

دراسة مدى استجابة الشركات الصناعية السورية
للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015

دراسة حالة فرع صافيتا في مؤسسة الصناعات التقنية

مشروع أعدد لاستكمال نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

اختصاص: إدارة العمليات OM

إعداد

الدكتور المهندس نوفل إبراهيم

إشراف

الأستاذ الدكتور طلال عبود

جميع الآراء الواردة في هذا التقرير تُعبّر عن رأي معدّيه
ولا يتحمّل المعهد أي مسؤولية عن مدى دقة أو مصداقية الآراء المطروحة فيه

إلى أرواح شهدائنا... شهداء جيشنا العربي السوري...
إلى كل الشرفاء... أصحاب الأيدي النظيفة... أينما وجدوا...
إلى أسرتي... الصغيرة (ميس ويلراوريتا) والكبيرة...
أهدي هذا الجهد المتواضع... إجلالاً وتقديراً وحباً...

نوفل

طرطوس، في 6 أيار 2023

إننا محكومون بالأمل... وما يحدث اليوم لا يمكن أن يكون نهاية التاريخ
سعد الله ونوس، 1996

على هذه الأرض ما يستحق الحياة...
محمود درويش، 1986

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير:

- للأستاذ الدكتور طلال عبود على مساندته ودعمه الدائم، وخاصةً على تشجيعه لتحضير هذا الماجستير وخوض هذه التجربة الغنية وقبوله الإشراف على هذا المشروع، متمنياً له دوام التوفيق والنجاح في مهامه الحالية والمستقبلية... من القلب، كل الاحترام والتقدير...
- للجنة المناقشة والتحكيم الأفاضل الذين شرفوني بحضورهم وملاحظاتهم القيمة والمفيدة.
- السادة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي لإدارة الأعمال للجهود المبذولة خلال فترة الدراسة في المعهد وللمناقشات الغنية والمثمرة معهم.
- طاقم العمل في المعهد بكل كوادره لتعاونهم ودعمهم الدائم.
- فريق عملنا في فرع صافيتا في مؤسسة الصناعات التقنية بكل كوادره لتفانيهم وإخلاصهم في عملهم وإيمانهم منقطع النظير بأننا – وبالرغم من الكثير من اللون الأسود الذي يحيط بنا – قادرون على الإنجاز والبناء... آملاً أن يحمل المستقبل لكم جميعاً كل النجاح والتوفيق... من القلب، شكراً لكم جميعاً.

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 بإصدار العام 2015 في فرع صافيتا (طرطوس، سوريا) التابع لمؤسسة الصناعات التقتانية، وذلك من خلال إجراء تحليل وتقييم للفجوة القائمة بين المعايير القياسية لتطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة وفق متطلبات هذه المواصفة وبين نظام إدارة الجودة المعتمد في الشركة المبحوثة.

توصل البحث إلى النتائج الأساسية التالية:

- وجود نظام إدارة جودة فعّال موثق ومطبق في جميع مراحل سلسلة العمل وبما يخص إدارة جميع أنواع الموارد البشرية والمادية في الشركة المبحوثة، ويتوافق هذا النظام إلى حد كبير مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001:2015 حيث بلغت القيمة الوسطية للمطابقة لكافة بنود المواصفة 91% (القيمة الوسطية لفجوة المطابقة 9%).
- سمح اعتماد هذا النظام وتحسينه باستمرار على مدى السنوات الماضية للشركة المبحوثة في تحسين وضعها التنافسي وفي رفع جودة المنتجات وفعالية الشركة وكفاءتها، بالإضافة إلى تعزيز رضا الزبون.
- تكمن نقاط الضعف الأساسية في نظام الجودة المطبق في ثلاث نقاط أساسية وهي نقص في توثيق وتطبيق البند (9-2) المتعلق بالمراجعة الداخلية المجدولة والموثقة للنظام المعتمد والبند (4-3) المتعلق بتوثيق نطاق نظام إدارة الجودة المعتمد والبند (6-1) المتعلق بإجراءات التعرف على المخاطر والفرص والتي تمثل النقطة الأكثر حرجة وتستدعي إجراءات عاجلة لمعالجة النقص في تطبيقها.

خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات لمعالجة نقاط الضعف، أهمها ضرورة قيام الإدارة العليا بصياغة نص لسياسة الجودة ومجال تطبيقها بمشاركة العاملين وخصوصاً ذوي الخبرة والاختصاص بما يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001:2015 مع التزامها بوضع أهداف تتوافق مع هذه السياسة وتعميمها على العاملين وتطبيقها في كافة مراحل العمل ومراجعتها باستمرار، وكذلك وضع خطة فاعلة لغرس ثقافة إدارة المخاطر في قيم وعادات أفراد الشركة وإجراءات عملها.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، عائلة المواصفات القياسية ISO 9000، المواصفة القياسية ISO 9001:2015، تحليل الفجوة، الشركات الصناعية.

Abstract

This research aims to analyze the reality of applying the requirements of the ISO 9001 Quality Management System, version 2015, in Safita Branch (Tartous, Syria) of Organization of Technological Industries (OTI), by conducting an analysis and evaluation of the gap between the requirements of the Standard ISO 9001:2015 and applied quality system in the researched company.

The research has reached the main following results:

- The existence of an effective quality management system documented and applied at all stages of the work chain concerning the management of all types of human and material resources in the researched company, and this system is largely compatible with the requirements of the standard ISO 9001:2015, where the average value of conformity for all clauses of the standard was 91% (the average value of the conformity gap was 9%).
- The adoption of this system and its continuous improvement over the past years allowed the researched company to improve its competitive advantage, in addition to enhancing customer satisfaction.
- The main weaknesses in the applied quality system lie in three main clauses, which are the lack of documentation and application of clause (9-2) related to internal audit and clause (4-3) related to the determination of the scope of the quality management system and clause (6-1) related to actions to address risks and opportunities. This last clause represents the most critical one and calls for urgent action to address the deficiency in its application.

The research was concluded with a set of recommendations to address the weaknesses. The most important of which is the formulation of a clear text for the quality policy and the field of its application by the high management with the participation of workers, especially those with expertise and specialization, in accordance with the requirements of the standard ISO 9001:2015, with its commitment to setting goals that are compatible with this policy and circulating it to workers and applying it in all stages of work and constantly reviewing them, as well as developing an effective plan to instill a culture of risk management in the values and habits of the company's personnel and work procedures.

Key Words:

Total Quality Management, ISO 9000 Family of Standards, ISO 9001:2015, Gap Analysis, Industrial Companies.

الفهرس

4.....	ملخص البحث
5.....	Abstract
8.....	قائمة الأشكال
9.....	قائمة الجداول
10.....	1- الفصل الأول: الإطار العام للمشروع
10.....	1-1- مقدمة
11.....	2-1- مشكلة البحث
11.....	3-1- أهمية البحث
12.....	4-1- أهداف البحث
12.....	5-1- منهج البحث
12.....	6-1- حدود الدراسة
13.....	7-1- مصادر جمع البيانات والمعلومات
13.....	8-1- أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية
14.....	9-1- الدراسات السابقة
21.....	2- الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	1-2- مفهوم وتعريف الجودة
21.....	2-2- التطور التاريخي لمفهوم الجودة
21.....	1-2-2- مرحلة المعاينة (Inspection):
22.....	2-2-2- مرحلة مراقبة الجودة (Quality Control):
22.....	3-2-2- مرحلة توكيد أو ضمان الجودة (Quality Assurance):
22.....	4-2-2- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):
23.....	3-3- إدارة الجودة الشاملة
24.....	4-4- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25.....	5-2- تعريف بالمنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO)
26.....	6-2- عائلة المواصفات القياسية 9000
27.....	7-2- مبادئ إدارة الجودة وفقاً لعائلة المواصفات القياسية 9000
27.....	1-7-2- التركيز على الزبون Customer Focus
27.....	2-7-2- القيادة Leadership
28.....	3-7-2- مشاركة العاملين Engagement of People
28.....	4-7-2- منهج العمليات Process Approach
28.....	5-7-2- التحسين Improvement
29.....	6-7-2- اتخاذ القرار المبني على الأدلة والحقائق Evidence Based Decision Making
29.....	7-7-2- إدارة العلاقات Relationship Management
29.....	8-2- الركائز الأساسية للإصدار الخامس للمواصفات القياسية ISO 9001:2015

- 30.....1-8-2 منهجية العمليات
- 31.....2-8-2 حلقة ديمنج PDCA (خطط - نفذ - تحقق - اتخذ القرار)
- 32.....3-8-2 التفكير المبني على المخاطر
- 33.....9-2- بنىة المواصفة ISO 9001:2015
- 35.....10-2 مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015
- 36.....3- الفصل الثالث: الإطار العملي
- 36.....1-3- لمحة تعريفية بمكان التطبيق
- 36.....2-3- مصادر جمع البيانات وكيفية تحليلها
- 37.....3-3- نتائج البحث
- 37.....1-3-3 حساب الفجوة على المستوى الجزئي والكلي
- 42.....2-3-3 الاستنتاجات
- 43.....3-3-3 نقاط القوة
- 45.....4-3-3 نقاط الضعف
- 46.....5-3-3 التوصيات
- 47.....6-3-3 مقترحات لأبحاث مستقبلية
- 48.....4- المراجع
- 48.....1-4- المراجع باللغة العربية
- 49.....2-4- المراجع باللغة الإنكليزية
- 51.....5- الملاحق
- 52.....1-5- الملحق رقم (1): قائمة فحص تحليل الفجوة للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015
- 52.....2-5- الملحق رقم (2): نتائج تحليل الفجوة للمواصفة الدولية ISO 9001:2015 في فرع صافيتا في مؤسسة الصناعات التقانية
- 75.....

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1): المراحل الأربع لتطور الجودة.....23
- الشكل رقم (2): مخطط تمثيلي لمكونات أي عملية مفردة.....30
- الشكل رقم (3): المراحل الأساسية لحلقة ديمنغ من منظور التحسين المستمر للجودة.....31
- الشكل رقم (4): مخطط تمثيلي لبنية المواصفة ISO 9001:2015 ضمن حلقة ديمنغ (PDCA).....35
- الشكل رقم (5): حجم الفجوة على مستوى البنود الفرعية للمواصفة ISO 9001:2015.....39
- الشكل رقم (6): حجم الفجوة على مستوى البنود الأساسية للمواصفة ISO 9001:2015.....40
- الشكل رقم (7): مخطط باريتو لدور بنود المواصفة في الفجوة الكلية لتطبيق المواصفة ISO 9001:2015...42

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): المقياس السباعي لمدى المطابقة مع المواصفة الدولية.....13
- الجدول رقم (2): البنود الأساسية والفرعية للمواصفة ISO 9001:2015.....34
- الجدول رقم (3): مراحل منح شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة ISO 9001:2015.....35
- الجدول رقم (4): نسبة المطابقة وحجم الفجوة على مستوى البنود الفرعية للمواصفة.....38
- الجدول رقم (5): نسبة المطابقة وحجم الفجوة على مستوى البنود الرئيسية للمواصفة.....39
- الجدول رقم (6): نسبة المساهمة المنوية والنسبة التراكمية للفجوة لبنود المواصفة.....41
-

1- الفصل الأول: الإطار العام للمشروع

1-1- مقدمة

أدى تزايد التحديات العالمية خلال العقود الماضية واحتدام المنافسة وسعي المنظمات جاهدة للبقاء في السوق لجعل هذه المنظمات تبحث عن تقنيات ومنهجيات جديدة لتلبية متطلبات السوق فيما يتعلق بالجودة والتكلفة والتسليم في الوقت المناسب للمنتجات (Veena & Prabhushankar, 2019)، (الفياض و مقدادي، 2022). كما أدى الانفجار التقني والمنافسة الاقتصادية ونمو المعرفة إلى تطور كبير في العمليات الصناعية والإدارية في جميع القطاعات الحكومية والتجارية في جميع أنحاء العالم. حقيقة أن امتلاك الشركات الصناعية لأنظمة جودة فعالة يُعتبر ميزة تنافسية تزيد من حصتها في السوق في الأسواق العالمية، دفع العديد من الشركات الصناعية إلى تركيز جهودها نحو نظام إدارة جودة فعال، وهو أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين منظمات الإنتاج العابرة للقارات (Kouadria & Araba, 2021).

في خضم هذه المنافسة، تحتاج الشركات إلى إدارة الجودة لضمان جودة المنتجات والخدمات لتحسين رضا العملاء وهذا ضروري لزيادة ولاء العملاء. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة أيضاً إلى إدارة الجودة في جوانب مختلفة من المنظمة، مثل المنتجات والخدمات والإجراءات وأنظمة التطبيقات وأمن الشبكة والبيئة والغذاء وغيرها. مع ذلك، فإن أنظمة إدارة الجودة الأكثر استخداماً عالمياً هي الأنظمة المرتكزة على متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015. حيث تم تصميم هذا المعيار لمساعدة المؤسسات في ضمان قدرتها على تلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة والامتثال للقوانين والقوانين واللوائح المتعلقة بمنتجاتهم أو خدماتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤكد المطابقة مع المواصفة ISO 9001:2015 للشركة أن لديها نظام إدارة جودة يتبع المعايير المعترف بها دولياً. يوفر هذا أيضاً فرصاً للشركات الجديدة للتعاون مع الشركات متعددة الجنسيات لأن ISO 9001:2015 هي الضامن (Anggraeni, Wella, & Suryasari, 2022)، (Nurchahyo, Zulfadlillah, & Habiburrahman, 2021).

فيما يخص تطبيق نظم إدارة الجودة في المنظمات في الجمهورية العربية السورية، فهي تتسم عموماً بمحدوديتها، وتعتمد في تطبيقها على المبادرات الفردية. فهناك عوائق فكرية تواجهها، مثل النظرة الضيقة للمجتمع السوري لمواصفات ISO 9000 فليست هذه الأخيرة سوى جواز سفر للتجارة الدولية دون أي منعكس فعلي في الأداء على أرض الواقع، كما أن هناك ضعفاً في المناهج التربوية المتعلقة بإدارة الجودة ونظمها ودورها في ترويج الصادرات والتجارة الدولية. كما توجد عوائق اقتصادية كانهدام الثقة بين العامل ورب العمل، وكثير من النظم القانونية الاقتصادية كالنظام الضريبي والجمركي، وعدم كفاية رواتب القطاع العام بالمقارنة مع رواتب القطاع الخاص، وأخيراً تكلفة تطبيق نظم الجودة (أبو العيال، 2023).

2-1- مشكلة البحث

في ظل التطور الكبير والمتسارع في عالم الأعمال لم تعد النماذج التقليدية للمنظمات مصدرًا لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تشير معظم البحوث إلى أن نجاح المنظمات على المدى البعيد يتطلب منها امتلاك خصائص تتسم بالذكاء والريادة (القيبطري، 2020)، (سعد الدين، 2020)، كما ويتطلب منها تبني متطلبات نظام إدارة جودة يساهم في تطوير وتحسين الأدوات والممارسات والأساليب الإدارية وطرق صناعة القرار فيها بما يحقق لها الريادية والسبق على الآخرين في مواجهة التغيرات في بيئتها. (الشرافي، 2020)، (كدالم و الصرن، 2019)، (البلخي و سمور، 2019).

على الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه وثبتت فاعليته في العديد من المؤسسات العالمية، وأيضاً لاقى الاقتناع والقبول ودخل دائرة التنفيذ الفعلي في بعض المؤسسات في الدول النامية، إلا أنه لم يأخذ طريقه في التطبيق في المؤسسات السورية ولم يتم إدراجه بعد في قائمة اهتماماتها وأولوياتها، باستثناء التسابق نحو التأهيل للحصول على شهادة من شهادات سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 دون متابعة جدية لتطبيق هذه الأنظمة للاستفادة منها في إرساء ثقافة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي توفير مستلزمات نجاح تطبيقها من قبل المؤسسات الاقتصادية السورية.

هذا ويعتبر نظام إدارة الجودة المبني على المواصفة ISO 9001 من أهم الأنظمة عالمياً وأكثرها شهرة وانتشاراً. على الرغم من أهمية النظام في تطوير أداء المنظمات والشركات والمنشآت وخصوصاً المنشآت الصناعية والحصول على التميز في أداء المنتج وتلبية متطلبات العميل، إلا أنه هناك قلة في عدد الشركات الصناعية المطبقة لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في الجمهورية العربية السورية والذي قد يعزى إلى وجود عدد من العوائق التي تحول دون القدرة على إنشاء وتطبيق هذا المعيار (قعق، 2021).

من هنا، تتمثل مشكلة البحث في النقاط التالية:

- ما مستوى حجم الفجوة بين الواقع الفعلي للجودة في الشركة المبحوثة ومعايير وبنود تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015 على المستوى الجزئي والكلي.
- ما هي الأسباب الرئيسة والثانوية ذات الصلة بعدم المطابقة بين الواقع الفعلي للتطبيق والتوثيق وبنود المواصفة الدولية ISO 9001:2015.

3-1- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في النقاط الأساسية التالية:

- معرفة مدى القرب من تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015، الأمر الذي يعبر عن مستوى الأداء في الشركة المبحوثة (فرع صافيتا التابع لمؤسسة الصناعات التقانية).

- توظيف نتائج البحث لتوجيه نظام جودة المنظمة ضمن سياق تلبية متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015، كي تكون منطلقاً أساسياً ومرتكزاً مهماً في تأهيل الشركة وحصولها على الشهادة ISO 9001 مستقبلاً.
- يساهم البحث في توجيه أنظار المسؤولين في الشركة بأهمية تطبيق بنود المواصفة الدولية ISO 9001:2015 لدورها في تقويم أداء الشركة ورفع مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- تكمن أهمية البحث من أهمية الشركة المبحوثة، باعتبارها تابعة لإحدى المؤسسات الاقتصادية العامة الحديثة نسبياً والتي يعول عليها لتحقيق خطط التنمية الاقتصادية والمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.

4-1- أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على نظام إدارة الجودة المتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015.
- قياس حجم الفجوة القائمة بين الواقع الفعلي والمعايير القياسية لتطبيق وتوثيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015 على المستوى الكلي والجزئي.
- تحليل الأسباب الرئيسة والثانوية الكامنة وراء حالات عدم المطابقة.
- دراسة إمكانية تحسين نظام إدارة الجودة في الشركة المبحوثة لتحقيق التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015.

5-1- منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المتضمن جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها وذلك من خلال قائمة الفحص لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015، بالإضافة للاطلاع على كافة أشكال المعلومات الموثقة (وثائق، سجلات، تقارير، ...) في موقع إجراء البحث والمعايشة الميدانية والملاحظة المباشرة واللقاءات مع الكوادر المعنية من مختلف المستويات والتي تضمنت نقاشات مطولة حول طريقة التطبيق والتوثيق.

6-1- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: الاقتصار على دراسة تحليل الفجوة في متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015.
- الحدود المكانية: فرع صافيتا في محافظة طرطوس التابع لمؤسسة الصناعات التقنية.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذا البحث خلال فترة النصف الأول من العام 2023.

7-1- مصادر جمع البيانات والمعلومات

بالنسبة للجانب النظري:

اعتمد الباحث على المصادر الثانوية في تكوين هذه الإطار النظري وذلك من خلال الكتب والرسائل والمقالات العلمية المتوفرة في الدوريات والمراجع العملية باللغتين العربية والإنكليزية وإصدارات منظمة ISO، وشكلت مواقع بعض الجامعات والمعاهد والمواقع المتخصصة في نشر الكتب والمقالات العلمية على شبكة الإنترنت المصدر الرئيس في الحصول على هذه المعلومات.

بالنسبة للجانب العملي:

اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات وهي كالتالي:

- الاطلاع على المعلومات الموثقة (وثائق، سجلات، تقارير، محاضر عمل، ...) في الشركة المبحوثة.
- المعايشة الميدانية لموقع إجراء البحث.
- إجراء مقابلات فردية وجماعية مع الأشخاص والجهات ذات العلاقة في الشركة المبحوثة.
- عقد عدة ورشات عمل مع المعنيين في الشركة لغرض الدقة في الحصول على البيانات.
- قائمة فحص تحليل الفجوة: حيث تم إعداد هذه القائمة لتشمل جميع بنود متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015، وذلك بهدف تمكين الباحث من تشخيص حجم الفجوة على المستوى الجزئي والكلّي.

8-1- أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

بغية تحليل البيانات فقد تم الاعتماد على المنهجية المبينة أدناه لقياس الفجوة في تطبيق المواصفة:

1- اعتماد مقياس ليكرت السباعي لتحديد الأوزان النسبية كما هو موضح في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): المقياس السباعي لمدى المطابقة مع المواصفة الدولية المصدر: (Mallak, Bringelson, & Lyth, 1997)، (Jasim & Mohammed, 2022)							
فقرات المقياس	مطبق كلياً وموثق جزئياً	وزن الفقرة (الدرجة)					
	6	5	4	3	2	1	0

2- حساب الوسط الحسابي المرجح لقياس المطابقة لكل بند مع متطلبات المواصفة وفق المعادلة:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \text{مجموع (التكرارات} \times \text{الأوزان)} / \text{مجموع التكرارات}$$

3- حساب النسبة المئوية للمطابقة لكل بند من بنود المواصفة وفق المعادلة:

$$\text{النسبة المئوية للمطابقة} = (\text{الوسط الحسابي المرجح} / \text{أعلى وزن للمقياس}) \times 100$$

$$\text{النسبة المئوية للمطابقة} = (\text{الوسط الحسابي المرجح} / 6) \times 100$$

كون القيمة (6) هي أعلى وزن للمقياس في حالتنا.

4- حساب النسبة المئوية للفجوة لكل بند من بنود المواصفة وفق المعادلة:

$$\text{النسبة المئوية للفجوة} = 100 - \text{النسبة المئوية للمطابقة}$$

5- حساب النسبة المئوية الإجمالية لمدى المطابقة من خلال حساب مقدار الفجوة في تطبيق وتوثيق إجمالي المتطلبات استناداً للنتائج التي تم الحصول عليها لكل مطلب على حدة.

6- تحديد الجوانب السلبية التي سببت حالات عدم المطابقة مع متطلبات المواصفة القياسية.

7- تقديم مقترحات لمحاولة معالجة الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الايجابية، بما يساهم في تأهيل الشركة صوب تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015.

9-1- الدراسات السابقة

سنستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع هذا البحث منشورة خلال السنوات الأخيرة في دوريات عربية وعالمية أو منجزة ضمن جامعات في إطار تأهيل طلابها لنيل شهادات ماجستير في إدارة الجودة أو إدارة الأعمال:

الدراسة الأولى: (المعموري و القرغولي، 2006)

عنوان الدراسة	تشخيص وتقييم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية (ISO 9001:2000) وواقع نظام الجودة في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديثة العامة
المؤلفون	د. إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري، عبد نايف حسين القرغولي
مكان النشر	مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (العراق)
العدد	المجلد 8، العدد 1، السنة 2006، ص 16-88

<p>يقدم البحث تحليلاً وتقويماً للفجوة القائمة بين المعايير القياسية لتطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة على وفق متطلبات المواصفة وبين نظام الجودة المعتمد في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديثة العامة، بما يساهم في فهم وتبني تلك المتطلبات بوصفها معايير قياسية دولية، من أجل تأهيل الشركة صوب الحصول على شهادة (ISO).</p> <p>توصل البحث الى أنّ عدم كفاية التوثيق، بل عدم وجوده أحياناً في بعض نشاطات الشركة، يمثل السبب الرئيس الذي تعزى اليه تلك الفجوة.</p>	ملخص الدراسة
--	--------------

الدراسة الثانية: (نعرورة، 2016)

<p>تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الأيزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية. دراسة حالة: مؤسسة نفضال بولاية الوادي</p>	عنوان الدراسة
<p>د. بو بكر نعرورة</p>	المؤلفون
<p>مجلة البحوث والدراسات (الجزائر)</p>	مكان النشر
<p>العدد 22، السنة 13، صيف 2016، ص 269-288</p>	العدد
<p>تضمنت الدراسة النظرية تعريف بالمفاهيم النظرية وتعريف بنظام إدارة الجودة ومبادئه، كما بينت الدراسة الميدانية وجود فعالية في تطبيق بعض مبادئ نظام إدارة الجودة (مبدأ القيادة، مبدأ التركيز على العملاء، مبدأ مشاركة العمال، مبدأ الإدارة بمدخل النظم، مبدأ التحسين المستمر للعمليات، مبدأ الاستناد للحقائق عند اتخاذ القرار) في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، كما بينت بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية المتحصلة على شهادة الأيزو 9001 تعزى للعمر والمؤهل العلمي وطبيعة العمل والخبرة المهنية.</p>	ملخص الدراسة

الدراسة الثالثة: (محيميد، محمد، و جبر، 2020)

<p>دراسة مستوى تطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المطبقة لنظام الأيزو 9001. دراسة تحليلية لآراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.</p>	عنوان الدراسة
<p>أ.م. كفاح عباس محيميد، م. د. عمار عواد محمد، م.م. قادسية سعيد جبر</p>	المؤلفون
<p>مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (العراق)</p>	مكان النشر

المجلد 16، العدد 52/3، السنة 2020، ص 83-100	العدد
<p>هدف البحث إلى تشخيص الوضع في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء الحاصلة على شهادة ISO 9001 ومستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في هذه الشركة، وانبثق هذا الهدف من مشكلة مفادها أنه أصبح لزاماً على الشركة المبحوثة العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً ولتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها.</p> <p>من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركة الصناعية لعينة الدراسة المطبقة لنظام ISO 9001 لا تطبق جميع أساسيات الجودة الشاملة، كما أن أساسيات الجودة الشاملة ترتبط فيما بينها، وفي ضوء نتائج البحث فقد تم وضع مجموعة من المقترحات منها ضرورة إحداث تغييرات شاملة ومخططة في أساليب ومفاهيم وطرق الإدارة في شركات القطاع الصناعي وعدم الاكتفاء بتطبيق نظام الجودة العالمية ISO 9001.</p>	ملخص الدراسة

الدراسة الرابعة: (Suhendris & Saroso, 2018)

<p>Analysis of the readiness towards the implementation of ISO standard 9001:2015 in the company of heavy equipment.</p> <p>تحليل الجاهزية لتطبيق مواصفة ISO 9001: 2015 في شركة للمعدات الثقيلة.</p>	عنوان الدراسة
Suhendris Suhendris, Saroso Dana Santoso	المؤلفون
Journal of Operations Excellence (Indonesia)	مكان النشر
2018, 10(3), pp. 209-218	العدد
<p>يعد سوق المعدات الثقيلة في إندونيسيا كبيرة جداً، وفرصة لزيادة أعمال المعدات الثقيلة مفتوحة على مصراعيها، ويوفر جميع المنافسين أفضل المنتجات والخدمات لعملائهم. لهذا السبب، تحتاج الشركات إلى اعتماد نظام جودة يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015.</p> <p>الشركة موضوع البحث هي شركة المعدات الثقيلة التي تشارك في بيع المعدات الثقيلة وخدمة ما بعد البيع. المشكلة التي تحدث في هذه الشركة هي أن هناك الكثير من الدفعات المقدمة من العملاء لشراء الوحدات وقطع الغيار</p>	ملخص الدراسة

<p>والتي لا يمكن تنفيذها من قبل الشركة بسبب المستندات المرتبطة بعملية الشراء، وبأن الكثير منها غير متوفر، إلى جانب وجود العديد من الشكاوى المتعلقة بتوافر قطع الغيار والخدمة. يُعد ذلك أحد الآثار غير المباشرة لعدم تطبيق نظام إدارة جودة مستند للمواصفة ISO 9001:2015.</p> <p>الهدف من البحث هو تقييم الحالة الحالية لشركة المعدات الثقيلة هذه وتقييم استعداد الشركة لتلبية متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015. الطريقة المستخدمة في التقييم هي تحليل الفجوة في تطبيق متطلبات المواصفة ISO 9001:2015.</p> <p>بينت الدراسة بأن نسبة استعداد الشركة لتلبية متطلبات المواصفة ISO 9001:2015 أقل من 60% وبالتالي يلزمها المزيد من الجهد وبناء نظام إدارة الجودة قبل المضي قدماً في الحصول على شهادة المطابقة، وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات لتحقيق ذلك.</p>	
---	--

الدراسة الخامسة: (Khan, Bin Yusof, Abass, Ahmed, & Jamali, 2021)

<p>Recommendations for the Implementation of ISO 9001:2015 in the Manufacturing Industry of Pakistan.</p> <p>توصيات لتطبيق ISO 9001: 2015 في الصناعة التحويلية الباكستانية.</p>	عنوان الدراسة
<p>Zohaib Khan, Yusri Bin Yusof, Nor Haslinda Binti Abass, Maznah Binti Illyas Ahmed, Qadir Bakhsh Jamali</p>	المؤلفون
<p>Engineering, Technology & Applied Science Research</p>	مكان النشر
<p>Vol. 11, No. 3, 2021, pp. 7177-7180</p>	العدد
<p>بالرغم من كون للصناعة التحويلية دوراً حيوياً في الناتج المحلي الإجمالي لباكستان، إلا أن تطبيق ISO 9001: 2015 ليس واسع الانتشار بالرغم من أثره الكبير في تعزيز رضا العملاء والشركات.</p> <p>تهدف هذه الدراسة إلى فحص العوامل التي تعيق تطبيق ISO 9001:2015 في الصناعة التحويلية في باكستان والتوصية بمقترحات للتغلب عليها. حددت مراجعة متعمقة للأدبيات 32 عاملاً عاماً تعيق تنفيذ ISO 9001:2015. تم تصميم استبانة منظمة وتوزيعها على 135 مستجيباً لفحص العوامل التي تعيق تطبيق ISO 9001:2015 في الصناعة التحويلية في باكستان. تم تحليل البيانات المجمع باستخدام صيغة المؤشر المتوسط، وتم تحديد 8 عوامل مهمة. تم استخدام هذه العوامل في تصميم استبانة شبه منظمة يتم توزيعها على المستجيبين المؤهلين وذوي الخبرة العالية الذين يعملون في المناصب الإدارية العليا للصناعات التحويلية في باكستان. يمكن أن تكون</p>	ملخص الدراسة

نتائج التحليل مفيدة في تحديد التوصيات المتعلقة بتنفيذ ISO 9001:2015 في الصناعات التحويلية في باكستان.

الدراسة السادسة: (قعقع، 2021)

إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ISO 9001:2015 في مصنع درفلة حديد تسليح	عنوان الدراسة
عمر قعقع، إشراف الدكتور رعد الصرن	المؤلفون
بحث مقدم لاستكمال نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية (سوريا)	مكان النشر
عام 2021	العدد
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ISO 9001:2015 في مصنع درفلة لإنتاج الحديد في سورية. وتحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 بإصدار 2015 في هذا المصنع. وقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة في عرض ومناقشة متطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو ISO 9001:2015 وتحديد المنطلقات الفلسفية لتلك المتطلبات بوصفها منهجاً يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة المبحوثة. وذلك من خلال توزيع قائمة التحقق المتعلقة بتحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 - 2015 في مصنع الدرفلة. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اقتصار مفهوم الجودة في الشركة المبحوثة على جودة المنتج وليس جودة النظام الذي يهتم بنشاطات المنظمة كافة، فضلاً عن عدم جدية إدارة الشركة في تبني نظام إدارة الجودة وضعف توجهاتها نحو تنفيذ متطلباته التي أوردتها مواصفة ISO 9001:2015. - ضعف التوثيق بدرجة كبيرة سيما لمتطلبات التركيز على الزبون في تحديد خصائص المنتج، ومن ثم انخفاض توجه الشركة صوب الزبون وتحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق المطابقة لمتطلباته. - كذلك عدم اهتمام الشركة بالنشاطات المساندة للإنتاج. - عدم وجود وصف وظيفي علمي لسد الاحتياج من الموارد البشرية المطلوبة بجودة جيدة. - عدم وجود قسم يختص بتنفيذ برامج التدريب والتوعية المطلوبة للعاملين. 	ملخص الدراسة

<p>- ضعف دور نشاط البحث والتطوير في تحسين المنتج الحالي أو تقديم بحوث ناجحة لمنتجات جديدة.</p> <p>خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات تخص نظام إدارة الجودة ومسؤولية الإدارة ومجال القياس، التحليل، والتحسين ومنها ضرورة إعلان وتوزيع نص سياسة الجودة من قبل الإدارة العليا وإعلانها للعاملين بما يتفق مع متطلبات المواصفة القياسية مع الالتزام بوضع أهداف الجودة بما يتفق مع تلك السياسة وبمشاركة العاملين.</p>	
---	--

الدراسة السابعة: (حافظ و فرمان، 2016)

<p>تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية ISO 9001:2015. دراسة حالة المركز العراقي الكوري</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>أ. م. د. عبد الناصر علك حافظ، قتيبة ناظم فرمان</p>	<p>المؤلفون</p>
<p>مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (العراق)</p>	<p>مكان النشر</p>
<p>العدد 101، المجلد 23، السنة 2016، ص 99-117</p>	<p>العدد</p>
<p>يهدف هذا البحث الى دراسة آلية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) في المركز العراقي – الكوري للتدريب المهني العائد الى دائرة التدريب المهني في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لغرض اعداد وتهيئة المركز للحصول على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) التي من شأنها ترتقي بمستوى الاداء والخدمات المقدمة في المركز المبحوث بعد أن يتم التعرف ودراسة واقع حال نظام إدارة الجودة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في النظام لتشخيص الفجوة وإيجاد السبل الكفيلة بمعالجة تلك الفجوة.</p> <p>تم استخدام قوائم الفحص (CHICK LIST) الخاصة بالمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) ومن خلال المعايشة الميدانية واجراء المقابلات والإطلاع على السجلات والوثائق تم جمع البيانات اللازمة إذ تم قياس مدى التطبيق والتوثيق بالاعتماد على النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح، وتوصل الباحثان الى عدد من النتائج كان أبرزها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تبني القيادات العليا لممارسات الجودة واستعدادها لتطبيق متطلبات المواصفة الدولية. - امتلاك المركز بنية تحتية أساسية تمكنه من تطبيق متطلبات المواصفة. - العاملين في المركز يتمتعون بالخبرات والمهارات التي تؤهلهم لتقديم أفضل الخدمات. 	<p>ملخص الدراسة</p>

<p>- عدم قيام المركز باستعمال نهج العملية والتفكير المبني على المخاطر والفرص كسياق عمل متبع في كافة الإجراءات داخله ولاسيما في العملية التدريبية التي يقدمها للمتدربين.</p> <p>- وجود تباين في إدراك توظيف مفاهيم الاجراءات لتلبية حاجات سوق العمل من حيث تحديد الاحتياجات وسرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية فضلاً عن وجود تداخل في عملية التخطيط لنظام إدارة الجودة الخاص بالمركز.</p> <p>خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات لتحسين استجابة المركز المبحوث لمتطلبات المواصفة ISO 9001:2015.</p>	
---	--

2- الفصل الثاني: الإطار النظري

2-1- مفهوم وتعريف الجودة

تعني الجودة (Quality) لأغلب الناس "النوعية العالية"، وقد تعددت التعاريف لدى الكتاب والمهتمون في محاولة منهم لوضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة، ولكن من الصعوبة بمكان أن نجد تعريفاً شاملاً للجودة بسبب تعدد جوانبها. تشمل هذه التعاريف "الرضا التام للعميل" و"المطابقة مع المتطلبات" و"دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد" و"درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" (الصرن، 2016). وقد تم تعريف الجودة وفقاً للمواصفة العالمية ISO 9000 بأنها "تطابق مجموعة من الخصائص المتلازمة مع المتطلبات" (ISO 9000:2015(E), 2015).

نستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة. فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة.

من أجل التفوق والتميز في إرضاء العملاء، يتجه التسابق إلى التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمات من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات، وكل ما تقدمه من مخرجات في شكل سلع أو خدمات. مع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق. والجودة تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها وتوظيف كل موادها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2-2- التطور التاريخي لمفهوم الجودة

تطور مفهوم الجودة وصولاً للجودة الشاملة من خلال تطور حركة الاهتمام بالجودة عالمياً عموماً وفي اليابان والولايات المتحدة الأمريكية خصوصاً وقد قسمت إلى أربع مراحل تاريخية هي (الصرن، 2016):

2-2-1- مرحلة المعاينة (Inspection):

كانت مرحلة التفتيش والفحص تتم باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن الثامن عشر خاصة عند ظهور نظام الإنتاج الكبير وعادة تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها. حيث كان التركيز في قياس الجودة محصوراً في عملية الفحص حيث يتم استبعاد المعيب منها وكان الفحص عشوائياً استناداً إلى التقديرات الإحصائية وانحصرت مسؤولية الرقابة على الجودة في مدير الجودة وكانت عملية التفتيش والفحص لأغراض الجودة فقط، كذلك لم يتم الاهتمام بمعرفة وإرجاع أسباب العيوب وتتبعها ولم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة وكان في تلك الفترة مفهوم الجودة يدور

حول مطابقة المواصفات فقط حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريده المنتج وليس وفقاً لما يريده العميل.

2-2-2- مرحلة مراقبة الجودة (Quality Control):

وهي مرحلة استخدام بعض الأساليب الإحصائية وتم استخدامها في بداية القرن العشرين وكان ذلك بداية لوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية. ويقصد بمراقبة الجودة مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة حيث يتم تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة باعتبار هذه المعلومات تمثل الأساس عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالجودة. على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تطوراً من مجرد مدخل للفحص ولكن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافٍ لتحقيق التحسن المستمر.

2-2-3- مرحلة توكيد أو ضمان الجودة (Quality Assurance):

تعرف عملية توكيد الجودة بأنها نشاط يستهدف تقديم أدلة إثبات لترسيخ وتأكيد الثقة بين جميع الأطراف المعنية وأن عملية الجودة تتحقق بالفعالية المطلوبة، ولكل طرف من الأطراف التي تساهم في بناء ثقة بجودة السلعة أو الخدمة. ويعتمد نظام ضمان الجودة على منع وقوع الخطأ سواء في تصميم المنتج أو في تصميم العمليات، ويتم ذلك باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:

✓ الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

✓ الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها أول بأول.

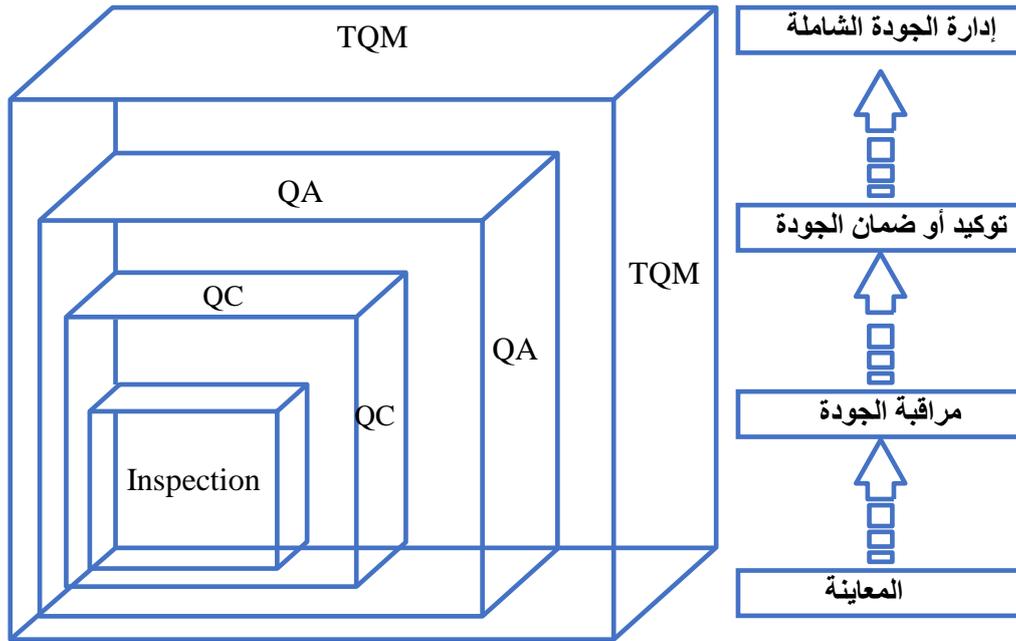
✓ الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

يتضح مما تقدم أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء ويمكن القول أن توكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

2-2-4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد عام 1980م ومازال مستمراً حتى الآن وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية أسواق البلدان النامية وتحقيقها مستويات غير مسبوقة في التميز، إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة

الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين. وسيتم التوسع في شرح هذا المفهوم في فقرة لاحقة. يبين الشكل رقم (1) المراحل الأربع لتطور الجودة تاريخياً ويظهر جلياً فيه بأن كل مرحلة تشمل المراحل التي تسبقها وتضيف عليها وصولاً لفلسفة الجودة الشاملة الضامنة لاستمرارية وبقاء المنظمات.



الشكل رقم (1): المراحل الأربع لتطور الجودة

3-2- إدارة الجودة الشاملة

كما بيئنا عند استعراض المراحل التاريخية لتطور الجودة، يمكن اعتبار مفهوم الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال التزام وإشراك كل من الإدارة والعاملين بالتطوير والتحسين المستمر لنظم العمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل مرة.

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها منذ عقد التسعينات من القرن الماضي بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية منها ومنهج للمنافسة والبقاء في الأسواق. وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته، حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساساً لتحقيق أية أرباح. ورغم بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما يتطلبه من تحلي بالصبر والعمل الشاق لعدة

سنوات، إلا أنه أصبح اليوم أقوى كثيراً مما كان عليه في الماضي. فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وأجراء عمليات الفحص والمعاينة وتصحيح الأخطاء، ولكنه أصبح مفهوماً شاملاً يعكس مشاعر العميل اتجاه المنهج أو الخدمة، وتعدى تماماً التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على جميع أنواع العمليات في المنظمة.

تعرف المنظمة الدولية للتقييس ISO إدارة الجودة الشاملة بأنها "نهج إداري لمنظمة ما، يركز على الجودة، ويقوم على مشاركة جميع أعضائها ويهدف إلى النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء العملاء والفوائد التي تعود على أعضاء المنظمة والمجتمع".

وكما يدل أسمها، يمكن تفسير مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management كالتالي:

- ✓ **الشاملة (Total):** وذلك لأنّ الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة.
- ✓ **الجودة (Quality):** أي المطابقة للمتطلبات وتلبية توقعات الزبون.
- ✓ **الإدارة (Management):** أي أنّ الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوماً بدقة. من هنا يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوباً لتحسين الأداء، بشكل مستمر في جميع مستويات العملية، وفي جميع وظائف المنظمة باستعمال جميع الموارد البشرية والراسمالية المتوفرة.

2-4- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نلخص فيما يلي أهمّ الفوائد المحققة من تجارب المنظمات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (الصرن، 2016)، (بوزيان، 2008):

- (1) تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة بالإضافة إلى زيادة ولاء العملاء للمنظمة ورضاهم.
- (2) زيادة الحصّة السوقية.
- (3) رفع ربحية المنظمة.
- (4) زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تصميم أنظمة عمل مبتكرة تزيد من كفاءة العمليات التشغيلية.
- (5) تقليص الحوادث والشكاوى.
- (6) التقليل من الأخطاء وتجنبها من خلال الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
- (7) رفع مستوى الأمن الوظيفي بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية الخاصة بالموظفين في المنظمة.
- (8) اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة في المنظمة، وتطوير مهارات وقدرات العاملين.

(9) ضمان التطوير المستدام للمنظمة.

2-5- تعريف بالمنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO)

المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (International Organization for Standardization, ISO) هي منظمة غير حكومية لا تهدف للربح تعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات ما عدا الإلكترونيات حيث توجد هيئة خاصة بهذا المجال تسمى اللجنة الدولية للكهربوتقنية (International Electrotechnical Commission, IEC). (ISO, 2023). أنشئت المنظمة عام 1947 بعضوية هيئات المواصفات والتوحيد القياسي للدول الأعضاء، وتوجد الأمانة المركزية للمنظمة في جنيف، سويسرا. حيث تسهم كل دولة عضو باشتراك مالي لتمويل أنشطة المنظمة، وترشح كل دولة مندوبيها للمنظمة من الخبراء العاملين في مجالات النشاط الفني والاقتصادي المتعددة. وبعد أن تقبل المنظمة ترشيحاتهم يعمل هؤلاء الخبراء في العديد من اللجان الفنية المتخصصة في شتى المجالات.

اشتقت المواصفات القياسية لنظم الجودة من المواصفات القياسية العسكرية مثل MIL-Q 9858A الصادرة سنة 1963 والمواصفات القياسية لحلف الناتو AQAP-1 والمواصفات القياسية البريطانية BS 5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979. ومع وضوح الرؤية حول ضرورة إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة اجتمعت اللجنة التي كانت تضم ممثلي 91 دولة، هي الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للمواصفات القياسية آنذاك، وتم اختيار المواصفات السابق ذكرها لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 التي صدرت عام 1987 ثم تلاها فيما بعد باقي المواصفات بإصداراتها المتعددة مثل ISO 14000 و ISO 27000 وغيرها (ابراهيم و السيد، 2021).

يمكن تقسيم المعايير والمواصفات التي تصدر عن هذه الهيئة إلى ثلاثة أنواع:

(1) مواصفات تقنية.

(2) مواصفات تصنيفية (مثل: رمز الإنترنت الدولي أي de أو eg أو jp).

(3) مواصفات عملياتية (مثل: أنظمة التحكم في الجودة المدونة كالعائلة ISO 9000).

أصبح في معظم دول العالم جهات اعتماد (Accreditation Bodies) تعتمد الشركات التي تصدر شهادات الأيزو (Certification Bodies) وتتعاون جهات الاعتماد مع المنظمة الدولية ISO في مراقبة إصدار شهادات المطابقة لمعايير المنظمة.

2-6- عائلة المواصفات القياسية 9000

عائلة المواصفات ISO 9000 هي عبارة عن سلسلة من معايير إدارة الجودة وتوكيدها وضمانها، طوّرتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية، وتعد هذه المعايير القياسية الأساس العام للتجارة العالمية ويمكن من خلالها تحقيق تجانس السلع والخدمات وإرضاء المستهلكين وتحقيق جودة الإنتاج. ولا يتم تحقيق التطابق مع هذه المواصفات القياسية دفعة واحدة، بل من خلال فترة من الزمن للوصول إلى إنتاج عالي الجودة.

ومن المتوقع في غضون السنوات القليلة القادمة أن يكون ISO 9000 الطريق الوحيد لدخول الأسواق والبقاء فيها، فعندما تتاح للمستهلك فرصة التعامل مع أكثر من منظمة فسيفضل من دون شك التعامل مع تلك التي لديها نظم لضمان الجودة وتوكيدها، وأغلب العملاء يطلبون هذه الشهادة من الموردين، وتكون شرطاً في العديد من المناقصات التي تطرحها المنظمات لشراء منتج أو تقديم خدمة معينة، كما تطلبها المنظمات من المقاولين الفرعيين لدعم موقفها وجودة أعمالها في الأسواق الدولية، وقد جعل الاتحاد الأوروبي الحصول على شهادة ISO 9000 الموافقة لنشاط المنظمة أمراً إلزامياً للتصدير إلى أسواق دول الاتحاد. إنَّ التسجيل بشهادة ISO 9000 يعطي العملاء الثقة بالمنظمة التي يريدون التعامل معها لأنَّ المنظمة تكون عندئذٍ ملتزمة بمسؤوليتها نتيجة هذا التسجيل.

إنَّ معايير ISO ومواصفاتها لا تصف تفاصيل نظم الجودة، إنما تضع إرشادات أساسية للجودة العالمية في مختلف قطاعات الإنتاج للسلع والخدمات، وهي تراعي وتهتم بأنشطة مراجعة لتحسين طرائق تطبيق معايير الجودة ونظامها، وعد نتائج هذه المراجعة من المصادر المهمة للمعلومات التي تفيد في تحسين الجودة للسلع والخدمات. كما تهتم وترتكز على تدريب العاملين في مؤسسات إنتاج السلع والخدمات بوصفها حجر الزاوية في تطبيق نظام مواصفات الجودة العالمية وتنفيذه.

يتم اختيار أحد أجزاء سلسلة ISO 9000 المناسب للتطبيق حسب أداء المؤسسة وأنشطتها، فإذا كانت المؤسسة تؤدي أنشطة تصميم وإنتاج وتركيب وخدمات فيجب تطبيق ISO 9001 لضمان الجودة في الأداء، وإذا لم تمارس أنشطة تصميم فيجب تطبيق ISO 9002، وإذا كانت المؤسسة صغيرة ونشاطها غير معقد فإنه يمكن تطبيق ISO 9003 لضمان الجودة وتوكيدها عن طريق الاختبار والمعاينة النهائية التي تتم على السلع النهائية المنتجة.

توجد ستة معايير تحكم اختيار النموذج الأمثل لضمان الجودة وتوكيدها هي:

(1) درجة تعقيد التصميم (المنتج، الإنتاج، العمليات).

(2) مدى تكامل التصميمات واستقرارها وثباتها.

(3) درجة تعقيد العملية الإنتاجية.

(4) خصائص السلعة ومواصفاتها.

(5) أمان المنتج.

(6) الاقتصاد في التكاليف

تعتمد عائلة المواصفات ISO 9000 على مبادئ الجودة السبعة التي سيتم شرحها في الفقرة اللاحقة.

2-7- مبادئ إدارة الجودة وفقاً لعائلة المواصفات القياسية 9000

تهدف مبادئ إدارة الجودة إلى زيادة الوعي بالتزامات المنظمة، حيث تشكل هذه المبادئ إطاراً مناسباً يمكن للمنظمة من خلاله التركيز باستمرار على أنشطتها الريادية. ولكن قبل كل شيء أهداف الشركة والنتائج المرجوة.

بحسب عائلة المواصفات القياسية ISO 9000، فإن نظام إدارة الجودة يقوم على سبعة مبادئ قام بوضعها وتحديثها الخبراء الدوليون للجنة الفنية ISO/TC176، وهذه المبادئ هي (ISO 9000:2015(E), 2015)، (ISO 9001:2015(E), 2015)، (محميد، محمد، و جبر، 2020):

2-7-1- التركيز على الزبون Customer Focus

نص المبدأ: المحور الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم.

إن رضا العملاء هو انعكاس لأداء الشركة وأهم شرط مسبق للنجاح المستدام. لذلك، فإن أول المبادئ السبعة لإدارة الجودة يدعو إلى التركيز على تلبية متطلبات العملاء. من البديهي أن يكون توقع وتجاوز توقعات العملاء هو ما يميز المنظمة الأفضل في فئتها، وهذا بالضبط هو جوهر إدارة الجودة. يجب أن تكون المنظمة موجهة لهذا الغرض، و فقط أولئك الذين يتمتعون بالثقة الدائمة لعملائهم والأطراف المهمة يمكن أن يكونوا ناجحين على المدى الطويل.

2-7-2- القيادة Leadership

نص المبدأ: القادة على مختلف المستويات يرسخون وحدة الهدف والاتجاه ويهيئون الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة.

إن مدى توافق أهداف المنظمة واتجاهها وبيئتها الداخلية هو مسألة قيادة. هذا هو السبب في أن ثاني المبادئ السبعة لإدارة الجودة يخاطب القادة، فهم من يضمنون أن الغرض والمواءمة واحد في المنظمة. يتم اتخاذ القرارات بشأن الموارد على مستوى الإدارة العليا، ويمكن تفويض المسؤولية هنا. تتمثل مهمة الإدارة العليا في خلق بيئة عمل يمكن لكل موظف فيها تطوير قدراته واستخدامها لصالح المنظمة. بهذه الطريقة فقط يمكن تكييف الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والموارد في أي وقت لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

3-7-2- مشاركة العاملين Engagement of People

نص المبدأ: من الضروري للمنظمة أن يكون جميع العاملين فيها أكفاء وملتزمين ومشاركين في تقديم القيمة.

كل منظمة جيدة مثل موظفيها، بما في ذلك مديريها. وبالتالي، فإن الأفراد الملتزمين يشكلون طبيعة وأفعال المنظمة على جميع المستويات. لذلك، من المهم أن يكون جميع الأفراد العاملين مؤهلين وملتزمين وملتزمين بعيش أنشطة وقيم المنظمة. وهذا بدوره يحسن القدرة على خلق القيمة. لذلك فإن إشراكهم في صنع القرار، والاعتراف بإنجازاتهم الفردية وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم هي علامات على القيادة التي تركز على الفعالية والكفاءة. لتحقيق ذلك، من الضروري تشجيع التزام ومشاركة الأفراد الملتزمين على جميع المستويات.

4-7-2- منهج العمليات Process Approach

نص المبدأ: يتم تحقيق نتائج متوافقة ومتوقعة وأكثر فعالية وكفاءة عند فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك.

يتعلق المبدأ الرابع بالنهج الموجه نحو العملية، والتي يمكن تعريفها بأنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة والمؤثرة بشكل متبادل والتي تحول المدخلات إلى مخرجات. وبالتالي، فإن معيار إدارة الجودة يدعو إلى إدارة عمليات موثقة بشكل شامل، لجميع العمليات ذات الصلة بالشركة أو المؤسسة. وذلك لأنّ الفهم الجيد للعمليات ذات الصلة، فضلاً عن التحكم فيها وتفاعلاتها، يمكن الشركة من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها المقصودة. ولهذه الغاية، يجب تحديد خطوات العملية الفردية، وتحديد المدخلات والمخرجات، وتحديد الواجهات مع وظائف الشركة. أخيراً، يجب تحديد مصادر الخطأ المحتملة وتحديد المسؤوليات لضمان سير العمليات بسلاسة.

تحديد "مؤشرات الأداء" للتحكم في العملية (بما في ذلك مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة) هو أيضاً مطلب هام آخر. بهذه الطريقة، يمكن تحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

5-7-2- التحسين Improvement

نص المبدأ: المنظمات الناجحة تركز دائماً وباستمرار على التحسين.

"إذا توقفت عن التحسن، فقد توقفت عن أن تكون جيداً" وراء هذه العبارة البسيطة هو إدراك أنّ الكفاءة والجودة ليسا متغيرات ثابتة بل ديناميكية. وبالتالي، فإنّ التحدي دائماً هو الحفاظ على مستويات الأداء وتحسينها. عند القيام بذلك، من الضروري مواكبة التغييرات الداخلية والخارجية والرد عليها من أجل خلق فرص جديدة. وينطبق هذا على المنظمة والأشخاص العاملين فيها بالتساوي. لذلك، من المهم لنجاح الأعمال المستدام التركيز على التحسين المستمر. بهذه الطريقة،

تعمل الشركة على استقرار أدائها، ويمكنها الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات في كل من الظروف الداخلية والخارجية، وتخلق أفضل الظروف لنفسها لتحديد الفرص الجديدة.

2-7-6- اتخاذ القرار المبني على الأدلة والحقائق Evidence Based Decision Making

نص المبدأ: القرارات المبنية على تحليل وتقييم البيانات، غالباً تؤدي إلى النتائج المرجوة.

صنع القرار قد يكون عملية معقدة ودائماً ما تحتوي تلك العملية على قدر من اللاتيقن. إنها دائماً تحوي أنواع متعددة من مصادر المدخلات علاوة تفسيراتها والتي يمكن أن تكون تقديرية. إنه لمن المهم فهم علاقة السبب وأثره وكذلك العواقب المحتملة غير المقصودة. إن الحقائق والأدلة وتحليل البيانات تؤدي إلى قدر أكبر من الموضوعية والثقة في القرار المتخذ.

2-7-7- إدارة العلاقات Relationship Management

نص المبدأ: تدير المنظمة علاقاتها مع الأطراف المهمة كالموردين لتحقيق النجاح المستدام.

تحافظ المنظمات الناجحة على علاقات مكثفة مع جميع الأطراف المهمة، على سبيل المثال المستثمرين أو الموردين الخارجيين، لأنها تؤثر على أداء المنظمة. لتحسين أثر هذا التأثير، من الضروري إنشاء إدارة العلاقات كأداة لتوجيه العلاقات. للقيام بذلك، من الضروري الاتصال الشفاف، والاتفاق على الأهداف المشتركة من حيث مصلحة العملاء، والتعاون مع الأطراف المعنية ذات الصلة في التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

لا بد من التنويه بأنه يجب دائماً اعتبار جميع مفاهيم إدارة الجودة ومبادئها وتفاعلاتها ككل وليست معزولة عن بعضها البعض. لا يوجد مبدأ أهم من غيره. العامل الحاسم في تطبيق المبادئ السبعة لإدارة الجودة هو تحقيق التوازن الصحيح في جميع الأوقات.

2-8- الركائز الأساسية للإصدار الخامس للمواصفات القياسية ISO 9001:2015

المواصفة الدولية ISO 9001:2015 مبنية على قواعد نظام إدارة الجودة الموصوفة في ISO 9000 ومبادئ إدارة الجودة السبعة المبينة في الفقرة السابقة. استناداً لهذا المبادئ، تستخدم المواصفة الدولية ISO 9001:2015 منهجية العمليات التي تجعل المنظمات قادرة على تخطيط عملياتها والتفاعل بينها، وتتضمن هذه المنهجية دائرة PDCA (خطط - نفذ - تحقق - اتخذ القرار) والتي تمكن المنظمات من التأكد من أن عملياتها لها موارد كافية وتدار جيداً وفرص تحسينها تم تحديدها ويتم تنفيذها. لتفادي انحراف العمليات ونظام إدارة الجودة في المنظمات عن النتائج المخططة فقد تم اعتماد التفكير المبني على المخاطر لاتخاذ ضوابط وقائية تقلل الآثار السلبية وتعظم استخدام الفرص المتاحة (ISO 9001:2015(E), 2015).

2-8-1- منهجية العمليات

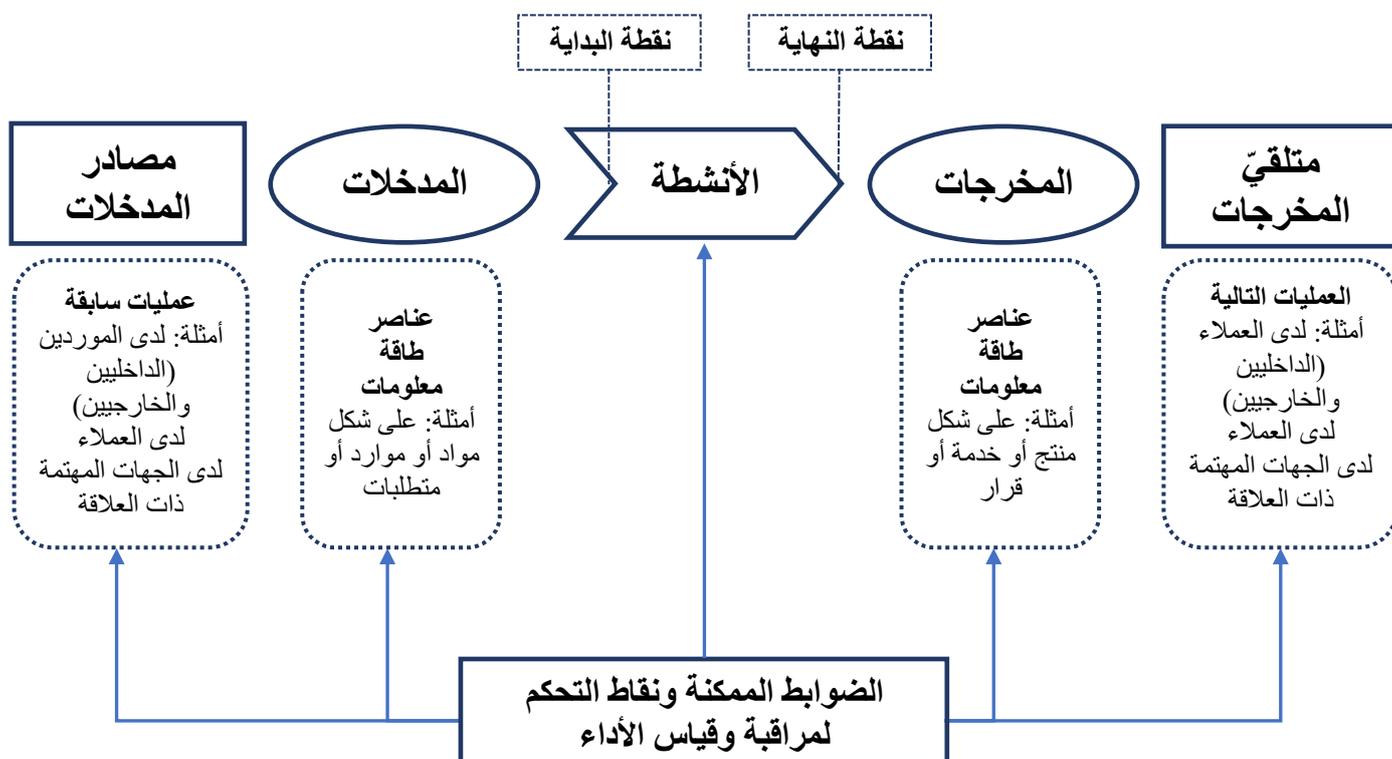
تمكّن هذه المنهجية المنظمة من السيطرة على العلاقات المتبادلة والترابط بين عمليات النظام مما يؤدي لتحسين أداء المنظمة بوجه عام، كما أنّ فهم وإدارة العمليات المتداخلة كنظام يسهم في فعالية وكفاءة المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة.

تقدم منهجية العمليات تعريفاً منهجياً وإدارة للعمليات وتفاعلاتها بغية تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لسياسة الجودة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. أنّ إدارة العمليات والنظام ككل يمكن تحقيقها باستخدام منهجية PDCA (خط - نفذ - تحقق - اتخذ القرار) مع التركيز العام على "التفكير على أساس تقييم المخاطر" الذي يهدف إلى منع النتائج غير المرغوب فيها.

يضمن استخدام منهجية العمليات في نظام إدارة الجودة النتائج التالية:

- (1) فهم واستمرارية تلبية المتطلبات.
- (2) النظر إلى العمليات بمفهوم القيمة المضافة.
- (3) تحقيق أداء فعال للعمليات.
- (4) تحسين العمليات استناداً إلى تقييم البيانات والمعلومات.

يبين الشكل رقم (2) تمثيل تخطيطي لأية عملية ويظهر التفاعل بين عناصرها. في هذا المخطط، ترتبط نقاط الرصد والقياس الضرورية للتحكم بحسب نوع كل عملية وتختلف من عملية لأخرى تبعاً للمخاطر ذات الصلة.

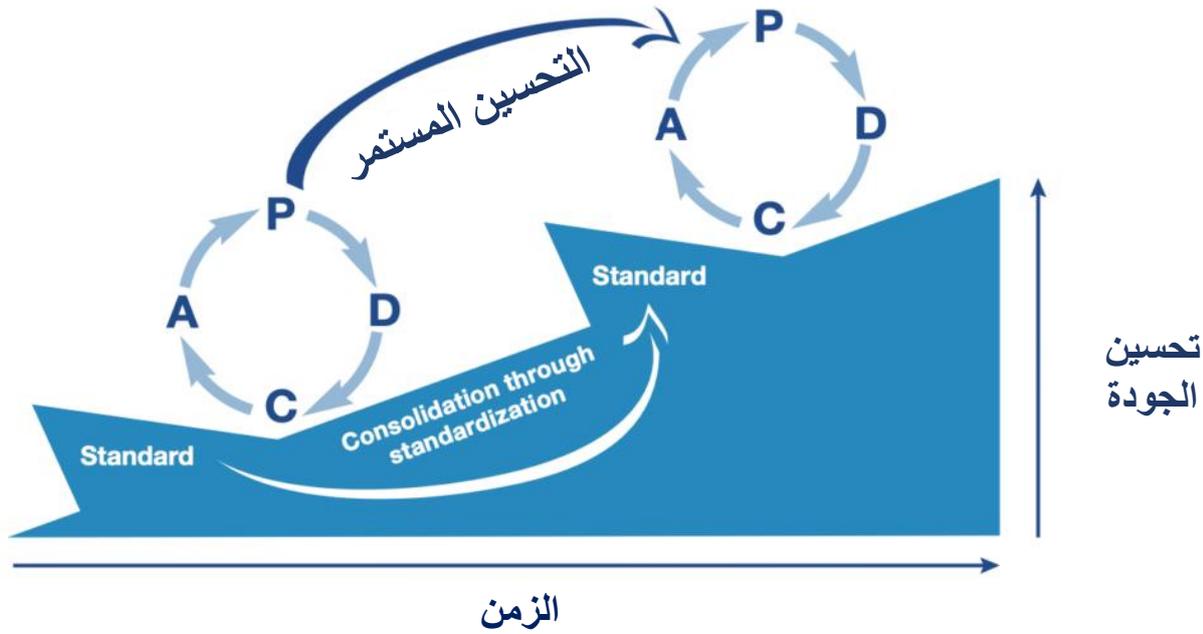


الشكل رقم (2): مخطط تمثيلي لمكونات أي عملية مفردة

2-8-2- حلقة ديمينغ PDCA (خط - نفذ - تحقق - اتخذ القرار)

يبين الشكل رقم (3) التسلسل المنطقي للمهام الدورية الأربعة لحلقة ديمينغ (PDCA) من منظور التحسين المستمر للجودة. وتتألف هذه الحلقة من المراحل التالية (Deming, 1986)، (الصرن، 2016):

التخطيط Plan والتنفيذ Do والتحقق Check واتخاذ القرار Act



الشكل رقم (3): المراحل الأساسية لحلقة ديمينغ من منظور التحسين المستمر للجودة

تعتبر هذه الحلقة الأفضل لمراقبة جودة العمل، كما أنّها الهيكل الأكثر أهمية بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي العام. وسنشرح فيما يلي بإيجاز مراحلها الأربعة:

✓ التخطيط (Plan):

الخطة الجيدة تركز على تحديد ماذا ومتى ولماذا وكيف ينبغي تحسين خدمات ومصادر العمل الحالية. كما يتم التخطيط على أساس احتياجات العملاء ورضاهم. المخرج النهائي هنا هو رضا المستخدمين. لذلك قد يتطلب الأمر تصميم خطة جديدة أو إعادة تصميم القائمة القائمة لتحسين مستوى الأداء مما يضمن تقديم خدمة أفضل للعملاء والمستخدمين.

✓ التنفيذ (Do):

وهو الخطوة الثانية لتنفيذ ما خططنا له في السابق. ويهتم بالتالي: تنفيذ العمليات والوصول إلى النتيجة القياسية المتوقعة، وتنفيذ ما كنت قد خططت وتقرير متى وأين، وكيف سيتم تنفيذ الخطة الخاصة بنا. وهنا لا بد من مراعاة أن تكون القرارات مرنة وتستند إلى الوقت المتوفر لدينا وحلول تلائم جميع أنواع المشاكل.

✓ التحقق (Check):

التحقق هو الخطوة المهمة لفحص ودراسة المرحلتين السابقتين. وهذه المرحلة تساعدك على المضي قدماً أو عدم المتابعة. بعد التحليل والفحص الدقيق يمكننا أن نقرر إذا ما كنا سنذهب للخطوة التالية. هذا المرحلة شبيهة بنقطة تفتيش (check point) للمراحل السابقة.

✓ اتخاذ القرار (Act):

الخطوة الأخيرة وسيتم اتخاذ قرار في هذه المرحلة والعمل على تنفيذ التعديلات التي أجريت حتى الآن على الخطوات السابقة وتنفيذ الإجراءات التي تم اعتمادها من أجل تحسين إجراء إدارة العمليات.

شكل اعتماد هذه المنهجية إضافة مهمة لدعم وترقية ابتكارات المنظمات وتحسين المركز التنافسي لها في الأسواق العالمية (Patel & Chudgar, 2020).

3-8-2- التفكير المبني على المخاطر

التفكير المبني على المخاطر أساسي لتحقيق نظام إدارة جودة فعّال. إنَّ هذا المفهوم كان متضمناً في الإصدارات السابقة للمواصفة الدولية ISO 9001، على سبيل المثال على شكل اتخاذ إجراءات وقائية للتخلص من حالات عدم المطابقة المحتملة وتحليل أي حالة عدم مطابقة تقع واتخاذ إجراءات تمنع تكرار حدوثها ومناسبة للآثار المترتبة عليها. لتفعيل نظام إدارة الجودة كأداة وقائية تشمل كامل النظام بدلاً من حصرها في بند الإجراءات الوقائية، والذي كان يخلط بينه وبين الإجراءات التصحيحية، لذا تم حذف هذا البند من المواصفة واستبداله بمنهجية التفكير المبني على المخاطر عن طريق دمجها ضمن متطلبات التخطيط لنظام إدارة الجودة.

تشكل المخاطر (التهديدات والفرص) وجهاً لعملة واحدة، فمن خلال تحليل المخاطر يمكن أن تظهر بعض الفرص التي تساعد على نمو الشركة وإكسابها ميزة تنافسية إضافية. وتأخذ هذه الفرص صوراً متعددة مثل تطوير منتجات وخدمات جديدة، تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر في الوقت والمال، اكتساب عملاء جدد، فتح أسواق جديدة، كل هذه الفرص يمكن اقتناصها من خلال تحليل المخاطر وتمثل الجانب الإيجابي من الخطر. أيضاً، قد يؤدي تحليل المخاطر الى اكتشاف خطر مثل "ظهور منافسين جدد في السوق" وبالتالي التأثير على حصة الشركة السوقية.

للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015 تحتاج المنظمة للتخطيط وتنفيذ إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص، بما يؤسس قاعدة لزيادة فعالية نظام إدارة الجودة وتحقيق نتائج أفضل ومنع الآثار السلبية.

9-2- بنية المواصفة ISO 9001:2015

تعتبر المواصفة ISO 9001 من أهم المواصفات المعروفة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO، وهي تنتمي لعائلة المواصفات ISO 9000 وتساعد على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يسمح للمنظمة بتعزيز رضا الزبون وتحقيق التحسين المتواصل للأداء (ISO 9001:2015(E), 2015).

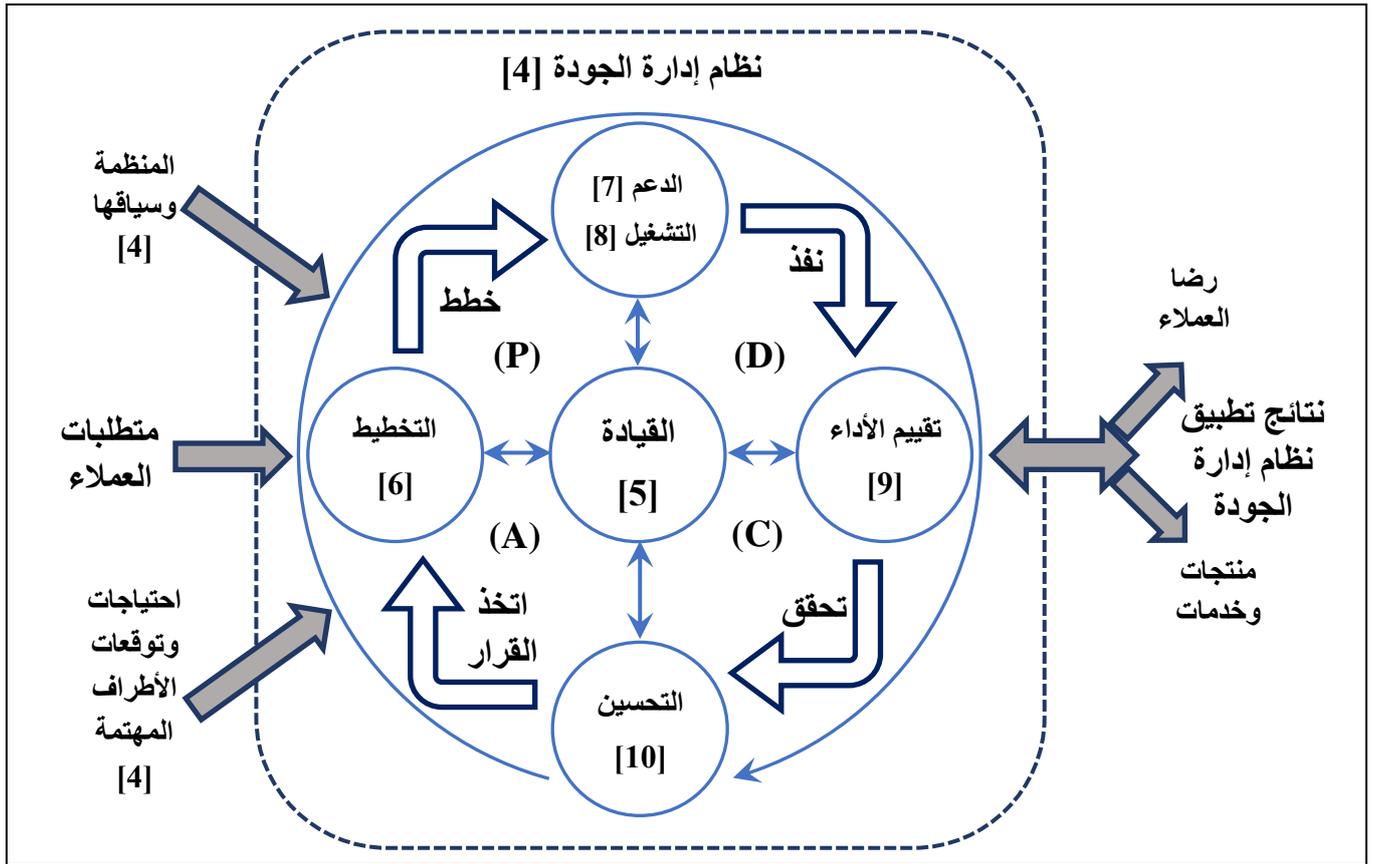
يمكن تطبيق هذه المواصفة في أي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة ومهما كانت منتجاتها أو خدماتها حيث أنها قابلة للتطبيق لجميع النشاطات ومهما كان هدف النشاط سواء كان نشاط حكومي، مجتمع مدني، نشاط خيري لا يهدف لتحقيق الربح أو شركات الأعمال المختلفة. في الواقع، هناك أكثر من مليون شركة ومنظمة في أكثر من 170 دولة حاصلة على شهادة ISO 9001 (ISO, 2023). علماً أن الحصول على شهادة مواصفة ISO 9001 لا يعني الكمال بل يعني أن جميع الأعمال والإجراءات المنفذة تؤدي في النهاية إلى إنتاج منتجات أو تقديم خدمات وفق إجراء معين موثّق ومراقب ومطبق بشكل فعال وبالتالي فإنّ مراجعة هذه العمليات بشكل مستمر يساعد في تطوير الأنشطة والأنظمة التي ستؤثر على جودة المنتج النهائية.

استناداً للركائز الأساسية التي بُنيت المواصفة ISO 9001:2015 عليها وعلى مبادئ إدارة الجودة السبعة، فقد قام الخبراء الدوليون للجنة الفنية ISO/TC176 بوضع بنية المواصفة تشمل هذه الركائز وتتوافق مع البنية القياسية الموحدة التي قررت منظمة ISO اعتمادها لكافة المواصفات الصادرة عنها (ISO 9001:2015(E), 2015).

يبين الجدول رقم (2) البنود الأساسية والفرعية لهذه المواصفة.

يتوافق هذا التقسيم مع المنهجية الموحدة المعتمدة من قبل منظمة ISO لجميع أنظمة إدارة الجودة الصادرة عنها. تمثل البنود (1-2-3) مجال تطبيق المواصفة والمرجعيات التعريفية التي تم الاستناد إليها في المواصفة وهي في حالتنا نظام إدارة الجودة ISO 9000:2015 (الأسس والمفردات) وكذلك تحديد بأن المصطلحات والتعريفات الواردة فيها هي بحسب المواصفة ISO 9000:2015. أما بقية البنود (من 4 وحتى 10) فتمثل المتطلبات الواجب تطبيقها في نظام إدارة الجودة المعتمد في المنظمة للتوافق مع هذه المواصفة. وقد بُنيت المواصفة بحيث تشمل هذه البنود جميع ركائز الاستناد التي ذكرناها سابقاً، ويبين الشكل رقم (4) كيفية جمع هذه البنود ضمن منهجية العمليات وحلقة PDCA للتحسين المستمر (ISO 9001:2015(E), 2015).

الجدول رقم (2): البنود الأساسية والفرعية للمواصفة ISO 9001:2015			
رقم البند الرئيسي	عنوان البند الرئيسي	رقم البند الفرعي	عنوان البند الفرعي
1	المجال		
2	المراجع		
3	المصطلحات والتعريفات		
4	سياق / إطار المنظمة	1 - 4	فهم المنظمة وسياقها
		2 - 4	فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة
		3 - 4	تحديد مجال / نطاق نظام إدارة الجودة
		4 - 4	نظام إدارة الجودة وعملياته
5	القيادة	1 - 5	القيادة والالتزام
		2 - 5	السياسة
		3 - 5	الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات
6	التخطيط	1 - 6	إجراءات التعرف على المخاطر والفرص
		2 - 6	أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها
		3 - 6	التخطيط للتغييرات
7	المساندة / الدعم	1 - 7	الموارد
		2 - 7	الكفاءة
		3 - 7	التوعية
		4 - 7	التواصل / الاتصال
		5 - 7	المعلومات الموثقة
8	التشغيل	1 - 8	التخطيط وضبط التشغيل
		2 - 8	متطلبات المنتجات والخدمات
		3 - 8	التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات
		4 - 8	ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية
		5 - 8	الإنتاج وتقديم الخدمات
		6 - 8	إطلاق / الإفراج عن المنتجات أو الخدمات
		7 - 8	ضبط عدم مطابقة المخرجات
9	تقييم الأداء	1 - 9	الرصد والقياس والتحليل والتقييم
		2 - 9	المراجعة الداخلية
		3 - 9	مراجعة الإدارة
10	التحسين	1 - 10	عام
		2 - 10	عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
		3 - 10	التحسين المستمر



ملاحظة: الرقم بين قوسين [N] هو رقم البند الموافق في المواصفة القياسية ISO 9001:2015
 الشكل رقم (4): مخطط تمثيلي لبنية المواصفة ISO 9001:2015 ضمن حلقة ديمينغ (PDCA)

10-2 - مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

يبين الجدول رقم (3) المراحل الأساسية التي تمر بها عملية الحصول على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة ISO 9001:2015.

الجدول رقم (3): مراحل منح شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة ISO 9001:2015	
المرحلة	المضمون
الأولى	الاجتماع الافتتاحي والتعريف بمشروع الامتثال لمتطلبات المواصفة ومراحله وفوائده والنتائج الإيجابية للمنظمة وللعاملين أنفسهم
الثانية	تحليل الفجوة
الثالثة	التدريب وتأهيل الكوادر البشرية
الرابعة	التوثيق – إنشاء الوثائق المطلوبة لإنشاء نظام إدارة الجودة
الخامسة	تطبيق النظام الموثق والحفاظ على البيانات الموثقة كدليل على التطبيق
السادسة	المراجعة الداخلية
السابعة	اجتماع لجنة مراجعة الإدارة
الثامنة	المراجعة الخارجية ومنح شهادة المطابقة ISO 9001:2015 من قبل الجهة المانحة
التاسعة	المراجعات الدورية وتجديد المنح (وهي عملية مستمرة)

3- الفصل الثالث: الإطار العملي

3-1- لمحة تعريفية بمكان التطبيق

سيتم تطبيق الدراسة العملية في فرع صافيتا التابع لمؤسسة الصناعات التقانية. نعرض فيما يلي تعريفاً موجزاً لمكان التطبيق:

- فرع صافيتا هو إحدى الفعاليات التابعة لمؤسسة الصناعات التقانية، وهي إحدى المجموعات الصناعية الحديثة التابعة للقطاع العام في الجمهورية العربية السورية حيث أن المؤسسة محدثة في العام 2011.

- رسالة المؤسسة هي: الارتقاء بالصناعات التكنولوجية التي تساهم في دعم الاقتصاد الوطني، وتضم المؤسسة عدداً من وحدات الأعمال الاستراتيجية وتهدف لتصنيع منتجات ذات مواصفات عالمية، ولها فروع وشركات تابعة في عدة محافظات، منها الفرع المبحوث والذي يعمل كشركة شبه مستقلة ضمن إطار المؤسسة الأم، وسيتم التعامل معه كشركة في إطار هذا البحث.

- تعمل هذه الشركة في مجال تطوير وإنتاج أجهزة وأنظمة: إلكترونية وإلكتروميكانيكية وإلكتروبصرية، ويوجد فيها مجموعة من المعامل (معمل التصنيع الميكانيكي، معمل معالجة وتلبيس السطوح، معمل التجميع) والمديريات (مديرية التطوير، مديرية هندسة الإنتاج، مديرية الجودة، مديرية الاختبارات، مديرية شؤون الإنتاج، مديرية شؤون الاستثمار، مديرية إدارية ومالية) ومجموعة من الفعاليات الداعمة والمساندة لتتمكن من تأدية مهامها.

- حرصت إدارة الشركة منذ تأسيسها منذ حوالي عشر سنوات على بلورة الرؤية والرسالة والأهداف الأساسية لعملها وهي معروفة للعاملين على مستوى الشركة ومشروحة لهم، وقد تم وضع هيكليات لجميع الفعاليات الفرعية في الشركة، كذلك تم إنشاء استثمارات التوصيف الوظيفي ووضع إجراءات العمل البينية بين فعاليات الشركة ومع الأطراف صاحبة المصلحة سواء ضمن المؤسسة أو الأطراف الخارجية، بما يضمن وضوح دور كل فعالية من الفعاليات الفرعية ضمن سلسلة القيمة للعمليات التي تنفذها الشركة.

3-2- مصادر جمع البيانات وكيفية تحليلها

بهدف الوصول لنتائج تتمتع بأكبر قدر ممكن من الموضوعية والقرب من الواقع فقد اعتمد الباحث على مجموعة متنوعة من الأدوات وهي كالتالي:

- الاطلاع على المعلومات الموثقة (وثائق، إجراءات، سجلات، تقارير، محاضر عمل، ...) في الشركة المبحوثة والتي تغطي كافة جوانب نظام إدارة الجودة المتعمد لديها.

- المعايشة الميدانية لموقع إجراء البحث لمعرفة مدى تطبيق وتوثيق النظام.

- إجراء مقابلات فردية وجماعية مع الأشخاص والجهات ذات العلاقة في الشركة المبحوثة لمعرفة مدى اطلاعهم على النظام المطبق ووعيمهم بكيفية عمله ودور كل منهم في التطبيق والتوثيق.
- عقد عدة ورشات عمل وعصف ذهني مع المعنيين في الشركة لغرض الدقة في الحصول على البيانات.
- قائمة فحص تحليل الفجوة: حيث تم إعداد هذه القائمة لتشمل جميع بنود متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015، والاستعانة بكافة النقاط المذكورة أعلاه وذلك بهدف تمكين الباحث من تشخيص حجم الفجوة بدقة على المستوى الجزئي والكلّي.

يبين الملحق رقم (1) قائمة فحص تحليل الفجوة المعتمدة لجميع بنود المواصفة.

بالنسبة لأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية للنتائج، فقد تم اعتماد المنهجية المبينة في الفقرة (8-1) من هذا البحث، حيث تم الاعتماد على برنامج إكسل (النسخة Excel 2019) وبرنامج أوريجن (النسخة OriginPro8) لحساب المقادير المطلوبة ورسم المنحنيات البيانية ذات الصلة.

3-3- نتائج البحث

3-3-1- حساب الفجوة على المستوى الجزئي والكلّي

يبين الجدول في الملحق رقم (2) نتائج تحليل الفجوة للمواصفة الدولية ISO 9001:2015 في فرع صافيتا في مؤسسة الصناعات التّقانية المعبرة عن الفرق بين واقع التطبيق ومتطلبات المواصفة، حيث تم حساب الوسط الحساب المرّجّح والنسبة المئوية للمطابقة وحجم الفجوة (النسبة المئوية للفجوة) لكل بند من بنود المواصفة على المستوى الجزئي والكلّي بحسب المنهجية المبينة في الفقرة (8-1) من هذا البحث.

يبين الجدول رقم (4) النتائج التي تم التوصل إليها على مستوى البنود الفرعية للمواصفة.

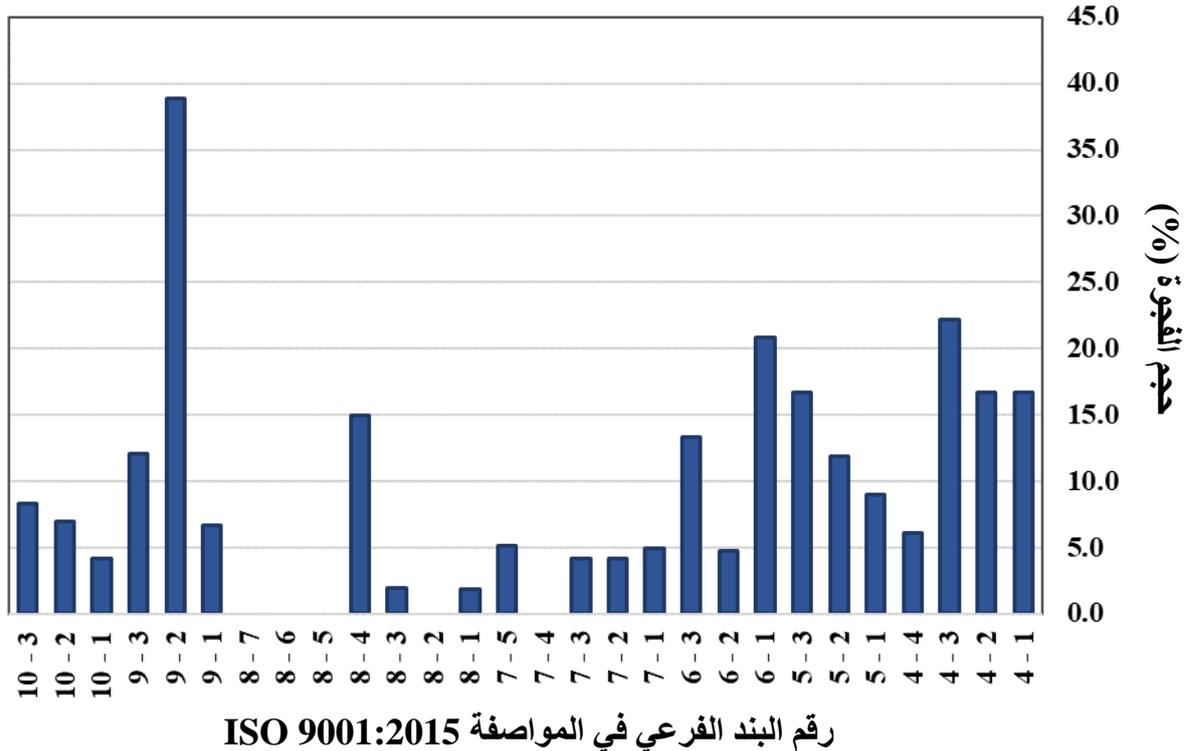
الجدول رقم (4): نسبة المطابقة وحجم الفجوة على مستوى البنود الفرعية للمواصفة						
رقم البند	عنوان البند	م.	رقم البند الفرعي	عنوان البند الفرعي	نسبة المطابقة (%)	حجم الفجوة (%)
4	سياق / إطار المنظمة	1	1 - 4	فهم المنظمة وسياقها	83.3	16.7
		2	2 - 4	فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة	83.3	16.7
		3	3 - 4	تحديد مجال / نطاق نظام إدارة الجودة	77.8	22.2
		4	4 - 4	نظام إدارة الجودة وعملياته	93.9	6.1
5	القيادة	5	1 - 5	القيادة والالتزام	91.0	9.0
		6	2 - 5	السياسة	88.1	11.9
		7	3 - 5	الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات	83.3	16.7
6	التخطيط	8	1 - 6	إجراءات التعرف على المخاطر والفرص	79.2	20.8
		9	2 - 6	أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها	95.2	4.8
		10	3 - 6	التخطيط للتغيرات	86.7	13.3
7	المساندة / الدعم	11	1 - 7	الموارد	95.1	4.9
		12	2 - 7	الكفاءة	95.8	4.2
		13	3 - 7	التوعية	95.8	4.2
		14	4 - 7	التواصل / الاتصال	100.0	0.0
		15	5 - 7	المعلومات الموثقة	94.9	5.1
8	التشغيل	16	1 - 8	التخطيط وضبط التشغيل	98.1	1.9
		17	2 - 8	متطلبات المنتجات والخدمات	100.0	0.0
		18	3 - 8	التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات	98.0	2.0
		19	4 - 8	ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	85.1	14.9
		20	5 - 8	الإنتاج وتقديم الخدمات	100.0	0.0
		21	6 - 8	إطلاق / الإفراج عن المنتجات أو الخدمات	100.0	0.0
		22	7 - 8	ضبط عدم مطابقة المخرجات	100.0	0.0
9	تقييم الأداء	23	1 - 9	الرصد والقياس والتحليل والتقييم	93.3	6.7
		24	2 - 9	المراجعة الداخلية	61.1	38.9
		25	3 - 9	مراجعة الإدارة	88.0	12.0
10	التحسين	26	1 - 10	عام	95.8	4.2
		27	2 - 10	عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	93.1	6.9
		28	3 - 10	التحسين المستمر	91.7	8.3
				المجموع (%)	2547.8	252.2
				القيمة الوسطية (%):	91.0	9.0

كما يبين الجدول رقم (5) النتائج التي تم التوصل إليها على مستوى البنود الرئيسية للمواصفة.

الجدول رقم (5): نسبة المطابقة وحجم الفجوة على مستوى البنود الرئيسية للمواصفة				
م.	رقم البند	عنوان البند	نسبة المطابقة (%)	حجم الفجوة (%)
1	4	سياق / إطار المنظمة	84.6	15.4
2	5	القيادة	87.5	12.5
3	6	التخطيط	87.0	13.0
4	7	المساندة / الدعم	96.3	3.7
5	8	التشغيل	97.3	2.7
6	9	تقييم الأداء	80.8	19.2
7	10	التحسين	93.5	6.5

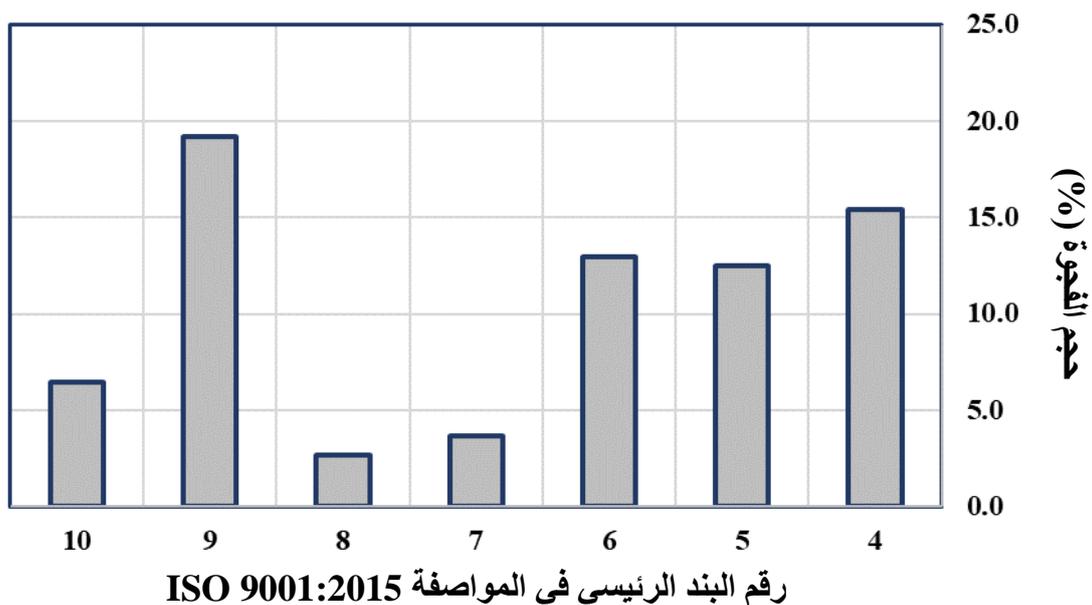
كما تبين الأشكال أرقام (5) و(6) التمثيل البياني لهذه النتائج.

حجم الفجوة في تطبيق البنود الفرعية في المواصفة (%)



الشكل رقم (5): حجم الفجوة في الشركة المبحوثة على مستوى البنود الفرعية للمواصفة ISO 9001:2015

حجم الفجوة في تطبيق البنود الرئيسية للمواصفة (%)



الشكل رقم (6): حجم الفجوة في الشركة المبحوثة على مستوى البنود الأساسية للمواصفة ISO 9001:2015

من خلال الجدول رقم (4)، يمكننا إعادة ترتيب البنود تنازلياً بحسب قيمة فجوة المطابقة ومن ثم حساب نسبة المساهمة المئوية لكل بند في الفجوة الكلية وفقاً للمعادلة:

$$\text{نسبة المساهمة المئوية للبند} = (\text{قيمة فجوة البند} / \text{مجموع قيم الفجوات لجميع البنود}) \times 100$$

$$= (\text{قيمة فجوة البند} / 252.2) \times 100$$

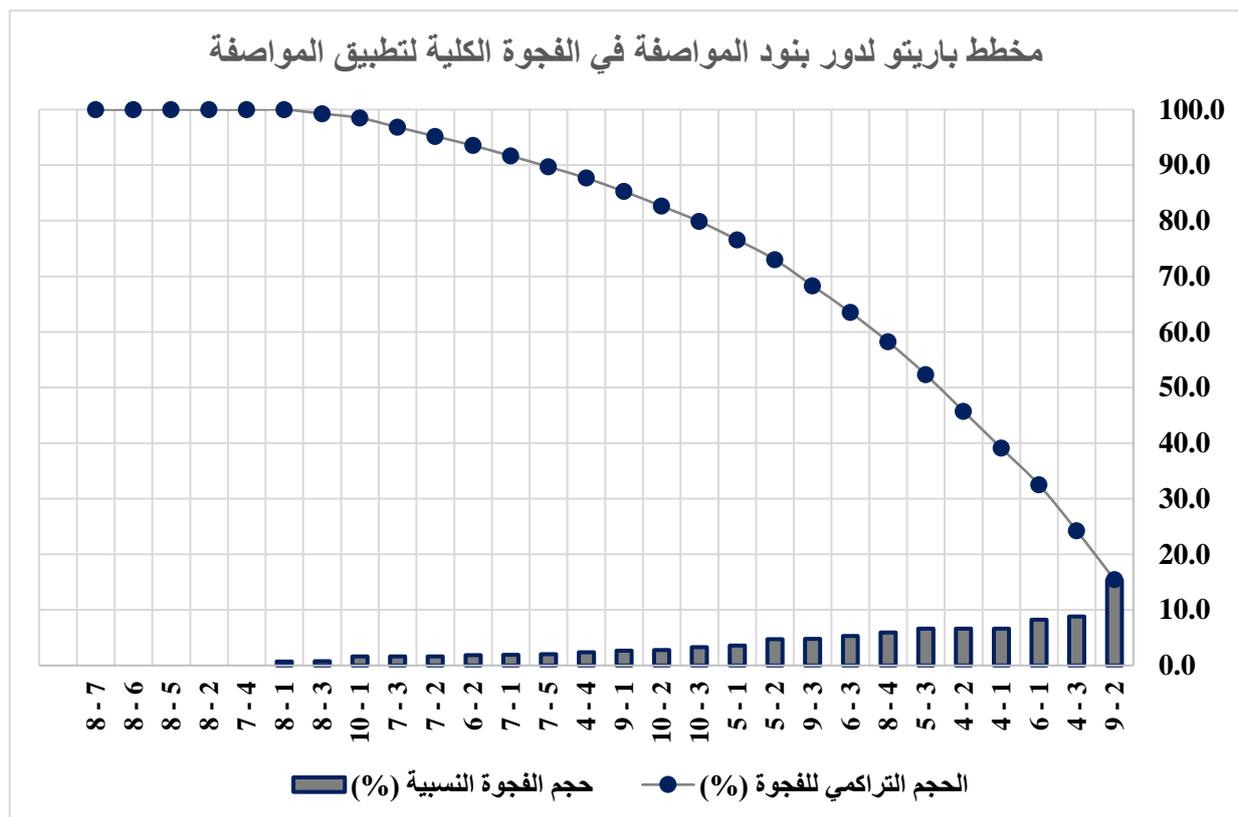
ثم نحسب النسبة التراكمية للفجوة عند كل بند من المواصفة وفقاً للمعادلة:

$$\text{النسبة التراكمية للفجوة عند كل بند} = \text{نسبة المساهمة المئوية للبند} + \text{نسبة المساهمة المئوية للبنود ذات المساهمة الأعلى}$$

ونحصل بذلك على البيانات المبينة في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): نسبة المساهمة المنوية والنسبة التراكمية للفجوة لبنود المواصفة					
م.م	رقم البند الفرعي	نسبة المطابقة (%)	حجم الفجوة (%)	حجم الفجوة النسبية (%)	الحجم التراكمي للفجوة (%)
1	2 - 9	61.1	38.9	15.4	15.4
2	3 - 4	77.8	22.2	8.8	24.2
3	1 - 6	79.2	20.8	8.3	32.5
4	1 - 4	83.3	16.7	6.6	39.1
5	2 - 4	83.3	16.7	6.6	45.7
6	3 - 5	83.3	16.7	6.6	52.3
7	4 - 8	85.1	14.9	5.9	58.2
8	3 - 6	86.7	13.3	5.3	63.5
9	3 - 9	88.0	12.0	4.8	68.3
10	2 - 5	88.1	11.9	4.7	73.0
11	1 - 5	91.0	9.0	3.6	76.6
12	3 - 10	91.7	8.3	3.3	79.9
13	2 - 10	93.1	6.9	2.8	82.6
14	1 - 9	93.3	6.7	2.6	85.3
15	4 - 4	93.9	6.1	2.4	87.7
16	5 - 7	94.9	5.1	2.0	89.7
17	1 - 7	95.1	4.9	1.9	91.6
18	2 - 6	95.2	4.8	1.9	93.5
19	2 - 7	95.8	4.2	1.7	95.2
20	3 - 7	95.8	4.2	1.7	96.8
21	1 - 10	95.8	4.2	1.7	98.5
22	3 - 8	98.0	2.0	0.8	99.3
23	1 - 8	98.1	1.9	0.7	100.0
24	4 - 7	100.0	0.0	0.0	100.0
25	2 - 8	100.0	0.0	0.0	100.0
26	5 - 8	100.0	0.0	0.0	100.0
27	6 - 8	100.0	0.0	0.0	100.0
28	7 - 8	100.0	0.0	0.0	100.0
	المجموع:	2547.8	252.2		
	الوسطي (%):	91.0	9.0		

بتمثيل حجم الفجوة النسبية والحجم التراكمي للفجوة نحصل على مخطط باريتو للمساهمة النسبية لكل بند من بنود المواصفة في الفجوة الكلية للتطبيق بدلالة بنود المواصفة، وهذا ما يبينه الشكل رقم (7).



الشكل رقم (7): مخطط باريتو لدور بنود المواصفة في الفجوة الكلية لتطبيق المواصفة ISO 9001:2015

2-3-3- الاستنتاجات

نلخص فيما يلي أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من تحليل هذه النتائج:

(1) تبين النتائج بأن القيمة الوسطية لفجوة المطابقة تساوي 9.0% فقط (نسبة المطابقة 91.0%)، وهي نسبة مرتفعة وخصوصاً في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها القطر على مدى السنوات الماضية والتي تؤثر بشكل سلبي على طريقة تنفيذ العمليات في الشركة.

(2) تبين نسبة المطابقة العالية بأن نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة يتوافق في معظم جوانبه مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015، وأن الشركة سعت ولا تزال لتقديم منتجات عالية الجودة إلى عملائها بالرغم من كونها غير حاصلة على شهادة المطابقة مع المواصفة حتى الآن، ولكنها مؤهلة بشكل كبير للحصول على هذه الشهادة بعد استدراك الملاحظات التي أدت لوجود فجوة صغيرة في التطبيق.

(3) أكبر قيمة لفجوة المطابقة تساوي 38.0% وهي توافق بند المواصفة (9-2) والمتعلق بالمراجعة الداخلية ويعود السبب في ذلك لكون الشركة لم تقوم حتى الآن ببلورة برنامج محدد لمراجعة وتحسين نظام إدارة الجودة المعتمد على فترات مخططة، وإنما يتم ذلك بشكل شبه مستمر وكلما برزت مشكلة في التطبيق ناجمة عن وجود نقص في الإجراءات المتبعة حيث يتم دراسة أسباب المشكلة من قبل الجهة صاحبة العلاقة أو من قبل فريق يتم تشكيله لهذه الغاية

وفي حال توصل المعنيين لوجود خلل في الإجراء وليس في التطبيق فيتم العمل على تعديل الإجراء واعتماده لتفادي تكرار الخلل.

(4) من خلال منحنى باريتو المبين في الشكل رقم (7)، نلاحظ بأن بنود المواصفة ذات المساهمة الأكبر في فجوة المطابقة هي تلك المتعلقة بتحديد العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية (البند 1-4)، وتحديد وفهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة (البند 2-4 و 3-4)، والتخطيط (البند 1-6 و 2-6)، ووجود برنامج محدد لمراجعة وتحسين نظام سواء من خلال المراجعة الداخلية أو مراجعة الإدارة (البند 2-9 و 3-9).

(5) كما تبين النتائج بأن بنود المواصفة الموافقة للتشغيل (البند 8) والدعم والمساندة (البند 7) توافق نسبة المطابقة الأعلى مع متطلبات المواصفة، حيث أن فجوة المطابقة للبند 8 تساوي 2.7% وللبنود 7 تساوي 3.7% وهي نسب صغيرة جداً وقريبة من حالة المطابقة التامة مع المواصفة.

3-3-3- نقاط القوة

ترجع نسبة المطابقة الوسطية العالية لنقاط القوة المبنية أدناه في نظام إدارة الجودة في الشركة:

- (1) قيام الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في الشركة بتوعية العاملين بشأن نظام إدارة الجودة المتبع من خلال الوثائق التي يتم تعميمها واللقاءات الدورية معهم لشرحها وجعلها مفهومة من الجميع.
- (2) وجود هيكلية واضحة للفعاليات الأساسية والفرعية ووجود توصيف وظيفي لغالبية المواقع الوظيفية.
- (3) وجود إجراءات عمل تتضمن نماذج محددة لتنفيذ الأعمال بدقة ووضوح يتم من خلالها تنظيم العمل ضمن كل فعالية فرعية (معمل، مديرية، دائرة، ...) وتنظيم العلاقات البيئية بين هذه الفعاليات بما يسمح بتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة ضمن سلسلة الأداء بسلاسة مع تحديد أدوار جميع المواقع الوظيفية في تنفيذها وبما ينسجم مع التوصيف الوظيفي لهذه المواقع.
- (4) مسك جيد للبيانات الموثقة من وثائق إدارية وفنية وسجلات وتقارير وغيرها بحكم وجود جهة مرجعية لتوثيقها في الشركة ووجود إجراءات أصولية موثقة ناظمة للتعامل معها من حيث التمييز والحفظ والاطلاع عليها والتعديل والأرشفة.
- (5) وجود إجراءات محددة لسحب وارشفة الوثائق أو الإصدارات الملغاة من الوثائق، الأمر الذي يمنع استمرار تداولها وبالتالي تفادي الإرباك والهدر في أماكن تنفيذ العمليات المعنية.
- (6) وجود توثيق جيد لحالة الموارد البشرية والمادية، حيث يوجد توثيق للعاملين واختصاصاتهم وتوزعهم والتوصيف الوظيفي لهم والمهام المسندة لهم، كما يوجد توثيق لمكونات البنية التحتية من آلات ومعدات ومواصفاتها الفنية وأماكن تواجدها.
- (7) توثيق متطلبات العملاء ومراجعتها الدائمة والعمل باستمرار على تلبيتها.

- (8) وجود خطط عمل مثبتة ويتم تنفيذها ضمن الضوابط المقررة ومراجعة تنفيذها باستمرار.
- (9) وجود برامج صيانة دورية للمعدات والآليات، ووجود إجراءات ناظمة للتعامل مع حالات الإصلاح خارج مواعيد الصيانة الدورية.
- (10) اعتماد الإنتاج على الإضبارة التكنولوجية الموثقة والتي تشمل جميع ما تحتاجه فرق العمل المعنية من بيانات بخصوص تسلسل العمليات الإنتاجية (تصنيع، معالجة، تجميع، ...) والعدد والأدوات اللازمة لذلك وعمليات الضبط والاختبار والتفتيش المرحلي والنهائي ومنهجيات التعامل مع حالات عدم المطابقة وذلك بهدف ضمان الحصول على المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية المطلوبة – والتي تلبي تطلعات العملاء – بأقل قدر ممكن من التكلفة.
- (11) إعداد كتيبات استثمار المنتجات وإرفاقها بشهادة الجودة الصادرة أصولاً عن مديرية الجودة لكل جهاز، مع تمييز الأجهزة بأرقام تسلسلية للتتبع، وذلك بعد استكمال إجراءات الاختبار بحسب الإجراءات المنصوص عليها في الإضبارة التكنولوجية لكل منتج.
- (12) اعتماد دليل فهرسة لجميع أنواع المواد المشتراة ونصف المصنعة والمصنعة والمنتجات النهائية بما يضمن تمييز المواد والمنتجات بشكل دقيق مما يضمن إمكانية تتبعها وتبادل البيانات بين المستودعات المختلفة والجهات ذات الصلة بشكل دقيق وتوحيد أرقام التصنيف في كافة فعاليات المؤسسة.
- (13) اعتماد برنامج لإدارة كافة أنواع الحركات المستودعية إلكترونياً وتسمية أمين ومشرف ومدقق مخزني لكل مستودع من مستودعات الشركة ووضع نظام عمل يضمن توثيق وتثبيت كافة أنواع الحركات المستودعية من إدخال وإخراج ومناقلة وعهدة وغيرها، بحيث يمكن إنجاز عمليات الجرد والتأكد من حالة المطابقة بين الأرصدة الدفترية والأرصدة الفعلية لمواد المستودعات بسرعة وسهولة.
- (14) وجود مديرية متخصصة بالتصميم والتطوير تضم فريق متعدد الاختصاصات مهمتها تطوير المنتجات الحالية أو تصميم منتجات جديدة، ويتم ذلك بالتنسيق مع مديرية شؤون الاستثمار للصيقة بالعملاء وذلك بهدف تركيز الجهود على متطلبات العملاء ومعالجة الملاحظات والتغذية الراجعة من طرفهم بما يضمن مواكبة المنتجات لحاجاتهم وتطلعاتهم. يضمن نظام العمل المعتمد توثيق مدخلات ومخرجات العملية التصميمية من خلال إعداد الإضبارة التصميمية المتكاملة لأي مشروع منجز والتي تضم الدراسة التصميمية وكافة أنواع المخططات (الميكانيكية، الكهربائية، ...) الإفرادية والتجميعية بالإضافة لقوائم المكونات والمواد المساعدة، حيث تشكل هذه الإضبارة حجر الأساس في بناء الإضبارة التكنولوجية لإنتاج المنتجات والتي تشمل بالإضافة لهذه الإضبارة التصميمية الإضبارة الإنتاجية وإضبارة الجودة الفنية للمنتجات وإضبارة المستثمر.

- 15) وجود تحليل وتوصيف للحاجة من الموارد البشرية والمادية مع رصد التخصيصات المالية اللازمة لتأمينها في ضوء الإمكانيات المتاحة ووضع خطط تتم مراجعتها باستمرار لتحقيق أفضل استثمار ممكن لهذه الموارد.
- 16) بيئة العمل المناسبة المتضمنة تأمين ما يلزم من معدات وتجهيزات للسلامة المهنية وتوفير التهوية والإنارة والتدفئة والتكييف ليتم إنجاز الأعمال المطلوبة ضمن أفضل الظروف.
- 17) وجود نظام تراسل إلكتروني مؤتمت لتبادل البيانات وتعميمها ومراجعتها يتم من خلاله توثيق كافة العمليات التي تمت على الوثائق وحفظها بما يسمح بالمراجعة السريعة والدقيقة لها في أي وقت، كما ويسمح بتوثيق كافة أنواع التعليمات والتوجيهات من خلال إرسالها إلكترونياً لجميع المعنيين عبر هذا النظام.
- 18) وجود حواسيب بالعدد الكافي لتنفيذ كافة الأعمال الفنية والإدارية رقمياً وجميعها مربوطة شبكياً لتسهيل تبادل المعطيات ضمن الشركة ومع المؤسسة الأم وبقية الفروع في المؤسسة بشكل إلكتروني آمن وسريع. كما تجدر الإشارة بأنه ومنذ أربع سنوات تم إدخال تقنية متطورة لتوفير بيئة عمل رقمية لجميع العاملين المعنيين وهي تقنية سطح المكتب الافتراضي (Virtual Desktop Infrastructure, VDI) يتم من خلالها تأمين وصول المستخدمين للتطبيقات والبرامج والبيانات الموجودة على مخدمات مركزية موجودة ضمن الفرع من خلال طرفيات تمكنهم من العمل وتنفيذ المهام المطلوبة عن بعد من أية نقطة ولوج ضمن النظام مما ساهم في رفع كفاءة العمل وتيسيره.

4-3-3- نقاط الضعف

كما ترجع الفجوة في المطابقة لنقاط الضعف المبينة أدناه:

- 1) عدم صياغة نص واضح وصريح لسياسة الجودة ومجال تطبيقها وتعميمها وشرحها وتفسيرها لجميع العاملين.
- 2) عدم دمج جميع إجراءات ومنهجيات العمل بشقيها الفني والإداري ضمن نظام واحد متكامل مؤتمت يسمح بتكامل أعمال الشركة وانسياب وتبادل البيانات بين المكونات المختلفة.
- 3) صعوبات في إدارة سلسلة التوريد بسبب ظروف التقلبات العالمية وظروف الحصار الجائر على القطر والتضخم الجامح على مدى السنوات الماضية. هذه الصعوبات أدت لمعاناة في التعامل مع الموردين الداخليين والخارجيين نظراً لقلتهم وقلقهم، ومع ذلك فقد تم وضع إجراءات عمل تسمح بتخفيف الآثار السلبية لهذه العوامل لأكثر قدر ممكن منها بناء جسور من الثقة مع الموردين ووضع إجراءات تضمن التوصيف الدقيق للمواد والتجهيزات المطلوبة واعتماد إجراءات اختبار وقبول فني دقيقة يتم تنفيذها من قبل اللجان المختصة بإدارة وإشراف مديرية الجودة.

(4) عدم إيلاء إدارة المخاطر الأهمية التي تستحق بما يضمن توافق الإجراءات المتخذة بخصوص هذه المخاطر مع آثارها المحتملة على مطابقة المنتجات التي تقدمها الشركة.

3-3-5- التوصيات

بهدف تجسير الفجوة الموجودة في التطبيق ومتابعة صيانة وتطوير وتحسين نظام إدارة الجودة المعتمد في الشركة بما يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات بناءً على ما خلص إليه البحث من نتائج كما يلي:

- (1) التأكيد على أهمية دور الإدارة العليا في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة ووضعها في الخطط الاستراتيجية وأيضاً التشغيلية للمؤسسات الصناعية.
- (2) ضرورة قيام الإدارة العليا بصياغة نص صريح لسياسة الجودة ومجال تطبيقها بمشاركة العاملين وخصوصاً ذوي الخبرة والاختصاص بما يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001:2015 مع التزامها بوضع أهداف تتوافق مع هذه السياسة وتعميمها على العاملين وتطبيقها في كافة مراحل العمل ومراجعتها باستمرار.
- (3) ضرورة إجراء مراجعة لتحديد كافة الجهات المهمة (Interested Parties) ومتطلباتهم من عملاء وعاملين والجهات الوصائية بشكل مفصل وواقعي والعمل على تحقيق هذه المتطلبات.
- (4) تعزيز ثقافة تحقيق رغبات العملاء ووضعها ضمن أولويات اهتمام الشركة واستخدام أحدث الاستراتيجيات لتحقيقها، واستحداث نظام لقياس نسبة رضا العملاء بشكل دوري والعمل على رفع هذه النسبة من خلال الاعتماد على حلقة التحسين المتواصل.
- (5) تعزيز دور وأثر منهجية التفكير المبني على المخاطر ومعالجة القضايا المتعلقة به، سواء الداخلية منها أو الخارجية، وذلك باستخدام تقنيات وأساليب علمية مثل تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة والفرص والتحديات في البيئة المحيطة بها.
- (6) وضع خطة فاعلة لغرس ثقافة إدارة المخاطر في قيم وعادات أفراد الشركة وإجراءات عملها.
- (7) زيادة فعالية معايير اختيار وتقييم الموردين والتأكد من وفاء الموردين لهذه المعايير ومراجعتها بشكل دوري.
- (8) رفع مستوى الثقة مع الموردين الموثوقين وزيادة فعالية علاقات النفع المتبادل بينهم وبين الشركة للتمكن من التغلب على ظروف التوريد الصعبة عالمياً ومحلياً (win-win partnership).
- (9) رفع كفاءة تحليل البيانات بشكل دوري والحصول على نتائج وتقييمها وجعلها أحد مدخلات اجتماع مراجعة الإدارة لتقييم فعالية وكفاءة النظام المطبق في الشركة وتحسينه بشكل مستمر.

- 10) التأكيد على ضرورة وجود برامج تدريبية للعاملين الجدد، والمتابعة في تأهيل العاملين ورفع كفاءتهم من خلال توفير دورات تدريبية لهم تتضمن اختبارات نمطية للتأكد من قدرتهم على القيام بمهامهم الوظيفية بالطريقة السليمة والصحيحة.
- 11) توسيع الفريق الذي يقوم بتدقيق تطبيق نظام إدارة الجودة، كي يأخذ كل مسؤول دوره في توثيق متطلبات المواصفة بهدف الإيفاء بها.
- 12) وضع برنامج لتدريب مسؤولي في مجال التدقيق الداخلي للتحقق من والوقوف على مدى التزام الشركة في تنفيذ وتوثيق متطلبات نظام إدارة الجودة.
- 13) رفع مستوى ثقافة المعلومات وأدواتها في الشركة، من خلال أتمتة كافة الأعمال الإدارية والفنية في الشركة باعتماد نظام تخطيط للموارد (Enterprise Resources Planning, ERP) متكامل يسمح بتكامل أعمال الشركة وتفاذي الإدخال المتكرر للمعلومات وانسياب وتبادل البيانات بين الأنظمة المختلفة.
- 14) القيام بالمزيد من الأبحاث العلمية ودراسات المقارنة التي تتناول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام والمواصفة ISO 9001:2015 بشكل خاص في القطاعين العام والخاص للاستفادة منها في عملية تطوير وتحديث العمل في القطاع الصناعي في الجمهورية العربية السورية.

6-3-3- مقترحات لأبحاث مستقبلية

- 1) دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على الميزة التنافسية للشركات الصناعية.
- 2) دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على رضا عملاء الشركات الصناعية.
- 3) دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء العاملين في الشركات الصناعية.
- 4) دراسة أثر تطبيق منهجية ستة سيغما (Six sigma) على الميزة التنافسية للشركات الصناعية.
- 5) دراسة إمكانية التكامل بين منهجية ستة سيغما وبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الشركات الصناعية.

4- المراجع

4-1- المراجع باللغة العربية

- (1) أم كلثوم بوزيان. (2008). *دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة VITA JUS*. البليدة، الجزائر: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب.
- (2) إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري، و عبد نايف حسين القرغولي. (2006). *تشخيص وتقويم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية (ISO 9001:2000) وواقع نظام الجودة في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديثة العامة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (العراق)*، 16-88.
- (3) أيمن أبو العيال. (أيار، 2023). *المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس*. تم الاسترداد من الموسوعة العربية Arab Encyclopedia : <http://arab-ency.com.sy/ency/details/6558/19>
- (4) بو بكر نعرورة. (2016). *تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الأيزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية. دراسة حالة: مؤسسة نفضال بولاية الوادي. مجلة البحوث والدراسات (الجزائر)*، 269-288.
- (5) خليل عبد الهادي خليل الفياض، و يونس عبد العزيز مقدادي. (2022). *أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية العراقية. مجلة جامعة عمان للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، 184-205.
- (6) راتب البلخي، و عامر سمور. (2019). *دور تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001:2015 في تخفيض الأخطاء البشرية وحالات عدم المطابقة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 12-28.
- (7) رعد الصرن. (2016). *إدارة الجودة الشاملة - مدخل الوظائف والأدوات*. دمشق، جرمانا، الجمهورية العربية السورية: دار رسلان.
- (8) رهن القبيطري. (2020). *استخدام الاتصالات الإدارية الفعالة في تحسين عملية صناعة القرار*. دمشق، الجمهورية العربية السورية: المعهد العالي لإدارة الأعمال، مشروع ماجستير في إدارة الأعمال- الإدارة التنفيذية، إشراف الأستاذ الدكتور طلال عبود.
- (9) صهيب تيسير الشرافي. (2020). *التحسين وفق (ISO 9001:2015) ودوره في بناء المنظمة الذكية. دراسة حالة شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، 63-77.
- (10) عبد الناصر علك حافظ، و قتيبة ناظم فرمان. (2016). *تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية ISO 9001:2015*. دراسة حالة المركز العراقي الكوري. 99-117.
- (11) علياء سعد الدين. (2020). *دور نظم المعلومات في صناعة القرار كاستجابة للاحتياجات المجتمعية في مراكز شركاء المفوضية السامية لشؤون اللاجئين*. دمشق، الجمهورية العربية السورية: المعهد العالي لإدارة الأعمال، مشروع ماجستير في إدارة الأعمال- الإدارة التنفيذية، إشراف الأستاذ الدكتور طلال عبود.

12) عمر قعق. (2021). *إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ISO 9001:2015 في مصنع درفلة حديد تسليح*. دمشق، الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، MBA، إشراف الدكتور رعد الصرن.

13) كفاح عباس محييد، عمار عواد محمد، وقادسية سعيد جبر. (2020). *دراسة مستوى تطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المطبقة لنظام الأيزو 9001*. دراسة تحليلية لأراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 100-83.

14) لوارتي ابراهيم، ومعين أمين السيد. (2021). *سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة إيزو 9000*. *مجلة الإقتصاد الجديد*، 264-245.

15) مجدي وائل الكبيجي، و سندس نزار شعراوي. (2019). *إمكانية التكامل بين منهج سيغما ستة (Six Sigma) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية*. *مجلة البقاء للبحوث والدراسات*، 103-85.

16) محمود كدالم، و رعد الصرن. (2019). *أثر خصائص المنظمات الذكية في تعزيز الاستدامة البيئية في شركات الاتصالات السورية*. *مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية*، 40-11.

4-2- المراجع باللغة الإنكليزية

- 17) Anggraeni, L., Wella, & Suryasari. (2022). **EVALUATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USING ISO 9001:2015 AT STARTUP COMPANY**. *ULTIMA Management*, 209-220.
- 18) Deming, W. E. (1986). **Out Of The Crisis**. Center for Advanced Educational Services, MIT, Cambridge, Massachusetts.
- 19) Harry, M. (1998). **Six Sigma: A Breakthrough Strategy for Profitability**. *Quality Progress*, 60-64.
- 20) ISO. (2023, 4). *ISO*. Retrieved from ISO: <https://www.iso.org/home.html>
- 21) ISO 9000:2015(E). (2015). **Quality management systems - Fundamentals and Vocabulary**. International Organization for Standardization.
- 22) ISO 9001:2015(E). (2015). **Quality management systems - Requirements**. International Organization for Standardization.
- 23) Jasim, N. A., & Mohammed, T. J. (2022). **Diagnosing the gap in the documented information system according to the international standard ISO 10013:2021, A case study**. *Journal of Positive School Psychology*, 6610 - 6619.

- 24) Khan, Z., Bin Yusof, Y., Abass, N. B., Ahmed, M. B., & Jamali, Q. B. (2021). **Recommendations for the Implementation of ISO 9001:2015 in the Manufacturing Industry of Pakistan.** *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 7177-7180.
- 25) Kouadria, K., & Araba, R. (2021). **The Japanese Method 'kaizen' and its role in establishing the standard for quality management system ISO 9001/2015.** *Al-riyada for Business Economics Journal*, 107-124.
- 26) Mallak, L. A., Bringelson, L. S., & Lyth, D. M. (1997). **A cultural study of ISO 9000 certification.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, 328-348.
- 27) Nurcahyo, R., Zulfadlillah, & Habiburrahman, M. (2021). **Relationship between ISO 9001:2015 and operational and business performance of manufacturing industries in a developing country (Indonesia)** *Heliyon*, 1-9.
- 28) Patel, A., & Chudgar, C. (2020). **Understanding basics of Six Sigma.** *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 1204-1210.
- 29) Shin, W., & Kim, C. (2015). **Samsung's journey to excellence in quality.** *International Journal of Quality and Service Sciences*, 312-320.
- 30) Suhendris, S., & Saroso, D. S. (2018). **Analysis of the readiness towards the implementation of ISO standard 9001: 2015 in the company of heavy equipment.** *Operations Excellence (Indonesia)*, 209-218.
- 31) Veena, T., & Prabhushankar, G. (2019). **A literature review on lean, Six Sigma and ISO 9001:2015 in manufacturing industry to improve process performance.** *Int. J. Business and Systems Research*, 162-180.

5- الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة فحص تحليل الفجوة للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015							
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق	مطبق جزئياً كلياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق كلياً	رقم البند في المواصفة
							4
							سياق / إطار المنظمة
							1 - 4
							فهم المنظمة وسياقها
							هل تم تحديد الموضوعات (العوامل المؤثرة) الخارجية والداخلية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الإستراتيجية التي تؤثر على تحقيق النتائج المقصودة من نظام الجودة؟
							هل يتم مراقبة ومراجعة الموضوعات (العوامل المؤثرة) الخارجية والداخلية؟
							2 - 4
							فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة
							هل تم تحديد التالي:
							(1) الأطراف المعنية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟
							(2) متطلبات الأطراف المعنية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟
							هل يتم مراجعة ورصد المعلومات المتعلقة بالأطراف المهمة ومتطلباتهم ذات العلاقة؟
							3 - 4
							تحديد مجال / نطاق نظام إدارة الجودة
							هل تم تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام الجودة لتحديد نطاق التطبيق؟
							عند تحديد مجال المنظمة هل تم الأخذ في الاعتبار بالآتي:
							(1) الموضوعات الخارجية والداخلية (العوامل المؤثرة) المذكورة في البند 4-1؟
							(2) متطلبات الأطراف المهمة ذات العلاقة المذكورة في البند 4-2؟
							(3) المنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة؟
							هل تم تطبيق جميع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015 إذا كانت تنطبق على مجال نظام إدارة الجودة وتم توضيح مبررات عدم التطابق؟
							هل مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة متاح ومحافظ عليه كمعلومات موثقة؟

						هل تم تحديد المنتجات والخدمات التي يغطيها مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة؟	
						هل مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة يحدد متطلبات المواصفة التي لا تنطبق على المنظمة؟	
						هل المنظمة متوافقة مع متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 بـ:	
						(1) ضمان أن متطلبات المواصفة التي لا تنطبق على المنظمة لا تؤثر على قدرة المنظمة ومسؤوليتها تجاه التأكد من تطابق منتجاتها وخدماتها مع المتطلبات وكذلك تعزيز رضا العملاء.	
						نظام إدارة الجودة وعملياته	4 - 4
							1- 4 - 4
						هل قامت المنظمة بتأسيس نظام إدارة الجودة وتنفيذه والحفاظ عليه وتحسينه باستمرار بما في ذلك العمليات المطلوبة وتفاعلاتها؟	
						هل حددت المنظمة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة من خلال:	
						(1) تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة من هذه العمليات؟	
						(2) تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات؟	
						(3) تحديد وتطبيق المعايير والأساليب (بما في ذلك الرصد والقياسات ومؤشرات الأداء ذات الصلة) اللازمة لضمان التشغيل الفعال والسيطرة على هذه العمليات؟	
						(4) تحديد الموارد اللازمة لهذه العمليات وضمان توافرها؟	
						(5) تعيين المسؤولية والسلطة لهذه العمليات؟	
						(6) تحديد المخاطر والفرص كما هو محدد وفقا للمتطلبات المذكورة في 1-6؟	
						(7) تقييم هذه العمليات وتنفيذ أي تغييرات لازمة لضمان أن هذه العمليات تحقق النتائج المرجوة؟	
						(8) تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة؟	
							2- 4 - 4
						هل المنظمة لديها بالقدر اللازم التالي:	
						(1) هل لديها معلومات موثقة (وثائق/سجلات) لدعم تشغيل عملياتها؟	

							(2) هل تحتفظ بمعلومات موثقة (وثائق/سجلات) للتأكد من أن العمليات تجري على النحو المخطط له؟	
							القيادة	5
							القيادة والالتزام	1 - 5
							عام	1- 1 - 5
							هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة من خلال:	
							(1) تحمل المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة؟	
							(2) ضمان وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة لنظام إدارة الجودة متوافقة مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنظمة؟	
							(3) ضمان أن سياسة الجودة يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة	
							(4) ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات المنظمة؟	
							(5) تشجيع استخدام مبادئ منهجية العمليات والتفكير القائم على المخاطر؟	
							(6) ضمان توافر الموارد اللازمة لنظام الجودة؟	
							(7) نشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الفعالة ومطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة؟	
							(8) إشراك الأشخاص وتوجيههم ودعمهم للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة؟	
							(9) تشجيع التحسين المستمر؟	
							(10) دعم دور الإدارات الأخرى ذات العلاقة لإبراز قيادتها على مناطق مسؤوليتها؟	
							التركيز على العميل	2- 1 - 5
							هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بالتركيز على العملاء من خلال التأكد من:	
							(1) أن متطلبات العميل والشروط القانونية والتنظيمية 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 ومعالجتها؟	

							3) ضمان الحفاظ على التركيز على تعزيز رضا العملاء؟
							2 - 5 السياسة
							1- 2 - 5 وضع سياسة الجودة
							هل وضعت الإدارة العليا، نفذت وحافظت على سياسة الجودة التي:
							1) تناسب هدف المنظمة وسياقها وتدعم توجهها الاستراتيجي؟
							2) توفر إطاراً لوضع أهداف الجودة؟
							3) تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لتلبية المتطلبات المعمول بها؟
							4) تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؟
							2- 2 - 5
							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؟
							3 - 5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات
							هل كفلت الإدارة العليا تعيين المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة وإبلاغها وفهمها داخل المنظمة؟
							هل تولت الإدارة العليا المسؤولية والسلطة عن طريق:
							1) التأكد من أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015.
							2) التأكد من أن العمليات تحقق النتائج المرجوة منها؟
							3) الإبلاغ عن أداء نظام إدارة الجودة والفرص المتاحة للتحسين (أنظر 10-1) وخاصة تلك التقارير التي ترفع للإدارة العليا؟
							4) ضمان تعزيز التركيز على العملاء في جميع أنحاء المنظمة؟
							5) ضمان الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة عند التخطيط للتغييرات في نظام إدارة الجودة وتنفيذها؟

							التخطيط	6
							إجراءات التعرف على المخاطر والفرص	1 - 6
								1 - 1 - 6
							هل نظرت المنظمة في المسائل المشار إليها في الفقرة (1-4) والمتطلبات المشار إليها في الفقرة (2-4) وحددت المخاطر والفرص التي يتعين معالجتها؟	
							هل قامت المنظمة بالآتي:	
							(1) النظر إلى ضمان أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه؟	
							(2) تعزيز الآثار والنتائج المرغوب بها؟	
							(3) منع أو خفض الآثار غير المرغوب فيها؟	
							(4) تحقيق التحسن المستمر؟	
							هل خطت المنظمة للآتي:	
							(1) النظر إلى ضمان أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه؟	
							(2) تحسين التأثيرات المرغوب فيها؟	
							(3) منع أو خفض الآثار غير المرغوب فيها؟	
							(4) تحقيق التحسن؟	
								2 - 1 - 6
							هل خطت المنظمة للآتي:	
							(1) إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص؟	
							(2) كيفية دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة الجودة (انظر 4-4) وتقييم فعالية هذه الإجراءات؟	
							هل اتخذت المنظمة إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص التي تتناسب مع الأثر المحتمل على مطابقة المنتجات والخدمات؟	
							أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها	2 - 6
								1- 2 - 6
							هل وضعت المنظمة أهداف الجودة في الوظائف والمستويات ذات الصلة بالعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة؟	
							هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة تحقق التالي:	

							1) تتسق مع سياسة الجودة؟	
							2) يمكن قياسها؟	
							3) تأخذ في الاعتبار المتطلبات المعمول بها؟	
							4) هل لها صلة بمطابقة المنتجات والخدمات ولتعزيز رضا العملاء؟	
							5) هل يتم مراقبتها ورصدها؟	
							6) تم التوعية بها ونشرها في المنظمة؟	
							7) هل يتم تحديثها حسب الاقتضاء؟	
							هل تحافظ المنظمة على معلومات موثقة عن أهداف الجودة؟	
								2 - 2 - 6
							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 الإنتهاء؟	
							5) كيف سيتم تقييم النتائج؟	
								3 - 6
							التخطيط للتغييرات	
							هل حددت المنظمة الحاجة إلى إدخال تغييرات على نظام إدارة الجودة وأجرت تلك التغييرات بطريقة مخطط لها كما في البند (4-4)؟	
							عند التخطيط للتغييرات هل أخذت المنظمة في اعتبارها الآتي:	
							1) الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة؟	
							2) سلامة نظام إدارة الجودة؟	
							3) توفر الموارد؟	
							4) توزيع أو إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات؟	
								7
							المساندة / الدعم	
							الموارد	1 - 7
							عام	1 - 1 - 7

							هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة وتنفيذه وصيانته والتحسين المستمر له؟	
							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؟	
							الموارد البشرية / الأفراد	2 - 1 - 7
							هل قامت المنظمة بتوفير الأفراد اللازمين للتشغيل الفعّال لنظام إدارة الجودة وتشغيل ضبط العمليات به؟	
							البنية التحتية	3 - 1 - 7
							هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟	
							البيئة لتشغيل العمليات	4 - 1 - 7
							هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟	
							رصد وقياس الموارد	5 - 1 - 7
							عام	1 - 5 - 1 - 7
							هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة للتأكد من صحة واعتماد النتائج عند استخدام الرصد أو القياس لاعتماد مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات؟	
							هل تأكدت المنظمة من أن الموارد المتوفرة تحقق الآتي:	
							(1) مناسبة لنوع محدد من أنشطة الرصد والقياس التي يتم القيام بها؟	
							(2) يتم صيانتها لضمان استمرارية كفاءتها لتحقيق الغرض الذي جلبت من أجله؟	
							هل قامت المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) مناسبة كدليل كفاءة الغرض من رصد وقياس الموارد؟	
							تتبع القياس	2 - 5 - 1 - 7

						هل تضمن المنظمة أنه عندما يكون تتبع القياس شرطاً أو تعتبره المنظمة جزءاً أساسياً من توفير الثقة في صحة نتائج القياس فإن معدات القياس هذه يجب أن:	
						(1) يتم معاييرها 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؟	
						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؟	
						المعرفة الخاصة بالمنظمة	6 - 1 - 7
						هل حددت المنظمة المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات؟	
						هل تم الاحتفاظ بهذه المعرفة وإاحتها بالقدر اللازم؟	
						هل تقوم المنظمة عند الحاجة لإعلان تغييرات أو اتجاهات بالأخذ في اعتبارها المعارف الحالية وتحدد كيفية الوصول إلى أو اكتساب المعارف الإضافية والتحديثات المطلوبة؟	
						الكفاءة	2 - 7
						هل قامت المنظمة بالآتي:	
						(1) تحديد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	
						(2) التأكد بأن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة؟	
						(3) اتخاذ إجراءات - حيثما ينطبق هذا - لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فعالية هذه الإجراءات.	
						(4) الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) كدليل على الكفاءة؟	
						التوعية	3 - 7

							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؟
						4 - 7	التواصل / الاتصال
							هل قامت المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة والتي تشمل:
							(1) ما الذي سيتم التواصل حوله؟
							(2) متى سيتم التواصل؟
							(3) مع من سيتم التواصل؟
							(4) كيف سيتم التواصل؟
							(5) من الذي سيتواصل؟
						5 - 7	المعلومات الموثقة
						1 - 5 - 7	عام
							هل يحتوي نظام إدارة الجودة بالمنظمة على الآتي:
							(1) معلومات موثقة حسب متطلبات هذه المواصفة الدولية؟
							(2) المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة وتراها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة؟
						2 - 5 - 7	الإشياء والتحديث
							عند إنشاء أو تحديث المعلومات الموثقة هل ضمنت المنظمة التالي:
							(1) التحديد والوصف المناسبين مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو رقم مرجعي؟
							(2) الشكل المناسب مثل اللغة وإصدار البرمجيات والرسومات وكذلك الوسائط مثل ورقية أو الكترونية؟
							(3) المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها؟
						3 - 5 - 7	ضبط المعلومات الموثقة

								1-3-5-7
								هل قامت المنظمة بالتأكد من أن المعلومات الموثقة المطلوبة بحسب نظام إدارة الجودة لديها وحسب المواصفة ISO9001:2015 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)؟
								2-3-5-7
								بغرض ضبط المعلومات الموثقة هل تقوم المنظمة بالأنشطة التالية حسب الاقتضاء:
								(1) التوزيع والإتاحة والاستعادة والاستخدام؟
								(2) الاحتفاظ بها والمحافظة عليها بما في ذلك المحافظة على وضوحها للقراءة؟
								(3) ضبط التعديلات مثل ضبط الإصدارات؟
								(4) مدة الحفظ والتخلص منها؟
								هل قامت المنظمة بتعريف وضبط المعلومات الموثقة من أصل خارجي اللازمة لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، حسب الاقتضاء؟
								هل احتفظت المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على المطابقة وحمايتها من التعديلات غير المقصودة؟
								التشغيل
								8
								التخطيط وضبط التشغيل
								1 - 8
								هل قامت المنظمة بالتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات (كما هو مبين في البند 4-4) الضرورية للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وتنفيذ الإجراءات المحددة في البند (1-6) 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 طبقاً 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؟	
							هل تضمن المنظمة أن مخرجات هذا التخطيط مناسبة لعمليات تشغيل المنظمة؟	
							هل قامت المنظمة بالتحكم في التغييرات المخططة ومراجعة آثار التغييرات غير المقصودة مع اتخاذ الإجراءات التي تخفف من الآثار السلبية الناتجة عنها حسب الحاجة؟	
							هل تأكدت المنظمة من ضبط الخدمات المقدمة من خارج المنظمة (انظر 4-8)؟	
							متطلبات المنتجات والخدمات	2 - 8
							التواصل مع العملاء	1 - 2 - 8
							هل وضعت المنظمة أن التواصل مع العملاء يشمل:	
							1) توفير المعلومات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات؟	
							2) التعامل مع الاستفسارات أو التعاقدات أو التعامل مع الطلبات وبما يشمل أي تغييرات؟	
							3) الحصول على آراء العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات، بما في ذلك شكاوى العملاء؟	
							4) التعامل مع أو ضبط ممتلكات العميل؟	
							5) وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة؟	
							تحديد متطلبات المنتجات والخدمات	2 - 2 - 8
							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؟	
							مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات	3 - 2 - 8
								1 - 3 - 2 - 8

						هل ضمنت المنظمة أن لديها القدرة على الوفاء بالمتطلبات للمنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء؟	
						هل قامت المنظمة بإجراء مراجعة قبل الالتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلى العملاء بحيث تشمل الآتي:	
						(1) المتطلبات المحددة بواسطة العملاء بما في ذلك متطلبات أنشطة التسليم وما بعد التسليم؟	
						(2) المتطلبات التي لم يذكرها العميل ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود إذا عُلمت؟	
						(3) متطلبات محددة بواسطة المنظمة؟	
						(4) المتطلبات القانونية والتنظيمية المنطبقة على المنتجات والخدمات؟	
						(5) متطلبات العقد أو الطلبية التي تختلف عن الاتفاق السابق؟	
						هل ضمنت المنظمة أن متطلبات العقد أو أمر التوريد المختلفة عن تلك التي تم تعريفها مسبقاً قد تم حلها؟	
						هل تضمن المنظمة أنه عندما لا يقدم العميل بيانات موثقة بمتطلباته فإنها تضمن تأكيد متطلبات العميل قبل قبولها؟	
							2 - 3 - 8
						هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كلما كان متاحاً عن:	
						(1) نتائج المراجعة؟	
						(2) أية متطلبات جديدة للمنتجات أو الخدمات؟	
						تغيير المتطلبات للمنتجات والخدمات	4 - 2 - 8
						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؟	
						التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات	3 - 8
						عام	1 - 3 - 8
						هل قامت المنظمة بتأسيس وتطبيق والمحافظة على عملية التصميم والتطوير لضمان توفير المنتجات والخدمات اللاحقة؟	
						التخطيط للتصميم والتطوير	2 - 3 - 8

							هل تقوم المنظمة عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير بوضع الآتي في اعتبارها:
							(1) طبيعة ومدة وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير؟
							(2) مراحل العملية المطلوبة شاملة التصميم القابل للتطبيق ومراجعات التطوير؟
							(3) أنشطة التحقق والاعتماد المطلوبة للتصميم والتطوير؟
							(4) المسؤوليات والصلاحيات الداخلة في عملية التصميم والتطوير؟
							(5) الحاجة إلى الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات؟
							(6) الحاجة إلى ضبط الحدود المشتركة بين الأفراد المشاركين في عملية التصميم والتطوير؟
							(7) الحاجة إلى إشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير؟
							(8) المتطلبات اللازمة للتزويد اللاحق بالمنتجات والخدمات؟
							(9) مستوى الرقابة المتوقعة على عملية التصميم والتطوير بواسطة العملاء والأطراف المهتمة الأخرى ذات العلاقة؟
							(10) المعلومات الموثقة اللازمة لإبراز أن متطلبات التصميم والتطوير قد تم الالتزام بها؟
							مدخلات التصميم والتطوير
							3 - 3 - 8
							هل حددت المنظمة المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها من خلال النظر في:
							(1) المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء؟
							(2) المعلومات المستقاة من أنشطة التصميم والتطوير المماثلة؟
							(3) المتطلبات القانونية والتنظيمية؟
							(4) المواصفات والمعايير الممارسة التي التزمت المنظمة بتطبيقها؟
							(5) عواقب الفشل المتوقعة نظراً لطبيعة المنتجات والخدمات؟
							هل تضمن المنظمة أن تكون المدخلات كافية لأغراض التصميم والتطوير، كاملة ولا لبس فيها؟

						هل قامت المنظمة بحل أي تناقضات بين المدخلات؟	
						هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة عن مدخلات التصميم والتطوير؟	
						ضوابط التصميم والتطوير	4 - 3 - 8
						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؟	
						(4) يتم القيام بأنشطة التحقق للتأكد من صحة أن المنتجات والخدمات الناتجة تلي متطلبات التطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود؟	
						مخرجات التصميم والتطوير	5 - 3 - 8
						هل كفلت المنظمة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير تحقق الآتي:	
						(1) تتوافق مع متطلبات مدخلات التصميم والتطوير؟	
						(2) كافية للعمليات التالية في توفير المنتجات والخدمات؟	
						(3) تشمل أو مرجعية لمتطلبات الرصد والقياس وكذلك معايير القبول حسب قابلية التطبيق؟	
						(4) تضمن أن المنتجات المنتجة أو الخدمة المقدمة صالحة للغرض المقصود وأنها آمنة وصالحة للاستخدام؟	
						(5) اتخاذ أية إجراءات ضرورية عند تحديد مشكلة أثناء أنشطة المراجعة أو التحقق أو الاعتماد؟	
						(6) هل يتم الاحتفاظ بمعلومات موثقة لمخرجات التصميم والتطوير؟	
						تعديلات التصميم والتطوير	6 - 3 - 8
						هل قامت المنظمة بتحديد ومراجعة وضبط التغييرات أثناء عملية تصميم وتطوير المنتجات والخدمات أو التي تمت لاحقاً إلى الحد الذي يضمن عدم وجود أي أثر سلبي على التوافق مع المتطلبات؟	
						هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن:	

							1) تغييرات التصميم والتطوير؟	
							2) نتائج المراجعات؟	
							3) صلاحيات التغييرات؟	
							4) الإجراءات التي اتخذت لمنع الآثار السلبية؟	
							ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	4 - 8
							عام	1 - 4 - 8
							هل وضمت المنظمة أن المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية تتفق مع المتطلبات؟	
							هل حددت المنظمة الضوابط الواجب تطبيقها على المنتجات والخدمات المقدمة خارجياً عندما:	
							1) تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مدمجة في منتجات وخدمات المنظمة؟	
							2) تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مقدمة مباشرة للعميل باسم المنظمة؟	
							3) تكون هناك عملية أو جزء من عملية يتم بواسطة جهات خارجية بقرار من المنظمة؟	
							هل حددت المنظمة وتطبق معايير التقييم والاختيار ورصد الأداء وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين على أساس قدرتهم على تقديم عمليات أو منتجات وخدمات وفقاً للمتطلبات؟	
							هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن هذه الأنشطة وأي إجراءات ضرورية تنشأ عن عمليات التقييم؟	
							نوع ومدى الضبط	2 - 4 - 8
							هل تضمن المنظمة أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً لا تؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات مطابقة لعملائها باستمرار؟	
							هل قامت المنظمة بالآتي:	
							1) التأكد من بقاء العمليات المورد من الخارج في إطار ضوابط نظام إدارة الجودة؟	
							2) تحديد كافة الضوابط التي تعتمدها 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 المورد خارجياً مطابقة للمتطلبات؟	
						معلومات للموردين الخارجيين	3 - 4 - 8
						هل تقوم المنظمة بالتأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع المورد الخارجي؟	
						هل أبلغت المنظمة مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها من أجل:	
						1) العمليات والمنتجات والخدمات المطلوب توريدها؟	
						2) الموافقة على المنتجات والخدمات والأساليب والعمليات والمعدات وإطلاق المنتجات والخدمات؟	
						3) الكفاءة شاملة أية مؤهلات مطلوبة للعاملين؟	
						4) تفاعل الموردين الخارجيين مع المنظمة؟	
						5) ضبط ومراقبة أداء الموردين الخارجيين المطبق بواسطة المنظمة؟	
						6) أنشطة التحقق أو الاعتماد التي تقوم بها المنظمة أو عملائها في مواقع المورد الخارجي؟	
						الإنتاج وتقديم الخدمات	5 - 8
						ضبط الإنتاج وتقديم الخدمات	1 - 5 - 8
						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؟	
							التمييز / التعريف والتتبع	2 - 5 - 8
							هل قامت المنظمة باستخدام الوسائل المناسبة لتعريف المخرجات حينما يكون ذلك ضرورياً للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات؟	
							هل قامت المنظمة بتعريف / تمييز حالة المخرجات آخذة في الاعتبار متطلبات الرصد والقياس في جميع مراحل الإنتاج وتقديم الخدمات؟	
							هل المنظمة تضبط بتمييز متفرد للمخرجات حينما يكون التتبع من المتطلبات وتحتفظ بمعلومات موثقة لتفعيل التتبع؟	
							ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين	3 - 5 - 8
							هل تعتني المنظمة بممتلكات العملاء والموردين الخارجيين طالما أنها تحت سيطرتها أو تقوم باستخدامها؟	
							هل المنظمة تعرف وتتحقق من وتحمي وتصون ممتلكات العملاء أو الموردين الخارجيين التي تم توريدها للاستخدام أو دمجها في المنتجات والخدمات؟	
							في حال تلف أو في 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؟	
							الحفظ	4 - 5 - 8
							هل تضمن المنظمة المحافظة على المخرجات أثناء الإنتاج وتوفير الخدمات بالقدر اللازم للحفاظ على التوافق مع المتطلبات؟	
							أنشطة ما بعد التوريد	5 - 5 - 8

							هل المنظمة تستوفي جميع متطلبات أنشطة ما بعد التوريد المرتبطة بالمنتجات والخدمات؟	
							عند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة هل تقوم المنظمة بالأخذ في اعتبارها للآتي:	
							(1) المتطلبات القانونية والتنظيمية؟	
							(2) العواقب غير المرغوب فيها المحتملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها؟	
							(3) طبيعة المنتجات والخدمات واستخدامها وعمرها؟	
							(4) متطلبات العميل؟	
							(5) التغذية الراجعة وملاحظات وشكاوى العملاء؟	
							ضبط التعديلات	6 - 5 - 8
							هل تقوم المنظمة بمراجعة وضبط التعديلات على الإنتاج أو تقديم الخدمة بالقدر اللازم للتأكد من استمرار التوافق مع المتطلبات المحددة؟	
							هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي تصف نتائج مراجعة التعديلات والعاملين الذين لهم صلاحية التعديل وأية إجراءات ضرورية انبثقت عن المراجعة؟	
							إطلاق / الإفراج عن المنتجات أو الخدمات	6 - 8
							هل تنفذ المنظمة ترتيبات مخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتج والخدمة قد استوفيت؟	
							عند إطلاق أو إصدار المنتجات والخدمات إلى 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؟	
							هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة عن إصدار أو إطلاق المنتجات والخدمات تحتوي على الآتي:	
							(1) أدلة على المطابقة مع معايير القبول؟	
							(2) تتبع للشخص أو الأشخاص المخول لهم بالإطلاق أو الإصدار للمنتج أو الخدمة؟	
							ضبط عدم مطابقة المخرجات	7 - 8
								1 - 7 - 8

							هل تتأكد المنظمة من أن المخرجات غير المطابقة للمتطلبات قد تم تعريفها وتمييزها وضبطها لمنع الاستخدام غير المقصود لها أو توريدها؟	
							هل تتخذ المنظمة الإجراءات التصحيحية المناسبة استناداً إلى طبيعة حالة عدم المطابقة وأثرها على مطابقة المنتجات والخدمات؟	
							هل تتخذ المنظمة إجراءات تصحيحية مناسبة أيضاً على حالات عدم مطابقة المنتجات والخدمات التي تكتشف بعد تسليم المنتج أو أثناء أو بعد تقديم الخدمة؟	
							هل تتعامل المنظمة مع عدم مطابقة المخرجات بوحدة أو أكثر من الطرق التالية:	
							(1) التصحيح؟	
							(2) الفرز أو العزل أو الاسترجاع أو تعليق توريد المنتجات والخدمات؟	
							(3) إبلاغ العميل؟	
							(4) الحصول على صلاحيات للقبول بشروط؟	
							عند تصحيح حالات عدم التطابق للمخرجات هل تقوم المنظمة بالتحقق من المطابقة؟	
								2 - 7 - 8
							هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كالتالي:	
							(1) تصف عدم المطابقة؟	
							(2) تصف الإجراءات المتخذة؟	
							(3) تصف أية تنازلات تم الحصول عليها؟	
							(4) تحدد الجهة صاحبة الصلاحية لاتخاذ القرار بخصوص عدم المطابقة؟	
							تقييم الأداء	9
							الرصد والقياس والتحليل والتقييم	1 - 9
							عام	1 - 1 - 9
							هل قامت المنظمة بتحديد الآتي:	
							(1) ماهي احتياجاتها من الرصد والقياس؟	
							(2) طرق الرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة النتائج؟	
							(3) متى يتم الرصد والقياس؟	
							(4) متى يتم تحليل وتقييم نتائج الرصد والقياس؟	

						هل تقوم المنظمة بتقييم الأداء وكذلك تقييم فعالية نظام إدارة الجودة؟	
						هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة مناسبة كدليل على النتائج؟	
						رضا العملاء	2 - 1 - 9
						هل ترصد المنظمة انطباعات العملاء عن درجة التوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم وكذلك تحديد اساليب الحصول على ورصد ومراجعة هذه المعلومات؟	
						التحليل والتقييم	3 - 1 - 9
						هل تقوم المنظمة بتقييم البيانات والمعلومات الناشئة عن الرصد والقياس؟	
						هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم الآتي:	
						(1) تطابق المنتجات والخدمات؟	
						(2) درجة ومستوى رضا العملاء	
						(3) أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	
						(4) ما إذا كان التخطيط قد تم تنفيذه بفعالية؟	
						(5) فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص؟	
						(6) أداء الموردين الخارجيين؟	
						(7) الحاجة لتحسين نظام إدارة الجودة؟	
						المراجعة الداخلية	2 - 9
							1 - 2 - 9
						هل تنفذ المنظمة مراجعات داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات عما إذا كان نظام إدارة الجودة:	
						(1) مطابق لمتطلبات المنظمة نفسها لنظام إدارة الجودة الخاص بها؟	
						(2) مطابق لمتطلبات هذه المواصفة العالمية؟	
						(3) مطبق بفعالية ومحافظ عليه؟	
							2 - 2 - 9
						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) تتخذ التصحيح والإجراءات التصحيحية اللازمة بدون أي تأخير لا مبرر له؟	
						(6) تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ برنامج المراجعة ونتائج المراجعة؟	
						مراجعة الإدارة	3 - 9
							1 - 3 - 9
						هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرار ملاءمته وكفائته وفعاليتته وتماشيه مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة؟	
						مدخلات مراجعة الإدارة	2 - 3 - 9
						هل يتم التخطيط والتنفيذ لمراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار الآتي:	
						(1) حالة الإجراءات المتخذة في الاجتماع السابق لمراجعة الإدارة؟	
						(2) التغيرات في الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟	
						(3) المعلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك الاتجاهات الإحصائية والمؤشرات لكل من:	
						1. رضا العملاء واستبيان رأي الاطراف المهتمة ذات العلاقة؟	
						2. مدى 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؟	

							8. القضايا المتعلقة بالموردين الخارجيين والاطراف المهتمة ذات العلاقة؟	
							4) كفاية الموارد؟	
							5) فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص (انظر البند 6-1)؟	
							6) الفرص للتحسين؟	
							مخرجات مراجعة الإدارة	3 - 3 - 9
							هل وضمت 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؟	
							هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل لنتائج مراجعات الإدارة؟	
							التحسين	10
							عام	1 - 10
							هل قامت المنظمة بتحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات العملاء لتعزيز رضا العملاء؟	
							هل تشمل فرص التحسين والإجراءات اللازمة الآتي:	
							1) تحسين المنتجات والخدمات لتتوافق مع المتطلبات علاوة على الاحتياجات المستقبلية والمتوقعة؟	
							2) تصحيح أو منع أو تقليل الآثار غير المرغوب فيها؟	
							3) تحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	
							عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	2 - 10
								1 - 2 - 10
							عندما تحدث حالة عدم مطابقة بما فيها تلك الناجمة عن الشكاوى هل تقوم المنظمة بالآتي:	
							1) التفاعل مع عدم المطابقة حسب الاقتضاء:	
							1. اتخاذ الإجراء اللازم لضبط الحالة وتصحيحها؟	
							2. التعامل مع تبعات حالة عدم المطابقة؟	

							(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 اقتضت الضرورة ذلك؟
							هل ضمنت المنظمة أن تكون الإجراءات التصحيحية متناسبة مع الآثار المقابلة لحالات عدم المطابقة؟
							2 - 2 - 10
							هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل على:
							(1) طبيعة حالات عدم المطابقة وأية إجراءات تم اتخاذها تبعاً لها؟
							(2) نتائج أية إجراءات تصحيحية؟
							3 - 10 التحسين المستمر
							هل تهتم المنظمة باستمرار أن تحسن من ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة؟
							هل تقوم المنظمة بالوضع في اعتبارها مخرجات التحليل والتقييم وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو فرص يجب التعامل معها كجزء من التحسين المستمر؟

الملحق رقم (2): نتائج تحليل الفجوة للمواصفة الدولية ISO 9001:2015 في فرع صافيتا في مؤسسة الصناعات التقيانية							
رقم البند في المواصفة	مضمون البند	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق غير موثق	غير موثق
4	سياق / إطار المنظمة						
1 - 4	فهم المنظمة وسياقها						
	هل تم تحديد الموضوعات (العوامل المؤثرة) الخارجية والداخلية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الإستراتيجية التي تؤثر على تحقيق النتائج المقصودة من نظام الجودة؟	√					
	هل يتم مراقبة ومراجعة الموضوعات (العوامل المؤثرة) الخارجية والداخلية؟	√					
	الوزن	6	5	4	3	2	1
	عدد التكرارات	0	2	0	0	0	0
	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	0	10	0	0	0	0
	الوسطي الحسابي المرجح	5.00					
	نسبة المطابقة (%)	83.3					
1 - 4	حجم الفجوة (%)	16.7					
2 - 4	فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة						
	هل تم تحديد التالي:						
	(1) الأطراف المعنية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟	√					
	(2) متطلبات الأطراف المعنية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟	√					
	هل يتم مراجعة ورصد المعلومات المتعلقة بالأطراف المهمة ومتطلباتهم ذات العلاقة؟	√					
	الوزن	6	5	4	3	2	1
	عدد التكرارات	0	3	0	0	0	0
	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	0	15	0	0	0	0
	الوسطي الحسابي المرجح	5.00					
	نسبة المطابقة (%)	83.3					

16.7							حجم الفجوة (%)	2 - 4
							تحديد مجال / نطاق نظام إدارة الجودة	3 - 4
					√		هل تم تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام الجودة لتحديد نطاق التطبيق؟	
							عند تحديد مجال المنظمة هل تم الأخذ في الاعتبار بالآتي:	
					√		(1) الموضوعات الخارجية والداخلية (العوامل المؤثرة) المذكورة في البند 4-1؟	
		√					(2) متطلبات الأطراف المهمة ذات العلاقة المذكورة في البند 4-2؟	
					√		(3) المنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة؟	
	√						هل تم تطبيق جميع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015 إذا كانت تنطبق على مجال نظام إدارة الجودة وتم توضيح مبررات عدم التطبيق؟	
					√		هل مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة متاح ومحافظ عليه كمعلومات موثقة؟	
					√		هل تم تحديد المنتجات والخدمات التي يغطيها مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة؟	
					√		هل مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة يحدد متطلبات المواصفة التي لا تنطبق على المنظمة؟	
							هل المنظمة متوافقة مع متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 :-	
					√		(1) ضمان أن متطلبات المواصفة التي لا تنطبق على المنظمة لا تؤثر على قدرة المنظمة ومسؤوليتها تجاه التأكد من تطابق منتجاتها وخدماتها مع المتطلبات وكذلك تعزيز رضا العملاء.	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	1	1	0	0	3	4	عدد التكرارات	
0	1	2	0	0	15	24	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
4.67							الوسطي الحسابي المرجح	
77.8							نسبة المطابقة (%)	
22.2							حجم الفجوة (%)	3 - 4
							نظام إدارة الجودة وعملياته	4 - 4
								1- 4 - 4

						√	هل قامت المنظمة بتأسيس نظام إدارة الجودة وتنفيذه والحفاظ عليه وتحسينه باستمرار بما في ذلك العمليات المطلوبة وتفاعلاتها؟	
							هل حددت المنظمة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة من خلال:	
						√	(1) تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة من هذه العمليات؟	
						√	(2) تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات؟	
						√	(3) تحديد وتطبيق المعايير والأساليب (بما في ذلك الرصد والقياسات ومؤشرات الأداء ذات الصلة) اللازمة لضمان التشغيل الفعال والسيطرة على هذه العمليات؟	
						√	(4) تحديد الموارد اللازمة لهذه العمليات وضمان توافرها؟	
						√	(5) تعيين المسؤولية والسلطة لهذه العمليات؟	
		√					(6) تحديد المخاطر والفرص كما هو محدد وفقا للمتطلبات المذكورة في 1-6؟	
						√	(7) تقييم هذه العمليات وتنفيذ أي تغييرات لازمة لضمان أن هذه العمليات تحقق النتائج المرجوة؟	
						√	(8) تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة؟	
								2- 4 - 4
							هل المنظمة لديها بالقدر اللازم التالي:	
						√	(1) هل لديها معلومات موثقة (وثائق/سجلات) لدعم تشغيل عملياتها؟	
						√	(2) هل تحتفظ بمعلومات موثقة (وثائق/سجلات) للتأكد من أن العمليات تجري على النحو المخطط له؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	1	0	0	0	10	عدد التكرارات	
0	0	2	0	0	0	60	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
			5.64				الوسطي الحسابي المرجح	
			93.9				نسبة المطابقة (%)	
			6.1				حجم الفجوة (%)	4 - 4

							5	القيادة
							1 - 5	القيادة والالتزام
							1- 1 - 5	عام
								هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة من خلال:
							√	(1) تحمل المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة؟
							√	(2) ضمان وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة لنظام إدارة الجودة متوافقة مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنظمة؟
							√	(3) ضمان أن سياسة الجودة يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة
							√	(4) ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات المنظمة؟
							√	(5) تشجيع استخدام مبادئ منهجية العمليات والتفكير القائم على المخاطر؟
							√	(6) ضمان توافر الموارد اللازمة لنظام الجودة؟
							√	(7) نشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الفعالة ومطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة؟
							√	(8) إشراك الأشخاص وتوجيههم ودعمهم للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة؟
							√	(9) تشجيع التحسين المستمر؟
							√	(10) دعم دور الإدارات الأخرى ذات العلاقة لإبراز قيادتها على مناطق مسؤوليتها؟
								2- 1 - 5 التركيز على العميل
								هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بالتركيز على العملاء من خلال التأكد من:
							√	(1) أن متطلبات العميل والشروط القانونية والتنظيمية 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 ومعالجتها؟
							√	(3) ضمان الحفاظ على التركيز على تعزيز رضا العملاء؟
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	

0	0	1	0	0	3	9	عدد التكرارات	
0	0	2	0	0	15	54	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.46							الوسطي الحسابي المرجح	
91.0							نسبة المطابقة (%)	
9.0							حجم الفجوة (%)	1 - 5
							السياسة	2 - 5
							وضع سياسة الجودة	1- 2 - 5
							هل وضعت الإدارة العليا، ونفذت وحافظت على سياسة الجودة التي:	
					√		(1) تناسب هدف المنظمة وسياقها وتدعم توجهها الاستراتيجي؟	
					√		(2) توفر إطاراً لوضع أهداف الجودة؟	
					√		(3) تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لتلبية المتطلبات المعمول بها؟	
					√		(4) تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؟	
								2- 2 - 5
							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؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	5	2	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	25	12	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.29							الوسطي الحسابي المرجح	
88.1							نسبة المطابقة (%)	
11.9							حجم الفجوة (%)	2 - 5
							الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات	3 - 5
						√	هل كفلت الإدارة العليا تعيين المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة وإبلاغها وفهمها داخل المنظمة؟	

							هل تولت الإدارة العليا المسؤولية والسلطة عن طريق:
	√						(1) التأكد من أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015.
					√		(2) التأكد من أن العمليات تحقق النتائج المرجوة منها؟
				√			(3) الإبلاغ عن أداء نظام إدارة الجودة والفرص المتاحة للتحسين (أنظر 10-1) وخاصة تلك التقارير التي ترفع للإدارة العليا؟
					√		(4) ضمان تعزيز التركيز على العملاء في جميع أنحاء المنظمة؟
					√		(5) ضمان الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة عند التخطيط للتغييرات في نظام إدارة الجودة وتنفيذها؟
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	1	0	0	0	1	4	عدد التكرارات
0	1	0	0	0	5	24	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)
5							الوسطي الحسابي المرجح
83.3							نسبة المطابقة (%)
16.7							حجم الفجوة (%)
							3 - 5
							التخطيط
							6
							إجراءات التعرف على المخاطر والفرص
							1 - 6
							1 - 1 - 6
					√		هل نظرت المنظمة في المسائل المشار إليها في الفقرة (1-4) والمتطلبات المشار إليها في الفقرة (2-4) وحددت المخاطر والفرص التي يتعين معالجتها؟
							هل قامت المنظمة بالآتي:
					√		(1) النظر إلى ضمان أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه؟
					√		(2) تعزيز الآثار والنتائج المرغوب بها؟
				√			(3) منع أو خفض الآثار غير المرغوب فيها؟
					√		(4) تحقيق التحسن المستمر؟
							هل خطت المنظمة للآتي:

					√		1) النظر إلى ضمان أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه؟	
					√		2) تحسين التأثيرات المرغوب فيها؟	
					√		3) منع أو خفض الآثار غير المرغوب فيها؟	
					√		4) تحقيق التحسن؟	
								2 - 1 - 6
							هل خطت المنظمة للآتي:	
		√					1) إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص؟	
		√					2) كيفية دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة الجودة (انظر 4-4) وتقييم فعالية هذه الإجراءات؟	
					√		هل اتخذت المنظمة إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص التي تتناسب مع الأثر المحتمل على مطابقة المنتجات والخدمات؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	2	0	0	7	3	عدد التكرارات	
0	0	4	0	0	35	18	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
					4.75		الوسطي الحسابي المرجح	
					79.2		نسبة المطابقة (%)	
					20.8		حجم الفجوة (%)	1 - 6
							أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها	2 - 6
								1- 2 - 6
						√	هل وضعت المنظمة أهداف الجودة في الوظائف والمستويات ذات الصلة بالعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة؟	
							هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة تحقق التالي:	
					√		1) تتسق مع سياسة الجودة؟	
					√		2) يمكن قياسها؟	
					√		3) تأخذ في الاعتبار المتطلبات المعمول بها؟	
						√	4) هل لها صلة بمطابقة المنتجات والخدمات ولتعزيز رضا العملاء؟	
						√	5) هل يتم مراقبتها ورصدها؟	
						√	6) تم التوعية بها ونشرها في المنظمة؟	

						√	7) هل يتم تحديثها حسب الاقتضاء؟	
						√	هل تحافظ المنظمة على معلومات موثقة عن أهداف الجودة؟	
								2-2-6
							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 الإنتهاء؟	
					√		5) كيف سيتم تقييم النتائج؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	4	10	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	20	60	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.71							الوسطي الحسابي المرجح	
95.2							نسبة المطابقة (%)	
4.8							حجم الفجوة (%)	2-6
							التخطيط للتغييرات	3-6
						√	هل حددت المنظمة الحاجة إلى إدخال تغييرات على نظام إدارة الجودة وأجرت تلك التغييرات بطريقة مخطط لها كما في البند (4-4)؟	
							عند التخطيط للتغييرات هل أخذت المنظمة في اعتبارها الآتي:	
					√		1) الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة؟	
					√		2) سلامة نظام إدارة الجودة؟	
					√		3) توفر الموارد؟	
					√		4) توزيع أو إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	4	1	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	20	6	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.20							الوسطي الحسابي المرجح	

86.7							نسبة المطابقة (%)	
13.3							حجم الفجوة (%)	3 - 6
							المساعدة / الدعم	7
							الموارد	1 - 7
							عام	1 - 1 - 7
						√	هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة وتنفيذه وصيانته والتحسين المستمر له؟	
							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؟	
							الموارد البشرية / الأفراد	
						√	هل قامت المنظمة بتوفير الأفراد اللازمين للتشغيل الفعّال لنظام إدارة الجودة ولتشغيل ضبط العمليات به؟	
							البنية التحتية	
						√	هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟	
							البيئة لتشغيل العمليات	
						√	هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟	
							رصد وقياس الموارد	
							عام	
						√	هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة للتأكد من صحة واعتماد النتائج عند استخدام الرصد أو القياس لاعتماد مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات؟	
							هل تأكدت المنظمة من أن الموارد المتوفرة تحقق الآتي:	
						√	(1) مناسبة لنوع محدد من أنشطة الرصد والقياس التي يتم القيام بها؟	

						√	(2) يتم صيانتها لضمان استمرارية كفاءتها لتحقيق الغرض الذي جلبت من أجله؟	
						√	هل قامت المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) مناسبة كدليل كفاءة الغرض من رصد وقياس الموارد؟	
							تتبع القياس	2-5-1-7
							هل تضمن المنظمة أنه عندما يكون تتبع القياس شرطاً أو تعتبره 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؟	
						√	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؟	
							المعرفة الخاصة بالمنظمة	6-1-7
						√	هل حددت المنظمة المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات؟	
						√	هل تم الاحتفاظ بهذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم؟	
						√	هل تقوم المنظمة عند الحاجة لإعلان تغييرات أو اتجاهات بالأخذ في اعتبارها المعارف الحالية وتحدد كيفية الوصول إلى أو اكتساب المعارف الإضافية والتحديثات المطلوبة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	5	12	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	25	72	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.71							الوسطي الحسابي المرجح	
95.1							نسبة المطابقة (%)	

4.9							حجم الفجوة (%)	1 - 7
							الكفاءة	2 - 7
							هل قامت المنظمة بالآتي:	
						√	(1) تحديد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	
						√	(2) التأكد بأن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة؟	
					√		(3) اتخاذ إجراءات - حيثما ينطبق هذا - لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فعالية هذه الإجراءات.	
						√	(4) الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) كدليل على الكفاءة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	1	3	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	5	18	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.75							الوسطي الحسابي المرجح	
95.8							نسبة المطابقة (%)	
4.2							حجم الفجوة (%)	2 - 7
							التوعية	3 - 7
							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؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	1	3	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	5	18	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.75							الوسطي الحسابي المرجح	
95.8							نسبة المطابقة (%)	

4.2							حجم الفجوة (%)	3 - 7
							التواصل / الاتصال	4 - 7
							هل قامت المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة والتي تشمل:	
						√	(1) ما الذي سيتم التواصل حوله؟	
						√	(2) متى سيتم التواصل؟	
						√	(3) مع من سيتم التواصل؟	
						√	(4) كيف سيتم التواصل؟	
						√	(5) من الذي سيتواصل؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	0	5	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	0	30	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
6.00							الوسطي الحسابي المرجح	
100.0							نسبة المطابقة (%)	
0.0							حجم الفجوة (%)	4 - 7
							المعلومات الموثقة	5 - 7
							عام	1 - 5 - 7
							هل يحتوي نظام إدارة الجودة بالمنظمة على الآتي:	
		√					(1) معلومات موثقة حسب متطلبات هذه المواصفة الدولية؟	
						√	(2) المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة وتراها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة؟	
							الإشياء والتحديث	2 - 5 - 7
							عند إنشاء أو تحديث المعلومات الموثقة هل ضمنت المنظمة التالي:	
						√	(1) التحديد والوصف المناسبين مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو رقم مرجعي؟	
						√	(2) الشكل المناسب مثل اللغة وإصدار البرمجيات والرسومات وكذلك الوسائط مثل ورقية أو إلكترونية؟	
						√	(3) المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها؟	

							ضبط المعلومات الموثقة	3 - 5 - 7
								1 - 3 - 5 - 7
							هل قامت المنظمة بالتأكد من أن المعلومات الموثقة المطلوبة بحسب نظام إدارة الجودة لديها وحسب المواصفة ISO9001:2015 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)؟	
								2 - 3 - 5 - 7
							بغرض ضبط المعلومات الموثقة هل تقوم المنظمة بالأنشطة التالية حسب الاقتضاء:	
						√	(1) التوزيع والإتاحة والاستعادة والاستخدام؟	
						√	(2) الاحتفاظ بها والمحافظة عليها بما في ذلك المحافظة على وضوحها للقراءة؟	
						√	(3) ضبط التعديلات مثل ضبط الإصدارات؟	
						√	(4) مدة الحفظ والتخلص منها؟	
						√	هل قامت المنظمة بتعريف وضبط المعلومات الموثقة من أصل خارجي اللازمة لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، حسب الاقتضاء؟	
						√	هل احتفظت المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على المطابقة وحمايتها من التعديلات غير المقصودة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	1	0	0	0	12	عدد التكرارات	
0	0	2	0	0	0	72	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
						5.69	الوسطي الحسابي المرجح	
						94.9	نسبة المطابقة (%)	
						5.1	حجم الفجوة (%)	5 - 7
							التشغيل	8
							التخطيط وضبط التشغيل	1 - 8
							هل قامت المنظمة بالتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات (كما هو مبين في البند 4-4) الضرورية للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وتنفيذ الإجراءات المحددة في البند (1-6) 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 طبقاً 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؟	
						√	هل تضمن المنظمة أن مخرجات هذا التخطيط مناسبة لعمليات تشغيل المنظمة؟	
						√	هل قامت المنظمة بالتحكم في التغييرات المخططة ومراجعة آثار التغييرات غير المقصودة مع اتخاذ الإجراءات التي تخفف من الآثار السلبية الناتجة عنها حسب الحاجة؟	
						√	هل تأكدت المنظمة من ضبط الخدمات المقدمة من خارج المنظمة (انظر 4-8)؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	1	8	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	5	48	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.89							الوسطي الحسابي المرجح	
98.1							نسبة المطابقة (%)	
1.9							حجم الفجوة (%)	1 - 8
							متطلبات المنتجات والخدمات	2 - 8
							التواصل مع العملاء	1 - 2 - 8
							هل ضمنت المنظمة أن التواصل مع العملاء يشمل:	
						√	1) توفير المعلومات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات؟	
						√	2) التعامل مع الاستفسارات أو التعاقدات أو التعامل مع الطلبات وبما يشمل أي تغييرات؟	

					√	3) الحصول على آراء العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات، بما في ذلك شكاوى العملاء؟	
					√	4) التعامل مع أو ضبط ممتلكات العميل؟	
					√	5) وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة؟	
						تحديد متطلبات المنتجات والخدمات	2 - 2 - 8
						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؟	
						مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات	3 - 2 - 8
							1 - 3 - 2 - 8
					√	هل وضمت المنظمة أن لديها القدرة على الوفاء بالمتطلبات للمنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء؟	
						هل قامت المنظمة بإجراء مراجعة قبل الالتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلى العملاء بحيث تشمل الآتي:	
					√	1) المتطلبات المحددة بواسطة العملاء بما في ذلك متطلبات أنشطة التسليم وما بعد التسليم؟	
					√	2) المتطلبات التي لم يذكرها العميل ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود إذا غُلبت؟	
					√	3) متطلبات محددة بواسطة المنظمة؟	
					√	4) المتطلبات القانونية والتنظيمية المنطبقة على المنتجات والخدمات؟	
					√	5) متطلبات العقد أو الطلبيية التي تختلف عن الاتفاق السابق؟	
					√	هل وضمت المنظمة أن متطلبات العقد أو أمر التوريد المختلفة عن تلك التي تم تعريفها مسبقاً قد تم حلها؟	
					√	هل تضمن المنظمة أنه عندما لا يقدم العميل بيانات موثقة بمتطلباته فإنها تضمن تأكيد متطلبات العميل قبل قبولها؟	
							2 - 3 - 2 - 8

							هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كلما كان متاحاً عن:	
						√	(1) نتائج المراجعة؟	
						√	(2) أية متطلبات جديدة للمنتجات أو الخدمات؟	
							تغيير المتطلبات للمنتجات والخدمات	4 - 2 - 8
						√	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؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	0	18	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	0	108	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
						6	الوسطي الحسابي المرجح	
						100.0	نسبة المطابقة (%)	
						0.0	حجم الفجوة (%)	2 - 8
							التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات	3 - 8
							عام	1 - 3 - 8
						√	هل قامت المنظمة بتأسيس وتطبيق والمحافظة على عملية التصميم والتطوير لضمان توفير المنتجات والخدمات اللاحقة؟	
							التخطيط للتصميم والتطوير	2 - 3 - 8
							هل تقوم المنظمة عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير بوضع الآتي في اعتبارها:	
						√	(1) طبيعة ومدة وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير؟	
						√	(2) مراحل العملية المطلوبة شاملة التصميم القابل للتطبيق ومراجعات التطوير؟	
						√	(3) أنشطة التحقيق والاعتماد المطلوبة للتصميم والتطوير؟	
						√	(4) المسؤوليات والصلاحيات الداخلة في عملية التصميم والتطوير؟	
						√	(5) الحاجة إلى الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات؟	
						√	(6) الحاجة إلى ضبط الحدود المشتركة بين الأفراد المشاركين في عملية التصميم والتطوير؟	

			√				(7) الحاجة إلى إشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير؟	
						√	(8) المتطلبات اللازمة للتزويد بالمنتجات والخدمات؟	
						√	(9) مستوى الرقابة المتوقعة على عملية التصميم والتطوير بواسطة العملاء والأطراف المهتمة الأخرى ذات العلاقة؟	
						√	(10) المعلومات الموثقة اللازمة لإبراز أن متطلبات التصميم والتطوير قد تم الالتزام بها؟	
							مدخلات التصميم والتطوير	3 - 3 - 8
							هل حددت المنظمة المتطلبات الأساسية لأنواع الخاصة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها من خلال النظر في:	
						√	(1) المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء؟	
						√	(2) المعلومات المستقاة من أنشطة التصميم والتطوير المماثلة؟	
						√	(3) المتطلبات القانونية والتنظيمية؟	
						√	(4) المواصفات والمعايير الممارسة التي التزمت المنظمة بتطبيقها؟	
				√			(5) عواقب الفشل المتوقعة نظراً لطبيعة المنتجات والخدمات؟	
						√	هل تضمن المنظمة أن تكون المدخلات كافية لأغراض التصميم والتطوير، كاملة ولا لبس فيها؟	
						√	هل قامت المنظمة بحل أي تناقضات بين المدخلات؟	
						√	هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة عن مدخلات التصميم والتطوير؟	
							ضوابط التصميم والتطوير	4 - 3 - 8
							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؟	

						√	(4) يتم القيام بأنشطة التحقق للتأكد من صحة أن المنتجات والخدمات الناتجة تلي متطلبات التطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود؟	
							مخرجات التصميم والتطوير	5 - 3 - 8
							هل كفلت المنظمة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير تحقق الآتي:	
						√	(1) تتوافق مع متطلبات مدخلات التصميم والتطوير؟	
						√	(2) كافية للعمليات التالية في توفير المنتجات والخدمات؟	
						√	(3) تشمل أو مرجعية لمتطلبات الرصد والقياس وكذلك معايير القبول حسب قابلية التطبيق؟	
						√	(4) تضمن أن المنتجات المنتجة أو الخدمة المقدمة صالحة للغرض المقصود وأنها آمنة وصالحة للاستخدام؟	
						√	(5) اتخاذ أية إجراءات ضرورية عند تحديد مشكلة أثناء أنشطة المراجعة أو التحقق أو الاعتماد؟	
						√	(6) هل يتم الاحتفاظ بمعلومات موثقة لمخرجات التصميم والتطوير؟	
							تعديلات التصميم والتطوير	6 - 3 - 8
						√	هل قامت المنظمة بتحديد ومراجعة وضبط التغييرات أثناء عملية تصميم وتطوير المنتجات والخدمات أو التي تمت لاحقاً إلى الحد الذي يضمن عدم وجود أي أثر سلبي على التطابق مع المتطلبات؟	
							هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن:	
						√	(1) تغييرات التصميم والتطوير؟	
						√	(2) نتائج المراجعات؟	
						√	(3) صلاحيات التغييرات؟	
						√	(4) الإجراءات التي اتخذت لمنع الآثار السلبية؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	1	0	1	32	عدد التكرارات	
0	0	0	3	0	5	192	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.88							الوسطي الحسابي المرجح	
98.0							نسبة المطابقة (%)	

2.0						حجم الفجوة (%)	3 - 8
						ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	4 - 8
						عام	1 - 4 - 8
					√	هل وضمت المنظمة أن المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية تتفق مع المتطلبات؟	
						هل حددت المنظمة الضوابط الواجب تطبيقها على المنتجات والخدمات المقدمة خارجياً عندما:	
					√	(1) تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مدمجة في منتجات وخدمات المنظمة؟	
					√	(2) تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مقدمة مباشرة للتعامل باسم المنظمة؟	
					√	(3) تكون هناك عملية أو جزء من عملية يتم بواسطة جهات خارجية بقرار من المنظمة؟	
		√				هل حددت المنظمة وتطبق معايير التقييم والاختيار ورصد الأداء وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين على أساس قدرتهم على تقديم عمليات أو منتجات وخدمات وفقاً للمتطلبات؟	
		√				هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن هذه الأنشطة وأي إجراءات ضرورية تنشأ عن عمليات التقييم؟	
						نوع ومدى الضبط	2 - 4 - 8
					√	هل تضمن المنظمة أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً لا تؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات مطابقة لعملائها باستمرار؟	
						هل قامت المنظمة بالآتي:	
					√	(1) التأكد من بقاء العمليات الموردة من الخارج في إطار ضوابط نظام إدارة الجودة؟	
					√	(2) تحديد كافة الضوابط التي تعتمدها 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 المورد خارجياً مطابقة للمتطلبات؟	
							معلومات للموردين الخارجيين	3 - 4 - 8
						√	هل تقوم المنظمة بالتأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع المورد الخارجي؟	
							هل أبلغت المنظمة مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها من أجل:	
						√	1) العمليات والمنتجات والخدمات المطلوب توريدها؟	
						√	2) الموافقة على المنتجات والخدمات والأساليب والعمليات والمعدات وإطلاق المنتجات والخدمات؟	
		√					3) الكفاءة شاملة أية مؤهلات مطلوبة للعاملين؟	
		√					4) تفاعل الموردين الخارجيين مع المنظمة؟	
					√		5) ضبط ومراقبة أداء الموردين الخارجيين المطبق بواسطة المنظمة؟	
						√	6) أنشطة التحقق أو الاعتماد التي تقوم بها المنظمة أو عملاؤها في مواقع المورد الخارجي؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	4	0	0	1	14	عدد التكرارات	
0	0	8	0	0	5	84	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
			5.11				الوسطي الحسابي المرجح	
			85.1				نسبة المطابقة (%)	
			14.9				حجم الفجوة (%)	4 - 8
							الإنتاج وتقديم الخدمات	5 - 8
							ضبط الإنتاج وتقديم الخدمات	1 - 5 - 8
							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؟	
						التمييز / التعريف والتتبع	2 - 5 - 8
					√	هل قامت المنظمة باستخدام الوسائل المناسبة لتعريف المخرجات حينما يكون ذلك ضرورياً للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات؟	
					√	هل قامت المنظمة بتعريف / تمييز حالة المخرجات آخذة في الاعتبار متطلبات الرصد والقياس في جميع مراحل الإنتاج وتقديم الخدمات؟	
					√	هل المنظمة تضبط بتمييز متفرد للمخرجات حينما يكون التتبع من المتطلبات وتحتفظ بمعلومات موثقة لتفعيل التتبع؟	
						ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين	3 - 5 - 8
					√	هل تعنتي المنظمة بممتلكات العملاء والموردين الخارجيين طالما أنها تحت سيطرتها أو تقوم باستخدامها؟	
					√	هل المنظمة تعرف وتتأكد من تحمي وتصون ممتلكات العملاء أو الموردين الخارجيين التي تم توريدها للاستخدام أو دمجها في المنتجات والخدمات؟	
					√	في حال تلف أو في 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؟	
							الحفظ	4 - 5 - 8
						√	هل تضمن المنظمة المحافظة على المخرجات أثناء الإنتاج وتوفير الخدمات بالقدر اللازم للحفاظ على التوافق مع المتطلبات؟	
							أنشطة ما بعد التوريد	5 - 5 - 8
						√	هل المنظمة تستوفي جميع متطلبات أنشطة ما بعد التوريد المرتبطة بالمنتجات والخدمات؟	
							عند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة هل تقوم المنظمة بالأخذ في اعتبارها للآتي:	
						√	(1) المتطلبات القانونية والتنظيمية؟	
						√	(2) العواقب غير المرغوب فيها المحتملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها؟	
						√	(3) طبيعة المنتجات والخدمات واستخدامها وعمرها؟	
						√	(4) متطلبات العميل؟	
						√	(5) التغذية الراجعة وملاحظات وشكاوى العملاء؟	
							ضبط التعديلات	6 - 5 - 8
						√	هل تقوم المنظمة بمراجعة وضبط التعديلات على الإنتاج أو تقديم الخدمة بالقدر اللازم للتأكد من استمرار التوافق مع المتطلبات المحددة؟	
						√	هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي تصف نتائج مراجعة التعديلات والعاملين الذين لهم صلاحية التعديل وأية إجراءات ضرورية انبثقت عن المراجعة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	0	23	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	0	138	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
6							الوسطي الحسابي المرجح	
100.0							نسبة المطابقة (%)	
0.0							حجم الفجوة (%)	5 - 8
							إطلاق / الإفراج عن المنتجات أو الخدمات	6 - 8

						√	هل تنفذ المنظمة ترتيبات مخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتج والخدمة قد استوفيت؟	
						√	عند إطلاق أو إصدار المنتجات والخدمات إلى 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؟	
							هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة عن إصدار أو إطلاق المنتجات والخدمات تحتوي على الآتي:	
						√	(1) أدلة على المطابقة مع معايير القبول؟	
						√	(2) تتبع للشخص أو الأشخاص المخول لهم بالإطلاق أو الإصدار للمنتج أو الخدمة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	0	4	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	0	24	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
6							الوسطي الحسابي المرجح	
100.0							نسبة المطابقة (%)	
0.0							حجم الفجوة (%)	6 - 8
							ضبط عدم مطابقة المخرجات	7 - 8
								1 - 7 - 8
						√	هل تتأكد المنظمة من أن المخرجات غير المطابقة للمتطلبات قد تم تعريفها وتمييزها وضبطها لمنع الاستخدام غير المقصود لها أو توريدها؟	
						√	هل تتخذ المنظمة الإجراءات التصحيحية المناسبة استناداً إلى طبيعة حالة عدم المطابقة وأثرها على مطابقة المنتجات والخدمات؟	
						√	هل تتخذ المنظمة إجراءات تصحيحية مناسبة أيضاً على حالات عدم مطابقة المنتجات والخدمات التي تكتشف بعد تسليم المنتج أو أثناء أو بعد تقديم الخدمة؟	
							هل تتعامل المنظمة مع عدم مطابقة المخرجات بوحدة أو أكثر من الطرق التالية:	
						√	(1) التصحيح؟	
						√	(2) الفرز أو العزل أو الاسترجاع أو تعليق توريد المنتجات والخدمات؟	

						√	(3) إبلاغ العميل؟	
						√	(4) الحصول على صلاحيات للقبول بشروط؟	
						√	عند تصحيح حالات عدم التطابق للمخرجات هل تقوم المنظمة بالتحقق من المطابقة؟	
								2 - 7 - 8
							هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كالتالي:	
						√	(1) تصف عدم المطابقة؟	
						√	(2) تصف الإجراءات المتخذة؟	
						√	(3) تصف أية تنازلات تم الحصول عليها؟	
						√	(4) تحدد الجهة صاحبة الصلاحية لاتخاذ القرار بخصوص عدم المطابقة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	0	12	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	0	72	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
6							الوسطي الحسابي المرجح	
100.0							نسبة المطابقة (%)	
0.0							حجم الفجوة (%)	7 - 8
							تقييم الأداء	9
							الرصد والقياس والتحليل والتقييم	1 - 9
							عام	1 - 1 - 9
							هل قامت المنظمة بتحديد الآتي:	
						√	(1) ماهي احتياجاتها من الرصد والقياس؟	
						√	(2) طرق الرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة النتائج؟	
						√	(3) متى يتم الرصد والقياس؟	
						√	(4) متى يتم تحليل وتقييم نتائج الرصد والقياس؟	
						√	هل تقوم المنظمة بتقييم الأداء وكذلك تقييم فعالية نظام إدارة الجودة؟	
						√	هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة مناسبة كدليل على النتائج؟	
							رضا العملاء	2 - 1 - 9

						√	هل ترصد المنظمة انطباعات العملاء عن درجة التوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم وكذلك تحديد اساليب الحصول على ورصد ومراجعة هذه المعلومات؟	
							التحليل والتقييم	3 - 1 - 9
						√	هل تقوم المنظمة بتقييم البيانات والمعلومات الناشئة عن الرصد والقياس؟	
							هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم الآتي:	
						√	(1) تطابق المنتجات والخدمات؟	
						√	(2) درجة ومستوى رضا العملاء	
						√	(3) أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	
						√	(4) ما إذا كان التخطيط قد تم تنفيذه بفعالية؟	
		√					(5) فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص؟	
						√	(6) أداء الموردين الخارجيين؟	
						√	(7) الحاجة لتحسين نظام إدارة الجودة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	1	0	0	2	12	عدد التكرارات	
0	0	2	0	0	10	72	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
						5.60	الوسطي الحسابي المرجح	
						93.3	نسبة المطابقة (%)	
						6.7	حجم الفجوة (%)	1 - 9
							المراجعة الداخلية	2 - 9
								1 - 2 - 9
							هل تنفذ المنظمة مراجعات داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات عما إذا كان نظام إدارة الجودة:	
						√	(1) مطابق لمتطلبات المنظمة نفسها لنظام إدارة الجودة الخاص بها؟	
	√						(2) مطابق لمتطلبات هذه المواصفة العالمية؟	
						√	(3) مطبق بفعالية ومحافظ عليه؟	
								2 - 2 - 9
							هل قامت المنظمة بالآتي:	

							1) تخطيط وإنشاء وتنفيذ والمحافظة على برامج المراجعة شاملة معدلات المراجعة وطرقها والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط والتقارير أخذة في الاعتبار أهمية العمليات المعنية والتغييرات 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) تتخذ التصحيح والإجراءات التصحيحية اللازمة بدون أي تأخير لا مبرر له؟	
						√	6) تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ برنامج المراجعة ونتائج المراجعة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	1	2	1	0	5	0	عدد التكرارات	
0	1	4	3	0	25	0	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
3.67							الوسطي الحسابي المرجح	
61.1							نسبة المطابقة (%)	
38.9							حجم الفجوة (%)	2 - 9
							مراجعة الإدارة	3 - 9
								1 - 3 - 9
						√	هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرار ملاءمته وكفايته وفعالته وتماسيه مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة؟	
							مدخلات مراجعة الإدارة	2 - 3 - 9
							هل يتم التخطيط والتنفيذ لمراجعة الإدارة آخذين في الاعتبار الآتي:	
						√	1) حالة الإجراءات المتخذة في الاجتماع السابق لمراجعة الإدارة؟	
						√	2) التغييرات في الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟	

							(3) المعلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك الاتجاهات الإحصائية والمؤشرات لكل من:	
						√	1. رضا العملاء واستبيان رأي الاطراف المهتمة ذات العلاقة؟	
						√	2. مدى 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؟	
			√				8. القضايا المتعلقة بالموردين الخارجيين والاطراف المهتمة ذات العلاقة؟	
						√	(4) كفاية الموارد؟	
		√					(5) فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص (انظر البند 6-1)؟	
						√	(6) الفرص للتحسين؟	
							مخرجات مراجعة الإدارة	3 - 3 - 9
							هل وضمت 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؟	
						√	هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل لنتائج مراجعات الإدارة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	2	1	0	2	13	عدد التكرارات	
0	0	4	3	0	10	78	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
						5.28	الوسطي الحسابي المرجح	
						88.0	نسبة المطابقة (%)	
						12.0	حجم الفجوة (%)	3 - 9
							التحسين	10

							عام	1 - 10
					√		هل قامت المنظمة بتحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات العملاء لتعزيز رضا العملاء؟	
							هل تشمل فرص التحسين والإجراءات اللازمة الآتي:	
					√		(1) تحسين المنتجات والخدمات لتتوافق مع المتطلبات علاوة على الاحتياجات المستقبلية والمتوقعة؟	
					√		(2) تصحيح أو منع أو تقليل الآثار غير المرغوب فيها؟	
					√		(3) تحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	1	3	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	5	18	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
5.75							الوسطي الحسابي المرجح	
95.8							نسبة المطابقة (%)	
4.2							حجم الفجوة (%)	1 - 10
							عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	2 - 10
								1 - 2 - 10
							عندما تحدث حالة عدم مطابقة بما فيها تلك الناجمة عن الشكاوى هل تقوم المنظمة بالآتي:	
							(1) التفاعل مع عدم المطابقة حسب الاقتضاء:	
					√		1. اتخاذ الإجراء اللازم لضبط الحالة وتصحيحها؟	
					√		2. التعامل مع تبعات حالة عدم المطابقة؟	
							(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 اقتضت الضرورة ذلك؟	
						√	هل وضمت المنظمة أن تكون الإجراءات التصحيحية متناسبة مع الآثار المقابلة لحالات عدم المطابقة؟	
								2 - 2 - 10
							هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل على:	
						√	1) طبيعة حالات عدم المطابقة وأية إجراءات تم اتخاذها تبعاً لها؟	
						√	2) نتائج أية إجراءات تصحيحية؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	1	0	0	1	10	عدد التكرارات	
0	0	2	0	0	5	60	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
							الوسطي الحسابي المرجح	
							5.58	
							نسبة المطابقة (%)	
							93.1	
							حجم الفجوة (%)	2 - 10
							6.9	
							التحسين المستمر	3 - 10
						√	هل تهتم المنظمة باستمرار أن تحسن من ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة؟	
						√	هل تقوم المنظمة بالوضع في اعتبارها مخرجات التحليل والتقييم وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو فرص يجب التعامل معها كجزء من التحسين المستمر؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	1	1	عدد التكرارات	
0	0	0	0	0	5	6	الجداء (الوزن*عدد التكرارات)	
							الوسطي الحسابي المرجح	
							5.5	
							نسبة المطابقة (%)	
							91.7	
							حجم الفجوة (%)	3 - 10
							8.3	
							القيمة الوسطية لنسبة المطابقة (%)	
							91.0	
							القيمة الوسطية لحجم الفجوة (%)	
							9.0	