



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير إدارة الأعمال MBA

إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 2015:ISO9001 في مصنع درفلة حديد تسليح “Application of ISO 9001:2015 ISO in Rolling mill plant”

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد

الطالب عمر قعقع

Omar_130585

إشراف

الدكتور رعد حسن الصرن

2020-2021

الإهداء

إلى أمي الحنون.... من علّمتني العطاء، وغمرتني بحنانها
وكرمها، من كانت و ما زالت مدد قوتي.

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو
من علّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى زوجتي فرح.... من ملأت حياتي بالحب و الدفاء،
ساعدتني في تخطّي الصعاب، من وقفت بقربي في مسيرتي،
دعمني و الهامي.

إلى ابنتي لونا و ميلا.... وقلبي النابض، حبي و قلبي و
حياتي، كفاحي لاجلكم، حياتي فداكم.

إلى أخوتي (علي، ندى، لبنى) من علّمني أن الحياة
من دون ترابط وحب وتعاون لا تساوي شيئاً.

إن إنّهائي عملي لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنى أن ينال
رضاكم.

كلمة شكر وتقدير

أتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل من جامعتي الجامعة الافتراضية السورية وأعضاء الهيئة التدريسية وإدارة برنامج MBA ، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية لجهودهم المبذولة خلال فترة الدراسة.

كما اتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين قراءة رسالتي واغنائها بمقترحاتهم القيمة.

أخص بالذكر الأستاذ الدكتور رعد الصرن الذي كان خير داعم لي في هذه الفترة متمنياً له التوفيق الدائم.

أتوجه بكل الشكر والامتنان إلى إدارة مصنع فورس ستيل لدرفلة الحديد للدعم الكبير المقدم وتسهيل إجراءات الدراسة وإنجاح هذا البحث المتواضع.

أتوجه بخالص شكري وامتناني للسادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم المشاركة في مناقشة هذا المشروع.

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
ط	ملخص البحث
ي	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	مقدمة
3	1-1- الدراسات السابقة
7	2-1- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة
7	3-1- مشكلة الدراسة
7	4-1- أهمية الدراسة
8	5-1- أهداف الدراسة
8	6-1- منهجية البحث
8	7-1- مجتمع البحث وعينته
8	8-1- حدود البحث
9	9-1- التعريفات الإجرائية
10	الفصل الثاني: الدراسة النظرية
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة في الجودة
11	مقدمة
11	1-1-2- مفهوم الجودة
12	2-1-2- مفاهيم نظام الجودة
12	1-2-1-2- نظام الجودة.
13	2-2-1-2- المواصفة
13	3-2-1-2- الأيزو 9000
13	4-2-1-2- الإشهاد
13	5-2-1-2- الأيزو
14	3-1-2- معايير ضمان الجودة
15	1-3-1-2- نظام الأيزو 9001
15	2-3-1-2- ما هو نظام إدارة الجودة والمعيار الدولي أيزو 9001
15	3-3-1-2- الإصدارات المختلفة لسلسلة المواصفات
17	4-3-1-2- مبادئ سلسلة المواصفات العالمية للجودة أيزو 9000
17	1-4-3-1-2- الاستماع للزبون
17	2-4-3-1-2- القيادة
18	3-4-3-1-2- إشراك الأفراد
19	4-4-3-1-2- مقارنة العملية
19	5-4-3-1-2- التحسين المستمر
19	6-4-3-1-2- المدخل الواقعي لاتخاذ القرار
19	7-4-3-1-2- الإدارة بمدخل النظم
20	8-4-3-1-2- علاقات المنفعة المتبادلة
20	5-3-1-2- دورة خطط نفذ تحقق اتخذ إجراء
21	المبحث الثاني: متطلبات ال ايزو 9001 2015
21	مقدمة
21	1-2-2- نظم إدارة الجودة
21	1-1-2-2- المجال

21	2-1-2-2-المراجع التكميلية
22	2-1-2-2-المصطلحات والتعاريف
22	2-1-2-2-سياق المنشأة
22	2-1-2-2-فهم المنشأة وسياقها
22	2-1-2-2-فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
22	2-1-2-2-تحديد مجال نظام إدارة الجودة
23	2-1-2-2-نظام إدارة الجودة وعملياته
23	2-1-2-2-القيادة
23	2-1-2-2-القيادة والالتزام
25	2-1-2-2-السياسة
25	2-1-2-2-الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات التنظيمية
25	2-1-2-2-التخطيط
25	2-1-2-2-الأفعال الخاصة بمواجهة المخاطر واستغلال الفرص
26	2-1-2-2-أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها
27	2-1-2-2-التخطيط للتغيير
27	2-1-2-2-الدعم
27	2-1-2-2-الموارد
29	2-1-2-2-الكفاءة
29	2-1-2-2-التوعية
29	2-1-2-2-التواصل
30	2-1-2-2-المعلومات الموثقة
31	2-1-2-2-التشغيل
31	2-1-2-2-التخطيط والرقابة التشغيلية
31	2-1-2-2-المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات
32	2-1-2-2-تصميم وتطوير المنتجات والخدمات
34	2-1-2-2-ضبط العمليات والمنتجات المقدمة من جهات خارجية
35	2-1-2-2-الإنتاج وتقديم الخدمات
37	2-1-2-2-الإفراج عن المنتجات والخدمات
37	2-1-2-2-التحكم في المخرجات غير المطابقة
38	2-1-2-2-تقييم الأداء
38	2-1-2-2-المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
39	2-1-2-2-التدقيق الداخلي
39	2-1-2-2-مراجعة الإدارة
40	2-1-2-2-التحسين
40	2-1-2-2-عام
40	2-1-2-2-عدم المطابقة والإجراء التصحيحي
41	2-1-2-2-التحسين المستمر
42	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
43	3-1-لمحة عن مصنع درفلة على لإنتاج قضبان الحديد
46	3-2-حالة الدراسة هي تحديد الفجوة ما بين الوضع المطلوب والوضع الحالي لتنفيذ إجراءات المواصفة أيزو 9001:2015.
47	3-3-سياق تحليل البيانات
47	3-4-قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة
47	3-4-1-فهم المنظمة وسياقها
48	3-4-2-قائمة الفحص الخاصة ببند فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة
49	3-4-3-قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياته
50	3-4-5-قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة
50	3-5-1-قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام
51	3-5-2-قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة

51	3-5-3 قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسئوليات والصلاحيات
53	3-6-6 قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط
53	3-6-1 إجراءات التعرف على المخاطر والفرص
54	3-6-2 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها
55	3-6-3 التخطيط للتغيرات
56	3-7-3 قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم
56	3-7-1 قائمة الفحص الخاصة بالموارد
57	3-7-2 قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة
58	3-7-3 قائمة الفحص الخاصة ببند الوعي
59	3-7-4 قائمة الفحص الخاصة ببند التواصل
60	3-7-5 قائمة الفحص الخاصة بالمعلومات الموثقة
62	3-8-3 قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل
62	3-8-1 قائمة الفحص الخاصة ببند تخطيط وضبط التشغيل
63	3-8-2 قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات
64	3-8-3 قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات
67	3-8-4 قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية
69	3-8-5 قائمة الفحص الخاصة ببند الإنتاج وتقديم الخدمات
71	3-8-6 قائمة الفحص الخاصة ببند إطلاق المنتجات والخدمات
72	3-8-7 قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المخرجات غير المطابقة
73	3-9-3 قائمة الفحص الخاصة بتقييم الأداء
73	3-9-1 قائمة الفحص الخاصة ببند الرصد والقياس والتحليل والتقييم
74	3-9-2 قائمة الفحص الخاصة ببند التدقيق الداخلي
75	3-9-3 قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة
76	3-10-3 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين
76	3-10-1 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين العام
77	3-10-2 قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
78	3-10-3 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر
80	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
81	4-1- نتائج الدراسة
82	4-2- الاستنتاجات والتوصيات
85	4-3- المراجع
85	4-3-1- المراجع العربية
86	4-3-2- المراجع الأجنبية
87	4-4- الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
20	(المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001، الإصدار الخامس)	1
43	خريطة توضح عمليات الإنتاج	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
16	إصدارات الأيزو	1
21	نظم إدارة الجودة — المتطلبات	2
47	فقرات المقياس السباعي ووزنه	3
47	قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة وسياقها	4
48	قائمة الفحص الخاصة ببند فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة	5
49	قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياته	6
50	قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام	7
51	قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة	8
51	قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسئوليات والصلاحيات	9
53	قائمة الفحص الخاصة ببند التعرف على المخاطر والفرص	10
54	قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها	11
55	قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغيرات	12
56	قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد	13
57	قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة	14
58	قائمة الفحص الخاصة ببند الوعي	15
59	قائمة الفحص الخاصة ببند التواصل	16
59	قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة	17
62	قائمة الفحص الخاصة ببند تخطيط وضبط التشغيل	18
63	قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات	19
64	قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات	20
67	قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	21
69	قائمة الفحص الخاصة ببند الإنتاج وتقديم الخدمات	22
71	قائمة الفحص الخاصة ببند إطلاق المنتجات والخدمات	23
72	قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المخرجات غير المطابقة	24
73	قائمة الفحص الخاصة ببند الرصد والقياس والتحليل والتقييم	25
74	قائمة الفحص الخاصة ببند التدقيق الداخلي	26
75	قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة	27
76	قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين العام	28
77	قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	29
78	قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر	30
81	مصفوفة نتائج الدراسة	31

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
87	EM-P-6301-F01	.1
88	PR-P-7101-F04	.2
89	MM-P-6301-F01	.3
90	PR-P-7101-F02	.4
91	PR-P-7101-F09	.5
92	PR-W-7501-F02	.6
93	QC-8201- F04	.7
94	QC-P-8201-F01	.8
95	QC-P-7502-F02	.9
96	QC-P-7502-F01	.10
97	QC-P-8201-F02	.11
98	QC-P-8201-F03	.12
99	QC-P-8201-F05	.13
100	QC-W-8202-F01	.14
101	WR-P-7501-F10	.15
102	سياسة الجودة	.16

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 2015:9001 في مصنع درفلة لإنتاج الحديد في سورية. وتحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 بإصدار 2015 في مصنع الدرفلة. وقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة في عرض ومناقشة متطلبات نظام إدارة الجودة ال أيزو 2015:9001 وتحديد المنطلقات الفلسفية لتلك المتطلبات بوصفها منهجا يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة المبحوثة. وذلك من خلال توزيع قائمة التحقق المتعلقة بتحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو 9001-2015 في مصنع الدرفلة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اقتصر مفهوم الجودة في الشركة المبحوثة على جودة المنتج وليس جودة النظام الذي يهتم بنشاطات المنظمة كافة. فضلا عن عدم جدية إدارة الشركة في تبني نظام إدارة الجودة وضعف توجهاتها نحو تنفيذ متطلباته التي أوردتها مواصفة ISO 9001:2015
- ضعف التوثيق بدرجة كبيرة سيما لمتطلبات التركيز على الزبون في تحديد خصائص المنتج، ومن ثم انخفاض توجه الشركة صوب الزبون وتحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق المطابقة لمتطلباته. كذلك عدم اهتمام الشركة بالنشاطات الساندة للإنتاج.
- عدم وجود وصف وظيفي علمي لسد الاحتياج من الموارد البشرية المطلوبة بجودة جيدة. مع عدم وجود قسم يختص بتنفيذ برامج التدريب والتوعية المطلوبة للعاملين.
- ضعف دور نشاط البحث والتطوير في تحسين المنتج الحالي أو تقديم بحوث ناجحة لمنتجات جديدة.

ثم ختم الباحث هذا البحث بمجموعة من التوصيات تخص نظام إدارة الجودة ومسؤولية الإدارة ومجال القياس، التحليل، والتحسين ومنها ضرورة إعلان وتوزيع نص سياسة الجودة من قبل الإدارة العليا وإعلانها للعاملين بما يتفق مع متطلبات المواصفة القياسية مع الالتزام بوضع أهداف الجودة بما يتفق مع تلك السياسة وبمشاركة العاملين.

Abstract

The aim of the study was to determine the feasibility of applying the ISO 9001:2015 quality management system at the Dervilla Iron Production Plant in Syria.

In addition, analysis of the implementation of the requirements of the ISO 9001 quality management system at the 2015 Dervilla plant. The researcher drew on the case-study approach to present and discuss the requirements of the ISO 9001: 2015 quality management system and to identify the philosophical premises of those requirements as a methodology that would help in the comprehensive and in-depth analysis of the problem at hand. Through the distribution of the verification list on the reality analysis of the application of the requirements of the ISO 9001-2015 quality management system at the Dervilla plant.

The study produced the following findings:

- The concept of quality in the researched company is limited to the quality of the product and not the quality of the system that is concerned with the activities of the whole organization. In addition, the company's management was not serious about adopting the quality management system and its weak orientation towards implementing the requirements set out in ISO 9001:2015.
- poor documentation is due to the customer focus requirements for product characterization, hence the company's low orientation towards the customer and the identification and management of the work environment needed to match its requirements. Also, the company's lack of interest in the production activities.
- Lack of a scientific job description to meet the requirement for quality human resources. There is no section for the implementation of training and awareness-raising programs for staff.
- The weak role of R & D in improving the current product or providing successful research for new products.

The researcher then concluded this research with a set of recommendations. Concerning the quality management system, management responsibility, measurement area, analysis and improvement. Including the need to make the quality policy text known and distributed by senior management and to make it known to employees in line with standard matching requirements, with a commitment to set quality goals in line with that policy and with the participation of employees.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها، الأمر الذي يستوجب منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وذلك من خلال استيعاب معنى الجودة، وتعميم ونشر ثقافة الجودة على جميع أفراد الشركة وبذل العناية اللازمة لتحقيقها كونها ذات آثار إيجابية تعود على المؤسسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

ويعتبر نظام إدارة الجودة من الأدوات التي يجب أن تتسلح بها المنظمة كونه آلية تساعد المنظمة على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها والتماشي مع التطورات الراهنة، مما ينعكس إيجاباً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وتحقيق التميز في تقديم الخدمات للعملاء.

كما يعد المعيار الدولي آيزو 9001 المعيار الأكثر انتشاراً في العالم لأنظمة إدارة الجودة. فهو يساعد المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات وتوقعات العملاء، ويقوم نظام إدارة الجودة آيزو 9001 على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في الشركة. حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الشركة لأعلى المستويات. كما أنه يساعد على تطوير آلية أداء الأعمال في مختلف المجالات.

أما ضبط الجودة أو مراقبة الجودة أو الرقابة على الجودة واختصاراً QC هي جانب من جوانب عملية ضمان الجودة التي تتكون من الأنشطة المستخدمة في كشف وقياس التباين في الخصائص لمنتجات أو مخرجات نظام إنتاج ما أو عملية ما ويشمل ذلك الأعمال التصحيحية.

ضبط الجودة هي مجموعة الأنشطة والجهود التي يبذلها جميع العاملين والتي تسمح بتحقيق المستويات القياسية للجودة. فليس المقصود من ضبط الجودة إنتاج سلعة خالية من العيوب بل وفائها بمتطلبات ورغبات المستهلك وتوصيلها إليه وهي بدرجة الجودة المطلوبة حتى تؤدي وظيفتها على الوجه الأكمل .

إن الغرض الأساسي من ضبط الجودة هو ضمان جودة المنتج وبأقل تكلفة ممكنة. فعملياً لا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتحكم في العمليات الإنتاجية والتقليل من حدوث إنتاج معيب وخارج حدود المواصفات

يعبر مصطلح توكيد الجودة عن جميع الإجراءات التخطيطية والتنظيمية اللازمة لإكساب الثقة الكافية بأن المنتج سيوفي بمتطلبات المستهلك. يشمل توكيد الجودة أيضاً التحقق من أن الجودة الفعلية هي الجودة المطلوبة. ويتضمن هذا التقييم المستمر للجودة وفعاليتها. مفهوم توكيد الجودة أشمل وأوسع من ضبط الجودة الذي يهتم بالمواصفات والإنتاج والفحص ومتابعة أداء المنتج.

1-1- الدراسات السابقة

اطّلع الباحث في دراسته لتقييم تطبيق إدارة الجودة ISO9001:2015 على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث، لذلك فقد اجتهد الباحث في الحصول على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة النسبية بموضوع البحث والمطبقة في مجالات أخرى ساعدته على تحديد مشكلة البحث وبناء وتطوير الفرضيات.

1-1-1- دراسة بو عبدالله وآخرون (2019) بعنوان:

" أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف -حالة مؤسسة دراسة حالة مؤسسة GHAZEL-EL DATTE بسكرة"

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على برامج تحسين الجودة، وبرامج تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات قطاع الصناعات التقليدية والحرف، والتي تساهم في تنويع مداخيلها وتحقيق تنمية مستدامة. وهذا يتطلب إدراك العاملين لأهمية تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وتطبيق نموذج التحسين المستمر للأداء PDCA ، ومواكبة التغييرات بعد مراجعة المعايير الدولية المتعلقة بنظام إدارة الجودة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن نظام إدارة الجودة أيزو 9001: 2008 في مؤسسة GHAZEL-EL DATTE بسكرة، ساهم بشكل إيجابي في تحسين أدائها، وذلك من خلال تنويعها وتطويرها للمنتجات التقليدية واستحداث منتجات صناعية جديدة، حيث استطاعت المؤسسة رفع عدد اليد العاملة المؤهلة وجلب العملة الصعبة جراء عملية تصدير منتجاتها ابتداء من سنة الحصول على الشهادة.

1-1-2- دراسة مكيد (2019) بعنوان:

" أثر تطبيق متطلبات مواصفات الأيزو ISO 9001 إصدار 2015 في دعم الجودة في القطاع الصناعي في الجزائر -دراسة حالة الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB "

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمتطلبات بنود مواصفة " الأيزو ISO 9001 "إصدار 2015م وما مدى مساهمة مواصفة " الأيزو " ISO 9001 إصدار 2015 م في تقييم الأداء و التحسين لشركة ألتوب كأنموذج للمؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي الجزائري، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب دراسة الحالة وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات مواصفة الأيزو ISO 9001 إصدار 2015 م تساهم بشكل فعال في دعم الجودة في القطاع الصناعي الجزائري، والشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB تعتبر أنموذجاً من حيث الأداء والتحسين، وقدمت مجموعة اقتراحات حول ضرورة الإسراع في عملية تعميم رقمه الوثائق الإدارية بصفة عامة والوثائق الجودة بصفة خاصة، وهذا من أجل شفافية أكبر وتدفق أسرع للمعلومات وضرورة تطوير سياسة الاتصالات والاستشراف في القسم التجاري والتسويقي.

1-1-3- دراسة الخطيب (2019) بعنوان:

" العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO 9001:2015 في المصارف السورية-دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO 9001 "

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد العوائق في تطبيق المواصفة أيزو 9001:2015 التي واجهت المصارف السورية التي سعت لتطبيق هذه المواصفة و الحصول على نتائج تساعد في التغلب على هذه العوائق ، وتضمن مجتمع الدراسة مجموعة الموظفين في بنك البركة الإسلامي و مصرف سورية الدولي الإسلامي و بنك الشام الإسلامي وهي البنوك التي طبقت هذه المواصفة و لتحقيق أهداف الدراسة تمت دراسة الجانب النظري من خلال الكتب و المراجع والدراسات السابقة و الرسائل العلمية بالإضافة للمواقع الإلكترونية أما الجانب العملي فتمت دراسته من خلال استبيان تم تصميمه وفقا لمجال البحث وبعد تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الاختصاص والأكاديميين تم توزيعها على العينة المتمثلة بالموظفين في المصارف الإسلامية الثلاثة و قد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها من وجهة نظر الموظفين أنه هناك عوائق متعلقة بالموظفين أهمها هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين بالإضافة لوجود نقص في وعي الموظفين لأهمية وفوائد تطبيق المواصفة أيزو 9001:2015 وضعف الالتزام في إنشاء وتطبيق النظام بالإضافة للممارسات التنظيمية ومن أهمها نقص في نظام المكافآت و الحوافز ووجود نقص في الاتصالات و التعاون بين الإدارات و صعوبة تغيير الثقافة السائدة في المصارف ، ومالت آراء الباحثين إلى رفض اعتبار متطلبات المواصفة من العوائق التي تقف في وجه تطبيق المواصفة و كانت آرائهم حيادية تجاه العوائق المتعلقة بالموارد و دور الإدارة العليا، وبناء على النتائج تم إدراج مجموعة من التوصيات أهمها تخفيف مقاومة التغيير بالنسبة للموظفين من خلال توعية الموظفين بأهمية تطبيق هذه المواصفة و تحسين العلاقات و التواصل بين الإدارات في المصرف و التعاون مع مصرف سورية المركزي في سبيل تطبيق المواصفة في المصارف الحكومية.

4-1-1- دراسة حافظ وفرمان (2016) بعنوان:

"تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية- ISO 9001:2015 دراسة حالة المركز العراقي الكوري"

هدف البحث إلى دراسة آلية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) في المركز العراقي – الكوري للتدريب المهني العائد في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لغرض إعداد وتهيئة المركز للحصول على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) والتي من شأنها أن ترتقي بمستوى الأداء والخدمات المقدمة في المركز المبحوث بعد أن يتم التعرف ودراسة واقع حال نظام إدارة الجودة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في النظام لتشخيص الفجوة وإيجاد السبل الكفيلة بمعالجة تلك الفجوة، واعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة وتم استخدام قوائم الفحص الخاصة بـ check list بالمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) ومن خلال المعايشة الميدانية وإجراء المقابلات والاطلاع على السجلات والوثائق تم جمع البيانات اللازمة وتوصل الباحثان إلى عدد من النتائج أهمها تبني القيادات العليا لممارسة الجودة واستعدادها لتطبيق متطلبات المواصفة الدولية وامتلاك المركز بنية تحتية أساسية تؤهله من تطبيق متطلبات المواصفة والعاملين في المركز يتمتعون بالخبرات والمهارات التي تؤهلهم لتقديم أفضل الخدمات إضافة إلى تباين ادراك توظيف مفاهيم الإجراءات لتلبية حاجات سوق العمل من حيث تحديد الاحتياجات وسرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية فضلا عن وجود تدخل في عملية التخطيط لنظام إدارة الجودة الخاص بالمركز.

5-1-1- دراسة عطا الله (2014) بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى بناء نظام لإدارة الجودة ليخدم المكاتب الاستشارية الهندسية في الجامعات العراقية، وتعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها، الأمر الذي يستوجب منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وذلك من خلال استيعاب معنى الجودة، وتعميم ونشر ثقافة الجودة على جميع أفراد الشركة وبذل العناية اللازمة لتحقيقها كونها ذات آثار إيجابية تعود على المؤسسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام. ولأجل تحقيق هذا الهدف فقد تم الاعتماد على الأدبيات والبحوث التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة ، و الجانب العملي فقد تمثل بعمل قوائم خاصة مأخوذة من المواصفة القياسية الدولية الأيزو 9001:2015 لتحليل الفجوة بين واقع حال النظام داخل المكتب الاستشاري الهندسي استناداً إلى البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية داخل مكتب الاستشارات العلمية والهندسية) الجامعة التكنولوجية (ومع ما هو مطلوب في مواصفة القياسية الدولية الأيزو 9001:2015 وعمل برنامج حاسوبي لتحليل الفجوة كذلك. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الفجوة في المكتب الاستشاري الهندسي بقيمة (0.85) ولقد مثل النظام الإداري المقترح وضع أسس لكيفية تطبيق متطلبات مواصفة الأيزو 9001:2015 في المكتب الاستشاري الهندسي، وذلك لضمان تمتع المكتب الاستشاري بالمؤهلات المطلوبة. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان من أبرزها ضرورة استحداث قسم ضبط الجودة والسيطرة النوعية يتولى مهمة الإشراف ومتابعة تنفيذ النظام الإداري المقترح لتقليل الانحرافات الحاصلة في متطلبات المواصفة الدولية القياسية.

1-1-6- دراسة Fonseca & others(2019) بعنوان:

"تبني ISO 9001:2015: بحث تجريبي متعدد الأقطار"

ISO 9001:2015 adoption: A multi-country empirical research

هدفت الدراسة إلى تحديد العقبات والفوائد والممارسات الرائدة والدروس المستفادة في عملية الانتقال /التصديق على المعيار المنقح لنظم إدارة الجودة ISO 9001:2015 بالنسبة للمنظمات في مختلف القطاعات والبلدان والتي تمتد على مجموعة من الأحجام. وذلك استناداً إلى مراجعة الأدبيات ومدخلات الخبراء في مجال إصدار شهادات النظم الإدارية، كما تم إطلاق مسح كمي في البرتغال ورومانيا وسويسرا وتركيا في إبريل/نيسان 2018، تم تناوله على مستوى مديري الجودة والتنظيم CEO من 9001 المنظمة الدولية للتوحيد القياسي: منظمات معتمدة في عام 2015 من قبل شركاء في شبكة الجودة الدولية الرائدة (IQNet). وتم جمع الإجابات بشكل مجهول من خلال قاعدة بيانات آلية على الإنترنت، حتى نهاية أبريل 2018. وكان المعدل الإجمالي للاستجابة 3.1%، بما في ذلك 222 منظمة معتمدة بالفعل وفقاً لمعايير ISO 9001:2015.

وضمن النتائج اعتبر المجيبون أن اعتماد التفكير القائم على أساس المخاطر هو الصعوبة الكبرى التي يتعين التغلب عليها، ولكن في الوقت نفسه هو الفائدة الرئيسية التي ينبغي تحقيقها. وأفيد أيضاً بأن المواءمة مع نظم الإدارة الأخرى، وزيادة التزام الإدارة العليا، وتحديد المخاطر والفرص، وإدارة المعارف، هي فوائد هامة. ويبدو أن التوقيت الأولي الذي بدأت فيه المنظمات العمل بشأن العملية الانتقالية والأنشطة المضطلع بها يختلف بين البلدان، بينما يبدو أن التعديلات التي أجريت على نظم الإدارة القائمة تختلف باختلاف قطاع المنظمة وحجمها. وتختلف الفوائد التي تحققها المنظمات حسب التصور المتعلق بمراد المعلومات المتاحة، وينبغي للمنظمات أن تدرك مزايا التخطيط المبكر. واعتبرت المنظمات التي صنفت الفوائد المترتبة على اعتماد ISO 9001:2015 أعلى موارد المعلومات كافية وبدأت العمل مع ISO 9001:2015 في مرحلة مبكرة، في حين ذكرت تلك التي صنفت الفوائد الأقل أن موارد المعلومات قد أتاحت في وقت متأخر جداً. كما

كانت المنظمات التي نجحت في إدارة عملية الانتقال/التصديق ISO 9001:2015 هي تلك التي حضرت دورات وحلقات دراسية تدريبية في إطار ISO 9001:2015 وحصلت على معلومات مفيدة من هيئة إصدار الشهادات الخاصة بها.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات حول ضرورة السعي إلى تحديد وتعزيز الموارد التي أدت إلى تحقيق أكبر قدر من الفوائد. ويمكن لتكرار هذه الدراسة أن يضيف منظورا زمنيا وتقييما إذا كان من المتوقع أن تتحقق هذه التصورات في نتائج ملموسة مثل فوائد التكاليف وارتفاع مستوى رضا العملاء.

1-1-7- دراسة (Bounabri & others(2018) بعنوان:

” العوائق في تطبيق iso 9001 في المنظمات المغربية-دراسة تجريبية “

Obstacles in the application of iso 9001 in Moroccan organizations -pilot study.

هدفت الدراسة إلى معرفة العقبات التي تعترض المنظمات أثناء تطبيق المعيار ISO 9001 ، ومن أجل ذلك قام الباحثون بإجراء استبيان من عينة مؤلفة من 200 منظمة مختلفة في المغرب. وقد خلصت الدراسة إلى تصنيف العوائق في ثلاث مجموعات : العوائق التنظيمية والتقنية والتكاليف ذات الصلة.وقد أظهرت النتائج أن المنظمات التي تم استطلاعها قد واجهت العديد من الصعوبات أثناء عملية التطبيق، وكانت العوائق التي تحدث عنها المستجيبون في الغالب تنظيمية :أهمها مقاومة التغيير بالإضافة إلى صعوبة تغيير الثقافة البيروقراطية وسوء العلاقات بين الإدارات في المنظمات ونقص في الاتصالات، وضعف التزام الإدارة العليا بالإضافة إلى عدم كفاية التدريب لتشكل عقبات أمام تطبيق نظام إدارة الجودة في المغرب. وأوصت الدراسة بتغيير الثقافة البيروقراطية في المنظمة من خلال نشر ثقافة الجودة بشكل واضح ومفهوم لكل العاملين وتحسين العلاقات بين إدارات المنظمة بالإضافة لتدريب العاملين بشكل مستمر .

1-1-8- دراسة (Wanza , Ntale &Korir(2017) بعنوان:

أثر إدارة الجودة على الأداء في الجامعات الكينية.

Effects of Quality Management Performance of Kenyan Universities.

هدفت الدراسة إلى تحديد آثار ممارسات إدارة الجودة على أداء الجامعات الكينية، واعتمدت الدراسة تصميم أبحاث المسح التوضيحي، وكانت الفئة المستهدفة هي الموظفون في الجامعات العامة والخاصة، حيث تم اختيار 321 مستجوب باستخدام تقنيات العينة العشوائية الطبقية.

كما تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون وغيرها من التحليلات باستخدام برنامج spss وتم التوصل إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن مشاركة الموظف في أنشطة الجامعة والتزام القيادة والتحسين المستمر والتركيز على الزبون لها تأثير كبير على أداء الجامعة، كما أوصت الدراسة بضرورة أن تحتضن الجامعات العاملة في كينيا نظام إدارة الجودة لتحسين أدائها.

2-1- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية يمكن رصد الكثير من جوانب التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة والتي كان لها بالغ الأثر في إعداد هذه الدراسة.

1. اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز أثر تطبيق إدارة الجودة ISO9001:2015 على تحسين الأداء أو دعم الجودة، وتطرق البعض منها أيضا إلى معرفة ماهي العوائق والتحديات والصعوبات التي تواجه عملية تطبيقها. وما يميز دراستنا أنها قامت بعملية مختلفة وهي إمكانية تطبيق معايير الجودة ISO9001:2015
2. قلة الدراسات المتعلقة بالمواصفة الدولية ال أيزو 9001- 2015 في بيئة الأعمال السورية بشكل عام، وفي بيئة العمل الصناعي بشكل خاص.
3. تتناول دراستنا تحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو 9001-2015 في مصنع درفلة في سورية، بعكس الدراسات السابقة التي ركزت في معظمها على بيئات عمل خاصة.

3-1- مشكلة البحث

يعتبر نظام إدارة الجودة المبني على المواصفة ISO 9001 من أهم الأنظمة عالميا وأكثرها شهرة وانتشارا على الرغم من أهمية النظام في تطوير أداء المنظمات والشركات والمنشآت وخصوصا المنشآت الصناعية والمصانع تحديدا والحصول على التميز في أداء المنتج وتلبية متطلبات العميل، إلا أنه هناك قلة في عدد المصانع المطبقة لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في الجمهورية العربية السورية والذي قد يعزى إلى وجود عدد من العوائق التي تحول دون القدرة على إنشاء وتطبيق هذا المعيار.

ويعتبر مصنع درفلة من المصانع السورية الراغبة في الحصول على هذه الشهادة وذلك من خلال تطبيق مبادئ هذا المعيار، وقد جاءت دراستنا للإجابة عن الاسئلة التالية :

السؤال الرئيسي : ما مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ISO9001:2015 في مصنع درفلة؟

ومن هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل هنالك فجوة بين الواقع الحقيقي للجودة وبين متطلبات إدارة الجودة الواردة في المواصفة الدولية ISO9001:2015؟
2. هل يوجد نظام لإدارة الجودة مطبق وموثق وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO9001:2015 يتم من خلاله أداء الأعمال في مصنع الدرفلة؟
3. ماهي الأسباب التي تؤدي إلى عدم توفر متطلبات نظام إدارة الجودة في مصنع الدرفلة؟
4. ماهي نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيق المواصفة الدولية ISO9001:2015 في مصنع الدرفلة؟

4-1- أهمية البحث

تتعلق أهمية البحث من أهمية الموضوع والحالة العملية التي سيتم تطبيق البحث عليها:

1. يناقش البحث موضوعا مهما وحيويا وهو إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001:2015 في مصنع الدرفلة، كما أن ازدياد الاهتمام العالمي بموضوع نظام إدارة الجودة يتطلب حث المصنع للاهتمام بمتطلبات الحصول على شهادة الأيزو 9001:2015 وذلك لضمان البقاء والنمو والاستمرار.

2. يسهم البحث الحالي في تعميم ثقافة الجودة لدى مصنع الدرفلة وتعزيز دورها لبناء القدرات ومنح شهادة الـ ISO9001:2015 لمصنع الدرفلة.
3. اكتشاف مواطن القوة والضعف في تطبيق نظام الجودة المطبق وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وإجراء تحسين مستمر له.
4. العمل على بناء ثقة الزبائن في المنتجات التي يقدمها المصنع من أجل الوصول إلى توصيات ونتائج تساعد في تحسين وضع المصنع.

5-1- أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث بما يلي :

1. تشخيص الفجوة في تطبيق الأيزو 9001:2015 في مصنع الدرفلة مما يساعد على تجسير تلك الفجوة بين متطلبات نظام إدارة الجودة وبين الأداء الحالي للحالة المدروسة.
2. التعرف على متطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو ISO9001:2015 الواجبة التطبيق.
3. تحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 بإصدار 2015 في مصنع الدرفلة.
4. دراسة إمكانية تحسين تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو 9001-2015 في مصنع الدرفلة.

6-1- منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة) في عرض ومناقشة متطلبات نظام إدارة الجودة الـ ISO 9001:2015 وتحديد المنطلقات الفلسفية لتلك المتطلبات بوصفها منهجا يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة المبحوثة لغرض التوصل إلى نتائج أقرب ما تكون إلى الواقع وصولاً إلى هدف البحث، والسبب في اختيار هذا المنهج هو انه يجمع بين أكثر من أسلوب بحثي وفي آن واحد. ويمكن تعريف دراسة الحالة بأنها تحليل شامل وعميق لظاهرة ما، فهي تحاول دائماً الحصول على معلومات كافية عن الحالة موضوع البحث مع التركيز على جانب معين منها أو تجمع البيانات عن الحالة المبحوث وفق أسلوب علمي منظم يتعلق بتحديد الفجوة بين الدراسات الأكاديمية وواقع الحال، وذلك من أجل تجسير هذه الفجوة أو تقليصها إلى ادنى حد ممكن من خلال وضع الحلول المناسبة بوصفه الهدف الرئيسي للمشكلة، ويتم ذلك من خلال مناقشة وتحليل التباين بين متطلبات نظام إدارة الجودة وبين الواقع الفعلي وتشخيص الأسباب وعلاقتها مع بعضها عن طريق استخدام أدوات تعكس تلك العلاقات واكتشاف العوامل المؤثرة في مشكلة البحث مما يؤدي إلى معالجتها ومنع تكرارها.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث لتكوين الإطار النظري من خلال مراجعة مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت.
2. المصادر الأولية: وتشمل البيانات التي سيتم الحصول عليها من الدراسة الميدانية، وذلك من خلال توزيع قائمة التحقق المتعلقة بتحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو 9001-2015 في مصنع الدرفلة.

7-1- الحالة المدروسة :

اعتماداً على مشكلة البحث و أهداف البحث، فقد تم تطبيق الدراسة على مصنع الدرفلة في سورية. كدراسة حالة

8-1- حدود البحث

1. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مصنع الدرفلة في سورية.
2. الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز لدراسة وهي الفترة من 2021/9/1 ولغاية 30/2021/11.
3. الحدود البشرية: المدراء والعاملين في مصنع الدرفلة.

9-1- التعريفات الإجرائية

تعتمد الدراسة التعريفات التالية لمصطلحاتها:

1. منظمة الأيزو: هي منظمة تعمل على وضع المعايير، وتضم هذه المنظمة ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير. تأسست هذه المنظمة في 1947 وهدفها تحديد المعايير الدولية للصناعات بشكل عام حيث تعتبر أكبر مطور للمعايير الدولية في العالم. (مكيد، 2019)
2. إدارة الجودة **Iso 9001**: هو مجموعة من المقاييس المتعلقة بالتسيير النوعي للمؤسسات من الناحية المالية والإدارية وتمثل كقاعدة أو بالأحرى منهاج للتسيير الموحد، كما يعتبر هذا المنهاج جد أساسي وضروري لعدة قطاعات، ومن جهة أخرى يعتبر فرصة لترشيد التسيير والتعلم في مواجهة العراقيل والمشاكل، وتعتبر iso 9001 كمرجعية دولية للشروط الواجب توفرها من ناحية إدارة الجودة، وكذا تنظيم العلاقة بين المؤسسات. (بو عبدالله وآخرون، 2019)

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: مفاهيم عامة في الجودة

مقدمة

نتناول في هذا الجانب الخلفية النظرية لكل من التنظيم ونظام إدارة الجودة. وسوف نتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بنظام إدارة الجودة ومبادئ المواصفات العالمية.

2-1-1- مفهوم الجودة

(نوري، 2020) الجودة هي نظام إداري يركز على مجموعة من القيم و يعتمد على توظيف البيانات و المعلومات الخاصة بالعاملين قصد استثمار مؤهلاتهم و قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي قصد تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة ، وتشير الجودة في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير و الإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير كذلك إلى المواصفات و الخصائص المتوقعة في هذا المنتج و في العمليات و الأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات مع توفر أدوات و أساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية.

لقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة فعرفها جونسن **Johnson** بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي تطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه (فريد عبد الفتاح، 1996، صفحة 10)

كما عرفها بات كوفمان وسندي و اتمور **Pat Kaufman and Cindy Wetmore** هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مره (kaufman & wetmore, 1994, p. 118) "وقد قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعرفها "بأنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية (فريد عبد الفتاح، 1996، صفحة 10) الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والاكتفاء من الخدمة المقدمة. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما.

في ضوء التعريف السابق، فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي ما يلي:

- معيار للتمييز يجب تحقيقه وقياسه.
- تقديم أفضل ما يمكن لدى المؤسسة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.
- الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى درجة عالية من الجودة، فلا مجال للصدفة أو التخمين.
- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.
- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث:
الدقة والإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب للزبون، تكلفة مناسبة تتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة.
- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي:
خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء، تصميم متميز للعمليات، رقابة فعالة على كل شيء، خلو العمل من التداخل والازدواجية، تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل، تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت، استخدام فعال للموارد البشرية والمادية، سرعة في الأداء.

أما مفهوم الجودة" هو مدخل شامل تهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات وتعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، وتعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابعة (العويسات ، 2003، صفحة 14)

تستطيع المؤسسة أن تعرف من خلال الجودة، فيما إذا كانت قد أدت ما عازمت على إنتاجه أو تقديمه، وفق ما يريده ويرغبه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل ش. أن تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود. ويقاس الرضا بالنتائج المتحصل عليها من استعمال المنتج مقارنة بمنتج منافس أو مثالي، وتحدد الحاجة من خلال عقد مكتوب أو ضمني، تبرم بين المنتج والمستهلك، أو من خلال ضوابط نموذجية **standard-norm** أو قانون أو عرف.

وتعرف أيضا الجودة بأنها القابلية التي تتمتع بها المنتج أو الخدمة لإرضاء حاجة المستهلك في أحسن ظروف الاستعمال (محمد محسن، 2001، صفحة 19)

أما الاستعمال فنتم استعمال المنتج حسب التعليمات أو المواصفات المنصوص عليها في بطاقة تعريف المنتج. إذا مفهوم إدارة الجودة هو تطبيق عناصر العملية الإدارية على الجودة، وتهتم إدارة الجودة بالاستخدام الأمثل لكافة الموارد للتحسين المستمر للجودة، وتتضمن عملية إدارة الجودة تحقيق التكامل بين العاملين والموردين والعملاء داخل بيئة متحدة (الكردي، 2011، صفحة 14) وتقوم على مبدئين:

- أن إدارة الجودة تكون أكفأ إذا كان العاملون مقتنعون بها بالفطرة من البداية.
- أن إدارة الجودة عملية تحت السيطرة وليست عشوائية.

والمقصود بفلسفة إدارة الجودة الشاملة تلك الجوانب الفكرية التي أسهم بها رواد الجودة في فكر الجودة الشاملة لا سيما وأن لها تطبيقات ناجحة في مجتمعات صناعية عديدة ومن ثم فإن الأمر لا يعد فكر غير قابل للتطبيق بل إنه قابل للتطبيق وأثبتت التجارب نجاحه (الكردي، 2011، صفحة 14) ويمكن النظر لهذه الفلسفة من خلال العديد من الجوانب أهمها:

- أساس الفلسفة هو الرغبة الشديدة في تحقيق الفوز.
- النظر إلى المنظمة من منظور شامل نظامي.
- التركيز أساسا على الرضا الكامل للمستهلك.
- توفير بيئة إدارية تنشئ التحسين المستمر لكل العمليات والنظم.
- التأكيد على انتظام الأفراد في فرق عمل متعددة.
- الاهتمام بتكلفة دورة حياة المنتج.
- منع وقوع الأخطاء والاهتمام بجودة التصميم.
- تقليل الخسائر وخفض حالات عدم المطابقة.
- تنمية العلاقات مع الموردين ومع العملاء والعاملين.

2-1-2- مفاهيم نظام إدارة الجودة:

2-1-2-1- نظام الجودة

هو إطار يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة.

2-2-1-2-المواصفة

هي " وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها". (حميد عبد النبي الطائي، 2003، الصفحات 114-113)

2-2-1-3-الأيزو (ISO) 9000

عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 تسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى الأسواق العالمية وهو ما لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة، وهذه السلسلة هي مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت وفي جميع قطاعات النشاط.

تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبنه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء (أحمد سيد مصطفى، 2007، صفحة 11).

2-2-1-4-الإشهاد:

هو الحصول على شهادة الأيزو، وتعرفه مواصفات الأيزو 2000 / 9000 على أنه: " هو الإجراء الذي من خلاله تمنح جهة ثالثة ضمانا مكتوبا بأن منتجا أو عملية أو خدمة متوافقة مع متطلبات خاصة: مؤسسة، خدمة، أفراد، منتج.

يمنح بعد متابعة جهة معتمدة ومستقلة تزور المؤسسة لتقييم المتطلبات ومدى تحقيقها والالتزام بها، وترجع الحاجة إلى عملية تقييم مدى تحقيق المطابقة إلى اعتبارها أداة للتحسين وتعتبر المفتاح الرئيس للدخول إلى الأسواق الدولية، ووسيلة للدعاية والتسويق. (عبد العزيز عبد العال؛ زكي،، 2010، الصفحات 23-24)، حيث أن المنظمة الدولية للمعايير تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المؤسسات عن طريق عنصر ثالث أي بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية والدولية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات وبين منظمة الأيزو.

2-2-1-5-ISO:

كلمة أيزو هي الحروف الأولى من المنظمة الدولية للقياس International organization for Standardization

إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري لمؤسسة أو شركة. ويركز على الجودة، وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضا.

وقد تعاضم الوعي بالجودة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حيث كانت الأهمية منوطة بعمليات التفتيش والرقابة حيث بدأت الشركات اليابانية في استدعاء العلماء الأوربيين لتطوير مفهوم الجودة في الشركات اليابانية ومن أشهرهم ديمينج و جوران اللذان بدأ في تعليم اليابانيين تقنيات ومفاهيم الجودة التي كانت الشركات الأمريكية لا تهتم بها في هذا الوقت ويعد إدوارد ديمينج Edward Deming رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة حيث اعتمد على جمع معلومات عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عمليات الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق. فكانت أول مراحل الوعي بالجودة هي مرحلة الاهتمام بالتفتيش والفحص الذي كان يتم باستخدام الوسائل الفنية منذ ظهور نظام الإنتاج الكبير وعادة ما كانت تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها. حيث كان التركيز في قياس الجودة محصوراً في عملية الفحص حيث يتم

استبعاد المعيب منها وكان الفحص عشوائيا استنادا إلى التقديرات الإحصائية وانحصرت مسؤولية الرقابة على الجودة في مدير الجودة وكانت عملية التفتيش والفحص لأغراض الجودة فقط .

كذلك لم يتم الاهتمام بمعرفة وإرجاع أسباب العيوب وتتبعها ولم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة وكان في تلك الفترة مفهوم الجودة يدور حول مطابقة المواصفات فقط حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريده المنتج وليس وفقاً لما يريده العميل .

ثم تتابعت النظريات والممارسات الإدارية التي تؤكد على الجودة إلى أن قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفضيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة الاستراتيجية. ويلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية ولكن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية إلى أن تبلورت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية عامة تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمؤسسة في إشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة أو المصلحة، وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات الزبون والمجتمع .

2-1-3- معايير ضمان الجودة

الجودة بحسب تعريف النظام العياري العالمي (أيزو) EN ISO 9000:2005 لعام 2005 أن الجودة تحدد مدى انطباق مواصفات منتج أو خدمة للمواصفات المطلوبة. ويمكن أن توصف الجودة بعدة صفات تعبر عن تصنيفها، مثل: جودة سيئة، أو جودة جيدة أو جودة ممتازة. وهي تختص بصفات الشيء ذاته ويمكن قياسها، مثل الطول والعرض، والوزن، والنسب، وخواص المواد .

أما صفات مثل "جميل" أو "رخيص" فلا تدخل في تقييم الجودة حيث أنها ليست صفات واقعية يمكن قياسها. أي أن السعر أو التقييم الشخصي لا يدخل في تقييم الجودة. ولكن يمكن عن طريق تعريف الفئة صاحبة المصلحة فيمكن بسؤالهم والاستفسار عندهم عن جودة الشيء ووضع أسس لتقييم الجودة فتصبح بذلك جودة يمكن قياسها .

وقد أصبح في ألمانيا هذا التعريف عن الجودة سارياً وحل محل التعريف القديم المذكور في النظام القياسي الألماني الأوروبي DIN EN ISO 8402:1995-08 لعام 1995. وهو يحدد الجودة بالنسبة إلى المواد الواردة، فحص المواد الواردة، التحكم في الإنتاج، فحص المنتجات الوسيطة، تفتيش معايرة المواد، التجميع، وطرق الفحص النهائي، وطرق التخزين، التوريد، نظام التعامل مع المنتجات المرادودة من العملاء بسبب فسادها . كما يوجد نظام خاص لجودة المنتجات الكهربائية وضعته الهيئة الدولية للتكنولوجيا الكهربائية IEC 2371، وهو يعرف الجودة "تطابق بين المواصفات المختبرة وبين المواصفات المحددة لوحدة معينة" .

وبينما كانت الجودة في الماضي تصف عادة صفات منتجات أو خدمة، أي أن تتمشي مع طلبات الزبائن في المركز الأول، فقد وسع مفهومها في فكر وبرامج أعمق تشمل "برامج الجودة الكلية"، مثل "إدارة الجودة الكلية" التي نبعت من "إدارة الجودة" لوصف جودة مؤسسة بكاملها. وبجانب متطلبات الزبائن، فهناك متطلبات العاملين، ومتطلبات المستثمرين، ومتطلبات الجمهور (متطلبات قانونية)، تقاس على أساسها الجودة الكلية لمؤسسة تتبع نظام "الجودة الكلية" .

2-1-3-1-1-2 نظام- الأيزو 9001

يساعد المعهد البريطاني للمعايير على رفع جودة أعمالك التجارية بغض النظر عن حجمها وذلك باستخدام المعيار الأفضل عالمياً لإدارة الجودة أيزو 9001، فهذا النظام:

- يساعد على التنافس بأعلى المستويات في قطاع الأعمال.
- يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بفاعلية.
- يساعد على توفير الوقت والنفقات والموارد .
- يؤمن أداء العمليات بأخطاء أقل وأرباح أكثر.
- يحفز الموظفين على الاندماج بالعمل بطريقة أكثر فاعلية .
- يرفع جودة مستوى خدمة العملاء .
- عندما تتميز الشركة بالتزامها بمتطلبات الجودة سيزيد ذلك من فرص العمل.

2-3-1-2 ما هو نظام إدارة الجودة والمعيار الدولي أيزو 9001

(BSI Management, 2021)

يعد المعيار الدولي أيزو 9001 المعيار الأكثر انتشاراً في العالم لأنظمة إدارة الجودة. فهو بالإضافة للمعيار الدولي أيزو 9004 ينتمي إلى عائلة المعايير ايزو 9001. ويساعد هذا المعيار المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات وتوقعات العملاء. يقوم نظام إدارة الجودة أيزو 9001 على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في الشركة أو المؤسسة حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الشركة لأعلى المستويات. كما أنه يساعد على تطوير آلية أداء الأعمال في مختلف المجالات.

2-3-3-1-2-3-3-1-2 الإصدارات المختلفة لسلسلة المواصفات:

- أصدرت المنظمة الدولية للمعايير "ISO" منذ إنشائها عام 1947/ ولغاية عام 1997/، 10900 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع.
- أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000، ISO 14000، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة.
- تعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام. اعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ودول EFTA واليابان والولايات المتحدة وألمانيا وغيرها.
- ISO هي منظمة غير حكومية وليست جزءاً من الأمم المتحدة، مع أن أعضائها يمثلون أكثر من 120/ بلداً. كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعدّها مواصفات وطنية لها. "ISO" غير مسؤولة عن التحقق بمدى مطابقتها ما ينفذه المستخدم للمواصفة مع متطلبات هذه المواصفة.

- من الضروري التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المميزة المختلفة التي يجب أن تتوفر في المنتج ليكون مطابقاً للمواصفة القياسية له والمواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة الذي يحدد أسلوب إدارة الجودة في الشركة، الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة الذي تم تحديده من قبل الشركة.
- يمكن للشركة أن تحدد مستوى الجودة الذي تريده لمنتجاتها بالاعتماد على دراسة السوق ومتطلبات الزبون. يساعد نظام إدارة الجودة على تخطيط المنتج المطلوب والحصول عليه على الدوام بنفس مستوى الجودة الذي تم تحديده. تطبق أنظمة إدارة الجودة اليوم لدى أكثر من ربع مليون مؤسسة صناعية وخدمية في العالم.

جدول رقم (1) إصدارات الأيزو

أيزو 9001:1987	وهي نموذج توكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات.
أيزو 9002:1987	توكيد الجودة لمؤسسات الإنتاج والتنفيذ والخدمات.
أيزو 9003:1987	نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتفتيش النهائي. كانت كل منظمة تستخدم النموذج الذي يتلاءم مع نشاطها.
إصدار 1994	وهي مواصفة كانت عبارة عن دليل إرشادي في هذا العام تم إصدار نسخة جديدة من عائلة الأيزو 9000 وفيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص والتفتيش ومن عيوب هذا الإصدار من المواصفة كثرة الوثائق الورقية.
إصدار 2000	أخذت جميع العيوب الملحوظة في إصدار 1994 وتمت معالجتها، ومن التغييرات الأساسية إعادة تسمية المواصفة إلى (متطلبات نظم الجودة) عوضا عن تأكيد الجودة وتم كذلك التركيز على رضا العملاء كعامل أساس ي لنجاح المنشأة. وفي بداية سنة 2000 قامت منظمة الأيزو بإصدار مراجعة جديدة لعائلة أيزو 9000 وتم في هذا الإصدار إلغاء المواصفات 9002 (و) 9003 وإعادة إنشاء المواصفة 9001 التي أطلق عليها مواصفة أيزو 9001:2000 التي تحتوي على متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة وتم إصدار مواصفة أيزو 2000:9000 التي تحتوي على التعريفات المستخدمة في نظم إدارة الجودة وإصدار مواصفة أيزو 2000:9004 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء.
إصدار 2005	تصف معايير ISO 9000:2005 التابعة لنظم إدارة الجودة أسس نظام إدارة الجودة، والتي تشكل الموضوع الرئيسي لعائلة الأيزو ISO9000 ، وتعرف أيضا المصطلحات ذات الصلة.
إصدار 2008	بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح بعد المتطلبات. لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008 وكانت تلك التغييرات تشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل 8.2.1 قياس رضا العملاء حيث توضيح الطرق المختلفة التي يمكن قياس رضا العملاء (عبد العزيز عبد العال؛ زكي،، 2010، صفحة 20)
	يمثل الإصدار الأحدث حتى اليوم ولم يحدث تغييرا كبيرا في المواصفة أيزو 2015: 9001

تم تغيير أمور شكلية حيث تغيرت البنود من 8 بنود إلى 10-بنود، وبرز عدة مصطلحات جديدة والتركيز عليها، واختفاء بعض المصطلحات والمفاهيم من الإصدار القديم أيزو 9001: 2008.

إصدار 2015

تحدد ISO 9001: 2015 متطلبات نظام إدارة الجودة عندما:

(أ) يحتاج إلى إثبات قدرته على توفير المنتجات والخدمات باستمرار التي تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.
(ب) تهدف إلى تعزيز رضا العملاء من خلال التطبيق الفعال للنظام، بما في ذلك عمليات تحسين النظام وضمان المطابقة مع العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.
جميع متطلبات ISO 9001: 2015 عامة وتهدف إلى أن تكون قابلة للتطبيق على أي مؤسسة، بغض النظر عن نوعها أو حجمها، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها.
(9001:2015, 2021)

المصدر: من إعداد الباحث

2-1-3-4-مبادئ سلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9000

هناك عدة مبادئ يجب أن تتوفر لتضمن المؤسسة أن منتجاتها وخدماتها تتوافق مع رغبات وتوقعات الزبائن، إن نسخة 2000 من مبادئ إدارة الجودة، تعتبر تغييرا كبيرا عما سبق (أم كلثوم بوزيان، 2010) وهذه المبادئ محددة في الأيزو 9000 نسخة 2005، وكذلك الأيزو 9004 نسخة 2009 كالتالي:

2-1-3-4-1-الاستماع للزبون :

ضرورة أن تطلع المؤسسة على حاجة الزبائن الحالية والمستقبلية وأخذها كهدف من أجل تلبية وإشباعها. كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسيير أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرته تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة.

ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا وهذا ما ذهب إلى COLE عما عرف TQM بأنها نظام تسيير يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير تضمن بقاء ونمو المؤسسة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل. كما تضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية. (عبد العزيز عبد العال؛ زكي،، 2010، صفحة 94)

إن كسب ولاء العميل الخارجي تتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات ما طبقة، مما تدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي. وتمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك.
- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكون واحتياجاتهم المتنوعة.

• قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدمة.

2-4-3-1-2- القيادة:

يجب أن تكون هناك قيادة فعالة لتحديد التوجهات والأهداف.

تتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.

إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسئول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين.

و من أجل الحصول على نتائج دقيقة ، كذا التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية و الإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية بل في وضع الاستراتيجيات و مراقبتها تتمثل إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بأداء الأنشطة و الأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقق رضا العميل الداخلي و الخارجي و امتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين تميز الأداء بشكل دائم تعد نتيجة لأداء تسييري فعال تضع الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا مع اختيار أنسب الاستراتيجيات و تنفيذها و مراقبتها بما يلائم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

2-4-3-1-2- إشراك الأفراد:

حيث يتعين إشراك العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات فيما يتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة، وتحقيق إدماج لقدراتهم.

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها. (أحمد سيد مصطفى، 2007، صفحة 19)

ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة.

نعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية.

إن التركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة.

وبالنظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، يرى PORTER أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاح المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية.

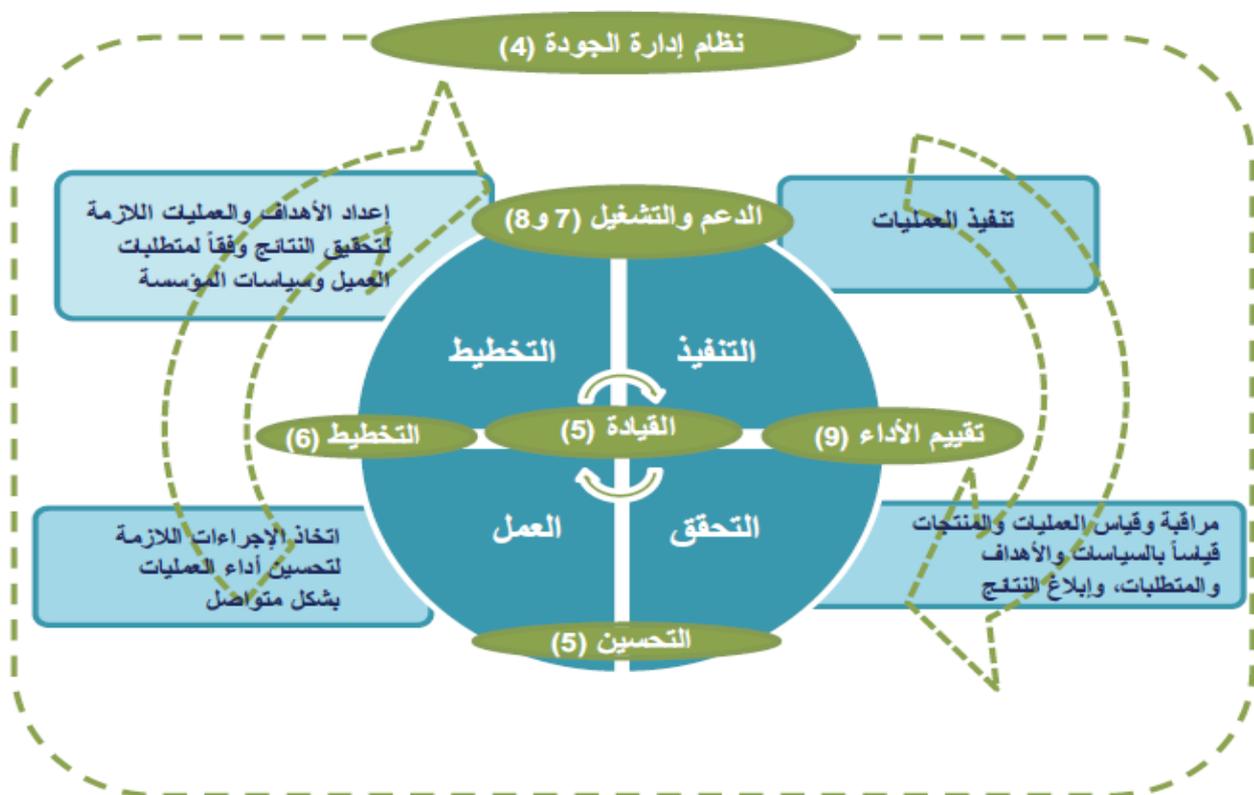
2-1-3-4-8-علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين:

يرفع من قدرة الجانبين على خلق قيمة مضافة، ويسهل الاستفادة المشتركة.

2-1-3-5-دورة خطط، نفذ، تحقق، اتخذ إجراء

يمكن تطبيق دورة خطط، نفذ، تحقق، اتخذ إجراء " على جميع العمليات وعلى نظام إدارة الجودة ككل.

الشكل رقم (1) (المواصفة القياسية الدولية أيزو، 9001، الإصدار الخامس)



المبحث الثاني: متطلبات الأيزو 9001:2015

مقدمة

من أجل التوافق مع المتغيرات العالمية التي طرأت على السوق العالمي مثل التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعلومات والتنافسية وإدارة سلاسل الإمداد وإدارة المخاطر وغير ذلك من المتغيرات. وقد تم عمل تقسيم جديد موحد لجميع مواصفات نظم الإدارة كالاتي:

الجدول (2) نظم إدارة الجودة — المتطلبات

Scope	1	مجال التطبيق
Normative references	2	المرجعية
Terms and definitions	3	التعريفات
Context of the organization	4	سياق عمل المؤسسة
Leadership	5	القيادة
Planning	6	التخطيط
Support	7	الدعم
Operation	8	العمليات
Performance evaluation	9	تقييم الأداء
Improvement	10	التحسين

2-2-1-1 نظم إدارة الجودة — المتطلبات

كما وردت في المواصفة القياسية الدولية (المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001، 2015، الإصدار الخامس)

2-2-1-1-1-1 المجال:

تحدد المواصفة القياسية الدولية هذه متطلبات نظام إدارة الجودة عندما تكون المنظمة:

- بحاجة إلى إثبات قدرتها على أن تقدم وبشكل مستمر منتج أو خدمة تلبى متطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.
- تهدف إلى تعزيز رضا الزبون من خلال التطبيق الفعال للنظام متضمنة عمليات التحسين للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية والتشريعية المعمول بها.
- جميع متطلبات هذه المواصفة تكون قابلة للتطبيق لجميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وحجمها والمنتج أو الخدمة التي تقدمها.

ملاحظات :

- يطبق مصطلح منتج أو خدمة على المنتجات والخدمات الموجهة إلى أو المطلوبة من قبل الزبون.
- يمكن إطلاق مصطلح المتطلبات والشروط القانونية على المتطلبات التنظيمية والتشريعية.

2-2-1-2-2-1-2-2 المراجع التكميلية:

تُعد الوثائق التالية، كلياً أو جزئياً، مراجعاً معيارية في هذه الوثيقة ولا غنى عن تطبيقها واستعمالها. وبالنسبة للمراجع المؤرخة، ينطبق الإصدار المذكور فقط. وبالنسبة للمراجع غير المؤرخة، يتم استخدام الإصدار الأخير من المستندات ذات المرجعية (بما في ذلك أية تعديلات).

المواصفة القياسية أيزو 5951:0999، نظم مدارة الجودة الأسس والمصطلحات.

2-1-2-3- المصطلحات والتعاريف:

لأغراض هذه الوثيقة، تطبق العبارات والتعاريف الواردة بالمواصفة القياسية الدولية أيزو 9000-2015..

2-1-2-4- سياق المنشأة

2-1-2-4-1- فهم المنشأة وسياقها

يجب على المنشأة تحديد القضايا الخارجية والداخلية وثيقة الصلة بغرضها وتوجهها الاستراتيجي والتي قد يكون لها تأثير على قدرة المنشأة على تحقيق النتائج المرجوة من نظام مدارة الجودة المُطبق لديها. كما يجب على المنشأة مراقبة واستعراض المعلومات المتوفرة بشأن تلك القضايا الخارجية والداخلية.

ملاحظات:

- من الممكن أن تشمل القضايا العوامل أو الظروف الإيجابية والسلبية لأخذها في الاعتبار.
- يمكن تيسير فهم السياق الخارجي من خلال الأخذ في الاعتبار القضايا الناشئة عن البيئات القانونية والتكنولوجية والتنافسية والسوقية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، سواء كانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية.
- يمكن تيسير فهم السياق الداخلي من خلال الأخذ في الاعتبار القضايا المتعلقة بقيم وثقافة ومعرفة وأداء المنشأة.

هناك العديد من المسائل الداخلية والخارجية التي تؤثر، أو يمكن أن تؤثر، على نظام إدارة الجودة ومن الضروري تحديدها بحيث يكون هناك فهم وتقدير واضحان لبيئة العمل. وهذه المسائل المنظورة مبينة بوضوح في المعيار، وتشمل المسائل التكنولوجية والقانونية والسوقية والاقتصادية والثقافية.

وتوفر الملاحظتان الأولى والثانية من القسم إطاراً واسعاً يمكن من خلالها تحديد السياق وتقييمهم، وفهم السياق والمعالجة الرسمية للمسائل المحددة سيساعدان على ضمان استمرارية ومصدقية نظام إدارة الجودة.

2-1-2-4-2- فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

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

- الأطراف المعنيين ذوي الصلة بنظام مدارة الجودة؛
- متطلبات هؤلاء الأطراف المعنيين ذات الصلة بنظام مدارة الجودة؛
- يجب على المنشأة مراقبة واستعراض المعلومات المتوفرة حول هؤلاء الأطراف المعنيين ومتطلباتهم ذات الصلة.

الأطراف المهتمة هي أصحاب الشأن- أي فرد أو مؤسسة يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة أو أي فرد أو مؤسسة يمكن أن يؤثر نظام،(QMS) عليها، في كلتا الحالتين، يمكن (QMS) إدارة الجودة أن يكون

التأثير سلبياً وكذلك إيجابياً. ومن المهم أن تحدد المؤسسة وتعالج، حسب الاقتضاء، أية متطلبات قانونية أو تنظيمية ترتبط بالأطراف المعنية.

2-2-1-4-3- تحديد مجال نظام إدارة الجودة

يجب على المنشأة تحديد نطاق نظام إدارة الجودة وصلاحيته للتطبيق من أجل وضع المجال الخاص به. عند تحديد هذا المجال، يجب على المنشأة مراعاة ما يلي:

- القضايا الخارجية والداخلية المشار إليها في المستندات ذات المرجعية
- متطلبات الأطراف المعنيين ذوي الصلة المشار إليهم في المستندات ذات المرجعية
- منتجات وخدمات المنشأة.

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

يجب أن يكون مجال نظام إدارة الجودة في المنشأة متاحاً ومُحتفظاً به كمعلومات موثقة. يجب أن يشير المجال

ملى أنواع المنتجات والخدمات المشمولة، ما تقديم مبرر لعدم تطبيق أي مطلب من متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية تُقرر المنشأة أنه غير قابل للتطبيق على مجال نظام إدارة الجودة لديها. لا يجوز الادعاء بالامتثال لهذه المواصفة القياسية الدولية إلا إذا كانت المتطلبات التي تقرر بأنها غير قابلة للتطبيق لا تؤثر على قدرة المنشأة أو مسؤوليتها عن ضمان مطابقتها لمنتجاتها وخدماتها وتعزيز رضا الزبون. **تعريف النطاق مكون أساسي لنظام إدارة الجودة:** فهو يوفر حدوداً لما يتضمنها النطاق عندما يتعلق الأمر بإعداد وتنفيذ ومراجعة نظام إدارة الجودة.

وعادة ما يتم التعبير عن النطاق بدقة عند إصدار شهادة الامتثال لضمان عدم وجود أي لبس على الإطلاق حول ماهية أقسام وأنشطة نظام إدارة. ISO الجودة المشهود أنها ممثلة للمعيار 9001:2015

2-2-1-4-4- نظام إدارة الجودة وعملياته

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

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

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

يجب على المنشأة عند الضرورة القيام بما يلي:

- الحفاظ على المعلومات الموثقة لدعم تشغيل عملياتها.

- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة بهدف الاطمئنان على أن العمليات تُنفذ حسبما هو مخطط له.

2-2-1-5- القيادة

2-2-1-5-1- القيادة والالتزام

❖ عام.

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

- تحمل المسؤولية عن فاعلية نظام إدارة الجودة.
- ضمان أن سياسة الجودة وأهدافها قد وُضِعَتْ وَحُدِدَتْ لنظام إدارة الجودة وبأنها متوافقة ما سياق المنشأة وتوجهها الاستراتيجي.
- ضمان جمع متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات الأعمال للمنشأة.
- تشجيع استخدام نهج العملية والتفكير المستند على المخاطر.
- التأكد من توافر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة.
- الإبلاغ بأهمية إدارة الجودة الفعالة والامتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة.
- التأكد من تحقيق نظام إدارة الجودة للنتائج المرجوة.
- إشراك وتوجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في تحقيق فاعلية نظام إدارة الجودة.
- تشجيع التحسين.
- دعم الأدوار الإدارية الأخرى ذات الصلة بـغية إظهار قيادتها أثناء تطبيقها على نطاقات مسؤوليتها.

ملاحظات:

- يمكن تفسير الإشارة على "الأعمال" في هذه المواصفة القياسية الدولية على نطاق واسع باعتبار أنها تعني تلك الأنشطة التي تُعد أساسية لأغراض وجود المنشأة، سواء كانت المنشأة عامة أو خاصة أو هادفة للربح أو غير هادفة للربح.
- وينص القسم الفرعي 2.3.2.1 من المعيار على أن يعد القادة على جميع المستويات وحدة الهدف والتوجه، ويهيئون الظروف لمشاركة الناس في تحقيق أهداف الجودة للمؤسسة.
- وفي القسم الفرعي 3.1.1 ويعرّف المعيار 9000:2015 الإدارة العليا "بأنها" شخص أو مجموعة من الأشخاص يوجهون ويراقبون مؤسسة ما على أعلى مستوى، ولدى الإدارة العليا القدرة على تفويض السلطة وتوفير الموارد داخل المؤسسة".
- ومن المنتظر أن تظهر الإدارة العليا القيادة والالتزام بنظام إدارة الجودة والمساءلة عن استمرار استدامتها، ويجب أن تكون الإدارة العليا قادرة على إظهار المشاركة العملية بوضوح في قيادة نظام إدارة الجودة.
- وثمة عبارة كثيرة الاستخدام في مجتمع إدارة الجودة فيما يتصل بهذا القسم هي "أن الصورة يجب أن يكون متزامنة مع الصوت". "أي أن الكلمات وحدها لا تكفي؛ يجب دعمها بإجراءات حاسمة واضحة تظهر دعماً ذا مغزى لنظام إدارة الجودة.

❖ التركيز على الزبون

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

- تحديد المتطلبات الخاصة بالزبون وكذلك المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها وفهمها واستيفائها بصورة مستمرة؛
- تحديد ومعالجة المخاطر والفرص التي من شأنها التأثير على مطابقة المنتجات والخدمات وقدرة المنشأة على تعزيز رضا الزبون؛
- الحفاظ على التركيز على تعزيز رضا الزبون.

2-2-1-5-2-سياسة.

❖ إنشاء سياسة الجودة

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

- مناسبة لغرض وسياق المنشأة وتدعم توجهها الاستراتيجي.
- تحدد مسار عمل لتحديد أهداف الجودة.
- تتضمن التزاماً باستيفاء المتطلبات المعمول بها.
- تتضمن التزاماً بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

❖ إبلاغ سياسة الجودة

يجب أن تكون سياسة الجودة:

- متاحة ومحتفظاً بها كمعلومات موثقة؛
- مُعلنة ومفهومة ومُطبقة داخل المنشأة؛
- متاحة للأطراف المعنيين ذوي الصلة، حسب الاقتضاء.

2-2-1-5-3-الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات التنظيمية

يجب على الإدارة العليا التأكد من تحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لأداء الأدوار وتعميمها وإدراكها داخل المنشأة. كما يجب على الإدارة العليا تخصيص واسناد المسؤوليات والصلاحيات بهدف:

- التأكد من توافق نظام إدارة الجودة مع متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية.
- التأكد من تحقيق العمليات للنتائج المرجوة منها.
- إعداد تقارير حول أداء نظام مدارة الجودة وفرص التحسين ورفعها لدى الإدارة العليا على وجه الخصوص.
- ضمان تعزيز التركيز على الزبون في شتى أنحاء المنشأة.
- ضمان الحفاظ على تكامل نظام مدارة الجودة عند تخطيط وتنفيذ أية تغييرات مُقرر إدخالها على نظام إدارة الجودة.

2-2-1-6-التخطيط

2-2-1-6-1-الأفعال الخاصة بمواجهة المخاطر واستغلال الفرص

عند التخطيط لوضع نظام إدارة الجودة، يجب على المنشأة مراعاة القضايا المشار إليها في بند السياسة فضلاً عن تحديد المخاطر والفرص التي تحتاج ملى معالجة، وذلك / وكذلك المتطلبات المذكورة في بند المراجع القياسية بهدف:

- التأكيد على أن نظام إدارة الجودة بإمكانه تحقيق النتائج المرجوة؛
 - تعزيز الآثار المرغوب فيها؛ من الآثار غير المرغوب فيها أو الحد منها؛
 - تحقيق تحسن.
- يجب على المنشأة تخطيط ما يلي:

- الأفعال الخاصة بمواجهة المخاطر واستغلال الفرص.
- الكيفية المتبعة في:
- ✓ دمج الأفعال في عمليات نظام إدارة الجودة وتطبيقها.
- ✓ تقييم فاعلية تلك الأفعال.

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

ملاحظات:

- من الممكن أن تتضمن خيارات مواجهة المخاطر تجنب المخاطر أو تحمل المخاطر بغية استغلال فرصة ما أو القضاء على مصدر الخطر أو تغيير الاحتمالية أو العواقب أو تقاسم المخاطر أو الإبقاء على المخاطر من خلال اتخاذ القرارات المبلغة.
- من الممكن أن تؤدي الفرص ملى اعتماد ممارسات جديدة والإفراج عن منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة واستهداف زبائن جُدد وبناء شراكات واستخدام تكنولوجيا جديدة وغيرها من الاحتمالات المرغوبة والقابلة للتطبيق، وذلك من أجل معالجة احتياجات المنشأة أو متطلبات زبائنها.

2-2-1-6-2- أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها

يجب على المنشأة تحديد أهداف الجودة على مستوى الوظائف والمستويات والعمليات ذات الصلة واللازمة لنظام إدارة الجودة.

يجب أن تكون أهداف الجودة:

- متنسقة ما سياسة الجودة.
- قابلة للقياس.
- آخذة بالحسبان المتطلبات المعمول بها.
- وثيقة الصلة بمطابقة المنتجات والخدمات وتعزيز رضا الزبون.
- خاضعة للرقابة.
- مُعلنة.
- مُحدثة حسب الاقتضاء.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة حول أهداف الجودة.

عند تخطيط المنشأة لكيفية تحقيقها لأهداف الجودة، يجب عليها تحديد ما يلي:

- ما هو مقرر تنفيذه.
- ماهية الموارد المطلوبة.
- من سيكون المسؤول.
- متى سينتهي التنفيذ.
- كيف سنقيم النتائج.

2-2-1-3-6-1-2-3 التخطيط للتغيير

متى قررت المنشأة أن هناك حاجة للتغيير في نظام مدارة الجودة، فعندئذٍ يجب أن تُنفذ التغييرات بطريقة مُخططة يجب على المنشأة مراعاة ما يلي:

- الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة.
- تكامل نظام مدارة الجودة.
- توافر الموارد.
- تخصيص أو معادة تخصيص المسؤوليات والصلاحيات.

عندما تكون هناك حاجة إلى إجراء تغييرات على نظام إدارة الجودة، يجب إجراؤها بطريقة مخطط لها ومنهجية. وينبغي إيلاء الاهتمام الواجب لما يحاول التغيير تحقيقه وللعواقب المحتملة (إيجابية أو سلبية)، مع ضمان الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة بشكل عام. كما وتشمل المسائل الأخرى التي ينبغي مراعاتها ما إذا كانت هناك موارد كافية متاحة، والأثر المحتمل على أي أدوار ومسؤوليات.

ويجب الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المتعلقة بالتغييرات المخطط لها وتأثيرها المحتمل على نظام إدارة الجودة.

2-2-1-7-1-2-2 الدعم:

2-2-1-7-1-2-2 الموارد

❖ عام

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

يجب على المنشأة مراعاة ما يلي:

- قدرات وامكانيات الموارد الداخلية القائمة والقيود المفروضة عليها؛
- ما الذي يتعين الحصول عليه من جهات خارجية.

❖ الأفراد

يجب على المنشأة تحديد وتوفير الأفراد اللازمين لتطبيق نظام مدارة الجودة لديها بشكلٍ فعّال، وكذلك لتشغيل عملياتها والتحكم فيها.

❖ البنية التحتية

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

ملاحظات:

يمكن أن تشمل البنية التحتية على ما يلي:

- المباني والمرافق المرتبطة بها؛
- المعدات، بما في ذلك البرمجيات والأجهزة.
- موارد النقل.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

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

ملاحظات:

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

- عوامل اجتماعية (كأن تنمنا بعدم التمييز والهدوء وعدم المجابهة) ؛
- عوامل نفسية (على سبيل المثال، كأن تحد من التوتر وتقي من الإرهاق وتوفر الحماية العاطفية) ؛
- عوامل مادية (مثل الجو ودرجة الحرارة والرطوبة والضوء وتدفا الهواء والنظافة والضوضاء).

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

❖ البيئة اللازمة لتشغيل العمليات

❖ موارد المراقبة والقياس

1- عام

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

كما يجب على المنشأة التأكد من أن الموارد المقدمة:

- مناسبة للنوع المعين من أنشطة المراقبة والقياس المؤدية؛
 - محافظ عليها لضمان ملاءمتها للغرض المُخصص لها بصورة مستمرة.
- يجب على المنشأة الاحتفاظ بالمعلومات الموثوقة المناسبة كبرهان على وملاءمتها للغرض من موارد المراقبة والقياس.

2-تتبعيه القياس

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

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

- تُمَيِّز حتى يتم تحديد حالة المعايرة الخاصة بها؛
- تكون مؤمنة ضد أي تعديلات أو تلف أو متلاف قد يؤدي إلى إبطال حالة المعايرة وعدم صحة نتائج القياس اللاحقة.

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

❖ المعرفة التنظيمية

- يجب على المنشأة تحديد المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيقاً مطابقة المنتجات والخدمات. كما يجب الحفاظ على هذه المعرفة ومطابقتها بالقدر اللازم.
- عند الحاجة ملى معالجة التغيير والاتجاهات، يجب على المنشأة الأخذ في الاعتبار معرفتها الحالية وتحديد كيفية اكتساب المعرفة الإضافية الضرورية والتحديثات المطلوبة أو الوصول إليها.

ملاحظات:

- المعرفة التنظيمية هي معرفة خاصة بالمنشأة، وعادةً ما تُكتسب عن طريق الخبرة. وهي المعلومات التي تُستخدم ويتم مشاركتها في سبيل تحقيق أهداف المنشأة.
- يمكن أن تقوم المعرفة التنظيمية على ما يلي:
- 1-مصادر داخلية مثل (الملكية الفكرية؛ المعرفة المكتسبة عن طريق الخبرة؛ الدروس المستفادة من المشاريع الفاشلة والناجحة؛ جمع وتبادل معارف وخبرات غير موثقة؛ نتائج التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات) .

2-مصادر خارجية مثل (المواصفات القياسية؛ الأوساط الأكاديمية، المؤتمرات، تجميع المعارف من الزبائن أو مقدمي الخدمة الخارجيين).

2-2-1-7-2-الكفاءة

يجب على المنشأة:

- تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال خاضعة لسيطرتها تؤثر على أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة.
- التأكد من أن هؤلاء الأفراد مؤهلون على أساس التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبة.
- اتخاذ الأفعال لاكتساب الكفاءة اللازمة عند الاقتضاء، وتقييم فاعلية الأفعال المتخذة.
- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كبرهان على الكفاءة.

ملاحظات:

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

2-2-1-7-3-التوعية

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

- سياسة الجودة.

- أهداف الجودة ذات الصلة.
- إسهامهم في تحقيق فاعلية نظام إدارة الجودة، بما في ذلك مزايا تحسن الأداء.
- الآثار المترتبة على عدم المطابقة ما متطلبات نظام إدارة الجودة.

2-2-1-7-4-التواصل

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

- بخصوص ماذا ستقوم بالتواصل.
- متى سيجرى التواصل.
- ما من سيجرى التواصل.
- كيفية التواصل.
- من المعني بالتواصل.

2-2-1-7-5-المعلومات الموثقة

❖ عام

يجب أن يتضمن نظام إدارة الجودة بالمنشأة ما يلي:

- المعلومات الموثقة التي تطلبها هذه المواصفة القياسية الدولية.
 - المعلومات الموثقة المحددة من قبل المنشأة باعتبارها ضرورية لتحقيق فاعلية نظام إدارة الجودة.
- ملاحظات:**

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

- حجم المنشأة ونوع أنشطتها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها.
- تعقد العمليات وتداخلاتها.
- كفاءة الأفراد.

❖ الإنشاء والتحديث

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

- التمييز والتوصيف المناسب (مثل، العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو الرقم المرجعي).
- التنسيق (مثل، اللغة وإصدارات البرامج والرسومات) ، وكذلك الوسائط المناسبة (مثل، الوسائط الورقية والإلكترونية).
- المراجعة والمصادقة على الملاءمة والكفاية.

❖ ضبط المعلومات الموثقة

يجب ضبط المعلومات الموثقة المطلوبة بموجب نظام إدارة الجودة وبمقتضى هذه المواصفة القياسية الدولية، وذلك بهدف ضمان أنها:

- متاحة وملائمة للاستخدام، حيثما ومتى كان هناك حاجة مليها؛
 - مؤمنة بشكل كافٍ (على سبيل المثال، ضد فقدان السرية أو الاستخدام غير الصحيح أو افتقارها للنزاهة (
- من أجل ضبط المعلومات الموثقة، يجب على المنشأة مراعاة الأنشطة التالية حسب الاقتضاء:

- التوزيع والوصول والاستعادة والاستخدام.
- التخزين والحفظ، بما في ذلك الحفاظ على سهولة قراءتها.
- ضبط التغييرات (مثل ضبط الإصدار) .
- الاحتفاظ بها والتخلص منها.

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

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

ملاحظات:

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

2-2-1-8-التشغيل

2-2-1-8-1-2-2-التخطيط والرقابة التشغيلية

يجب على المنشأة تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات (انظر البند 2) والخدمات، فضلاً عن تنفيذ الأفعال المحددة في البند (5)، من خلال:

- تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات؛
- وضوح المعايير الخاصة بكلٍ من:
 - العمليات.
 - قبول المنتجات والخدمات.
- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج والخدمة للمتطلبات.
- تنفيذ ضبط ومراقبة العمليات طبقاً للمعايير.
- تحديد المعلومات الموثقة والحفاظ عليها والاحتفاظ بها بالقدر اللازم لما يلي:
 - الاطمئنان على أن جميع العمليات قد نُفِذت كما هو مُخطط لها.
 - إثبات مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات الخاصة بها.

يجب أن يكون ناتج عملية التخطيط هذه مناسباً لعمليات المنشأة. كما يجب على المنشأة ضبط التغييرات المخطط لها واستعراض نتائج التغييرات غير المقصودة واتخاذ الإجراء اللازم للتخفيف من أي آثار سلبية، حسب الاقتضاء. كما يجب على المنشأة ضمان ضبط ومراقبة العمليات ذات المصادر الخارجية.

2-2-1-8-2-2-المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات

❖ التواصل مع الزبون

يجب أن يتضمن التواصل ما الزبائن ما يلي:

- توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات.
- التعامل ما الاستفسارات أو العقود أو الأوامر، بما في ذلك تعديلاتها.
- الحصول على التغذية الراجعة من الزبون بشأن المنتجات والخدمات، بما في ذلك شكاوى الزبون.
- التعامل ما ممتلكات الزبون أو السيطرة عليها.
- إنشاء متطلبات محددة لأفعال الطوارئ (الحوادث غير المتوقعة) ، عند الاقتضاء.

❖ تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات

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

- أن المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات قد حُدِدت، بما في ذلك:
 - أي متطلبات تشريعية وتنظيمية معمول بها.
 - المتطلبات التي تعتبرها المنشأة ضرورية.
- أن المنشأة بإمكانها الوفاء بالمطالبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي تعرضها.

❖ مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات

✓ يجب على المنشأة ضمان أن لديها القدرة على تلبية المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات المقرر تقديمها لدى الزبائن. ويجب على المنشأة إجراء مراجعة قبل أن تلتزم المنشأة بتزويد المنتجات والخدمات على الزبون، وهذا يشمل:

- المتطلبات التي يحددها الزبون، بما في ذلك المتطلبات الخاصة بأنشطة التسليم وما بعد التسليم؛
- متطلبات لم يذكرها الزبون، ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود، متى كان معلوماً؛
- المتطلبات المحددة بواسطة المنشأة؛
- المتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على المنتجات والخدمات؛
- المتطلبات العقد أو أمر التوريد التي تختلف عن تلك الموضحة فيما سبق.
- يجب على المنشأة التأكد من أن متطلبات العقد أو أمر التوريد التي تختلف عن تلك الموضحة فيما سبق قد تم حلها.

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

ملاحظات :

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

✓ يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة بخصوص ما يلي، حسب الاقتضاء:

- نتائج المراجعة.
- أي متطلبات جديدة ذات علاقة بالمنتجات والخدمات.

❖ التغييرات في المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات

في حالة تغيير متطلبات المنتجات والخدمات، فإنه يجب على المنشأة ضمان تعديل المعلومات الموثقة ذات الصلة، وأيضاً توعية الأفراد المعنيين بالمتطلبات التي تم تغييرها.

2-2-1-8-3- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات

❖ عام

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

❖ تخطيط التصميم والتطوير

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

- طبيعة ومدة وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير.
- مراحل العملية المطلوبة، متضمنةً مراجعات التصميم والتطوير القابلة للتطبيق.
- أنشطة التحقق وإقرار الصلاحية المطلوبة لعملية التصميم والتطوير.
- المسؤوليات والصلاحيات المُضمنة في عملية التصميم والتطوير.
- الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات.
- الحاجة إلى ضبط ومدارة العلاقات المتداخلة بين الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير.
- الحاجة إلى مشاركين الزبائن والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير.
- المتطلبات ذات العلاقة بتقديم المنتجات والخدمات لاحقاً.
- مستوى الرقابة المتوقع لعملية التصميم والتطوير من قبل الزبائن والأطراف المعنية الأخرى ذات العلاقة.
- المعلومات الموثقة المطلوبة لإثبات تلبية متطلبات التصميم والتطوير.

❖ مدخلات التصميم والتطوير

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

- المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء.
- المعلومات المتوفرة من أنشطة تصميم وتطوير سابقه مشابهة.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- المواصفات القياسية أو أساليب الممارسة التي التزمت المنشأة بتنفيذها.
- عواقب الفشل المحتملة نظراً لطبيعة المنتجات والخدمات.

ويجب أن تكون المدخلات كافية لأغراض التصميم والتطوير وأن تكون كاملة وواضحة وليس بها أي غموض.

كما يجب حل أي تعارض موجود بين مدخلات التصميم والتطوير. كما يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة عن مدخلات عملية التصميم والتطوير.

❖ ضوابط التصميم والتطوير

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

- النتائج المراد تحقيقها قد حُددت.
- المراجعات قد أُجريت لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على الوفاء بالمتطلبات.
- أنشطة التحقق قد نُفذت لضمان أن مخرجات التصميم والتطوير تُلبي متطلبات المدخلات.
- أنشطة إقرار الصلاحية قد نُفذت لضمان أن المنتجات والخدمات الناتجة تفي بالمتطلبات ذات العلاقة بالتطبيق المُحدد أو الاستخدام المقصود.
- أي أفعال ضرورية قد اتُخذت فيما يخص المشاكل المُحددة خلال المراجعات أو أنشطة التحقق ومقدار الصلاحية.
- المعلومات الموثقة لتلك الأنشطة مُحتفظ بها.

ملاحظات:

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

❖ مخرجات التصميم والتطوير

يجب على المنشأة ضمان أن مخرجات عملية التصميم والتطوير:

- تفي بمتطلبات المدخلات.
- مناسبة وكافية للعمليات اللاحقة ذات العلاقة بتقديم الخدمات والمنتجات.
- تتضمن أو تشير إلى معايير قبول المنتج وكذلك المتطلبات ذات العلاقة بالمراقبة والقياس، حسب الاقتضاء.
- تحدد خصائص المنتجات والخدمات التي تعتبر أساسية للغرض المقصود منها ولتقديمها الآمن والسليم.
- يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة عن مخرجات عملية التصميم والتطوير.

❖ تغييرات التصميم والتطوير

يجب على المنشأة تحديد ومراجعة وضبط التغييرات التي أُجريت أثناء عملية التصميم والتطوير أو بعدها وذلك بالقدر اللازم لضمان عدم وجود ثمة تأثير سلبي على المطابقة للمتطلبات.

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة بخصوص ما يلي:

- تغييرات التصميم والتطوير.
- نتائج المراجعة.
- الإذن بالتغييرات.
- الأفعال المُتخذة لمنا حدوث تأثيرات سلبية.

2-2-1-8-4 ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية

❖ عام

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

• تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مُعدة بقصد إدماجها في منتجات وخدمات المنشأة.

• تكون المنتجات والخدمات مُقدمة بشكل مباشر ملى الزبون/الزبائن من قبل مقدمي خدمة خارجيين نيابةً عن المنشأة.

• تُقدم عملية أو جزء منها من قبل جهات خارجية نتيجةً لقرار مُتخذ من قبل المنشأة.

يجب على المنشأة تحديد وتطبيق المعايير ذات العلاقة بتقييم واختيار ومراقبة الأداء ومعادة التقييم مقدمي الخدمة الخارجيين، وذلك استناداً ملى قدرتهم على توفير العمليات أو المنتجات والخدمات وفقاً للمتطلبات. ويجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة لتلك الأنشطة وأي أفعال لازمة تنشأ من التقييمات.

❖ نوع ومدى الضبط

يجب على المنشأة التأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهات خارجية لا تؤثر سلباً على قدرة المنشأة على تقديم منتجات وخدمات مطابقة لزيائنها. يجب على المنشأة:

- ضمان أن تظل العمليات المنفذة من قبل جهات خارجية تحت سيطرة نظام مدارة الجودة لديها.
- تحديد كلٍ من الضوابط التي تعتمزم تطبيقها على مقدم الخدمة الخارجي وتلك التي تنوي تطبيقها على المخرجات الناتجة.
- الأخذ في الاعتبار:
 - التأثير المُحتمل للعمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهات خارجية على قدرة المنشأة على مواصلة تلبية متطلبات الزبون والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.
 - فاعلية الضوابط المُطبقة من قبل مقدم الخدمة الخارجي؛
- تحديد أنشطة التحقق أو غيرها من الأنشطة اللازمة لضمان أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهات خارجية تقي بالمتطلبات.

❖ معلومات حول مقدمي الخدمات الخارجيين

يجب على المنشأة التأكد من كفاية المتطلبات قبل إبلاغها ملى مقدم الخدمة الخارجي. كما يجب على المنشأة إبلاغ مقدمي الخدمة الخارجيين بمتطلباتها ذات العلاقة بكل من:

- العمليات والمنتجات والخدمات المقرر تقديمها.
- اعتماد:
 - المنتجات والخدمات.
 - الأساليب والعمليات والمعدات.
 - الإفراج عن المنتجات والخدمات.
- الكفاءة، بما في ذلك أي متطلبات لتأهيل الأفراد.

- تفاعلات مقدمي الخدمات الخارجيين ما المنشأة.
- ضبط ومراقبة أداء مقدمي الخدمة الخارجيين، والمقرر تنفيذها من قبل المنشأة.
- أنشطة التحقق أو إقرار الصلاحية التي تعتزم المنشأة أو زبونها إجرائها على مقرات مقدمي الخدمات الخارجيين.

2-2-1-8-5- الإنتاج وتقديم الخدمات

❖ ضبط الإنتاج وتقديم الخدمات

يجب على المنشأة تنفيذ الإنتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف خاضعة للتحكم.

ويجب أن تتضمن الظروف الخاضعة للتحكم الآتي، كلما أمكن:

- متاحة المعلومات الموثقة التي تحدد خصائص المنتجات المقرر إنتاجها أو الخدمات المقرر تقديمها أو الأنشطة المقرر أدائها؛ النتائج المراد تحقيقها.
- متاحة واستخدام موارد المراقبة والقياس المناسبة.
- تنفيذ أنشطة المراقبة والقياس في المراحل المناسبة للتحقق من استيفاء معايير الرقابة على العمليات أو المخرجات، وكذلك تلبية معايير قبول المنتجات والخدمات.
- استخدام بنية تحتية وبيئة مناسبة لتشغيل العمليات.
- تعيين أشخاص أكفاء، بما في ذلك أي مؤهلات مطلوبة.
- مقدار الصلاحية وإعادة إقرار الصلاحية الدورية للقدرة على تحقيق النتائج المخطط لها من عمليات الإنتاج وتوفير الخدمة، إذا كانت المخرجات لا يمكن التحقق منها بالمراقبة أو القياس لاحقاً؛
- تنفيذ الأفعال المطلوبة لمنا الأخطاء البشرية؛
- تطبيق أنشطة الإفراج عن المنتج والتسليم وما بعد التسليم.

❖ التمييز والتبعية

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

❖ ملكية الزبائن أو مقدمي الخدمة الخارجيين

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

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

في حالة فقد أو تلف أي ممتلكات للزبون أو مقدم خدمة خارجي أو عدم صلاحيتها للاستخدام، يجب أن تقوم المنشأة بإبلاغ الزبون أو مقدم الخدمة الخارجي بذلك ما الاحتفاظ بمعلومات موثقة حول ما يحدث.

ملاحظات:

يمكن أن تتضمن ممتلكات الزبون أو مقدم الخدمة الخارجي المواد والمكونات والأدوات والمعدات والمباني والملكية الفكرية والبيانات الشخصية.

❖ المحافظة

يجب على المنشأة الحفاظ على المخرجات أثناء عملية الإنتاج وتقديم الخدمة، وذلك بالقدر اللازم لضمان المطابقة ما المتطلبات.

ملاحظات:

يمكن أن تشمل المحافظة كلاً من التمييز والمناولة ومراقبة التلوي والتعبئة والتخزين والإرسال أو النقل، والحماية.

❖ أنشطة ما بعد التسليم

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

- المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- العواقب غير المرغوب فيها المحتملة ذات العلاقة بمنتجاتها وخدماتها.
- طبيعة منتجاتها وخدماتها واستخداماتها وعمرها الافتراضي.
- متطلبات الزبون.
- التغذية الراجعة من الزبون.

ملاحظات:

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

❖ ضبط التغييرات

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

2-2-1-8-6- الإفراج عن المنتجات والخدمات

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

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

يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة بشأن الإفراج عن المنتجات والخدمات. ويجب أن تتضمن المعلومات الموثقة ما يلي:

- برهان المطابقة لمعايير القبول؛
- القدرة على تتبع الأشخاص الذين أجازوا عملية الإفراج.

2-2-1-8-7-التحكم في المخرجات غير المطابقة

- ✓ يجب على المنشأة التأكد من تمييز ومراقبة المخرجات غير المطابقة للمتطلبات المحددة لمنا الاستخدام أو التسليم غير المقصود.
- ✓ ويجب على المنشأة اتخاذ الإجراء المناسب استناداً إلى طبيعة عدم المطابقة وتأثيرها على مطابقة المنتجات والخدمات. ويجب أن ينطبق ذلك أيضاً على المنتجات والخدمات غير المطابقة للمواصفات التي تم اكتشافها بعد تسليم المنتجات أو بعد تقديم الخدمات أو أثناء تقديمها.
- ✓ يجب على المنشأة التعامل مع المخرجات غير المطابقة بطريقة واحدة أو أكثر من الطرق التالية:
 - التصحيح.
 - الفصل أو الحصر أو إعادة أو تعليا تقديم المنتجات والخدمات.
 - ابلاغ الزبون.
 - الحصول على ترخيص بالقبول بموجب امتياز.
- ✓ كما يجب التحقق من المطابقة للمتطلبات في حالة تصحيح المخرجات غير المطابقة للمواصفات.
- ✓ يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة:
 - تصف حالة عدم المطابقة.
 - تصف الأفعال المتخذة.
 - تصف أي امتيازات تم الحصول عليها.
 - تحدد السلطة المعنية باتخاذ القرار فيما يتعلق بعدم المطابقة.

2-2-1-9-تقييم الأداء

2-2-1-9-1-المراقبة والقياس والتحليل والتقييم

❖ عام

يجب على المنشأة تحديد ما يلي:

- ما يتعين مراقبته وقياسه.
- الأساليب المستخدمة في المراقبة والقياس والتحليل والتقييم اللازمة لضمان الحصول على نتائج صحيحة.
- متى يجب تنفيذ المراقبة والقياس.
- متى يجب تحليل وتقييم النتائج المتأتمية من المراقبة والقياس.

يجب على المنشأة تقييم أداء وفاعلية نظام مدارة الجودة. كما ويجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كبرهان على النتائج.

❖ رضا الزبون

يجب على المنشأة مراقبة المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبائن لاستشعار درجة الوفاء باحتياجاتهم وتطلعاتهم. ويجب على المنشأة تحديد أساليب الحصول على تلك المعلومات ومراقبتها ومراجعتها.

ملاحظات:

قد تشمل الأمثلة على مراقبة توقعات الزبون على استطلاعات رضا الزبون والتغذية الراجعة من الزبون بشأن المنتجات والخدمات المقدمة وعقد اجتماعات ما الزبائن وتحليل حصة السوق والشكاوى ومطالبات الضمان وتقارير التجار.

❖ التحليل والتقييم

يجب على المنشأة تحليل وتقييم البيانات المناسبة والمعلومات الناتجة عن المراقبة والقياس. ويجب استخدام نتائج التحليل لتقييم:

- مطابقة المنتجات والخدمات.
- درجة رضا الزبون.
- أداء وفاعلية نظام مدارة الجودة.
- ما إذا كان التخطيط قد نُفذ بفاعلية.
- فاعلية الأفعال المُتخذة لمواجهة المخاطر واستغلال الفرص.
- أداء مقدمي الخدمات الخارجيين.
- الحاجة إلى إدخال تحسينات على نظام مدارة الجودة.

ملاحظات:

- يمكن أن تشمل طرق التحليل على التقنيات الإحصائية.

2-2-1-9-2-التدقيق الداخلي

❖ يجب على المنشأة تنفيذ عمليات تدقيق داخلية على فترات مخططة لتوفير معلومات بشأن ما إذا كان نظام مدارة الجودة:

- مُطابقاً لما يلي:
 - متطلبات المنشأة الخاصة بنظام مدارة الجودة لديها.
 - متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية.
- مطبقاً بفاعلية ويتم المحافظة عليه.

❖ يجب على المنشأة القيام بما يلي:

- تخطيط ووضع برنامج/برامج التدقيق وتنفيذها والحفاظ عليها، بما في ذلك التكرار والأساليب والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير، هذا ما الأخذ في الاعتبار أهمية العمليات المعنية والتغيرات التي تؤثر على المنشأة ونتائج عمليات التدقيق السابقة.
- تحديد معايير التدقيق ومجال كل عملية تدقيق.
- اختيار المدققين وإجراء عمليات التدقيق لضمان موضوعية وحيادية عملية التدقيق.
- التأكد من إبلاغ الإدارة ذات الصلة بنتائج عمليات التدقيق.
- إجراء التصحيح واتخاذ الأفعال التصحيحية المناسبة دون تأخير غير مُبرر.

- الاحتفاظ بمعلومات موثقة كبرهان على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج التدقيق.
- ملاحظات:**

انظر المواصفة القياسية أيزو 50955 للاسترشاد.

2-2-1-9-3-مراجعة الإدارة

❖ عام

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

❖ مدخلات مراجعة الإدارة

يجب تخطيط وتنفيذ مراجعة الإدارة ما الأخذ في الاعتبار:

- حالة الأفعال من مراجعات الإدارة السابقة.
- التغييرات في القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.
- معلومات حول أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة، بما في ذلك الاتجاهات في:
 - رضا الزبون والتغذية الراجعة المتحصل عليها من الأطراف المعنية ذات العلاقة.
 - إلى أي مدى تحق أهداف الجودة.
 - أداء العملية ومطابقة المنتجات والخدمات.
 - حالات عدم المطابقة والأفعال التصحيحية.
 - نتائج المراقبة والقياس.
 - نتائج التدقيق.
 - أداء مقدمي الخدمات الخارجيين.
- مدى كفاية الموارد.
- فاعلية الأفعال المتخذة لمواجهة المخاطر واستغلال الفرص
- فرص التحسين.

❖ مخرجات مراجعة الإدارة

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

- فرص التحسين.
 - أية حاجة لإدخال تحسينات على نظام إدارة الجودة.
 - الاحتياجات من الموارد.
- يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كبرهان على نتائج مراجعات الإدارة.

2-2-1-10-التحسين

2-2-1-10-1-2-2 عام

يجب على المنشأة تحديد واختيار فرص التحسين واتخاذ أي أفعال ضرورية لتلبية متطلبات الزبون وتعزيز رضا الزبون. وهذا يجب أن يتضمن:

- تحسين المنتجات والخدمات لتلبية المتطلبات وكذلك للوفاء بالاحتياجات والتوقعات المستقبلية.
- تصحيح الأثار غير المرغوب فيها أو منعها أو الحد منها.
- تحسين أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة.

ملاحظات:

- قد تتضمن الأمثلة على التحسين كلاً من التصحيح والأفعال التصحيحية والتحسين المستمر وتحقيقا للتفوق في كل من التغيير والابتكار ومعادة التنظيم.

2-10-1-2-2-عدم المطابقة والإجراء التصحيحي

❖ عند حدوي حالة عدم المطابقة، بما في ذلك الناشئة عن الشكاوى، فعندئذٍ يجب على المنشأة:

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

❖ يجب على المنشأة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كبرهان على:

- طبيعة حالة عدم المطابقة وأي أفعال متخذة لاحقاً.
- نتائج أي أفعال تصحيحية.

2-10-1-2-3-التحسين المستمر

- يجب على المنشأة أن تحسن باستمرار من ملاءمة وكفاية وفاعلية نظام إدارة الجودة.
- يجب على المنشأة مراعاة نتائج التحليل والتقييم والمخرجات المستسقاة من مراجعة الإدارة، وذلك لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة أو فرص يجب معالجتها كجزء من عملية التحسين المستمر.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- 1-3-لمحة عن مصنع الدرفلة
- 2-3-حالة الدراسة
- 3-3-سياق تحليل البيانات
- 3-4-قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة.
- 3-5-قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة.
- 3-6-قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط.
- 3-7-قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم.
- 3-8-قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل.
- 3-9-قائمة الفحص الخاصة ببند تقييم الأداء.
- 3-10-قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين.

3-1-لمحة عن مصنع درفلة على الساخن لإنتاج قضبان التسليح.

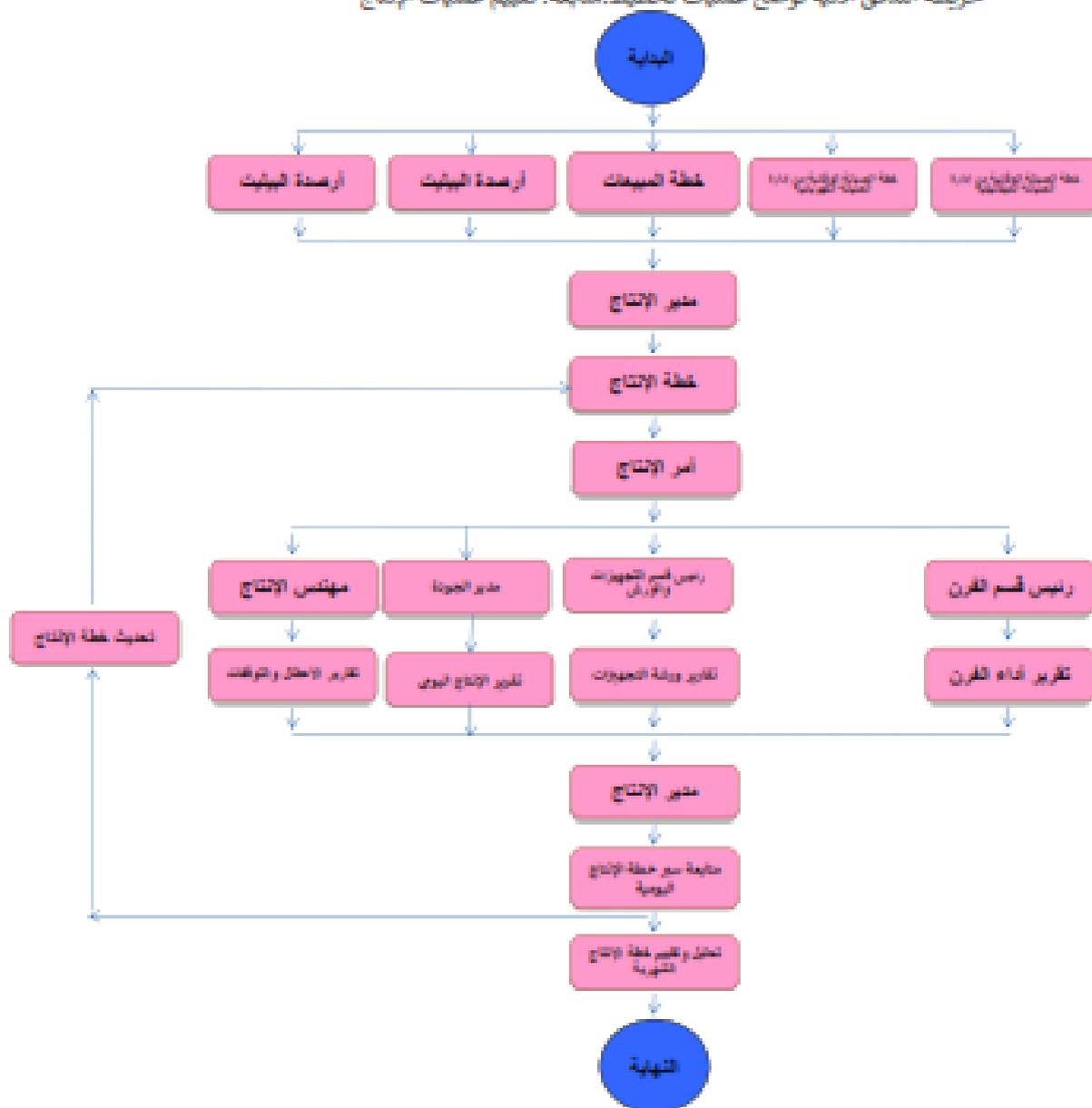
المادة الأولية: بيليت ذو كربون متوسط

المنتج النهائي: قضبان تسليح ضمن المواصفة القياسية السورية م ق س 1642-2:2013

تفاصيل العملية الإنتاجية حسب وثيقة رقم: PR-P -7101.

الشكل رقم (2) خريطة توضح عمليات الإنتاج

خريطة التدفق الآتية توضح عمليات تخطيط. متابعة. تقييم عمليات الإنتاج



2: يقوم مدير الإنتاج بعمل تقرير الإنتاج اليومي نموذج رقم (QC-P-7502-F02) بناءً على تقرير الوردية حيث يقوم بحساب صافي الإنتاج وكذلك إجمالي هالك الدرفلة ونسبة الYIELD وحساب المنتج الذي تم عزله لكل وردية على حدة وحساب الإجمالي الشهري والسنوي وكذلك يتم حساب الاستهلاكات اليومية من الفيول والكهرباء حتى يتم حساب التكلفة الفعلية للطن الواحد من المنتج.

3: يقوم مدير الإنتاج بإرسال نسخة من التقارير إلى مدير المعمل وجميع الإدارات.

4: يقوم مدير الإنتاج بالتنسيق مع مدير المستودعات بعمل جرد سنوي للمنتج والهالك وإجراء مقارنة بين البيانات الفعلية والبيانات النظرية.

3-1-2-1-2-إجراء التفتيش على المنتج النهائي

3-1-2-1-3-الفحص الظاهري:

1: يتم حساب وزن المتر الطولي للمنتج بالطريقة التالية:

- يتم وزن العينة عن طريق الميزان الحساس بالجرام.
- يتم قياس طول العينة بالملم.
- يتم حساب النسبة (وزن العينة / طول العينة) لحساب وزن المتر الطولي بوحدة الكيلو جرام/ المتر الطولي.

2: يتم حساب القطر الفعلي عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{القطر الفعلي} = \text{الجذر التربيعي لوزن المتر الطولي مضروب في } 12.74$$

3: يتم حساب ارتفاع الحلزنة وارتفاع الشنب بالطريقة التالية:

- يتم قياس ارتفاع الحلزنة والشنب بواسطة البياكوليز.

$$\text{ارتفاع الحلزنة} = (\text{القطر الخارجي-القطر الأملس}) / 2$$

4: يتم تسجيل النتائج سابقة الذكر في نموذج وزن المتر الطولي رقم (QC-P-8201-F01) ونموذج الفحص الظاهري رقم (QC-P-8201-F02) ثم يتم مقارنة النتائج بالموصفات القياسية المختلفة (جدول رقم 1) وفي حال وجود نتائج غير مطابقة يتم عزل المنتج غير المطابق ثم يتم إخطار مهندس الإنتاج عن طريق إخطار عيوب منتج رقم (QC-P-8201-F03) ويتم تصحيح العيوب الموجودة بالحديد ثم يتم أخذ عينات أخرى حتى يتم التأكد من إصلاح العيب الموجود بالحديد ثم يتم حصر الكمية التي تم عزلها ويتم تسجيلها في نموذج منتج معيب (QC-P-8201-F04) ويتم إرسال صورة لإدارة الإنتاج وإدارة المستودعات.

3-2-1-2-2-الاختبارات الميكانيكية:

1: يتم اختبار العينات في المخبر ميكانيكياً طبقاً لتعليمات الاختبارات الميكانيكية رقم (QC-W-8202).

2: يتم رصد نتائج الاختبارات الميكانيكية في نموذج الاختبار اليومي رقم (QC-P-8201-F02) ثم يتم رصد النتائج في التقرير النهائي الإجمالي لفترة الإنتاج الخاصة بكل مقياس نموذج رقم (QC-P-8201-F05).

3: في حال عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة في الجدول رقم (2) أو المواصفة المتفق عليها يتم تحويل المنتج إلى رتبة الصلب الأقل في نفس المواصفة أو إلى مواصفة أخرى حسب النتائج ويتم تحديد السبب في ذلك ويتم إخطار إدارة الإنتاج بالسبب لتصحيح العيب الموجود عن طريق إخطار رقم

((QC-P-8201-F03). يتم تكثيف العينات بعد إجراء التصحيح حتى يتم التأكد من مطابقة النتائج للمواصفة المطلوبة. يتم حصر الكمية التي تم تحويلها إلى رتبة الصلب الجديدة وإخطار إدارة الإنتاج وإدارة المستودعات عن طريق إخطار رقم ((QC-P-8201-F03) يوضح فيه تاريخ الإنتاج والمقاس ورتبة الصلب التي تم التحويل إليها والكمية التي تم تحويلها ثم يتم تمييزه طبقاً لإجراء تمييز المنتج النهائي.

3-2-1-3- التحليل الكيميائي:

1: يتم رصد نتائج التحليل الكيميائي في نموذج التحليل الكيميائي رقم (QC-W-8202-F01) ثم يتم رصد النتائج في التقرير النهائي الإجمالي لفترة الإنتاج الخاصة بكل مقاس نموذج رقم (QC-P-8201-F05).

2: يتم مقارنة نتائج التحليل الكيميائي بالقيم القياسية للمواصفات المحددة التي يتم الاتفاق عليها والموجودة في الجدول رقم (2)

3: يتم مقارنة النتائج مع التحليل الكيميائي للبلبيت الموجود في إجراء التفريش على الواردات.

3-2-1-4- اختبار الثني على البارد:

1: يتم عمل اختبار الثني في المخبر طبقاً لتعليمات اختبار الثني على البارد بحيث لا تظهر أي شقوق أو شروخ بعد عملية الثني ويتم تسجيل نتائج الاختبار في نموذج الاختبار اليومي رقم (QC-P-8201-F01).

2: في حال ظهور شروخ أو تشققات في المنتج بعد عملية الثني يتم مراجعة الأسباب وتحديد ما إذا كانت من المواد الخام أو من ظروف التشغيل ويتم إخطار إدارة الإنتاج عن طريق إخطار رقم (QC-P-8201-F03) ثم يتم تجنب إنتاج الساعة التي ظهرت فيها المشاكل بعد عملية الثني ثم يعاد اختباره من جديد لتحديد الكمية المعيبة الفعلية ويتم تقطيعها إلى 1 م ثم يتم إخطار إدارة الإنتاج وإدارة المستودعات بالكمية المرفوضة عن طريق نموذج منتج معيب رقم (QC-P-8201-F04).

3-2-2- حالة الدراسة هي تحديد الفجوة ما بين الوضع المطلوب والوضع الحالي لتنفيذ إجراءات المواصفة أيزو 9001:2015

ولتطبيق تحليل الفجوة على نظام إدارة الجودة نتبع الخطوات التالية:

- 1- دراسة متطلبات المواصفة أيزو 9001:2015
- 2- إصدار لائحة تحقق checklist متضمنه جميع بنود مواصفة الأيزو 9001:2015
- 3- وضع خطة للمراجعة الداخلية بناء على لائحة التحقق checklist التي تضمن جميع بنود المواصفة
- 4- تحليل الوضع الحالي، ولعمل هذا يجب وضع في الاعتبار الأسئلة التالية:
 - a. هل هذه البنود مطبقة أم لا أم مطبقة جزئياً؟
 - b. ومن هو الشخص المسئول الذي سيتم الحصول منه على المعلومة الأكيدة "المراجع عليه"؟
- 5- تحديد كيف ستتم هذه الفجوة. فبمجرد معرفة الحالة المستقبلية والوضع الحالي ينبغي أن نفكر في أن ملئ هذه الفجوة للوصول إلى الهدف. ولتحقيق هذا علينا أن نضع في الاعتبار هذه الأسئلة:

- a. ما هو الإجراء المتخذ لمليء هذه الفجوة وماهي الاحتياجات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف؟
b. ما هو القسم الذي ينبغي عليه العمل؟
c. ما هو الشخص المسئول لعمل هذا؟
d. متى سيتم الانتهاء منه؟
e. كيف سيتم تقييمه؟

1. دراسة متطلبات المواصفة أيزو 9001:2015

تم استعراضها بالتفصيل في الدراسة النظرية حسب المواصفة القياسية الدولية أيزو ، 9001 ، 2015 ، الإصدار الخامس

2. إصدار لائحة تحقق checklist متضمنه جميع بنود مواصفة الأيزو 9001:2015
3. وضع خطة للمراجعة الداخلية بناءا على لائحة التحقق checklist التي تضمن جميع بنود المواصفة

3-3-3 سياق تحليل البيانات

يتم استخدام استبيان تحليل الفجوة لمتطلبات المواصفة أيزو 9001:2015 بمليء التساؤلات المدرجة في الاستبيان لتصنف ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (3) فقرات المقياس السباعي ووزنه

الوزن	فقرات المقياس السباعي
6	مطبق كلياً وموثوق كلياً
5	مطبق كلياً وموثوق جزئياً
4	مطبق كلياً وغير موثوق
3	مطبق جزئياً وموثوق كلياً
2	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً
1	مطبق جزئياً وغير موثوق
0	غير مطبق وغير موثوق

المصدر إعداد الباحث

وتم حسب المعادلات التالية:

- 1- الوسط الحسابي المرجح = مجموع (التكرارات X الوزن) / مجموع التكرارات
2- النسبة المئوية للمطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / 6) ، (6 هي أعلى درجة في المقياس)
3- حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية للمطابقة

3-4- قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة

3-4-1 فهم المنظمة وسياقها

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
1- سياق المنظمة						
1-1 فهم المنظمة وسياقها						
1						√
						√
	6	5	4	3	2	1
الوزن	0	0	0	0	0	0
التكرارات	0	0	0	0	0	0
النتيجة	0	0	0	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح	1.00					
النسبة المئوية للمطابقة	16.67%					
حجم الفجوة	83.33					

الجدول (4) قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة وسياقها

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة وسياقها أن حجم الفجوة (83.3)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي وغير موثوق.

3-4-2 قائمة الفحص الخاصة ببند فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة

الجدول (5) قائمة الفحص الخاصة ببند فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
1- سياق المنظمة						
1-2 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة						
1				√		

			√				هل تم تحديد متطلبات الأطراف المعنية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟	2
		√					هل يتم مراجعة ورصد المعلومات المتعلقة بالأطراف المهمة ومتطلباتهم ذات العلاقة؟	3
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	1	2	0	0	0	التكرارات	
0	0	2	6	0	0	0	النتيجة	
1.67							الوسط الحسابي المرجح	
27.78%							النسبة المئوية للمطابقة	
72.22							حجم الفجوة	

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة أن حجم الفجوة (72.22)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي وغير موثوق.

3-4-3- قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياته

الجدول (6) قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياته

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق غير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
1- سياق المنظمة						
1-3- نظام إدارة الجودة وعملياته						
1					√	
2						
1-2				√		
2-2					√	
3-2						√
4-2				√		
5-2				√		
6-2						√

		√					7-2	تقييم هذه العمليات وتنفيذ أي تغييرات لازمة لضمان أن هذه العمليات تحقق النتائج المرجوة؟
	√						8-2	تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة؟
0	1	2	3	4	5	6		الوزن
0	2	2	1	2	0	2		التكرارات
0	2	4	3	8	0	12		النتيجة
3.22								الوسط الحسابي المرجح
53.70%								النسبة المئوية للمطابقة
46.30								حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياته أن حجم الفجوة (46.30)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي وموثوق جزئي.

ومن الجداول السابقة (4-5-6) نجد أن هناك فجوة ناتجة عن تطبيق جزئي لمتطلب (سياق المنظمة) وضعف كبير في توثيقه، تعود للأسباب الآتية:

- غموض أدوار الأطراف المعنية في تطبيق إدارة الجودة وعدم مراجعة التدقيق الداخلي لهذه الأدوار
- قلة وعي العاملين في الشركة بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة وبشأن كيفية توثيق النظام.
- ضعف إمكانية العاملين في وضع وتوثيق إجراءات العمل وتعليماته.
- ضعف جودة نشاطات معينة نتيجة عدم تحديد وتوثيق تسلسل العمليات التي تتضمنها، باستثناء بعض الوثائق المتفرقة عن بعض النشاطات، مثل الفحص، الاختبار، وحركة المخزون.

3-5-5- قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة

3-5-1- قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام

الجدول (7) قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
2-بند القيادة						
2-1- القيادة والالتزام						
1						هل أظهرت الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة من خلال:
1-1			√			المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة؟
2-1		√				ضمان وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة لنظام إدارة الجودة متوافقة مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنشأة؟

					√		3-1	ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات المنظمة؟
		√					4-1	تشجيع استخدام مبادئ مهجة العمليات والتفكير القائم على المخاطر؟
				√			5-1	ضمان توافر الموارد اللازمة لنظام الجودة؟
			√				6-1	نشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الفعالة ومطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة؟
				√			7-1	التأكد من أن نظام إدارة الجودة يحقق النتائج المرجوة منه؟
				√			8-1	إشراك الأشخاص وتوجيههم ودعمهم للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة؟
				√			9-1	تعزيز التحسين؟
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	2	1	4	2	0	التكرارات	
0	0	4	3	16	10	0	النتيجة	
3.67							الوسط الحسابي المرجح	
61.11%							النسبة المئوية للمطابقة	
38.89							حجم الفجوة	

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام أن حجم الفجوة (38.89)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي وموثوق كلي.

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

الجدول (8) قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق جزئياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
2- القيادة						
2-2- سياسة الجودة						
1						
هل وضعت الإدارة العليا، ونفذت وحافظت على سياسة الجودة التي:						
1-1	√					
تناسب هدف المنظمة وسياقها وتدعم توجهها الاستراتيجي؟						
2-1	√					
توفر إطاراً لوضع أهداف الجودة؟						
3-1			√			
تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لتلبية المتطلبات المعمول بها؟						
4-1			√			
تشمل الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؟						

0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	0	0	2	0	2	0	التكرارات
0	0	0	6	0	10	0	النتيجة
4.00							الوسط الحسابي المرجح
66.67%							النسبة المئوية للمطابقة
33.33							حجم العجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة أن حجم العجوة (38.89)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي وموثوق كلي.

3-5-3- قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسئوليات والصلاحيات

الجدول (9) قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسئوليات والصلاحيات

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثوق	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق غير موثوق وغير موثوق
2- القيادة							
2-3- الأدوار التنظيمية والمسئوليات والصلاحيات							
1	√						
2							
1-2	√						
2-2			√				
3-2			√				
4-2	√						
5-2			√				
الوزن	0	1	2	3	4	5	6
التكرارات	0	0	0	2	1	1	2
النتيجة	0	0	0	6	4	5	12
4.50							الوسط الحسابي المرجح
75.00%							النسبة المئوية للمطابقة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسئوليات والصلاحيات أن حجم الفجوة (25.00)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وغير موثوق.

تشير الجداول السابقة رقم (7-8-9) إلى وجود فجوة ناتجة عن تطبيق جزئي، تعود للأسباب الآتية:

- عدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا بتطبيق معايير ومتطلبات المواصفة.
- وضعت المواصفة القياسية هذا المتطلب ضمن مسؤولية إدارة الشركة لضمان تحديد متطلبات الزبون والإيفاء بها نتيجة لعدم توثيق متطلبات الزبائن، والتي تعتمد على اللقاءات الشفهية والمكالمات الهاتفية.
- تم وضع سياسة الجودة لكن مع عدم إبراز وشرح سياسة الجودة ونطاقها والتأكد من فهمها بالنسبة للموظفين.
- عدم وجود وثائق تشير إلى برامج توعية للعاملين بشأن النظام، إذ يقتصر الأمر على التوعية الشفهية المباشرة عبر لقاءات مدير عام الشركة وبعض المديرين مع العاملين.
- اقتصر المراجعة الإدارية في الشركة على مراجعة مواصفات المنتج ومدى تحقيقها.
- عدم تحديد وتوصيف أغلب الواجبات إذ تؤدي اعتمادا على اجتهاد الموظف في تنفيذ النشاط الذي يعمل فيه.
- عدم توثيق تفويض الصلاحية الذي لا يتفق أساسا مع المسؤوليات التي يتطلبها العمل، لذا يجتهد بعض المسؤولين في ممارسة الصلاحية، وأحيانا يتم التصرف بناءً على توجيه شفهي من المدير العام.
- يرتبط حدوث عمليات الاتصال في الشركة بالممارسات الجارية ويجري أغلبها شفهيًا، مع معالجة بعض المشكلات التي تحتاج إلى توثيق، سيما تلك التي يترتب عليها التزامات الأطراف المعنية بموضوع الاتصال.

3-6- قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط

3-6-1- إجراءات التعرف على المخاطر والفرص

الجدول (10) قائمة الفحص الخاصة ببند التعرف على المخاطر والفرص

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
3-التخطيط							
3-1-إجراءات التعرف على المخاطر والفرص							
							هل خططت المنظمة للآتي:
1			√				إجراءات للتعامل مع المخاطر الفرص؟

				√			2	كيفية دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة الجودة وتقييم فعالية هذه الإجراءات؟
						√	3	هل اتخذت المنظمة إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص التي تتناسب مع الأثر المحتمل على مطابقة المنتجات والخدمات؟
0	1	2	3	4	5	6		الوزن
0	0	0	1	1	0	1		التكرارات
0	0	0	3	4	0	6		النتيجة
4.33								الوسط الحسابي المرجح
72.22%								النسبة المئوية للمطابقة
27.78								حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التعرف على المخاطر والفرص أن حجم الفجوة (27.78)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **ISO9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي وموثوق كلي.

3-6-2- أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها

الجدول (11) قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها

مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	المتطلب
							3-التخطيط
							3-2-أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها
			√				1 هل وضعت المنظمة أهداف الجودة في الوظائف والمستويات ذات الصلة بالعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة؟
							2 هل وضعت المنظمة أهدافاً للجودة تحقق التالي:
						√	1-2 تتسق مع سياسة الجودة؟
						√	2-2 يمكن قياسها؟
						√	3-2 تأخذ في الاعتبار المتطلبات المعمول بها؟
						√	4-2 هل لها صلة بمطابقة المنتجات والخدمات ولتعزيز رضا العملاء؟
			√				5-2 هل يتم مراقبتها ورصدها؟
			√				6-2 تم التوعية بها ونشرها في المنظمة؟
		√					7-2 هل يتم تحديثها حسب الاقتضاء؟
			√				3 هل تحافظ المنظمة على معلومات موثقة عن أهداف الجودة؟

							4	عند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف الجودة هل حددت المنظمة:
					√		1-4	ما الذي سيتم فعله؟
			√				2-4	ما هي الموارد المطلوبة؟
					√		3-4	من سيكون مسؤولاً؟
			√				4-4	متى سيتم الانتهاء؟
			√				5-4	كيف سيتم تقييم النتائج؟
0	1	2	3	4	5	6		الوزن
0	1	3	4	2	0	4		التكرارات
0	1	6	12	8	0	24		النتيجة
			3.64					الوسط الحسابي المرجح
			60.71%					النسبة المئوية للمطابقة
			39.29					حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها أن حجم الفجوة (39.29) ، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **ISO9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي و موثوق كلي.

3-6-3-التخطيط للتغيرات

الجدول (12) قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغيرات

غير مطبق وغير موثوق	مطبق جزئياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وموثوق كلياً	المتطلب
3-التخطيط							
3-3-التخطيط للتغيرات							
			√				1 هل حددت المنظمة الحاجة إلى إدخال تغييرات على نظام إدارة الجودة وأجرت تلك التغييرات بطريقة مخطط لها
							2 عند التخطيط للتغيرات هل أخذت المنظمة في اعتبارها الآتي:
				√			1-2 الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة؟
			√				2-2 سلامة نظام إدارة الجودة؟
		√					3-2 توفر الموارد؟
		√					4-2 تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات؟
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	0	2	2	1	0	0	التكرارات
0	0	4	6	4	0	0	النتيجة

2.80	الوسط الحسابي المرجح
46.67%	النسبة المئوية للمطابقة
53.33	حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغييرات أن حجم الفجوة (53.33)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي وموثوق جزئي.

تشير الجداول السابقة رقم (10-11-12) إلى وجود فجوة سببها تطبيق جزئي وتوثيق ضعيف للمتطلب المذكور، ناجم عن كل مما يأتي:

- عدم الاشتراك في مرحلة إعداد الخطة بالنسبة للقائمين والمسؤولين عن تنفيذها مما أدى إلى قصورها.
- يركز التخطيط لنظام إدارة الجودة على ممارسات محدودة تنصب بشكل أساسي على جودة المنتج عن طريق نشاطات فحص ورقابة المنتج ومكوناته، والزيارات الفجائية للمعامل المجهزة.
- إجراءات التوثيق الفعلي لمتطلبات التخطيط غير متكافئة مع متطلبات النظام.

7-3- قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم

7-3-1- قائمة الفحص الخاصة بالموارد

الجدول (13) قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
4-الدعم							
4-1-الموارد							
1				√			
2							
1-2					√		
2-2					√		
4-1-1-الموارد البشرية (الأفراد)							

					√	هل قامت المنظمة بتوفير الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ولتشغيل ضبط العمليات به؟	1
4-1-2-البنية التحتية							
					√	هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟	1
4-1-3-البيئة لتشغيل العمليات							
					√	هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات؟	1
4-1-4-رصد وقياس الموارد							
					√	هل قامت المنظمة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة للتأكد من صحة واعتماد النتائج عند استخدام الرصد أو القياس لاعتماد مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات؟	1
						هل تأكدت المنظمة من أن الموارد المتوفرة تحقق الآتي:	2
					√	مناسبة لنوع محدد من أنشطة الرصد والقياس التي يتم القيام بها؟	1-2
					√	يتم صيانتها لضمان استمرارية كفاءتها لتحقيق الغرض الذي جلبت من أجله؟	2-2
				√		هل قامت المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) مناسبة كدليل كفاءة الغرض من رصد وقياس الموارد؟	3
4-1-5-تتبع القياس							
					√	هل تضمن المنظمة أنه عندما يكون تتبع القياس شرطاً أو تعتبره المنظمة جزءاً أساسياً من توفير الثقة في صحة نتائج القياس فإن معدات القياس هذه يجب أن:	1
					√	يتم معايرتها أو التحقق منها، أو كليهما، على فترات محددة، أو قبل استخدامها، ضد معايير القياس يمكن تتبعها لمعايير القياس الدولية أو الوطنية، وعندما لا توجد مثل هذه المعايير، فإنه يجب الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) تبين الأساس الذي بناء عليه تمت المعايرة أو التحقق؟	1-1
					√	يتم تعريفها لتحديد حالة المعايرة؟	2-1
					√	تكون محمية من الضبط أو التلف أو التدهور الذي يبطل حالة المعايرة وبالتالي نتائج القياسات؟	3-1
					√	هل حددت المنظمة ما إذا كانت صحة نتائج القياس السابقة قد تأثرت سلباً عند العثور على أداة قياس غير صالحة للغرض المقصود واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة حسب الحاجة؟	2
4-1-6-المعرفة الخاصة بالمنظمة							
					√	هل حددت المنظمة المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات؟	1

				√			هل تم الاحتفاظ بهذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم؟	2
		√					هل تقوم المنظمة عند الحاجة لإعلان تغييرات أو اتجاهات بالأخذ في اعتبارها المعارف الحالية وتحدد كيفية الوصول إلى أو اكتساب المعارف الإضافية والتحديثات المطلوبة؟	3
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	1	0	3	7	8	التكرارات	
0	0	2	0	12	35	48	النتيجة	
5.11							الوسط الحسابي المرجح	
85.09%							النسبة المئوية للمطابقة	
14.91							حجم الفجوة	

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد أن حجم الفجوة (14.91)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وغير موثوق.

3-7-2- قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة

الجدول (14) قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة

غير مطبق وغير موثوق	مطبق جزئيا وغير موثوق	مطبق جزئيا وموثوق جزئيا	مطبق جزئيا وموثوق كليا	مطبق كليا وغير موثوق	مطبق كليا وموثوق جزئيا	مطبق كليا وموثوق كليا	المتطلب
4-الدمج							
4-2-الكفاءة							
							1 هل قامت المنظمة بالآتي:
				√			1-1 تحديد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟
			√				2-1 التأكد بان هؤلاء الأشخاص أكفاء علي أساس مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة؟
					√		3-1 اتخاذ إجراءات – حيثما ينطبق هذا – لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فعالية هذه الإجراءات.
					√		4-1 الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) كدليل على الكفاءة؟
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	0	0	1	1	2	0	التكرارات
0	0	0	3	4	10	0	النتيجة
4.25							الوسط الحسابي المرجح
70.83%							النسبة المئوية للمطابقة
29.17							حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة أن حجم الفجوة (29.17)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي وموثوق كلي.

3-7-3- قائمة الفحص الخاصة ببند الوعي

الجدول (15) قائمة الفحص الخاصة ببند الوعي

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
4-الدعم							
3-4-الوعي							
1 هل قامت المنظمة بالتأكد من أن الأشخاص الذين يعملون تحت مسئوليتها على وعي بالتالي: مسئوليتها على وعي بالتالي:							
1-1 سياسة الجودة؟			√				
2-1 أهداف الجودة ذات العلاقة بهم؟	√						
3-1 مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء؟				√			
4-1 الآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة؟				√			
الوزن	6	5	4	3	2	1	0
التكرارات	1	2	1	0	0	0	0
النتيجة	6	10	4	0	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح	5.00						
النسبة المئوية للمطابقة	83.33%						
حجم الفجوة	16.67						

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الوعي أن حجم الفجوة (16.67)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وغير موثوق.

4-7-3- قائمة الفحص الخاصة ببند التواصل

الجدول (16) قائمة الفحص الخاصة ببند التواصل

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
4-الدعم							
4-4-التواصل							

							هل قامت المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة والتي تشمل:	1
				√			ما الذي سيتم التواصل حوله؟	1-1
						√	متي يتم التواصل؟	2-1
					√		مع من سيتم التواصل؟	3-1
					√		كيف سيتم التواصل؟	4-1
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	1	2	1	التكرارات	
0	0	0	0	4	10	6	النتيجة	
5.00							الوسط الحسابي المرجح	
83.33%							النسبة المئوية للمطابقة	
16.67							حجم الفجوة	

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التواصل أن حجم الفجوة (16.67)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وغير موثوق.

3-7-5- قائمة الفحص الخاصة بالمعلومات الموثقة

الجدول (17) قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة

غير مطبق وغير موثوق	مطبق جزئيا وغير موثوق	مطبق جزئيا وموثوق جزئيا	مطبق جزئيا وموثوق كليا	مطبق كليا وغير موثوق	مطبق كليا وموثوق جزئيا	مطبق كليا وموثوق كليا	المتطلب
4-الدعم							
4-4-المعلومات الموثقة							
							هل يحتوي نظام إدارة الجودة بالمنظمة على الآتي:
					√		1 معلومات موثقة حسب متطلبات المواصفة 9001:2015؟
					√		2 المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة وتراها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة؟
4-4-2-الإشياء والتحديث							
							عند إنشاء أو تحديث المعلومات الموثقة هل تضمنت المنظمة التالي:
					√		1 التحديد والوصف المناسبين مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو رقم مرجعي؟
				√			2 الشكل المناسب مثل اللغة وإصدار البرمجيات والرسومات وكذلك الوسائط مثل ورقية أو الكترونية؟
					√		3 المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفائتها؟
4-4-3-ضبط المعلومات الموثقة							

							هل قامت المنظمة بالتأكد من أن المعلومات الموثقة المطلوبة حسب نظام إدارة الجودة ومعياري أيزو 9001:2015 يتم التحكم فيها لضمان:
			√				1 (1) أنها متاحة ومناسبة للاستخدام عندما وحين الحاجة إليها؟
		√					2 (2) أنها محمية بشكل كاف على سبيل المثال فقدان سريتها أو سوء استخدامها أو سلامتها؟
		√					3 (3) المراجعة المناسبة والاعتماد لملاءمتها وكفايتها؟
							4 بغرض ضبط المعلومات الموثقة هل تقوم المنظمة بالأنشطة التالية عند ملاءمتها:
		√					1-4 التوزيع والإتاحة والاستعادة والاستخدام؟
			√				2-4 الاحتفاظ بها والمحافظة عليها بما في ذلك المحافظة على وضوحها للقراءة؟
	√						3-4 ضبط التعديلات مثل ضبط الإصدارات؟
	√						4-4 مدة الحفظ والتخلص منها؟
		√					5 هل قامت المنظمة بتعريف وضبط المعلومات الموثقة من أصل خارجي اللازمة لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، حسب الاقتضاء؟
			√				6 هل احتفظت المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على المطابقة وحمايتها من التعديلات غير المقصودة؟
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	2	4	3	3	4	0	التكرارات
0	2	8	9	12	20	0	النتيجة
3.19							الوسط الحسابي المرجح
53.13%							النسبة المئوية للمطابقة
46.88							حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة أن حجم الفجوة (46.88)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق جزئي وموثوق جزئي.

تشير الجداول السابقة (13-14-15-16-17) إلى وجود فجوة عائدة إلى التطبيق الجزئي والتوثيق الضعيف للمتطلبات الفرعية المكونة لهذا المتطلب والناجمة عن كل مما يأتي:

- عدم وجود خطط موثقة كافية يجري في ضوءها توفير المدخلات المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة الجودة، فضلا عن القيود التي تحدد ذلك وفي مقدمتها تعليمات التخصيصات المالية لشراء المواد الأولية والمعدات.

- عدم توفر تحليل وتوصيف دقيق للأعمال لا سيما المؤثرة في جودة المنتج، مع عدم توثيق للمواصفات المطلوبة لشاغلها، فضلا عن غياب السجلات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني.
- وجود تعليمات صادرة من المراجع العليا تقيد حركة نقل الموظفين من شركات أخرى مع ضالة التخصصات المالية لأغراض التعيين.
- عدم وجود مسار تقاني محدد لأماكن العمل اللازمة لتحقيق المطابقة لمتطلبات المنتج، كما لا يتوافر توثيق للبنية التحتية باستثناء بعض المخططات لجزء من أماكن العمل تلك.
- محدودية مسك السجلات التي ينص عليها النظام واقتصارها على بعض السجلات غير المتكاملة، والسيطرة النوعية مع غياب إجراءات أصولية موثقة لضبطها من حيث التمييز، والحفظ، وسهولة الاسترجاع والإلغاء.
- عدم إجراء التدقيق الداخلي والاقتصار على تنفيذ توجيهات الرئيس الأعلى عند التكليف بالتحقق من حالات محددة.
- تقصير بعض دوائر وأقسام الشركة في اتباع الإجراءات الأصولية لإصدار وتوزيع الوثائق، ومن ثم تسليمها دون تأييد استلام أصولي.
- لا توجد إجراءات محددة لسحب الوثائق الملغاة، مع استمرار تداول النسخ غير المعدلة مما يسبب إرباكا وضعفاً في أداء الأقسام المعنية بذلك.

3-8-8- قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل

3-8-1- قائمة الفحص الخاصة ببند تخطيط وضبط التشغيل

الجدول (18) قائمة الفحص الخاصة ببند تخطيط وضبط التشغيل

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وغير موثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق غير موثوق وغير موثوق
5-التشغيل						
1-5-تخطيط وضبط التشغيل						
						هل قامت المنظمة بالتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات الضرورية للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وتنفيذ الإجراءات المحددة في البند 1-6 من خلال:
1					√	تحديد المتطلبات للمنتجات والخدمات؟
2					√	وضع معايير للعمليات وقبول المنتجات والخدمات؟
3					√	تحديد الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات المنتج والخدمة؟
4				√		تنفيذ المراقبة على العمليات طبقاً للمعايير المحددة؟
5						تحديد والحفاظ على المعلومات الموثقة (سجلات) بالقدر اللازم لضمان ما يلي:
1-5					√	التأكد من أن العمليات نفذت كما خطط لها؟

					√		لإثبات مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات؟	2-5
						√	هل تضمن المنظمة أن مخرجات هذا التخطيط مناسبة لعمليات تشغيل المنظمة؟	6
						√	هل قامت المنظمة بالتحكم في التغييرات المخططة ومراجعة آثار التغييرات غير المقصودة مع اتخاذ الإجراءات التي تخفف من الآثار السلبية الناتجة عنها حسب الحاجة؟	7
			√				هل تأكدت المنظمة من ضبط الخدمات المقدمة من خارج المنظمة؟	8
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	1	1	6	2	التكرارات	
0	0	0	3	4	30	12	النتيجة	
4.90							الوسط الحسابي المرجح	
81.67%							النسبة المئوية للمطابقة	
18.33							حجم الفجوة	

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند تخطيط وضبط التشغيل أن حجم الفجوة (18.33)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وغير موثوق.

تشير الجداول السابقة إلى وجود فجوة كبيرة ناتجة عن التوثيق الجزئي في تصميم وتطوير المنتجات والخدمات ومتطلبات المنتجات والخدمات وتخطيط وضبط التشغيل

3-8-2- قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات

الجدول (19) قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وغير موثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وغير موثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق غير موثوق وغير موثوق
2-5-متطلبات المنتجات والخدمات						
1-2-5-التواصل مع العملاء						
						هل ضمنت المنظمة أن التواصل مع العملاء يشمل:
1				√		توفير المعلومات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات؟
2					√	التعامل مع الاستفسارات أو التعاقبات أو التعامل مع الطلبات وبما يشمل أي تغييرات؟
3					√	الحصول على آراء العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات، بما في ذلك شكاوى العملاء؟

						√	التعامل مع أو ضبط ممتلكات العميل؟	4
						√	وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة؟	5
2-2-5- تحديد متطلبات المنتجات والخدمات								
							عند تحديد متطلبات المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء هل قامت المنظمة بالتأكد من:	
						√	يتم تعريف متطلبات المنتجات والخدمات بما في ذلك: المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها إلى جانب المتطلبات التي تعتبرها المنظمة ضرورية؟	1
						√	هل قامت المنظمة باستيفاء المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها؟	2
3-2-5- مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات								
						√	هل ضمنت المنظمة أن لديها القدرة على الوفاء بالمتطلبات للمنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء؟	1
							هل قامت المنظمة بإجراء مراجعة قبل الالتزام بتوريد المنتجات والخدمات إلى العملاء بحيث تشمل الآتي:	2
						√	المتطلبات المحددة بواسطة العملاء بما في ذلك متطلبات أنشطة التسليم وما بعد التسليم؟	1-2
						√	المتطلبات التي لم يذكرها العميل ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود إذا علمت؟	2-2
						√	متطلبات محددة بواسطة المنظمة؟	3-2
						√	المتطلبات القانونية والتنظيمية المنطبقة على المنتجات والخدمات؟	4-2
						√	متطلبات العقد أو الطلبية التي تختلف عن الاتفاق السابق؟	5-2
						√	هل ضمنت المنظمة أن متطلبات العقد أو أمر التوريد المختلفة عن تلك التي تم تعريفها مسبقاً قد تم حلها؟	3
						√	هل تضمن المنظمة أنه عندما لا يقدم العميل بيانات موثقة بمتطلباته فإنها تضمن تأكيد متطلبات العميل قبل قبولها؟	4
							هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كلما كان متاحاً عن:	
						√	نتائج المراجعة؟	1
						√	أية متطلبات جديدة للمنتجات أو الخدمات؟	2
4-2-5- تغيير المتطلبات للمنتجات والخدمات								
						√	هل تقوم المنظمة بالتأكد من أن المعلومات الموثقة ذات العلاقة تم تعديلها وأن الأشخاص المعنيين مستوعبين للمتطلبات التي تم تغييرها عندما يتم تغيير متطلبات المنتجات والخدمات؟	1

0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	0	0	0	0	4	14	التكرارات
0	0	0	0	0	20	84	النتيجة
5.78							الوسط الحسابي المرجح
96.30%							النسبة المئوية للمطابقة
3.70							حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات أن حجم الفجوة (3.70)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وموثوق جزئي.

3-8-3- قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات

الجدول (20) قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات

مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	المتطلب
						3-6- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات
						هل قامت المنظمة بتأسيس وتطبيق والمحافظة على عملية التصميم والتطوير لضمان توفير المنتجات والخدمات اللاحقة؟
						1-3-6- التخطيط للتصميم والتطوير
						هل تقوم المنظمة عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير بوضع الآتي في اعتبارها:
						1 (أ) طبيعة ومدة وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير؟
						2 مراحل العملية المطلوبة شاملة التصميم المنطبق ومراجعات التطوير؟
						3 أنشطة التحقق والاعتماد المطلوبة للتصميم والتطوير؟
						4 المسؤوليات والصلاحيات الداخلة في عملية التصميم والتطوير؟
						5 الحاجة إلى الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات؟
						6 الحاجة إلى ضبط الحدود المشتركة بين الأفراد المشاركين في عملية التصميم والتطوير؟
						7 الحاجة إلى إشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير؟

						8	المتطلبات اللازمة للتزويد اللاحق بالمنتجات والخدمات؟
						9	مستوي الرقابة المتوقعة على عملية التصميم والتطوير بواسطة العملاء والأطراف المهتمة الأخرى ذات العلاقة؟
						10	المعلومات الموثقة اللازمة لإبراز أن متطلبات التصميم والتطوير قد تم الالتزام بها؟
2-3-6-مدخلات التصميم والتطوير							
						1	هل حددت المنظمة المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها من خلال النظر في:
						1-1	المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء؟
						2-1	المعلومات المستسقة من أنشطة التصميم والتطوير المماثلة؟
						3-1	المتطلبات القانونية والتنظيمية؟
						4-1	المواصفات والمعايير الممارسة التي التزمت المنظمة بتطبيقها؟
						5-1	عواقب الفشل المتوقعة نظار لطبيعة المنتجات والخدمات؟
						2	هل تضمن المنظمة أن تكون المدخلات كافية لأغراض التصميم والتطوير، كاملة ولا لبس فيها؟
						3	هل قامت المنظمة بحل أي تناقضات بين المدخلات؟
						4	هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة عن مدخلات التصميم والتطوير؟
3-3-6-ضوابط التصميم والتطوير							
							هل تطبق المنظمة ضوابط على عملية التصميم والتطوير لضمان ما يلي:
						1	أن النتائج التي يجب تحقيقها محددة؟
						2	يتم تطبيق أنشطة التحقق لضمان تلبية مخرجات التصميم والتطوير لمتطلبات المدخلات؟
						3	تتم عمليات المراجعات لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على تلبية المتطلبات؟
						4	يتم القيام بأنشطة التحقق للتأكد من صحة أن المنتجات والخدمات الناتجة تلبية متطلبات التطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود؟
						5	أي إجراءات ضرورية يتم اتخاذها بشأن المشاكل التي تم تحديدها خلال الاستعراضات، أو أنشطة التحقق والتحقق من الصحة؟
4-3-6-مخرجات التصميم والتطوير							
						1	هل كفلت المنظمة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير تحقق الآتي:
						1-1	أ) تتوافق مع متطلبات مدخلات التصميم والتطوير؟

							2-1	(ب) كافية للعمليات التالية في توفير المنتجات والخدمات؟
							3-1	(ج) تشمل أو مرجعية لمتطلبات الرصد والقياس وكذلك معايير القبول حسب قابلية التطبيق؟
							4-1	(د) تضمن أن المنتجات المنتجة أو الخدمة المقدمة صالحة للغرض المقصود وأنها آمنة وصالحة للاستخدام؟
							5-1	(هـ) اتخاذ أية إجراءات ضرورية عند تحديد مشكلة أثناء أنشطة المراجعة أو التحقق أو الاعتماد؟
							6-1	(و) هل يتم الاحتفاظ بمعلومات موثقة لمخرجات التصميم والتطوير؟
6-3-8-تعديلات التصميم والتطوير								
							1	هل قامت المنظمة بتحديد ومراجعة وضبط التغييرات أثناء عملية تصميم وتطوير المنتجات والخدمات أو التي تمت لاحقاً إلى الحد الذي يضمن عدم وجود أي أثر سلبي على التطابق مع المتطلبات؟
							2	هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن:
							1-2	تغييرات التصميم والتطوير؟
							2-2	نتائج المراجعات؟
							3-2	صلاحيات التغييرات؟
							4-2	الإجراءات التي اتخذت لمنع الآثار السلبية؟
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
							التكرارات	
							النتيجة	
							الوسط الحسابي المرجح	
							النسبة المئوية للمطابقة	
							حجم الفجوة	

لا يوجد لدى مصنع الدرفلة أي تطوير للمنتج لان المنتج معياري و حسب مواصفة معيارية محددة مسبقا،
لذى تم استبعاد متطلب تطوير المنتجات من قائمة التحقق من فجوة تطبيق المتطلب.

3-8-4- قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية

الجدول (21) قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية

المتطلب	مطبق كليا وموثوق كليا	مطبق كليا وغير موثوق	مطبق جزئيا وموثوق كليا	مطبق جزئيا وموثوق وغير موثوق	مطبق غير موثوق
4-6- ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية					
6-4-1- عام					
1	✓				
هل ضمنت المنظمة أن المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية تتفق مع المتطلبات؟					
2					
هل حددت المنظمة الضوابط الواجب تطبيقها على المنتجات والخدمات المقدمة خارجيا عندما:					
1-2	✓				
تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مدمجة في منتجات وخدمات المنظمة؟					
2-2	✓				
تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مقدمة مباشرة للعميل باسم المنظمة؟					
3-2	✓				
تكون هناك عملية أو جزء من عملية يتم بواسطة جهات خارجية بقرار من المنظمة؟					
3	✓				
هل حددت المنظمة وتطبق معايير التقييم، والاختيار، ورصد الأداء، وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين، على أساس قدرتهم على تقديم عمليات أو منتجات وخدمات وفقا للمتطلبات؟					
4	✓				
هل احتفظت المنظمة بمعلومات موثقة عن هذه الأنشطة وأي إجراءات ضرورية تنشأ عن عمليات التقييم؟					
6-4-2- نوع ومدى الضبط					
1	✓				
هل تضمن المنظمة أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجيا لا تؤثر سلبا على قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات مطابقة لعملائها باستمرار؟					
2					
هل قامت المنظمة بالآتي:					
1-2	✓				
التأكد من بقاء العمليات الموردة من الخارج في إطار ضوابط نظام إدارة الجودة؟					
2-2	✓				
تحديد كافة الضوابط التي تعزز تطبيقها على مورد الخدمة الخارجي وتلك التي تنوي تطبيقها على المخرجات الناتجة؟					
3-2	✓				
هل أخذت في الاعتبار التأثير المحتمل للعمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجيا على قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها باستمرار؟					

						√	هل أخذت في الاعتبار فعالية الضوابط التي يطبقها مقدم الخدمة الخارجي؟	4-2
						√	هل حددت المنظمة عملية التحقق أو أية أنشطة أخرى ضرورية لضمان أن العمليات والمنتجات والخدمات الموردة خارجيا مطابقة للمتطلبات؟	5-2
3-4-6-معلومات للموردين الخارجيين								
						√	هل تقوم المنظمة بالتأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع المورد الخارجي؟	1
							هل أبلغت المنظمة مقدمي الخدمات الخارجيين عن متطلباتها من أجل:	2
						√	العمليات والمنتجات والخدمات المطلوب توريدها؟	1-2
						√	الموافقة على المنتجات والخدمات والأساليب والعمليات والمعدات وإطلاق المنتجات والخدمات؟	2-2
						√	الكفاءة شاملة أية مؤهلات مطلوبة للعاملين؟	3-2
						√	تفاعل الموردين الخارجيين مع المنظمة؟	4-2
						√	ضبط ومراقبة أداء الموردين الخارجيين المطبق بواسطة المنظمة؟	5-2
						√	أنشطة التحقق أو الاعتماد التي تقوم بها المنظمة أو عملاؤها في مواقع المورد الخارجي؟	6-2
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	0	19	التكرارات	
0	0	0	0	0	0	114	النتيجة	
6.00							الوسط الحسابي المرجح	
100.00%							النسبة المئوية للمطابقة	
0.00							حجم الفجوة	

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية أن حجم الفجوة (0)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وموثوق كلي.

3-8-5- قائمة الفحص الخاصة ببند الإنتاج وتقديم الخدمات

الجدول (22) قائمة الفحص الخاصة ببند الإنتاج وتقديم الخدمات

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
5-6 الإنتاج وتقديم الخدمات							

6-5-1- ضبط الإنتاج وتقديم الخدمات						
						هل نفذت المنظمة الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة والتي تشمل حسب مناسبة التطبيق:
					√	1 توافر المعلومات الموثقة التي تحدد خصائص المنتجات التي يتم إنتاجها أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة التي يتعين القيام بها والنتائج التي يجب تحقيقها؟
					√	2 توفر استخدام مصادر الرصد والقياس المناسبة؟
					√	3 تنفيذ أنشطة الرصد والقياس في المراحل المناسبة للتحقق من الوفاء بالمعايير الخاصة بضبط العمليات أو المخرجات ومعايير القبول للمنتجات والخدمات؟
					√	4 استخدام البنية التحتية والبيئة المناسبين لعمل العمليات؟
					√	5 تعيين الأشخاص الأكفاء بما في ذلك أية مؤهلات مطلوبة؟
					√	6 التحقق وإعادة التحقق دورياً للعدرة على تحقيق النتائج المخططة لأي عملية إنتاج أو تقديم خدمات لا يمكن التحقق من نتائجها بأنشطة الرصد أو القياس المتلاحقة؟
					√	7 تطبيق إجراءات تمنع الخطأ البشري؟
					√	8 تطبيق أنشطة إطلاق المنتج والتسليم وما بعد التسليم؟
6-5-2- التمييز / التعريف والتتبع						
					√	2 هل قامت المنظمة باستخدام الوسائل المناسبة لتعريف المخرجات حينما يكون ذلك ضرورياً للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات؟
					√	1-2 هل قامت المنظمة بتعريف / تمييز حالة المخرجات آخذة في الاعتبار متطلبات الرصد والقياس في جميع مراحل الإنتاج وتقديم الخدمات؟
					√	2-2 هل المنظمة تضبط بتمييز متفرد للمخرجات حينما يكون التتبع من المتطلبات وتحفظ بمعلومات موثقة لتفعيل التتبع؟
6-5-3- ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين						
					√	1 هل المنظمة تعتني بممتلكات العملاء والموردين الخارجيين طالما أنها تحت سيطرتها أو تقوم باستخدامها؟
					√	2 هل المنظمة تعرف وتتحقق من وتحمي وتصور ممتلكات العملاء أو الموردين الخارجيين التي تم توريدها للاستخدام أو دمجها في المنتجات والخدمات؟
					√	1-2 في حال تلف أو في أي وضع وجدت غير صالحة للاستخدام ممتلكات العملاء أو الموردين الخارجيين فهل تقوم المنظمة بتقديم تقرير بذلك للعميل أو المورد الخارجي والاحتفاظ بمعلومات موثقة عما حدث؟

4-5-6-الحفظ							
					√	1 هل تضمن المنظمة المحافظة على المخرجات أثناء الإنتاج وتوفير الخدمات بالقدر اللازم للحفاظ على التوافق مع المتطلبات؟	
					√	2 هل تضمن المنظمة المحافظة على المخرجات أثناء الإنتاج وتوفير الخدمات بالقدر اللازم للحفاظ على التوافق مع المتطلبات؟	
5-5-6 أنشطة ما بعد التوريد							
					√	1 هل المنظمة تستوفي جميع متطلبات أنشطة ما بعد التوريد المرتبطة بالمنتجات والخدمات؟	
					√	2 عند تحديد مدي أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة هل تقوم المنظمة بالأخذ في اعتبارها للآتي: المتطلبات القانونية والتنظيمية؟	
					√	1-2 العواقب غير المرغوب فيها المحتملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها؟	
					√	2-2 طبيعة المنتجات والخدمات واستخدامها وعمرها؟	
					√	3-2 متطلبات العميل؟	
					√	4-2 ملاحظات وشكاوى العملاء؟	
5-5-6-ضبط التعديلات							
					√	1 هل تقوم المنظمة بمراجعة وضبط التعديلات على الإنتاج أو تقديم الخدمة بالقدر اللازم للتأكد من استمرار التوافق مع المتطلبات المحددة؟	
					√	2 هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي تصف نتائج مراجعة التعديلات والعاملين الذين لهم صلاحية التعديل وأية إجراءات ضرورية انبثقت عن المراجعة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	0	0	0	0	0	25	التكرارات
0	0	0	0	0	0	150	النتيجة
6.00							الوسط الحسابي المرجح
100.00%							النسبة المئوية للمطابقة
0.00							حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الإنتاج وتقديم الخدمات أن حجم الفجوة (0)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وموثوق كلي.

3-8-6-قائمة الفحص الخاصة ببند إطلاق المنتجات والخدمات

الجدول (23) قائمة الفحص الخاصة ببند إطلاق المنتجات والخدمات

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
6-6-إطلاق المنتجات أو الخدمات							
1	√						
2	√						
3							
1-3	√						
2-3	√						
الوزن	6	5	4	3	2	1	0
التكرارات	4	0	0	0	0	0	0
النتيجة	24	0	0	0	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح	6.00						
النسبة المئوية للمطابقة	100.00%						
حجم الفجوة	0.00						

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند إطلاق المنتجات والخدمات أن حجم الفجوة (0)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلياً وموثوق كلياً.

3-8-7- قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المخرجات غير المطابقة

الجدول (24) قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المخرجات غير المطابقة

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
6-7-ضبط عدم مطابقة المخرجات							
1	√						

						√	هل تتخذ المنظمة الإجراءات التصحيحية المناسبة استنادا إلى طبيعة حالة عدم المطابقة وأثرها على مطابقة المنتجات والخدمات؟	2
						√	هل تتخذ المنظمة إجراءات تصحيحية مناسبة أيضا على حالات عدم مطابقة المنتجات والخدمات التي تكتشف بعد تسليم المنتج أو أثناء أو بعد تقديم الخدمة؟	3
							هل تتعامل المنظمة مع عدم مطابقة المخرجات بوحدة أو أكثر من الطرق التالية:	4
						√	التصحيح؟	1-4
						√	الفرز أو العزل أو الاسترجاع أو تعليق توريد المنتجات والخدمات؟	2-4
						√	إبلاغ العميل؟	3-4
						√	الحصول على صلاحيات للقبول بشروط؟	4-4
						√	عند تصحيح حالات عدم التطابق للمخرجات هل تقوم المنظمة بالتحقق من المطابقة؟	5
							هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة كالتالي:	6
						√	تصف عدم المطابقة؟	1-6
						√	تصف الإجراءات المتخذة؟	2-6
						√	تصف أية امتيازات تم الحصول عليها؟	3-6
						√	تحدد صاحب الصلاحية لاتخاذ القرار بخصوص عدم المطابقة؟	4-6
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	0	0	0	0	0	12	التكرارات	
0	0	0	0	0	0	72	النتيجة	
6.00							الوسط الحسابي المرجح	
100.00%							النسبة المئوية للمطابقة	
0.00							حجم الفجوة	

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المخرجات غير المطابقة أن حجم الفجوة (0)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وموثوق كلي.

9-3- قائمة الفحص الخاصة بتقييم الأداء

1-9-3- قائمة الفحص الخاصة ببند الرصد والقياس والتحليل والتقييم

الجدول (25) قائمة الفحص الخاصة ببند الرصد والقياس والتحليل والتقييم

غير مطبق وغير موثوق	مطبق جزئيا وغير موثوق	مطبق جزئيا وموثوق جزئيا	مطبق جزئيا وموثوق كليا	مطبق كليا وغير موثوق	مطبق كليا وموثوق جزئيا	مطبق كليا وموثوق كليا	المتطلب
------------------------	--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	---------

7-تقييم الأداء							
7-1-الرصد والقياس والتحليل والتقييم							
7-1-1-عام							
						1 هل قامت المنظمة بتحديد الآتي:	
					√	1-1 ماهي احتياجاتها من الرصد والقياس؟	
					√	2-1 طرق الرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة النتائج؟	
					√	3-1 متي يتم الرصد والقياس؟	
					√	4-1 متي يتم تحليل وتقييم نتائج الرصد والقياس؟	
					√	2 هل تقوم المنظمة بتقييم الأداء وكذلك تقييم فعالية نظام إدارة الجودة؟	
					√	3 هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة مناسبة كدليل على النتائج؟	
7-2-1-رضاء العميل							
					√	5 هل ترصد المنظمة انطباعات العملاء عن درجة التوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم وكذلك تحديد أساليب الحصول علي ورصد ومراجعة هذه المعلومات؟	
7-3-1-التحليل والتقييم							
					√	1 هل تقوم المنظمة بتقييم البيانات والمعلومات الناشئة عن الرصد والقياس؟	
						2 هل يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم الآتي:	
					√	1-2 تطابق المنتجات والخدمات؟	
					√	2-2 أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	
					√	3-2 ما إذا كان التخطيط قد تم تنفيذه بفعالية؟	
				√		4-2 فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص؟	
				√		5-2 أداء الموردين الخارجيين؟	
					√	6-2 الحاجة لتحسين نظام إدارة الجودة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	0	0	0	1	2	10	التكرارات
0	0	0	0	4	10	60	النتيجة
5.69							الوسط الحسابي المرجح
94.87%							النسبة المئوية للمطابقة
5.13							حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الرصد والقياس والتحليل والتقييم أن حجم الفجوة (5.13)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وموثوق جزئي.

3-9-2-قائمة الفحص الخاصة ببند التدقيق الداخلي

الجدول (26) قائمة الفحص الخاصة ببند التدقيق الداخلي

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
7-تقييم الأداء							
7-2-المراجعة العامة							
1							
1-1	√						
2-1			√				
2							
1-2	√						
2-2				√			
3-2				√			
4-2				√			
5-2				√			
الوزن	6	5	4	3	2	1	0
التكرارات	2	4	1	0	0	0	0
النتيجة	12	20	4	0	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح	5.14						
النسبة المئوية للمطابقة	85.71%						
حجم الفجوة	14.29						

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التدقيق الداخلي أن حجم الفجوة (14.29)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلياً وغير موثوق.

3-9-3- قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة

الجدول (27) قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق

3-7-مراجعة الإدارة							
				√		1 هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظام إدارة الجودة علي فترات مخططة للتأكد من استمرار ملاءمته وكفائته وفعاليتة وتماشيه مع التوجهات الاستراتيجية للمنشأة؟	
1-3-7-مدخلات مراجعة الإدارة							
						1 هل يتم التخطيط والتنفيذ لمراجعة الإدارة أخذين في الاعتبار الآتي:	
					√	1-1 حالة الإجراءات المتخذة في الاجتماع السابق لمراجعة الإدارة؟	
					√	2-1 التغيرات في الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؟	
						2 المعلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة بما في لك الاتجاهات الإحصائية والمؤشرات لكل من:	
					√	1-2 رضاء العملاء واستبيان رأي الأطراف المهتمة ذات العلاقة؟	
					√	2-2 مدي تحقق أهداف الجودة؟	
					√	3-2 أداء العمليات وتطابق المنتجات والخدمات؟	
					√	4-2 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية؟	
					√	3 نتائج الرصد والقياس؟	
				√		4 نتائج المراجعات؟	
					√	5 أداء الموردين الخارجيين؟	
					√	5 كفاية الموارد؟	
				√		6 فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص المعرفة في (بند 1-6)؟	
				√		1-6 الفرص للتحسين؟	
2-3-7 مخرجات مراجعة الإدارة							
						1 هل تضمنت المنظمة أن تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على قرارات وإجراءات متعلقة بـ:	
					√	1-1 فرص التحسين؟	
				√		2-1 أية حاجة لتغييرات على نظام إدارة الجودة؟	
					√	3-1 الموارد اللازمة؟	
					√	2 هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل لنتائج مراجعات الإدارة؟	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	0	0	0	3	7	7	التكرارات
0	0	0	0	12	35	42	النتيجة
5.24							الوسط الحسابي المرجح
87.25%							النسبة المئوية للمطابقة
12.75							حجم الفجوة

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة أن حجم الفجوة (12.75)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وغير موثوق.

تشير الجداول السابقة (25-26-27) إلى وجود فجوة تعزى إلى التطبيق الكلي والتوثيق الضعيف تتجلى بكل مما يأتي:

- عدم إجراء مسوحات نظامية موثقة لآراء الزبائن.
- عدم إجراء التدقيق الداخلي والاقتصار على تنفيذ وجهات الرئيس الأعلى عند التكليف بالتحقق من حالات محددة.
- عدم تطبيق طرائق محددة لمراقبة عمليات نظام إدارة الجودة، في حين تتم مراقبة وقياس خصائص المنتج من أجل ضمان المطابقة مع توثيق جزئي،
- لا توجد إجراءات المراقبة الداخلية على تطبيق معايير المواصفة لإدارة الجودة الشاملة.

3-10-10 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين

3-10-1-10-3 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين العام

الجدول (28) قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين العام

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	غير مطبق وغير موثوق
8-التحسين							
8-1-عام							
1						√	
2							
1-2						√	
2-2						√	
3-2				√			
الوزن	0	1	2	3	4	5	6
التكرارات	0	0	0	0	1	0	3
النتيجة	0	0	0	0	4	0	18
الوسط الحسابي المرجح	5.50						
النسبة المئوية للمطابقة	91.67%						
حجم الفجوة	8.33						

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين العام أن حجم الفجوة (8.33)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وموثوق جزئي.

3-10-2- قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية

الجدول (29) قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً وغير موثوق	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
8-التحسين							
2-عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية							
عندما تحدث حالة عدم مطابقة بما فيها تلك الناجمة عن الشكاوى هل تقوم المنظمة بالآتي:							
1 التفاعل مع عدم المطابقة حسب الاقتضاء واتخاذ الإجراءات لضبط الحالة وتصحيحها والتعامل مع تبعاتها؟						√	
2 تقييم ما إذا كانت الحالة تقتضي إجراء للتخلص من سبب أو أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها أو حدوثها في أماكن أخرى عن طريق:							
1-2 مراجعة وتحليل حالة عدم المطابقة؟						√	
2-2 تحديد سبب حدوث عدم المطابقة؟						√	
3-2 تحديد ما إذا كان قد حدثت حالات مشابهة أو محتمل حدوثها؟						√	
3 تنفيذ أية إجراءات ضرورية؟						√	
4 مراجعة فعالية أي إجراء تصحيحي تم اتخاذه؟						√	
5 تحديث المخاطر والفرص المحددة أثناء التخطيط إذا كان ذلك ضرورياً؟						√	
6 عمل تعديلات على نظام إدارة الجودة إذا اقتضت الضرورة ذلك؟						√	
7 هل تضمنت المنظمة أن تكون الإجراءات التصحيحية متناسبة مع الآثار المقابلة لحالات عدم المطابقة؟						√	
8 هل تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة كدليل علي:							
1-8 طبيعة حالات عدم المطابقة وأية إجراءات تم اتخاذها تبعاً لها؟						√	
2-8 نتائج أية إجراءات تصحيحية؟						√	
الوزن	0	1	2	3	4	5	6
التكرارات	0	0	0	0	0	2	9
النتيجة	0	0	0	0	0	10	54
الوسط الحسابي المرجح	5.82						

النسبة المئوية للمطابقة	96.97%
حجم الفجوة	3.03

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية أن حجم الفجوة (3.03)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وموثوق جزئي.

3-10-3- قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر

الجدول (30) قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر

المتطلب	مطبق كلياً وموثوق كلياً	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثوق	غير مطبق وغير موثوق
8-التحسين						
8-3-التحسين المستمر						
1 هل تهتم المنظمة باستمرار أن تحسن من ملاءمة وكفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة؟	√					
2 هل تقوم المنظمة بالوضع في اعتبارها مخرجات التحليل والتقييم وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو يجب التعامل معها كجزء من التحسين المستمر؟	√					
الوزن	6	5	4	3	2	1
التكرارات	2	0	0	0	0	0
النتيجة	12	0	0	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح	6.00					
النسبة المئوية للمطابقة	100.00%					
حجم الفجوة	0.00					

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر أن حجم الفجوة (0)، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة **Iso9001:2015** المطبق في مصنع درفلة لإنتاج قضبان التسليح هو مطبق كلي وموثوق كلي.

تشير الجداول السابقة إلى وجود فجوة تعزى إلى والتوثيق تتجلى بكل مما يأتي:

- عدم اتباع خطوات منظمة في تحسين نظام إدارة الجودة، والتركيز على تحسين المنتج وحياتياً العملية، وباستخدام أسلوب التجارب ودون توثيق،
- اتخاذ إجراءات لإزالة أسباب عدم مطابقة المنتجات استناداً إلى توجيه المدير الأعلى، ودون اتباع خطوات محددة.
- عدم وضع خطط للإجراءات الوقائية لإزالة أو التخفيف من الحالات غير المرغوب فيها و/أو المتوقع حدوثها.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1-4- نتائج الدراسة

الجدول رقم (31) مصفوفة نتائج الدراسة (المصدر إعداد الباحث)

ملاحظات	نقاط الضعف	نقاط القوة	المتطلب
سياق المنظمة			
	*		فهم المنظمة وسياقها
	*		التعرف على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
	*		نظام إدارة الجودة وعملياته
القيادة			
	*		القيادة والالتزام
	*		سياسة الجودة
	*		الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات
التخطيط			
	*		إجراءات مواجهة المخاطر والفرص
	*		أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها
	*		التخطيط للتغيرات
الدعم			
	*		الموارد
	*		الكفاءة
	*		الوعي
	*		الاتصالات
	*		المعلومات الموثقة
التشغيل			
		*	تخطيط وضبط التشغيل
		*	متطلبات المنتجات والخدمات
		*	تصميم وتطوير المنتجات والخدمات
		*	ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية
		*	الإنتاج وتقديم الخدمات
		*	إطلاق المنتجات والخدمات
		*	ضبط المخرجات غير المطابقة
تقييم الأداء			
		*	الرصد والقياس والتحليل والتقييم
		*	التدقيق الداخلي
		*	مراجعة الإدارة
التحسين			
		*	عام
		*	عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
		*	التحسين المستمر

4-2-النتائج والتوصيات

4-2-1-النتائج :

تتلخص نتائج البحث بما يلي :

- اقتصر مفهوم الجودة في الشركة المبحوثة على جودة المنتج وليس جودة النظام الذي يهتم بنشاطات المنظمة كافة. فضلا عن عدم جدية إدارة الشركة في تبني نظام إدارة الجودة وضعف توجهاتها نحو تنفيذ متطلباته التي أوردتها مواصفة ISO 9001:2015
- ضعف التوثيق بدرجة كبيرة سيما لمتطلبات التركيز على الزبون في تحديد خصائص المنتج، ومن ثم انخفاض توجه الشركة صوب الزبون وتحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق المطابقة لمتطلباته. كذلك عدم اهتمام الشركة بالنشاطات الساندة للإنتاج.
- عدم وجود وصف وظيفي علمي لسد الاحتياج من الموارد البشرية المطلوبة بجودة جيدة. مع عدم وجود قسم يختص بتنفيذ برامج التدريب والتوعية المطلوبة للعاملين.
- ضعف دور نشاط البحث والتطوير في تحسين المنتج الحالي .
- غموض أدوار الأطراف المعنية في تطبيق إدارة الجودة وعدم مراجعة التدقيق الداخلي لهذه الأدوار
- قلة وعي العاملين في الشركة بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة وبشأن كيفية توثيق النظام.
- ضعف إمكانية العاملين في وضع وتوثيق إجراءات العمل وتعليماته.
- ضعف جودة نشاطات معينة نتيجة عدم تحديد وتوثيق تسلسل العمليات التي تتضمنها، باستثناء بعض الوثائق المتفرقة عن بعض النشاطات، مثل الفحص، الاختبار، وحركة المخزون.
- عدم الاشتراك في مرحلة إعداد الخطة بالنسبة للقائمين والمسؤولين عن تنفيذها مما أدى إلى قصورها.
- يركز التخطيط لنظام إدارة الجودة على ممارسات محدودة تنصب بشكل أساسي على جودة المنتج عن طريق نشاطات فحص ورقابة المنتج ومكوناته، والزيارات الفجائية للمعامل المجهزة.
- إجراءات التوثيق الفعلي لمتطلبات التخطيط غير متكافئة مع متطلبات النظام.
- عدم وجود خطط موثقة كافية يجري في ضوئها توفير المدخلات المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة الجودة، فضلا عن القيود التي تحدد ذلك وفي مقدمتها تعليمات التخصيصات المالية لشراء المواد الأولية والمعدات.
- عدم توفر تحليل وتوصيف دقيق للأعمال لا سيما المؤثرة في جودة المنتج، مع عدم توثيق للمواصفات المطلوبة لشاغلها، فضلا عن غياب السجلات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني.
- وجود تعليمات صادرة من المراجع العليا تفيد حركة نقل الموظفين من شركات أخرى مع ضالة التخصيصات المالية لأغراض التعيين.
- عدم وجود مسار تقائي محدد لأماكن العمل اللازمة لتحقيق المطابقة لمتطلبات المنتج، كما لا يتوافر توثيق للبنية التحتية باستثناء بعض المخططات لجزء من أماكن العمل تلك.
- محدودية مسك السجلات التي ينص عليها النظام واقتصارها على بعض السجلات غير المتكاملة، والسيطرة النوعية. مع غياب إجراءات أصولية موثقة لضبطها من حيث التمييز، والحفظ، وسهولة الاسترجاع والإلغاء.

- عدم إجراء التدقيق الداخلي والاقتصار على تنفيذ توجيهات الرئيس الأعلى عند التكليف بالتحقق من حالات محددة.
- تقصير بعض دوائر وأقسام الشركة في اتباع الإجراءات الأصولية لإصدار وتوزيع الوثائق، ومن ثم تسليمها دون تأييد استلام أصولي.
- لا توجد إجراءات محددة لسحب الوثائق الملغاة، مع استمرار تداول النسخ غير المعدلة مما يسبب إرباكًا وضعفًا في أداء الأقسام المعنية بذلك.

4-2-التوصيات

بعد تشخيص أسباب الفجوة، تقترح أهم التوصيات من أجل معالجة حالات عدم المطابقة بهدف تقليص الفجوة ما أمكن على وفق المحاور الأساسية للمواصفة الدولية القياسية لنظام إدارة الجودة 9001:2015 كما يلي:

4-2-1-نظام إدارة الجودة

- إعلان وتوزيع نص سياسة الجودة من قبل الإدارة العليا وإعلانها للعاملين بما يتفق مع متطلبات المواصفة القياسية مع الالتزام بوضع أهداف الجودة بما يتفق مع تلك السياسة وبمشاركة العاملين.
- كتابة دليل الجودة ليكون خارطة طريق ووثيقة تصف نظام إدارة الجودة بإيجاز. مع توثيق كيفية تنفيذ النشاطات من خلال كتابة الممارسات القائمة في الشركة بعد تصحيحها من قبل العاملين ذوي الخبرة والاختصاص، بما يعبر عن حقيقة ممارسة العمل بدقة، وتوحيدها في دليل الإجراءات.
- مسك كافة السجلات التي أشار إليها النظام وتحديد وإعلان إجراءات ضبطها والمسؤولين عنها، مع تعهد الإدارة العليا بعدم السماح بإعداد وثائق إلا من قبل الدوائر والأقسام المختصة، وسحب كافة نسخ الوثائق التي تخضع للتعديل أو الإلغاء.

4-2-2-مسؤولية الإدارة

- وضع برامج توعية لكافة العاملين في الشركة لتوضيح أهمية الإيفاء بمتطلبات الزبون والمتطلبات القانونية والنظامية المتعلقة بالمنتج.
- توسيع الفريق الذي يقوم بتدقيق تطبيق نظام إدارة الجودة، كي يأخذ كل مسؤول دوره في توثيق متطلبات المواصفة بهدف الإيفاء بها.
- توصيف كافة الوظائف في الشركة، ويمكن الاستعانة بخبرة خارجية، مع تقسيم وتوزيع العمل وتحديد وتوثيق الاختصاصات والمسؤوليات، وتفويض الصلاحيات بما يوازي الواجبات وإصدار أوامر إدارية بذلك، حسب طبيعة كل نشاط.
- ضرورة قيام ممثل الإدارة بدوره في متابعة توثيق المعلومات المطلوبة وتوضيح أهمية ذلك للمعنيين بوصفها المدخلات الأساسية لمراجعة الإدارة. كما يجب أن تشمل المراجعات الإدارية وكذلك التخطيط لتحقيق أهداف الجودة كافة النشاطات المؤثرة في الجودة من أجل الإيفاء بمتطلبات نظام إدارة الجودة وليس جودة المنتج فقط.

4-2-3-القياس، التحليل، والتحسين

- دراسة سلوك الزبون والحصول على معلومات لتقويم رضاه عن طريق مسوحات موثقة يجريها فريق يشكل من دوائر الهندسية، التجارية، التخطيط والبحث والتطوير لتقويم رضا الزبون، كما يمكن تقديم تقريراً نصف شهرياً عن الحالات السلبية لأداء المنظومة مع المقترحات.
- وضع برنامج لتدريب مسؤولي في مجال التدقيق الداخلي للتحقق من الوقوف على مدى التزام الشركة في تنفيذ وتوثيق متطلبات نظام إدارة الجودة.
- توثيق الطرائق المتبعة في مراقبة عمليات الإنتاج و/أو الإجراءات التصحيحية لحالات عدم تحقق مطابقة المنتج.

4-3-المراجع:

4-3-1-المراجع العربية:

1. المواصفة القياسية الدولية أيزو، 9001، 2015، الإصدار الخامس
2. بو عبد الله، هوان، فتيحة، قصاص، علي. (2019). "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف دراسة حالة مؤسسة DATTE EL-GHAZEL بسكرة". مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات 4(2). ص.ص 152-168
3. مكيد، أحمد. (2019). "أثر تطبيق متطلبات مواصفات الأيزو ISO 9001 إصدار 2015 في دعم الجودة في القطاع الصناعي في الجزائر دراسة حالة الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب". رسالة دكتوراه. جامعة المسيلة.
4. الخطيب، حافظ (2019) "العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO 9001:2015 في المصارف السورية-دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO 9001". رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية. دمشق.
5. حافظ، عبد الناصر، وفرمان، قتيبة (2017). "تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية (ISO 9001: 2015) دراسة حالة المركز العراقي الكوري". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. العدد 101 المجلد 23 ص.ص 99-117.
6. عطا الله، غيث (2014). "بناء نظام إدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الأيزو 9001:2015 في الجامعات العراقية - حالة مكتب الاستشارات العلمية والهندسية / الجامعة التكنولوجية". رسالة بكالوريوس هندسة مدنية. الجامعة التكنولوجية. العراق.
7. الحيارى، إيمان. (2017). "عناصر إدارة الجودة الشاملة". مجلة موضوع. على الرابط: <https://www.mawdoo3.com>
8. حسن، هدى، وخليف، رسل (2018). "تأثير مشاركة العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة".
9. عبد العزيز، زكي (2010). إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات. الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة. الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة.
10. سعيد غني نوري. (January, 2020). الجودة ونظام الأيزو 9001 system ISO 9001. Quality and ISO 9001 system 9001. تم الاسترداد من <https://www.researchgate.net/publication/338843710>
11. احمد، الكردي. (2011). موسوعة الإسلام والتنمية.
12. أحمد، مصطفى. (2007). دليل المدير العربي إلى سلسلة أيزو 9000 (الإصدار الطبعة الأولى). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. أم كلثوم، بوزيان. (2010). أهمية نظام الأيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية. جامعة الدكتور الطاهر مولاي ولاية سعيدة / الجزائر. الجزائر.
14. جمال الدين، العويسات. (2003). إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: دار هومه.
15. حسان، المتني. (2009). بحث بعنوان الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية الأداء. دمشق.

16. خالد، سعيد. (1998). إدارة الجودة الشاملة. الكبيعان للنشر والتوزيع.
17. سملاي، يحضة. (2003). بحث بعنوان إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. جامعة ورقلة.
18. عبد الله، الزهراني. (بدون). مفهوم الجودة الشاملة.
19. فريد، عبد الفتاح. (1996). النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة: دار الكتب.
20. محمد، محسن. (2001). التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات. الجزائر: منشورات الساحل.
21. وآخرون، حميد عبد النبي الطائي. (2003). إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو 9000 (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Fonseca, L., Domingues, J. P., Baylina, P., & Harder, D. (2019). ISO 9001: 2015 adoption: A multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 27-50.
2. Bounabri, N., El Oumri, A. A., Saad, E., Zerrouk, L., & Ibnlfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organizations: Empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 11(1), 34-56.
3. Wanza, L., Ntale, J. F., & Korir, K. M. (2017). "Effects of Quality Management Practices on Performance of Kenyan Universities". *International Journal of Business and Management Review*, 5(8), 53-70.
4. Zimon, D. (2017). "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 organizations". *Journal of positive management*, 7(2), 36-45.
5. BSI Management, S. (2021, October 05). **ISO 9001 it is in the detail your implementation** guide. Retrieved from bsigroup.ae: <https://www.bsigroup.com/ar-AE/--ISO-9001/-ISO-9001/>
6. 9001:2015, I. (2021, October 06). ISO 9001:2015 **Quality management systems Requirements**. Retrieved from iso.org: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
7. Kaufman, P., & wetmore, c. (1994). **La bible du manager. France: impression busier saint amend.**
8. Zhang, Z. (2001). **Implementation of Total Quality Management**. Liaoning: Labyrinth Publication.

الملاحق ملحق (1)

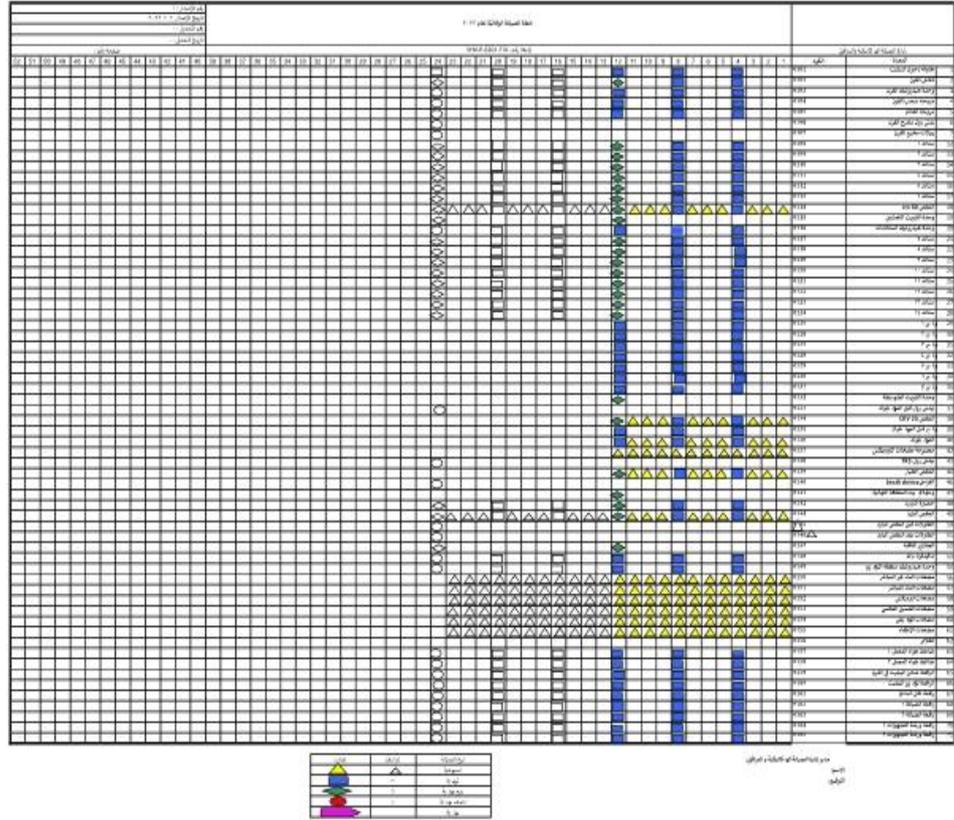
		إدارة الصيانة الكهربائية															
رقم الإصدار : تاريخ الإصدار : ٠٢٠٢٠-٠٩-٠١ رقم التعديل : تاريخ التعديل :		تعديل (١)															
م	المعدة	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر				
	مخطط الجهد المتوسط	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1	خلايا توزيع الضغط المتوسط																
2	شاهن البطاريات																
3	خلية توزيع جهد منخفض PC1																
4	المحولت																
	منطقة الفرز																
1	امراوح هواء الاحتراق والعدم																
2	وحدات التشغيل وصنابير التوصيل																
3	الخصائص وأجهزة القياس والصمامات																
4	محرركات التحويل والخروج والتمليب																
5	الميزان																
6	محرركات منظمات الهواء والغاز																
7	وحدات الهيدروليك والتشجيع																
	خط الرقابة																
1	* معرفة خطة الرومان																
2	التظيف الموتور وأخص المحرك																
3	*قياس الفرز																
4	وحدات الهيدروليك والتزييت والتشجيع																
5	الخصائص وأجهزة القياس والصمامات وصنابير التوصيل																
6	الترايزر وصنابير التوصيل																
7	حجرة التحكم الرئيسية CD1* لوحات التشغيل																
	منطقة الكهرباء رقم (١)																
1	لوحات الكهرباء SB و مقورات السرعة																
2	لوحات التحكم PLC																
3	لوحات الخدمات pc1, 2, 3																

X صيانة مخططة
 X صيانة مخططة + منقذة
 X صيانة منقذة بدون تخطيط مسبق (مقدمات معالجة طارئة)
 يشتمل على: مابر الصيانة الكهربائية

ملحق (2)

رقم الإصدار : ١		تقرير وضع ممرات المراجل بخط الإنتاج				إدارة الإنتاج / ورشة التجهيزات و الخراطة			
تاريخ الإصدار :		وثيقة رقم : PR-P-7101-F04							
من الساعة : في 11 ص الساعة : في 11		mm	قطر المنتج			المسوم			
		ساعة تغير المنتج							
ملاحظات	عدد ممرات مخرجة	رقم قسم العمل حيفا	عدد الممرات التلقية	عدد الممرات الكلية	قطر الدخل mm	ثقل سرعة	رقم المخرج العربي	رقم قسم	م
								ST 1	1
								ST 2	2
								ST 3	3
								ST 4	4
								ST 6	6
								ST 8	8
								ST 7	7
								ST 8	8
								ST 9	9
								ST 10	10
								ST 11	11
								ST 12	12
								ST 13	13
								ST 14	14
								ST 16	16
								ST 18	18
								ST 17	17
								ST 18	18
								pinoh root	
ملاحظة: سدة رئيس القدم ومعدنة وسدة غير الإنتاج وسدة تعبئة الفين.									
مدير الإنتاج		رئيس قسم التجهيزات والورش			معاون رئيس قسم التجهيزات والورش				
		الاسم /			الاسم /				
		التوقيع /			التوقيع /				

ملحق (3)



ملحق (4)

رقم الإصدار: ١ - تاريخ الإصدار: ٢٠١٦-١-١	أمر الإنتاج	
صفحة رقم:	وثيقة رقم : PR-P-7101-F02	إدارة الإنتاج
<p>رقم أمر الإنتاج: / / تاريخ بدء الإنتاج: / / تاريخ بدء الإنتاج الفعلي: / /</p> <p>تاريخ انتهاء الإنتاج: / / تاريخ انتهاء الإنتاج الفعلي: / /</p>		
المعالجة (Quanching)	المنتج	البيانات
كمية الماء	القطر (سم)	مساحة البليت
الضغط	طول المنتج (م)	رقبة الحساب
عدد القطرات	رقبة الحساب الناتج	كمية البليت (عدد)
عدد المعايير المتوقعة	كمية المنتج (طن)	طول البليت (م)
	المواصفة	مقطع البليت (سم)
<p>إعداد: راجع لمع: - رئيس ورشة التجهيزات - رئيس الفرن - مهندس الإنتاج - مدير الجودة</p>		
مدير الإنتاج:		

ملحق (5)

رقم الإصدار: تاريخ الإصدار: / /	تقرير أداء الفرن	
صفحة رقم:	وثيقة رقم: PR-P-7101-F09	إدارة الإنتاج

	Heating				Shift:									Date / /				
					Soaking zone						Pressure		Recuperator		Combustion air			
	Right			Lift														
Time	temp	fu	Ai	At	temp	Fu	Ai	At	temp	Fu	Ai	At	Furnace	Combs	In	Out	temp	
.1																		
.2																		
.3																		
.4																		
.5																		
.6																		
.7																		
.8																		

مدير الإنتاج	رئيس قسم الفرن	ملاحظ الورديّة الاسم: التوقيع:
--------------	----------------	--------------------------------------

ملحق (6)

رقم الإصدار : 1 تاريخ الإصدار : 2022/01/01	CD1 تقرير غرفة التحكم الرئيسية	
رقم الصفحة : 1	واصفة رقم: PR-W-7501-F02	إدارة الإنتاج

الوردية : اليوم : التاريخ :

التوقف	بدء التوقف	نهاية التوقف	زمن التوقف	المالك	المراجع	سبب التوقف
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

إجمالي زمن التوقف : زمن العمل : بليت في ساعة العمل :

عداد البليت الإجمالي :

المشغل :

ملحق (7)

رقم الإصدار: 1 تاريخ الإصدار: 2022/01/01	تقرير منتج غير مطابق	
صفحة رقم: 1/1	وليقة رقم: QC-8201- F04	إدارة مراقبة الجودة

المقاس : مم رتبة صلب الطيات : أمر شغل رقم :

وصف حالة عدم المطابقة :
 ك ل ا ية :
 سبب الرفض :

 الاسم : و لظ يفة : ت و الف يع :

قرارت الص رف :

مقبول على حالته مقبول تجاوز إصلاح

مقبول إلى خردة أو إلى مواصفة أخرى (ك ر)

.....

 تم اتخاذ القرار بواسطة : الاسم / و لظ يفة / ت و الف يع .
 الاسم / و لظ يفة / ت و الف يع .
 الاسم / و لظ يفة / ت و الف يع .

ملا تابعة :

.....

 القائم ملا تابعة :

الاسم / و لظ يفة / ت و الف يع /

مدير قرا بة ل ودة

ملحق (8)

رقم الإصدار: ١ تاريخ الإصدار: ٢٠٢٢/٠١/٠١ مصلحة رقم:	تقرير الوردية اليومية	
	وتبدأ رقم: QC-P-7502-F01	إدارة مراقبة الجودة

اليوم:	التاريخ:	قياس القطر:
--------	----------	-------------

الوردية: B								
الساعة	9----8	10----9	11----10	12----11	13----12	14----13	15----14	16----15
عدد البيليت								
عدد البيليت								

عدد البيليت المدرفل: عدد البيليت المرئج: عدد البيليت الهالك:

الوردية: C								
الساعة	17----16	18----17	19----18	20----19	21----20	22----21	23----22	24----23
عدد البيليت								
عدد البيليت								

عدد البيليت المدرفل: عدد البيليت المرئج: عدد البيليت الهالك:

الوردية: A								
الساعة	1----0	2----1	3----2	4----3	5----4	6----5	7----6	8----7
عدد البيليت								
عدد البيليت								

عدد البيليت المدرفل: عدد البيليت المرئج: عدد البيليت الهالك:

الوردية	سبب التوقف	زمن التوقف	
		من	إلى

ملحق (9)

رقم الإصدار : تاريخ الإصدار : ٢٠٢٢ - ١٠ - ١٠ صفحة رقم :	تقرير الإنتاج اليومي				إدارة مراقبة الجودة		
	البيان	الوحدة	الوردية الاولى	الوردية الثانية	الوردية الثالثة	الاجمالي	اجمالي ما قبله
	المجموعة						
	مهندس الوردية						
	نوع البليت						
	مقاس المنتج	mm					
	طول المنتج	m					
	السرعة الخطية الفعلية	m/s					
	رتبه الصلب الناتج						
	مقاس البليت	mm					
	طول البليت	m					
	وزن البليت الواحد	Ton					
	عدد البليت الاجمالي	No.					
	عدد البليت المرتجع	No.					
	عدد البليت المدرقل	No.					
	وزن البليت المدرقل	Ton					
	عدد تالف الدرفلة	No.					
	وزن تالف الدرفلة	Ton					
	نسبة تالف الدرفلة	%					
	وزن الراس والتذييل	Ton					
	نسبة الراس والتذييل (٢.٥ %)	%					
	وزن تطهير المعص البارد	Ton					
	نسبة تطهير المعص البارد (٥.٥ %)	%					
	وزن الاكسيد التقديري	Ton					
	نسبة الاكسيد التقديري	%					
	اجمالي هالك الدرفله والقصاصير	Ton					
	نسبه هالك الدرفله	%					
	وزن القصاصير	Ton					
	نسبة القصاصير (١ %)	%					
	نسبه الاضرار بالقصاصير	%					
	عدد الطرود الدرجة الاولى	No.					
	وزن الانتاج درجه اولي	Ton					
	عدد الطرود الدرجة الثانية	No.					
	وزن الانتاج درجه ثانيه	Ton					
	نسبه الدرجه الثانيه	%					
	عدد الطرود الكلي	No.					
	وزن الانتاج الكلي	Ton					
	زمن الاعطال	min					
	الزمن المخطط	min					
	اجمالي زمن التوقف	min					
	الزمن الفعلي للانتاج	min					
	معامل استخدام الزمن	%					
	كفاءة الانتاج	%					
	معدل الانتاج (٥.٨)	TON / H					
			قراءة سابقه	قراءة حاليه		استهلاك	
	استهلاك الكهرباء	m/wh					
	معدل استهلاك الكهرباء(90)	kwh/ton					
	استهلاك القبول	lit					
	معدل استهلاك الغاز الطبيعي(30)	lit/ton					
	عدد طرود ميزان المنتج	No.					
	وزن ميزان المنتج	Ton					
	الاجمالي من ١٦١ حتى اليوم	Ton					

مدير عام المصانع :

ادارة الجودة
تحريرا في :-

ملحق (10)

رقم الإصدار : 1
تاريخ الإصدار : ٢٠٠٨/٩/١

تقرير متابعة وزن المتر الطولي مقاس مع عن يوم //
وثيقة رقم: QC-P-8201-F01

حميشو للمعادن ش.م.م
إدارة مراقبة الجودة

QC-P-8201-F01	الوردية الاولى								الوردية الثانية								الوردية الثالثة							
	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-00	00-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	7-8
الحد الأقصى للوزن (جم) = ٩٢٢																								
الوزن المستهدف (جم) = ٨٨٨																								
الحد الأدنى للوزن (جم) = ٨٤٤																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
وزن المتر الطولي (G)																								
وزن المتر الطولي (M)																								
إنتاجية الساعة بالطن	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
تم ضبط الخلوص للقائم النهائي																								
تم تغيير العمر بسبب التآكل																								
تم تغيير العمر بسبب الكسر																								

تحريرا في

التوقيع :

مدير مراقبة الجودة :

ملحق (11)

رقم الإصدار : ١ طرح الإصدار : ١١/١٢/٢٠٢٢ صفحة رقم : العربية :		تقرير الفحص الظاهري و الاختبارات الميكانيكية						رقم : QC-P-8201-F02		إدارة مراقبة الجودة		
البيوم :		قياس القطر :						التاريخ :		رقم :		
الاجزاء	RM/Rp	عرض الشد (mm)	الخطوة (mm)	الإستطالة %	مقاومة الشد (N/mm ²)	إجهاد الخضوع (N/mm ²)	وزن العنبر الطولي (kg/M)	القطر الفعلي (mm)	وزن العينة (g)	طول العينة (mm)	الوقت	الرقم
	0.00						0.000	0.00				1
	0.00						0.000	0.00				2
	0.00						0.000	0.00				3
	0.00						0.000	0.00				4
	0.00						0.000	0.00				5
	0.00						0.000	0.00				6
	0.00						0.000	0.00				7
	0.00						0.000	0.00				8
	0.00						0.000	0.00				9
	0.00						0.000	0.00				10
	0.00						0.000	0.00				11
	0.00						0.000	0.00				12
	0.00						0.000	0.00				13
	0.00						0.000	0.00				14
	0.00						0.000	0.00				15
	0.00						0.000	0.00				16
	0.00						0.000	0.00				17
	0.00						0.000	0.00				18
	0.00						0.000	0.00				19
	0.00						0.000	0.00				20
	0.00						0.000	0.00				21
	0.00						0.000	0.00				22
	0.00						0.000	0.00				23
	0.00						0.000	0.00				24
	0.00						0.000	0.00				25

ملحق (12)

رقم الإصدار: 1 تاريخ الإصدار: 2022/01/01	إخطار عيوب ظاهرية و وزن المتر الطولي	
صفحة رقم: 1/1	وليفة رقم: QC-8201- F03	إدارة مراقبة الجودة

الرقم ()	
السيد المهندس / و ردية ()	
سبب الإخطار /	
.....	
توقيع مراقب الجودة	توقيع بالعلم
تحريري / /	مهندس الوردية

ملحق (14)

رقم الإصدار: 1 تاريخ الإصدار: 2022/01/01	تقرير التحليل الكيميائي	
صفحة رقم: 1/1	وثيقة رقم: QC-W-8202-F01	إدارة مراقبة الجودة

القسم :

اسم الخامة:

مكان التركيب:

الجهاز المستخدم:

التاريخ: / /

النتائج

W %	V %	Mo%	Ni %	Cr %	S %	P %	Mn%	Si %	C %	مسلسل وحدة القياس
										المتوسط
										المتوسط

مدير مراقبة الجودة

ملحق (16)

سياسة الجودة

تسعى شركة ===== لأن يكون لها دور فعال في دعم النهضة العمرانية في سوريا من خلال توفير كافة أنواع حديد التسليح سواء المخزن من قطر 8 مم وحتى 40 مم وذلك وفقاً لأعلى معايير المواصفات السورية والعالمية. وقد قامت إدارة الشركة بتحديد سياسة الجودة بما يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015 وكذلك المتطلبات القانونية والتشريعية المنظمة للعمل وقد راعت إدارة الشركة نشر هذه السياسة بين جميع العاملين بما .

وتلتزم إدارة شركة ===== بالتحسين المتواصل لعناصر الإنتاج وطرقه في جميع النشاطات لضمان تطوير الأداء باستمرار لتلبية متطلبات الزبائن والتركيز على إرضائهم ولذلك تتم مراجعة هذه السياسة بشكل دوري في اجتماعات مراجعة الإدارة.

ولضمان الحفاظ على نظام إدارة جودة فعال تقوم إدارة شركة ===== بتطبيق النقاط الآتية:-

✓ تفهم و دراسة حاجات السوق الحالية والمستقبلية.

✓ تلبية متطلبات السوق من حديد التسليح.

✓ العمل الدؤوب لتحقيق حاجات السوق المستقبلية.

✓ توفير علاقات تنسم بالمرونة مع الزبائن.

✓ تهيئة أفضل ظروف تشغيل للعاملين بالشركة.

✓ تنمية ورفع مهارات العاملين بالشركة بشكل دائم.

✓ استخدام أفضل تقنيات إنتاج حديد التسليح.

✓ المحافظة على الأداء الفني الممتاز للمعدات.

✓ توفير علاقات تنسم بالإيجابية مع الموردين.

✓ التحسين المتواصل لنظام إدارة الجودة.

📌 تطبيق هذه السياسة ابتداء من 2022/1/ 1 وتوزع على جميع العاملين بالشركة .

المدير العام :

الاسم:

التوقيع: