

كلية الادارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال  
yousif7758933@gmail.com

جامعة بغداد  
كلية الادارة والاقتصاد  
dr\_eytharalfeehan@yahoo.com

## تقييم جودة المنظمة وفق المواصفة القياسية ISO 9004:2018

دراسة حالة في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية

The role of human resource re-engineering in relieving work pressures

Analytical research in the Baghdad Governorate office

يوسف زهير منصور

Yousif Zuhair Mansoor

إيثار عبد الهادي آل فيحان

Eythar A. Al Feehan

### الخلاصة:

ينطلق البحث من عدم وجود شمولية لتقييم جودة الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، وتبرز أهمية البحث في التعرف بأهمية المواصفة الدولية ISO 9004:2018 في تقييم جودة المنظمة ويهدف البحث إلى إرساء مفاهيم وجود المنظمة في قطاع الاتصالات. يبين الجانب النظري للبحث مفهوم جودة المنظمة والنجاح المستدام وأهمية المواصفة القياسية ISO9004:2018 وأهداف استخدامها واستعراض لبنودها. ويستعرض البحث نتائج قوائم الفحص الرئيسية لكل بند وتأثير الفجوات في جودة المنظمة. وخرج البحث بعدد من الاستنتاجات أهمها تعامل الإدارة مع الجودة كهدف ثانوي بين أهدافه المنظمة. يوصي البحث تلبية متطلبات جودة المنظمة وحسب المعايير والمواصفات العالمية.

الكلمات المفتاحية: جودة المنظمة، النجاح المستدام، أصحاب المصلحة.

### Abstract

The researcher proceeds from the lack of a comprehensive tool for assessing the quality of the General Company for Communications and Informatics and highlights the importance of research in defining the importance of the international standard ISO 9004:2018 in assessing the quality of the organization. The research aims to establish the concepts and quality of the organization in the telecommunications sector. The theoretical aspect of the research shows the definition of the organization's quality and sustainable success, as well as to the ISO 9004:2018 standard, its importance, the objectives used, and a brief explanation of its terms. The research reviews the results of the main checklists for each item and the impact of the gaps on the quality of the organization. The most prominent conclusions were the presence of other priorities for the senior management and the resulting deal with quality as a secondary goal among the goals of the organization

Keywords: quality of an organization, sustainable success, stakeholders

## المقدمة

تتطور عوامل نجاح المنظمات بشكل مستمر ويتم إضافة عوامل النجاح الجديدة كل بضع سنوات إلى البيئة التنافسية المعقدة والمتغيرة باستمرار التي تعمل فيها المنظمات. ليس هناك شك في أن التركيز الأساسي للمنظمة يجب أن يكون تحقيق رضا أعلى لزملائها من خلال تنفيذ عمليات صارمة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار غير أن هذا لا يكفي في البيئة التنافسية الحالية، لتحقيق النجاح المستدام إذ يجب تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. يتعين على المنظمات تنفيذ نظام إدارة فعال بقيادة الإدارة العليا ويركز على قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، على المدى الطويل كطريقة لتحقيق النجاح المستدام للمنظمة على المدى الطويل. تنتقل المنظمات من جودة المنتج إلى جودة المنظمة التي تمثل نطاق المواصفة القياسية ISO 9004:2018 وما تقترحه من إرشادات للمنظمات بشأن كيفية تحقيق النجاح المستدام.

### أولاً: المنهجية:

#### 1 - مشكلة البحث:

تمتلك الشركة الاتصالات والمعلوماتية الحق الرسمي في تشييد البنى التحتية والسيطرة عليها أو منح التراخيص الخاصة بالمشاركة ومع طرح رخصة تبلغ 3 ملايين مشتركة وقعت عام 2022 لأغراض تجهيز المنازل بخدمة الاتصالات المتنوعة عن طريق الكابل الضوئي (وئافق إعلان مشروع المشاركة) ، تحتاج الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية لمعيار أو مواصفة تقيم بها نفسها لتفي بهذه الخطوة الكبيرة و أيضا بالإيفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة وفي هذا الإطار انطلقت مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- هل تعتمد الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية معياراً لتقييم جودة الخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة؟
  - مامستوى جودة خدمات الشركة؟ وما هو مقدار الفجوة فيها ؟
  - هل الشركة تمتلك مقومات تنفيذ مشاريع ضخمة ؟
- 2 - أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال الحاجة الفعلية لتقييم مستوى جودة الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية ، وان تكون نموذجاً لتقييم المرافق الحكومية الأخرى والنتائج التي تحققت نتيجة هذا التقييم . تتجلى أهمية البحث في كلا مما يأتي:

- تقديم أسس جديدة في القطاع الحكومي في العراق من خلال تقييم جودة الشركة استناداً المواصفة القياسية ISO 9004:2018 لغرض تحقيق النجاح المستدام.
  - التعرف بأهمية المواصفة الدولية ISO 9004:2018 في تقييم جودة الشركة كونها مواصفة استرشادية يمكن تطبيقها من خلال ملاكات الشركة نفسها.
- 3 - الأهداف:

- إرساء مفاهيم وجودة المنظمة في قطاع الاتصالات لأهمية هذا القطاع من ناحية الربحية والقيمة المضافة للنتائج المحلي.

- تقييم جودة الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية باستخدام أقوائم الفحص الخاصة بالمواصفة القياسية ISO9004:2018.
- 4 - منهج البحث:

يستخدم الباحث منهج دراسة الحالة في تناول واقع حال المنظمة المبحوث (الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية)، بوصفه منهجاً ملائماً لدراسة وضع الشركة بشكل مفصل ودقيق، وإمكانية جمع أكثر من طريقة محددة بحثية للوصول إلى النتائج المطلوبة من خلال أليات جمع المعلومات التي يوفرها هذا المنهج وكون المشكلة الرئيسية هي

تقييم و اقع حال الشركة.

5 - مجتمع وعينة البحث،

مجتمع البحث: يتكون من الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات الفنية والإدارية الأزمة بإدارة البنى التحتية المتمثلة بتناقل البيانات والأنترنت في العراق ومنح رخص خدمات الاتصالات الخاصة بإدخال خدمة الأنترنت.

عينة البحث: لغرض تقييم جودة الشركة واستخلاص النتائج والخروج بالتوصيات تمت المعايشة في ديوان الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية إذ يشمل ديوان الشركة مقر الإدارة العليا ومجلس الإدارة وجميع أقسام الشركة الرئيسية ومنها يتم إدارة فروع الشركة من مجمعات اتصالات وبدلات خاصة ببغداد والمحافظات و أقسام الصيانة.

6 - أدوات التحليل:

أ- قائمة الفحص: تمثل قائمة الفحص المصدر الأساسي التي تم الحصول عليها من شركة SPET Software Engi- neering Process Technology المصممة لهذه القائمة لأغراض تدقيق إجراءات إدارة الجودة في الشركة بما يتلاءم مع المواصفة القياسية ISO 9004:2018 وحسب المراسلات المرفقة في الملحق المرقم (1):

تم اعتماد قائمة التحقق من خلال تحليل كل بند من بنود المعيار للكلمات الرئيسية التي تشير إلى السياسة، الإجراء (بما في ذلك المبادئ التوجيهية)، الخطط، السجلات، الوثائق (بما في ذلك الأدلة والتقارير والنصوص والمواصفات، والمراجعة والتدقيق) كما يظهر ذلك في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) نموذج قائمة الفحص

المجموع	عدد الاجراءات	البند الفرعي	البند الرئيسي
14	5	1-4 جودة المنظمة	4. جودة المنظمة وإدارة النجاح المستدام
	9	2-4 الإدارة لتحقيق النجاح المستدام	
11	5	1-5 السياق العام و2-5 التعامل مع أصحاب المصلحة	5. سياق المنظمة
	6	3-5 الشؤون الخارجية والداخلية	
7	7	6-1	6. هوية منظمة
24	12	(1-7) السياق العام للقيادة	7. للقيادة
	6	2-7 السياسة ولاستراتيجية	
	6	3-7 الأهداف والتواصل	
26	5	1-8 السياق العام لإدارة العمليات	8. إدارة العمليات
	7	(2-8) و(3-8) تحديد العمليات تحديد مسؤولية العملية	
	14	(4-8) إجراءات إدارة العمليات	
62	4	(1-9) السياق العام لإدارة الموارد	9. الإدارة الموارد
	24	2-9 الأفراد العاملين	
	12	3-9 المعرفة التنظيمية والبند 4-9 التكنولوجيا	
	12	5-9 البنى التحتية وبيئة العمل	
	10	6-9 المصادر الخارجية والبيئة الطبيعية	

42	4	10-1 تحليل وتقييم الأداء	10. تحليل وتقييم الأداء
	9	البند 2-10 مؤشرات الأداء والبند 3-10 تحليل الأداء	
	12	البند 4-10 تقييم الأداء	
	17	5-10، 6-10 و7-10 التقييم الذاتي ومراجعة الأداء والتدقيق الداخلي	
33	9	11 1- و11-2 السياق العام التحسين والتعلم والابتكار وبند التحسين	11. لتحسين والتعلم والابتكار
	12	3-11 التعلم	
	12	4-11 الابتكار	
المصدر: بتصريف			
Costar, Androw (2018) "Checklist for Standard ISO 9004:2018 – Quality management Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success" Software Engineering Process Technology (SEPT) All rights reserved			

ترجمت أسئلة قوائم الفحص كمياً للحصول على دقة أكثر في تحليل البيانات المدرجة فيها ، وعن طريق استخدام مقياس ليكرت السباعي للتعرف على نسبة تطبيق الإجراءات الخاصة بإدارة الجودة الواردة في قائمة الفحص. إذ تم تقييم كل فقرة أو أجزاء من فقرات المقياس حسب مدى التطبيق والتوثيق وحسب ما مدرج ضمن الأدلة ووضع وزن معين ويوضح الجدول رقم (2) عملية التقييم إذا تراوح الأوزان من (0) إلى (6).

#### الجدول رقم (2) توزيع أوزان قائمة الفحص

ت	فقرات المقياس	وزن الفقرة (درجة)
1	منفذ كلياً موثق كلياً	6
2	منفذ كلياً موثق جزئياً	5
3	منفذ كلياً غير موثق	4
4	منفذ جزئياً موثق كلياً	3
5	منفذ جزئياً موثق جزئياً	2
6	منفذ جزئياً غير موثق	1
7	غير منفذ غير موثق	0

Source: Vagias, Wade M., (2006), " Likert-type scale ", Clemson International Institute for Tourism, Department of Parks, Recreation and Tourism Management, Clemson University, USA, p:1

وبعد تحديد وزن كل فقرة يتم استخراج النسبة المئوية لمدى مطابقة التنفيذ والتوثيق الفعلي للمتطلب في الشركة مع المواصفة القياسية ISO 9004:2018 ووفق المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{مجموع (الأوزان x تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات x أعلى وزن في المقياس}}$$

نسبة الفجوة = 100% - نسبة الفجوة

أن أعلى وزن في المقياس السباعي هو (6) درجات ويعكس حالة المطابقة التامة مع متطلبات المواصفة القياسية.

ب- استخدام مخطط باريتو لتحليل البنود الرئيسة المسببة للمشاكل التي أدت إلى الفجوات الظاهرة في النتائج قوائم الفحص.

7 - الدراسات السابقة : -

اعتمد البحث على الدراسة السابقة المدرجة في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) الدراسات السابقة

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان البحث	مشكلة البحث والأساليب الإحصائية المتبعة	أهم الأهداف	أهم الاستنتاجات
1	Sheps, Isaac, Espérance, (Pierre) (2018)	A Standard's Evolution How ISO 9004:2018 came to be " Quality Progress an official publication of ASQ	ما هو النهج الذي يمكن اتباعه لتحقيق النجاح المستدام بحث نظري	توضيح منهج المواصفة القياسية ISO 9004:2018	يقدم إصدار من ISO 9004 إرشادات للمنظمات حول كيفية تنفيذ نظام إدارة لتحقيق النجاح المستدام.. كنتيجة، ستحقق المنظمة الثقة في قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن والأطراف المعنية الأخرى وتوقعاتهم وتعزيز رضاهم كوسيلة لتحقيق النجاح المستمر.
2	Krajcsák, 2019	Implementing Open Innovation Using Quality Management Systems: The Role of Organizational Commitment and Customer Loyalty	هل تنجح المواصفة القياسية ISO 9004:2018 في تطبيق الابتكار المفتوح وكسب ولاء الزبون في المنظمات دراسة حال في شركة البرمجيات ABC	تطبيق المواصفة القياسية ISO 9004:2018 في شركة البرمجيات ABC لتطوير الابتكار المفتوح	تظهر النتائج أن إدخال معايير إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9004:2018 واحدًا تلو الآخر، وتشغيلهما معًا، قد يدعم بشكل فعال الابتكار المفتوح

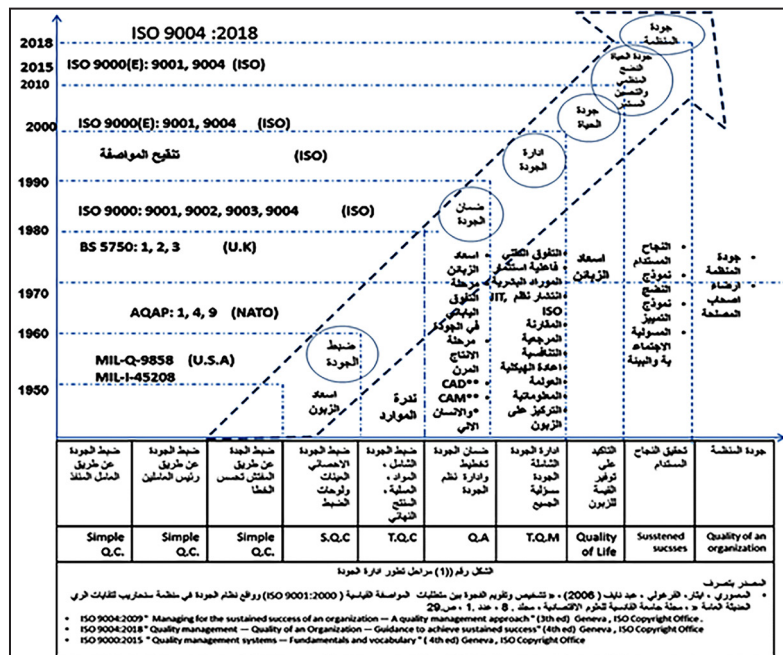
ثانياً: الجانب النظري:

1. مفهوم إدارة الجودة:

تعرف إدارة الجودة بأنها تأثير تقييم زبون معين لشيء ما عند حصوله عليه، إذ ينغمس الزبائن في مقارنة المنتج المستلم مع توقعاتهم الخاصة لهذا المنتج أو الخدمة المعينة وبغض النظر عن تصور المنظمة المصنعة لجودة هذا المنتج أو الخدمة. إذ هي الطريقة التي تضمن بأن جميع النشاطات الضرورية لتصميم وتطوير ومن ثم تطبيق المنتج في المنظمة تعمل بفعالية وكفاءه، لذلك يعد اهم عاملان عاملان أساسيان في إدارة الجودة وهما: توقعات الزبائن وتسليم المنتج أو الخدمة الفعلية (Luthra 2021:1).

تتألف أنظمة إدارة الجودة (Quality Management Systems. QMS) من الأنشطة التي تحدد المنظمات من خلالها أهدافها وتحدد العمليات والموارد المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة. تتيح أنظمة إدارة الجودة (QMS) للأدارة العليا تحسين استخدام الموارد وخلق القيمة وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة (ISO 9000, 2015:2). تعتمد الإدارة الفعالة على الأداء والنتائج المستهدفة ويعد قياس الأداء معيارا ذو أهمية متزايدة للوصول إلى التميز (Kan-ji, 2002:715). تحقق أنظمة إدارة الجودة للمنظمات بكافة مجالاتها المرونة اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق النجاح للمنظمة (Morgan & Murgatroyd, 1997: 42).

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تحقيق الفعالية والكفاءة للأفراد العاملين والزبائن والجمهور وتهدف المشاركة النشطة لجميع الأفراد العاملين في المنظمات وتحسين جميع الأنشطة في المنظمات. تحتاج المنظمات من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أدوات التقييم للتحسين ويعد التقييم الذاتي مستوى النضج هو إحدى الطرق كونه يتيح للمنظمة مراعاة عمليات القيادة والموارد البشرية والتخطيط والتأثير الاجتماعي ورضا أصحاب المصلحة ودمج عمليات والابتكار والتحسين (Yetim, 2018:1 & Kalfa). تدرج أنظمة إدارة الجودة الشاملة مفاهيم عدة تشمل العناصر الأساسية المطلوبة أهمها (Berk & Berk, 2000:3): (التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، قياس الجودة، الإجراء التصحيحي، إشراك وتمكين الأفراد العاملين، التفكير الإحصائي وغير ذلك).



يبين الشكل رقم (2) مراحل تطور إدارة الجودة من خمسينيات القرن الماضي بداية من ضبط الجودة مروراً بوسائل تطبيقها وصولاً إلى تحقيق جودة المنظمة ككل.

2 - مفهوم جودة المنظمة

تختلف الجودة على المستوى التنظيمي عن جودة الإنتاج والمنتج والخدمة. تركز جودة الإنتاج في صنع منتجات ذات خصائص متسقة بما يضمن عدم وجود تباين في عملية الإنتاج. فيما تركز جودة المنتج والخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، في حين ترتبط جودة المنظمة بتلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة. يكمن الاختلاف من الذي يجب تلبية احتياجاته وتوقعاته (Isaac & L'Espérance, 2018:1).

تعكس جودة المنظمات قدرتها على تحقيق النجاح المستدام في البيئة المعقدة والمتغيرة إذ تشكل

التقنيات الجديدة والمنافسين ومن ثم عدم القدرة على تحديد ومعالجة التحديات المستقبلية الأسباب الرئيسية للحاجة للاستدامة ومن الواضح أن هناك حاجة لمعايير معينة لتطبيق جودة المنظمات لتحقيق "النجاح المستدام" (Votsmei-1:2015; 136. Romania, 2018:2). تعرف جودة المنظمات بالدرجة التي تفي بها الخصائص المتأصلة في المنظمات باحتياجات وتوقعات زبائنها وأصحاب المصلحة الآخرين، من أجل تحقيق النجاح المستدام (ISO 9004,2018:2). يشق مصطلح "جودة المنظمات" من تعريف "الجودة" الوارد في المواصفة القياسية ISO 9000:2015. إذ تختلف جودة المنظمة عن مفهوم إدارة الجودة في الغرض. إذ تركز جودة المنتجات والخدمات على إعطاء الثقة في قدرة المنظمات على تقديم منتجات وخدمات مطابقة وتعزيز رضا زبائنها بينما تركز جودة المنظمة على رضا وتلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة (ISO 9004,2018:2). لذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ليس الزبون فقط بل مدى تلبية المنتج أو الخدمة لاحتياجات جميع أصحاب المصلحة (Romania,2015:2). على الرغم من وجود العديد من الأوصاف للجودة إلا أنه لا يوجد إطاراً عاماً متماسكاً يصف ما يجب على المنظمات فعله لتصبح منظمات ذات جودة. لذلك فإن مفهوم جودة المنظمة مرتبط بما تحققه المنظمة من خصائص تمكنها من تلبية حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة (Rodrigues,2007:698).

### 3 - النجاح المستدام

#### أ- مفهوم النجاح المستدام:

تساعد دراسة النجاح المستدام في بيان الوسيلة التي يُمكن من خلالها المحافظة على استمرارية تحقيق أهداف المنظمة. ولغرض توضيح المعنى العميق وراء هذا التعبير يتم تفصيله لغرض الوقوف على الغرض من كل مصطلح. لذلك سيتم تناول مفهوم النجاح المستدام من ناحية السياق العام والنجاح ومن ثم الاستدامة.

#### ب- السياق العام للنجاح المستدام:

لم يعد يقتصر نجاح المنظمات على الأداء المالي وتحقيق الأرباح فقط وإنما أصبحت بحاجة إلى إدخال المؤشرات غير المالية منها المتعلقة بحماية البيئة والرقابة عليها ومؤشرات الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية إضافة إلى مؤشرات الحوكمة (الخفاجي، 2018:25). كذلك كيفية التعامل مع العوامل الخارجية التي تواجه المنظمة على الأمد الطويل وما يترتب على ذلك من مخاطر جسيمة، مثل: (فقدان سمعتها أو مواجهة أعباء تنظيمية كبيرة تقوض ربحية المنظمة على الأمد الطويل)، كما إن دمج العوامل الخارجية لا يساعد في عملية صنع القرار على إدارة المخاطر الطويلة الأمد بشكل أفضل فحسب، بل يوفر أيضاً فرصة لخلق القيمة عن طريق مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة (Argued at el,2021:1).

#### ج- النجاح:

تتميز ظاهرة النجاح بشكل أساسي بدورها في الأداء القابل للقياس مثل: (الأرباح والنتائج) التي تتعلق بميزات قد تكون ذات منفعة مادية فقط كالرغبة في الربح، ومع ذلك تتطلب المنظمة أدوات لتعزيز النجاح بطريقة صحية. يتطلب النجاح في العمل عوامل معينة واتخاذ إجراءات لازمة وان يتجلى ذلك بنتائج ملموسة وأن يرتبط بالفرد عن طريق (الدافع والكفاءة) أو بعوامل ترتبط بالسياق مثل: (الفرص أو القيود، والمتطلبات أو الالتزامات). يمكن أيضاً النظر إلى النجاح على أنه تجربة وشعور ذاتيين، شعور إيجابي تجاه الذات كعامل، وشعور بشأن محتوى العمل أيضاً. وتقسم عناصر النجاح إلى منظورين وهما (Uusiatti,2021:3):

• التقدم الطبيعي والتطور الفردي.

• النتائج الجيدة اعتماداً على عمل الفرد.

#### د- الاستدامة:

تُعرف الاستدامة في الأعمال بشكل عام على إنها "الحفاظ على استمرار العمل" (Colbert and Kurucz , 2007)

22:)، وقد تشير إلى "التدقيق المستقبلي للمنظمات". وتعريف أكثر شمولية ينظر لها على أنها "تحقيق النجاح اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل أي المحافظة على موارد المنظمة وأصولها وأموالها التي تعد أحد موارد المجتمع بشكل عام وعلى المدى البعيد (130): Boudreau and Ramstad, 2005). ويركز ميثاق لجنة الاستدامة التي أنشأها مجلس الإدارة في منظمة (Ford) على النمو المُستدام، والذي يعرفه بأنه "القدرة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الحاليين مع مراعاة احتياجات الأجيال القادمة". يمثل جوهر الاستدامة في السياق التنظيمي "مبدأ تعزيز الأنظمة المجتمعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل فيها المنظمة". ويستند هذا المفهوم إلى التركيز ثلاثي الاتجاهات للمنظمة أي أن الاستدامة "تعني تركيزاً متزامناً على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي" (TriplePundit, 2012:2).

#### 4 - مفهوم المواصفة القياسية (ISO 9004:2018).

توفر المواصفة القياسية (ISO 9004:2018) إرشادات حول مجموعة واسعة من أهداف نظام إدارة الجودة لتحقيق النجاح المُستدام وتحسين الأداء. (ISO 9000, 2015:10) إذ تقدم في وثيقتها إرشادات لتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستمر. ويتوافق هذا التوجيه مع مبادئ إدارة الجودة الواردة في المواصفة القياسية: ISO 9000 (2015)) وسيتم التطرق في هذه الفقرة إلى أهمية وأهداف وهيكل المواصفة.

#### أ- أهداف المواصفة (ISO 9004:2018)

تهدف المواصفة بإصدارها الرابع إلى كل من الآتي:

- يعد أحد أهداف المواصفة في تحديد وتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بطريقة فعالة لاكتساب القدرة التنافسية والفوائد الناتجة عنها.
- الحفاظ على تحسين أداء المنظمات وقدرتها.
- تحقيق مراقبة الجودة الفعالة من خلال تحسين أداء المنظمات وتحقيق التوسع في السوق والقدرة التنافسية وخفض التكلفة والتحسين المستمر. (Chen, 2014:96)

- تقييم مستوى نضج المكونات المختلفة للمنظمة كونها صممت لتكون نموذجاً لذلك.

- تحديد وترتيب أولويات المجالات المحتملة للتحسين (ISO 9004, 2018).

ب- أهمية المواصفة:

في الآتي أهم عوامل المواصفة (ISO 9004:2018; ISO 9000, 2015:1; Gotzamani, 2002:152)

- تساهم في مساعدة المنظمات على تحقيق نجاح مُستدام باستخدام نهج إدارة الجودة القائم على التحسين المستمر.

- تقدم المواصفة إرشادات وتوصيات طوعية بدون الحاجة إلى تصديق.

- توفر أداة للتقييم الذاتي والتي بدورها يمكن أن توفر نظرة عامة على أداء المنظمة ودرجة نضج نظام إدارتها.

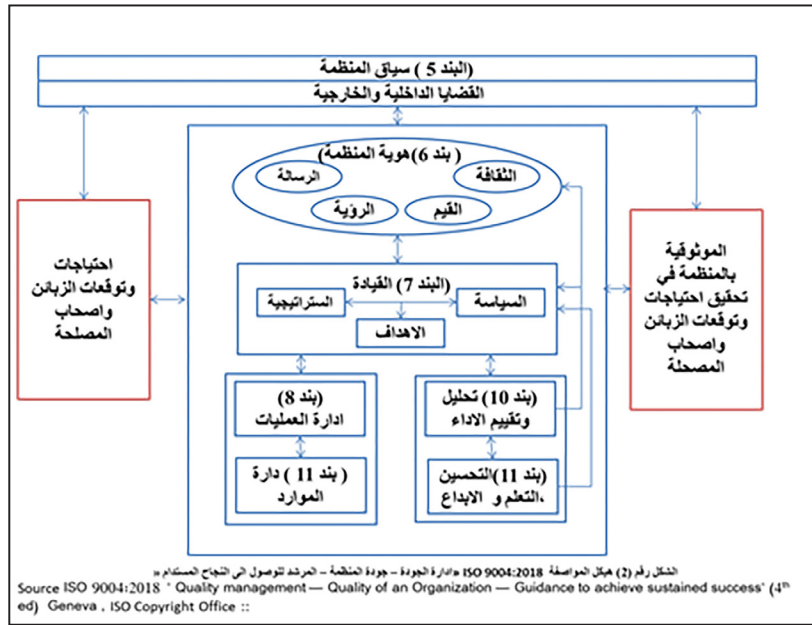
- تعد المواصفة نموذجاً لقياس النضج المنظمين وتحقيق النجاح المُستدام.

ج- هيكل المواصفة القياسية ISO 9004: 2018:

يظهر هيكل المواصفة القياسية (ISO 9004:2018) كما في الشكل المرقم (2) منطوق وتسلسل نظام إدارة المنظمة بهدف تحقيق النجاح المُستدام، إذ تكون مدخلات المواصفة من سياق المنظمة مع احتياجات الزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين وتوقعاتهم، وتكون الثقة في قدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات كمخرجات وكما (Sheps & L'Espérance, 2018:2).

تشمل البنود ادناه تفصيل المواصفة (ISO 9004: 2018) ووسيتم اعتماد التسلسل الوارد في المواصفة (ISO 9004:2018):

- 1- المجال
- 2- المراجع المعيارية
- 3- المصطلحات والتعاريف
- 4- جودة المنظمة والنجاح المستدام:



أ- ترتبط جودة المنظمة في المواصفة ISO 9004:2018 " بالخصائص المتأصلة للمنظمة التي تلي احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. لذلك لم يعد يُنظر إلى جودة المنظمة بعد الآن فقط من خلال منتجاتها أو خدماتها ولكن من خلال الطريقة التي تلي بها المنظمة احتياجات وتوقعات جميع من لهم علاقة معها (Isaac,2017:45).

ب- يعبر النجاح المُستدام عن "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والمحافظة عليها في الأمد الطويل. يمثل النجاح المستدام رغبة المنظمة في تجاوز المؤشرات الربحية وجودة المنتج ليشمل أيضا مؤشرات اجتماعية وبيئية (Isaac& L'Espérance,2018:2) يدفع تعدد العوامل التنافسية إلى فهم أن جودة المنتج هي بلا شك ضرورة ولكنها ليست كافية لتحقيق النجاح المُستدام (Isaac,2017:44).

#### 5- سياق المنظمة :

تتكون من أصحاب المصلحة والقضايا الداخلية والخارجية للمنظمة ويمكن تناولها من خلال كل مما يأتي :

#### 5-1: المفهوم العام

يُعرف بأنه "مزيج من القضايا الداخلية والخارجية مع أصحاب المصلحة التي يمكن أن يكون لها تأثير على نهج المنظمة في تطوير وتحقيق أهدافها" (ISO 9000: 2015). كما يشار إلى هذا المفهوم بمصطلحات أخرى مثل "بيئة الأعمال" أو "البيئة التنظيمية" أو "النظام البيئي للمنظمة" (Cianfrani,2020:3). يشكل فهم سياق المنظمة أساسا لتحقيق النجاح المُستدام (Isaac,2018:5).

5-2: أصحاب المصلحة: لا يشمل مفهوم أصحاب المصلحة الزبون فقط. إذ هناك جهات أخرى كمنظمات وأفراد يشكلون مخاطر كبيرة على الاستدامة التنظيمية إذا لم يتم تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم لذلك من المهم النظر إلى جميع أصحاب المصلحة (ISO 9001,2015:2).

5-3-1 القضايا الخارجية: هي تلك العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح

المُستدام، مثل: (المتطلبات القانونية والتنظيمية، القطاع، المنافسة، العولة، العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية) (Isaac,2017:46).

2-3-5: القضايا الداخلية: هي تلك العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة في تحقيق النجاح المستدام مثل: (الحجم، التعقيد، الأنشطة، الاستراتيجية، نوع المنتجات، الخدمات، الأداء، الموارد، المعرفة التنظيمية، النضج والابتكار) (Isaac,2017:46).

#### 6 - هوية المنظمة:

إذ وتشمل الرؤية، الرسالة، القيم والثقافة وتعرف المنظمة من خلال: هويتها وسياقها، وتحدد هوية المنظمة من خلال خصائصها، بناء على رسالتها ورؤيتها وقيمتها وثقافتها، وترتبط المفاهيم السابقة بعلاقة ديناميكية تحدد ملامح المنظمة ISO 9004,2018:4.

ترسم الرؤية اتجاه المنظمة على الأمد الطويل، ويصف بيان الرسالة أعمال المنظمة. كذلك توجه مجموعة من القيم الأساسية المنظمة من أجل تحقيق الرؤية والرسالة الإستراتيجية (Gamble et al., 2019:14) تجسد الثقافة من خلال الرموز، الأساطير، الشعارات، والقيم والمعتقدات والتي تعرف بانها " مجموعة من القيم والأعراف التي توجه المعتقدات" وتكون مشتركة بين أعضاء المنظمة (الدوري وآخرون، 2009: 112).

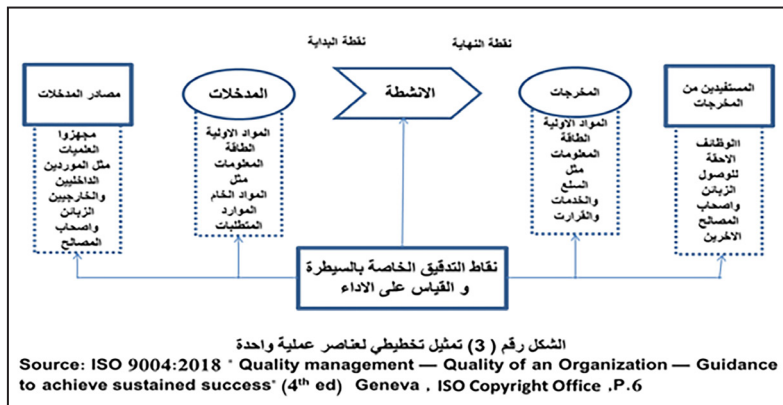
#### 7 - القيادة:

تشمل القيادة كل من السياسات ولاستراتيجيات، الأهداف والاتصالات. توظف القيادة العليا قدراتها الأساسية لتعزيز تبني الرسالة والرؤية والقيم والثقافة بطريقة موجزة وسهلة الفهم لتحقيق وحدة الهدف عن طريق خلق بيئة داخلية يشارك فيها الأفراد العاملين ويلتزمون بتحقيق أهداف المنظمة وتشجيع ودعم المديرين على المستويات المناسبة (ISO9004,2018:5). تظهر سمات القيادة ضمن معايير إدارة الجودة القدرة على في تلبية جميع متطلبات أصحاب المصلحة وتحفيز الأفراد العاملين لتحقيق ذلك ومعرفة نقاط القوة والضعف فيهم ووضع معايير خاصة بالأداء (Dratch,2021:2).

#### 8 - إدارة العمليات:

تشير العمليات إلى جميع أنواع الأنشطة التي يتم تنفيذها بواسطة الأفراد أو بواسطة الأجهزة أو البرامج كما يشير إلى أي نوع من الأنشطة المنتجة، وعادة ما تشمل العمليات: العمل من أجل شيء ما، نقل الأفراد أو المواد أو المعلومات والتفاعل والتواصل. وتختلف العمليات الخاصة بمنظمة ما حسب نوع وحجم ومستوى نضج المنظمة لذلك يجب تحديد الأنشطة داخل كل عملية وتكييفها مع حجم المنظمة وسماتها المميزة (ISO 9004,2018:8).

يظهر الشكل رقم (3) العلاقة التي تجمع عناصر الإنتاج من المدخلات والمخرجات والأنشطة التي بينهما، وتحويل المدخلات من مصادرها إلى منتج أو خدمة وإيصالها إلى الزبون بالشكل النهائي (المعمورين، 2018: 14).



## 9- إدارة الموارد:

تستعرض المواصفة (ISO 9004:2018) أمثلة على الموارد الداخلية والخارجية على النحو التالي: الموارد المالية، الموارد البشرية، المعرفة التنظيمية والتقنية، والبنية التحتية مثل: (المعدات ومرافقها والطاقة ومرافقها، بيئة عمليات المنظمة، المدخلات اللازمة لتوفير المنتجات والخدمات والمعلومات، الموارد المقدمة خارجياً بما في ذلك، الشراكات والتحالفات، والموارد الطبيعية (Kiwete,2019:9)). يبقى توفير الموارد مهمة شاقة للعديد من المنظمات. ويجب على المنظمة تحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها وهذا يحدد بجملة مخاطر والتي أبرزها "الندرة النسبية"، تدعم الموارد تشغيل جميع العمليات في المنظمة وهي ضرورية لضمان الفعالية والكفاءة في الأداء (ISO 9004,2018:10).

### 10 - تحليل وتقييم أداء المنظمة:

تحدد المنظمة نهجاً منظماً لجمع وتحليل ومراجعة المعلومات المتاحة بناءً على النتائج. تستخدم المعلومات لتحديث فهمها لسياقها وسياساتها واستراتيجيتها وأهدافها حسب الحاجة مع تعزيز أنشطة التحسين والتعلم والابتكار. يجب أن تتضمن المعلومات المتاحة بيانات عما يلي (ISO 9004,2018:15):

• أداء المنظمة.

• حالة الأنشطة والموارد الداخلية للمنظمة.

• التغييرات في القضايا الخارجية والداخلية للمنظمة واحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.

### 11 - التحسين، التعلم والإبداع

يعد التحسين والتعلم والابتكار جوانب مترابطة وأساسية تساهم في النجاح المستدام للمنظمة. إذ ينتج عنها مدخلات تساهم في تطوير المنظمة وتشتمل هذه المدخلات على أفكار وتصاميم لمنتجات وخدمات وعمليات وأنظمة الإدارة التي يمكن تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة. كما يدعم التحسين والتعلم والابتكار قدرة المنظمة على الاستجابة لهذه التغييرات بطريقة تمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها وتحقيقها للنجاح المستدام ((ISO 9004,2018:21). يدعم التعلم التنظيمي والابتكار إدارة الجودة في المنظمة وتحسين الجودة من خلال زيادة القدرة على إعادة التأقلم مع البيئة بطريقة تمكن من تحقيق النجاح المستدام. كما يجب أن تركز المنظمة على تحسين أداء العملية باستخدام نهجين أساسيين (Anttila&Jussila,2020:154):

- مشاريع اختراق استراتيجي تؤدي إلى مراجعة العمليات الحالية أو تنفيذ عمليات جديدة.

- التحسينات المستمرة الصغيرة التي يتم إجراؤها بواسطة فرق العمل. إذ تستخدم المنظمة مناهج علمية لتحسين عملياتها مثل كايزن و(6Sigma) والمنهجيات الأخرى.

### ثالثاً : نبذة عن الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية :

تعد الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية الشركة الأكبر من ناحية الموجودات الثابتة والمورد البشري ضمن وزارة الاتصالات والتي تشمل (شركة الاتصالات والمعلوماتية ، شركة السلام وشركة البريد والتوفير) إذ تشكل معظم واردات الوزارة وتقدم أهم خدماتها.

تشكلت الشركة من اندماج شركتي الاتصالات والبنى التحتية مع شركة خدمات الشبكة الدولية (الانترنت) استناداً الى قرار مجلس الوزراء المرقم 361 لسنة 2018 القاضي بان تكون بمسمى واحد ((الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية)) لتتكفل هذه الشركة وبكافة ملاكاتها واختصاصاتها بتقديم خدمات الاتصالات بمختلف أشكالها للمواطن.

### رابعا: تقييم جودة الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية :

يندرج في أدناه أهم خطوات تقييم جودة الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية عن طريق قائمة الفحص الخاصة بالمواصفة القياسية ISO:9004:2018

1- يتم مقارنة الاجراءات والسياسات المقترحة بالأدلة الموجودة في الشركة. عند القيام بذلك، وفق واحدًا من أربعة شروط موجودة لكل عنصر مدرج في قائمة الفحص. يتم سرد الشروط الأربعة التالية والإجراءات التي تتطلبها هذه الشروط الموضحة في الجدول رقم (4). ويظهر الجدول رقم (5) قائمة الفحص مع الأدلة للبند 7.

جدول رقم (4) الشروط الخاصة بالمواصفة وما يقابلها من أجراء

الشرط	الاجراء المطلوب
يتوافق عنوان الدليل الموثق المحدد في قائمة الفحص (مستند، خطة، إلخ) مع عنوان الدليل الذي تخطط له المنظمة.	يدرج في قائمة الفحص أن المنظمة ملتزمة.
لا يتفق مع عنوان الدليل الذي خططت له المنظمة مع عنوان الدليل الموثق المحدد في قائمة الفحص (وثيقة، إلخ) ولكن المحتوى هو نفسه.	يدرج في قائمة الفحص عنوان الدليل الذي تستخدمه المنظمة وسجل أن المنظمة ملتزمة، والأدلة هي نفسها على الرغم من اختلاف العنوان.
يظهر هناك دمج في عنوان الدليل الموثق المحدد في قائمة الفحص (المستند، وما إلى ذلك) مع دليل آخر.	يدرج في قائمة الفحص عنوان الدليل (المستند، إلخ) الذي تتضمنه هذه المعلومات.
تدرج قائمة الفحص أجراء مخطط من قبل المنظمة ولكن لا يوجد دليل لهذا الأجراء أو وجود الدليل غير مطلوب	يدرج في قائمة الفحص أن الدليل غير مطلوب.
المصدر:	
Coster, Andrew (2018) "Checklist for Standard ISO 9004:2018 – Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success" Software Engineering Process Technology (SEPT) All rights reserved, P.3	

الجدول الملحق رقم (5) الادلة الخاصة بالبند 7

رقم البند والاسم	السياسة والاجراءات	التطبيق	الخطط	السجلات	وثائق	عمليات التدقيق والمراجعة
7 القيادة						
1-7 السياق العام	الإدارة العليا: خلق بيئة داخلية لتحقيق أهداف المنظمة	✓	استحداث شعب و اقسام لتحقيق الاهداف	كتاب الشركة المبحوثة المرقم 185 في 20/2/2020	الهيكلية الخاصة بالشركة المبحوثة	التغييرات التي تطرأ على الهيكلية
	تشجيع الإدارة العليا ودعمها لتعزيز إجراءات وحدة الغرض والمحافظة عليها (3)	x				
	مهمة الإدارة العليا ، والرؤية ، والقيم ، وتعزيز الثقافة لتحقيق وحدة الهدف	x				
	إبلاغ الإدارة العليا بالنجاح المحقق داخليًا وخارجيًا					
	الإدارة العليا تضع أساسًا للتواصل الفعال مع جميع الموظفين بشأن المشكلات التي تؤثر على إجراءات المنظمة	✓			النظام الداخلي والاقسام الخاصة بالتدقيق والمراقبة	
	الإدارة العليا تنشئ وتحافظ على هيكل تنظيمي لتعزيز إجراءات التنافسية	x				
	إجراءات الإدارة العليا لإنشاء فريق العمل والحفاظ عليه	✓				

مراجعة تقارير ديوان الرقابة المالية		• الاجابة على تقارير ديوان الرقابة المالية • كتب ترشيح الموظفين • لاغراض التدريب	ستر اتيجية الشركة المبحوثة	✓	الإدارة العليا التي تضع إجراء تحديد الهوية بالمنظمة	
				✓	تعزيز الإدارة العليا لثقافة الثقة وإجراءات النزاهة	
				✓	توفر الإدارة العليا للأفراد الموارد اللازمة ، والتدريب، والسلطة للعمل مع إجراءات المساءلة	
				x	إجراءات قيم الإدارة العليا للمنظمة المعززة	
				x	إجراءات دعم الإدارة العليا لتطوير القيادة (على جميع المستويات)	
من خلال الاجتماعات الدورية في مجلس الادارة		• احالة مشاريع ستر اتيجية الى زيانن جدد • اجندة مجلس الادارة			القضايا الخارجية والداخلية والمخاطر الجديدة وتغييرات الفرص التي تؤثر على السياسات وإجراءات الإستراتيجية (4)	2-7 السياسة والاستراتيجية
				✓	امثال الشركة لجميع سماتها السياسية المنظمة	
				✓	سياسة تجربة الزيانن في الشركة	
				x	• سياسة حماية بيانات الشركة • سياسة التوظيف في المنظمة • سياسة الطاقة في المنظمة • السياسة البيئية للمنظمة • سياسة الابتكار في المنظمة • سياسة الصحة والسلامة المهنية للمنظمة • سياسة جودة الحياة المهنية في المنظمة • سياسة جودة المنظمة	
		• تخفيض اسعار السعات لعام 2018 • اعلان 3 ملايين خط خدمة الكابل الضوئي للمنازل	اقرار مشاريع المشاركة لخدمة الكابل الضوئي للمنازل	✓	• توافق إستراتيجية المنظمة مع الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى • القرارات الإستراتيجية للإدارة العليا بشأن إجراءات العوامل التنافسية	
تتم المراجعة كل 3 اشهر	ستر اتيجية وزارة الاتصالات		موانمة الستر اتيجية والاهداف الخاصة بالشركة مع خطة التنمية الوطنية	✓	إجراءات وثيقة تحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة (4)	3-7 الاهداف
				x	الإدارة العليا تفكر في المشاركة في المجتمع بما يتجاوز إجراءات موضوعات الأعمال الفورية (5)	
				x	الإدارة العليا تنظر في قيادة العوامل التنافسية مع التركيز على إجراءات قدرات المنظمة	
				✓	الإدارة العليا تنظر في التأثير الإيجابي على الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (من حولها) الإجراء	
تتم عملية المتابعة من خلال تحقيق الاهداف وربطها مع الستر اتيجية	ستر اتيجية وزارة الاتصالات			✓	إجراء اتصالات السياسة والاستراتيجية (مع الأهداف ذات الصلة)	4-7 التواصل
				x	إجراء تعليقات الاتصال بشأن السياسة والاستراتيجية	

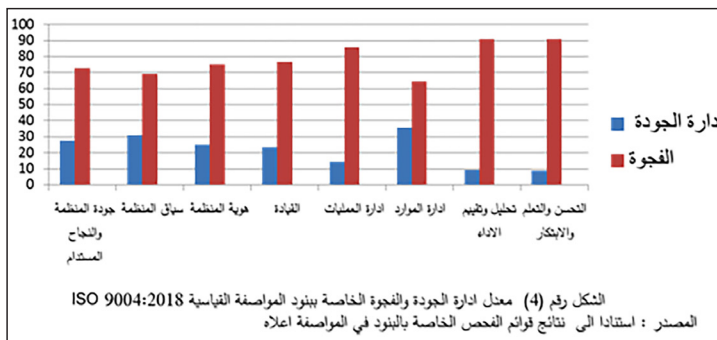
يتم تقييم الاجراءات الخاصة بإدارة الجودة في الشركة واستنادا لقائمة الفحص وبالمقارنة مع الأدلة التي أدرجت ضمن القائمة والتي تتضمن السياسات والاجراءات والخطط والسجلات والوثائق ، ويظهر الجدول رقم (5) قائمة الفحص الخاصة بالشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية ضمن المواصفة القياسية ISO 9004:2018.

الجدول رقم (4) تقييم جودة ممارسات القيادة (7) في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية

البند رقم (1-7) السياق العام للقيادة							
غير مطبق غير موثق	مطبق جزئياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق كلياً	الفقرة
		✓					تخلق الإدارة العليا بيئة داخلية لتحقيق أهداف الشركة.
		✓					تشجيع الإدارة العليا ودعمها لتعزيز إجراءات وحدة الغرض والمحافظة عليها .
		✓					مهمة الإدارة العليا ، والرؤية ، والقيم ، وتعزيز الثقافة لتحقيق وحدة الهدف .
✓							إبلاغ الإدارة العليا بالنجاح المحقق داخلياً وخارجياً .
		✓					الإدارة العليا تضع أساساً للتواصل الفعال مع جميع الموظفين بشأن المشكلات التي تؤثر على إجراءات .
✓							الإدارة العليا تنشئ وتحافظ على هيكل تنظيمي لتعزيز إجراءات التنافسية .
	✓						إجراءات الإدارة العليا لإنشاء فريق العمل والحفاظ عليه .
					✓		الإدارة العليا التي تضع إجراء تحديد الهوية بالشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية .
						✓	تعزيز الإدارة العليا لثقافة الثقة وإجراءات النزاهة .
			✓				توفر الإدارة العليا للأفراد الموارد اللازمة ، والتدريب ، والسلطة للعمل مع إجراءات المساءلة
✓							تحدد الإدارة العليا إجراءات تعزيز القيم .
✓							إجراءات دعم الإدارة العليا لتطوير القيادة (على جميع المستويات).
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
4	1	4	1	0	1	1	التكرارات
0	1	8	3	0	5	6	النتيجة
							نسبة التطبيق والتوثيق
28%							
							الفجوة
72%							
البند رقم 1-7 السياسة والاستراتيجية							
✓							يتم تحديد القضايا الخارجية والداخلية والمخاطر الجديدة وتغييرات الفرص التي تؤثر على السياسات وإجراءات الاستراتيجية .
	✓						امتثال الشركة لجميع سمات السياسات الموضوعية .
						✓	سياسة تجربة الزبائن في الشركة .
✓							<ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسة حماية بيانات الشركة</li> <li>• سياسة التوظيف .</li> <li>• سياسة الطاقة .</li> <li>• السياسة البيئية للشركة .</li> <li>• سياسة الابتكار في الشركة .</li> <li>• سياسة الصحة والسلامة المهنية للشركة .</li> <li>• سياسة جودة الحياة المهنية في الشركة .</li> </ul>

							سياسة جودة الشركة.
		✓					توافق استراتيجية الشركة مع الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى.
	✓						القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا بشأن إجراءات العوامل التنافسية.
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
2	1	2	0	0	0	1	التكرارات
0	1	4	0	0	0	6	النتيجة
30%							نسبة التطبيق والتوثيق
70%							الفجوة
البند رقم 3-7 الأهداف والبند المرقم (4-7) الاتصال							
✓							إجراءات تحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للشركة.
✓							الإدارة العليا تفكر في المشاركة في المجتمع بما يتجاوز إجراءات موضوعات الأعمال الفورية.
	✓						الإدارة العليا تنظر في قيادة العوامل التنافسية مع التركيز على إجراءات قدرات الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية.
		✓					الإدارة العليا تنظر في التأثير الإيجابي على الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (من حولها).
		✓					إجراء اتصالات السياسة والاستراتيجية مع الأهداف ذات الصلة.
✓							إجراء تعليقات الاتصال بشأن السياسة والاستراتيجية.
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
3	1	2	0	0	0	0	التكرارات
0	1	4	0	0	0	0	النتيجة
13%							نسبة التطبيق والتوثيق
87%							الفجوة
المصدر: بتصرف الباحث							
Coster, Andrew (2018) "Checklist for Standard ISO 9004:2018 – Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success" Software Engineering Process Technology (SEPT) All rights reserved, P.20-28							

2. يتم تقييم الإجراءات الخاصة بإدارة الجودة في الشركة واستنادا قائمة الفحص وحسب المقياس السباعي الذي تضمن ضمن قائمة الفحص وبالمقارنة مع الأدلة التي أدرجت ضمن القائمة.



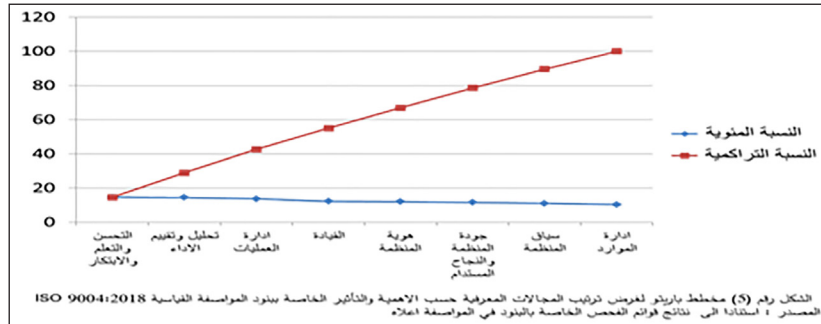
أ- يظهر الشكل رقم (15) النسبة المئوية لتطبيق ادارة الجودة في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتي وحسب نتائج قائمة الفحص الخاصة بالمواصفة القياسية ISO 9004:2018 وضعت من قبل الشركة (SPET)

ب- يظهر الجدول رقم (3) ترتيب الفجوات حسب الترتيب وتم استعمال مخطط باريتو لغرض ترتيب المجالات المعرفية حسب الأهمية والتأثير، ولتوضيح نتائج مخطط باريتو تم استخراج الفجوة لكل مجال.

جدول رقم (3) ترتيب الفجوات حسب نسب الناشر

ت	البنود	نسبة الفجوة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
1	التحسن والتعلم والابتكار	91	14.55	14.55
2	تحليل وتقييم الأداء	90.75	14.45	29
3	إدارة العمليات	85.7	13.7	42.7
4	القيادة	76.7	12.3	55
5	هوية المنظمة	75	12	67
6	جودة المنظمة والنجاح المستدام	72.5	11.6	78.6
7	سياق المنظمة	69	11	89.6
8	إدارة الموارد	64.5	10.4	100

ج- يظهر تحليل باريتو تصاعديا البنود التي اظهر اكثر قيمة للفجوة الخاصة بجودة المنظمة والتي تعتبر المؤثر الاكثري في انخفاض جودة المنظمة .



يظهر الشكل رقم (5) الخاص بمخطط باريتو عدم وجود تفاوت بنسب الفجوات في تقييم جودة المنظمة بين البنود لذلك لا يوجد سبب رئيسي محدث لهذه الفجوة وإنما تشترك البنود في ذلك.

#### خامسا : الاستنتاجات والتوصيات :

##### 1 - الاستنتاجات :

جاء تقييم جودة المنظمة بهد النتائج للأسباب الآتية:

- لا يوجد تفاوت في نتائج الفجوات الخاصة ببنود فوائم الفحص والتي جاءت نسب التطبيق والتوثيق متدنية بالمقابل كانت نسبة الفجوات كبيرة.
- عدم وجود الحافز وغياب الدافع لتطبيق إدارة الجودة في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية كونها شركة حكومية.
- لا يظهر هناك اهتمام بالمواطن الطبيعية الاحتكارية للخدمات التي تقدمها الشركة المبحوث وغياب المنافسة مما لا

يشجع الإدارة العليا لاهتمام بالزبون.

- بحث الأدارة العليا عن مناهج وأساليب تقدم حلول ونتائج سريعة والعمل على تبنيها بغض النظر عن متطلبات الجودة.
- وجود أولويات أخرى لدى الأدارة العليا وما نتج عنه من التعامل مع الجودة كهدف ثانوي بين أهدافه المنظمة.
- عدم الرغبة في الاستثمار في الجودة أو الرغبة في تحقيق الجودة دون أن يكون هناك التزامات مالية أو بشرية.
- غياب منهجية موحدة لتطبيق الجودة وما نتج عنه من تعدد مناهج وأساليب التطبيق.
- عدم المعرفة بمتطلبات تطبيق الجودة وما نتج عنه من أنه يمكن تطبيق الجودة من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات فقط.

## 2 - التوصيات:

- خلق الحافز من قبل الإدارة العليا للتطبيق متطلبات جودة وتحقيق جودة المنظمة في الشركة.
- التوجه نحو الزبون وأصحاب المصلحة الآخرين وإشراكهم بشكل جزئي في ومراقبة ووضع سياسات الشركة.
- تلبية متطلبات جودة المنظمة وحسب المعايير والمواصفات العالمية.
- إدراج متطلبات جودة المنظمة ضمن أولويات الشركة وجعلها من ضمن قيمها وهويتها.
- توجيه موارد مالية وبشرية مادية لغرض تلبية متطلبات جودة المنظمة.
- وضع منهجية محددة لتطبيق متطلبات جودة المنظمة في الشركة وفق المواصفة القياسية ISO 9004:2018.
- توفير مستلزمات التدريب والتطوير للإدارة العليا والملاكات العاملة لأغراض تطبيق متطلبات جودة المنظمة.

## المصادر:

1. الخفاجي، أيمن جواد (2018)، قياس أداء الشركات المساهمة وفق مؤشر SEG /ISX /S&P وفحص مدى التزامها بالإبلاغ عن الاستدامة لتطبيق معايير، رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية إدارة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. الدوري، زكريا، العنزي، سعد و السعيد، يعرب (2009) "تحليل علاقة ثقافة المنظمة بلازمة من منظور الفردية - الجماعية" مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلد. 2، عدد. 20، صص. (107-122)
3. آل فيحان عبد الهادي، أيثار (2018) إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، بغداد، الجزيرة للطباعة والنشر.
- 4-Argüden, Yılmaz, Ilgaz, Pınar, Kilitçioğlu, Hakan and Erimez, Erkin, (2021), Sustainable Success Model, Arge Consulting Publications
- 5-Anttila, Juhani, & Jussila, Kari (2020) "ISO 9004 – A Stimulating Quality Management Standard For The Creative Leaders, Of Contemporary Organizations" Quality – Yesterday, Today, Tomorrow, Crikvenica, Croatia, March 18th – 20th/3/ 2020
- 6-Berk, Joseph & Berk, Susan (2000) Quality Management for the Technology Sector, British Library Cataloging-in-Publication Data, Woburn
- 7-Boudreau, J. & Ramstad, P. (2005) Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition" Human Resource Management, No. 44(2), 129–136
- 8-Cianfrani, Charles, Sheps, Isaac, West, John (2020) "Context Is Key To achieve sustained success, an organization must first know its context" Quality Progress an official publication of ASQ  
<http://rube.asq.org/quality-progress/2018/08/standard-issues/a-standards-evolution.html>
- 9-Coster, Androw (2018) "Checklist for Standard ISO 9004:2018 – Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success" Software Engineering Process Technology (SEPT) All rights reserved

- 10-Colbert, B. & Kurucz, E. (2007) "Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM" .Human Resource Planning, V. 30, No.1 , PP.21-30
- 11-Dratch, Eliot (2021) "How to Use ISO 9004 to Improve Your Manufacturing Operation " Responding to the organization in the mirror, Quality Digest  
<https://www.qualitydigest.com/inside/management-article/how-use-iso-9004-improve-your-manufacturing-operation-092221.html>
- 12-Gamble, John, Peteraf, Margaret & Thompson , Arthur (2019) "Essentials of Strategic Management The Quest for Competitive Advantage "6th edition , New York, McGraw-Hill Education
- 13-ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and Vocabulary (4th ed.). ISO Copyright Office, Geneva
- 14-ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements (4th ed). ISO Copyright Office, Geneva
- 15-ISO 9004:2018, Quality management — Quality of an Organization — Guidance to achieve sustained success (4th .ed) ISO Copyright Office , Geneva
- 16-Jia, G., Chen, Y., Xue, X., Chen, J., Cao, J. & Tang, K. (2011) "Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China" International Journal of Project Management, V . 29, pp. 834–845
- 17-Kalfa, Murat & Yetim, A. Azmi (2018)" Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration " Total Quality Management & Business Excellence, Taylor & Francis Group, No.31(14),pp.1-12: <http://www.tandfonline.com/loi/ctqm20.html>
- 18-Kiwেকে, Hope (2019) "Achieving Sustained Success With ISO 9004:2018" Sheq Management, <https://sheqmanagement.com/achieving-sustained-success-with-iso-90042018/html>
- 19-Krajcsák, Zoltán, (2019) " Implementing Open Innovation Using Quality Management Systems: The Role of Organizational Commitment and Customer Loyalty " Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity
- 20-Luthra, Sunil, Garg, Dixit , Agarwal, Ashish, and Mangla , Sachin K. (2021) Total Quality Management (TQM) Principles, Methods, and Applications, , Oxon ,Taylor & Francis Group , CRC Press
- 21-Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1997)" Total quality management in the public sector. Philadelphia " PA: Open University Press. American Journal of Industrial Engineering , No. 3(1), PP, 46-50
- 22-Romania, Constanta, (2015) " Why is Quality so important for an organization?, ICMCIC and Angela Gurau " International Council of Management Consulting Institute  
<https://www.cmc-global.org/content/why-quality-so-important-organization.html>
- 23-Rodrigues, Carl (2007)" The Quality Organization: A Conceptual Framework " Total Quality Management & Business Excellence, V. 18,No.7,pp. 697-713, <http://dx.doi.org/10.1080/14783360701349658>
- 24-Sheps, Isaac, L'Espérance, Pierre (2018) " A Standard's Evolution How ISO 9004:2018 came to be " Quality Progress an official publication of ASQ, <http://rube.asq.org/quality-progress/2018/08/standard-issues/a-standards-evolution.html>
- 25-Sheps, Isaac (2018)" Organizational Quality - Guidance to Achieve Sustained Success. The New ISO 9004:2018", Proceedings of the 16th International Conference on Quality and Dependability, Sinaia, Romania, September 26th -28th / 2018 ,pp. 32-36
- 26-TriplePundit (2012) Sustainability, a Strategic Imperative at Ford , <https://www.triplepundit.com/story/2012/sustainability-strategic-imperative-ford/63666>
- 27-Votsmeier , Thomas , (2018) , The new ISO 9004:2018 , quality Austria , <https://www.qualityaustria.com/en/news/the-new-iso-90042018/html>
- 28-Vagias, Wade M., (2006), " Likert-type scale ", clemson international institute for tourism" department of parks , recreation and tourism management , clemson university ,USA
- 29-Uusiautti, Satu & Hyvärinen, Sanna, (2021) "Defining the New Concept of Sustainable Success – A state-of-the-art Analysis on the Phenomenon " New Ideas in Psychology, Elivester , No.60