



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
ماجستير الإدارة التنفيذية (إدارة العمليات)

**مدى استجابة شركات الدراسات الهندسية للمعيار الدولي (ISO 9001:2015)**

**دراسة حالة: شركة أليب للدراسات والاستشارات الهندسية**

**Extent of Engineering Firms Responsiveness to the International  
Standard (ISO 9001:2015)**

**مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
الإدارة التنفيذية**

**إعداد الطالبة  
ريم فيصل اسعد**

**إشراف  
الأستاذ الدكتور رعد الصرن**

**العام الدراسي  
2021-2020**

## الإهداء

إلى من عطاؤهم لا يوازيه عطاء، وتضحياتهم تعجز الألسنة عن عدّها، ومن خيرهم يفوق خير سنابل العالم كلها،  
أتم النعم التي أكرمني الله بها في هذه الحياة.

### أمي

جنتي ونعمي ووطني ومنبع فرحي وسعادتي، وملهمتي وقودتي وبركة عمري وأجمل ما في الوجود...

### أبي

صاحب القلب الكبير، وتاج الزمان، قوّتي في هذه الحياة، السند والأمان، من يفرح بإنجازاتي أكثر مني...

### شريك حياتي مجد

النعم الذي لا أسمح لغيري أن يحظى به، المليك الذي ملكني غرامه، دمت لي عالماً من العشق لا ينتهي...

### إخوتي

الذين لا يكرههم الزمان، ومن تحلوا الأوقات بقرينهم، الذين قال الله تعالى فيهم "سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ" صدق الله العظيم

### أحبي وأصدقائي

مُهجة القلب ومن أفتخر بصحبتهم ودعمهم الدائم لي...

أهديكم نجاحي في هذا العمل

## شكر وتقدير

بدايةً الحمد والثناء لله تعالى حمداً طيباً مباركاً ملء السموات والأرض على ما أكرمني به من إنجاز هذا البحث.

يسرني أن أتوجه إلى أستاذي الدكتور المشرف " رعد الصرن " صاحب الجهد المميز والعطاء الفعال بفائق الامتنان والتقدير على كل ما قدمه لي ولزملائي والذي لن يفنيه حقه من إشرافه على بحثي ومساندتي وإرشادي طيلة فترة البحث لأتمكن من تحقيق هذا الحلم فليرى الله خطاه ويبارك مسعاها.

والشكر الموصول لأساتذتي وإدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال على جهودهم وكل ما قدّموه لإثراء معارفنا العلمية وخبراتنا العملية.

ولا يسعني إلا أن أشكر زملائي في المعهد الذين تشاركت معهم أجمل اللحظات في هذه المرحلة واكتسبت من خبراتهم الكثير اسأل الله لي ولهم التوفيق في الأعمال.

وأختتم ثنائي وتقديري الكبيرين لزملاء العمل لما قدموه من دعم ومساعدة لي طيلة فترة البحث.

لكم مني جميعاً أطيب الأمانى وأسمى عبارات الشكر والاحترام

## المخلص

تم إعداد هذه الدراسة بهدف دراسة الوضع الراهن للحالة المدروسة (شركة أليب للدراسات والاستشارات الهندسية) وتحديد مدى استجابتها لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) لغرض تهيئتها للحصول على شهادة المطابقة مع المواصفة الدولية (ISO 9001:2015)

ولتحليل واقع نظام إدارة الجودة في الحالة المدروسة تم استخدام منهج دراسة الحالة وقوائم الفحص (Checklist) الخاصة بالمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) حيث تم حساب النسبة المئوية للاستجابة للمتطلبات وعلى أثرها التوصل لنتائج أبرزها وجود نظام إدارة جودة لدى الشركة يحتاج إلى بعض التحسينات، واعتماد التفكير القائم على المخاطر، ووجوب تولي الشركة الاهتمام بعمليات التطوير والتخطيط وبالمعلومات الموثقة بما يتفق مع متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015).

وتتألف الدراسة من أربعة فصول، حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، وجاء الفصل الثاني متضمناً الجانب النظري من الدراسة منقسماً إلى مبحثين متعلقين بمفاهيم الأيزو وما يتعلق بها ومتطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015)، أما الفصل الثالث فيتحدث عن الجانب العملي للدراسة، ويختتم الفصل الرابع الدراسة بأهم النتائج والتوصيات.

## **Abstract**

This study was prepared to study the actual reality of the considered case, Alep for Engineering and Consulting, and determine the extent of responsiveness to ISO 9001:2015 requirements in order to prepare it for the certificate of conformity with ISO 9001:2015

To analyse the reality of the quality management system in the company, case study approach and Check Lists of (ISO 9001:2015) were used, where the percentage of response to requirements was calculated.

Based on it, the most prominent results were the existence of quality management system in the company that need to be improved, adopting risk-based thinking, development and planning processes and documented information must be given attention in line with the requirements of (ISO 9001:2015).

The study consists of four chapters. Chapter I deals with the general framework of the study and previous studies. Chapter II contains the theoretical aspect of study divided into two researchers on ISO and related concepts, and the requirements of international standards (ISO 9001:2015). Chapter III speaks of the practical aspect of study. Chapter IV concludes the study with the most important findings and recommendations.

## المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 1  | 1- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                   |
| 1  | 1-1 مقدمة                                              |
| 1  | 2-1 دراسات سابقة                                       |
| 2  | 3-1 مشكلة الدراسة                                      |
| 3  | 4-1 أهمية الدراسة                                      |
| 3  | 5-1 أهداف الدراسة                                      |
| 3  | 6-1 طريقة تنفيذ الدراسة                                |
| 4  | 7-1 الحالة المدروسة                                    |
| 4  | 8-1 المنهج المستخدم في الدراسة                         |
| 4  | 9-1 حدود الدراسة                                       |
| 5  | 2- الفصل الثاني: الدراسة النظرية                       |
| 5  | 1-2 المبحث الأول: مفهوم الآيزو وبنيته                  |
| 5  | 1-1-2 المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO)            |
| 5  | 2-1-2 ما هو الآيزو؟                                    |
| 6  | 3-1-2 عملية وضع معايير ISO                             |
| 6  | 4-1-2 شهادة الآيزو                                     |
| 6  | 5-1-2 تاريخ ISO 9001                                   |
| 8  | 6-1-2 المواصفة الدولية ISO 9001:2015                   |
| 9  | 7-1-2 مبادئ ISO 9001                                   |
| 10 | 8-1-2 الاختلافات بين (ISO 9001:2015) و (ISO 9001:2008) |
| 11 | 9-1-2 فوائد الحصول على (ISO 9001:2015)                 |
| 13 | 2-2 المبحث الثاني: المواصفة الدولية ISO 9001:2015      |

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| 13 | 1-2-2 بنود المواصفة الدولية                               |
| 13 | 1-1-2-2 سياق المنشأة                                      |
| 15 | 2-1-2-2 القيادة                                           |
| 17 | 3-1-2-2 التخطيط                                           |
| 19 | 4-1-2-2 الدعم                                             |
| 24 | 5-1-2-2 التشغيل                                           |
| 34 | 6-1-2-2 تقييم الأداء                                      |
| 37 | 7-1-2-2 التحسين                                           |
| 39 | الفصل الثالث: عرض وتحليل واقع نظام إدارة الجودة في الشركة |
| 39 | 1-3 المقدمة                                               |
| 39 | 2-3 تحليل البيانات                                        |
| 89 | 4- الفصل الرابع                                           |
| 89 | 1-4 الاستنتاجات                                           |
| 91 | 2-4 التوصيات                                              |
| 92 | المراجع                                                   |
|    | الملاحق                                                   |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                               | الصفحة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1-2        | تطور معايير إدارة الجودة                                                   | 7      |
| 2-2        | اختلاف البنود بين إصداري المواصفة (ISO 9001:2008) و (ISO9001:2015)         | 10     |
| 3-2        | الاختلاف في المصطلحات بين إصداري المواصفة (ISO 9001:2008) و (ISO9001:2015) | 11     |
| 1-3        | قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة                                       | 42     |
| 2-3        | قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة                                            | 46     |
| 3-3        | قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط                                            | 49     |
| 4-3        | قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم                                              | 53     |
| 5-3        | قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل                                            | 60     |
| 6-3        | قائمة الفحص الخاصة ببند تقييم الأداء                                       | 79     |
| 7-3        | قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين                                            | 85     |

## قائمة الأشكال

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                | الصفحة |
|------------|-------------------------------------------------------------|--------|
| 1-3        | اختبار كرونباخ لبنود "سياق المنظمة" و "القيادة" و "التخطيط" | 40     |
| 2-3        | اختبار كرونباخ لبنود "الدعم" و "التشغيل" و "تقييم الأداء"   | 41     |
| 3-3        | اختبار كرونباخ لبند "التحسين"                               | 42     |



# 1- الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1-1 مقدمة:

انطلاقاً مما تشهده المنطقة في هذه الفترة من افتتاح استثمارات جديدة وتطور عمراني، الأمر الذي يستدعي من أصحاب العمل والمستثمرين ذوي الخبرات المتواضعة في النواحي الهندسية وإدارة المشاريع اللجوء إلى شركات أومكاتب دراسات واستشارات هندسية مؤهلة كفاية لتلبية احتياجاتهم المتعددة على مدى مراحل المشروع أوسيتحمل أصحاب العمل أعباء كثيرة من زيادة كلفة ووقت وانخفاض جودة العمل. لذلك يضمن الأيزو للشركات التي تستجيب لمعايير جودة عمل مناسبة، ويمنحها القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليها والدخول في المنافسة مع الشركات الأخرى والحفاظ على استمراريته وسمعتها في القطاع الذي تتبع له.

### 1-2 دراسات سابقة:

#### الدراسة الأولى:

اسم الباحث: فراس خيرى جابر

تاريخ البحث: 2015-01-18

عنوان البحث: تقييم واقع نظام ادارة الجودة وفق المواصفة الدولية الأيزو 9001: 2008 لمكتب الخدمات العلمية والاستشارية في هيئة التعليم التقني

هدف البحث: وضع منهجية علمية وعملية تساعد على إحداث تطوير في نظم عمل المكاتب الاستشارية الهندسية وذلك لرفع مؤشرات الأداء الأساسية وهي الإنتاجية والجودة والسرعة والكفاءة

مجتمع وعينة البحث: مكتب الخدمات العلمية والاستشارية/ هيئة التعليم التقني في بغداد

أداة البحث: قوائم الفحص التي حددتها متطلبات الأيزو 9001 والمقياس الثلاثي وتحديد نقاط القوة والضعف.

أهم النتائج: افتقار الهيكل التنظيمي المعتمد لمكتب الخدمات العلمية والاستشارية لوحدة متخصصة بإدارة الجودة وضرورة اعتماد نظام إدارة الجودة في مكتب الخدمات العلمية والاستشارية وخاصة المواصفة الدولية (ISO 9001: 2008).

- تشترك الدراسة الحالية مع هذه الدراسة بتقييمهما لواقع نظام إدارة الجودة في الشركتين وباستخدامهما لقوائم الفحص الصادرة عن المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) والمقياس ذاته، إلا أنهما يختلفان بتاريخ إصدار المواصفة والنتيجة التي تم الوصول إليها.

### الدراسة الثانية:

اسم الباحث: غيث محمود عطالله

تاريخ البحث: 2016

عنوان البحث: بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 في الجامعات العراقية مكتب الاستشارات العلمية والهندسية /الجامعة التكنولوجية - حالة دراسية)

هدف البحث: تحديد الفجوة بين الواقع الحالي للجودة في الحالة الدراسية وما مطلوب الوصول إليه من متطلبات الأيزو، مع وضع أسس حول كيفية تطبيق متطلبات مواصفة الأيزو 9001:2015 في المكتب الاستشاري الهندسي

مجتمع وعينة البحث: موظفي المكتب المعنيين

أداة البحث: اعتماد قوائم الفحص والمقياس السباعي

أهم النتائج: عدم وجود نظام لإدارة الجودة للمكتب الاستشاري، ووجود رغبة من قبل الادارة العليا بتطبيق وتبني نظام ادارة الجودة 9001.

- تشترك الدراسة الحالية مع هذه الدراسة بهدف البحث واعتماد قوائم الفحص الصادرة عن المنظمة الدولية للمقاييس (ISO)، في حين يختلفان بالمقياس المستخدم ونتائج البحث أيضاً.

### **1-3 مشكلة الدراسة:**

يعاني واقع شركات الخدمات والاستشارات الهندسية من ضعف في تطبيق أنظمة إدارة الجودة وإدراك متطلبات معايير الأيزو التي تتناسب مع هذا المجال والاعتماد الأكبر على المهارات الفنية المتخصصة فقط. وقد انطلق هذا البحث من مشكلة تعاني منها شركة أليب للدراسات والاستشارات الهندسية ألا وهي حاجة نظام إدارة الجودة في الشركة المبني على أساس المواصفة الدولية ISO 9001:2015 لحين لحظة إعداد هذا البحث إلى التحسين. لذا ووفقاً لما ذكر في هذا البحث رأينا أن الامتثال والاستجابة لمعايير الأيزو وبشكل خاص ISO 9001:2015 سيضمن للحالة المدروسة (شركة أليب للدراسات والاستشارات الهندسية) تعزيز نظام إدارة جودة يمنحها القدرة على التقدم على الشركات المنافسة وزيادة فرصها في العمل على التطور العمراني الحاصل في المنطقة.

#### **1-4 أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها والمؤسسة التي يتم دراسة حالتها من خلال التعرف على واقع حال نظام إدارة الجودة في شركة أليب ومدى استجابته لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) وتقديم المقترحات الكفيلة بمعالجة الفجوة مابين الواقع ومتطلبات هذه المواصفة الدولية، إضافةً إلى ذلك ندرة البحوث المماثلة لهذا البحث والتي تتناول القطاع الهندسي في سوريا.

#### **1-5 أهداف الدراسة:**

بناءً على ما تقدم من مشكلة البحث وأهميته يمكن التوصل إلى مجموعة أهداف رئيسية يسعى البحث لتحقيقها والملخصة بالآتي:

أ. الكشف عن الواقع الحالي لشركة أليب للدراسات والاستشارات الهندسية.

ب. تحديد نسبة استجابة شركة أليب للدراسات والاستشارات الهندسية لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015 وذلك من أجل العمل على مطابقتها وضمان تمتع الشركة بالمؤهلات المناسبة للدخول في المنافسة وتحقيق عائد مادي وسمعة في قطاع الشركات الاستشارية الهندسية.

#### **1-6 طريقة تنفيذ الدراسة:**

**1. الجانب النظري:** يتم فيه عرض المفاهيم الخاصة المتعلقة بالمنظمة العالمية للمقاييس (ISO) ومفاهيم

الأيزو ISO 9001:2015 وذلك بالعودة إلى مراجع وأدبيات ذات صلة.

**2. الجانب العملي:** يتم فيه الوقوف على واقع الحالة المدروسة - شركة أليب للدراسات والاستشارات الهندسية- وعرض الوضع الحالي لها وتحديد نسبة استجابتها لمتطلبات معايير الآيزو 9001: 2015 عن طريق الإجابة على قائمة الفحص المُعدّة من الهيئة الدولية للمقاييس من قبل رؤساء الأقسام في الشركة، بغية تحقيق هدف البحث.

### **1-7 الحالة المدروسة:**

تم تطبيق الدراسة على رؤساء الأقسام في شركة أليب للدراسات والاستشارات الهندسية.

### **1-8 النهج المستخدم في الدراسة:**

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قوائم الفحص Checklist، حتى يمكن إعطاء التفسير والنتائج المناسبة عن تلك الظاهرة حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى المعلومات الموثقة والموجودة ضمن سجلات شركة أليب، واستخدام مقياس ليكرت الثلاثي.

### **1-9 حدود الدراسة:**

أ. الحدود الزمانية: الفترة الزمانية المحددة لإعداد الدراسة وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالدراسة والممتدة بين (2021/02/21 - 2021/09/30).

ب. الحدود المكانية: هي شركة أليب للدراسات والاستشارات الهندسية في دمشق.

## 2- الفصل الثاني: الدراسة النظرية

### 2-1: المبحث الأول: مفهوم الآيزو وبنيته

#### 2-1-1 المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO):

هي منظمة دولية مستقلة غير حكومية تضم في عضويتها 164 هيئة وطنية للمعايير و776 لجنة تقنية ولجاناً فرعية، ويجتمع من خلال أعضائها خبراء لتبادل المعارف ووضع معايير دولية طوعية ذات صلة بالسوق تستند إلى توافق الآراء وتدعم الابتكار وتوفر حلولاً للتحديات العالمية. (ISO 9001: 2015, 2015)

يمكن عمل المنظمة على وضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، وتسعى دائماً إلى اعتماد التطوير والتحديث في عمليات التوحيد القياسي، وكذلك تسعى إلى ضمان وتسهيل التبادل التجاري بين دول العالم. (Stevenson, 2012, P390)

وتؤثر هذه المعايير الدولية للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس -من الناحية العملية- على الجميع، في كل مكان.

لكن لا تقدم المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس شهادات ISO 9001:2015 بل تعمل المنظمات على الاستعانة بهيئة مستقلة لإصدار الشهادات لمراجعة تنفيذ نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، ويمكن للمنظمات من أي حجم أن تصادق على هذا المعيار بما في ذلك المنظمات الأصغر حجماً التي لا توجد لديها موارد مخصصة للجودة. (Quality Magazine, 2019)

#### 2-1-2 ما هو الآيزو؟

تعرف كلمة آيزو على أنها مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (International Standardizations Organization) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة، وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير، التي تم اعتبارها كمتطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للمعايير. (Hung Chung Su, 2015, P31-44)

ويساعد الآيزو الشركات والمنظمات لتكون أكثر كفاءة ولتحسن رضا الزبون، وهو عنصر حاسم في الواقع الراهن حيث أنه في العقود الأخيرة تغير الإنتاج الشامل من استراتيجية دفع أساسية إلى استراتيجية أكثر

جاذبية مع زيادة مشاركة العملاء والتوجه نحو السوق من منظور الصناعة واستراتيجيتها.

(American Society for Quality, 2015, p.1)

ومن أجل الوفاء بمتطلبات مثلث الجودة والكلفة والوقت، قد اتسع مجال رؤية إدارة الجودة بشكل مستمر من

النظر في "ماذا" يتم القيام به إلى "كيف" يتم القيام به. (Quality Magazine, 2019)

## 2-1-3 عملية وضع معايير ISO:

يمر كل معيار بعملية من ست مراحل قبل نشره كمعيار للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس.

فالمرحلة الأولى يتم فيها تحديد الحاجة إلى معيار ويحدد فيها الأعضاء الذين يرغبون في العمل عليه، ثم تدخل المعايير في المرحلة التحضيرية التي يتم فيها وضع مشروع عمل للمعيار، وعندما يكتمل مشروع العمل فإنه يدخل مرحلة اللجنة ويرسل للتعليق عليه إلى أن يتم التوصل إلى توافق في الآراء، ويتلخص ناتج هذه المرحلة في مشروع المعيار الدولي، ثم يدخل هذا المشروع مرحلة الاستفسار حيث يتم تعميمها على جميع الهيئات الأعضاء، ثم يتم التصويت عليها.

إذا لم يحصل مشروع المعيار الدولي على 75% من الأصوات فإنه يعود إلى مراحله الأدنى ويستمر العمل عليه، أما إذا اجتاز مرحلة الاستفسار فيصبح مشروع المعيار الدولي النهائي ويدخل مرحلة الموافقة. خلال هذه المرحلة سيتم تعميمه مرة أخرى من خلال جميع الهيئات الأعضاء للتصويت النهائي ومرة أخرى يتعين عليها أن تجتاز هذه المرحلة مع 75% من الأصوات وإذا اجتاز المعيار هذه المرحلة فإنه يدخل مرحلة النشر ويرسل إلى الأمانة المركزية للمنظمة لنشره. (Cynthia J. Martincic, 1997)

## 2-1-4 شهادة الآيزو

وتشهد شهادة المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO) على أن نظام الإدارة، أو عملية التصنيع، أو الخدمة، أو إجراءات التوثيق لديها جميع متطلبات التوحيد القياسي وضمان الجودة. توجد شهادات الآيزو في العديد من مجالات الصناعة من إدارة الطاقة والمسؤولية الاجتماعية إلى الأجهزة الطبية وإدارة الطاقة.

كما وتوجد معايير ISO لتوحيد المقاييس لضمان التوافق ولكل شهادة معايير منفصلة وتصنف رقمياً.

(Wilber, 2020)

## 2-1-5 تاريخ ISO 9001:

ركزت المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس خلال السنوات 40 الأولى من وجودها على وضع معايير تقنية

للمنتجات والتكنولوجيات، ثم جاءت نقطة التحول الكبيرة في الثمانينات عندما بدأت المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس في تطوير معايير العمليات، والتي أصبح أولها يعرف باسم معايير نظام إدارة الجودة ISO 9000. (Bureau Veritas Certification ecommerce platform)

نشأت سلسلة 9000 من معايير المشتريات العسكرية في خلال الحرب العالمية الثانية، مما أدى في نهاية المطاف إلى نشر أول معايير تجارية في إدارة الجودة فتم إصدار BS 5750 من قبل معهد المعايير البريطانية في عام 1979، وفي عام 1987 تم اعتماد المعايير البريطانية BS 5750 مع بعض التغييرات كالمعايير الدولية ISO 9001. (DiMaria, 2015)

وتم تصميم أسرة ISO 9000 لمعايير أنظمة إدارة الجودة لتساعد المنظمات على التأكد من أنها تفي باحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة مع استيفاء المتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة بمنتج أو برنامج ما.

تتعامل ISO 9000 مع أساسيات أنظمة الإدارة متضمنة المبادئ السبعة الأساسية لإدارة الجودة والتي تركز عليها أسرة المعايير وهذه المبادئ هي الأساس الاستراتيجي لجميع القرارات المتعلقة بإدارة الجودة في المنظمة، وستعطي كل منظمة الأولوية لكل مبدأ بطريقة مختلفة في مختلف مراحل تطوره. وتتضمن أسرة ISO 9000 المعايير الآتية:

- ISO 9004:2009 يركز على تحسين كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة.
- ISO 19011: 2011 يتضمن مبادئ توجيهية لإجراء عمليات المراجعة الداخلية والخارجية لأنظمة إدارة الجودة.
- ISO 9000:2015 الذي يتضمن اللغة والمفاهيم الأساسية.
- ISO 9001: 2015 الذي يغطي متطلبات نظام إدارة الجودة. (ASQ,2021)

#### جدول (1-2) تطور معايير إدارة الجودة

| العنوان                                                       | معييار المطابقة | العام |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------|
| نظام الجودة: الجزء الأول - مواصفات التصميم والتصنيع والتركيب. | BS 5750 : 1979  | 1979  |

|      |                                            |                                                                                         |
|------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1987 | BS 5750: 1987; ISO 9001: 1987;<br>EN 29000 | نظام الجودة- نموذج عن ضمان الجودة<br>في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب<br>والتقديم. |
| 1994 | ISO 9001:1994                              | نظام الجودة- نموذج عن ضمان الجودة<br>في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب<br>والتقديم. |
| 2000 | ISO 9001:2000                              | متطلبات نظام إدارة الجودة                                                               |
| 2008 | ISO 9001: 2008                             | نظام إدارة الجودة - المتطلبات                                                           |
| 2015 | ISO 9001:2015                              | نظام إدارة الجودة - المتطلبات                                                           |

(Wilson, Campbel, 2016, 83)

إن نسخة 2000 من المعيار (ISO 9001:2000) سعت لخلق تغيير جذري في التفكير حيث وضعت مفهوم إدارة العملية في صميم المعيار موضحةً ذلك بتثبيت الأهداف الأساسية للمعيار والتي لطالما كانت عبارة عن نظام موثق وليس نظام وثائق وكان الهدف دائماً هو تحقيق فعالية نظام الإدارة عن طريق مقاييس أداء العمليات.

وهي تجعل هذا الأمر أكثر وضوحاً فقد قللت من التركيز على وجود إجراءات موثقة إذا أمكن تقديم أدلة واضحة تثبت أن العملية تسير على ما يرام.

كمان أن توقعات تحسين العمليات المستمر وتتبع رضا العملاء قد كانت واضحة في هذه النسخة. وأدخلت أيضاً مجموعة جديدة من ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة، مصممة لتكون أساساً مشتركاً لجميع المعايير المتصلة بإدارة الجودة. (Abu Al-Rub, 2020, 3-4)

## 2-1-6 المواصفة الدولية ISO 9001:2015

هي معيار دولي مخصص لنظم إدارة الجودة وهو يحدد إطاراً لتحسين النوعية ومفردات الفهم لأي منظمة تبحث عن تقديم منتجات وخدمات تقي باستمرار بمتطلبات وتوقعات الزبائن وغيرهم من الأطراف المهمة ذات الصلة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة. (ASQ,2015,1)

ينطبق على جميع أنواع المنظمات بصرف النظر عن حجم المنظمة أو عملها، ويمكن أن يساعد أي منظمة لتحقيق معايير الجودة المعترف بها واحترامها في جميع أنحاء العالم.

ويستخدم هذا المعيار الدولي نهج العملية الذي يتضمن دورة الخطة قانون الخطة والفحص PDCA والتفكير



القائم على المخاطر فيمكن المنظمة من تخطيط عملياتها وتفاعلاتها وكذلك من ضمان توفير الموارد الكافية لعملياتها وإدارتها، وإتاحة الفرص لها.

ونظام إدارة الجودة هو مجموع جميع العمليات والموارد والأصول والقيم الثقافية التي تدعم هدف رضا العملاء والكفاءة التنظيمية. تم نشرها لأول مرة في عام 1987 ، وأحدث إصدار هو (ISO 9001:2015) كبديل عن ISO 9001:2008

إن ISO 9001:2015 لا يملئ ما ينبغي أن تكون عليه أهداف المنظمة أو كيفية تحقيقها، وبعبارة أخرى فإنه لا يخبر أي شخص كيفية إدارة أعمالهم، بل إنه معيار مرن يسمح لكل منظمة أن تحدد لنفسها ما يجب أن تكون عليه أهدافها والتقييد بالمعيار ISO 9001:2015.

ويحدد المبادئ التوجيهية التي يمكن استخدامها لخلق الكفاءة من خلال المواءمة وتبسيط العمليات في جميع أنحاء المنظمة، في محاولة لخفض التكاليف، وخلق فرص جديدة، وتلبية المتطلبات التنظيمية، ومساعدة المنظمات على التوسع في أسواق جديدة حيث يطلب العملاء الحصول على شهادة ISO 9001. (Quality Magazine, 2019)

تتضمن ISO 9001:2015 مجموعة فرعية من العناصر التكتيكية التي تكمل المبادئ الاستراتيجية وهذه

العناصر الخمسة، التي تمثل تقدماً كبيراً بشأن ISO 9001:2008 هي:

1. دورة قانون الخطة والفحص PDCA (Plan – Do – Check – Act).

2. التفكير القائم على المخاطر.

3. مشاركة القيادة.

4. الهيكل الموحد.

5. الاحتياجات من الوثائق الموضحة.

وهذه العناصر تكميلية ومندمجة إلى حد كبير في نسيج ISO 9001:2015. (Quality Magazine, 2019)

## **2-1-7 مبادئ ISO 9001**

يقوم نظام الجودة على مبادئ ثمانية أساسية مستمدة من مبادئ نظام إدارة الجودة وهي:

1 - التركيز على العميل.

2 - القيادة.

3 -إشترك العاملين.

4 -منهج العملية أوالتوجه إلى العمليات.

5 -التوجه إلى إدارة النظم (الإدارة بمنهج النظم).

6 -التحسين المتواصل.

7 -الإدارة بالحقائق.

8- المشاركة أو الشراكة مع الموردين. (الزواوي، 2015)

## 2-1-8 الاختلافات بين (ISO9001:2015) و(ISO 9001:2008)

البند الثلاثة الأولى في ISO 9001:2015 تشبه إلى حد كبير البنود الواردة في ISO 9001:2008، ولكن هناك اختلافات كبيرة بين ISO 9001:2008 و ISO 9001:2015 من المحور الرابع فصاعداً، ويتم ترتيب البنود السبعة الأخيرة وفقاً لدورة (PDCA) خطط - اعمل - تحقق - نفذ.

1. اختلاف في بنود المواصفة: كما هو موضح في الجدول (2-2)

### جدول (2-2) اختلاف البنود بين إصداري المواصفة (ISO 9001:2008) و(ISO 9001:2015)

| ISO 9001:2015       | ISO 9001:2008               |
|---------------------|-----------------------------|
| 0. المقدمة          | 0. المقدمة                  |
| 1. النطاق           | 1. النطاق                   |
| 2. مرجعية معيارية   | 2. مرجعية معيارية           |
| 3. تعريفات ومصطلحات | 3. تعريفات ومصطلحات         |
| 4. سياق المنظمة     | 4. نظام إدارة الجودة        |
| 5. القيادة          | 5. مسؤولية الإدارة          |
| 6. التخطيط          |                             |
| 7. الدعم            |                             |
| 8. العمليات         | 6. إدارة الموارد            |
| 9. تقييم الأداء     | 7. إكمال المنتج             |
| 10. التحسين         | 8. القياس والتحليل والتحسين |

2. تركز المواصفة ISO 9001:2015 على المدخلات والمخرجات بشكل أكبر حيث هناك المزيد من التركيز على قياس المدخلات والمخرجات في العمليات وتقييمها بشكل سليم.

3. التفكير القائم على المخاطر هو جوهر ISO 9001:2015 فمفهوم "المخاطر" يتواجد ثمانية وأربعين مرة في ISO 9001:2015، مقارنةً بثلاث مرات فقط في ISO 9001:2008.
4. القيادة والالتزام في الأيزو 9001:2015 حيث تتطلب مشاركة أكبر من الإدارة العليا وقادة العمل في ضبط نظام إدارة الجودة.
- كان "ممثل الإدارة" وفق المواصفة ISO 9001:2008 عضواً في اللجنة الإدارية التي تقع على عاتقها مسؤولية وسلطة توجيه نظام إدارة الجودة وفقاً للخطوط الصحيحة. في حين لم تعد المواصفة ISO 9001:2015 تذكر هذا الجانب. والفكرة الكامنة وراء التغيير هي أن الجودة مسألة تخص الجميع وجميع المستويات داخل المنظمة. (Cubbison, 2017)
5. اختلافات في المصطلحات بين الإصدارين.

**جدول (2-3) الاختلافات في المصطلحات بين إصداري المواصفة (ISO 9001:2008) و (ISO 9001:2015) (حافظ، 2017)**

| ISO 9001:2015                  | ISO 9001:2008                       |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| المنتجات والخدمات              | المنتجات                            |
| غير مطابق أو غير محدد          | الاستثناءات                         |
| المعلومات الموثقة              | الوثائق والسجلات                    |
| بيئة تنفيذ العمليات            | بيئة العمل                          |
| المزود الخارجي                 | المورد                              |
| مشاركة الأفراد                 | اندماج الأفراد                      |
| التحسين                        | التحسين المستمر                     |
| اتخاذ القرارات على أساس الأدلة | اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق |
| إدارة العلاقات                 | علاقات تبادل المنفعة مع الموردين    |

**2-1-9 فوائد الحصول على (ISO 9001:2015)**

- جذب العملاء: من خلال تلبية ما يحتاجه العملاء؛ إذ يتعين على الشركة في البداية تحديد السوق، وما يحتاجه، وذلك عن طريق الحصول على نظرة ثاقبة فيما يخص ما يحتاج السوق؛ وبذلك تتمكن الشركات من تقديم المنتجات، والخدمات التي تلبي احتياجات السوق على الدوام.

- تكامل السياسات والإجراءات الداخلية: تجميع جميع مستندات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة، والحصول على شهادة متوافقة مع شهادة الأيزو 9001 مما يبسط عمليات، وإجراءات الشركة.
- تحسين صورة الشركة وسمعتها: الحصول على شهادة الأيزو 9001 أوحى محاولة الحصول عليها ليس أمرًا سهلًا، كذلك فإن الحصول على هذه الشهادة يضع الشركة في مقدمة الشركات الأخرى من مختلف أنحاء العالم التي تتبع معايير الجودة ذاتها.
- ثقافة الشركة التي تهدف إلى التحسين باستمرار: تطبق الشركة التي تتوافق مع شهادة الأيزو 9001 إجراءات هدفها هو تحسين المنتجات، والخدمات التي تنتجها؛ كذلك فإنها تهدف إلى تعزيز التطوير المهني للموظفين فيها إلى جانب ثقافتها.
- التركيز على العملاء: الهدف من أي عمل تجاري هو إرضاء العملاء وإبقائهم سعداء؛ وينبغي اتخاذ جميع الخطوات في عملية التحسين مع مراعاة هذا الهدف؛ وكعمل ينفذ المعيار ISO 9001، يتم اتخاذ كل قرار مع العميل ومع الزبون.
- منهج العمليات: إن الفرصة الكامنة وراء التأكيد على العملية المستخدمة هي إمكانية السيطرة على العملية وتكرارها، وفي حين أن النتائج تعود إلى حد كبير إلى العملية فمن خلال التركيز على العملية المثبت أنها تحقق النتائج المرجوة يمكن زيادة تحقيق النتائج. (Keen, 2019)

## 2-2 المبحث الثاني: المواصفة الدولية ISO 9001:2015

### 1-2-2: بنود المواصفة الدولية ISO 9001:2015

تحدد المواصفة الدولية ISO 9001: 2015 متطلبات نظام إدارة الجودة وتساعد المنظمات لتكون أكثر كفاءة وتستهدف رضا العميل، وتتكون المواصفة من عدد من البنود المختلفة، وتركز جميع المتطلبات على المشاركة في الجوانب المختلفة لنظام إدارة الجودة.

المحور - 0-3 المقدمة ونطاق المواصفة ومصطلحات وتعريف

المحور - 4 السياق

المحور - 5 القيادة

المحور - 6 التخطيط

المحور - 7 الدعم

المحور - 8 التشغيل

المحور - 9 تقييم الأداء

المحور - 10 التحسين

### 2-1-1-2: المحور (4) سياق المنشأة

#### 1- (1-4) فهم المنشأة وسياقها

يجب على المنشأة تحديد القضايا الخارجية والداخلية وثيقة الصلة بغرضها وتوجهها الاستراتيجي والتي قد يكون لها تأثير على قدرة المنشأة على تحقيق النتائج المرجوة من نظام إدارة الجودة المطبق لديها.

يجب على المنشأة مراقبة واستعراض المعلومات المتوفرة بشأن تلك القضايا الخارجية والداخلية.

ملاحظة 1: من الممكن أن تشمل القضايا العوامل أوالظروف الإيجابية والسلبية لأخذها في الاعتبار.

ملاحظة 2: يمكن تفسير فهم السياق الخارجي من خلال الأخذ في الاعتبار القضايا الناشئة عن البيئات

القانونية والتكنولوجية والتنافسية والسوقية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، سواء كانت دولية أو وطنية

أوإقليمية أو محلية.

ملاحظة 3: يمكن تيسير فهم السياق الداخلي من خلال الأخذ في الاعتبار القضايا المتعلقة بقيم وثقافة ومعرفة وأداء المنشأة.

## 2- (4-2) فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

نظراً لتأثيرها الفعلي أو المحتمل على تقديم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة بما يلبي متطلبات الزبون والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، يجب على المنشأة تحديد ما يلي:

أ- الأطراف المعنيين ذوي الصلة بنظام إدارة الجودة.

ب- متطلبات هؤلاء الأطراف المعنيين ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.

يجب على المنشأة مراقبة واستعراض المعلومات المتوفرة حول هؤلاء الأطراف المعنيين ومتطلباتهم ذات الصلة.

## 3- (4-3) تحديد مجال نظام إدارة الجودة

يجب على المنشأة تحديد نطاق نظام إدارة الجودة وصلاحيته للتطبيق من أجل وضع المجال الخاص به.

عند تحديد هذا المجال، يجب على المنشأة مراعاة ما يلي:

أ- القضايا الخارجية والداخلية المشار إليها في البند (4-1).

ب- متطلبات الأطراف المعنيين ذوي الصلة المشار إليهم في البند (4-2).

ت- منتجات وخدمات المنشأة.

كما يجب على المنشأة تطبيق كافة متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية إذا كانت قابلة للتطبيق في مجال نظام إدارة الجودة المطبق لديها.

يجب أن يكون مجال نظام إدارة الجودة في المنشأة متاحاً ومحتفظاً به كمعلومات موثقة.

يجب أن يشير المجال إلى أنواع المنتجات والخدمات المشمولة، مع تقديم مبرر لعدم تطبيق أي مطلب من

متطلبات هذه المواصفة تقرر المنشأة أنه غير قابل للتطبيق على مجال نظام إدارة الجودة لديها.

لا يجوز الادعاء بالامتثال لهذه المواصفة إلا إذا كانت المتطلبات التي تقرر بأنها غير قابلة للتطبيق لا تؤثر

على قدرة المنشأة أو مسؤوليتها عن ضمان مطابقة منتجاتها وخدماتها وتعزيز رضا الزبون.

## 4- (4-4) نظام إدارة الجودة وعملياته

**4-4-1** يجب على المنشأة إنشاء وتطبيق وصيانة نظام إدارة الجودة وتحسينه بصورة مستمرة، بما في ذلك العمليات اللازمة وتداخلاتها، وذلك وفقاً لمتطلبات هذه المواصفة.

يجب على المنشأة تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وكيفية تطبيقها عبر المنشأة بالكامل، كما يجب عليها أيضاً:

- أ- تحديد المدخلات المطلوبة والنتائج المتوقعة من تلك العمليات.
- ب- تحديد التسلسل والتفاعل بين هذه العمليات.
- ت- تحديد وتطبيق المعايير والأساليب اللازمة للتأكد من فاعلية التشغيل والتحكم في هذه العمليات (بما في ذلك المراقبة والقياسات ومؤشرات الأداء ذات الصلة).
- ث- تحديد الموارد اللازمة لتلك العمليات وضمان توافرها.
- ج- تخصيص المسؤوليات والصلاحيات لتلك العمليات.
- ح- مواجهة المخاطر واغتنام الفرص كما هو محدد وفقاً لمتطلبات البند (6-1).
- خ- تقييم تلك العمليات وإجراء أية تغييرات لازمة لضمان تحقيق هذه العمليات للنتائج المرجوة.
- د- تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة.

#### **4-4-2 يجب على المنشأة عند الضرورة القيام بما يلي:**

- أ- الحفاظ على المعلومات الموثقة لدعم تشغيل عملياتها.
- ب- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة بهدف الاطمئنان إلى أن العمليات تنفذ حسب ما هو مخطط له.

### **2-1-2-2 : المحور (5) القيادة**

#### **1- (5) القيادة والالتزام**

##### **5-1-1 عام**

يجب على الإدارة العليا أن تبرهن على قيادتها والتزامها فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة، وذلك من خلال مايلي:

- أ- تحمل المسؤولية عن فاعلية نظام إدارة الجودة.

ب- ضمان أن سياسة الجودة وأهدافها قد وضعت وحددت لنظام إدارة الجودة وبأنها متوافقة مع سياق المنشأة وتوجهها الاستراتيجي.

ت- ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات الأعمال للمنشأة.

ث- تشجيع استخدام نهج العملية والتفكير المستند على المخاطر.

ج- التأكد من توافر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة.

ح- الإبلاغ بأهمية إدارة الجودة الفعالة والامتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

خ- التأكد من تحقيق نظام إدارة الجودة للنتائج المرجوة.

د- إشراك وتوجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في تحقيق فاعلية نظام إدارة الجودة.

ذ- تشجيع التحسين.

ر- دعم الأدوار الإدارية الأخرى ذات الصلة بغية إظهار قيادتها أثناء تطبيقها على نطاقات مسؤوليتها.

ملاحظة يمكن تفسير الإشارة إلى "الأعمال" في هذه المواصفة على نطاق واسع باعتبار أنها تعني تلك الأنشطة التي تعد أساسية لأغراض وجود المنشأة، سواء كانت المنشأة عامة أو خاصة أو هادفة للربح أو غير هادفة للربح.

## 5-1-2 التركيز على الزبون

يجب على الإدارة العليا إظهار الالتزام والقيادة فيما يتعلق بالتركيز على الزبون، وذلك من خلال ضمان مايلي:

أ- تحديد المتطلبات الخاصة بالزبون وكذلك المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها وفهمها واستيفاءها بصورة مستمرة.

ب- تحديد ومعالجة المخاطر والفرص التي من شأنها التأثير على مطابقة المنتجات والخدمات وقدرة المنشأة على تعزيز رضا الزبون.

ت- الحفاظ على التركيز على تعزيز رضا الزبون.

## 2- (5-2) السياسة

### 5-2-1 إنشاء سياسة الجودة

يجب على الإدارة العليا إنشاء وتطبيق سياسة الجودة والتأكد من أنها:



أ- مناسبة لغرض وسياق المنشأة وتدعم توجهها الاستراتيجي.

ب- تحدد إطار عمل لتحديد أهداف الجودة.

ت- تتضمن التزاماً باستيفاء المتطلبات المعمول بها.

ث- تتضمن التزاماً بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

## 5-2-2 إبلاغ سياسة الجودة

يجب أن تكون سياسة الجودة:

أ- متاحة ومحتفظاً بها كمعلومات موثقة.

ب- معلنة ومفهومة ومطبقة داخل المنشأة.

ت- متاحة للأطراف المعنيين ذوي الصلة، حسب الاقتضاء.

## 3- (3-5) الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات التنظيمية

يجب على الإدارة العليا التأكد من تحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لأداء الأدوار وتعميمها وإدراكها داخل المنشأة.

يجب على الإدارة العليا تخصيص وإسناد المسؤوليات والصلاحيات بهدف:

أ- التأكد من توافق نظام إدارة الجودة مع متطلبات هذه المواصفة.

ب- التأكد من تحقيق العمليات للنتائج المرجوة منها.

ت- إعداد تقارير حول أداء نظام إدارة الجودة وفرص التحسين (انظر البند 10-1) ورفعها إلى الإدارة العليا على وجه الخصوص.

ث- ضمان تعزيز التركيز على الزبون في شتى أنحاء المنشأة.

ج- ضمان الحفاظ على تكامل نظام إدارة الجودة عند تخطيط وتنفيذ أية تغييرات مقرر إدخالها على نظام إدارة الجودة.

## 2-1-2-3 : المحور (6) التخطيط

### 1- (1-6) الأفعال الخاصة بمواجهة المخاطر واستغلال الفرص

6-1-1 عند التخطيط لوضع نظام إدارة الجودة، يجب على المنشأة مراعاة القضايا المشار عليها في البند (1-4) فضلاً عن تحديد المخاطر والفرص التي تحتاج الى معالجة، وكذلك المتطلبات المذكورة في البند (2-4) بهدف:

أ- التأكيد على أن نظام إدارة الجودة بإمكانه تحقيق النتائج المرجوة.

ب- تعزيز الآثار المرغوب فيها.

ت- منع الآثار غير المرغوب فيها أو الحد منها.

ث- تحقيق تحسن.

6-1-2 يجب على المنشأة تخطيط ما يلي:

أ- الأفعال الخاصة بمواجهة المخاطر واستغلال الفرص.

ب- الكيفية المتبعة في:

▪ دمج الأفعال في عمليات نظام إدارة الجودة وتطبيقها (انظر البند 4-4).

▪ تقييم فاعلية تلك الأفعال.

يجب أن تكون الأفعال المتخذة لمعالجة مخاطر واستغلال الفرص متناسبة مع التأثير المحتمل على مطابقة المنتجات والخدمات.

ملاحظة 1: من الممكن أن تتضمن خيارات مواجهة المخاطر تجنب المخاطر أو تحمل المخاطر بغية

استغلال فرصة ما أو القضاء على مصدر الخطر أو تغيير الاحتمالية أو العواقب أو تقاسم المخاطر أو الإبقاء على المخاطر من خلال اتخاذ القرارات المبلغة.

ملاحظة 2: من الممكن أن تؤدي الفرص إلى اعتماد ممارسات جديدة والإفراج عن منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة واستهداف زبائن جدد وبناء شراكات واستخدام تكنولوجيا جديدة وغيرها من الاحتمالات المرغوبة وال قابلة للتطبيق، وذلك من أجل معالجة احتياجات المنشأة أو متطلبات زبائنها.

## 2- (2-6) أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها

6-2-1 يجب على المنشأة تحديد أهداف الجودة على مستوى الوظائف والمستويات والعمليات ذات الصلة والالزمة لنظام إدارة الجودة.

يجب أن تكون أهداف الجودة:

- أ- متسقة مع سياسة الجودة.
  - ب- قابلة للقياس.
  - ت- آخذة بالحسبان المتطلبات المعمول بها.
  - ث- وثيقة الصلة بمطابقة المنتجات والخدمات وتعزيز رضا الزبون.
  - ج- خاضعة للرقابة.
  - ح- معلنة.
  - خ- محدثة حسب الاقتضاء.
- يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة حول أهداف الجودة.
- 2-2-6 عند تخطيط المنشأة لكيفية تحقيقها لأهداف الجودة، يجب عليها تحديد ما يلي:
- أ- ما هو مقرر تنفيذه.
  - ب- ماهية الموارد المطلوبة.
  - ت- من سيكون المسؤول.
  - ث- متى سينتهي التنفيذ.
  - ج- كيف ستقيم النتائج.

### 3- (3-6) التخطيط للتغيير

- متى قررت المنشأة أن هناك حاجة للتغيير في نظام إدارة الجودة، فعندئذ يجب أن تنفذ التغييرات بطريقة مخططة (البند 4-4)، يجب على المنشأة مراعاة ما يلي:
- أ- الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة.
  - ب- تكامل نظام إدارة الجودة.
  - ت- توافر الموارد.
  - ث- تخصيص أو إعادة تخصيص المسؤوليات والصلاحيات.

### 2-2-1-4 المحور (7) الدعم

#### 1- (1-7) الموارد

### 7-1-1 عام

يجب على المنشأة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لوضع وتطبيق نظام إدارة الجودة والحفاظ عليه وتحسينه بصورة مستمرة.

يجب على المنشأة مراعاة ما يلي:

أ- قدرات وإمكانات الموارد الداخلية القائمة والقيود المفروضة عليها.

ب- ما الذي يتعين الحصول عليه من جهات خارجية.

### 7-1-2 الأفراد

يجب على المنشأة تحديد وتوفير الأفراد اللازمين لتطبيق نظام إدارة الجودة لديها بشكل فعال، وكذلك لتشغيل عملياتها والتحكم فيها.

### 7-1-3 البنية التحتية

يجب على المنشأة تحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات.

ملاحظة: يمكن أن تشمل البنية التحتية على ما يلي:

أ- المباني والمرافق المرتبطة بها.

ب- المعدات، بما في ذلك البرمجيات والأجهزة.

ت- موارد النقل.

ث- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 7-1-4 البيئة اللازمة لتشغيل العمليات

يجب على المنشأة تحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات.

ملاحظة: قد تتألف البيئة المناسبة من مزيد من العوامل البشرية والمادية، مثل:

أ- عوامل اجتماعية (لا للتمييز العنصري، غير تصادية).

ب- عوامل نفسية (على سبيل المثال، كأن تحد من التوتر وتقي من الإرهاق وتوفر الحماية العاطفية).

ت- عوامل مادية (مثل الجو ودرجة الحرارة والرطوبة والضوء وتدفق الهواء والنظافة والضوضاء).

من الممكن أن تختلف هذه العوامل بشكل كبير اعتماداً على المنتجات والخدمات المقدمة.

#### 7-1-5 موارد المراقبة والقياس

##### 7-1-5-1 عام

يجب على المنشأة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لضمان استخدام نتائج صحيحة وموثوقة عند إجراء عملية المراقبة أو القياس بهدف التحقق من مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات.

يجب على المنشأة التأكد من أن الموارد المقدمة:

أ- مناسبة للنوع المعين من أنشطة المراقبة والقياس التي يتم القيام بها.

ب- محافظ عليها لضمان ملاءمتها للغرض المخصص لها بصورة مستمرة.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كبرهان على ملاءمتها للغرض من موارد المراقبة والقياس.

#### 7-1-5-2 تتبعية القياس

إذا كانت تتبعية القياس مطلباً أو تعتبرها المنشأة جزءاً أساسياً لإضفاء الثقة على صحة نتائج القياس، فإن معدات القياس يجب أن:

أ- يتم معايرتها أو التحقق منها أو القيام بكلا الأمرين على فترات محددة أو قبل الاستخدام مقارنة بمقاييس معيارية تعود إلى معايير قياس وطنية أو دولية؛ وفي حالة عدم توفر مثل هذه المقاييس، فيجب تسجيل الأسس المستخدمة في المعايرة أو التحقق باعتبارها معلومات موثقة.

ب- تميز حتى يتم تحديد حالة المعايرة الخاصة بها.

ت- تكون مؤمنة ضد أي تعديلات أو تلف أو إتلاف قد يؤدي إلى إبطال حالة المعايرة وعدم صحة نتائج القياس اللاحقة.

يجب على المنشأة تحديد ما إذا كانت صحة نتائج القياس السابقة قد تأثرت سلباً عندما يُكتشف عدم ملائمة مُعدة القياس للغرض المقصود، ويجب على المنشأة اتخاذ الإجراء المناسب عند الضرورة.

#### 7-1-6 المعرفة التنظيمية

يجب على المنشأة تحديد المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات.

يجب الحفاظ على هذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم.

عند الحاجة إلى معالجة التغيير والاتجاهات، يجب على المنشأة الأخذ في الاعتبار معرفتها الحالية وتحديد كيفية اكتساب المعرفة الإضافية الضرورية والتحديثات المطلوبة أو الوصول إليها.

ملاحظة 1: المعرفة التنظيمية هي معرفة خاصة بالمنشأة، وعادةً ما تُكتسب عن طريق الخبرة. وهي المعلومات التي تستخدم ويتم مشاركتها في سبيل تحقيق أهداف المنشأة.

ملاحظة 2: يمكن أن تقوم المعرفة التنظيمية على ما يلي:

أ- مصادر داخلية مثل (الملكية الفكرية، والمعرفة المكتسبة عن طريق الخبرة، والدروس المستفادة من المشاريع الفاشلة والناجحة، وجمع وتبادل معارف وخبرات غير موثقة، ونتائج التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات).

ب- مصادر خارجية مثل (المواصفات القياسية، والأوساط الأكاديمية، والمؤتمرات، وتجميع المعارف من الزبائن أو مقدمي الخدمة الخارجيين).

## 2- (7-2) الكفاءة

يجب على المنشأة:

أ- تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال خاضعة لسيطرتها تؤثر على أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة.

ب- التأكد من أن هؤلاء الأفراد مؤهلون على أساس التعلم أو التدريب أو الخبرة المناسبة.

ت- اتخاذ الأفعال لاكتساب الكفاءة اللازمة عند الاقتضاء، وتقييم فاعلية الأفعال المتخذة.

ث- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كبرهان على الكفاءة.

ملاحظة: من الممكن أن تتضمن الأفعال المعمول بها، على سبيل المثال، توفير التدريب أو التوجيه للموظفين الحاليين أو إعادة تعيينهم، أو توظيف أو التعاقد مع أشخاص ذوي كفاءة.

## 3- (7-3) التوعية

يجب على المنشأة ضمان أن الأشخاص القائمين بأعمال تحت سيطرتها على دراية بما يلي:

أ- سياسة الجودة.

ب- أهداف الجودة ذات الصلة.

ت- إسهاماتهم في تحقيق فاعلية نظام إدارة الجودة، بما في ذلك مزايا تحسن الأداء.

ث- الآثار المترتبة على عدم المطابقة مع متطلبات نظام إدارة الجودة.

#### 4- (4-7) التواصل

يجب على المنشأة تحديد وسائل التواصل الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة، بما في ذلك:

أ- بخصوص ماذا ستقوم بالتواصل.

ب- متى سيجري التواصل.

ت- مع من سيجري التواصل.

ث- كيفية التواصل.

ج- من المعني بالتواصل.

#### 7-5 المعلومات الموثقة

#### 7-5-1 عام

يجب أن يتضمن نظام إدارة الجودة بالمنشأة ما يلي:

أ- المعلومات الموثقة التي تطلبها هذه المواصفة.

ب- المعلومات الموثقة المحددة من قبل المنشأة باعتبارها ضرورية لتحقيق فاعلية نظام إدارة الجودة.

ملاحظة: من الممكن أن يختلف نطاق المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة من منشأة لأخرى للأسباب التالية:

- حجم المنشأة ونوع أنشطتها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها.

- تعقد العمليات وتداخلاتها.

- كفاءة الأفراد.

#### 7-5-2 لإنشاء والتحديث

عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة، يجب على المنشأة ضمان ما يلي:

أ- التمييز والتوصيف المناسب (مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو الرقم المرجعي).

ب- التنسيق (مثل اللغة وإصدارات البرامج والرسومات)، وكذلك الوسائط المناسبة (مثل الوسائط الورقية والإلكترونية).

ت- المراجعة والمصادقة على الملائمة والكفاية.

### 7-5-3 ضبط المعلومات الموثقة

7-5-3-1 يجب ضبط المعلومات الموثقة المطلوبة بموجب نظام إدارة الجودة وبمقتضى هذه المواصفة، وذلك بهدف ضمان أنها:

- أ- متاحة وملائمة للاستخدام، حيثما ومتى كان هناك حاجة إليها.
- ب- مؤمنة بشكل كاف (على سبيل المثال ضد فقدان السرية أو الاستخدام غير الصحيح أو افتقارها للنزاهة).
- 7-5-3-2 من أجل ضبط المعلومات الموثقة، يجب على المنشأة مراعاة الأنشطة التالية حسب الاقتضاء:
  - أ- التوزيع والوصول والاستعادة والاستخدام.
  - ب- التخزين والحفظ، بما في ذلك الحفاظ على سهولة قراءتها.
  - ت- ضبط التغييرات (مثل ضبط الإصدار)
  - ث- الاحتفاظ بها والتخلص منها.

يجب ضمان التمييز المناسب للمعلومات الموثقة ذات أصل خارجي والتي أقرت المنشأة أنها ضرورية لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، وأن تكون خاضعة للضبط والرقابة.

يجب حماية المعلومات الموثقة المحفوظة كبرهان على المطابقة من إجراء التعديلات غير المقصودة عليها.

ملاحظة: قد ينطوي الوصول على قرار بخصوص الإذن بالاطلاع على المعلومات الموثقة فحسب، أو الإذن والتحويل بالاطلاع وتغيير المعلومات الموثقة.

### 2-1-5 : المحور (8) التشغيل

#### 1- (8-1) التخطيط والرقابة التشغيلية

يجب على المنشأة تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات (انظر البند 4-4) اللازمة لتلبية متطلبات توفير المنتجات والخدمات، فضلاً عن تنفيذ الأفعال المحددة في الفقرة (6) من خلال:

أ- تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات.

ب- وضع المعايير الخاصة بكل من:

1. العمليات

2. قبول المنتجات والخدمات



ت- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج والخدمة للمتطلبات.

ث- تنفيذ ضبط ومراقبة العمليات طبقاً للمعايير.

ج- تحديد المعلومات الموثقة والحفاظ عليها والاحتفاظ بها بالقدر اللازم لما يلي:

1. الاطمئنان إلى أن جميع العمليات قد نفذت كما هو مخطط لها.

2. إثبات مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات الخاصة بها.

يجب أن يكون ناتج عملية التخطيط هذه مناسبة بعمليات المنشأة.

يجب على المنشأة ضبط التغييرات المخطط لها واستعراض نتائج التغييرات غير المقصودة واتخاذ الإجراء اللازم للتخفيف من أي آثار سلبية، حسب الاقتضاء.

يجب على المنشأة ضمان ضبط ومراقبة العمليات ذات المصادر الخارجية (انظر البند 4-8).

## 2- (8-2) المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات

### 8-2-1 التواصل مع الزبون

يجب أن يتضمن التواصل مع الزبائن ما يلي:

أ- توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات.

ب- التعامل مع الاستفسارات أو العقود أو الأوامر، بما في ذلك تعديلاتها.

ت- الحصول على التغذية الراجعة من الزبون بشأن المنتجات والخدمات، بما في ذلك شكاوى الزبون.

ث- التعامل مع ممتلكات الزبون أو السيطرة عليها.

ج- إنشاء متطلبات محددة لأفعال الطوارئ (الحوادث غير المتوقعة) عند الاقتضاء.

### 8-2-2 تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات

عند تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات التي من المقرر تقديمها للزبائن، يجب على المنشأة ضمان مايلي:

أ- أن المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات قد حُددت، بما في ذلك:

1. أي متطلبات تشريعية وتنظيمية معمول بها.

2. المتطلبات التي تعتبرها المنشأة ضرورية.

ب- أن المنشأة بإمكانها الوفاء بالمطالبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي تعرضها.

### 8-2-3 مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات

8-2-3-1 يجب على المنشأة ضمان أن لديها القدرة على تلبية المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات المقرر تقديمها إلى الزبائن.

يجب على المنشأة إجراء مراجعة قبل أن تلتزم المنشأة بتزويد المنتجات والخدمات إلى الزبون، وهذا يشمل:

أ- المتطلبات التي يحددها الزبون، بما في ذلك المتطلبات الخاصة بأنشطة التسليم وما بعد التسليم.

ب- متطلبات لم يذكرها الزبون، ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود، متى كان معلوماً.

ت- المتطلبات المحددة بواسطة المنشأة.

ث- المتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على المنتجات والخدمات.

ج- متطلبات العقد أو أمر التوريد التي تختلف عن تلك الموضحة فيما سبق.

يجب على المنشأة التأكد من أن متطلبات العقد أو أمر التوريد التي تختلف عن تلك الموضحة فيما سبق قد تم حلها.

حينما لا يقدم الزبون نصاً موثقاً بمتطلباته، يجب على المنشأة أن تؤكد متطلبات الزبون قبل القبول.

ملاحظة : يعتبر إجراء مراجعة رسمية أمراً غير عملي لكل أمر توريد في بعض الحالات، مثل المبيعات عبر شبكة الإنترنت. وبدلاً من هذا يمكن أن تغطي المراجعة المعلومات المتعلقة بالمنتج، مثل الكتالوجات.

8-2-3-2 يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة بخصوص ما يلي، حسب الاقتضاء:

أ- نتائج المراجعة.

ب- أي متطلبات جديدة ذات علاقة بالمنتجات والخدمات.

### 8-2-4 التغييرات في المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات

في حالة تغيير متطلبات المنتجات والخدمات، فإنه يجب على المنشأة ضمان تعديل المعلومات الموثقة ذات

الصلة، وأيضاً توعية الأفراد المعنيين بالمتطلبات التي تم تغييرها.

### 3- (8-3) تصميم وتطوير المنتجات والخدمات

8-3-1 عام

يجب على المنشأة إنشاء وتنفيذ وصيانة عملية التصميم والتطوير المناسبة لضمان تقديم المنتجات والخدمات

لاحقاً

### 2-3-8 تخطيط التصميم والتطوير

أثناء تحديد مراحل وضوابط عملية التصميم والتطوير، يجب على المنشأة مراعاة ما يلي:

- أ- طبيعة ومدة وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير.
- ب- مراحل العملية المطلوبة، متضمنة مراجعات التصميم والتطوير القابلة للتطبيق.
- ت- أنشطة التحقق وإقرار الصلاحية المطلوبة لعملية التصميم والتطوير.
- ث- المسؤوليات والصلاحيات المضمنة في عملية التصميم والتطوير.
- ج- الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات.
- ح- الحاجة إلى ضبط وإدارة العلاقات المتداخلة بين الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير.
- خ- الحاجة إلى إشراك الزبائن والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير.
- د- المتطلبات ذات العلاقة بتقديم المنتجات والخدمات لاحقاً
- ذ- مستوى الرقابة المتوقع لعملية التصميم والتطوير من قبل الزبائن والأطراف المعنية الأخرى ذات العلاقة.
- ر- المعلومات الموثقة المطلوبة لإثبات تلبية متطلبات التصميم والتطوير.

### 3-3-8 مدخلات التصميم والتطوير

يجب على المنشأة تحديد المتطلبات الأساسية لأنواع معينة من المنتجات والخدمات التي من المقرر تصميمها وتطويرها .

يجب على المنشأة مراعاة ما يلي:

- أ- المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء.
  - ب- المعلومات المتوفرة من أنشطة تصميم وتطوير سابقة مشابهة.
  - ت- المتطلبات القانونية والتنظيمية.
  - ث- المواصفات القياسية أو أساليب الممارسة التي التزمت المنشأة بتنفيذها.
  - ج- عواقب الفشل المحتملة نظراً لطبيعة المنتجات والخدمات.
- يجب أن تكون المدخلات كافية لأغراض التصميم والتطوير وأن تكون كاملة وواضحة وليس بها أي غموض.
- يجب حل أي تعارض موجود بين مدخلات التصميم والتطوير.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة عن مدخلات عملية التصميم والتطوير.

#### 8-3-4 ضوابط التصميم والتطوير

يجب على المنشأة تطبيق ضوابط على عملية التصميم والتطوير للتأكد من أن:

أ- النتائج المراد تحقيقها قد حُددت.

ب- المراجعات قد أُجريت لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على الوفاء بالمتطلبات.

ت- أنشطة التحقق قد نفذت لضمان أن مخرجات التصميم والتطوير تلبي متطلبات المدخلات.

ث- أنشطة إقرار الصلاحية قد نفذت لضمان أن المنتجات والخدمات الناتجة تفي بلمتطلبات ذات العلاقة بالتطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود.

ج- أي أفعال ضرورية قد اتخذت فيما يخص المشاكل المحددة خلال المراجعات وأنشطة التحقق وإقرار الصلاحية.

ح- المعلومات الموثقة لتلك الأنشطة محتفظ بها.

ملاحظة: يكون للمراجعات وأنشطة التحقق وإقرار الصلاحية ذات العلاقة بعملية التصميم والتطوير أغراض مستقلة حيث يمكن إجراؤها بشكل منفصل أو مجتمع بما يتناسب مع المنتجات والخدمات الخاصة بالمنشأة.

#### 8-3-5 مخرجات التصميم والتطوير

يجب على المنشأة ضمان أن مخرجات عملية التصميم والتطوير:

أ- تفي بمتطلبات المدخلات.

ب- مناسبة وكافية للعمليات اللاحقة ذات العلاقة بتقديم الخدمات والمنتجات.

ت- تتضمن أو تشير إلى معايير قبول المنتج وكذلك المتطلبات ذات العلاقة بالمراقبة والقياس، حسب الاقتضاء.

ث- تحدد خصائص المنتجات والخدمات التي تعتبر أساسية للغرض المقصود منها ولتقديمها الآمن والسليم.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة عن مخرجات عملية التصميم والتطوير.

#### 8-3-6 تغييرات التصميم والتطوير

يجب على المنشأة تحديد ومراجعة وضبط التغييرات التي أُجريت أثناء عملية التصميم والتطوير أو بعدها،

وذلك بالقدر اللازم لضمان عدم وجود ثمة تأثير سلبي على المطابقة للمتطلبات.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة بخصوص ما يلي:

أ- تغييرات التصميم والتطوير.

ب- نتائج المراجعة.

ت- الإذن بالتغييرات.

ث- الأفعال المتخذة لمنع حدوث تأثيرات سلبية.

#### 4- (4-8) ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية

##### 8-4-1 عام

يجب على المنشأة التأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مطابقة للمتطلبات.

يجب على المنشأة تحديد الضوابط المقرر تطبيقها على العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية حينما:

أ- تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية معدة بقصد إدماجها في منتجات وخدمات المنشأة؛

ب- تكون المنتجات والخدمات مقدمة بشكل مباشر إلى الزبون/ الزبائن من قبل مقدمي خدمة خارجيين نيابة عن المنشأة.

ت- تُقدم عملية أجزء منها من قبل جهات خارجية نتيجة لقرار متخذ من قبل المنشأة.

يجب على المنشأة تحديد وتطبيق المعايير ذات العلاقة بتقييم واختيار ومراقبة الأداء ومعاودة التقييم مقدمي الخدمة الخارجيين، وذلك استناداً إلى قدرتهم على توفير العمليات أوالمنتجات والخدمات وفقاً للمتطلبات.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة لتلك الأنشطة وأي أفعال لازمة تنشأ من التقييمات.

##### 8-4-2 نوع ومدى الضبط

يجب على المنشأة التأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهات خارجية لا تؤثر سلباً

على قدرة المنشأة على تقديم منتجات وخدمات مطابقة لزيائنها.

يجب على المنشأة:

أ- ضمان أن تظل العمليات المنفذة من قبل جهات خارجية تحت سيطرة نظام ادارة الجودة لديها.

ب- تحديد كل من الضوابط التي تعتمد تطبيقها على مقدم الخدمة الخارجي وتلك التي تنوي تطبيقها على

المخرجات الناتجة.

ت- الأخذ في الاعتبار:

1. التأثير المحتمل للعمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهات خارجية على قدرة المنشأة على مواصلة تلبية متطلبات الزبون والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.
2. فاعلية الضوابط المطبقة من قبل مقدم الخدمة الخارجي.
- ث- تحديد أنشطة التحقق أو غيرها من الأنشطة اللازمة لضمان أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهات خارجية تقي بالمتطلبات.

#### 8-4-3 معلومات حول مقدمي الخدمات الخارجيين

- يجب على المنشأة التأكد من كفاية المتطلبات قبل إبلاغها إلى مقدم الخدمة الخارجي.
- يجب على المنشأة إبلاغ مقدمي الخدمة الخارجيين بمتطلباتها ذات العلاقة بكل من:
- أ- العمليات والمنتجات والخدمات المقرر تقديمها.
  - ب- اعتماد:

1. المنتجات والخدمات.
  2. الأساليب والعمليات والمعدات.
  3. الإفراج عن المنتجات والخدمات.
- ت- الكفاءة، بما في ذلك أي متطلبات لتأهيل الأفراد.
- ث- تفاعلات مقدمي الخدمات الخارجيين ما المنشأة.
- ج- ضبط ومراقبة أداء مقدمي الخدمة الخارجيين، والمقرر تنفيذها من قبل المنشأة.
- ح- أنشطة التحقق أو إقرار الصلاحية التي تعتزم المنشأة أوزونها إجراءات على مقرات مقدمي الخدمات الخارجيين

#### 5- (8-5) الإنتاج وتقديم الخدمات

##### 8-5-1 ضبط الإنتاج وتقديم الخدمات

- يجب على المنشأة تنفيذ الإنتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف خاضعة للتحكم.
- يجب أن تتضمن الظروف الخاضعة للتحكم الآتي، كلما أمكن:

أ- متاحة المعلومات الموثقة التي تحدد:

1. خصائص المنتجات المقرر إنتاجها أو الخدمات المقرر تقديمها أو الأنشطة المقرر أدائها.

2. النتائج المراد تحقيقها.

ب- متاحة واستخدام موارد المراقبة والقياس المناسبة.

ت- تنفيذ أنشطة المراقبة والقياس في المراحل المناسبة للتحقق من استيفاء معايير الرقابة على العمليات أو المخرجات، وكذلك تلبية معايير قبول المنتجات والخدمات.

ث- استخدام بنية تحتية وبيئة مناسبة لتشغيل العمليات.

ج- تعيين أشخاص أكفاء، بما في ذلك أي مؤهلات مطلوبة.

ح- إقرار الصلاحية وإعادة إقرار الصلاحية الدورية للقدرة على تحقيق النتائج المخطط لها من عمليات الإنتاج وتوفير الخدمة، إذا كانت المخرجات لا يمكن التحقق منها بالمراقبة أو القياس لاحقاً.

خ- تنفيذ الأفعال المطلوبة لمنع الأخطاء البشرية.

د- تطبيق أنشطة الإفراج عن المنتج والتسليم وما بعد التسليم.

8-5-2 التمييز والتبعية

يجب على المنشأة استخدام الوسائل المناسبة لتمييز المخرجات متى كان ذلك ضرورياً للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات.

يجب على المنشأة تمييز حالة المخرجات فيما يتعلق بمتطلبات القياس والمراقبة أثناء عملية الإنتاج وتقديم الخدمة.

إذا كانت التبعية تمثل أحد المتطلبات، فإنه يجب على المنشأة أن تراقب التمييز الفريد للمخرجات، ويجب عليها حفظ المعلومات الموثقة اللازمة لإتاحة التبعية.

8-5-3 ملكية الزبائن أو مقدمي الخدمة الخارجيين

يجب على المنشأة أن تولي عناية بامتلاكات الزبائن أو مقدمي الخدمة الخارجيين حينما تكون تحت سيطرة المنشأة أو مستخدمة بواسطتها.

ويجب على المنشأة أن تميز امتلاكات الزبائن أو مقدمي الخدمة الخارجيين الموجودة لديها بغرض الاستخدام أو إدخالها في المنتجات والخدمات وأن تتحقق منها وتحميها وتؤمنها.

في حالة فقد أوتلف أي ممتلكات للزبون أو مقدم خدمة خارجي أو عدم صلاحيتها للاستخدام، يجب أن تقوم المنشأة بإبلاغ الزبون أو مقدم الخدمة الخارجي بذلك مع الاحتفاظ بمعلومات موثقة حول ما يحدث. ملاحظة: يمكن أن تتضمن ممتلكات الزبون أو مقدم الخدمة الخارجي المواد والمكونات والأدوات والمعدات والمباني والملكية الفكرية والبيانات الشخصية.

#### **8-5-4 المحافظة**

يجب على المنشأة الحفاظ على المخرجات أثناء عملية الإنتاج وتقديم الخدمة، وذلك بالقدر اللازم لضمان المطابقة مع المتطلبات. ملاحظة: يمكن أن تشمل المحافظة كلاً من التمييز والمناولة ومراقبة التلوث والتعبئة والتخزين والإرسال والنقل والحماية.

#### **8-5-5 أنشطة ما بعد التسليم**

يجب على المنشأة الوفاء بمتطلبات أنشطة ما بعد التسليم ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات. أثناء تحديد مجال أنشطة ما بعد التسليم المطلوبة، يجب على المنشأة مراعاة ما يلي:

أ- المتطلبات القانونية والتنظيمية.

ب- العواقب غير المرغوب فيها المحتملة ذات العلاقة بمنتجاتها وخدماتها.

ت- طبيعة منتجاتها وخدماتها واستخداماتها وعمرها الافتراضي.

ث- متطلبات الزبون.

ج- التغذية الراجعة من الزبون.

ملاحظة: يمكن أن تشمل أنشطة ما بعد التسليم الأفعال بموجب أحكام الضمان، والالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة، والخدمات التكميلية مثل إعادة التدوير أو التخلص النهائي .

#### **8-5-6 ضبط التغييرات**

يجب على المنشأة مراجعة وضبط التغييرات على الإنتاج أو تقديم الخدمة، وذلك بالقدر اللازم لضمان المطابقة المستمرة للمتطلبات.

ويجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة تصف نتائج مراجعة التغييرات والأشخاص المخول لهم إجراء التغييرات وأي أفعال ضرورية تنشأ عن المراجعة.



## 6- (8-6) الإفراج عن المنتجات والخدمات

يجب على المنشأة تنفيذ الترتيبات المخطط لها في المراحل المناسبة، وذلك بهدف التحقق من الوفاء بمتطلبات المنتجات والخدمات.

يجب ألا يتم الإفراج عن المنتجات والخدمات إلى الزبون إلا بعد التأكد من اكتمال الترتيبات المخطط لها بصورة مرضية، ما لم يكن ذلك بموافقة سلطة مختصة أو من قبل الزبون، حسب الاقتضاء.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة بشأن الإفراج عن المنتجات والخدمات .

يجب أن تتضمن المعلومات الموثقة ما يلي:

أ- برهان المطابقة لمعايير القبول.

ب- القدرة على تتبع الأشخاص الذين أجازوا عملية الإفراج

## 7- (8-7) التحكم في المخرجات غير المطابقة

8-7-1 يجب على المنشأة التأكد من تمييز ومراقبة المخرجات غير المطابقة للمتطلبات المحددة لمنع

الاستخدام أو التسليم غير المقصود.

كما ويجب على المنشأة اتخاذ الإجراء المناسب استناداً إلى طبيعة عدم المطابقة وتأثيرها على مطابقة المنتجات والخدمات ،ويجب أن ينطبق ذلك أيضاً على المنتجات والخدمات غير المطابقة للمواصفات التي تم اكتشافها بعد تسليم المنتجات أو بعد تقديم الخدمات أو أثناء تقديمها.

يجب على المنشأة التعامل مع المخرجات غير المطابقة بطريقة واحدة وأكثر من الطرق التالية:

أ- التصحيح.

ب- الفصل أو الحصر أو إعادة أو تعليق تقديم المنتجات والخدمات.

ت- إبلاغ الزبون.

ث- الحصول على ترخيص بالقبول بموجب امتياز.

يجب التحقق من المطابقة للمتطلبات في حالة تصحيح المخرجات غير المطابقة للمواصفات.

## 8-7-2 يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة:

أ- تصف حالة عدم المطابقة.

ب- تصف الأفعال المتخذة.

- ت- تصف أي امتيازات تم الحصول عليها.
- ث- تحدد السلطة المعنية باتخاذ القرار فيما يتعلق بعدم المطابقة.

## 2-1-2-6 : المحور (9) تقييم الأداء

### 1- (1-9) المراقبة والقياس والتحليل والتقييم

#### 9-1-1 عام

يجب على المنشأة تحديد ما يلي:

- أ- ما يتعين مراقبته وقياسه.
- ب- الأساليب المستخدمة في المراقبة والقياس والتحليل والتقييم اللازمة لضمان الحصول على نتائج صحيحة.

ت- متى يجب تنفيذ المراقبة والقياس.

ث- متى يجب تحليل وتقييم النتائج المتأتية من المراقبة والقياس.

يجب على المنشأة تقييم أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كبرهان على النتائج.

#### 9-1-2 رضا الزبون

يجب على المنشأة مراقبة المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبائن لاستشعار درجة الوفاء باحتياجاتهم وتطلعاتهم.

يجب على المنشأة تحديد أساليب الحصول على تلك المعلومات ومراقبتها ومراجعتها.

ملاحظة: قد تشمل الأمثلة على مراقبة توقعات الزبون على استطلاعات رضا الزبون والتغذية الراجعة من

الزبون بشأن المنتجات والخدمات المقدمة وعقد اجتماعات مع الزبائن وتحليل حصة السوق والشكاوى

ومطالبات الضمان وتقارير التجار.

#### 9-1-3 التحليل والتقييم

يجب على المنشأة تحليل وتقييم البيانات المناسبة والمعلومات الناتجة عن المراقبة والقياس.

يجب استخدام نتائج التحليل لتقييم:

أ- مطابقة المنتجات والخدمات.

- ب- درجة رضا الزبون.
  - ت- أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة.
  - ث- ما إذا كان التخطيط قد نفذ بفاعلية.
  - ج- فاعلية الأفعال المتخذة لمواجهة المخاطر واستغلال الفرص.
  - ح- أداء مقدمي الخدمات الخارجيين.
  - خ- الحاجة إلى إدخال تحسينات على نظام إدارة الجودة.
- ملاحظة: يمكن أن تشمل طرق التحليل على التقنيات الإحصائية.

## 2- (9-2) التدقيق الداخلي

9-2-1 يجب على المنشأة تنفيذ عمليات تدقيق داخلية على فترات مخططة لتوفير معلومات بشأن ما إذا كان نظام إدارة الجودة:

أ- مطابقاً لما يلي:

1. متطلبات المنشأة الخاصة بنظام إدارة الجودة لديها.

2. متطلبات هذه المواصفة

ب- مطابقاً بفاعلية ويتم المحافظة عليه.

9-2-2 يجب على المنشأة القيام بما يلي:

أ- تخطيط ووضع برنامج/برامج التدقيق وتنفيذها والحفاظ عليها، بما في ذلك التكرار والأساليب والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير، هذا مع الأخذ في الاعتبار أهمية العمليات المعنية والتغيرات التي تؤثر على المنشأة ونتائج عمليات التدقيق السابقة.

ب- تحديد معايير التدقيق ومجال كل عملية تدقيق.

ت- اختيار المدققين وإجراء عمليات التدقيق لضمان موضوعية وحيادية عملية التدقيق.

ث- التأكد من إبلاغ الإدارة ذات الصلة بنتائج عمليات التدقيق.

ج- إجراء التصحيح واتخاذ الأفعال التصحيحية المناسبة دون تأخير غير مبرر.

ح- الاحتفاظ بمعلومات موثقة كبرهان على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج التدقيق.

## 3- (9-3) مراجعة الإدارة

### 9-3-1 عام

يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة الجودة بالمنشأة على فترات مخطط لها، وذلك لضمان الاستمرارية والملائمة والكفاية والفاعلية والمواءمة مع التوجه الاستراتيجي للمنشأة.

### 9-3-2 مدخلات مراجعة الإدارة

يجب تخطيط وتنفيذ مراجعة الإدارة مع الأخذ في الاعتبار:

- أ- حالة الأفعال من مراجعات الإدارة السابقة.
- ب- التغييرات في القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.
- ت- معلومات حول أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة، بما في ذلك الاتجاهات في:
  1. رضا الزبون والتغذية الراجعة واستطلاعات الأطراف المهمة.
  2. إلى أي مدى تحقق أهداف الجودة.
  3. أداء العملية ومطابقة المنتجات والخدمات.
  4. حالات عدم المطابقة والأفعال التصحيحية.
  5. نتائج المراقبة والقياس.
  6. نتائج التدقيق.
  7. أداء مقدمي الخدمات الخارجيين.
- ث- مدى كفاية الموارد.
- ج- فاعلية الأفعال المتخذة لمواجهة المخاطر واستغلال الفرص (البند 6-1).
- ح- فرص التحسين.

### 9-3-3 مخرجات مراجعة الإدارة

يجب أن تتضمن مخرجات مراجعة الإدارة أي قرارات أو أفعال لها علاقة بما يلي:

- أ- فرص التحسين.

ب- أية حاجة لإدخال تحسينات على نظام إدارة الجودة.

ت- الاحتياجات من الموارد.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كبرهان على نتائج مراجعات الإدارة .

## 2-1-7 : المحور (10) التحسين

### 1- (1-10) عام

يجب على المنشأة تحديد واختيار فرص التحسين واتخاذ أي أفعال ضرورية لتلبية متطلبات الزبون وتعزيز رضا الزبون، ويجب أن يتضمن هذا:

- أ- تحسين المنتجات والخدمات لتلبية المتطلبات وكذلك الوفاء بالاحتياجات والتوقعات المستقبلية.
  - ب- تصحيح الآثار غير المرغوب فيها أو منعها أو الحد منها.
  - ت- تحسين أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة.
- ملاحظة: قد تتضمن الأمثلة على التحسين كلاً من التصحيح والأفعال التصحيحية والتحسين المستمر وتحقيق التفوق في كل من التغيير والابتكار وإعادة التنظيم.

### 2- (2-10) عدم المطابقة والإجراء التصحيحي

10-2-1 عند حدوث حالة عدم المطابقة، بما في ذلك الناشئة عن الشكاوى، فعندئذ يجب على المنشأة:

- أ- التفاعل مع حالة عدم المطابقة، حسب الاقتضاء:
    - 1. اتخاذ إجراء لضبط حالة عدم المطابقة أو تصحيحها.
    - 2. التعامل مع النتائج.
  - ب- تقييم الحاجة لاتخاذ إجراء لإزالة سبب/أسباب عدم المطابقة بغرض منع تكرار حدوثه أو أن يحدث في مكان آخر، وذلك من خلال:
    - 1. مراجعة وتحليل حالات عدم المطابقة.
    - 2. تحديد أسباب عدم المطابقة.
    - 3. تحديد ما إذا كانت هناك حالات عدم مطابقة مماثلة، سواء قائمة بالفعل أو محتملة الحدوث.
  - ت- اتخاذ الإجراء المطلوب.
  - ث- مراجعة فاعلية الإجراء التصحيحي المتخذ.
  - ج- تحديث المخاطر والفرص المحددة خلال عملية التخطيط، إذا لزم الأمر.
  - ح- إدخال تغييرات على نظام إدارة الجودة، إذا لزم الأمر.
- يجب أن تكون الأفعال التصحيحية مناسبة لتأثيرات حالات عدم المطابقة التي يتم مواجهتها.

**10-2-2** يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كبرهان على:

أ- طبيعة حالة عدم المطابقة وأي أفعال متخذة لاحقاً.

ب- نتائج أي أفعال تصحيحية.

### **3- (10-3) التحسين المستمر**

يجب على المنشأة أن تحسن باستمرار من ملائمة وكفاية وفاعلية نظام إدارة الجودة.

يجب على المنشأة مراعاة نتائج التحليل والتقييم والمخرجات المستقاة من مراجعة الإدارة، وذلك لتحديد ما إذا

كانت هناك حاجة أو فرص يجب معالجتها كجزء من عملية التحسين المستمر. (ISO,2015)

### 3- الفصل الثالث

## عرض وتحليل واقع نظام إدارة الجودة في شركة أليب

### 3-1 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن واقع نظام إدارة الجودة في شركة أليب من خلال إعداد قوائم الفحص (Checklist) الخاصة بالمواصفة (ISO 9001:2015) والصادرة عن منظمة الأيزو بهدف معرفة مدى استجابة الشركة لمتطلبات هذه المواصفة. وتتمثل المتطلبات الثلاثة الأولى بالمدال والمراجع المعيارية والمصطلحات والتعاريف، لذلك تم التركيز على المتطلبات السبعة الأخيرة من المواصفة كما وردت بالتسلسل. حيث تمت الإجابة على أسئلة قائمة الفحص عن طريق التشاور مع إدارة ورؤساء الأقسام في الشركة حسب اختصاصاتهم وتم التوصل إلى النتائج المُدرجة لاحقاً.

### 3-2 تحليل البيانات:

من الأدوات الإحصائية المستخدمة "اختبار كرونباخ" لقياس مدى موثوقية إجابات قائمة الفحص ومن خلاله تم التوصل إلى النتائج التالية:

الشكل (1-3) اختبار كرونباخ لبنود "سياق المنظمة" و"القيادة" و"التخطيط"

The screenshot shows the SPSS Reliability Statistics output for three scales. The left pane displays the project hierarchy, and the right pane shows the reliability statistics for each scale.

**Reliability**

**Scale: فهم المنظمة وسياقها**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .623             | 25         |

**Reliability**

**Scale: القيادة**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .890             | 25         |

**Reliability**

**Scale: التخطيط**

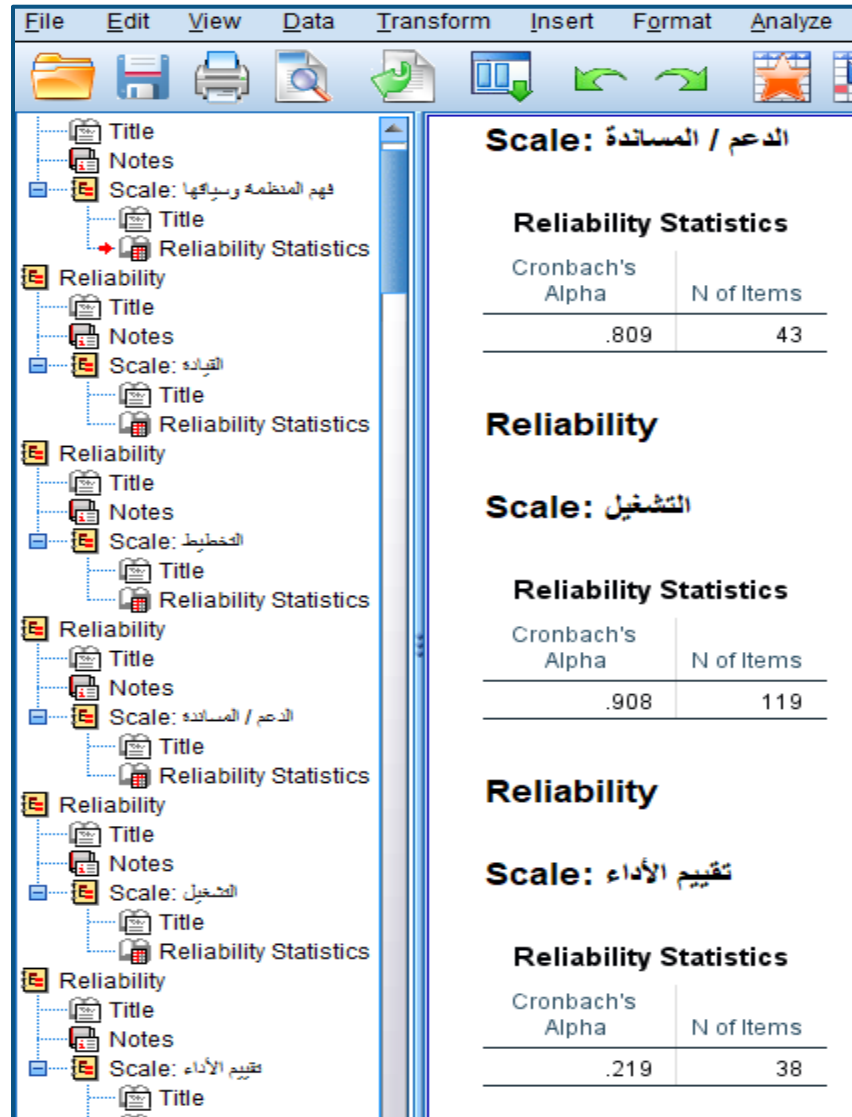
**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .920             | 31         |



يتبين لنا من الشكل (3-1) موثوقية الإجابات على كل من فقرات المواصفة سياق المنظمة، والقيادة، والتخطيط حيث حصلت جميعها على نتيجة ( $< 0.6$ )

الشكل (3-2) اختبار كرونباخ لبنود "الدعم" و"التشغيل" و"تقييم الأداء"



يتبين لنا من الشكل (3-2) موثوقية الإجابات على متطلبات المواصفة الدعم، والتشغيل حيث حازت جميعها على نتيجة ( $< 0.6$ )

الشكل (3-3) اختبار كرونباخ لبند "التحسين"

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>Scale: التحسين</b>         |            |
| <b>Reliability Statistics</b> |            |
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| .660                          | 18         |

يتبين لنا من الشكل (3-3) موثوقية الإجابات على متطلبات المواصفة التحسين حيث حازت على نتيجة (0.6)

كما تم استخدام المقياس الثلاثي في تحليل البيانات، وتحديد وزن لكل فقرة في المقياس: مطبق: 3، مطبق جزئياً: 2، غير مطبق: 1.

ووفق المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي يكون تفسير النتائج النتائج كالتالي:

- من 1 إلى 1.66 (غير مطبق)
- من 1.67 إلى 2.33 (مطبق جزئياً)
- من 2.34 إلى 3 (مطبق)

جدول (3-1) قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة

| التسلسل | سياق المنظمة                                                                                                                              | التكرارات |             |          | المتوسط الحسابي | نسبة الاستجابة % |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|----------|-----------------|------------------|
|         |                                                                                                                                           | مطبق      | مطبق جزئياً | غير مطبق |                 |                  |
| 1       | هل تم تحديد الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الإستراتيجية التي تؤثر على تحقيق النتائج المقصودة من نظام الجودة؟ | 5         | 0           | 0        | 3               | 100              |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                  |    |
|-------|-----|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل يتم مراقبة ومراجعة الموضوعات الخارجية والداخلية؟                                                                              | 2  |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تم تحديد الأطراف المعنية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟                                                                      | 3  |
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل تم تحديد متطلبات الأطراف المعنية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟                                                              | 4  |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل يتم مراجعة ورصد المعلومات المتعلقة بالأطراف المهمة ومتطلباتهم ذات العلاقة؟                                                    | 5  |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل تم تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام الجودة لتحديد المجال؟                                                                       | 6  |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تم الأخذ في الاعتبار الموضوعات الخارجية والداخلية المذكورة في البند 4-1؟                                                      | 7  |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل تم الأخذ في الاعتبار متطلبات الأطراف المهمة ذات العلاقة المذكورة في البند 4-2؟                                                | 8  |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تم الأخذ في الاعتبار المنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة؟                                                                    | 9  |
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل تم تطبيق جميع متطلبات المواصفة الدولية أيزو 9001:2015 إذا كانت تنطبق على مجال نظام إدارة الجودة وتم توضيح مبررات عدم التطابق؟ | 10 |
| 40    | 1.2 | 4 | 1 | 0 | هل مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة متاح ومحافظ عليه كمعلومات موثقة؟                                                              | 11 |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | هل تم تحديد المنتجات والخدمات التي يغطيها مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة؟                                                       | 12 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة يحدد متطلبات المواصفة التي لا تنطبق على المنظمة؟                                              | 13 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                     |    |
|-------|-----|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | هل تضمن المنظمة أن متطلبات المواصفة التي لا تنطبق عليها لا تؤثر على قدرتها تجاه التأكد من تطابق منتجاتها مع المتطلبات ورضا العملاء. | 14 |
| 80    | 2.4 | 0 | 3 | 2 | هل قامت المنظمة بتأسيس نظام إدارة الجودة وتنفيذه والحفاظ عليه وتحسينه باستمرار بما في ذلك العمليات المطلوبة وتفاعلاتها؟             | 15 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل حددت العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وطُبقت في أنحاء المنظمة من خلال تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة من العمليات؟ | 16 |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | هل حددت المنظمة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة من خلال تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات؟         | 17 |
| 80    | 2.4 | 0 | 3 | 2 | هل طُبقت العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة بتحديد وتطبيق المعايير والأساليب اللازمة لضمان التشغيل الفعال والسيطرة على العمليات؟   | 18 |
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل حددت العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وطُبقت في جميع أنحاء المنظمة من خلال تحديد الموارد اللازمة لهذه العمليات وضمان توافرها؟ | 19 |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | هل حددت المنظمة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة من خلال تعيين المسؤولية والسلطة لهذه العمليات؟   | 20 |

|                                                                       |                                                                                                                                          |   |   |   |      |       |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|------|-------|
| 21                                                                    | هل حددت المنظمة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة من خلال اعتبار المخاطر والفرص كما هو محدد في 6-1؟     | 3 | 2 | 0 | 2.6  | 86.67 |
| 22                                                                    | هل حددت المنظمة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها عبر تقييمها وتنفيذ أي تغييرات لازمة لضمان أن العمليات تحقق النتائج المرجوة؟ | 4 | 1 | 0 | 2.8  | 93.33 |
| 23                                                                    | هل حددت المنظمة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة من خلال تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة؟            | 2 | 3 | 0 | 2.4  | 80    |
| 24                                                                    | هل المنظمة لديها معلومات موثقة لدعم تشغيل عملياتها؟                                                                                      | 1 | 4 | 0 | 2.2  | 73.33 |
| 25                                                                    | هل تحتفظ بمعلومات موثقة للتأكد من أن العمليات تجري على النحو المخطط له؟                                                                  | 2 | 3 | 0 | 2.4  | 80    |
| المتوسط الحسابي للإجابات ونسبة التطابق مع متطلب المواصفة سياق المنظمة |                                                                                                                                          |   |   |   |      |       |
|                                                                       |                                                                                                                                          |   |   |   | 2.59 | 86.4  |

تبين من الجدول (3-1) الخاص بمتطلب "سياق المنظمة" أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (1.2) و (3) وبالتالي حصلت الشركة على درجة (2.59) من (3) ونسبة تطابق (86.6%) مما يشير إلى أن بنود هذا المتطلب مطبقة لكن هناك حاجة إلى إتاحة نظام إدارة الجودة وضمان توافر الموارد اللازمة للعمليات.

جدول (3-2) قائمة الفحص الخاصة ببند "القيادة"

| التسلسل | القيادة                                                                                                               | التكرارات |             |          | متوسط حسابي | نسبة الاستجابة % |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|----------|-------------|------------------|
|         |                                                                                                                       | مطبق      | مطبق جزئياً | غير مطبق |             |                  |
| 1       | هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة من خلال المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة؟ | 2         | 3           | 0        | 2.4         | 80               |
| 2       | هل وضعت الإدارة العليا سياسة وأهداف الجودة لنظام إدارة الجودة متوافقة مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنشأة؟          | 5         | 0           | 0        | 3           | 100              |
| 3       | هل وضعت الإدارة العليا دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات المنظمة؟                                               | 1         | 4           | 0        | 2.2         | 73.33            |
| 4       | هل شجعت الإدارة العليا استخدام مبادئ منهجية العمليات والتفكير القائم على المخاطر؟                                     | 0         | 5           | 0        | 2           | 66.67            |
| 5       | هل وضعت الإدارة العليا توافر الموارد اللازمة لنظام الجودة؟                                                            | 0         | 5           | 0        | 2           | 66.67            |
| 6       | هل نشرت الإدارة العليا الوعي بأهمية إدارة الجودة الفعالة ومطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة؟                           | 0         | 1           | 4        | 1.2         | 40               |
| 7       | هل تأكدت الإدارة العليا من أن نظام إدارة الجودة يحقق النتائج المرجوة منه؟                                             | 3         | 2           | 0        | 2.6         | 86.67            |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                    |    |
|-------|-----|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 73.33 | 2.2 | 0 | 4 | 1 | هل قامت الإدارة العليا بإشراك الأشخاص وتوجيههم ودعمهم للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة؟                                        | 8  |
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة من خلال تعزيز التحسين؟                                     | 9  |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تأكدت الإدارة العليا من أن العميل والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها قد تم تحديدها وفهمها وتطبيقها باستمرار؟           | 10 |
| 73.33 | 2.2 | 0 | 4 | 1 | هل ضمنت الإدارة العليا تحديد وتحقيق المخاطر والفرص التي تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات والقدرة على تعزيز رضا العملاء ومعالجتها؟ | 11 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بتركيز العملاء من خلال ضمان الحفاظ على التركيز على تعزيز رضا العملاء؟         | 12 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل وضعت الإدارة العليا، ونفذت وحافظت على سياسة الجودة التي تناسب هدف المنظمة وسياقها وتدعم توجهها الاستراتيجي؟                     | 13 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل وضعت الإدارة العليا، ونفذت وحافظت على سياسة الجودة التي توفر إطاراً لوضع أهداف الجودة؟                                          | 14 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                    |    |
|-------|-----|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل وضعت الإدارة العليا، ونفذت وحافظت على سياسة الجودة التي تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لتلبية المتطلبات المعمول بها؟            | 15 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل وضعت الإدارة العليا، ونفذت وحافظت على سياسة الجودة التي تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؟                      | 16 |
| 60    | 1.8 | 1 | 4 | 0 | هل سياسة الجودة متاحة ومحافظ عليها كمعلومات موثقة؟                                                                                 | 17 |
| 40    | 1.2 | 4 | 1 | 0 | هل سياسة الجودة تم التوعية بها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة؟                                                                       | 18 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل سياسة الجودة متاحة للأطراف المعنية ذات الصلة، حسب الاقتضاء؟                                                                     | 19 |
| 73.33 | 2.2 | 0 | 4 | 1 | هل كفلت الإدارة العليا تعيين المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة وإبلاغها وفهمها داخل المنظمة؟                                   | 20 |
| 73.33 | 2.2 | 0 | 4 | 1 | هل تولت الإدارة العليا المسؤولية والسلطة عن طريق التأكد من أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية آيزو 9001:2015؟ | 21 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تولت الإدارة العليا المسؤولية والسلطة عن طريق التأكد من أن العمليات تحقق النواتج المرجوة منها؟                                  | 22 |



|                                                                 |                                                                                                                                 |   |   |   |      |       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|------|-------|
| 23                                                              | هل تولت الإدارة العليا المسؤولية والسلطة عن طريق الإبلاغ عن أداء نظام إدارة الجودة والفرص المتاحة للتحسين وخاصة للإدارة العليا؟ | 4 | 1 | 0 | 2.8  | 93.33 |
| 24                                                              | هل تولت الإدارة العليا المسؤولية والسلطة عن طريق ضمان تعزيز التركيز على العملاء في جميع أنحاء المنظمة؟                          | 5 | 0 | 0 | 3    | 100   |
| 25                                                              | هل ضمنت الإدارة العليا الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة عند التخطيط للتغييرات في نظام إدارة الجودة وتنفيذها؟                  | 2 | 3 | 0 | 2.4  | 80    |
| المتوسط الحسابي للإجابات ونسبة التطابق مع مطلب المواصفة القيادة |                                                                                                                                 |   |   |   |      |       |
|                                                                 |                                                                                                                                 |   |   |   | 2.31 | 77.07 |

تبين من الجدول (3-2) الخاص بالمتطلب "القيادة" أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (1) و (3) وبالتالي حصلت الشركة على درجة (2.31) من (3) وبنسبة تطابق (77.07%) مما يشير إلى أن بنود هذا المتطلب مطبقة جزئياً فقط ويعود ذلك للحاجة إلى نشر أهمية إدارة الجودة الفعالة وإتاحة سياسة الجودة في الشركة وتوعية الأطراف المعنية فيها.

### جدول (3-3) قائمة الفحص الخاصة ببند "التخطيط"

| التسلسل | التخطيط                                                                                                                               | التكرارات |             |          | المتوسط الحسابي | نسبة الاستجابة % |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|----------|-----------------|------------------|
|         |                                                                                                                                       | مطبق      | مطبق جزئياً | غير مطبق |                 |                  |
| 1       | هل نظرت المنظمة في المسائل المشار إليها في الفقرة 1-4 والمتطلبات المشار إليها في الفقرة 2-4 وحددت المخاطر والفرص التي يتعين معالجتها؟ | 1         | 4           | 0        | 2.2             | 73.33            |

|    |                                                                                                                 |   |   |   |     |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 2  | هل قامت المنظمة بالنظر إلى ضمان أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه؟                          | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 3  | هل قامت المنظمة بتحسين الآثار المرغوب بها؟                                                                      | 1 | 4 | 0 | 2.2 | 73.33 |
| 4  | هل قامت المنظمة بمنع أو خفض الآثار غير المرغوب فيها؟                                                            | 1 | 3 | 1 | 2   | 66.67 |
| 5  | هل قامت المنظمة بتحقيق التحسن المستمر؟                                                                          | 1 | 4 | 0 | 2.2 | 73.33 |
| 6  | هل خططت المنظمة للنظر إلى ضمان أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه؟                           | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 7  | هل خططت المنظمة لتحسين التأثيرات المرغوب فيها؟                                                                  | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 8  | هل خططت المنظمة لمنع أو خفض الآثار غير المرغوب فيها؟                                                            | 1 | 3 | 1 | 2   | 66.67 |
| 9  | هل خططت المنظمة لتحقيق التحسن؟                                                                                  | 4 | 1 | 0 | 2.8 | 93.33 |
| 10 | هل خططت المنظمة لإجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص؟                                                             | 1 | 4 | 0 | 2.2 | 73.33 |
| 11 | هل خططت المنظمة لكيفية دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة الجودة (انظر 4-4) وتقييم فعالية هذه الإجراءات؟ | 2 | 3 | 0 | 2.4 | 80    |

|       |     |   |   |   |                                                                                                            |    |
|-------|-----|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 73.33 | 2.2 | 0 | 4 | 1 | هل اتخذت المنظمة إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص التي تتناسب مع الأثر المحتمل على مطابقة المنتجات والخدمات؟ | 12 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل وضعت المنظمة أهداف الجودة في الوظائف والمستويات ذات الصلة بالعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة؟         | 13 |
| 80    | 2.4 | 0 | 3 | 2 | هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة تتسق مع سياسة الجودة؟                                                       | 14 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة يمكن قياسها؟                                                                | 15 |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة تأخذ في الاعتبار المتطلبات المعمول بها؟                                     | 16 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة لها صلة بمطابقة المنتجات والخدمات ولتعزيز رضا العملاء؟                      | 17 |
| 80    | 2.4 | 0 | 3 | 2 | هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة يتم مراقبتها ورصدها؟                                                        | 18 |
| 46.67 | 1.4 | 3 | 2 | 0 | هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة تم التوعية بها ونشرها في المنظمة؟                                           | 19 |
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة يتم تحديثها حسب الاقتضاء؟                                                   | 20 |
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل تحافظ المنظمة على معلومات موثقة عن أهداف الجودة؟                                                        | 21 |

|    |                                                                                                                      |   |   |   |     |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 22 | عند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف الجودة هل حددت المنظمة ما الذي سيتم فعله؟                                             | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 23 | عند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف الجودة هل حددت المنظمة ما هي الموارد المطلوبة؟                                        | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 24 | عند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف الجودة هل حددت المنظمة من سيكون مسؤولاً؟                                              | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 25 | عند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف الجودة هل حددت المنظمة متى سيتم الانتهاء؟                                             | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 26 | عند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف الجودة هل حددت المنظمة كيف سيتم تقييم النتائج؟                                        | 0 | 1 | 4 | 1.2 | 40    |
| 27 | هل حددت المنظمة الحاجة إلى إدخال تغييرات على نظام إدارة الجودة وأجرت تلك التغييرات بطريقة مخطط لها كما في البند 4-4؟ | 4 | 1 | 0 | 2.8 | 93.33 |
| 28 | عند التخطيط للتغييرات هل اخذت المنظمة في اعتبارها الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة؟                              | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 29 | عند التخطيط للتغييرات هل اخذت المنظمة في اعتبارها سلامة نظام إدارة الجودة؟                                           | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |

|       |                                                                                             |      |   |   |     |       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|---|-----|-------|
| 30    | عند التخطيط للتغييرات هل اخذت المنظمة في اعتبارها توفر الموارد؟                             | 0    | 2 | 3 | 1.4 | 46.67 |
| 31    | عند التخطيط للتغييرات هل اخذت المنظمة في اعتبارها تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات؟ | 3    | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 80.86 | المتوسط الحسابي للإجابات ونسبة التطابق مع متطلب المواصفة التخطيط                            | 2.43 |   |   |     |       |

تبين من الجدول (3-3) الخاص بمتطلب "التخطيط" أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (1.2) و (3) وبالتالي حصلت الشركة على درجة (2.43) من (3) وبنسبة تطابق (80.86%) مما يشير إلى أن بنود هذا المتطلب مطبقة مع وجود ضعف في مراعاة التوعية بأهداف الجودة ومراعاة توفر الموارد إضافة إلى كيفية تقييم النتائج.

#### جدول (3-4) قائمة الفحص الخاصة ببند "الدعم"

| التسلسل | الدعم                                                                                                       | التكرارات |             |          | المتوسط الحسابي | نسبة الاستجابة % |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|----------|-----------------|------------------|
|         |                                                                                                             | مطبق      | مطبق جزئياً | غير مطبق |                 |                  |
| 1       | هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة وتنفيذه وصيانته والتحسين المستمر له؟ | 1         | 4           | 0        | 2.2             | 73.33            |
| 2       | عند تقديم الموارد، هل اعتبرت المنظمة قدرات الموارد الداخلية القائمة والقيود المفروضة عليها؟                 | 4         | 1           | 0        | 2.8             | 93.33            |

|   |                                                                                                                                          |   |   |   |     |       |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 3 | عند تقديم الموارد، هل اعتبرت المنظمة ما الذي يجب الحصول عليه من مقدمي الخدمات الخارجيين؟                                                 | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 4 | هل قامت المنظمة بتوفير الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ولتشغيل ضبط العمليات به؟                                       | 0 | 2 | 3 | 1.4 | 46.67 |
| 5 | هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟                           | 0 | 1 | 4 | 1.2 | 40    |
| 6 | هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟                                   | 0 | 1 | 4 | 1.2 | 40    |
| 7 | هل تم تحديد وتوفير الموارد اللازمة للتأكد من صحة واعتماد النتائج عند استخدام الرصد أو القياس لاعتماد مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات؟ | 2 | 3 | 0 | 2.4 | 80    |
| 8 | هل تأكدت المنظمة من أن الموارد المتوفرة مناسبة لنوع محدد من أنشطة الرصد والقياس التي يتم القيام بها؟                                     | 2 | 3 | 0 | 2.4 | 80    |
| 9 | هل تأكدت المنظمة من أن الموارد المتوفرة يتم صيانتها لضمان استمرارية كفاءتها لتحقيق الغرض الذي جلبت من أجله؟                              | 0 | 1 | 4 | 1.2 | 40    |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                    |    |
|-------|-----|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 40    | 1.2 | 4 | 1 | 0 | هل قامت المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) مناسبة كدليل كفاءة الغرض من رصد وقياس الموارد؟                                    | 10 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تضمن المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) تبين الأساس الذي بناء عليه تمت معايرة أوالتحقق من معدات القياس؟                    | 11 |
| 46.67 | 1.4 | 4 | 0 | 1 | هل تضمن المنظمة تعريف معدات القياس لتحديد حالة المعايرة؟                                                                           | 12 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تضمن المنظمة حماية معدات القياس من الضبط أوالتلف أوالتدهور الذي يبطل حالة المعايرة وبالتالي نتائج القياسات؟                     | 13 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل حددت المنظمة تأثير صحة نتائج القياس السابقة سلباً عند العثور على أداة قياس غير صالحة للغرض واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؟ | 14 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل حددت المنظمة المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات؟                                                   | 15 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تم الاحتفاظ بهذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم؟                                                                                | 16 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                        |    |
|-------|-----|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تأخذ المنظمة في اعتبارها المعارف الحالية وكيفية الوصول إلى أواكتساب المعارف الإضافية والتحديثات المطلوبة عند الحاجة لإعلان تغييرات؟ | 17 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل قامت المنظمة بتحديد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟             | 18 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل قامت المنظمة بالتأكد بأن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس مناسب من التعليم والتدريب أو الخبرة؟                                          | 19 |
| 73.33 | 2.2 | 1 | 2 | 2 | هل قامت المنظمة بإتخاذ إجراءات - حيثما ينطبق هذا - لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقيم فعالية هذه الإجراءات.                               | 20 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل قامت المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) كدليل على الكفاءة؟                                                                    | 21 |
| 46.67 | 1.4 | 3 | 2 | 0 | هل قامت المنظمة بالتأكد من أن الأشخاص الذين يعملون تحت مسؤوليتها على وعي بسياسة الجودة؟                                                | 22 |
| 86.67 | 2.6 | 1 | 0 | 4 | هل قامت المنظمة بالتأكد من أن الأشخاص الذين يعملون تحت مسؤوليتها على وعي بأهداف الجودة ذات العلاقة بهم؟                                | 23 |



|    |                                                                                                                                 |   |   |   |     |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 24 | هل تأكدت المنظمة أن الأشخاص الذين يعملون تحت مسؤوليتها على وعي بمساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة وفوائد تحسين جودة الأداء؟  | 1 | 2 | 2 | 1.8 | 60    |
| 25 | هل قامت المنظمة بالتأكد من أن الأشخاص الذين يعملون تحت مسؤوليتها على وعي بالآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة؟ | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 26 | هل قامت المنظمة بتحديد الإتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة وما الذي سيتم التواصل حوله؟                  | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 27 | هل قامت المنظمة بتحديد الإتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة ومتى يتم التواصل؟                            | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 28 | هل قامت المنظمة بتحديد الإتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة ومع من سيتم التواصل؟                         | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 29 | هل قامت المنظمة بتحديد الإتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة وكيف سيتم التواصل؟                           | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 30 | هل يحتوي نظام إدارة الجودة بالمنظمة على معلومات موثقة حسب متطلبات المواصفة 9001:2015؟                                           | 0 | 5 | 0 | 2   | 66.67 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                      |    |
|-------|-----|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل يحتوي نظام إدارة الجودة بالمنظمة على المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة وتراها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة؟               | 31 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | عند إنشاء أو تحديث المعلومات الموثقة هل ضمنت المنظمة التحديد والوصف المناسبين مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو رقم مرجعي؟         | 32 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | عند إنشاء أو تحديث المعلومات الموثقة هل ضمنت المنظمة الشكل المناسب مثل اللغة وإصدار البرمجيات والرسومات والوسائط ورقية أو إلكترونية؟ | 33 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | عند إنشاء أو تحديث المعلومات الموثقة هل ضمنت المنظمة المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها؟                                 | 34 |
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل يتم التحكم بالمعلومات الموثقة المطلوبة حسب نظام إدارة الجودة وآيزو 9001: 2015 لضمان أنها متاحة ومناسبة للاستخدام عند الحاجة؟      | 35 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل يتم التحكم بالمعلومات الموثقة المطلوبة حسب نظام إدارة الجودة ومعياري آيزو 9001: 2015 لضمان أنها محمية بشكل كاف ؟                  | 36 |

|    |                                                                                                                                              |   |   |   |     |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 37 | هل يتم التحكم بالمعلومات الموثقة المطلوبة حسب نظام إدارة الجودة ومعيار ايزو 9001: 2015 لضمان المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها؟ | 0 | 5 | 0 | 2   | 66.67 |
| 38 | بغرض ضبط المعلومات الموثقة هل تقوم المنظمة بالتوزيع والإتاحة والاستعادة والاستخدام؟                                                          | 1 | 4 | 0 | 2.2 | 73.33 |
| 39 | بغرض ضبط المعلومات الموثقة هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بها والمحافظة عليها بما في ذلك المحافظة على وضوحها للقراءة؟                             | 0 | 4 | 0 | 1.8 | 60    |
| 40 | بغرض ضبط المعلومات الموثقة هل تقوم المنظمة بضبط التعديلات مثل ضبط الإصدارات؟                                                                 | 0 | 1 | 4 | 1.2 | 40    |
| 41 | بغرض ضبط المعلومات الموثقة هل تقوم المنظمة بتحديد مدة الحفظ والتخلص منها؟                                                                    | 0 | 0 | 5 | 1   | 33.33 |
| 42 | هل قامت المنظمة بتعريف وضبط المعلومات الموثقة من أصل خارجي اللازمة لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، حسب الاقتضاء؟                            | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |

|       |                                                                                             |     |       |   |     |       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|---|-----|-------|
| 43    | هل احتفظت المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على المطابقة وحمايتها من التعديلات غير المقصودة؟ | 1   | 4     | 0 | 2.2 | 73.33 |
| 73.33 | المتوسط الحسابي للإجابات ونسبة التطابق مع متطلب المواصفة الدعم                              | 2.2 | 73.33 |   |     |       |

تبين من الجدول (3-4) الخاص بالمتطلب "الدعم" أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (1) و (3) وبالتالي حصلت الشركة على درجة (2.2) من (3) ونسبة تطابق (73.33%) مما يشير إلى أن بنود هذا المتطلب مطبقة جزئياً ويبرز الضعف لديها في توفير الموارد اللازمة، والكفاءات، وعمليات الرصد والقياس ومعداتھا.

#### جدول (3-5) قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل

| التسلسل | التشغيل                                                                                                                                  | التكرارات |             |          | المتوسط الحسابي | نسبة الاستجابة % |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|----------|-----------------|------------------|
|         |                                                                                                                                          | مطبق      | مطبق جزئياً | غير مطبق |                 |                  |
| 1       | هل تم تخطيط وتنفيذ وضبط العمليات للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وتنفيذ الإجراءات المحددة بتحديد متطلبات المنتجات والخدمات؟   | 5         | 0           | 0        | 3               | 100              |
| 2       | هل تم تخطيط وتنفيذ وضبط العمليات للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وتنفيذ الإجراءات بوضع معايير عمليات وقبول المنتجات والخدمات؟ | 5         | 0           | 0        | 3               | 100              |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                          |   |
|-------|-----|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | هل تم تخطيط وتنفيذ وضبط العمليات وتنفيذ الإجراءات المحددة بتحديد الموارد اللازمة للتوافق مع متطلبات تقديم المنتج والخدمة؟                | 3 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تم تخطيط وتنفيذ وضبط العمليات للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات وتنفيذ الإجراءات المحددة بتنفيذ المراقبة على العمليات طبقاً للمعايير؟ | 4 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تم تخطيط وتنفيذ وضبط العمليات للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات ذلك بالحفاظ على المعلومات الموثقة لضمان تنفيذ العمليات كما هو مخطط؟   | 5 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تم تخطيط وتنفيذ وضبط العمليات الضرورية ذلك بالحفاظ على المعلومات الموثقة لضمان إثبات مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات؟              | 6 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل تضمن المنظمة أن مخرجات هذا التخطيط مناسبة لعمليات تشغيل المنظمة؟                                                                      | 7 |
| 80    | 2.4 | 0 | 3 | 2 | هل تم التحكم في التغييرات المخططة ومراجعة آثار التغييرات غير المقصودة مع اتخاذ الإجراءات التي تخفف من الآثار السلبية الناتجة عنها؟       | 8 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                      |    |
|-------|-----|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تأكدت المنظمة من ضبط الخدمات المقدمة من خارج المنظمة؟                                                                             | 9  |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل ضمنت المنظمة أن التواصل مع العملاء يشمل توفير المعلومات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات؟                                           | 10 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل ضمنت المنظمة أن التواصل مع العملاء يشمل التعامل مع الاستفسارات أو التعاقدات أو التعامل مع الطلبات وبما يشمل أي تغييرات؟           | 11 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل ضمنت المنظمة أن التواصل مع العملاء يشمل الحصول على آراء العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات، بما في ذلك شكاوى العملاء؟            | 12 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل ضمنت المنظمة أن التواصل مع العملاء يشمل التعامل مع أوضاع ممتلكات العميل؟                                                          | 13 |
| 53.33 | 1.6 | 3 | 1 | 1 | هل ضمنت المنظمة أن التواصل مع العملاء يشمل وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة؟                                            | 14 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تأكدت المنظمة من تعريف متطلبات المنتجات والخدمات القانونية والتنظيمية المعمول بها إلى جانب المتطلبات التي تعتبرها المنظمة ضرورية؟ | 15 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                     |    |
|-------|-----|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل قامت المنظمة بالتأكد من استيفاء المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها؟                                               | 16 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل ضمنت المنظمة أن لديها القدرة على الوفاء بالمتطلبات للمنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء؟                                        | 17 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل تم إجراء مراجعة قبل الإلتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلى العملاء لتشمل متطلبات العملاء ومتطلبات التسليم وما بعد التسليم؟        | 18 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تم إجراء مراجعة قبل الإلتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلى العملاء لتشمل متطلبات لم يذكرها العميل لكنها ضرورية للاستخدام المقصود؟ | 19 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل قامت المنظمة بإجراء مراجعة قبل الإلتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلى العملاء بحيث تشمل متطلبات محددة بواسطة المنظمة؟             | 20 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تم إجراء مراجعة قبل الإلتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلى العملاء لتشمل المتطلبات القانونية والتنظيمية المنطبقة على المنتجات؟    | 21 |

|    |                                                                                                                                      |   |   |   |     |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 22 | هل تم إجراء مراجعة قبل الإلتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلي العملاء بحيث تشمل متطلبات العقد أوالطلبية التي تختلف عن الاتفاق السابق؟ | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 23 | هل ضمنت المنظمة أن متطلبات العقد أوأمر التوريد المختلفة عن تلك التي تم تعريفها مسبقا قد تم حلها؟                                     | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 24 | هل تضمن المنظمة أنه عندما لا يقدم العميل بيانات موثقة بمتطلباته فإنها تضمن تأكيد متطلبات العميل قبل قبولها؟                          | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 25 | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كلما كان متاحاً عن نتائج المراجعة؟                                                          | 0 | 3 | 2 | 1.6 | 53.33 |
| 26 | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كلما كان متاحاً عن أية متطلبات جديدة للمنتجات أوالخدمات؟                                    | 0 | 2 | 3 | 1.4 | 46.67 |
| 27 | هل تتأكد المنظمة أن المعلومات الموثقة ذات العلاقة تم تعديلها وأن الأشخاص المعنيين مستوعبين للمتطلبات التي تم تغييرها؟                | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 28 | هل قامت المنظمة بتأسيس وتطبيق والمحافظة على عملية التصميم والتطوير لضمان توفير المنتجات والخدمات اللاحقة؟                            | 2 | 3 | 0 | 2.4 | 80    |



|       |     |   |   |   |                                                                                                                                   |    |
|-------|-----|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 53.33 | 1.6 | 2 | 3 | 0 | هل تقوم المنظمة عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير بوضع طبيعة ومدة وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير في اعتبارها؟                | 29 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تقوم المنظمة بوضع مراحل العملية المطلوبة شاملة التصميم المنطبق ومراجعات التطوير في اعتبارها؟                                   | 30 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تقوم المنظمة عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير بوضع أنشطة التحقيق والاعتماد المطلوبة للتصميم والتطوير في اعتبارها؟       | 31 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تقوم المنظمة عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير بوضع المسؤوليات والصلاحيات الداخلة في عملية التصميم والتطوير في اعتبارها؟ | 32 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تقوم المنظمة بوضع الحاجة إلى الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات في اعتبارها؟                           | 33 |
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل تقوم المنظمة بوضع الحاجة إلى ضبط الحدود المشتركة بين الأفراد المشاركين في عملية التصميم والتطوير في اعتبارها؟                  | 34 |

|    |                                                                                                                                           |   |   |   |     |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 35 | هل تقوم المنظمة بوضع الحاجة إلى إشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير في اعتبارها؟                                          | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 36 | هل تقوم المنظمة بوضع المتطلبات اللازمة للتزويد اللاحق بالمنتجات والخدمات في اعتبارها؟                                                     | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 37 | هل تقوم المنظمة بوضع مستوى الرقابة المتوقعة على عملية التصميم والتطوير بواسطة العملاء والأطراف المعتمدة الأخرى ذات العلاقة في اعتبارها؟   | 0 | 0 | 5 | 1   | 33.33 |
| 38 | هل تقوم المنظمة بوضع المعلومات الموثقة اللازمة لإبراز أن متطلبات التصميم والتطوير قد تم الإلتزام بها في اعتبارها؟                         | 0 | 2 | 3 | 1.4 | 46.67 |
| 39 | هل تم تحديد المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات التي سيتم تصميمها وتطويرها بالنظر في المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء؟        | 4 | 1 | 0 | 2.8 | 93.33 |
| 40 | هل تحددت المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات التي ستصمم وتُطور بالنظر في المعلومات المستقاة من أنشطة التصميم والتطوير المماثلة؟ | 0 | 3 | 2 | 1.6 | 53.33 |

|    |                                                                                                                                       |   |   |   |     |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 41 | هل تحددت المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات والخدمات التي ستصمم وتُطور من خلال النظر في المتطلبات القانونية والتنظيمية؟    | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 42 | هل تحددت المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات التي ستصمم وتُطور بالنظر في المعايير الممارسة التي التزمت المنظمة بتطبيقها؟    | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 43 | هل تحددت المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات التي ستصمم وتُطور من خلال النظر في عواقب الفشل المتوقعة نظراً لطبيعة المنتجات؟ | 4 | 1 | 0 | 2.8 | 93.33 |
| 44 | هل تضمن المنظمة أن تكون المدخلات كافية لأغراض التصميم والتطوير، كاملة ولا لبس فيها؟                                                   | 1 | 2 | 2 | 1.8 | 60    |
| 45 | هل قامت المنظمة بجل أي تناقضات بين المدخلات؟                                                                                          | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 46 | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة عن مدخلات التصميم والتطوير؟                                                                           | 0 | 5 | 0 | 2   | 66.67 |
| 47 | هل تطبق المنظمة ضوابط على عملية التصميم والتطوير لضمان أن النتائج التي يجب تحقيقها محددة؟                                             | 0 | 5 | 0 | 2   | 66.67 |

|    |                                                                                                                                       |   |   |   |   |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| 48 | هل تطبق المنظمة ضوابط على عملية التصميم والتطوير لضمان تطبيق أنشطة التحقق لضمان تلبية مخرجات التصميم والتطوير لمتطلبات المدخلات؟      | 5 | 0 | 0 | 3 | 100   |
| 49 | هل تطبق المنظمة ضوابط على عملية التصميم والتطوير لضمان إتمام عمليات المراجعات لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على تلبية المتطلبات؟ | 0 | 0 | 5 | 1 | 33.33 |
| 50 | هل تطبق المنظمة ضوابط على عملية التصميم والتطوير لضمان التحقق من صحة أن المنتجات والخدمات تلي متطلبات الاستخدام المقصود؟              | 5 | 0 | 0 | 3 | 100   |
| 51 | هل تطبق المنظمة ضوابط على التصميم والتطوير لضمان أي إجراءات بشأن المشاكل التي حُددت خلال الاستعراضات، وأنشطة التحقق من الصحة؟         | 0 | 0 | 5 | 1 | 33.33 |
| 52 | هل كفلت المنظمة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير تتوافق مع متطلبات مدخلات التصميم والتطوير؟                                            | 0 | 0 | 5 | 1 | 33.33 |
| 53 | هل كفلت المنظمة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير كافية للعمليات التالية في توفير المنتجات والخدمات؟                                    | 0 | 0 | 5 | 1 | 33.33 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                        |    |
|-------|-----|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل كفلت المنظمة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير تشمل أومرجعية لمتطلبات الرصد والقياس وكذلك معايير القبول حسب قابلية التطبيق؟           | 54 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل كفلت المنظمة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير تضمن أن المنتجات أوالخدمات صالحة للغرض المقصود وأنها آمنة وصالحة للاستخدام؟            | 55 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل كفلت المنظمة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير تتخذ أية إجراءات ضرورية عند تحديد مشكلة أثناء أنشطة المراجعة أو التحقق أوالاعتماد؟     | 56 |
| 80    | 2.4 | 0 | 3 | 2 | هل كفلت المنظمة أن يتم الاحتفاظ بمعلومات موثقة لمخرجات التصميم والتطوير؟                                                               | 57 |
| 66.67 | 2   | 0 | 5 | 0 | هل تم تحديد ومراجعة وضبط التغييرات أثناء تصميم وتطوير المنتجات والخدمات إلى الحد الذي يضمن عدم وجود أثر سلبي على التتابق مع المتطلبات؟ | 58 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن تغييرات التصميم والتطوير؟                                                                          | 59 |
| 46.67 | 1.4 | 3 | 2 | 0 | هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن نتائج المراجعات؟                                                                                   | 60 |

|       |   |   |   |   |                                                                                                                                         |    |
|-------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 33.33 | 1 | 5 | 0 | 0 | هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن صلاحيات التغييرات؟                                                                                  | 61 |
| 33.33 | 1 | 5 | 0 | 0 | هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن الإجراءات التي اتخذت لمنع الآثار السلبية؟                                                           | 62 |
| 100   | 3 | 0 | 0 | 5 | هل ضمنت المنظمة أن المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية تتفق مع المتطلبات؟                                                          | 63 |
| 100   | 3 | 0 | 0 | 5 | هل حددت الضوابط الواجب تطبيقها على المنتجات والخدمات المقدمة خارجياً عندما تكون هذه المنتجات والخدمات مدمجة في منتجات وخدمات المنظمة؟   | 64 |
| 100   | 3 | 0 | 0 | 5 | هل حددت الضوابط الواجب تطبيقها على المنتجات والخدمات المقدمة خارجياً عندما تكون هذه المنتجات والخدمات مقدمة مباشرة للعميل باسم المنظمة؟ | 65 |
| 100   | 3 | 0 | 0 | 5 | هل حددت الضوابط الواجب تطبيقها على المنتجات المقدمة خارجياً عندما تكون هناك عملية أجزء منها يتم بواسطة جهات خارجية بقرار من المنظمة؟    | 66 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                          |    |
|-------|-----|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل حددت المنظمة وتطبق معايير التقييم والاختيار وإعادة تقييم قدرة مقدمي الخدمات الخارجيين على تقديم منتجات وخدمات وفق المتطلبات؟          | 67 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن هذه الأنشطة وأي إجراءات ضرورية تنشأ عن عمليات التقييم؟                                               | 68 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تضمن المنظمة أن المنتجات والخدمات المقدمة خارجياً لا تؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات مطابقة لعملائها باستمرار؟    | 69 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل قامت المنظمة بالتأكد من بقاء العمليات الموردة من الخارج في إطار ضوابط نظام إدارة الجودة؟                                              | 70 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل قامت المنظمة بتحديد كافة الضوابط التي تعتمز تطبيقها على مورد الخدمة الخارجي وتلك التي تنوي تطبيقها على المخرجات الناتجة؟              | 71 |
| 60    | 1.8 | 2 | 2 | 1 | هل أخذت بالاعتبار تأثير المنتجات والخدمات المقدمة خارجياً على قدرتها على تلبية متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية باستمرار؟ | 72 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل أخذت في الاعتبار فعالية الضوابط التي يطبقها مقدم الخدمة الخارجي؟                                                                      | 73 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                     |    |
|-------|-----|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل حددت المنظمة عملية التحقق أو أية أنشطة أخرى ضرورية لضمان أن العمليات والمنتجات والخدمات الموردة خارجياً مطابقة للمتطلبات؟        | 74 |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | هل تقوم المنظمة بالتأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع المورد الخارجي؟                                                           | 75 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل أبلغت المنظمة مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها من أجل العمليات والمنتجات والخدمات المطلوب توريدها؟                           | 76 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل أبلغت مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها للموافقة على المنتجات والخدمات والأساليب والعمليات والمعدات وإطلاق المنتجات والخدمات؟ | 77 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل أبلغت المنظمة مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها من أجل الكفاءة شاملة أية مؤهلات مطلوبة للعاملين؟                              | 78 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل أبلغت المنظمة مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها من أجل تفاعل الموردين الخارجيين مع المنظمة؟                                   | 79 |



|     |     |   |   |   |                                                                                                                                         |    |
|-----|-----|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 100 | 3   | 0 | 0 | 5 | هل أبلغت المنظمة مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها من أجل ضبط ومراقبة أداء الموردين الخارجيين المطبق بواسطة المنظمة؟                 | 80 |
| 100 | 3   | 0 | 0 | 5 | هل أبلغت مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها من أجل أنشطة التحقق أو الاعتماد التي تقوم بها المنظمة أو عملائها في مواقع المورد الخارجي؟ | 81 |
| 80  | 2.4 | 0 | 3 | 2 | هل نفذت المنظمة الإنتاج تحت ظروف خاضعة للرقابة تشمل توافر المعلومات الموثقة التي تحدد خصائص المنتجات التي يتعين القيام بها؟             | 82 |
| 100 | 3   | 0 | 0 | 5 | هل نفذت المنظمة الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة والتي تشمل توفر استخدام مصادر الرصد والقياس المناسبة؟                     | 83 |
| 100 | 3   | 0 | 0 | 5 | هل نفذت الإنتاج تحت ظروف خاضعة للرقابة تشمل أنشطة الرصد والقياس للتحقق من الوفاء بالمعايير الخاصة بضبط العمليات أو المخرجات وقبولها؟    | 84 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                       |    |
|-------|-----|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 40    | 1.2 | 4 | 1 | 0 | هل نفذت المنظمة الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة والتي تشمل استخدام البنية التحتية والبيئة المناسبين لعمل العمليات؟      | 85 |
| 46.67 | 1.4 | 3 | 2 | 0 | هل نفذت المنظمة الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة والتي تشمل تعيين الأشخاص الأكفاء بما في ذلك أية مؤهلات مطلوبة؟          | 86 |
| 53.33 | 1.6 | 2 | 3 | 0 | هل تم الإنتاج تحت ظروف خاضعة للرقابة تشمل التحقق وإعادة التحقق دورياً لتحقيق النتائج المخططة للإنتاج التي لا يمكن التحقق منها بالرصد؟ | 87 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل نفذت المنظمة الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة والتي تشمل تطبيق إجراءات تمنع الخطأ البشري؟                             | 88 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل نفذت المنظمة الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة والتي تشمل تطبيق أنشطة إطلاق المنتج والتسليم وما بعد التسليم؟           | 89 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل قامت المنظمة باستخدام الوسائل المناسبة لتعريف المخرجات حينما يكون ذلك ضرورياً للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات؟                  | 90 |

|    |                                                                                                                                       |   |   |   |     |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 91 | هل قامت المنظمة بتعريف/ تمييز حالة المخرجات آخذة في الاعتبار متطلبات الرصد والقياس في جميع مراحل الإنتاج وتقديم الخدمات؟              | 4 | 1 | 0 | 2.8 | 93.33 |
| 92 | هل المنظمة تضبط بتمييز متفرد للمخرجات حينما يكون التتبع من المتطلبات وتحفظ بمعلومات موثقة لتفعيل التتبع؟                              | 0 | 0 | 5 | 1   | 33.33 |
| 93 | هل المنظمة تعتني بممتلكات العملاء والموردين الخارجيين طالما أنها تحت سيطرتها أو تقوم باستخدامها؟                                      | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 94 | هل المنظمة تعرف وتتحقق من وتحمي وتصور ممتلكات العملاء أوالموردين الخارجيين التي تم توريدها للاستخدام أودمجها في المنتجات والخدمات؟    | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 95 | في حال تلف ممتلكات العملاء أوالموردين الخارجيين فهل تقدم المنظمة تقرير بذلك للعميل أوالمورد الخارجي والاحتفاظ بمعلومات موثقة عما حدث؟ | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 96 | هل تضمن المنظمة المحافظة على المخرجات أثناء الإنتاج وتوفير الخدمات بالقدر اللازم للحفاظ على التوافق مع المتطلبات؟                     | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |

|     |                                                                                                                                      |   |   |   |     |       |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 97  | هل المنظمة تستوفي جميع متطلبات أنشطة ما بعد التوريد المرتبطة بالمنتجات والخدمات؟                                                     | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 98  | عند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة هل تقوم المنظمة بالأخذ في اعتبارها المتطلبات القانونية والتنظيمية؟                       | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 99  | عند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد هل تقوم المنظمة بالأخذ في اعتبارها العواقب غير المرغوب فيها المحتملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها؟ | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 100 | عند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة هل تقوم المنظمة بالأخذ في اعتبارها طبيعة المنتجات والخدمات واستخدامها وعمرها؟            | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 101 | عند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة هل تقوم المنظمة بالأخذ في اعتبارها متطلبات العميل؟                                       | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 102 | عند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة هل تقوم المنظمة بالأخذ في اعتبارها ملاحظات وشكاوي العملاء؟                               | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 103 | هل تقوم المنظمة بمراجعة وضبط التعديلات على الإنتاج أو تقديم الخدمة بالقدر اللازم للتأكد من استمرار التوافق مع المتطلبات المحددة؟     | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                       |     |
|-------|-----|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | هل تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة التي تصف نتائج مراجعة التعديلات والعاملين ذوي صلاحية التعديل وأية إجراءات انبثقت عن المراجعة؟     | 104 |
| 60    | 1.8 | 3 | 0 | 2 | هل تنفذ المنظمة ترتيبات مخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتج والخدمة قد استوفيت؟                                         | 105 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | عند إصدار المنتجات هل تقوم المنظمة به بعد اكتمال الترتيبات المخططة بصورة مرضية إلا إذا وجب اعتمادها من السلطات المختصة بواسطة العميل؟ | 106 |
| 46.67 | 1.4 | 3 | 2 | 0 | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات ممتقة عن إصدار وإطلاق المنتجات والخدمات تحتوي على أدلة على المطابقة مع معايير القبول؟              | 107 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة عن إصدار وإطلاق المنتجات والخدمات تتبع للشخص أو الأشخاص المخولهم بإصدار المنتج أو الخدمة؟    | 108 |
| 46.67 | 1.4 | 3 | 2 | 0 | هل تتأكد المنظمة من أن المخرجات غير المطابقة للمتطلبات قد تم تعريفها وتمييزها وضبطها لمنع الاستخدام غير المقصود لها أو توريدها؟       | 109 |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                  |     |
|-------|-----|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تتخذ المنظمة الإجراءات التصحيحية المناسبة استنادا إلى طبيعة حالة عدم المطابقة وأثرها على مطابقة المنتجات والخدمات؟            | 110 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تتخذ المنظمة إجراءات تصحيحية مناسبة على حالات عدم مطابقة المنتجات والخدمات التي تكتشف بعد تسليم أو أثناء أو بعد تقديم المنتج؟ | 111 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تتعامل المنظمة مع عدم مطابقة المخرجات بالتصحيح؟ أو الفرز أو العزل أو الإسترجاع أو تعيق توريد المنتجات والخدمات؟               | 112 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تتعامل المنظمة مع عدم مطابقة المخرجات بإبلاغ العميل؟                                                                          | 113 |
| 86.67 | 2.6 | 1 | 0 | 4 | هل تتعامل المنظمة مع عدم مطابقة المخرجات بالحصول على صلاحيات للقبول بشروط؟                                                       | 114 |
| 100   | 3   |   | 0 | 5 | عند تصحيح حالات عدم التطابق للمخرجات هل تقوم المنظمة بالتحقق من المطابقة؟                                                        | 115 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة تصف عدم المطابقة؟                                                                       | 116 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة تصف الإجراءات المتخذة؟                                                                  | 117 |

|                                                                         |                                                                                               |   |   |   |     |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 118                                                                     | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة تصف أية امتيازات تم الحصول عليها؟                    | 0 | 1 | 4 | 1.2 | 40    |
| 119                                                                     | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة تحدد صاحب الصلاحية لاتخاذ القرار بخصوص عدم المطابقة؟ | 0 | 0 | 5 | 1   | 33.33 |
| <b>المتوسط الحسابي للإجابات ونسبة التطابق مع متطلب المواصفة التشغيل</b> |                                                                                               |   |   |   |     |       |
| <b>76.53 2.30</b>                                                       |                                                                                               |   |   |   |     |       |

تبين من الجدول (3-5) الخاص بمتطلب "التشغيل" أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (1) و (3) وبالتالي حصلت الشركة على درجة (2.30) من (3) وبنسبة تطابق (76.53%) مما يشير إلى أن بنود هذا المتطلب مطبقة جزئياً ويعود ذلك لضعف في عملية التصميم والتطوير، وعدم الالتزام بمخرجات هذه العملية وضعف حفظ معلوماتها ، وتقييم الموردين الخارجيين.

### جدول (3-6) قائمة الفحص الخاصة ببند "تقييم الأداء"

| التسلسل | تقييم الأداء                                                                              | التكرارات |             |          | المتوسط الحسابي | نسبة الاستجابة % |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|----------|-----------------|------------------|
|         |                                                                                           | مطبق      | مطبق جزئياً | غير مطبق |                 |                  |
| 1       | هل قامت المنظمة بتحديد ماهي احتياجاتها من الرصد والقياس؟                                  | 5         | 0           | 0        | 3               | 100              |
| 2       | هل قامت المنظمة بتحديد طرق الرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة النتائج؟ | 5         | 0           | 0        | 3               | 100              |
| 3       | هل قامت المنظمة بتحديد متى يتم الرصد والقياس؟                                             |           | 5           | 0        | 2               | 66.67            |

|    |                                                                                                                                    |   |   |   |     |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 4  | هل قامت المنظمة بتحديد متى يتم تحليل وتقييم نتائج الرصد والقياس؟                                                                   | 1 | 4 | 0 | 2.2 | 73.33 |
| 5  | هل تقوم المنظمة بتقييم الأداء وكذلك تقييم فعالية نظام إدارة الجودة؟                                                                | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 6  | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة مناسبة كدليل على النتائج؟                                                                          | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 7  | هل ترصد المنظمة انطباعات العملاء عن درجة التوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم وكذلك تحديد أساليب الحصول على ورصد ومراجعة هذه المعلومات؟ | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 8  | هل تقوم المنظمة بتقييم البيانات والمعلومات الناشئة عن الرصد والقياس؟                                                               | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 9  | هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم تطابق المنتجات والخدمات؟                                                               | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 10 | هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟                                                        | 1 | 4 | 0 | 2.2 | 73.33 |
| 11 | هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم ما إذا كان التخطيط قد تم تنفيذه بفعالية؟                                               | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 12 | هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص؟                                    | 0 | 3 | 2 | 1.6 | 53.33 |



|       |     |   |   |   |                                                                                                                                                |    |
|-------|-----|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم أداء الموردين الخارجيين؟                                                                           | 13 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم الحاجة لتحسين نظام إدارة الجودة؟                                                                   | 14 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تنفذ المنظمة مراجعات داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات إذا كانت متطلبات المنظمة لنظام إدارة الجودة الخاص بها ومتطلبات الأيزو 9001:2015؟ | 15 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل تنفذ المنظمة مراجعات داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات عما إذا كان نظام إدارة الجودة مطبق بفعالية ومحافظ عليه؟                          | 16 |
| 33.33 | 1   | 5 | 0 | 0 | هل تم تخطيط وتنفيذ والمحافظة على برامج المراجعة آخذة في الاعتبار أهمية العمليات المعنية والتغيرات المؤثرة ونتائج المراجعات السابقة؟            | 17 |
| 73.33 | 2.2 | 0 | 4 | 1 | هل قامت المنظمة بتحديد خصائص المراجعة ومجال كل مراجعة؟                                                                                         | 18 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل قامت المنظمة باختيار المراجعين وتنفيذ المراجعات مع التأكد من موضوعية ونزاهة عملية المراجعة؟                                                 | 19 |

|    |                                                                                                                                       |   |   |   |     |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 20 | هل تضمن أن نتائج المراجعات قد رفعت بها تقارير للإدارة المعنية؟                                                                        | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 21 | هل تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ برنامج المراجعة ونتائج المراجعة؟                                                              | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 22 | هل تتم مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرار ملاءمته وكفايته وفعاليته وتماشيه مع التوجهات الاستراتيجية؟          | 1 | 4 | 0 | 2.2 | 73.33 |
| 23 | هل يتم التخطيط والتنفيذ لمراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار حالة الإجراءات المتخذة في الاجتماع السابق لمراجعة الإدارة؟                  | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 24 | هل يتم التخطيط والتنفيذ لمراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار التغيرات في الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟    | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 25 | هل يتم التخطيط ومراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ومؤشرات رضا العملاء واستبيان رأي الأطراف ذات العلاقة؟ | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |
| 26 | هل يتم التخطيط ومراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ومؤشرات مدى تحقق أهداف الجودة؟                        | 5 | 0 | 0 | 3   | 100   |

|       |     |   |   |   |                                                                                                                                        |    |
|-------|-----|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل يتم التخطيط ومراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ومؤشرات لكل من أداء العمليات وتطابق المنتجات والخدمات؟ | 27 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل يتم التخطيط ومراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ومؤشرات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية؟             | 28 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل يتم التخطيط ومراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ومؤشرات نتائج الرصد والقياس؟                           | 29 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل يتم التخطيط ومراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار أداء وفعالية نظام إدارة الجودة والمؤشرات لكل من نتائج المراجعات؟                      | 30 |
| 100   | 3   | 0 | 0 | 5 | هل يتم التخطيط ومراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ومؤشرات أداء الموردين الخارجيين؟                       | 31 |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | هل يتم التخطيط والتنفيذ لمراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار معلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ومؤشرات كفاية الموارد؟             | 32 |

|                                                                      |                                                                                                                                       |   |   |   |     |       |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-------|
| 33                                                                   | هل يتم التخطيط ومراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار معلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ومؤشرات إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص؟ | 0 | 2 | 3 | 1.4 | 46.67 |
| 34                                                                   | هل يتم التخطيط والتنفيذ لمراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار المعلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة والمؤشرات لكل من فرص التحسين؟   | 4 | 1 | 0 | 2.8 | 93.33 |
| 35                                                                   | هل ضمنت المنظمة أن تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على قرارات وإجراءات متعلقة بفرص التحسين؟                                               | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 36                                                                   | هل ضمنت المنظمة أن تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على قرارات وإجراءات متعلقة بأية حاجة لتغييرات على نظام إدارة الجودة؟                   | 5 |   | 0 | 3   | 100   |
| 37                                                                   | هل ضمنت المنظمة أن تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على قرارات وإجراءات متعلقة بالموارد اللازمة؟                                           | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| 38                                                                   | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل لنتائج مراجعات الإدارة؟                                                                         | 3 | 2 | 0 | 2.6 | 86.67 |
| المتوسط الحسابي للإجابات ونسبة التطابق مع مطلب المواصفة تقييم الأداء |                                                                                                                                       |   |   |   |     |       |
| 89.30 2.68                                                           |                                                                                                                                       |   |   |   |     |       |

تبين من الجدول (3-6) الخاص بمتطلب "تقييم الأداء" أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (1) و (3) وبالتالي حصلت الشركة على درجة (2.68) من (3) وبنسبة تطابق (89.30%) مما يشير إلى أن بنود

هذا المتطلب مطبقة لكن مع وجود ضعف في التعامل مع المخاطر والفرص عن طريق نتائج التحليل والقياس، وضعف في بعض عمليات المراجعة.

جدول (3-7) قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين

| التسلسل | التحسين                                                                                                                | التكرارات |             |          | المتوسط الحسابي | نسبة الاستجابة % |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|----------|-----------------|------------------|
|         |                                                                                                                        | مطبق      | مطبق جزئياً | غير مطبق |                 |                  |
| 1       | هل قامت المنظمة بتحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات العملاء لتعزيز رضا العملاء؟         | 5         | 0           | 0        | 3               | 100              |
| 2       | هل تشمل فرص التحسين والإجراءات تحسين المنتجات والخدمات لتتوافق مع المتطلبات علاوة على الاحتياجات المستقبلية والمتوقعة؟ | 5         | 0           | 0        | 3               | 100              |
| 3       | هل تشمل فرص التحسين والإجراءات الازمة تصحيح أومنع أوتقليل الآثار غير المرغوب فيها؟                                     | 4         | 1           | 0        | 2.8             | 93.33            |
| 4       | هل تشمل فرص التحسين والإجراءات الازمة تحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟                                            | 3         | 2           | 0        | 2.6             | 86.67            |

|       |     |   |   |   |   |                                                                                                                                             |
|-------|-----|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | 5 | عند حالة عدم المطابقة بما فيها الناجمة عن الشكاوي هل تقوم المنظمة بالتفاعل معها واتخاذ الإجراء لضبط الحالة وتصحيحها والتعامل مع تبعاتها؟    |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | 6 | عند حالة عدم المطابقة هل يتم تقييم إذا كانت الحالة تقتضي إجراء للتخلص من أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها عن طريق مراجعة وتحليل الحالة؟ |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | 7 | في حالة عدم مطابقة والناجمة عن الشكاوي هل تقيم المنظمة إذا كانت الحالة تقتضي تحديد سبب حدوثها للتخلص من هذه الأسباب لعدم تكرار حدوثها ؟     |
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | 8 | في حالة عدم مطابقة والناجمة عن الشكاوي هل تقيم المنظمة إذا كانت الحالة تقتضي تحديد حدوث حالات مشابهة لعدم تكرار حدوثها في أماكن أخرى ؟      |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | 9 | في حالة عدم مطابقة هل تقيم المنظمة إذا كانت الحالة تقتضي تنفيذ إجراءات ضرورية للتخلص من أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها؟               |

|       |     |   |   |   |    |                                                                                                                                           |
|-------|-----|---|---|---|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 86.67 | 2.6 | 0 | 2 | 3 | 10 | في حالة عدم مطابقة هل تقيّم المنظمة إذا اقتضت الحالة مراجعة فعالية إجراء تصحيحي تم اتخاذه للتخلص من أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها؟ |
| 53.33 | 1.6 | 2 | 3 | 0 | 11 | في حالة عدم مطابقة هل تقيّم المنظمة إذا كانت الحالة تقتضي تحديث المخاطر والفرص للتخلص من أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها ؟           |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | 12 | في حالة عدم مطابقة هل تقيّم المنظمة إذا كانت الحالة تقتضي تعديلات على نظام إدارة الجودة للتخلص من أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها؟   |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | 13 | هل ضمنت المنظمة أن تكون الإجراءات التصحيحية متناسبة مع الآثار المقابلة لحالات عدم المطابقة؟                                               |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | 14 | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل على طبيعة حالات عدم المطابقة وأية إجراءات تم اتخاذها تبعاً لها؟                                     |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | 15 | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل على نتائج أية إجراءات تصحيحية؟                                                                      |
| 93.33 | 2.8 | 0 | 1 | 4 | 16 | هل تهتم المنظمة باستمرار أن تحسن من ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة؟                                                              |

|       |      |                                                                 |   |   |                                                                                                                                           |    |
|-------|------|-----------------------------------------------------------------|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 73.33 | 2.2  | 0                                                               | 1 | 4 | هل تضع المنظمة في اعتبارها مخرجات التحليل والتقييم ومراجعة الإدارة لتحديد إذا كان هناك احتياجات يجب التعامل معها كجزء من التحسين المستمر؟ | 17 |
| 89.02 | 2.67 | المتوسط الحسابي للإجابات ونسبة التطابق مع مطلب المواصفة التحسين |   |   |                                                                                                                                           |    |

تبين من الجدول (3-7) الخاص بالمتطلب "التحسين" أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (1.6) و (3) وبالتالي حصلت الشركة على درجة (2.67) من (3) وبنسبة تطابق (76.53%) مما يشير إلى أن بنود هذا المتطلب مطبقة مع وجود ضعف في تحديث المخاطر والفرص للتخلص من أسباب عدم المطابقة.



## 4- الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### 1-4 الاستنتاجات

بناءً على تحليل واقع نظام إدارة الجودة، تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- تتبنى الشركة نظام إدارة جودة يحدد جيداً العمليات ضمنه وتسلسلها وتفاعلها كما يحدد المنتجات والخدمات التي يقدمها، وتعمل الشركة على تحسينه من خلال قسم الجودة فيها.
- تعهد الإدارة العليا بمسؤوليتها عن نظام إدارة الجودة في الشركة وتوافقه مع المواصفة الدولية والاهتمام بتحسينه بشكل مستمر، والتركيز على العملاء ورضاهم وبالتالي فهم المتطلبات.
- رغبة الإدارة بالاستجابة لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015).
- وعي ضعيف جداً لمفهوم الجودة ونظام إدارة الجودة في الشركة من قبل الموظفين.
- هناك فهم لسياق المنظمة من حيث تحديد الموضوعات الداخلية والخارجية، والأطراف المعنية بنظام إدارة الجودة ومتطلباتها، ومدخلات ومخرجات هذا النظام والعمليات ضمنه مع وجود حاجة إلى التركيز على توثيق المعلومات لدعم تشغيل العمليات.
- التزام الإدارة العليا بمسؤوليتها عن فعالية نظام إدارة الجودة ودمجه ضمن العمليات، وأهداف الجودة والاهتمام بتحسينه باستمرار والحفاظ على سلامته عند التخطيط للتغييرات، والتركيز على متطلبات العملاء ورضاهم.
- قدرة الشركة على التخطيط لدمج نظام الجودة ضمن عملياتها ووضع أهداف مطابقة للسياسة والمتطلبات ومراقبتها من خلال تحديد الموارد المطلوبة والمسؤوليات وإجراءات التعامل مع التغييرات ولكن مع وجود ضعف في قدرتها على خفض الآثار غير المرغوب بها وعلى تحديد أهداف الجودة وطريقة تقييم نتائج تحقيق هذه الأهداف.
- تطبيق متوازن للتفكير القائم على المخاطر والتخطيط لإجراءات التعامل المخاطر.
- الموارد اللازمة للقياس متوفرة لكن هناك حاجة للاهتمام بصيانتها، وحاجة للاحتفاظ بمعلومات موثقة عن عمليات وإجراءات الرصد والقياس وحمايتها.

- عدم توفير الأفراد اللازمين للتشغيل والبنية التحتية والبيئة المناسبين، وعدم ضمان صيانة الموارد، إضافةً إلى ضعف معدات وعمليات الرصد والقياس وضمان حمايتها.
- تم تحديد المعارف لفعالية نظام إدارة الجودة في الشركة لكن مع تعذر اكتساب هذه المعارف والكفاءات اللازمة أيضاً.
- تولي الشركة اهتمامها بسياسة الاتصال الداخلي والخارجي فيها إلا أن طريقة الاتصالات (الورقية) تضعف بعض متطلبات التوثيق وتزيد المصاريف المادية.
- يتم إنشاء المعلومات الموثقة بما يتسق مع متطلبات المواصفة ولكن عدم نشر الوعي لكيفية التعامل مع التحديثات والإصدارات الجديدة أدى إلى عدم التعامل معها بشكل دقيق وصحيح.
- تركيز الشركة على عمليات التشغيل وضبطها، وعلى متطلبات المنتجات والخدمات مع وجود حاجة لحفظ المعلومات الموثقة لمطابقة المنتج والخدمة للمتطلبات، ولوضع متطلبات إجراءات الطوارئ إن اقتضى الأمر.
- ضعف في مراقبة ومراجعة عملية التصميم والتطوير إلا أن هناك اهتمام بإشراك العملاء والمستخدمين وبتحديد المدخلات وضوابط هذه العملية.
- هناك ضبط واضح للمنتجات والخدمات المقدمة من الشركة ومن الموردين الخارجيين لها وللمعلومات الموردة لهم، كما أنها تعتني بامتلاكات كل من العملاء والموردين الخارجيين، وتحفظ المنتجات، وتهتم بأنشطة ما بعد التوريد والتعديلات الناتجة عنها والتعامل مع حالات عدم المطابقة.
- تولي الشركة اهتمامها بتحديد كل ما يتعلق بعملية الرصد والقياس من رضا العملاء وتحليل وتقييم للمعلومات الناتجة عن الرصد والقياس.
- تمتلك الشركة قسم تدقيق داخلي حيث يتكفل بعمليات الرصد والقياس والمراجعة لتقييم المنتجات وفعالية نظام إدارة الجودة وأداء الموردين الخارجيين والحاجة للتحسين المستمر، وتقديم تقارير للإدارة ويهتم بمدخلات مراجعة الإدارة.
- تمكن الشركة من اختيار فرص التحسين وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق رضا العملاء، وتقييم حالات عدم المطابقة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والأخذ بالاعتبار مخرجات التقييم والتحليل لتحديد الاحتياجات والتعامل معها عبر التحسين المستمر.

- عملية حفظ المعلومات في الشركة تحتاج إلى اهتمام وتركيز أكثر لضمان المراجعة المناسبة وإتاحة المعلومات بسهولة ووضوح للأطراف المعنيين.
- عدم وجود توثيق لعمليات مطابقة المنتجات للمتطلبات.
- عدم وجود معايير لتقييم قدرة مقدمي الخدمات الخارجيين سوى رأي المختصين.

#### **2-4 التوصيات:**

تم اقتراح التوصيات الآتية بالاعتماد على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بعد دراسة واقع الحالة المدروسة وهي كالتالي:

- العمل على تحسين الثغرات الموجودة في نظام إدارة الجودة.
- نشر ثقافة الجودة وتعريف الموظفين على سياسة الجودة في شركة من خلال ندوات أو عروض تقديمية.
- صيانة أو تغيير البنية التحتية للشركة متمثلة بالمكان وتوفير معدات للعمل وتقنيات الاتصال بما يتفق مع متطلبات المواصفة (ISO 9001:2015)
- تبني المسؤولية بالاحتفاظ بمعلومات موثقة عن كافة العمليات الاتصالات الداخلية والخارجية والمتطلبات التي تغيرت، والاعتماد على التقنيات الحديثة في التوثيق، وزيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية التوثيق في العمل.
- يتوجب على الإدارة التركيز على استخدام التفكير القائم على المخاطر واتباعه ضمن إجراءات وعمليات الشركة.
- تعزيز عملية المراجعة والتحقق الدوري لعمليات الرصد والقياس ونتائجها وفق الضوابط التنظيمية والقانونية من قبل قسم التدقيق الداخلي.
- اعتماد آلية لتقييم الاستشاريين والموردين الخارجيين وحفظ نتائج التقييم.

## المراجع

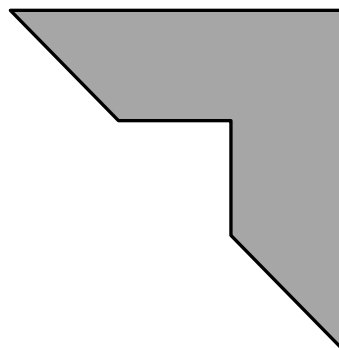
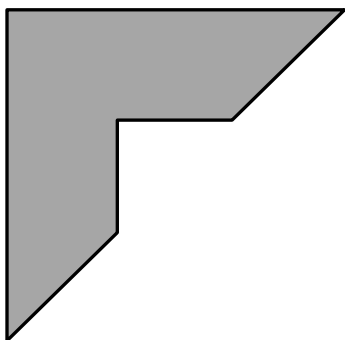
### المراجع العربية:

1. حافظ عبد الناصر، تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية ISO 9001:2015- دراسة حالة المركز العراقي الكوري.
2. الزواوي عبد الكريم، نظام إدارة الجودة أيزو 9001 : 2008، أيزوتك، 2015.

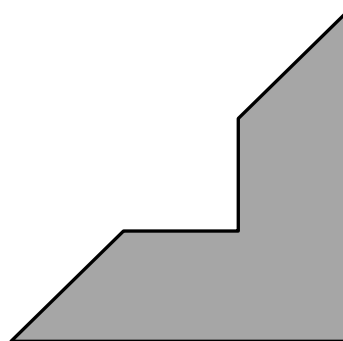
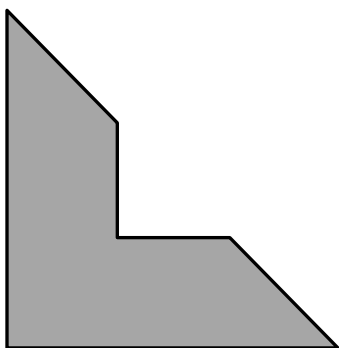
### المراجع الأجنبية:

1. Abu Al-Rub Fahmi, Shibhab Penelope, Abu Al-Rub Safwan, Quality Management Systems (ISO 9001:2015), GAVIN eBooks, 2020, P3-4.
2. American Society for Quality, Quality management systems – Fundamentals and vocabulary, 2015, page 1
3. Stevenson willam, Operation Management: Theory and Practice Global, 11th ed, MC graw, hill Irwin, 2012, P390.
4. DiMaria John, The New ISO 9001:2015: Why It's Still Relevant and What are the Changes, Quality Magazine, 2015.
5. Hung-Chung Su, Suvrat Dhanorkar, Kevin Linderman, A competitive Advantage from the Implementation Tming of ISO Management Standards, Journal of Operations Management 37, 2015, P31-44.
6. Martinic Cynthia, Abrief history of ISO The ISO 14000 Series of Standards, School of Computing and Information- University of Pittsburg, 1997.
7. Wilber Jim, WHAT EXACTLY IS ISO CERTIFIED? AND WHY DOES IT MATTER?, MEAD METALS, 2020.
8. Wilson John, Campbell Larry, Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015, JOURNAL OF KNOWLEDGE, VOL. 20 NO. 4, P83.
9. Quality Magazine, What is ISO 9001:2015 and Why is it Important, Quality Magazine, 2019.

10. 4 Main Differences Between ISO 9001:2008 and ISO 9001:2015, Cubbison.com, 2017, <https://www.cubbison.com/blog/4-main-differences-between-iso-90012008-and-iso-90012015>.
11. WHAT IS THE ISO 9000 STANDARDS SERIES, asq.org, <https://asq.org/quality-resources/iso-9000>.
12. Fifth edition 2015-09-15 ISO 9001:2015, iso.org.



الملاحق



قوائم الفحص الخاصة بمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015)

| الرقم | البنود                                                                                                                                    | مطبق | غير مطبق | مطبق جزئياً |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-------------|
|       | <b>4-1- فهم المنظمة وسياقها</b>                                                                                                           |      |          |             |
| 1-    | هل تم تحديد الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الإستراتيجية التي تؤثر على تحقيق النتائج المقصودة من نظام الجودة؟ |      |          |             |
| 2-    | هل يتم مراقبة ومراجعة الموضوعات الخارجية والداخلية؟                                                                                       |      |          |             |
|       | <b>4-2- فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة</b>                                                                                           |      |          |             |
| 3-    | هل تم تحديد التالي:                                                                                                                       |      |          |             |
|       | 1. الأطراف المعنية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟                                                                                        |      |          |             |
|       | 2. متطلبات الأطراف المعنية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟                                                                                |      |          |             |
| 4-    | هل يتم مراجعة ورصد المعلومات المتعلقة بالأطراف المهمة ومتطلباتهم ذات العلاقة؟                                                             |      |          |             |
|       | <b>4-3- تحديد مجال / نطاق نظام إدارة الجودة</b>                                                                                           |      |          |             |
| 5-    | هل تم تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام الجودة لتحديد المجال؟                                                                                |      |          |             |
| 6-    | عند تحديد مجال المنظمة هل تم الأخذ في الاعتبار بالآتي:                                                                                    |      |          |             |
|       | 1- الموضوعات الخارجية والداخلية المذكورة في البند 4-1؟                                                                                    |      |          |             |
|       | 2- متطلبات الأطراف المهمة ذات العلاقة المذكورة في البند 4-2؟                                                                              |      |          |             |
|       | 3- المنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة؟                                                                                                  |      |          |             |
| 7-    | هل تم تطبيق جميع متطلبات المواصفة الدولية أيزو 9001:2015 إذا كانت تنطبق على مجال نظام إدارة الجودة وتم توضيح مبررات عدم التطابق؟          |      |          |             |
| 8-    | هل مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة متاح ومحافظ عليه كمعلومات موثقة؟                                                                       |      |          |             |
| 9-    | هل تم تحديد المنتجات والخدمات التي يغطيها مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة؟                                                                |      |          |             |

|     |                                                                                                                                                                        |  |  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 10- | هل مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة يحدد متطلبات المواصفة التي لا تنطبق على المنظمة؟                                                                                    |  |  |
| 11- | هل المنظمة متوافقة مع متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 ب:                                                                                                      |  |  |
|     | 1- ضمان أن متطلبات المواصفة التي لا تنطبق على المنظمة لا تؤثر على قدرة المنظمة ومسئوليتها تجاه التأكد من تطابق منتجاتها وخدماتها مع المتطلبات وكذلك تعزيز رضا العملاء. |  |  |
|     | 4-4- نظام إدارة الجودة وعملياته                                                                                                                                        |  |  |
|     | 4-4-1-                                                                                                                                                                 |  |  |
| 12- | هل قامت المنظمة بتأسيس نظام إدارة الجودة وتنفيذه والحفاظ عليه وتحسينه باستمرار بما في ذلك العمليات المطلوبة وتفاعلاتها؟                                                |  |  |
| 13- | هل حددت المنظمة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة من خلال:                                                                            |  |  |
|     | أ) تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة من هذه العمليات؟                                                                                                         |  |  |
|     | ب) تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات؟                                                                                                                                    |  |  |
|     | ج) تحديد وتطبيق المعايير والأساليب (بما في ذلك الرصد والقياسات ومؤشرات الأداء ذات الصلة) اللازمة لضمان التشغيل الفعال والسيطرة على هذه العمليات؟                       |  |  |
|     | د) تحديد الموارد اللازمة لهذه العمليات وضمان توافرها؟                                                                                                                  |  |  |
|     | هـ) تعيين المسؤولية والسلطة لهذه العمليات؟                                                                                                                             |  |  |
|     | و) اعتبار المخاطر والفرص كما هو محدد وفقاً للمتطلبات المذكورة في 6-1؟                                                                                                  |  |  |
|     | ز) تقييم هذه العمليات وتنفيذ أي تغييرات لازمة لضمان أن هذه العمليات تحقق النتائج المرجوة؟                                                                              |  |  |
|     | ح) تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة؟                                                                                                                                  |  |  |
|     | 4-4-2-                                                                                                                                                                 |  |  |



|    |  |  |                                                                                                            |
|----|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |  |  | هل المنظمة لديها بالقدر اللازم التالي:                                                                     |
|    |  |  | 1) هل لديها معلومات موثقة لدعم تشغيل عملياتها؟                                                             |
|    |  |  | 2) هل تحتفظ بمعلومات موثقة للتأكد من أن العمليات تجري على النحو المخطط له؟                                 |
|    |  |  | 5- القيادة                                                                                                 |
|    |  |  | 5-1- القيادة والالتزام                                                                                     |
|    |  |  | 5-1-1- عام                                                                                                 |
| -1 |  |  | هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة من خلال:                           |
|    |  |  | أ) المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة؟                                                                   |
|    |  |  | ب) ضمان وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة لنظام إدارة الجودة متوافقة مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنشأة؟   |
|    |  |  | ج) ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات المنظمة؟                                                   |
|    |  |  | د) تشجيع استخدام مبادئ منهجية العمليات والتفكير القائم على المخاطر؟                                        |
|    |  |  | هـ) ضمان توافر الموارد اللازمة لنظام الجودة؟                                                               |
|    |  |  | و) نشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الفعالة ومطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة؟                                |
|    |  |  | ز) التأكد من أن نظام إدارة الجودة يحقق النتائج المرجوة منه؟                                                |
|    |  |  | ح) إشراك الأشخاص وتوجيههم ودعمهم للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة؟                                     |
|    |  |  | ط) تعزيز التحسين؟                                                                                          |
|    |  |  | 5-1-2- التركيز على العميل                                                                                  |
| -2 |  |  | هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بتركيز العملاء من خلال:                               |
|    |  |  | 1) التأكد من أن العميل والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها قد تم تحديدها وفهمها وتطبيقها باستمرار؟ |

|    |  |  |                                                                                                                                                           |
|----|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |  |  | (2) ضمان أن المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات جنباً إلى جنب مع القدرة على تعزيز رضا العملاء ومعالجتها قد تم تحديدها وتحقيقها؟ |
|    |  |  | (3) ضمان الحفاظ على التركيز على تعزيز رضا العملاء؟                                                                                                        |
|    |  |  | 5-2-2- السياسة                                                                                                                                            |
|    |  |  | 5-2-1- وضع سياسة الجودة                                                                                                                                   |
| 3- |  |  | هل وضعت الإدارة العليا، ونفذت وحافظت على سياسة الجودة التي:                                                                                               |
|    |  |  | (أ) تتناسب هدف المنظمة وسياقها وتدعم توجهها الاستراتيجي؟                                                                                                  |
|    |  |  | (ب) توفر إطاراً لوضع أهداف الجودة؟                                                                                                                        |
|    |  |  | (ج) تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لتلبية المتطلبات المعمول بها؟                                                                                          |
|    |  |  | (د) تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؟                                                                                                    |
|    |  |  | 5-2-2-                                                                                                                                                    |
| 4- |  |  | هل سياسة الجودة :                                                                                                                                         |
|    |  |  | (1) متاحة ومحافظ عليها كمعلومات موثقة؟                                                                                                                    |
|    |  |  | (2) تم التوعية بها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة؟                                                                                                          |
|    |  |  | (3) متاحة للأطراف المعنية ذات الصلة، حسب الاقتضاء؟                                                                                                        |
|    |  |  | 5-3- الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات؟                                                                                                            |
| 5- |  |  | هل كفلت الإدارة العليا تعيين المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة وإبلاغها وفهمها داخل المنظمة؟                                                          |
| 6- |  |  | هل تولت الإدارة العليا المسؤولية والسلطة عن طريق:                                                                                                         |
|    |  |  | (أ) التأكد من أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية آيزو 9001: 2015؟                                                                    |
|    |  |  | (ب) التأكد من أن العمليات تحقق النواتج المرجوة منها؟                                                                                                      |

|  |  |  |                                                                                                                                       |    |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  | (ج) الإبلاغ عن أداء نظام إدارة الجودة والفرص المتاحة للتحسين (انظر 10-1)                                                              |    |
|  |  |  | وخاصة للإدارة العليا؟                                                                                                                 |    |
|  |  |  | (ج) ضمان تعزيز التركيز على العملاء في جميع أنحاء المنظمة؟                                                                             |    |
|  |  |  | (د) ضمان الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة عند التخطيط للتغييرات في نظام إدارة الجودة وتنفيذها؟                                      |    |
|  |  |  | <b>6- التخطيط</b>                                                                                                                     |    |
|  |  |  | <b>6-1- إجراءات التعرف على المخاطر والفرص</b>                                                                                         |    |
|  |  |  | <b>6-1-1-</b>                                                                                                                         |    |
|  |  |  | هل نظرت المنظمة في المسائل المشار إليها في الفقرة 4-1 والمتطلبات المشار إليها في الفقرة 4-2 وحددت المخاطر والفرص التي يتعين معالجتها؟ | 1- |
|  |  |  | هل قامت المنظمة بالآتي:                                                                                                               | 2- |
|  |  |  | (1) النظر إلى ضمان أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه؟                                                             |    |
|  |  |  | (2) تحسين الآثار المرغوب بها؟                                                                                                         |    |
|  |  |  | (3) منع أو خفض الآثار غير المرغوب فيها؟                                                                                               |    |
|  |  |  | (4) تحقيق التحسن المستمر؟                                                                                                             |    |
|  |  |  | هل خططت المنظمة للآتي:                                                                                                                | 3- |
|  |  |  | (أ) النظر إلى ضمان أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه؟                                                             |    |
|  |  |  | (ب) تحسين التأثيرات المرغوب فيها؟                                                                                                     |    |
|  |  |  | (ج) منع أو خفض الآثار غير المرغوب فيها؟                                                                                               |    |
|  |  |  | (د) تحقيق التحسن؟                                                                                                                     |    |
|  |  |  | <b>6-1-2-</b>                                                                                                                         |    |
|  |  |  | هل خططت المنظمة للآتي:                                                                                                                | 3- |
|  |  |  | (1) إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص؟                                                                                                |    |

|    |  |  |                                                                                                            |
|----|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |  |  | (2) كيفية دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة الجودة (انظر 4-4)                                      |
|    |  |  | وتقييم فعالية هذه الإجراءات؟                                                                               |
| 4- |  |  | هل اتخذت المنظمة إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص التي تتناسب مع الأثر المحتمل على مطابقة المنتجات والخدمات؟ |
|    |  |  | 6-2- أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها                                                                        |
|    |  |  | 6-2-1-                                                                                                     |
| 5- |  |  | هل وضعت المنظمة أهداف الجودة في الوظائف والمستويات ذات الصلة بالعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة؟         |
| 6- |  |  | هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة تحقق التالي:                                                                |
|    |  |  | أ) تتسق مع سياسة الجودة؟                                                                                   |
|    |  |  | ب) يمكن قياسها؟                                                                                            |
|    |  |  | ج) تأخذ في الاعتبار المتطلبات المعمول بها؟                                                                 |
|    |  |  | د) هل لها صلة بمطابقة المنتجات والخدمات ولتعزيز رضا العملاء؟                                               |
|    |  |  | هـ) هل يتم مراقبتها ورصدها؟                                                                                |
|    |  |  | و) تم التوعية بها ونشرها في المنظمة؟                                                                       |
|    |  |  | ز) هل يتم تحديثها حسب الاقتضاء؟                                                                            |
| 7- |  |  | هل تحافظ المنظمة على معلومات موثقة عن أهداف الجودة؟                                                        |
|    |  |  | 6-2-2-                                                                                                     |
| 8- |  |  | عند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف الجودة هل حددت المنظمة:                                                     |
|    |  |  | 1) ما الذي سيتم فعله؟                                                                                      |
|    |  |  | 2) ما هي الموارد المطلوبة؟                                                                                 |
|    |  |  | 3) من سيكون مسؤولاً؟                                                                                       |
|    |  |  | 4) متى سيتم الانتهاء؟                                                                                      |

|  |  |  |                                                                                                                         |  |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | 5) كيف سيتم تقييم النتائج؟                                                                                              |  |
|  |  |  | 6-3- التخطيط للتغييرات                                                                                                  |  |
|  |  |  | 9- هل حددت المنظمة الحاجة إلى إدخال تغييرات على نظام إدارة الجودة وأجرت تلك التغييرات بطريقة مخطط لها كما في البند 4-4؟ |  |
|  |  |  | 10- عند التخطيط للتغييرات هل اخذت المنظمة في اعتبارها الآتي:                                                            |  |
|  |  |  | أ) الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة؟                                                                                |  |
|  |  |  | ب) سلامة نظام إدارة الجودة؟                                                                                             |  |
|  |  |  | ج) توفر الموارد؟                                                                                                        |  |
|  |  |  | د) تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات؟                                                                            |  |
|  |  |  | 7- الدعم                                                                                                                |  |
|  |  |  | 7-1- الموارد                                                                                                            |  |
|  |  |  | 7-1-1- عام                                                                                                              |  |
|  |  |  | 1- هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة وتنفيذه وصيانته والتحسين المستمر له؟          |  |
|  |  |  | 2- عند تقديم الموارد، هل اعتبرت المنظمة الآتي:                                                                          |  |
|  |  |  | 1) قدرات الموارد الداخلية القائمة والقيود المفروضة عليها؟                                                               |  |
|  |  |  | 2) ما الذي يجب الحصول عليه من مقدمي الخدمات الخارجيين؟                                                                  |  |
|  |  |  | 7-1-2- الموارد البشرية (الأفراد)                                                                                        |  |
|  |  |  | 3- هل قامت المنظمة بتوفير الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ولتشغيل ضبط العمليات به؟                   |  |
|  |  |  | 7-1-3- البنية التحتية                                                                                                   |  |
|  |  |  | 4- هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟       |  |

|    |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|----|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|    |  |  | <b>7-1-4- البيئة لتشغيل العمليات</b>                                                                                                                                                                                                                                       |  |
| 5- |  |  | هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟                                                                                                                                                                     |  |
|    |  |  | <b>7-1-5- رصد وقياس الموارد</b>                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|    |  |  | <b>7-1-5-1- عام</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| 6- |  |  | هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة للتأكد من صحة واعتماد النتائج عند استخدام الرصد أو القياس لاعتماد مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات؟                                                                                                                        |  |
| 7- |  |  | هل تأكدت المنظمة من أن الموارد المتوفرة تحقق الآتي:                                                                                                                                                                                                                        |  |
|    |  |  | (أ) مناسبة لنوع محدد من أنشطة الرصد والقياس التي يتم القيام بها؟                                                                                                                                                                                                           |  |
|    |  |  | (ب) يتم صيانتها لضمان استمرارية كفاءتها لتحقيق الغرض الذي جلبت من أجله؟                                                                                                                                                                                                    |  |
| 8- |  |  | هل قامت المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) مناسبة كدليل كفاءة الغرض من رصد وقياس الموارد؟                                                                                                                                                                            |  |
|    |  |  | <b>7-1-5-2- تتبع القياس</b>                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| 9- |  |  | هل تضمن المنظمة أنه عندما يكون تتبع القياس شرطاً أوتعتبره المنظمة جزءاً أساسياً من توفير الثقة في صحة نتائج القياس فإن معدات القياس هذه يجب أن:                                                                                                                            |  |
|    |  |  | 1) يتم معايرتها أو التحقق منها، أو كليهما، على فترات محددة، أو قبل استخدامها، ضد معايير القياس يمكن تتبعها لمعايير القياس الدولية أو الوطنية، وعندما لا توجد مثل هذه المعايير، فإنه يجب الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) تبين الأساس الذي بناء عليه تمت المعايرة أو التحقق؟ |  |
|    |  |  | 2) يتم تعريفها لتحديد حالة المعايرة؟                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|    |  |  | 3) تكون محمية من الضبط أو التلف أو التدهور الذي يبطل حالة المعايرة وبالتالي نتائج القياسات؟                                                                                                                                                                                |  |

|     |                                                                                                                                                                      |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 10- | هل حددت المنظمة ما إذا كانت صحة نتائج القياس السابقة قد تأثرت سلباً عند العثور على أداة قياس غير صالحة للغرض المقصود واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة حسب الحاجة؟ |  |  |
|     | <b>7-1-6- المعرفة الخاصة بالمنظمة</b>                                                                                                                                |  |  |
| 11- | هل حددت المنظمة المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات؟                                                                                     |  |  |
| 12- | هل تم الاحتفاظ بهذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم؟                                                                                                                  |  |  |
| 13- | هل تقوم المنظمة عند الحاجة لإعلان تغييرات أو اتجاهات بالأخذ في اعتبارها المعارف الحالية وتحدد كيفية الوصول إلي أواكتساب المعارف الإضافية والتحديثات المطلوبة؟        |  |  |
|     | <b>7-2- الكفاءة</b>                                                                                                                                                  |  |  |
| 14- | هل قامت المنظمة بالآتي:                                                                                                                                              |  |  |
|     | أ) تحديد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟                                                         |  |  |
|     | ب) التأكد بأن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس مناسب من التعليم والتدريب أو الخبرة؟                                                                                      |  |  |
|     | ج) إتخاذ إجراءات - حيثما ينطبق هذا - لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فعالية هذه الإجراءات.                                                                          |  |  |
|     | د) الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) كدليل على الكفاءة؟                                                                                                                |  |  |
|     | <b>7-3- التوعية</b>                                                                                                                                                  |  |  |
|     | هل قامت المنظمة بالتأكد من أن الأشخاص الذين يعملون تحت مسؤوليتها على وعي بالتالي:                                                                                    |  |  |
|     | 1) سياسة الجودة؟                                                                                                                                                     |  |  |

|  |  |  |                                                                                                |     |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  | (2) أهداف الجودة ذات العلاقة بهم؟                                                              |     |
|  |  |  | (3) مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء؟                   |     |
|  |  |  | (4) الآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة؟                                      |     |
|  |  |  | <b>7-4- التواصل / الإتصال</b>                                                                  |     |
|  |  |  | هل قامت المنظمة بتحديد الإتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة والتي تشمل: |     |
|  |  |  | (أ) ما الذي سيتم التواصل حوله؟                                                                 |     |
|  |  |  | (ب) متى يتم التواصل؟                                                                           |     |
|  |  |  | (ج) مع من سيتم التواصل؟                                                                        |     |
|  |  |  | (د) كيف سيتم التواصل؟                                                                          |     |
|  |  |  | <b>7-5- المعلومات الموثقة</b>                                                                  |     |
|  |  |  | <b>7-5-1- عام</b>                                                                              |     |
|  |  |  | هل يحتوي نظام إدارة الجودة بالمنظمة على الآتي:                                                 | 17- |
|  |  |  | (1) معلومات موثقة حسب متطلبات المواصفة 9001:2015؟                                              |     |
|  |  |  | (2) المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة وتراها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة؟             |     |
|  |  |  | <b>7-5-2- الإنشاء والتحديث</b>                                                                 |     |
|  |  |  | عند إنشاء أو تحديث المعلومات الموثقة هل ضمنت المنظمة التالي:                                   | 18- |
|  |  |  | (أ) التحديد والوصف المناسبين مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو رقم مرجعي؟                    |     |
|  |  |  | (ب) الشكل المناسب مثل اللغة وإصدار البرمجيات والرسومات وكذلك الوسائط مثل ورقية أو إلكترونية؟   |     |
|  |  |  | (ج) المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها؟                                            |     |
|  |  |  | <b>7-5-3- ضبط المعلومات الموثقة</b>                                                            |     |



|     |                                                                                                                                                                            |  |          |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|--|
|     |                                                                                                                                                                            |  | 7-5-3-1- |  |
| 19- | هل قامت المنظمة بالتأكد من أن المعلومات الموثقة المطلوبة حسب نظام إدارة الجودة ومعياري ايزو 9001: 2015 يتم التحكم فيها لضمان:                                              |  |          |  |
|     | (1) أنها متاحة ومناسبة للاستخدام عندما وحين الحاجة إليها؟                                                                                                                  |  |          |  |
|     | (2) أنها محمية بشكل كاف على سبيل المثال فقدان سريتها أو سوء استخدامها أو سلامتها؟                                                                                          |  |          |  |
|     | (3) المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها؟                                                                                                                        |  |          |  |
|     | 7-5-3-2-                                                                                                                                                                   |  |          |  |
| 20- | بغرض ضبط المعلومات الموثقة هل تقوم المنظمة بالأنشطة التالية عند ملاءمتها:                                                                                                  |  |          |  |
|     | (أ) التوزيع والإتاحة والاستعادة والاستخدام؟                                                                                                                                |  |          |  |
|     | (ب) الاحتفاظ بها والمحافظة عليها بما في ذلك المحافظة على وضوحها للقراءة؟                                                                                                   |  |          |  |
|     | (ج) ضبط التعديلات مثل ضبط الإصدارات؟                                                                                                                                       |  |          |  |
|     | (د) مدة الحفظ والتخلص منها؟                                                                                                                                                |  |          |  |
| 21- | هل قامت المنظمة بتعريف وضبط المعلومات الموثقة من أصل خارجي اللازمة لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، حسب الاقتضاء؟                                                          |  |          |  |
| 22- | هل احتفظت المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على المطابقة وحمايتها من التعديلات غير المقصودة؟                                                                                |  |          |  |
|     | 8-1- التخطيط وضبط التشغيل                                                                                                                                                  |  |          |  |
| 1-  | هل قامت المنظمة بالتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات (كما هو مبين في بند 4-4) الضرورية للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وتنفيذ الإجراءات المحددة في البند 6-1 من خلال : |  |          |  |
|     | (1) تحديد المتطلبات للمنتجات والخدمات؟                                                                                                                                     |  |          |  |
|     | (2) وضع معايير للعمليات وقبول المنتجات والخدمات؟                                                                                                                           |  |          |  |

|  |  |  |                                                                                                                                                             |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | (3) تحديد الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات المنتج والخدمة؟                                                                                         |
|  |  |  | (4) تنفيذ المراقبة على العمليات طبقا للمعايير المحددة؟                                                                                                      |
|  |  |  | (5) تحديد والحفاظ على المعلومات الموثقة (سجلات) بالقدر اللازم لضمان ما يلي:                                                                                 |
|  |  |  | 1. التأكد من أن العمليات نفذت كما خطط لها؟                                                                                                                  |
|  |  |  | 2. لإثبات مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات؟                                                                                                               |
|  |  |  | 2- هل تضمن المنظمة أن مخرجات هذا التخطيط مناسبة لعمليات تشغيل المنظمة؟                                                                                      |
|  |  |  | 3- هل قامت المنظمة بالتحكم في التغييرات المخططة ومراجعة آثار التغييرات غير المقصودة مع اتخاذ الإجراءات التي تخفف من الآثار السلبية الناتجة عنها حسب الحاجة؟ |
|  |  |  | 4- هل تأكدت المنظمة من ضبط الخدمات المقدمة من خارج المنظمة؟                                                                                                 |
|  |  |  | 8-2- متطلبات المنتجات والخدمات                                                                                                                              |
|  |  |  | 8-2-1- التواصل مع العملاء                                                                                                                                   |
|  |  |  | 5- هل ضمنت المنظمة أن التواصل مع العملاء يشمل:                                                                                                              |
|  |  |  | أ) توفير المعلومات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات؟                                                                                                          |
|  |  |  | ب) التعامل مع الاستفسارات أو التعاقدات أو التعامل مع الطلبات وبما يشمل أي تغييرات؟                                                                          |
|  |  |  | ج) الحصول على آراء العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات، بما في ذلك شكاوى العملاء؟                                                                           |
|  |  |  | د) التعامل مع أوضاع ممتلكات العميل؟                                                                                                                         |
|  |  |  | هـ) وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة؟                                                                                                          |
|  |  |  | 8-2-2- تحديد متطلبات المنتجات والخدمات                                                                                                                      |

|  |  |  |                                                                                                                                               |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | عند تحديد متطلبات المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء هل قامت المنظمة بالتأكد من:                                                               |
|  |  |  | 1) يتم تعريف متطلبات المنتجات والخدمات بما في ذلك: المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها إلى جانب المتطلبات التي تعتبرها المنظمة ضرورية؟ |
|  |  |  | 2) هل قامت المنظمة باستيفاء المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها؟                                                                |
|  |  |  | 8-2-3- مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات                                                                                                       |
|  |  |  | 8-2-3-1                                                                                                                                       |
|  |  |  | 7- هل ضمنت المنظمة أن لديها القدرة على الوفاء بالمتطلبات للمنتجات والخدمات المقدمة إلي العملاء؟                                               |
|  |  |  | 8- هل قامت المنظمة بإجراء مراجعة قبل الإلتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلي العملاء بحيث تشمل الآتي:                                           |
|  |  |  | أ) المتطلبات المحددة بواسطة العملاء بما في ذلك متطلبات أنشطة التسليم وما بعد التسليم؟                                                         |
|  |  |  | ب) المتطلبات التي لم يذكرها العميل ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود إذا علمت؟                                                        |
|  |  |  | ج) متطلبات محددة بواسطة المنظمة؟                                                                                                              |
|  |  |  | د) المتطلبات القانونية والتنظيمية المنطبقة على المنتجات والخدمات؟                                                                             |
|  |  |  | هـ) متطلبات العقد أو الطلبية التي تختلف عن الاتفاق السابق؟                                                                                    |
|  |  |  | 9- هل ضمنت المنظمة أن متطلبات العقد وأمر التوريد المختلفة عن تلك التي تم تعريفها مسبقا قد تم حلها؟                                            |
|  |  |  | 10- هل تضمن المنظمة أنه عندما لا يقدم العميل بيانات موثقة بمتطلباته فإنها تضمن تأكيد متطلبات العميل قبل قبولها؟                               |

|     |                                                                                                                                                                           |  |          |  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|--|
|     |                                                                                                                                                                           |  | 8-2-3-2- |  |
| 11- | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كلما كان متاحاً عن:                                                                                                              |  |          |  |
|     | (1) نتائج المراجعة؟                                                                                                                                                       |  |          |  |
|     | (2) أية متطلبات جديدة للمنتجات أو الخدمات؟                                                                                                                                |  |          |  |
|     | 8-2-4- تغيير المتطلبات للمنتجات والخدمات                                                                                                                                  |  |          |  |
| 12- | هل تقوم المنظمة بالتأكد من أن المعلومات الموثقة ذات العلاقة تم تعديلها وأن الأشخاص المعنيين مستوعبين للمتطلبات التي تم تغييرها عندما يتم تغيير متطلبات المنتجات والخدمات؟ |  |          |  |
|     | 8-3- التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات                                                                                                                                   |  |          |  |
|     | 8-3-1- عام                                                                                                                                                                |  |          |  |
| 13- | هل قامت المنظمة بتأسيس وتطبيق والمحافظة على عملية التصميم والتطوير لضمان توفير المنتجات والخدمات اللاحقة؟                                                                 |  |          |  |
|     | 8-3-2- التخطيط للتصميم والتطوير                                                                                                                                           |  |          |  |
| 14- | هل تقوم المنظمة عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير بوضع الآتي في اعتبارها:                                                                                           |  |          |  |
|     | (أ) طبيعة ومدة وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير؟                                                                                                                             |  |          |  |
|     | (ب) مراحل العملية المطلوبة شاملة التصميم المنطبق ومراجعات التطوير؟                                                                                                        |  |          |  |
|     | (ج) أنشطة التحقيق والاعتماد المطلوبة للتصميم والتطوير؟                                                                                                                    |  |          |  |
|     | (د) المسؤوليات والصلاحيات الداخلة في عملية التصميم والتطوير؟                                                                                                              |  |          |  |
|     | (هـ) الحاجة إلى الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات؟                                                                                               |  |          |  |
|     | (و) الحاجة إلى ضبط الحدود المشتركة بين الأفراد المشاركين في عملية التصميم والتطوير؟                                                                                       |  |          |  |
|     | (ز) الحاجة إلى إشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير؟                                                                                                       |  |          |  |

|     |  |  |                                                                                                                     |
|-----|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |  |  | ح) المتطلبات اللازمة للتزويد اللاحق بالمنتجات والخدمات؟                                                             |
|     |  |  | ط) مستوي الرقابة المتوقعة على عملية التصميم والتطوير بواسطة العملاء والأطراف المعتمدة الأخرى ذات العلاقة؟           |
|     |  |  | ي) المعلومات الموثقة اللازمة لإبراز أن متطلبات التصميم والتطوير قد تم الالتزام بها؟                                 |
|     |  |  | <b>8-3-3- مدخلات التصميم والتطوير</b>                                                                               |
| 15- |  |  | هل حددت المنظمة المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها من خلال النظر في: |
|     |  |  | أ) المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء؟                                                                              |
|     |  |  | ب) المعلومات المستقاة من أنشطة التصميم والتطوير المماثلة؟                                                           |
|     |  |  | ج) المتطلبات القانونية والتنظيمية؟                                                                                  |
|     |  |  | د) المواصفات والمعايير الممارسة التي التزمت المنظمة بتطبيقها؟                                                       |
|     |  |  | هـ) عواقب الفشل المتوقعة نظراً لطبيعة المنتجات والخدمات؟                                                            |
| 16- |  |  | هل تضمن المنظمة أن تكون المدخلات كافية لأغراض التصميم والتطوير، كاملة ولا لبس فيها؟                                 |
| 17- |  |  | هل قامت المنظمة بجل أي تناقضات بين المدخلات؟                                                                        |
| 18- |  |  | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة عن مدخلات التصميم والتطوير؟                                                         |
|     |  |  | <b>8-3-4- ضوابط التصميم والتطوير</b>                                                                                |
| 19- |  |  | هل تطبق المنظمة ضوابط على عملية التصميم والتطوير لضمان ما يلي:                                                      |
|     |  |  | 1) أن النتائج التي يجب تحقيقها محددة؟                                                                               |
|     |  |  | 2) يتم تطبيق أنشطة التحقق لضمان تلبية مخرجات التصميم والتطوير لمتطلبات المدخلات؟                                    |

|     |  |  |                                                                                                                                                                             |
|-----|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |  |  | (3) تتم عمليات المراجعات لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على تلبية المتطلبات؟                                                                                            |
|     |  |  | (3) يتم القيام بأنشطة التحقق للتأكد من صحة أن المنتجات والخدمات الناتجة تلي متطلبات التطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود؟                                                    |
|     |  |  | (4) أي إجراءات ضرورية يتم اتخاذها بشأن المشاكل التي تم تحديدها خلال الاستعراضات، وأنشطة التحقق والتحقق من الصحة؟؟                                                           |
|     |  |  | <b>8-3-5- مخرجات التصميم والتطوير</b>                                                                                                                                       |
| 20- |  |  | هل كفلت المنظمة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير تحقق الآتي:                                                                                                                 |
|     |  |  | (أ) تتوافق مع متطلبات مدخلات التصميم والتطوير؟                                                                                                                              |
|     |  |  | (ب) كافية للعمليات التالية في توفير المنتجات والخدمات؟                                                                                                                      |
|     |  |  | (ج) تشمل أومرجعية لمتطلبات الرصد والقياس وكذلك معايير القبول حسب قابلية التطبيق؟                                                                                            |
|     |  |  | (د) تضمن أن المنتجات المنتجة أو الخدمة المقدمة صالحة للغرض المقصود وأنها آمنة وصالحة للاستخدام؟                                                                             |
|     |  |  | (هـ) اتخاذ أية إجراءات ضرورية عند تحديد مشكلة أثناء أنشطة المراجعة أوالتحقق أوالاعتماد؟                                                                                     |
|     |  |  | (و) هل يتم الاحتفاظ بمعلومات موثقة لمخرجات التصميم والتطوير ؟                                                                                                               |
|     |  |  | <b>8-3-6- تعديلات التصميم والتطوير</b>                                                                                                                                      |
| 21- |  |  | هل قامت المنظمة بتحديد ومراجعة وضبط التغييرات أثناء عملية تصميم وتطوير المنتجات والخدمات أوالتي تمت لاحقا إلي الحد الذي يضمن عدم وجود أي أثر سلبي على التطابق مع المتطلبات؟ |
| 22- |  |  | هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن:                                                                                                                                        |
|     |  |  | 1- تغييرات التصميم والتطوير؟                                                                                                                                                |

|  |  |  |                                                                                                                                                                           |  |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | 2- نتائج المراجعات؟                                                                                                                                                       |  |
|  |  |  | 3- صلاحيات التغييرات؟                                                                                                                                                     |  |
|  |  |  | 4- الإجراءات التي اتخذت لمنع الآثار السلبية؟                                                                                                                              |  |
|  |  |  | 8-4- ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية                                                                                                                         |  |
|  |  |  | 8-4-1- عام                                                                                                                                                                |  |
|  |  |  | 23- هل ضمنت المنظمة أن المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية تتفق مع المتطلبات؟                                                                                        |  |
|  |  |  | 24- هل حددت المنظمة الضوابط الواجب تطبيقها على المنتجات والخدمات المقدمة خارجياً عندما:                                                                                   |  |
|  |  |  | أ) تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مدمجة في منتجات وخدمات المنظمة؟                                                                                          |  |
|  |  |  | ب) تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مقدمة مباشرة للعميل بإسم المنظمة؟                                                                                        |  |
|  |  |  | ج) تكون هناك عملية أجزء من عملية يتم بواسطة جهات خارجية بقرار من المنظمة؟                                                                                                 |  |
|  |  |  | 25- هل حددت المنظمة وتطبق معايير التقييم، والاختيار، ورصد الأداء، وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين، على أساس قدرتهم على تقديم عمليات أومنتجات وخدمات وفقاً للمتطلبات؟ |  |
|  |  |  | 26- هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن هذه الأنشطة وأي إجراءات ضرورية تنشأ عن عمليات التقييم؟                                                                            |  |
|  |  |  | 8-4-2- نوع ومدى الضبط                                                                                                                                                     |  |
|  |  |  | 27- هل تضمن المنظمة أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً لا تؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات مطابقة لعملائها باستمرار؟                       |  |

|     |                                                                                                                                                                                      |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 28- | هل قامت المنظمة بالآتي:                                                                                                                                                              |  |  |
|     | (1) التأكد من بقاء العمليات الموردة من الخارج في إطار ضوابط نظام إدارة الجودة؟                                                                                                       |  |  |
|     | (2) تحديد كافة الضوابط التي تعتمزم تطبيقها على مورد الخدمة الخارجي وتلك التي تنوي تطبيقها على المخرجات الناتجة؟                                                                      |  |  |
|     | (3) هل أخذت في الاعتبار التأثير المحتمل للعمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً على قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها باستمرار؟ |  |  |
|     | (4) هل أخذت في الاعتبار فعالية الضوابط التي يطبقها مقدم الخدمة الخارجي؟                                                                                                              |  |  |
|     | (5) هل حددت المنظمة عملية التحقق أو أية أنشطة أخرى ضرورية لضمان أن العمليات والمنتجات والخدمات الموردة خارجياً مطابقة للمتطلبات؟                                                     |  |  |
|     | <b>8-4-3- معلومات للموردين الخارجيين</b>                                                                                                                                             |  |  |
| 29- | هل تقوم المنظمة بالتأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع المورد الخارجي؟                                                                                                            |  |  |
| 30- | هل أبلغت المنظمة مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها من أجل:                                                                                                                        |  |  |
|     | (أ) العمليات والمنتجات والخدمات المطلوب توريدها؟                                                                                                                                     |  |  |
|     | (ب) الموافقة على المنتجات والخدمات والأساليب والعمليات والمعدات وإطلاق المنتجات والخدمات؟                                                                                            |  |  |
|     | (ج) الكفاءة شاملة أية مؤهلات مطلوبة للعاملين؟                                                                                                                                        |  |  |
|     | (د) تفاعل الموردين الخارجيين مع المنظمة؟                                                                                                                                             |  |  |
|     | (هـ) ضبط ومراقبة أداء الموردين الخارجيين المطبق بواسطة المنظمة؟                                                                                                                      |  |  |
|     | (و) أنشطة التحقق أو الاعتماد التي تقوم بها المنظمة أوعملائها في مواقع المورد الخارجي؟                                                                                                |  |  |
|     | <b>8-5- الإنتاج وتقديم الخدمات</b>                                                                                                                                                   |  |  |



|     |  |  |                                                                                                                                                             |  |
|-----|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|     |  |  | <b>8-5-1- ضبط الإنتاج وتقديم الخدمات</b>                                                                                                                    |  |
| 31- |  |  | هل نفذت المنظمة الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة والتي تشمل - حسب مناسبة التطبيق - :                                                           |  |
|     |  |  | (1) توافر المعلومات الموثقة التي تحدد خصائص المنتجات التي يتم إنتاجها أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة التي يتعين القيام بها والنتائج التي يجب تحقيقها؟        |  |
|     |  |  | (2) توفر استخدام مصادر الرصد والقياس المناسبة؟                                                                                                              |  |
|     |  |  | (3) تنفيذ أنشطة الرصد والقياس في المراحل المناسبة للتحقق من الوفاء بالمعايير الخاصة بضبط العمليات أو المخرجات ومعايير القبول للمنتجات والخدمات؟             |  |
|     |  |  | (4) استخدام البنية التحتية والبيئة المناسبين لعمل العمليات؟                                                                                                 |  |
|     |  |  | (5) تعيين الأشخاص الأكفاء بما في ذلك أية مؤهلات مطلوبة؟                                                                                                     |  |
|     |  |  | (6) التحقق وإعادة التحقق دورياً للقدرة على تحقيق النتائج المخططة لأي عملية إنتاج أو تقديم خدمات لا يمكن التحقق من نتائجها بأنشطة الرصد أو القياس المتلاحقة؟ |  |
|     |  |  | (7) تطبيق إجراءات تمنع الخطأ البشري؟                                                                                                                        |  |
|     |  |  | (8) تطبيق أنشطة إطلاق المنتج والتسليم وما بعد التسليم؟                                                                                                      |  |
|     |  |  | <b>8-5-2- التمييز / التعريف والتتبع</b>                                                                                                                     |  |
| 32- |  |  | هل قامت المنظمة باستخدام الوسائل المناسبة لتعريف المخرجات حينما يكون ذلك ضرورياً للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات؟                                        |  |
| 33- |  |  | هل قامت المنظمة بتعريف / تمييز حالة المخرجات آخذة في الاعتبار متطلبات الرصد والقياس في جميع مراحل الإنتاج وتقديم الخدمات؟                                   |  |
| 34- |  |  | هل المنظمة تضبط بتمييز متفرد للمخرجات حينما يكون التتبع من المتطلبات وتحفظ بمعلومات موثقة لتفعيل التتبع؟                                                    |  |
|     |  |  | <b>8-5-3- ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين</b>                                                                                                           |  |

|     |                                                                                                                                                                                     |  |  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 35- | هل المنظمة تعتني بممتلكات العملاء والموردين الخارجيين طالما أنها تحت سيطرتها أو تقوم باستخدامها؟                                                                                    |  |  |
| 36- | هل المنظمة تعرف وتتحقق من وتحمي وتصون ممتلكات العملاء أو الموردين الخارجيين التي تم توريدها للاستخدام أو دمجها في المنتجات والخدمات؟                                                |  |  |
| 37- | في حال تلف أوفي أي وضع وجدت غير صالحة للاستخدام ممتلكات العملاء أو الموردين الخارجيين فهل تقوم المنظمة بتقديم تقرير بذلك للعميل أو المورد الخارجي والاحتفاظ بمعلومات موثقة عما حدث؟ |  |  |
|     | <b>8-5-4- الحفظ</b>                                                                                                                                                                 |  |  |
| 38- | هل تضمن المنظمة المحافظة على المخرجات أثناء الإنتاج وتوفير الخدمات بالقدر اللازم للحفاظ على التوافق مع المتطلبات؟                                                                   |  |  |
|     | <b>8-5-5- أنشطة ما بعد التوريد</b>                                                                                                                                                  |  |  |
| 39- | هل المنظمة تستوفي جميع متطلبات أنشطة ما بعد التوريد المرتبطة بالمنتجات والخدمات؟                                                                                                    |  |  |
| 40- | عند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة هل تقوم المنظمة بالأخذ في اعتبارها للآتي:                                                                                               |  |  |
|     | (أ) المتطلبات القانونية والتنظيمية؟                                                                                                                                                 |  |  |
|     | (ب) العواقب غير المرغوب فيها المحتملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها؟                                                                                                                  |  |  |
|     | (ج) طبيعة المنتجات والخدمات واستخدامها وعمرها؟                                                                                                                                      |  |  |
|     | (د) متطلبات العميل؟                                                                                                                                                                 |  |  |
|     | (هـ) ملاحظات وشكاوي العملاء؟                                                                                                                                                        |  |  |
|     | <b>8-5-6- ضبط التعديلات</b>                                                                                                                                                         |  |  |
| 41- | هل تقوم المنظمة بمراجعة وضبط التعديلات على الإنتاج أو تقديم الخدمة بالقدر اللازم للتأكد من استمرار التوافق مع المتطلبات المحددة؟                                                    |  |  |

|        |                                                                                                                                                                                                |  |  |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 42-    | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي تصف نتائج مراجعة التعديلات والعاملين الذين لهم صلاحية التعديل وأية إجراءات ضرورية انبثقت عن المراجعة؟                                        |  |  |
| 8-6-   | إطلاق المنتجات أو الخدمات                                                                                                                                                                      |  |  |
| 43-    | هل تنفذ المنظمة ترتيبات مخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتج والخدمة قد استوفيت؟                                                                                                  |  |  |
| 44-    | عند إطلاق أو إصدار المنتجات والخدمات إلي العملاء هل تقوم المنظمة به بعد اكتمال الترتيبات المخططة بصورة مرضية إلا إذا كان يجب اعتمادها من السلطات المختصة أو - حيثما انطبق ذلك - بواسطة العميل؟ |  |  |
| 45-    | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات متقة عن إصدار أو إطلاق المنتجات والخدمات تحتوي على الآتي:                                                                                                   |  |  |
|        | (1) أدلة على المطابقة مع معايير القبول؟                                                                                                                                                        |  |  |
|        | (2) تتبع للشخص أو الأشخاص المخولهم بالإطلاق أو الإصدار للمنتج أو الخدمة؟                                                                                                                       |  |  |
| 8-7-   | ضبط عدم مطابقة المخرجات                                                                                                                                                                        |  |  |
| 8-7-1- |                                                                                                                                                                                                |  |  |
| 46-    | هل تتأكد المنظمة من أن المخرجات غير المطابقة للمتطلبات قد تم تعريفها وتمييزها وضبطها لمنع الاستخدام غير المقصود لها أو توريدها؟                                                                |  |  |
| 47-    | هل تتخذ المنظمة الإجراءات التصحيحية المناسبة استنادا إلي طبيعة حالة عدم المطابقة وأثرها على مطابقة المنتجات والخدمات؟                                                                          |  |  |
| 48-    | هل تتخذ المنظمة إجراءات تصحيحية مناسبة أيضا على حالات عدم مطابقة المنتجات والخدمات التي تكتشف بعد تسليم المنتج أو أثناء أو بعد تقديم الخدمة؟                                                   |  |  |
| 49-    | هل تتعامل المنظمة مع عدم مطابقة المخرجات بوحدة أو أكثر من الطرق التالية:                                                                                                                       |  |  |
|        | (أ) التصحيح؟                                                                                                                                                                                   |  |  |

|     |  |  |                                                                           |
|-----|--|--|---------------------------------------------------------------------------|
|     |  |  | ب) الفرز أو العزل أو الإسترجاع أو تعليق توريد المنتجات والخدمات؟          |
|     |  |  | ج) إبلاغ العميل؟                                                          |
|     |  |  | د) الحصول على صلاحيات للقبول بشروط؟                                       |
| 50- |  |  | عند تصحيح حالات عدم التطابق للمخرجات هل تقوم المنظمة بالتحقق من المطابقة؟ |
|     |  |  | 8-7-2-                                                                    |
| 51- |  |  | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كالتالي:                         |
|     |  |  | 1) تصف عدم المطابقة؟                                                      |
|     |  |  | 2) تصف الإجراء المتخذ؟                                                    |
|     |  |  | 3) تصف أية امتيازات تم الحصول عليها؟                                      |
|     |  |  | 4) تحدد صاحب الصلاحية لاتخاذ القرار بخصوص عدم المطابقة؟                   |
|     |  |  | 9- تقييم الأداء                                                           |
|     |  |  | 9-1- الرصد والقياس والتحليل والتقييم                                      |
|     |  |  | 9-1-1- عام                                                                |
| 1-  |  |  | هل قامت المنظمة بتحديد الآتي:                                             |
|     |  |  | أ) ماهي احتياجاتها من الرصد والقياس؟                                      |
|     |  |  | ب) طرق الرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة النتائج؟     |
|     |  |  | ج) متى يتم الرصد والقياس؟                                                 |
|     |  |  | د) متى يتم تحليل وتقييم نتائج الرصد والقياس؟                              |
| 2-  |  |  | هل تقوم المنظمة بتقييم الأداء وكذلك تقييم فعالية نظام إدارة الجودة؟       |
| 3-  |  |  | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة مناسبة كدليل على النتائج؟                 |
|     |  |  | 9-1-2- رضا العميل                                                         |

|    |                                                                                                                                                                                                                          |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 4- | هل ترصد المنظمة انطباعات العملاء عن درجة التوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم وكذلك تحديد أساليب الحصول على ورصد ومراجعة هذه المعلومات؟                                                                                       |  |  |
|    | <b>9-1-3- التحليل والتقييم</b>                                                                                                                                                                                           |  |  |
| 5- | هل تقوم المنظمة بتقييم البيانات والمعلومات الناشئة عن الرصد والقياس؟                                                                                                                                                     |  |  |
| 6- | هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم الآتي:                                                                                                                                                                       |  |  |
|    | (1) تطابق المنتجات والخدمات؟                                                                                                                                                                                             |  |  |
|    | (2) أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟                                                                                                                                                                                      |  |  |
|    | (3) ما إذا كان التخطيط قد تم تنفيذه بفعالية؟                                                                                                                                                                             |  |  |
|    | (4) فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص؟                                                                                                                                                                  |  |  |
|    | (5) أداء الموردين الخارجيين؟                                                                                                                                                                                             |  |  |
|    | (6) الحاجة لتحسين نظام إدارة الجودة؟                                                                                                                                                                                     |  |  |
|    | <b>9-2- المراجعة الداخلية</b>                                                                                                                                                                                            |  |  |
|    | <b>9-2-1-</b>                                                                                                                                                                                                            |  |  |
| 7- | هل تنفذ المنظمة مراجعات داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات عما إذا كان نظام إدارة الجودة :                                                                                                                            |  |  |
|    | أ) متطلبات المنظمة نفسها لنظام إدارة الجودة الخاص بها ومتطلبات مواصفة الأيزو 9001:2015؟                                                                                                                                  |  |  |
|    | ب) مطبق بفعالية ومحافظ عليه؟                                                                                                                                                                                             |  |  |
|    | <b>9-2-2-</b>                                                                                                                                                                                                            |  |  |
| 8- | هل قامت المنظمة بالآتي:                                                                                                                                                                                                  |  |  |
|    | (1) تخطيط وإنشاء وتنفيذ والمحافظة على برامج المراجعة شاملة معدلات المراجعة وطرقها والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط والتقارير آخذة في الاعتبار أهمية العمليات المعنية والتغيرات المؤثرة على المنظمة ونتائج المراجعات السابقة؟ |  |  |

|     |  |  |                                                                                                                                                       |
|-----|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |  |  | (2) تحديد خصائص المراجعة ومجال كل مراجعة؟                                                                                                             |
|     |  |  | (3) اختيار المراجعين وتنفيذ المراجعات مع التأكد من موضوعية ونزاهة عملية المراجعة؟                                                                     |
|     |  |  | (4) تضمن أن نتائج المراجعات قد رفعت بها تقارير للإدارة المعنية؟                                                                                       |
|     |  |  | (5) تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ برنامج المراجعة ونتائج المراجعة؟                                                                             |
|     |  |  | <b>9-3- مراجعة الإدارة</b>                                                                                                                            |
|     |  |  | 9-3-1                                                                                                                                                 |
| 9-  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرار ملاءمته وكفايته وفعاليته وتماشيه مع التوجهات الاستراتيجية للمنشأة؟ |
|     |  |  | <b>9-3-2- مدخلات مراجعة الإدارة</b>                                                                                                                   |
| 10- |  |  | هل يتم التخطيط والتنفيذ لمراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار الآتي:                                                                                      |
|     |  |  | (أ) حالة الإجراءات المتخذة في الإجتماع السابق لمراجعة الإدارة؟                                                                                        |
|     |  |  | (ب) التغيرات في الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟                                                                          |
|     |  |  | (ج) المعلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك الإتجاهات الإحصائية والمؤشرات لكل من:                                                      |
|     |  |  | (1) رضا العملاء واستبيان رأي الاطراف المهمة ذات العلاقة؟                                                                                              |
|     |  |  | (2) مدي تحقق أهداف الجودة؟                                                                                                                            |
|     |  |  | (3) أداء العمليات وتطابق المنتجات والخدمات؟                                                                                                           |
|     |  |  | (4) عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية؟                                                                                                                |
|     |  |  | (5) نتائج الرصد والقياس؟                                                                                                                              |
|     |  |  | (6) نتائج المراجعات؟                                                                                                                                  |
|     |  |  | (7) أداء الموردين الخارجيين؟                                                                                                                          |
|     |  |  | (د) كفاية الموارد؟                                                                                                                                    |

|     |  |  |                                                                                                                |
|-----|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |  |  | هـ) فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص المعرفة في (بند 6-1)؟                                   |
|     |  |  | و) الفرص للتحسين؟                                                                                              |
|     |  |  | <b>9-3-3- مخرجات مراجعة الإدارة</b>                                                                            |
| 11- |  |  | هل ضمنت المنظمة أن تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على قرارات وإجراءات متعلقة بـ :                                 |
|     |  |  | 1) فرص التحسين؟                                                                                                |
|     |  |  | 2) أية حاجة لتغييرات على نظام إدارة الجودة؟                                                                    |
|     |  |  | 3) الموارد اللازمة؟                                                                                            |
| 12- |  |  | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل لنتائج مراجعات الإدارة؟                                                  |
|     |  |  | <b>10- التحسين</b>                                                                                             |
|     |  |  | <b>10-1- عام</b>                                                                                               |
| 1-  |  |  | هل قامت المنظمة بتحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات العملاء لتعزيز رضا العملاء؟ |
| 2-  |  |  | هل تشمل فرص التحسين والإجراءات اللازمة الآتي:                                                                  |
|     |  |  | أ) تحسين المنتجات والخدمات لتتوافق مع المتطلبات علاوة على الاحتياجات المستقبلية والمتوقعة؟                     |
|     |  |  | ب) تصحيح أو منع أو تقليل الآثار غير المرغوب فيها؟                                                              |
|     |  |  | ج) تحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟                                                                       |
|     |  |  | <b>10-2- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية</b>                                                                 |
|     |  |  | <b>10-2-1-</b>                                                                                                 |
| 3-  |  |  | عندما تحدث حالة عدم مطابقة بما فيها تلك الناجمة عن الشكاوي هل تقوم المنظمة بالآتي:                             |

|    |  |  |                                                                                                                                                                    |
|----|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |  |  | 1) التفاعل مع عدم المطابقة حسب الإقتضاء واتخاذ الإجراء لضبط الحالة وتصحيحها والتعامل مع تبعاتها؟                                                                   |
|    |  |  | 2) تقييم ما إذا كانت الحالة تقتضي إجراء للتخلص من سبب أو أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها أو حدوثها في أماكن أخرى عن طريق:                                     |
|    |  |  | 1.مراجعة وتحليل حالة عدم المطابقة؟                                                                                                                                 |
|    |  |  | 2. تحديد سبب حدوث عدم المطابقة؟                                                                                                                                    |
|    |  |  | 3. تحديد ما إذا كان قد حدثت حالات مشابهة أو محتمل حدوثها؟                                                                                                          |
|    |  |  | 3) تنفيذ أية إجراءات ضرورية؟                                                                                                                                       |
|    |  |  | 4) مراجعة فعالية أي إجراء تصحيحي تم اتخاذه؟                                                                                                                        |
|    |  |  | 5) تحديث المخاطر والفرص المحددة أثناء التخطيط إذا كان ذلك ضرورياً؟                                                                                                 |
|    |  |  | 6) عمل تعديلات على نظام إدارة الجودة إذا إقتضت الضرورة ذلك؟                                                                                                        |
| -4 |  |  | هل ضمنت المنظمة أن تكون الإجراءات التصحيحية متناسبة مع الآثار المقابلة لحالات عدم المطابقة؟                                                                        |
|    |  |  | 10-2-2-                                                                                                                                                            |
| -5 |  |  | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل على :                                                                                                                        |
|    |  |  | أ) طبيعة حالات عدم المطابقة وأية إجراءات تم اتخاذها تبعاً لها؟                                                                                                     |
|    |  |  | ب) نتائج أية إجراءات تصحيحية؟                                                                                                                                      |
|    |  |  | 10-3- التحسين المستمر                                                                                                                                              |
| -6 |  |  | هل تهتم المنظمة باستمرار أن تحسن من ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة؟                                                                                       |
| -7 |  |  | هل تقوم المنظمة بالوضع في اعتبارها مخرجات التحليل والتقييم وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أوجب التعامل معها كجزء من التحسين المستمر؟ |