

**متطلبات تطبيق نظام إدارة لجودة ISO 9001
في المنظمات الخيرية**

**Requirements for implementing a quality management
(Iso 9001) system in organizations**

مشروع اعد لنيل درجة إجازة في علوم الادارة

إعداد الطالب:

محمد يزن زياد الأسود

إشراف

الأستاذ الدكتور رعد الصرن

العام الدراسي 2025/2024

الشكر والتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين

نتقدم بالشكر والتقدير الكبير لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا العمل ووثقوا بقدرتنا للوصول وبالأخص الدكتور: رعد الصرن المشرف عن المشروع لما قدمه لي من عميق خبرته وفيض علمه ولم يبخل بجهد ووقت في المتابعة المستمرة لي لتقديم النصيحة، توجيهاته القيمة، فكانت له البصمة الواضحة في المشروع، معاملته الحسنة طيلة فترة الإشراف والتدريس.

وأقدم بالشكر إلى السادة أعضاء اللجنة المناقشة، على تفضلهم بقبول المناقشة وعلى ما بدله من جهد، كما اشكر سادة أعضاء الهيئة التدريسية الذين ذودوني بالعلم والمعرفة

والله ولي الأمر والتوفيق

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة هذا النجاح المتواضع. . .

إلى ملاكي في الحياة وأعظم امرأة في الكون.. مثال العطاء والتفاني.. ومن كان دعائها سر
نجاحي وحنانها مصدر اطمئناني وصبري.. أمي الغالية.

إلى الرجل الذي أحمل اسمه بافتخار.. وعلمني معنى الصمود والقوة وسعى لأجل راحتني
والذي العزيز.

إلى سندي إخوتي الأحباء

والى أصدقائي الاحباء

Contents

- 2 -	الإهداء
- 3 -	Contents
- 6 -	ملخص البحث
- 7 -	Research Summary
- 8 -	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- 8 -	1.1 مقدمة
- 9 -	2.1 الدراسات السابقة
- 12 -	3.1 مشكلة البحث
- 14 -	4.1 أهمية البحث:
- 14 -	5.1 اهداف البحث
- 15 -	6.1 فرضيات البحث
- 16 -	7.1 مجتمع وعينة بحث
- 16 -	8.1 منهج البحث
- 17 -	9.1 أسلوب جمع البيانات
- 18 -	10.1 حدود البحث
- 19 -	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
- 20 -	المبحث الأول: الإطار المعرفي لنظام إدارة الجودة (ISO9001:2015)
- 20 -	1.2 مفهوم إدارة الجودة
- 21 -	2.2 أهمية إدارة الجودة
- 22 -	3.2 المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (الايزو)
- 23 -	4.2 مفهوم نظام إدارة الجودة (ISO 9001)
- 24 -	5.2 ISO 9001-2015 المواصفة الدولية
- 25 -	6.2 منهجية العمليات
- 27 -	7.2 منهجية (PDCA . خطط - نفذ - افحص - اتخذ القرار)

- 8.2 التفكير المبني على المخاطر - 28 -
- 9.2 فوائد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001) - 28 -
- 10.2 أهم الفوائد التي يحققها تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001) من قبل المنظمات - 29 -
- 11.2 الصعوبات التي تواجه تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001): - 31 -
- 12.2 ماهية (ISO 9001:2015) ومتطلبات تطبيقه - 32 -
- 13.2 أسباب الانتقال إلى تطبيق (ISO 9001:2015) - 32 -
- 14.2 أوجه التشابه والاختلاف في سلسلة (ISO 9001:2015) - 33 -
- 15.2 ISO 9001:2015 فوائد المواصفة - 34 -
- 16.2 مبادئ تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001) - 35 -
- 17.2 متطلبات تطبيق المواصفة (ISO 9001:2015) - 41 -
- نظام إدارة الجودة في الجمعيات الخيرية التنموية - 51 -
- تحليل نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات (SWOT) في جمعية حفظ النعمة - 53 -
- الفرص التي يمكن ان تستفاد منها: الجمعية - 55 -
- التهديدات والمخاطر التي قد تواجه الجمعية - 55 -
- أداة البحث: - 56 -
- اختبار ثبات الاستبانة: - 56 -
- تحليل خصائص عينة الدراسة: - 58 -
- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة: - 60 -
- اختبار فرضيات البحث: - 68 -
- تحليل الفروق وفقاً للعوامل الديموغرافية لأفراد العينة: - 82 -
- النتائج - 85 -
- التوصيات: - 86 -
- المراجع: - 87 -

ملخص البحث

ركزت هذه الدراسة على تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ضمن الجمعيات العاملة في بيئة الأعمال السورية. تضمن ذلك فهم الوضع الحالي لتطبيق نظم الجودة في الجمعيات الخيرية بسوريا، وشرح مواصفة ISO 9001:2015 ومتطلباتها التطبيقية، بالإضافة إلى قياس مدى التزام الجمعيات الخيرية بهذه المواصفة، وتحديد جوانب القوة والضعف في أنظمة إدارة الجودة المطبقة لديها.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة العاملين في جمعية "حفظ النعمة" من مجتمع العاملين في الجمعيات الخيرية السورية. لجمع البيانات، تم تصميم استبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وتوزيعها إلكترونياً على أفراد العينة. تم تحليل هذه البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24، عند مستوى دلالة 0.05. استخدمت مقاييس إحصائية وصفية واستدلالية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ، واختبار الفرضيات عبر اختبار One Sample T-Test.

توصلت الدراسة إلى أن هناك استجابة إيجابية لتطبيق متطلبات ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية السورية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية في هذا التطبيق تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

وفي الختام، أوصت الدراسة بضرورة دمج العاملين في عملية تنفيذ سياسة الجودة، وأهمية استقطاب الكفاءات المؤهلة والمتخصصة لتلبية احتياجات المستفيدين وضمان رضاهم، وهو ما يمثل أولوية رئيسية في مواصفة ISO 9001:2015.

Research Summary

This study focused on identifying the essential requirements for implementing the ISO 9001:2015 Quality Management System within associations operating in the Syrian business environment. This included understanding the current status of quality system implementation in Syrian charitable associations, explaining the ISO 9001:2015 standard and its application requirements, as well as measuring the extent of charitable associations' adherence to this standard and identifying strengths and weaknesses in their implemented quality management systems.

The research adopted a descriptive-analytical approach. The study sample included employees of "Himmat Al-Na'ma" association, selected from the broader community of employees in Syrian charitable associations. To collect data, a questionnaire was designed using a five-point Likert scale and distributed electronically to the sample individuals. This data was analyzed using SPSS statistical software, version 24, at a significance level of 0.05. Descriptive and inferential statistical measures such as the arithmetic mean and standard deviation were used. Cronbach's Alpha was employed to verify the reliability of the questionnaire, and hypotheses were tested using the One Sample T-Test.

The study concluded that there is a positive response to the application of ISO 9001:2015 requirements in Syrian charitable associations. The results also showed no significant differences in this application attributable to the demographic variables of the sample individuals.

In conclusion, the study recommended the necessity of integrating employees into the process of implementing quality policy, and the importance of attracting qualified and specialized competencies to meet beneficiary needs and ensure their satisfaction, which represents a primary priority in the ISO 9001:2015 standard.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

إن المبادرة لتطبيق نظام إدارة الجودة، والمضي قدماً للحصول على شهادته، هو إجراء طوعي يعكس الثقة والمصادقية في اهتمام المؤسسة بقضايا الجودة. ويُعد تعزيز المصادقية والصورة العامة من أبرز المزايا الحيوية التي تنتج عن الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة.

لقد حظي مفهوم إدارة الجودة بانتشار واسع وقبول كبير في القطاعين الخاص والعام، وفي مختلف أنواع المنظمات، وذلك سعياً منها لتعزيز مكانتها التجارية وصورتها، واكتساب ميزة تنافسية. تعتمد هذه المنظمات بشكل أساسي على أنظمة إدارة الجودة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها. بناءً على ذلك، أصدرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) - وهي وكالة دولية تضم هيئات المعايير الوطنية لأكثر من 160 دولة - المواصفة ISO 9001 لأول مرة في عام 1987. وقد لعبت هذه المواصفة دوراً محورياً في تعزيز إدراك الجودة وفهم ضمان الجودة وإدارتها. ورغم بعض الانتقادات والأخطاء الموضوعية لهذه المعايير، فقد أكدت الدراسة المساهمة الكبيرة لمواصفة ISO 9000 في النظام العالمي للجودة.

أما الإصدار الحالي من مواصفة ISO 9001:2015، فقد صدر في عام 2015. هدفت التغييرات التي طرأت على مراجعة عام 2015 إلى ضمان استمرارية قدرة المواصفة ISO 9001 على التكيف مع البيئات المتغيرة التي تعمل فيها المؤسسات. تضمنت التحديثات الرئيسية سياق المنظمة، وإعادة هيكلة المعلومات، والتركيز على التفكير القائم على المخاطر لتعزيز تطبيق نهج العملية، وتحسين قابلية تطبيق الخدمات، وزيادة متطلبات القيادة. كما تم توسيع عدد الأقسام من 8 إلى 10، وتم تحديد المتطلبات التي كانت غير مكتملة في مواصفة ISO 9001:2008 بشكل أفضل.

2.1 الدراسات السابقة

1 - دراسة (بورمية (2022) بعنوان:

المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9000) كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج (Africaver) بجيجل.

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات تحسن الأداء الاقتصادي للمؤسسة الصناعية في ظل تطبيق المواصفة القياسية (ISO 9000) وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم استعراض مفاهيم عامة حول المواصفة القياسية (ISO 9000) إضافة إلى أهم المعايير المعتمدة في تقييم الأداء الاقتصادي واختبار ذلك ميدانياً من خلال مراجعة التقارير السنوية للنشاط على مستوى الشركة باستخدام المواصفة القياسية العالمية لإدارة الجودة (ISO 9000) هاته الأخيرة التي كان لها تأثير إيجابي على بعض مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة رغم بعض التذبذب خلال سنوات معينة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها تحقيق انخفاض نسبي في تكاليف الإنتاج، وتحسين الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج بعد حصول المؤسسة على شهادة (ISO 9000) باستثناء مؤشر الربحية الذي سجل عجزاً خلال فترة الدراسة.

2_ دراسة (2019) رانيا عبد الرحمن دسوقي الأخرس بعنوان: إمكانية تطبيق الأيزو للارتقاء بجودة التعليم الابتدائي في ضوء تقرير التنافسية العالمية.

:2015 /9001

حيث كان هدف البحث هو تحديد إمكانية تطبيق المواصفة الدولية للجودة الأيزو 9001/2015 للارتقاء بترتيب جودة التعليم الابتدائي في تقرير المنافسة العالمية، وشملت أدوات البحث: استبانة استطلاع آراء القيادات التربوية بالمدارس في مدى إمكانية تطبيق مواصفات الأيزو 9001/2015 في التعليم الابتدائي، واستبانة استطلاع آراء مديري المدارس حول مدى الوعي

بمعايير التنافسية العالمية، وتم تطبيق أداتي البحث على (10) مدارس وهما استبانة ووعي الإداريين بالأيزو (2015-9001) والتنافسية العالمية"، واستبانة "مدى إمكانية تطبيق الأيزو 2015-9001 في المدارس الابتدائية المصرية"، والعينة (210) فرداً من المدارس الابتدائية، في محافظتي القاهرة والشرقية، وكانت مدة التطبيق شهرين كاملين. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث بالنسبة لوعي المعلمين بأسس ومبادئ الأيزو 9001/2015 بتطبيق استبانة البنود التي درجة إمكانية تحققها متوسطة كانت بنسبة مئوية (62,5%) بينما البنود التي درجة إمكانية تحققها ضعيفة بنسبة مئوية (37,5%). أما الوعي بالتنافسية العالمية في مجال التعليم الابتدائي ومعرفة المعلمين بها كانت بنسبة مئوية (56,0%) وبالنسبة إلى استبانة "تطبيق الأيزو 2015-9001 في المدارس الابتدائية المصرية فقد جاءت بنسب متفاوتة بين 50% و60% في بنود الأيزو 2015-9001 السبعة.

3- دراسة (فرمان 2016) بعنوان تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية ISO 9001:2015 دراسة حالة المركز العراقي الكوري.

هدفت الدراسة إلى تحديد آلية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015 في المركز العراقي الكوري للتدريب المهني العائد إلى دائرة التدريب المهني في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لغرض اعداد وتهيئة المركز للحصول على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة الدولية، التي من شأنها أن ترتقي بمستوى الأداء والخدمات المقدمة في المركز المبحوث، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وتم استخدام قوائم الفحص، الخاصة بالمواصفة الدولية ISO 9001:2015 ومن خلال الدراسة الميدانية واجراء المقابلات والاطلاع على السجلات والوثائق تم جمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها تبني القيادات العليا لممارسات الجودة واستعدادها لتطبيق متطلبات المواصفة وامتلاك المركز بنية

تحتية أساسية تؤهله من تطبيق المواصفة كما أن العاملين في المركز يتمتعون بالخبرات والمؤهلات التي تؤهلهم لتقديم أفضل الخدمات، 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 ادارة الجودة الخاص بالمركز، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام إدارة الجودة في المركز بصورة مستمرة وتعريف القائمين على نظام إدارة الجودة بالفوائد المتحققة من التحسين المستمر.

الدراسات الاجنبية

Titled Paraso et al. 2021 Study -1

9001:2015 في التعليم على الأداء المدرسي ISO تأثير تطبيق إدارة الجودة 9001:2015

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق (ISO 9001-2015) على الأداء المدرسي والذي تم قياسه بواسطة بطاقة الأداء المتوازن، وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبانات على 120 من المستجيبين من المعلمين والموظفين بالمدرسة تم قياس الأداء المدرسي من منظور التمويل ومنظور العميل ومنظور الأعمال الداخلية ومنظور التعلم والنمو. وقد تم الاعتماد على النهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق (ISO 9001-2015) على أداء المدرسة من منظور مالي، ومنظور العميل، ومنظور الأعمال الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ (ISO 9001-2015) في المدارس الأخرى لتحسين إدارة مؤسساتهم وتحسينها

Titled Zohaibe et al. 2021-2

العوامل المؤثرة في تطبيق (ISO 9001-2015) في قطاع التصنيع

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تطبيق (ISO 9001-2015) وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء دراسات متعمقة وتم إجراء مسح نوعي من كبار المسؤولين والإداريين من قطاع التصنيع الباكستاني لتحديد العوامل المهمة وقد تم العثور على (11) عاملاً هاماً تتعلق بقطاع التصنيع في باكستان والتي تعيق تطبيق (ISO 9001-2015) ، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع المسؤولية والسلطة بين الأشخاص المعنيين وتوافر الاتصال المناسب بينهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف (،من حيث المنهج المستخدم ومن حيث الأدوات المستخدمة ومن حيث النتائج تشابهت مع دراسات كل من إلا أن هناك اختلاف تمثل في تناول الدراسة الحالية المؤسسات التربوية الخاصة التي تهتم بتقديم خدماتها للأشخاص المحتاجين ومقدمي الرعاية لهم، وعلى حد علم الباحث فإن الدراسة الحالية من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الأعمال السورية، ولكن مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها (صياغة العنوان، إثراء الجانب النظري ، واختيار المنهج الملائم للدراسة).

3.1 مشكلة البحث

في ظل الظروف العصيبة التي تسود بيئة الأعمال السورية وما تعانيه من عدم الاستقرار الاقتصادي، وما تبع ذلك من توقف وتراجع في النشاطات الاقتصادية، وانخفاض حاد في معدل مستويات الدخل بما يشمل اللاجئين من مختلف المناطق السورية الذين عانوا من الآثار التي خلفتها الأزمة السورية أصبح لزاماً على المجتمع البحث عن أساليب متعددة لتقديم الخدمات واتخاذ إجراءات للتخفيف من الآثار على حياة الأفراد.

برز دور الجمعيات الخيرية في هذا المجال للتخفيف من الأوضاع المعيشية إلا ان العديد من الجمعيات عانت من عدم الكفاءة وقلة الأداء، الأمر الذي تطلب البحث عن الوسائل التي من

شأنها تعزيز الأداء العام واستخدام معايير لمراقبة الأداء العام وتحسينه من خلال الكشف عن المشكلات المخفية وهو ما تطلب تطبيق معايير الايزو لنتمكن من تحقيق الجودة المطلوبة في عملها، ومن بينها متطلبات تطبيق نظام إدارة ISO 9001:2015 الجودة وعليه تكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

ما هي متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية؟

ما هي مواطن القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المطبق لدى الجمعيات الخيرية؟

ما هو واقع تطبيق نظم إدارة الجودة في الجمعيات الخيرية في سورية؟

ما هي درجة الاستجابة لتطبيق المواصفة ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية؟

هل يتم تطبيق بند فهم سياق المنظمة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية؟

هل يتم تطبيق بند القيادة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية؟

هل يتم تطبيق بند التخطيط كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية؟

هل يتم تطبيق بند الدعم كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية؟

هل يتم تطبيق بند العملية(التشغيل) كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية؟

هل يتم الاستجابة لتطبيق بند تقييم الأداء كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية؟

هل يتم الاستجابة لتطبيق بند التحسين كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية؟

4.1 أهمية البحث:

أهمية النظرية:

أهمية النظرية في قلة الدراسات التي تتناول متطلبات المواصفة (ISO 9001-2015) في مؤسسات الخيرية، على حد علم الباحث بالإضافة إلى حداثة الموضوع وزيادة أهميته في الجمهورية العربية السورية مما سيساهم بإضافة قيمة علمية لمواضيع لم تحظى بالاهتمام الكافي في بيئة الأعمال السورية.

أهمية العملية:

تتلخص فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات ستساهم في تطوير عمل المؤسسات العاملة في سوريا وتوفير الجودة في تقديم الخدمات بالشكل الذي يعكس إيجابياً على ذلك

5.1 اهداف البحث

هدف البحث إلى تحديد متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في الجمعيات الأهلية العاملة في بيئة الأعمال السورية، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على واقع تطبيق نظم إدارة الجودة في الجمعيات الخيرية في سورية.

اكتشاف مواطن القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المطبق لدى الجمعيات الخيرية.

التعريف بمواصفة ISO 9001:2015 وبيان متطلبات تطبيقها.

تحديد درجة تطبيق المواصفة ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية من خلال تحديد ما يلي:

تحديد درجة تطبيق بند فهم سياق المنظمة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

تحديد درجة الاستجابة لتطبيق بند القيادة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

تحديد درجة الاستجابة لتطبيق بند التخطيط كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

تحديد درجة الاستجابة لتطبيق بند الدعم كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

تحديد درجة الاستجابة لتطبيق بند العمليات كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

تحديد درجة الاستجابة لتطبيق بند تقييم الأداء كمتطلب من متطلبات تطبيق 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

تحديد درجة الاستجابة لتطبيق بند التحسين كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

6.1 فرضيات البحث

1 - هناك استجابة لتطبيق بند فهم سياق المنظمة كمتطلب من متطلبات تطبيق 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

2 - هناك استجابة لتطبيق درجة الاستجابة لتطبيق بند القيادة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

3 - هناك استجابة لتطبيق درجة الاستجابة لتطبيق بند التخطيط كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

4 - هناك استجابة لتطبيق درجة الاستجابة لتطبيق بند الدعم كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

5 - هناك استجابة لتطبيق درجة الاستجابة لتطبيق بند العمليات كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

6 - هناك استجابة لتطبيق بند تقييم الأداء كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

7 - هناك استجابة لتطبيق بند التحسين كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

7.1 مجتمع وعينة بحث

ضم مجتمع دراسة الجمعيات الخيرية في سورية، حيث سيتم توزيع استبانة على عينة من العاملين في الجمعيات الخيرية في سورية، وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج spss الإحصائي باستخدام مجموعة من الإحصاءات الوصفية والدلالية التي تخدم أهداف الدراسة وتصادق فرضياتها.

8.1 منهج البحث

ترجمة منهج الدراسة عن الخطوات التي تتبعها لتحقيق الهدف، لذا فقد تم اعتماد النهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها حيث إن ترجمة هذا النهج عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ويهتم بها بشكل دقيق ويعبر عنها بشكل تفصيلي كإجابة، كما يقوم النهج الوصفي التحليلي على مبادئ المقارنة والتفسير والتقييم، بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم وتحمل في مضمونها معنى قادرًا على زيادة المعارف المتعلقة بموضوع الدراسة،

والوصول إلى النتائج والتوصيات المناسبة، وعلى سبيل المثال تم اتباع النهج الوصفي التحليلي التالي:

1- تحديد مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وواقع بيئة الأعمال في مجتمع الدراسة، لتكوين إطار نظري يشمل تمكين الباحث من الاطلاع على جوانب المشكلة البحثية، ومعرفة آخر ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال تطبيق

ISO 9001:2015

2- تحديد إطار نظري للدراسة يتبع مع مشكلة الدراسة وأهدافها بعد الاطلاع على الدراسات النظرية والواقع العملي في سورية.

3- تحديد فروض الدراسة التي تمثل حلاً محتملاً لمشكلة الدراسة والتي تقع بين متغيراتها.

4- تحديد مجتمع الدراسة

5- جمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، والتحقق من فروضها من خلال التحليل وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة، وصولاً إلى النتائج والتوصيات المناسبة.

9.1 أسلوب جمع البيانات

تمت عملية جمع البيانات بالاعتماد على المراجع والأدبيات العالمية لغاية إثراء الجانب النظري، وكذلك سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وهو مقياس فنوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل سؤال من أسئلة الاستبانة وتحويلها إلى بيانات كمية حتى يمكن قياسها إحصائياً والذي يأخذ القيم الآتية:

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

سيتم تصميم الاستبانة في قسم أساسي: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة المتعلقة بمعلومات شخصية عن فرد، عينة بحث، جنسه، عمره، مؤهل علميًا. وقد ضم القسم الثاني محورين ضم كل منهما المتغير المستقل والمتغير التابع.

10.1 حدود البحث

الحدود المكانية: تم تطبيقها على الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية والتي مقرها مدينة دمشق.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة (2020-2021)

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

تمهيد :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين مجموعة من التغييرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية، ومن أهمها ظاهرة العولمة الانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كماً ونوعاً، كل هذه العوامل جعل المؤسسات تتنافس محلياً وعالمياً على جذب الزبائن وكسب رضاهم وذلك عن طريق إتقان تقنيات الإدارة الحديثة لتحقيق أهداف جديدة تستند إلى حد كبير على الجودة (بسمه وخنيش،

2019، ص2)

المبحث الأول: الإطار المعرفي لنظام إدارة الجودة (ISO9001:2015)

1.2 مفهوم إدارة الجودة

تعريف إدارة الجودة

حاز مفهوم إدارة الجودة كمدخل فكري وفلسفة إدارية رائدة على الاهتمام من قبل الاختصاصيين والباحثين الإداريين والأكاديميين وذلك من أجل تحسين وتطوير الأداء الإنتاجي والخدمي في المنظمات والمنشآت.

فقد استطاعت العديد من الشركات والمؤسسات العالمية أن تحقق نجاحات كبيرة في نظامها والوصول إلى أهدافها من خلال تطبيقات إدارة الجودة، وذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة بالاستخدام الأمثل لقدرات العاملين وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو الأداء الفعال وبالتالي تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر ومتطور. (د. جبلاق 2021)

وقد تم استخدام مصطلح إدارة الجودة Quality Management لأول مرة من قبل قيادة الأنظمة الجوية في البحرية الأمريكية عام 1985، من خلال وصف الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي منهجية إدارية لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال كسب رضا المستفيدين. (البابا، 13)

ويعرف جابلونسكي Joseph R. Jablonski إدارة الجودة الشاملة بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال من خلال الإدارة التشاركية وتضافر جهود وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة معتمدة في ذلك على فرق العمل (د. جبلاق 2021: 9) وعرفت منظمة القياس العالمية بأنها المدخل الإداري للمنظمة القائم على مشاركة كافة الأفراد لتحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء العملاء وتعزيز الفوائد العائدة على المنظمة وجميع أعضائها في كل الأقسام وكافة المستويات في الهيكل التنظيمي والمجتمع. وتعد من

متطلبات نجاح هذا المدخل هي القيادات القوية والمتابعة للإدارة العليا، إضافة إلى التدريب والتعليم المستمر لجميع الأفراد في المنظمة. (2016) دار

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري وفلسفة إدارية متكاملة لتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الجودة في العمل من خلال استثمار الإمكانيات والموارد البشرية للمنظمة لإدارة شؤونها وتحقيق أهدافها بطريقة أفضل، وتقديم منتج أو خدمة بشكل يضمن إشباع حاجات المستفيدين وتحقيق رضاهم.

2.2 أهمية إدارة الجودة

تكمن أهمية إدارة الجودة بتقديم الإرشادات والتوجيهات للمنظمة ولجميع الأفراد العاملين بها لتطوير وتحسين مستمر، وخلق قيمة مضافة لتحقيق رضا مستخدميها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة، فهي تعتبر منهج شامل للتغيير ورؤيته أبعد من كونه نظاماً يتبع قوانين وإجراءات مدونه بشكل قرارات وإن الالتزام به من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه وهذا يعني أن المؤسسة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تشكل الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتكاتف المستخدمين الداخليين والخارجيين.

كما أن أهمية هذا المنهج لا تنحصر فقط بتحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب، وإنما تنعكس على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق خاصة حينما تتحسن سمعة المؤسسة، وبالتالي فإن الجودة هي هدف استراتيجي أي يجب أن يتم قياسها وذلك لدورها البالغ الأهمية المتمثل بقدرتها على الحصول على أداء بمستوى عالي على كافة الأصعدة والمستويات. (البابا، (14)

3.2 المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (الايزو)

نشأ مصطلح الأيزو ISO كاختصار لاسم المؤسسة الدولية International Standardization Organization

والتي تعنى بإنشاء وإصدار المواصفات القياسية التي ترتقي لمعايير الجودة الدولية، واستمدت تسميتها من الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني التساوي أو التعادل (مجيد والزيادات، 2008: وهي منظمة عالمية غير حكومية واتحاد عالمي ضم العديد من الهيئات الوطنية للتقييس لمختلف دول العالم، ومقرها مدينة جنيف عاصمة سويسرا. تأسست عام 1947 بعد اجتماع لندن الذي ضم 25 دولة عام 1946، وبلغ عدد أعضائها 150 عضواً مع العلم أن كل عضو يمثل دولة واحدة (التميمي والخطيب)

ويقوم عمل مؤسسة الأيزو على وضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية واعتماد التحديث والتطوير في عمليات التوحيد القياسي، وكذلك تسعى إلى تأمين وتسهيل التبادل التجاري (Stevenson 2012,p390) بين دول العالم

ومن أجل الحصول على شهادات الأيزو، تقوم المؤسسات بالاستعانة بهيئات مستقلة لإصدار الشهادات من خلال مراجعة تنفيذ نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المؤسسة الدولية لتوحيد المقاييس، فهي لا تمنح الشهادات وإنما تحدد معايير الحصول عليها. (Quality ، 2019) (magazine

فالأيزو كمصطلح يدل على سلسلة من المعايير التي وضعت من قبل المؤسسة الدولية لتوحيد المقاييس لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة، ويساعد الشركات والمنظمات لتكون أكثر كفاءة وبالتالي تحقيق رضا المستفيد، وهو وسيلة لضمان النوعية الجيدة والارتقاء (hung chung su 2015, 31-44) بالتصنيع والمقارنة بين المنتجات والخدمات المتماثلة

4.2 مفهوم نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

تعرف المواصفة بأنها قاعدة تبيين طبيعة الشيء الذي يتم صنعه والشروط التقنية اللازمة لصنعه، كما تعرف الأيزو بأنها: كلمة إغريقية (ISOS) وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، وهي مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة.

منظمة الـ ISO هي منظمة غير حكومية تأسست في مدينة جنيف بسويسرا في شهر فبراير عام 1947م، وهي ليست جزء من الأمم المتحدة كما كان يعتقد البعض. وتضم في عضويتها أكثر من 100 هيئة قياس وطنية، وكافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية

الأيزو ISO هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي أكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء وإصدار المواصفات الدولية، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 160 هيئة مقاييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني EQUAL متساوي.

تعرف الأيزو على أنها سلسلة من المواصفات القياسية تشتمل على المواصفات أيزو 9000 وأيزو 9001. وأيزو 9002 وأيزو 9003 وأيزو 9004 وغيرها

تتضمن سلسلة الأيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الأيزو 9000 ليست مجموعة واحدة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصف كل وثيقة نموذج جودة لتستخدم في تطبيقات مختلفة.

تعد الأيزو 9000 والأيزو 9001 هما المفاتيح الدولية المتعلقة بنظم إدارة الجودة، حيث تصف أيزو 9000 الكلمة أو المصطلح، أما أيزو 9001 فهو فقط المعيار الخاص بنظام إدارة الجودة والذي على أساسه تحصل المؤسسات على الشهادات، كما يتم مراجعة أيزو 9001 كل فترة للتأكد من أن معايير إدارة الجودة تبقى مناسبة وذات قيمة لقطاع الصناعات والخدمات لفترات طويلة.

عدت المواصفة الدولية الأيزو (ISO 9001) أشمل وأعم وثيقة في سلسلة الأيزو كلها، ويتم تطبيقها على كافة المنظمات الهندسية والإنشائية والخدمية، وهي مواصفة عالمية عامة لنظام إدارة الجودة حيث تحتوي على معايير للقيام بأنشطة مصممة ومنسقة من أجل توجيه وضبط وإدارة المنظمة فيما يخص الجودة.

يعد نظام إدارة الجودة إيزو 9001 بأنه المواصفة القياسية الدولية لضمان الجودة، وهو مجموعة من المقاييس المتعلقة بالتسيير النوعي للمؤسسات من الناحية المالية والإدارية، وتعتبر علامة ISO 9001 كمرجعية دولية للشروط الواجب توفرها من ناحية إدارة الجودة، وتنظيم العلاقة بين المؤسسات. حيث تركز (ISO 9001) على العلاقة بين المورد والعميل . . وتتضمن نموذجاً لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والفحص والاختبار والتركيب والخدمة مشتملة على جميع العناصر

5.2 ISO 9001-2015 المواصفة الدولية

هي معيار عالمي مخصص لنظم إدارة الجودة، يحدد إطاراً لتوضيح بعض المفاهيم لأي مؤسسة تبحث عن التحسين المستمر وتسعى لتقديم منتجات وخدمات تلبي متطلبات وتوقعات المستفيدين وغيرهم من الأطراف المهتمة ذات الصلة بأعلى درجات الكفاءة بشكل مستمر. (ASQ،2015،1)

ويعتمد هذا المعيار الدولي ISO9001:2015 بشكل كبير على نهج العملية التابع للمبادئ الثمانية لنظام إدارة الجودة، والذي يتضمن منهجية PDCA (خطط - نفذ - افحص اتخذ القرار

والتفكير القائم على المخاطر، فيمكن المؤسسة من تخطيط عملياتها واستجاباتها وتحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تشتت

وانحراف العمليات والأنظمة عن النتائج المخططة وبالتالي اتخاذ إجراءات وقائية تقلل الآثار السلبية وتعظم استخدام الفرص المتاحة. كذلك ضمان توفير الموارد الكافية لعملياتها وإدارتها وإتاحة الفرص لها.

كما أن استمرار الإيفاء بالمتطلبات ومواجهة الاحتياجات المستقبلية والتوقعات يشكل تحدياً للمؤسسات والشركات خاصة في بيئة ديناميكية متزايدة ومعقدة، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على مختلف أشكال التطوير والتصحيح والتحسين المستمر مثل إدارة التغيير والابتكار وإعادة التنظيم.

6.2 منهجية العمليات

تعتمد هذه المواصفة العالمية على منهجية العمليات والتي تشجع وضع وتنفيذ وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة، لتعزيز رضا المستفيدين عن طريق تلبية طلباتهم. كما أن فهم وإدارة العمليات المتداخلة كنظام يسهم في فعالية وكفاءة المؤسسة لتحقيق النتائج المطلوبة، وتمكنها من السيطرة على العلاقات المتبادلة والترابط بين عمليات النظام مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بوجه عام.

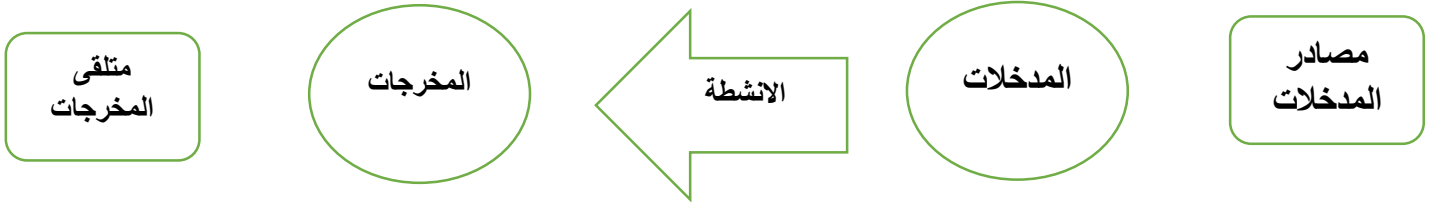
ويمكن تحقيق إدارة العمليات والنظام ككل باستخدام منهجية PDCA (خطط - نفذ - افحص اتخذ القرار مع التركيز العام على " التفكير المبني على تقييم المخاطر الذي يهدف إلى تجنب وقوع النتائج السلبية. وعليه فإن استخدام منهجية العمليات في نظام إدارة الجودة يتضمن:

أ- إدراك مفهوم وأهمية الاستمرار بتلبية المتطلبات.

ب - النظر بمفهوم القيمة المضافة عند القيام بالعمليات.

ت - تحقيق أداء فعال للعمليات.

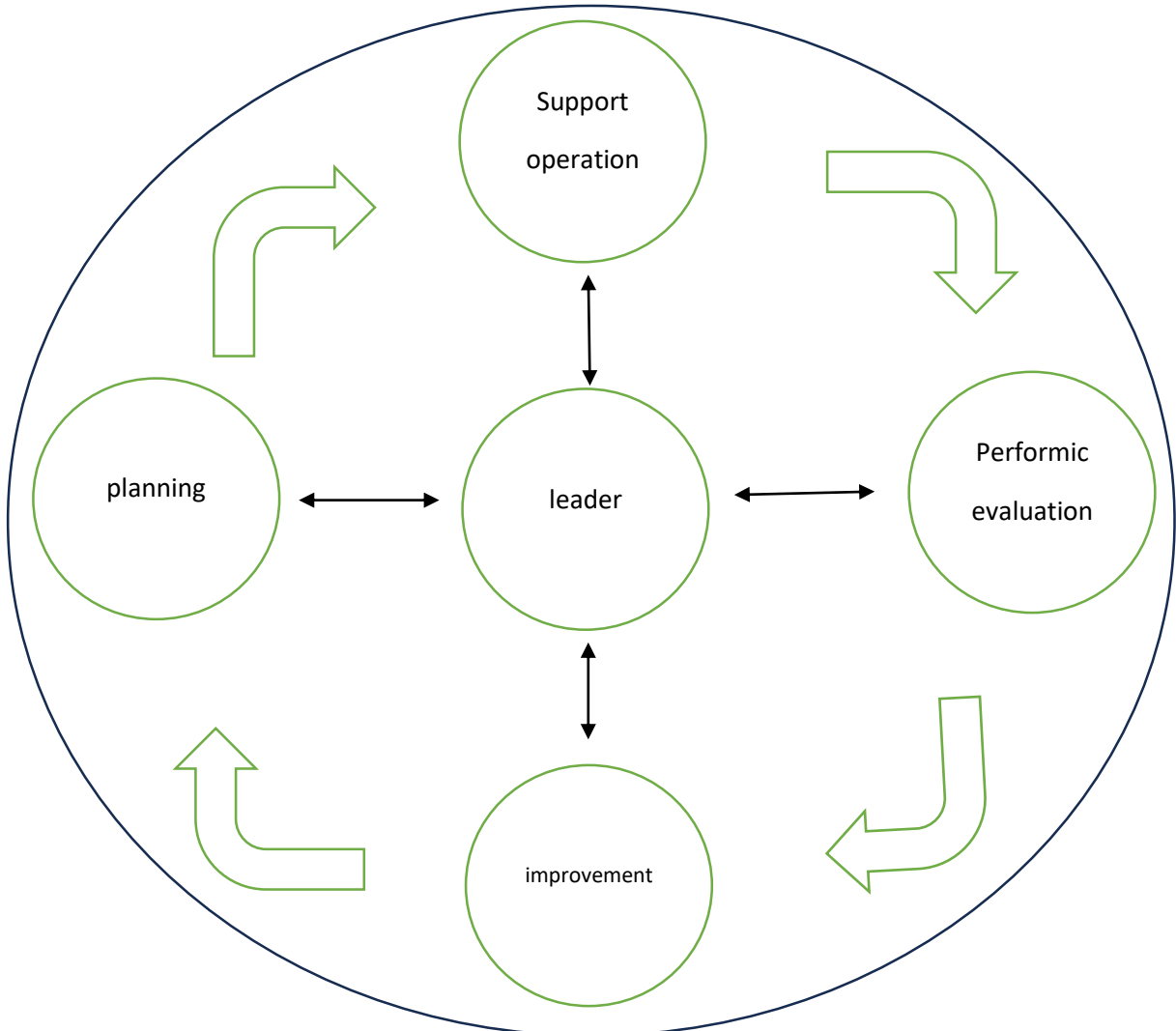
تطوير العمليات اعتماداً إلى تقييم البيان



7.2 منهجية (PDCA. خطط - نفذ - افحص - اتخذ القرار)

تطبق هذه المنهجية على جميع العمليات وكذلك على نظام إدارة الجودة ككل. وتوصف كما يلي:
خطط وضع الأهداف والعمليات والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات المستفيدين وسياسات المؤسسة وتحديد الفرص والمخاطر المتوقعة حدوثها وكيفية التعامل معها.
نفذ: تمثيل ما كان مخططاً على أرض الواقع.

افحص: متابعة وقياس العمليات والنتائج المنتجة والخدمات ومدى تطابقها مع الخطط والسياسات والمتطلبات وعمل تقرير بنتيجة المرصد.
اتخاذ القرار اتخاذ الإجراءات اللازمة لأداء العمليات ضمن المناسب.



8.2 التفكير المبني على المخاطر

يعتبر منهج أساسي لتحقيق نظام إدارة جودة فعال، كاتخاذ إجراءات وقائية للتخلص من حالات عدم المطابقة المحتملة وتحليل أي حالة عدم مطابقة تقع لئلا تتكرر حدوثها وما يترتب عليها من آثار. وقد كانت تلك الإجراءات متضمنة في الإصدارات السابقة لهذه المواصفة الدولية ISO9001:2015، لذلك

ومن أجل التوافق مع متطلباتها تحتاج المؤسسة للتخطيط وتنفيذ إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص، لزيادة فاعلية نظام إدارة الجودة وتحقيق نتائج أفضل وبأقل الخسائر الممكنة.

أما بالنسبة إلى الفرص فمن الممكن أن تنشأ كنتيجة لحالة مواتية لتحقيق النتائج المطلوبة مثل مجموعة من الظروف تسمح للمؤسسة بجذب العملاء والمستفيدين أو تطوير منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقليل الهدر أو تحسين الإنتاجية، وكيفية التعامل مع الفرص تشمل أيضا النظر في المخاطر المتعلقة بها والتي من الممكن أن يكون تأثيرها إيجابي أو سلبي. الانحراف الإيجابي ينشأ من خطر يمكن أن يؤدي إلى فرصة ولكن ليست كل الآثار الإيجابية للمخاطر تنتج فرصاً. فالمخاطر هي التأثير اللاواعي في الكثير من الأحيان.

9.2 فوائد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001)

يوجد العديد من العوامل المساعدة على تطبيق واستمرارية نجاح نظام إدارة الجودة لتتمكن الشركة من التماس فوائدها ومزاياها وهي : دعم الإدارة العليا للمديرية، إشراك جميع العاملين في العمل من خلال تطبيق نظام تواصل داخلي فعال دمج نظام إدارة الجودة بعمليات المديرية، آراء المواطنين والأطراف المعنية حول النظام الإداري الحالي، تكليف فريق مختص بتطبيق معايير إدارة الجودة لضمان الحصول على النتائج المرجوة، وضع خطة مفصلة، تحفيز العاملين من خلال الحوافز وبرامج التدريب، مشاركة المعلومات الخاصة بمعايير إدارة الجودة مع العاملين وحثهم على التدريب مراجعة نظام إدارة الجودة المطبق بالمديرية بشكل منتظم للتأكد من

استمرارية تحسن الأداء، ويتم تطبيق المواصفة بتحقيق كافة المتطلبات الواردة ضمن المواصفة، وبيان البنود التي لا تنطبق على المواصفة وأسباب عدم التطبيق

يساعد نظام إدارة الجودة في الوصول للجودة المناسبة، والتطوير وضمان الاستمرارية، وفعالية قياس الأداء يمكن أن ينتج عنها مستويات أعلى من الابتكار، ولاء الموظفين ورضاء العملاء، علاوة على الأداء المالي المتميز، فعالية أكثر وتحسن في رضا العملاء، زيادة الإنتاجية من خلال عمليات معتمدة وتكرارها، ازدياد المشاركة في سوق العمل بالتأكيد على استمرارية المنتج أو الخدمة، البقاء على رأس قائمة المنافسين

تكمن فوائد الأيزو بقدرة المنظمة على الوفاء باستمرار بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتيسير الفرص لتعزيز رضا العملاء، وكذلك التعامل مع الفرص ذات العلاقة بالمنظمة وأهدافها، فضلاً عن القدرة على إبراز توافقها مع متطلبات نظام محدد الإدارة الجودة.

10.2 أهم الفوائد التي يحققها تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001) من قبل المنظمات

(حافظ عبد الناصر، 2016، 107)

- 1- إن المنظمات الإنتاجية والخدمية التي تحصل على شهادة الأيزو تكتسب ميزة تنافسية تميزها على المنظمات الأخرى وتساعد على دخول الأسواق الجديدة.
- 2- ضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات من خلال وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة مع متطلبات الزبائن.
- 3- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.
- 4- تحسين صورة المنظمة، وزيادة الثقة بمنتجاتها وخدماتها المقدمة مما يؤدي حتماً إلى زيادة رضا الزبائن وتعزيزها، وتقليل الشكاوى المتعلقة بالجودة.

5- إجراءات التحسين المستمر، فكلما عملت المنظمة بمبادئ إدارة الجودة فإن هذه المبادئ تتطلب إجراء التحسينات المستمرة في كافة الأنشطة والعمليات.

6- تخفيض التكاليف وزيادة فعاليات العمليات من خلال بناء نظام إدارة جودة يعمل وفق مواصفة دولية.

7- إحكام عملية توثيق برامج الجودة التي تعمل المنظمات على تطبيقها.

8- كما تكمن أهمية الحصول على شهادة الأيزو 9001 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية "GATT"، وكذلك المساعدة في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل العيوب أو المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل المؤسسة، وتحسين مستوى العلاقة مع العملاء، إضافة إلى تمكين المؤسسة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.

11.2 الصعوبات التي تواجه تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001):

يواجه تطبيق (ISO 9001) في المنظمات العديد من الصعوبات والتي تعود في معظمها إلى غياب دعم الإدارة العليا، ويمثل السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج الأيزو، كما أن العديد من المنظمات باتت تنظر إلى شهادة الأيزو على أنها الهدف النهائي، وتهمل أهميتها على المدى الطويل في تطوير نظام توكيد الجودة وتحسينه باستمرار، إضافة إلى قيام بعض الشركات بتوثيق النشاطات والإجراءات القائمة دون فحصها لمعرفة جوانب القصور والخلل، الأمر الذي سوف يؤدي لحصولها على نظام ضعيف للجودة وليس بالمستوى المطلوب.

وقد قدمت العديد من الدراسات بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق (ISO 9001)، ويرجع ظهور هذه المشكلات والصعوبات للأسباب التالية:

1- صعوبة تغيير ثقافة الجودة الشاملة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات، مما يتطلب جهداً كبيراً من الإدارة لأن ما هو مطلوب ليس التسجيل فقط ولكن التطوير العام لثقافة الجودة في الشراكة.

2- إن تطوير نظام الجودة يتطلب جهداً كبيراً وعملاً جماعياً وخصوصاً في المرحلة الأولى للتطبيق حيث ستكون هنالك زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع.

3- احتمالية ظهور مشكلات واختلافات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل وأولئك الذين سينفذونها فمن الصعب إلزام العاملين بمعايير لم يوافقوا عليها، أو يجدونها مرهقة أو غير ملائمة.

4- احتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل والأخطاء الموجودة في النظام الحالي.

5- احتمالية ظهور خلافات بين أفراد الشركة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها.

6- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد وخصوصاً في الدول النامية، وتعتبر هذه من المشاكل الهامة نظراً لأهمية تدقيق الجودة الداخلي في حصول الشركة على شهادة الأيزو.

7- احتمالية ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات وكثرة النماذج المستخدمة.

8- احتمالية ظهور وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس الخاصة بالشهادة.

9- ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصاً على الشركات الصغيرة.

12.2 ماهية (ISO 9001:2015) ومتطلبات تطبيقه (PARSO,2021)

أصبح استخدام المواصفة ISO 9001:2015 شائعاً في المنظمات الحكومية والخاصة نتيجة التحديات الديناميكية سريعة التغيير، وإن محور عمل المنظمات اليوم هو المواصفة ISO 9001:2015 وهي مفروضة من أجل اللحاق بالمنافسين كبداية العمل المتميز للمنظمة. في تاريخ 2015/9/15 أصدرت المنظمة الدولية للتقييس الإصدار الخامس من المواصفة والذي بدى فيها تغييرات جوهرية عن الإصدار السابق وتم إضافة بنود جديدة أهم هذه التغييرات هي هيكلية المواصفة حيث أصبحت المواصفة ISO 9001:2015 تتبع في هيكليتها جميع مواصفات الـ ISO الأخرى بما يحقق التناغم مع باقي المواصفات وأصبحت المواصفة مبنية على التفكير المبني على المخاطر حيث كان هذا من مكونات المواصفة فيما مضى ولكن تم التركيز عليها بشكل صريح في الإصدار الجديد لعام 2015

13.2 أسباب الانتقال إلى تطبيق (ISO 9001:2015) (ارصد،22،2018)

تم إصدار المواصفة أيزو 9001-2015 في نسختها الخامسة لتحل محل المواصفة القديمة الخاصة بإدارة نظام الجودة إصدار 2008، ومن أسباب التغيير:

1 - مواكبة التغيرات والمتطلبات الجديدة للقطاعات المختلفة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، منذ عام 2008 إدارة سلاسل القيمة، إدارة المعلومات التكنولوجية الحديثة، إدارة المخاطر، إدارة التغيير، إدارة المعرفة التنافسية، وغير ذلك من التغيرات العالمية)

2- الاستمرار في الهدف الأصلي وهو توفير المنتج أو الخدمة التي تتوافق مع متطلبات العملاء مع التوافق مع القوانين والتشريعات المطبقة.

3- إعطاء المواصفة مرونة أكبر للتكامل مع أنظمة الإدارة الأخرى البيئة الصحة والسلامة المهنية، سلامة الغذاء وغيرها).

4- وضع أسس منهجية ثابتة للأعوام العشر القادمة.

5- عكس متطلبات بيئة العمل المعقدة والمتغيرة ومواكبة سرعة التغيير المطلوبة.

6- ضمان تغطية متطلبات مستخدمي المواصفة الجدد والمؤسسات التي ستطبق المواصفة مستقبلاً.

7- تعزيز قدرة المؤسسة على تطوير وتحسين الأداء، وإدارة المخاطر وتحقيق رضا العملاء.

14.2 أوجه التشابه والاختلاف في سلسلة (ISO:2015:9001) (ارصد،22،2018)

تميز الإصدار الجديد للمواصفة (ISO:2015:9001) عن إصدار (ISO:2008:9001)

بعدد من

النقاط أهمه:

أصبحت المتطلبات الأساسية للمواصفة سبع متطلبات بدلاً من خمس متطلبات في الإصدار (ISO:2008:9001).

من المتطلبات الهامة التي أصبحت اختيارية بعدما كانت إجبارية هما إنشاء دليل لنظام إدارة الجودة، وتعيين ممثل الإدارة.

إلغاء بند الإجراءات الوقائية واعتبار كل بند بالمواصفة هو حالة وقائية.

ومن أهم التعديلات التي طرأت على المواصفة أيزو 9001-2015 الهيكل العام للمواصفة، التفكير المبني على المخاطر، زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا، تعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة، تعديلات مبادئ نظام إدارة الجودة، مرونة كبيرة في التوثيق).

Iso 9001:2015	Iso 9001:2008
المنتجات والخدمات	المنتجات
يستخدم بدلاً عنه	الاستثناءات
المعلومات الموثوقة	الوثائق، دليل الجودة، الإجراءات الموثوقة
بيئة تنفيذ العمليات	بيئة العمل
المنتجات والخدمات	المنتجات المشتراة
المزود الخارجي	المورد
مشاركة الافراد	اندماج الافراد
التحسين	التحسين المستمر
اتخاذ القرارات على أساس الأدلة	اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق
إدارة العلاقات	علاقات تبادل المنفعة مع الموردين
تعيين مسؤوليات	ممثل الإدارة
المراقبة وقياس الموارد	المراقبة وقياس المعدات

15.2 ISO 9001:2015 فوائد المواصفة (الخطيب، 2019، 12)

أنشأت هذه المواصفة لتسهيل التفاهم المتبادل بين متطلبات نظام إدارة الجودة إلى جانب تسهيل عملية تبادل السلع والخدمات حول العالم، وقد نتجت عن ذلك اتفاقات دولية توصي بنشر وإصدار المواصفات، ومن فوائد المواصفة تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن، تحويل هذه الاحتياجات والتوقعات إلى منتجات أو خدمات، جذب الزبائن إلى المنظمة، توفير المتطلبات من منتجات وخدمات للزبون في الوقت المناسب تعمل بطريقة تفي باحتياجات أصحاب المصالح.

إن تطبيق المواصفة ISO 9001:2015 يجب أن يكون قراراً استراتيجياً للمنظمة ليساعدها في تحسين

أدائها العام ويشكل جزءاً لا يتجزأ من مبادرات التنمية المستدامة، يمكن تلخيص الفوائد المتوقعة للمنظمة

من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة العالمية فيما يلي.

قدرة المنظمة على الوفاء باستمرار لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على المنتجات والخدمات التي تقدمها.

تيسير الفرص لتعزيز رضا العملاء.

التعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة بسياق المنظمة وأهدافها.

القدرة على إبراز توافرها مع متطلبات نظام محدد لإدارة الجودة.

16.2 مبادئ تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001) (الخطيب، 2019، 16)

بنيت المواصفة ISO 9001:2015 على سبعة مبادئ للجودة وهذه المبادئ مستقاة من مبادئ الجودة الـ 14 للعالم إدوارد ديمينغ، حيث إن اتباع هذه المبادئ ضمن المنظمة يضمن خلق قيمة للعملاء باستمرار بالإضافة إلى أن ارتكاز هذه المبادئ على ركائز قوية في المنظمة مما يجعل تطبيق نظام إدارة الجودة أسهل:

1- التركيز على الزبون : تعتمد المؤسسة على المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، ولذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق متطلباتهم، وأن تعمل على تجاوز توقعاتهم من خلال الوفاء بمتطلباتهم بطريقة أفضل من المتوقع ، ويتحقق ذلك عن طريق بحث وفهم جميع احتياجات وتوقعات العميل فيما يخص المنتجات والخدمات، وربط أهداف المؤسسة مع احتياجات وتوقعات العميل، واتباع أسلوب يضمن التوازن بين احتياجات وتوقعات العملاء والمستفيدين الآخرين الملاك، والموظفين والموردين، والمجتمع، وقياس مدى رضا العملاء، والعمل وفقاً للنتائج. والعمل الجاد على تنفيذ ما هو أكثر من توقعات العميل عبر توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ

بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة ودراسة شرائح العملاء المختلفة وتطوير النظم وفقاً لاحتياجات كل شريحة حيث ينعكس ذلك على رضا العملاء والإسراع في التنمية وزيادة الاستثمارات، وعلى الإدارة العليا أن تثبت قدرتها على القيادة والالتزام فيما يتعلق في التركيز على العملاء من خلال ضمان تحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية للعملاء، وفهمها وتلبيتها بشكل ثابت ومستمر، يتم تحديد المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على المنتجات والخدمات ومطابقتها للمواصفات، ومعالجة تلك المخاطر، ويتم التركيز على تحسين رضا العملاء. وهو مبدأ

(ISO 9001:2015)

2- منهج العمليات فهم الأنشطة والعمليات التي ترتبط معاً والتي تعمل كنظام تساعد في تحقيق النتائج المتوقعة بشكل أكثر اتساقاً، وضمان أن الجميع على دراية بأنشطة المنظمة وكيفية التلاؤم معها والذي يؤدي إلى تحسن الكفاءة في نهاية المطاف. حيث تتحقق النتيجة المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار الموارد والأنشطة ذات العلاقة كعملية، ويتحقق ذلك عن طريق تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق النتيجة المرغوبة، وقياس مدخلات ومخرجات العملية، وتحديد نقاط اتصال الأنشطة الرئيسية بين أعمال المؤسسة ، وتقييم الأخطار ، والنتائج، والآثار المحتملة للعمليات على العملاء، والموردين، والمستفيدين الآخرين من العملية، وتحديد مسؤوليات، وصلاحيات إدارة الأنشطة الرئيسية بوضوح، وتحديد العملاء الداخليين والخارجيين والموردين والمستفيدين الآخرين للعملية، يمكن استخدام التحكم في العمليات الاحصائيات كوسيلة للحد من التقلبات ومراقبة أداء العملية 2 ، وهو مبدأ مشترك (iso 9001:2015)

3- القيادة : القيادة مسؤولة عن تأسيس وحدة الهدف، ورسم الاتجاه للمؤسسة، وعليها أن تحافظ على المناخ الداخلي المناسب للعاملين للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب أن تكون القيادات مبادرة وقادرة، وعليها فهم المتغيرات الخارجية والاستجابة لها ، واستيعاب احتياجات جميع المستفيدين بمن فيهم العملاء، والملاك، والموردون والمجتمع بوجه عام، وإنشاء

رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وبناء الثقة، ودعم العاملين بالموارد اللازمة، والتدريب الكافي لهم، ومنحهم الحرية للتصرف بمسئولية وتحفيزهم، وتشجيعهم، وبث روح الحماس فيهم، وتقدير جهودهم الإيجابية، وتطبيق الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك السياسات والأهداف. كما يجب عليها دعم الظروف المحيطة للمنظمة والمحافظة عليها ليكون العاملين على دراية تامة بأهداف المنظمة لتحقيقها وذلك بإعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد الصفوف الأولية والثانية من القيادات ووضع الأهداف على جميع المستويات ومراقبة تحقيقها السعي الذي أدى إلى تحقيق الأهداف والتطوير والتحسين المستمر، وهو مبدأ مشترك مع

(ISO9001:2015) .

4- التحسين المنظمات الناجحة لديها تركيز على التحسين باستمرار، وهو يعتبر ضروري للرد على التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية كما أن التحسين يعتبر ضروري في حال رغبة المنظمة في المحافظة على القيمة لعملائها وله أهمية قصوى عندما تتطور الظروف بشكل سريع، حيث يجب أن يكون التحسين للأداء العام هدفاً دائماً للمؤسسة، ويتحقق ذلك عن طريق التحسين المستمر للمنتجات والعمليات، والأنظمة، هدفاً لكل فرد في المؤسسة، والتحسين المستمر لكفاءة وفعالية جميع العمليات، ودعم الأنشطة الوقائية، وتعليم وتدريب كل فرد في المؤسسة على أساليب، وأدوات التحسين المستمر، مثل : منهج دورة PDCA ، ومنهج حل المشكلات، وإعادة هندسة العمليات، وإدارة العمليات ، وهو مبدأ خاص بـ

(ISO 9001:2015)

5- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: يجب أن تستند القرارات الفعالة إلى تحليل البيانات والمعلومات والحقائق من خلال تصميم النماذج اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليل البيانات وفقاً للتقارير ومؤشرات موضوعية ومنهجية ملائمة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

6- اتخاذ القرار المبني على الدليل: إن اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل وبطبيعة الحال ينطوي على درجة من عدم اليقين ولكن عند اتخاذ القرار بناء على تحليل وتقييم البيانات فإن الوصول للنتائج المرجوة

يكون احتمالها أكبر، وتعتبر القرارات المستندة إلى تحليل وتقييم البيانات أكثر قابلية لإعطاء النتائج المرغوبة حين تكون عملية صنع القرار معقدة، ودائماً ما تتضمن بعضاً من الشك، وتتضمن على الأغلب عدة أنماط ومصادر للمدخلات، بالإضافة إلى تفسيراتها التي من الممكن أن تكون غير موضوعية، حيث من المهم إدراك العلاقات ما بين السبب والأثر واحتمالية ظهور العواقب غير المقصودة. تفود الحقائق والأدلة وتحليل البيانات نحو موضوعية أكثر وثقة أكبر في القرارات المتخذة وهو مبدأ خاص بـ.

(9001:2015 ISO)

7- المناهج العلمية: يمكن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أكبر عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد اللازمة لها بمناهج علمية كتقليل التكاليف ودورات زمنية قليلة من خلال الاستخدام الفعال للموارد وإيجاد فرص للتحسين وسيؤدي ذلك إلى فاعلية وكفاءة النظام الموضوع وسهولة فهمه وتطويره.

8- مشاركة العاملين: انطلاقاً من أن خلق قيمة للعملاء سيكون أسهل إذا كان هناك كفاءة وتمكين للموظفين وإشراكهم على جميع المستويات في المنظمة، فمن أجل تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة نجاح يجب على المنظمات أن تكون قادرة على خلق وتقييم القيمة وللقيام بذلك يجب أن يكون الأفراد أكفاء ويجب عليهم تعزيز معارفهم ومهاراتهم، ويجب إدارتها على نحو فعال عن طريق تمكينه من خلال تشجيع مشاركتهم والمشاركة على جميع المستويات والاعتراف بإنجازاتهم. فالعاملون بالمنظمة على جميع المستويات ومشاركتهم الكاملة تمكن من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم باستقطاب الموظفين المميزون ذوي الخبرات الناجحة والاعتماد على العاملين في أماكن عملهم كذلك تشجيع الموظفين للمشاركة في التحسين المستمر وتعزيز جو الانتماء

للأمانة عن طريق توعية الموظفين بتأثيرهم على العملاء واطلاعهم على نتائج قياس رضا العملاء مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد وبالتالي6 تحقيق الأهداف ، وبما أن نجاح المنظمة تعتمد بصورة كبيرة على العاملين، فقد دعت المواصفة (ISO 9001:2015) أن يكون العاملون أكفاء وأصحاب قرار ومشاركون في صنع القيمة لتعزيز قدرة المنظمة على خلق قيمة، حيث أن ينبغي على المنظمة أن تشرك العاملين في وضع الأهداف والإجراءات الخاصة بأقسامهم. تدعو المواصفة القياسية لوجوب احترام الأشخاص ومعاملتهم كأفراد لهم كيانهم.

إن تقدير وتفويض وتعزيز المهارات والمعارف يسهل مشاركة الأفراد في الوصول إلى أهداف المنظمة

(ISO 9001) و (ISO 9001:2015) (وهو مبدأ مشترك بين

9- إدارة العلاقات: إن المنظمات اليوم لا تعمل لوحدها في السوق، ويجب على المنظمة أن تعرف ما هي

الجهات المهمة ذات الصلة التي يجب أن تبني معها علاقة وأن تعمل على إدارة هذه العلاقات للوصول إلى النجاح المتواصل. ولتحقيق النجاح المستدام، فإن على المنظمات أن تدير علاقاتها مع الجهات المهمة مثل الموردين والزبائن تؤثر الجهات المهمة على أداء المنظمة وتزداد احتمالية تحقيق النجاح المستدام عندما تدير المنظمة علاقاتها مع الجهات المهمة لجعل تأثيراتها على أداء المنظمة نموذجياً (مستقراً ومعروفاً إن إدارة العلاقات مع الموردين وشبكة الشركاء غالباً ما تتصف بأنها ذات أهمية) (ISO 9001:2015) خاصة. وهو مبدأ خاص بـ

التفكير المبني على المخاطر أساس لتحقيق نظام إدارة جودة فعال. إن مفهوم التفكير المبني على المخاطر كان متضمناً في الإصدارات السابقة لهذه المواصفة العالمية على سبيل المثال اتخاذ إجراءات وقائية للتخلص من حالات عدم المطابقة المحتملة وتحليل أي حالة عدم مطابقة تقع واتخاذ إجراءات تمنع تكرار حدوثها ومناسبة للآثار المترتبة عليها، للتوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية تحتاج المنظمة للتخطيط وتنفيذ إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص وإن

التعامل مع المخاطر والفرص يؤسس قاعدة لزيادة فاعلية نظام إدارة الجودة وتحقيق نتائج أفضل ومنع الآثار السلبية. فالتفكير المبني على المخاطر يمكن الجمعية من تحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى انحراف العمليات ونظامها لإدارة الجودة عن النتائج المخططة لاتخاذ ضوابط وقائية تقلل الآثار السلبية وتعظم استخدام الفرص المتاحة. فالخطر في مواصفة ISO 9001:2015 هو عبارة عن حدث يكون نتيجة نقص في المعلومات مما يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية أو إيجابية، وتمثل التهديدات التي قد تواجه المنظمة النتائج السلبية أما الفرص المتاحة للمنظمة والتي من شأنها مساعدة المنظمة في النمو تمثل النتائج الإيجابية فالتفكير المبني على المخاطر يمكن المنظمة من تحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى انحراف العمليات ونظامها لإدارة الجودة من النتائج المخططة لاتخاذ ضوابط وقائية تقلل الآثار السلبية وتعظم استخدام الفرص المتاحة. وهو من أبرز العلامات في الإصدار الجديد 2015 والإلزامي على كل المنظمات أن تحدد المخاطر المتوقعة حدوثها وكذلك تقديم دراسة للمخاطر المتوقعة للعمليات، يعني بأن أي منظمة تمر بمجموعة من المخاطر في العمليات التي قد تؤثر عليها سواء داخلية أو خارجية أو حتى محلية أو دولية.

9-المعرفة التنظيمية على المنظمة تحديد المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات، ويجب الحفاظ على هذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم، وعند معالجة الاحتياجات والاتجاهات المتغيرة، تنظر المنظمة للمعرفة الحالية وتحديد كيفية اكتسابها أو الوصول إلى أي معرفة إضافية لازمة والتحديثات المطلوبة لها، حيث إن المعرفة التنظيمية هي معرفة محددة للمنظمة وتكتسب عادة عن طريق التجربة، ومن المعلومات التي يتم استخدامها ومشاركتها لتحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن تقوم المعرفة التنظيمية على

مصادر داخلية (مثل: الملكية الفكرية، المعرفة المكتسبة من الخبرة، الدروس المستنبطة من الفشل والنجاح في المشاريع، والتقاط وتبادل المعارف والخبرات غير الموثقة، ونتائج التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات).

مصادر خارجية (مثل المعايير، والأوساط الأكاديمية، والمؤتمرات، وجمع المعرفة من العملاء أو الموردين الخارجيين)

17.2 متطلبات تطبيق المواصفة (ISO 9001:2015) (الخطيب، 14، 2019)

لتطبيق المواصفة لابد من الأخذ بالاعتبار النقاط التالية:

1- اعتماد نظام إدارة الجودة يجب أن يكون قراراً استراتيجياً لأي مديرية ليساعدها في تحسين أدائها العام، ويشكل جزءاً لا يتجزأ من مبادرات التنمية المستدامة.

2- وجود العديد من الفوائد المتوقعة للمديرية من تطبيق نظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة مثل:

القدرة على الوفاء بالمتطلبات.

تعزيز رضا المواطنين.

التعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة بسياق المديرية وأهدافها.

القدرة على إبراز التوافق مع متطلبات نظام محدد لإدارة الجودة.

3- ضرورة التواصل لاستخدام هذه المواصفة من قبل كافة الأطراف المعنية الداخلية والخارجية لتحقيق الغاية.

4- لا يقصد من المواصفة:

وضع صيغة موحدة لمختلف هياكل نظم إدارة الجودة.

توحيد التوثيق لمواءمة بنود هذه المواصفة.

فرض استخدام مصطلحات محددة.

5- تعتمد المواصفة منهجية العمليات والتي تتضمن خطط، نفذ، افحص، اتخذ القرار والتفكير المبني على المخاطر، وإن حلقة ديمينغ يمكن أن تطبق على جميع العمليات وكذلك على نظام إدارة الجودة ككل وتتضمن:

خطط: PLAN وضع أهداف النظام وعملياته، والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات العملاء وسياسات المنظمة والأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات

-اتخاذ القرار ACT اتخاذ الأفعال التصحيحية لتحسين الأداء.

نفذ DO: تنفيذ ما كان مخططاً.

افحص CHECK مراقبة العمليات والمخرجات ومدى تطابقها مع المعايير والمتطلبات.

6- منهجية العمليات تجعل الجمعية قادرة على تخطيط عملياتها والتفاعل بينها.

7- التفكير المبني على المخاطر التفكير المبني على المخاطر يمكن المنظمة من تحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى انحراف العمليات ونظامها لإدارة الجودة عن النتائج المخططة لاتخاذ ضوابط وقائية تقلل الآثار السلبية وتعظم استخدام الفرص المتاحة.

8 من الضروري اعتماد مختلف أشكال التحسين بالإضافة إلى التصحيح والتحسين المستمر مثل إدارة التغيير والابتكار وإعادة التنظيم.

اعتماد وتطبيق مبادئ إدارة الجودة.

10- التركيز على اعتماد منهجية العمليات كونها أساسية ضمن المواصفة وذلك من خلال فهم وإدراك العمليات المتداخلة كنظام يسهم في فعالية وكفاءة المديرية لتحقيق النتائج المرجوة، مع ضرورة التأكيد على دمج عمليات نظام إدارة الجودة بعمليات النظام الإداري، بغية تحقيق النتائج المرجوة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة.

11- إن إدارة العمليات والنظام ككل باستخدام منهجية العمليات والتركيز العام على التفكير على أساس تقييم المخاطر يهدف إلى منع النتائج غير المرغوب فيها.

12- عند استخدام منهجية العمليات في نظام إدارة الجودة فإن ذلك يضمن:
فهم واستمرارية تلبية المتطلبات.

النظر إلى العمليات بمفهوم القيمة المضافة.

تحقيق أداء فعال للعمليات.

تحسين العمليات استناداً إلى تقييم البيانات والمعلومات.

18.2 بنود تطبيق المواصفة ISO 9001:2015 (العتيبي، 36، 2017)

تم تقسيم بنود المواصفة ISO 9001:2015 كما يلي:

البند الأول: مجال التطبيق.

البند الثاني: المرجعية.

البند الثالث: المصطلحات والتعاريف.

البند الرابع: سياق المنظمة على المنظمة أن تحدد الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقات بأغراضها وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة لنظام إدارة الجودة بها.

ويشمل البند على فهم المنظمة وسياقها، فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة، تحديد نطاق نظام إدارة الجودة ومجال تطبيقه، نظام إدارة الجودة وعملياته. إن الغرض من دليل الجودة هو توثيق سياسات وإجراءات المنظمة ذات الصلة بالجودة، بحيث لا يوجد شكل محدد متفق عليه للموضوعات التي يتضمنها دليل الجودة، كما لا يوجد اتفاق على التفصيل التي تدرج فيه وفي

المنظمات الكبيرة قد يكون هناك دليل رئيسي مع أدلة أخرى للجودة تتضمن تفاصيل الإجراءات والممارسات الخاصة بالعملية في مجالات معينة من النظام، ومن الممارسات الحديثة في إعداد دليل الجودة التوجه لإعداد الدليل وفقاً لمتطلبات نظام ISO توجهاً للدقة، وللاستفادة منه في الحصول على رخصة ISO. يجري نشر وتوزيع دليل الجودة على مستوى المنظمة للعمل بموجبه، كما يستخدم كأداة تسويقية لإبلاغ العملاء الحاليين والمحتملين بالسياسات والأهداف الخاصة بالجودة وتعزيز ثقتهم بالمنظمة، ويعتبر دليل الجودة من الوثائق المهمة في المنظمة لتوثيق نظام إدارة الجودة فيها، حيث يجب أن يحتوي نظام إدارة الجودة بالمنظمة على المعلومات الموثقة التي تطلبها المواصفة الدولية، المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة وتراها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة، حيث يتم ضبط المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة ولهذه المواصفة الدولية لضمان إنها متاحة ومناسبة للاستخدام عندما وحين الحاجة إليها، وإنها محمية بشكل كاف على سبيل المثال فقدان سريتها أو سوء استخدامها وسلامتها، والمراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها، ولضبط المعلومات الموثقة على المنظمة القيام بالأنشطة التالية عند ملاءمتها التوزيع والاتاحة والاستعادة والاستخدام، الاحتفاظ بها والمحافظة عليها بما في ذلك المحافظة على وضوحها للقراءة، ضبط التعديلات مثل ضبط الإصدارات مدة الحفظ والتخلص منها .

البند الخامس: القيادة: يجب على الإدارة العليا الالتزام بنظام الجودة وضمان فعاليته ووضع أهداف وسياسات تتماشى مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويشمل هذا البند على:

القيادة والالتزام وفيه موجّهات عامة على القيادة والالتزام بها، مع التركيز على العملاء، ويجب على الإدارة العليا أن تثبت القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة من خلال ما يلي: اتخاذ المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة، ضمان وضع أهداف وسياسة الجودة لنظام إدارة الجودة وعلى أن تتوافق مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنظمة ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في العمليات التجارية للمنظمة تشجيع استخدام منهج العملية والتفكير القائم على المخاطر، التأكد من توافر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة، أهمية إدارة الجودة الفعالة

والمطابقة لمتطلبات نظام إدارة الجودة، والتأكد من أن نظام إدارة الجودة يحقق النتائج المرجوة، والمشاركة وتوجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة، تشجيع التحسين، دعم الأدوار الإدارية الأخرى لإثبات قيادتها وكما ينطبق في مجالات مسؤوليتها.

سياسة الجودة على القيادة وضع سياسة تدعم الاستراتيجية وتلائم طبيعة المنظمة وتتضمن الالتزام بالتحسين المستمر مع ضرورة نشر هذه السياسة ، وتستمد سياسة الجودة من الرؤيا ورسالة المنظمة وتأخذ شكل نص يعكس القيم والمبادئ المرشدة في مجال الجودة، وتعرف منظمة ISO سياسة الجودة بأنها "الأغراض الشمولية واتجاه المنظمة المتعلقة بالجودة وكما تعبر عنها الإدارة العليا بصورة رسمية، حيث إن وجود سياسة للجودة في المنظمة أمراً مهماً لأنه يوفر إطاراً لوضع أهداف الجودة، ويتضمن تحقيق التناسق في الأوجه المختلفة لأنشطة المنظمة فيما يخص الجودة، بالإضافة إلى أنها تمثل مرشداً وموجهاً للقرارات في ذلك المجال. تقوم الإدارة العليا بالإنشاء والتنفيذ والحفاظ على سياسة الجودة بحيث تناسب غرض وسياق المنظمة ويدعم الاتجاه الاستراتيجي لها، تحدد إطار عمل لوضع أهداف الجودة، الالتزام بتلبية المتطلبات السارية، العمل على تحسين نظام إدارة الجودة بشكل مستمر.

الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات يجب على الإدارة العليا أن تضمن عملية تعيين الكوادر مع إعطاء المسؤوليات والسلطات للقيام بالأدوار ذات الصلة، والحرص على إبلاغ وفهم هذه المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة.

البند السادس: التخطيط: يتم تحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأخطار المحتملة أهداف الجودة وخطط التحقق التخطيط لإجراء التغييرات، حيث يجب على المنظمة أن تخطط إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص، وكيف ستقوم بإدماج وتنفيذ تلك الإجراءات في عمليات نظام إدارة الجودة، وتقييم مدى فعالية تلك الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص يجب أن تكون متناسبة مع الآثار المحتملة على مطابقة المنتجات والخدمات.

وعلى القيادة العليا الأخذ في الاعتبار طبيعة المنظمة وعملياتها عند التخطيط ويشمل هذا البند على:

-أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها على المنظمة وضع أهداف الجودة على جميع الوظائف والمستويات والعمليات ذات الصلة اللازمة لنظام إدارة الجودة.

إجراءات لمواجهة المخاطر والفرص: ويجب أن تكون متناسبة مع الآثار المحتملة على مطابقة المنتجات والخدمات.

التخطيط للتغيير: عند الحاجة لإجراء تغييرات في نظام إدارة الجودة، تتم التغييرات بطريقة مخططة.

البند السابع الدعم: يعتبر من البنود المفصلية والتي تحوي الكثير من المتطلبات والبنود الفرعية، حيث يتم ضبط وتحديد الموارد البنية التحتية، بيئة العمل، الوعي وضبط أجهزة الفحص والقياس)، الكفاءات، التدريب، الاتصال والتواصل الوثائق والتوثيق، ويمكن تفصيلها كما يلي:
أ الموارد على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء، تنفيذ وصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة وتشمل: الموارد البشرية، البنية التحتية، بيئة تشغيل العمليات، المعارف الخاصة بالمنظمة.

ب - الكفاءة أو الجدارة التأكد من أن العمال لديهم الكفاءة المناسبة على أساس التعليم والتدريب، أو خبرة للقيام بواجباتهم، ويجب على المنظمة

تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد الذين يعملون تحت سيطرتها والذين يؤثرون على أداء وفعالية نظام -إدارة الجودة.

التأكد من أن هؤلاء الأفراد هم من ذوي الاختصاص وعلى أساس التعليم المناسب والتدريب، أو الخبرة.

اتخاذ الإجراءات الضرورية لاكتساب الكفاءة اللازمة، وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة.

الاحتفاظ بالمعلومات المناسبة وتوثيقها بوصفها دليلاً على الكفاءة، ويمكن أن تشمل الإجراءات المعمول بها، على سبيل المثال، توفير التدريب والتوجيه وإعادة توزيع العاملين، والتوظيف، والتعاقد مع المختصين.

ت - التوعية: يجب على المنظمة أن تضمن أن العاملين لديها على علم بسياسات وأهداف الجودة ومساهماتهم في ضمان فعالية نظام إدارة الجودة.

ث- الاتصالات على المنظمة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات الصلة لنظام إدارة الجودة وتوضيح مستويات هذه الاتصالات.

ج- معلومات موثقة: تختلف المعلومات حسب نشاط وحجم وتعقيد المنظمة، وعلى المنظمة ضمان وإنشاء وتحديث، وضبط وتوثيق المعلومات.

البند الثامن: العمليات تشجع هذه المواصفة العالمية باعتماد منهجية العمليات وضع وتنفيذ وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة، لتعزيز رضا العملاء عن طريق تلبية متطلباتهم. البند من هذه المواصفة الدولية يتضمن متطلبات محددة تعتبر أساسية لاعتماد منهجية العمليات، تقدم منهجية العمليات تعريفاً منهجياً وإدارة للعمليات وتفاعلاتها بغية تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لسياسة الجودة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. إن إدارة العمليات والنظام ككل يمكن تحقيقها باستخدام منهجية خطط، نفذ، افحص، اتخذ القرار"، حيث أن منهجية العمليات تجعل المنظمات قادرة على تخطيط عملياتها والتفاعل بينها، كما أن دائرة (خطط، نفذ، افحص، اتخذ القرار) تمكن المنظمات من التأكد من أن عملياتها لها موارد كافية وتدار جيداً وفرص تحسينها ثم تحديدها ويتم تنفيذها.

يجب أن تقوم الإدارة ب التخطيط وضبط العمليات دراسة احتياجات السوق والتواصل مع العملاء، عملية التخطيط للعمليات، ضبط توريد الخدمات واللوازم تطوير المنتجات والخدمات، تحقيق المنتج والخدمة

إطلاق المنتج والخدمة، المنتج أو الخدمة غير المطابقة، وتحديد متطلبات المنتج التواصل مع العملاء، تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات، مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات تغييرات متطلبات المنتجات والخدمات التصميم والتطوير التخطيط للتصميم والتطوير، مدخلات التصميم والتطوير، ضبط التصميم والتطوير، مخرجات التصميم والتطوير التعديلات على التصميم والتطوير.

البند التاسع: تقييم الأداء: يجب على المنظمة أن تحدد ما هي احتياجاتها من الرصد والقياس، وطرق الرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة النتائج، وكذلك متى يتم الرصد والقياس، ومتى يتم التحليل وتقييم نتائج الرصد والقياس يجب على المنظمة تقييم الأداء وكذلك فعالية نظام إدارة الجودة. وبالتالي تتم عملية تقييم الأداء وفق ما يلي:

أ- الرصد والقياس والتحليل والتقييم: يجب على المنظمة تقييم الأداء وفعالية نظام إدارة الجودة مع الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على النتائج المتحصل عليها، كذلك تقوم المنظمة بمراقبة تصورات العملاء من درجة الإيفاء بمتطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم وتحديد طرق للحصول على المعلومات ورصدها واستعراضها، وعلى المنظمة تحليل وتقييم البيانات والمعلومات المناسبة الناشئة عن عمليات الرصد والقياس بصورة إحصائية.

ب - المراجعة الداخلية على المنظمة إجراء مراجعات داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات بشأن كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة، حيث على المنظمة تخطيط ووضع وتنفيذ وصيانة برامج التدقيق مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية العمليات المعنية والتغيرات التي تؤثر على المنظمة ونتائج المراجعات السابقة.

ت - مراجعة الإدارة: يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخطط لها لضمان استمرارية ملائمة وكفايته وفعالته وتماشيه مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وتتم مراجعة الإدارة بمدخلات كثيرة تناقش للحصول على مخرجات تضمن التحسين للنظام.

البند العاشر: التحسين: إن استمرار تلبية المتطلبات ومواجهة الاحتياجات المستقبلية والتوقعات يشكل تحدياً للمنظمات في بيئة ديناميكية متزايدة ومعقدة ولتحقيق هذا الهدف تجد المنظمة من الضروري اعتماد مختلف أشكال التحسين بالإضافة إلى التصحيح والتحسين المستمر مثل إدارة التغيير والابتكار وإعادة التنظيم.

يتم تحديد حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية التحسين المستمر، وتشمل إجراءات التحسين ما يلي:

ث - على المنظمة تحديد واختيار فرص للتحسين وتنفيذ أي إجراءات ضرورية لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز رضا العملاء.

ج - عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية على المنظمة عمل الإجراءات التصحيحية اللازم والتعامل مع تبعات حالة عدم المطابقة وتقييم الحاجة إلى العمل من أجل القضاء على سبب أو أسباب عدم المطابقة وضمان عدم حدوثها في أماكن أخرى.

ح - التحسين المستمر: يجب على المنظمة أن تحسن باستمرار من ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة، وعلى المنظمة أن تنظر في نتائج التحليل والتقييم والمخرجات من مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو فرص يجب معالجتها كجزء من التحسين المستمر.

الفصل الثالث الدراسة العملية

نظام إدارة الجودة في الجمعيات الخيرية التنموية

جمعية حفظ النعمة

مؤسسة اجتماعية خدمية تنموية تستثمر النعم بالشكل الأمثل في سبيل تحقيق رؤيتها المتمثلة ب:

إلغاء العوز في الحاجات الأساسية.

التنمية المجتمعية المستدامة.

تعزيز العطاء ونشر روح الإنسانية.

وتحقيق رسالتها لتقديم خدمات اجتماعية متميزة بكفاءات عالية وتقنية متطورة و أساليب إبداعية، ووضع الأفراد على طريق الاكتفاء الذاتي مدعومين بموارد متجددة وخدمات عصرية.

وتعزيز قيمها بالمحافظة على النعم، ونقل المحتاجين من الاحتياج للإنتاج، ودعم العلم والتربية، وتوسيع دائرة الإحسان.

هادفة إلى الاستفادة من الفائض لدى الناس ومعالجته لتقديمه بشكل مرموق للمحتاجين، إقامة مشاريع خيرية تخدم المجتمع، توفير فرص عمل للشباب، والمساهمة في رفع المعاناة عن الأسر الفقيرة من خلال تقديم مساعدات مادية و عينية.

تم وضع استراتيجية فاعلة ومرنة تشكل خارطة طريق للأداء وتضع أهداف للجودة وتتضمن سياسة تعبر عن قيم وسبب وجود المؤسسة ولهذا تم تبني نظم إدارة الجودة والتي تشكل الأساس الفلسفي والأخلاقي لوجود نظام الإدارة الجودة في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية وتمثل في التركيز على احتياجات وتوقعات

المستفيدين، التأكد على التزام الإدارة العليا المستمر بالجودة، التأكد على أن الجودة مسؤولية جميع العاملين بالجمعية، التركيز على العمليات والنتائج معاً، استخدام التقنيات الحديثة في التحسين والتطوير، تمكن العاملين من المشاركة وإبداء الرأي وصنع القرار وتمييزهم بالتدريب والمهارات اللازمة للتنمية الذاتية والمؤسسية مع وضع نظام يضمن الحقوق والواجبات، واتخاذ القرارات استناداً إلى الوقائع والقيام بمراجعة المؤشرات الإحصائية للأداء، إنشاء فرق العمل وتتميز قيمة العمل الجماعي، جعل التطوير المستمر كمبدأً أساسياً في الجمعيات، وضع نماذج معيارية لمقارنة أفضل الممارسات على المستوى الإقليمي والدولي، وترسيخ مبدأ العملية كوحدة أساسية لتشغيل وقياس الأداء وحتى يتم تحقيق إدارة الجودة كان لابد من توافر أربع عناصر أساسية:

- أ- تم تطبيق نظام الأيزو الذي يوثق العمليات ويحدد الصلاحيات ويضع قياس المخرجات العملياتية والإدارية
- ب- تأكيد الإدارة العليا للمؤسسة على التزامها بمبادئ الجودة ونقل ذلك لجميع المعنيين والشركاء وتيسير تطبيقها والتشجيع عليها.
- ت- قامت الإدارة العليا للجمعيات بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك من خلال تشكيل مجلس للجودة والتميز.
- ث- كل ما سبق ساعد لخلق وتشكيل بيئة ملائمة ومناخ الإدارة التغيير وإيجاد نظام أيزو ينظم جميع الإدارات.

ج- بعد قسم الرقابة والجودة هو صمام أمان الجمعية، ويقوم بالإشراف على جميع الأقسام وتنظيم عملها ووضع خطط العمل ومعايير الجودة ويراقب تنفيذ الأعمال ميدانياً، ويستقبل الملاحظات والشكاوي المعالجة الخلل الموجود.

تحليل نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات (swot) في جمعية حفظ النعمة

تحليل البيئة الداخلية:

نقاط القوة في الجمعية:-

سمعة الجمعية الجيدة نتيجة قدرتها على تلبية عدد كبير من المستفيدين من أنشطتها ومشاريعها. امتلاكها كادر من الموظفين والمتطوعين المدربين على التعامل مع كافة الحالات بمنتهى السلوك المهني والأخلاقي.

وجود هيكل تنظيمي واضح للجمعية ومفصل بحيث أن كل قسم مسؤول عن مشروع من مشاريع الجمعية. وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف للجمعية ونظام داخلي مما يساعد على فهم سياسات الجمعية واستراتيجيات عملها

وجود علاقات جيدة ومستدامة مع المنظمات الدولية الوكالة الألمانية للتعاون الدولي"، مما يعزز من قدرتها على دعم المجتمع المحلي.

ارتباط مشاريع الجمعية المنفذة بأهداف الجمعية وقيمها، ومساهمتها في تقديم الدعم الإنساني للمجتمع المحلي.

وجود موقع للجمعية وسط العاصمة في منطقة البرامكة، مما يسهل عملية الوصول من قبل المستفيدين للجمعية والتواصل معهن.

وجود اتفاقيات تعاون مع عدة جهات طبية منها قسم العمليات الجراحية وقسم الأدوية المجانية وقسم العيادات الشاملة (عيادات إشراق الطبية)، وقسم الألبسة الجاهزة وقسم الأضاحي ومستلزمات ذوي الاحتياجات الخاصة.

نقاط الضعف في الجمعية:

عدم وجود نظام لدى الجمعية لقياس وتقييم أداء العاملين، حيث أن عدم وجود عملية منظمة لذلك يؤثر بشكل كامل على أداء وكفاءة الجمعية.

مهارات الأعضاء الفنية والإدارية بحاجة إلى تطوير ، حيث أن مستوى المهارات والكفاءات للأشخاص العاملين في الجمعية قد يؤثر على قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها بشكل فعال.

عدم قدرة الجمعية على تلبية كافة متطلبات الأسرة المستفيدة، وذلك يؤثر بشكل عام على سمعة الجمعية من حيث قدرتها على تقديم الدعم لكافة المستفيدين من مشاريعها.

صعوبة التعرف الدقيق على حال الأسر المستفيدة يؤثر بشكل مباشر على تحديد الأسر التي بحاجة إلى الدعم من قبل الجمعية عن غيرها وبالتالي توزيع غير عادل للتبرعات والخدمات المقدمة من قبل الجمعية.

تحليل البيئة الخارجية

الفرص التي يمكن ان تستفاد منها: الجمعية

تتوزع الفئات المستهدفة من خدمات الجمعية يساعد في زيادة الأثر الاجتماعي الإيجابي للجمعية.

الاستفادة من رجال الأعمال في المنطقة حيث يمكن للجمعية الحصول على التمويل لأنشطتها ومشاريعها.

توفر بيئة عمل صحية وجذابة للمتطوعين ضمن الجمعية نتيجة وجود هيكل تنظيمي واضح.

وجود تقارير مالية مدققة وفقاً لأصول المحاسبة المعمول بها في الجمهورية العربية السورية.

التحديات والمخاطر التي قد تواجه الجمعية

قلة المانحين والمتبرعين بسبب الأزمات الاقتصادية والذي يؤثر على قدرة الجمعية في تلبية احتياجات الأسر

المستفيدة.

ضعف الدعم المالي.

تسرب الكفاءات من الجمعية استقطاب، تقاعد، استقالة عجز، وفاة

صعوبة الوصول إلى كافة المستفيدين نتيجة عدم وجود طرق تواصل مناسبة بين مركز الجمعية والأرياف.

قلة السلامة الأمنية في دخول فريق الكشف إلى أسر المستفيدين في مناطق الريف بسبب محاولة تجنب

المناطق الساخنة في فترة الحرب.

أداة البحث:

مقياس الدراسة تحليل الآراء الإبداعية الدراسة من خلال تحليل استبيان تم له الكترونيا على الأفراد الدراسة وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (90) استبانة، وقد تم تحليل النتائج والفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الرابع والعشرون وعند مستوى يدل على 0.05 باستخدام عدد من المقاييس الوصفية الإحصائية للدلالة والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وخدماتها، وهي الوسط الحسابي والانحراف المرنة كما تم الاعتماد على تقسيم كرونباخ إلى ثبات الاستبانة، ولغاية اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار عينة واحدة t-test.

اختبار ثبات الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة في قسم أساسيات: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة معلومات شخصية عن فرد عينة بحث، جنس محدد، مؤهل علمياً، سنوات خبرة، إضافة إلى الموقع الوظيفي، وقد ضم القسم الثاني 7 محاور تمثل متطلبات تطبيق المواصفة.

كما تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ألفا كرونباخ وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين العبارات، حيث تم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين العبارات "تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وحتى يكون مقياس الثبات أقل من الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (0.60).

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
فهم سياق المنظمة	0.815
القيادة	0.730
التخطيط	0.844
الدعم	0.704
العمليات	0.676
تقييم الأداء	0.766
التحسين	0.893

يوضح الجدول رقم (1) نتائج تحليل المعامل ألفا كرونباخ لأسئلة كل محور من المحاور المتعلقة بالبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت القيم أكبر من 0.6 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الإتساق الداخلي ومقبولية لأغراض التحليل الاحصائي ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

تحليل خصائص عينة الدراسة:

الجنس:

الجدول رقم (2) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80%	72	ذكر
20%	18	أنثى
100%	90	الإجمالي

إن نسبة الذكور في العينة هي 80% ونسبة الإناث هي 20% مما يدل على تأثير الرجل في مجال تطبيق نظام الجودة.

العمر:

الجدول رقم (3) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
35.6%	32	أقل من 30
23.3%	21	من 30 إلى 35
20%	18	من 36 إلى 40
21.1%	19	أكبر من 40
100%	90	الإجمالي

من الجدول السابق نستنتج أن نسبة الأفراد الأقل من 30 هي 35.6% ونسبة الأفراد من الفئة بين 30 و35 هي 23.3%، وأن نسبة الأفراد بين 36 و40 هي 20%، ونسبة الأفراد الأكبر من 40 هي 21.1%.

المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
24.4%	22	ثانوية أو أقل
51.1%	46	إجازة جامعية
18.9%	17	ماجستير
5.6%	5	دكتوراه
100%	90	الإجمالي

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن معظم أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية وكانت نسبتهم 51.1%، أما باقي أفراد العينة فكانت نسبة حملة الشهادة الثانوية أو أقل هي 24.4%، ونسبة الأفراد الحاملين لشهادة الماجستير هي 18.9%، ونسبة حملة الدكتوراه هي 5.6%.

سنوات الخبرة:

الجدول رقم (5) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
26.7%	24	أقل من 5 سنوات
27.8%	25	من 5 إلى 10 سنوات
24.4%	22	من 10 إلى 15 سنوات
21.1%	19	أكثر من 15 سنة
100%	90	الإجمالي

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الأفراد اللذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات هي 26.7%، وأن نسبة الأفراد ذو خبرة من 5 إلى 10 سنوات هي 27.8%، ونسبة الأفراد ذو خبرة من 10 إلى 15 سنة هي 24.4%، وأن نسبة الأفراد اللذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة هي 21.1%.

الموقع الوظيفي:

الجدول رقم (6) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الموقع الوظيفي
66.7%	60	موظف
27.8%	25	رئيس قسم
5.6%	5	مدير
100%	90	الإجمالي

من الجدول رقم (6) نجد أن أغلب أفراد العينة موظفين ونسبتهم 66.7%، وبقية الأفراد 27.8% منهم رؤساء أقسام ونسبتهم 27.8% ويوجد مدراء ونسبتهم 5.6%.

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى معامل الاختلاف من خلال نسبة الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي، لكافة فقرات الاستبانة ولإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (7) الأهمية النسبية للموافقات

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مقياس ليكرت
5.00 – 4.21	مرتفعة جداً	أوافق بشدة
4.20 – 3.41	مرتفعة	أوافق
3.40 – 2.61	متوسطة	حيادي
2.60 – 1.81	منخفضة	لا أوافق
1.80 – 1.00	منخفضة جداً	لا أوافق بشدة

الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفية للمحور الأول: فهم سياق المنظمة

الموافقة	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
مرتفعة	.841	4.01	5	1	90	تحدد إدارة الجمعية القضايا الداخلية والخارجية التي لها علاقة بغرضها واتجاهها الاستراتيجي
مرتفعة	.927	4.08	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بمراقبة ومراجعة المعلومات المتعلقة بالقضايا الخارجية والداخلية التي لها علاقة بنظام إدارة الجودة الخاص بها
مرتفعة	.978	3.86	5	1	90	تقوم الجمعية بتحديد الموضوعات الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة
مرتفعة	.949	3.77	5	1	90	تقوم الجمعية بتحديد نظام إدارة الجودة وعملياته ونطاق تطبيقه
مرتفعة	.855	3.99	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بفهم احتياجات وتوقعات المستفيدين والأطراف المهتمة
مرتفعة	.6912	3.940	5.0	1.0	90	فهم سياق المنظمة

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 3.94 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.691 حيث حظيت جميع

العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.8 وبالتالي هناك استجابة لتطبيق فهم سياق المنظمة

كمتطلب من متطلبات ISO 1991 2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في سورية.

الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني: للقيادة

الموافقة	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
مرتفعة	1.051	3.46	5	1	90	تهيئ إدارة الجمعية الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة لتحقيق أهداف الجمعية
مرتفعة	.928	3.64	5	1	90	يرسم قادة الجمعية وحدة الهدف والاتجاه بين الادارة والعاملين
مرتفعة	1.053	3.64	5	1	90	تشجع الجمعية على استخدام التفكير المبني على المخاطر وتحديد المخاطر والفرص التي تحتاج إلى التركيز عليها
مرتفعة	.854	3.70	5	1	90	تعمل إدارة الجمعية على مراجعة طبيعة أنشطتها وطبيعة المخاطر التي تواجهها
مرتفعة	.804	4.22	5	1	90	تتبع إدارة الجمعية التفكير المبني على المخاطر لمنع النتائج غير المرغوب فيها
مرتفعة	.6541	3.733	5.0	1.0	90	القيادة

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 3.73 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.654 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4 وبالتالي هناك استجابة لتطبيق القيادة كمتطلب من متطلبات ISO 1991 2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في سورية.

الجدول رقم (10) الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث: التخطيط

الموافقة	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
مرتفعة	.808	4.23	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات لتلبية الاحتياجات وتنفيذ الاجراءات
مرتفعة	1.041	3.92	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بتخطيط أهداف الجودة وكيفية تنفيذها
مرتفعة	1.016	3.98	5	1	90	تخطط إدارة الجمعية لمراقبة التغييرات واتخاذ الاجراءات الضرورية لتقليل أي أثر سلبي
مرتفعة	1.015	3.88	5	1	90	تستطيع إدارة الجمعية من خلال التخطيط تحديد المخاطر لتخفيف الأخطاء وحالات عدم المطابقة
مرتفعة	.827	4.03	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بالتخطيط لتحديد المعلومات اللازمة لتشغيل العمليات وتحديثها وإتاحة الوصول لها
مرتفعة	.7429	4.009	5.0	1.0	90	التخطيط

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.742 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.8 وبالتالي هناك استجابة لتطبيق التخطيط كمتطلب من متطلبات ISO 1991 2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في سورية.

الجدول رقم (11) الإحصاءات الوصفية للمحور الرابع: الدعم

الموافقة	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
مرتفعة	.916	4.06	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ عمليات التحسين من الموارد البشرية، البنية التحتية، وتوفير بيئة تشغيل العمليات
مرتفعة	1.019	3.83	5	1	90	تعمل الجمعية على رصد وقياس الموارد وكفائتها لعملية التحسين
مرتفعة	.947	3.81	5	1	90	تحدد إدارة الجمعية أن الأفراد العاملين فيها أكفاء على أساس مناسب من التعليم والتدريب والخبرة
مرتفعة	.906	4.01	5	1	90	تتخذ إدارة الجمعية إجراءات لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقوم بتقييم فعالية هذه الإجراءات بشكل دوري
مرتفعة	1.008	3.48	5	1	90	تتأكد الجمعية أن الأفراد العاملين لديها على وعي كافي بسياسة الجودة
مرتفعة	.6499	3.838	5.0	1.0	90	الدعم

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 3.83 بموافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.649 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4 وبالتالي هناك استجابة لتطبيق الدعم كمتطلب من متطلبات ISO 1991 2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في سورية.

الجدول رقم (12) الإحصاءات الوصفية للمحور الخامس: العمليات

الموافقة	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
مرتفعة	.980	3.61	5	1	90	تحرص إدارة الجمعية على أن يكون نظام إدارة الجودة فيها مكون من عمليات مترابطة تمكن من فهم كيفية الحصول على النتائج
مرتفعة	1.042	3.64	5	1	90	تعمل إدارة الجمعية على وضع نظام إدارة جودة يوضح العمليات والموارد والضوابط والتفاعلات بينها بما يسمح بتعظيم أدائها
مرتفعة	.872	3.73	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بتحديد عملياتها وفقاً لسياسة الجودة والتوجه الاستراتيجي لها
مرتفعة	.806	4.19	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بالنظر إلى تصميم العمليات على أساس دورها في تحقيق القيمة المضافة
مرتفعة	.818	4.22	5	1	90	تعمل إدارة الجمعية على ضبط العمليات وضبط توريد الخدمات واللوازم
مرتفعة	.5995	3.880	5.0	1.0	90	العمليات

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 3.88 بموافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.599 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.6 وبالتالي هناك استجابة لتطبيق العمليات كمتطلب من متطلبات ISO 1991 2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في سورية.

الجدول رقم (13) الإحصاءات الوصفية للمحور السادس: تقييم الأداء

الموافقة	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
مرتفعة	1.028	3.90	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بتحديد طرق القياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة نتائج الأداء
مرتفعة	.960	4.00	5	1	90	تقوم الجمعية بتقييم الاداء وتقييم فعالية نظام إدارة الجودة لديها
مرتفعة	.990	3.82	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بتقييم فعالية الاجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص
مرتفعة	1.060	3.58	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بتقييم ما إذا كان التخطيط قد تم تنفيذه بفعالية
مرتفعة	.902	3.71	5	1	90	تحتفظ إدارة الجمعية بمعلومات موثقة تؤكد أن عمليات نظام إدارة الجودة تنفذ كما هو مخطط لها
مرتفعة	.7111	3.802	5.0	1.0	90	تقييم الأداء

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 3.8 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.711 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.5 وبالتالي هناك استجابة لتطبيق تقييم الأداء كمتطلب من متطلبات ISO 1991 2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في سورية.

الجدول رقم (14) الإحصاءات الوصفية للمحور السابع: التحسين

الموافقة	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
مرتفعة	.794	4.23	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بتحسين نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات الواردة بالمواصفة ذكر ISO 9001:015
مرتفعة	.886	4.19	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بوضع معايير للإجراءات والتحكم في التغييرات المخططة ومراجعة آثارها واتخاذ الإجراءات لتخفيف الآثار غير المرغوبة
مرتفعة	1.028	3.90	5	1	90	تقوم الجمعية بوضع الإجراءات المتعلقة بالتحسين لتقليل حالات عدم المطابقة
مرتفعة	.983	4.00	5	1	90	تختار إدارة الجمعية فرص التحسين وتنفذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات المستفيدين وتعزيز رضاهم
مرتفعة	.980	3.78	5	1	90	تقوم إدارة الجمعية بوضع الإجراءات التصحيحية للتحسين المستمر
مرتفعة	.7853	4.020	5.0	1.0	90	التحسين

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.02 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.785 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.7 وبالتالي هناك استجابة لتطبيق التحسين كمتطلب من متطلبات ISO 1991 2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في سورية.

اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الأولى:

هناك استجابة لتطبيق بند فهم سياق المنظمة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

بغرض التحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T -TEST الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من ($\alpha=5\%$) ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة ($\alpha=5\%$).

الجدول رقم (15) نتائج تحليل اختبار One Sample T -test للفرضية الأولى

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.0729	.6912	3.940	90	فهم سياق المنظمة

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.19	3.83	4.011	.000	89	45.232	تحدد إدارة الجمعية القضايا الداخلية والخارجية التي لها علاقة بغرضها واتجاهها الاستراتيجي
4.27	3.88	4.078	.000	89	41.738	تقوم إدارة الجمعية بمراقبة ومراجعة المعلومات المتعلقة بالقضايا الخارجية والداخلية التي لها علاقة بنظام إدارة الجودة الخاص بها
4.06	3.65	3.856	.000	89	37.401	تقوم الجمعية بتحديد الموضوعات الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة
3.97	3.57	3.767	.000	89	37.667	تقوم الجمعية بتحديد نظام إدارة الجودة وعملياته ونطاق تطبيقه
4.17	3.81	3.989	.000	89	44.284	تقوم إدارة الجمعية بفهم احتياجات وتوقعات المستفيدين والأطراف المهتمة
4.085	3.795	3.9400	.000	89	54.080	فهم سياق المنظمة

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 5% وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على فهم سياق المنظمة، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي هناك استجابة لتطبيق بند فهم سياق المنظمة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

اختبار الفرضية الثانية:

هناك استجابة لتطبيق بند القيادة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

بغرض التحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T –TEST الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من ($\alpha=5\%$) ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة ($\alpha=5\%$).

الجدول رقم (16) نتائج تحليل اختبار One Sample T –test للفرضية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة	90	3.733	.6541	.0689

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.68	3.24	3.456	.000	89	31.189	تهيئ إدارة الجمعية الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة لتحقيق أهداف الجمعية
3.84	3.45	3.644	.000	89	37.262	يرسم قادة الجمعية وحدة الهدف والاتجاه بين الادارة والعاملين
3.86	3.42	3.644	.000	89	32.844	تشجع الجمعية على استخدام التفكير المبني على المخاطر وتحديد المخاطر والفرص التي تحتاج إلى التركيز عليها
3.88	3.52	3.700	.000	89	41.105	تعمل إدارة الجمعية على مراجعة طبيعة أنشطتها وطبيعة المخاطر التي تواجهها
4.39	4.05	4.222	.000	89	49.810	تتبع إدارة إدارة الجمعية التفكير المبني على المخاطر لمنع النتائج غير المرغوب فيها
3.870	3.596	3.7333	.000	89	54.146	القيادة

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 5% وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على القيادة ، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي هناك استجابة لتطبيق بند القيادة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

اختبار الفرضية الثالثة:

هناك استجابة لتطبيق بند التخطيط كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

بغرض التحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T –TEST الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من ($\alpha=5\%$) ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة ($\alpha=5\%$).

الجدول رقم (16) نتائج تحليل اختبار One Sample T –test للفرضية الثالثة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التخطيط	90	4.009	.7429	.0783

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.40	4.06	4.233	.000	89	49.706	تقوم إدارة الجمعية بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات لتلبية الاحتياجات وتنفيذ الاجراءات
4.14	3.70	3.922	.000	89	35.742	تقوم إدارة الجمعية بتخطيط أهداف الجودة وكيفية تنفيذها
4.19	3.76	3.978	.000	89	37.125	تخطط إدارة الجمعية لمراقبة التغييرات واتخاذ الاجراءات الضرورية لتقليل أي أثر سلبي
4.09	3.67	3.878	.000	89	36.251	تستطيع إدارة الجمعية من خلال التخطيط تحديد المخاطر لتخفيف الاخطاء وحالات عدم المطابقة
4.21	3.86	4.033	.000	89	46.256	تقوم إدارة الجمعية بالتخطيط لتحديد المعلومات اللازمة لتشغيل العمليات وتحديثها وإتاحة الوصول لها
4.164	3.853	4.0089	.000	89	51.197	التخطيط

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 5% وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على التخطيط ، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي هناك استجابة لتطبيق بند التخطيط كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

اختبار الفرضية الرابعة:

هناك استجابة لتطبيق بند الدعم كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

بغرض التحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T –TEST الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من ($\alpha=5\%$) ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة ($\alpha=5\%$).

الجدول رقم (17) نتائج تحليل اختبار One Sample T –test للفرضية الرابعة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدعم	90	3.838	.6499	.0685

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.25	3.86	4.056	.000	89	41.990	تقوم إدارة الجمعية بتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ عمليات التحسين من الموارد البشرية، البنية التحتية، وتوفير بيئة تشغيل العمليات
4.05	3.62	3.833	.000	89	35.672	تعمل الجمعية على رصد وقياس الموارد وكفايتها لعملية التحسين
4.01	3.61	3.811	.000	89	38.185	تحدد إدارة الجمعية أن الأفراد العاملين فيها أكفاء على أساس مناسب من التعليم والتدريب والخبرة
4.20	3.82	4.011	.000	89	42.020	تتخذ إدارة الجمعية إجراءات لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقوم بتقييم فعالية هذه الإجراءات بشكل دوري
3.69	3.27	3.478	.000	89	32.727	تتأكد الجمعية أن الأفراد العاملين لديها على وعي كافي بسياسة الجودة
3.974	3.702	3.8378	.000	89	56.021	الدعم

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 5% وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على الدعم، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي هناك استجابة لتطبيق بند الدعم كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

اختبار الفرضية الخامسة:

هناك استجابة لتطبيق بند العمليات كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

بغرض التحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T –TEST الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من $(\alpha=5\%)$ ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة $(\alpha=5\%)$.

الجدول رقم (18) نتائج تحليل اختبار One Sample T –test للفرضية الخامسة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمليات	90	3.880	.5995	.0632

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.82	3.41	3.611	.000	89	34.975	تحرص إدارة الجمعية على أن يكون نظام إدارة الجودة فيها مكون من عمليات مترابطة تمكن من فهم كيفية الحصول على النتائج
3.86	3.43	3.644	.000	89	33.182	تعمل إدارة الجمعية على وضع نظام إدارة جودة يوضح العمليات والموارد والضوابط والتفاعلات بينها بما يسمح بتعظيم أداؤها
3.92	3.55	3.733	.000	89	40.639	تقوم إدارة الجمعية بتحديد عملياتها وفقاً لسياسة الجودة والتوجه الاستراتيجي لها
4.36	4.02	4.189	.000	89	49.317	تقوم إدارة الجمعية بالنظر إلى تصميم العمليات على أساس دورها في تحقيق القيمة المضافة
4.39	4.05	4.222	.000	89	48.966	تعمل إدارة الجمعية على ضبط العمليات وضبط توريد الخدمات واللوازم
4.006	3.754	3.8800	.000	89	61.402	العمليات

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 5% وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على العمليات، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي هناك استجابة لتطبيق بند العمليات كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

اختبار الفرضية السادسة:

هناك استجابة لتطبيق بند تقييم الأداء كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

بغرض التحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T –TEST الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من $(\alpha=5\%)$ ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة $(\alpha=5\%)$.

الجدول رقم (18) نتائج تحليل اختبار One Sample T –test للفرضية السادسة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقييم الأداء	90	3.802	.7111	.0750

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.12	3.68	3.900	.000	89	35.982	تقوم إدارة الجمعية بتحديد طرق القياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة نتائج الأداء
4.20	3.80	4.000	.000	89	39.534	تقوم الجمعية بتقييم الأداء وتقييم فعالية نظام إدارة الجودة لديها
4.03	3.61	3.822	.000	89	36.642	تقوم إدارة الجمعية بتقييم فعالية الاجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص
3.80	3.36	3.578	.000	89	32.028	تقوم إدارة الجمعية بتقييم ما إذا كان التخطيط قد تم تنفيذه بفعالية
3.90	3.52	3.711	.000	89	39.011	تحفظ إدارة الجمعية بمعلومات موثقة تؤكد أن عمليات نظام إدارة الجودة تنفذ كما هو مخطط لها
3.951	3.653	3.8022	.000	89	50.728	تقييم الأداء

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 5% وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على تقييم الأداء ، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي هناك استجابة لتطبيق بند تقييم الأداء كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

اختبار الفرضية السابعة:

هناك استجابة لتطبيق بند كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

بغرض التحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T –TEST الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من $(\alpha=5\%)$ ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة $(\alpha=5\%)$.

الجدول رقم (18) نتائج تحليل اختبار One Sample T –test للفرضية السادسة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحسين	90	4.020	.7853	.0828

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.40	4.07	4.233	.000	89	50.584	تقوم إدارة الجمعية بتحسين نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات ISO الواردة بالمواصفة ذكر 9001:015
4.37	4.00	4.189	.000	89	44.877	تقوم إدارة الجمعية بوضع معايير للإجراءات والتحكم في التغييرات المخططة ومراجعة آثارها واتخاذ الإجراءات لتخفيف الآثار غير المرغوبة
4.12	3.68	3.900	.000	89	35.982	تقوم الجمعية بوضع الإجراءات المتعلقة بالتحسين لتقليل حالات عدم المطابقة
4.21	3.79	4.000	.000	89	38.604	تختار إدارة الجمعية فرص التحسين وتنفذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات المستفيدين وتعزيز رضاهم
3.98	3.57	3.778	.000	89	36.553	تقوم إدارة الجمعية بوضع الإجراءات التصحيحية للتحسين المستمر
4.184	3.856	4.0200	.000	89	48.565	التحسين

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 5% وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على التحسين، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي هناك استجابة لتطبيق بند التحسين كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

تحليل الفروق وفقاً للعوامل الديموغرافية لأفراد العينة:

الجدول رقم (19) نتائج تحليل اختبار One Way Anova وفقاً للجنس

ANOVA					
الجنس					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.600	49	.135	.691	.892
Within Groups	7.800	40	.195		
Total	14.400	89			

أظهرت نتائج الاختبار وفقاً للجنس أن مستوى الدلالة مساوي 0.892 أكبر من 0.05 وهو غير دال إحصائياً لذا لا يوجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى الجنس وبالتالي لا توجد فروق ذات معنوية لدرجة الاستجابة لتطبيق متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية تعزى إلى جنس أفراد العينة.

الجدول رقم (20) نتائج تحليل اختبار One Way Anova وفقاً للعمر

ANOVA					
العمر					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.679	39	.248	1.075	.467
Within Groups	3.000	13	.231		
Total	12.679	52			

أظهرت نتائج الاختبار وفقاً للعمر أن مستوى الدلالة مساوي 0.467 أكبر من 0.05 وهو غير دال إحصائياً لذا لا يوجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى العمر وبالتالي لا توجد فروق ذات

معنوية لدرجة الاستجابة لتطبيق متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية تعزى إلى عمر أفراد العينة.

الجدول رقم (21) نتائج اختبار One Way Anova وفقاً للمؤهل العلمي

ANOVA					
المؤهل العلمي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.956	49	.183	.547	.978
Within Groups	13.367	40	.334		
Total	22.322	89			

أظهرت نتائج الاختبار وفقاً للمؤهل العلمي أن مستوى الدلالة مساوي 0.978 أكبر من 0.05 وهو غير دال إحصائياً لذا لا يوجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى للمؤهل العلمي وبالتالي لا توجد فروق ذات معنوية لدرجة الاستجابة لتطبيق متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية تعزى إلى المؤهل العلمي لأفراد العينة.

الجدول رقم (22) نتائج اختبار One Way Anova وفقاً لعدد سنوات الخبرة

ANOVA					
عدد سنوات الخبرة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.217	49	.147	.567	.970
Within Groups	10.383	40	.260		
Total	17.600	89			

أظهرت نتائج الاختبار وفقاً لعدد سنوات الخبرة أن مستوى الدلالة مساوي 0.970 أكبر من 0.05 وهو غير دال إحصائياً لذا لا يوجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى لعدد سنوات الخبرة وبالتالي لا توجد فروق ذات معنوية لدرجة الاستجابة لتطبيق متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة.

الجدول رقم (23) نتائج اختبار One Way Anova وفقاً للموقع الوظيفي

ANOVA					
الموقع الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.150	49	.228	.831	.733
Within Groups	10.950	40	.274		
Total	22.100	89			

أظهرت نتائج الاختبار وفقاً لعدد للموقع الوظيفي أن مستوى الدلالة مساوي 0.733 أكبر من 0.05 وهو غير دال إحصائياً لذا لا يوجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى للموقع الوظيفي وبالتالي لا توجد فروق ذات معنوية لدرجة الاستجابة لتطبيق متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية تعزى إلى الموقع الوظيفي لأفراد العينة.

النتائج والتوصيات

النتائج

في ضوء اختبار الافتراضات، تم التوصل إلى ما يلي:

1- هناك استجابة لتطبيق بند فهم سياق المنظمة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في

الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

2- هناك استجابة لتطبيق بند القيادة كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات

الخيرية العاملة في السوق السورية.

3- هناك استجابة لتطبيق الدعم كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية

العاملة في السوق السورية.

4- هناك استجابة لتطبيق بند العمليات كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات

الخيرية العاملة في السوق السورية.

5- هناك استجابة لتطبيق تقييم الاداء كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات

الخيرية العاملة في السوق السورية.

6- هناك استجابة لتطبيق بند التحسين كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات

الخيرية العاملة في السوق السورية.

7 هناك استجابة لتطبيق بند التخطيط كمتطلب من متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية.

8- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لدرجة الاستجابة لتطبيق متطلبات تطبيق ISO 9001:2015 في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية تعزى الى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينية

التوصيات:

- إشراك العاملين: من الضروري إشراك جميع العاملين في تنفيذ سياسة الجودة ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المهنية. هذا يتضمن أيضاً تلبية طلبات العملاء وتحقيق رضاهم، والذي يُعد أولوية قصوى تسير بالتوازي مع الأهداف الأخرى.
- تطوير المعرفة والتدريب: يجب تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بمتطلبات تطبيق نظم إدارة الجودة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير دورات تدريبية مكثفة لشرح كيفية تطبيق كل بند من بنود الموازاة بفعالية.
- التحسين المستمر: من الأهمية بمكان تبني برنامج للتحسين المستمر يهدف إلى تطوير بيئة العمل ومواكبة التقدم والتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة.
- تقييم العلاقات وتحليل العمليات: لا بد من تقييم العلاقة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين، بالإضافة إلى دراسة العلاقات بين العمليات والنتائج. هذا يتضمن تطبيق منهج العمليات ودراسة الأداء بفعالية لتحقيق رضا المستفيد.
- قياس رضا المستفيد وتحديد التحديات: ينبغي تطوير طرق قياس رضا المستفيد ومراقبة وتحليل المشكلات والتحديات التي تعيق تقديم الخدمة. سيؤدي هذا بدوره إلى تحقيق رضا المستفيد بشكل فعال.

المراجع:

أقطي، جوهرة (2014)، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر

حافظ، عبد الناصر علك، وفرمان قتيبة ناظم (2016)، تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) دراسة حالة المركز العراقي الكوري مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101..

البابا، عبد الرحمن (2017)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي دراسة حالة شركة المتحدة للصناعات الدوائية رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

أرصد، خنساء محمد أحمد (2018)، دور تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 على تحسين الأداء المؤسسي دراسة الحالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.

الخطيب، حافظ (2019)، العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO 9001:2015 في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO 9001، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية

الأجنبية:

Luis Miguel Fonseca, José Pedro Domingues (2018) Empirical Research of the ISO 9001:2015 Transition Process in Portugal: Motivations, Benefits, and Success Factors, QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA 22/2.

Parso, Herni Pujiati, Bagaskoro, Denok Sunarsi, Yusnaldi, Nurjaya, Azhar Affandi, Noerlina Anggraeni (2021) Effect of ISO 9001:2015 Quality Management Implementation in Education on School Performance, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 1, 2021 P-ISSN: 2204-1990; E-ISSN: 1323-6903

Srđan Medić, Biljana Karlović, Zrinko Cindrić (2016) New Standard ISO 9001:2015 and its Effect on Organizations, Interdisciplinary Description of Complex Systems 14(2), 188-193.

Sultan Al Marhoobi (2018) THE IMPACT OF ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION ON EMPLOYEES: A CASE STUDY OF MINISTRY OF CIVIL SERVICES IN OMAN, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. VI, Issue 4.

Zohaib Khan Pathan, Yusri Bin Yusof, Nor Haslinda Binti Abas, Anbia Adam¹, Yazid Saif (2021) Factors Affecting Implementation of ISO 9001:2015 in Manufacturing Sector, Psychology and Education 58(2): 883-888

الاستبيان

1 البيانات الديموغرافية لأفراد العينة:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

اقل من 30 سنة من 30 الى 35

من 26 الى 40 اكثر من 40

3- المؤهل العلمي:

ثانوية وما دون إجازة جامعية ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 من 5الى 10 من 10الى 15 اكثر من 15

2- بيانات الدراسة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تحدد إدارة الجمعية القضايا الداخلية والخارجية التي لها علاقة بغرضها واتجاهها الاستراتيجي					
	تقوم إدارة الجمعية بمراقبة ومراجعة المعلومات المتعلقة بالقضايا الخارجية والداخلية التي لها علاقة بنظام إدارة الجودة الخاص بها					
	تقوم الجمعية بتحديد الموضوعات الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة					
	تقوم الجمعية بتحديد نظام إدارة الجودة وعملياته ونطاق تطبيقه					
	تقوم إدارة الجمعية بفهم احتياجات وتوقعات المستفيدين والأطراف المهمة					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تهيئ إدارة الجمعية الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة لتحقيق أهداف الجمعية					

					يرسم قادة الجمعية وحدة الهدف والاتجاه بين الادارة والعمالين
					تشجع الجمعية على استخدام التفكير المبني على المخاطر وتحديد المخاطر والفرص التي تحتاج إلى التركيز عليها
					تعمل إدارة الجمعية على مراجعة طبيعة أنشطتها وطبيعة المخاطر التي تواجهها
					تتبع إدارة الجمعية التفكير المبني على المخاطر لمنع النتائج غير المرغوب فيها

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تقوم إدارة الجمعية بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات لتلبية الاحتياجات وتنفيذ الاجراءات					
	وم إدارة الجمعية بتخطيط أهداف الجودة وكيفية تنفيذها					
	تخطط إدارة الجمعية لمراقبة التغييرات واتخاذ الاجراءات الضرورية لتقليل أي أثر سلبي					
	تستطيع إدارة الجمعية من خلال التخطيط تحديد المخاطر لتخفيف الأخطاء وحالات عدم المطابقة					
	تقوم إدارة الجمعية بالتخطيط لتحديد المعلومات اللازمة لتشغيل العمليات وتحديثها وإتاحة الوصول لها					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تقوم إدارة الجمعية بتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ عمليات التحسين من الموارد البشرية، البنية التحتية، وتوفير بيئة تشغيل العمليات					
	تعمل الجمعية على رصد وقياس الموارد وكفايتها لعملية التحسين					
	تحدد إدارة الجمعية أن الافراد العاملين فيها أكفاء على أساس مناسب من التعليم والتدريب والخبرة					
	تتخذ إدارة الجمعية إجراءات لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقوم بتقييم فعالية هذه الإجراءات بشكل دوري					
	تتأكد الجمعية أن الأفراد العاملين لديها على وعي كافي بسياسة الجودة					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

					تحرص إدارة الجمعية على أن يكون نظام إدارة الجودة فيها مكون من عمليات مترابطة تمكن من فهم كيفية الحصول على النتائج
					تعمل إدارة الجمعية على وضع نظام إدارة جودة يوضح العمليات والموارد والضوابط والتفاعلات بينها بما يسمح بتعظيم أدائها
					تقوم إدارة الجمعية بتحديد عملياتها وفقاً لسياسة الجودة والتوجه الاستراتيجي لها
					تقوم إدارة الجمعية بالنظر إلى تصميم العمليات على أساس دورها في تحقيق القيمة المضافة
					تعمل إدارة الجمعية على ضبط العمليات وضبط توريد الخدمات واللوازم

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تقوم إدارة الجمعية بتحديد طرق القياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة نتائج الاداء					
	تقوم الجمعية بتقييم الاداء وتقييم فعالية نظام إدارة الجودة لديها					
	تقوم إدارة الجمعية بتقييم فعالية الاجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص					
	تقوم إدارة الجمعية بتقييم ما إذا كان التخطيط قد تم تنفيذه بفعالية					
	تحتفظ إدارة الجمعية بمعلومات موثقة تؤكد أن عمليات نظام إدارة الجودة تنفذ كما هو مخطط لها					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تقوم إدارة الجمعية بتحسين نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات الواردة بالمواصفة: ISO 9001 ذكر 015					
	تقوم إدارة الجمعية بوضع معايير للإجراءات والتحكم في التغييرات المخططة ومراجعة آثارها واتخاذ الإجراءات لتخفيف الآثار غير المرغوبة					
	تقوم الجمعية بوضع الإجراءات المتعلقة بالتحسين لتقليل حالات عدم المطابقة					
	تختار إدارة الجمعية فرص التحسين وتنفذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات المستفيدين وتعزيز رضاهم					
	تقوم إدارة الجمعية بوضع الإجراءات التصحيحية للتحسين المستمر					