أول ترجمة عربية كاملة ISO 9004: 2009

المُواصفة القياسية الدولية

INTERNATIONAL STANDARD

1SO 9004

Third edition 2009-11-01

الطبعة الثالثة

تاريخ الإصدار: ٢٠٠٩/١١/١

Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach

Gestion des performances durables d'un organisme — Approche de management par la qualité

مَنهَج إدارة الجَودَة لتَحقيق النَحاح المُستَـدَام للمُنشـآة

ترجمة / أمجد خليفة

Reference number ISO 9004:2009(E)

@ ISO 2009



© ISO 2009

ISO 9004:2009(E)

يسد	تهه
دِمَة	مُقًـ
مُجَــان	11.1
لمَرجِع القيساسي	11.4
لتَعريَفَات والمُصطلحَات	11.4
حقيق النَجَاح المُستَدام للمُنشاَة	٤. ڌ
عــام	٤.١
النُجَاح المُستَدام	٤.٢
بيئة المُنشـــاة	٤.٣
الأطراف المَعنيَة ؛ الاحتياجات والتوقُّعات	٤.٤
الاستراتيجية والسياسة	٥.
عـــام	٥.١
صِياغَة الاستراتيجية والسياسة	٥.٢
نَشـر الاستراتيجية والسياسة	٥.٣
تَوصيل الإستراتيجية والسياسة	٥.٤
إدارة المسورد	٠٦.
اعسام	٦.١
الموارد المائية	٦.٢
العاملين بالمُنشاة	٦.٣
المُوردين والشُركَاء	٦.٤
البنية التَحــتيَة	٦.٥
، بيئة العَمَـل	١.٦
البيانات والمعرفة والتكنولوجيا	۱.٧
الموارد الطبيعية	۱.۸
إدارة العملية	٠,
عـــام	٧.١
وضبط العمليات وضبط العمليات	٧.٢
المَسئوليَات والسُلطات المُتعلقة بالعَمليَة	٧.٣
المُراقبة والقياس والتحليل والمُراجعة	٠,
عـــام	
المُسراقَبَسة	۸.۲
، القِيـَاس	۸.۲
التَحليل	٨.٤
مراجعة بيانات المُراقبة والقِيسَاس والتَحليل	۸.۵
التحسين والإبتكار والتعلم	
عـــام	۹.۱
التَحسين	۹.۲

٣٠	٩٠٣ الإبتكار
٣١	٤.٩ التعــلم
**	مُلحَـق (أ) أدوات التقييم الذاتي (ارشـادي)
٥٣	مُلحَـق (ب) مَبـَاديء إدارة الجودة (ارشادي)
٥٨	مُلحَـق (ج) التوافق / التناظر بين الأيزو ٩٠٠٤:٢٠٠٩ والأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨ (ارشادي)
٦٠	بيسان المسراجع





تمهيد:

الأيزو (المنظمة الدولية للتقييس) هي إتحاد دولي لهيئات التقييس الوطنية التي تُمَثِل الدول الأعضاء في مُنظَمة الايزو . وتقوم اللجان الفنية لمنظمة الايزو بأعداد المواصفات القياسية الدولية .. حيث يُسمَح لكل عضو من أعضاء المنظمة أن يعين ممثلا عنه في أي لجنة يتم انشاؤها ويدخل موضوعها في حيز اهتمام العضو . كما يشارك ايضا في إعداد تلك المُواصفات كل من الهيئات والمنظمات الحكومية وغير حكومية التي لها علاقة بالمُنظَمَة الدولية للتقييس .. وتتعاون المُنظَمَة أيضاً بشكل وثيق مع اللجنة الدولية الكهروتةنية في جميع المُسَائل المُتعلقة بالتوحيد القياسي الكهروتةني .

ويتم إعداد مُسودات المُواصفات القياسية الدولية وفقاً للقواعد المنصوص عليها في الجُـزء الثاني من الدليل الصادر عن كل من المُنظمة الدولية للتقييس واللجنة الدولية الكهروتقنية (ISO/IEC Directives)

وتتمثل مُهمَة اللجنة الفنية في إعداد المُواصفات الدولية ثم تُوزَع مُسودات المُواصفَات القياسية التي تَعتَمِدُها اللجان الفنية على أعضاء المُنظمة للتصويت عليها ، ويُشتَرَط لإصدار المُواصفَة كمُواصفَة قياسية دولية مُوافقَة ٧٥% من الأعضاء .

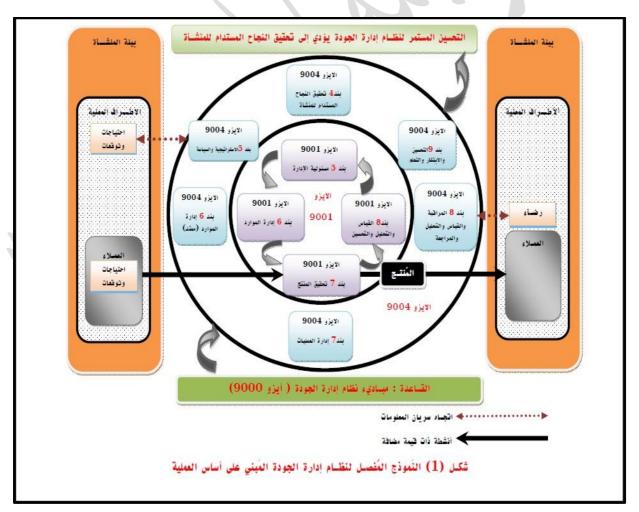
وتَجُدر الإشارة إلى أن بعض عنَاصِر هذا المُستَنَد قد تكون خَاضِعَة لحق البراءة إلا ان المُنظمة الدولية للتقييس (الأيزو) ليست مسئوولة عن تحديد بعض أو كل هذه الحقوق .

وقد أُعِـدَتْ هذه المُواصِفة بواسطة اللجنة الفنية أيزو ١٧٦ ، إدارة الجودة وتأكيد الجودة ، اللجنة الفرعية (٢) نظم الجودة. وهذا هو الإصدار الثالث من المُواصِفة القياسية الدولية ISO 9004:2009 بعد مُراجعته فنيا والـذي يُلغي ويَحل معـل الإصـدار الثاني(ISO 9004:2000) . والتغير الرئيسي في هذا الإصدار هو تركيز الأيزو ٩٠٠٤ على تحقيق النَجاح المُستَدَام للمُنشآة والذي يُؤدي إلى تَحقيق تَغيرات مَلموسَة ومُؤثرة في بنَاء ومُحتويات نظـام إدارة الجودة دَاخل المُنشآة .

مُقَـدمة:

تُقَدِم هذه المُواصفَة القياسية إرشادات عَملية لتَطبيق نظام إدارة الجودة من أجل تَحقيق النَجَاح المُستَدَام للمُنشأة في ظل بيئة مُعقَدَة كثيرة المُتطلبات ، دائمة التنوع والتغيير . ويتوقف تَحقيق النجاح المُستَدام على قُدرة المُنشآة في الإيفاء الدَائِم والمُستَمر بمُتطلبات العَميل وجميع الأطراف المُرتَبِطَة بالمُنشآة بشكل فَعّال ؛ فيسهل الوصول إلى هذا النَجَاح من خلال إدارة المُنشأة بكفاءة وفاعلية في ظل الوَعي التّام بالبيئة المُحيطَة بالمُنشآة من خلال التعلم ومَعرِفَة السُبل المُثلى لتَطبيق قُرَص التَحسين أو الإبتكار أو الإثنين معاً .

وتُقدم المُواصفة " التقييم الذاتي " كأداه هامة لتقييم جميع عَنَاصِر نِظَام إدارة الجَودة بالمُنشَة والذي يشمل أساليب القيادة والاستراتيجية ونِظَام الإدارة والمَوارِد والعَمليَات .. وذلك من أجل الوصول إلى نِقَاط الضَعف والقُوة بنظام إدارة الجَودة بالمُنشَة ومن ثم تَحديد الفُرص المُتاحَة للتَحسين أو الإبتكار أو الإثنين معاً . وتُلقي المُواصفة الضَوء على نِظام إدارة الجودة بصورة أكبر من تلك المَذكورَة بالمُواصفَة القياسية أيزو ١٠٠٠؛ فهي تُركز على كيفية تَحديد احتياجات ومُتطلبَات العميل بل وجميع الأطراف المَعنية بالمُنشَة ، كما تُقدم ارشادات لتَنفيذ التَحسين الدَّائِم المُنظَم والفَعَال لأداء المُنشَة بالكَامِل . ويَجمَع "النموذج الشَّامِل لنِظام إدارة الجودة المَبني على العَملية" بين جميع عَناصِر كلا المُواصَفَتين القياسيتين أيزو ٩٠٠٠ وأيزو ٩٠٠٤ كما هو مُوضَح بشكل (١)





ورُعي في هذه المُواصفَة التوافق مع الأيزو ٩٠٠١ والتطابق مع جميع المُواصَفَات الأخرى لنُظُم الإدارة .. وتتكامل كل هذه المُواصفات مع بعضها البعض .. كما يُمكن تطبيقها كل على حدة .

يُقَدِم مُ<mark>لحَق (i)</mark> أداة فعَالة لجَميع المُنشآت لعَمَل التقييم الذاتي لنظَام إدارة الجودة والوقوف على مدى النجاح في التطبيق والفُرَص المُتاحة للتحسين والإبتكار .

يُقَـدِم مُ<mark>لحَق (ب)</mark> جميع مَبـاديء نظام إدارة الجودة وهي القَاعِدَة الأساسية لجَميع المُواصفَات القياسية لنِظَام إدارة الجودة والتي أعدتها اللجنة الفنية أيزو ١٧٦ .

يُقَدم مُلحَق (ج) مُقَارِنَة مُفصلَة لتحديد نقاط التوافُق بين بُنُود هذه المُواصَفة و بُنُود الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨.

١. المُجَال

تُوفِر المُواصِفَة القياسية أيزو ٩٠٠٤ إرشادات عملية للمُنشآت في كيفية تَحقيق النَجَاح المُستَـدَام للمُنشآة من خلال منهج إدارة الجودة ، وتُطبق على جميع المُنشآت بصرف النَظَر عن حَجـم المُنشأة ونشاطها وطبيعـة مُنتجاتها ولكنهـا لا تُستخدم في مَنح الشهادات ولا في الأغراض التَنظيَميَة ولا التَعاقُدية .

٢. المُرجع القيّاسي

ولكي نُطَبِق هذه الوثيقة نَحتَاج إلى الوثائِق المَرجعية التالي ذكرها ؛ وبالنسبة للمَراجِع المَذكور لها تاريخ الإصدار يَتم تَطبيق الإصدار المذكور فقط . أما المَراجِع الغير مَذكور تاريخ إصدار لها يتم تَطبيق الإصدار الأخير من الوثائق المَرجعية (مُتضَمَنَة لأي تعديلات) .

- أيرو ٩٠٠٠ : نُظُم إدارة الجودة - الأسس والمُصطَلحَات .

٣. العبَارات والتّعريفَات

تُطبَق العبارات والتعريفات الواردة بالمُواصفة القياسية الدولية أيزو ٩٠٠٠ لأغراض هـذه الوثيقـة .

٣.١ النَجِاح المُستَدام

هو المُحَصلَة الطبيعية لقُدرة المُنشأة على تَحقيق أهدافها والمُحافظة عليها بصورة مُستَمرَة .

٣.٢ بيئــة المُنشـآة

هي جميع العَنَاصِر والظُروف الخَارِجيَة والداخلية التي من المُمكِن أن تُؤَثِّر على قُدرة المُنشَآة في تَحقيق أهدافها وتَعامُلها مع الأطراف المَعنيَة .

تَحقيق النَجَاح المُستَدام للمُنشاة

٤.١ عـــام

إذا أرادت الإدارة العُليا أن تُحقق النجاح المُستَـدام للمُنشَـة ، هَيجب عليها أن تتبنى تَطبيق نِظَام إدارة الجَـودة داخِل المُنشـآة بحيث يَقوم على المَباديء الأساسية لنِظَام إدارة الجودة والذي تُمثِل قاعدة النِظَـام بما تُقدمه من مَفاهيم تَضمَن التَطبيق الفَعَـال ، و تَم تَنَاول هذه المَباديء تَفصيلياً في مُلحَق (ب) .

يَتحتَم على الإدارة العُليا تَطوير نظام إدارة الجَودة بالمُنشاة لضَمَان:

- الإستخدام الفَعّال للمَوارد.
- إتخاذ القرارات بُناءاً على الحَقَائق والبَيانَات .



· التركيز على تحقيق رضًاء العَميل وكذلك الإيفاء باحتياجات وتَوقعات جميع الأطراف المَعنية الأخرى.

مَلحوظَة : يُشير مُصطلح " الإدارة العُليا " - المُستخدَم خلال هذه المُواصفَة - إلى أعلى مُستوى سلطة لإصدار القرارات داخل المُنشآة . بينما يُشير مُصصلح " المُنشآة " إلى جميع العَاملين بالمُنشآة ويأتي ذلك مُتوافقاً مع التَعريفات المُذكورة في المُواصفة القياسية الأيزو ٩٠٠٠ .

٤.٢ النَجَاح المُستَدام

يُمكِن للمُنشَآة أن تُحقِق النَجَاح المُستَدام عن طريق الإلتزام الدانِم للإيفاء باحتياجات وتَوقَعَات العُملاء وجَميع الأطراف المَعنية بصورة مَنهجيَة مُتوازِنَة . وحتى تَنجح الإدارة العُليا في تَحقيق النجاح المُستَدام في ظل بيئة المُنشآة الغير مُستَقرَة ودائمة التَغير ، فيجب أن تلتزم بما يلي :

- أن تَمتَلِك المُنشَآة مَنهجية للتخطيط طويلة الأمد.
- المُراقَبَةَ المُستَمرَة والتَحليل المُنتَظم لبيئة المُنشَاة .
- تَحديد جَميع الأطراف المَعنية المُتداخِلة مع المُنشآة وتَقييم تَأثيراتهم الفَردية المُحتَملة على أداء المُنشآة وكذلك تَحديد آلية الإيفاء باحتياجاتهم وتَوقعاتهم بصُورة مَنهجِيَة مُتوازئة .
 - الإشراك الدائم للأطراف المعنية وإحاطتهم بخطط المنشآة وأنشطتها.
 - · إقامة علاقات مَنفعَة مُتبادَلَة مع المُوردين والشُركَاء والأطراف المَعنيَة الأخرى.
- تحقيق الإستفادة القُصوى من عدد كبير من الأليات التَسويقية مثل التَفاوض والوسَاطَة لتَحقيق التَوازُن بين المُتَطلبَات التَنافُسيَة المُتعَددَة واحتياجات وتَوقُعات الأطراف المُعنية .
- تَحديد جَميع المَخاطِر قَصيرة أو طولية الأجل المُحتمَلَة ونشر استراتيجة كامِلَة للمُنشَاة في التَقليل والحَد من هذه المَخَاطِر.
- وضع تَصَور للمَوارِد التي سوف تَحتاج إليها المُنشآة مُستقبَلاً مُتضمناً ذلك تَحديد الكَفاءات والمُهارات المُطلوب تَطويرها وتَحسينها لدى العَاملين بالمُنشآة.
- إنشاء العَمليات اللازمة والمُلائِمَة لتَنفيذ استراتيجية المُنشآة والتي تَضمَن الاستجابة السريعة لظُروفَ بيئة العَمَـل دائمة التَغيير .
- التَقييم المُستَمِر لمَدى التَواقُق مع الإجراءات والخِطَط الحَاليَة للمُنشَآة وإتـخاذ الإجراءات التَصحيحة والوقائية المُناسبَة .
- ضَمان أن جميع العَاملين بالمُنشآة لديهم الفُرَص للتَعلم من أجل رفع مُستواهُم الذاتي والحفاظ على حَيوية المُنشآة.
 - · اِنشاء وصيانة العَمليَات التي تَضمن تَحقيق الإبتكار والتَحسين المُستَمـر .

٤.٢ بيئة المُنشآة

تَتَسِم بيئة المُنشَاة بالتَغيير المُستَمِر بصرف النَظَر عن كِبَرحَجم المُنشَاة أو صِفَرها ومُنتجاتِها وأنشطتها ونُوع المُنشَاة المُستَمِرَة لبيئة المُنشَاة لكي تتمكن من تحديد وتَقييم المُنشَة المُستَمِرَة لبيئة المُنشَآة لكي تتمكن من تحديد وتَقييم وإدارة المُخاطر المُتعلقة بالأطراف المُعنيَة واحتياجاتهم وتوقعاتهم دائمة التغيير والتَنَوع .

يَجِب على الإدارة العُليا أن تَتخذ قرارات للتغيير التَنظيمي والتَجديد وفق إطار زمني مُحدد لصيانة وتَحسين أداء المُنشآة .

ملحوظة : للمَزيد من المَعلومَات عن إدارة المَخاطر ، يُرجَع للمَواصفة القياسية الدولية أيزو ٣١٠٠٠ .

احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

الأطراف المَعنيَة هي أفراد أو كيانات تُقدِم قيمة مُضَافَة للمُنشآة أو أنها تَهتم أو تَتَأثَّر بأنشطة المُنشآة المُختلِفة لذلك فإن الإيفاء بإحتياجات ومُتطلبَات الأطرَاف المَعنيَة يُسَاهم في تَحقيق النَجاح المُستَـدَام بالمُنشآة .

وعلاوة على ذلك فإن الاحتياجات والتُوقعات تُتفير وتَتنوع وتَختلف وربما تَتعارض بين طرف وآخر . فيجب على المُنشآة أن تستخدم العَديد من الوسَائِل والأليات للتعبير عن هذه الإحتياجات من قبِل جميع الأطراف ومن ثم الإيضاء بها ومن هذه الآليات المُشاركة الفِكريَة والتَعاون المَادي والتَّفَاوض والإستعانة بمَصَادِر خارجية أو إلغاء أحد أنشطة المُنشآة .

جـدول (١) - أمثلة لعدد من الأطراف المعنية واحتياجات وتوقعاتهم

الاحتياجات والتوقعات	الأطراف المعنية
جَودة المُنتَج - سِعر المُنتَج - (جَميع العَنَاصِر المُتعَلَقة بتَسليم المُنتَج مثل توقيتات التَسليم - طريقة التَسليم - الكِميَة المُسلمة)	المُمسلاء
- الربح الدائم . - الشفافية في التَعامل .	الْمَالِكُونَ / الْمُسَاهِمُونَ
- بيـئة عَمل جَيدة . - الأمَان الوَظيفي . - التَحفيز والمُكافآة .	العَاملين بالمُنشَآة
- استمرار تَحقيق المَنافِع المُتبادلة .	المُوردين والشُركَاء
- حماية البيئة . - اتباع قواعد السُلُوك الأخلاقي . - التوافّق مع اَلمُتطلبَات التَشريعية والقَانونيَة .	المُجتمع الخَارجِي

مَلحوظَة : على الرغم من أن مُسمِيَات الأطراف المَعنية (العُملاء - المَالكون/ المُساهمون - المُوردين والشُركاء-العاملين بالمُنشَاة) مُتماثلة في مُعظم المنشآت ، إلا أن تَقسيم هذه الفِنَات مِن المُمكِن أن يَختلف بين المُنشآت بعضها البعض بمرور الوقت أو وفقاً لاختلاف وتنوع الصناعات ومَواقع البلاد المُختَلفَة والثقافَات السَائدة في كل مُجتَمَع.

٥. الاستراتيجية والسياسة

٥٠١ عــام

إن تحقيق المُنشأة للنَجَاح المُستَدَام يرتبط بنجاح الإدارة العُليا في تَحديد مُهِمَة ورؤية واضِحَة وقيم ثَابِتَة للمُنشآة يتم استيعابها وقُبولها والمُشاركَة في وضَعهَا من قبَل جميع العَاملين بالمُنشآة وكذلك كُل الأطراف المَعنيَة الأخرى .

مَلح وظة: يُشير مُصطلح " المُهمَة " - المُستَخدَم خلال هذه المُواصفة - إلى الهَدف من وجود المُنشاة بينما يشير مُصطلح " الرُوْية " إلى الوَضع الذي تَطمَح المُنشآة أن تَصل إليه والصُورة التي تُريد أن تَظهر بها أمام عملائها وجميع الأطراف المَعنية الأخرى .

٥.٢ صياغة الاستراتيجية والسياسة

يَجب أن تُحدد الإدارة العُليَا بوضوح استراتيجة وسياسة المُنشَاة ومن ثُم وَضع "مُهِمَة " و "رؤية" و "قيم واضحة" يتم قَبولها واستيعابها والإيمان بتحقيقها من جميع الأطراف المعنية وتَستَمِر الإدارة العُليا في مُراقَبَة بيئة المُنشَآة لتَحديد ما إذا كانت الحاجة تَستَدعى مُراجَعَة وتَحديث الإستراتيجية والسياسات أم لا .

ولكي تَتبَنَى المُنشَاة وتَضَع استراتيجية واضِحَة وسياسات مُحدَدَة تَتمَكَن من الحِفَاظ عَليها ، يَجب عليها أن تَضع عَمليات لما يكي:

- المُراقَبَة المُستَمِرَة والتَحليل المُنتَظِم لبيئة المُنشَاة مُتضَمِنَة احتياجات وتَوقُعَات العُملاء والوضع التَنَافُسي للمُنشَآة والتَطورات التُكنولوجية الحديثة والتغيرات السياسية والتَوقعات الاقتصادية والعَوامل الاجتماعية .
 - · تَحديد احتياجات وتَوقُعَات جميع الأطراف المَعنيَة الأخرى .
 - تقييم إمكانيات العملية الحالية والموارد المتاحة لها.
 - تَحديد الإحتياجات المُستَقبلية من الموارد والتقنيات التُكنولوجية الحديثة .
 - تُحديث الاستراتيجية والسياسات.
 - تَحديد المُخرجَات الضرورية للإيفاء باحتياجات وتَوقُعات الأطراف المعنية .

يَجِب إنشاء كل هذه العَمليَات وفق جَدول زَمني مُحدَد مع تَوفير كافة الخطّط والمَوارد اللازمة .

يجب على الإدارة العُليا - عند صياغة استراتيجية المُنشآة - دراسة عدد من الأنشطة الأخرى مثل تَحليل مُتطلبَات العَميل والمُتطلبَات التَشريعيَة ومُنتجَات المُنشآة ونِقَاط القوة بالمُنشآة ونِقَاط الضَعف والفُرَس والتَهديدات وكذلك إنشاء عملية لصياغة ومُراجَعة استراتيجية المُنشآة .

مَلح وظَة : تعبير " استراتيجية " يَعني خِطَة مُنظَمَة ومَنطقيَة أو طريقة تَهدِف إلى تحقيق الأهداف وخَاصَة على المَدى البَعيد .

٥.٣ نَشر الاستراتيجية والسياسة

٥٠٣٠١ عــام

يَجِب على المُنشَاة أنْ تُوفِر العَمليات والمُمارِسَات اللازمة لتَطبيق استراتيجة المُنشَاة ومِن ثم تَحقيق النَجَاح المُستَـدَام وتَتَمثَّل هذه المُمارِسَات فيما يلي :

- الصيَاغَة المُناسبَة لإستراتيجية المُنشآة وسياساتها في صورة أهداف يُمكن قياسها على جميع مُستويات المُنشآة .
 - وَضع جَداول زَمنيَة لكل هَدَف من هذه الأهداف مَع تَحديد السُلطَات والمَسئوليَات لإنجاز هَذه الأهداف .
 - تَقييم المَخَاطر الإستراتيجية وتَحديد التَدابير اللازمة لمُكافَحَة تلكَ المَخَاطر .
 - تُوفير المُوارد اللازمة لتَنفيذ الأنشطة الضُروريَة .
 - تَنفيـذ الأنشطة اللازمة لتَحقيق الأهـداف الموضوعة .

٥٠٣.٢ العُمليَاتُ والمُمارِسَاتُ

لضَمان كفاءة وفَاعلية عَمليات ومُمارسَات المُنشاة ، يَجب على المُنشَاة أن تَقوم بعدد من الأنشطة لما يلي :

- تُوَقُّع النزاعَات المُحتَمَلَة النَاتَجَة عن الإختلاف بين احتياجات وتُوقُّعَات الأطراف المُعنيَة بعضها البعض .
- تَقييم الأداء الحَالَى للمُنشَاة واستيعاب الأسباب الجـذريَة لمـا سَـبَق حُدوثُه من مُشكـلات لتَجَنُب تكرار حُدوثُها .
- الإشراك الدَائِم لجَميع الأطراف المَعنيَة وإطلاعهم على مَدَى تَقَدم أداء المُنشَآة واستقبال التَغذيَة المُرتَدَة وأفكارهم للتَحسين .
 - استعراض نظام الإدارة وجَميع العَمليَات المُتعَلقَه به وتَحديثها إذا استَدعَت الحَاجَة ذلك .
 - المُسراقَبَة والقيسَاس والتَحليل والمُراجَعَة وإصدار التَقَارير .
 - تُوفير المَـوارد اللازمة بما في ذلك تلك اللازمة لعَمليَات التَحسين والإبتكار والتَعَلُّم .
 - تَطوير وتَحديث وإنجاز الأهداف ووضع إطار زَمني لتَنفيذها .
 - ضَمان أن نَتائج تَحقيق الأهداف تَتوافَق مع استراتيجية المُنشآة .

٥.٣.١ نَشر الإستراتيجية والسياسة

لكي تَتمكَن المُنشَآة من نَشر الإستراتيجية والسياسات يَجِب عليها أن تُحَدِد العِلاقَات بين عملياتها وأن تُقَدِم وصفاً لتسلسل وتَفاعُل هذه العَمليَات التي من الممكن أن تُساعد في مُراجَعَة الأنشطة عن طريق :

- تَحـديد العلاقة بين الهَياكل التَنظيمية والأنظمة والعَمليات.
- تُحـديد المَشاكل المُحتَمَل حدوثها عنـد التَفاعُل بين العَمليَـات .
- تَوفير الوسَائل اللازمة لتَحديد أولويات التَحسين ومُبادرات التَفيير المُحتمَلة .
- تَوفير إطار عَمَل لوَضع وتُنظيم ونُشـر الأهداف على جـَميع المُستَويَات بالمُنشآة .

٤٠٥ تُوصيل الإستراتيجية والسياسة

إن التَوصيل الفَعَالُ لإستراتيجية المُنشآة وسياساتها هو احدى الركَائِز الأساسية لتَحقيق النَجَاح المُستَدَام ، فيَجب أن تَسم عملية التَوصيل بالجِديّة ووضوح الهَدَف والإستمرارية ووجود إطار زَمني مُحدَد وأن تَشمل آلية واضِحَة للتَعنيّة المُرتَدة ودائرة للمُراجَعة المُستَمِرة ، كما تتضمن آليات للتَعامُل الإيجابي مع التَغيرات التي تُصيب بيئة المُنشآة.

يَجِب أَن تَعمل عَملية الإتصالات داخِل المُنشاة بصورة أفقية ورأسية وأن تَتنَاسَب مع جَميع الاحتياجات ومُختَلف مُستويات المُستَقبلين ، فمثلا يُمكن توصيل مُجموعة من البَيَانَات والمعلومَات إلى العَاملِين بالمُنشآة بأسلوب مُختَلِف عن ذلك المُستخدَم مع العُملاء وعن تلك المُستخدَم مع الأطراف المُعنيَة الأخرى .

٦. إدارة المُـورد

٦.١ عــام

يَجِب على المُنشَـأة أن تُحَدِد المَوارِد الخَارِجِيَة والداخلية اللازمة لتَحقيق أهـداف المُنشَآة على المَدَي القَصير والبعيد ، مع أهميـة تَوَاقُق سِياسَات وطُـرُق المُنشَآة في إدارة المَورد مع الإستراتيجية العَامَة .

ولكي تَضمَن المُنشآة الكَفَاءة والفَاعِليَة في استخدام المَوارِد (الأجهزة / المُعِدَات ، المَرافِق ، المُواد الأولية ، الطاقة بانواعها ، المَعرفة ، المَوارِد المَاليَة ، الأفراد) ، يَجِب عليها أن تَمتَلِك عَمليات قَادِرة على تَوفير المَوارِد وتَخصيصها ومُراقبتها وتقييمها واستخدامها الإستخدام الأمثل وحماية تلك المَوارِد والحِفَاظ عليها . كما يَجِب على المُنشأة أن تُحَدِد المُخَاطِر وتُقيم احتمال حُدوثها ، في ظل المُراقبَة المُستَمِرة للإستخدام العَالي للمَوارِد من أجل إيجاد قُرص جديدة لتَحسين استخدامها مما يَضمَن تَوفُر المَوارِد اللازمة للأنشطة المُستَقبليَة . ويَتم كل هذا مُتوازياً مَع البَحث عن مَوارد جَديدة وتَحسين العَمليَات و التَطورات التُكنولوجِية الحَديثة .

يَجِب أَن تَقوم المُنشَآة - دَورِياً - بمُراجَعَة مَدى تَوقُر المَوارِد المَطلوبَة والمُحدَدَة مُسبقاً ومُلائمتها للغَرَض ، سَواء كانت هذه المَوارِد داخلية أو خارجية واتخاذ الإجراءات المُنَاسِبَة ، وإدارج نَتَائِج هذه المُراجعَات كمُدخَلات لمُراجعات المُنشَآة للاستراتيجية والأهداف والخطَط .

٦.٢ المُوارد المَاليَة

يَجب على الإدارة العُليا ان تُحَدِد الاحتياجات المَالية للمُنشآة وأن تُوفِر المَوارد المَالية اللازمة للعَمليَات الحَالية والمُستَقبليَة ، وتَتعدد صُور و أشكال المَوارِد المَالية لتَشمل الأوراق المَاليَة و السَنـدَات و القُروض أو أي أنواع أخرى من السَندَات أو الصُكوك المَالية .

يَجب على المُنشَاة أنْ تُنشَيء وتَصون عَمليات للمُراقبَة والتَّحَكم وإصدار التقارير عن مَدى فَاعلية تُخصيص المَوارِد المَالية وكَفَاءة استخدامها للنَجاح في إنجاز أهداف المُنشَاة حيث تُسَاهِم تلك التَقارير في تَحديد الأنشطة الغير فَعالة واقتراح سُبُل التَحسين . ويَجب تَقديم التقارير المَاليَة عن الأنشطة المُتعَلِقة بأداء نِظَام الإدارة بالمُنشَاة ومُطَابِقَة المُنتَج خلال اجتماعات مُراجَعَة الإدارة .

ويُؤثِر تَحسين كفاءة وفَاعليَة نِظَام الإدارة تَأثيراً إيجابياً على النَتائِج المَالِيَة للمُنشآة بطرق عديدة ومن أمثلة ذلك :

- <u>داخلياً</u> حيث خَفض مُعدَل الفَشَل في العَمليات والمُنتجَات والتَخلُص من الهَالِك في المَواد الأولية والوَقت المُستَغرَق في الانتاج .
- خارجياً حيث الحَـد مِن فَشَل المُنتَج ، وتَكاليف التَعويض بمُوجَب كَفالات وضَمانَات تَمَنحهَا المُنشَآة للعَميل والخُصومَات التي تُطبَق على المُنتَج لمُخالفته للمُواصفَات المُحددة والتَعَرُض للمُخَالفَات القَانونيـة الأخـرى وتَكلفَة خُسـارة العُمـلاء وضياع فُرَص تَسويقية .

مَلح و ظَةَ: تُقَدِم المُواصَفَة القِياسيَة أيزو ١٠٠١٤ أمثلة للمُنشآة عن كَيفية الحُصول على فَوائِد مَاليَة وإقتصادية من خلال تَطبيق مَباديء نظام إدارة الجَودَة أيزو ٩٠٠٠.

٦.٣ العَاملين بالمُنشاة

٦.٣.١ إدارة العَاملين بالمُنشآة

يُؤدي الإشراك الكَامل للعَاملين بالمُنشآة - كمورد هَام ذو قيمة كبيرة - في إنشاء نظام إدارة الجودة إلى تَقديم

قِيمَة مُضَافَة إلى الأطراف المَعنيَة التي تَتَعَامَل مَعَ المُنشَآة . فيجب على الإدارة العُليا من خلال قيادتها أن تنشيء وتُحَافظ على رؤية وقيم مُشتَركَة وبيئة داخلية تَضمَن المُشاركَة الكَامَلة للعَاملين في تَحقيق أهداف المُنشَآة.

وحيث أن العاملين أكثر المَوارِد أهمية وقيمة ، فيَجب على الإدارة العُليا أن تُوفِر بيئة عَمَل تُسَاعِد على تَقَدُم العَاملين ورفع مُستواهم وتعلمهم ونَقَل المُعرِفَة والعَمَل في فريق عَمَل مع إدارة الأفراد وفق مَنهج مُنظَم ومُخطَط يَتسم بالشفافية والمَسنولية الإجتماعية وفقا للمَعايير الاخلاقية والتَاكُد من استيعاب جميع الأفراد لأدوارهم ومُساهماتهم بالمُنشآة .

يَتحتَم على المُنشاة أن تُنشىء العَمليات التي تُمكن الأفراد من:

- تَرجَمـة الأهداف الإستراتيجية للمُنشآة وأهداف العَمليَات إلى أهـداف فَرديَة لكل وَظيفَة ووضع الخِطَط اللازمة لإنجـازهـا .
 - تَحديد المُعَوقَات التي تُقيد أدائهم .
 - امتلاك الصلاحيات والسُلطَات لحَل المُشكلات.
 - تقييم الأداء الشَّخصى مُقارنَة بالأهداف الفَردية لكل وَظيفَة على حدّة .
 - البَحث الجَاد عن فُرَص لرفع كفائتهم وزيادة خبراتهم .
 - تَشجيع العَمل الجَماعي والتَعاون بين جَميع الأفراد .
 - تَبِادُل المَعلومَات والمَعارف والخبرات دَاخل المُنشاة .

٦.٣.٢ كَفَاءة العَاملان

يَجب على المُنشآة أن تَضع خِطَة لتَطوير قُدرات العَاملين وتُنشيء العَمليَات الّتي تَضمن تُحقيق ذلك وتُحَافِظ عليها والتي من شَانها ان تُسَاعِد المُنشآة في تَحديد القُدرات الحَاليَة للعَاملين والمَهارات والكَفَاءات التي يَحتاجـون إليها ، ومن ثُمَّ تطوير وتَحسين قُـدراتهـم من خلال تَنفيذ الخُطـوات التَاليَة :

- تَحديد القُدرات والكَفَاءات الشَّخصيَة والإحترافية التي من المُمكِن أن تَحتَاج إليها المُنشَاة على المَدى القَصير والبَعيد بصورة تَتوافَق مع مُهمة ورؤية واستراتيجة وسياسَات وأهداف المُنشَاة .
- تَحديد القُدرات والكَفَاءات الحَاليَة الأفراد المُنشآة وإظهَار الفَجَوات بينها وبين احتياجات المُنشآة حالياً أو احتياجاتها مُستقبلاً .
 - تَطبيق الإجراءات التي من شَانها تَطوير و/أو اكتساب القُدرات والكَفاءَات لسَد هذه الفَجَوات .

- مُراجعة وتَقييم فاعلية الإجراءات التي أَتُخذَت لضمان أن الكفاءات والقُدرات التي تحتاج إليها المُنشآة تم اكتسابها .
 - الحفَاظ على تلك القُدرات والكَفَاءات المُكتَسبَة .

مَلحوظَة : لمَزيد من الإرشادات حول التَدريب وتَطوير الكَفاءات والقُدرات يُرجَع للمُواصفة القياسية أيزوه١٠٠١ .

٦.٣.٣ إشراك وتحفيز العاملين

يَجِب أَن تَعَمَل المُنشَاة على تَحفيز العَاملين لإدارك واستيعاب فَحـوى وأهمية مَسنولياتهم وأنشطتهم وتَاثير ذلك في تقديم عَمَل ذو قِيمَة للعُمَلاء وجميع الأطراف المَعنيَة . ولتَعزيز مُشَاركَة العَاملين وتَحفيزهم يُمكِن أَن تَهتَم المُنشَاة بعدد من الأنشطة مثل :

- تَطوير عُملية لمُشاركَة المُعرفَة واستغلال قُدرات العَاملين (مثال : آلية لجَمع أفكَار للتَحسين).
 - طُرح نظام لتَحفيز ومُكافأة العاملين يَقوم على التَقييم الفَردي الإنجَازات العاملين .
 - إنشاء نظام لتَطوير المَهارات والتَخطيط الوَظيفي وتَنمية المَهارات الشَخصية للعَاملين.
 - المُراجَعَة المُستَمرة لمُستَوى رضاء العاملين واحتياجاتهم وتَوقُعَاتهم .
 - تَوفير فُرَص للتَوجية والإرشَاد .

مَلحوظَة : لمَـزيد من المعلومَات عن "إشراك العاملين " انظر الشَرح المُفْصَل حَول هذا المَبدَأ من مباديء إدارة الجَودة في مُلحَق (ب) .

٦.٤ المُوردين والشُركَاء

٦٠٤٠١ عـــام

من المُمكن أن يكون الشُركاء هم مُوردي المُنتجات أو مُقَـدمِي الخـدمة أو المُؤسسات المَالية والتُكنُولوجيَة أو المُنظمات الحُكومية وغير الحُكومية أو أي من الأطراف المَعنيَة الأخرى حيث يُمكِن أن يُسَاهِم الشُركَاء بأي نُوع من المَوارد كما هو مُحَـدَد ومُتَفَق عليه في اتفاق الشَـراكَـة .

يَرتَبِط كل مِن المُنشَآة والشُركَاء ببعضهما البَعض ارتباطاً وثيقاً حيث تُعَزِز عِلاقَة المَنفعَة التبادلية بينهما قُدرة كل منهما على تُقديم عَمَل ذو قِيمَة ، وعليه فيَجِب أن تَنظُر المُنشَآة إلى الشَراكَة على أنها نَموذج خَاص من العلاقَة مع المُوردين يُمكنهم استثمارها ومُشَاركَة المُنشآة في الأرباح والخَسائر في حَيز نَشَاط المُنشآة .

عنــدما تقوم احدى المنشآت بتطوير عَمليَات الشُراكة ، يَجب عليها أن تَنظر بعين الإعتبار إلى عدد من الأمور مثل:

- تَـزويد الشُّركاء بالمُعلومَات والبيانات اللازمة لزيادة مُشَاركَاتهم وإسهاماتهم مع المُنشـاة .
- تُقَـديم الدَعم للشُـركَاء من حيث تَزويدهم بالمَوارِد مثل المَعلومَات والبيانات والمَعارِف اللازمة والخبـرات والوسائل التُكنُولوجِيَة الحَديثة والعَمليات والتَدريب المُشتَرك .
 - مُشَارِكَة الشُرِكَاء في الأرباح والخَسَائر.
 - تَحسين أداء الشُركَاء .

مَلحوظة : لمَـزيد من المَعلومَات عن "عـلاقَات المَنفعَة التَبَادُليَة " انظر الشَرح المُفصَل حول هذا المَبدأ من مَبَاديء إدارة الجَودة في مُلحَق (ب) .

٦.٤.٢ اختيار وتَقييم وتَحسين قُدرات وامكانيات المُوردين والشُركَاء

يَجِب على المُنشآة ان تُنشيء وتَصون عمليات لتَحديد واختيار وتَقييم المُوردين والشُركَاء ومن ثُمَّ التَحسين المُستَمر الإمكانياتهم وقُدراتهم لضَمَان الحُصول على مُنتجَات أو مـوارد تَتوافَق مع احتياجات وتَوقَعَات المُنشآة .

عندما تَقوم المُنشآة باختيار وتَقييم المُوردين ، يَجِب عليها أن تنظر بعين الإعتبار إلى عدد من الأمور مثل :

- مَدى إسهام المُوردين في أنشطة المُنشآة وقُدرتهم على إضافة عَمَل ذو قيمة للمُنشآة والأطراف المَعنية.
 - إمكانية الحَاجَة إلى التَحسين المُستَمر لقُدرات وإمكانيات المُوردين .
 - تَعزيز قُدراتها الذاتية من خلال التَعَاون مع المُوردين والشُـركَاء .
 - المَخَاطر المُرتَبِطَة بالعلاقات مع المُوردين والشُركَاء .

يَجِب أن تَسعى المُنشَآة - بالتعاون مع المُوردين والشُركاء - إلى تحسين جودة وسعر وظُروف تَسليم المُنتَج المُقدَم من قبل المُوردين أو الشُركاء ، وكذلك رفع كَفَاءة وفاعلية أنظمتهم الإدارية من خلال التقييم الدوري والتُقدينة المُرتَدة حول أدائهم . هذا بالإضافة إلى المُراجَعة المُستَمِرة لعلاقاتها مع المُوردين والشُركَاء وتَقويتها في ضوء التَوازُن بين الأهداف القَصيرة والطويلة الأجل للمُنشآة.

٥.٥ البنية التَحتية

يَجِب على المُنشَاة ان تُخطط وتُوفِر وتُدير البِنيَة التَحتيَة بكفاءة وفَاعليَة وأن تُقيـم – من وَقت لآخر- مَدى مُلائَمة عَنَـاصر البنيَة التَحتيَة لتَحقيق أهـداف المُنشَآة. كما يَجِب التَركيز على مايلي :

- الإعتمادية على البنية التحتية (بما في ذلك النَظر في دَعم عَمليات تَوفير عَناصِر البِنيَة التَحتيَة ومَدى الثقَة في الإعتماد عليها وصيانتها والحفَاظ عليها).
 - تَوَفُّر الأمن والأمان لعَنَاصر البنية التَحتية .
 - عناصر البنيّة التّحتيّة التي تُؤَثّر على المُنتجَات والعَمليّات.
 - الفاعلية والكفاءة والتكلفة وبيئة العَمل.
 - تأثير البنية التَحتية على بيئة العَمَل .

يَجِب على المُنشآة أن تُحَدِد وتُقَيم المَخَاطِر المُتعَلِقَة بالبِنيَة التَحتيَة وأن تَضَع الإجـراءات اللازمة للحَـد من هذه المَخَـاطر ومنهـا وَضع خطط الطَـواريء اللازمة لذلك .

مَلحوظَة : لمَـزيد من المَعلومَات عن "الآثـار البيئية " يُرجَع للمُواصفَة القِياسيَة أيزو١٤٠٠ ومُواصَفَات أخرى أعدتها اللجنة الفنية/ أيزو ٢٠٧ .

6.6 بيسئة العَمَل

يجب على المُنشآة أن تُوفِر وتُدير بيئة عَمَل مُناسِبة لتَحقيق النَجَاح المُستَدَام وتَوفير مُنتجَات ذو مَيزة تَنَافُسيَة . وحيث أن بيئة العَمَل مَزيج من العَنَاصر البُشريَة والمادية فيَجب أن تَتضمن مايلي :

- أساليب للعَمَل الإبداعي وقُرص مُتاحَة لمُشَاركَة العَاملين بشكل كبير ومِن ثم الإستفادة من إمكانيات العَاملين بالمُنشآة.
 - قَواعد وقَوانين للسَلامة والإرشَاد وإستخدام مَهمَات الوقَاية الشَخصية .
 - هَندَسة بيئة الْعَمَل .
 - العَنَاصِرِ النَّفسية مثل حجم العَمَـل والضُّفوط المُصَاحِبَه له .
 - مُوقع العَمَـل.
 - المَرافق المُتاحَة للعاملين بالمُنشاة .
 - زيادة الكَفاءة والفاعلية إلى أعلى مُعدلاتها وتَقليل الهَالك والهَدر إلى أقصى دَرجَة مُمكنة .
 - درجـة الحَـرارة والرُطوبة والإضائة وتَدَفُق الهَواء .
 - النَظَافَة الصحيَة للعَاملين ونَظَافَة مَكَان العَمَل ومُستوى الضَجيج ومُعدَل الإهـتزاز والتَـلوث.

[ً] تُصميم الآلات و المُعدات بما يَتوافَق مع فيزولوجيا الإنسان بهدف زيادة إنتاجية العِمالَة وتَحقيق الراحة و الإطمئنان للعَامِل في مَوقِع العَمَل أو تكييف مُحيط العَمَل لتَحقيق صحَة وسلامة العَاملين.

يَجِبِ أَن تُظهِر بِينَة الْعَمَل بالمنشآة أمام الزائرين (مثل العُملاء والمُوردين والشُركَاء) قُدرتها على تَحقيق الإنتاجية والإبداع والرفاهية للعَاملين وأن تَضمَن المُنشآة مُوافقَة بِينَة الْعَمَل للمُتطلبَات التَشريعيَة والقَانونيَة المُطَبقَة والإلتزام بالمُواصفَات العَالميَة مثل أنظمة إدارة البيئة والسَلامَة والصحَة المهنية .

٦.٧ المُعرِفَة والمُعلومَات والتُكنولوجيا

٦.٧.١ عـــام

يَجب على المُنشَاة أن تُنشيء عمليات لإدارة المَعرِفَة والمَعلومَات والوسَائِل التُكنولوجية كموارد هامة للمُنشأة والمُحافظَة على هذه العَمليَات حيث تُوضِح هذه العَمليَات خُطوات لتَحديد هذه المَوارِد والوصول إليها وصيانتها وحمايتها واستخدامها وتَقييم مَدى الحاجة إليها . وتُتيح المُنشَآة هذه المَوارِد للتبادل مع الأطراف المَعنيَة بالطَريقَة المُنَاسبَة .

٦.٧.٢ المعرفة

يَجِب على الإدارة العُليا أن تُقيَـم كيف يتم تُحديد وحِمايَة مَنهَج قَاعِـدَة المَعرِفَة الحالية بالمُنشآة مع مُـراعَاة مَصَـادِر الحُصول على المعرفة اللازمة لتَلبية الاحتياجات الحَاليَة والمُستقبليَة للمُنشآة من المَوارد الداخلية والخارجية مثل المُؤسسات الأكاديمية والمهنيَة .

يَجِب ان تُراعي المُنشأة عند وَضع آلية تَحديد قاعِدة المعرفة بالمُنشآة وحِمايَتها والمُحافظة عليها عَدد من الأمور مثل :

- التَعَـلُم من المُحـاولات الفَاشلَة والإخفـاقات والنَجَـاحَات .
- الحُصول على المُعرفَة والخبرَة من الأفـراد العَاملين بالمُنشـآة .
 - تَجميع البيانات من العُملاء والمُوردين والشُركَاء .
- الحُصول على المَعرفَة الغَير مُوثقَة (تَصريحياً أو ضمنياً) داخل المُنشآة .
- ضَمَان التوصيل الفَعَال للمَعلومَات الهَامة (ولا سيما في كل واجهَة من واجهات سَلاسل الانتاج والتوريد) و
 - إدارة البَيانات والتسجيلات .

٦.٧.٣ المُعلومَات

يَجِب على المُنشآة أن تُنشيء العَمليات اللازمة لجَمع البيانات النَافِعَة والمَوثوق بها وكذلك تَحويلها إلى قاعدة من المعلومات الداعمة الإتخاذ القرار والمُحافظة على هذه العمليات .

وتَشمل هذه العَمليَات التَخرين والتَّامين والحِمَايَة وتَوصيل وتَوزيع البيانات والمَعلومَات إلى جميع الأطراف المَعنيَة ، حيث يَجب أن تَتَسم أنظمة المَعلومَات والإتصالات للمُنشاة بالقُوة والتَماسُك وسُهولة الوصول إليها . كما يَجِب على المُنشاة ضَمَان سُلامِة وسِريَة وتَواقُر المَعلومَات المُتَعَلقَة بأداءها وتَحسين العَمليَات والتَقَدُم نحو تَحقيق النَجَاح المُستَدام .

٦.٧.٤ التُكنولوجيا

يجب على الإدارة العُليا أن تُفكِر في الخَيارات التُكنولوجية كأداة لتَدعيم أداء المُنشآة في عدد من الأنشطة مثل تحقيق المُنتَج و التَسويق و القياس المُقارَن والتَفَاعُل مع العَميل والعِلاقات مع المُورِد والعَمليَات خَارجية المُصدر . وعلى المُنشآة أن تُنشيء عَمليَات لتقييم مايلي :

- المُستويَات الحالية لتَطبيق التُكنولوجيا داخل وخَارج المُنشاة مُتضمناً ذلك الإتجاهات النَاشئة .
 - الفوائد والتكاليف الإقتصادية .
 - تقييم المَخَاطر المُتعلقَة بالتَغيُرات التُكنولوجية .
 - البيئة التنافسية .
- سُرعَة المُنشَاة وقُدرتها على التّفَاعُل مع مُتطَلبَات العَميل لتَضمن إستمرار قُدرتها على المُنافَسَة .

مَلحـوظَة : لمَـزيد من المَعلومَات عَن "كيفية حِمَـايَة البَيَانَات" يُرجَع للمُواصَّفَة القيـاسية أيزو ٢٧٠٠٠ ومُواصفات أخرى حول تقنيـَات تُكنولوجيـا أمن المَعـلومَات أعدتها اللجنة الفرعية للأيزو ٢٧ .

٦٠٨ المَوارِد الطبيعية

إن توافر المَـوارِد الطبيعية هو أحد العَلَاصِر الأساسية التي تُؤثِر على تَحقيق النَجَاح المُستَدَام للمُنشـآة وقُدرتها على الإيضاء بمُتطلبات عُملائِها والأطراف المَعنيَة الأخرى . فعلى المُنشـآة أن تُقيّم المَخَـاطِر والفُرَس المُتعَلِقَة بتوفير واستخدام الطاقة والمَوارد الطبيعية على المَدَى القَصير والبَعيـد .

يَجِب على المُنشَاة أن تُعطي اهتماماً مُناسِباً لدَمج مَظَاهِرِ الحِمَايَة البيئية في تَصميم وتَطوير المُنتَجَ وتَطوير العَمليَات اللازمة للتَقليل من تَأثير المَخَاطر المُحدَدَة .

ويَنبغي على المُنشَاة أن تَسعى إلى التَقليل من الآثار البينية على مَدى دَورة الحَياة الكَامِلة لمُنتجَاتِها وبنيتها التحتية بداية من التَصميم ومُروراً بالتَصنيع أو خدمة تَوصيل المُنتجَات ووصولاً إلى تَوزيع المُنتجَات وإستخدامها والتَخلص منها .

مَلحوظة : لمَزيد من المَعلومَات يُرجَع للمُواصفَة القياسية أيزو ١٤٠٠١ ومُواصَفَات أُخرى أَعدتها اللجنة الفنية/ أيزو ٢٠٧ حول إدارة البيئة .

٧. إدارة العَمليَـة

٧٠١ عــام

تتسم العَمليَات بأنها مُحددة وخَاصة بالمُنشأة وتَعتَمِد على نُوع المُنشآة وحجمها ومُستَوى نُموها ؛ فيَنبغي أن تُحدَد الأنشطة في كل عملية وتُعدَل وفقاً لحجم المُنشآة والسمات المُميزة لها .

وينبغي للمُنشئة ضمان الإدارة الفعالة لجميع العمليات بما في ذلك العمليات خارجية المصدر لضمان كفاءتها وفعاليتها من أجل تحقيق أهدافها . ويمكن تسهيل هذا من خلال إعتماد "منهج العملية" واللذي يَشمَل إنشاء العَمليَات وتَحديد النِقَاط المُتَوافِقَة بين هذه العَمليَات والقيود والمَوارِد المُشتَركة.

يَجب أن يتم مُراجَعة العمليات والعلاقات المُتبادلة بينها وإتخاذ الإجراءات المُناسبَة لتحسين أداء تلك العَمليات .

يَجب إدارة العمليات بمنهج " النظام " عن طريق إنشاء وفَهم العلاقات والتَساسل والتَفاعُل بين العَمليَات عن طَريق إنشاء خريطة لتَدَفُق العَمليَات والتَفاعل بينها وتُعرَف هذه الإستراتيجية عند تَطبيقها والمُداومَة عليها ب " اتباع منهج النُظُم في الإدارة " .

مَلحوظَة : لمَزيد من المَعلومَات حول "مَنهَج العَمليَة " انظر الشَرح المُفصَل حول هذا المَبدَأ من مُباديء إدارة الجودة في مُلحَق (ب) والمُواصفَة القِيَاسِية ISO 9000 ونشرة الأيزو٩٠٠٠ الإرشادية " ارشادات حول مَفهوم وإستخدام منهج العملية في نُظُم الإدارة "

٧.٧ تخطيط وضبط العمليات

يَجب على المُنشَاة أن تُحَدِد وتُخطط العَمليَات وأن تَضَع الوظَائِف الضَروريَة لتَوفير المُنتجَات التي تَفي باحتياجات وتَوقُعات المُنشَاة والأطراف المَعنيَة الأخرى على أساس دَائِم ومُستَمِر . وكذلك تَخطيط العَمليَات والتَحَكُم فيها بما يَتَفق مع سياسة المُنشَآة على أن تتناول العَمليات أنشطة الإدارة وتوفير الموارد وتَحقيق المُنتَج والمُراقَبَة والمُراقَبَة المُراجَعَة .

كمايَجِب التَركيـز في تخطيط وضَبط العَمليَات على مايلي:

- التَحليلات المُتعَلقَة ببيئة المُنشاة .
- التَنْبَوْات والتوقعُات قصيرة وطويلة الأجل لتَطورات السُوق.
 - احيتاجات وتوقعات الأطراف المعنية .
 - الأهداف المُراد تَحقيقها.
 - المُتطلبات التَشريعية والقَانُونية .
 - المُخاطر المَاليَة المُحتمَلة أو أي مَخَاطر أخرى .
 - مُدخَلات ومُخرجَات العَمليَة .
 - التَفاعُلات مع العَمليَات الأخرى .
 - المُسوارد والمُعلومُسات.
 - الأنشطة والنُظُم.
 - التسجيلات المطلوبة والمستهدفة .
 - القياس والمُراقبَة والتَحليل .
 - الإجراءات التصحيحية والوقائية .
 - أنشطة التَحسين و/أو الإبتكار .

تَخطيط العَملية يَجِب أن يَشْمَل مُراعَاة الإحتياجَات المُحَدَدَة للمُنشَاة مُسبَقاً لتَطوير وإضافَة وسَائِل تُكنُولوجية جَديدَة وتَطوير مُنتجَات جَديدَة أو سمَات جَديدَة للمُنتَج من أجل تَحقيق قيمَة مُضَافَة .

٧٠٠ لسُلطَات والمَسنُولِيَات المُتعَلِقَة بالعَمليَـة

يجب أن تُعَين المُنشآة لكل عَمليَة "مُديراً للعَمليَة " أو ما يُعرَف " بِمَالِك العَمليَة " وتَحديد سُلطَاتِه ومَسئوليَاتِه

من أجل إنشَـاء وصِيَانة وضَبط وتَحسين العَمليَة وتَفاعُلَتها مع العَمـليَات الأخرى . ويُمكِن أنَ يَكون مُـدير العَملية شخـصَ أو فـريق ويَتَوقَف ذلك على طَبيعَـة العَمليَة وتُقَافَـة المُنشـآة .

يَجِب أن تَضمن المُنشـاَة أن سُلطَات ومَسئوليَات ومَهَـام مُديري العَمليَة قد تَم تَعريفها في جَميع أنحـاء المُنشـاَة وكذلك ضَمَان أن الأفراد المُشتَركين في هـذه العَمليَـات لديهم المَهارة والكَفَـاءة اللازمة لأداء مَهَـام وأنشطة هَـذه العَمليَات .

٨.المُراقَبَة والقياس والتَحليل والمُراجَعَة

۸.۱ عــام

يَجب على المُنشـَآة أن تُـرَاقِب وتَقيس وتُحَلِل وتُراجِع أدائها بصورة مُنتَظِمَة لكي تَتَمَكَن من تَحقيق النَجَاح المُستَـدَام في ظل بيئة غير مُستَقرة ودَائمَة التَّغَيُر.

٨.٢ المُراقَبَـة

يَجِب على الإدارة العُليَا أن تُنشيء وتُحَافظ على عَمليَات لمُـراقَبَة بيئَـة المُنشـاَة وتَجميع وإدارة المَعلومَات اللازمة لـ :

- تَحديد وفهم الإحتياجات والتَوقُعَات العَاليَة والمُستَقبليَة لجَميع الأطراف المَعنيَة .
 - تَقييم نقَاط القُوة والضَعف والفُرص المُتَاحَة والتَهديدات.
- تَحديد مَدى الحَاجَة لخيارات جَديدة وبَدائل مُنافسة وتقديم عُروض لمنتجات جديدة .
 - تقييم فُرَص السُوق والوَسَائل التُكنُولوجِيَة الحَاليَة والنَاشئة .
 - تَوقُع التَغيُراَت الحَاليَة والمُتوقَعَة في المُتطَلِبَات التَشْرِيعيَة والقَانُونيَة .
 - فَهـم واستيعَاب سُوق العَمَل ومَـدى تأثيره على إنتمـاء العَاملين للمُنشـآة .
- فَهم واستيعاب المُيول والإتجاهات الإجتماعية والإقتصادية والتَعَايُشيَة والجَـوانِب الثَّقَافِيَة الداخلية المُتعَلِقَة بأنشطـة المُنشـاة .
 - تَحديد مَدى الحَاجَة إلى مَوارد طبيعية والحفَاظ عليها على المَدى البَعيد .
 - تَقييم القُدرات التَنظيميَة الحَاليَة للمُنشآة والقُدرات والكَفَاءات المُتعَلقَة بالعَمليَة .

مَلِحوظَة : لَمَزيد من المَعلومَات حَول "التَركيز على العَميل " انظر الشَرح المُفْصَل حول هذا المَبدأ من مَبَاديء إدارة الجَودَة في مُلحَق (ب) .

٨.٣ القيكاس

۸.۳.۱ عــام

يجب على الإدارة العُليا أن تُقيم مَدى التَقَدم في تَحقيق النَتَانِج المُخَططَة في ضُوء مُهمَة ورُؤية وسِياسَات واستراتيجيات وأهداف المُنشَآة على جميع المُستويات وفي كل العَمليَات والوظَائِف المُرتَبطة بها . ومن المُمكِن للإدارة العُليَا أن تَستخدَم عَملية القياس والتَحليل كأداة في مُراقَبَة هذا التَقَدُم لجَمع وتَوفير المَعلومَات اللازِمَة لتقييمات الأداء واتخاذ القرارات الفعالة . ويُعد اختيار مُؤشِرَات الأداء الأساسية الصَحيحَة والمَنهجيَة المُناسِبَة للمُراقَبَة من أهم العَناصِر المُحَدَدَة لنَجَاح عَمليَة القياس والتَحليل .

يَجِب أَن تَكُونَ الطُّرُقَ المُستَّخَدَمَـةَ في جَمع المُعلومَات حَول مُؤشِرات الأداء الأساسية قَابِلَة للتَطبيق ومُنَاسِبَة للمُنشآة ومن أفضل الأمثلَة على ذلك :

- أساليب تقييم الخَطَر وإجراءات التَحكم فيه.
- المُقَابِلات والإستبيانات والإستقصاءات عن رضاء العَميل والأطراف المَعنية الأخرى .
 - القياس المُقَارَن .
 - مُراجعات الأداء شَاملة أداء المُوردين والشُركَاء .
 - مُراقَبَة وتَسجيل مُتغيرات العَمليَة وخَصَائص المُنتَج .

٨.٣.٢ مُـؤشـرات الأداء الأساسية

يَجِب أَن تَخْضُع جَمِيع العَنَاصِر المُتعَلِقَة بِضَبط عَمليات المُنشآة والمُؤثِرة في تحقيق النَجَاح المُستَدام إلى قياس الأداء بل وتحديد هذه العنَاصِر كمُؤشِرات أساسية للأداء . فيَجِب أَن تكون مُؤشِرات الأداء الأساسية قابلة للقياس وأَن تُسَاعِد في وضع أهداف يُمكن قياسها وكذلك تَحديد ومـُراقَبَة والتَنبَو بالمُيول والإتجَاهَات واتخاذ الإجراءات التَصحيحيَة والوقائية وإجراءات التَحسين عند الحَاجة لذلك . حيث تختار الإدارة العُليا مُؤشِرات الأداء كأساس لإتخاذ القرارات الإستراتِيجيَة . ومَن الضَروري أَن تُعَدَل مُؤشِرات الأداء الأساسية لتُنَاسِب جميع المُستويات والوَظَائِف بالمُنشَاة وتُحَقِق أهداف الإدارة العُليا.

يَجِب أن تتناسب مُؤشِرات الأداء الأساسيَة مع طبيعة وحَجم ومُنتجَات وعمليَات وأنشطة المُنشاَة وأن تتوافق أيضاً تلك المُؤشِرات مع أهداف المُنشاَة والتي يجب أن تَتَسِق وتَتنَاغَم هي بدورها مع سِياسَات واستراتيجية المُنشاَة (انظر بند ١٠٥). كما يَجب الأخلذ في الإعتبار كل ما يَتعَلَق بالمَخَاطر والقُرَص عند إختيار وتَحديد مُؤشَرات الأداء .

يَجِب على المُنشَـاة - عند اختيـار مُؤشِـرَات الأداء الأساسية - أن تَضمن أن هذه المُؤشِرَات تُوفِر مَعلومَات وبيانات قَابِلَةَ للقِيَاس ودقيقـة ويُمكن الإعتمـاد عليها وإستخدامها في تَطبيق الإجراءات التَصحيحية عنـد حُدوث إنحراف لتلك المُؤشِرات عن الأهداف المُحدَدَة أو الحاجـة إلى تَحسيـن كَفَاءة وفاعلية العَملية . ويَجِب أن تَتضَمَـن تلك المَعلومَات والبيَانات مايلي :

- احتياجات وتوقُّعات العُمالاء والأطراف المَعنية الأخرى .
- أهمية المُنتجَات الفَردية للمُنشآة سَواء خلال الفَترة الحَالية أو مُستقبلاً.
 - كَفَاءة وفَاعليَة العَمليَات .
 - استخدام المَوارِد بكَفَاءة وفاعليَة .
 - الربحيّة والأداء المّالي .
 - · المُتطَلبَات التَشريعيَة والقَانُونية وأمَاكن تطبيقها .

٨٠٣.٣ المُسراجَعَة الداخسليَة

تُعَـد المُراجِعَات الداخليَة من الأدوات الفَعّالة لتَحديد مُستَويات تَوَاقُق نِظَام الإدارة بالمُنشـآة مع المَعايير المُتَبَعـة وتَوفير مَعلومَات ذات قِيمَة لفَهم وتَحليل وتَحسين مُستَمِر لأداء المُنشآة . ويجب على الأفراد الذين يَقومون بتَنفيـذ المُراجَعَات الداخِليَة ألا يكونوا ضمن النَشَاط المُراجَع عليه لتَكوين رُوْية مُستَقـلَة لما يتم القيّام به من أعمال .

يَجب أن تُقَيم المُراجعات الداخلية كَفاءة نِظَام إدارة الجَودة ومَدى الفَاعليَة في تَطبيقه ، ويُمكن أن تَشمل المُراجَعَات أكثر من نِظَام إداري مثل إدارة الجودة أيزو ٩٠٠١ و إدارة البيئة أيزو ١٤٠٠١ وكذلك المُتطلبَات الخَاصَة للعُملاء والمُنتجَات والعَمليَات أو أي أمور أخرى .

ولضَمَان كفاءة المُراجَعَات الداخلية يَجِب أن تَتم بصورة مُستَمِرة وبواسطة أشخاص أكفاء ومُـدربين ووفقاً لخطة المُراجعَات الداخلية المُعتَمدَة .

تُعَد المُراجِعَات الداخلية أداة فَعَالة للوقوف على المُشكلات والأخطار وحالات عَدَم المُطابَقَة وكذلك مُراقَبَة مَدى التَقَدم في التَعَامل مع حالات عَدَم المُطَابَقَة التي تم اكتشافها مُسبقاً (والتي يَجبُ التَعامُل معها مِن خلال تَحليل السَبب الجِدري لها وتطوير وتطبيق خطط الإجراءات الوقائية والتَصحيحيَة) ويتم التَحقق من فاعلية الإجراءات المُتخَذَة من خلال تَقييم مدى تَحَسُن قُدرة المُنشآة على تَحديد المُمَارَسَات الجَيدَة (التي يُجبُ نُونَ فَدرة المُنشآة على تَحديد المُمَارَسَات الجَيدَة (التي يُحكن تَطبيقها في أجزاء أخرى من المُنشآة) وقُرَص التَحسين .

- و تُقَدم مُخرجَات المُراجَعَات الداخلية مصدراً ثرياً للمصلومات عـن :
 - التَّعَامل مع المُشكلات وحالات عَدَم المُطابَقَة .
 - القياس المُقَارَن .
 - تَعزيز المُمارسَات الجَيدة داخل المُنشاة .
 - تَزايد الفَهم والإستيعاب للتَفَاعُلات بين العَمليَات.

تُقَدَم نَتَائِج المُراجَعَات الداخلية عَادة في صورة تَقارير تَتَضمن مَعلومَات عن مَدى التَوَاقُق مع المُتَطَلبَات والمَعَايير المُتَبَعـة وحَـالات عَدَم المُطَابَقَة وقُرَصْ التَحسين وتُعَد هَـذه التَقَارير مُدخَل هَام من مُدخَلات مُراجَعَة الإدارة.

كما يَجِب على الإدارة العُليا أن تُنشيء عَمليَة لمُراجَعَة تَقارير المُراجَعَة الداخلية لتَحديد الأمَاكِن التي تتطلب اجراءات تَصحيحيَة أو وقَائيَة واسعَة بالمُنشـاة .

مَلِحِيهِ ظَهَ : لمَزيد من الإرشادات حَولَ المُراجَعَات الداخلية يُرجَع للمُواصَفَة القياسية أيزو ١٩٠١١ .

٨٠٣.٤ التَقييم الذَاتي

التَقييم الذَاتي هو مُراجعة شَاملَة ومَنهجيَة لجَميع أنشطة المُنشاّة وأدائها فيما يَتعَلق بدرجة نُضُوج المُنشآة (انظر مُلحَق أ).

يَجِب أَن يُستَخَدَم التَقييم الذَاتِي لتَحديد نِقَاط القُوة والضَعف بالمُنشَاة فيما يَتعَلَق بأدائها ومُمارسَاتِها الجيدة على المُستوى العام ومُستوى العمليات الفردية . ومن المُمكن أن يُسَاعِدُ المُنشَاة في وَضَع أولويَات وخِطَط وتَطبيقَات قُرَص التَحسين و/أو الإبتكار عند حَاجَة المُنشَاة لذلك .

وتُدَعم نَتَائج التَقييم الذَاتي العَنَاصر الآتية :

- التَحسين المُستَمر لأداء المُنشآة بالكَامل.
- التَقَدُم نَحو تَحقيق النَجَاح المُستَـدَام للمُنشآة والحفَاظ عليه .
- التَجديد والإبتكار المُناسب في عَمليَات ومُنتجَات وهَيكُل المُنشآة .
 - التَعَرُف على المُمَارِسَاتَ الجَيدَة .
 - تَحديد الفُرَص الإضافيَة المُتَاحَة للتَحسين .

يَجِب أن يتم تَوصيل نَتائِج التقييم الذاتي إلى كل الأفراد المُختَصين دَاخِل المُنشَآة من أجل نَشر الفَهم والإستيعاب حول المنشآة وتوجهها المُستَقبَلي .

مَلحوظَة ١: تُقَدِم المُواصَفَة القياسية الأيزو ١٠٠١٤ أداة للتقييم الذاتي من أجل تَحقيق فَوَائِد مَاليَة وإقتصادية تَعود على المُنشَاة من تَطبيق نظام إدارة الجَودَة .

مَلحوظَةٌ : لمَزيد من المَعلومَات حَول "التّقييم الذَّاتِي " يُرجَع لـ مُلحَق (ب) .

٨٠٣.٥ القياس المُقَارَن

القِيَاس المُقَارَن هو آلية للقياس والتحليل تَنتهجها المُنشَآة من أجل البَحث عن المُمَارسَات الجَيدَة دَاخِل وخَارِج المُنشَآة بهَدَف التَحسين من أدائها. ويُمكِن تُطبيق القِيَاس المُقَارَن على الإستراتيجيات والسِيَاسَات وعَمليَات التَشفيل والعَمليَات والمُنتجَات والهَياكل التَنظيميَة .

- (أ) يُوجَد العَديد من أنواع القياس المُقَارَن مثل:
- القياس المُقَارَن الداخلي للأنشطة بالمُنشآة .
- القياس المُقَارَن التَّنَافُسي للأداء أو العَمليات مَع المُنَافسين .
- القياس المُقَارَن العَام ؛ مُقَارِنَة الإستراتيجيات والسيَاسَات والعَمليَات مع مُنشَآت وشُركَات أخرى.
 - (ب) يَعتَمِد القِياس المُقارَنُ النَاجِحُ على عَدد مِن العَناصِرُ مثل:
- دَعِم الإدارة العُليَا (حيث يتضمن تَبَادُل البيانات والمعلومَات المُشتَركَة بين المُنشَاة وأطرافها المُشتَركين في عُمليَة القياس المُقارَن) .
 - المَنهجيَة المُستَخدمَة لتَطبيق القيَاس المُقَارَن .
 - تَقدير الفُوائد والأربَاح مُقَارَنَة بالتَكاليف.
 - فهم واستيعاب خَصَائص وصفَات المَوضوع مَحل البَحث لعَمل مُقَارِنَة سليمة بالوَضع الحَالي للمُنشــَآة .
 - (ج) يَجِب على المُنشآة أن تُنشيء وتُحَافظ على مَنهجِيَة وآلية للقياس المُقَارَن التي تُحَدد قُواعد لعَدد من العَنَاصرْ مثل:
 - تَحديد مَجَال المَوضوع مَحَل القياس المُقَارَن.



- عَملية اختيـار الشريك/الشُركَاء في القيَـاس المُقَارَن وعَمَل الإتصالات الضَرورية والسياسات اللازمة لضَمان السريَة .
 - تَحديد مُؤَشَرات للخَصَائص والصفَات التي سيتم مُقَارِنتها والآلية المُستَخدَمَة في جَمع البَيانَات .
 - تُجميع وتحليل البيانات .
 - تَحديد فَجَوات الأداء وتوضيح مَنَاطق التَحسين المُمكنَة .
 - إنشَاء ومُراقَبَة خطَط مُتنَاسقَة للتَحسين .
 - تَضمين الخبرات المُكتَسبَة فِي قَاعدَة بِيانات المُنشاة وعَمليَة التَّعَلُم (انظر بَند٧٠٠).

٨.٤ التَحليل

يَجِب على الإدارة العُليَا أن تُحَلِل المَعلومَات المُكتَسبَة من مُراقَبَة بِيئَةَ المُنشَاة وتَحديد المَخَاطِر والفُرَص وإنشاء خِطَط لإدارتهم . كما يَجِب على المُنشَاة أن تُراقِب وتُحَافِظ على المَعلومَات المُتعَلِقَة بسياساتها واستراتيجياتها وتَحديد التَأثيرَات المُحتمَلَة عليهما .

يَجِب أن يُسَاعِد تَحليل المَعلومَات المُكتَسبَة على اتخاذ قَرارات واقِعيَة حَول أمور تَتعلَق باستراتيجية وسِيَاسَة المُنشَآة مثل:

- التَغَيُرات المُحتَملة في احتياجات وتوقّعات الأطراف المَعنية على المَدى البَعيد .
- المُنتجَات الحَاليَة للمُنشآة والأنشطة المُستخدَمَة التي تُقَدم أعلى قيمَة مُمكنَة للأطراف المَعنيَة .
- المُنتجَات والعَمليَات الجديدة اللازمة لمُواكبَة الإحتياجات والتَوقُعَات المُتَغيرة للأطراف المُعنية .
 - المُتطلبَات التي تَنشأ فيما يَتعَلَق بمُنتجَات المُنشآة على المَدى البَعيد.
 - تأثير الوسائل التُكنولوجية الجديدة على المنشآة .
 - الكَفَاءات الجَديدة التي تَحتاجُها المُنشآة .
- التَغَيُرات المُتَوقَعَة في المُتطَلِبَات التَشريعية والقَانونيَة أو أسواق العَمل والمَوارد الأُخرى التي سَتؤثر على المُنشآة .

٨.٥ مُراجَعَة مَعلومَات وبيانات المُراقَبَة والقياس والتحليل

يَجِب على الإدارة العُليا أن تَنتهج أسلوب مَنهَجي في مُراجَعَة المَعلومَات المُتاحَة وضمان الإستعانة بهذه المَعلومَات في اتخاذ القَرار (انظر بند ٤.٢) .

يُمكن تَجميع البيانات من خلال العديد من المصادر مثل:

- مُراقَبَة بيئة المُنشآة .
- قياسات أداء المُنشآة والتي تَشمَل مُؤشرات الأداء الأساسية .
 - تقييمات مَدى سَلامَة و صَلاحية عَمليات القياس.
- نَتَائِج أنشطة المُراجَعَات الداخلية والتقييم الذَّاتي والقياس المُقَارَن .
 - تَقييم الخَطَر .
 - التَغذية المُرتَدَة من العُملاء والأطراف المَعنية الأخرى .

يَجِب أن تُستَخدَم المُراجَعَات في تَقييم النَتائجُ المُحقَقَة مُقارئة بالأهداف المُنتَظَر تَحقيقها .

يَجِب أَن تَتَمَ المُراجَعَاتَ في فَتَرَاتَ دُورِيةَ ومُخطَطَةَ لَتَحديد الإِتجاهات الْجَديدةَ وتَقييم مَدَى تَقَدُم المُنشآة نَحو تَحقيق أهداهها ، وكذلك تَحديد قُرَصْ التحسين والإبتكار والتَّعَلُم . كما يَجِب أَن تتناول المُراجَعَات تقييم أنشطة التَّحسين التي ثَم تَنفيذها شاملاً عَدد من الجَوانِب مثل مدى القابلية للتكيف والمُرونَة والإستجابة فيما يَتعَلق برؤية وأهداف المُنشآة .

المُراجَعَة الفَعَالة للبيانات تُسَاعد في إنجاز النَتَائج المُخطَطَة.

يُمكِن الإستعانة بمُخرِجَات المُراجَعَات للقِيَاس المُقارن داخلياً بين الأنشطة والعَمليَات لتَحديد التَوجُهات المُستَقبليَة وكَذلك الإستعانة بها خَارِجياً للمُقَارِنَة بالنتائج التي حَققتها مُنشآت أخرى في نَفس مَجَالِ العَمَل أو مَجالات أخرى .

يُمكن أن تُشير مُغرجَات المُراجَعَات إلى مَدَى كِفَاية المَوارِد المُتوَفِرَة حَالياً وكَيف يُمكِن ضَمَان فَاعِلِية استخدام المَوارِد لإنجاز أهداف المُنشآة .

يَجِبْ أَن يَتِم صِياغَة مُخرجَات المُراجَعَات بصورة تُسهَل من تَطبيق أنشطة تَحسين العَملية .

٩. التَحسين والإبتكار والتَعَلُم

۹.۱ عسام

يُعَد كلاً من التَحسين (تحسين المُنتجَات الحَاليَة والعَمليَات و..... إلخ) والإبتكار (تطوير منتجات جديدة وعمليات جديدة و.... إلخ) بالاعتماد على بيئة المُنشَآة ، عُنصران ضروريان لتَحقيق النَجَاح المُستَدَام .

يُوَفِر التَّعَلُّم قَاعِدَة أساسية لضَمَان فَاعِلِيَة وِكَفَاءة التّحسين والإبتكار .

يُمكن تَطبيق التَحسين والإبتكار والتَعلُم على مايلى:

- المُنتجَات .
- العَمليَات و تَفَاعُلاتها .
 - الهَيَاكل التَنظيميَة .
 - نُظُم الإدارة .
- الجَوانب الإنسانية والثَّقَافية .
- البنية التَحتية وبيئة العَمَل والتُكنُولوجيا .
 - العلاقات مع الأطراف المعنية .

وكأساس لتحقيق التحسين بكفاءة وفاعلية ، فإن الإبتكار والتَعلَم ماهما إلا قُدرَة وإمكانية العاملين بالمُنشآة على إصدار تقييمات وأحكام رَصينَة تَقوم على تَحليل البَيانَات والإستفادة من جَميع الدُروس والتَجَارُب التي مَرَت بهم .

٩.٢ التَحسين

تَتَراوح أنشطـة التَحسين بين خَطوات بَسيطَة للتَحسينَات المُستَمرَة في مَوقع العَمَل وخَطَوات بارزة تَشمَل تَحسينَات بالمُنشَآة كلها.

يُجِب أن تُحَدِد المُنشَآة أهدافها لتَحسين مُنتجَاتِها وعَمليَاتها وهياكلها التَنظيميَة ونِظَام الإدارة بها من خلال تَحليل البَيانَات ، على أن تَتبَع عَمليَات التَحسين "مَنهَج مُنظَم" وهو آلية بدكا " خَطَط – افعل – راجِع – باشِر" شَريطَة تَطبيق هذه الآلية بالتَزَامُن مع تَطبيق "مَنهَج العَمليَة" على جَميع عَمليَات المُنشآة.

يَجِب على المُنشَآة أن تَضمَن أن التحسين المُستَمِر قد أصبح جُزءاً لا يتَجَزأ من ثُقَافَة المُنشَآة عن طريق:

- تَوفير فُرَصْ للعَاملين بالمُنشَآة للمُشَاركَة في أنشطـة التَحسين من خلال تَفويضَهم ومَنح السُلطَات لهم .
 - تُوفير المُوارد اللازمَة .



- إنشاء نُظُم للتَحفيز والمُكافآة للتَشجيع على التَحسين .
- التّحسين المُستَمر لكَفَاءة وفَاعليَة تَحسين العَمليَة نَفسها .

مَلِح وظَةٌ : لَمَزيد من المَعلومَات حول "التَّحسين المُستَمِر " انظر الشَّرح المُفْصَل حَول هذا المَبدأ من مَبَاديء إدارة الجَودَة في مُلحَق (ب) .

٩.٣ الإبتكار

٩٠٣٠١ عـام

من المُمكن أن تَتَطلب التَّغَيُرات في بيئـة المُنشآة الإبتكار والتَجديد للإيفاء باحتياجات وتَوقُعَات جَميع الأطراف المَعنيَة لذا فيَجِب على المُنشآة أن :

- تُحَدد الحَاجَة للإبتكار .
- تُنشىء عَملية لإدارة الإبتكار والتَجديد بكَفَاءة وفَاعليَة والمُحَافظَة عَليها .
 - تُـوَفر الموارد اللازمة لذلك .

٩٠٣.٢ التَطبيـق

يُمكن تَطبيق الإبتكار في كل الأمور على جَميع المُستَويَات عن طَريق إحداث التَغَيُرات في مايلي:

- التُكنولوجياً والمُنتَج (مثال :ألا تَكون الإبتكارات والتجديدات فقط في الإستجابة للتغيرات في احتياجات وتَوقُعَات العُمَـلاء أو الأطراف المَعنية الأخرى ولكن أيضاً في تَوقُع التَغَيُرات المُمكنَة في بيئة المُنشَاة ودورة حيّاة المُنتَج).
- العَمليَات (مثال :الإبتكار والتَجديد في طُرق تَحقيق المُنتَج أو الإبتكار لتحسين استقرار العَمليَة وخَفض مُعَدَلات حُيود العَمليَة).
 - المُنشَاة (مثال :الإبتكار والتَجديد في كَيَان المُنشَآة وهَيَاكلها التَنظيميَة) .
- نِظَام إدارة المُنشآة (مثال : لضَمَان الحِفَاظ على المَيزَة التَنَافُسيَة واستغلال الفُرَس الجَديدَة عند تُشوء تَغيُرات في بِينَة المُنشآة).

٩٠٣.٣ التوقيت

إن التوقيت لتَقديم الإبتكار والتجديد هو غَالباً تَواَزُن بين مَدَى الإلحاح والإحتياج السَريع له والمَواَرِد المُتاحَة لإحداث هذا التوقيت لتَقديم الإبتكار والتَجديد ويَجِب على المُنشَآة أن تَنتَهِج عملية تتوافَق مع استراتيجية المُنشَآة لتَخطيط ووضع أولويات الإبتكار والتَجديد بلوضافة إلى تَدعيم مُبادرات الإبتكار والتَجديد بتَوفير المَواَرد اللازمة .

٩٠٣.٤ العُمَـلية

إن إنشاء وصيانة وإدارة عَمليات الإبتكار والتَجديد دَاخل المُنشآة من المُمكن أن تَتأثر بما يَلي :

- مَدى الإلحَاح والإحتياج السريع لهذا الإبتكار أو التَجديد .
- أهداف الإبتكار والتجديد وتَأثيره على المُنتجَات والعَمليَات والهَيَاكل التَنظيميَة للمُنشآة .
 - التزام الإدارة بالإبتكار والتَجديد .
 - رُغبَة العَاملين في مُواجَهَة التَحدي وتَغيير الوَضع الحَالي .
 - تَوَاجُد أو ظُهور وسَائل تُكنُولوجية جَديدة .

٩٠٣.٥ المَخَاطرُ

يَجب على المُنشآة أن تُقَيم المَخاطر المُتعلقة بانشطة الإبتكار والتجديد المُخطَطَة وتشمل الوَضع في الإعتبار التأثير المُحتَمَل من حُدوث تَغَيُرات على المُنشآة والإعداد لمُعمَل إجراءات تصحيحية للحَد من هذه المَخَاطِر حيث تَتضمَن خِطَط الطَواريء عند الحَاجَة لذلك .

9.4 التَّعَلُم

يَجِب على المُنشآة أن تُشَجِع التَحسين والإبتكار من خلال التَعَلُم . ``

ولكي تتمكن المُنشآة من تَحقيق النَجَاح المُستَدام ، يَجِب عليها أن تَتبنى مَبدأين أساسين ؛ الأول هو " مَبدأ التَعَلَّم كإستراتيجية عَامَة للمُنشآة " والثاني هو " تَكَامُل التَعَلِّم مع إمكانيات الأقراد العاملين بالمُنشآة ".

- أ) " مبدأ التعلم كإستراتيجية عامة للمنشآة " ويشمل عدد من الإعتبارات :
- جَمع المَعلومَات من العَديد من الأحداث والمَصَادر الخَارجيَة والداخليَة مُتضَمِنَة العَديد من قصص النَجَاح والفَشَل .
 - جَمع الرؤى المُستَنبَطَة من التَحليلات المُتَعمقة للمعلومات التي تَم الحُصول عليها وتَجميعها .
- ب) يُمكن إنجاز "تَكَامُل التَعلَم مع إمكانيات الأفراد العاملين بالمُنشآة" من خلال الجَمع بين المُعلومَات والمُعَارِف ونَماذِج
 التَفكير والنَمَاذج السُلُوكية للعاملين مع قيم المُنشآة ذَاتها . وهذا يَشمَل عَدد من الإعتبارات:
 - قيم المُنشآة المبنية على الرُؤية والرسالة والاستراتيجيات.
 - المُبَادرات التي تُدّعم التَعلَم وإظهار مَبدأ القيادة من خلال سُلوك الإدارة العُليا .
 - الحَث على عَمَل شَبَكة من التواصل والتَفَاعُل وتَبَادُل المَعرِفَة دَاخل وخَارِج المُنشآة .

- المُحَافَظَة على نُظُم للتَعَلُم ومُشَارِكَة المَعرفَة.
- إدارك التَّحَسُن في كَفَاءَة العَاملين وتَدعيمه والمُكَافآة عليه من خلال عَمليات للتَّعَلُّم ومُشَاركة المعرفة.
 - تَقدير الإبداع ودَعم تَعَدُد الأراء من مُختَلف الأشخَاص دَاخل المُنشآة .

سُرعَة الوُصول إلى هذه المَعلومَات وإستخدامها الإستخدام الأمثَل من المُمكِن أن يُزيد من قُدرَة المُنشآة على إدارة النَجَاح المُستَدَام للمُنشآة والمُحَافَظَة عليه .

ُملحق (أ)

(إرشادي)

أداة التقبيس الذاتي

أ.1 عـام

التَقييم الذَاتي هو مُراجَعَة شَامِلَة ومَنهجِيَة لجَميع أنشطة المُنشـاَة ونتَائِج هذه الأنشطة في ضُوء المُواصفة المُحَدَدة ، كما يُمكن أن يُقَدم التقييم الذاتي رؤية شَاملة لأداء المُنشآة ودرجة نُضُوج نظَام الإدارة .

ويُساعد أيضاً التقييم الذاتي على تحديد مَنَاطق التحسين و/أو الإبتكار وتحديد أولويات الإجراءات الوَاجب اتخاذها لاحقاً .

يَجِب على المُنشَآة أَنْ تَستخدم التقييم الذَاتي لتَحديد هُرَص التَحسين والإبتكار ووضَع الأولويات وإنشاء خِطَط العَمل بهدف تَحقيق النَجَاح المُستَدَام . وتُظهِر مُخرجَات التقييم الذَاتي مَناطِق القُوة والضَعف ومَدى نُضج المُنشَآة في تَطبيق نظام إدارة الجَودة ومع استمرار عَمليَة التَقييم ، تُوضِح المُخرجَات مَدى ثَقَدُم مُستَوى المُنشَآة . ويُمكِن أَن تُمَثِل نَتَائِج التَقييم الذَاتي للمُنشَآة مَدخلاً هاماً من مُدخلات مُراجعة الإدارة بل ويُمكِن كذلك استخدام التقييم الذاتي كأداة للتَعلَم ومِن ثم تَحسين رؤية المُنشَآة وتطوير إشراك الأطراف المَعنيَة .

تَقوم أداة التَقييم الذاتي في مُلحَق (i) على الإرشادات المَذكورة في هذه المُواصَفَة كما تَشْمَل جَداوِل مُنفَصِلة للعَنَاصِر الرئيسية للتقييم وتَفَاصيلها ، حيث يُمكن استخدام تلك الجَدَاول كما هي أو تَعديلها لتُثَاسب المُنشَآة .

مَلحوظَة : تَتَعَارَض المُراجَعَات مع التَقييم الذَاتي ، فتُحَدِد المُراجَعَات مَدَى الإيفاء بمُتَطَبَات نِظَام إدارة الجَودة حيث تُظهِر نَتَائج المُراجَعَات مَدى كَفَاءة نِظَام إدارة الجَودَة وتَحديد قُرَص التَحسين بالمُنشآة.

أرد نموذج النُضج

تُؤدي المُنشآة - التي اكتمل نُضج نظَام إدارة الجودة بها - بكفاءة وفَاعلية وتُحَقق النُجَاح المُستـدَام عن طريق :

- فَهم وتَلبية احتياجات وتَوقُعَات الأطراف المَعنيَة .
 - مُراقَبَة التَغَيُرات في بيئة المُنشآة .
 - تَحديد المَجَالات المُمكنَة للتَحسين والإبتكار .
 - تَحديد ونَشر الاستراتيجيات والسياسَات .
- وضع ونَشر الأهداف المُرتَبطَة بتلك الإستراتيجيات والسياسَات.

- إدارة عَمليَات المُنشآة ومَواردها .
- إظهار الثقة في العاملين لزيادة تَحفيز العاملين والتزامهم وإشراكهم في أنشطة المُنشآة .
 - إنشاء علاقات المَنفعَة المتبادلة مع المُورد وأي شريك آخر .

تَستَخدِم "أداة التقييم الذاتي " خَمس مُستويَات من النُضج والتي يُمكِن أن تَتسِع لتَشْمَل مُستويَات إضافية أو تعديل المُستويات الحَالِيَة حَسَب الحَاجَة . ويُقَدِم شكل (أ. 1) مِثَالاً شاملاً عن كيفية رَبط مَعايير الأداء بمُستويَات النُضج مُرتَبة في صُورة جَدول .

فيَجِب على المُنشآة أن تُراجِع أدائها في ضُوء المَعايير المُحَددَة وأن تُحَدِد مُستويَات النُضج الحَاليَة وأن تَقِف على نِقاط القُوة والضَعف . ويُمكن أن تُساعِد المَعايير المَطروحَة في المُستويات العُليا من نَموذَج نُضج المُنشآة في الوقوف على الأمور والقَضَايا التي تتطلب اهتماماً من المُنشآة وكذلك تُحديد التَحسينَات اللازمة للوصول إلى أعلى مُستويات النُضح وتُقَدِم الجَداول من (١٠٠) حتى (٧٠٠) أمثلة لجَداول مُكتَملَة تَقوم بصفة أساسية على هَذه المُواصفة .

	ر الم					
مُستوی ٥	مُستوی ٤	مُستوی ۳	مُستوی ۲	مُستوی ۱	العُنصر الرئيسي	
مِعِيَارِ ١ أفضل مُمَارِسَة				مِعيَار ۱ المُستوى الأساسي	عُنصر ۱	
مِعِيَار ٢ أفضل مُمَارسَة		2		مِعيّار ٢ المُستوى الأساسي	عُنصر ۲	
مِعِيَارِ ٣ أفضل مُمَارِسَة				مِعيَار ٣ المُستوى الأساسي	عُنصر ۳	

شَـكل (1.أ) نَمودَج شَامِل لعَنَاصِر التَقييم الدَاتي والمَعايير المُتعَلِقَة بِمُستَويَات النُطْج

أ.٣ التقييم الذاتي للعَنَاصر الرئيسية

يَجِب على الإدارة العُليا أن تَقوم بعملية التَقييم الذاتي بصورة دَورية لتَكوين رُوْية شَامِلَة عن سُـلوك المُنشَآة وأدائها الحَالي(أنظـر جـدول أ.١) .

أد٤ التَقييم الذاتي للعَنَاصر التَفصيليَة

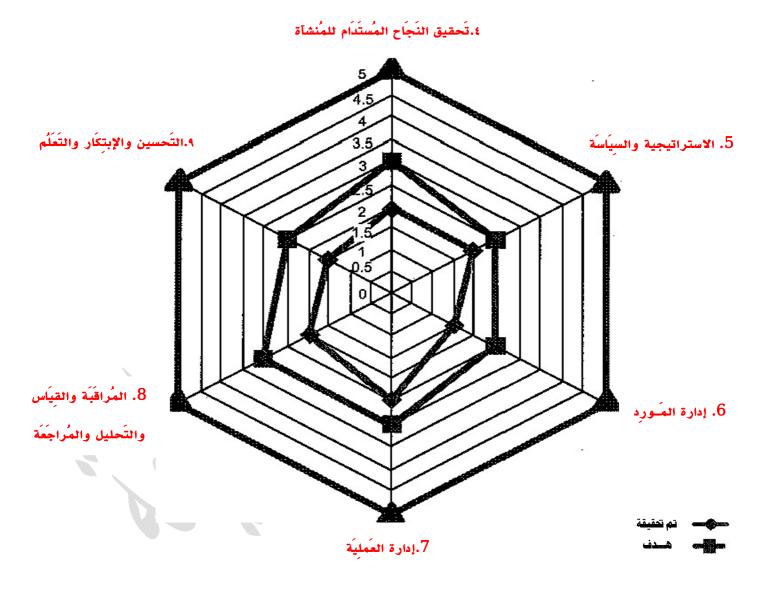
تَختَص إدارة التَشغيل ومَالِكي العَمليَة بِعَمَل التَقييم الذاتي لتَكوين رؤية تَفصيليَة عن سُلوك المُنشَاة وأدائها الحَالي وتَحتَوي الجَداوِل من (٢٠١) حتى (٧٠١) على عَنَاصِر هذا التَقييم الذاتي وربطه ببنُود المُواصَفَة . وعلى الرغم من ذلك يُمكِن للمُنشَاة أن تَضَع مَعايير إضافية أو مُعايير أخرى للإيفَاء بمُتَطَلباتِها الخَاصَة أو أن يكون التَقييم الذَاتي في احدى هذه الجَـداوِل وبشَكل مُنضَرد إذا كان ذلك يُتنَاسَب مع المُنشَاة .

أهه استخدام أدوات التقييم الذاتي

فيما يلى آلية تَفْصيلية للمُنشآة لتَنفيذ عَملية التَقييم الذاتي خُطوة بخُطوة :

- i) تَحديد مَجَال التَقييم الذاتي فيما يَتعَلَق بأجزاء مُعينَة من المُنشآة لتَقيمها ونُوع التقييم مثل:
 - تَقييم ذاتى للعَناصر الرئيسية .
 - تَقييم ذاتى للعَنَاصر التفصيلية لهذه المُواصفة القيَاسيَة أو .
- تَقييم ذاتي للعَناصر التفصيلية لهذه المُواصفة القياسيَة مع إضافَة مَعايير جَديدَة أو مُستويَات أخرى .
 - ب) تُحديد من المُسئول عَن القيام بِعَملية التقييم الذاتي ومتى سيتم تُنفيذه.
- ت) تَحديد كيفية تَنفيذ التَقييم الذاتي (عن طريق فَريق عَمَل مُتعَدِد الإختصاصات والمَهَارات أو أي فريق عَمَل آخر) أو بواسطة بَعض الأفراد أو تَعيين مَن يُسَاعد في تَنفيذ هذه العَمليَة .
- ث) تَحديد مُستوى النُضج لكل عَملية فَرديَة من عَمليات المُنشآة عن طَريق مُقَارِنَة الوَضع الحَالي للمُنشآة بالأمثلة المَنكورة بالجَداوِل التي ستأتي لاحقاً وتَمييز العَنَاصِر التي تَقوم المُنشآة بتطبيقها فعلياً ؛ أبدأ بالمُستوى الأول ثُم تَحقيقه دون تَقَدَم إلى المُستويات الأعلى من النُضج . والمُستوى الحَالي من النُضج يكون هو أعلى مُستوى ثَم تَحقيقه دون وجود أي فَجَوات سَابِقَة لهذه النُقطة .
- ج) تجميع النَتَائِج السَابِقَة في صُورة تَقرير يُسَجِل مَدَى التَقَدم التي حَقَقَته المُنشَاة مما يُسَهِل عَملية الإتصالات ومُشَاركة المَعلومَات داخلياً وخارجياً . كما يُسَاهِم استخدام الرسُومَات التَخطيطية في تَسهيل تَوصيل هذه النَتَائِج (انظر المِثَال في شكل ٢٠٠) .
- ح) تُقييم الأداء الحَالِي لعَمليَات المُنشَآة وتَحديد مَنَاطِق التَحسين و/أو الإبتِكَار وتَعيين قُرَص التَحسين خِلال العَمليَة والإستفَادَة من نَتَائج التَقييم في وَضع خطَة عَمَل لإستغلال هذه الفُرَص.

يُمكِن أن تَتعدد مُستويَات النُضج للمُنشآة وفقاً للعَنَاصِر المُختَلِفَة لذا فإن مُراجَعَة تِلك الفَجَوات يُسَاعِد الإدارة العُليا في تَخطيط ووضع أولويَات أنشطة التَّحسين و/أو الإبتِكَار لدَفع العَنَاصِر الفَرديَة إلى مُستَوى أعلى .



شكل (٢.١) مِثَال يُوَضِح نَتَائِج عَمليَة تَقييم ذَاتي

أ.٦ نتائج التقييم الذاتي وتخطيط التحسين والإبتكار

إن إستكمال عَمليَة التَّقييم الذاتي يَجِب أن يُسفِر عن خطة عَمـل للتَّحسين و/أو الإبتكار والتي تُعتبَر مَدخَل هَام تَستَخدمه الإدارة المُـليا للتَّخطيط والمُراجعَة القَائمَة على بُنود وعَنَاصر هذه المُواصفَـة القياسية الدولية .

ويجب أن تُستخدَم المَعلومَات النَاتجَة من التقييم الذاتي في :

- عَمَل المُقارِنات ومُشَارِكَة التَمَلُم خلال المُنشآة (يُمكن أن تكون المُقارِنات بين عمليات المُنشآة نفسها أو بين وحدات المُنشآة المُختَلفَة عندما يُمكن ذلك).
 - القياس المُقَارَن مع المُنشآت الأخرى.
 - مُراقَبَة تَقَدُم المُنشَآة نحو تَحقيق النَجَاح المُستَدَام من خلال إجراء عَمليَات التَقييم الذَاتي بصورة دوريَة .

يَجِب على المُنشآة – خلال هذه الخُطوَة – أن تُجَدِد المَسئوليَات المُتعَلِقَة بالإجراءات التي سيتم تَنفيذها وتَوفير وتَقدير المَوارد وتَحديد المُثَافع المُتَوقَعَة والمَخَاطر المُرتَبِطَة بهم .

	مُستوى النُضج في تَحقيق النجاح المُستـدام					
مستوی ه	مستوی ٤	مستوی ۳	مستوی ۲	مستوی ۱	العنصر الرئيسي	
التَركيز على تَحقيق التَوازُن بين احتياجات الأطراف المَعنيَة المُستجدة يتم تعيين أفضل أداء مُمكِن كهدف رئيسي يَهدِف تحقيقه المنهج استباقي ذو تَوجُه للتعلم مع الإستفادة من طَاقَات جميع العَاملين	- التَركيز على تَحقيق التَوازُن بين احتياجات الأطراف المَعنيَة الحَاليَة التَأكيد على أن التَحسين المُستَمِر جُزء من اهتمام المُنشآة المَنهِج استباقي أو وقائي مَع إشراك كبير للعَامين بالمُنشآة في اتخاذ القرار.	- التَركيز على العاملين بالمُنشآة وبعض الأطراف المَعنيَة الأخرى يَتَم تَحديد العَمليَات وتَطبيقها للإستجابة للمُشكلات وفُرَص التَحسينالمَنهَج استباقي أو وقائي ويتم تفويض سُلطَة إتخاذ القَرارات.	- التَركيز على العُملاء والمُتطلبات التشريعية والقانونيَة مع بَعض الإجراءات المُنظمة تِجَاه المشاكل والتَحسينات المُعتملَة . المَنهَج تَفَاعلي ويقوم على قرارات المُديرين من مُختلَف	- التركيز على المُنتجات والمُساهمين وبعض العُمَلاء وعدد من ردود الأفعال تجاه المُشكلات وقُرص التحسين . المُنهَج تَفَاعلي ويقوم على تَعليمَات من أعلى إلى أسفل .	ما هو تركيز الإدارة؟ (إداري) ما هو منهج القيادة ؟	
على كل المُستويّات .			المُستويات.	V 0/0 v .	(إداري)	
- يتم إصدار القرارات بُناءاً على الحاجة للمُرونَة وسُرعَة الإستجابة وثَبَات الأداء .	- يَتم إصدار القَرارَات بُناءاً على نَشر الإستراتيجية في احتياجات التَشغيل والعَمليَات.	- يَتَم إصدار القَرارَات بُناءاً على الإستراتيجية وربطها باحتياجات وتَوقُعَات الأطراف المَعنيَة .	- يَتَم إصدار القَرارات بناءاً على احتياجات وتَوقَعَات العُمالاء .	- يتم إصدار القرارات بناءاً على المُدخَلات الغَير رسمية من السُوق والمَوارِد الأخرى .	كيف تحدد الأمور الهامة والحيوية ؟ (الاستراتيجية والسياسة)	
- يتم تُخطيط إدارة واستخدام المَوارِد وتوزيعها بفاعلية وإرضاء الأطراف المَعنيَة.	- ثُدار المَوارِدِ بِفاعلِيةَ بطريقةَ ثَاخُذَ في الإعتبار النُدرة الفَرديَةَ للمَوارِد.	- تُدار الْمَوارِد بفاعلية.	- تـُدار المَوارِد بكفَاءة .	- يتم إدارة المَوارد بطريقة عشوائية وغير مُنَظَمَة.	ما الذي تحتاج إليه للحصول على النتائج ؟ (المسوارد)	
- يُوجَد نِظَام لإدارة الجَودَة يُدَعِم الإبتكار والقِيَاس المُقَارَن وتغطية احتياجات وتَوقُعَات الأطراف المَعنيَة الحالية والمُستجدة .	-يُوجد نِظَام لإدارة الجودة يتسم بالكَفَاءة والفاعلية وحُدوث تَفَاعُل بين جميع عملياته ويُدَعِم سُرعَة الإستجابة والتحسين وتَغطية العَمليَات لإحتياجات الأطراف المَعنيَة العالية	-يَتم تنظيم الأنشطة وفقاً لنِظَام إدارة الجَودة قَائِم على مَنهَج العَمليَة ويَتَسِم بالفَاعليَة والكَفَاءة والمُرونَة.	-يَتم تنظيم الأنشطة وفقاً لوظيفة كل نَشَاط مع تَنفيـذ نِظَام أساسي لإدارة الجـودة .	- يُوجد منهج غير مُنظَم لإدارة الأنشطة مع وجود بعض إجراءات أو تعليمات العَمَل الأساسية.	كيف يتم تنظيم الأنشطة ؟ (العمليات)	

جَدول (١.١) التَقييم الذَاتي للعَنَاصِر الرئيسيَة – الرَبط بين العَنَاصِر الرئيسية ومُستَويَات النُضج

	تــدام	مُستوى النُضج في تَحقيق النجاح المُسَ			
مستوی ه	مستوی ٤	مستوی ۳	مستوی ۲	مستوی ۱	العنصر الرئيسي
- تتجاوز النتائج المُحققة المستوى	- إنجاز وتَحقيق نتائج مُـتوقعة	- إنجاز وتحقيق النتائج المُتوقعة	- إنجاز وتَحقيق بعض النتائج	- يَتم تَحقيق النتائج بطريقة	
المُتوسط للمُنشَاة ويتم الحِفَاظ على هذه	وايجابية وثابتة مع المُحافظة على	خاصة فيما يتعلق بالأطراف المعنية	المُتـوقَّعَة .	عشوائية . ويتم اصدرا اجراءات	كيف يتم انجاز النتائج؟
النتائج على المدى البعيد .	الإتجاهات والميول .	المُحددة .	-تُنَفَذ الإجراءات التصحية والوِقَائيَة	تصحيحية مؤقتة عند الحاجة.	(مراقبة وقياس)
- يتم تطبيق التحسين والإبتكار في جميع	- تُنَفَذ التحسينات والإبتكارات	-يتم إستخدام المُراقَبَة والقِيَاس	بطريقة مَنهجِيَة مُنَظَمة .		
أنحاء المنشآة .	بطريقة مَنهجية مُنظمة .	والتسحين بشكل دانِم .			
- تندمج مؤشرات الأداء الأساسية خلال	- تَتوافق مُؤشرِات الأداء الأساسية	-يتم مُراقبة رضاء أفراد المُنشآة	-يَتِم مُراقبة رِضَاء العميل	- يَتم وضع مُؤشِرات مَاليَة	
الوقت الفِعلي لمُراقَبَة جميع العَمليَات	مع استراتيجية المُنشآة وتُستخدَم	والأطراف المَعنية .	وعمليات التحقق الرئيسية وأداء	و تُجَارِيَة وإنتاجية .	كيف يتم مراقبة النتائج ؟
وتوصيل الأداء بشكل فَعَال لجميع الأطراف	كأداة للمُسراقَبَة .		المُوردين.		(مراقبة وقياس)
المَعنيَة المُتَعَلقَة بتلك العمليات .					
- تَقوم أولويات التحسين على مدخلات	- تَقـوم أولويات التَحسين على	- تَقَـوم أولويات التحسين على	- تَقوم أولويات التحسين على	- تقوم أولويات التحسين على	كيف يتم تحديد أولويات
الأطراف المعنية المُستجدة.	مُيول ومُدخَلات الأطراف المَعنية	احتياجات وتوقعات بعض الأطراف	بيانات رضاء العميل أو الأفعال	الأخطاء والشكاوي أو المعايير	التحسين ؟
	الأخرى وكذلك تَحليل التَغيرات	المعنية وكذلك المُوردين وجميع	التصحيحية والوقائية .	المالية .	(التحسين والابتكار والتعلم)
	الإجتماعية والبيئة والإقتصادية.	العاملين بالمُنشآة .			
- يتم مُشاركة عَمليَات التَعَلم بالمُنشَاة مع	- تَنتهج المُنشآة ثقافة التَعَلَم	- يتم تَطبيق عَملية التَعَلَّم ومُشاركته	- يتم التَعَلَم مَنهجياً من خلال تجارب	-يتم التعلم عشوائياً على	كيف تتم عملية التعلم ؟
الأطراف المَعنية مع التَحفيز على الإبداع	والمُشاركَة والتي تَستَغلها في عملية	بشكل مَنهَجي في المُنشآة .	المنشأة الناجحة والفاشلة .	المستوى الفردي .	(التحسين والابتكار والتعلم)
والإبتكار .	التّحسين المُستَمر.				
	ا سَابِقة في المعايير	تَم تَحقيقه دون وجود أي فَجوانًا	لة للمنشآة يكون هو أعلى مُستوى	الي من النُضج للعناصر الفردي	ملحوظة: المُستوى الحَـ

تَابِع جَدول (أ.1) التَقييم الذَاتي للعَنَاصِر الرئيسيَة — الربط بين العَنَاصِر الرئيسية ومُستَويَات النُضج

	مُستوى النُّصْج في تَحقيق النَّجَاح المُستـدام					
مستوی ه	مستوی ٤	مستوی ۳	مستوی ۲	مستوی ۱	العنصر الرئيسي	
- يُغطي نِظًام إدارة الجودة سياسة	- تُم تَدعيم نِظام إدارة الجودة	- يُوجَد نِظَام مُوسَع لإدارة الجَودَة	- يوجد نظام لإدارة الجودة قائمة	- يوجد نظام لإدارة الجودة		
المُنشَاة بالكَامِل .	بالمُنشآة ليتكامل مع الأنظمة الأخرى	بالمُنشَاة قَائِم على المَباديء الثَّمانية	على منهج العملية.	مُوجود وقَائِم على اجراءات	٤.١ تحقيق النَجَاح المُستَدَام	
	مثل إدارة البيئة والسلامة والصحة	لإدارة الجودة.		العمل.	للهُنشآة	
	المهنيةوغيرها من الأنظمة.				(عـام)	
- يُوجَد تَحسين مُستدَام الأداء مع وجود	- يوجد تَحسين مُستدام للأداء مَع وُجود	- تُظهر النَتائِج تَحسين مُستَمِر ودائِم	- يُوجد مُراجعات دورية للأداء في	- يُقَارَن الأداء الفعلي للمُنشآة		
تَخطيط للمُستقبَل البَعيد (مثال:الخَمس	تَخطيط للمُستقبل القَريب	للأداء خلال السَنوات القَليلة المَاضيَة.	ضُـوء خِطَة العَمَل .	مع المِيزانية بشكل سَنوي.	٤.٢ النَجَـاح المُستَدَام.	
سَنُواتَ القَّادَمَةَ)	(مثال:السنتين القَادمتين).					
- التَخطيط وتَقييم المَخَاطِر هي	- يُوجِد خِطَط للطَواريء للحَد مِن	- تَنفَـد تَقييمات المَخَاطِر بصورة	- يُوجد خِطَط للحَد من تِكرار حُدوث	- المُنشآة تتفاعل مع التغيرات	٤.٣ بيئة المُنشآة .	
عَمليَات دائِمَة ومُستَمِرَة بالمُنشَآة للحَد	الأخطَار التي تُهدَد المُنشآة .	دورية لإستيعات وتحديد التأثيرات	المُشكلات السَابِقة .	التي تُؤثر عليها .		
من جَميع الأخطار.		المُحتَمَلَةَ على المُنْشَآةَ.				
- احتياجات وتُوقعات جميع الأطراف	- تُمثِل احتياجات وتَوقُعَات الأطراف	- يتم الإيفاء باحتياجات وتُوقُعَات	- المُحَرِك الأسَاسي للمُنشآة	- الغرض الأسمى للمُنشآة هو	كيف تتم عملية التَعَلَّم ؟	
المَعنيَة تم الإيفاء بها خلال السَنُوات	المَعنية المُدخلات الرئيسية لإصدار	جميع الأفراد المكنية عندما يكون ذلك	احتياجات العَميل وتوقُعَاته .	تحقيق ربح سنوي .	(التحسين والإبتكار والتعلم)	
الْمَاضيَة (مثَال: ثلاث سنوات).	القرارات من قبل الإدارة العُليا.	مُمكنناً.				
	سَابِقَة في المَعَايير.	تُم تَحقيـقه دون وجـود أي فَجـوات	للمُنشآة يكون هو أعلى مُستوى	لي من النُّضج للعَنَاصِر الفَرديَة	مُلحوظَة : المُستَوى الحَا	

جَدول (أ.٢) التَقييم الذاتي للعَنَاصِر التَفْصيليَة لبَند ؛ – تَحقيق النَجَـاح المُستَـدَام للمُنشآة

	مُستوى النُّضج في تَحقيق النجاح المُستـدام						
مستوی ه	مستوی ٤	مستوی ۳	مستوی ۲	مستوی ۱	العنصر الرئيسي		
- يتضح جلياً أن الإستراتيجات	- يتم صياغة الإستراتيجية	- يَتِم تَطوير عملية نَشر الاستراتيجية	- يُوجَد عَملية مُنظمَة لصِياغَة	- يتم تنظيم عملية التخطيط	١٥.١لاستراتيجية والسياسة		
أسفرت عن تحقيق أهداف	والسياسات والأهداف بطريقة	والسياسات لتشمل تَحليل الإحتياجات	الإستراتيجية والسياسات.	بطريقة محدودة .	(عام)		
المُنشآة والإيفاء باحتياجات	مُنظمة ذات هَيكَل واضِح بحيث	والتوقعات على نِطَاق كبير من الأطراف	- تَتضمن عملية صِياغَة الإستراتيجية	- يتم تحديد الاستراتيجية	٥.٢ صياغة الاستراتيجية		
الأطراف المعنية .	تُغطي جميع الجوانب المُتعَلقَة	المَعنيَة.	والسياسة تحليل احتياجات وتوقعات	والسياسات والأهداف جزئياً.	والسياسة		
- يَتم اشتراك الأطراف المعنية	بالأطراف المَعنيَة .	- يَتُم تَطوير الخِطَط بعد تَقييم احتياجات	العُملاء بالتّوافّق مع تَحليل المُتطلبَات	- مدخلات عملية صياغة			
وإسهامهم في نَجَاح المنشآة	- تتوافق نتائج عمليات المُنشآة	وتوقعات الأطراف المَعنْيَة.	التَشريعية والقَانونيَة.	الإستراتيجية والسياسة تكون			
والثقة في الحِفاظ على هذا	لصياغة الإستراتيجية	- تَشْمَل عَملية التَّخطيط الإهتمام بتغير		مُحدودة ويتم صِيَاغَة الجوانب			
المُستوى من المُساهمات .	والسياسات مع احتياجات	المُيول والإتجاهات الخَارجيَة وكذلك		المالية والجَوانِب الخاصة بالمُنتج			
- وجود الرغبة والثِّقَة في دوام	الأطراف المَعنيَة .	احتياجات الأطراف المَعنيَة واتخاذ		فقط .			
المُحافظَة على تَحقيق هذا	- يتم تقييم التَهديدَات والفُرص	التَّعَديلات المُنَاسِبة للتَّواقُق مع هذه					
النَجَاح .	وتوفير الموارد قبل التصديق	التّغيرات.					
- يَتم تَنفيذ المُراقَبَة الفَعَالة	على الخِطَط .	- يُمكن رَبط الأرباح المُحققة بمَنَاهِج					
وتَطبيق آليات تقديم التَقَارير	- يَتِم مُراجَعَة عَمليَات التَّخطيط	استراتيجية سابِقَة.					
والتي تَشمَل التغذية المُرتَدَة	بشكل مُنظَم وعلى فَترات						
من جميع الأطراف المَعنيَة.	مُحددة.						
- يتم مُراجعة وتَحديث نَشر	- يَتُم تَحديد الأهداف التي	- يتم قِيَاس مَدَى التَقَدُم في إنجاز	- يتم ترجمة الإستراتيجية والسياسات	- يتم وضع أهداف قُصيرَة المَدى			
السياسة والتَخطيط	يُمكن قياسها لكل عَمليَة وفي	الأهداف الإستراتيجية للمُنشآة.	إلى أهداف على جميع مُستويات	ونشرها من خلال العَمليَات	٥.٣ نشر الاستراتيجية		
والإستراتيجية باستخدام	کل مُستَوی من مُستویَات	- يَتم تَعليل الانحرافات الايجابية	الهُنشَآة.	اليَو ميَة .	والسياسة		
البيانات الناتِجَة من المُراقَبَة	المُنشآة ثم يَتم تحقيقها بحيث	والسلبية مُقارنَة بالخطط المَوضُوعَة	- يتم تطوير الخِطَط بالتوافق مع تحقيق	- يتم وضع خطط استراتيجية			

وتحليل أداء المنشآة .	تَتوافَق مَع استراتيجية	مُسَبَقًا واتخاذ الإجراءات المُناسِبَة	التوازن بين احتياجات وتوقعات	لتحقيق المنتج.							
- يُوضح تحليل أداء الفترة	المنشأة.	تجاهها.	العملاء.								
السَابِقَة أن المُنشَآة نجعت في	- يتم مُراجعة نظام الإدارة		- الإستراتيجية والسياسات قابلة للتطور؛								
التَغلب على التَحديات الطَارئِة	وتحديثه وفقاً للتغيرات التي		فيتم نشر احتياجات العميل في صورة								
أو الغير مُتوقعَة .	تحدث في الإستراتيجية.		عَمليَات وأهداف مُحددة وتكون الأساس								
	- يُوضِح قِيَاس مَدى التَقَدم في		لمُراجعات أداء المُنشآة.								
	إنجاز الأهداف وجود العديد	9 1 9									
	من الإتجاهات والمُيول										
	الإيجابية .										
- يتم مُراجعة فاعلية عمليات	- يتم توصيل التَغَيُرات في	- يتم تطبيق أنظمة فَعَالة لتوصيل	- تم تَحديد وإنشاء عَمليَة للإتصالات	- يتم تنفيذ الإتصالات وفقاً لرد	٥.٤ توصيل الإستراتيجية						
الإتصال بصورة دورية.	السياسة للأطراف المَعنيَة	التغيرات في الإستراتيجية والخطط	الداخلية والخَارجيَة .	الفعل.	والسياسة						
- يُوجَد بالمُنشآة ما يُؤكِد أن	و جميع المُستويات بالمُنشآة .	للأفراد المَعنيَة بالمُنشآة .									
عمليات الإتصال تُلبي احتياجات											
الأطراف المعنية .											
	<u></u> . مُـوات سَابقة في المعايير.	يـقه في تلك النُقطَة دون وجـود أي فَ	للمُنشآة يكون هو أعلى مُستوى تَم تَحة	ملحـوظة : المُستـوى الحَـالي من النُضج للعَنَاصر الفَرديَة للمُنشَآة يكون هو أعلى مُستوى تَم تَحقّيقه في تلك النُقطَة دون وجـود أي فَجَـوات سَابقة في المعايير.							

جدول (أ. 3) التَقييم الذَاتي للعَنَاصِر التَفصيليَّة لبَنده - الإستراتِيجيَّة والسِياسَة

مُستوى النُضج في تَحقيق النجاح المُستـدام					
مُستَوى ٥	مُستَوى ٤	مُستَوى ٣	مُستَوى ٢	مُستَوى ١	العنصر الرئيسي
- يتم السعي لإيجاد فرص تحسين	- يَتم تَقييم الأخطَار المُحتمَلَة لنُدرة	- يَتِم تَنفيذ مُراجِعَات دُوريَة لمَدَى	- يتم إنشاء عملية لتخطيط الموارد	- يتم انشاء طريقة محددة	
تخطيط المورد من خلال القِياس	المَوارد .	تَوَفر المَوارِد ومُلائمتِها للغَرَض.	بما في ذلك تحديدها وتوفيرها	لتحديد الموارد وتوفيرها عند	٦٠١إدارة المورد
المُقارن .	- تُثبِت المَنَاهِج التي تتبعها المُنشآة	- تَخطيط المَورِد يَشْمَل أهدَاف قَصيرة	و مُراقبتها .	الحاجة .	(عام)
	الكفاءة والفَّاعلية في إدارة المُوارِد.	وطويلة المَدَى.			
- يُساهم تخصيص الموارد المالية في	- يُتم الحُد من الأخطَار المَاليَة .	- يتم عَمَل مُراجِعَات دُوريَة لكفاءة	- يتم إنشاء عملية للتنبؤ بالموارد	- يتم انشاء طريقة معددة	
انجاز أهداف المنشآة.	- يَتَم التَنْبؤ بالإحتياجات المَالية	استخدام المُوارِد المَاليَة .	المالية ومُراقبتها والتَحَكم فيها .	لتحديد المُوارِد وتوفيرها.	٦٠٢ الموارد المالية.
- يُوجَد عَمليَة مُستَمِرَة لإعادة	المُستقبَليَة والتخطيط لها .	- يَتَم تُحديد الأخطار المَاليَة	- يتم التَحَكم المَالي في هذ المَوارِد	- يتم عَمَل تخطيط مالي قَصير	
تقييم هذا التَّخصيص .		المُحتَمَلَة.	بصورة مَنهجيَة مُنظَمَة .	المَدى لتلك المَوارِد.	
- وجود شبكة عَمَل خَارِجِيَة تَشمَل	- وجود شبكة عَمَل داخلية واسِعَة	- الأفراد العاملين بالمنشآة لديهم	- يتم التَعَرف على العَاملين	- يتم اعتبار العاملين بالمُنشآة	
جميع الأفراد المتعلقين بالمنشآة	الإنتشار والتي تُوَفِّر المَعرِفَة	مَسنوليَات وأهداف واضِحَة لكل عَمليَة	بالمُنشآة كمَورِد مع وجود أهداف	كمورد هام من المُوارد ولكن	
ويَقومون - عبر المُنشآة- بالمُشاركَة	الجَماعيَة للمُنشآة .	ومَعرفة كيفية ربطها بالمُنشآة .	مُحددة تتعلق بإستراتيجية	الأهداف التي تتعلق	
في تَطوير عَمليَات جَديدَة.	- يتم تُوفير التدريب لتطوير	- يُوجَدُ نِظَام لتَقييم المَهَارات مع	المُنشَاة.	باستراتيجية المُنشآة قَليلَة.	
- يتم تُحديد أفضل المُمَارَسات.	المَهَارات من أجل الوصول إلى	تَقديم التَوجية والإرشَاد .	- يُوجَـد برنامج لمُراجَعَة كفاءة	- يتم تنفيذ التدريب في ظُروف	
	الإبداع والتحسين .		العَاملين .	خَاصَةً وغَالباً ما تكون بُناءاً	٦.٣ العاملين بالمُنشآة .
	- الأفراد العَاملين بالمُنشآة على عِلم		- يتم تطوير كفاءات العاملين كجزء	على طَلبَات فَرديَة من العَاملين	
	بمهاراتهم وكفاءاتهم الشخصية		من خِطَة شَامِلَة ترتبط	بالمُنشآة .	
	وكيفية المُساهَمَة بها في التَحسين		باستراتيجية المُنشآة .	- يتم تَنفيذ مُراجَعَات على كفاءة	
	التنظيمي للمُنشآة .		- يتم تجميع أفكار للتحسين .	العَاملين في حالات قَليلَة.	
	- يَتم تُطوير تَخطيط الوَظيفَة بشَكل				

	جيد .				
- تُظهر البيانات أن الشُركاء مُشاركين	- يُوجِد قناة اتصال مَفتوحَة لنَقل	- يَتَم تَحديد المُوردين والشُركَاء	- يُوجَد عَمليَات للإتصال مع	- تقتصر الإتصالات مع المُورِد	٦٠٤ الشُركاء والمُوردين .
للمُنشآة ومُساهمين معها في تَحقيق	الإحتياجات والإستراتيجات مع	بالتّوافُّق مع الإحتياجات	المُوردين واختيارهم وتقييمهم	فيما يتعلق بتقديم العطاءات	
النَّجاحَات .	الشُركَاءِ.	الإستراتيجية أو الأخطار.	وإعادة تقييمهم وتصنيفهم .	وتنفيذ أوامر التوريد وحل	
		- يُوجَد عَمليَات لإدارة وتَطوير		المُشكِلات في حالة وجودها.	
	() 1	العِلاقَات مع المُوردين والشُركَاء.			
- يتم مُقارنَة التكلفة الأساسية للبِنيَة	- يتم تُحديد الأخطَار المُتعَلقَة بالبِنيَة	- يَتِم مُراجَعَة البنية التَحتيَة	- يتم تخطيط وإدارة البِنيَة التَّحتيَة	- يتوفر فقط العناصر الأساسية	٦.٥ البِنيَة التَحتيَة .
التحتية للمنشآة وأدائها مع غيرها	التَحتيَة وإتخاذ الإجراءات الوقائية	والعَمليَات المُرتَبطَة بها بصفة	للمُنشَاة .	للبنية التَحتيَة .	
من الشَرِكَات ويُفضَل تِلك المُشَابِهَة	اللازمة .	دَوريَة مع وجود نَظرَة مُستقبليَة.	- مُراعَاة المُتطلبَات التَشريعيَة		
لها في النَشَاط.			والقَانونيَة .		
- يَتم استخدام تَخطيط الطَواريء					
لتَقليل التَهديدَات المُحتمَلة واكتشاف					
مَزيد من القُرص .					
- يُوجَـد عَمليات لتَحسين بيئة العَمَل	- تُظهِر البيانات أن بيئة العَمَل تُشَجِع	- يتم عمل مُراجعات دورية للتَحقُق من	- يُوجَد عملية لضَمَان أن بيئة	- يَتُوفَر الْعَنَاصِر والمُواد	٦.٦ بيئـة الْعَمَـل .
التي تُدَعِم التنافُسية ومُقارنَة ذلك	الإنتاجية والإبداع ورفاهية العاملين	فاعلية وكفاءة بيئة العَمَل.	العمل تتوافق مع كل المُتطلبات	الأساسية اللازمة لبِيئَة العَمَل.	
مع المُنشآة المُشابِهَة لها في النَشَاط.	بالمُنشَاة.		التشريعة والقَانونية المُطبقة.		
- يَتِم مُقَارِنَة النَتائِج التي حققتها	- يتم مُشاركَة المَعلومَات والبَيانَات	- يتم مُشاركَة المَعلومَات والمعارف	- يُوجَد عملية لتحديد المَعارِف	- يتوفر المُعرِفَة والبيانات	٦.٧ البيانات والمعلومات
المُنشَاة من إدارة المَعلومَات والبيانات	والوسَائِل التُكنولوجية مع الشُركَاء	والوساذِل التُكنولوجية داخِل المُنشآة	والبيانات والتُكنولوجيا المَطلوبة	والمَنَاهِج التُكنولوجية والأنظمة	والتكنو لوجيسا
والوسَائِل التُكنولوجية مَع مُنشآت	والأطراف المَعنيَة الأخرى .	مع عَمَل مُراجِعَات دُورِيَة.	وسُبُل حمايتها واستخدامها وتقييمها.	الأساسية .	
الآخرى.		- يَتم التَحَكم في الوسَائِل التَكنولوجية			
		الْعَيويَة مِن خلال براءات الاختراع			

		أو أي مَصَادِر ثانوية أخرى.			
- يُمكِن للمُنشآة أن تُوضِح أن مَنهجها	- يُوجد عَمليَات لتَحسين استخدام	- يتم الاستفادة من العَمليَات في قِيَاس	- يُوجَد عَمليَة لتَحديد المَوارِد	- يتم ادارة الموارد الطبيعية في	٦٠٨ الموارد الطبيعية
في استخدام الموارد الطبيعية يُلبي	المَوارِد الطبيعية والنَظَر في استخدام	مَدى فَاعليَة المَوارِد الطبيعية	الطبيعية التي تَحتاجها المُنشآة	نطاق ضيق جداً.	
الإحتياجات الحائية دون الجَور	مَوارِد بديلة .	المُستَخدمَة.	والتَحَكُم في استخدامها .		
على احتياجات الأجيال القَادِمَة	- لدى المُنشآة عَمليَات تَهتَم بالحِمَايَة	- يتم تَقييم الأخطار المُحتَملَة لنُدرة			
للمُجتمع .	البيئية في جميع مَراحِل دُورة الحَيَاة	المَوارِد الطّبيعَة والإجرءات اللازم			
- يُوجَد اتصال وربط - من خِلال	للمُنتجَات.	اتخاذها للحِفَاظ على مَصَادِر هذه			
القِيَاس المُقَارَن – مع المُنشآت		المَوارِد في المُستَقبَل.			
الخَارجيَة والأطراف المَعنيَة					
الأخرى فيما يَخُص استخدام المَوارِد					
الطّبيعيّة .					
•	جـود أي فَجـوات سَابِقَة في المَعَايير	تَم تَحقيـقه في تلك النُقطَة دون و٠	ة للمُنشآة يكون هو أعلى مُستوى	عالي من النُّضج للعَنَاصِر الفَرديَل	ملحوظة: المُستوى الحَ

جَدول (أ4) التَقييم الذَاتي للعَنَاصِر التَفْصيليَة لبَنْد6 -إدارة المَـورِد

	<u>تــدام</u>	مُستوى النُضج في تُحقيق النجاح المُسن			
مستوی ه	مستوی ٤	مستوی ۳	مستوی ۲	مستوی ۱	العنصر الرئيسي
- يتم مُقَارِنَة أداء العملية بمُنشآت	- يمكن توضيح مرونة واستجابة	- يتوافق تخطيط العملية مع نشر	- يتم تحديد وإدارة العَمليَات	- يتم تخطيط وإدارة العمليات	
رائدة واستخدام النَتَائِج في تخطيط	وتجدد العملية .	استراتيجية المُنشآة .	الأساسية مثل تلك المُتعَلِقَة برضاء	بطريقة غير رسمية وغير	٧٠١إدارة العملية (عـام)
العَمليَة .	- يتم وضع جميع الأطراف المعنية في	- يتم استخدام احتياجات وتوقعات	العميل وتحقيق المُنتَج .	مُنظَهَ.	
- تُظهِر نتائج العَمليَات الأساسية	الإعتبار عند تخطيط العَمليَة.	الأطراف المَعنيَة المُحددين مُسبقاً	- يتم تحديد وإدارة التَفَاعُلات		٧.٢ تخطيط وضبط العمليات.
للمنشأة فوق المُستوى المُتوسِط .	- يتم تَحديد النِزاعَات النَاشِئَة عن	كمُدخلات لتخطيط العَمليَة .	والتُداخُلات بين العَمليَات .		
	التَفَاعُلات بين العمليات واختيار	- يمكن توضيح التحسينات في فاعلية	- يتم قياس كفاءة العَمليَات بشكل		
	الطريقة المُنَاسِبَة التي تَضمَن	العملية .	منهجي مُنظَم واتخاذ الإجراءات		
	الْكَفَاءة في حل هذه الْفِرْاعَات.	- تُسفِر العَمليَات عن نتائج يُمكِن التنبؤ بها. - يتم مُراجَعَة فاعلية وكفاءة عمليات	المُناسِبَة حِيَال هذه القِيَاسَات.		
		المُنشآة .			
- يتم مُشَاركَة التَعَلَم بين "مالكي	- يتم تُحسين كَفَاءات "مالكي العملية"	- يُوجَد سياسة لتَجَنُّب النزاعَات	- يتم تُحديد وتعيين بوضوح	- يتم تُحديد المُسئوليَات	
العملي <mark>ة"</mark> والأطراف المَعنيَة.	بصِفَة مُستَمِرَة .	المُعتملَة في إدارة الْعَمليَة وحلها.	السُلطات والمَسئوليات المُتعَلقَة بإدارة العمليات .(مِثَّالُ لـ	المُتَعَلَقَة بالعملية وفقاً لقاعدة أساسية .	٧.٣ السلطات والمسئولياتالمتعلقة بالعمليات
			"مائكي العملية")		
•	صود أي فَجـوات سَابِقَة في المعايير	تُم تُحقيـقه في تلك النُقطَة دون وج	ن للمُنشآة يكون هو أعلى مُستوى ا	الي من النُضج للعَنَاصِر الفَرديَة	ملحوظة: المُستوى الحُ

جُدول (أ.ه) التَّقييم الذَّاتي للعَنَاصِر التَّفْصيليَّة لبَّند ٧ – إدارة العَمليَّة

	مُستوى النُضج في تَحقيق النجاح المُستـدام					
مُستَوی ٥	مُستَوى ٤	مُستَوى ٣	مُستَوى ٢	مُستَوی ۱	العنصر الرئيسي	
- تُسفِر عَمليَة المُراقَبَة عن بيانات	- يتم تنفيذ المُراقَبَة بصورة مَنهجيَة	- يتم تقييم عَمليَة المُراقَبَة بشكل	- يَتم تَنفيذ المُرافَبَة بصورة	- يتم تنفيذ المُراقَبَة بشكل	١٨٠١لمراقبة والقياس	
مَوثُوفَة يُمكِن الإعتمَاد عليها	مُخططة كما تَشْمَل مُراجَعَات مُتعدِدَة	مُنظَم لتَحسين كَفَاءة العَمليَة .	دورية (من فترة لأخرى).	عَشوائي غير مُنَظَم دون وجود	والتحليل والمراجعة	
واتجاهات واضِعة .	الزوايا لمُصَادِر البَيَانَاتُ الخَارِجِيَةُ.	- يتم تَركيز عَمليَة المُراقَبَة على	- يتم تَركيز عَمليَة المُراقَبَة على	أي عَمليـَات تُنَظِم عَمليَة	(عـام)	
- يتم تركيز عَملية المُراقَبَة على	- يَتِم تقييم مُتطلبَات الموارد بطريقة	المُوردين مع وجود تركيز مَحدود	العَميل .	المُراقَبُة.	٨٠٢ المراقبة.	
اتجاهات دَاخِل قِطاع النَشَاط التي	مَنهجِيَة ومُخطَطَة مع مُرور الوقت.	النِطَاق على الأفراد العَاملين	- يتم مُراقَبَة احتياجات وتُوقُعَات	- يَتِم تَركيز عَمليَة المُراقَبَة على		
تَنتمي إليه المُنشآة والوسَائِل	- يتم تَجميع التَغذيَة المُرتَدَة من	بالمُنشَاة والأطراف المَعنيَة الأخرى.	العَميل بصورة مُنهجيَة مُنظمَة .	المُنتجَات ويتم اتخاذ الإجراءات		
التُكنولوجيَة ومَوقِف سوق العَمَل	الْعَامِلِينَ وَالْعُمِلَاءِ مِنْ خِلَالُ اسْتَطَلَاعَاتُ	- يتم تَجميع التَغذيَة المُرتَدَة من	- يتم تتبع التَغَيُرات في المُتطلبَات	في حالة حُدوث مُشْكِلات تَتَعلق		
و تَحسين استخدام المَوارِد	يَتم عَمَلها بشكل احترافي وأليَات	المُوردين والشُركَاء بطريقة	التشريعية والقَانُونيَة بشكل	بالمُنتج أو نظام الإدارة		
و تَطويرها.	أخرى مثل مَجموعَات التَركيز.	مُخطَطَة.	مَنهجي مُنظَم من خلال آليات تم	(مثال:حدوث مَواقِف لبعض		
- يتم مُراقَبَة التَفَيُرات التي تَحدث أو		- يَتِم تُجميع التَغذيَةَ المُرتَدَة من	تَصميمها وتَجهِيزها مُسَبَقاً .	الأزمات).		
مُتَوقَع حُدوثها في السِياسَات		الأفراد العَاملين بالمُنشآة بصورة		- يتم جَمع المُعلومَات عن		
الإقتصادية وطلبات المنتج والوسائل		فَرضِيَة.		المُتطلبَات التَشريعية والقَانونيَة		
التُكنولوجية والحِماية البيئية أو في		- يَتِم مُراقَبَة قُدرات العَمليَة الْحَاليَة.		المُطبَقَة ولكن تَحديد التغيرات		
أي قَضَايا إجتماعية أو ثقافية من		- تتسم عَمليَات تتبع المُتطلبَات		في تلك المُتطلبَات يتم بطريقة		
شآنها أن تُؤَثِر أو من المُمكِن أن		التَشريعية والقَانونيَة بالكَفَاءة		عَشوائيَة وغير مُنظَمَة .		
تُؤَثِر على أداء المُنشآة بطَريقَة		والفَاعِلِيَة .				
مُخطَطَة.						

- يُسمَح التّحليل المَنهجي للبيانات	- يتوافر البيانات اللازمة التي تُظهِر	- تتعلق الأهداف على مُستوى العَمليَة	- يُوجَد مَجموعة من التَعريفَات	- حجم البيانات المُتاحَة والنَاتِجَة	٨٠٣٠١ القياس
الشَامِلة بالتنبؤ بأداء المُنشآة في	مدى التَقَدم الحَادِث في مُؤشِرَات	بمُؤشِرات الأداء الأساسية .	الرسمية لمُؤشرات الأداء الأساسية	من عمليات القياس مُحدودَة جداً	(عـام)
المُستقبل والثِقَة في نَتَائِج هذا	الأداء الأساسية بمُرور الوَقت.	- تتوافر البيانات اللازمة لإظهار	والمُتعَلقَة باستراتيجية المُنشآة	لدعم قرارات الإدارة وتتبع	
التنبؤ.	- يتم مُراقَبَة عَمليَة نشر الإستراتيجية	كيف يمكن مقارنة أداء المنشآة بأداء	وعملياتها الأساسية.	مدى التقدم في تنفيذ الإجراءات	
- تُساهِم المؤشرات في إتخاذ القرارات	و الأهداف .	المُنشآت الأخرى .	- تَقوم المُؤشِرات غالباً على	التي يتم اتخاذها .	
الاستراتيجية المُناسِبَة .	- يتم إنشاء مُؤشِرات الأداء ونشرها	- يتم تحديد الشُروط الأساسية	الإستفادة من البيانات الداخلية .	- يتم استخدام المُؤشِرَات الأساسية	٨٠٣.٢ مؤشرات الأداء
- يتم اختيار مُؤشِرات الأداء الأساسية	على نِطَاق واسِع واستخدامها لإتخاذ	للنجاح وتَتَبُعها بِمُؤشِرات عَمليَة	- يُدَعِم قَرارات الإدارة المُخرجَات	(مثل المُعايير المَالية	الأساسية .
والتَعَامُل معها بطريقة تَضمَن تَوفير	القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق	مُثَاسِبَة.	النَّاتِجَة من مُراجَعَات نِظَام إدارة	والتسليمات في التوقيتات	
مَعلومَات يُمكِن الوثوق بها للتنبؤ	بالميول والإتجاهات والتخطيط	- يتم تقديم الدعم الكَافي لقرارات	الجودة ومُؤشِرات الأداء الأساسية	المُحددة وعدد شكاوى العملاء	
بالإتجاهات الجدية وإتخاذ القرارات	طويل المدى .	الإدارة من خلال البيانات المَوثوقَة	الإضافية .	والتّحذيرات والفرامات	
الإستراتيجية .	- يَسمَح التحليل المَنهجي للبيانات	النَّاتَجة من أنظمة القياس المُختلفة.		القانونية) .	
- يَتِم إستخدام تَحليل الخَطَر كاداة	التنبؤ بأداء المُنشآة في المُستقبَل.			- لا يتم الإعتماد دائماً على	
لوضع أولويات التَحسين .				البيانات المُتَاحَة .	
- تتضمن مُراجعات المُنشآة أطراف	- يتم تقييم عَمليَات جمع البيانات	- يتم إدراج آلية جَمع البيانات خلال	- يتم جمع بعض البيانات من	- يتم جَمع بعض البيانات ولكن	٨٠٣.٣ المراجعة الداخلية.
مَعنيَة أخرى من أجل تَحديد الفُرَص	باستمرار وتحسين كفاءتها	عملية مُنظمَة .	العمليات الرئيسية بشكل منظم .	بدون مَنهجيَة رسمية منفذة.	
الإضافية للتحسين .	و فاعليتها.	- يتم عَمَل بعض الدراسات – عندما	- تُستخدم بيانات المُراجعة بشكل	- يتم تنفيذ المُراجعات استجابة	٨٠٣.٤ التقييم الذاتي .
- تَقوم المُنشآة بتنفيذ عَمليَات التَقييم	- يتم دمج نتائج التقييم الذاتي في	يَتطَلب الأمر ذلك – للتأكد من	منهجي لمُراجعة نظام الإدارة .	للمُشكلات وشَكَاوي العُملاءالخ.	
الذاتي على جميع المُستويات .	عملية التخطيط الاستراتيجي .	البيانات خَاصة عندما تكون تلك	- يتم عمل تقييم ذاتي في نطاق	- تُستخدم البيانات التي تم	
	- يتم مُقارنَة الفَجوات التي تم	البيانات مُستمدرة من الأحكام	محدود جداً .	تجميعها غائباً لحل المُشكلات	
	تحديدها من خلال مُستويَات النُضج	والأراء إلىخ .	- يتم استخدام البيانات والنتائج	المُتعلقة بالمُنتجات .	
	الأعلى مع الرؤية والأستراتيجية ثم	- تضمن المُراجعات دقة البيانات	الصادرة من عمليات التقييم في		

	تقوم المُنشآة بسَد كل هذه الفَجَوات	وكفاءة نظام الإدارة .	عمل منهج وقائي .		
	بطريقة مُخطَطة.	- يتم تنفيذ التقييمات الذاتية			
		واستخدام النَتائِج الصَادِرَة في			
		تحديد مُستوى نُضج المُنشآة وتحسين			
		أداء المُنشآة بالكَامِل .			
- يتم استخذام القِيَاس المُقَارن	- يوجد آئية للقياس المقارن داخل	- يتم تقديم الدعم لبعض أنشطة	- تُقَـدِم الإدارة العُليا الدعم	- لا يتم التَعامُل مع فكرة تبادل	٨٠٣.٥ القياس المقارن
منهجياً كأداة لتحديد فُرَص التحسين	المُنشآة .	القِيَاسِ المُقارَن الخَارِجِيَة من قِيَادة	لتَحديد ونشر أفضل المُمارسات .	أفضل المُمارسَات داخل المُنشآة	
والابتكار والتعلم .	- تخضع قياسات الأداء الرئيسية لعملية	المُنشآة (وتُغطي المُنتجات والعمليات	- يتم تحليل ومُقارنَة بعض مُنتجَات	بصورة جدية .	
- تَعرِض بعض الجِهَات الخَارِجيَة على	القِيَاس المُقارَن على المُستويين	وعمليات التشغيل).	المُنافسين الرئيسيين للمُنشآة .	- يُمكِن أن يتم عَمَل بعض	
المُنشَاة أن تكون شريكاً لها في عَمليَة	الداخلي والخارجي باستخدام منهجية			المُقارنات لمُنتجات المُنشآة مع	
القياس المُقارنَ .	مُنظمة .			بعض المُنتجَات المُتواجِدَة بالسُوق.	
- يتم تحليل واستخدام البيانات	- يتم استخدام عملية للتحليل من أجل	- يتم تقديم الدعم لعملية منهجية	- يتم تحليل المعلومات الخارجية	- يتم استخدام أنماط وأمثلة غير	٨٠٤ التحليل
السياسية والبيئية والإجتماعية	تقييم الموارد الجديدة والمواد	للتحليل من خلال استخدام الأدوات	والداخلية التي تتعلق بالمنشأة	مجدية لتحليل البيانات .	
والتُكنولوجية و البيانات	الخام والوسائل التكنولوجية .	الاحصائية على نطاق واسع .	بصورة دورية .	- يتم تحديد الأهداف المائية	
المُقارنَة.	- يتم رفع كفاءة عملية التحليل من	- يتم الإستفادة من هذه التحليلات في	- يتم استخدام بعض الأدوات	والاقتصادية فقط كمرجعيتين	
- يتم تحديد وتحليل الأخطار	خلال مشاركة نتائج التحليل مع	تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف	الإحصائية الأساسية .	لتحليل البيانات .	
والفرص التي من الممكن أن تؤثر	الشركاء أو أي مصادر أخرى	المعنية المُرتَبِطَة بالمُنشآة .	- يَتم تنفيذ عمليات التقييم لتحديد	- يتم تحليل شكاوى العملاء في	
على انجاز الأهداف قصيرة وطويلة	للمعرفة.	- تعتمد كفاءة القرارات والإجراءات	مُستوى تلبية احتياجات وتَوقُعات	نطاق محدود .	
المدى .	- يتم تحديد السمات المميزة للمنتج	المُتَخْذَة على تحليل المعلومات .	العميل .		
- تقوم القرارات المتعلقة	حيث تقوم القيمة المضافة للمُنتجات		- تقوم التحسينات التي تحدث		
بالاستراتيجية والسياسة على	على مُدخـلات تنشأ من خلال تحليل		للمنتج على التحليلات السابقة .		

المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها	المعلومات .		- يتم تحليل تأثير التغيرات في		
بطريقة مُخططة ومُنظَمَة .			المُتطلبات التشريعية والقانونية		
			على المُنتجات والعمليات بصورة		
			دورية.		
- يُوَضِح اختلاف مَصَادر المَعلومَات	- يتم مشاركة مخرجات عمليات	- يتم تنفيذ مراجعات منهجية لمؤشرات	- يتم عمل مُراجعات دورية لتقييم	- لا يوجد منهج مُحدد للمُراجعات.	٨.٥ مراجعة معلومات
جَودة الأداء في جميع المَجالات	المراجعة مع بعض الأطراف المعنية	الأداء الأساسية والاهداف المتعلقة بها	مدى التقدم في تحقيق أهداف	- تتم المُراجعات غالباً كرد فعل	وبيانات المراقبة والقياس
الاستراتيجية والفنية بالمُنشآة.	كوسيلة لتسهيل عملية التعاون والتعلم.	بشكل منتظم .	الجودة وتقييم أداء نظام إدارة	أو استجابة لأمر ما .	والتحليل
- يتم مُشاركة مُخرجات المُراجعة مع	- يتم عمل مُقارنَات داخلية لتَحديد	- تتعامل المُنشآة مع جميع المُيول	الجودة.		
الشركاء وتُستخدَم كذلك كمُدخَل	المُمارسات الجيدة وتعميمها .	والاتجاهات الجديدة التي يتم	- يتم تقييم المشروعات النشطة		
لتحسين المُنتجات والعَمليات التي		تحديدها.	واجراءات التحسين خلال المُراجعات		
من المُمكن أن تُؤثِر على مُستوى		- تعطي هذه المُراجعات مُؤشراً عما إذا	لتقييم مدى التقدم المتحقق في ضوء		
أداء هؤلاء الأطراف ورضاهُم.		كان يتم توفير الموارد الكافية أم لا .	الخطط والأهداف .		
- تُوَضِح نَتَائِج المُراجِعَات كَفَاءَة					
الإجراءات المُتخذَة .					
	جود أي فَجوات سَابِقَة في المعايير	تُم تَحقيـقه في تلك النُقطَة دون و	ت للمُنشآة يكون هو أعلى مُستوى	صَالي من النُّضج للعَنَاصِرِ الفَرديَهُ	ملحوظة: المُستوى الع

جدول (أ.٦) التقييم الذاتي للعَنَاصِر التَفصيليَّة لبَند ٨ – الْمراقبَة والقِيَاس والتَحليل والْمراجَعَة

	مُستوى النُضج في تَحقيق النجاح المُستـدام				
مستوی ه	مستوی ٤	مستوی ۳	مستوی ۲	مستوی ۱	العنصر الرئيسي
- يَظْهَـر جليـاً وُجود عِلاقَة قُوية بين	- تَرفَع نتَائِج عمليات التحسين من أداء	- تَظَهَر مَجهودات التَحسين في مُعظَم	- يُوجَد عَمليَات أساسِية للتحسين	- تتم أنشطة التَحسين بشكل	
أنشطة التَحسين وتحقيق نتائج	المُنشَاة .	المُنتجات والعَمليات الرئيسية	تَقوم على الإجراءات التصحيحية	عَشُوائي وتَقوم بصفة أساسية	١٩.١لتحسين والإبتكار
للمُنشَآة فوق المُستوى المُتوسِط.	- يتم مُراجَعَة عمليات التَحسين وفق	بالمُنشَاة .	والوقائية .	على شُكَاوى الْعُميل والشُكَاوي	والتعلم(عـام)
- يَتِم إدراج التَحسين كنَشَاط روتيني	منهجية ونظام مُحَدَد .	- يتوافق تَركيز عَمليَات التَحسين مع	- تُوَفِر المُنشَآة التدريب من أجل	المُتعَلقَة بالمُتطلبَات القَانونية	
خلال المُنشآة بأكملها وكذلك	- يَتِم تَطبيق التَحسين على المُنتجَات	الإستراتيجية والأهداف .	تَحقيق التَحسين المُستَمِر .	والتَنظيمية .	۹.۲ التحسين .
بالنسبة لمُورديها وشركائها .	والعَمليَات والهَياكِل التَنظيميَة	- يُوجَد أنظمة للتحفيز لفِرَق العَمَل			
- يتم التَركيز على تحسين أداء	ونَموذَج التَشفيل ونِظَام الإدارة	والأفراد التي تُحدث تحسينات تتعلق			
المُنشَآة بما في ذلك القُدرة على	بالمُنشآة .	بالمُنشَآة بصورة استراتيجية .			
التَعَلَم والتغيير .		- تُعمَل عَمليَاتَ التَحسينَ المُستمِر على			
		بعض مُستويّات المُنشآة وكذلك مع			
		مُورديها وشُركَائها .			
- تتوقع أنشطة الإبتكار حُدوث	- يتم تحديد أولويات عَمليّات الإبتكار	- تَمتَلِك عَمليَة الإبتكار والتَجديد	- تقوم أنشطة الإبتكار على	- يوجد مَجَال للإبتكار بالمُنشآة	
تَغَيُرات مُمكِنَة في بيئة المُنشآة .	والتجديد على أساس تحقيق التوازن	لمُنتجات وعَمليَات المُنشَأة الجَديدَة	البَيَانَات التي تَخُص احتياجات	و لكن بشكل مَحدود .	٩٠٣ الإبتكار.
- يتم تَطوير خِطَط وقائية لتَجَنب	بين مَدى الحَاجَة الضَروريَة لهذه	القُدرة على تحديد التَغَيُرات التي	وتَوقُعَات العُمـلاءِ .	- يتم الإعلان عن مُنتجَات جَديدة	
الأخطار المُحدَدَة التي يُمكِن أن	العَمليَات وتَوَقُر المَوارِد	تُصيب بيئة المُنشآة من أجل التخطيط		حسب الحَاجَة دون وجود	
تُصَاحِب أنشطة الإبتكار أو التَقليل	واستراتيجية المُنشآة .	لْعَملِيَاتَ الإبتكارِ .		تخطيط لتكحقيق الإبتكار	
منها.	- يتم إشراك المُوردين والشُركَاء في			والتجديد.	
- يَتِم تَطبيق الإبتكار على المُنتجَات	عَمليَات الإبتكار والتجديد .				
والعَمليَات والهَياكِل التنظيمية	- يتم تُقييم كفاءة وفاعلية عُمليَات				

ونَموذَج التَشغيل ونِظَام الإدارة	الابتكار بصورة مُنتَظِمَة كجُزء من				
بالمُنشَآة .	عَملية التَّعَلم .				
	- يتم الإستفادة من الإبتكار في				
	تحسين الطَريقَة التي تَعمَل بها				
	المُنشَاة .				
- تُستُوعِب ثقافة التَّعَلم إمكانية وقوع	- تتعامل الإدارة العُليا مع التَعَلّم	- يُوجد أنشطة ومُحاضَرات وإجتماعات	- يتم التَعَلَّم كاستجابة للتَحليل	- يتم اكتساب بعض الدروس	٩٠٤ التعلم .
الأخطار وتَقَبل حُدوث الفَشَل شَريطَة	كقضية أساسية ومن ثم فهي تُحث	مُخططة لمُشَاركة المَعلومَات .	المَنْهَجِي للمُشْكِلات والبيانات	المُستفَادَة نتيجة للتَعَامُل مع	
أن يُؤدي ذلك إلى التَّعَلُم من الأخطاء	و تُشجع على إنشاء شَبكَة عَمَل	- يُوجَد نِظَام مُفعَل للتعرف على	الأخرى .	الشُكَاوي .	
واكتشاف مَزيد من الفُرَص للتَحسين.	والتّواصُل والتّفَاعُل المُشترك من	النتائج الإيجابية من المُقترحات	- يُوجِد عَمليَات لمُشاركَة المَعلومَات	- تتم عملية التَّعَلُم على المُستَوى	
- يُوجَد عدد من الإرتباطات	أجل مُشاركَة المُعرفَة .	والدروس التي تم تعلمها واستيعابها	والمَعرِفَة .	الفَردي دون وجود مُشاركَة	
والإتفاقات على المُستوى الْخَارجي	- تُدَعِم الإدارة العُليا مُبادارات التَعَلم	من قبل .		للمَعرفَة .	
بفَرَض التَعَلَم .	وتقود هذه المبادرات بتقديم المثَل	- تُركِز الإستراتيجية والسياسات على			
	والنموذج.	التَّعَامِ .			
	- تَدمِج قُدرة المُنشآة على التَعَلُم بين				
	الكَفَاءة الشَّخصيَة للأفراد والكَفَاءة				
	التّنظيميّة للمُنشآة .				
	- يُعَد التَّعَلَم أساس عَمليَات التَّحسين				
	والإبتكار.				
	مود أي فَجوات سَابِقَة في المَعَايير	تَم تَحقيـقه في تلك النُقطَة دون وج	ن للمنشآة يكون هو أعلى مُستوى	الي من النُضج للعناصر الفردية	ملحوظة: المُستوى الحَ

جَدول (أ.٧) التَقييم الذَاتي للعَنَاصِر التَفصيلية لبَند ٩ – التَحسين والإبتِكَار والتَعَلُم

ملحق (ب)

(إرشادي)

مبادىء إدارة الجودة

ب.1 عـام

يُقـَدم هذا المُلحَق وصفاً للمَبـاديء التَّمانية للجودة والتي ثُمَثِل القاعدة الأساسية لمُواصفَات إدارة الجودة التي أعدتها اللجنة الفنية للأيزو ١٧٦ . ويُمكن للإدارة العُليا أن تَستخدم هذه المَبَاديء الثَّمانيَة كإطار عَمَل لإرشاد مُنشآتها نحو تَحسين الأداء.

كما يَحتوي المُلحَق على تَوصيفًاتَ مُعتمَدة لهذة المَباديء بالإضافة إلى أمثلة للأربَاح والفَوائِد المُترَتبَة على استخدامها والإجراءات النَموذجيَة التي يَجِب أن يَنتهجها المُدراء في تَطبيق المَباديء لتَحسين أداء مُنشآتهم .

ب.٢ مبدأ ١ : التركيز على العَميل

تَعتَمِد المُنشَآت على عُملائها ولا تَستطيع الإستغناء عنهم ومن ثم فعليهم أن يَستوعِبوا جيداً احتياجَات العَميل الحَاليَة والمُستَقبليَة والإيفَاء بِمُتطلبَاتِه بِل والسَعَى لتَجَاوِز تَوقُعَات العَمِيل .

أ) الفوائد الرئيسية للتطبيق

- زيادة العَائد المادي وحصة السُوق من خلال الإستجابات السريعة والمَرنَة لفُرَص السُوق.
 - زيادة الكَفاءَة في استخدام موارد المُنشآة لرفع دَرجَة رضَاء العَميل .
 - تَحسين مُستَوى إنتماء العَميل للمُنشآة مما يَضمَن تكرار التَعامُل مع المُنشآة مرة أخرى .

ب) تَطبيق مَبدَأ التَركيز على العَميل بشكل نَموذَجي يُؤدي إلى

- البَحث عن احتياجات وتَوقُعَات العَميل واستيعابها جيداً .
- ضَمَان أن أهداف المُنشآة تَرتَبط باحتياجَات وتَوقُعَات العَميل .
- توصيل احتياجات وتوقعات العميل لجميع المُستويات بالمُنشآة .
- فياس رضاء العُملاء واتخاذ الإجراءات المُنَاسبَة حيال النَتَائج.
 - إدارة العلاقات مع العَميل وفق مَنهَج واضح ومُنظَم .
- ضَمَان تَطبيق مَنهجِيَة مُتَوازِنَة بين إرضاء العُمَلاء والأطراف المَعنيَة الأخرى (مثل المَالكين والعَاملين والمُوردين والمُمولين والجُمعيَات الأهلية المُهتَمَة بنشاط المنشآة والمُجتمع ككل).

ب.٣ مبدأ ٢ : القيادة

يَقوم القَادَة بتوحيد غَرَض المُنشَاة ووجهتها ؛ فيجب عليهم أن يُنشئوا ويُحَافِظوا على بيئة داخلية تُتيح لجَميع العَاملين المُشَاركَة التَّامة في إنجاز وتَحقيق أهـداف المُنشَآة .

أ) الفوائد الرئيسية للتطبيق

- فَهم العاملين وتحفزهم لأهداف وأغراض المُنشآة.
- تقييم الأنشطة وتنظيمها وتطبيقها بطريقة مُوحَدَة .
- التَقليل والحَد من سوء الإتصال بين جَميع مُستويَات المُنشآة .

ب) تَطبيق مبدأ القيادة بشكل نُموذجي يُؤدي إلى

- الأخذ في الإعتبار احتياجات جميع الأطراف المعنية والتي تَشمَل العُملاء والمَالكين والعَاملين والمُورِدين والمُمولين والجَمعيَات الأهلية المُهتمَة بنَشَاط المُنشَآة والمُجتمَع ككل .
 - إنشاء رؤية وأضحة لمستقبل المنشآة .
 - وضع أهداف ومُستهدفَات للمُنشآة تتسم بالطُموح والتَحدي .
 - خَلق القيم المُشتَركة والعدل ونماذج للدور الأخلاقي على جميع مُستويَات المُنشآة والحفاظ عليها .
 - بناء الثقة والقَضَاء على الخَوف.
 - تَزويد العَاملين بالمَوارد المَطلوبَة والتَدريب والحُريَة للتَصَرف وفقاً للسُلطَة والمُسئوليَة .
 - حَث وتَشجيع العَاملين على تَقديم مُساهمَاتهم والتَعَرف عليها. ۗ

ب.٤ مبدأ ٣: إشراك العاملين

يُمثَل العَاملين على جميع المُستويات خُلاصة أي مُنشآة وإشراكهم الكامل يُساعد على الإستفادة من قُدراتهم لصالح المُنشآة .

أ) الفوائد الرئيسية للتطبيق

- تَحفيز وإلزام وإشراك العَاملين داخل المُنشآة .
- الإبتكار والإبداع في تعزيز وتأييد أهداف المُنشآة .
 - تَحَمُّل العَاملين المَسئوليَة عن أدائهم الشَّخصي .
- حَث وتَحفيز العَاملين للمُشاركة والمُسَاهَمَة في التحسين المُستَمر .

ب) تَطبيق مبدأ إشراك العَاملين بشكل نَموذجي يُؤدي إلى

- استيعاب العَاملين لأهمية مُساهمتهم ودورهم في المُنشآة .

- قُدرَة العاملين على تحديد مُعَوقَات الأداء .
- تقبل العاملين للإعتراف بمسئوليتهم عن المُشكلات والإلتزام بحَلها .
 - تقييم العاملين لأدائهم الذاتي مُقَارِنَة بأهدافهم الشَخصيَـة .
- بَحِث العَاملين بجدية عن الفُرَص المُناسبَة لرفع كَفَائتهم وزيادة معارفهم وخبراتهم .
 - مُشاركة العاملين طواعية للمعرفة والخبرات.
 - مُناقَشَة العاملين بكل حُرية للمُشكلات والقَضَايا .

ب.٥ مبدأ ٤: منهج العملية

يَتم تَحقيق النتيجة المُستَهدفَة بشكل أكثر فَاعليَة عندما يتم إدارة الأنشطة وجميع المَوارد المُتعَلقَة بها كعملية واحدة .

أ) الفوائد الرئيسية للتطبيق

- انخفاض التَكاليف وتَقليل دورة الوَقت عن طريق استخدام المَوَارد بكفاءة .
 - تحقيق نتائج ثابتة بشكل أفضل يُمكن التنبؤ بها .
 - التَركيز على التَحسين ووضع أولويات فُرَص التَحسين .

ب) تَطبيق مَنهَج العَمليَة بشكل نَموذَجي يُؤدي إلى

- تَحديد الأنشطة الضرورية للحُصول على النّتيجَة المُراد تحقيقها من خلال نظام مُحدد .
 - إنشاء مسئوليات وسُلطَات واضحة لإدارة الأنشطة الرئيسية .
 - تَحليل وقياس كَفَاءة الأنشطة الرئيسية .
 - تُحديد أوجه الأنشطة الرئيسية داخل وبين وظائف المُنشآة .
- التَركيز على عَنَاصر مثل المَـوارد والطُرُق والمَواد الخَام والتي من شأنها أن تُحَسن الأنشطة الرئيسية للمُنشآة .
 - تَقييم الأخطار ونَتَائجهَا وتَأثيرات الأنشطـة على العُمـلاء والمُوردين والأطراف المَعنيَة الأخرى .

ب.٦ مبدأ ٥ : منهج النظام في الإدارة

يُساهم تَحديد وفهم وإدارة العَمليَات المُتداخلَة كنظام في فاعلية وكفاءة المُنشاة في تَحقيق أهدافها .

أ) الفوائد الرئيسية للتطبيق

- تَكَامُل وِتَوافُق العَمليَات التي تُحَقق أفضل النَتَائج المُراد تَحقيقها .
 - القُدرة على تَركيز الجُهد على العَمليَات الرئيسية .
- تَوفير الثَّقَة لجميع الأطراف المَعنيَة في ثُبَات وكَفَاءة وفَاعليَة المُنشآة .

ب) تَطبيق منهج النظام في الإدارة بشكل نموذجي يؤدي إلى

- إنشاء نظام يُحَقق أهداف المُنشآة بأفضل طَريقة لتَحقيق أعلى مُستوى من الكفاءة والفَاعلية .
 - فَهِم واستيعاب النقاط الأساسية المُشتَركة بين عَمليات النظام.
 - وجود آليات ومَنَاهج تُحَقق التَنَاغم والتَكَامُل بين العمليات .
- تَوفير فَهم واستيعاب أفضل للأدوار والمَسئوليَات الضَروريَة لإنجاز الأهداف المُشتركَة ومن ثم الحَد من العَواجِز النَاشِئَة من تَعَارُض الأهداف والوظّائف.
 - فَهُم واستيعاب القُدرات التنظيمية للمُنشآة ووضع المُعَوقَات الخَاصة بالمَورد قبل اتخاذ أي إجراء .
 - إستهداف بعض الأنشطة المُحدَدَة وتحديد آلية عَمَلها .
 - التَحسين المُستَمر للنظّام من خلال القيّاس والتقييم .

ب.٧ مبدأ ٦ : التحسن الستمر

يَجِب أن يكون التَحسين المُستَمر لأداء المُنشآة بالكَامل هَدَفاً دائمًا من أهداف المُنشآة .

أ) الفوائد الرئيسية للتطبيق

- تَحقيق التَقَدُم والتَمَيُّز في الأداء من خلال تَحسين القدرات التَنظيمية للمُنشآة .
- تَوَاقُقَ أنشطة التَحسين على جَميع المُستويَات مع الهَّدَف الإستراتيجي للمُنشآة .
 - المُرونة المُتمَثِّلَة في الإستجابة السَريعَة لفَرَص التَحسين .

ب) تَطبيق مبدأ التحسين المُستَمر بشكل نَموذَجي يُؤدي إلى

- استخدام مَنهَج ثَابِت يَشمَل المُنشآة بأكملها لتَحقيق التَحسين المُستَمر لأداء المُنشآة.
 - تَدريب العَاملين على طُرُق وأدوات التَحسين المُستَمر .
- وضع التَحسين المُستَمر للمُنتجات والعَـمليَات والأنظمة هدف أساسى لكل فَرد من أفراد المُنشآة .
- وضع أهداف إرشادية لعَمليَة التَحسين المُستَمر وكذلك وَضع القيَاسَات اللازمة لتتبع كَفَاءة وفَاعليَة عَمليَة التَحسين .
 - التَعريف بالتَحسينَات وإقرارها .

ب. ٨ مبدأ ٧ : مَنهَج الواقعيَة في اتخاذ القرارات

تَقوم كَفَاءَة القَرارَات المُتَخذَة على أساس تَحليل البَيَانَات والمعلومَات

أ) الفوائد الرئيسية للتطبيق

- إصدار قرارات ذات مرجعية من المعلومات والمعرفة .
- زيادة القدرة على توضيح كفاءة القرارات السابقة من خلال الرجوع إلى أرقام وبيانات واقعية .
 - زيادة القدرة على مراجعة الآراء والقرارات والاعتراض عليها وتغيرها .

ب) تُطبيق مبدأ منهج الواقعية في اتخاذ القرارات بشكل نموذجي يؤدي إلى

- ضَمَان أن البيانات والمعلومَات تَتَسم بالدقّة الكافية ويُمكن الإعتماد عليها والوثوق بها .
 - تُوفير البَيَانَات بصورة مُتاحَة لمن يُحتَاج إليها .
 - تَحليل البَيانَات والمَعلومَات باستخدام طُرُق وآليات صَالحَة وفَعَالة .
- اتخاذ القَرارات والتَصَرُف وفقاً لتَحليل واقعى للبيانات والمَعلومَات مع التَوازُن في الإستعانة بالخبرات وإعمال العَقل .

ب. ٩ مبدأ ٨ : علاقات المنفعة التبادلية مع المورد

لا يُمكن أن يستغنى كلاً من المُنشآة أو المُوردين عن الآخر وعلاقة المَنفَعَة التبادلية بينهما تُزيد من القيمَة المُضَافَة لكل منهما .

أ) الفوائد الرئيسية للتطبيق

- زيادة القُدرَة على تقديم قيمة مُضافَة لكلا الطَرفين .
- المُرونة وسُرعَة الإستجابات المُشتركة لمُتغيرات السُوق واحتياجات وتَوقُّعَات العَميل .
 - الاستفادة المُثلى من التكاليف والمَـوارد .

ب) تَطبيق مبدأ علاقات المنفعة التبادلية مع المورد بشكل نموذجي يُؤدي إلى

- إنشاء العلاقات التي تُحقق التَوازُن بين المَكَاسب قَصيرة المَدَى والإعتبارات بَعيدَة المَدَى .
 - مُشاركَة المَهَارة والمَوارد مع الشُركَاء .
 - تَحديد واختيار المُوردين الرئيسين.
 - وجود قُنوات اتصال مُفتوحَة وواضحَة .
 - مُشاركة المَعلومَات والخطَط المُستقبَليَة .
 - إنشاء أنشطة مُشتركَة للتَطوير والتَحسين .
 - حَـث وتَشجيع وإقرار التَحسينَات والإنجازات من المُوردين .

ملحق (ج)

(إرشادي)

التوافق / التناظر بين الأيزو ٥٠٠٤:٢٠٠٩ والأيزو ٥٠٠١:٢٠٠٨

يُقَدِم جَدول ج.١ التَوافُق بين المُواصفَة القِياسيَة الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨ وهذه المُواصفة ويُظهِر الجدول كيف أن المُواصفتين تُكَمِل كل منهما الأخرى .

تُحَدِد الأيزو ٩٠٠١ مُتطلبات لنظَام إدارة الجَـودة الذي يُمكِن تطبيقه داخلياً بواسطة المُنشآت أو لغرض الحُصول على الإعتماد أو للأغراض التَعاقُدية . وتُركَز المُواصَفَة على كفاءة نظام إدارة الجودة في الإيضاء بمُتطلبَات العَميل .

بينما تُقَدِم هذه المُواصَفة إرشادات للمُنشآت التي تَطمَح الإدارة العُليا بها أن تتجاوز مُتطلبَات الأيزو ٩٠٠١ لتتناول احتياجات وتَوقُعَاتَ جميع الأطراف المُعنيَة وضَمَان رضَائهم عن طريق تَحسين مُنهجي ومُستَمر لأداء المُنشآة .

جدول ج.١ _ التوافق / التناظر بين الايزو ٩٠٠٤:٢٠٠٩ والأيزو ٢٠٠٨: ٩٠٠١

البنود الفرعية في الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨	البنود الفرعية في الأيزو ٩٠٠٤:٢٠٠٩
 ٤.١ (نظام إدارة الجودة) متطلبات عامة . ١.٥ التزام الإدارة . 	١.٤ (تحقيق النجاح المُستدام للمنشآة) عام .
٤.٢ متطلبات التوثيق .	_
_	٤.٢ النجاح المُستدام .
٧.٧ العمليات المُتعلقة بالعميل .	٤.٣ بينة المنشآة .
٥.٢ تركيز العميل .	 الأطراف المعنية ؛ الاحتياجات والتوقعات .
٥.٣ سياسة الجودة .	٥.١ (الإستراتيجية والسياسة) عام .
٥.٣ سياسة الجسودة .	٥.٢ صياغة الاستراتيجية والسياسة .
٤.٥ التغطيط .	٥.٣ نشـر الاستراتيجية والسياسة .
٥٠٥.٣ الإتصال الداخلي . ٧٠٠.٣ الإتصال مع العميل .	3.0 توصيل الاستراتيجية والسياسة .
٦.١ توفير الموارد .	٦٠١ إدارة المورد (عام)
	٦.٢ الموارد المالية .
٦.٢ الموارد البشرية.	7.7 العاملين بالمنشـاّة . 7.7.1 إدارة العاملين بالمنشاّة .
٦.٢.٢ الكفاءة والتوعية والتدريب .	٦٠٣.٢ كفاءة العاملين .
	٦.٣.٣ إشراك وتحفيز العاملين .
٦٠٤٠١ عملية الشـراء .	٦.٤ الموردين والشركاء . ٢.٤٠عـام .
٦٠٤٠١ عملية الشـراء .	٦٠٤.٢ اختيار وتَقييم وتَحسين قُدرات وامكانيات المُوردين والشُركَاء .
٦.٣ البنية التحتية .	٥.٦ البنية التعتية .
٦.٤ بيئة العمل .	٦.٦ بيئة العمل .
	٦.٧ المعرفة والمُعلومَات والتُكنولوجيا .
_	٦.٨ الموارد الطبيعية .

٧.١ (إدارة العمليات) عام .	٤.١ (نظام إدارة الجودة) مُتطلبات عامة .
٧.٧ تخطيط وضبط العملية .	٧.١ تَخطيط تَعقيق المُنتج .
. भ्यास्त्रा व्यंक र व्यंकर १०१	٧.٥ الإنتاج وتقديم الخِدمَة .
٧.٣ السلطات والمسنوليات المُتعلقة بالعَمليَة .	٥٠٥.١ المَسئوليَة والصلاحية والإتصال .
٨.١ (المُراقبة والقياس والتحليل والمُراجعة) عام .	۸.۱ عـام ما د کرد در د
	٧.٦ ضَبط أجهزة المُراقبة والقِيَاس.
٨.٧ المُراقَبَة .	٨٠٢٠٣ مُراقبة وقياس العمليات .
. •	٨.٢.٤ مُراقبة وقياس المنتج .
٨٠٣.١ (القيّاس) عام .	٨٠٢ المُراقَبَة والقِيَاس .
<u> </u>	٨٠٢٠١ رِضَاء الْعَميل .
٨.٣.٢ مُؤشِّرَات الأداء الرئيسية .	٨٠٢.٣ مُراقبة وقياس العَمليَات .
٨٠٣.٣ المُراجَعَة اللااخلية .	٨٠٢.٢ المُراجَعَة الداخلية .
٨٠٣.٤ التقييم الذاتي .	_
٨٠٣.٥ القِيَاس المُقَارَن .	_
٨.٤ التحليل .	٨.٤ تَعليل البيانات .
٨.٥ مُراجعة مَعلومات وبيانات المُراقَبَة والقِيَاس والتَحليلِ.	٥٠٦ مُراجَعَة الإدارة .
٩.١ (التحسين والابتكار والتعلم) عَام .	٥.٥ التَحسين .
٩.٢ التحسين .	٨٠٥ التَحسين .
٩.٣ الابتكار .	٧.٣ التَصميم والتَطوير .
٩.٤ التَّعَـلُم .	_

بيسان المراجسع

- (١) أيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨ نظم إدارة الجودة مُتطَلبات.
- (٢) أيزو ١٠٠٠١ إدارة الجودة رضاء العَميل إرشادات لمَباديء سُلوك المُنشآت .
- (٣) أيزو ١٠٠٠٢ إدارة الجودة رضاء العَميل إرشادات للتَعامُل مع الشَّكَاوي في المُنشآت .
 - (٤) أيزو ١٠٠٠٣ إدارة الجودة رضاء العميل إرشادات لعَل النزاع الخَارجي للمُنشآت .
- (٥) أيزو / مواصفة فنية ٢٠٠٠٠ إدارة الجودة رضاء العَميل إرشادات للمُراقبة والقياس .
 - (٦) أيزو ١٠٠٠٥ نُظُم إدارة الجودة إرشادات لخطط الجَودة .
 - (٧) أيزو ١٠٠٠٦ نُظُم إدارة الجودة إرشادات الإدارة الجَودَة في المَشروعَات.
 - (٨) أيزو ١٠٠٠٧ نُظُم إدارة الجودة إرشادات الإدارة المُكونَات.
 - (٩) أيزو ١٠٠١٢ نُظُم إدارة القياس مُتطلبَات عَمليَات القيَاس وأجهزة القيَاس .
 - (١٠) أيزو / تقرير فني ١٠٠١٣ إرشادات لتوثيق نظام إدارة الجودة .
 - (١١) أيزو ١٠٠١٤ إدارة الجَـودة إرشادات لتَحقيق الفَوائد المَاليَة والإقتصادية .
 - (١٢) أيزو ١٠٠١٥ إدارة الجَودة إرشادات للتَدريب.
 - (١٣) أيزو / تقرير فني ١٠٠١٧ إرشادات للأليات الإحصائية للأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠.
 - (١٤) أيزو ١٠٠١٩ إرشادات لإختيار استشاريوا نظام إدارة الجودة والإستعانة بهم .
 - (١٥) أيزو ١٤٠٠١ نُظُم الإدارة البيئية- مُتطلبات مع إرشادات للتطبيق .
 - (١٦) أبزو ١٤٠٤٠ الإدارة البيئية تقييم دورة الحياة مَباديء وإطار عَمَل .
 - (١٧) أبزو ١٤٠٤٤ الإدارة البيئية تقييم دورة الحياة مُتطلبات وإرشادات .
- (١٨) أيزو / تقرير فني ١٤٠٤٧ الإدارة البيئية تقييم تَأثير دورة العَيَاة أمثلة لتَطبيق الأيزو ١٤٠٤٧ .
 - (١٩) أيزو / مواصفة فنية ١٤٠٤٨ الإدارة البيئية تقييم دورة الحياة صياغة توثيق البيانات .
- (٢٠) أيزو / تقرير فني ١٤٠٤٩ الإدارة البيئية تَقييم دورة الحياة أمثلة لتَطبيق الأيزو ١٤٠٤١ تَعريف الهَدُف والمَجَال وتَحليل المَخزون .
 - (٢١) أيزو / تقرير فني ١٤٠٦٢ الإدارة البيئية دَمج المَظَاهر البيئية في تَصميم وتَطوير المُنتَج .
 - (٢٢) أيزو ١٩٠١١ إرشادات لمُراجعة نُظُم إدارة الجودة و/ أو البيئة.
 - (٢٣) أيزو ٢٦٠٠٠ إرشادات حول المسئولية المُجتمعية .
- (٢٤) أيزو / آي إي سي ٢٧٠٠٠ تُكنولوجيا المعلومات آليات التأمين نُظُم إدارة أمن المعلومات نَظرة عامة ومُفردات .
 - (٢٥) أيزو / آي إي سي ٢٧٠٠١ تُكنولوجيا المُعلومَات آليات التأمين نُظُم إدارة أمن المعلومات مُتطلبَات.
 - (٢٦) أيزو ٣١٠٠٠ إدارة الخُطُر مَبَاديء وإرشادات .
 - (٢٧) أيزو / آي إي سي ٩٠٠٠٣ هندسة بُرامج التشغيل إرشادات لتُطبيق الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ من خلال برامج الحاسب الآلي .
 - (٢٨) أي إي سي ٦٠٣٠٠ -١ إدارة الإعتمادية الجزء الأول: إدارة بُرنَامَج الإعتمادية .
 - (٢٩) آي إي سي ٦١١٦٠ مُراجَعَـة التَصميم .



٢ مازالت هذه المواصفة تحت الإعداد .

٣ تم إلفاء المواصفتين أيزو ١٤٠٤١:١٩٩٨ وأيزو ١٤٠٤٢:٢٠٠٠ واستبدالهما ب أيزو ١٤٠٤٠:٢٠٠٦ و أيزو ٢٠٠٦) .

٤ مازالت هذه المواصفة تحت الإعداد .

- (٣٠) أوساس ١٨٠٠١ نُظُم إدارة السلامة والصحة المهنية مُتطلبَات.
- (٣١) أوساس ١٨٠٠٢ نُظُم إدارة السلامة والصحة المهنية إرشادات لتطبيق أوساس ١٨٠٠١ .
 - (٣٢) نشرة أيزو ٢٠٠١ مباديء إدارة الجودة .
 - (٣٣) نشرة أيزو ٢٠٠٨ الأيزو ٩٠٠٠- الاختيار والاستخدام .
 - (٣٤) نشرة أيزو ٢٠٠٨ إرشادات حول مفهوم واستخدام منهج العملية في نُظُم الإدارة .
- (٣٥) نشرة أيزو ٢٠٠٢ أيزو ٩٠٠٠ للشركات الصغيرة ماذا تفعل ؛ نصيحة من اللجنة الفنية للأيزو ١٧٦٠.
 - (٣٦) نشرة أيزو ٢٠٠٨ الإستخدام المُتكامل لمُواصَفَات نظام الإدارة .
 - (٣٧) نُظُم إدارة الأيزو' .
 - (٣٨) مُواقع مُرجعية على شبكة الإنترنت:
 - http://www.iso.org -
 - http://www.tc176.org -
 - http://www.iso.org/tc176/sc2 -
- http://www.iso.org/tc176/iso9001auditingpracticesgroup -

ه متاحة على المواقع الأنكترونية : http://www.iso.org or http://www.iso.org/tc176/sc2 .

[،] متاحة على المواقع الألكترونية : http://www.iso.org or http://www.iso.org/tc176/sc2 ، متاحة على المواقع الألكترونية

۷ متاحة على الموقع الألكتروني : http://www.iso.org/tc176/sc2

٨ يتم تعديلها للتوافق مع الأيزو ٢٠٠٨: ٩٠٠١ .

٩ مجلة تصدر كل شهرين تشمل تغطية شاملة لكل التطويرات الدولية لمواصفات نظام الإدارة التي يصدرها الأيزو وكذلك أخبار تطبيقها في العديد من المنشآت والشركات حول العالم .. وتتوفر هذه المجلة في السكرتارية المركزية للأيزو (<u>sales@iso.org</u>).