

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي (دراسة حالة – شركة
المتحدة للصناعات الدوائية)

**Impact of Implementing the Quality Management System ISO 9001:2015 on Companies'
Performance in the Pharmaceutical Sector (Case Study – Allied Pharmaceutical Industries)**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الجودة Master in Quality

إعداد:

الطالب: عبد الرحمن البابا

Abdul_rahman_84353

إشراف:

أ. د. م. معن الحوراني

الإهداء

إلى من رباني واعتنى بي أبي الغالي

إلى من سهر الليالي في كافة مراحل حياتي أمي الغالية

إلى من أحبهم حباً كبيراً إخوتي الأعزاء

إلى زملائي ورفقتي الأحباء

إلى كل هؤلاء أهدي بحثي المتواضع ...

شكر وتقدير

يقول الله عزَّ وعلا في كتابه الكريم "وما بكم من نعمة فمن الله".

صدق الله العظيم (الآية 53 من سورة النحل).

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من وقف جانبي خلال فترة إنجاز بحثي هذا وأخص بالذكر أستاذي الكريم، من أشرف على بحثي الدكتور معن الحوراني، الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته القيّمة والمساعدة على الدوام.

كما أني أخص بالشكر الجامعة الافتراضية السورية وأعضاء الهيئة التدريسية بالكامل لما تم تقديمه من تسهيلات ودعم في مجال الدراسة في الجامعة.

وأتقدم بالتقدير والامتنان للجنة المناقشة والتحكيم الأفاضل الذين شرفوني بحضورهم وملاحظاتهم القيمة والمفيدة.

كما أشكر إدارة شركة المتحدة للصناعات الدوائية وخاصة الدكتور أحمد ربيع شنن وكادرها الذي قدموا لي التسهيلات والدعم في سبيل تحقيق هذا البحث وأخص بالذكر الصيدلانية داليا السّمان والكيميائية عائشة كريمة والكيميائية آثار القادري.

و أقول شكراً لكل من ساهم في إنجاز وإنجاح مشروعي هذا وكل من قدم لي يد العون فيها، وأي صديق أو زميل أزرني بذلك.

وإلى كل الذين أساءوا إلي.

شكراً لكم جميعاً...

صفحة لجنة الحكم

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي من خلال قياس مؤشرات أداء الشركة قبل تطبيق النظام وبعده، والهدف من قياس هذا الأثر اكتشاف مدى التأثير بمنافع تطبيق نظام إدارة الجودة، كما تهدف إلى اكتشاف مواضع القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المُطبَّق في الشركة وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وإجراء تحسين مستمر له، والعمل على تحسين الوضع التنافسي للشركة. حيث درس الباحث المؤشرات: جودة المنتج، والأداء التشغيلي، ورضا الزبون، والأداء التسويقي، والأداء المالي. اعتمد الباحث على البيانات الموجودة ضمن السجلات والنماذج الموجودة لدى الشركة بالإضافة إلى المقابلات مع الأشخاص ورؤساء الأقسام، واستخدم الباحث برنامج SPSS في تحليل وعرض البيانات. أظهرت النتائج أنَّ لتطبيق نظام إدارة الجودة أثر في تحسين ورفع جودة المنتج وفعالية الشركة وكفاءتها، بالإضافة إلى تعزيز رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية لها، وتحسين الأداء المالي الخاص بالشركة، في حين لم تظهر النتائج أثر واضحاً لتطبيق النظام على كلٍّ من إنتاجية الشركة، وولاء الزبون والدخول إلى الأسواق الجديدة.

شملت أهم التوصيات على اعتماد الشركة لطرق تحليل بيانات أكثر فعالية ورفع التقارير للإدارة العليا، العمل على معالجة شكاوى الزبون بشكل جذري، العمل على تحديد متطلبات الزبون قبل كل عملية بيع واستحداث نظام لقياس ومتابعة قسم المبيعات لرضا الزبون بعد التعامل الأول له. زيادة إنتاجية الشركة من خلال التوسع العرضي في المحافظات السورية. زيادة فعالية عملية اختيار وتقييم الموردين والاعتماد على المواصفات القياسية في عملية الاعتيان. رفع كفاءة الشركة من خلال الاعتماد على تقانة المعلومات والحوسبة وتوفير دورات تدريبية لرفع كفاءة الموظفين والعاملين في الشركة.

الكلمات المفتاحية

نظام إدارة الجودة: Quality Management System، مؤشرات الأداء الأساسية: Key Performance Indicators (KPIs)، أداء الشركة: Business Performance، آيزو: ISO.

قائمة المحتويات

9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1 مقدمة
9	2.1 أهداف البحث:
9	3.1 أهمية البحث:
9	4.1 مشكلة البحث:
10	5.1 منهجية البحث:
10	6.1 مجتمع وعينة ونوع البحث:
11	2. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
11	1.2 مقدمة تاريخية:
11	2.2 مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
12	3.2 أهمية الجودة:
13	4.2 أسباب الاهتمام بالجودة:
13	5.2 تعريف إدارة الجودة وأهميتها:
15	8.2 لمحة عامة عن المواصفة ISO 9001:
15	1.9.2 مقارنة بين نظم إدارة الجودة ISO 9001 بين إصداري 2015 و 2008:
16	2.9.2 مبادئ إدارة الجودة:
18	3.9.2 التغييرات الحاصلة على المواصفة الجديدة – (التي حذفت):
19	4.9.2 أهم التغييرات الحاصلة على المواصفة الجديدة – إضافة:
22	5.9.2 أهم التغييرات الحاصلة على المواصفة الجديدة – تعديل:
26	7.9.2 أهمية المراقبة والقياس والتحليل والتقييم تبعاً لـ ISO 9001:2015:
27	8.9.2 مؤشرات الأداء الأساسية: Key Performance Indicators
28	1.8.9.2 خصائص مؤشرات الأداء الأساسية:
29	2.8.9.2 دور وأهمية قياس الأداء التنظيمي عبر KPI:
30	9.9.2 لمحة عن المؤشرات المستخدمة في الدراسة.
37	3. الفصل الثالث: الدراسات المرجعية Litterature Review
37	1.3 الدراسات السابقة
47	2.3 ملخص حول الدراسات السابقة:
50	3.3 القيمة المضافة لهذه الدراسة.
51	4. الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

51	1.4. مقدمة
51	2.4. لمحة عن الشركة موضع الدراسة:.....
52	3.4. آلية تطبيق نظام إدارة الجودة في شركة المتحدة للصناعات الدوائية:
53	4.4. جمع البيانات والتحليل
53	5.4. المعالجة الإحصائية للبيانات:.....
53	6.4. تحليل بيانات محاور الدراسة الأساسية:.....
65	7.4. مناقشة فرضيات البحث:.....
71	8.4. نتائج البحث
72	9.4. التوصيات والحلول المقترحة
73	10.4 الأبحاث المقترحة في المستقبل:
74	11.4. المراجع:.....
78	Abstract

قائمة الجداول

18	1 – 2	مقارنة مبادئ إدارة الجودة لنظام إدارة الجودة بين إصدار عامي 2008 vs 2015
21	2 – 2	مقارنة مواد المواصفة ISO 9001 بين إصدار عامي 2008 vs 2015
26	3 – 2	المصطلحات الجديدة المستخدمة في ISO 9001:2015.....
38	4 – 2	مؤشرات الأداء المستخدمة والأبحاث الداعمة لها
50	1 – 3	ملخص حول الدراسات السابقة
56	1 – 4	الدلالات الإحصائية لأداء جودة المنتج ومطابقة المنتج للمواصفات قبل تطبيق نظام ISO 9001:2015 وبعده
57	2 – 4	الدلالات الإحصائية لاتساقية المنتجات قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
59	3 – 4	الدلالات الإحصائية لإنتاجية الشركة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
60	4 – 4	الدلالات الإحصائية لجدوى الشركة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
61	5 – 4	الدلالات الإحصائية لكفاءة العمليات - كمية الهدر قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
61	6 – 4	الدلالات الإحصائية لكفاءة الشركة - تحقيق الأهداف قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
62	7 – 4	الدلالات الإحصائية لنسبة رضا الزبون قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
63	8 – 4	الدلالات الإحصائية لولاء الزبون قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
65	9 – 4	نسب تغير المبيعات لمؤشر الحصة السوقية قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
65	10 – 4	الدلالات الإحصائية لتوزيع الزبائن قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
66	11 – 4	الدلالات الإحصائية لعدد المنتجات ضمن كل قسم في الشركة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
67	12 – 4	الدلالات الإحصائية لهايش مجمل الربح قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
68	13 – 4	الدلالات الإحصائية لمحور جودة المنتج قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
69	14 – 4	الدلالات الإحصائية لمحور الأداء التشغيلي قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
71	15 – 4	الدلالات الإحصائية لمحور رضا الزبون قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
72	16 – 4	الدلالات الإحصائية لمحور الأداء التسويقي قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده
73	17 – 4	الدلالات الإحصائية لمحور الأداء المالي قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

قائمة الأشكال

27	 نموذج نظام إدارة الجودة المبني على العملية	1 – 2
28	 حلقة التحسين المتواصل PDCA	2 – 2
58	 مخطط متوسط الانحرافات المعيارية لتراكيز المواد الفعالة – 2015	1 – 4
58	 مخطط متوسط الانحرافات المعيارية لتراكيز المواد الفعالة – 2017	2 – 4
64	 المخطط التكراري النسبي لولاء الزبون – 2017	3 – 4
64	 المخطط التكراري النسبي لولاء الزبون – 2015	4 – 4

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
المنظمة	شخص أو مجموعة من الأشخاص لها وظيفتها الخاصة مع المسؤوليات والسلطات والعلاقات لتحقيق أهدافها
الجودة	الدرجة التي تصلها تلبية مجموعة من الخواص المتأصلة للمتطلبات
النظام	مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة فيما بينها
الإدارة	أنشطة منسقة لتوجيه وتنظيم المنظمة
نظام إدارة الجودة	جزء من نظام الإدارة يتعلق بالجودة
متطلب	الحاجة أو التوقع التي تم ذكرها ، ضمنية أو إلزامية بشكل عام
عدم المطابقة	عدم تلبية متطلب
الأداء	نتيجة قابلة للقياس
رضا الزبون	الإدراك الحسي للزبون بالدرجة التي تم عندها الوفاء بمتطلباته

قائمة الاختصارات

الاختصار	التعريف
ISO	المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization
PDCA	Plan – Do – Check – Act

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تفرض شروط العمل الجديدة التي تكون فيها المعلومات أهم مورد مُتجدد مقاربات جديدة في قياس أداء المنظمات، ذات الصلة بنظام قياس الأداء التقليدي الذي طُوّر مؤشرات ماليّة ومحاسبية. واحدة من أحدث المناهج تشير إلى قياس أداء المنظمات عبر مؤشرات الأداء الأساسية (KPI). مؤشرات الأداء الأساسية (KPI) عبارة عن مقاييس مالية وغير مالية تستخدمها المنظمات للكشف عن مدى نجاحها في تحقيق أهداف طويلة الأمد. من أجل تشكيل نظام فعال لقياس الأداء، من المهم للغاية تحديد وتوحيد جميع العمليات داخل المنظمة.

وقد تمّ إجراء البحث في عام 2018، ضمن شركة المتحدة للصناعات الدوائية (Allied Pharmaceutical Industries). وسيتم تبيان أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أساس بيانات ومؤشرات الأداء الموجودة في الشركة. عند البحث عن ذلك، كان الباحث مهتماً بالبحث عما إذا كانت جودة المنتج تتحسن، وإذا هناك تحسن بنسبة رضا الزبائن وولائهم، وما إذا كان هناك زيادة في فعالية الشركة وكفاءتها وإنتاجيتها، وما إذا كانت الحصة السوقية للشركة قد ازدادت، وما إذا كان هناك زيادة في الأداء المالي.

2.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركة في القطاع الدوائي من خلال قياس مؤشرات أداء الشركة، والهدف من قياس هذا الأثر اكتشاف مدى التأثير بمنافع تطبيق نظام إدارة الجودة، كما تهدف إلى اكتشاف مواضع القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المطبق وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وإجراء تحسين مستمر له، والعمل على بناء ثقة الزبائن في المنتجات التي تقدمها الشركة (المعمل) من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على تحسين الوضع التنافسي للشركة.

3.1 أهمية البحث:

يعتبر رضا الزبون رأسمال الشركة وتعتبر جودة الخدمة من أهم الأساسيات في الشركة للحصول على هذا الرضا حيث أن الشركة تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال التميز في تقديم خدماتها ومنتجاتها لأن عدم تحقيق الرضا للزبائن سوف يشكل مواقف سلبية تجاه الشركة والمنتجات التي تقدمها ولن يتكرر التعامل معها ويدفعهم إلى البحث عن شركة أخرى. تحاول هذه الدراسة اكتشاف مدى تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء الشركة الوظيفي لشركة ضمن القطاع الدوائي، وذلك من خلال استعراض لعدد من مؤشرات الأداء الداخلية والخارجية للشركة موضع الدراسة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وذلك بهدف تلبية لأحد مبادئ إدارة الجودة ألا وهو التحسين المتواصل لأداء الشركة.

4.1 مشكلة البحث:

يعتبر رضا الزبون رأسمال الشركات وتعتبر جودة المنتجات من أهم الأساسيات في الشركة للحصول على هذا الرضا حيث أن الشركة تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال التميز في تقديم منتجاتها لأن عدم تحقيق الرضا للزبائن سوف يشكل مواقف سلبية تجاه الشركة والمنتجات التي تقدمها ولن يتم تكرار التعامل معها ويدفعهم إلى البحث عن شركة أخرى.

وبالتالي تتمثل مشكلة البحث في طرح التساؤل التالي: ما هو تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء الشركة الوظيفي في الشركة موضع البحث فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الداخلية والخارجية للشركة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وذلك بهدف تلبية لأحد مبادئ إدارة الجودة ألا وهو التحسين المتواصل لأداء الشركة. تبلورت مشكلة البحث من خلال التساؤلات التي يهتم الباحث بالإجابة عليها وهي:

- 1- هل هناك فعالية لنظام إدارة الجودة فيما يخص جودة المنتجات المقدمة لزبائن الشركة؟
- 2- هل هناك فعالية لنظام إدارة الجودة فيما يخص الأداء التشغيلي للشركة؟
- 3- هل هناك فعالية لنظام إدارة الجودة فيما يخص رضا الزبون؟
- 4- هل هناك فعالية لنظام إدارة الجودة فيما يخص الأداء في السوق؟
- 5- هل هناك فعالية لنظام إدارة الجودة فيما يخص الأداء المالي للشركة؟

5.1 منهجية البحث:

يتبع الباحث في هذا البحث الأسلوب الوصفي في جمع البيانات الميدانية وتحليلها، حيث سيتم جمع البيانات بالاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى المعلومات الموثقة (الوثائق والسجلات) الموجودة لدى الشركة قيد الدراسة (المتحدة للصناعات الدوائية) في مرحلتي قبل تطبيق نظام إدارة الجودة وبعده.

6.1 مجتمع وعينة ونوع البحث:

مجتمع البحث: هو شركة المتحدة للصناعات الدوائية الحاصلة على شهادة المطابقة لمواصفة نظام إدارة الجودة الـ ISO 9001:2015.

عينة البحث: شركة المتحدة للصناعات الدوائية والزبائن الذين استفادوا من منتجاتها قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015.

نوع البحث: استكشافي ووصفي.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

1.2 مقدمة تاريخية:

الجودة هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualitas (من أي النوع) وتم استخدامها للمرة الأولى، ولقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة و الثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عُرف عن الفراعنة من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم و ما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، و على الرغم من أن الجودة موهبة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه وكي تتمكن من فهم معنى الجودة؛ لابد أن نتعرف على ماهية الجودة ونحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة.

2.2 مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

1.2.2 مفهوم الجودة:

- بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء:
- يرى كروسبي (Crosby) أن الجودة هي: "المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم".
 - أما ديمينج (Deming) فيرى أن "الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية".
 - ويرى (Juran) أن "الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة".
 - تعريف Taguchi: بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها.
 - أما المنظمة الدولية للمواصفات الـ ISO فعرفت الجودة بأنها: "أو مدى تلبية المتطلبات من قبل مجموعة خصائص الكائن المتأصلة".

2.2.2 التطور التاريخي للجودة

يمكن تصنيف التطور الذي مرت به الجودة إلى أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: التفتيش: بداية الثورة الصناعية 1940

- كانت بدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملزمة للعمل التصنيعي الحرفي. حيث كان العامل مسؤولاً عن تصنيع المنتج بأكمله.
- ومع التطورات الحاصلة في عمليات الإنتاج تحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش (Inspection) إذ اتسع نشاط التفتيش خلال السنوات (1920 - 1930) بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيداً خلال الحرب العالمية الأولى

واشتملت على عدد كبير من العمال الذين ينتجون كميات كبيرة من المنتجات (الأسلحة وغيرها)، حيث أن التفتيش هو الضمان الوحيد آنذاك بأن المنتجات ستلبي خواصها.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائياً (1940 – 1960)

- شهدت هذه المرحلة تحول حاسماً تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب. فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً وزُوِّدَ الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل مخططات الضبط Control Charts وعينات القبول Acceptance Samples بدل من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، وبذلك تحوّل الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءةً.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة (1960 – 1980)

- وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات تبعاً لمبدأ العيوب الصفرية Zero Defect الذي أطلقه وأستخدمه Crosby بشكل واسع.
- إن التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة (Quality Assurance) بوصفه جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (1980 – 2020)

- ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل المد من خلل تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع.
- إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وُجِدَ المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحّدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة مواصفات الـ ISO، فهذه المواصفات، وعلى رأسها المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015، أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود (التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم).

3.2 أهمية الجودة:

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:

- (1) **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة

الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

(2) المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا منظمة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.

(3) المنافسة العالمية: تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المنظمة.

(4) حماية المستهلك: عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المنظمة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك من أجل حمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات ذات الجودة العالية والأكثر أماناً.

(5) التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق زمن التوقف (Downtime) عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

4.2 أسباب الاهتمام بالجودة:

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المنظمة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:

(1) الضرورة المالية: إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمنظمة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساساً في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال، وبناءً على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 % من الناتج الخام يمثل ضياعاً وتبذيراً في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت العمل، وهذا يقودنا للقول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.

(2) الضرورة التجارية: الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصاً وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المنظمة في وضعية حرجية، من هنا نستخلص أن حياة المنظمة مرتبطة بتحسين مردوديتها وقدرتها التنافسية، أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة / سعر، مع احترام آجال التسليم.

(3) الضرورة التقنية: إن التطور المتواصل في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات أداء عالي، وإن تحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني وتحسين خصائص المنتج المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.

5.2 تعريف إدارة الجودة وأهميتها:

1.5.2 تعريف إدارة الجودة

تعد إدارة الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف

المنظمات. وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة التي تعرف أحياناً بضبط الجودة على مستوى الشركة ككل (Company Wide Quality Control).

استخدم مصطلح إدارة الجودة Quality Management لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون.

4) تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة: بأنها الإدارة التي تتعلق بالجودة، والتي يمكن أن تشمل وضع وإنشاء سياسات (Policies) وأهداف (Objectives) الجودة، والعمليات (Processes) من أجل تحقيق هذه الأهداف من خلال تخطيط الجودة (Quality Planning)، ضمان الجودة (Quality Assurance)، ضبط الجودة (Quality Control) وتحسين الجودة (Quality Improvement).

5) عرفها جابلونسكي (Joseph R. Jablonski) بأنها: "شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فريق العمل".

6) وفي الأخير يمكن تعريفها على أنها "فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المنظمة بطريقة أفضل، وتقديم منتج أو خدمة بشكل يضمن ويحقق رضا الزبائن بحيث يتم استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

2.5.2. أهمية إدارة الجودة:

يمكن القول أن إدارة الجودة عبارة عن فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين مستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلل تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه وهذا يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة، وعليه نرى أن الجودة هي هدف استراتيجي. بمعنى آخر، يجب أن يتم قياس الجودة والحكم بشكل استراتيجي وذلك لدورها البالغ الأهمية المتمثل بقدرتها على الحصول على أداء بمستوى عالي على كافة الأصعدة والمستويات.

6.2 تعريف الأيزو:

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.

7.2 عائلة مواصفات ISO 9000 حسب الإصدار الأخير:

1.7.2 المواصفة القياسية ISO 9000 لأنظمة إدارة الجودة – الأساسيات والمصطلحات

تؤمن هذه المواصفة الخلفية الأساسية للفهم والتطبيق المناسبين للمواصفة ال قياسية ISO 9001. إنها تحتوي على تفاصيل لمبادئ إدارة الجودة، والتي على الرغم من أنها ليست متطلبات بحد ذاتها، إلا أنها تؤمن القواعد اللازمة لعملية تطوير المواصفة القياسية ISO 9001.

2.7.2 المواصفة القياسية ISO 9001 لأنظمة إدارة الجودة - المتطلبات

تعرض هذه المواصفة القياسية متطلبات أنظمة إدارة جودة التي تهدف بشكل أساسي لمنح الثقة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وبهذا يتم تحسين مستوى رضا الزبائن. من المتوقع أن يساهم تنفيذ المتطلبات في جلب الفوائد التنظيمية مثل تحسين التواصل الداخلي، فهم وضبط جيدين لعمليات المنظمة، وتخفيض في العيوب والهدر.

3.7.2 المواصفة القياسية ISO 9004 النجاح المستدام للمنظمة - منهج لإدارة الجودة:

يؤمن إرشاداً للمنظمة لتحقيق النجاح المستدام. يُعرف النجاح المستدام على أنه التلبية المتواصلة لحاجات وتوقعات الأطراف المهمة، بطريقة متوازنة، وعلى المدى البعيد. تم تطوير المواصفة القياسية ISO 9004 للحفاظ على انسجامها مع المواصفة القياسية ISO 9001 والحفاظ على توافقها مع المواصفات القياسية الأخرى لأنظمة الإدارة. تكمل مثل هذه المواصفات القياسية بعضها البعض ولكنها من الممكن أن تستخدم بصورة مستقلة.

8.2 لمحة عامة عن المواصفة ISO 9001:

تعتبر المواصفة ISO 9001 من أهم المواصفات المعروفة التي أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس ISO وهي تنتمي لعائلة المواصفات ISO 9000 وتساعد هذه المواصفة ISO 9001 على تطبيق نظام إدارة الجودة أي ما يجب أن تفعله المنظمة لـ:

1- تعزيز رضا الزبون.

2- تحقيق التحسين المتواصل للأداء.

يمكن تطبيق هذه المواصفة في أي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة ومهما كانت منتجاتها أو خدماتها حيث أنها قابلة للتطبيق لجميع النشاطات ومهما كان هدف النشاط سواء كان نشاط حكومي، مجتمع مدني، نشاط خيري لا يهدف لتحقيق الربح أو شركات الأعمال المختلفة (ISO 9001:2015).

علماً أنه لا يعني الحصول على شهادة مواصفة ISO 9001 الكمال بل يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي نُقِدَت تؤدي في النهاية إلى إنتاج سلع أو خدمة وفق إجراء معين موثّق ومراقب ومطبق بشكل فعال وبالتالي فإن مراجعة هذه العمليات بشكل مستمر يساعد في تطوير الأنشطة والأنظمة التي ستؤثر على جودة المنتج النهائية.

9.2 نظام إدارة الجودة بحسب 9001:2015:

1.9.2 مقارنة بين نظم إدارة الجودة ISO 9001 بين إصداري 2015 و 2008:

كانت آخر مراجعة رئيسية للمتطلبات في عام 2000 عندما تم تغيير الهيكل وتم إدخال مبادئ إدارة الجودة الثمانية. كان أحد المبادئ، نهج العملية، الذي كان له تأثير كبير على طريقة التعبير عن المتطلبات. وصحّحت المراجعة الوسيطة في عام 2008 الأخطاء ووضّحت النص المعياري والإعلامي، لذلك لم يكن هناك تحديث حقيقي لمدة 15 عاماً، وبالتالي كان من المقرر إجراء مراجعة كبيرة لأن العالم قد تغير كثيراً.

في عام 2015، أصدرت منظمة الـ ISO عرضاً قدم فيه خمسة أسباب لضرورة تغيير المواصفة وهي كالتالي:

- 1- للتكيف والتأقلم مع عالم متغير.
- 2- لتعكس البيئات المعقدة التي تعمل فيها المنظمات.
- 3- لتوفير أساس ثابت للمستقبل.
- 4- لضمان أن المواصفة الجديدة يعكس احتياجات جميع الأطراف المعنية ذات الصلة.
- 5- لضمان التوافق مع معايير نظام الإدارة الأخرى.

2.9.2 مبادئ إدارة الجودة:

تستند عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 على سبعة مبادئ لإدارة الجودة

لقد تم تطوير هذه المبادئ للاستخدام من قبل الإدارة العليا لتقود المنظمة نحو تحسين الأداء. قد تقوم الإدارة العليا بتطوير ثقافة عمل ستند على المبادئ السبعة عبر المنظمة

1- التركيز على الزبون Customer Focus:

إن الحاجة لفهم رغبات الزبون الحالية والمستقبلية وتلبية هذه الرغبات وتجاوز التوقعات، هو جوهر المواصفة وسمتها المتسقة على كامل امتدادها. إنها مبنية على حقيقة أن المنظمات تعتمد على زبائنها. يتحقق النجاح المستدام عندما تجتذب المنظمة الزبائن وتحافظ على ثقتهم وثقة الجهات المهتمة الأخرى التي تتأثر المنظمة بها. يعطي كل مظهر من مظاهر التفاعل مع الزبون فرصاً لخلق قيمة أكبر للزبون. يساهم فهم الرغبات الحالية والمستقبلية للزبون والجهات المهتمة في النجاح المستدام للمنظمة.

2- القيادة Leadership

هي توحيد الجهود للوصول إلى الأهداف. يطبق هذا المبدأ على القادة عند كل المستويات وفي أرجاء المنظمة. الغاية من القيادة هي التأكد من وحدة الغاية والاتجاه وإشراك الأفراد للسماح بتوجيه الاستراتيجيات، السياسات، العمليات والموارد لتحقيق أهداف وغايات وأغراض المنظمة. يضع القادة الغايات الموحدة للمنظمة وتوجهاتها.

3- مشاركة العاملين Engagement of People

بما أن نجاح المنظمة تعتمد بصورة كبيرة على العاملين، لذا يجب 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.

4- منهج العملية Process Approach:

يمكن تحقيق النتائج المتوقعة والمتسقة بفعالية وكفاءة كبيرين عندما تكون الموارد والأنشطة مفهومة ومدارة كعمليات مترابطة تعمل وفق نظام متماسك. يتألف نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة. إن فهم كيفية الحصول على النتائج في هذا النظام متضمناً كل عملياتها ومواردها وضوابطها وتفاعلاتها يسمح للمنظمة بجعل أدائها نموذجياً.

5- التحسين Improvement

تتميز المنظمات الناجحة بتركيزها المستمر على التحسين. يعتبر التحسين أمراً أساسياً في المنظمة للحفاظ على مستويات الأداء الحالية، وللتفاعل مع التغييرات في ظروفها الداخلية والخارجية، ولخلق فرص جديدة.

6- اتخاذ القرار المبني على الدليل Evidence Based Decision Making

تعتبر القرارات المستندة إلى تحليل وتقييم البيانات أكثر قابلية لإعطاء النتائج المرغوبة. قد تكون عملية صنع القرار معقدة، ودائماً ما تتضمن بعضاً من الشك. إنها تتضمن على الأغلب عدة أنماط ومصادر للمدخلات، بالإضافة إلى تفسيراتها التي من الممكن أن تكون غير موضوعية. من المهم إدراك العلاقات ما بين السبب والأثر واحتمالية ظهور العواقب غير المقصودة. تقود الحقائق والأدلة وتحليل البيانات نحو موضوعية أكثر وثقة أكبر في القرارات المتخذة.

7- إدارة العلاقات Relationship Management

لتحقيق 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 خاصة.

الجدول 2 - 1: مقارنة مبادئ إدارة الجودة لنظام إدارة الجودة بين إصدار عامي 2008 vs 2015

ISO 9000:2008	ISO 9000:2015
التركيز على الزبون Customer Focus	التركيز على الزبون Customer Focus
القيادة Leadership	القيادة Leadership
إشراك العاملين Involvement of People	إشراك العاملين Engagement of People
منهج العملية Process Approach	منهج العملية Process Approach
المنهج النظمي للإدارة System Approach to Management	
التحسين المتواصل Continual Improvement	التحسين Improvement
النهج الواقعي في اتخاذ القرار Factual Approach Decision Making	اتخاذ القرار المبني على الدليل Evidence Based Decision Making
علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين Mutually beneficial supplier relationships	إدارة العلاقات Relationship Management

3.9.2. التغيرات الحاصلة على المواصفة الجديدة – (التي حذفت):

1.3.9.2. توثيق نظام إدارة الجودة: Documentation of QMS

منذ نشأتها، تطلبت ISO 9001 توثيق نظام إدارة الجودة، ولكن تم إزالة هذا المطلب الآن. ومع ذلك، فإن اختيار المنظمة لتوثيق نظام إدارة الجودة الخاص بها أو أي جزء منه يخضع الآن لتقدير إدارتها. هناك استثناءات يتم فيها توثيق الأنشطة والنتائج المحددة، ولكن بصفة عامة، فإن الوثائق الوحيدة المطلوبة هي التي تحددها المنظمة على أنها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة.

2.3.9.2. دليل الجودة: Quality Manual

تم تقديم شرط إصدار دليل الجودة في إصدار عام 1987، ولكنه كان مطلوبًا فقط عند ذكره كمتطلب من الزبائن. في إصدار 1994، أصبح متطلبًا عامًا وكان مطلوبًا لتغطية متطلبات المعيار. كان هذا المطلب هو الذي خلق القالب الذي من أجله يتم إلقاء جميع أدلة الجودة. كان هذا الشرط الذي أعرب عن الغرض من دليل الجودة. وقد عمدت الغالبية العظمى من أدلة الجودة إلى إعادة صياغة متطلبات المعيار وتضمنت سياسة الجودة وأهداف الجودة وإجراءات الجودة وغيرها من التعليمات والنماذج والسجلات ذات الصلة كما يصورها الهيكل الهرمي للتوثيق.

بقيت المتطلبات في إصدار عام 2008، على الرغم من أنه تم تعديل بعض من دليل الجودة، إلا أن المواصفة لا تزال تتضمن الهيكل الهرمي للتوثيق؛ ومع ذلك، تم تغيير دور الإجراءات الموثقة من وصف أنشطة الوحدات الوظيفية الفردية اللازمة لتنفيذ عناصر نظام الجودة لوصف العمليات المترابطة والأنشطة المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة الجودة.

في إصدار 2015، لا توجد إشارة إلى دليل الجودة، ويتم استبدال المتطلبات السابقة بمتطلبات نظام إدارة الجودة لتشمل "المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة باعتبارها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة". ومن ثم، فإنه حسب تقدير المنظمة، ما إذا كانت تحتاج إلى وثيقة ترغب في تصنيفها كدليل للجودة. بقي المصطلح "دليل جودة" في المواصفة القياسية الدولية ISO 9000: 2015، لكن تعريفه قد تغير وهي تعرف الآن بأنها "مواصفات لنظام إدارة الجودة في أي منظمة"، حيث يتم تعريف المواصفات بأنها "المستندات أو الوثائق التي تنص على متطلبات". لذلك، لم يعد دليل الجودة يصف كيفية عمل المنظمة، ولكنه يحدد خصائص أو متطلبات نظام إدارة الجودة.

3.3.9.2. الإجراءات الموثقة: Documented Information

كما هو الحال مع دليل الجودة، نحن بحاجة إلى دراسة الغرض من الإجراءات والإجراءات الموثقة على وجه الخصوص. يتم تعريف الإجراءات في المواصفة القياسية ISO 9000: 2015 "كطريقة محددة لتنفيذ نشاط أو عملية"، حيث تعني الكلمة المحددة "صراحة، بوضوح وبشكل صريح" (ISO Glossary, 2016) وبالتالي أي نشاط مطلوب ليتم تنفيذها بطريقة معينة هو مرشح للإجراء. إذا كان من الضروري توثيق الإجراء لأنه معقد جدًا بحيث لا يصبح عادةً، أو يتوقع من الأشخاص حفظه أو إعطائه قدرًا كبيرًا من الخطر للاعتماد على الذاكرة، فقد يكون الإجراء الموثق ضروريًا. ولذلك، فإن إزالة الشرط من ISO 9001 للإجراءات الموثقة لا يزيل الحاجة إليها.

4.3.9.2. ممثل الإدارة: Management Representative

لم تتضمن المواصفة ISO 9001 بإصدارها لعام 2015 إشارة إلى ممثل الإدارة، ويعود السبب في ذلك إلى أن المواصفة الجديدة قد ألزمت الإدارة العليا بأن تأخذ على عاتقها المساءلة عن كفاءة تطبيق نظام إدارة الجودة، وذلك في سعيها لإبراز مقدرتها القيادية والتزامها (ISO 9001:2015). إلا أن وجود ممثل للإدارة في المنظمات وتسلمه لبعض المهام والمسؤوليات لا يعد كحالة عدم مطابقة.

5.3.9.2. الفعل الوقائي: Preventive Action

لا تتضمن الهيكلية عالية المستوى (High-level Structure) أو النص الموجود في المواصفة أي فقرة تتضمن شروطاً محددة "للعمل الوقائي". ويرجع ذلك إلى أن أحد الأغراض الرئيسية لنظام إدارة الجودة الجديد هو العمل كأداة وقائية. وبالتالي، تذكر المواصفة القياسية الدولية أنه على المنظمة أن تجري تقييماً "للقضايا الخارجية والداخلية للمنظمة ذات الصلة بهدفها والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتيجة (النتائج) المقصودة" الواردة في البند 4.1، و "تحديد المخاطر والفرص التي تحتاج إليها موجهة إلى: التأكد من أن نظام إدارة شركة ما يمكن أن يحقق النتيجة (النتائج) المنشودة؛ منع أو تقليل التأثيرات غير المرغوبة؛ تحقيق تحسن مستمر." في البند 6.1. يتم اعتبار هاتين المجموعتين من المتطلبات لتغطية مفهوم "الإجراء الوقائي"، وكذلك اتخاذ رؤية أوسع تبحث في المخاطر والفرص.

4.9.2. أهم التغيرات الحاصلة على المواصفة الجديدة – إضافة:

1.4.9.2. الملحق SL

اعتباراً من عام 2015، كان مطلوباً من جميع معايير نظام الإدارة أن تتوافق مع الملحق SL من توجيهات (ISO/IEC, 2015). الغاية من Annex SL، هو السعي نحو التوافق والانسجام لجميع المواصفات القياسية لنظم الإدارة. فهي تسعى إلى توحيد الهيكلية الأساسية، التصميم والصياغة، مما يجنب التناقض، التكرار، وسوء الفهم للمواصفات السابقة يساهم ما سبق في تسهيل عمل مطوري المواصفات القياسية ومطبقي نظم الإدارة ومصممي الأنظمة المدمجة Integrated Management Systems والمدققين.

يصف الملحق Annex SL إطار العمل لنظام الإدارة العام. على الرغم من أن هناك حاجة لإضافة متطلبات خاصة للتمكن من تغطية كافة المواضيع المتعلقة بالمعايير الوظيفية لنظم الإدارة مثل الجودة، البيئة، إدارة الخدمة، سلامة الغذاء، استمرارية العمل، أمن المعلومات وإدارة الطاقة، ستتركز في المادة 8 (التشغيل).

الهيكلية ذات المستوى العالي (كأرقام المواد الرئيسية والعناوين) ثابتة ولا يمكن أن تتغير، على الرغم من إمكانية إضافة بنود وفقرات إضافية.

الجدول 2-2: مقارنة مواد المواصفة ISO 9001 بين إصدار عامي 2008 vs 2015

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
مقدمة Introduction	.0	مقدمة Introduction	.0

1. المجال Scope	1. المجال Scope
2. المراجع المعيارية Normative References	2. المراجع المعيارية Normative References
3. المصطلحات والتعاريف Terms and Definitions	3. المصطلحات والتعاريف Terms and Definitions
4. سياق المنظمة Context of the organization	4. سياق المنظمة Context of the organization
5. القيادة Leadership	5. القيادة Leadership
6. التخطيط Planning	6. التخطيط Planning
7. الدعم Support	7. الدعم Support
8. العمليات Operation	8. العمليات Operation
9. تقييم الأداء Performance Evaluation	9. تقييم الأداء Performance Evaluation
10. التحسين Improvement	10. التحسين Improvement

2.4.9.2. فهم سياق المنظمة: Understanding of the Context of Organization

يعتبر فهم سياق المنظمة الآن مطلبًا معياريًا. إنه ليس مفهومًا جديدًا ولكن تم اعتماده من قبل معيار ISO 9001: 2015، وعند تطوير نظام إدارة الجودة (QMS)، فإنه مطلوب تحديد وتحليل وفهم بيئة الأعمال التي تجري فيها المنظمة أعمالها. ويحقق منتجها.

أي منظمة هي عبارة عن مجموعة من كيانات الأعمال المختلفة (وظائف أو أنظمة - داخلية أو خارجية) ترتبط وتتفاعل فيما بينها وتبادل المعلومات والمواد. إن سياق المنظمة هو مخطط تفصيلي لتكامل ودمج هذه الكيانات التجارية. إنها مجموعة من الوظائف، العوامل، العمليات، المدخلات والمخرجات، والظروف والقيود التي تخلق بيئة الأعمال في المنظمة - والتي تشمل كلا من القضايا الداخلية والخارجية. هذه القضايا لها تأثير على قدرة المنظمة على توفير المنتج وبالتالي تحديد أهداف وأهداف المنظمة.

عادة ما يكون لدى المنظمات العديد من الاستراتيجيات أو المفاهيم في مختلف المجالات والمجالات التي تملي توجيه المنظمة: الاستراتيجية المالية، واستراتيجية المبيعات والتسويق، واستراتيجية الشراء، ومفهوم تكنولوجيا المعلومات، وما إلى ذلك. هدف واحد واضح لتحديد سياق المنظمة هو تنسيق هذه الاستراتيجيات والمفاهيم المختلفة. من خلال تحديد سياق المنظمة، تحدد المنظمة نطاق وحدود أنشطتها التي سيتم إعادة تنظيمها في نظام إدارة الجودة. من سياق المنظمة نستمد أهداف وغايات نظام إدارة الجودة. بعد حضور هذه النقاط، يجب أن يكون هناك صورة واضحة لبيئة الأعمال التي تنشط فيها المنظمة وستكون في الوضع المناسب لتخطيط ونهج نظام إدارة الجودة الخاص بالمنظمة وأهدافها.

3.4.9.2. القضايا الداخلية والخارجية Internal & External Issues

الهدف الرئيسي لفهم سياق المنظمة هو تحديد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بالغرض من المنظمة. القضايا التنظيمية هي عوامل أو ظروف أو حالات أو عوامل أو أحداث لها تأثير على نظام إدارة الجودة، وستؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والنتائج المرجوة. قد تكون المشكلات التي يتم طرحها أو توجيهات الأطراف المعنية ذات تأثير على المنظمة، مثل المستثمرين والموظفين والمنافسين والموردين والهيئات التنظيمية والزبائن.

إنَّ كل مجال من مجالات الخبرة، أو القطاع، أو السوق، أو عائلة المنتجات، أو غيرها من قطاعات الأعمال، لها مشكلاتها الخاصة التي تؤثر على السياق التنظيمي. القضايا الخارجية أو الداخلية قد تشمل:

- توقعات الأطراف المعنية.
- المنتجات الرئيسية التي توفر أعلى قيمة لأطرافها المهمة.
- العمليات والأنشطة اللازمة لتلبية مواصفات وتوقعات الأطراف المعنية.
- تأثير بيئة الأعمال التي تنشط فيها المنظمة.
- توافر الموارد اللازمة لتحقيق المنظمة منتجاتها أو خدماتها.
- كفاءة الموارد البشرية.
- المتطلبات القانونية والتشريعية.

4.4.9.2. الجهات المهتمة: Interested Parties

إن فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية هو الخطوة الأولى في تطوير نظام إدارة الجودة والأساس لتحديد نطاقه، والدفاع عن أهداف الجودة ذات الصلة، وتطوير أنشطة الجودة لتحقيقها. بعد أن تفهم أوفر سياق المنظمة، يجب أن تحدد من هم الأطراف المعنية وما هي احتياجاتهم وتوقعاتهم. الأطراف المهمة هي "أفراد وكيانات أعمال أخرى تؤثر أو تتأثر أو تعتبر نفسها متأثرة بالمنتج (أو الخدمة) التي تقدمه المنظمة وفقاً للمواصفات المحددة" (ISO 9000:2015). إن فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم سيخلق ظروف إدارة الجودة التنظيمية من أجل تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات على المدى الطويل وسيتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. يمكن أن تشمل الجهات المهتمة (ولكن ليس حكراً) على:

- الزبائن.
- المساهمين والمالكين.
- الموظفين.
- الجهات الوصائية.
- الإدارة.
- المنافسون.

ينبغي على المنظمة أن تقوم بتحديد متطلبات وتوقعات الجهات المهتمة ذات الصلة بمنظمتها. تختلف الأطراف المهمة من بعضها البعض وبالتالي لديها احتياجات وتوقعات مختلفة. على سبيل المثال، يرغب المستثمرون في تأمين استثماراتهم وعائد جيد، في حين يتوقع الزبائن الحصول على منتج يلبي احتياجاتهم بطريقة أكثر فعالية.

5.4.9.2. التفكير المبني على المخاطر: Risk Based Thinking

المخاطر هي تأثير الشك على نتيجة متوقعة (ISO 9000:2015)، ومفهوم التفكير المرتكز على المخاطر كان متضمناً دوماً في المواصفة القياسية ISO 9001:2015. مع ذلك قام إصدار 2015 لهذه المواصفة بجعل التفكير المرتكز على المخاطر أكثر وضوحاً وضمنته في المتطلبات الخاصة بتأسيس وتنفيذ وصيانة والتحسين المتواصل لنظام إدارة الجودة.

الأمر عائد للمنظمة لتختار أن تطور منهجها المرتكز على المخاطر بصورة أكثر توسعاً مما تطلبه المواصفة القياسية ISO 9001:2015 والمواصفة القياسية ISO 3100 التي تؤمن دليلاً توجيهياً لإدارة المخاطر الملائمة لسياق تنظيمي معين.

لا تتضمن كل عمليات نظام إدارة الجودة نفس مستوى المخاطر من حيث قدرة المنظمة على تلبية أهدافها، وعواقب عدم مطابقة العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو النظام ليست متشابهة بالنسبة لكل المنظمات. بالنسبة لبعض المنظمات قد تكون عواقب تقديم منتجات أو خدمات غير مطابقة تسبب إزعاجاً طفيفاً للزبائن، ولكن بالنسبة للبعض الآخر قد تكون العواقب بعيدة المدى أو حتى كارثية. لذا فإن المقصود بـ "التفكير المرتكز على المخاطر" هو أخذ المخاطر بعين الاعتبار كمياً ونوعاً تبعاً لسياق المنظمة، وذلك عند تحديد مدى صرامة ودرجة الرسمية المطلوبة في تخطيط وضبط نظام إدارة الجودة، بالإضافة إلى عمليات وأنشطة مكوناتها.

6.4.9.2. المعرفة التنظيمية: Organizational Knowledge

هذا هو بند جديد في ISO 9001 لم يتم تقديمه من خلال الملحق SL. وهو يعترف بأن المعرفة مصدر وأمر حيوي للنجاح، ولذلك من المهم ضمان وجود إمدادات كافية منه. إن استخدام المعرفة كمصدر وتحديد معرفة المنظمة في قاعدة المعرفة والسماح بالوصول إلى الأطراف المعنية - هذه هي الرسالة الرئيسية للفقرة 7.1.6 - المعرفة التنظيمية. معيار ISO (أخيراً) يعطي أهمية مستحقة للمعرفة. في نظر إدارة الجودة، تعزز المعرفة الهدف الرئيسي: تحسين العمليات من خلال التنبؤ، ومنع، وتجنب عدم المطابقة والحفاظ على رضا الزبائن من خلال استخدام المعرفة. هذا هو مفهوم جديد لمعيار ISO 9001؛ حتى الآن، كان المطلوب منك "فقط" لتحديد الموارد اللازمة للحفاظ على نظام إدارة الجودة بشكل فعال.

تعتبر المعرفة المطلوبة لتحقيق المنتج كمورد. تشير المواصفة القياسية ISO 9001: 2015 إلى المعرفة كمورد أساسي، وتتطلب تحديداً واضحاً للعمليات أو الإجراءات اللازمة لتحديد، والحصول، والمشاركة، والحماية، والحفاظ على المعرفة الضرورية للتشغيل الفعال للعمليات وجعلها في متناول الأطراف المناسبة في الوقت والمكان المناسبين. هذه الإجراءات يجب أن تمكن إدارة المعرفة. لتتوافق مع معايير ISO 9001: 2015، ستحتاج المنظمات الآن إلى ذلك:

- تحديد والحفاظ على المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات.
- تحديد كيفية الحصول على أو الوصول إلى أي معلومات إضافية ضرورية والتحديثات المطلوبة.

5.9.2. أهم التغيرات الحاصلة على المواصفة الجديدة – تعديل:

1.5.9.2. القيادة Leadership

كانت هذه المادة في الإصدار السابق للمواصفة القياسية ISO 9001:2008 موجودة تحت عنوان "التزام الإدارة". إلا أن تغيير الكلمة إلى "القيادة" تعكس الغرض من إظهار الالتزام مع نظام إدارة الجودة (QMS)، كما أنّها تتوافق بشكل أفضل مع مبدأ إدارة الجودة الثاني.

حيث ينبغي على الإدارة العليا أن تبرز مقدرتها القيادية والتزامها بنظام إدارة الجودة من خلال عدد من المتطلبات نذكر منها: تحملها المسؤولية حول فعالية نظام إدارة الجودة المُطبّق في المنظمة، بالإضافة إلى دمج متطلبات نظام إدارة الجودة مع عمليات الشركة من جهة، الترويج لاستخدام منهج العملية والتفكير المبني على المخاطر من جهة أخرى. كما يمكنها أن تقوم بذلك من خلال تبليغ أهمية وجود نظام إدارة جودة فعال، بالإضافة إلى إظهار دعمها لأولئك الذين يساهمون في فعالية نظام إدارة الجودة.

2.5.9.2. الموارد البشرية Human Resources

تعتبر الموارد البشرية هي رأس مال الشركة الأكبر والأكثر فعالية وحيوية، على اعتباره استثمار طويل الأجل. تتم معالجة المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية تحت عناوين الكفاءة والوعي والبيئة لتشغيل العمليات. تبقى العديد من متطلبات إصدار 2008 بشكل أو بآخر، ولكن لتتوافق مع ISO 9001: 2015، يجب على الموظفين تحت سيطرة المنظمة الآن أن يكونوا مدركين لآثار عدم التوافق مع متطلبات نظام إدارة الجودة.

3.5.9.2. بيئة تشغيل العمليات Environment for the operation of processes

تتكون بيئة تشغيل العمليات (في المواصفة القياسية ISO 9001: 2008 المحدد كبيئة عمل) من المباني والمواقع التي يتم فيها تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالعملية (من قبل الموظفين أم لا). سيشار إليها من الآن فصاعداً بأنها "بيئة عملية". من المفترض أن توفر بيئة عملية التصنيع للشركة المصنعة أو مزود الخدمة الظروف المثلى لعمليات الإنتاج وبالتالي لها تأثير مباشر على المنتجات أو الخدمات. لا تشمل بيئة العمليات على المواقع الفعلية فحسب، بل أيضاً على تأثير المعدات أو المواد المستخدمة أثناء عمليات التنفيذ. يتمثل الهدف من التحكم في بيئة العمليات في تحديد شروط بيئة العملية وتعريفها وتوجيهها ومراقبتها وتنظيمها وتنسيقها وعند الضرورة. وسيتم ذلك عن طريق إدخال البيئة لأنشطة وضوابط مسبقة. تغطي الأنشطة مناطق محددة، وتُحسب معلماتها إلى حدود أو تعريفات محددة.

تتكون البيئة اللازمة لتشغيل العمليات هي مجموعة من العوامل البشرية وغير البشرية من:

- (7) العوامل الاجتماعية (عدم التفرقة العنصرية – الهدوء – عدم المجابهة).
- (8) العوامل النفسية (الحماية العاطفية – التقليل من الضغط – منع الإعياء).
- (9) العوامل الفيزيائية (الرطوبة – الحرارة – الضجيج – الإضاءة – النظافة – تدفق الهواء).

4.5.9.2. برنامج لتحقيق أهداف الجودة Planning to Achieve Quality Objectives

أهداف الجودة لها دور استراتيجي لتنفيذ سياسة الجودة وتنفيذها من خلال نظام إدارة الجودة (QMS) وتوفير وسيلة لتقييم ما إذا كان نظام إدارة الجودة يحقق أهدافه. تعتمد فعالية نظام إدارة الجودة على مدى تحقيق أهداف الجودة. وبعبارة أخرى، تشير أهداف الجودة إلى حالة فعالية نظام إدارة الجودة. بدون أهداف الجودة، لا تستطيع المنظمة الترويج لبعض الأهداف الأساسية القياسية ISO 9001: تلبية متطلبات الزبائن، وتحقيق تحسين نظام إدارة الجودة ومنتجاته، وتعزيز رضا الزبائن. هذا المتطلب يشمل جميع أقسام ومناطق المنظمة.

تبعاً لهذا المتطلب يتوجب على المنظمة وضع مخطط أو برنامج لتحقيق هذه الأهداف تشمل:

- 1- ما الذي سيتم إنجازه.
- 2- ما هي الموارد المطلوبة.
- 3- من هو المسؤول عن هذه تنفيذ والمتابعة.
- 4- موعد تحقيق أو إنجاز الهدف.
- 5- كيف سيتم تقييم النتائج.

5.5.9.2. تخطيط التغييرات Planning of Changes

في التغيير الجذري الإداري، يقول جوران: "كل نشاط إداري موجه إما إلى التغيير أو سيطرة والتحكم. المدراء مشغولون بالقيام بالشئين معاً ولا شيء آخر" (جوران، 1964). في هذا السياق، عرف Juran التحكم والتغيير الجذري كتسلسل منظم للأنشطة التي من خلالها تمنع المنظمات التغيير أو تحقق التغيير، على التوالي.

التغيير مستمر. إنه موجود في كل شيء وينتج عن القوى المادية أو الاجتماعية أو الاقتصادية. يمكن أن تكون آثاره مرغوبة أو محتملة أو غير مرغوب فيها. التغيير المرغوب فيه هو التغيير الذي يجلب منافع إيجابية للمؤسسة وينتج عنه تحسين. التغيير القابل للتسامح هو التغيير الذي لا مفر منه ولا ينتج عنه فائدة أو قد يكون له تأثيرات غير مرغوب فيها عندما يتم التحكم فيها بطريقة غير سليمة. ويتمثل التحدي في إحداث تغيير مرغوب فيه والقضاء على التغيير غير المرغوب فيه أو الحد منه أو التحكم فيه بحيث يصبح تغييراً مقبولاً.

يعتبر هذا المتطلب من التغييرات الجديدة التي طرأت على المواصفة القياسية. حيث يتم التعبير عن المتطلب من حيث متى تم تحديد الحاجة إلى التغيير، مما يعني أن الحاجة ناتجة كمخرج عن عمليات أخرى. قد يكون إما نتيجة لتقييم فعالية نظام إدارة الجودة، نتيجة مراجعة الإدارة أو فرصة للتحسين.

تبعاً لهذا المتطلب يتوجب على المنظمة تحديد الهدف من التغيير، وتوفير الموارد اللازمة للقيام به، وتعيين أو إعادة تعيين أي أفراد أو أشخاص جدد، بالإضافة إلى ضمان نزاهة نظام إدارة الجودة.

6.5.9.2. تغيير في بعض المصطلحات Terms and definitions

تم تعريف أربعة وثمانون مصطلحاً في المواصفة القياسية الدولية ISO 9000: 2005، بينما في المواصفة القياسية الدولية ISO 9000: 2015 هناك 146. ومن بين 62 مصطلحاً جديداً، تم استخدام 24 مصطلحاً فقط في ISO 9001، وهي كالتالي:

الجدول 2 - 3: المصطلحات الجديدة المستخدمة في ISO 9001:2015

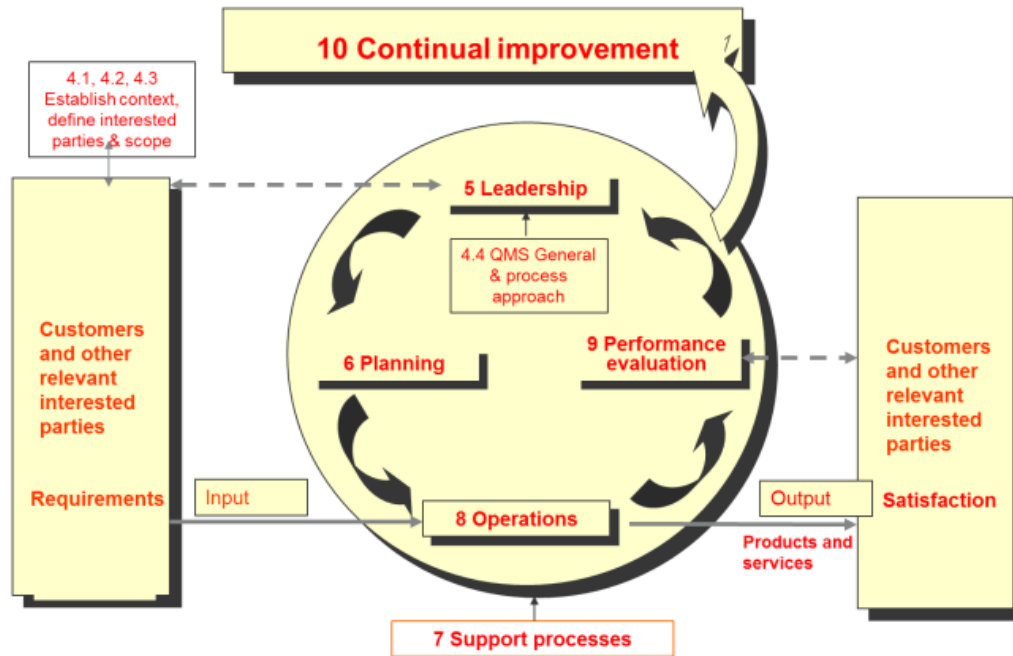
نشاط Activity	مشاركة Engagement	قياس Measurement	سياسة Policy
شكوى Complaint	مزود خارجي External Provider	مراقبة Monitoring	متطلبات قانونية Regulatory requirement
سياق المنظمة Context of the organization	تغذية راجعة Feedback	هدف Objective	خطر Risk
بيانات Date	تحسين Improvement	مُخرج Output	
تحديد Determination	اختراع Innovation	تزويد خارجي Outsource	
المعلومات الموثقة	إشراك	الأداء	

	Performance	Involvement	Documented Information
--	-------------	-------------	------------------------

6.9.2. مفهوم منهج العملية: Process Approach

لكي تؤدي المنظمة وظائفها بفاعلية على الإدارة أن تحدد وتنسق بين مجموعة أنشطة متصلة ويمكن اعتبار العملية أي نشاط يأخذ "مدخلات" ويحولها إلى "مخرجات" وغالباً ما تكون مخرجات عملية ما مدخلات لعملية أخرى.

ومنهج العمليات هو تحديد وإدارة هذه الأنشطة وكذلك التفاعلات بينها، ويوفر الاستخدام الصحيح لمنهج العمليات الضبط الآني للعمليات وتنسيقها والتفاعل بينها، ويظهر الشكل رقم (1) الدور الرئيسي الذي يلعبه الزبون في تحديد المتطلبات كمدخلات



الشكل 2 - 1: نموذج نظام إدارة الجودة المبني على العملية

ومن خلال منهج العملية ومجال متطلبات المواصفة يظهر لنا العنصرين الأساسيين وهما:

✓ وضع الزبون في بؤرة الاهتمام حيث يلعب الدور الرئيسي في تحديد المتطلبات كمدخلات.

✓ التحسين المستمر، الحاجة المستمرة لتحسين نظام الجودة.

كما أن منهج العملية مبني على ما يعرف بحلقة التحسين المستمر (دائرة ديمينغ) أو حلقة PDCA وهي تعني ما يلي: " خطط - نفذ - تحقق - افعل" الموضحة بالشكل رقم (2).

خطط:

أسس سياسة الجودة، الأهداف، الضوابط، العمليات والإجراءات بهدف الحصول على نتائج متوافقة مع السياسات الشاملة للمنظمة وخطط العمل.

نفذ:

نفذ وطبق سياسة الجودة والاستراتيجيات والإجراءات.

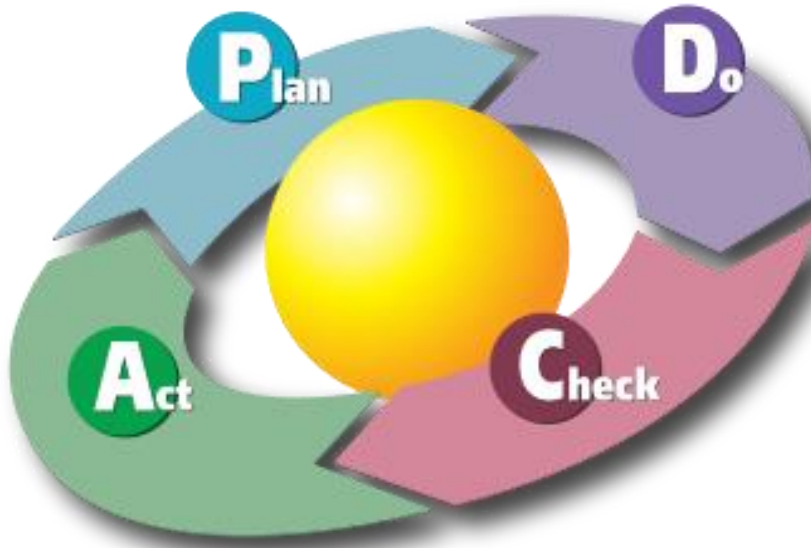
راقب:

راقب وراجع الأداء المتعلق بسياسة الجودة والأهداف، وارفع التقارير بالنتائج للإدارة كي تتم مراجعتها. وبدورها يتوقع من الإدارة العليا للمنظمة أن تحدد وتقرر الأفعال اللازمة للمعالجة والتحسين.

افعل:

صن وحسن نظام إدارة الجودة باتخاذ الأفعال التصحيحية والوقائية بناءً على نتائج مراجعة الإدارة وقم بإعادة تقييم مجال نظام إدارة الجودة متضمناً سياسة الجودة والأهداف.

لذا لا تصبح إدارة الجودة مجرد وظيفة رقابية منفصلة، وإنما جزء متكامل مع إدارة العمل لأن لديها القدرة على التأثير في النتائج والمخرجات.



الشكل 2 - 2: حلقة التحسين المتواصل PDCA

7.9.2. أهمية المراقبة والقياس والتحليل والتقييم تبعاً لـ ISO 9001:2015:

يعد القياس والمراقبة والتحليل والتقييم أمراً ضرورياً لتقييم أداء نظام إدارة الجودة (QMS). الهدف هو تقييم الأداء كمياً ونوعياً لنظام إدارة الجودة (QMS) والإبلاغ عن الدرجة التي تحقق بها العمليات أهدافها المعلنة. تعتبر المواصفة ISO 9001:2015 هذا النشاط كأحد الأدوات التي تُعزز تحسين نظام إدارة الجودة (QMS).

إنَّ هدف المراقبة والقياس والتحليل والتقييم هو تزويد صانعي القرار بمعلومات وبيانات من خلال تقارير حالة بشأن أداء العمليات تمكنه من اتخاذ القرار الصائب. يجب أن ترتبط البيانات التي توفرها عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتقييم مباشرةً بالضوابط التي تقترحها المواصفة القياسية الدولية الـ ISO 9001:2015 مثل تقييم الموردين أو ضبط المنتجات غير المطابقة. يجب أن تشير تلك الأنشطة إلى فعالية نظام إدارة الجودة (QMS) ومدى تحقيق نظام إدارة الجودة (QMS) لأهداف الجودة الخاصة به. يجب أن يوفر هذا النوع من التقارير بانتظام بيانات ومعلومات عن الوحدات التنظيمية المختلفة المتعلقة بقضايا الجودة. كما يجب أن تكون معروفة ومتاحة من خلال مخرجات منهج العملية - أي العمليات التي يجب قياسها من أجل التحكم في أدائها والتحقق من مطابقتها.

بمعنى آخر، بالنسبة لكل عملية، مع وجود مخرجات لها تؤثر على جودة المنتج (أو الخدمة)، يجب تخطيط وتطبيق طريقة مناسبة للقياس والمراقبة. يجب التخطيط للطريقة وفقاً لطبيعة العملية وطبيعة مخرجاتها. فيما يتعلق بأهداف الجودة، يتم التحقق من أهداف الجودة ذات الصلة لكل جزء في نظام إدارة الجودة. ينبغي أن تتعلق عملية تحديد أهداف الجودة بتحقيق أنشطة ذات مواصفات محددة. الآن، أصبح متطلباً أن نحدد كيفية مراقبة أهداف الجودة هذه، أو بعبارة أخرى، لتقسيم أهداف الجودة إلى قياسات تشغيلية وعملياتية.

وبالنظر إل أهمية عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتقييم نجد أنَّ لها فوائد تتجلى فيما يلي:

- 1- تطبيق وتنفيذ ضبط وتحكم منتظم على عمليات تحقيق المنتج (الخدمة).
- 2- تحديد الانحرافات في الوقت المناسب وتقديمها إلى عملية مراقبة للعلاج.
- 3- السماح لمستخدمي نظام إدارة الجودة باتخاذ القرارات المتعلقة بنتائج العمليات.
- 4- السماح لمستخدمي نظام إدارة الجودة (QMS) بمنع حالات عدم المطابقة من خلال تحديد الفجوات في عملية ما ومنع انتقال المخرجات غير المطابقة إلى العملية التالية.
- 5- تحديد فعالية وكفاءة العمليات.
- 6- استخدام المراقبة والقياس والتحليل والتقييم كوسيلة للتحسين المتواصل.
- 7- تعزيز تحقيق أهداف الجودة من خلال مؤشرات عملية رئيسية ذات صلة بأهداف المنظمة.

8.9.2. مؤشرات الأداء الأساسية: Key Performance Indicators

على الرغم من أن المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015 لا تشير تحديداً إلى مسألة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، إلا أن نظراً لارتباطه المباشر بعمليات مراقبة وقياس وتحليل وتقييم الأنشطة التجارية والعمليات ويمكن استخدامه كأداة فعالة لتنفيذ متطلبات الفقرة 9.1 من المواصفة.

مؤشر الأداء الرئيسي هو شيء يمكن عدده ومقارنته؛ وهو يوفر دليلاً على الدرجة التي يتم تحقيق هدف خلال فترة زمنية محددة (معهد بطاقات الأداء المتوازن، 2017). مؤشرات الأداء الرئيسية هي قياسات الأداء للعمليات أو الأنشطة في المنظمة المستخدمة لتقييم فعالية النظام. يقدم مراقبة وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية معلومات حول أداء العمليات والأنشطة المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية هذه. يتم تحديد الفعالية من خلال قياس العوامل التي تؤثر في تلك العمليات أو الأنشطة. في هذه

العوامل قد تبدأ التغييرات في نظام إدارة الجودة. عندما لا تتوافق البيانات والمعلومات مع أهدافها، قد تقوم المنظمة بتطبيق تغييرات على نظام إدارة الجودة وتخصيص الموارد بشكل أفضل والبدء بإجراءات تصحيحية أو إجراءات وقائية أو تحسينات.

1.8.9.2. خصائص مؤشرات الأداء الأساسية (Badawy et al, 2016):

عند اختيار KPI، يجب على المنظمة النظر في القضايا التالية:

- يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية مرتبطة باحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، على سبيل المثال، قد تكون مؤشرات الأداء الرئيسية جزءاً من رضا الزبون أو هدف أداء المنتج.
- يجب أن تتم مطابقة مؤشرات الأداء الرئيسية مع الاستراتيجيات التنظيمية ودفع المنظمة لتحقيق أهداف الجودة الخاصة بها، على سبيل المثال، يجب أن تتعلق مؤشرات الأداء الرئيسية بكميات عدم المطابقة أو مستوى رضا الزبون.
- يجب أن تركز مؤشرات الأداء الرئيسية على عدد قليل من الأنشطة ذات القيمة العالية التي تعكس فعالية العملية والتي ستوفر أكثر البيانات ملاءمة.
- يجب على مؤشرات الأداء الرئيسية توفير المعلومات والبيانات الهامة. وبعبارة أخرى، فإن التغييرات التي ستستند إلى نتائج مراقبة وقياس مؤشر الأداء الرئيسي ستعرض التغييرات وردود الفعل على المنظمة.
- قد تستند مؤشرات الأداء الرئيسية إلى تعريفات وقواعد وحسابات معيارية من أجل تمكين تحليل أفضل للبيانات التي توفرها.
- بالنسبة لكل KPI، يكون الفرد أو المجموعة أو شخص معين مسؤولاً، على سبيل المثال، رئيس القسم.
- يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية عملية، مما يعني أنه سيكون من الممكن استخلاص استنتاجات من البيانات التي يتم تسليمها.
- يجب أن ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية بأنشطة وعمليات نظام إدارة الجودة، وتوضيح هذه المعلومات للموظفون المعنيون وتبيان كيف يمكن لمؤشرات الأداء أن تساعدهم.
- يجب أن تشير مؤشرات الأداء الرئيسية إلى النقاط والأحداث في عملية يجب تحليلها وتقييمها.
- يجب أن ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية بأنشطة الأعمال، وستتيح للموظفين معرفة وتحديد متى يكون التدخل مطلوباً عند اكتشاف عدم المطابقة.
- يجب أن تعزز مؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة بعضها البعض ولا تتنافس أو تتناقض أو تثير الخلافات مع مؤشرات الأداء الرئيسية الأخرى.

تم تحديد قياس الأداء كمسألة رئيسية لإدارة الجودة. يؤكد العديد من المؤلفين (Lordsleem JR., 2002; Dambrin et al, 2011; Souza, 2005) على أهمية قياس الأداء من خلال مؤشرات لتحقيق الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات التي تشكل نظام إنتاج الشركات.

تم تكثيف الاهتمام بتنفيذ أنظمة القياس في مجال عمل المنظمات من خلال برامج الجودة على أساس متطلبات معايير المواصفة ISO 9001:2015. وبشكل خاص، فإن أهداف الجودة المقاسة والمكمّمة من خلال المؤشرات، تسمح بالتعبير عن تطور عملية أو منتج أو عمل للشركة، كونها أساسية لمراقبة نظام إدارة الجودة - QMS، وبالتالي، من أجل تقديم الشركة.

يحدد (Souza et al. 2005) المؤشرات على أنها تعبيرات كمية تمثل معلومات محددة، من قياس وتقييم هيكل الإنتاج، و / أو العمليات و / أو المنتجات الناتجة.

يجب أن تتمتع المؤشرات بالمصادقية والموثوقية، وأن تكون محددة بشكل جيد، وأن يتم نشرها بشكل صحيح وتحليلها بشكل منهجي بحيث يمكن قبولها وتصبح دعماً قيمياً لاتخاذ القرار. يجب تأسيسها من أجل قياس ليس فقط مراحل محددة من العملية، ولكن أيضاً لتقييم الأداء الكلي للشركة.

وفقاً لـ (Dambrin et al, 2011)، فإن القطاع الدوائي، يعترف بالفعل بأهمية تنفيذ نظم لقياس الأداء. ومع ذلك، فإن استخدام مؤشرات الأداء في القطاع الدوائي محدوداً بسبب العديد من العوامل، مثل: صعوبة في تحديد وتوضيح الأهداف، واستخدام التدابير غير الملائمة، ودرجة التزام الشركة لتحسين الجودة، من بين أمور أخرى.

2.8.9.2. دور وأهمية قياس الأداء التنظيمي عبر KPI:

تعد عملية التنظيم الموضحة مسبقاً قاعدة ضرورية لتحديد KPI. هذا النظام من الأنشطة الموحدة يسمح بقياس مناسب للأداء. أهمية القياس كبيرة. يعد القياس المستمر أساساً للتحسينات المستمرة لأداء المنظمة التي تعد واحدة من أهم مبادئ الإدارة. قد نجد أحد الأمثلة في الأدب: "إذا كنت ترغب في تحسين شيء ما، فعليك قياسه" (Velimirović, Velimirović & Stanković, 2011).

للحفاظ على القدرة التنافسية، يجب أن تدير المنظمة علاقاتها مع الموظفين، والعمليات، والأنشطة المخطط لها، وأوقات توقف خطوط الإنتاج (Downtime)، والموردين، وأجزاء أخرى من العمل. يُستخدم نظام القياس الفعال للأداء لفهم الأعمال وتعديلها وتحسينها في جميع أقسام المنظمة (Striteska & Spickova, 2012).

ويعني قياس أداء المنظمة التعبير النوعي والكمي لبعض النتائج من خلال المؤشرات المختارة. يتيح قياس الأداء للمنظمات الفعالة للتعبير عن نجاحها بالأرقام. اختيار المؤشرات المناسبة التي سيتم استخدامها لقياس وتقييم الأداء هو نشاط مهم للغاية. من بين جميع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الضروري اختيار بعض الكمية الحرجة التي تمثل على أفضل وجه العمل كله.

بالإضافة إلى مؤشرات أداء وظائف المراقبة، هناك وظيفتان تاليتان:

- تطوير وتوجيه الوظيفة - لأنها تقدم قاعدة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة،
- وظيفة التحفيز - حث الإدارة على تحقيق الأهداف وتحفيز جميع أصحاب المصلحة على تحقيق هذه الأهداف وعلى مستوى أعلى (Stamatović & Zakić, 2010).

في جميع المنظمات، يعرف الموظف أن هناك أنشطة مهمة جداً لفريق الإدارة. في معنى تحديد مجموعة من المؤشرات التي تمثل نجاح بعض التصورات التجارية لمؤشرات الأداء الرئيسية. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) هي مؤشرات مالية وغير مالية تستخدمها المنظمة للإدلاء بشهادة مدى نجاحها في تحقيق أهداف طويلة الأمد.

إن مؤشرات الأداء KPI هي مؤشرات ثابتة ومستقرة تحمل معنى أكبر عند مقارنة المعلومات. فهي تساعد على إزالة العاطفة بعيداً عن هدف العمل، وتركز على الشيء الذي يتعلق به العمل بالفعل، وهو تحقيق الربح.

9.9.2. لمحة عن المؤشرات المستخدمة في الدراسة.

1.9.9.2. جودة المنتج Quality of Products

الجودة هي مفتاح نجاح كل مؤسسة. واليوم، يطالب الزبائن بمنتجات عالية الجودة، كما أن المنظمات التي تستطيع إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل هي التي تحقق الربح الأوفر. يتم التحقق من الجودة بشكل رئيسي عند مستويات ثلاثة، المدخلات والمخرجات أو جودة العملية. تركز معظم المنظمات على الجودة لأنها قدمت وعود لزيائنها بشأن جودة خدماتها ومنتجاتها (Heckl and Moormann 2010؛ Badri et al. 1994). لقد ناقش (White, 1996) ثمانية أبعاد للجودة هي: الميزات، والموثوقية، والمطابقة، والمتانة، وإمكانية الخدمة، وجمالية تقديم وعرض المنتج، والجودة المدركة. بين هذه الأبعاد، يمتلك المطابقة الدليل الأهم بالجودة. ناقش (Gosselin, 2005)، رضا الزبائن وجودة المدخلات وجودة المخرجات وجودة التكلفة وعدد شكاوى الزبائن كقياسات للجودة. ناقش (De Toni and Tonchia, 2001) موثوقية الآلات، وإعادة العمل، وتكاليف نظام الجودة، ورضا الزبائن، والبضائع المرتجعة، وجودة المدخلات والمخرجات، وموثوقية المنتج، وموثوقية الماكينة كمقاييس الجودة. وفقاً لـ (Neely and Platts, 2005) فإن الأداء، والميزات، والموثوقية، والمطابقة، والمتانة التقنية، والخدمة، وجمالية تقديم وعرض المنتج، والجودة المدركة، والقيمة هي مقاييس الجودة.

2.9.9.2. الأداء التشغيلي Operational Performance

1.2.9.9.2. إنتاجية الشركة Corporate Productivity

الإنتاجية هي واحدة من الاهتمامات الرئيسية لإدارة الأعمال والهندسة. العديد من الشركات لديها برامج رسمية لتحسين الإنتاجية باستمرار، مثل برنامج ضمان الإنتاج. سواء كان لديها برنامج رسمي أم لا، تبحث الشركات باستمرار عن طرق لتحسين الجودة وتقليل وقت التوقف عن العمل، ومدخلات العمل والمواد والطاقة والخدمات المشتراة. غالباً ما تؤدي التغييرات البسيطة في أساليب التشغيل أو العمليات إلى زيادة الإنتاجية، ولكن أكبر المكاسب عادة ما تكون من اعتماد تكنولوجيات جديدة، والتي قد تتطلب نفقات رأسمالية لمعدات جديدة أو أجهزة كمبيوتر أو برامج. تدين العلوم الإنتاجية الحديثة بالكثير إلى التحقيقات الرسمية المرتبطة بالإدارة العلمية. على الرغم من أنه من منظور الإدارة الفردية، قد يقوم الموظفون بأداء وظائفهم بشكل جيد ومع مستويات عالية من الإنتاجية الفردية، من منظور تنظيمي قد تكون إنتاجيتهم في الواقع صفراً أو سلبية إذا كانت مخصصة لأنشطة تقلل من القيمة المضافة (Fuller, 2016). في المباني الإدارية والشركات التي تتمحور حول الخدمات، تتأثر الإنتاجية بشكل أكبر وتتأثر بالمنتجات الثانوية التشغيلية – الاجتماعات (Parlow, Hadley & Eun, 2017). شهدت السنوات القليلة الماضية زيادة إيجابية في عدد الحلول البرمجية التي تركز على تحسين إنتاجية المكاتب الإدارية والخدمية. في الحقيقة، من المرجح أن يساعد التخطيط والإجراءات المناسبة أكثر من أي شيء آخر.

2.2.9.9.2. فعالية الشركة Corporate Efficiency

توضح كلمة الفعالية كما حددها قاموس أكسفورد ما يلي: " الفعالية هي إنجاز أو القدرة على إنجاز وظيفة بأقل كمية من الوقت والجهد" (Oxford dictionary, 2017). كما يعرفها قاموس merriam-webster بأنها " مقارنة الإنتاج مع التكلفة (كما في الطاقة والوقت والمال) أو هي: نسبة الطاقة المفيدة التي يسلمها نظام ديناميكي إلى الطاقة الموردة إليه " (merriam-webster,2018). يعد الامتثال والتطابق الدقيق والسريع لعملية أو إجراء النظام مقياساً للكفاءة. توفير حجم وجودة خدمة محددة بأدنى مستوى من الموارد القادرة على تلبية هذه المواصفات ومقاييس الأداء أو المؤشرات المطلوبة. وتشمل هذه التدابير قياس الإنتاجية، ووحدة حجم الخدمة الخ. هذه التدابير تساعد في الحد من الموارد في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتحسب من خلال المعادلة التالية:

$$\text{فعالية الشركة} = \frac{\text{كمية الإنتاج مقدر بالليرة}}{\text{كمية الموارد مقدر بالليرة}} \times 100$$

3.2.9.9.2. Effectiveness of Operations كفاءة العمليات

بشكل عام، الكفاءة، تعبر عن مدى تلبية الأهداف المحددة، تعرف منظمة ال ISO الكفاءة "مدى تحقيق الأنشطة المخطط لها وتحقيق النتائج المخطط لها" (ISO 9000:2015) أي أنها مدى تحقق السياسة ما تعزم تحقيقه. الهدف يمكن أن يكون واسع كما أو ضيق كما تراه الشركة مناسباً، بدءاً من تحقيق نتائج محددة جداً (مثل " تخفيض عدد حالات عدم المطابقة المتعلقة بقسم ضمان الجودة") إلى نتائج عامة جداً (مثل " تحسن البيئة "أو حتى" تحسين مستويات المعيشة المجتمعية").

الهدر والانحراف Deviation & Squandering

الهدر يجعل المنظمات أقل قدرة على تحقيق أهدافها؛ يستخدم موارد محدودة بطرق لا تساهم في الأهداف العامة للمؤسسة. إن تعليم وتوعية أو تثقيف الموظفين والعاملين حول مصادر الهدر الثمانية وإجراء مراجعات على شكل مجموعات للعمليات الخاصة بالشركة وذلك للبحث عنها وتصحيحها يمكن أن يحقق فوائد كبيرة (Lian, Van Landeghem,2007).

إن مصادر الهدر الثمانية (Rother & Shook, 1999) هي العيوب (Defects)، إعادة العمل (Rework) والتصحيح (Correction)، التفتيش (Inspection) والتحقق (Checking)، الانتظار (Waiting)، التخزين (Inventory) أو التراكم (Blockage)، النقل (Transport)، الإفراط في التصنيع / المعالجة (Over-processing) ونقص استخدام الأمثل لقدرات الأفراد (Underutilizing people's abilities).

(1) العيوب: من الناحية المثالية، في أي عملية، يتم تنفيذ العمل بشكل صحيح في المرة الأولى. تحدث العيوب عندما يتم إرسال عمل غير صحيح أو غير كامل إلى الخطوة التالية في العملية أو إلى الزبون. يبدأ تجنب العيوب بفهم تعريف الزبون لجودة الخدمة.

- (2) إعادة العمل والتصحيح. النوع الثاني من النفايات، وإعادة العمل والتصحيح، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعيوب نظراً لأن العيب غالباً ما يتطلب تصحيحاً. تتضمن إعادة العمل أيضاً تكرار خطوة عملية بدون داع - على سبيل المثال، إنشاء نسخ متعددة من نفس النموذج أو إدخال نفس البيانات في أنظمة مختلفة.
- (3) التفتيش والتحقق: يجب أن تؤدي العملية إلى نتائج موثوقة عند إجراء أول عمل. لذلك يعتبر التفتيش أو الفحص المزدوج (أو التحقق الثلاثي أو الرباعي) شكلاً محتملاً من الهدر. على سبيل المثال، من المحتمل أن يتطلب الأمر وجود أربعة توقيعات للموافقة على عملية شراء روتينية أكثر من حيث التكلفة مقارنةً بخلق نفس العملية للقيمة المضافة، بل وقد يؤدي ذلك إلى تدمير القيمة.
- (4) انتظار. الانتظار هو وقت الخمول الذي يتم إنشاؤه عندما ينتظر الموظفون الفواتير، وآلات النسخ، وقطع الغيار، والمواد، والآلات، والمعلومات من زملائهم في العمل، والمساعدة، وما إلى ذلك. ويتحول وقت الانتظار إلى وقت التوقف عندما لا يقوم الأشخاص والمعدات بإنشاء أي قيمة مضافة. بعض الأسباب المحتملة للانتظار تتضمن عبء العمل غير المتوازن بين الموظفين، وعدد قليل جداً من الأجهزة المكتبية.
- (5) المخزون / التراكم: في عملية إدارية، يعتبر مجموع كافة المهام التي تنتظر معالجتها مخزوناً أو تراكماً. أحد الأسباب الرئيسية للمخزون أو الأعمال المتراكمة هو التوازن الضعيف لأحمال العمل، لا سيما عند معالجة العمل على دفعات كبيرة. عندما ينتظر العامل كمية كبيرة من العمل حتى تتراكم قبل معالجته، فإن تدفق العملية يتوقف تدريجياً. وتشمل الأسباب الأخرى هو إدارة الممتلكات دون المستوى الأمثل (على سبيل المثال، سوء حفظ الملفات أو حفظ السجلات، أو فقدان المستندات) وعدم كفاية الاتصال.
- (6) النقل: إن نقل أي شيء لا يضيف قيمة مباشرة إلى منتج أو خدمة نهائية هو شكل آخر من أشكال النفايات. وهذا لا يشمل فقط المستندات والمواد، ولكن أيضاً تنقل العاملين بين مكاتب مختلفة لإكمال العملية.
- (7) الإفراط في التصنيع/المعالجة. ينتج هذا النوع من النفايات عندما يتم تصنيع منتج بكميات أكبر من اللازم. تشمل الأسباب الأساسية للإفراط في المعالجة فهم ضعيف للمتطلبات الحقيقية للزبون، وال فشل في توصيل متطلبات الزبون إلى الموظفين والعاملين، أو عدم تصميم منتجات تتوافق مع متطلبات الزبون. ومن الأمثلة الشائعة على ذلك التقارير المفرطة الإنتاج (طويلة جداً ومفصلة للغاية).
- (8) استنزاف قدرات الناس: هذا النوع من النفايات هو عدم الاستفادة الكاملة من معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم. المثال الأكثر أساسية هو استخدام المهنيين المدربين تدريباً عالياً لتنفيذ المهام التي يمكن القيام بها من قبل شخص أقل تدريباً. ومن الأمثلة على ذلك قيم بعض الأشخاص من ذوي المارة والكفاءات العالية بالقيام بمهام إدارية يمكن أن يقوم بها موظفون عاديون.

3.9.9.2. رضا الزبون Customer Satisfaction

1.3.9.9.2. نسبة رضا الزبون Customer Satisfaction Percentage

يكتسب رضا الزبون أهمية كبيرة لذا تحتاج جميع المنظمات الراغبة في تحقيق الاستمرار والنمو في السوق قياسه، إذ إن رضا الزبائن هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في مختلف الأعمال سواء التقليدية منها أو تلك التي عبر الإنترنت (Abdul Kadir, 2011, 1) وتبرز أهمية قياس رضا الزبون من خلال الآتي:

- 9) للوقوف على تحديد مدى رضا الزبون.
- 10) تقديم النتائج للشركاء والمساهمين في أي منظمة ومنهم مثلاً جميع الممولين.
- 11) يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق أهداف المنظمات.
- 12) معرفة فيما إذا استفادت الفئة المستهدفة من المنتجات المقدمة لها.
- 13) تجنب تكرار نفس الأخطاء في الأنشطة والمنتجات التي سوف تقدمها المنظمة.

يزيد رضا الزبائن من الأداء المالي من خلال زيادة ولاء الزبائن الحاليين، مما يقلل من ارتفاع الأسعار، ويخفض تكاليف التسويق من خلال الإعلان الشفهي الإيجابي الذي يتم تناقله، وتعزيز سمعة المنظمة (Ittner 1998 and Neely and Platts 2005). وفقاً (Parmenter, 2009)، الأرباح المحققة من كبار الزبائن خلال أسبوع، عدد الشكاوى، مؤشر ولاء الزبائن، الزبون المفقود، الزبائن الجدد، عدد الإحالات للزبائن، حصة السوق من حيث الزبائن، التسليم في الوقت المحدد، جودة المنتج، عدد الكفالات للمنتجات أو الخدمات المقدمة وتكرارية الطلبية هي مقاييس رضا الزبائن.

2.3.9.9.2. ولاء الزبون Customer Loyalty

عملت المنظمات التي تعيش في ظل بيئة تنافسية حادة، بحماية مصالحها على المدى البعيد من خلال علاقات مستمرة مع زبائنها تقوم على أساس ولاء الزبون يضمن لها ربحية متفوقة (Pleshko & Heiens, 2015)، ولعل ذلك كان بشيراً بتوجيه اهتمام متزايد من قبل المختصين في مجال التسويق وسلوك الزبون، فضلاً عن إدارة الخدمات، لبناء قاعدة زبون تقوم على الولاء، وتكون مصدراً أساسياً للبقاء والنمو (Kuusik, 2007) فالولاء كمصطلح يعتبر من أكثر الكلمات المشهورة في معاجم التسويق وقد يفسر بطرائق متعددة، ويدرس من مداخل متنوعة باختلاف الباحثين (Baloglu, 2002, Compton, 2005). وبالرغم من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء، وبيّنت أنه يرجع إلى أكثر من مئة عام، إلا أنه يبقى موضوع حديث في البحوث والدراسات التسويقية الحديثة وخصوصاً في مجال سلوك الزبون (Chen et al., 2009).

وقد وردت تعاريف ومفاهيم عديدة تدل على أهميته، لعل من أقدم التعريفات لولاء الزبون ما قدمه (Day, 1969) حيث عرّف الولاء الزبون بأنه "الاستجابة السلوكية المنحازة والتي يعبر عنها بشكل مستمر بالرغم من وجود بديل أو أكثر وهي دالة للعمليات النفسية" (Chen et al., 2009). كما عرّف بأنه "الالتزام بإعادة الشراء أو إعادة اقتناء المنتج أو الخدمة المفضلة بشكل مستمر في المستقبل بالرغم من تأثير العوامل والجهود التسويقية" (Fournie & Yao, 2017).

وبالتالي يمكننا القول بأنّ ولاء الزبون هو ارتباطه أو التزامه بعلامة تجارية أو بشركة معينة، أي أنّه هو الرغبة في التعامل مع منظمة معينة دون المنظمات المنافسة، وهنا على المنظمة أن تراعي مبدأ التكاليف التي تستثمرها لتقوية ولاء الزبون لها.

4.9.9.2. الأداء التسويقي Market Performance

1.4.9.9.2. الحصة السوقية:

الحصة السوقية هي نسبة تعبر عن نصيب المنظمة من الصناعة، وتعبر كذلك عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في الصناعة مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة (Cooper & Nakanishi, 2010)، وتعتبر المنظمة التي تحصل على أكبر حصة سوقية مؤسسة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة إلى السوق، وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، ولها انتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها أهدافها، ولهذا يتطلب من المنظمة التي تطمح في تنمية حصتها السوقية أن تجد وسيلة ملائمة تحقق لها التوسع في حجم الأسواق الإجمالية وحماية الجزء الحالي لها في السوق، ومن بين الوسائل إتباع المنظمة استراتيجيات التمييز التي تحقق لها الحماية والدفاع عن نفسها وعن منتجاتها.

حيث يتطلب من المنظمات الصناعية المتنافسة فيما بينها والتي تسعى كل واحدة منها على زيادة حصتها السوقية زيادة حجم السوق من خلال تقديم أصناف وأشكال جديدة من المنتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن الحاليين (Rego, Morgan & Fornell, 2013)، وكذلك الترويج الواسع والكفء لمنتجاتها لجذب الزبائن الجدد ودفعهم إلى تكرار استخدامها من خلال التأكيد على جودة منتجاتها. وكلما كانت المنتجات التي تقدمها المنظمة أقل جاذبية بافتراض تساوي الأمور الأخرى كلما ضعفت حصتها من السوق.

يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق (حصتها السوقية) أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصاً مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

5.9.9.2. المؤشرات المالية

دراسة الربحية تُعنى بقياس مقدرة الشركة على الكسبية وهي تبيّن درجة الكفاءة التي اتصف بها إنجاز العمليات التي قامت بها خلال فترة زمنية معينة. ويلقى مؤشر الربحية اهتماماً متزايداً وخاصة من قبل المالكين (المساهمين) والمستثمرين الجدد لأنّ الربحية تبقى ضمن أولويات أي نشاط استثماري اقتصادي (Matar & Eneizan, 2018).

تهدف دراسة ربحية المبيعات أو كما تسمى أحياناً (القوة الإيرادية للمنشأة) إلى معرفة مقدرة الشركة على توليد الأرباح من خلال المبيعات (Mirza & Javed, 2013) وتتم دراسة ربحية المبيعات من خلال النسب التالية:

1.5.9.9.2. زيادة المبيعات:

تعطي هذه النسبة فكرة عامة وجيدة عن مدى تحقيق الشركة لأهدافها وتقدمها وتحسب من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة زيادة المبيعات} = 100 \times \frac{\text{مبيعات الشركة في الفترة المطلوبة}}{\text{مبيعات الشركة في نفس الفترة من العام الفائت}}$$

2.5.9.9.2. صافي الربح:

تظهر هذه النسبة مقدرة الليرة الواحدة من المبيعات على خلق (توليد) مجمل الأرباح، وكلما ارتفعت هذه النسبة اعتبر ذلك مؤشراً إيجابياً للمنشأة (Husna & Desiyanti, 2016)، وتعتبر هذه النسبة أكثر دلالة وأفضل لتقويم الأداء وخاصة عند المقارنة مع المنشآت المماثلة لأنها تعبر عن نتيجة النشاط التشغيلي الأساسي للمنشأة.

$$\text{هامش مجمل الربح} = 100 \times \frac{\text{مجمّل الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

مؤشرات الأداء	الأبحاث التي تؤكد
جودة المنتج	
جودة أداء المنتج	Zoga & Pano, (2016), Kiew, Ismai, Yusof. (2016), Tunjic, Kozina & Primorac, (2016), Su et al. (2008), Chi et al. (2009), Avella and Vazquez-Bustelo (2010), Agues and Hajinoor (2012), Monareng, Mulaba-Bafubiandi & Agwa-Ejon, (2016)
مطابقة المنتج مع المواصفات	Gonzalez-Benito (2005), Kathuria et al. (2010a, b), Agues and Hajinoor (2012) Monareng, Mulaba-Bafubiandi & Agwa-Ejon, (2016)
منتجات متسقة وموثوقة	Su et al. (2008), Chi et al. (2009), Avella and Vazquez-Bustelo (2010), Agues and Hajinoor (2012), Zoga & Pano (2016), Kiew, Ismail, Yusof. (2016),
الأداء التشغيلي	
إنتاجية الشركة	Feng et al. (2007), Salaheldin (2009), Kohlbacher (2010), Ngho Kiew, Ismai & Yusof, (2016).
فعالية الشركة	Wang et al. (2004), Kathuria et al. (2010a, b), Khanai and Bharmanaikar, (2017), Psomas & Pantouvakis, (2015), Neyestani, (2016).
كفاءة العمليات	Carmignani (2008), Sharma and Kodali (2008), Salaheldin (2009), Njobo, (2016), Psomas & Pantouvakis, (2015)
رضا الزبون	
رضا الزبون من خدمات ما بعد البيع	Tunjic, Kozina & Primorac, (2016), Monareng, Mulaba-Bafubiandi & Agwa-Ejon, (2016), Lofgren et al. (2008), Chen (2009), Musa et al. (2010), Neyestani, (2016).
رضا الزبون من خصائص المنتج	Tunjic, Kozina & Primorac, (2016), Monareng, Mulaba-Bafubiandi & Agwa-Ejon, (2016), Lofgren et al. (2008), Chen (2009), Musa et al. (2010), Chiarini (2011)
ولاء الزبون	Tracey et al. (2005), Lofgren et al. (2008), Sheng and Liu (2010)
الأداء التسويقي	
الحصة السوقية	Skrinjar et al. (2008), Chi et al. (2009), Avella and VazquezBustelo (2010), Ho et al. (2010), Agues and Hajinoor (2012), Psomas & Pantouvakis, (2015), Kharub & Sharma, (2018),
الدخول إلى أسواق جديدة	Skrinjar et al. (2008), Chi et al. (2009), Ho et al. (2010), Tunjic, Kozina & Primorac, (2016)
الأداء المالي	
زيادة المبيعات	Prieto and Revilla (2006), Rajaguru and Matanda (2009), Chi et al. (2009), Ho et al. (2010), Avella and Vazquez-Bustelo (2010), Khanai and Bharmanaikar, 2017
صافي الربح	Chi et al. (2009), Rajaguru and Matanda (2009), Avella and Vazquez-Bustelo (2010), Ho et al. (2010), Moneva and Ortas (2010), Zoga & Pano, (2016), Stoyanova, 2016, Psomas & Pantouvakis, 2015

3. الفصل الثالث: الدراسات المرجعية Literature Review

1.3 الدراسات السابقة

وفي هذا الجزء سيقوم الباحث باستعراض اهم الدراسات السابقة ذات العالقة بموضوع الدراسة الحالية،

الدراسة الأولى: (Zimon, 2016)

Analysis of the Impact of Standardized Quality Management System for the Improvement of Cooperation in the Supply Chain on the Basis of Small and Medium-Sized Organization.

يهدف البحث إلى: دراسة مدى تأثير نظام إدارة الجودة وفقاً لـ ISO 9001:2015 على تحسين التعاون في سلسلة التوريد من وجهة نظر المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

المنهجية وطريقة البحث: أجريت الدراسة في شهري آذار ونيسان من عام 2014 باستخدام مسح تقني على الإنترنت. أرسلت الدراسات الاستقصائية لمجموعة من 150 منظمة صغيرة ومتوسطة الحجم تقوم بأنشطتها في جنوب بولندا. وتم استرداد 30 مسح استبيانات منتبي وكامل بشكل صحيح. في مجموعة الدراسة كان هناك 12 منظمة صغيرة و18 منظمة متوسطة الحجم.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- إنَّ تنفيذ الـ ISO 9001:2015 له تأثير إيجابي على تحسين معظم الجوانب المتعلقة بتوطيد العلاقات مع الموردين.
- قيم المستجيبون بشدة تأثير النظام الموحد لتحسين الإجراءات لدعم التعاون مع الموردين.

الدراسة الثانية: (Rakha & Abouzid, 2016)

The Impact of Implementing Quality Management System (ISO 9001:2015) on the Job Performance of Employees at Najran University.

يهدف البحث إلى: تقييم أثر تطبيق ISO 9001: 2015 على الأداء الوظيفي للعاملين في عمادة الجامعة للتطوير والجودة - جامعة نجران (VPDQ-NU).

المنهجية وطريقة البحث: استخدم الباحثون طريقة شبه تجريبية ووصفية. بالنسبة لطريقة شبه التجريبية، كان حجم العينة الإجمالي (15 موظف) هو الذي بقي في العمل لمدة سنتين متتاليتين (2014/2013، 2015/2014) وتلقى تقييمه لأداء الوظيفة من VPDQ-NU. بالنسبة للطريقة الوصفية، استخدم الباحثون نتائج سجلات إجراءات التدقيق الداخلي وصمموا استبياناً لتحقيق أهداف البحث. اثنان وعشرون موظفاً في VPDQ-NU ردوا على الاستبيان.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- يُظهر أن هناك فعالية إيجابية لـ ISO 9001: 2015 لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في VPDQ-NU. بناءً على هذا البحث.

- تتمثل إحدى التوصيات الرئيسية في التطبيق السائد لنظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) في جميع الإدارات والأقسام في جامعة نجران لضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للموظفين.
- لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تولي اهتماماً مستمراً لجميع ممارسات إدارة الجودة من أجل تحسين جميع أبعاد الجودة.

الدراسة الثالثة: (Zimon & Malindžák, 2017)

Impact of Implementation of Standardized Quality Management Systems on the Functioning of Organizations in the Textile Industry.

هدف البحث إلى: كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد تأثير أنظمة إدارة الجودة الـ ISO 9001:2015 على عمل منظمات النسيج المتوسطة والصغيرة.

المنهجية وطريقة البحث: تم إجراء بحث تجريبي من قبل المؤلفين في عام 2017 على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة النسيج في بولندا وسلوفاكيا وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- تتضمن المتطلبات الأساسية لمؤسسات النسيج لتطبيق أنظمة إدارة الجودة عوامل داخلية تسهم في تحسين إدارة الزبائن وعمليات إدارة الزبائن.
- أنظمة إدارة الجودة القياسية لها تأثير كبير نسبياً على تحسين العمليات الرئيسية في الشركات.

الدراسة الرابعة: (Psomas & Antony, 2015)

The effectiveness of the ISO 9001:2015 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies.

هدف البحث: إلى التحقق بشكل عملي من البنية النظرية لفعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 QMS في شركات التصنيع وثانياً، لتحديد العوامل الحاسمة التي لها تأثير كبير على فعالية نظام إدارة الجودة.

المنهجية وعينة البحث: أجريت الدراسة بحثية من خلال استبيان منظم في عينة من 163 شركة يونانية حاصلة على شهادة ISO 9001:2015. تم تطبيق تحليلات العوامل الاستكشافية والمطابقة لاستخراج البنى الكامنة والتحقق منها، في حين يتم تحديد علاقاتها من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- تؤكد التحليلات البنية التصحيحية المفاهيمية لفعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والتي تتكون من ثلاثة أبعاد - أهداف ISO 9001:2015 (منع عدم المطابقة والتحسين المستمر وتركيز على رضا الزبائن). يؤكد التحليل أيضاً على الأبعاد الخمسة للعوامل الحاسمة لفعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 المحددة في الأدبيات (الدوافع الداخلية، وضغط البيئة الخارجية، سمات الشركة، وسمات الموظف، وسمات نظام الجودة).

➤ فقط الدافع الداخلي للشركة، وسمات الشركة، وسمات الموظفين لها تأثير كبير على فعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015.

الدراسة الخامسة: (Neyestani, 2016)

Effectiveness of Quality Management System (QMS) on Construction Projects.

يهدف البحث: إلى تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة QMS على العوامل الأساسية في مشاريع البناء في مترو أنفاق مانيلا، الفلبين.

المنهجية وعينة البحث: أجريت مراجعة عميقة واستعراض للأدبيات السابقة شملت كتباً، مقالات ومواقع الكترونية من أجل فهم واسع ومعتمق لنظام إدارة الجودة، وتحديد الخصائص الأساسية لعوامل مشاريع البناء ونتائج الدراسات السابقة حول الموضوع. تم تصميم استبيان بناءً على الدراسات المرجعية السابقة وتوزيعه عشوائياً على 37 مديراً. واستخدم الباحث الإحصاء الوصفي كطريقة لتحليل البيانات.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يؤثر في الغالب على رضا الزبائن، يليه التكلفة والوقت على الترتيب.
- في حين أن أقل تأثير لنظام إدارة الجودة هو على المجال (الجودة) من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة QMS.

الدراسة السادسة: (Kiew, Ismail & Yusof, 2016)

Integration of Quality Management System in the Malaysian Construction Industry.

يهدف البحث: تقييم اندماج نظام إدارة الجودة في صناعة البناء الماليزية من خلال دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الـ ISO 9001:2015.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الـ ISO 9001:2015 إلى تحسين صورة الشركة في صناعة البناء، وتحسين كفاءة الشركة وإدارتها، وحل مشاكل ضعف جودة في عمليات البناء الناشئة، وخفض تكاليف الفشل ومخاطر المسؤولية، والوفاء بالمتطلبات الحكومية، وتلبية مطالب أصحابها / الزبائن.

الدراسة السابعة: (Khanai & Bharmanaikar, 2017)

A Study on Impact of ISO 9001:2015 QMS Certifications on Financial Performance: A Case Study on Bemco Hydraulics Ltd, Belagavi

يهدف البحث: استكشاف تأثير الحصول على شهادة ISO 9001 على الأداء المالي، الكفاءة التشغيلية، الاستقرار المالي والربحية.

المنهجية وعينة البحث: يتم اختيار منظمة محددة لتحليل تأثير شهادة الـ ISO على الأداء المالي. يتم استخدام كل من البيانات الأساسية والثانوية للدراسة. يتم إجراء التفاعلات الشخصية مع المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام لجمع البيانات الأولية ويتم استخدام التقارير السنوية للشركة كبيانات ثانوية لتحليل الأداء المالي للشركة قبل وبعد شهادة ISO. ويستخدم تحليل النسبة

Ratio Analysis لمقارنة البيانات المالية قبل وبعد شهادة الـ ISO ، ويتم استخدام برامج Excel وبرنامج SPSS لتحليل البيانات المنشورة المتوفرة في التقارير السنوية. لغرض اختبار فرضيات يتم استخدام اختبار Z.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- سوف تستفيد المنظمات ليس فقط من الخارج ولكن أيضاً داخلياً بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الـ ISO 9001: 2015،
- تحسناً ملحوظاً في العوامل الداخلية مثل كفاءة الشركة والأداء المالي والاستقرار المالي والربحية.
- أثبتت الدراسة أن تطبيق شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2015 يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأداء المالي الإجمالي للأعمال.

الدراسة الثامنة: (Iziorworu & Ukeame, 2017)

Effective service delivery through quality management system (QMS) in oil and gas servicing companies, a case study of selected firms, Port Harcourt.

مهدف البحث: تأثير نظام إدارة الجودة ((QMS على تقديم الخدمات بشكل فعال في شركات خدمات النفط والغاز في بعض الشركات المختارة في بورت هاركورت، نيجيريا.

المنهجية وعينة البحث: شملت العينة رأي 50 مستجيباً باستخدام استبيانات والمقابلات بالإضافة إلى ملاحظة من المجالات والنصوص من أجل فحص نظام إدارة الجودة (QMS) الخاص بالشركات المختارة. تمّ استخدام النسب البسيطة simple percentage واختبار كاي مربع (χ^2 Chi – Square)، حدد البحث استخداماً معتمداً لأداة تحليل وضع الفشل والتحليل (FMEA) كمبادرة للتحسين المستمر للجودة.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- السبب الرئيسي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة في شركات خدمات النفط والغاز هو لرضا الزبائن،
- إن الأنشطة التي ينطوي عليها التنفيذ والتطبيق السليم لممارسات الجودة في شركات خدمات النفط والغاز ليست فقط مسؤولية بعض الأفراد، بل هي مسؤولية جميع الأعضاء والعاملين في المنظمة.
- لغرض الفعالية في الأداء، ينبغي على جميع الموظفين أثناء تأدية المسؤوليات والواجبات المنوطة بهم، الالتزام بعمليات وإجراءات وتعليمات العمل المعتمدة.
- لا تزال مواصفات العمل من الزبائن ذات أهمية قصوى في أذهان مقدمي الخدمات ولا ينبغي تغييرها لأي سبب من الأسباب دون الحصول على إذن من الزبون.

الدراسة التاسعة: (Wanza, Ntale & Korir, 2017)

Effects of Quality Management Practices on Performance of Kenyan Universities.

مهدف البحث: هو تحديد آثار ممارسات إدارة الجودة على أداء الجامعات الكينية.

المنهجية وعينة البحث: اعتمدت الدراسة تصميم أبحاث المسح التوضيحي. كانت الفئة المستهدفة هي الموظفون في الجامعات العامة والخاصة، حيث تم اختيار 321 مستجيباً باستخدام تقنيات العينة العشوائية التطبيقية. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation factor ونمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modelling.

وكانت **نتائج البحث** على الشكل التالي:

- إنَّ مشاركة الموظف في أنشطة الجامعة والتزام القيادة والتحسين المستمر والتركيز على الزبون لها تأثير كبير على أداء الجامعة. يجب أن تيسر الإدارة العليا الموظفين لأي تنفيذ ناجح لممارسات إدارة الجودة.
- أوصت الدراسة بضرورة أن تحتضن الجامعات العاملة في كينيا نظام إدارة الجودة لتحسين أدائها.

الدراسة العاشرة: (Njobo, 2016)

The Effects of Implementing Quality Management Systems (QMS) on the Performance of Parastatals in Zimbabwe - The Case of Zimbabwe Power Company (Munyati Station).

هدف البحث: إلى ما يلي:

- استكشاف عناصر نظم إدارة الجودة في المنظمات شبه الحكومية في زمبابوي.
- تحليل العوامل اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة في محطة توليد الكهرباء ZPC Munyati.
- دراسة تأثير نظام إدارة الجودة على أداء محطة توليد الطاقة ZPC Munyati.
- تقييم العوامل التي تعوق تنفيذ نظام إدارة الجودة في محطة توليد الكهرباء ZPC Munyati.
- تقديم توصيات لتعزيز تنفيذ نظام إدارة الجودة في المنظمات شبه الحكومية في زمبابوي.
- دراسة العوامل التي تجعل نظام إدارة الجودة ناجحاً في الكيانات الخاصة باستخدام BETA Holdings كمسح عرضي.

المنهجية وعينة البحث: استخدم الباحث الأساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات حيث استخدم استبيانات منظمة وأسئلة مقابلة غير منظمة للحصول على البيانات التي كانت ستحقق أهداف البحث الدراسي مثل استكشاف العناصر وإمكانية تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المنظمات شبه الحكومية في زمبابوي، وتحليل العوامل لتطبيق إدارة الجودة، لتقييم العوامل التي تعوق تنفيذ نظم إدارة الجودة وتقديم توصيات لتعزيز تنفيذ نظم إدارة الجودة في المنظمات شبه الحكومية في زمبابوي.

وكانت **نتائج البحث** على الشكل التالي:

- إنَّ نظام إدارة الجودة قابل للتطبيق في المنظمات شبه الحكومية في زمبابوي.
- إنَّ نظام إدارة الجودة له تأثيراً إيجابياً بقدر ما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.
- لا تتحقق بشكل كامل الفوائد المترتبة على أنظمة إدارة الجودة، مثل رضا الزبائن والتي تأتي نتيجة للتنسيق الكامل لمبادئ أنظمة إدارة الجودة والتي لها تأثير مباشر على كفاءة وفعالية أي منظمة، وذلك بسبب تدخل البيروقراطية في صنع القرار من المنظمات شبه الحكومية على المستوى التشغيلي.

الدراسة الحادية عشرة: (Psomas & Pantouvakis, 2015)

ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study.

يهدف البحث: التحقق من صحة وتقييم أبعاد الأداء التي تعكس مزايا ISO 9001:2015 في شركات الخدمات وتحديد علاقاتها.

المنهجية وعينة البحث: أجريت دراسة بحثية لـ 198 شركة من شركات الخدمات اليونانية الحاصلة على شهادة المطابقة مع المواصفة ISO 9001:2015، وتم الحصول على البيانات من خلال استبيان منظم وتم تحليلها بواسطة تحليلات العوامل الاستكشافية والتأكدات.

وكانت **نتائج البحث** على الشكل التالي:

➤ إن أبعاد الأداء التي تعكس منافع ISO 9001 لشركات الخدمات ذات الصلة بجودة المنتج / الخدمة والأداء التشغيلي والسوقي والمالي يتم التحقق منها بقوة ودعمها من خلال الإطار المقترح في الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية عشرة: (Kharub & Sharma, 2018)

An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs.

يهدف البحث: تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة (QMP)، ونظام إدارة الجودة (QMS)، وأداء الشركة والموقع التنافسي في سياق المشاريع المتوسطة والصغيرة والمتناهية في الصغر (MSMEs).

المنهجية وعينة البحث: تم بناء نموذج هيكلي يوضح كيفية توسط نظام إدارة الجودة للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة (QMP) وأداء الشركة ومزيج من التكامل مع النموذج للتحقق من تأثير أداء الشركة على المواقع التنافسية.

وكانت **نتائج البحث** على الشكل التالي:

- هناك علاقة مباشرة كبيرة بين ممارسات إدارة الجودة الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وأداء الشركة، حيث أن العلاقة تكون أقوى في وجود نظام إدارة الجودة.
- تشير النتائج كذلك إلى أنه على الرغم من أن نظام إدارة الجودة لا يؤثر بشكل مباشر على وضعيتها التنافسية، فإنه يقوم بذلك بشكل غير مباشر عن طريق تحسين أداء الشركة.
- إن تنفيذ خطط إدارة الجودة (QMP)، إلى جانب الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة (QMS) توفر معظم الامتيازات المتعلقة بأداء الشركة. علاوة على ذلك.
- التركيز على التكلفة والجودة والمرونة والتسليم لإرضاء الزبائن يوفر وسيلة يمكن من خلالها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الحفاظ على الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة عشرة: (Zoga & Pano, 2016)

Effects and Benefits from ISO Certification in Albanian Businesses

يهدف البحث إلى: دراسة تأثير تنفيذ معايير الـ ISO في الشركات الألبانية، من خلال إثبات الفوائد المتوقعة والفوائد الفعلية في إطار الشركة.

المنهجية وعينة البحث: أجريت الدراسة على 50 شركة حاصلة على شهادة المطابقة ISO 9001:2015، وتم استخدام الاستبيان المؤلف من ثلاث أقسام شملت ملف الشركة وأي تعديلات محتملة خلال فترة التطبيق، بينما كان القسم الثاني حول كشف وتقييم العوامل التي تحفز الشركات نحو الحصول على الشهادة، وكذلك النتائج المتوقعة من هذه العملية، تم تصميم القسم الثالث ليتصور مباشرة تنفيذ نظام ISO، من وجهة نظر التشغيلية والمالية، من آثار إدارة الموارد البشرية، وتمكين المقارنة المتوقعة مع الفوائد الفعلية من تنفيذ النظام، ويهدف القسم الثالث من الاستبيان إلى تقييم مدى جودة تنفيذ النظام وطريقة عمله في الشركة، مع الأخذ في الاعتبار الصعوبات والقيود التي تواجهها الشركة.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- تم تحفيز الشركات الألبانية بشكل رئيسي من العوامل الخارجية للتقدم للحصول على الشهادة ISO 9001 والحصول عليها بنجاح. وتمّ تصنيف العوامل الداخلية في القائمة.
- من بين عوامل التحفيز الخارجية، على المستوى نفسه تقريباً، يتم تصنيف الشهادة كشرط للمشاركة في إجراءات المشتريات العامة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة سريعة في المبيعات والأرباح. الشهادة كضرورة للتصدير.
- يرتبط تطبيق معيار ISO المستمد حسب الحاجة من العوامل الداخلية بشكل رئيسي بتحسين التشغيل وخفض التكاليف وتقليل حالات عدم المطابقة. تحسين الصورة وسمعتها هو العامل الأقل تأثيراً، حسب وجهة نظر الشركات الألبانية.
- الشركات التي لديها نمو المبيعات بسبب زيادة المشاركة في المناقصات العامة وبسبب الدخول في أسواق التصدير تؤكد فوائد مالية وتسويقية من إصدار الشهادات.
- الشركات التي بدأت العملية ونفذت نظام ISO مع التوقعات بتحسين جودة الخدمة، واحتياجات التسويق وصورة أفضل للشركة، تؤكد تحقيق مثل هذه المزايا، لكنها لا تثبت انخفاض التكاليف، و/أو النتائج المالية كما هو متوقع.
- مشاركة الأفراد هو أمر حيوي للنجاح في تنفيذ وتشغيل نظام إدارة الجودة. التزام الإدارة العليا أمر حيوي.

الدراسة الرابعة عشرة: (Hadidi, Assaf & Akrawi, 2017)

The effect of ISO 9001 implementation on the customer satisfaction of the engineering design services

يهدف البحث إلى: تقديم طريقة للتقييم تستند إلى مستوى رضا الزبائن عن خمسة مقاييس (الموثوقية، والضمان، الملموسية، والتعاطف، والاستجابة).

المنهجية وعينة البحث: تمكن المنهجية من قياس المستوى الحالي للرضا عن المستويات السابقة من الرضا قبل شهادة الـ ISO 9001:2015 ويتم تطبيق المنهجية لنظام إدارة الجودة الخاص بخدمات التصميم الخاصة بشركة عامة كبيرة في المملكة العربية السعودية. أجريت ثلاث دراسات حالة عن خدمات التصميم لمشاريع البناء على نطاق واسع. وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

➤ تُظهر النتائج أن شهادة ISO 9001 قد لا تظهر دائماً دليلاً على تحسين مستويات رضا الزبائن.

الدراسة الخامسة عشرة: (Marhoobi & Balcioglu, 2018)

The Impact of ISO 9001 Quality Management System Implementation on Employees: A Case Study of Ministry of Civil Services in Oman

يهدف البحث إلى: تقييم تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة (QMS) ISO 9001 على أداء الموظفين في المنظمات المدنية العمانية، باستخدام وزارة الخدمات المدنية كدراسة حالة.

المنهجية وعينة البحث: استخدمت هذه الدراسة منهج البحث الكمي، مع التركيز على الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، ومنهجية العينة العشوائية المتبعة في اختيار المشاركين الذي كان ما مجموعه 220 موظفاً وتم تحليل النتائج من خلال تبويب وSPSS. وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

➤ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية وأثر لنظام إدارة الجودة ISO 9001 الذي تم تنفيذه على أداء الموظف.

➤ يؤثر تنفيذ عناصر نظام إدارة الجودة بشكل فعال في أي منظمة يجلب التغيير الإيجابي إلى الإنتاجية والأداء وكذلك في قطاعات الخدمات العامة.

الدراسة السادسة عشرة: (Tunjic, Kozina & Primorac, 2016)

Certification Efficiency of Quality Management System in Metal - Processing Industry According to Standard ISO 9001 In The Republic of Croatia.

يهدف البحث إلى: لتحديد الطريقة التي تؤثر بها عملية إصدار الشهادات على العمليات داخل الشركة (المنفعة الداخلية)، وبالمثل كيف تساعد بشكل مباشر في تحديد موقع الشركة في السوق وتزيد من ظهورها وتحسين موقفها في السوق.

المنهجية وعينة البحث: وقد أجريت الدراسة عن طريق إجراء مسح على عينة تمثيلية من الشركات في صناعة معالجة المعادن. وكانت قد حصلت الشركات المشمولة بالمشح على نظام معتمد لمدة سنتين على الأقل في وقت إجراء البحث، وتم تحليل البيانات من خلال التقنيات الإحصائية المختلفة وتحليل كاي مربع X^2 .

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي: إن لتطبيق نظام إدارة الجودة

- تحسين وضع الشركة مع الزبائن (الحاليين والمحتملين).
- له تأثير إيجابي على زيادة القدرات التنافسية وعلى تحسين وضع الشركة في السوق،
- يعمل على زيادة رضا الزبائن.
- تأثير على ترقية ثقافة الشركة.
- تحسين جودة المنتج، وفورات في تكاليف الإنتاج، والحد من الأخطاء.

الدراسة السابعة عشرة: (Monareng, Mulaba-Bafubiandi & Agwa-Ejon, 2016)

Improved Productivity and Customer Satisfaction in Manufacturing through a Sustainable Quality System.

يهدف البحث إلى: تحديد درجة تلبية طلب وتوقعات الزبائن من خلال نظام جودة مستدام، بالإضافة إلى تحديد التحديات في تنفيذ أنظمة الجودة، ومراجعة نظام إدارة الجودة باستمرار لضمان الفعالية والاستدامة.

المنهجية وعينة البحث: تم استخدام الملاحظات والمقابلات غير المنظمة والاستبيانات المنظمة. تم الانتهاء من التثليث على 20٪ من المستجيبين باستخدام المقابلات غير منظمة. تم توزيع استبيانات على 114 مستجيبة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء، وهي: الزبائن، الإدارة العليا والموظفين. وكانت 62٪ من الردود صالحة للقيام بالدراسة.

وكانت **نتائج البحث** على الشكل التالي: يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة

- استخدام الأفضل للموارد وزيادة المساءلة.
- تحقيق أكثر اتساقاً للأهداف والأداء العام (الإنتاجية).
- تعزيز الثقة في الشركة.
- تعزيز رضا الزبائن عن طريق تلبية متطلبات الزبائن.
- يفضل 80٪ من الزبائن التعامل مع الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة مع المواصفة القياسية الـ ISO 9001:2015.
- كان لدى الزبائن ضمان عمل جيد إذا كانت الشركة حاصلة على شهادة ISO.

الدراسة الثامنة عشرة: (Stoyanova, 2016)

Measuring the Impact of the Quality Management Systems on the Costs of Non-Compliance.

يهدف البحث إلى: تحديد تأثير نظام إدارة الجودة المُنفَّذ على تكاليف عدم الامتثال أمر هام بالنسبة لكل منظمة اعتمدت ISO 9001: 2015 من أجل تعزيز فعاليته، من خلال توفير خوارزمية يمكن من خلالها للمنظمة أن تضع تقديرات تتعلق بمساهمة النظام الحالي في خفض هذه التكاليف.

المنهجية وعينة البحث: تمّ اقتراح مجموعة من المؤشرات لرصد الوسائل التي تم إنفاقها لتلبية احتياجات عدم المطابقة المتكبدة في السنوات السابقة لتطبيق نظام إدارة الجودة وبعده، بالإضافة إلى مخطط لتحديد الوفورات الحقيقية التي حققتها الشركة من خلال تقليل التكاليف المدروسة باستخدام أدوات النظام.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- إن قياس تأثير نظام إدارة الجودة المطبق على تكاليف عدم المطابقة له أهمية كبيرة لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة.
- توفر الخوارزمية التي تمت دراستها إمكانية مراقبة التغيرات التي حدثت في مستوى التكاليف الخاصة بعدم المطابقة الداخلية والخارجية الناجمة عن تطبيق نظام إدارة الجودة.
- يمكن استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها بنجاح من قبل الإدارة العليا للشركة لأداء تقديرات لاحقة حول كفاءة وفعالية النظام المنفذ.
- نظام إدارة الجودة لديه القدرة على تقليل تكاليف عدم المطابقة، بهدف تحديد أسباب حدوثها، فقط إذا تم تنفيذ وتطبيق النظام بفعالية، وبالتالي فإنه إذا لجأت الشركة إلى الـ ISO 9001: 2015 فقط من أجل الشهادة، فلا يمكن توقع أن يؤدي النظام إلى خفض كبير في الأموال التي يتم صرفها في هذا الاتجاه.

2.3. ملخص حول الدراسات السابقة:

الجدول 3 – 1: ملخص حول الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	اسم الباحث	عام النشر	النتائج
Analysis of the Impact of Standardized Quality Management System for the Improvement of Cooperation in the Supply Chain on the Basis of Small and Medium-Sized Organization	Dominik Zimon	2016	إنّ تنفيذ الـ ISO 9001:2015 له تأثير إيجابي على تحسين معظم الجوانب المتعلقة بتوطيد العلاقات مع الموردين
The Impact of Implementing Quality Management System (ISO 9001:2015) on the Job Performance of Employees at Najran University	Rakha & Abouzid	2016	تتمثل إحدى التوصيات الرئيسية في التطبيق السائد لنظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) في جميع الإدارات والأقسام في جامعة نجران لضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للموظفين
Impact of Implementation of Standardized Quality Management Systems on the Functioning of Organizations in the Textile Industry	Zimon & Malindžák	2017	➤ تتضمن المتطلبات الأساسية لمؤسسات النسيج لتطبيق أنظمة إدارة الجودة عوامل داخلية تسهم في تحسين إدارة الزبائن وعمليات إدارة الزبائن. ➤ أنظمة إدارة الجودة القياسية لها تأثير كبير نسبياً على تحسين العمليات الرئيسية في الشركات
The effectiveness of the ISO 9001:2015 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies	Psomas & Antony,	2015	فقط الدافع الداخلي للشركة، وسمات الشركة، وسمات الموظفين لها تأثير كبير على فعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015
Effectiveness of Quality Management System (QMS) on Construction Projects	Neyestani,	2016	➤ أن نظام إدارة الجودة يمكن أن تؤثر في الغالب على رضا الزبائن. ➤ يمكن أن يؤثر نظام إدارة الجودة بشكل مباشر وغير مباشر على التكلفة والوقت.
Integration of Quality Management System in the Malaysian Construction Industry	Ngoh Kiew, Ismail & Mohd Yusof,	2016	يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الـ ISO 9001:2015 إلى تحسين صورة الشركة، وتحسين كفاءة الشركة وإدارتها، وحل مشاكل ضعف جودة في عمليات البناء الناشئة، وخفض تكاليف الفشل ومخاطر المسؤولية،

عنوان الدراسة	اسم الباحث	عام النشر	النتائج
			والوفاء بالمتطلبات الحكومية، وتلبية مطالب أصحابها / الزبائن
A Study on Impact of ISO 9001:2015 QMS Certifications on Financial Performance: A Case Study on Bemco Hydraulics Ltd, Belagavi	Khanai and Bharmanaikar,	2017	- تحسناً ملحوظاً في العوامل الداخلية مثل كفاءة الشركة والأداء المالي والاستقرار المالي والربحية. - أثبتت الدراسة أن تطبيق شهادة نظام إدارة الجودة: ISO 9001: 2015 يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأداء المالي الإجمالي للأعمال
Effective service delivery through quality management system (QMS) in oil and gas servicing companies, a case study of selected firms, Port Harcourt	Izionworu & Ukeame,	2017	- السبب الرئيسي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة في هو لرضا الزبائن، - إن الأنشطة التي ينطوي عليها التنفيذ والتطبيق السليم لممارسات الجودة هي مسؤولية جميع الأعضاء والعاملين في المنظمة.
Effects of Quality Management Practices on Performance of Kenyan Universities	Wanza, Ntale & Korir,	2017	- إن مشاركة الموظف في أنشطة الجامعة والتزام القيادة والتحسين المستمر والتركيز على الزبون لها تأثير كبير على أداء الجامعة - أوصت الدراسة بضرورة أن تحتضن الجامعات العاملة في كينيا نظام إدارة الجودة لتحسين أداؤها
The Effects of Implementing Quality Management Systems (QMS) on the Performance of Parastatals in Zimbabwe - The Case of Zimbabwe Power Company (Munyati Station)	Njobo,	2016	- إن نظام إدارة الجودة له تأثيراً إيجابياً بقدر ما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. - لا تتحقق بشكل كامل الفوائد المترتبة على أنظمة إدارة الجودة، مثل رضا الزبائن.
ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study	Psomas & Pantouvakis	2015	إن أبعاد الأداء التي تعكس منافع ISO 9001 لشركات الخدمات ذات الصلة بجودة المنتج / الخدمة والأداء التشغيلي والسوقي والمالي يتم التحقق منها بقوة ودعمها من خلال الإطار المقترح في الدراسة الحالية
An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs	Kharub & Sharma	2018	تشير النتائج كذلك إلى أنه على الرغم من أن نظام إدارة الجودة لا يؤثر بشكل مباشر على وضعية التنافسية، فإنه يقوم بذلك بشكل غير مباشر عن طريق تحسين أداء الشركة
Effects and Benefits from ISO Certification in Albanian Businesses	Zoga & Pano	2016	يرتبط تطبيق معيار ISO المستمد حسب الحاجة من العوامل الداخلية

عنوان الدراسة	اسم الباحث	عام النشر	النتائج
			بشكل رئيسي بتحسين التشغيل وخفض التكاليف وتقليل حالات عدم المطابقة
The effect of ISO 9001 implementation on the customer satisfaction of the engineering design services	Hadidi, Assaf & Akrawi	2017	تُظهر النتائج أن شهادة ISO 9001 قد لا تظهر دائماً دليلاً على تحسين مستويات رضا الزبائن
The Impact of ISO 9001 Quality Management System Implementation on Employees: A Case Study of Ministry of Civil Services in Oman	Marhoobi & Balcioglu	2018	يؤثر تنفيذ عناصر نظام إدارة الجودة بشكل فعال في أي منظمة يجلب التغيير الإيجابي إلى الإنتاجية والأداء
Certification Efficiency of Quality Management System in Metal - Processing Industry According to Standard ISO 9001 In The Republic of Croatia	Tunjic, Kozina & Primorac	2016	➤ تحسين وضع الشركة مع الزبائن (الحاليين والمحتملين). ➤ له تأثير إيجابي على زيادة القدرات التنافسية وعلى تحسين وضع الشركة في السوق. ➤ يعمل على زيادة رضا الزبائن. ➤ تحسين جودة المنتج
Improved Productivity and Customer Satisfaction in Manufacturing through a Sustainable Quality System	Monareng, Mulaba-Bafubiandi & Agwa-Ejon	2016	➤ تحقيق أكثر اتساقاً للأهداف والأداء العام (الإنتاجية). ➤ تعزيز رضا الزبائن عن طريق تلبية متطلبات الزبائن
Measuring the Impact of the Quality Management Systems on the Costs of Non-Compliance	Stoyanova,	2016	إن قياس تأثير نظام إدارة الجودة المطبق على تكاليف عدم المطابقة له أهمية كبيرة لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة

3.3. القيمة المضافة لهذه الدراسة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بقياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة تبعاً للمواصفة القياسية الدولية الـ ISO 9001:2015 في أحد أهم القطاعات الصناعية في سوريا ألا وهو القطاع الدوائي من جهة، كما توفر هذه الدراسة صورة متكاملة عن هذا الأثر من خلال دراسة مجموعة من مؤشرات الأداء الداخلية والخارجية بمختلف أنواعها وفئاته وذلك قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 للتعرف على فعالية هذا النظام وأثره على المنظمة ككل.

4. الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1.4. مقدمة

دخلت شركات الأدوية الخاصة إلى السوق السورية استجابة لسعي الحكومة لتوفير الدواء السوري لجميع أفراد المجتمع بأسعار مخفضة وجودة.

وبدأ يدخل مفهوم الجودة إلى الشركات الدوائية بمعانيه الكثيرة إذ يشير إلى الدقة والامتياز أو المطابقة لمتطلبات الزبون وهي مجموعة من المواصفات الخاصة بالخدمة والتي تغطي القدرة على إرضاء الزبون كما هي تجاوب مستمر مع حاجات الزبون ومتطلباته.

وتعد استراتيجية الجودة من أهم المداخل والاستراتيجيات التنافسية التي أصبحت تتبعها الشركات الدوائية في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة، فجودة الخدمة هي أساس ثقة الزبون في صناعة لا تقوم إلا على الثقة وجودة الخدمة وبتبني فلسفة الجودة من أجل اكتساب وتطوير القدرة التنافسية.

وإن الشركات الدوائية بخصوصيتها وحساسيتها الناجمة عن التأثيرات الضخمة والسلبية الناجمة عن الأخطاء هي بأمس الحاجة لتطبيق الجودة بأنظمتها وأساليبها وأدواتها والتي تساعد على اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب لمعالجتها، وتجنب تكرارها بمعرفة الأسباب الجذرية للأخطاء، واتخاذ اللازم لإزالة هذه الأسباب بضبط جميع العمليات الداخلية.

كما أن الجودة وأدواتها وأساليبها تساعد الشركات الدوائية في تطوير وتحسين أدائها بشكل مستمر، وهذا ضروري في البيئة التنافسية الحالية والتي من أبرز سماتها السعي الدائم نحو الأفضل.

وهي ليست مفهوماً ينظر إليه كوحدة واحدة ولكنها مفهوم متعدد الأبعاد والجوانب هذه الأبعاد التي يجب معرفتها أولاً، ثم التركيز عليها ودراستها وتحليلها لضمان توافرها بالشكل المطلوب لتحقيق الخدمة الأفضل لتجنب إهمال أي بعد من الأبعاد لما لهذا الإهمال من تأثيرات سلبية قد تنعكس في النهاية على سمعة الشركة الدوائية ووضعها التنافسي.

وقد بلغ عدد الشركات الدوائية المرخص لها ثلاث وثمانون شركة - إحصائية عام 2010 (النشرة الإحصائية الصحية، 2016)، تنوع في تقديم كافة الأصناف الدوائية على مختلف أشكالها الصيدلانية لتلبية حاجة السوق وتغطية كافة احتياجات الزبائن.

2.4. لمحة عن الشركة موضع الدراسة:

أحدثت شركة المتحدة للصناعات الدوائية في عام 1988 كشركة متخصصة في صناعة المواد الكيميائية المعقمة والمطهرة ومستحضرات التجميل والزينة والشامبو والبودرة والشاش العقيم المشرب بالصادات الحيوية.

تقع الشركة في محافظة ريف دمشق وتمتد على إجمالي المساحة الطابقية للبناء حوالي (5000 m²) يحيط بها حوالي (10 000 m²) من الحدائق وأبنية الخدمات الملحقة.

يعمل في الشركة حوالي أكثر من مئتي عامل معظمهم من الصيادلة والكيميائيين والفنيين بالإضافة إلى الطاقم الإعلامي وجل عناصره من الأطباء والصيادلة.

تنتج الشركة ما يزيد على خمسين مستحضرراً في أقسامها المختلفة والتي تشمل ما يلي:
(السوائل – الكريما – البودرة – الشامبو – الشاش العقيم – البخاخات – الكبسول).

تعتمد الشركة في عمليات التصنيع على المواد الأولية المطابقة للمواصفات الدستورية الأمريكية والأوروبية وعلى أحدث الآلات والتقانة المستندة في عملها على مراجع الأدوية العالمية والمواصفات القياسية الدولية والوطنية.

1. حصلت الشركة عام 1998 على شهادتي GMP – GLP الصادرتين من وزارة الصحة في الجمهورية العربية السورية.
2. حصلت الشركة عام 2001 على شهادة نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2000.
3. حصلت الشركة عام 2016 على شهادة نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015.
4. حصلت الشركة عام 2016 على شهادة نظام الإدارة البيئية وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO 14001:2015 وشهادة نظام الصحة والسلامة المهنية وفقاً للمواصفة القياسية OHSAS 18001:2007.

قامت الشركة بإنشاء نظام إدارة الجودة بشمل مدمج مع نظام إدارة البيئة (ISO 14001:2015) ونظام الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001:2007) من أجل ضبط نشاطاتها، حيث تعمل وبشكل مستمر على تطبيقه وتطويره لإظهار مقدرتها على تقديم منتج يلبي متطلبات الزبون والمتطلبات النازمة والقانونية الحديثة والسارية المفعول بشكل دائم.

وفي سعيها الدؤوب اعتنقت إدارة الشركة فكر الجودة وتبنت مبادئها وسعت في نشرها ضمن الشركة لتحقيق رؤية الشركة وتوجيهها الاستراتيجي، لذلك وضعت إدارة الشركة سياسة الجودة التي تشكل إطاراً للمنهجية المتبعة في الشركة في تحقيق غايتها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية التي طرأت على السوق العالمي مثل التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعلومات والتنافسية وإدارة سلاسل الإمداد وإدارة المخاطر، من خلال وضع أهداف للجودة على مستويات ووحدات تنظيمية مختلفة من أجل توحيد الجهود في الوصول إلى المبتغى.

تعتمد الشركة من أجل تحقيق ذلك على الأدوات التي يوفرها نظام إدارة الجودة والتي تتضمن كل مما يلي:

- 1- حلقة التحسين (ديمينغ) PDCA.
- 2- التفكير المبني على المخاطر والذي جعل من المواصفة القياسية الدولية الجديدة بحالة أداة وقائية استباقية بدلاً من أن تكون بحال رد فعل.

3.4. آلية تطبيق نظام إدارة الجودة في شركة المتحدة للصناعات الدوائية:

انطلاقاً من رغبة والتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في شركة المتحدة للصناعات الدوائية وذلك سعياً منها إلى تقديم أفضل منتج وبكفاءة عالية وإلى زيادة القدرة التنافسية في السوق بما يتوافق مع سياسة الشركة وتوجيهها الاستراتيجي، تمّ الحصول على شهادة المطابقة مع ال مواصفة ISO 9001.

حيث رأت الإدارة العليا في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في الشركة متطلباً أساسياً لتحقيق النجاح وصولاً إلى التميز، فهي تساهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن وتطوراً للموارد البشرية، بالإضافة إلى تحسين الخدمات والارتقاء بالأداء والممارسات الإدارية وتبسيط الإجراءات واستحداث أدوات تقنية جديدة تساعد على تنظيم الأعمال وتخفيف الضغط عن الموظفين وزيادة الرضا عن أداء ومنتجات الشركة.

كل ما سبق يجعل تطبيق نظام إدارة الجودة أمر ضروري لأن أنظمة وأساليب الجودة تساعد في تحقيق أفضل منتجات ترضي الزبائن، وتبلي التغيير الدائم لمتطلبات الزبائن مع ضبط العمليات الداخلية لتجنب المشاكل والأخطاء، وهذا هو ما تسعى إليه شركة المتحدة للصناعات الدوائية

وبناءً عليه تم إنشاء قسم مستقل للجودة يتبع مباشرة للمدير الفني وتم تعيين كادر مؤهل لهذا القسم يشمل صيادلة وكيميائيين من ذوي الكفاءة الخبرة في مجال الجودة. كما تم التعاقد مع مستشار خارجي للجودة وتم العمل من قبلهم على إعداد إجراءات الشركة المختلفة بما يتوافق مع نظام إدارة الجودة ISO 9001 بالتعاون مع مدراء الأقسام الأخرى بعد التأكد من:

- ✓ ضبط كامل الإجراءات والعمليات داخل الشركة.
- ✓ توافق إجراءات وتعليمات العمل في البنك مع التعاميم الداخلية والقرارات والقوانين الصادرة عن الجهات الوصائية.
- ✓ توحيد الإجراءات الخاصة بالعمل.
- ✓ تعريف كافة الموظفين في الشركة بإجراءات العمل المعتمدة.
- ✓ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- ✓ توزيع المهام ووضوحها.
- ✓ التأكد من تطبيق الإجراءات من خلال المراجعة والتدقيق الداخلي.

4.4. جمع البيانات والتحليل

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالجزء العملي لهذه الدراسة على الوثائق والسجلات الخاصة بالشركة باعتبارها أداة رئيسية للدراسة. تم الاجتماع مع مدراء الأقسام وطلب تعاونهم في الإجابة على الأسئلة وتقديم كافة الوثائق والسجلات التي يحتاجها الباحث، وقد اعتمدت سنة 2015 كالسنة الممثلة للدراسة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة، بينما اعتمدت سنة 2017 كالسنة الممثلة للدراسة قبل تطبيق النظام إدارة الجودة.

5.4. المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) v.24 IBM Statistical Package for the Social Sciences لمعالجة البيانات حيث قام الباحث بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل محور من محاور الدراسة، مستخدماً الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics للحصول على قيم المتوسط الحسابي Mean Value والانحراف المعياري Standard Deviation بالإضافة إلى قيم المجال Range، كما تم استخدام اختبار Paired Sample Test for Mean قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.

6.4. تحليل بيانات محاور الدراسة الأساسية:

يهدف تحليل نتائج قيم عينة الدراسة الأساسية لأخذ صورة عن مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كل من مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية التي وردت سابقاً، ومدى توافق هذه النتائج، فقد تم إجراء استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين قيم عينة الدراسة تجاه كل من محاور الدراسة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في شركة المتحدة للصناعات الدوائية وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

1.6.4. محور جودة المنتج

1.1.6.4. أداء جودة المنتج ومطابقة المنتج مع المواصفات: واعتمد الباحث على متوسط تراكيز المادة الفعالة كمؤشر

رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4 - 1: الدلالات الإحصائية لأداء جودة المنتج ومطابقة المنتج للمواصفات قبل تطبيق نظام ISO 9001:2015 وبعده

الشهر	قبل تطبيق النظام		بعد تطبيق النظام	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
كانون الثاني	101.52	4.13	99.11	3.96
شباط	102.58	5.67	100.40	3.35
آذار	100.11	5.99	100.47	3.12
نيسان	102.47	5.65	100.92	1.57
أيار	104.92	3.95	101.10	1.92
حزيران	102.14	5.23	101.58	1.79
تموز	104.14	6.09	95.77	2.12
آب	102.16	6.04	100.18	1.17
أيلول	102.99	4.80	101.08	1.55
تشرين الأول	106.11	4.30	100.68	2.45
تشرين الثاني	101.73	6.19	101.98	6.87
كانون الأول	105.01	6.25	99.53	2.33
المتوسط	102.99		100.23	
الدالة t	10.063			
الدلالة الإحصائية	0.000			

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم جودة المنتج ومطابقة المنتج للمواصفات بالاعتماد على تركيز المادة الفعالة الدوائية أن متوسط تراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر هو (102.99). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط تراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر هو (100.23) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (10.063) لمستوى الدلالة الحسابية (0.000) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط تراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر في المنتجات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

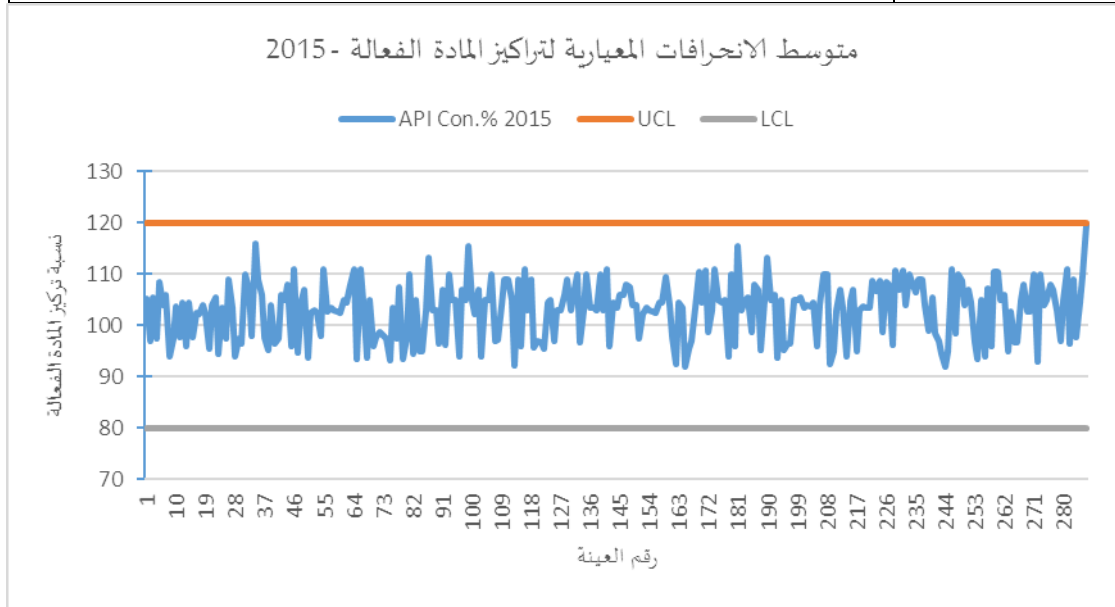
2.1.6.4. منتجات متسقة: واعتمد الباحث على الانحراف المعياري لتراكيز المادة الفعالة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور

وكانت النتائج كالتالي:

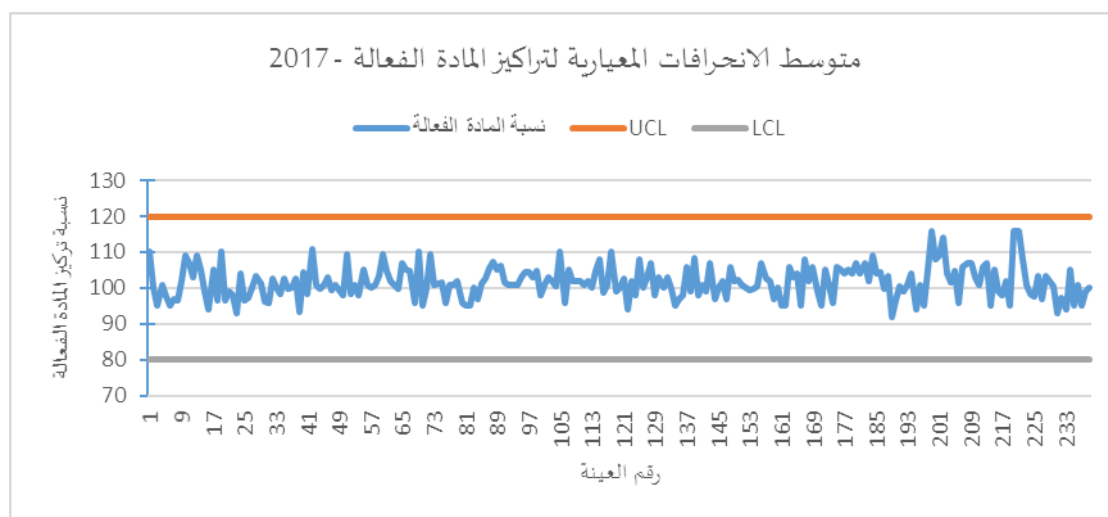
الجدول 4 - 2: الدلالات الإحصائية لتساقي المنتجات قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

الشهر	قبل تطبيق النظام		بعد تطبيق النظام	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري

3.96	99.11	4.13	101.52	كانون الثاني
3.35	100.40	5.67	102.58	شباط
3.12	100.47	5.99	100.11	آذار
1.57	100.92	5.65	102.47	نيسان
1.92	101.10	3.95	104.92	أيار
1.79	101.58	5.23	102.14	حزيران
2.12	95.77	6.09	104.14	تموز
1.17	100.18	6.04	102.16	آب
1.55	101.08	4.80	102.99	أيلول
2.45	100.68	4.30	106.11	تشرين الأول
6.87	101.98	6.19	101.73	تشرين الثاني
2.33	99.53	6.25	105.01	كانون الأول
2.68		5.35		المتوسط
8.338				الدالة t
0.000				الدلالة الإحصائية



الشكل 4 - 1: مخطط متوسط الانحرافات المعيارية لتراكيز المواد الفعالة - 2015



الشكل 4 - 2: مخطط متوسط الانحرافات المعيارية لتراكيز المواد الفعالة - 2017

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم جودة المنتج من حيث تقديم الشركة لمنتجات متسقة أن متوسط الانحرافات المعيارية لتراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر هو (5.35). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط الانحرافات المعيارية لتراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر هو (2.68) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (8.338) لمستوى الدلالة الحسابية (0.000) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط الانحرافات المعيارية لتراكيز المادة الفعالة في المنتجات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

2.6.4. محور الأداء التشغيلي:

1.2.6.4. إنتاجية الشركة: واعتمد الباحث على عدد التحضيرات وكمية المنتجات المصنعة خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4 - 3: الدلالات الإحصائية لإنتاجية الشركة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

الشهر	قبل تطبيق النظام		بعد تطبيق النظام	
	عدد التحضيرات	كمية المنتجات	عدد التحضيرات	كمية المنتجات
كانون الثاني	22	139995	18	85010
شباط	43	320583	14	31169.5
آذار	45	343227	24	193223
نيسان	20	89956	22	68537
أيار	20	117182	22	107710
حزيران	21	195207	13	111982
تموز	12	30632	21	101239
آب	14	137985	20	92293
أيلول	25	174716	11	109983
تشرين الأول	18	157743	28	193203

160222	35	139749	28	تشرين الثاني
72573	11	185494	19	كانون الأول
110595.37	219.9	169372.41	223.9	المتوسط
كمية المنتجات		عدد التحضيرات		
2.125	الدالة t	1.113	الدالة t	
0.057	الدلالة الإحصائية	0.289	الدلالة الإحصائية	

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث إنتاجية الشركة تبعاً لعدد التحضيرات التي تنتجها الشركة أن متوسط عدد التحضيرات خلال الأشهر هو (23.92). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط عدد التحضيرات خلال الأشهر هو (19.92) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (1.113) لمستوى الدلالة الحسابية (0.289) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط عدد التحضيرات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث إنتاجية الشركة تبعاً لكمية المنتجات التي تنتجها الشركة أن متوسط كمية المنتجات خلال الأشهر هو (169372.41). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط كمية المنتجات خلال الأشهر هو (110595.37) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (2.125) لمستوى الدلالة الحسابية (0.057) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط كمية المنتجات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

2.2.6.4. جدوى الشركة: واعتمد الباحث على إدخال العوامل التالية (كلفة تشغيل خطوط الإنتاج – كلفة المواد الأولية – كلفة اليد العاملة – كلفة التخزين) لحساب جدوى الشركة خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4 – 4: الدلالات الإحصائية لجدوى الشركة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

الشهر	قبل تطبيق النظام (%)	بعد تطبيق النظام (%)
كانون الثاني	30.09	45.9
شباط	21.65	40.4
آذار	13.65	114.1
نيسان	43.5	26.7
أيار	40.1	40.4
حزيران	25.8	16.58
تموز	31.9	33
آب	24.62	26.2
أيلول	30.2	30.5
تشرين الأول	35.8	39.2

تشرين الثاني	22.63	20
كانون الأول	16.51	18.9
المتوسط	28.03	37.65
الدالة t	1.106	
الدلالة الإحصائية	0.03	

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث جدوى الشركة أن متوسط جدوى الشركة خلال الأشهر هو (28.03). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط جدوى الشركة خلال الأشهر هو (37.65) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (1.106) لمستوى الدلالة الحسابية (0.03) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط جدوى الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

3.2.6.4. كفاءة العمليات:

أ. الهدر: واعتمد الباحث على مدى كمية الهدر الحاصل على خط الإنتاج في الشركة خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4 - 5: الدلالات الإحصائية لكفاءة العمليات - كمية الهدر قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

القسم	قبل تطبيق النظام		بعد تطبيق النظام	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
بودرة	11.25	5.62	6.00	1.83
سوائل	174.727	368.37	137.38	573.57
الشاش العقيم	777.571	1010.60	354.67	559.31
شامبو	152.354	154.42	165.14	484.66
كريمات	173.568	254.97	21.50	3.54
نافثات	334.84	280.86	99.88	183.36
المتوسط	270.71	345.81	130.76	309.8
الدالة t	2.040			
الدلالة الإحصائية	0.007			

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث كمية الهدر الحاصلة على خطوط الإنتاج في الشركة أن متوسط كمية الهدر خلال الأشهر هو (270.71) وأن متوسط الانحراف المعياري هو (345.81). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط كمية الهدر خلال الأشهر هو (130.76) وأن متوسط الانحراف المعياري هو (309.8)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (2.040) لمستوى الدلالة الحسابية (0.007) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط كمية الهدر قبل تطبيق النظام وبعده.

ب. تحقيق الأهداف: اعتمد الباحث على نسبة تحقيق خطط العمليات (الإنتاج – الصيانة – المشتريات – المبيعات) والأفعال التصحيحية (الناجمة عن حالات عدم المطابقة وشكاوى الزبائن) كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4 – 6: الدلالات الإحصائية لكفاءة الشركة - تحقيق الأهداف قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

الشهر	قبل تطبيق النظام (%)	بعد تطبيق النظام (%)
كانون الثاني	53.33	64.29
شباط	57.89	70.00
آذار	27.78	57.14
نيسان	27.78	75.00
أيار	42.86	54.55
حزيران	33.33	76.92
تموز	44.44	87.50
آب	30.00	88.89
أيلول	23.08	42.86
تشرين الأول	15.79	66.67
تشرين الثاني	30.00	54.55
كانون الأول	28.57	77.78
المتوسط	34.57	68.012
الدالة t	6.687	
الدلالة الإحصائية	0.000	

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث مدى تحقيق خطط العمليات في الشركة أن متوسط نسبة تحقيق خطط العمليات خلال الأشهر هو (34.57). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط نسبة تحقيق خطط العمليات خلال الأشهر هو (68.012)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (6.687) لمستوى الدلالة الحسابية (0.000) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط كمية الهدر قبل تطبيق النظام وبعده.

3.6.4. محور رضا الزبون:

1.3.6.4. نسبة رضا الزبون: واعتمد الباحث على نسبة رضا الزبائن خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4 – 7: الدلالات الإحصائية لنسبة رضا الزبون قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

نوع	قبل تطبيق النظام	بعد تطبيق النظام
-----	------------------	------------------

الزبون	العدد	المتوسط الربعي (%)	المتوسط العام (%)	العدد	المتوسط الربعي (%)	المتوسط العام (%)
أطباء	8	57	60	25	88	76.25
	8	59		21	72	
	10	63		15	75	
	9	61		18	70	
صيادلة	10	56	62,75	35	80	79.5
	12	62		48	75	
	15	68		30	79	
	17	65		22	84	
مستودعات	18	60	64.5	23	74	72.25
	17	65		16	70	
	17	68		12	73	
	13	65		10	72	
المتوسط	62.41			76		
الدالة t	4.651					
الدلالة الإحصائية	0.043					

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم محور رضا الزبون من حيث نسبة رضا الزبون أن متوسط نسبة رضا الزبون خلال الأشهر هو (62.41%). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط نسبة رضا الزبون خلال الأشهر هو (76%)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (4.651) لمستوى الدلالة الحسابية (0.043) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط نسبة رضا الزبون قبل تطبيق النظام وبعده.

2.3.6.4. ولاء الزبون: واعتمد الباحث على عدد مرات التعامل الزبون (مستودعات الأدوية) من الشركة خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

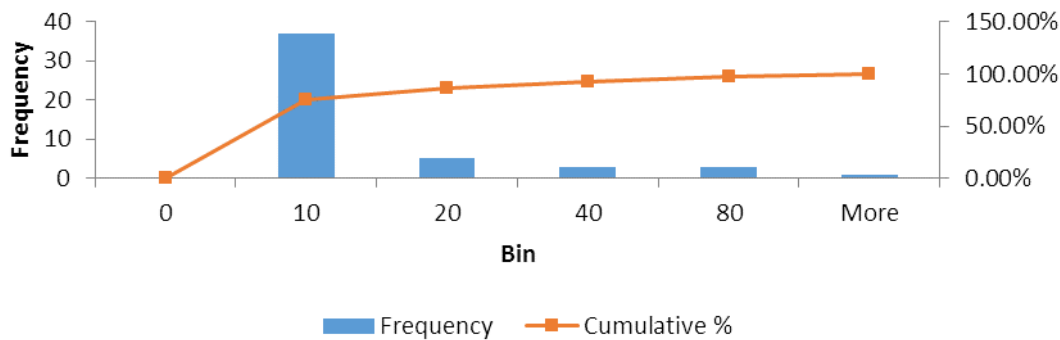
الجدول 4 – 8: الدلالات الإحصائية لولاء الزبون قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

الفئة	قبل تطبيق النظام		بعد تطبيق النظام	
	التكرارية	التكرار النسبي (%)	التكرارية	التكرار النسبي (%)
9 – 0	9	47.37%	37	75.51%
19 – 10	4	68.42%	5	85.71%
39 – 20	5	94.74%	3	91.84%
79 – 40	1	100.00%	3	97.96%

أكثر من 80	0	100.00%	1	100.00%
المتوسط	3.8		9.8	
الدالة t	1.086			
الدلالة الإحصائية	0.338			

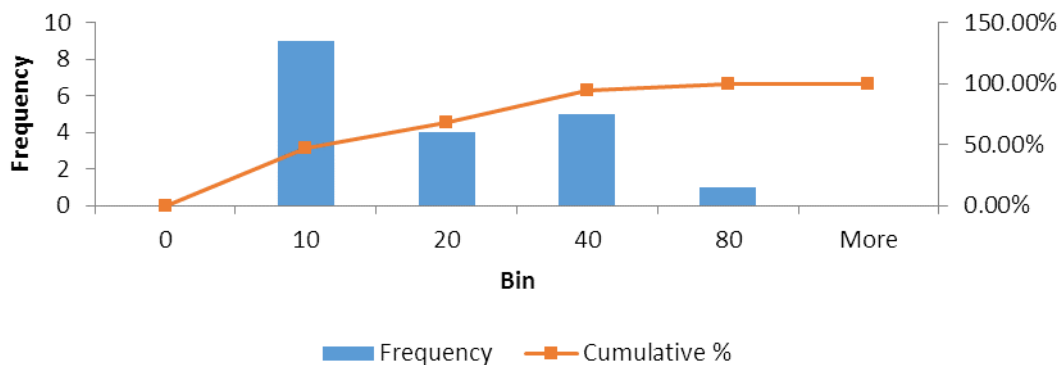
قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم محور رضا الزبون من حيث نسبة ولاء الزبون أن متوسط نسبة ولاء الزبون خلال الأشهر هو (3.8%). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط نسبة ولاء الزبون خلال الأشهر هو (9.8%)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (1.086) لمستوى الدلالة الحسابية (0.338) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط نسبة ولاء الزبون قبل تطبيق النظام وبعده.

المخطط التكراري النسبي لولاء الزبون - 2017



الشكل 4 - 3: المخطط التكراري النسبي لولاء الزبون - 2017

المخطط التكراري النسبي لولاء الزبون - 2015



الشكل 4 - 4: المخطط التكراري النسبي لولاء الزبون - 2015

4.6.4. محور الأداء التسويقي

1.4.6.4. الحصة السوقية: اعتمد الباحث على نسبة تغير مبيعات الشركة وذلك خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4 – 9: نسب تغير المبيعات لمؤشر الحصة السوقية قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

الزمرة الدوائية للمنتج	نسبة التغير في المبيعات (%)
أدوية الجهاز التنفسي	18.50
أدوية الجهاز الهضمي	15
أدوية جلدية	0.48
مستحضرات تجميل	14.85
معقمات ومطهرات للأسطح	-0.25
المتوسط	5.24

نلاحظ أنَّ قيمة متوسط تغير نسبة المبيعات بلغت (+5.24%) وبالتالي تغير إيجابي لمؤشر الحصة السوقية باتجاه وضع بعد تطبيق النظام.

2.4.6.4. الدخول إلى أسواق جديدة:

1) اعتمد الباحث على توزيع الزبائن وعددهم داخل القطر (في جميع المحافظات) وخارجه وذلك خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4 – 10: الدلالات الإحصائية لتوزيع الزبائن قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

نوع الزبون	قبل تطبيق النظام										بعد تطبيق النظام											
	دمشق	حمص	حماة	حلب	درعا	السويداء	القنيطرة	اللاذقية	طرطوس	قامشلي	خارجي	دمشق	حمص	حماة	حلب	درعا	السويداء	القنيطرة	اللاذقية	طرطوس	قامشلي	خارجي
مستودع	6	1	2	1	1	1	0	1	4	1	1	2	3	3	2	3	4	1	1	4	3	1
المجموع	19										47											
الدالة t	1.857																					
الدلالة الإحصائية	0.093																					

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم محور الأداء التسويقي من حيث الدخول إلى الأسواق الجديدة أن مجموع المستودعات قبل تطبيق النظام هو (19) ومتوسط عدد المستودعات ضمن المحافظات هو (1.73%). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أنَّ مجموع المستودعات بعد تطبيق النظام هو (47) ومتوسط عدد المستودعات ضمن المحافظات هو

(4.27%)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (1.857) لمستوى الدلالة الحسابية (0.093) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط عدد المستودعات ضمن المحافظات قبل تطبيق النظام وبعده.

(2) اعتمد الباحث على عدد المنتجات ضمن كل قسم من أقسام الشركة موضع الدراسة خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4 – 11: الدلالات الإحصائية لعدد المنتجات ضمن كل قسم في الشركة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

القسم	قبل تطبيق النظام		بعد تطبيق النظام	
	عدد المنتجات	النسبة المئوية	عدد المنتجات	النسبة المئوية
بودرة	1	1.61	1	1.19
سوائل	21	33.87	24	28.57
الشاش العقيم	6	9.68	6	7.14
شامبو	3	4.84	3	3.57
كريمات	27	43.55	39	46.43
نافثات	4	6.45	7	8.33
الكبسول	0	0.00	4	4.76
المجموع	62	%100	84	%100
المتوسط	8.86		12	
الدالة t	2.091			
الدلالة الإحصائية	0.081			

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم محور الأداء التسويقي من حيث عدد المنتجات في كل قسم من الأقسام الإنتاجية في الشركة أن مجموع المنتجات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام هو (62) ومتوسط عدد المنتجات ضمن القسم الواحد هو (8.86). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن عدد المنتجات في القسم أن مجموع المنتجات التي تنتجها الشركة بعد تطبيق النظام هو (84) ومتوسط عدد المنتجات ضمن القسم الواحد هو (12)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (2.091) لمستوى الدلالة الحسابية (0.081) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط عدد المنتجات في كل قسم من الأقسام الإنتاجية في الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

5.6.4. محور الأداء المالي:

1.5.6.4. نسبة زيادة المبيعات: واعتمد الباحث على إجمالي مبيعات الشركة خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس هذا المحور وكانت النتيجة كالتالي:

$$1.28 = 100 \times \frac{\text{إجمالي مبيعات الشركة في عام 2017}}{\text{إجمالي مبيعات الشركة في عام 2015}} = \text{نسبة زيادة المبيعات}$$

نلاحظ من القيمة أعلاه أن هناك تغير إيجابي لمؤشر المبيعات باتجاه وضع بعد تطبيق النظام.

2.5.6.4. صافي الربح: واعتمد الباحث على نسبة هامش مجمل الربح وذلك خلال فترة الدراسة كمؤشر رئيسي لقياس

هذا المحور وكانت النتيجة كالتالي

الجدول 4 – 12: الدلالات الإحصائية لهامش مجمل الربح قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

الشهر	قبل تطبيق النظام (%)	بعد تطبيق النظام (%)
كانون الثاني	43.7	162
شباط	39.6	39.7
آذار	223.7	68.48
نيسان	51.2	171.41
أيار	83.1	144.41
حزيران	15.7	52.4
تموز	18.7	19.5
آب	21.3	28
أيلول	26.1	24
تشرين الأول	48.9	45.5
تشرين الثاني	32.3	34
كانون الأول	25.2	29.1
المتوسط	52.45	68.20
الدالة t	0.773	
الدلالة الإحصائية	0.035	

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة 9001 ISO يبين تقييم الأداء المالي من حيث هامش مجمل الربح في الشركة أن متوسط هامش مجمل الربح خلال الأشهر هو (52.45). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة 9001 ISO نجد أن متوسط هامش مجمل الربح خلال الأشهر هو (68.20)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (0.773) لمستوى الدلالة الحسابية (0.035) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين هامش مجمل الربح قبل تطبيق النظام وبعده.

7.4. مناقشة فرضيات البحث:

إن السؤال الذي طرح في البداية هو "ما هو تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء الشركة الوظيفي في الشركة موضع البحث فيما يتعلق بالمؤشرات الأداء الداخلية والخارجية للشركة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015" وذلك بهدف تلبية لأحد مبادئ إدارة الجودة ألا وهو التحسين المتواصل لأداء الشركة، وعليه تم صياغة الفرضية العامة التالية:

الفرضية المطلوب التأكد من صحتها: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 لدى شركة المتحدة للصناعات الدوائية وسيتم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث

جودة المنتجات المقدمة للزبائن لدى شركة المتحدة للصناعات الدوائية.

فرضية العدم: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث

جودة المنتجات المقدمة للزبائن لدى شركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث

جودة المنتجات المقدمة للزبائن لدى شركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الجدول 4 - 13: الدلالات الإحصائية لمحور جودة المنتج قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

المحور الأول: جودة المنتج					
المحور الفرعي	قبل المتوسط	بعد المتوسط	الدالة t	الدلالة الإحصائية	التقييم
أداء جودة المنتج	102.99	100.23	10.063	0.000	يوجد تأثير
مطابقة المنتج للمواصفات					
منتجات متسقة	5.35	2.68	8.338	0.000	يوجد تأثير

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم جودة المنتج ومطابقة المنتج للمواصفات بالاعتماد على تركيز المادة الفعالة الدوائية أن متوسط تراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر هو (102.99). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط تراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر هو (100.23) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (10.063) لمستوى الدلالة الحسابية (0.000) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط تراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر في المنتجات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم جودة المنتج من حيث تقديم الشركة لمنتجات متسقة أن متوسط الانحرافات المعيارية لتراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر هو (5.35). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط

الانحرافات المعيارية لتراكيز المادة الفعالة خلال الأشهر هو (2.68) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (8.338) لمستوى الدلالة الحسابية (0.000) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط الانحرافات المعيارية لتراكيز المادة الفعالة في المنتجات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام وبعده، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة.

النتيجة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث جودة المنتجات المقدمة للزبائن لدى شركة المتحدة للصناعات الدوائية. أي أن نظام إدارة الجودة يؤثر وبشكل مباشر في جودة المنتجات من حيث جودة أداء المنتج ومطابقته للموصفات وتقديم منتجات متسقة، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Kiew, Monareng, Mulaba-Bafubandi & (Tunjic, Kozina & Primorac, 2016) (Zoga & Pano, 2016) (Ismail, Yusof, 2016 (Agwa-Ejon, 2016) وغيرهم بأن تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي إلى تحسين جودة المنتج والتقليل من حالات عدم المطابقة ورفع سوية التطابق المنتجات مع المتطلبات القانونية.

2- الفرضية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث

الأداء التشغيلي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

فرضية العدم: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث

الأداء التشغيلي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث

الأداء التشغيلي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الجدول 4 – 14: الدلالات الإحصائية لمحور الأداء التشغيلي قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

المحور الثاني: الأداء التشغيلي					
المحور الفرعي	قبل المتوسط	بعد المتوسط	الدالة t	الدلالة الإحصائية	التقييم
إنتاجية الشركة	23.92	19.92	1.113	2.125	لا يوجد تأثير
	169372.41	110595.37	0.289	0.057	
جدوى الشركة	28.03	37.65	1.106	0.03	يوجد تأثير
كفاءة العمليات	345.81	360.85	2.040	0.007	يوجد تأثير
	34.57	68.012	6.687	0.000	

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث إنتاجية الشركة تبعاً لعدد التحضيرات التي تنتجها الشركة أن متوسط عدد التحضيرات خلال الأشهر هو (23.92). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط عدد التحضيرات خلال الأشهر هو (19.92) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (1.113) لمستوى الدلالة الحسابية (0.289) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط عدد التحضيرات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث إنتاجية الشركة تبعاً لكمية المنتجات التي تنتجها الشركة أن متوسط كمية المنتجات خلال الأشهر هو (169372.41). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط كمية المنتجات خلال الأشهر هو (110595.37) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (2.125) لمستوى الدلالة الحسابية (0.057) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط كمية المنتجات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث جدوى الشركة أن متوسط جدوى الشركة خلال الأشهر هو (28.03). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط جدوى الشركة خلال الأشهر هو (37.65) وقيمة مؤشر الاختبار t هي (1.106) لمستوى الدلالة الحسابية (0.03) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط جدوى الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث كمية الهدر الحاصلة على خطوط الإنتاج في الشركة أن متوسط كمية الهدر خلال الأشهر هو (270.71) وأن متوسط الانحراف المعياري هو (345.81). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط كمية الهدر خلال الأشهر هو (130.76) وأن متوسط الانحراف المعياري هو (360.85)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (2.040) لمستوى الدلالة الحسابية (0.007) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط كمية الهدر قبل تطبيق النظام وبعده.

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء التشغيلي من حيث مدى تحقيق خطط العمليات في الشركة أن متوسط نسبة تحقيق خطط العمليات خلال الأشهر هو (34.57). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط نسبة تحقيق خطط العمليات خلال الأشهر هو (68.012)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (6.687) لمستوى الدلالة الحسابية (0.000) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط كمية الهدر قبل تطبيق النظام وبعده.

النتيجة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث الأداء التشغيلي لدى شركة المتحدة للصناعات الدوائية. أي أن نظام إدارة الجودة يؤثر وبشكل مباشر في الأداء التشغيلي من حيث جدوى الشركة وكفاءة العمليات، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة حيث أشار كل من (Ngoh Kiew, Ismail & Yusof, 2016) و (Khanai and Bharmanaikar, 2017) و (Njobo, 2016) و (Psomas & Pantouvakis, 2015) والذين أكدوا أن نظام إدارة الجودة له دور في رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

بينما لم تظهر التحليلات أية دلالات إحصائية حول تأثير نظام إدارة الجودة على إنتاجية الشركة على الرغم من انخفاض متوسط كمية المنتجات التي تنتجها الشركة وهذا يناقض ما أشارت إليه الدراسات السابقة وخاصة تلك التي قام بها (Marhoobi & Balcioglu, 2018) و (Monareng, Mulaba-Bafubiandi & Agwa-Ejon, 2016) والتي خلصت إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي إلى حدوث تغير إيجابي في الإنتاجية والأداء.

3- الفرضية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث رضا الزبون لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

فرضية العدم: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث رضا الزبون لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث رضا الزبون لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الجدول 4 – 15: الدلالات الإحصائية لمحور رضا الزبون قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

المحور الثالث: رضا الزبون					
المحور الفرعي	قبل المتوسط	بعد المتوسط	الدالة t	الدلالة الإحصائية	التقييم
نسبة رضا الزبون	62.41	76	4.651	0.043	يوجد تأثير
ولاء الزبون	3.8	9.8	1.086	0.338	لا يوجد تأثير

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم محور رضا الزبون من حيث نسبة رضا الزبون أن متوسط نسبة رضا الزبون خلال الأشهر هو (62.41%). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط نسبة رضا الزبون خلال الأشهر هو (76%)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (4.651) لمستوى الدلالة الحسابية (0.043) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط نسبة رضا الزبون قبل تطبيق النظام وبعده.

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم محور رضا الزبون من حيث نسبة ولاء الزبون أن متوسط نسبة ولاء الزبون خلال الأشهر هو (3.8%). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط نسبة ولاء الزبون خلال الأشهر هو (9.8%)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (1.086) لمستوى الدلالة الحسابية (0.338) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط نسبة ولاء الزبون قبل تطبيق النظام وبعده.

النتيجة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث نسبة رضا الزبون فقط لدى شركة المتحدة للصناعات الدوائية. أي أن نظام إدارة الجودة يؤثر وبشكل مباشر في نسبة رضا الزبون، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Tunjic, Kozina & Primorac, 2016) و (Monareng, Mulaba-Bafubandi & Agwa-Ejon, 2016) حيث أن توصلوا في دراساتهم أن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 يؤدي إلى تحسين العلاقة مع الزبون ورفع نسبة الرضا لديه، حيث أن شهادة المطابقة مع الـ ISO 9001 أظهرت دليلاً واضحاً على تحسين مستوى رضا الزبون على عكس نتائج البحث التي قام بها (Hadidi, Assaf & Akrawi, 2017) و (Neyestani, 2016).

بينما لم تظهر التحليلات أيّة دلالات إحصائية حول تأثير نظام إدارة الجودة في نسبة ولاء الزبون وهذا يناقض ما أشارت إليه الدراسات السابقة ((Sheng and Liu (2010، Lofgren et al. (2008، Tracey et al. (2005)) من أن أحد فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة هو تعزيز ولاء الزبون للشركة موضع الدراسة.

4- الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث الأداء التسويقي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

فرضية العدم: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث الأداء التسويقي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث الأداء التسويقي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الجدول 4 – 16: الدلالات الإحصائية لمحور الأداء التسويقي قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

المحور الرابع: الأداء التسويقي					
المحور الفرعي	قبل المتوسط	بعد المتوسط	الدالة t	الدلالة الإحصائية	التقييم
الدخول إلى أسواق جديدة	19	47	1.857	0.093	لا يوجد تأثير
	8.86	12	2.091	0.081	

نلاحظ أنَّ قيمة متوسط تغير نسبة المبيعات بلغت (+5.24%) وبالتالي تغير إيجابي لمؤشر الحصة السوقية باتجاه وضع بعد تطبيق النظام.

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم محور الأداء التسويقي من حيث الدخول إلى الأسواق الجديدة أن مجموع المستودعات قبل تطبيق النظام هو (19) ومتوسط عدد المستودعات ضمن المحافظات هو (1.73%). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أنَّ مجموع المستودعات بعد تطبيق النظام هو (47) ومتوسط عدد المستودعات ضمن المحافظات هو (4.27%)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (1.857) لمستوى الدلالة الحسابية (0.093) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط عدد المستودعات ضمن المحافظات قبل تطبيق النظام وبعده.

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم محور الأداء التسويقي من حيث عدد المنتجات في كل قسم من الأقسام الإنتاجية في الشركة أن مجموع المنتجات التي تنتجها الشركة قبل تطبيق النظام هو (62) ومتوسط عدد المنتجات ضمن القسم الواحد هو (8.86). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أنَّ عدد المنتجات في القسم أن مجموع المنتجات التي تنتجها الشركة بعد تطبيق النظام هو (84) ومتوسط عدد المنتجات ضمن القسم الواحد هو (12)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (2.091) لمستوى الدلالة الحسابية (0.081) وهي أكبر من القياسية مما يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط عدد المنتجات في كل قسم من الأقسام الإنتاجية في الشركة قبل تطبيق النظام وبعده.

النتيجة: يوجد فروق قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده من حيث الأداء التسويقي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية فيما يتعلق بالحصة السوقية. أي أن نظام إدارة الجودة يؤثر بشكل مباشر في أداء الأداء التسويقي من حيث الحصة السوقية، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Psomas & Pantouvakis, 2015) و (Kharub & Sharma, 2018) و (Tunjic, Kozina & Primorac, 2016) الذين أفادوا بأنَّ التطبيق الجيد لنظام إدارة الجودة يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية للشركة.

بينما لم تظهر التحليلات أية دلالات إحصائية حول تأثير نظام إدارة الجودة في قدرة الشركة على الدخول إلى أسواق جديدة وهذا يناقض ما أشارت إليه الدراسات السابقة

5- الفرضية الخامسة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من

حيث الأداء المالي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

فرضية العدم: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث الأداء المالي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث الأداء المالي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية.

الجدول 4 – 17: الدلالات الإحصائية لمحو الأداء المالي قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبعده

المحور الخامس: الأداء المالي					
المحور الفرعي	قبل المتوسط	بعد المتوسط	الدالة t	الدلالة الإحصائية	التقييم
صافي الربح	52.45	68.20	0.773	0.035	يوجد تأثير

قبل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يبين تقييم الأداء المالي من حيث هامش مجمل الربح في الشركة أن متوسط هامش مجمل الربح خلال الأشهر هو (52.45). وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نجد أن متوسط هامش مجمل الربح خلال الأشهر هو (68.20)، وقيمة مؤشر الاختبار t هي (0.773) لمستوى الدلالة الحسابية (0.035) وهي أصغر من القياسية مما يدل على وجود فارق جوهري بين هامش مجمل الربح قبل تطبيق النظام وبعده.

النتيجة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 من حيث الأداء المالي لشركة المتحدة للصناعات الدوائية. أي أن نظام إدارة الجودة يؤثر وبشكل مباشر في الأداء المالي للشركة من حيث زيادة المبيعات من جهة، ومن خلال زيادة هامش الربح الصافي من جهة أخرى، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Khanai and Bharmanaikar, 2017) و (Zoga & Pano, 2016) و (Stoyanova, 2016) و (Psomas & Pantouvakis, 2015) والذين تحققوا من خلال الدراسات التي قاموا بها من أن لنظام إدارة الجودة تأثير مباشر وإيجابي على الأداء المالي للشركة.

8.4. نتائج البحث

يمكن تلخيص أهم نتائج البحث بما يلي:

1. تبين من نتائج التحليل التطبيقي الفعّال لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في معظم جوانب الشركة، وأن الشركة لا ترغب فقط بالحصول على شهادة عالمية وإنما تسعى لتقديم منتجات عالية الجودة إلى زبائنها.
2. أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة أدى إلى رفع أداء جودة المنتج وتعزيز تطابق المنتج مع المواصفات بشكل متسق.
3. تفيد النتائج بأن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 أدى إلى تعزيز مقدرة الشركة على الوفاء بالمتطلبات الحكومية، وتلبية متطلبات كافة أصحاب الشركة من جهة وزبائنها من جهة أخرى.
4. أدى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 إلى تحسين كفاءة الشركة وفعاليتها،
5. تشير النتائج كذلك إلى أن نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 يؤثر بشكل مباشر على الوضعية التنافسية للشركة من حيث زيادة الحصة السوقية لها.
6. لوحظ خلال تنفيذ البحث بأن موظفي الشركة وإدارتها على وعي جيد بأهمية الجودة ومساهمتهم في الامتثال والتطابق مع متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015.
7. تقرر نتائج البحث بأن تطبيق نظام إدارة الجودة يزيد من نسبة رضا الزبائن.
8. تبين نتائج البحث أن هناك تحسناً ملحوظاً في الأداء المالي من حيث المبيعات والربحية.
9. لم تظهر الدراسة تأثيراً مباشراً لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على رفع وتحسين إنتاجية الشركة.
10. لم يكن لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 الأثر الواضح على تعزيز ولاء الزبائن للشركة موضع الدراسة.
11. لم تظهر نتائج البحث أن لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 أثر في زيادة مقدرة الشركة على الدخول في أسواق جديدة.

9.4. التوصيات والحلول المقترحة

1. مراجعة تحديد الجهات المهتمة (Interested parties) ومتطلباتهم وخاصة الزبون، العاملين، والجهات الوصائية بشكل مُفصّل وأكثر فعالية.
2. معالجة القضايا الداخلية من خلال استخدام تقنية SWOT فيما يتعلق بالتهديدات (نشوء شركات منافسة جديدة) ونقاط الضعف (ضعف كفاءة العاملين في بعض الأقسام) الموجودة في الشركة.
3. معالجة القضايا الخارجية من خلال استخدام تقنية PESTLE وخاصة حول القضايا التسويقية والتنافسية والتكنولوجية بشكل أكثر فعالية.
4. مراجعة المخاطر الموجودة في الشركة وبشكل خاص المخاطر التسويقية وخطورة الاعتماد على مستودع واحد في محافظة اللاذقية والقنيطرة.
5. استخدام طرق متقدمة لتحليل أفضل للبيانات المستخدمة في الشركة وتوسيعها لتشمل كافة جوانب الشركة مثل قسم الإنتاج والصيانة والمستودعات.
6. القيام بتحليل البيانات بشكل دوري والحصول على نتائج وتقييمها وجعلها أحد مدخلات اجتماع مراجعة الإدارة لتقييم فعالية وكفاءة النظام المطبق في الشركة.
7. استحداث نظام لقياس رضا الزبائن بشكل دوري وخاصة بعد التعامل الأول للزبائن ورفع التقرير الخاص به للإدارة العليا في الشركة لاتخاذ الاجراءات اللازمة حرصاً على ولاء الزبائن.
8. العمل على رفع نسبة رضا الزبون من خلال الاعتماد على حلقة التحسين المتواصل.
9. إعطاء شكاوى الزبائن أولوية قصوى ومحاولة معالجتها بشكل صحيح وجذري بهدف عدم التكرار.
10. تسجيل مقترحات الزبائن وسبر للسوق وإجراء دراسة لها لمعرفة مدى إمكانية تطبيق المقترحات في الشركة.
11. الاعتماد على المواصفات القياسية والمعايير الدولية في عملية اعتيان والأخذ بعين الاعتبار نوع المورد ومدة التعامل وخطورة وحساسية المادة وحجم البضاعة الموردة (كالمواصفة العسكرية E 105).
12. زيادة فعالية معايير اختيار وتقييم الموردين والتأكد من وفاء الموردين لهذه المعايير ومراجعتها بشكل دوري.
13. زيادة فعالية علاقات النفع المتبادل مع الموردين win – win relationship.
14. مراجعة النماذج والسجلات الموجودة في الشركة والعمل على زيادة فعالية التوثيق.
15. العمل على زيادة فعالية وكفاءة قسم المبيعات وخاصة بتحديد متطلبات الزبون لكل عملية بيع.
16. العمل على زيادة فعالية فريق التسويق واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
17. زيادة إنتاجية الشركة من خلال فتح أسواق جديدة والتوسع العرضي في كافة محافظات القطر.
18. الاستفادة إلى أقصى حد من تقانة المعلومات والحوسبة في أقسام الشركة، والعمل على سبر مستوى العاملين لتحديد كفاءتهم ومن ثم العمل على رفع كفاءتهم من خلال توفير دورات تدريبية،
19. وضع برامج تدريبية للموظفين الجدد للتأكد من قيام الموظف بمهامه الوظيفية بالطريقة السليمة والصحيحة.
20. ضرورة تطبيق جميع شركات الأدوية في سورية لنظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية ونظام الصحة والسلامة المهنية من أجل تحسين أدائها.

10.4 الأبحاث المقترحة في المستقبل:

- 1- أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على تكاليف الجودة في القطاع الدوائي.
- 2- أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء العاملين في القطاع الدوائي.
- 3- أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء شركات الخدمات الصحية.
- 4- دراسة منهجية الـ Six sigma في القطاع الدوائي.

11.4. المراجع:

المراجع العربية

1. النشرة الإحصائية الصحية، وزارة الصحة السورية، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الإصدار الثاني عشر، 2016.

المراجع الأجنبية

2. Agues, A. and Hajinoor, M.S. (2012), "Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance. Case study of manufacturing companies in Malaysia", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29 No. 1.
3. Avella, L. and Vazquez-Bustelo, D. (2010), "The multidimensional nature of production competence and additional evidence of its impact on business performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 30. No. 6.
4. Badawy M, El-Aziz AAA, Idress AM, Hefny H, Hossam S, A Survey on Exploring Key Performance Indicators, Future Computing and Informatics Journal (2016).
5. Baloglu, S. (2002). "Dimensions of customer loyalty", Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 43 No. 1.
6. Carmignani, G. (2008), "Process-based management. A structured approach to provide the best answers to the ISO 9001 requirements", Business Process Management Journal, Vol. 14 No. 6.
7. Chen, Y., Shen, Y., & Liao, S. (2009). "An integrated model of customer loyalty: an empirical examination in retailing practice", Service Industries Journal, Vol. 29, Issue. 3, pp. 267-280
8. Chi, T., Kilduff, P.P.D. and Gargeya, V.B. (2009), "Alignment between business environment characteristics competitive priorities. Supply chain structures and firm business performance", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58.
9. Cooper, L. & Nakanishi, M., "Market-Share Analysis Evaluating Competitive Marketing Effectiveness", Kluwer Academic Publishers, Boston Dordrecht London, ISBN 0-89838-278-5, 2010.
10. Dambrin, C. & Robson, K. (2011) "Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures", Accounting, Organizations and Society 36 (2011) 428-455
11. Feng, M., Terziovski, M. and Samson, D. (2007), "Relationship of ISO 9001 quality system certification with operational and business Performance. A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 19 No.
12. Fuller, Ryan (2016). "The Paradox of Workplace Productivity". Harvard Business Review, April, 2016.
13. Gonzalez-Benito, J. (2005), "A study of the effect of manufacturing proactivity on business performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 No. 3.
14. Hadidi, L., Assaf, S., Akrawi, H., "The effect of ISO 9001 implementation on the customer satisfaction of the engineering design services", International Journal of Building Pathology and Adaptation, 2017.
15. Ho, G., Choy, K., Chung, S. & Lam, C., "An examination of strategies under the financial tsunami", Industrial Management & Data Systems, Vol. 110 Iss 9, (2010),
16. <https://en.oxforddictionaries.com>

17. <https://www.merriam-webster.com>
18. Husna, N. & Desiyanti, R., "The Analysis of Financial Performance on Net Profit Margin at The Coal Company", International Journal of Management and Applied Science, Volume-2, Issue-4, Apr.-2016.
19. ISO 9000:2015 Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary, ISO, 4th edition, 2015.
20. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements, ISO, 5th edition, 2015.
21. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach, ISO, 3rd edition, 2009.
22. ISO, Glossary – Guidance on selected words used in the ISO 9000 family of standards, International Organization for Standardization, ISO.org, 2016.
23. Ittner, C.D., Larcker, D.F.: "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction". Accounting Research Center, Booth School of Business, University of Chicago, (1998).
24. Izionworu, V. O. & Ukeame, Maxwell Okpara, Effective service delivery through quality management system (QMS) in oil and gas servicing companies, a case study of selected firms, Port Harcourt, International Scientific Organization, 2017.
25. Juran, J. M. & Godfrey, B., (1999). "Juran Quality Handbook" 5th ed., ISBN 0-07-034003-X, New York: McGraw-Hill.
26. Kathuria, R., Partovi, F.Y. and Greenhouse, J.H. (2010a), "Leadership practices, competitive priorities and manufacturing group performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 30 No. 10.
27. Khanai. S. N. & Bharmanaikar. S.R, A Study on Impact of ISO 9001:2015 QMS Certifications on Financial Performance: A Case Study on Bemco Hydraulics Ltd, Belagavi, International Journal of Management Studies & Research, Vol. No. 5, 2017.
28. Kharub, M. & Sharma, R., "An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs", Total Quality Management & Business Excellence, 2018.
29. Kiew, P. Ismail, S. & Yusuf, A. (2016)," Integration of Quality Management System in the Malaysian Construction Industry ", The Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2016 (2016).
30. Kohlbacher, M. (2010), "The effects of process orientation: a literature review", Business Process Management Journal, Vol. 16 No. 1.
31. Kuusik, Andres, 2007, "Affecting customer loyalty: do different factors have various influences in different loyalty levels?" The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper, 2007.
32. Lian, Y.H.; Van Landeghem, H. "Analyzing the effects of lean manufacturing using a value stream mapping-based simulation generator". Int. J. Prod. Res. 2007.
33. Lofgren, M., Witell, L. and Gustafsson, A. (2008), "Customer satisfaction in the first and second moments of truth", Journal of Product & Brand Management, Vol. 17 No. 7.
34. Lordsleem JR., A.C (2002) "Methodology for managerial training of contractors". Thesis (Doctorate) - Polytechnic School, University of São Paulo, Brazil.
35. Marhoobi, Sultan & Balcioglu, Hasret, "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, Vol. VI, Issue 4, April 2018.
36. Matar, A. & Eneizan, B., "Determinants of Financial Performance in the Industrial Firms: Evidence from Jordan", Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 2018.
37. Mirza, S. & Javed, A., "Determinants of financial performance of a firm: Case of Pakistani stock market", Journal of Economics and International Finance, Vol, 5 (2), May, 2013.

38. Monareng, M., Antoine F. Mulaba-Bafubiandi & John F. Agwa-Ejon, Improved Productivity and Customer Satisfaction in Manufacturing through a Sustainable Quality System, Technology Management for Social Innovation, 2016.
39. Musa, R., Pallister, J., Robson, M. and Daud, N.M. (2010), "Application of importance-performance analysis (IPA) to formulate customer satisfaction strategies in the direct sales industry in Malaysia", Business Strategy Series, Vol. 11 No. 5.
40. Neely, A., Gregory, M., Platts, K.: "Performance measurement system design: a literature review and research agenda". Int. J. Oper. Prod. Manag. 25(12), 1228–1263 (2005).
41. Neyestani B., "Effectiveness of Quality Management System (QMS) on Construction Projects, Munich Personal RePEc Archive, 2016.
42. Njobo, L., The Effects of Implementing Quality Management Systems (QMS) on the Performance of Parastatals in Zimbabwe - The Case of Zimbabwe Power Company (Munyati Station), 2016.
43. Parmenter, D.: "Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs". Wiley, New Jersey, USA (2009).
44. Perlow, L., Hadley, C. and Eun, E., "Stop the Meeting Madness", Harvard Business Review July – August 2017.
45. Pleshko, Larry P. & Heiens, Richard A. (2015) "Customer satisfaction and loyalty in the Kuwaiti retail services market: why are satisfied buyers not always loyal buyers?", The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 25:1, 55-71.
46. Psomas, E. & Antony, J. (2015). "The effectiveness of the ISO 9001:2015 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies", International Journal of Production Research, Vol, 53, No, 7, 2015.
47. Psomas, E. & Pantouvakis, A. (2015), "ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study", The TQM Journal, Vol. 27 Iss. 5 pp. 519 - 531,
48. Rajaguru, R. and Matanda, M.J. (2009), "Influence of inter-organizational integration on business performance. The mediating role of organizational-level supply chain functions", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 22 No. 4.
49. Rakha, Ahmed Hassan & Abouzid, Mohamed Mahmoud: The Impact of Implementing Quality Management System (ISO 9001:2015) on the Job Performance of Employees at Najran University, Journal of Resources Development and Management Vol, 15, 2016.
50. Rego, L., Morgan, N. & Fornell, C., "Reexamining the Market Share– Customer Satisfaction Relationship", American Marketing Association, ISBN 1547-7185, 2013.
51. Rother, M.; Shook, J. Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda; Lean Enterprise Institute: Brookline, MA, USA, 1999.
52. Salaheldin, S.I. (2009), "Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58 No. 3.
53. Skrinjar, R., Bosilj-Vuksic, V. and Indihar-Stemberger, M. (2008), "The impact of business process orientation on financial and non-financial performance", Business Process Management Journal, Vol. 14 No. 5.
54. Souza, U.E.L. (2005) "How to reduce losses in construction sites". São Paulo, Editora Pini.
55. Stamatović, M., & Zakić, N. (2010) "Effects of the global economic crisis on small and medium enterprises in Serbia", Serbian Journal of Management 5(1).
56. Stoyanova, D., "Measuring The Impact of Quality Management Systems On the Costs of Non-Compliance", Journal of Varna University of Economics, Vol, 60, No, 01, 2016.

57. Striteska, M. & Spickova, M. (2012), "Review and Comparison of Performance Measurement Systems", *Journal of Organizational Management Studies*, 2012. DOI: 10.5171/2012.114900.
58. Su, Q., Li, Z., Zhang, S.X., Liu, Y.Y. and Dang, J.X. (2008), "The impacts of quality management practices on business performance: an empirical investigation from China", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 25.
59. Tracey, M., Lim, J.S. and Vonderembse, M.A. (2005), "The impact of supply-chain management capabilities on business performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 No. 3.
60. Tunjic Djuro; Kozina, Goran; Primorac, Dinko: "Certification Efficiency of Quality Management System in Metal - Processing Industry According to Standard ISO 9001 In The Republic of Croatia", *International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 2016.
61. Velimirović, D.; Velimirović, M. & Stanković, R., "Role and Importance of Key Performance Indicators Measurement", *Serbian Journal of Management* 6 (1) (2011).
62. Wang, Y., Watkins, D., Harris, N. and Spicer, K. (2004), "The relationship between succession issues and business performance. Evidence from UK family SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 10.
63. Wanza, L., Ntale. J and Korir, K., *Effects of Quality Management Practices on Performance of Kenyan Universities*, *International Journal of Business and Management Review*, 2017.
64. Zimon, D. & Malindžák, D., "Impact of Implementation of Standardized Quality Management Systems on the Functioning of Organizations in the Textile Industry", 2017. DOI: 10.5604/01.3001.0010.5362
65. Zimon, D., "Analysis of the Impact of Standardized Quality Management System for the Improvement of Cooperation in the Supply Chain on the Basis of Small and Medium-Sized Organization", *Journal of Positive Management* Vol. 7 No, 2, 2016.
66. Zoga, Ira & Pano, Nikolla, *Effects and Benefits from ISO Certification in Albanian Businesses*, 2016, *European Journal of Multidisciplinary Studies*, vol. 3.

Abstract

The objective of this research is to measure the impact of ISO 9001: 2015 on the performance of the company in the pharmaceutical sector by measuring the key performance indicators in the company before and after the application of the QMS. The purpose of measuring this effect is to detect the vulnerability, strengths and weaknesses of the QMS applied in the company in order to enhance the strengths and address the weaknesses and the continuous improvement of its QMS, and work to improve the competitive position of the company. The researcher studied indicators: product quality, configuration performance, customer satisfaction, marketing performance, and financial performance. The researcher relied on the data available in the company's records and models as well as interviews with the employees and head of departments. The researcher used SPSS to analyze and display the data. The results showed that the implementation of the quality management system has an impact on improving the quality of the product and the effectiveness and efficiency of the company, in addition to enhancing the customer satisfaction and increasing the market share, and improving the financial performance of the company, while the results did not show a clear impact of the implementation of the QMS on both productivity of the company, customer loyalty and entering to new markets.

The main recommendations included the adoption of more effective data analysis methods, and reporting to top management, handling customer complaints in a radical manner, identifying the customer's requirements before each sale, and developing a system for measuring and tracking the sales department for customer satisfaction after the first transaction. Improving company productivity through the horizontal expansion in the Syrian governorates. Increasing the effectiveness of the process of selecting and evaluating suppliers and relying on international standards in the sampling process. Increase the efficiency of the company by relying on information technology and computerization and provide training courses to raise the efficiency of employees and employees in the company.

Key words:

Quality Management System, Key performance Indicator KPIs, business performance, ISO.