



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The extent to which the standard specification ISO9001: 2015 can be  
applied to the scientific affairs and human resources departments at the  
University of Anbar**

**Mohammed Qahtan Hamid\***

Department of Administrative and Financial Affairs, Headquarter of University Anbar

**Keywords:**

Standard Specification  
(ISO9001:2015)

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 22 Jun. 2023  
Accepted 23 Jul. 2023  
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\***Corresponding author:**

**Mohammed Qahtan Hamid**

Department of Administrative and Financial  
Affairs, Headquarter of University Anbar



**Abstract:** The research aims to know the extent to which the standard (ISO9001:2015) can be applied, in which an item of the standard has been applied (the planning and controlling operations) and the case study methodology has been adopted in preparing the applied side of the research. The importance of the research involves through the availability of Ways to ensure good planning and implementation of the terms of the specification, as the research problem that my department suffers from (Human Resources and Scientific Affairs at the University of Anbar) begins. The implementation of my item (planning and controlling operations) is (74%), and as for the human resources department, the percentage of application for my item (planning and controlling operations) is (91%). Planning and Operational Control) from the Scientific Affairs Department, and this indicates that the Human Resources Department was better than the Scientific Affairs Department by applying Bandi (planning and controlling operations).

## مدى امكانية تطبيق المواصفة القياسية ISO9001:2015 لقسمي الشؤون العلمية والموارد البشرية في جامعة الانبار

محمد قحطان حامد

قسم الشؤون الادارية والمالية مقر جامعة الانبار

### المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة مدى امكانية تطبيق المواصفة القياسية (ISO9001:2015) والتي تم تطبيق بند من بنود المواصفة) بند التخطيط وضبط العمليات) واعتمد منهج دراسة الحالة (Case Study) في إعداد الجانب التطبيقي للبحث. وإن أهمية البحث تنطوي من خلال توافر طرق لضمان التخطيط والتنفيذ الجيد لبنود المواصفة، إذ تنطلق مشكلة البحث التي يعاني منها قسمي (المورد البشرية والشؤون العلمية في جامعة الانبار) توصل البحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود فجوة بين الواقع الفعلي والتطبيق على وفق المواصفة القياسية المبحوثة وإن قسم الشؤون العلمية بلغت نسبة التطبيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) هي (74%) وأما قسم الموارد البشرية بلغت نسبة التطبيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) هي (91%) ومن خلال النتائج التي ظهرت في البحث تبين لنا بأن قسم الموارد البشرية حصل على أعلى نسبة تطبيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من قسم الشؤون العلمية وهذا يدل على أن قسم الموارد البشرية كان أفضل من قسم الشؤون العلمية بتطبيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات)

**الكلمات المفتاحية:** المواصفة القياسية (ISO9001:2015).

### المقدمة

ففي ظل بيئة التنافس العالمي المتزايد المتسم بالسرعة التي تواجه المنظمات في أنحاء العالم جميعها والذي يرتبط بالتغيرات التكنولوجية السريعة وانتشار تنوع للمنتجات والخدمات، مما أدى ذلك بضرورة اتباع المنظمات سيناريو جديد من أجل أن تظل قادرة على المنافسة وتنفيذ ممارسات الادارة باستمرار، وأمام هذه التطورات أصبحت المواصفة ISO9001:2015 ذات قيمة للمنظمات من اجل اللحاق بالمنافسين لمنع الاخطاء ودعم المواصفة ISO9001:2015: من أجل تطبيقها وتأهيل المنظمة للحصول على شهادة الايزو. "إذ تم نشر ISO 9001 لأول مرة عام 1987 من قبل المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، وهي وكالة دولية تتكون من هيئات المعايير الوطنية في أكثر من 160 دولة. وتم إصدار الإصدار الحالي من ISO9001:2015 في سبتمبر 2015". إذ تهدف التغييرات التي تم إدخالها في مواصفة 2015 إلى ضمان استمرار ISO9001:2015 في التكيف مع البيئات المتغيرة التي تعمل فيها المنظمات. تتضمن بعض التحديثات الرئيسية في ISO9001:2015 "سياق" المنظمة، وإعادة هيكلة بعض المعلومات، والتركيز على التفكير القائم على المخاطر لتعزيز تطبيق نهج العملية، وتحسين قابلية التطبيق للخدمات، وزيادة متطلبات القيادة (Medić, et al., 2016: 189) إذ تناول البحث لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من بنود المواصفة الرئيسية، من اجل تطوير المنظمة ورفع من قيمتها لا بد من التعرف على المخاطر والفرص عند التخطيط وكيفية تأثيرها لنظام ادارة الجودة الخاص بالمنظمة، ومن ثم تحديد البنى التحتية والبيئة التي تحتاجها المنظمة لادعم عمليات المعالجة والاحتياجات من الموارد المناسبة لتقديم افضل المنتجات والخدمات التي تلبي طلبات الزبون كون محور عمل المنظمات اليوم هو نظام ادارة الجودة الذي

تسعى إلى تحقيقه، تضمن البحث أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي والمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

**أولاً: مشكلة البحث:** نتيجة التحديات الديناميكية سريعة التغير أغلب المنظمات والشركات الحكومية والخاصة تواجه مشكلة في كيفية تطبيق بنود المواصفة ISO9001:2015، مما يجعلها في موقف صعب أمام هذه التحديات مما تستدعي طلب الدعم قد يساعدها في تطبيقها والحصول على شهادة ISO9001:2015. وبضوء ذلك تم اختيار المنظمة المبحوثة جامعة الانبار والمتمثلة بـ (قسمي الشؤون العلمية والموارد البشرية) لمعرفة مدى امكانيتها من تطبيق بنود المواصفة القياسية ومدى قدرة المنظمة في تحقيق الادارة الفعالة والمنظمة لجميع العمليات والأنشطة، وتحسين صورتها أمام الزبائن وثقتهم العالية في تلك المنتجات والخدمات التي تقدمها، كون أغلب المنظمات تفتقر لعملية تطبيق بنود المواصفة، إذ لا بد أن نوضح بأن هذا الموقف ينبع من عملية التقييس وعيوبها الإدارية. إذ يوفر البحث نظرة ثاقبة للجوانب الإشكالية في تطبيق المواصفة، وإبداء الملاحظات من خلال فترة التطبيق الأولية للمواصفة.

**ثانياً. أهمية البحث:** تتلخص أهمية البحث من خلال الآتي:

1. تعد مساهمة عملية في تشخيص واقع تطبيق متطلب بند التخطيط وبند العمليات في قسمي (الموارد البشرية والشؤون العلمية في جامعة الانبار) ضمن المواصفة القياسية ISO9001:2015: التي هي بأشد الحاجة الى تطبيقها لكونها تمثل الحد الأدنى للعمل.
2. يركز البحث على المواصفة القياسية ISO20159001: لجعل قسمي (الموارد البشرية والشؤون العلمية في جامعة الانبار) يطبق الاصدار الحديث للمواصفة.
3. المساهمة في تقديم خدمات مميزة للزبون من خلال معرفة مفهوم بأهمية نظم إدارة الجودة الحديثة ودورها في دعم قسمي (الموارد البشرية والشؤون العلمية في جامعة الانبار) للحصول على شهادة المواصفة القياسية ISO9001:2015.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تقييم تصور جامعة الانبار لآخر إصدار (ISO9001:2015) وقياس مدى امكانيتها من تطبيق لبند (التخطيط وضبط العمليات) وتحديد الفجوة لكل استراتيجيات ومدى الدعم الذي تقدمه لتطبيق بنود تلك المواصفة، وهدفنا الأساسي هو توجيه المنظمات في تنفيذ معيار مزايها الأعمال بالرغم من مشاكلها الحالية، ولتحديد مسؤولية المنظمات المنفذة، واستفزازهم وتشجيعهم على حلول إبداعية خاصة بالأعمال. ومعرفة كيفية يتم إجراءات التقييس الدولية العامة وخاصة معايير نظام الإدارة، والتي يعد ISO9001 أشهرها. ينصب تركيزنا الرئيسي على وجهات نظر الممارسين وتنفيذ المعيار في المنظمات، ويستند البحث على ملاحظتنا الخاصة والمشاركة طويلاً الأجل في توحيد وتنفيذ ISO9001.

رابعاً: مجال البحث:

اعتمد البحث على منهج دراسة الحالة (Case Study) في عرض ومناقشة متطلبات المواصفة ISO9001:2015 والمتمثلة ببند (التخطيط وضبط العمليات) وتجسيدها بقائمة الفحص لغرض التوصل إلى نتائج اقرب ما قد تكون للواقع وصولاً لهدف البحث، إذ تم اختيار مجتمع البحث متمثلة بـ (جامعة الانبار) وتم تحديد ميدان البحث متمثلة بـ (قسمي الشؤون العلمية وقسم الموارد البشرية لدى جامعة الانبار) من أجل الحصول على شهادة نظام ادارة الجودة ضمن المواصفة

القياسية، إذ تم توضيح فقرات قوائم الفحص على الأفراد العاملين في القسمين ومن ثم تم ملء تلك القوائم من قبل الباحث من خلال ما تم طرحه من خلال الزيارات والمشاهدات التي شاهدها الباحث. **خامساً. أدوات التحليل الإحصائي:** لغرض تحليل البيانات إذ تم استعمال مقياس ليكرت السباعي في قوائم الفحص لقياس مدى تطبيق بند مواصفة (التخطيط وضبط العمليات) ومطابقة التنفيذ والتوثيق الفعلي لمتطلبات المواصفة القياسية (ISO9001:2015) في (قسمي الشؤون العلمية وقسم الموارد البشرية لدى جامعة الأنبار)، مع خلال وضع اوزان لإجابات الاسئلة الواردة في قوائم الفحص عن طريق وضع وزن محدد لكل فقرة من فقرات المقياس الموضح في الجدول رقم (1).

الجدول (1): المقياس السباعي لمدى المطابقة

| ت  | فقرة القياس              | وزن الفقرة (الدرجة) |
|----|--------------------------|---------------------|
| 1. | مطبق كلياً وموثق كلياً   | 6                   |
| 2. | مطبق كلياً وموثق جزئياً  | 5                   |
| 3. | مطبق كلياً وغير موثق     | 4                   |
| 4. | مطبق جزئياً وموثق كلياً  | 3                   |
| 5. | مطبق جزئياً وموثق جزئياً | 2                   |
| 6. | مطبق جزئياً وغير موثق    | 1                   |
| 7. | غير مطبق وغير موثق       | 0                   |

المصدر: الخطيب، سمير كامل، (2008) "إدارة الجودة الشاملة والايزو/ مدخل معاصر"، مطبعة جعفر العصامي، بغداد، ص: 326

- إذ حولت الاجابات الواردة في قوائم الفحص إلى درجات باعتماد المعدلات والنسب الآتية:
1. احتساب المعدل التقريبي لمدى المطابقة مع متطلبات المواصفة القياسية في عينة البحث باستخراج الوسط الحسابي المرجح وحسب المعادلة الآتية:
  2. احتساب النسبة المئوية لمدى مطابقة التنفيذ الفعلي مع المواصفة وفق المعادلة الآتية:
  3. احتساب حجم الفجوة من خلال طرح النسبة المئوية لمدى المطابقة من الرقم واحد حجم الفجوة لكل قائمة فحص = 100% - النسبة المئوية لمدى المطابقة

### المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم ادارة الجودة: الجودة Quality مصطلح يعبر عن مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة، فالوضوح وعدم الغموض في المصطلحات وتعريفاتها هي المتطلبات غير المشروطة في المعايير وخاصة في معايير المتطلبات. تقدم ISO9001:2015 pro المرجع المعياري والخلفية الأساسية للفهم والتنفيذ الصحيحين لمعيار ISO9001:2015، بأن التعريف المعياري ISO 9000 الحالي للمفاهيم الأساسية للجودة وإدارة الجودة صالح وصحيح من الناحية المفاهيمية من وجهة النظر العلمية، كما أنه يمثل تحدياً لعمليات التنفيذ العملية الإبداعية. ومع ذلك، تتضمن ISO9001:2015 العديد من المفاهيم والتعريفات الغامضة التي تؤدي إلى الأقل إلى تعقيد وتشويه تنفيذ المعيار (Anttila, et al., 2017: 7). ويعد تنفيذ نظام إدارة الجودة، وشهادته اللاحقة، عملية تطوعية تدعمها دوافع المنظمة وأهدافها وسياساتها (Sampaio, et al., 2017: 7).

ويمكن تعريف الجودة من منظور فلسفي أساسي على أنها ملخص لمظاهر خاصية الكيان في وظائفها المميزة المحيطة والوقت (Zgodavová et al., 2002: 3). لذلك فإن تنفيذ نظام إدارة الجودة (QMS) وشهادته اللاحقة هي عملية تطوعية تدعمها دوافع وأهداف وسياسات المنظمة. حدد (Jones & Kustin: 1997) نوعين من المنظمات، بناءً على الغرض الرئيسي الذي قرروا المصادقة على أنفسهم من أجله، أي "الشركات غير التنموية"، التي تميل إلى تطبيق نظام الجودة فقط للحصول على شهادة "الشركات التنموية" التي تتبنى المعيار، لاعتقادها أنها تستطيع الحصول على منافع داخلية من تطبيقها (Bravi, et al., 2019: 65).

**ثانياً. تطور المواصفة الايزو ISO9001:** بدأ نشر شهادات ISO9001 في الغالب في أوروبا بعد ذلك، ضغطت الشركات الأوروبية على مورديها في جميع أنحاء العالم للحصول على شهادة ISO9001 أيضاً، وسعى هؤلاء الموردون للحصول على الشهادة كآلية حماية ضد التهديد المتصور بالحصول على شهادة ISO9001 لتصبح حاجزاً تجارياً دولياً. بعد ذلك، بدأ الانتشار المحلي في النمو في تلك البلدان أيضاً، وذلك لأسباب تنافسية (إذا كان منافسنا حاصلاً على شهادة ISO9001، فيجب أن نكون كذلك)، والضغط الذي يمارسه العملاء في المراحل النهائية من خلال سلاسل التوريد العالمية. قد تقوم الشركات التي تصدر سلعة أو خدمات إلى منطقة ما أيضاً باستيراد ممارسات الإدارة في نفس الوقت من تلك المنطقة إلى بلدانها الأصلية (Corbett et al., 2003: 32).

تعد المنظمة الدولية للتقييس (International Organization Of Standardization) منظمة غير حكومية مكونة من (164) هيئة وطنية لتوحيد المقاييس تتمثل مهمتها في جمع الخبراء لتبادل المعرفة وتطوير المعايير الدولية، إذ تشير المنظمة الدولية للتقييس مواصفات عدة تطورات ولا زالت في تطور مستمر، وتعرف المواصفة بأنها المفهوم الرسمي للمتطلبات إذ تشير إلى مجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتوافر في المنتج أو الخدمة، وتتكون ISO9001 بالإصدار الجديد من عدة معايير هي (Soikkeli, 2017: 11):

1. ISO9001:2015 تحتوي على أساسيات ومفردات.
2. ISO9004:2009 تتكون من إرشادات لتحسين الأداء.
3. ISO9001:2015 تحتوي على المتطلبات والمنظمات التي يمكن أن تحصل على شهادة المطابقة من هذه المواصفة.

فضلاً عن دخول المواصفة (ISO19011:2011) في العائلة للتدقيق على نظام إدارة الجودة من أجل الحد من الثغرات والفجوات التي قد تظهر في المؤسسة. هنالك تغيير جذري بين المواصفة (ISO9001:2015) والاصدارات القديمة، إذ ألغيت متطلبات كثيرة وأضيفت أخرى كالآتي:

1. تغيير هيكل المواصفة (ISO9001:2015) في المتطلبات الرئيسية واصبحت سبع متطلبات بدلاً من خمس متطلبات كما كانت في المواصفة (ISO9001:2008).
2. الغاء بند الاجراءات الوقائية وعد كل بند بالمواصفة هو حالة وقائية.
3. هنالك متطلبات عدة أصبحت اختيارية كدليل نظام ادارة الجودة وممثل الادارة.

**ثالثاً. فوائد تطبيق المواصفة (ISO9001:2015):** يعد تطبيق المواصفة يحقق للمنظمات العديد من الفوائد، إذ بين (Hoyle, 2018: 7) فوائد المواصفة (ISO9001:2015) هي:

1. تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن.
2. تحويل هذه الاحتياجات والتوقعات إلى منتجات أو خدمات.

3. جذب الزبائن الى المنظمة.
4. توفير المتطلبات من منتجات وخدمات للزبون في الوقت المناسب.
5. تعمل بطريقة تفي باحتياجات أصحاب المصالح.
- وقد بين كل من (Fonseca & Domingues, 2016: 150) بأن تطبيق المواصفة يحقق مجموعة من المزايا متمثلة ب:
1. **المزايا الداخلية:** التعرف على تحسينات الاعمال، وزيادة الثقة في جودة المنتجات، ومشاركة العاملين، ارتجال أقل وارشادات أفضل.
  2. **المزايا الخارجية:** استجابة أفضل لمتطلبات الزبون، ومن ثم الوصول إلى أسواق جديدة، وتحسين العلاقة مع الزبون، ومن ثم الحد من الشكاوى.
- رابعا. **متطلبات المواصفة (ISO9001:2015):** إذ جاءت متطلبات الاصدار الجديد للمواصفة (ISO9001:2015) بسبعة متطلبات رئيسة وثلاثة تعريفية، ويوضح (Abuhay, 2017: 1) بأن بنود هذه المواصفة تغطي الجوانب الآتية:
1. أهداف وغايات المعيار.
  2. نهج ومراجعة متطلبات الزبائن.
  3. نهج ومراجعة المتطلبات التنظيمية والقانونية.
  4. تطبيق المتطلبات القياسية.
- ويتضح بأن المواصفة تسعى نحو تمييز المنظمات المطبقة عن التي لا تفهم بمجال الجودة، "تم إصدار الإصدار الجديد من ISO9001 في سبتمبر 2015" وتعد التغييرات التي تم إجراؤها في ISO 9001:2015 أكثر أهمية من تلك التي تم إنتاجها خلال مراجعة 2008. من وجهة النظر الأولى، يُرى بوضوح التغييرات في هيكل ISO9001:2015، حيث توسع عدد الأقسام من 8 إلى 10 (Medić et al., 2016:189).

والجدول (2): يوضح متطلبات المواصفة ISO9001:2015

|   |
|---|
| 1- المجال                                       |
| 2- المراجع المعيارية                            |
| 3- المصطلحات والتعاريف                          |
| 4- سياق المنظمة                                 |
| 4-1 فهم المنظمة وسياقها                         |
| 4-2 التعرف على احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية |
| 4-3 تحديد مجال نظام ادارة الجودة                |
| 4-4 نظام ادارة الجودة وعملياته                  |
| 5- القيادة                                      |
| 5-1 القيادة والالتزام                           |
| 5-2 السياسة                                     |
| 5-3 الادوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات      |

|  |
|--|
| 6- التخطيط   |
| 6-1 اجراءات مواجهة المخاطر والفرص                        |
| 6-2 اهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها                       |
| 6-3 التخطيط للتغيرات                                     |
| 7- الدعم   |
| 7-1 الموارد  |
| 7-2 الكفاءة  |
| 7-3 النوعية  |
| 7-4 الاتصالات  |
| 7-5 المعلومات الموثقة                                    |
| 8- العمليات  |
| 8-1 تخطيط العمليات والسيطرة                              |
| 8-2 متطلبات المنتجات والخدمات                            |
| 8-3 تصميم وتطوير المنتجات والخدمات                       |
| 8-4 السيطرة على المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية |
| 8-5 الانتاج وتقديم الخدمة                                |
| 8-6 إطلاق المنتج والخدمة                                 |
| 8-7 السيطرة على المخرجات غير المطابقة                    |
| 9- تقييم الاداء  |
| 9-1 الرصد والقياس والتحليل والتقييم                      |
| 9-2 التدقيق الداخلي                                      |
| 9-3 مراجعة الادارة                                       |
| 10- التحسين  |
| 10-1 عام   |
| 10-2 عدم المطابقة والاجراءات التصحيحية                   |
| 10-3 التحسين المستمر                                     |

المصدر: البكري، علي مضر عبد الباقي، (2018)، "تأثير استراتيجيات التحسين المستمر في دعم نظام ادارة الجودة في ظل بعض بنود المواصفة الدولية (ISO9001:2015) دراسة حالة في البنك المركزي العراقي" رسالة ماجستير، الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الادارية/ بغداد، ص 45-46.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. نبذة مختصرة عن جامعة الانبار: تأسست جامعة الانبار عام 1987 متمثلة بـ (18) كلية و(33) قسم تابع لرئاسة الجامعة ويعد قسمي (الشؤون العلمية وقسمي الموارد البشرية) أحد أقسام رئاسة الجامعة، ويتمثل قسم الشؤون العلمية بأرشفة البحوث العلمية للتدريسيين التابعين للجامعة ومن ثم متابعة نشر البحوث العلمية وفهرسة المجالات الداخلة ضمن التصنيف العالمي، أما قسم الموارد

البشرية يختص بإنجاز معاملات التقاعد لمنتسبي الجامعة ومن ثم التعيين والتنسيب والترفيه والعلوات ومحاضر احتساب الشهادات وتغيير العناوين الوظيفية والاجازات بأنواعها المختلفة. ثانياً. نتائج قوائم فحص وتحليل بند التخطيط وضبط العمليات لقسمي الشؤون العلمية والموارد البشرية

### 8.1 تخطيط وضبط العمليات:

الجدول (3) قائمة فحص متطلب تحديد متطلبات التخطيط وضبط العمليات قبل تقديم الدعم

| ت | تخطيط وضبط العمليات  | قسم الشؤون العلمية | قسم الموارد البشرية |
|---|--|--------------------|---------------------|
| 1 | تقوم إدارة القسم بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات لتلبية الاحتياجات وتنفي الإجراءات   | 0                  | 5                   |
| 2 | تأخذ إدارة القسم بالحسبان التخطيط والتنفيذ ومراقبة العمليات الآتية:<br>- تحديد متطلبات الخدمات<br>- وضع معايير العمليات لقبول المنتجات والخدمات<br>- تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق التطابق مع متطلبات المنتجات والخدمات<br>- تنفيذ السيطرة على العمليات وفق المعايير<br>- تحديد وإدامة والاحتفاظ بمعلومات موثقة الى المدى البعيد الضروري<br>- التأكد من ان العمليات نفذت كما هو مخطط لها<br>- اثبات مطابقة المنتجات والخدمات لاحتياجاتهم | 5                  | 5                   |
| 3 | تخطط إدارة القسم لمراقبة التغييرات ومراجعة عواقب التغييرات غير المقصودة لاتخاذ الاجراءات الضرورية لتقليل من أي اثر سلبي  | 6                  | 6                   |
| 4 | تضمن ادارة القسم ان عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية يتم التحكم فيها   | 6                  | 5                   |
| 5 | تحتفظ ادارة القسم بمعلومات موثقة للعمليات المنفذة ومطابقة الخدمات  | 6                  | 6                   |
|   | - الوسط الحسابي المرجح<br>- النسبة المئوية<br>- حجم الفجوة   | 4.6<br>%77<br>%23  | 2.5<br>86%<br>14%   |

المصدر: أعداد الباحث على وفق المواصفة ISO9001:2015.

سجلت قائمة فحص متطلب تخطيط وضبط العمليات التي تخص قسم الشؤون العلمية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (4.6) درجة من (6) أي بنسبة (77%) أي ان بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب تحديد متطلبات التخطيط وضبط العمليات مع احتمال

وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك لعدم تطبيق وتوثيق لبند (تقوم إدارة القسم بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات لتلبية الاحتياجات وتنفي الإجراءات). إذ سجلت قائمة فحص متطلب التخطيط وضبط العمليات التي تخص قسم الموارد البشرية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (2.5) درجة من (6) أي بنسبة (86%) أي إن بنود المواصفة قد نفذت بشكل متذبذب إلى مع وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لبندي (تخطط إدارة القسم لمراقبة التغييرات ومراجعة عواقب التغييرات غير المقصودة لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتقليل من أي اثر سلبي وتحفظ ادارة القسم بمعلومات موثقة للعمليات المنفذة ومطابقة الخدمات) مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك الى تطبيق كلي وموثق جزئي لبند:

1. تقوم إدارة القسم بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات لتلبية الاحتياجات وتنفي الإجراءات
2. تأخذ إدارة القسم بالحسبان التخطيط والتنفيذ ومراقبة العمليات الآتية:
  - تحديد متطلبات الخدمات.
  - وضع معايير العمليات لقبول المنتجات والخدمات.
  - تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق التطابق مع متطلبات المنتجات والخدمات.
  - تنفيذ السيطرة على العمليات وفق المعايير.
  - تحديد وإدامة والاحتفاظ بمعلومات موثقة إلى المدى البعيد الضروري.
  - التأكد من أن العمليات نفذت كما هو مخطط لها.
  - اثبات مطابقة المنتجات والخدمات لاحتياجاتهم.
3. تضمن ادارة القسم أن عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية يتم التحكم فيها.

## 8.2 تحديد متطلبات المنتجات والخدمات

الجدول (4): قائمة فحص متطلب تحديد متطلبات المنتجات والخدمات قبل تقديم الدعم

| ت   | تحديد متطلبات المنتجات والخدمات   | قسم الشؤون العلمية | قسم الموارد البشرية |
|---|---|--------------------|---------------------|
| 8.2.1 التواصل مع الزبائن                          |   |                    |                     |
| 1   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتواصل إدارة القسم مع الزبائن حول:</li> <li>- توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات</li> <li>- تسليم الاستفسارات، العقود، الطلبات فضلاً عن الى المتغيرات</li> <li>- الحصول على التغذية الراجعة للزبائن المتعلقة بالخدمات فضلاً عن الى شكاوى الزبون</li> <li>- التعامل مع ملكية الزبون</li> <li>- وضع المتطلبات الخاصة بالتدابير الوقائية عند الحاجة اليها</li> </ul> | 6                  | 6                   |
| 8.2.2 تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات |   |                    |                     |
| 2   | تقوم إدارة القسم بتحديد متطلبات الخدمات التي يقدمها للزبائن   | 5                  | 5                   |

| ت  | تحديد متطلبات المنتجات والخدمات  | قسم الشؤون العلمية | قسم الموارد البشرية |
|--|--|--------------------|---------------------|
| 3  | تستطيع إدارة القسم أن تلبى متطلبات الخدمات التي تقدمها للزبائن   | 6                  | 6                   |
| 8.2.3 مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات |  |                    |                     |
| 4  | تقوم إدارة القسم بمراجعة المتطلبات المنتجات والخدمات لضمان ما يأتي:<br>- امتلاك القدرة على تلبية متطلبات الخدمة التي تقدم للزبائن<br>- يتم حل العقد في حالة وجود متطلبات تختلف عن المحدد مسبقاً  | 6                  | 5                   |
| 5  | تقوم إدارة القسم بمراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي تشمل:<br>المتطلبات المحددة من قبل الزبائن وبضمنها متطلبات التسليم وخدمات ما بعد التسليم<br>المتطلبات غير المحددة من قبل الزبائن ولكنها ضرورية للاستخدام المطلوب والمحدد<br>المتطلبات القانونية والتنظيمية المطابقة على المنتجات والخدمات<br>أي متطلبات اضافية تعدها ادارة القسم ضرورية العقد أو الطلبية المختلفة | 6                  | 6                   |
| 6  | تقوم إدارة القسم بتأكيد متطلبات الزبائن قبل قبولها في حال عدم تقديم الزبائن نص موثقاً  | 0                  | 6                   |
| 7  | تحتفظ إدارة القسم بمعلومات موثقة ومدونة لديه عن نتائج المراجعة وعلى أية متطلبات جديدة للمنتج والخدمة   | 6                  | 6                   |
| 8.2.4 التعديلات في متطلبات المنتجات والخدمات       |  |                    |                     |
| 8  | تقوم إدارة القسم بضمان أن الوثائق المتعلقة بمتطلبات الخدمة قد عُدت، وإن الأشخاص المعنيين قد تم توعيتهم بالتعديلات في المتطلبات، في حال تعديل متطلبات الخدمات   | 5                  | 6                   |
|  | الوسط الحسابي المرجح<br>النسبة المئوية<br>حجم الفجوة   | 5<br>%83<br>%17    | 5.75<br>96%<br>04%  |

المصدر: أعداد الباحث على وفق المواصفة ISO9001:2015.

سجلت قائمة فحص متطلب تحديد متطلبات المنتجات والخدمات التي تخص قسم الشؤون العلمية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندى (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (5) درجة من (6) أي بنسبة (83%) أي إن بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل

على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب تحديد متطلبات المنتجات والخدمات مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك لعدم تطبيق وتوثيق لبند (تقوم إدارة القسم بتأكيد متطلبات الزبائن قبل قبولها في حال عدم تقديم الزبائن نص موثقاً). إذ سجلت قائمة فحص متطلب تحديد متطلبات المنتجات والخدمات التي تخص قسم الموارد البشرية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (5.75) درجة من (6) أي بنسبة (96%) أي ان بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع تحديد متطلبات المنتجات والخدمات مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك الى تطبيق كلي وموثق جزئي لبند:

1. قيام إدارة القسم بتحديد متطلبات الخدمات التي يقدمها للزبائن
2. قيام إدارة القسم بمراجعة المتطلبات المنتجات والخدمات لضمان ما يأتي:
  - امتلاك القدرة على تلبية متطلبات الخدمة التي تقدم للزبائن.
  - حل العقد في حالة وجود متطلبات تختلف عن المحدد مسبقاً.

#### 8.4 ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية.

الجدول (5): قائمة فحص متطلب ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية قبل تقديم الدعم

| ت                                  | ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية  | قسم الشؤون العلمية | قسم الموارد البشرية |
|------------------------------------|---|--------------------|---------------------|
| 8.4.1 عام                          |   |                    |                     |
| 1                                  | تضمن إدارة القسم أن العمليات والمنتجات والخدمات الموردة من الخارج تتطابق مع المتطلبات   | 5                  | 5                   |
| 2                                  | تقوم إدارة القسم بتحديد الضوابط الآتية:<br>- يتوقع من الخدمات المجهزة من موردين خارجيين أن تندمج في الخدمات الخاصة بالقسم<br>- يتم توفير خدمات مباشرة إلى الزبائن من جهات خارجية بالنيابة عن القسم<br>- العملية أو جزء من العملية يتم توفيرها من مزود خارجي بموافقة إدارة القسم | 4                  | 5                   |
| 3                                  | تقوم إدارة القسم بتقييم واختبار الموردين على اساس قابليتها على توفير العمليات والمنتجات والخدمات طبقاً لمتطلباته  | 6                  | 4                   |
| 4                                  | تقوم إدارة القسم بوضع معايير لاختبار وتقييم واعادة تقييم الموردين   | 4                  | 6                   |
| 5                                  | تحفظ إدارة القسم بمعلومات موثقة لها علاقة بتقييمات الجهات الخارجية  | 6                  | 6                   |
| 8.4.2 نوع ومدى ضبط التوريد الخارجي |   |                    |                     |

| ت                                     | ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية  | قسم الشؤون العلمية | قسم الموارد البشرية |
|---------------------------------------|---|--------------------|---------------------|
| 6                                     | تضمن إدارة القسم أن الخدمات الموردة من الخارج لا تؤثر سلباً على امكانية التجهيز المتجانس للخدمات المطابقة إلى زبائنه  | 6                  |                     |
| 7                                     | تضمن إدارة القسم ان العمليات الموردة من الخارج تبقى ضمن سيطرة نظام إدارة الجودة الخاص بها   | 0                  | 6                   |
| 8                                     | تعرف إدارة القسم كل الضوابط التي ينوي تطبيقها على المورد الخارجي والمخرجات الناتجة  | 6                  | 5                   |
| 9                                     | تقوم إدارة القسم بالأخذ بالحسبان:<br>- فاعلية الضوابط المطابقة من قبل المورد الخارجي<br>- التأثير المحتمل للعمليات والخدمات الموردة من الخارجي على امكانية القسم على الاستمرار بالوفاء (للزبان، المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها)   | 4                  | 6                   |
| 10                                    | تقوم إدارة القسم بتحديد النشاطات الاخرى الضرورية لضمان ان العمليات والخدمات تفي بالمتطلبات  | 6                  | 5                   |
| 8.4.3 المعلومات عن الموردين الخارجيين |   |                    |                     |
| 11                                    | تضمن إدارة القسم المتطلبات المتعلقة بالموارد  | 6                  | 5                   |
| 12                                    | تقوم إدارة القسم بالاتصال بالمورد الخارجي من اجل متطلباته حول كل من:<br>- العمليات والخدمات التي ستقدم<br>- الموافقة على الخدمات<br>- الموافقة على الاساليب والعمليات والمعدات<br>- الموافقة على تقديم الخدمات<br>- الكفاءة وتتضمن اي المؤهلات المطلوبة للأفراد<br>- استجابة الموردين الخارجيين مع القسم<br>- مراقبة ورصد اداء الموردين الخارجيين لتطبق من القسم<br>- أنشطة التحقق او اثباتات الصلاحية التي يعترف القسم او زبائنه ادائها في موقع المورد الخارجي | 6                  | 6                   |
|                                       | الوسط الحسابي المرجح<br>النسبة المئوية<br>حجم الفجوة  | 5<br>83%<br>17%    | 5.33<br>89%<br>11%  |

المصدر: أعداد الباحث على وفق المواصفة ISO9001:2015.

سجلات قائمة فحص متطلب ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية التي تخص قسم الشؤون العلمية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندى (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (5) درجة من (6) أي بنسبة (83%) أي ان بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك لعدم تطبيق وتوثيق لبند (تضمن إدارة القسم ان العمليات الموردة من الخارج تبقى ضمن سيطرة نظام إدارة الجودة الخاص بها).

إذ سجلت قائمة فحص متطلب ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية التي تخص قسم الموارد البشرية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندى (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (5.33) درجة من (6) أي بنسبة (89%) أي ان بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع البيانات متطلب ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك الى تطبيق كلي غير موثق لبند (تقوم دارة القسم بتقييم واختبار الموردين على اساس قابليتها على توفير العمليات والمنتجات والخدمات طبقاً لمتطلباته).

### 8.5 الإنتاج وتقديم الخدمة:

الجدول (6): قائمة فحص متطلب الإنتاج وتقديم الخدمة قبل تقديم الدعم

| ت                               | الإنتاج وتقديم الخدمة  | قسم الشؤون العلمية | قسم الموارد البشرية |
|---------------------------------|--|--------------------|---------------------|
| 8.5.1 ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة |  |                    |                     |
| 1                               | تضمن إدارة المتطلبات الآتية:<br>- توفير واستعمال معدات المراقبة والقياس الملائمة<br>- توفير المعلومات الموثقة التي تعرف خصائص الخدمات التي ستوفر والنشاطات التي ستحقق والنتائج التي تنتج<br>- تنفيذ أنشطة التقديم والتسليم الخدمات وفاعلية ما بعد التسليم<br>- استعمال البنية التحتية والبيئة المناسبة لتشغيل العمليات<br>- تعيين افراد اكفاء وبضمنهم المؤهلات المطلوبة<br>- تنفيذ اجراءات لتفادي الاخطاء البشرية<br>- الصلاحية واعادة الصلاحية الدوري للقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من عمليات توفير الخدمات اذ لا يمكن التحقيق من الإنتاج المتحقق بواسطة رصد او قياس لاحق | 6                  | 5                   |
| 8.5.2 التمييز والتعقب           |  |                    |                     |
| 2                               | تقوم إدارة القسم بالآتي:<br>- تمييز الخدمات بالوسائل المناسبة اثناء عملية توفير الخدمات  | 5                  | 5                   |

| ت  | الإنتاج وتقديم الخدمة  | قسم الشؤون العلمية | قسم الموارد البشرية |
|--|--|--------------------|---------------------|
|  | - تمييز حالة الخدمات استناداً الى متطلبات المراقبة والقياس من خلال توفير الخدمات<br>- أذ كان التعقب متطلباً فيجب مراقبة التمييز الفريد للخدمات<br>- تحتفظ إدارة القسم بمعلومات موثقة ضرورية لتمكين التعقب            |                    |                     |
| 8.5.3 الملكية العائدة للزبائن او الموردين الخارجين |  |                    |                     |
| 3  | تهتم إدارة القسم بملكية الزبائن او الموردين الخارجين طالما كانت تحت سيطرة او استعمال من قبله   | 6                  | 6                   |
| 4  | تقوم إدارة القسم بإبلاغ الزبائن او الموردين الخارجين عند حدوث فقد او تلف ممتلكاتهم او عدم صلاحيتها للاستعمال   | 6                  | 6                   |
| 5  | تقوم إدارة القسم بتمييز والتحقق وحماية ووقاية ملكية الزبائن الخارجين الموجودة لديه بغرض الاستعمال او ادخالها في الخدمات  | 5                  | 6                   |
| 6  | تحتفظ إدارة القسم بمعلومات موثقة وكافية عند حدوث فقد او تلف ممتلكات الزبائن او الموردين الخارجين او عدم صلاحيتها للاستعمال   | 6                  | 5                   |
| 8.5.4 المحافظة على المنتجات والخدمات               |  |                    |                     |
| 7  | تحافظ إدارة القسم على المخرجات اثناء عملية الإنتاج وتوفير الخدمات من اجل المحافظة على مطابقة الشروط والمتطلبات   | 4                  | 4                   |
| 8.5.5 أنشطة ما بعد التسليم                         |  |                    |                     |
| 8  | تقي إدارة القسم بمتطلبات أنشطة ما بعد التسليم المرتبطة بالخدمات  | 5                  | 6                   |
| 9  | تأخذ إدارة القسم بالحسبان الآتي:<br>- المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها<br>- النتائج المحتملة غير المرغوب فيها التي لها علاقة بالخدمات<br>- طبيعة استخدام العمر (الزمن المتوقع للخدمة)<br>- متطلبات الزبائن | 5                  | 6                   |
| 8.5.6 ضبط المتغيرات                                |  |                    |                     |
| 10   | تراجع إدارة القسم وتتحكم بالتعديلات بتقديم الخدمات بالفدر الضروري لضمان استمرار التطابق مع المتطلبات   | 6                  | 6                   |
| 11   | تحتفظ إدارة القسم بمعلومات موثقة التي توضح نتائج مراجعة التعديلات والافراد المخولين  | 6                  | 6                   |
|  | الوسط الحسابي المرجح<br>النسبة المئوية<br>حجم الفجوة   | 5.4<br>9%<br>91%   | 5.54<br>92%<br>08%  |

المصدر: أعداد الباحث على وفق المواصفة ISO9001:2015.

سجلت قائمة فحص متطلب الإنتاج وتقييم الخدمة التي تخص قسم الشؤون العلمية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (5.4) درجة من (6) أي بنسبة (9%) أي إن بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب الإنتاج وتقييم الخدمة مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي وغير موثق لبند (تحافظ إدارة القسم على المخرجات أثناء عملية الإنتاج وتوفير الخدمات).

إذ سجلت قائمة فحص متطلب الإنتاج وتقييم الخدمة التي تخص قسم الموارد البشرية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (5.54) درجة من (6) أي بنسبة (92%) أي إن بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب الإنتاج وتقييم الخدمة قبل تقديم الدعم مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي غير موثق لبند (تحافظ إدارة القسم على المخرجات أثناء عملية الإنتاج وتوفير الخدمات من أجل المحافظة على مطابقة الشروط والمتطلبات).

### 8.6 إطلاق المنتجات والخدمات

الجدول (7): قائمة فحص متطلب إطلاق المنتجات والخدمات قبل تقديم الدعم

| ت | إطلاق المنتجات والخدمات  | قسم الشؤون العلمية | قسم الموارد البشرية |
|---|--|--------------------|---------------------|
| 1 | تنفيذ إدارة القسم الترتيبات المخططة لها حسب المراحل المناسبة للتأكد من ان متطلبات الخدمات قد تم الايفاء بها                      | 6                  | 6                   |
| 2 | تقدم ادارة القسم الخدمات للزبائن بعد ان تم الانتهاء من جميع الترتيبات المخطط لها بشكل مرضٍ                                       | 6                  | 5                   |
| 3 | تحتفظ إدارة القسم بمعلومات موثقة عن كل من الاتي:<br>- اثبات التطابق مع معايير القبول<br>- امكانية تعقب للأفراد المخولين بالتقديم | 6                  | 6                   |
|   | الوسط الحسابي المرجح<br>النسبة المئوية<br>حجم الفجوة   | 6<br>100%<br>0%    | 5.7<br>95%<br>05%   |

المصدر: أعداد الباحث على وفق المواصفة ISO 9001:2015.

سجلت قائمة فحص متطلب إطلاق المنتجات والخدمات التي تخص قسم الشؤون العلمية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (6) درجة من ((6) أي ان بنود المواصفة قد نفذت بنسبة (100%) وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب إطلاق المنتجات والخدمات ويعود ذلك للاتي:

قيام إدارة القسم بتنفيذ الترتيبات المخططة لها حسب المراحل المناسبة للتأكد من ان متطلبات الخدمات قد تم الايفاء بها، ومن ثم تقدم الخدمات للزبائن بعد أن تم الانتهاء من جميع الترتيبات المخطط لها بشكل مرضٍ، والاحتفاظ بمعلومات موثقة عن كل من (اثبات التطابق مع معايير القبول، امكانية تعقب للأفراد المخولين بالتقديم).

إذ سجلت قائمة فحص متطلب اطلاق المنتجات والخدمات التي تخص قسم الموارد البشرية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (5.7) درجة من (6) أي بنسبة (95%) أي ان بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب اطلاق المنتجات والخدمات قبل تقديم الدعم مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك الى تطبيق كلي وموثق جزئي لبند (تقدم ادارة القسم الخدمات للزبائن بعد أن تم الانتهاء من جميع الترتيبات المخطط لها بشكل مرضٍ).

### 8.7 ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات

الجدول (8): قائمة فحص متطلب ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات قبل تقديم الدعم

| ت | ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات   | قسم الشؤون العلمية | قسم الموارد البشرية |
|---|---|--------------------|---------------------|
| 1 | تضمن إدارة القسم ان المخرجات التي لا تطابق مع متطلباته قد حُددت والسيطرة عليها لمنع استعمالها غير المقصود او تقديمها  | 6                  | 6                   |
| 2 | تتخذ إدارة القسم الاجراءات المناسبة حسب طبيعة عدم المطابقة الخدمات وايضاً الكشف عن الخدمات غير المطابقة بعد او اثناء توفير الخدمات  | 5                  | 5                   |
| 3 | تتعامل إدارة القسم مع المخرجات الغير مطابقة بأحد الطرق الاتية:<br>- التصحيح، ابلاغ الزبائن<br>- العزل، الاحتواء، او تعليق الخدمات<br>- الحصول على التحويل للقبول ضمن الامتياز | 6                  | 6                   |
| 4 | تتأكد إدارة القسم بأن يتم التصحيح للمخرجات وفقاً لمطابقة المتطلبات للموصفات   | 6                  | 5                   |
| 5 | تحفظ إدارة القسم بمعلومات موثقة تخص كل من:<br>- تصف عدم المطابقة<br>- تصف الاجراءات المتخذة<br>- تصف اي امتيازات يتم الحصول عليها<br>- تحدد سلطة البت في قرار عدم المطابقة    | 6                  | 6                   |
|   | الوسط الحسابي المرجح<br>النسبة المئوية<br>حجم الفجوة  | 5.8<br>97%<br>03%  | 5.6<br>93%<br>07%   |

المصدر: أعداد الباحث على وفق المواصفة ISO 9001:2015.

سجلات قائمة فحص متطلب ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات التي تخص قسم الشؤون العلمية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط

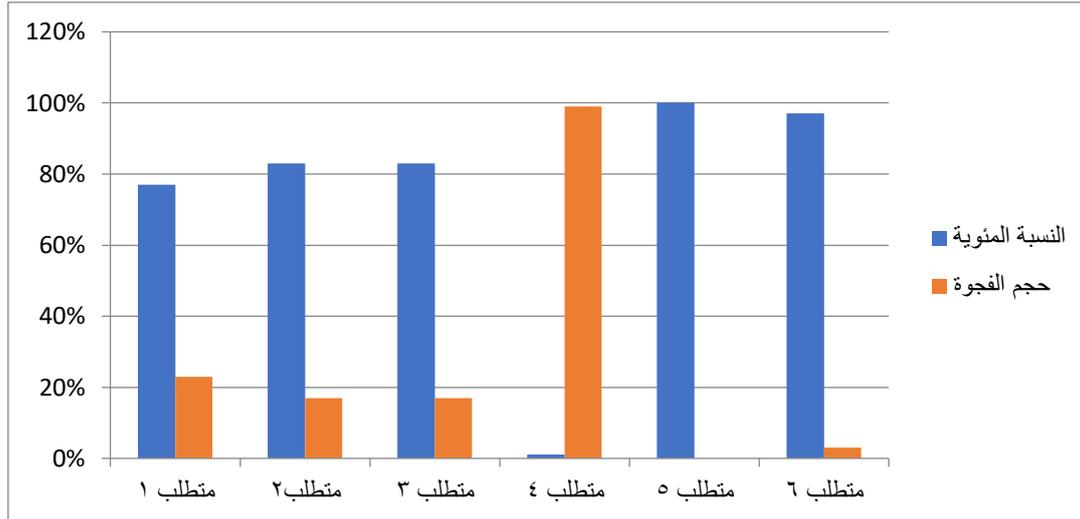
الحسابي المرجح بلغت (5.8) درجة من (6) أي بنسبة (97%) أي إن بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي وموثق جزئي لبند (تتخذ إدارة القسم الاجراءات المناسبة حسب طبيعة عدم المطابقة والخدمات وأيضاً الكشف عن الخدمات غير المطابقة بعد أو أثناء توفير الخدمات). إذ سجلت قائمة فحص متطلب ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات التي تخص قسم الموارد البشرية على مستوى تطبيق وتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) من الوسط الحسابي المرجح بلغت (5.6) درجة من (6) أي بنسبة (93%) أي إن بنود المواصفة قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي وموثق جزئي لبند (تتخذ إدارة القسم الاجراءات المناسبة حسب طبيعة عدم المطابقة والخدمات وايضاً الكشف عن الخدمات غير المطابقة بعد أو أثناء توفير الخدمات) وبند (تتأكد إدارة القسم بأن يتم التصحيح للمخرجات وفقاً لمطابقة المتطلبات للموصفات).

الجدول (9): ملخص تقييم متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001:2015 لقسم الشؤون العلمية

| ت | المتطلبات  | النسبة المتبقية | حجم الفجوة |
|---|--|-----------------|------------|
| 1 | تخطيط وضبط العمليات  | 77%             | 23%        |
| 2 | تحدي متطلبات المنتجات والخدمات                             | 83%             | 17%        |
| 3 | ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهات خارجية | 83%             | 17%        |
| 4 | الانتاج وتقييم الخدمة                                      | 9%              | 91%        |
| 5 | إطلاق المنتجات والخدمات                                    | 100%            | 0%         |
| 6 | ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات        | 97%             | 03%        |
|   | المعدل الكلي لتطبيق المواصفة                               | 74%             | 26%        |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجانب العملي.

من خلال النتائج في الجدول رقم (9) امكانية استخدام مخطط باريتو ليوضح الاختلاف بين نسب الفجوات في مدى تطبيق والتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) لقسم الشؤون العلمية والتي كانت بنسبة اجمالية (26%)، وبلغت نسبة الفجوة للتطبيق والتوثيق الكلي لبندي (التخطيط وضبط العمليات) بنسبة (74%) إذ سجلت المرحلة الأولى (23%) والمرحلة الثانية والثالثة على التوالي (17%) والمرحلة الرابعة (91%) والمرحلة الخامسة (0%) والمرحلة السادسة (03%) كما في الشكل رقم (1)



الشكل (1): مخطط باريتو

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجانب العملي

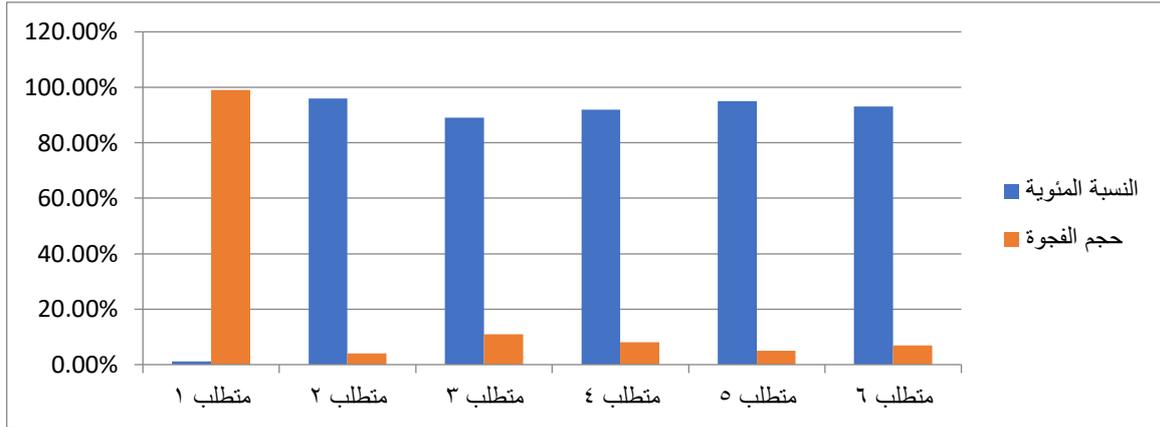
ومن خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (1) يتضح بأن المتطلبات الاربعة (تخطيط وضبط العمليات، وتحديد متطلبات المنتجات والخدمات، وضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهة خارجية، وضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات) ذات معدلات تطبيق أقل ولديها فجوات بنسبة 23% و17% و3% على التوالي، وكذلك يتراوح عددها (30) فقرة، ويشير (متطلب الانتاج وتقييم الخدمة) إلى أكبر فجوة في الأداء وتقدر 91%.

الجدول (10): ملخص تقييم متطلبات المواصفة القياسية ISO9001:2015 لقسم الموارد البشرية

| ت | المتطلبات  | النسبة المئوية | حجم الفجوة |
|---|--|----------------|------------|
| 1 | تخطيط وضبط العمليات  | 86%            | 14%        |
| 2 | تحديد متطلبات المنتجات والخدمات                            | 96%            | 04%        |
| 3 | ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهات خارجية | 89%            | 11%        |
| 4 | الانتاج وتقييم الخدمة                                      | 92%            | 08%        |
| 5 | إطلاق المنتجات والخدمات                                    | 95%            | 05%        |
| 6 | ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات        | 93%            | 07%        |
|   | المعدل الكلي لتطبيق المواصفة                               | 91%            | 9%         |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجانب العملي.

من خلال النتائج في الجدول رقم (10) امكانية استخدام مخطط باريتو ليوضح الاختلاف بين نسب الفجوات في مدى تطبيق والتوثيق لبندي (التخطيط وضبط العمليات) لقسم الموارد البشرية والتي كانت بنسبة اجمالية (9%)، وبلغت نسبة الفجوة للتطبيق والتوثيق الكلي لبندي (التخطيط وضبط العمليات) بنسبة (91%) إذ سجلت المرحلة الاولى (14%) والمرحلة الثانية (4%) والمرحلة الثالثة (11%) والمرحلة الرابعة (8%) والمرحلة الخامسة (5%) والمرحلة السادسة (7%) كما في الشكل رقم (2)



الشكل (2): مخطط باريتو

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجانب العملي.

ومن خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (2) يتضح بأن المتطلبات الأربعة (تحديد متطلبات المنتجات والخدمات، وضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل جهة خارجية، متطلبات الانتاج وتقييم الخدمة، إطلاق المنتجات والخدمات، وضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات) ذات معدلات تطبيق أقل ولديها فجوات بنسبة 04% و 11% و 08% و 05% و 07% على التوالي، وكذلك يتراوح عددها (29) فقرة، ويشير (تخطيط وضبط العمليات) الى أكبر فجوة في الاداء وتقدر 14%.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. إن بنود المواصفة التي تخص قسم الشؤون العلمية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب تحديد متطلبات التخطيط وضبط العمليات مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك لعدم تطبيق وتوثيق لبند (تقوم إدارة القسم بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات لتلبية الاحتياجات وتنفي الإجراءات).  
أما فيما يخص بنود المواصفة التي تخص قسم الموارد البشرية قد نفذت بشكل متذبذب إلى مع وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لبند (تخطط إدارة القسم لمراقبة التغييرات ومراجعة عواقب التغييرات غير المقصودة لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتقليل من أي أثر سلبي وتحفظ ادارة القسم بمعلومات موثقة للعمليات المنفذة ومطابقة الخدمات)
2. إن بنود المواصفة التي تخص قسم الشؤون العلمية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب تحديد متطلبات المنتجات والخدمات مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك لعدم تطبيق وتوثيق لبند (تقوم إدارة القسم بتأكيد متطلبات الزبائن قبل قبولها في حال عدم تقديم الزبائن نص موثقاً).  
أما فيما يخص بنود المواصفة قسم الموارد البشرية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع تحديد متطلبات المنتجات والخدمات.
3. إن بنود المواصفة قسم الشؤون العلمية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب "ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية" احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك لعدم تطبيق وتوثيق

لبند (تضمن إدارة القسم أن العمليات الموردة من الخارج تبقى ضمن سيطرة نظام إدارة الجودة الخاص بها).

أما فيما يخص بنود المواصفة قسم الموارد البشرية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع البيانات متطلب "ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية" مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي غير موثق لبند (تقوم إدارة القسم بتقييم واختبار الموردين على أساس قابليتها على توفير العمليات والمنتجات والخدمات طبقاً لمتطلباته)

4. إن بنود المواصفة التي تخص قسم الشؤون العلمية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب الإنتاج وتقييم الخدمة مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي وغير موثق لبند (تحافظ إدارة القسم على المخرجات أثناء عملية الإنتاج وتوفير الخدمات من أجل المحافظة).

أما فيما يخص بنود المواصفة الخاصة بقسم الموارد البشرية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل متطلب الإنتاج وتقييم الخدمة قبل تقديم الدعم مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي غير موثق لبند "تحافظ إدارة القسم على المخرجات أثناء عملية الإنتاج وتوفير الخدمات من أجل المحافظة على مطابقة الشروط والمتطلبات".

5. إن بنود المواصفة التي تخص قسم الشؤون العلمية قد نفذت بنسبة (100%) وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب إطلاق المنتجات والخدمات ويعود ذلك لقيام إدارة القسم بتنفيذ الترتيبات المخططة لها حسب المراحل المناسبة للتأكد من أن متطلبات الخدمات قد تم الإيفاء بها، ومن ثم تقديم الخدمات للزبائن بعد الانتهاء من جميع الترتيبات المخطط لها بشكل مرضٍ، والاحتفاظ بمعلومات موثقة عن كل من (اثبات التوافق مع معايير القبول، امكانية تعقب للأفراد المخولين بالتقديم).

أما فيما يخص بنود المواصفة التي تخص قسم الموارد البشرية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع متطلب إطلاق المنتجات والخدمات قبل تقديم الدعم مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي وموثق جزئي لبند (تقدم إدارة القسم الخدمات للزبائن بعد أن تم الانتهاء من جميع الترتيبات المخطط لها بشكل مرضٍ)

6. إن بنود المواصفة التي تخص قسم الشؤون العلمية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي وموثق جزئي لبند (تتخذ إدارة القسم الاجراءات المناسبة حسب طبيعة عدم المطابقة والخدمات وأيضاً الكشف عن الخدمات غير المطابقة بعد أو أثناء توفير الخدمات).

أما فيما يخص بنود المواصفة التي تخص قسم الموارد البشرية قد نفذت إلى حد كبير وهذا دليل على وجود نهج منظم وتنفيذ كبير لعملية التعامل مع ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات مع احتمال وجود بعض نقاط الضعف في هذه العملية من خلال التطبيق ويعود ذلك إلى تطبيق كلي وموثق جزئي لبند (تتخذ إدارة القسم الاجراءات المناسبة حسب طبيعة عدم

المطابقة الخدمات وأيضاً الكشف عن الخدمات غير المطابقة بعد او اثناء توفير الخدمات) وبند (تتأكد إدارة القسم بأن يتم التصحيح للمخرجات وفقاً لمطابقة المتطلبات للموصفات).

#### ثانياً. التوصيات:

1. زيادة العمل على تطبيق وتوثيق لبند متطلبات الزبائن قبل قبولها في حال عدم تقديم الزبائن نص موثقاً كون طلبات الزبائن متنوعة ومختلفة من فئة إلى أخرى، وكيفية التعامل مع تحديد متطلبات المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبون.
2. دراسة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها التي تسعى لتحقيقها من خلال استقبال البحوث الخاصة بالجودة ومتابعة تطبيقها مما يمكنها من توفير وتعزيز وبناء متطلبات المواصفة القياسية الواجب تطبيقها داخل المنظمة ومن ثم اجراء تحليل بين نمط الخدمة داخل المنظمة ومتطلبات الزبائن وتحقيق ما يرغب به الزبون.
3. توسيع نطاق عمل قسمي الشؤون العلمية والموارد البشرية ما يقدمها من مقترحات عن طريق الزبون وذلك بإنشاء نظام خاص تسلسل عمليات الزبون من بداية اتصاله بالمنظمة إلى وصول الخدمة إليه من خلال توثيقها في سجلات الكترونية تحت مسمى معلومات موثقة عن الزبون.
4. التدريب على مناهج الجودة كافة ومن ضمنها الناتج الآني الذي يساعد في بث روح العمل داخل قسمي الشؤون العلمية والموارد البشرية والذي يساعد أيضاً بتوفير واختزال الموارد وتوفير المنتجات والخدمات عند طلبها من قبل الزبون في الوقت المناسب.
5. عدم اكتفاء قسمي الشؤون العلمية والموارد البشرية بتحقيق المواصفة فقط وإنما مواصلة السير والقيام بأجراء مقارنات مرجعية مع أقسام أخرى تابعة لرئاسة الجامعة من أجل الوصول إلى التميز.
6. العمل على بث روح الجماعة بين الأفراد العاملين داخل قسمي العلمية والموارد البشرية من خلال انشاء حلقات في الجودة تساعد في حرية صنع القرارات وخلق افكار مستقبلية.

#### المصادر:

##### اولاً. المصادر العربية:

1. البكري، علي مضر عبد الباقي، (2018)، "تأثير استراتيجيات التحسين المستمر في دعم نظام ادارة الجودة في ظل بعض بنود المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) دراسة حالة في البنك المركزي العراقي" رسالة ماجستير، الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الادارية/ بغداد.
2. الخطيب، سمير كامل، (2008) "إدارة الجودة الشاملة والايزو/ مدخل معاصر"، مطبعة جعفر العصامي، بغداد.

##### ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Anttila, J., & Jussila, K., 2017, ISO 9001: 2015—a questionable reform. What should the implementing organisations understand and do?. Total Quality Management & Business Excellence, 28(9-10), 1090-1105.
2. Abuhay. Italy., 2017, " ISO 9001: 2015 A Complete Guide to Quality Management Systems ", CRC Press Taylor & Francis Group, USA.
3. Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G., 2019, The ISO 9001: 2015 quality management system standard: Companies' drivers, benefits and barriers to its implementation. Quality Innovation Prosperity, 23(2), 64-82.

4. Corbett, C., Luca, A., & Pan, J., 2003, Global perspectives on global standards. ISO Management Systems, 1, 31-40.
5. Fonseca, Luis & Domingues, Jose Pedro, 2016, "ISO9001:2015 Edition - Management, Quality and Value", International Journal for quality Research ,149–158, Portugal.
6. Hoyle, David, 2018, "ISO9000 Quality Systems Handbook Updated for The ISO9001:2015 Standard Increasing the Quality of an Organization's Outputs", 7th ed, Routledge the Taylor & Francis Group, New York.
7. Medić, S., Karlović, B., & Cindrić, Z., 2016, New standard ISO 9001: 2015 and its effect on organizations. Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS, 14(2), 188-193.
8. Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G., 2009, ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. International Journal of Quality & Reliability Management.
9. Soikkeli, Outi, 2016, "Updating and Implementation Quality Management Systems According to ISO9001:2015 and IATF16949:2016 Standard", Master of Science Thesis, Tampere University of Technology, Finland.
10. Zgodavová, K., Linczényi, A., Nováková, R. and Slimák, I., 2002, Profesionál kvality. Košice: TU Košice.