عند الضرورة لتحسين أداء المنتجات أو الخدمات وبالتالي تحسين رضا العميل عليها¹.

وناقشنا سابقاً مجموعة متنوعة من متطلبات ISO 9001: 2015 لاتخاذ إجراءات بشأن فرص التحسين التي ظهرت في الفقرات 2.1.6 إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص، 2.6 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها، 3.6 تخطيط التغييرات، 2.9 التدقيق الداخلي، 3.9 مراجعة الإدارة، 2.10 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية.

وهنا سنذكر المتطلبات القياسية لمعيار ISO 9001:2015 والتي يجب أن تلتزم بها المنظمة فيما يخص عملية التحسين²:

- يجب على منظمة التواصل بشكل مستمر لتحسين ملاءمة نظام إدارة الجودة (QMS) ومدى كفايته وفاعليته.
- يجب على المنظمة أن تقوم بمراجعة وتقييم الأنواع التالية من النتائج:
 1. نتائج التحليل والتقييم.
 2. نتائج مراجعة الإدارة.
- يجب على المنظمة تحديد ما إذا كانت هناك فرص للتحسينات، والتي يمكن اعتبارها مدخلات للتحسين المستمر.

¹ Purushothama, B. (2014). "Implementing ISO 9001: 2015". WPI Publishing, op,cit ,Pp 128-130.

² Hoyle, D. (2017). "ISO 9000 Quality Systems Handbook–updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs". op,cit, Pp 839-844.

وبذلك يتعين على المنظمات أن تقوم بتحسين نظام إدارة الجودة والعمليات المرتبطة به بشكل مستمر من أجل تعزيز رضا العملاء، حيث أي تحسينات يتم إجراؤها داخل المنظمة ستعكس في النهاية الأمر على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها وبالتالي تعزيز رضا العملاء على أدائها.

ومن دراستنا لمطلب **التحسين** نستنتج أن:

- التحسين المستمر هو عملية تدريجية، هذا يعني المنظمة سوف تتخذ العديد من الخطوات الصغيرة حتى تصل إلى التحسين.
- الإجراءات التصحيحية هي عبارة عن عملية اتخاذ إجراء بشأن المشاكل القائمة، حيث أن المنظمة التي لا يمكن أن تحل مشاكلها لن تستطيع البقاء لفترات طويلة.
- عند الانتهاء من الإجراءات التصحيحية لابد من إعادة النظر في عملية التخطيط للمخاطر، وعند اكتشاف حالة عدم المطابقة عن مخاطر لم تحدد من قبل، يجب التأكد من إضافتها إلى سجل المخاطر الخاصة بالمنظمة.
- إذا تم تنفيذ جميع بنود المواصفة الدولية ISO 9001:2015 وجب على المنظمة عدم تنفيذ أي نشاط إضافي لتطبيق التحسين المستمر، لأن مجرد الالتزام بمتطلبات المواصفة تكون المنظمة قد قامت بإنشاء بيئة جيدة لعملية التحسين المستمر.

وناقش الباحث في هذا الفصل المتطلبات الخاصة بالمواصفة الجديدة حيث قام بعرض عشرة متطلبات أساسية لتطبيق المواصفة، ووجد الباحث أن تطبيق هذه المتطلبات لا ينبغي أن يكون عملاً فردياً أو منحصراً في إدارة الجودة، وإنما لابد من مشاركة جميع الإدارات وعلى رأسهم الإدارة العليا حتى يتم تطبيق هذه المتطلبات بشكل أكثر فعالية.

الفصل الرابع

آلية الحصول على الشهادة الدولية ISO 9001:2015 وفوائدها والصعوبات المترتبة عليها

1-4 آلية الحصول على الشهادة الدولية ISO 9001.

2-4 فوائد تطبيق الإصدار الجديد من ISO 9001.

3-4 صعوبات تطبيق إصدار الـ ISO 9001.

تسعى المنظمات بشتى أنواعها في مختلف دول العالم إلى التسابق للحصول على شهادة المطابقة لنظم إدارة الجودة ISO 9001 وذلك لتطبيق نظام جودة عالمي يساعدها على تحسين أدائه وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى تبيان مراحل التسجيل والحصول على شهادة المطابقة، كما سنحاول عرض أهم العوامل المساعدة والعوائق التي تواجهها المنظمات عند تطبيق هذا النظام.

1.4 آلية الحصول على الشهادة الدولية ISO 9001:

1.1.4 مراحل التطبيق.

تمر عملية تأهيل المؤسسات للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة العالمية ISO 9001 بمجموعة من المراحل وهي كالآتي:

1.1.1.4 مرحلة الإعداد والتحضير: تعتبر مرحلة الإعداد والتحضير المرحلة الأساسية التي تبنى عليها باقي المراحل حيث يتم فيها وضع الخطة المستهدفة لتطبيق المواصفة العالمية ISO 9001 وعليه فلا بد من أن تبدأ قوية بدعم الإدارة العليا وتنتهي بالقناعة التامة لدى العاملين بأهمية إنشاء وتطبيق نظام الجودة ISO 9001¹.

أ- أسلوب تطبيق مرحلة الإعداد والتحضير²:

- تقوم المنظمة باختيار جهة مؤهلة وذلك لتقديم ندوة موجهة للإدارة العليا بالمنظمة تهدف إلى توعية الإدارة بأهمية تطبيق المواصفة العالمية ISO 9001 واعتبارها أساساً لتحسين الإنتاج والخدمات مع خفض التكلفة ومنع المشاكل وتحسين الإنتاجية والربحية.
- اتخاذ قرار بدء التطبيق حيث على الإدارة العليا للمنظمة بعد ذلك اتخاذ قرار رسمي بشأن بدء عملية تطبيق نظام الجودة وإعلانه على جميع العاملين من خلال (قرار / اجتماع / منشور)، مع إبراز أهم الأسباب التي جعلتها تسعى وراء ذلك والتي تتمثل عادة في مساعدة المنظمة على تحسين جودة منتجاتها أو إظهار مقدرتها على تحقيق الجودة المحددة من قبل الزبائن أو السعي للحصول على شهادة المطابقة بغية استخدامها في التسويق وإبرام العقود مع زبائن جدد.

ب- كيفية إعداد وثائق نظام الجودة³:

¹ رياض، أحمد، (2006)، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبعة أولى، ص 15.

² العلي، عبد الستار، (2008)، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، ص 332.

- إعداد خطة التطبيق والجدول الزمني لكل مرحلة: حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق نظام إدارة الجودة بشكل فعال، يجب على لجنة إدارة الجودة وضع الخطة والتي تحدد الأنشطة الرئيسية الواجب القيام بها كإعداد دليل الجودة، تطوير الإجراءات وتعليمات العمل، والوثائق الإرشادية والتدريب المطلوب وتطبيق الإجراءات والتعليمات، التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة والإعداد لعملية التسجيل بما في ذلك اختيار الهيئة المانحة، وتحديد التاريخ المتوقع لتدقيق ما قبل التقييم والتقييم النهائي ومن قبل من سيتم، وزمن بدء كل نشاط ونهايته وأوقات اجتماعات لجنة الإدارة من أجل المتابعة الدورية، والموارد المادية والبشرية المطلوبة، كما ينبغي تخصيص وقت كاف لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة، والجدير بالذكر أن المدة اللازمة لتطبيق ISO 9001 رسمياً، تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف نظام الجودة المتبع عند التقدم للتسجيل.

- تشكيل فريق عمل مكلف بالتنفيذ: تقوم لجنة الإدارة بتشكيل فريق عمل يقوم بتنفيذ متطلبات الجودة وفق المواصفات والمتطلبات، حيث يقع على عاتق هذا الفريق القيام بتنفيذ المتطلبات وفق حاجة المؤسسة المعنية وضرورة الالتزام بها.

2.1.4 مرحلة التقييم : يتم في هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة من قبل لجنة الإدارة، ويكون التقويم بتوفير المعلومات عن توافق نظام الجودة القائم في المؤسسة مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 من خلال المقارنة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير اللازم للتوافق مع المتطلبات الواردة في المواصفة والتي سيتم إنشاء نظام الجودة وفقاً لها¹.

ويتم تقويم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة من خلال توضيح الملامح الرئيسية للتطوير، وذلك بغية استيفاء متطلبات المواصفة الدولية مع تحديد متطلبات تطبيق كل بند من بنودها ثم بعد ذلك تسجيل نظام الجودة المتبع بالمؤسسة ومقارنته مع متطلبات المواصفة، كما يمكن تقويم كل عملية من عمليات المؤسسة من خلال الأسئلة التالية: ماذا يتم؟ كيف ومتى؟ أين تتم العملية؟ ومن يقوم بها؟ ولماذا تتم بهذا الشكل؟ ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة يمكن تحديد النقائص لنظام الجودة المتبع في المؤسسة².

3.1.4 مرحلة التوثيق: تعتبر مرحلة التوثيق من المراحل الأساسية في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة حيث أن المواصفات تشترط المقدرة على إثبات نظام مقبول لإدارة الجودة، ولعل أنسب طريقة لإثبات ذلك تكون من خلال أنشطة التوثيق، وعليه فإن التوثيق يعتبر بمثابة الدليل المادي ويعد إلزامياً وذلك

¹ خضير، حمود، (2010)، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي"، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، ص 174.

² الداركة، مأمون، (2006)، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر، ط1، الأردن، ص 246.

قصد التحقق من تطبيق نظام إدارة الجودة المعمول به في المؤسسة، ويكون ذلك بكتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية¹.

إن التوثيق عنصر مهم من عناصر نظام إدارة الجودة، لذا تلجأ المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة ISO 9001 إلى توثيق أنشطتها وفعاليتها بإعداد ما يلي²:

أ- **إعداد دليل الجودة:** ويتميز دليل الجودة بأنه وثيقة تحدد سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة كما تعطي الرؤى المستقبلية لآفاق تطورها، كما أن الغرض الأساسي من إعداد الدليل هو إعطاء وصف متكامل لنظام الجودة والاستفادة منه كدليل دائم لتنفيذ النظام والمحافظة عليه، كما أن للمؤسسات المرونة والحرية في تصميمه وفقاً لمتطلباتها التنظيمية ومتطلبات عناصر نظام الجودة، ويتناول دليل الجودة ما يلي:

- التعريف ببيئة النظام المرتبط بالجودة حيث يوضح وبأسلوب تفصيلي كل فقرة من فقرات نظام إدارة الجودة.

- يتضمن الإجراءات الواجب اعتمادها حول كيفية إحداث التغييرات والتعديلات أو المراجعات أو الإضافات.

- يتضمن إجراءات مكتوبة مثل التعليمات حول التصميم أو المشتريات أو الإنتاج.

ب- **إجراءات الجودة:** إن إجراءات الجودة هي وصف لما يجب القيام به من نشاطات من أجل تحقيق النتائج المتوقعة والترتيب الذي يتم بموجبه إنجاز هذه النشاطات، وكذلك زمن الإنجاز والأشخاص المسؤولين عن ذلك، ويجب أن تحتوي الإجراءات كحد أدنى على ما يلي:

- **الغاية:** وتحدد أهداف الإجراءات والغايات.
- **المجال:** ويحدد القسم أو المجموعة أو الأشخاص الذين يطبق عليهم الإجراء.
- **المراجع:** وتوضح الوثائق ذات العلاقة بالنشاطات التي يشملها الإجراء (داخلية أو خارجية).

ت- **تعليمات العمل:** هي وثائق أكثر تفصيلاً من الإجراءات وتتضمن تعليمات مفصلة لتنفيذ إجراء أو عملية إنتاجية أو خدمية أو وظيفية مهمة، وتسمى تعليمات تشغيل للتصنيع أو الخدمة، وتعليمات العمل تبين شرطاً تفصيلياً لكل خطوة من خطوات الإجراء، وتكمن أهمية التعليمات في قدرتها على ضمان ثبات مستوى الجودة للمنتج للوصول إلى نفس النتائج بشكل مستمر. وعادة ما تكون تعليمات العمل في شكل رسومات تبين طريقة العمل والتركيب أو نماذج روتينية أو مواصفات معينة أو تحديد خصائص وظائف معينة.

¹ العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، الأردن، ص 297.

² العلي، عبد الستار، (2008)، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 356.

ث- **سجلات الجودة:** يجب على المؤسسة إعداد سجلات الجودة والمحافظة عليها وذلك لتقديم الدليل على المطابقة مع المتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة، ويجب أن تبقى هذه السجلات واضحة وسهلة ويمكن استعادتها، كما يجب إعداد إجراء موثق لسجلات الجودة تحدد أسلوب الضبط لتمييزها وتخزينها وحمايتها واسترجاعها وفترة حفظها والتخلص منها.

4.1.4 مرحلة التشغيل: تتمثل هذه المرحلة في إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة لتطبيق وثائق وإجراءات وخطط الجودة لاكتشاف مجالات القصور وتحسينها، ويتزامن مع هذه المرحلة إعداد المراجعين الداخليين وتأهيلهم للقيام بمهمة مراجعة نظام الجودة وتطويره، ويتم تطبيق هذه المرحلة من خلال ما يلي¹:

- يقوم ممثل الإدارة بتوزيع إجراءات نظام الجودة بعد توثيقها على الإدارات المختلفة بالمنظمة.
- تستخدم الإدارات إجراءات ونماذج النظام
- يتم اتخاذ إجراءات التعديل أو الاستحداث أو الحذف لبعض الوثائق وفقاً لفاعلية وكفاءة التنفيذ، ورؤية العاملين أثناء الاستخدام للوثائق .
- يوضح إجراء ضبط الوثائق كيفية تعديل الإجراءات.
- بالنسبة لإعداد وتأهيل المراجعين يقوم ممثل الإدارة باختيار مجموعة من العاملين ليتم تأهيلهم وتدريبهم على مهارات المراجعة، وذلك بناءً على المواصفات الواجب توافرها في المراجع كالذكاء، والفتنة، وقوة الملاحظة، ومهارات الاتصال، والقدرة على الفحص والتعديل، والنظرة المرنة .
- إعداد برنامج تدريبي لتأهيل فريق المراجعة

5.1.4 مرحلة التدقيق والمراجعة: تعد عملية التدقيق والمراجعة أحد المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة، حيث يعرف تدقيق الجودة بأنه "تقويم مستقل لجودة الخدمة أو المنتج لغرض تحديد ملاءمته للاستخدام ومطابقته للمعايير المحددة"، ولعل الغرض من التدقيق والمراجعة لنظام الجودة السائد هو محاولة التغلب أو السيطرة على المشاكل أو العيوب التي قد تظهر خلال عملية الإنتاج، وتتضمن عملية المراجعة على ما يلي²:

- أ- **مراجعة الكفاية:** ويقصد بها مدى كفاية إجراءات ووثائق نظام الجودة المتبع بالمؤسسة لتحقيق متطلبات المواصفة الدولية iso 9001.
- ب- **مراجعة الإذعان:** وهي مقياس لمدى التزام العاملين بالمؤسسة لتطبيق وثائق المواصفة الدولية، وتقوم المؤسسات التي تظهر لديها الحاجة لتدقيق ومراجعة نظام الجودة فيها بتوفير الإمكانيات اللازمة لعملية المراجعة والتطبيق وتتم هذه العملية وفقاً للخطوات التالية:

¹ خضير، حمود، (2010)، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي"، مرجع سبق ذكره، ص 178.

² الطائي، حميد، الموسوي، سنان، (2003)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 83.

- إعداد وتخطيط المراجعة حيث يكون التحضير والتخطيط لعملية المراجعة من قبل ممثل الإدارة وفريق المراجعة التابع للمؤسسة على أن تتمثل المراجعة كافة إجراءات متطلبات المواصفة العالمية المطبقة في إدارات وأقسام المؤسسة، حيث تعتمد أولويات المراجعة على تقارير عدم المطابقة وشكاوى العملاء ونتائج مراجعات الجهة المانحة.
- اعتماد خطة المراجعة من قبل ممثل الإدارة مع إعلام الإدارات المراجع عليها بتوقيت وعناصر المراجعة وذلك بهدف استكمال الوثائق وتطبيق الإجراءات الخاصة بالإدارة المراجع عليها.
- تشكيل فريق المراجعة على أن يكون من خارج الإدارة المراجع عليها.
- مراجعة وتحديد الوثائق بالإدارة التي ستتم مراجعتها.
- تنفيذ المراجعة: ويكون ذلك ب¹:

- عقد اجتماع مبدئي مع المراجع عليهم وتعريفهم بموضوع وبنود المراجعة وكيفية تنفيذها
- الملاحظة الميدانية لأساليب العمل وموانع العمليات.
- إعداد تقارير المراجعة.
- مراجعة الوثائق والمستندات.
- الاتفاق حول الإجراءات التصحيحية ومواعيد تنفيذها.
- متابعة الإجراءات التصحيحية ومدى فاعليتها.

6.1.4 مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة: تعتبر عملية تسجيل نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة مرحلة هامة بالنسبة للمؤسسة تأتي عقب انتهائها من توثيق النظام وتطبيقه، وتظهر المؤسسة من خلال هذه المرحلة لعملائها وللجهة المانحة بأنها تطبق نظام جودة يتوافق مع متطلبات المواصفة ISO 9001 على المؤسسة الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة القيام بما يلي²:

- أ- **اختيار الهيئة المانحة للشهادة:** على المؤسسات التي تنهياً للحصول على شهادة المطابقة الاتصال بالوكالات المتخصصة في مراحل مبكرة من مراحل مشروع تطبيق الـ ISO 9001 حيث يمكن الحصول على قائمة تلك الوكالات من خلال قائمة عالمية تنشرها منظمة الـ ISO سنوياً وعليه يجب على المؤسسات عند القيام باختيار الجهة المانحة الاعتماد على ما يلي:
- الاعتمادية وهي التأكد من أن الجهة المانحة للشهادة معتمدة من قبل مجالس اعتمادية عالمية.
- الخبرة في مجال عمل المؤسسة.

¹ رياض، أحمد، (2006)، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة"، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

² العلي، عبد الستار، (2008)، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 332.

- التكاليف حيث على المؤسسة عند اختيار المسجل أن تأخذ التكاليف الكلية في الحصول على شهادة المطابقة بعين الاعتبار.
- موقع الجهة المانحة
- خطة تنفيذ عملية التسجيل.

وتعتبر المعايير الواردة أعلاه من المستلزمات الأساسية عند اختيار الجهة المانحة للشهادة.

ب- تقديم طلب التسجيل : بعد اختيار الهيئة المانحة للشهادة تتقدم المؤسسة بطلب التسجيل، ويجب أن يكون هذا الطلب كاملاً ومستوفى لكي تبدأ عملية التسجيل، ويتضمن معلومات عن حقوق وواجبات كل من الطرفين وأن يحدد فيه المعايير التي سوف تستخدم في التسجيل ويتم التعاقد وفقاً لها.

ت- مراجعة الوثائق : بعد قيام المؤسسة بتقديم طلب التسجيل وقبوله وتحديد الإطار الزمني للتسجيل تقوم الجهة المانحة للشهادة (المسجل)، بمراجعة وثائق الجودة للمؤسسة ومقارنتها مع متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001) (لتحديد ما إذا كانت هذه المتطلبات قد تم الوفاء بها أم لا).

ث- التقييم الأولي : في حالة عدم المطابقة أو نقص في وثائق معينة، فيمكن في هذه الحالة تصحيحها وإعدادها قبل القيام بالتقييم الرسمي، وهذا ما سيجعل نظام الجودة في المؤسسة أكثر كفاءة ويسهل من إمكانية الحصول على الموافقة من أول عملية تقييم رسمي، وتعتبر هذه العملية اختيارية وقد لا تحتاج كل المؤسسات إلى القيام بها.

ج- التقييم الرسمي : بمجرد الانتهاء من عملية التقييم الأولي تقوم المؤسسة طالبة الشهادة باستقبال فريق التدقيق التابع للجهة المانحة، وذلك للقيام بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يحدد فيه فيما إذا كانت كل عناصره قد طبقت بكفاءة وأنه يتم إتباع الإجراءات الموثقة، ليتم بعد ذلك إعداد تقرير مفصل حول النقائص أو نقاط الضعف أو حالات عدم المطابقة التي تم تشخيصها وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يقوم المسجل بإصدار التوصيات وذلك بأخذ أحد القرارات التالية¹:

- **التسجيل غير المشروط :** تمنح المؤسسة شهادة المطابقة إذا تمكنت من تطبيق كافة متطلبات الـ (ISO 9001) واستكملت كافة المتطلبات المتعلقة بالتسجيل.
- **التسجيل المشروط :** ويشترط لمنح شهادة المطابقة استجابة المؤسسة لأي حالات عدم المطابقة الثانوية، من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية خلال فترة محددة من قبل

¹ جودة، محفوظ، (2003)، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، دار وائل للنشر، الأردن، ص 316.

الجهة المانحة المسجل ليتم التأكد فيما بعد من اتخاذ هذه الإجراءات خلال فترة المراجعة الدورية.

- **التسجيل المؤجل:** يؤجل منح الشهادة إذا كان هناك حالات عدم مطابقة، ففي هذه الحالة تمهل الجهة المانحة للشهادة فترة زمنية تتراوح ما بين شهرين إلى ستة أشهر لتصحيح الانحرافات، ثم تعود الجهة المانحة للشهادة مرة أخرى للتأكد من استكمال حالات عدم المطابقة، وفي حالة تنفيذ التعديلات يتم منح المؤسسة شهادة المطابقة وتكون مدة صلاحيتها ثلاث سنوات، على المؤسسة بعدها أن تعيد الإجراءات نفسها لكن أقل شمولية.

7.1.4 مرحلة الصيانة: بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، فإن عليها صيانة هذه الشهادة وذلك بالحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على هذه الشهادة من أجل ضمان استمرارية التوافق مع المواصفة (iso 9001) وعليه فإن الجهة المانحة للشهادة تقوم بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات¹:

- زيارات دورية مجدولة وتتم كل ستة أشهر.
 - زيارات مفاجئة وتكون في حالة ورود شكاوى عن عيوب في منتجات المؤسسة.
- يتم صيانة نظام إدارة الجودة في المؤسسة عن طريق إطاراتها المدربة ويكون ذلك بإتباع ما يلي
- مراجعة تقارير الجهة المانحة للشهادة.
 - مراجعة تقارير المراجعة الداخلية.
 - متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.
 - تعديل وثائق النظام.
 - تدوين الملاحظات والعمل على تصحيحها.

2-4 فوائد تطبيق الإصدار الجديد من ISO 9001:

ومن الملفت للنظر أن الكثير من المنظمات والمؤسسات في وقتنا الحاضر بدأت تشعر بضرورة التغيير تماشيًا مع الظروف المحيطة بها، وبالتالي يجب عليها تبني سياسات وخطط استراتيجية تساعد في مواجهة المخاطر والتهديدات التي تحيط بها حتى تتمكن من المحافظة على مستواها التنافسي، ومما يساعدها على ذلك هو جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لعملائها وهذا يستلزم عليها أن تتبنى أنظمة إدارية تتمحور حول الجودة.

¹ رياض، أحمد، (2006)، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ومن هنا تأتي أهمية تطبيق أنظمة الجودة في هذه المنظمات والمؤسسات بما يتناسب مع طبيعة أنشطتها التي تقوم بها ومن أهمها نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والذي يعتبر من أنجح الأنظمة الإدارية التي حققت انتشاراً خلال العقد الأخير، وذلك لما يمتاز به من قابلية للتطبيق على كل المنظمات والمؤسسات أيًا كان مجال عملها أو نشاطها أو حجمها أو طبيعة منتجاتها أو خدماتها وتكمن أهمية المواصفة في أنها¹:

1. تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة فعالية العمليات من خلال وضع بناء متكامل للجودة.
2. تساعد في تحديد المشاكل بشكل أكثر فاعلية، وتحسين الاتصالات داخل الشركة والتعاون بين الإدارات.
3. تحسين أداء الداخلي لمنظمات التي تحصل على شهادة الـ ISO وذلك من خلال رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم وإزالة الضغوط عنهم.
4. تكتسب المنظمات الإنتاجية والخدمية التي تحصل على شهادة الـ ISO ميزة تنافسية تساعد على الدخول في أسواق جديدة.
5. وضع دليل إرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية تتمثل بمجموعة متكاملة من الوثائق والتي تساهم في تحقيق جميع العمليات بصورة أفضل.

وبشكل عام إن هذا المعيار يولد تأثيرات إيجابية للمنظمات التي تنفذها، حيث يمكن التمييز بين الآثار الإيجابية المتعلقة "الجوانب الداخلية" و "الجوانب الخارجية"، وبناءً على هذه يمكن تصنيف هذه الآثار الإيجابية:

الجدول (4): تصنيف لبعض التأثيرات الإيجابية الناتجة عن الالتزام بـ ISO 9001

• الجوانب التنظيمية: مراقبة إدارة الإنتاج، وتحديد المسؤوليات والقواعد، وتحسين التنسيق مع الموردين، وزيادة الابتكار، وتحسين نظام المعلومات لإدارة العمليات، وتحسين نظام الرقابة الداخلية لاكتشاف "عدم المطابقة"، إلخ. • تنفيذ الأنشطة: تحسين استخدام الموارد، وخفض تكاليف التفويض، وتحسين الكفاءة العامة، وخفض التكاليف اللوجستية وتكاليف الإنتاج، وخفض حالات عدم المطابقة، وتحسين الوفاء بوقت التنفيذ، وخفض التكاليف "غير النوعية"، إلخ. • إدارة الموارد البشرية: تحسين أنظمة اقتراحات الموظفين، والمشاركة في فرق العمل، والحد من التغيب، وزيادة الرضا والتحفيز في العمل، إلخ.	الجوانب الداخلية
---	-------------------------

¹ Chatterjee, AB., et.al. (2014) "quality management". (1 st ED) , new delhi , JBC press, p 194.

• التجارية: شرط التنافس في هذا القطاع، وكذلك للوصول إلى عملاء وأسواق جديدة. • المالية: زيادة في حجم التداول وحصة السوق ..الخ. • إدارة العملاء: انخفاض حالات عدم المطابقة أو المطالبات، وتحسين الرضا العملاء، وتحسين الصورة الذهنية للمنتجات والخدمات المقدمة في السوق، إلخ.	الجوانب الخارجية
---	------------------

Source: Del Castillo-Peces, C., et.al. (2018). "The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards". *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), P 34.

ومن الجدير بالذكر أن هناك عدداً من الدراسات التي تؤكد على أهمية الفترة الزمنية التي تقضيها المنظمات في تطبيق متطلبات ISO حتى تحصل على الفوائد المتوقعة، بمعنى آخر كلما زادت فترة التطبيق كلما كانت الفائدة أكثر.

3.4 صعوبات تطبيق إصدار الـ ISO 9001:

يواجه نظام إدارة الجودة الجديد صعوبات تحد وتغوق تطبيقه نذكر منها¹:

- عدم قابلية تطبيق المعايير على مواقف معينة، وقطاعات معينة من الأعمال.
- هنالك تفسيرات مختلفة لأقسام المعيار، وبالتالي فهم مختلف لمتطلباته.
- غموض وحدثة المصطلحات المستخدمة.
- وجود قيود على الإبداع بسبب التقيد بالمتطلبات المفروضة.
- عدم وجود صلة بالاحتياجات الحقيقية للشركة، مما أدى إلى وجهة نظر مفادها أن البيروقراطية موجودة بشكل كبير.
- الزيادة في حجم الوقت والموارد اللازمة لإتمام إجراءات الكتابة والتدريب، بالإضافة إلى الوقت والتكلفة اللازمة لإعادة تدريب الموظفين على متطلبات سلسلة ISO 9001 والتدقيق الداخلي للنظام.
- البيروقراطية المشاركة في التوثيق والاعتماد وعدم الاعتراف المتبادل بالهيئات الموثقة بين الدول.
- التكلفة المترتبة على تحقيق تسجيل ISO 9001 ثم الحفاظ عليه،
- هناك صعوبة تواجه الشركات الصغيرة أثناء تطبيق المعيار.
- في بعض الحالات ولا سيما في حالات المبيعات / الخدمة، يُنظر إلى صرامة المعايير وقابليتها للتطبيق على أنها حواجز تحول دون تقديم خدمة سريعة للعملاء.

¹ Dale, B. G., et.al. (2016). "*Managing quality: An essential guide and resource gateway*". Sixth Edition John Wiley & Sons. Pp 177-178.

وأخيراً تناول الباحث في هذا الفصل مجموعة الإجراءات الواجب القيام بها من قبل المنظمات الراغبة بالحصول على شهادة ISO ، حيث تم عرضها على شكل خطوات متسلسلة ابتداءً من مرحلة الإعداد والتحضير وانتهاءً بمرحلة الصيانة.

كما وتطرق الباحث إلى عرض الفوائد التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات الحاصلة على شهادة ISO9001، بالإضافة إلى عرض أهم الصعوبات التي تواجه هذه المنظمات أثناء عملية التطبيق.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نظام إدارة الجودة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية

1.5 لمحة عن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية.

2.5 أسلوب تحليل البيانات.

3.5 عرض وتحليل واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية.

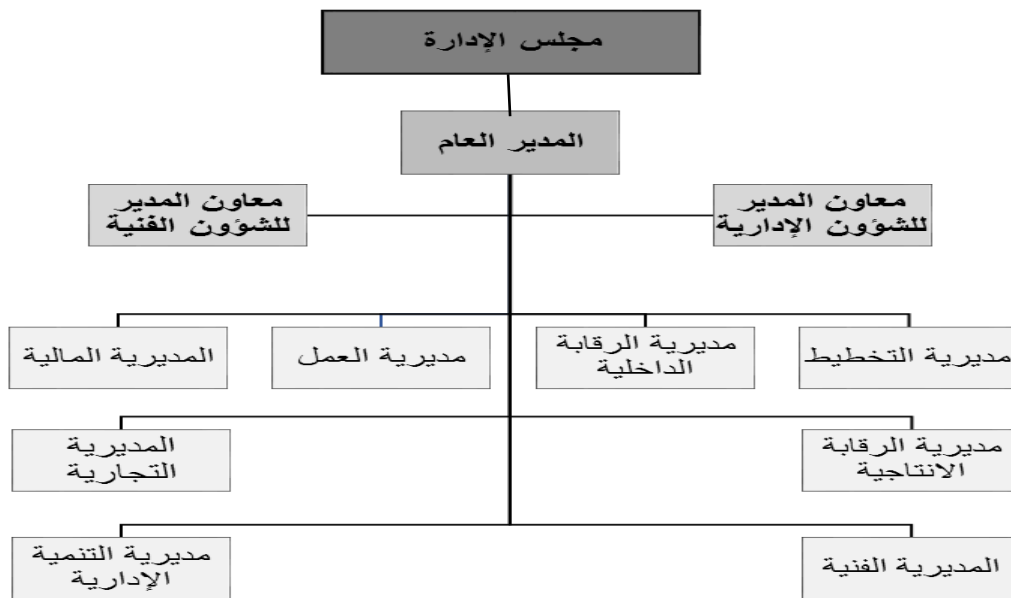
يتناول هذا الفصل الوقوف على واقع حال المؤسسة العامة للصناعات النسيجية ودراسة سياق العمل الفعلي المتبع فضلاً عن تحليل البيانات التي جمعت عن واقع اداء المؤسسة بهدف معرفة الفجوة عدم المطابقة مع متطلبات مواصفة ISO9001:2015 وذلك باعتماد قوائم الفحص (Check Lists).

1.5 لمحة عن عينة الدراسة:

تم إحداث المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في الجمهورية العربية السورية بموجب المرسوم التشريعي رقم 2174 تاريخ 1975/7/31، وتنتج المؤسسة العامة للصناعات النسيجية مجموعة متنوعة من المنتجات منها (الغزل القطنية-الألبسة الجاهزة بمختلف أنواعها-الألبسة الداخلية- السجاد الصوفي.. إلخ).

كما ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجلس الإدارة الذي يضم 8/ أعضاء يتم تعيينهم وفق المادة رقم (7) من القانون رقم (2) الخاص بتأسيس المؤسسات العامة، حيث يكون 4/ منهم من داخل المؤسسة و 4/ من جهات مستقلة خارج المؤسسة، ومن ثم يأتي المدير العام الذي يفوض ببعض صلاحيات الوزير المختص وفق القرار رقم (15) تاريخ 2017\1\8، ويأتي بعده معاونو المدير العام ومديرو المديريات (الفنية، الرقابة الإنتاجية، التخطيط، الرقابة الداخلية، العمل، المالية، التجارية، التنمية الإدارية).

الشكل (5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد المادة (7) من القانون رقم (2) الخاص بتأسيس المؤسسات العامة في سوريا، والمأخوذ من سجلات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية

2-5 أسلوب تحليل البيانات:

لغرض قياس وتحليل وتقييم واقع نظام إدارة الجودة في عينة الدراسة مقارنة مع متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 وتحديد مدى المطابقة وتشخيص فجوة عدم المطابقة، تم استخدام أسلوب قائمة الفحص (Check Lists) المأخوذة من المواصفة نفسها، حيث تم المحافظة على تسلسل المتطلبات الرئيسية وتفرعاتها كما وردت في المواصفة القياسية الدولية، بدءاً بمتطلب سياق عمل المنظمة انتهاءً بمتطلب التحسين، وتم الاعتماد على فقرات المقياس السباعي في هذه الدراسة لغرض الوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحليل البيانات لقوائم الفحص، إذ جرى تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس كما هي موضحة في الجدول رقم (5):

الجدول (5): فقرات المقياس السباعي وأوزانه

الوزن (الدرجة)	فقرات المقياس السباعي
مطبق كلياً موثق كلياً	6
مطبق كلياً موثق جزئياً	5
مطبق كلياً وغير موثق	4
مطبق جزئياً موثق كلياً	3
مطبق جزئياً موثق جزئياً	2
مطبق جزئياً وغير موثق	1
غير مطبق وغير موثق	0

حيث يتم حساب البيانات الخاصة بقائمة الفحص بالأسلوب التالي¹:

1- حساب الوسط الحسابي المرجح لمدى المطابقة من خلال حساب قيم التكرارات لكل قائمة من قوائم الفحص وفق المعادلة التالية:

الوسط الحسابي المرجح = مجموع (التكرارات * الأوزان) / مجموع التكرارات

2- حساب النسبة المئوية لمدى مطابقة:

النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / 6)

حيث أن: 6 هي أعلى درجة في المقياس السباعي

¹ المياح، حيدر إبراهيم، (2009)، "مدى توفر متطلبات تطبيق الجودة للحصول على شهادة iso9001:2000 دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة مقدمة إلى كلية التقنية الإدارية \ بغداد للحصول على درجة الدبلوم العالي في تقنيات العمليات.

3- حساب حجم الفجوة:

حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة.

3-5 عرض وتحليل واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية:

1.3.5 قوائم الفحص الخاصة بمتطلب سياق عمل المنظمة:

1.1.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة وسياق عملها:

يبين الجدول (6) قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة والسياق الخاص بها، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (4.5) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوفيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (5) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى **التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي** في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (75%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (25%) ناتجة عن التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تحديد للقضايا الداخلية والخارجية المتعلقة بالمؤسسة بدرجة كبيرة من قبل الإدارة.
- مراقبة جزئية للقضايا الداخلية والخارجية وتم ملاحظة ذلك من خلال القرارات الصادرة عن الإدارة.

الجدول (6): قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة والسياق الخاص بها

4. سياق عمل المنظمة							
م	1.4 فهم المنظمة والسياق الخاص بها	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل حددت المؤسسة القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بالغرض والتوجيه الاستراتيجي لنظام إدارة الجودة الخاص بها والتي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة؟	*					
2	هل يتم مراقبة ومراجعة المعلومات حول هذه القضايا الداخلية والخارجية؟			*			

0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	0	0	1	0	0	1	التكرارات	
0	0	0	3	0	0	6	النتيجة	
4.5							الوسط الحسابي المرجح	
75%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
25%							حجم الفجوة	

2.1.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية:

يبين الجدول (7) قائمة الفحص الخاصة ببند فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (2.67) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوفيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (3) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (44.44%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (55.56%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- القدرة النسبية للمؤسسة على تحديد الأطراف المعنية بنظام إدارة الجودة ومتطلباتهم.
- تطبيق المؤسسة لعمليات الرصد والمراجعة على المعلومات المتعلقة بالأطراف المعنية بشكل جزئي.

الجدول (7): قائمة الفحص الخاصة ببند فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

4. سياق عمل المنظمة							
م	2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
		مموثق	مموثق	مموثق	مموثق	مموثق	مموثق
		مموثق	مموثق	مموثق	مموثق	مموثق	مموثق
1	هل تم تحديد الأطراف المعنيين بنظام إدارة الجودة؟			*			

2	هل تم تحديد متطلبات تلك الأطراف والتي تتدرج في سياق نظام إدارة الجودة؟							*		
3	هل يتم رصد ومراجعة المعلومات حول الأطراف المعنيين ومتطلباتهم؟							*		
	الأوزان	6	5	4	3	2	1	0		
	التكرارات	0	0	0	2	1	0	0		
	النتيجة	0	0	0	6	2	0	0		
	الوسط الحسابي المرجح	2.67								
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	44.44%								
	حجم الفجوة	55.56%								

3.1.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد نطاق المنظمة ومجال عملها:

يبين الجدول (8) قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد نطاق المنظمة ومجال عملها، وبدراسة قائمة الفحص تبين وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في المتطلبات الواجب توافرها في المنظمة وحسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (2) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوفيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (2) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى **التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي** في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (33.33%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (66.67%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تحديد جزئي لنطاق عمل نظام إدارة الجودة، بالإضافة إلى التحديد لأنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- تعمل المؤسسة بشكل محدود على تحقيق التوافق بين المنتجات والخدمات التي تقدمها من جهة وتحقيق رضا العملاء من جهة أخرى.

نقاط الضعف:

- عدم إتاحة المعلومات المتعلقة بنطاق عمل المؤسسة للعاملين فيها بسبب عدم توثيقه رسمياً.

الجدول (8): قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد نطاق المنظمة ومجال عملها

4. سياق عمل المنظمة							
م	3.4 تحديد نطاق المنظمة ومجال عملها	مطبق كلياً وموثق	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق	غير مطبق وغير موثق
1	هل حددت المؤسسة نطاق إدارة الجودة الخاصة بها؟			*			
2	هل حددت المؤسسة حدود إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها؟					*	
3	هل تحدد المؤسسة ما إذا كان هنالك تأثير على قدرتها أو مسؤوليتها لضمان توافق منتجاتها وخدماتها وتعزيز رضا العملاء؟					*	
4	هل ينص النطاق على أنواع المنتجات والخدمات المقدمة؟			*			
5	هل تم إتاحة نطاق المؤسسة والحفاظ عليه كمعلومات موثقة؟						*
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	0	0	2	2	0
	النتيجة	0	0	0	6	4	0
	الوسط الحسابي المرجح	2					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	33.33%					
	حجم الفجوة	66.67%					

4.1.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياتها:

يبين الجدول (9) قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياتها، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (2.08) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوفيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (2) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي في هذا البند، وينسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (34.72%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (65.28%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف

في الاجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تحديد للمسؤوليات والسلطات الخاص بنظام الجودة بسبب وجود دائرة خاصة بالجودة في المؤسسة.
- تطبيق جزئي لمتطلبات ISO 9001 في المؤسسة كون لها تجربة سابقة مع شهادة ISO9001 اصدار عام 2000.
- تشجيع ملحوظ من قبل الادارة العليا لعمليات التحسين المستمر والتركيز على العميل ولكن بشكل محدود.

نقاط الضعف:

- عدم قدرة المؤسسة على تحديد تسلسل وتداخل العمليات المتعلقة بنظام إدارة الجودة بسبب عدم كفاية القرارات الصادرة عن دائرة الجودة.

الجدول (9): قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياتها

4. سياق عمل المنظمة							
م	44 نظام إدارة الجودة وعملياتها	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل قامت المؤسسة بتحديد العمليات الرئيسية المتعلقة بنظام إدارة الجودة؟				*		
2	هل تسعى المؤسسة لتطبيق هذه العمليات في جميع أنحائها؟			*			
3	هل تحديد المؤسسة المدخلات المطلوبة والناتج المتوقعة من هذه العمليات					*	
4	هل تم تحديد التسلسل والتداخل بين العمليات في المؤسسة؟						*
5	هل حددت المؤسسة وطبقت المعايير والأساليب اللازمة لضمان التشغيل والسيطرة على نظام ادارة الجودة؟					*	

6	هل تم تحديد الموارد اللازمة للإدارة الجودة وضمان توافرها؟						*	
7	هل تم تحديد المسؤوليات والسلطات لنظام إدارة الجودة؟						*	
8	هل تم تناول المخاطر والفرص على النحو المحدد وفقا لمتطلبات التخطيط؟						*	
9	هل يتم تقييم عمليات ادارة الجودة وتنفيذ أي تغييرات لازمة لضمان أن هذه العمليات قادرة على تحقيق النتائج المرجوة؟						*	
10	هل يتم تحسين عمليات نظام إدارة الجودة؟						*	
11	هل تقوم المؤسسة بالحفاظ على المعلومات موثقة لدعم تشغيل عمليات نظام ادارة الجودة والتأكد من تنفيذها كما هو مخطط؟						*	
	الأوزان	6	5	4	3	2	1	0
	التكرارات	1	0	0	2	5	3	1
	النتيجة	6	0	0	6	10	3	0
	الوسط الحسابي المرجح	2.08						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	34.72%						
	حجم الفجوة	65.28%						

5.1.3.5 نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب سياق عمل المنظمة:

يبين الجدول (10) قائمة الفحص الكلية الخاصة بمتطلب سياق عمل المنظمة، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا المطلب على وسط حسابي مرجح قدره (2.08) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوفيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (2) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي في هذا المطلب، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (46.88%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (53.13%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي لهذا المطلب.

الجدول (10): نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب سياق عمل المنظمة

بنود المواصفة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	حجم الفجوة للمطلب	مستوى التطبيق والتوثيق
4. سياق عمل المنظمة	2.81	46.88%	53.13%	مطبق جزئياً وموثق جزئياً
1.4 فهم المنظمة والسياق الخاص بها	4.5	75%	25%	مطبق كلياً وموثق جزئياً
2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية	2.67	44.44%	55.56%	مطبق جزئياً وموثق كلياً
3.4 تحديد نطاق المنظمة ومجال عملها	2	33.33%	66.67%	مطبق جزئياً وموثق جزئياً
4.4 نظام إدارة الجودة وعملياتها	2.08	34.72%	65.28%	طبق جزئياً وموثق جزئياً

2.3.5 قوائم الفحص الخاصة بمتطلب القيادة:

1.2.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام:

يبين الجدول (11) قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (2.29) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (2) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى **التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي** في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (38.10%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (61.90%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة: وتبين الدراسة أن:

- هنالك تعهد من قبل الإدارة العليا باعتماد نظام إدارة الجودة كنهج عمل ثابت.
- تم وضع سياسة الجودة وأهدافها بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- يوجد تشجيع من قبل الإدارة على التحسين المستمر والتركيز على العميل ولكن بصورة محدودة.

نقاط الضعف:

- عدم قيام الإدارة العليا باتخاذ إجراءات التدقيق والمساءلة حول فعالية الجودة في المؤسسة.
- عدم اطلاع الإدارة على إجراءات نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر، مما أدى إلى عدم تطبيقه على أرض الواقع.

الجدول (11): قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام

5. القيادة							
م	1.5 القيادة والالتزام	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل تتخذ الادارة العليا المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة؟				*		
2	هل تقوم المنظمة بدمج متطلبات نظام إدارة الجودة مع العمليات التجارية؟						*
3	هل وضعت الادارة العليا أهداف وسياسة الجودة تتوافق مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنظمة؟	*					
4	هل تشجع الادارة العليا استخدام منهج العملية والتفكير القائم على المخاطر؟						*
5	هل تواصل الادارة العليا التأكيد على أهمية إدارة الجودة الفعالة والمطابقة لمتطلبات نظام إدارة الجودة؟					*	
6	هل تضمن الإدارة العليا توفر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة؟				*		
7	هل تقوم الادارة العليا بالتركيز على تحسين رضا العملاء، بالإضافة إلى تشجيع التحسين المستمر؟				*		
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	1	0	0	3	0	1
	النتيجة	6	0	0	9	0	1
	الوسط الحسابي المرجح	2.29					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	38.10%					
	حجم الفجوة	61.90%					

2-2-3-5 قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة:

يبين الجدول (12) قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (1.2) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (1) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (20%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (80%) ناتجة عن التطبيق الجزئي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- السياسة والأهداف المتعلقة بنظام إدارة الجودة تتناسب مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

نقاط ضعف:

- عدم وضوح السياسة وإتاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
- عدم التزام السياسة الموضوعية بعمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

الجدول (12): قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة

5. القيادة							
م	2.5 سياسة الجودة	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل تتناسب سياسة الجودة مع غرض وسياق المنظمة وتدعم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة؟				*		
2	هل توفر المنظمة إطاراً لتحديد أهداف الجودة؟				*		
3	هل تشمل السياسة التزاماً بالتحسين المستمر الخاص بنظام إدارة الجودة؟						*
4	هل تكون مفهومة ومتاحة ويتم الحفاظ عليها على شكل معلومات موثقة؟						*
5	هل تكون متاحة للأطراف المعنيين داخل المنظمة؟						*
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
							0

3	0	0	2	0	0	0	التكرارات
0	0	0	6	0	0	0	النتيجة
1.2							الوسط الحسابي المرجح
%20							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%80							حجم الفجوة

3.2.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات:

يبين الجدول (13) قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (3.25) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (3) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى **التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي** في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (54.17%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (45.83%) ناتجة عن التطبيق الكلي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- يتم إعداد تقارير بشكل دوري عن أداء الجودة في المؤسسة، بالإضافة عن التقارير المتعلقة بتحسين الأداء.
- يتم التركيز جزئياً على سلامة نظام إدارة الجودة، ورضا العملاء في جميع أنحاء المنظمة.
- يتم تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة بما يتوافق مع المواصفة بشكل جزئي.

الجدول (13): قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات

5. القيادة							
م	3.5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق	غير مطبق وغير موثق
1	هل يتم التأكد من أن نظام إدارة الجودة للمنظمة يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة؟						*
2	هل يتم إبلاغ الإدارة العليا عن أداء نظام إدارة الجودة وفرص التحسين؟	*					

3	هل يتم ضمان التركيز على العملاء في جميع أنحاء المنظمة؟					*			
4	هل يتم ضمان الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة عند حدوث أي تغييرات؟					*			
	الأوزان	6	5	4	3	2	1	0	
	التكرارات	1	1	0	2	0	0	0	
	النتيجة	6	5	0	6	0	0	0	
	الوسط الحسابي المرجح	3.25							
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	54.17%							
	حجم الفجوة	45.83%							

4.2.3.5 نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب القيادة:

يبين الجدول (14) قائمة الفحص الكلية الخاصة بمتطلب القيادة، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا المطلب على وسط حسابي مرجح قدره (2.25) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوفيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (2) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي في هذا المطلب، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (37.42%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (62.58%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي لهذا المطلب.

الجدول (14): نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب القيادة

بنود المواصفة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	حجم الفجوة للمطلب	مستوى التطبيق والتوثيق
5. القيادة	2.25	37.42%	62.58%	مطبق جزئياً وموثق جزئياً
15 القيادة والالتزام	2.29	38.10%	61.90%	مطبق جزئياً وموثق جزئياً
25 سياسة الجودة	1.2	20%	80%	مطبق جزئياً وغير موثق
35 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات	3.25	54.17%	45.83%	مطبق جزئياً وموثق كلياً

3.3.5 قوائم الفحص الخاصة بمتطلب التخطيط:

1.3.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص:

يبين الجدول (15) قائمة الفحص الخاصة ببند إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (0) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (0) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى **عدم التطبيق وعدم التوثيق** في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (0%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (100%) ناتجة عن عدم التطبيق وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط الضعف: تبين الدراسة لهذا البند أنه بسبب عدم وجود التفكير القائم على المخاطر والفرص أدى الى عدم تحديد المخاطر والفرص التي تواجه المؤسسة وعدم القدرة على التصدي للمخاطر أو تنمية الفرص.

الجدول (15): قائمة الفحص الخاصة ببند إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص

6. التخطيط							
م	1.6 إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص						
	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثق	غير مطبق	
1						*	هل تحدد المنظمة المخاطر والفرص التي يجب معالجتها حتى تتمكن إدارة الجودة من تحقيق النتائج المرجوة؟
2						*	هل تقوم المنظمة بالتخطيط لإجراءات خاصة بمعالجة المخاطر والفرص
3						*	هل يتم تقييم فعالية هذه الإجراءات المتصدية للمخاطر
	6	5	4	3	2	1	الأوزان
	0	0	2	0	0	1	التكرارات
	0	0	8	0	0	0	النتيجة
	0						الوسط الحسابي المرجح
	%0						النسبة المئوية لمدى المطابقة

100%	حجم الفجوة
------	------------

2.3.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها:

يبين الجدول (16) قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (0.67) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (1) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى **التطبيق الجزئي وعدم التوثيق** في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (11.11%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (88.89%) ناتجة عن التطبيق الجزئي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- وجود أهداف للجودة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، لكنها مطبقة بشكل جزئي على أرض الواقع.
- أن أهداف الجودة محققة بشكل جزئي ضمن الإمكانيات الوظائف ذات العلاقة بالجودة المعتمدة في المؤسسة.

نقاط الضعف:

- عدم رصد وتحديث أهداف الجودة بعد وضعها.
- عدم الاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بأهداف الجودة ناتج عن قلة خبرة الأفراد العاملين في دائرة الجودة التابعة للمؤسسة.

الجدول (16): قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها

6. التخطيط							
م	2.6 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها						
	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	غير مطبق
	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	غير مطبق
	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	غير مطبق
	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	غير مطبق
1	هل تتوافق أهداف الجودة مع سياسة الجودة، وهل تكون قابلة للقياس؟						

2	هل اهداف الجودة ممكنة التحقيق ضمن امكانات الوظائف ذات العلاقة بالجودة المعتمدة في المنظمة؟						*	
3	هل أهداف الجودة مطابقة للمنتجات والخدمات وتعزيز رضا العملاء؟						*	
4	هل تتم مراقبة أهداف الجودة وتحديثها؟						*	
5	هل تحفظ المنظمة بمعلومات موثقة عن اهداف الجودة؟						*	
6	هل تحدد المنظمة ما الذي سيتم القيام به، وما هي الموارد المطلوبة من أجل تحقيق أهداف الجودة؟						*	
7	هل تحدد المنظمة وحسب اهداف الجودة من الذي سيكون مسؤولاً؟						*	
	الأوزان	6	5	4	3	2	1	0
	التكرارات	0	0	0	1	0	3	3
	النتيجة	0	0	0	3	0	3	0
	الوسط الحسابي المرجح	0.67						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	11.11%						
	حجم الفجوة	88.89%						

3.3.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغييرات:

يبين الجدول (17) قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغييرات، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (1) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (1) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (16.67%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (83.33%) ناتجة عن التطبيق الجزئي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الاجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط قوة:

- أن التخطيط جزئياً لتغييرات بالشكل الذي يحافظ على سلامة نظام إدارة الجودة.

- يتم التأكد من توفير الموارد الخاصة بتحقيق التغيرات التي تحافظ على سلامة نظام إدارة الجودة جزئياً.

نقاط الضعف:

- لا يتم عرض التغييرات في نظام إدارة الجودة في حال وجودها.
- لا يتم إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات في حال تطبيق التغييرات على نظام إدارة الجودة.

الجدول (17): قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغييرات

6. التخطيط							
م	3.6 التخطيط للتغييرات	مطبق كلياً وموثق	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق	مطبق جزئياً وموثق	مطبق جزئياً وموثق	غير مطبق
1	أثناء التخطيط للتغيير، هل تأخذ المنظمة في الاعتبار الغرض من التغيير ونتائجه المحتملة؟						*
2	هل يتم التأكد من سلامة نظام إدارة الجودة؟			*			
3	هل يتم التأكد من توفر الموارد؟		*				
4	هل يتم تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات؟						*
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	0	0	0	0	5
	النتيجة	0	0	0	0	0	0
	الوسط الحسابي المرجح	1					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	16.67%					
	حجم الفجوة	83.33%					

4.3.3.5 نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب التخطيط:

يبين الجدول (18) نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب التخطيط، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا المطلب على وسط حسابي مرجح قدره (0.56) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط

الحسابي (1) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في هذا المطلب، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (9.26%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (90.74%) ناتجة عن التطبيق الجزئي وعدم التوثيق لهذا المطلب.

الجدول (18): نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب التخطيط

بنود المواصفة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	حجم الفجوة للمطلب	مستوى التطبيق والتوثيق
6. التخطيط	0.56	9.26%	90.74%	مطبق جزئياً وغير موثق
1.6 إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص	0	0%	100%	غير مطبق وغير موثق
2.6 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها	0.67	11.11%	88.89%	مطبق جزئياً وغير موثق
3.6 التخطيط للتغييرات	1	16.67%	83.33%	مطبق جزئياً وغير موثق

4.3.5 قوائم الفحص الخاصة بمتطلب الدعم:

1.4.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد:

يبين الجدول (19) قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (3.17) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (3) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (52.78%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (47.22%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تعمل المؤسسة العامة للصناعات النسيجية على تحديد وتوفير الأشخاص الضروريين وصيانة البنية التحتية من أجل تنفيذ أعمال نظام إدارة الجودة.

- تلتزم المؤسسة بالحفاظ على البيئة المحيطة، وتحدد للمعرفة التنظيمية اللازمة لتحقيق منتجاتها وخدماتها.

نقاط الضعف:

- الضعف في توفير الموارد اللازمة لتحقيق عمليات الرصد والقياس الخاص بمطابقة المنتجات والخدمات المقدمة مع متطلبات العملاء.

الجدول (19): قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد

7. الدعم							
م	1.7 الموارد	مطبق كلياً وموثق	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل المنظمة تحدد وتوفر الموارد اللازمة لإنشاء والتتفيذ والصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة			*			
2	هل المنظمة تحدد وتوفر الأشخاص الضروريين من أجل التنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة، والتشغيل والسيطرة على عملياتها	*					
3	هل المنظمة تحدد وتوفر وتعمل على صيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات	*					
4	هل المنظمة تحدد وتوفر وتحافظ على البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات		*				
5	هل المنظمة تحدد وتوفر الموارد اللازمة لضمان تحقيق النتائج الصحيحة والموثوقة عند الرصد أو القياس للتحقق من مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات						*
6	هل المنظمة تحدد المعرفة التنظيمية اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات.		*				

0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
1	0	2	1	0	0	2	التكرارات	
0	0	4	3	0	0	12	النتيجة	
3.17							الوسط الحسابي المرجح	
52.78%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
47.22%							حجم الفجوة	

2.4.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة:

يبين الجدول (20) قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (2) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (2) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى **التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي** في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (33.33%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (66.67%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات اللازمة للأشخاص الذين يعملون تحت سيطرتها.
- يتم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة ذات العلاقة بكفاءات الأشخاص العاملين لديها ولكن بشكل جزئي.

نقاط الضعف:

- عدم توفير التدريب المناسب للأشخاص العاملين في مجال إدارة الجودة، بسبب ضعف إمكانيات دائرة الجودة في المؤسسة.

الجدول (20): قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة

7. الدعم							
م	2.7 الكفاءة						
	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	غير مطبق
	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق
	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	غير مطبق
	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق
	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	غير مطبق
	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق	وموثق

1	هل المنظمة تحدد الكفاءة اللازمة للشخص الذي يعمل تحت سيطرتها والذي يؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	*					
2	هل يتم الاحتفاظ بالمعلومات المناسبة وتوثيقها دليل على الكفاءة		*				
3	هل يتم التأكد من أن هؤلاء الأشخاص هم من مؤهلون على أساس التعليم والتدريب المناسبين؟	*					
4	هل يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لاكتساب الكفاءة اللازمة للعاملين؟	*					
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	1	0	0	0	1	0
	النتيجة	6	0	0	0	2	0
	الوسط الحسابي المرجح	2					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	33.33%					
	حجم الفجوة	66.67%					

3.4.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند التوعية:

يبين الجدول (21) قائمة الفحص الخاصة ببند التوعية، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (0.75) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (1) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (58.33%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (41.67%) ناتجة عن التطبيق الجزئي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- إن الأشخاص الذين يعملون داخل المؤسسة على وعي جزئي بمساهمتهم في تحقيق فعالية نظام إدارة الجودة.

نقاط الضعف:

- عدم وعي الأشخاص العاملين بالمؤسسة بسياسة الجودة أهدافها.

الجدول (21): قائمة الفحص الخاصة ببند التوعية

7. الدعم							
م	3.7 التوعية	مطبق كلياً وموثق	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق	غير مطبق وغير موثق
1	هل المنظمة تتأكد من الأشخاص الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها على علم بسياسة الجودة.						*
2	هل المنظمة تتأكد من الأشخاص الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها على علم بأهداف الجودة؟						*
3	هل المنظمة تتأكد من الأشخاص الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها على علم بمساهماتهم في فعالية نظام إدارة الجودة، بما في ذلك فوائد تحسين الأداء.			*			
4	هل المنظمة تتأكد من الأشخاص الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها على علم بالآثار المترتبة على عدم المطابقة مع متطلبات نظام إدارة الجودة						*
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	0	0	1	0	3
	النتيجة	0	0	0	3	0	0
	الوسط الحسابي المرجح	0.75					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	12.50%					
	حجم الفجوة	87.50%					

4.4.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند التواصل:

يبين الجدول (22) قائمة الفحص الخاصة ببند التواصل، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (5.25) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (5) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي في هذا البند، وبنسبة تطبيق

وتوثيق تصل إلى (87.50%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (12.50%) ناتجة عن التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تقوم المؤسسة بتحديد الاتصالات التي تحدث فيها، ابتداء من سبب التواصل وانتهاء بالشخص الذي سوف يقوم بالتواصل، ولكن هنالك تحديداً جزئياً لأسلوب وآلية التواصل.

الجدول (22): قائمة الفحص الخاصة ببند التواصل

7. الدعم							
م	4.7 التواصل	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق غير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق غير موثق	غير مطبق
1	هل تقوم المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية بحيث تحدد على ماذا يتم التواصل؟	*					
2	هل تقوم المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية بحيث تحدد متى يتم التواصل؟	*					
3	هل تقوم المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية بحيث تحدد مع من يكون التواصل؟	*					
4	هل تقوم المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية بحيث تحدد كيفية التواصل؟		*				
5	هل تقوم المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية بحيث تحدد من الذي يقوم بالتواصل؟	*					
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	3	0	0	1	0	0
	النتيجة	18	0	0	3	0	0
	الوسط الحسابي المرجح	5.25					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	87.50%					
	حجم الفجوة	12.50%					

5.4.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة:

يبين الجدول (23) قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (3.25) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (3) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (54.17%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (45.83%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تحديد الوصف والترميز والشكل الدقيق للوثائق الخاصة بالمؤسسة.
- يتم تخزين الوثائق بطريقة واضحة والحفاظ على سريتها داخل المؤسسة ولكن بشكل جزئي.

نقاط الضعف:

- غياب توثيق المعلومات المطلوبة بموجب المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015.

الجدول (23): قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة

7. الدعم							
م	5.7 المعلومات الموثقة	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل يتم توثيق المعلومات المطلوبة بموجب مواصفة الايزو.						*
2	توثيق المعلومات التي تحددها المنظمة بأنها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة.			*			
3	عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة هل تتضمن تحديد الوصف والترميز (مثل العنوان أو التاريخ أو الكاتب أو رقم المرجع).	*					
4	عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة هل تتضمن تحديد الشكل (مثل اللغة، وإصدار البرنامج، والرسومات)	*					

							بالإضافة إلى تحديد وسائل الإعلام (مثل الورقية والإلكترونية).	
			*				عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة هل تتضمن توفير الحماية الكافية للمعلومات (على سبيل المثال: فقدان السرية، الاستخدام غير السليم، أو فقدان النزاهة).	5
						*	عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة هل تتضمن التخزين والحفاظ على المعلومات، بما في ذلك المحافظة على وضوح القراءة	6
*							عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة هل تتضمن مراقبة التغيرات (مثل التحكم في الإصدار)	7
		*					عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة هل يوجد سياق محدد لأتلاف الوثائق والسجلات المتقدمة.	8
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
2	0	1	2	0	0	3	التكرارات	
0	0	2	6	0	0	18	النتيجة	
3.25							الوسط الحسابي المرجح	
54.17%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
45.83%							حجم الفجوة	

6.4.3.5 نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب الدعم:

يبين الجدول (24) نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب الدعم، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا المطلب على وسط حسابي مرجح قدره (2.88) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (3) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي في هذا المطلب، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (48.06%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (51.94%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي لهذا المطلب.

الجدول (24): نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب الدعم

بنود المواصفة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	حجم الفجوة للمطلب	مستوى التطبيق والتوثيق
7. الدعم	2.88	48.06%	51.94%	مطبق جزئياً وموثق كلياً
1.7 الموارد	3.17	52.78%	47.22%	مطبق جزئياً وموثق كلياً
2.7 الكفاءة	2	33.33%	66.67%	مطبق جزئياً موثق جزئياً
3.7 التوعية	0.75	12.50%	87.50%	مطبق جزئياً وغير موثق
4.7 التواصل	5.25	87.50%	12.50%	مطبق كلياً وموثق جزئياً
5.7 المعلومات الموثقة	3.25	54.17%	45.83%	مطبق جزئياً موثق كلياً

5.3.5 قوائم الفحص الخاصة بمتطلب التشغيل:

1.5.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط وضبط التشغيل:

يبين الجدول (25) قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط وضبط التشغيل، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (1.75) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (2) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (29.17%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (70.83%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تقوم المؤسسة بتنفيذ عملياتها والسيطرة عليها وفق متطلبات الأيزو دون علم مسبق بأنها من متطلبات المواصفة.

- تقوم المؤسسة بتحدي وصيانة المعلومات الموثقة الخاصة بمتطلبات توفير المنتجات والخدمات ولكن بشكل جزئي.

نقاط الضعف:

- عدم توفر الموارد اللازمة لتحقيق التوافق بين المنتجات والخدمات.

الجدول (25): قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط وضبط التشغيل

8. التشغيل							
م	1.8 التخطيط وضبط التشغيل	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل المنظمة تحدد وتخطط وتنفذ وتراقب العمليات اللازمة لتلبية الاحتياجات لتوفير المنتجات والخدمات؟						*
2	هل المنظمة تحدد الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات المنتجات والخدمات؟						*
3	هل المنظمة تنفذ السيطرة على العمليات وفقاً لمواصفة الايزو؟				*		
4	هل المنظمة تقوم بالصيانة والحفاظ على المعلومات وتوثيقها؟						*
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	1	0	0	0	2
	النتيجة	0	5	0	0	0	2
	الوسط الحسابي المرجح	1.75					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	29.17%					
	حجم الفجوة	70.83%					

2.5.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات:

يبين الجدول (26) قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح

قدره (4.14) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (4) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق كلياً وعدم التوثيق في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (69.05%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (30.95%) ناتجة عن التطبيق كلياً وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- هناك تواصل كبير للمؤسسة مع عملائها ويشمل المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات، واستفساراتهم.
- تقوم المؤسسة بتحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية الخاصة بالمنتجات والخدمات.
- تقوم المؤسسة بعرض معلومات عن منتجاتها وخدماتها على موقعها الإلكتروني، بالإضافة توزيع الكتالوجات إلى عملائها.
- تهتم المؤسسة عند التواصل مع عملائها بالحصول على ملاحظاتهم حول المنتجات والخدمات التي تقدمها ولكن بشكل جزئي.

نقاط ضعف:

- لا تقوم المؤسسة عند التواصل مع عملائها على وضع إجراءات خاصة بحالات الطوارئ وكيفية التعامل معها.

الجدول (26): قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات

8. التشغيل							
م	2.8 متطلبات المنتجات والخدمات	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق غير موثق وغير موثق
1	هل التواصل مع العملاء يشمل توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات؟	*					
2	هل التواصل مع العملاء يشمل الاستفسارات والعقود أو الأوامر، بما في ذلك التغييرات؟	*					
3	هل التواصل مع العملاء يشمل الحصول على ملاحظات العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات، بما في ذلك شكاوى العملاء؟			*			

4	هل التواصل مع العملاء يشمل وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الاقتضاء؟						*	
5	هل تقوم المنظمة بتحديد (المتطلبات) القانونية والتنظيمية (للمنتجات والخدمات؟					*		
6	هل يمكن استعراض معلومات عن المنتجات عن طريق الانترنت، عن طريق الكتالوجات؟					*		
7	هل يتم توثيق التغييرات في متطلبات المنتجات والخدمات؟			*				
	الأوزان	0	1	2	3	4	5	6
	التكرارات	1	0	0	2	0	1	3
	النتيجة	0	0	0	6	0	5	18
	الوسط الحسابي المرجح	4.14						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	69.05%						
	حجم الفجوة	30.95%						

3.5.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات:

يبين الجدول (27) قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (3.67) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (4) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الكلي وعدم التوثيق في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (61.11%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (38.89%) ناتجة عن التطبيق الكلي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك تبين وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تقوم المؤسسة بالسيطرة على الأشخاص والموارد اللازمة لتصميم المنتجات والخدمات.
- الاحتفاظ الوثائق الخاصة بعملية التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات على شكل معلومات موثقة.

- تقوم المؤسسة على تحديد السلطات والمسؤوليات المعنية بعملية التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات ولكن بشكل جزئي.

نقاط الضعف:

- عدم قيام المؤسسة بإشراك عملائها في عملية التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات.

الجدول (27): قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات

8. التشغيل							
م	3.8 تصميم وتطوير المنتجات والخدمات	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل المنظمة تقويم وتحفظ بعملية التصميم والتطوير بما يتناسب مع تطوير وتصميم المنتجات والخدمات؟			*			
2	هل تقوم المنظمة بتحديد المسؤوليات والسلطات المعنية في عملية التصميم والتطوير؟			*			
3	هل تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات؟		*				
4	هل تقوم المنظمة بتحديد السيطرة على الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير؟		*				
5	هل تقوم المنظمة بإشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير؟						*
6	هل يتم توثيق المعلومات عن التصميم والتطوير؟	*					
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	1	2	0	2	0	0
	النتيجة	6	10	0	6	0	0
	الوسط الحسابي المرجح	3.67					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	61.11%					
	حجم الفجوة	38.89%					

4.5.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج:

يبين الجدول (28) قائمة الفحص الخاصة ببند مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (0.5) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (1) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (8.33%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (91.67%) ناتجة عن التطبيق الجزئي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط قوة:

- تقوم المؤسسة بضمان بقاء سيطرتها على المنتجات المقدمة من الخارج ولكن بشكل جزئي.

نقاط الضعف:

- عم قدرة المؤسسة على تقويم واختيار الموردين الخارجيين بسبب القوانين الخاصة بتحديد الاستيراد من شركات الغزل والنسيج التابعة لوزارة الصناعة.
- عدم قدرة المؤسسة على مراقبة ورصد أداء الموردين الخارجيين.

الجدول (28): قائمة الفحص الخاصة ببند مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج

8. التشغيل							
م	4.8 مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل المنظمة تقوم بتحديد وتطبيق معايير تقويم واختيار ومراقبة الأداء، وإعادة تقويم الموردين الخارجيين، استناداً إلى قدرتهم على توفير العمليات أو المنتجات والخدمات وفقاً للمتطلبات؟						*
2	هل تقوم المنظمة بضمان بقاء العمليات الخارجية المقدمة ضمن سيطرة نظام إدارة الجودة؟					*	

3	هل تقوم المنظمة باختيار الموردين الخارجيين على اساس الكفاءة، بما في ذلك المؤهلات المطلوبة للأشخاص؟							*
4	هل تقوم المنظمة بمراقبة ورصد أداء الموردين الخارجيين؟							*
	الأوزان	6	5	4	3	2	1	0
	التكرارات	0	0	0	0	1	0	3
	النتيجة	0	0	0	0	2	0	0
	الوسط الحسابي المرجح	0.5						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	8.33%						
	حجم الفجوة	91.67%						

5.5.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند توفير الانتاج والخدمات:

يبين الجدول (29) قائمة الفحص الخاصة ببند توفير الانتاج والخدمات، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (2.33) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (2) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي في هذا البند، ونسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (38.89%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (61.11%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الاجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تقوم المؤسسة بتنفيذ إجراءات صارمة لمنع الخطأ البشري.
- تقوم المؤسسة بشكل جزئي باختيار وتعيين أشخاص أكفاء على عملية الرقابة.
- تكون منتجات وخدمات المؤسسة خاضعة للرقابة بشكل جزئي.

نقاط الضعف:

- عدم قيام المؤسسة بخدمات ما بعد البيع والتسليم الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- كون المؤسسة تابعة للقطاع الحكومي فإنها لا تسمح باستخدام ممتلكات العملاء الخارجيين.

الجدول (29): قائمة الفحص الخاصة ببند توفير الانتاج والخدمات

8. التشغيل							
م	5.8 توفير الانتاج والخدمات	مطبق كلياً وموثق	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق	غير مطبق وغير موثق
1	هل المنظمة تقوم بإنتاج وتقديم الخدمات في ظل ظروف خاضعة للرقابة؟			*			
2	هل تقوم المنظمة باختيار وتعيين أشخاص أكفاء على الرقابة؟			*			
3	هل تقوم المنظمة بتنفيذ إجراءات لمنع الخطأ البشري؟	*					
4	هل تقوم المنظمة برعاية ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين بينما هي تحت سيطرة واستخدام المنظمة؟						*
5	هل تقي المؤسسة بمتطلبات أنشطة ما بعد التسليم المرتبطة بالمنتج والخدمات؟						*
6	هل تقوم المنظمة بمراجعة ومراقبة التغييرات للإنتاج أو توفير الخدمات، بالقدر اللازم لضمان الاستمرار وفقاً للمتطلبات؟		*				
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	1	0	0	2	1	0
	النتيجة	6	0	0	6	2	0
	الوسط الحسابي المرجح	2.33					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	38.89%					
	حجم الفجوة	61.11%					

6.5.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند إصدار المنتجات والخدمات:

يبين الجدول (30) قائمة الفحص الخاصة ببند إصدار المنتجات والخدمات، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره

(5) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (5) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (83.33%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (16.67%) ناتجة عن التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة في الاجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تقوم المؤسسة العامة بتنفيذ الترتيبات المخطط لها في المراحل المناسبة للتحقق من إمكانية استيفاء متطلبات المنتجات والخدمات على أكمل وجه.

الجدول (30): قائمة الفحص الخاصة ببند إصدار المنتجات والخدمات

8. التشغيل							
م	6.8 إصدار المنتجات والخدمات	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل المنظمة تقوم بتنفيذ الترتيبات المخطط لها، في المراحل المناسبة، للتحقق من أن متطلبات المنتجات والخدمات قد استوفيت على أكمل وجه؟	*					
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	1	0	0	0	0
	النتيجة	0	5	0	0	0	0
	الوسط الحسابي المرجح	5					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	83.33%					
	حجم الفجوة	16.67%					

7.5.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند التحكم في المخرجات غير المطابقة:

يبين الجدول (31) قائمة الفحص الخاصة ببند التحكم في المخرجات غير المطابقة، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (4.6) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون

الوسط الحسابي (5) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (76.67%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (23.33%) ناتجة عن التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة عن أي مزايا يمكن الحصول عليها من الخارج، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة بالقرارات الخاصة بعمليات عدم المطابقة.
- تقوم المنظمة بعملية التحديد بشكل جزئي للمخرجات التي لا تتوافق مع متطلبات المنتجات والخدمات.

الجدول (31): قائمة الفحص الخاصة ببند التحكم في المخرجات غير المطابقة

8. التشغيل							
م	7.8 التحكم في المخرجات غير المطابقة	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وغير موثق كلياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل تقوم المنظمة بتحديد المخرجات التي لا تتوافق مع متطلبات المنتجات والخدمات؟			*			
2	هل تقوم المنظمة بالتحقق من المطابقة للمتطلبات عندما يتم تصحيح المخرجات غير المطابقة للمواصفات؟			*			
3	هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة عن إجراءات عدم المطابقة؟			*			
4	هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة عن أي تنازلات تم الحصول عليها؟	*					
5	هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة عن سلطة البت في دعوى بشأن عدم المطابقة؟	*					
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	2	1	0	2	0	0

0	0	0	6	0	5	12	النتيجة	
4.6							الوسط الحسابي المرجح	
76.67%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
23.33%							حجم الفجوة	

8.5.3.5 نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب التشغيل:

يبين الجدول (32) نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب التشغيل، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا المطلب على وسط حسابي مرجح قدره (3.14) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (3) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي في هذا المطلب، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (52.36%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (47.64%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي لهذا المطلب.

الجدول (32): نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب التشغيل

بنود المواصفة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	حجم الفجوة للمطلب	مستوى التطبيق والتوثيق
8. التشغيل	3.14	52.36%	47.64%	مطبق جزئياً وموثق كلياً
1.8 التخطيط وضبط التشغيل	1.75	29.17%	70.83%	مطبق جزئياً وموثق جزئياً
2.8 متطلبات المنتجات والخدمات	4.14	69.05%	30.95%	مطبق كلياً وغير موثق
3.8 تصميم وتطوير المنتجات والخدمات	3.67	61.11%	38.89%	مطبق كلياً وغير موثق
4.8 مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج	0.5	8.33%	91.67%	مطبق جزئياً وغير موثق
5.8 توفير الانتاج والخدمات	2.33	38.89%	61.11%	مطبق جزئياً وموثق جزئياً
6.8 إصدار المنتجات والخدمات	5	83.33%	16.67%	مطبق كلياً وموثق جزئياً

مطبق كلياً وموثق جزئياً	23.33%	76.67%	4.6	7.8 التحكم في المخرجات غير المطابقة
-------------------------	--------	--------	-----	-------------------------------------

6.3.5 قوائم الفحص الخاصة بمتطلب تقييم الأداء:

1.6.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند المراقبة والقياس والتحليل والتقييم:

يبين الجدول (33) قائمة الفحص الخاصة ببند المراقبة والقياس والتحليل والتقييم، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (1.43) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (1) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في هذا البند، ونسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (23.81%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (76.19%) ناتجة عن التطبيق الجزئي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تهتم المؤسسة برصد تصورات العملاء وتحديد احتياجاتهم بشكل جزئي.
- تقوم المؤسسة جزئياً بتحليل وتقويم البيانات والمعلومات الناتجة عن الرصد والقياس.

نقاط الضعف:

- لا تقوم المؤسسة بأي إجراءات من أجل تقويم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.
- لا تهتم المؤسسة بتحديد الفترة التي يتم فيها الرصد والقياس.
- لا تهتم المؤسسة بتحديد الأساليب التي يتم فيها الرصد والقياس.

الجدول (33): قائمة الفحص الخاصة ببند المراقبة والقياس والتحليل والتقييم

9. تقييم الأداء							
م	1.9 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
1	هل تقوم المنظمة بتحديد ما الذي يجب رصده وقياسه؟						*

2	هل تقوم المنظمة بتحديد أساليب للرصد والقياس والتحليل والتقويم اللازمة لضمان ان النتائج صحيحة؟							*
3	هل تقوم المنظمة بتحديد متى يتم تنفيذ الرصد والقياس؟							*
4	هل تقوم المنظمة بتحديد متى يتم تحليل النتائج من الرصد والقياس والتقييم؟							*
5	هل تقوم المنظمة بتقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟							*
6	هل تقوم المنظمة برصد تصورات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم؟						*	
7	هل تقوم المنظمة بتحليل وتقييم البيانات والمعلومات الناتجة عن الرصد والقياس؟			*				
	الأوزان	0	1	2	3	4	5	6
	التكرارات	4	1	0	1	0	0	1
	النتيجة	0	1	0	9	0	5	0
	الوسط الحسابي المرجح	1.43						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	23.81%						
	حجم الفجوة	76.19%						

2.6.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند المراجعة الداخلية:

يبين الجدول (34) قائمة الفحص الخاصة ببند المراقبة الداخلية، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (0) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (0) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى عدم التطبيق وعدم التوثيق في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (0%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (100%) ناتجة عن عدم التطبيق وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط الضعف:

- لا يوجد في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية أي مظهر من مظاهر المراقبة الداخلية.

الجدول (34): قائمة الفحص الخاصة ببند المراقبة الداخلية

9. تقييم الأداء							
م	2.9 المراجعة الداخلية	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل تقوم المنظمة بإجراء عمليات المراجعة الداخلية على فترات مخططة ويعتزم تقديم معلومات بشأن نظام إدارة الجودة؟						*
2	هل تقوم المنظمة بوضع خطة، وتنفيذ وصيانة برنامج المراجعة ومتضمنة عدد المرات، والأساليب، والمسؤوليات، ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير؟						*
3	هل تقوم المنظمة بتحديد معايير المراجعة ونطاق كل مراجعة؟						*
4	هل تقوم المنظمة بضمان أن نتائج عمليات التدقيق تذهب تقاريرها إلى الإدارة التي تكون ذات الصلة بإدارة الجودة؟						*
5	هل تقوم المنظمة بأخذ التصحيح المناسب والإجراءات التصحيحية دون تأخير لا مبرر له؟						*
6	هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج التدقيق؟						*
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	0	0	0	0	6
	النتيجة	0	0	0	0	0	0
	الوسط الحسابي المرجح	0					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0%					
	حجم الفجوة	100%					

3.6.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة:

يبين الجدول (35) قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (1.13) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (1) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (18.75%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (81.25%) ناتجة عن التطبيق الجزئي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط قوة:

- تقوم إدارة العليا جزئياً بمراجعة نظام إدارة الجودة للمؤسسة على فترات متقطعة.
- تسعى الإدارة العليا جزئياً للتأكد على مدى كفاية الموارد ومراجعة فرص التحسين داخل المنظمة.

نقاط الضعف:

- لا تعتمد الإدارة العليا في عملية المراجعة على الإجراءات المتخذة في المراجعات السابقة.
- عدم تطرق الإدارة لمراجعة التغييرات التي تطرأ على القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بالمؤسسة.

الجدول (35): قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة

9. تقييم الأداء							
م	3.9 مراجعة الإدارة						
	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	غير مطبق كلياً وموثق جزئياً
1				*			هل تقوم الإدارة العليا بإجراء مراجعة نظام إدارة الجودة للمنظمة، على فترات مخطط لها؟
2							هل تقوم الإدارة العليا بوضع إجراءات من مراجعات الإدارة السابقة؟
3							هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة التغييرات في القضايا الخارجية

							والداخلية التي هي ذات الصلة لنظام إدارة الجودة؟	
							هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة معلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	4
			*				هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة مدى وكفاية الموارد؟	5
							هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة الفعالية والإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر؟	6
			*				هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة فرص التحسين؟	7
							هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة أي حاجة لإجراء تغييرات في نظام إدارة الجودة؟	8
							الأوزان	
							التكرارات	
							النتيجة	
							الوسيط الحسابي المرجح	
							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
							حجم الفجوة	

4.6.3.5 نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب تقييم الأداء:

يبين الجدول (36) نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب تقييم الأداء، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا المطلب على وسط حسابي مرجح قدره (0.85) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسيط الحسابي (1) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في هذا المطلب، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (14.19%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (85.81%) ناتجة عن التطبيق الجزئي وعدم التوثيق لهذا المطلب.

الجدول (36): نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب تقييم الأداء

بنود المواصفة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	حجم الفجوة للمطلب	مستوى التطبيق والتوثيق
9. تقييم الأداء	0.85	14.19%	85.75%	مطبق جزئياً وغير موثق
1.9 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	1.43	23.81%	76.19%	مطبق جزئياً وغير موثق
2.9 المراجعة الداخلية	0	0%	100%	غير مطبق غير موثق
3.9 مراجعة الإدارة	1.13	18.75%	81.25%	مطبق جزئياً وغير موثق

7.3.5 قوائم الفحص الخاصة بمتطلب التحسين:

1.7.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند عام:

يبين الجدول (37) قائمة الفحص الخاصة ببند عام في مطلب التحسين، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (3.5) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (4) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق كلياً وعدم التوثيق في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (58.33%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (41.67%) ناتجة عن التطبيق كلياً وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تقوم المنظمة بتحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ الإجراءات الضرورية لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز رضاهم.
- تسعى المؤسسة لتحسين فعالية نظام إدارة الجودة.

الجدول (37): قائمة الفحص الخاصة ببند عام

10. التحسين							
م	1.10 عام	مطبق كلياً وموثق	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق	غير مطبق كلياً وموثق
1	هل تقوم المنظمة بتحديد واختيار فرص للتحسين وتنفيذ أي إجراءات ضرورية لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز رضا العملاء؟			*			
2	هل تقوم المنظمة بتحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟			*			
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	0	1	1	0	0
	النتيجة	0	0	4	3	0	0
	الوسط الحسابي المرجح	3.5					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	58.33%					
	حجم الفجوة	41.67%					

2.7.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية:

يبين الجدول (38) قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (3) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (3) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (50%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (50%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

- تستجيب المنظمة بشكل جزئي لعدم المطابقة في المنتجات والخدمات وتعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبتها وتصحيحها، بالإضافة إلى تحديد أسبابها.

- تقوم المؤسسة بحفظ المعلومات عن عملية عدم المطابقة والإجراءات التي تم اتخاذها في عملية المعالجة ونتائجها.

الجدول (38): قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية

10. التحسين							
م	2.10 عدم التطابق والإجراءات التصحيحية	مطبق كلياً وموثق	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق
1	هل تتخذ المنظمة إجراءات للتحكم فيه وتصحيحه والتعامل مع العواقب؟				*		
2	هل تقوم المنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وتصحيح عدم المطابقة؟				*		
3	هل تقوم المنظمة بمراجعة وتحليل عدم المطابقة؟				*		
4	هل تقوم المنظمة بتحديد أسباب عدم المطابقة؟				*		
5	هل تقوم المنظمة بتحديد حالة وجود عدم مطابقة مماثلة، أو من المحتمل أن تحدث؟		*				
6	هل تقوم المنظمة بإجراء تغييرات على نظام إدارة الجودة؟					*	
7	هل تقوم المنظمة بحفظ معلومات عن طبيعة عدم المطابقة وأي إجراءات لاحقة متخذة؟	*					
8	هل تقوم المنظمة بحفظ معلومات عن نتائج أي إجراءات تصحيحية؟		*				
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	1	0	0	5	1	1
	النتيجة	6	0	0	15	2	1
	الوسط الحسابي المرجح	3					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	50%					

50%	حجم الفجوة
-----	------------

3.7.3.5 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر:

يبين الجدول (39) قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا البند على وسط حسابي مرجح قدره (4) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (4) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى **التطبيق الكلي وعدم التوثيق** في هذا البند، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (66.67%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (33.33%) ناتجة عن التطبيق الكلي وعدم التوثيق لهذا البند، ونستنتج من ذلك وجود نقاط قوة في الإجراءات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ألا وهي:

نقاط القوة:

1. هنالك اهتمام واضح من قبل الإدارة العليا بعمليات التحسين المستمر من أجل رفع كفاءة نظام إدارة الجودة.

الجدول (39): قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر

10. التحسين							
م	3.10 التحسين المستمر	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق غير موثق وغير موثق
1	هل تقوم المنظمة بالتحسين المستمر لملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة؟			*			
2	هل تقوم المنظمة بوضع الاعتبار في نتائج التحليل والتقييم للمخرجات من المراجعة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو فرص يجب معالجتها كجزء من التحسين المستمر؟			*			
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	0	2	0	0	0
	النتيجة	0	0	8	0	0	0

الوسط الحسابي المرجح	4
النسبة المئوية لمدى المطابقة	66.67%
حجم الفجوة	33.33%

4.7.3.5 نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلب التحسين:

يبين الجدول (40) نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب التحسين، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا المطلب على وسط حسابي مرجح قدره (3.5) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (4) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى مستوى التطبيق الكلي وعدم التوثيق في هذا المطلب، وينسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (58.33%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (41.67%) ناتجة عن التطبيق الكلي وعدم التوثيق لهذا المطلب.

الجدول (40): نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلب التحسين

بنود المواصفة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	حجم الفجوة للمطلب	مستوى التطبيق والتوثيق
10. التحسين	3.5	58.33%	41.67%	مطبق كلياً وغير موثق
1.10 عام	3.5	58.33%	41.67%	مطبق كلياً وغير موثق
2.10 عدم التطابق والإجراءات التصحيحية	3	50%	50%	مطبق جزئياً وموثق كلياً
3.10 التحسين المستمر	4	66.67%	33.33%	مطبق جزئياً وغير موثق

8.3.5 النتيجة النهائية لقائمة الفحص الكلية الخاصة بالمؤسسة العامة للصناعات النسيجية:

يبين الجدول (41) نتائج قوائم الفحص الكلية الخاصة بمتطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO9001:2015، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق قد حصلت في هذا المطلب على وسط حسابي مرجح قدره (2.28) درجة، وبعد تقريب ومقارنة مستوى التطبيق والتوثيق مع الأوزان المستخدمة يكون الوسط الحسابي (4) درجة، أي أن عينة الدراسة تصل إلى

مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي في هذا المطلب، وبنسبة تطبيق وتوثيق تصل إلى (38.07%)، مما يشير إلى وجود فجوة بحجم (61.93%) ناتجة عن التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي لمتطلبات المواصفة.

الجدول (41): النتيجة النهائية لقائمة الفحص الكلية الخاصة بالمؤسسة

بنود المواصفة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	حجم الفجوة للمطلب	مستوى التطبيق والتوثيق
المجموع الكلي للمتطلبات	2.28	38.07%	61.93%	مطبق جزئياً وموثق جزئياً
4. سياق عمل المنظمة	2.81	46.88%	53.13%	مطبق جزئياً وموثق كلياً
5. القيادة	2.25	37.42%	62.58%	مطبق جزئياً وغير موثق
6. التخطيط	0.56	9.26%	90.74%	مطبق جزئياً وغير موثق
7. الدعم	2.88	48.06%	51.94%	مطبق جزئياً وموثق كلياً
8. التشغيل	3.14	52.36%	47.64%	مطبق جزئياً وموثق كلياً
9. تقييم الأداء	0.85	14.19%	85.75%	مطبق جزئياً وغير موثق
10. التحسين	3.5	58.33%	41.67%	مطبق كلياً وغير موثق

قام الباحث في هذا الفصل بعرض لمحة تاريخية عن المؤسسة العامة للصناعات النسيجية من حيث تاريخ تأسيس من جهة والمنتجات التي تقدمها المؤسسة من جهة أخرى، كما وقام الباحث بالوقوف على واقع حال المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وتحليل فجوة عدم التطابق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO9001:2015، عن طريق عرض قائمة الفحص الخاصة بتحليل الفجوة لكل مطلب على حدا، وقد وجد الباحث عموماً صعوبة في تطبيق المواصفة الدولية ISO9001 في المؤسسة المدروسة بسبب مجموعة من العوامل سيتم ذكرها في فقرة الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

1-6 النتائج.

2-6 التوصيات.

3-6 المقترحات للدراسات المستقبلية.

1-6 النتائج:

بناءً على ما تم عرضه في الجانبين النظري والعملي في الفصول السابقة ومن خلال المعايشة الميدانية لواقع المؤسسة من قبل الباحث، واستناداً إلى النتائج الإحصائية فقد تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. تبين من مطلب سياق عمل المنظمة أن:
 - أ- القدرة على تحديد القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بأعمال المؤسسة، والقدرة بشكل جزئي على فهم احتياجات وتوقعات مختلف الأطراف المعنية.
 - ب- عدم القدرة تحديد مجال عمل المنظمة فهناك قصور في عملية الفهم المتعلقة بهذا الجانب بسبب ضعف نظام إدارة الجودة في المؤسسة والمتمثل دائرة الجودة.
2. تبين من مطلب القيادة أن:
 - أ- الإدارة العليا تتعهد بتبني نظام فعال لإدارة الجودة ولكن دون وجود أي إجراءات كافية لتطبيق ذلك.
 - ب- تقوم الإدارة بإعداد التقارير المتعلقة بنظام الجودة وتحاول ضمان التركيز على العملاء في جميع أعمال المؤسسة.
 - ت- عدم وضوح سياسة الجودة بالشكل الكافي مما أدى إلى عدم الالتزام بتنفيذها من قبل الأطراف المعنية.
3. تبين من مطلب التخطيط أنه عدم وجود التفكير القائم على المخاطر والفرص وذلك أدى إلى عدم التخطيط للتحديد وللتصدي للمخاطر وتقييم الإجراءات المتصدية للمخاطر.
4. تبين من مطلب الدعم أن:
 - أ- إمكانية توفر الموارد اللازمة لتلبية متطلبات الإنتاج سواء من بنية تحتية أو توفير الأفراد العاملين داخل المؤسسة.
 - ب- القدرة الواضح على التواصل مع العاملين والعملاء داخل وخارج المؤسسة، ومع توفر القدرة لدى المؤسسة على الحفاظ بالوثائق والسجلات وحمايتها.
 - ت- وجود ضعف في كفاءة الأفراد العاملين في المؤسسة بسبب غياب عملية التدريب والتأهيل.
 - ث- عدم وضوح سياسة الجودة وأهدافها مما أدى إلى غياب الوعي بأهمية الجودة لدى العاملين داخل المؤسسة.
5. تبين من مطلب التشغيل أن:
 - أ- المؤسسة تقوم بالتواصل مع عملائها بشكل جيد فيما يتعلق بمتطلباتهم من المنتجات والخدمات، الأمر الذي يساعد في تلبية متطلبات العملاء.

- ب- القدرة الواضحة للمؤسسة على إصدار المنتجات والخدمات بسبب توفر البنية التحتية الملائمة لعمليات الإنتاج.
- ت- التحكم بمخرجات المنتجات غير المطابقة عن طريق الاستفادة من المعيب في صناعة منتجات أخرى، مما أدى إلى تقليل الهدر والتكلفة.
- ث- دعم الإدارة لعمليات التصميم وتطوير المنتجات والخدمات، مما يساعد في الحصول على منتجات منافسة في السوق.
- ج- عدم القدرة على اختيار الموردين الخارجيين بسبب الالتزام بشركات التوريد المفروضة من قبل الوزارة.
- ح- ضعف التخطيط لعمليات التشغيل بسبب عدم تبني الإدارة لمنهج التفكير المبني على المخاطر.

6. تبين من مطلب تقويم الأداء أن:

- أ- وجود ضعف في عمليات الرصد والقياس وتحليل الاداء والتقويم داخل المؤسسة، بسبب قلة فعالية نظام إدارة الجودة فيها.
- ب- لا يوجد داخل المؤسسة عمليات خاصة بالمراجعة الداخلية بسبب عدم وجود خطة لتنفيذ وصيانة برامج المراجعة.
- 7. تبين من مطلب التحسين أن:
- أ- تبني الإدارة لسياسة التحسين المستمر، حيث كان ذلك واضحاً من خلال الإجراءات المتخذة في الفترات السابقة للوصول إلى نظام إدارة جودة فعال.
- ب- هنالك رغبة من قبل الإدارة في مواجهة المنتجات والخدمات غير المطابقة من أجل تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

2-6 التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، يقدم الباحث بعض المقترحات لتقليل فجوة عدم المطابقة في المؤسسة المدروسة:

1. العمل على تنمية وتعزيز دور دائرة الجودة في المؤسسة واعطائها الصلاحية الكافية لأداء مهامها بكفاءة وفعالية.
2. اقامة دورات وندوات تعريفية عن الجودة واشراك جميع المستويات العاملة في هذه النشاطات.
3. تبني الإدارة العليا لسياسة مفهومة وواضحة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
4. تبني منهج التفكير القائم على المخاطر والفرص مما يؤدي الى التخطيط لعملية التصدي للمخاطر، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المنهج يساعد في استغلال الفرص المتاحة بالشكل الأمثل.
5. تقديم برامج تدريبية للعاملين من أجل رفع قدراتهم وكفاءتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

6. رفع القيود عن المؤسسة المتعلقة بتحديد الموردين الخارجيين، ومنحهم الصلاحية باختيار الموردين حسب معايير الكفاءة.
7. التركيز من قبل الإدارة على جعل عمليات المراجعة تتم ضمن خطة زمنية محددة ومدروسة.
8. زيادة الاهتمام بتحديد أسباب عدم المطابقة، والتشجيع على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

3-6 المقترحات للدراسات المستقبلية:

تشكل هذه الدراسة انطلاقة جيدة لمحاولة تطبيق المواصفة الدولية في شركات أخرى، بحيث يمكن الاستفادة من تجربة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بطريقة يتم فيها استغلال نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف للوصول إلى إمكانية التطبيق، ويقترح الباحث ما يلي:

1. إعادة تطبيق هذه الدراسة على شركات القطاع العام والتي تعمل في المجال الخدمي كالمشافي.
2. إعادة تطبيق هذه الدراسة على شركات القطاع الخاص والتي تعمل في المجالات الإنتاجية والخدمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. التزه، بسام، الخضر، علي، الخير، طارق، الزاهر، تيسير، ديوب، أيمن، (2010)، "مبادئ الإدارة ووظائفها"، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، طبعة أولى، دمشق، سوريا.
2. الخطيب، سامر، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو/ مدخل معاصر"، مطبعة العاصمي، بغداد، العراق.
3. الداركة، مأمون، (2006)، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر، ط1، الأردن.
4. الصرن، رعد، (2016)، "إدارة الجودة الشاملة الوظائف مدخل الوظائف والأدوات"، طبعة أولى، دار رسلان للنشر، دمشق، سوريا.
5. الطائي، حميد، الموسوي، سنان، (2003)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
6. الطائي، يوسف حليم، العجلي، محمد عاصي، ليث علي، (2009)، "إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، مطبعة اليازوري، عمان، الأردن.
7. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، الأردن.
8. العلي، عبد الستار، (2008)، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
9. المختار، عمر، (2016)، "دليل عملي لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015"، دار المنجد للنشر، طبعة أولى، القاهرة، مصر.
10. المرجوشي، أتين محمود سامح، (2008)، "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
11. النجار، صباح مجيد، جواد، مها كامل، (2012)، "إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات"، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق.
12. جودة، محفوظ، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
13. جودة، محفوظ، (2003)، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، دار وائل للنشر، الأردن.
14. حمود، خضير كاظم، (2010)، "المنظمة الدولية لتوحيد القياس ISO 9000:2000"، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. خضير، حمود، (2010)، "المنظمة الدولية لتوحيد القياسي"، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن.

16. خليل إبراهيم ومحمود العاني، (2002)، "إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000"، الطبعة الأولى، مطبعة الأشقر، العراق.
17. رياض، أحمد، (2006)، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبعة أولى، بغداد، العراق.
18. زيدان، سلمان، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل"، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. عباس، علي، (2011)، "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، البتراء، الأردن.
20. عثمان، إبراهيم، (2009)، "الأسس النفسية والتربوية للقياس والتقييم"، مطبوعات كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان.
21. عواد، يونس، الصرن، رعد، التزه، بسام، ناصر، محمد، (2013)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا.
22. عيشوني، محمد، (2007)، "ضبط الجودة (التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية)"، ط1، دار الأصحاب، الرياض.
23. يازجي، سنا، (2014)، "المتابعة والتقييم: إجابات عملية لأسئلة جوهرية"، دكروب للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

الرسائل والدراسات:

1. الطائي، شهلاء، عبد الوهاب، نادية، (2019)، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة في عمل المختبرات الطبية ضمن المواصفة 15189" دراسة حالة في مستشفى العلوية للنسائية والولادة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 25، الاصدار 111.
2. العطية، حسن، (2012)، "الجودة وأنظمة إدارتها مصطلحات وتعريف"، مركز الدراسات والبحوث العلمية مكتب شؤون الجودة، اصدار 1، دمشق، سوريا.
3. المياح، حيدر إبراهيم، (2009)، "مدى توفر متطلبات تطبيق الجودة للحصول على شهادة iso9001:2000 دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة مقدمة إلى كلية التقنية الإدارية | بغداد للحصول على درجة الدبلوم العالي في تقنيات العمليات.
4. الهاشم، صبحية، طه، قيس. (2017). "إمكانية تطبيق نظام إدارة ISO 9001: 2008 في مشروع محطة الرستمية - دراسة حالة". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 (99). العراق.
5. عطالله، غيث، (2016)، "بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الايزو 2015 9001 في الجامعات العراقية"، رسالة ماجستير، الجامعة التكنولوجية، العراق.

Standards:

1. ISO,(2015), "**Quality management systems — Fundamentals and vocabulary**", ISO Publication, Geneva .
2. ISO,(2008)," **Quality management systems — Requirements Systèmes de management de la qualité —Exigences** ,ISO Publication, Geneva.
3. ISO/TC-176.(2005). "**ISO 9000:2005 Quality management systems— Fundamentals and vocabulary**", ISO Publication, Geneva.

Books:

1. Abuhav, I. (2017). "**ISO 9001: 2015–A complete guide to quality management systems**". CRC Press.
2. Alka.J, Paul.P,(2015)," **ISO 9001:2015: Understand, Implement, Succeed!** " Pearson Education
3. Ander Errasti, (2017), " **Global Production Networks: Operations Design and Management**", Second Edition, CRC Press.
4. Bergman, Bo, and Bengt Klefsjo, (1994). "**Quality From Customers Needs to Customers Satisfaction**", MC Graw–Hill Book Co., Sweden.
5. Boca,R,(2016)," **Leading the Internal Audit Function**", Taylor & Francis Group.
6. Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). "**Contemporary Marketing**", 16th Edition. Boston: CENGAGE Learning Custom Publishing.
7. Bourne, L. (2015). "**Making Projects Work: effective stakeholder and communication management**". Auerbach Publications.
8. Chatterjee, AB hijit V. sharma (2014) "**quality management**". (1 st ED) , new delhi , JBC press.
9. Christopher P,(2017), "**Surviving ISO 9001:2015– What Went So Wrong with the World's Foremost Quality Management Standard and How to Implement It Anyway**", oxebridge quality press, 2nd Edition.
10. Cianfrani C, West J (2013)," **Auditing Process-based quality management systems**". ASQ Quality Press.
11. Cianfrani, C. A., & West, J. E. J. (2016). "**Cracking the Case of ISO 9001: 2015 for Service**". ASQ Quality Press.
12. Cochran, C. (2015)."**ISO 9001: 2015 in plain English**". Paton Professional.

13. Dale, B. G., Bamford, D., & Van der Wiele, T. (Eds.). (2016). "**Managing quality: An essential guide and resource gateway**". Sixth Edition John Wiley & Sons.
14. Davis, P. T., & Lewis, B. D. (2018). "**Project Management Capability Assessment: Performing ISO 33000–Based Capability Assessments of Project Management**". Auerbach Publications.
15. Dejan Kosutic, (2017), "**Managing ISO Documentation – A Plain English Guide: A Step-by-Step Handbook for ISO Practitioners in Small Businesses**", Advisera Expert Solutions Ltd.
16. Dentch, M. P. (2016). "**The ISO 9001: 2015 Implementation Handbook: Using the Process Approach to Build a Quality Management System**". ASQ Quality Press.
17. Dentch, M. P. (2016). "**The ISO 14001: 2015 Implementation Handbook: Using the Process Approach to Build an Environmental Management System**". ASQ Quality Press.
18. Egonsson, E., Ly, T. T., & Bayarsaikhan, K. (2013). "**After-sales services and customer relationship marketing: a multiple case study within the Swedish heavy equipment machinery industry**". CRC Press.
19. Gillett, J., Simpson, P., & Clarke, S. (2015). "**Implementing ISO 9001: 2015: Thrill your customers and transform your cost base with the new gold standard for business management**". Infinite Ideas.
20. Gregory S. Peckford, (2017) , "**Mastering ISO9001:2015 A Step-By-Step Guide To The Most World's Popular Management Standard**", CreateSpace Independent Publishing Platform.
21. Heras–Saizarbitoria, I. (2018), "**ISO 9001, ISO 14001, and new management standards**", Springer.
22. Hinsch, M. (2019). "**ISO 9001: 2015 for Everyday Operations: All Facts–Short, Concise and Understandable**". Springer.
23. Hoyle, D. (2009). "**ISO 9000 quality system handbook, using the standards as a framework for business improvement**", Routledge.
24. Hoyle, D. (2017). "**ISO 9000 Quality Systems Handbook–updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs**". Routledge.
25. Idowu, S. O. (2019), "**ISO 26000–A Standardised View of Corporate Social Responsibility Practices, Cases and Facts: An Introduction**". In ISO 26000–A Standardized View on Corporate Social Responsibility, Springer, Cham.

26. Kleinová, R., & Szaryszová, P. (2014). *Comparison of new drafts of ISO 9001: 2015 and ISO 14001: 2015 standards in term of integration*. Transfer inovácií.
27. Matthew A. Barsalou, (2017), " *The Quality Improvement Field Guide: Achieving and Maintaining Value in Your Organization*", Productivity Press.
28. McIlwraith, A. (2016). "*Information security and employee behaviour: how to reduce risk through employee education*", training and awareness. Routledge.
29. Moen, R. D., & Norman, C. L. (2010), "*Circling Back – Clearing Up Myths about the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving*", Quality Progress.
30. Murphy, J. (2018). "*Quality I is Safety-II, the Integration of Two Management Systems by Sasho Andonov*", CRC Press.
31. Natarajan, D. (2017). "*ISO 9001 quality management systems*". Springer.
32. Oakland, J. S. (2014). "*Total quality management and operational excellence: text with cases*". Routledge.
33. Patrick A ,(2016), " *SYSTEMS THINKING AND ISO 9001:2015, Connecting dots between Rational Thinking, Appreciative Systems and an effective 9001:2015 implementation*", Second Edition, SystemsThinking.Works.
34. Phillips, A. W. (2015). "*ISO 9001: 2015 internal audits made easy: tools, techniques, and step-by-step guidelines for successful internal audits*". ASQ Quality Press.
35. Purushothama, B. (2010). "*Effective implementation of quality management systems*". WPI Publishing.
36. Purushothama, B. (2014). "*Implementing ISO 9001: 2015*". WPI Publishing.
37. Silem,A, Jean-Marie Albertini,(2017)," *Management Review Procedure* ", Ministry of Health.
38. Sayre, D. A. (2014). "*INSDE ISO 14000: The Competitive Advantage of Environmental Management*". CRC Press.
39. Swainson, M. (2018). "*Swainson's Handbook of Technical and Quality Management for the Food Manufacturing Sector*". Woodhead Publishing.
40. Tricker, R. (2010)."*ISO 9001: 2008 for small businesses*". Routledge.
41. Tricker,R, (2016), " *ISO 9001:2015 Audit Procedures* ", Routledge.
42. Watkins, S., & Orchiston, N,(2016)," *ISO 9001 2015 – A Pocket Guide*", ITGP, Softcover.

43. Wilson, C. (2013). **Brainstorming and beyond: a user-centered design method**.
Newnes.

Articles & research:

1. Aladwan, S.T. and Forrester, P.L. (2016), "**The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector**", The TQM Journal, Vol. 28 No. 2.
2. Alimohammadlou, M., & Eslamloo, F. (2016). "**Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the academic settings**". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230.
3. Barafort, B., Mesquida, A. L., & Mas, A. (2018). "**Integrated risk management process assessment model for IT organizations based on ISO 31000 in an ISO multi-standards context**". *Computer Standards & Interfaces*, 60.
4. Bennett, D. L. (2018). "**Infrastructure investments and entrepreneurial dynamism in the US**". *Journal of Business Venturing*.
5. Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., & Pascual-Ramírez, J. C. (2019). "**Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001: 2015 in a Dermatology Department**". *Actas Dermo-Sifiliográficas (English Edition)*.
6. Bourne, L. (2016). "**Targeted communication: The key to effective stakeholder engagement**". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226.
7. Cândido, Carlos JF, Luís MS Coelho, and Rúben MT Peixinho, (2016). "**The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate**". *International Journal of Operations & Production Management* 36.1.
8. Carey, R. B. (2018). "**What Is a Quality Management System, and Why Should a Microbiologist Adopt One?**". *Clinical Microbiology Newsletter*, 40(22).
9. Chiarini, A. (2013), "**Relationships between total quality management and Six Sigma inside European manufacturing companies: a dedicated survey**", *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 11 No. 2.
10. Chiarini, A. (2017). "**Risk-based thinking according to ISO 9001: 2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage**". *The TQM Journal* 29.2.
11. Criado. L.(2018). "Quality management systems. ISO 9001:2015 in the clinical laboratory". *European journal of preventive cardiology*, 23(6).

12. De Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017), "**The ISO 31000 standard in supply chain risk management**", *Journal of Cleaner Production*, 151.
13. Dejan.k , (2017), " **Discover ISO 9001:2015 Through Practical Examples A Straightforward Way to Adapt a QMS to Your Own Business**", First published by Advisera Expert Solutions Ltd Zavizanska, Croatia 12, 10000, Pp104–106.
14. Del Castillo–Peces, C., Mercado–Idoeta, C., Prado–Roman, M., & del Castillo–Feito, C. (2018). "**The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards**". *European Research on Management and Business Economics*, 24(1).
15. Diban, D. O. N., & Gontijo, L. A. (2015). "**The complexity of ergonomic in product design requirements**". *Procedia Manufacturing*, 3.
16. Djofack, Sidonie, et al, (2017). "**Implementation of ISO 9001 in the Spanish tourism industry**" *International Journal of Quality & Reliability Management* 34.1.
17. Duran, C., Çetindere, A., & Şahan, Ö. (2014). "**An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir**". *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 109.
18. Fonseca, L. M. (2015). "**From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths**". *International Journal for Quality Research (IJQR)*, 9(1).
19. Govind R, (2018), " **The deadline for organizations to transition to ISO 9001:2015 is fast approaching**", *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2).
20. Graves, L. M., Sarkis, J., & Gold, N. (2019). "**Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. Resources, Conservation and Recycling**", 140.
21. Igliński, B., Iglińska, A., Cichosz, M., Kujawski, W., & Buczkowski, R. (2016). " **The PEST analysis of the RES in the voivodeship and in Poland** ". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 58.
22. Ingason, Helgi Thor, (2015): "**Best project management practices in the implementation of an ISO 9001 quality management system**." *Procedia–Social and Behavioral Sciences* 194.
23. Jodkowski, L, (2015). "**Possibilities and Methods of Risk Assessment under ISO 9001**", *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 3, Issue 10.
24. Karahan, M., & Mete, M. (2014). "**Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency**". *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 109.

25. Manders, B., de Vries, H. J., & Blind, K. (2016). "**ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework**". *Technovation*, 48.
26. Medić, S., Karlović, B., & Cindrić, Z. (2016). "**New standard ISO 9001: 2015 and its effect on organisations**". *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 14(2).
27. Murmura, Federica, et al, (2017). "**Empirical evidence about ISO 9001 and ISO 9004 in Italian companies**". *The TQM Journal* 29.5.
28. Nazarko, J., Ejdyś, J., Halicka, K., Magruk, A., Nazarko, Ł., & Skorek, A. (2017). "**Application of enhanced SWOT analysis in the future-oriented public management of technology**". *Procedia Engineering*, 182.
29. Nazarko, J., Ejdyś, J., Halicka, K., Magruk, A., Nazarko, Ł., & Skorek, A. (2017). "**Application of enhanced SWOT analysis in the future-oriented public management of technology**". *Procedia Engineering*, 182.
30. Parra-López, C., Hinojosa-Rodríguez, A., Carmona-Torres, C., & Sayadi, S. (2016). "**ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain**". *Food control*, 62.
31. Petró-Turza, M. (2014), **Institutions Involved in Food Safety: International Organization for Standardization (ISO)**", formerly Budapest Technical University, Budapest, Hungary.
32. Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). "**Importance-performance analysis based SWOT analysis**". *International Journal of Information Management*, 44.
33. Rajaprasad, S. V. S., & Chalapathi, P. V. (2015). "**Factors influencing implementation of OHSAS 18001 in Indian construction organizations: interpretive structural modeling approach**". *Safety and health at work*, 6(3).
34. Silva, A. S., Medeiros, C. F., & Vieira, R. K. (2017), "**Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company**", *Journal of cleaner production*, 150.
35. Sitnikov, C., Bocen, C. (2015), "**THE ROLE OF RISK MANAGEMENT IN ISO 9001: 2015**", November 5th–6th, BUCHAREST.
36. Sumaedi, S., & Yarmen, M. (2015). "**The effectiveness of ISO 9001 implementation in food manufacturing companies: a proposed measurement instrument**". *Procedia Food Science*, 3.
37. Wilson, J. P., & Campbell, L. (2016). "**Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015**". *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829–844.

38. Wilson, J. P., & Campbell, L. (2016). ***Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015***. Journal of Knowledge Management, 20(4), 829–844.
39. Zahari, A. R., & Romli, F. I. (2018). "***Analysis of suborbital flight operation using PESTLE***". Journal of Atmospheric and Solar–Terrestrial Physics.
40. Zalengera, C., Blanchard, R. E., Eames, P. C., Juma, A. M., Chitawo, M. L., & Gondwe, K. T. (2014). "***Overview of the Malawi energy situation and A PESTLE analysis for sustainable development of renewable energy***". Renewable and Sustainable Energy Reviews, 38, 335–347.

Websites:

1. www.iso.org.
2. www.scribd.com.
3. www.sciencedirect.com.
4. www.search.proquest.com.
5. www.wikipedia.org.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قوائم الفحص المأخوذة من المواصفة الدولية ISO9001:2015 والخاصة بتحديد الفجوة

ISO 9001:2015 GAP ANALYSIS TOOLS

The following check list can be used for both internal audit as well as a Gap Analysis tools.



ISO 9001:2015 Checklist		
Clause 4 Context of the organization		
4.1 Understanding the organization and its context		
1	Has the organization determined the external and internal issues relevant to the Purpose & strategic direction of its QMS and that can affect its ability to achieve the intended results?	
2	Does the organization monitor and review information about these external and internal issues?	
4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties		
1	Has the organization determined the interested parties that are relevant to the QMS?	
2	Has the organization determined the requirements of these interested parties relevant to the QMS?	
3	Does the organization monitor and review the information about these interested parties and their relevant requirement?	
4.3 Determining the scope of the quality management system		
1	Has the organization established the scope of its QMS?	

2	Has the organization determined the boundaries and applicability of the QMS?	
3	While determining Applicability, does the organization determine if it affects its ability or responsibility to ensure the conformity of its products and services and the enhancement of customer satisfaction?	
4	Does the scope states the types of products and services covered?	
5	Is the organization's scope made available and maintained as a Documented Information?	
4.4 Quality management system and its processes		
1	Has the organization determined the processes needed for the QMS?	
2	Has the organization determined the application of these process throughout the organization?	
3	Has the organization determined the sequence and the interaction of these process?	
4	Has the organization determined and applied the criteria and methods needed to ensure the effective operation and control of these processes?	
5	Does these methods include the monitoring, measurement and related performance indicator?	
6	Has the organization determined the resources needed for these organization?	
7	Has the organization ensured the availability of the resources needed for these processes?	
8	Has the organization assigned the responsibilities and authorities for these processes?	
9	Has the organization addressed the risk and opportunities associated with these processes?	
10	Has the organization evaluated these processes and implemented any changes needed to ensure that these process achieve its intended results?	
11	Has the organization made improvement in its processes and its QMS?	
Clause 5 Leadership		
5.1 Leadership and commitment		

1	Does the top management demonstrate leadership and commitment by taking accountability for effectiveness of its QMS?	
2	Has the top management ensured that the quality policy and quality objective are established?	
3	Are quality policy and quality objective compatible with the context and strategic direction of the organization?	
4	Has the organization integrated the requirements of QMS with the business processes?	
5	Is the organization promoting the use of process approach and risk based thinking throughout the organization?	
6	Is the top management ensuring that the resources needed for the QMS are available?	
7	Is the focus of enhancing customer satisfaction maintained?	
5.2 Policy		
1	Is quality policy appropriate to the purpose and context of the organization and does it supports its strategic directions?	
2	Does Quality policy provide the framework for setting quality objective?	
3	Does Quality policy include the commitment to satisfy applicable requirements and to continually improvement of the QMS?	
4	Is Quality policy communicated, understood and applied within the organization?	
5	Is Quality policy appropriate and made available to the relevant interested parties?	
5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities		
1	While assigning the responsibilities and authorities, do the top management ensure that its QMS meets the requirement of ISO 9001:2015?	
2	While assigning the responsibilities and authorities, do the top management ensure that there is promotion of customer focus throughout the organization?	
3	While assigning the responsibilities and authorities, do the top management ensure that performance of its QMS and opportunities for improvement are reported to them?	
4	While assigning the responsibilities and authorities, do the top management ensure that integrity of QMS is maintained when changes to the QMS are planned and maintained?	

6 Planning		
6.1 Actions to address risks and opportunities		
1	Has the organization determined the risks and opportunities that has to be addressed so that QMS can achieve its intended results, enhance desirable effects, prevent, or reduce undesired effects and achieve improvement?	
2	Has the organization planned actions to address these risks and opportunities?	
3	Has the organization evaluated the effectiveness of these actions?	
6.2 Quality objectives and planning to achieve them		
1	Has the organization established quality objectives at relevant functions, levels and process needed for the QMS?	
2	Are the quality objectives consistent with the quality policy?	
3	Does the organization have quality objectives which are relevant to the conformity of product and services and enhancement of customer satisfaction?	
4	Are quality objective measureable and do they take account of applicable requirements?	
5	Are quality objectives monitored, communicated and updated as required?	
6	Does the organization maintain documented information on the quality objectives?	
7	For achieving quality objectives does the organization determines what will be done, what resources are required, who will be responsible, when will it be completed and how are the result to be evaluated?	
6.3 Planning for change		
1	While determining changes for the QMS, are changes carried out in planned manner?	
2	While planning for change, does the organization consider the purpose of the change and their potential consequence; the integrity of the QMS; the availability of resources; and allocation and reallocation of responsibilities and authorities?	
7 Support		
7.1 Resources		
1	Has the organization determined and provided the resources needed for the establishment, implementing, maintaining and continually improvement of the QMS?	

2	Has the organization determined and provided the persons required for effective maintenance of QMS and for operation and control of its processes?	
3	Has the organization determined and maintained the infrastructure needed for operation of its processes and to achieve conformity of product and services?	
4	Has the organization determined, provided and maintain the environment necessary for the operation of its processes and to achieve conformity of products and services?	
5	Has the organization determined and provided the necessary resources needed when monitoring and measuring is used to verify conformity to product and service requirement?	
6	Does the organization determine the knowledge necessary for the operation of its processes and to achieve conformity of product and services?	
7.2 Competence		
1	Does the organization determine the necessary competence of its employees whose work affects the performance and effectiveness of the QMS?	
2	Does the organization ensure that its employees are competent on basis of appropriate education, training or experience?	
3	Does the organization take applicable actions to acquire the necessary competence and evaluate the effectiveness of action taken?	
4	Does the organization retain the appropriate documented information as evidence of competence?	
7.3 Awareness		
1	Does the organization ensure that the persons doing work under the organization's control are aware of its quality policy, relevant quality objectives, their contribution to the effectiveness of QMS including the benefits of improved performance and the implications of not meeting QMS requirements?	
7.4 Communication		
1	Does the organization determine the internal and external communication relevant to the QMS including on what it will communicate, when to communicate, with whom to communicate, how to communicate, and who communicates?	
7.5 Documented Information		
1	Does the organization's QMS include documents required by ISO 9001:2015 and documents determined by the organization necessary for the effectiveness of the QMS?	

2	While creating and updating documented information, does the organization ensure it is appropriate in terms of identification & descriptions?	
3	While creating and updating documented information does the organization ensure that it is in proper format and in correct media?	
4	While creating and updating documented information, does the organization ensure that there is appropriate review and approval for suitability and adequacy?	
5	Is the documented information adequately protected?	
6	Is there control of changes (e.g. version control)?	
7	Are adequate control in place for retention and disposition?	
8	Are records protected for unintended alterations?	
8 Operations		
8.1 Operation planning and control		
1	Does the organization plan, implement and control the processes needed to meet the requirement for the provision of product and services ?	
2	Does the organization determine the resources needed to achieve conformity to the product and service requirements?	
3	Does the organization implement controls of the processes in according with the criteria?	
4	Does the organization determine, maintain and retain necessary documented information to have confidence that the processes have been carried out as planned and to demonstrate the conformity of products and services?	
8.2 Requirements for products and services		
1	Does the organization communicate with customers to provide information relating to products and services, handling enquiries, contracts or orders (including any changes)?	
2	Does the organization obtain customer feedback relating to products and services including customer complaint?	
3	Has the organization established requirements for contingency action, where required?	
4	Are the requirements defined and does it includes applicable statutory & regulatory requirements and those considered necessary by the organization?	

6	Has the organization reviewed the requirements specified by customer, including the requirements for delivery and post-delivery activities?	
7	Does the organization retain documented information on the results of the review and on any new requirements for the products and services?	
8.3 Design and development of products and services		
1	Has the organization established, implemented and maintain a D&D processes that is appropriate to the subsequent provision of product and services?	
2	In determining the stages and controls for D&D, has the organization taken into consideration the responsibilities and authorities involved in the D&D process?	
3	In determining the stages and controls for D&D, has the organization taken into consideration the external and internal resources needed?	
4	In determining the stages and controls for D&D, has the organization taken into consideration the need to control interfaces between persons involved in D&D?	
5	In determining the stages and controls for D&D, has the organization taken into consideration the need for involvement of customer and user?	
6	In determining the stages and controls for D&D, has the organization taken into consideration the documented information needed to demonstrate that design and development requirement have been met?	
8.4 Control of externally provided processes, products and services		
1	Does the organization ensure that the externally provided processes, product and services do not adversely affect the its ability to consistently deliver conforming products and services to the customers?	
2	Does the organization ensure that the externally provided process remain within the control of its QMS?	
3	Does the organization ensure adequacy of requirements prior to their communication to the external provider?	
8.5 Production and Service provision		
1	Has the organization implemented production and service provision under controlled conditions?	
2	Are competent persons (including qualification) being appointed?	
3	Has the organization implemented any actions to prevent human error?	

4	When property belonging to customers or external providers is under the organization's control or being used by the organization, does the organization exercise adequate care?	
5	Does the organization preserve the outputs during production and service provision, to the extent necessary to ensure conformity to requirements?	
6	Does the organization meet requirements for post-delivery activities associated with the product and services? Does the organization conduct review and control changes for production or service provision to ensure continuing conformity with requirements?	
8.6 Release of products and services		
1	Has the organization implemented planned arrangements, at appropriate stages, to verify that the product and service requirements have been met?	
8.7 Control of nonconforming outputs		
1	Does the organization ensure that the outputs which do not conform to their requirements are identified and controlled to prevent their unintended use or delivery?	
2	Is the action appropriate to the nature of the nonconformity and its effect on the conformity of product and services?	
3	Do the organization also consider nonconforming product and services detected after delivery of products, during and after provision of services?	
4	When non-conforming product and services is detected does the organization take correction action and/or segregation, containment, return or suspension of provision of product & services and/or informing the customer and/or obtaining authorization for acceptance under concession?	
5	Does the organization retain documented information that describes the nonconformity; describes the actions taken; describes any concession obtained; identifies the authority deciding the action in respect of the nonconformity?	
9. Performance evaluation		
9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation		
1	Does the organization determine what needs to be monitored and measured?	
2	Does the organization identify the monitoring, measurement, analysis and evaluation methods necessary to ensure that the results are correct?	
3	Does the organization determine when monitoring and measurement is implemented?	

4	Does the organization determine when to analyze results from monitoring, measurement and evaluation?	
5	Does the organization evaluate the performance and effectiveness of the QMS?	
6	Does the organization monitor clients' perceptions, needs and expectations?	
7	Does the organization analyze and evaluate data and information resulting from monitoring and measurement?	
9.2 Internal Audit		
1	Does the organization conduct internal audits at planned intervals?	
2	Did the organization plan a program that can find out if QMS is effectively implemented and maintained?	
3	Did the organization define the audit criteria and scope of each audit?	
4	Does the organization ensure that the results of the audits are reported to relevant management?	
5	Does the organization take appropriate correction and corrective action without undue delays?	
6	Does the retain documented information as evidence of the implementation of the audit program and the audit results?	
9.3 Management review		
1	Does the Top Management review the organization QMS at planned intervals?	
2	Does the review take into consideration the status of actions from previous management reviews?	
3	Is the changes in external and internal issues relevant to QMS considered?	
4	Does the review take into consideration information on the performance and effectiveness of the QMS?	
5	Does the review take into consideration adequacy of resources?	
6	Does the review take into consideration the effectiveness of actions taken to address risks and opportunities?	

7	Does the review take into consideration the opportunities for improvement?	
8	Does the outputs of the Management review include decision and actions related to the opportunities for improvement; any need for changes to the QMS; and resource needed?	
10 Improvement		
1	Has the organization determine and selected opportunities for improvement?	
2	Has the organization implemented any necessary action to meet customer requirement and enhance satisfaction?	
3	Has the organization taken action for improving the performance and effectiveness of the QMS?	
10.2 Non conformity and corrective action		
1	When any nonconformity (including complaints) occurs, does the organization take action to control and correct it and deal with the consequences?	
2	When any nonconformity (including complaints) occurs, does the organization evaluate the need for action to eliminate the causes of the non-conformity?	
3	Does the organization reviews and analyzes the nonconformity?	
4	Does the organization determine the causes of the nonconformity?	
5	Does the organization determine similar nonconformity exist or could potentially occur?	
6	Has the organization made changes to the QMS if necessary?	
7	Are the corrective actions appropriate to the effects of the nonconformities encountered?	
8	Does the organization retain documented information on the nature of the nonconformities and any subsequent actions taken; and result of any corrective action?	
10.3 Continual improvement		
1	Does the organization continually improve the suitability, adequacy and effectiveness of the QMS?	
2	Does the organization consider the results of analysis and evaluation, and output from management review to determine if there are needs or opportunities to be addressed as part of continual improvement?	

الملحق رقم (2)

المادة رقم (6) و(7) من القانون رقم (2) الخاص بتشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثاني إدارة المؤسسة العامة

المادة ٦

يتولى إدارة المؤسسة العامة:

١- مجلس إدارة.

٢- مدير عام.

المادة ٧

أ- يسمى بمرسوم رئيس لمجلس إدارة المؤسسة العامة من غير العاملين فيها في ضوء مؤهلات يتمتع بها ويُحدد فيه أجره.

ب- يعين المدير العام للمؤسسة العامة بمرسوم يُحدد فيه أجره وتعويضاته ويكون عضواً في مجلس الإدارة ومسؤولاً أمام المجلس وأمام الوزير.

ج- يعين معاون المدير العام والمديرون في المؤسسة العامة بقرار من الوزير بناءً على اقتراح المدير العام، ضمن الشروط المنصوص عليها في القوانين والأنظمة النافذة.

د-١- يتألف مجلس إدارة المؤسسة العامة من تسعة

أعضاء بمن فيهم الرئيس على النحو الآتي:

٥ رئيس مجلس الإدارة. رئيساً

٥ المدير العام. عضواً ونائياً

للرئيس

٥ معاون مدير عام. عضواً

٥ أحد المديرين في المؤسسة يسميه الوزير. عضواً

٥ ثلاثة من غير العاملين في المؤسسة

يسميه الوزير. اثنان منهم على الأقل من

العاملين في الدولة. أعضاء

٥ ممثلان عن العمال من الفئة الأولى أو

الثانية (في حال عدم توفر الفئة الأولى)

من ذوي الكفاءة يسميهما المكتب التنفيذي

للاتحاد العام لنقابات العمال. عضوين

٥ ممثل عن التنظيم الفلاحي يسميه المكتب

التنفيذي للاتحاد العام للفلاحين وذلك

بالنسبة للمؤسسات التي لها علاقة بالقطاع

الزراعي، ويكتفى بعضوين من غير
العاملين في المؤسسة أحدهما من العاملين
في الدولة عند وجود ممثل عن التنظيم
الفلاحي. عضواً

٢- يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل في الشهر، وله
أن يجتمع - عند الضرورة - بدعوة من رئيسه أو
بطلب من غالبية أعضائه.

٣- يدعى لحضور اجتماعات مجلس الإدارة مدير عام
الشركة العامة أو المنشأة العامة المرتبطة بالمؤسسة
عند بحث الأمور المتعلقة بشركته أو منشأته وذلك
دون أن يكون له حق التصويت.

٤- لا تعتبر اجتماعات مجلس الإدارة قانونية إلا بحضور
غالبية أعضائه من بينهم الرئيس، وفي حال غيابه
ينوب عنه في رئاسة المجلس نائب رئيس مجلس
الإدارة.

٥- تتخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأصوات، وفي
حال تساوي الأصوات يرجح جانب رئيس مجلس

الإدارة، وذلك باستثناء ما نصت عليه المادة (١١) من هذا القانون حيث يشترط فيها أغلبية ثلثي الأعضاء.

المادة ٨

أ- يستمر العمل بالأنظمة المالية والمحاسبية وأنظمة العقود والمبايعات والتكاليف وأنظمة الحوافز المادية وأنظمة المصالحات والتسويات والمتضمنة المبادئ الأساسية للمؤسسات والشركات والمنشآت العامة ذات الطابع الاقتصادي.

ب- يصدر بمرسوم نظام المصالحات والتسويات الخاص بالمصارف المتخصصة والمؤسسة العامة السورية للتأمين.

المادة ٩

يصدر بقرار من الوزير:

١- النظام الداخلي للمؤسسة العامة بما يتفق والمهام المحددة لها.

٢- أنظمة التخزين والتوزيع، والمستودعات، وأنظمة

الملحق رقم (3)

توصية المدقق اللغوي

أشهد أنّ أطروحة الماجستير الموسومة بالعنوان: **(مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO9001:2015 في المنظمات الصناعية – دراسة حالة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق)**، التي تقدّم بها الطالب **حسام محمد محمدحيدر** قد تمّت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، وأصبحت تتّسم بأسلوبٍ علميٍّ خالٍ من الأخطاء اللغوية، وعليه أوقع.

المدقق اللغوي

الأستاذ مؤيد العبود

هـ: 0949955425

Abstract

The research provides the probability study of requirements availability of applying the quality management system according to the international standard ISO9001: 2015 in the General Organization for Textile Industries in Damascus, the research is based on the diagnosis of the gap between the international standard and the quality system used in the studied institution through the use of check lists for gap analysis. The examination list included (146) statements divided into seven basic requirements as they appear in the international standard, (In the context of the organization's work, leadership, planning, support, operation, performance evaluation, improvement), in order to qualify the organization towards obtaining the certificate of conformity with international standard ISO9001, which will improve the level of performance and services provided by studied organization after identifying the reality of the quality management system by identifying the strengths and weaknesses of the system to diagnose the gap and find ways to address it the researcher used the case study methodology to conduct the research. The examination lists were filled through field interviews, essential records and documentaries, the application and documentation were measured based on percentages and the mean, one of the most important findings of the research is the existence of a gap between the requirements of the international standard and the reality of application and actual documentation in the studied institution, which was (61.93%) Due to a number of reasons, including the lack of strengthening the role of the Department of Quality in the institution and give it sufficient powers to perform its tasks efficiently. Lack of interest by the Department in quality courses, seminars and training programs, as well as restrictions on the institution related to the selection of external suppliers.

Keywords: ISO, ISO9000, the quality management system,