

الدليل الكامل لأنظمة إدارة الجودة
الجزء الأول

ISO 9001:2015

A Complete Guide to
Quality Management Systems



ITAY ABUHAV

نقله للغة العربية
م. جمال زين الدين



CRC Press
Taylor & Francis Group

**ISO 9001:2015— A
Complete Guide to
Quality Management
Systems**

الدليل الكامل لأنظمة إدارة الجودة

ISO 9001:2015— A



Taylor & Francis

Taylor & Francis Group

<http://taylorandfrancis.com>

ISO 9001:2015— A Complete Guide to Quality Management Systems

Itay Abuhav

ايتاي ابو هاف

نقله للغة العربية

م. جمال زين الدين



CRC Press

Taylor & Francis Group

Boca Raton London New York

CRC Press is an imprint of the
Taylor & Francis Group, an **informa** business

Taylor & Francis Group
6000 Broken Sound Parkway NW, Suite 300 Boca
Raton, FL 33487-2742

© 2017 by Taylor & Francis Group, LLC

محتويات	
مقدمة	
شكر وتقدير	
المؤلف	
النطاق	1
المراجع المعيارية	2
المصطلحات والتعاريف	3
سياق المنظمة	4
فهم المنظمة وسياقها	4.1
فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة	4.2
تحديد نطاق نظام إدارة الجودة	4.3
نظام إدارة الجودة وعملياته	4.4
القيادة	5
القيادة والالتزام	5.1
عام	5.1.1
لتركيز على العملاء	5.1.2
5.2 السياسة	5.2
وضع سياسة الجودة	5.2.1
التواصل سياسة الجودة	5.2.2
الأدوار التنظيمية والمسؤوليات، والسلطات	5.3
التخطيط	6
إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص	6.1
أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها	6.2
التخطيط للتغييرات	6.3
دعم	7
الموارد	7.1
عام	7.1.1
الناس	7.1.2
البنية التحتية	7.1.3
بيئة تشغيل العمليات	7.1.4
رصد وقياس الموارد	7.1.5
المعرفة التنظيمية	7.1.6
الكفاءة	7.2
الوعي	7.3
التواصل	7.4

المعلومات الموثقة	7.5
عام	7.5.1
إنشاء وتحديث	7.5.2
مراقبة المعلومات الموثقة	7.5.3
التشغيل	8
التخطيط التشغيلي والرقابة	8.1
متطلبات المنتجات والخدمات	8.2
اتصالات العملاء	8.2.1
تحديد متطلبات المنتجات والخدمات	8.2.2
مراجعة المتطلبات و أو المنتجات والخدمات	8.2.3
التغييرات في متطلبات المنتجات والخدمات	8.2.4
تصميم وتطوير المنتجات والخدمات	8.3
عام	8.3.1
تصميم وتخطيط التنمية	8.3.2
مدخلات التصميم والتطوير	8.3.3
ضوابط التصميم والتطوير	8.3.4
مخرجات التصميم والتطوير	8.3.5
تغييرات التصميم والتطوير	8.3.6
التحكم في العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجيًا	8.4
عام	8.4.1
نوع ومدى التحكم	8.4.2
معلومات لمقدمي الخدمات الخارجيين	8.4.3
الإنتاج وتقديم الخدمات	8.5
مراقبة الإنتاج وتوفير الخدمات	8.5.1
تحديد الهوية والتتبع	8.5.2
الممتلكات التابعة للعملاء أو مقدمي الخدمات الخارجيين	8.5.3
المحافظة	8.5.4
أنشطة ما بعد التسليم	8.5.5
التحكم في التغييرات	8.5.6
إصدار (إطلاق) المنتجات والخدمات	8.6
التحكم في المخرجات غير المطابقة	8.7
تقييم الأداء	9
المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	9.1
عام	9.1.1
رضا العملاء	9.1.2

التحليل والتقييم	9.1.3
التدقيق الداخلي	9.2
مراجعة الإدارة	9.3
عام	9.3.1
مدخلات المراجعة الإدارية	9.3.2
مخرجات المراجعة الإدارية	9.3.3
التحسين	10
عام	10.1
عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	10.2
التحسين المستمر	10.3

فهرس

4 Context of the organization

4.1 Understanding the organization and its context

The organization shall determine external and internal issues that are relevant to its purpose and its strategic direction and that affect its ability to achieve the intended result(s) of its quality management system.

The organization shall monitor and review the information about these external and internal issues.

NOTE 1: Issues can include positive and negative factors or conditions for consideration

NOTE 2: Understanding the external context can be facilitated by considering issues arising from legal, technological, competitive, market, cultural, social, and economic environments, whether international, national, regional or local

NOTE 3: Understanding the internal context can be facilitated by considering issues related to values, culture knowledge and performance of the organization

4 سياق المنظمة

4.1 فهم المنظمة وسياقها

يجب على المنظمة تحديد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بهدفها وتوجيهها الاستراتيجي والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتيجة (النتائج) المقصودة لنظام إدارة الجودة الخاص بها.

يجب على المنظمة مراقبة ومراجعة المعلومات حول هذه القضايا الخارجية والداخلية.

ملاحظة 1: يمكن أن تشمل الموضوعات عوامل أو شروط إيجابية وسلبية للنظر فيها

الملاحظة 2: يمكن تفسير فهم السياق الخارجي من خلال النظر في القضايا الناشئة عن البيانات القانونية والتكنولوجية والتنافسية والسوقية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية ، سواء كانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية

ملاحظة 3: يمكن تسهيل فهم السياق الداخلي من خلال النظر في القضايا المتعلقة بقيم المؤسسة ومعرفتها وثقافتها

الشرح

سياق المنظمة

4.1 فهم المنظمة وسياقها:

1- فهم سياق المنظمة هو الآن شرط قياسي. إنه ليس مفهومًا جديدًا ، لكن تم اعتماده رسميًا وفقًا لمعيار ISO 9001: 2015 ، وعند تطوير نظام إدارة الجودة (QM S) ، وجب تحديد بيئة الأعمال التي تديرها المنظمة وتحليلها وفهمها. بما في ذلك الأعمال وإدراك المنتجات.

2- أي مؤسسة هي مزيج من كيانات أعمال مختلفة (وظائف أو أنظمة - داخلية أو داخلية (ترتبط وتتفاعل مع بعضها البعض وتتبادل المعلومات والمواد

3- سياق المنظمة هو الخطوط العريضة للتفاعل وتكامل هذه الكيانات التجارية. إنها مجموعة الوظائف والعوامل والعمليات والمدخلات والمخرجات والشروط والقيود التي تخلق بيئة عمل المؤسسة -

4- وتشمل هذه القضايا الداخلية والخارجية على حد سواء. تؤثر هذه الموضوعات على قدرة المؤسسة على توفير المنتج وبالتالي التأثير على أهداف المؤسسة. وبالتالي ، فإن النتيجة: عند تحديد استراتيجية عملك وتحديد أهداف نظام إدارة الجودة الخاص بك ، يجب أن تفهم هذه الجوانب وتراعيها وتشير إليها .

5- إن فهم سياق المنظمة هو مفتاح استراتيجية العمل الصحيحة ، ناهيك عن استراتيجية الجودة الصحيحة.

قبل الدخول في هذا الموضوع ، دعونا نراجع **متطلبات ISO 9001: 2015** القياسية:

- **يجب** على المنظمة تحديد السياق التنظيمي الذي تكون فيه **نشطة** .
- يتضمن السياق التنظيمي القضايا التي :
- هي مرتبطة معها **بغاياتها وأهدافها**
- التي هي ذات صلة **بنطاق** نظام إدارة الجودة
- التي هي ذات صلة **باستراتيجيتها** (الأهداف والغايات)
- والتي تؤثر على **قدرة** المنظمة في تحقيق النتائج المرجوة وتوقعات العملاء
- **يجب** مراجعة المعلومات والقضايا الداخلية والخارجية المتعلقة ب**سياق** المنظمة من أجل **تقييم التغييرات** التي قد تؤثر على أهداف المنظمة.

ملاحظة 1: يمكن أن تشمل الموضوعات عوامل أو شروط إيجابية وسلبية للنظر فيها

- الملاحظة 1 - قد تشير المراجعة إلى العوامل أو العوامل **الإيجابية والسلبية** التي قد تؤثر على نظام إدارة الجودة وسياقه في المنظمة .

الملاحظة 2: يمكن تفسير فهم السياق الخارجي من خلال النظر في القضايا الناشئة عن البيئات القانونية والتكنولوجية والتنافسية والسوقية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية ، سواء كانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية

- الملاحظة 2 - يمكن اعتبار **القضايا الناشئة** عن الظروف القانونية والتكنولوجية والتنافسية والسوقية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية ، سواء كانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية ، موضع اهتمام لتعريف سياق المنظمة .

ملاحظة 3: يمكن تسهيل فهم السياق الداخلي من خلال النظر في القضايا المتعلقة بقيم المؤسسة ومعرفتها وثقافتها

- الملاحظة 3 - قد تساعد **القيم التنظيمية والتصورات** والبيئة الثقافية في فهم وتشكيل سياق المنظمة .

مبدأ سياق المنظمة

- 1- تعترف مواصفة ISO 9001 **بأهمية دور سياق المنظمة** ويتطلب تعريفه عند **إنشاء** نظام إدارة الجودة
- 2- التحليل المتعلق ب**سياق** المنظمة هو **عملية طبيعية يجب على كل منظمة اتباعها في مرحلة ما من حياتها** .
- 3- تطمح ISO 9001: 2015 إلى إضفاء الطابع المؤسسي على السياق كأساس لنظام إدارة الجودة.
- 4- عادة ما يكون للمؤسسات العديد من الاستراتيجيات أو المفاهيم في مختلف المجالات والمجالات التي تملي اتجاه المؤسسة: استراتيجية المال ، واستراتيجية المبيعات والتسويق ، واستراتيجية الشراء ، ومفهوم تكنولوجيا المعلومات ، وما إلى ذلك .
- 5- أحد الأهداف الواضحة **لتحديد سياق** المنظمة هو **تنسيق** هذه الاستراتيجيات والمفاهيم المختلفة .
- 6- من خلال تحديد سياق المنظمة ، تحدد المؤسسة نطاق **وحدود أنشطتها** التي ستعكس في نظام إدارة الجودة .
- 7- من سياق المنظمة نستمد أهداف وغايات نظام إدارة الجودة .
- 8- بعد حضور هذه النقاط ، يجب أن يكون لديك صورة واضحة **عن بيئة العمل** التي تكون فيها مؤسستك نشطة وستكون في المكان المناسب لتخطيط وتحديد QMS الخاص بك وأهدافها وأهدافها.

القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بالمنظمة

- 1- الهدف الرئيسي لفهم سياق المنظمة هو تحديد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بالغرض من المنظمة.
- 2- القضايا التنظيمية هي عوامل أو شروط أو تأثيرات أو مواقف أو أحداث مهمة لها تأثير على نظام إدارة الجودة وستؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ونتائجها المنشودة. قد تتأثر الموضوعات أو التوجيهات التي توجهها الجهات المعنية فيكون لها تأثير على المؤسسة ، مثل المستثمرين والموظفين والمنافسين والموردين والمنظمين والعلماء.
- 3- كل مجال من مجالات الخبرة أو القطاع أو السوق أو عائلة المنتجات أو أي قطاع آخر من قطاعات الأعمال لديه قضايا خاصة التي تؤثر على السياق التنظيمي.
- 4- قد تشمل القضايا الخارجية أو الداخلية: -
 - توقعات الأطراف المعنية
 - أهم المنتجات التي توفر أكبر قيمة للأطراف المعنية
 - العمليات والأنشطة اللازمة لتلبية مواصفات وتوقعات الأطراف المعنية
 - تأثير بيئة العمل التي تنشط فيها المنظمة
 - توافر الموارد اللازمة لتحقيقها
 - كفاءة الموارد البشرية
 - المتطلبات القانونية والتنظيمية
- 5- في الممارسة العملية ، يتوقع المعيار الوعي بهذه القضايا ، وعندما يتم تحديد القضايا يجب عليك تصنيفها.
- 6- أقترح طريقتين متكاملتين لتحديد القضايا الخارجية والداخلية بشكل فعال وتأثيرها على المنظمة.

فهم وتحديد السياق التنظيمي

- 1- كما ذكرنا سابقاً ، يتألف سياق المنظمة من البيئة التي تعمل فيها ويشير إلى القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بنشاط المنظمة.
- 2- كخطوة أولى في تحديد السياق التنظيمي ، أقترح اتباع دورة من شأنها أن تضعك في وضع يمكنها من تحديد سياسة الجودة الخاصة بك بشكل أفضل ، لتحديد بيئة العمل التي تعمل فيها المنظمة ، لتحديد الموضوعات الداخلية والخارجية في هذا البيئة والتي تؤثر على المنظمة ، وفهم من هي الأطراف المعنية.
- 3- فيما يلي العملية المقترحة لتعريف فعال لسياق المنظمة (يتم وضع المراحل المختلفة في القسم 4.1) (الشكل 4.1):

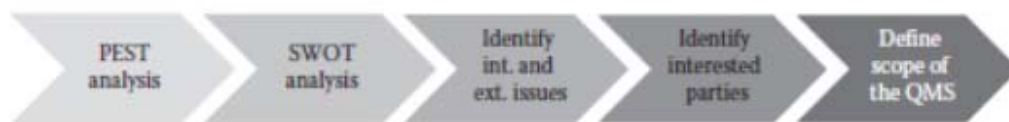


Figure 4.1 Stages in understanding the organizational context.

- 4- سيبدأ تعريف سياق المنظمة بتحليل PEST (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) ، والذي سيوفر مدخلات لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).
- 5- سوف يقوم تحليل SWOT بتحديد المدخلات لتحديد القضايا الداخلية والخارجية.

- 6- سيساعد تحديد القضايا الداخلية والخارجية على تحديد الأطراف المعنية ذات الصلة.
- 7- تحديد الأطراف المعنية سيساعد في تحديد نطاق نظام إدارة الجودة.
- 8- سيوفر نطاق نظام إدارة الجودة أساس نظام إدارة الجودة.

تحليل PEST

- 1- PEST تعني العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي قد تؤثر على استراتيجية المنظمة. من أجل فهم سياق المنظمة بشكل أفضل ،
- 2- يوصى بإجراء تحليل PEST — تحليل للظروف المختلفة التي تؤثر على المنظمة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها.
- 3- يستعرض هذا التحليل البيئة الكلية للمؤسسة
- 4- وهي أداة مفيدة لفهم كيفية سلوك بيئة العمل وتأثيرها على نظام إدارة الجودة. سيتم تحليل بيئة العمل من خلال ما تتناوله: 1- المنتجات ، 2- وتوقعات العملاء ، 3- وأنشطة المؤسسة ، وما إلى ذلك. ويتم مراجعة هذه من خلال أربعة وجهات نظر مختلفة: 1- السياسية 2- والاقتصادية 3- والاجتماعية 4- والتكنولوجية.
- 5- يحدد تحليل PEST العوامل الخارجية التي قد تتغير ، وفي حين أن التغيير سيؤثر أو يؤثر على المنظمة وعملياتها.
- 6- يستخدم كل من العوامل (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) لتقييم مدى تأثير بيئة الأعمال على قدرة المؤسسة على تقديم منتج وفقاً لتوقعات عملائها. من ناحية أخرى ، لا يمكن للمؤسسة التأثير على هذه العوامل ولكن عليها أن تحاول التكيف معها.
- 7- سيتم استخدام مخرجات تحليل PEST كفرص وتهديدات لتحليل SWOT لاحقاً ، والذي سيتم مناقشته لاحقاً.
- 8- يمكن أيضاً توسيع تحليل PEST إلى سبعة أو أكثر من العوامل: 1- التحليل البيئي (أو البيئي) ، 2- والتشريعي (أو القانوني) ، والذي يستخدم اسم تحليل PESTELI. لكنني سأركز على العوامل الأربعة الرئيسية.
- 9- تختلف المعلمات الأربع للتحليل في الأهمية والتأثير اعتماداً على نوع المؤسسة وبيئة أعمالها وأنشطتها. على سبيل المثال ، ينبغي لشركة تطوير البرمجيات أن تعطي نطاقاً أكبر للتكنولوجيا ، بينما ينبغي أن تولي أي جمعية تطوعية في بلد نام مزيداً من الاهتمام للظروف السياسية

العوامل السياسية

- 1- تتكون العوامل السياسية من 1- اللوائح الحكومية 2- والعوامل القانونية التي يمكن أن تؤثر على بيئة الأعمال.
- 2- سيتم تقييم الموضوعات مثل الاستقرار السياسي ، وأنظمة التجارة ، وأنظمة التصنيع ، وأنظمة السلامة ، وقوانين التوظيف لتأثيرها على نظام إدارة الجودة. المزيد من العوامل سبيل المثال
- 1- القضايا البيئية / البيئية
- 2- التشريعات الحالية
- 3- التشريعات المستقبلية المتوقعة
- 4- التشريعات الدولية (التأثيرات العالمية)
- 5- الهيئات التنظيمية والعمليات
- 6- سياسات الحكومة وشروطها وتغييرها
- 7- التمويل والمنح والمبادرات
- 8- جماعات الضغط السوق
- 9- الحروب والصراعات

3- قد يكون لهذه العوامل تأثير كبير على **تحديد العمليات ومواردها وضوابطها المطلوبة**. هذه العوامل قد تملّي تنفيذ العمليات والأنشطة أو قد تتطلب مواصفات المنتج. الأمثلة الجيدة الأخرى للعامل هي منح العمل والأذونات بين مختلف البلدان في مناطق مختلفة من العالم والتي تؤثر على توافر أو تكاليف الموارد البشرية والصناعة الطبية ، عندما يتعين على الشركة المصنعة تنفيذ اللوائح المحلية أو الإقليمية في كل بلد أو منطقة حيث يتم تسويق أجهزتها.

عوامل اقتصادية

- 1- العوامل الاقتصادية تقيم القضايا التي لا بد أن تؤثر على **التدفق النقدي** ، **دورة العمل** ، وأي قرارات حاسمة بشأن اتجاه المنظمة.
- 2- يمكن أن نجد هنا عوامل مثل النمو الاقتصادي ومعدل البطالة والتضخم وأسعار الفائدة. بعض الأمثلة الأخرى هي

- الاقتصاديات والاتجاهات الوطنية
- قضايا الضرائب العامة
- فرض الضرائب على الأنشطة والمنتجات والخدمات موسمية
- قضايا الطقس
- دورات السوق والتجارة
- عوامل القطاع المحددة
- العملاء / السائقين المستخدم النهائي
- أسعار الفائدة والصرف
- التجارة الدولية والقضايا النقدية

3- مثال جيد آخر هو الأزمة الاقتصادية الكبيرة في عام 2008 ، عندما شهدت العديد من الشركات انخفاضاً في أعمالها. هذا أدى إلى إلغاء أو تأخير العديد من الخطط والتطورات للمنتجات الجديدة.

عوامل اجتماعية

- 1- تمثل العوامل الاجتماعية البيئة الاجتماعية والاقتصادية للأسواق التي **تنشط فيها المنظمة**.
- 2- تؤثر العوامل الاجتماعية على **كيفية إدراك إحدى المنظمات** لعملائها والأطراف المعنية واحتياجاتهم وتوقعاتهم (الفقرة 4.2 من معيار ISO 9001) ،
- 3- وفهم العوامل الاجتماعية التي تساعد المؤسسة على **ضمان تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات** من خلال توفير المنتجات والخدمات المناسبة . أمثلة على العوامل الاجتماعية:

- اتجاهات نمط الحياة
- الاتجاهات الديموغرافية
- مواقف المستهلك والآراء
- وجهات النظر وسائل الإعلام
- التغييرات في القوانين التي تؤثر على السلوكيات الاجتماعية
- صورة المنظمة
- أنماط شراء المستهلك
- أزياء وقذوة
- الأحداث الكبرى والتأثيرات
- شراء الوصول والاتجاهات

- العوامل العرقية / الدينية
- الدعاية والإعلان
- قضايا أخلاقية

4- تعد **اتجاهات نمط الحياة** مثلاً جيداً على كيفية تغيير نمط الحياة الذي **يمكن أن يغير عمليات تحقيق المنتج** - اليوم يتسوق الناس عبر الإنترنت بحيث يتم تسليم المنتجات مباشرة إلى منازلهم بدلاً من الخروج إلى المتاجر. نتيجة لذلك ، فإن شركات **التوصيل تزدهر**. هذه الحقيقة تدفع العديد من المنظمات إلى تغيير عمليات تحقيقها واعتماد قنوات توزيع جديدة.

العوامل التكنولوجية

- 1- قد يكون للعوامل التكنولوجية **تأثير كبير على توقعات العملاء** ، وعلى المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وبالتالي على العمليات وكيفية تحقيق المنتجات.
- 2- والعوامل التكنولوجية في عالم اليوم هي **تلك التي تتغير بسرعة أكبر**. تتمتع المؤسسة التي لديها القدرة على اكتشاف هذه التغييرات وتحديدها والرد عليها بشكل أسرع بميزة في سوقها. أمثلة على العوامل التكنولوجية :

- تطوير التكنولوجيا المتنافسة
- التقنيات المرتبطة / التابعة
- استبدال التكنولوجيا / حلول
- نضج التكنولوجيا
- المعلومات والاتصالات
- آليات شراء المستهلك
- تشريعات التكنولوجيا
- الابتكار المحتملة
- الوصول إلى التكنولوجيا ، الترخيص ، براءات الاختراع
- قضايا الملكية الفكرية
- الاتصالات العالمية
- استخدام وسائل الاعلام الاجتماعية
- نضج المنظمات

3- مثال جيد يصف هذه التغييرات التكنولوجية الهامة مأخوذ من **صناعة التسجيلات الموسيقية** خلال العشرين سنة الماضية. في أوائل العقد الأول من القرن العشرين ، انتقلت الصناعة من التكنولوجيا التناظرية إلى التكنولوجيا الرقمية تاركة الآلاف من الاستوديوهات مزودة بمعدات غير ملائمة. في وقت قصير جداً ، كانت جميع الاستوديوهات ضرورية للتكيف مع التقنيات الجديدة وشراء معدات رقمية جديدة لأن جميع عملائها قاموا بتكييفها. وهذا يعني تكيف هيكلها الأساسية وبيئة عملها وشرائها وكفاءة الموارد البشرية وما إلى ذلك.

4- لكن خمن ماذا؟ بعد 20 عامًا من الصوت الرقمي ، **تغير الاتجاه الاجتماعي (العامل الاجتماعي)** واليوم يبحث الناس مرة أخرى عن الصوت التناظري الدافئ! لذا فإن الاستوديوهات التي كانت ذكية وحافظت على التكنولوجيا القديمة يمكنها إرضاء عملاء اليوم الذين سيدفعون أكثر قليلاً مقابل التكنولوجيا القديمة. كيف يتغير العالم ثم يتغير مرة أخرى

تحليل SWOT

- 1- بعد فهم بيئة العمل التي تكون فيها المنظمة نشطة والعوامل التي تؤثر على هذه البيئة ، يجب على المنظمة **تقييم نفسها** .
- 2- تم تطوير تحليل SWOT أو نموذج SWOT في الأصل **كأداة للتخطيط المؤسسي** .
- 3- يستخدم التحليل **بيانات مقارنة** تمكن المنظمة من تقييم نفسها والمساعدة في تطوير وصياغة استراتيجية — في حالتنا ، نظام إدارة الجودة .
- 4- تقوم SWOT **بتقييم بيئة العمل الداخلية** للمؤسسة من خلال أربعة محاور: 1- **نقاط القوة** 2- **الضعف** 3- **الفرص** 4- **التهديدات** .
- 5- معظمنا يعرف أو يستخدم SWOT كجزء من **استراتيجية التسويق** لدينا . ولكن في الواقع ، قد تساعد استنتاجات هذا التحليل المؤسسات في **تحديد عناصر الجودة ذات الصلة** التي تؤثر على نظام إدارة الجودة :المنتجات و / أو الخدمات والعمليات والموارد .
- 6- مبدأ تحليل SWOT سهل الفهم:

- ما هو جيد في الوقت الحاضر وفي الماضي هو قوة
- ما هو سيء في الحاضر وفي الماضي هو نقطة ضعف
- ما هو جيد في المستقبل هو فرصة
- ما هو سيء في المستقبل هو التهديد

- 7- نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هي **محاور التحليل** . سيتم تحليل كل من هذه المحاور وفقاً للفهرس التالي:

- المنتج (ماذا ندرك؟)
- العملية (كيف ندرك المنتج؟)
- العميل (لمن نسلّمها؟)
- الإدارة (وكيف ندير هذه الأنشطة؟)

- 8- ما هو الفرق بين PEST وتحليل SWOT ؟ يقيس تحليل PEST **السوق وبيئة الأعمال الخارجية** التي تنشط فيها وحدة الأعمال . يقيس تحليل S WOT **العوامل الداخلية** لوحدة العمل . الطريقة الأكثر فاعلية (وسهولة) لإجراء تحليل SWOT هي البدء في الإجابة على سؤال يتعلق بكل من المعلومات المذكورة سابقاً .

نقاط القوة

- 1- نقاط القوة هي السمات والموارد الداخلية التي **تدعم تحقيق المنتج** وإنشاء وتنفيذ وصيانة QMS . بمعنى آخر ، يجب على المزايا التي يحققها التنظيم تحقيق المنتج أو الخدمة . الأسئلة المناسبة في هذه الحالة ستكون
 - ما هي الأسباب التي من أجلها **نحقق أهدافنا** (العملية ، الإدارة)؟
 - ما هي **الموارد في المنظمة** التي هي في مصلحتنا دعم تحقيق المنتج (المنتج ، العملية)؟
 - ما هي **المعرفة في منظمنا** في مصلحتنا (المنتج ، العملية)؟
 - ما هي **العمليات** التي نؤديها بشكل أفضل من غيرها (العملية)؟
 - ما هي **توقعات ومتطلبات العملاء** التي نلبّيها بشكل أفضل (العميل)؟
 - ما هي أسباب **رضاء عملائنا** (العميل)؟

نقاط الضعف

- 1- نقاط الضعف هي **سمات داخلية قد تقاطع تحقيق المنتج** وقد تنتج عدم توافق في نظام إدارة الجودة .
- 2- عند تحليل نقاط الضعف ، **يوصى بشدة** بالنظر إليها من وجهة نظر خارجية (وكذلك داخلية) . مع وجهة نظر خارجية أقصد - هل ترى الأطراف الأخرى نقطة ضعف لا تعرفها؟ **وجهة نظر خارجية** أخرى هي رؤية نقاط القوة لدى منافسيك كمواطن ضعف لديك . الأسئلة المناسبة في هذه الحالة ستكون

- ما هي الأسباب التي تجعلنا لا نحقق أهدافنا (العملية ، الإدارة)؟
- ما هي الموارد في منظمنا التي نحتاج إلى تحسينها أو إضافتها (العملية ، الإدارة)؟
- ما هي المعرفة التي نفتقر إليها لتحقيق أهدافنا (العملية ، المنتج)؟
- ما هي العملية التي نحتاج إلى تحسينها (العملية)؟
- ما هي توقعات العملاء التي فشلنا في فهمها أو الإجابة عليها (المنتج ، العميل)؟
- ما هي أسباب عدم رضا عملائنا (المنتج ، العميل)؟

الفرص

- 1- الفرص هي عوامل يمكن للمنظمة الاستفادة منها في المستقبل .
 - 2- هذه هي فرص التحسينات التي تجعل ISO 9001 مولعا بها .
 - 3- يتم كتابة الكثير حول هذا الموضوع في هذه الموصفة - تشير العديد من فقرات الموصفة مباشرة إلى الفرص .
 - 4- في الواقع ، تطلب الموصفة مجموعة أساسية من الموضوعات الخارجية والداخلية التي قد تخدم كفرص قد تؤكد أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق أهدافه.
 - 5- قد تعمل مخرجات تحليل الفرص كمدخلات لبعض بنود الموصفة (على سبيل المثال ، 6.1 - إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص ، 6.3 - تخطيط التغييرات .(في هذه البنود ، ستحتاج إلى توضيح الطرق والأساليب لتحديد الفرص) بصرف النظر عن تحليل (SWOT وبالتالي فإن ميزة إجراء تحليل واضح ودقيق للفرص ستخدمك مع المتطلبات القياسية الأخرى .الأسئلة المناسبة في هذه الحالة ستكون
- ما هي ميزات المنتج أو توقعات العملاء أو الاتجاهات التي يمكننا تطويرها أو تحسينها (المنتج ، العميل)؟
 - ما هي العمليات التي يمكننا أن نفعلها بشكل أفضل (المنتج ، إيه المخصص ، المشرف)؟
 - ما هي مخرجات تحليل PEST التي يمكن أن نعتبرها فرصاً لتحسين الفرص (المنتج ، العملية ، العميل ، الإدارة)؟

التحديات

- 1- يمكن اعتبار التحديات بمثابة المخاطر التي تواجهها المنظمة أثناء إدارة نظام إدارة الجودة وتحقيق المنتجات أو الخدمات .
 - 2- التحديات هي المخاطر التي قد تسبب عدم المطابقة في نظام إدارة الجودة أو في عمليات التنفيذ ، والتي يجب على المنظمة معالجتها والقضاء عليها .
 - 3- في الواقع ، تطلب الموصفة (أن تتعامل المؤسسة مع المخاطر التي قد تؤثر على قدرة المنظمة على توفير منتج وفقاً لتوقعات الأطراف المعنية).
 - 4- أثناء إجراء تحليل SWOT ، تحتاج إلى تقييم العوامل التي قد تؤثر على هذه القدرة .الأسئلة المناسبة في هذه الحالة ستكون
- ما هي القضايا التنظيمية أو الموصفات القياسية التي قد تؤثر على عمليات التنفيذ أو المنتجات (العملية ، المنتج)؟
 - ما هي المشكلات التكنولوجية التي قد تؤثر على المنتج أو إدراكه أو توزيعه (العملية ، المنتج)؟
 - ما هي القضايا الاقتصادية التي قد تؤثر على المنتج أو إدراكه أو توزيعه (العملية ، المنتج)؟
 - ما هي العمليات ، وخصائص المنتج ، و / أو حقيقة رضا العملاء أو التي قد تتأثر بالتغيرات أو الأحداث القادمة (العملية والمنتج والعملاء)؟

تحديد وتوثيق القضايا الداخلية والخارجية وسياق المنظمة

- 1- بعد الانتهاء من **التحليلات** التي تمت مناقشتها سابقاً ، **وجمع** كل المعلومات وتحديد الموضوعات التي قد تؤثر على السياق التنظيمي والتأثير على نظام إدارة الجودة ، فأنت في وضع يسمح لك بتحديد القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بالمنظمة ونظام إدارة الجودة الخاص بها .
- 2- استعرضنا بيئة الأعمال من خلال تحليل PE ST. قمنا بتحليل SWOT لدينا .
- 3- الآن يجب أن يكون لدينا ما يكفي من المدخلات وعلينا معرفة القضايا التي تؤثر على أنشطتنا ومدى كل منها.

أوصي بشدة بتوثيق هذا التحليل للأسباب التالية:

- في الفقرة 4.1 (ضمن إطار المنظمة وسياقها) ، **لا يوجد شرط صريح للمعلومات الموثقة** ، ولكن في الفقرة 4.3 (تحديد نطاق نظام إدارة الجودة) ، **يلزم الحفاظ على نطاق المعلومات التنظيمية الموثقة كمعلومات موثقة** . نظام إدارة الجودة . التحليلات واستنتاجها جزء كبير من النطاق .
 - في الفقرة 4.2 (فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية) ، يتعين على المنظمة **مراقبة ومراجعة المعلومات** حول الأطراف المعنية ومتطلباتها ذات الصلة . تتم هذه المراجعة من خلال تحديث التحليل المذكور في هذه الفقرة .
 - التدقيق - أثناء المراجعة ، ربما سيطلب منك توضيح وتوضيح كيف توصلت إلى تحليلك . عندما يأتي اليوم وستظهر قائمة الانتظار "يرجى أن تبرهن لي **كيف توصلت إلى كل هذه الاستنتاجات؟**" ، ستشير بعد ذلك إلى دليل الجودة (إذا قررت الاحتفاظ بواحد) أو أي مستند آخر وستحصل على جميع الإجابات على اليد .
- في حال قررت الاحتفاظ بدليل الجودة الخاص بك ، يمكنك تضمين الاستنتاجات هناك ؛ أضف فقط فصولاً تحمل المعلومات والاستنتاجات التي توصلت إليها أثناء تحليلاتك.

يتبع الفقرة 4.2

مع تحيات م. جمال زين الدين

من كتاب

Itay Abuhav - ISO 9001_2015 A Complete Guide to Quality Management Systems

4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties

Due to their impact or potential impact on the organization's ability to consistently provide products and services that meet customer and applicable statutory and regulatory requirements, the organization shall determine:

- a) the interested parties that are relevant to the quality management system;
- b) the requirements of these interested parties that are relevant to the quality management system.

The organization shall monitor and review the information about these interested parties and their relevant requirements.

4.2 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
بسبب تأثيرهم الواقع أو المحتمل على قدرة المنظمة على استمرارية توفير المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق عليها , فيجب على المنظمة تحديد ما يلي:
(أ) الأطراف المعنية (المهمة) ذات الصلة بنظام إدارة الجودة ؛
(ب) متطلبات هذه الأطراف المعنية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.
يجب على المنظمة مراقبة ومراجعة المعلومات حول هذه الأطراف المعنية ومتطلباتها ذات الصلة.

الشرح

- 4.2 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة**
- 1- إن فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية هو **الخطوة الأولى** في **تطوير** نظام إدارة الجودة والأساس لتحديد **نطاقه** وتحديد **أهداف** الجودة ذات الصلة **وتطوير** أنشطة الجودة لتحقيقها.
 - 2- بعد فهم سياق المنظمة ، يجب تحديد **من هم الأطراف** المعنيين وما هي احتياجاتهم وتوقعاتهم.
 - 3- الأطراف المهتمون أو المعنيون هم الأفراد و جهات الأعمال الأخرى التي **قد تؤثر** على قدرة المنظمة من حيث استمرارية توفير المنتج وفقاً للمواصفات.
 - 4- إن فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم ستهيء الإمكانات لإدارة الجودة التنظيمية على الوفاء بتلك الاحتياجات والتوقعات على المدى الطويل ، وبالتالي سيتمكن المنظمة من **تحقيق أهدافها**.
 - 5- تختلف الأطراف المهمة عن بعضها البعض وبالتالي لها احتياجات وتوقعات مختلفة. على سبيل المثال ، يريد **المستثمرون** الأمان لاستثمارهم وتحقيق عائد جيد ، بينما يتوقع **العملاء** الحصول على منتج يلبي احتياجاتهم بالطريقة الأكثر فعالية. قد يكون **تحديد هذه التوقعات** أمراً ضرورياً **لتحديد نطاق** نظام إدارة الجودة وتحديد أهداف الجودة.

ماذا يتطلب معيار ISO 9001؟

- الأطراف المعنيون هم الذين لهم تأثير محتمل على **قدرة استمرارية المنظمة على توفير** المنتجات والخدمات التي تلبي **متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية** المعمول بها.
- يجب على المنظمة **تعريف وتحديد** من هم الأطراف المعنيون ذوي الصلة بنظام إدارة الجودة.

- تحدد المنظمة **متطلبات** هؤلاء الأطراف المعنيون ذوي الصلة بنظام إدارة الجودة.
- يجب على المنظمة رصد ومراقبة ومراجعة **المعلومات** حول هؤلاء الأطراف المعنيون وما هي متطلباتهم.

تحديد الأطراف المعنيون وتأثيرهم على المنظمة

- 1- الأطراف المعنيون هم كيانات أو جهات يؤدون نشاطهم وينشطون في بيئة الأعمال ، حيث تنشط المؤسسة التي لها تأثير على نظام إدارة الجودة.
- 2- قد يكون الأطراف المعنيون **شخصاً أو منظمة** أخرى يمكنها التأثير على المنظمة أو أنشطتها أو تأثرها أو تصورها.
- 3- يمكن للأطراف المهتمون أن يكونوا 1- **مستثمرون** في المنظمة ؛ 2- **موردي** المواد أو المنتجات أو الخدمات ؛ 3- **مقدمي** التكنولوجيا ؛ 4- المؤسسات **المالية**؛ 5- والمنظمات **الحكومية** وغير الحكومية.
- 4- تتمثل الخطوة الأولى في تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية في تحديد منطقة نظام إدارة الجودة التي تتعلق بها.
- 5- سوف يساعد ما يلي في عملية تحديد الهوية هذه:

الأطراف المهتمون (المعنيون)	تأثير
الزبائن	توقعات المنتج ، والاستخدام المقصود ، وخصائصه .التغييرات في تلك التوقعات قد تؤثر على نظام إدارة الجودة وأنشطته.
الموظفين	يؤثر الموظفون بشكل مباشر على نظام إدارة الجودة وعملياته ، وبالتالي على جودة المنتج.
الموردين ومقدمي الخدمات الخارجية	قد تؤثر جودة المواد أو المكونات أو الأجزاء التي يجب دمجها في المنتج النهائي وتسليمها من الموردين ومقدمي الخدمات الخارجيين بشكل مباشر على جودة المنتج ومطابقته.
المنظمين	قد تملئ اللوائح والمتطلبات القانونية عمليات وأنشطة المنظمة وبالتالي قد تؤثر على خصائص المنتج.
المستثمرين	يحدد مستثمرو المؤسسة مدى توفر الموارد وبالتالي قد يؤثر على جودة المنتج ومطابقته.
المنافسين	قد يؤثر المنافسون على ربحية المؤسسة من خلال تقديم منتج يلبي احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل.
الجهات المهمة الأخرى ذات الصلة بمجال الخبرة أو نشاط المنظمة	الجهات المهمة الأخرى وتأثيرها على جودة ومطابقة المنتج المحدد من خلال تحليل الآفات.

******** من المهم أن تستمر في التركيز على الأطراف المهمة ذوي الصلة بالمنظمة ، ومجال أنشطتها ، ونظام إدارة الجودة الخاص بها.

تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة

بعد إدراج الأطراف المعنية ، يجب علينا تحديد **احتياجاتهم وتوقعاتهم** بالرجوع إلى نظام إدارة الجودة.
******** أقترح هنا جدولاً بسيطاً للغاية يحدد احتياجات وتوقعات كل طرف مهتم.

الأطراف المهتمون (المعنيون)	الاحتياجات والتوقعات
الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز رضا العملاء • تسليم الجودة والسعر والأداء للمنتجات وفقاً للمواصفات • قنوات اتصال مناسبة مع المنظمة • التعامل مع الممتلكات المملوكة للعملاء
أصحاب / المساهمين	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الإيرادات وحصة السوق • الربحية المستدامة • ردود مرنة وسريعة لفرص السوق • تقييم المخاطر والفرص
موظفو المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> • رؤية واضحة لمستقبل المنظمة • التكامل المناسب في المنظمة • تعريف وظيفي مناسب • بيئة عمل جيدة • فرص العمل • الأمن الوظيفي • الظروف الاجتماعية • الاعتراف والمكافأة • مرافق للعاملين في المنظمة • تطوير وتحسين كفاءة الموظفين (التدريب)
الموردين والشركاء	<ul style="list-style-type: none"> • العائد على توريد السلع أو تقديم الخدمات ؛ قنوات الاتصال المناسبة بين المنظمة والمورد • توفير الموارد مثل المعلومات والمعرفة والخبرة والتكنولوجيا والعمليات والتدريب • المنافع المتبادلة والاستمرارية • الالتزام بشروط الدفع • التعامل مع الممتلكات المملوكة لمقدمي الخدمات الخارجيين
المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> • حماية البيئة • السلوك الأخلاقي • تسليم المنتج وفقاً للاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والجوانب الثقافية المحلية
المنظمين	<ul style="list-style-type: none"> • الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية • توقع والتفاعل مع التغييرات المتوقعة في المتطلبات القانونية والتنظيمية • فهم سوق العمل وتأثيره على ولاء الناس في المنظمة

******بعد تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ، فأنت في وضع يسمح لك بتطوير وتخطيط نظام إدارة الجودة الخاص بك بشكل فعال.**

تشير مواصفة ISO 9001 من خلال القضايا التالية إلى احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية:

- 1- تحديد نطاق نظام إدارة الجودة وفقاً لتوقعاتهم
- 2- توصيل سياسة الجودة لهم
- 3- تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم المتعلقة بالمنتج
- 4- تصميم وتطوير المنتجات وفقاً لاحتياجاتهم
- 5- مراجعة دورية لاحتياجاتهم وتوقعاتهم والتغيرات التي تحصل

رصد ومراجعة المعلومات المتعلقة بالأطراف المهمة

- 1- بيئة عمل المؤسسة دائماً في ديناميكية مستمرة في التغير ، وتتغير معها احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ذات الصلة. وبالتالي ، يجب على المنظمة مراقبة ومراجعة التغييرات والاتجاهات في بيئة الأعمال والتغيرات ذات الصلة في احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.
- 2- يمكن القيام بذلك من خلال المراقبة والتحليل المستمرين لبيئة أعمال المنظمة وسياق المنظمة:

 - جمع وإدارة البيانات والمعلومات المتعلقة بسياق المنظمة (التحديث الدوري) لتحليلات PEST و (SWOT).
 - تقييم النتائج الجديدة للتحليل.
 - تحديد وفهم التغييرات المختلفة في الجوانب المختلفة: الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية أو الثقافية المحلية.
 - تحديد ما إذا كانت الاحتياجات أو التوقعات الجديدة تنشأ عن تلك التغييرات.
 - تحديث عناصر نظام إدارة الجودة ذات الصلة: 1- أهداف الجودة الجديدة ، 2- وتغيير المنتجات ، 3- وإطلاق منتجات جديدة ، 4- وتوظيف عمال جدد ، وما إلى ذلك.
 - إبلاغ الأطراف المعنية بالتغييرات والتحديثات ذات الصلة بنظام إدارة الجودة من خلال القنوات المناسبة.
 - يرتبط تحديث احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية بمختلف المجالات في المنظمة كما يلي:
 - 1- الموارد البشرية مسؤولة عن تحديد التغييرات المتعلقة بالموارد البشرية ،
 - 2- والتسويق مسؤول عن تحديد التغييرات في احتياجات وتوقعات العملاء ،
 - 3- وتتلقى الإدارة العليا المدخلات من المستثمرين.

 - 1- يجب إجراء هذا النوع من التحديث بشكل دوري ؛
 - 2- يجب على المنظمة تحديد الفاصل الزمني. من أجل إنشاء مراجعة منهجية ، أود الرجوع إلى الفصل 4.1 (فهم سياق المنظمة) ، حيث أوصيت بطريقة للتوثيق. سيكون هذا النوع من الوثائق بمثابة مدخلات لمراجعة الإدارة (كما هو مطلوب في الفقرة 9.3.2 ، ج 1-).

4.3 Determining the scope of the quality management system

The organization shall determine the boundaries and applicability of the quality management system to establish its scope.

When determining this scope, the organization shall consider:

- a) the external and internal issues referred to in 4.1;
- b) the requirements of relevant interested parties referred to in 4.2;
- c) the products and services of the organization

The organization shall apply all the requirements of this International Standard if they are applicable within the determined scope of its quality management system.

The scope of the organization's quality management system shall be available and be maintained as documented information. The scope shall state the types of products and services covered, and provide justification for any requirement of this International Standard that the organization determines is not applicable to the scope of its quality management system.

Conformity to this International Standard may only be claimed if the requirements determined as not being applicable do not affect the organization's ability or responsibility to ensure the conformity of its products and services and the enhancement of customer satisfaction.

4.3 تحديد مجال/ نطاق نظام إدارة الجودة

يجب على المنظمة تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام الجودة لوضع المجال.

عند تحديد هذا النطاق ، يجب على المنظمة النظر في:

- (أ) الموضوعات الخارجية والداخلية المشار إليها في البند 4.1 ؛
- (ب) متطلبات الأطراف المهمة ذات الصلة المشار إليها في البند 4.2 ؛

(ج) منتجات وخدمات المنظمة

يجب على المنظمة تطبيق جميع متطلبات هذه المواصفة الدولية إذا كانت تنطبق على مجال (نطاق) نظام إدارة الجودة المحدد بها .

مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة يجب أن يكون متاحا ومحافظ عليه كمعلومة موثقة . يجب أن ينص المجال على أنواع المنتجات والخدمات التي يغطيها مجال نظام إدارة الجودة ويوضح مبررات عدم انطبق أي من متطلبات هذه المواصفة الدولية على مجال نظام إدارة الجودة

للتوافق مع هذه المواصفة الدولية في حالة تحديد متطلبات لا تنطبق عليها ألا يؤثر عدم الإنطباق هذا على قدرة المنظمة ومسؤوليتها تجاه التأكد من تطابق منتجاتها وخدماتها مع المتطلبات وكذلك تعزيز رضا العملاء .

الشرح :

4.3 تحديد مجال/ نطاق نظام إدارة الجودة

- 1- يجب **تحديد** الحدود وإمكانية **تطبيق** نظام إدارة الجودة من أجل **تمكين** تعريفات نطاق نظام إدارة الجودة.
- 2- **يشير نطاق** نظام إدارة الجودة إلى المناطق أو المواقع أو المنتجات أو خطوط المنتجات (أو الخدمات) والعمليات أو أنشطة المؤسسة التي تتعلق بها نظام إدارة الجودة وستتأثر بها.

بمعنى آخر ، يحدد نطاق نظام إدارة الجودة نطاقه. متطلبات ISO 9001 القياسية هي ذلك:

- 1- تحدد المنظمة حدود نظام إدارة الجودة وإمكانية تطبيقه لتحديد نطاقه.
- 2- يجب أن يشير النطاق إلى منتجات وخدمات المؤسسة وكذلك العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيقها والمواقع المختلفة التي تستخدمها المنظمة لتحقيق المنتج أو الخدمات.
- 3- عند تحديد نطاق نظام إدارة الجودة ، يجب أن تتعلق المنظمة بالمسائل الخارجية والداخلية كما تمت مناقشته في الفقرة 4.1.
- 4- عند تحديد النطاق ، يجب أن ترتبط المنظمة بمتطلبات الأطراف المعنية على النحو المذكور في الفقرة 4.2.
- 5- يجب أن تفي المؤسسة بجميع متطلبات المواصفة ISO 9001 وفقًا لما ينطبق على نظام إدارة الجودة.
- 6- عند تحديد النطاق ، تبرر المنظمة أي قرار لعدم إدراج أي متطلبات لمواصفة ISO 9001 في نظام إدارة الجودة (الاستثناءات).
- 7- يجب أن يبرر مبرر الاستبعاد أن استبعاد أحد المتطلبات القياسية لا يؤثر على قدرة أو مسؤولية المنظمة في تقديم المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع متطلبات العملاء والقدرة على تعزيز رضا العملاء.
- 8- لا يمكن المطالبة بالامتثال لمواصفة ISO 9001 إلا عندما يثبت أن الاستبعادات لا تؤثر على قدرة المنظمة أو مسؤوليتها في ضمان توافق منتجاتها وخدماتها وتعزيز رضا العملاء.
- 9- سيتم توثيق النطاق والحفاظ عليه كمعلومات موثقة.

تحديد نطاق نظام إدارة الجودة

- 1- يحدد نطاق نظام إدارة الجودة المجالات والحدود التي تنشط فيها المؤسسة ويصف الخدمات والموارد والعمليات والعمليات والمنتجات التي ينطبق عليها نظام الجودة.
- 2- في الممارسة العملية ، هو نص سيتم الاحتفاظ به كمعلومات موثقة ويظهر أيضًا في الشهادة.
- 3- يعتبر التعريف الدقيق والصحيح للنطاق أمرًا مهمًا لأنه يحدد المنتجات والخدمات التي يتم تضمينها في نظام إدارة الجودة والذي يحدد العمليات والأنشطة التي تحتاج إلى التخطيط والتحكم والتوثيق وفقًا لمتطلبات ISO 9001 القياسية.
- 4- سينصل النطاق بالموضوعات التالية:
 - توفر المؤسسة المنتجات أو الخدمات المدرجة ضمن نظام إدارة الجودة (QMS) الى عملائها
 - جميع أنشطة التنفيذ المعمول بها والتي ستكون ضمن نظام إدارة الجودة: 1- البحث والتطوير 2- والإنتاج 3- والتسويق 4- والتركيب 5- والخدمة والدعم.
 - مواقع الوحدات التنظيمية التي ستكون تحت نظام إدارة الجودة (إن أمكن).
 - ضع في اعتبارك أنه يجب مراجعة كل موقع مضمن في النطاق بشكل منفصل.

مرجعية الموضوعات الخارجية والداخلية

- 1- كما قيل من قبل ، تعتبر الموضوعات الخارجية والداخلية 1- عوامل أو 2- شروط أو 3- تأثيرات أو 4- مواقف أو 5- فرصاً أو 6- أحداثاً مهمة **تؤثر** على نظام إدارة الجودة وستؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والنتائج المقصودة.
- 2- تم تحديد مثل هذه الموضوعات وتأثيراتها عندما ناقشنا سياق المنظمة.
- 3- يجب أن تكون هذه الموضوعات بمثابة مدخلات عند تحديد نطاق نظام إدارة الجودة.

على سبيل المثال ، عندما تنتج المنظمة منتجاً سيخضع إلى العديد من اللوائح ، سيتم ذكر ذلك في النطاق :
يتم تطوير وتصنيع المنتج مع تطبيقه اللوائح المحلية والإقليمية والدولية ذات الصلة.

مرجعية الاحتياجات ذات الصلة وتوقعات الأطراف المعنية

- 1- الأطراف المهتمون (المعنيون) هم أشخاص أو منظمات الذين يؤثر أو قد يتأثرون أو يعتبرون أنفسهم متأثرون بالمنظمة أو أنشطتها.
- 2- تم تحديد الأطراف المعنية واحتياجاتها وتوقعاتها ذات الصلة ومناقشتها في الفقرة 4.2 (فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية).
- على سبيل المثال ، إذا كانت هناك حاجة أو توقع لعملك هو توزيع المنتج الخاص بك باستخدام تقنية معينة ، على سبيل المثال ، متجر عبر الإنترنت ، فسوف يشير النطاق إلى ذلك: تسويق المنتجات على الإنترنت أو عبر الإنترنت.

تطبيق جميع متطلبات ISO 9001 القياسية في النطاق

تطلب المواصفة الالتزام التام بجميع المتطلبات المذكورة في المواصفة عندما تكون قابلة للتطبيق. بمعنى آخر ، لا يجوز لك استبعاد أو إهمال أي شرط من متطلبات المواصفة ما لم يكن هذا مطلب لا ينطبق على نظام إدارة الجودة لديك ولديك مبرر مقبول. على سبيل المثال ، إذا كنت لا تشترى أي خدمات أو سلع من مزود خارجي ، فلا معنى لتطوير أدوات إدارة الجودة والضوابط لتلك المناطق.

قائمة الاستبعادات وعدم التطبيق

- 1- في حالة **عدم تطبيق** أحد المتطلبات القياسية على نظام إدارة الجودة الخاص بك ، **يحق لك** استبعاده (باستثناء) يعني عدم تنفيذ تلك المتطلبات في نظام إدارة الجودة .
- 2- يجب أن يشير نطاق نظام إدارة الجودة إلى **قائمة** استثناءات للمتطلبات القياسية - متطلبات من مواصفة ISO 9001 بأن المنظمة لسبب ما تقرر أنه غير قابل للتطبيق على نظام إدارة الجودة واختارت استبعادها
- 3- بسبب الاستثناءات والتطبيقات هو أن تلك المتطلبات القياسية المحددة لا تنطبق على عمليات أو منتجات أو خدمات المنظمة . على سبيل المثال ، إذا كانت مؤسستك لا تستخدم أي أجهزة مراقبة وقياس على منتجاتها أو عملياتها ، فقد تستبعد متطلبات الفقرة 7.1.5 — موارد المراقبة والقياس.
- 4- يتطلب كل **استبعاد تبريراً** بالنيابة عن المنظمة — مع توضيح سبب مقبول لاستبعاد الشرط.

على سبيل المثال ، الجدول التالي يوضح جنباً إلى جنب السبب للإقصاء والمرجع من المواصفة ، والذي سيبدو كما يلي :

:

السبب	إقصاء
لا تستخدم المنظمة أي موارد أو أفراد أو أدوات أو معدات لضمان نتائج المراقبة والقياس.	7.1.5 رصد وقياس الموارد
المنظمة لا تطور أي منتجات أو خدمات.	8.3 تصميم وتطوير المنتجات والخدمات
لا تحتفظ المؤسسة أو تخزين أو تحتفظ بمخزون أو جرد للممتلكات المملوكة للعملاء أو لمقدمي الخدمات الخارجيين.	8.5.3 ملكية تخص العملاء أو مقدمي الخدمات الخارجيين

عندما تقرر استبعاد أحد المتطلبات ، **تأكد** من عدم تضمين أي نشاط أو عملية في نظام إدارة الجودة وأن هذا لا يشير إلى تلك المتطلبات .

ادراج العمليات والمنتجات الجديدة تحت نظام إدارة الجودة

عندما يكون نطاق نظام إدارة الجودة محددًا وموثقًا بالفعل ، وتقرر المؤسسة تطوير منتج جديد تمامًا مع عمليات وأنشطة جديدة، ما دام لم يتم تضمين المنتج الجديد في نطاق نظام إدارة الجودة ، **فلا يتم تضمينه رسميًا** في نظام إدارة الجودة ، على الرغم من أن التطوير والتنفيذ قد تم بموجب الضوابط المناسبة ويتم الاحتفاظ بجميع السجلات ، وما إلى ذلك..

توثيق نطاق نظام إدارة الجودة

- 1- يجب الحفاظ على **نطاق** نظام إدارة الجودة **وقائمة الاستبعادات** كمعلومات موثقة ؛
- 2- يجب أن يتم إنشاؤه وتحديثه والتحكم فيه وفقًا لمتطلبات الفقرة 7.5 (المعلومات الموثقة). خيار واحد هو إنشاء مستند معين للنطاق .
- 3- أوصي (على طول هذا الكتاب) بتوثيق والحفاظ على نطاق نظام إدارة الجودة والاستثناءات في **دليل الجودة** ، إذا كنت لا تزال ترغب في الاحتفاظ بنوع الوثائق (لم تعد مراجعة الإصدار القياسي لعام 2015 تتطلب الحفاظ على دليل الجودة بعد الآن).

مثال على النطاقات لنظام إدارة الجودة

فيما يلي بعض الأمثلة على الكلمات **الخاصة بنطاق نظام إدارة الجودة من الشهادات التي رأيتها:**

- 1- تصميم وتطوير وتصنيع وخدمة وحدات المحركات ومعدات التحكم للمضخات ومضخات الحريق والمراوح والمنفخات وأنظمة إمدادات المياه الأوتوماتيكية .
- 2- تصميم وتصنيع وتوريد وخدمة ودعم العملاء لمحركات الديزل من نوع XXX إلى YYY.
- 3- تطوير وتصنيع مكونات أشباه الموصلات التي تعمل في صناعة XXX.
- 4- تطوير وتوفير خدمات هندسة البناء والخدمات الاستشارية بما في ذلك خدمات إدارة المشاريع .المواقع المدرجة: فرع نيويورك ، فرع لندن ، فرع زيورخ .
- 5- توفير خدمات الميل في مقر العميل وتوفير منتجات ومواد التنظيف .

4.4 Quality management system and its processes

4.4.1 The organization shall establish, implement, maintain and continually improve a quality management system, including the processes needed and their interactions, in accordance with the requirements of this International Standard

The organization shall determine the processes needed for the quality management system and their application throughout the organization and shall:

- determine the inputs required and the outputs expected from these processes;
- determine the sequence and interaction of these processes;
- determine and apply the criteria and methods, (including monitoring, measurements and related performance indicators) needed to ensure the effective operation, and control of these processes;
- determine the resources needed and ensure their availability;
- assign the responsibilities and authorities for these processes;
- address the risks and opportunities in accordance with the requirements of 6.1,
- evaluate these processes and implement any changes needed to ensure that these processes achieve their intended results;
- Improve the processes and the quality management system.

4.4.2 To the extent necessary, the organization shall:

- maintain documented information to support the operation of its processes;
- retain documented information to have confidence that the processes are being carried out as planned.

4.4 نظام إدارة الجودة وعملياته

4.4.1 يجب على المنظمة إنشاء نظام إدارة جودة وتنفيذه وصيانته وتحسينه باستمرار محتويًا على العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقًا لمتطلبات هذه المواصفة الدولية .

يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد العمليات اللازمة لإدارة نظام الجودة وتطبيقاتها في جميع أنحاء المنظمة كما يجب أن :

- تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة من هذه العمليات ؛
- تحديد تسلسل وتتابع تلك العمليات والتفاعل بينها .
- تحديد وتطبيق المعايير والأساليب (بما في ذلك المراقبة والقياسات ومؤشرات الأداء ذات الصلة) اللازمة لضمان التشغيل الفعال ، والسيطرة على هذه العمليات ؛
- تحديد الموارد اللازمة وضمان توافرها ؛
- إسناد المسؤوليات والسلطات لهذه العمليات ؛
- تعريف المخاطر والفرص وفقًا لمتطلبات 6.1 ،
- تقييم هذه العمليات وتنفيذ أي تغييرات ضرورية لضمان تحقيق هذه العمليات للنتائج المرجوة منها ؛
- تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة.

4.4.2 يجب على المنظمة القيام بالقدر الكافي من :

أ. الحفاظ على المعلومات الموثقة لدعم تشغيل عملياتها ؛

ب. الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة (سجلات) بالقدر اللازم للثقة بأن العمليات يتم تنفيذها كما هو مخطط لها.

الشرح4.4 نظام إدارة الجودة وعملياته

4.4.1

الفقرة 4.4.1 هي إعلان عن مقصد المواصفة فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة. في هذه الفقرة ، يتم تقديم المتطلبات والمبادئ الرئيسية لنظام إدارة الجودة. يمكن اعتبار هذا البند كأساس للتقييم الذاتي لما إذا كانت إدارة الجودة في المنظمة تتبع المتطلبات العامة.

اسمحوا لي أولاً بمراجعة المتطلبات الأساسية:

- 1- يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة داخل المنظمة بما يتوافق مع متطلبات ISO 9001 القياسية.
- 2- يجب على المنظمة أن تحسن باستمرار نظام إدارة الجودة وعملياته وفقاً لمتطلبات هذا المعيار الدولي.
- 3- تحدد المنظمة العمليات الضرورية لنظام إدارة الجودة.
- 4- تحدد المنظمة كيفية تطبيق هذه العمليات في نظام إدارة الجودة.
- 5- يجب تحديد العمليات المدرجة في نظام إدارة الجودة وتخطيطها وتنفيذها والتحكم فيها وتحسينها.
- 6- تحدد المنظمة المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة لكل عملية.
- 7- تحدد المنظمة تسلسل وتتابع وتفاعل العمليات المشمولة في نظام إدارة الجودة.
- 8- تحدد المنظمة كيفية تنفيذ هذه العمليات وضوابطها في المنظمة.
- 9- سيتم تحديد وتنفيذ الطرق والمعايير ومؤشرات الأداء والقياسات لضمان الرصد الفعال والتحكم في العمليات.
- 10- تخصيص الموارد الضرورية لدعم هذه العمليات.
- 11- يتم تعيين المسؤوليات والسلطات لهذه العمليات.
- 12- يجب معالجة المخاطر والفرص التي تم تحديدها وتحديثها وفقاً لمتطلبات 6.1.
- 13- التغييرات اللازمة للتأكد من أن العمليات التي تحقق النتائج المرجوة يجب تقييمها وتخطيطها وتنفيذها.
- 14- ستنفذ المنظمة إجراءات محددة لتحسين هذه العمليات (تحقيق الأهداف والحفاظ على الفعالية).

4.4.2

- وفقاً لاحتياجات المؤسسة ومتطلباتها ، يجب على المؤسسة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة لدعم تشغيل العمليات
- وفقاً لاحتياجات والمتطلبات ، تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة لضمان تنفيذ العمليات كما هو مخطط لها

إنشاء نظام إدارة الجودة وفقاً لمبادئ واضحة

تعلن **ISO 9001: 2015** في الفقرة 4.4 بوضوح تام عن المبادئ التي سيتم إنشاء نظام إدارة الجودة:

- 1- إنشاء نظام إدارة الجودة وفقاً لمعايير ISO 9001: 2015 القياسية
- 2- تعريف العمليات وتفاعلاتها اللازمة لتشغيل هذا النظام (نظام إدارة الجودة)
- 3- الحفاظ باستمرار على فعالية نظام إدارة الجودة من خلال التحسين المستمر

والرسالة المهمة هنا هي أنه من أجل تقديم منتج أو خدمة متطابقة وتلبي متطلبات العملاء وكذلك احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية الأخرى بطريقة فعالة ، يجب إنشاء والحفاظ على نظام إدارة الجودة –

نظام إدارة الجودة:

- 1- يعتمد ذلك على مبادئ الجودة المقترحة في المواصفة ISO 9001.
- 2- يتم تعريفها وتخطيطها وتنفيذها والتحكم فيها.
- 3- يركز على العميل - يجب أن تستخدم إدارة الجودة **طرقاً** لفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية ، كما يجب عليها **تطوير** عمليات لتلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعات العملاء.
- 4- من **الأنشطة والعمليات** التي تلبي احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.
- 5- من يتم **تخطيط الموارد** وتخصيصها والتحكم فيها.
- 6- من تتم **إدارة العمليات** والأنشطة التي تكون علاقاتها واضحة.
- 7- يتم تحليلها والتحكم بها **باستمرار** - يتم تنفيذ تحليل البيانات والمعلومات وتستند القرارات إلى **الحقائق**.
- 8- يدعم التحسن من خلال جمع الأدلة وتحليلها.
- 9- **تغذيها** القيادة العليا للإدارة - ومن خلال القيادة ، يتم تأسيس **الهدف والاتجاه الاستراتيجي** للمنظمة. حيث يجب أن تخلق القيادة البيئة اللازمة لوضع سياسة الجودة المناسبة ، والتي يمكن من خلالها أن يشارك فيها الموظفون مشاركة كاملة ويمكن تحقيق أهداف الجودة.
- 10- أن الأشخاص في المنظمة **مدركين** لها.

استخدام نهج العملية

- 1- يستخدم ستاندر ISO 9001: 2015 نهج العملية من أجل تمكين المنظمة من **التخطيط الفعال** لعملياتها وتفاعلاتها (انظر الفقرة 0.1 من المعيار العام). كيف فعالة؟
- 2- تعتمد فعالية المنظمة إلى حد كبير على **قدرتها على أداء العديد** من الأنشطة المترابطة في وقت واحد من أجل تحقيق النتائج المرجوة - توقعات الأطراف المعنية.
- 3- يجب إدارة هذه **العلاقات وتحديد الأولويات والتحكم فيها**.
- 4- يتطلب ستاندر ISO 9001 **اعتماد** نظام للعمليات **داخل** المنظمة.
- 5- يتطلب هذا النظام من العمليات **تطبيق** وتنفيذ طريقة لتحديد العمليات في المؤسسة ، وتحديد تسلسلها وترابطها ، وتطبيق الضوابط الخاصة بها.
- 6- الهدف هنا هو تطوير وتخطيط العمليات والأساليب لتحقيق المنتجات أو الخدمات.
- 7- يعتبر ستاندر ISO 9001 أنه عنصر **حاسم** في تحقيق المنتج.

المصطلحات والتعاريف

قبل البدء في الكشف عن متطلبات الفقرة 4.4 وتنفيذها ، من المهم معرفة بعض المصطلحات والتعاريف:

• **العملية Process** مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحول **المدخلات إلى مخرجات** وتحقق هدفًا تنظيميًا محددًا. تتطلب هذه الأنشطة تخصيص **موارد** مثل الأشخاص والمواد.

• **Scope of a process - نطاق العملية** - يحدد نطاق العملية بدقة **من أين تبدأ العملية وأين وتنتهي** ، وما هي مدخلاتها ونواتجها ذات الصلة ، وما هي الأنشطة التي يتم تضمينها واستبعادها.

• **مورد العملية Supplier of a process** - **مقدم المدخلات إلى العملية** (البيانات أو المعلومات أو السلع أو الخدمات). قد يكون المورد موردًا خارجيًا يقدم ، على سبيل المثال ، السلع أو المواد أو المورد الداخلي - وحدة تنظيمية توفر المدخلات لعملية.

• **عميل لعملية Customer of a process** - **المتلقي لمخرجات العملية** (البيانات أو المعلومات أو السلع أو الخدمات). يحدد العميل النتائج المتوقعة حسب احتياجاته. قد يكون العملاء عملاء خارجيين أو عملاء نهائيين أو عملاء داخليين.

• **المدخلات Inputs** - يجب تحديد **المتطلبات** المحددة في العملية من أجل بدء العملية. ستتم معالجة المدخلات بواسطة عملية أو نشاط.

• **الإخراج Output** - **النتيجة** المحددة المتوقعة أو المقصودة للعملية.

• **Risk المخاطر** - مزيج من احتمال حدوث عدم تلبية مواصفات العملية أو متطلبات العميل.

• **مراقبة العمليات Monitoring of processes** - فحص مستمر ومتسلسل ودوري للعمليات ومخرجاتها.

• **قياس العمليات Measurement of processes** - تحديد القياس المادي للعمليات ونواتجها على أساس البيانات.

• **مالك العملية Process owner** - وظيفة تنظيمية مسؤولة عن العملية أو العمليات الفرعية.

تطبيق نهج العملية

- 1- يشير نهج العملية أو منهج النظام إلى **فعل تنفيذ طريقة أو قواعد لتحليل وتحديد وإدارة وقياس عمليات المنظمة**. هذه العمليات ضرورية لتشغيل نظام إدارة الجودة وتحقيق المنتج.
- 2- الهدف الأساسي هو **إنشاء توحيد للعمليات** في المؤسسة والتأكد من أن الأشخاص أو الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة تعمل بطريقة **موحدة**.
- 3- أهداف نهج العملية هي كما يلي:

- 1 -خلق الوعي والفهم في المنظمة فيما يتعلق بمسؤولية إدارة الأنشطة
- 2 -تنفيذ طريقة لتحديد وتخطيط الأنشطة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة
- 4- تحديد تسلسل بين العمليات
- 5- تعزيز تدفق سلس وشفاف للعمليات في سير العمل
- 6- تحديد وضمان التفاعلات بين العمليات ، أي الأنشطة في المنظمة
- 7- ضمان دقة تسليم المدخلات إلى العمليات
- 8- مراقبة وضبط أنشطة نظام إدارة الجودة
- 9- ضمان تسليم مخرجات العملية الصحيحة
- 10- ضمان تحقيق النتائج المقصودة أو أهداف العملية
- 11- تعزيز رضا العملاء العملية
- 12- إنشاء أساس وبيئة للتصدي للمخاطر ومنع الأخطاء
- 13- إنشاء أساس وبيئة للتخطيط والتنفيذ والتحليل **للتحسينات** (دورة PDCA)

تحديد العمليات في المنظمة

- 1- ما هي العمليات التي سيتم تضمينها في نظام إدارة الجودة؟ يتطلب تطبيق نهج العملية تحديد وتحديد جميع العمليات اللازمة لتحقيق المنتج أو الخدمة. بمعنى آخر ، يتعين عليك تحديد جميع **المراحل الرئيسية** والبدائل (العمليات أو العمليات الفرعية (إذا جاز التعبير) الضرورية لتسليم المنتج أو الخدمة وتحقيقها.
- 2- يعتبر تعريف وتحديد العمليات المضمنة في نظام إدارة الجودة بمثابة الخطوة العملية الأولى في تطبيق نهج العملية.

لغاية الآن نحن نعرفنا على :

1. مفهوم سياق المنظمة
2. تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
3. تحديد نطاق نظام إدارة الجودة

الآن ، يجب أن نعلن عن **العمليات المطلوبة** من أجل **تحقيق النطاق (تحقيق المنتج)**.

- 1- يعتمد **مستوى التفاصيل** وتعقيد العمليات فقط على مؤسستك وطبيعة منتجاتها.
 - 2- لكن قاعدة الإبهام تشير إلى أنه يجب **فقط تضمين العمليات** والأنشطة التي تؤثر على المنتج والاستخدام المقصود منه والجودة.
 - 3- هناك العديد من الطرق والأساليب لتعريف وتحديد ما هي **العمليات المدرجة ضمن نظام إدارة الجودة**.
 - 4- بالنسبة لمعيار ISO 9001 ، من المهم أن يكون لديك **تعريف واضح لهذه العمليات** لأن هذه هي الأنشطة التي سيتم تخطيطها ومراقبتها وتحليلها والتحكم فيها. من المهم أن تجيب قائمة العمليات التي توصلت إليها على هذه الأسئلة:
 - هل تعكس هذه العمليات **قدرتك على تقديم منتجك أو خدمتك**؟
 - هل جميع العمليات أو المراحل الرئيسية أو العمليات الفرعية أو العمليات أو الأنشطة **مهمة لتحقيق المنتج المحدد**؟
 - هل جميع مجالات تحقيق المنتج **مغطاة**؟
 - هل نطاق كل عملية **واضح**؟
- قد يتم عرض النتيجة النهائية لهذا التحديد للعمليات والأنشطة المضمنة في نظام إدارة الجودة مع قائمة تحدد جميع العمليات ، أو رسم تخطيطي (أو مجموعة من المخططات) التي توضح العمليات والتفاعلات بينها. مرة أخرى ، الكتاب أقصر من أن يشير إلى طريقة معينة. يجب عليك تحديد الطريقة الأكثر ملاءمة لمؤسستك وعملياتها.

العلاقة بين العمليات ومتطلبات ISO 9001

- 1- من المهم أن تشير العمليات المحددة إلى متطلبات ISO 9001 القياسية ذات الصلة. **ماذا اقصد بذلك؟** يوفر لنا معيار ISO 9001 العديد من متطلبات إدارة الجودة مثل **مراجعة الإدارة ، وإدارة الموارد ،** ولكن العديد من متطلبات الجودة لتشغيل نظام إدارة الجودة. على سبيل المثال ، عند **تصميم عملية تقديم أو بيع المنتجات للعميل** ، يجب أن تأخذ في الاعتبار **المواصفات الواردة في الفقرة 8.2 — تحديد احتياجات السوق والتفاعلات مع العملاء:**
 - خطة وتنفيذ أنشطة للتفاعل مع العملاء.
 - تخطيط وتنفيذ طريقة لتلبية المتطلبات المحددة من قبل العميل.
 - الإجابة على متطلبات الاستخدام المقصود ، وهلم جرا.
- 2- أثناء تحديد وتصميم العمليات المضمنة في نظام إدارة الجودة ، يجب على المرء أن يتضمن **متطلبات الجودة التشغيلية** هذه.

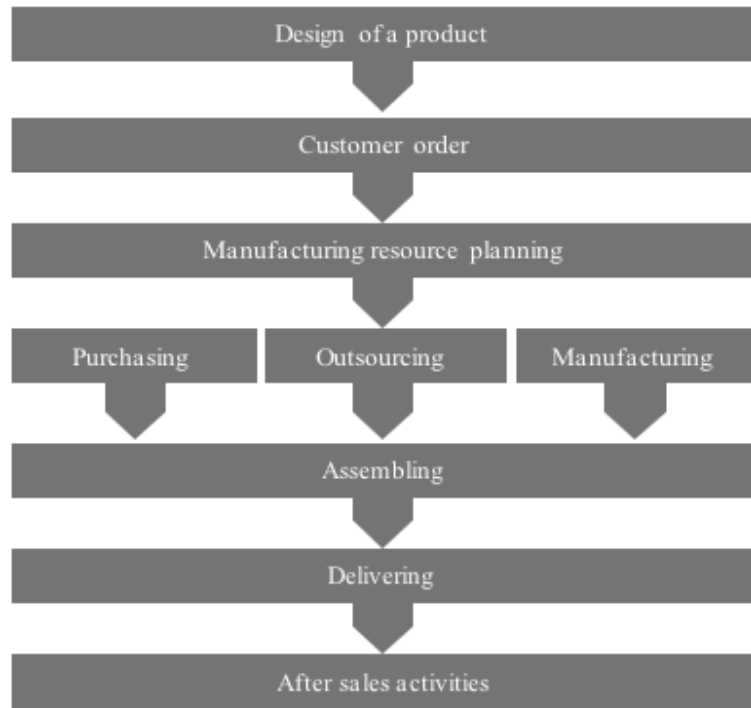
عمليات الاستعانة بمصادر خارجية

- 1- الاستعانة بمصادر خارجية لعملية ما هي حالة تختار فيها المنظمة تنفيذ عملية أو نشاط معين من قبل منظمة خارجية (موفر خارجي) ، أي أن المنظمة تفوض مسؤوليات هذا النشاط إلى منظمة أخرى.
- 2- يجب تحديد العمليات الخارجية ، التي تعد جزءاً من تحقيق المنتج ، وإدراجها كجزء من نظام إدارة الجودة لأن المنظمة ملزمة بالتحكم فيها (انظر الفقرة 8.1). بمعنى آخر ، لا يؤدي تسليم المهمة إلى الموفر الخارجي إلى استبعاد المؤسسة من مسؤولية المطابقة لجميع متطلبات العملاء والقانونية والتنظيمية. على سبيل المثال ، عندما تحقق الشركة المصنعة المنتج ، ولكن يتم تنفيذ أنشطة التعبئة بواسطة المورد ، فإن ما يلي مطلوب:
 - تحديد نطاق الأنشطة التي يجب أن تخطط وتسيطر عليها المنظمة - وهذا يعني تحديد ما تقوم به المنظمة وما الذي سيتولى مقدم الخدمة الخارجي العناية به.
 - تضمين هذه الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة - وصفها في مخطط العمليات ، على سبيل المثال.
 - لتطبيق طريقة نهج العملية على هذه العمليات - اطلب من المورد على الأقل أن يثبت بأن هذه العمليات يتم التخطيط لها مع نهج العملية.
 - مراقبة وقياس وتحليل وتحسين والتحكم في فعالية العملية - حدد كيفية التحكم وقياس مخرجات العملية للمورد.

تحديد تسلسل العمليات

- 1- تحديد تسلسل العمليات يعني تحديد تسلسل الأنشطة المختلفة للعناصر المختلفة المشاركة في العملية وبناء سير العمل في المؤسسة.
- 2- الهدف من ذلك هو التأكد من تحقيق العمليات لأهداف الجودة ، وتقديم المخرجات المقصودة ، وضمان توافق المنتجات أو الخدمات. في الممارسة العملية ، يمكنك تحديد كيفية تدفق العمليات الخاصة بك في سير العمل الخاص بك (الشكل 4.2).
- 3- يجب أن يتيح التسلسل نظرة عامة على سير عملك ويعكس الطريقة التي تمارس بها عملك وتعمل في مؤسستك. سيسمح التسلسل الصحيح للعمليات بتدفق المعلومات بفعالية في سير العمل ، وتقديم المدخلات إلى العمليات كما هو مطلوب ، وتوفير المخرجات الصحيحة.
- 4- عادة ، هذه العمليات لها عمليات فرعية. قد تكون بعض العمليات أو الأنشطة في تسلسل وبعضها قد يعمل بشكل متوازٍ. لكن يجب أن تكون النتيجة النهائية هي خريطة عملية تشير إلى أو تصف سير العمل في المؤسسة.
- 5- يجب عليك تحديد تسلسل الأنشطة داخل العملية - ما يجب القيام به ، وفي أي ترتيب ، ومتى ، ومن ، ومن هي الموارد المطلوبة. طريقة أو طريقة لوصف تسلسل الأنشطة في العملية هي من خلال إجراء موثق - معلومات موثقة تتضمن

- مرجعية العملية
- الغاية أو الهدف من العملية
- المرجعية إلى المعلومات الموثقة ذات الصلة
- المجموعة المستهدفة - لمن تم تعيين هذه الوثيقة



الشكل 4.2 مثال لتسلسل عمليات المنظمة.

- وصف الأنشطة
- المخرجات المتوقعة
- المعلومات الموثقة ذات الصلة
- السجلات المطلوبة

أنواع هذه الوثائق:

- **الإدارة الموجهة** - تم تصميم هذه الطريقة لدعم إدارة مجالات مختلفة من المسؤولية وتمكين العمليات الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل تحديد سياسة الجودة والأهداف، والتخطيط الاستراتيجي، ومراجعة الإدارة.
- **مخطط التدفق / المخطط الإنسيابي** — عرض بياني للخطوات المنفصلة لعملية ما بترتيب تسلسلي يشير إلى الكيانات المشاركة في العملية، والمدخلات المطلوبة، والناتج المتوقعة.
- **إجراء موثق** - مجموعة منظمة وموثقة ومنسقة من الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
- **تعليمات العمل** - قائمة بالإجراءات الموثقة التي تحدد ما يجب على الموظف القيام به وما هي المدخلات والمخرجات المتوقعة. عادة ما يستخدم هذا النوع من الوثائق لتحديد أنشطة محددة.
- **إجراء التشغيل القياسي / طريقة العمل SOP** - إرشادات مكتوبة مفصلة لتحقيق الهدف من أداء نشاط معين.

هناك أداة أخرى تعكس وتوضح تسلسل العملية وهي نظام **ERP system**، حيث تتم إدارة العمليات وفقاً لسير العمل المحدد: عرض العميل، وطلب العميل، والتخطيط / الجدولة (MRP)، واسترداد مقترحات الشراء الموصى بها، واسترداد مقترحات الإنتاج الموصى بها، وشراء، الاستعانة بمصادر خارجية، تصنيع، تقديم، الفواتير، وإدارة أنشطة ما بعد البيع. مثل هذه الأنظمة تملّي تسلسل الأنشطة للمستخدم. في بعض الحالات، قد تكون وثائق هذه الأنظمة بمثابة مخططات عملية أو إرشادات العمل. إذا قررت استخدام هذا النوع من الوثائق، فتأكد من توثيق الفجوات والثغرات — تلك الأنشطة والعمليات التي لم تتم تغطيتها في هذه الوثائق.

التفاعل بين العمليات

- 1- يجب أن تتفاعل العمليات في نظام إدارة الجودة مع بعضها البعض. العملية ، بحكم تعريفها ، هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحول المدخلات إلى مخرجات.
- 2- يشير التفاعل بين العمليات إلى تسليم المدخلات للعمليات ، وقبول المخرجات من العمليات ، ونقل هذه المخرجات كمدخلات إلى العملية التالية.
- 3- يحدد التفاعل كيفية نقل المدخلات أو المخرجات أو الموارد بين العمليات والأنشطة.
- 4- تقوم عمليات النظام بتبادل العديد من أنواع المعلومات أو البيانات أو المواد أو السلع أو الخدمات من خلال الأنشطة.
- 5- من أجل جعل النظام فعالاً ، يجب تخطيط التفاعلات بين العمليات في النظام ومعرفة مشغلي النظام.
- 6- يتأثر هذا التفاعل بالعديد من العوامل.
- 7- أعددت هنا جدول العوامل وتأثيرها على التفاعل بين العمليات:

العامل	تأثير التفاعل بين العمليات
المورد من المدخلات	يبدأ المورد العلاقة المتبادلة عن طريق تقديم مدخلات لهذه العملية.
المدخلات المطلوبة	تحدد المدخلات المطلوبة ، <u>ما هو متوقع من المورد</u> . <u>من المهم هنا</u> معرفة أن المدخلات يتم تسليمها أو مناولتها إلى العملية. يمكن توثيق هذا التعريف للمدخلات.
الأساليب أو الأنشطة المطلوبة لتشغيل العملية	فيما يلي <u>مرجعية الأساليب المستخدمة لتشغيل العملية</u> . ويشمل الأنشطة أو الأدوات أو التقنيات أو المرافق أو الهياكل الأساسية المطلوبة لتشغيل العملية والوثائق اللازمة لدعم تشغيل العملية.
الموارد اللازمة لتشغيل العملية	يجب أن تكون الأدوار أو الوحدات التنظيمية في المؤسسة التي تدير العملية واضحة - الوحدة التي تدخل بها العمليات في المخرجات. لا يلزم بالضرورة أن تكون موارد بشرية ، ولكن ، على سبيل المثال ، برامج أيضًا. يجب أيضًا تحديد المعرفة والكفاءة اللازمين لتشغيل العملية.
العملاء من النواتج	يجب أن يكون مفهوما <u>من هو عميل العملية</u> وكيف سيتم تسليم المخرجات.
المخرجات التي تولدها العملية	يجب تحديد توقع العملية والتحقيق والتحقق والمعايير المطلوبة للعملية. يجب تسجيل الدليل على أن العملية حققت النتائج المرجوة منها.

إذا قمت بتحديد وتخطيط كل هذه ، فستكون في وضع يسمح لك بالتخطيط الفعال للتفاعلات بين العمليات. في الممارسة العملية ، يجب تحديدها بوضوح مع الطريقة التي تستخدمها لتوثيق تصف كيفية تفاعل التفاعلات .

تحديد المدخلات إلى العمليات

- 1- بعد تحديد العمليات وأنشطتها المضمنة في نظام إدارة الجودة ، يجب أن تحدد لكل نشاط المدخلات المطلوبة.
- 2- بقدر ما يتطلب معيار ISO 9001 ، يجب أن تثبت أن كل عملية محددة قد حددت المدخلات وأن المورد من العملية يعرف بالضبط ما ينبغي أن تقدمها.
- 3- يتم تعريف مدخلات العملية على أنها المتطلبات المحددة اللازمة لتشغيل العملية.
- 4- المدخلات هي **الوقود** الذي يدفع العملية: الأشخاص أو الموارد أو المواد أو البيانات أو المعلومات أو التكنولوجيا أو المعرفة. قد تكون المدخلات **ملموسة** (المواد الخام لعملية الإنتاج) أو **غير ملموسة** (المعلومات أو البيانات ، على سبيل المثال ، نتائج استطلاع رضا العملاء أو المعرفة). من أجل التحليل الفعال للمدخلات وتحديد ، يجب أولاً معرفة الأنشطة التي تتضمنها العملية.
- 5- اسمحوا لي أن استعرض الجوانب المهمة للمدخلات المتعلقة بمعيار ISO 9001:
 - **التعريف Defined** - لكل عملية يتم تحديد المدخلات.
 - **التسليم Deliverable** - هناك طريقة فعالة لتقديم المدخلات إلى العملية.
 - **قابلة للقياس Measureable** - يجب أن تكون مدخلات العملية قابلة للقياس من أجل التحقق من توفرها.
 - **مخطط Planned** - سيكون واضحاً عند تسليم مدخلات سير العمل.
 - **معروف Known** - يجب على المورد ومشغل العملية معرفة المدخلات التي يجب عليهم تسليمها (المورد) واستلامها (المشغل) لهذه العملية.
 - **معين Assigned** - يتم تعيين المسؤوليات والسلطات عن المدخلات.
 - **تحديد الموقع Located** - يجب على الأشخاص الذين يديرون العملية معرفة المدخلات المطلوبة لعملياتهم وأين يمكنهم العثور عليها أو كيفية طلبها.
 - **يمكن التحقق منه Verifiable** - الأشخاص المسؤولون عن المدخلات لديهم الوسائل والمعايير والمعارف اللازمة للتحقق أو التحقق من صحة تلك المدخلات كما هو متوقع.

تحديد المخرجات للعمليات

- 1- المخرجات هي **نتيجة قابلة للتنفيذ** لعملية تشغيلية تهدف إلى تلبية توقعات العميل من هذه العملية.
- 2- قد يكون الإخراج **لموساً** (منتجات تامة الصنع) أو **غير ملموس** (خدمات مقدمة إلى عميل أو معلومات مثل نتائج عملية حسابية).
- 3- بقدر ما يتطلب معيار ISO 9001 ، يجب عليك التأكد من أن توقعات العميل لكل عملية محددة يتم تحديدها وفهمها من قبل الأشخاص الذين يقومون بتشغيل العملية.
- 4- في الممارسة العملية ، بغض النظر عن الأساليب التي تستخدمها لتحليل عملياتك ، تأكد من أن مخرجات كل عملية هي كما يلي:
 - **تم التحديد Identified** - يتم تحديد المخرجات المقصودة للعملية بشكل واضح.
 - **قابلة للقياس Measureable** - يجب أن تكون مخرجات العملية قابلة للقياس من أجل التحقق من مطابقتها.
 - **معين Assigned** - المسؤوليات والسلطات عن المخرجات معروفة.
 - **معروف Known** - يجب على الأشخاص الذين يديرون العملية معرفة المخرجات المتوقعة منهم.
 - **يمكن التحقق منه Verifiable** - الأشخاص المسؤولون عن المخرجات لديهم الوسائل والمعايير والمعارف اللازمة للتحقق أو التحقق من صحة تلك المخرجات كما هو متوقع.

توافر الموارد

- 1- يجب أن تكون الموارد اللازمة لدعم العمليات وأداء الأنشطة **مخططة ومتاحة**.
- 2- قد تؤثر أو تحدد الموارد من قدرات العملية.
- 3- من خلال تزويد الموظفين بالموارد المطلوبة ، تضمن المؤسسة أن تكون العمليات فعالة وفعالة وستحقق أهدافها.
- 4- تتم تغطية المتطلبات المحددة المتعلقة بإدارة الموارد بشكل جيد في الفصل 7.1 - الموارد. هنا في الفقرة 4.4 ، يتعين علينا تحديد الموارد اللازمة لكل عملية أو عملية أو نشاط والتخطيط لتوافرها.

الذي يؤخذ بالإعتبار في الموارد ينطبق على:

- تحديد الموارد والتكنولوجيا اللازمة لتشغيل الأنشطة
- (الأدوات والمعدات والمرافق والمواد والطاقة والمعرفة والكفاءة)
- توفير هذه الموارد
- تقييم مدى كفايتها للعمليات
- الاستخدام الفعال لهذه الموارد

وتشمل أمثلة الموارد

- الموارد البشرية
- بنية تحتية
- بيئة العمل
- معلومات
- الموارد الطبيعية
- المواد والمكونات
- الموارد المالية

المسؤوليات والسلطات للعمليات

- 1- أثناء تحديد المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة لكل عملية ، فإنه مطلوب **تحديد السلطات والمسؤوليات** عن واجبات والتزامات محددة لأداء أنشطة العملية **لضمان تنفيذ** كل عملية وتفاعلاتها وصيانتها وتحسينها.
- 2- أوصي بتعيين دور تنظيمي أو وحدات وظيفية أو سلطة لعملية. سوف يرتبط هذا الدور التنظيمي بالهيكل التنظيمي.
- 3- من خلال تعيين شخص مسؤول عن عملية ما ، نقوم بإنشاء العلاقة بين الهيكل التنظيمي وسير العمل.
- 4- أهداف هذا الشخص هي كما يلي:
 - للقرار وقيادة العملية (أو عدة عمليات)
 - لإدارة الموارد لهذه العملية
 - لحل المشاكل المتعلقة بالعملية
 - لضمان فعالية العمليات ، وأن تلك العمليات تحقق المخرجات المقصودة
- 5- أحد الأساليب الفعالة والموصى بها هو تحديد مالك العملية. يدعم هذا النهج تعيين وظيفة تنظيمية فيما يتعلق بالمسؤولية والسلطة لعملية أو عملية فرعية.
- 6- يحدد مدى وتعقيد العملية درجة مسؤولية وسلطة مالك العملية. يمكن أن يكون مالك العملية شخصاً أو مجموعة أو فريقاً ، اعتماداً على طبيعة العملية والمؤسسة.

7- قد تكون بعض مسؤوليات مالك العملية

- تعريف نطاق العملية ، والتفاعلات والعلاقات المتبادلة مع العمليات الأخرى ، ومالك العملية
- القيادة ، والتحفيز ، وتشجيع الموظفين المشاركين في العملية
- تحريك وتشغيل العملية
- تصميم العملية وتدقيقها
- قياس ورصد وتحليل العملية
- توثيق العملية
- إدارة التدريب والمعرفة المتعلقة بالعملية
- تحسين العملية وفعاليتها

المعرفة والمهارات لدى صاحب العملية process owner

- المعرفة الأساسية والتقنية وفهم أعمق لطبيعة العملية
- فهم بنية العملية في المنظمة والتفاعلات مع العمليات الأخرى
- معرفة كاملة بمواصفات العملية والموارد وتدقيق المعلومات
- فهم من هو العميل لهذه العملية
- معرفة متطلبات العملية مثل المعايير واللوائح المعمول بها ومتطلبات العملاء والمدخلات والمخرجات ، وهلم جرا
- التعرف على الحالات والأحداث المتعلقة بالعملية

هذه المسؤوليات والسلطات في المنظمة يجب أن تكون في اتصال فعال داخل المؤسسة . قد يظهر تعريف أو توثيق مسؤوليات مالك العملية والسلطات في:

- المسمى الوظيفي
- معلومات موثقة للعملية ، تعليمات العمل ، مخطط العملية ، وما إلى ذلك

8- فيما يلي الأدوار المقترحة الأخرى المتعلقة بعملية قد تتقاسم مسؤوليات مالك العملية:

- **راعي العملية Process sponsor** - هذا الدور أعلى من مالك العملية ويشير إلى الشخص الذي ينتقل أو يوجه عمليات المستوى الأعلى ويصرح بالمصادر أو يوافق عليه. راعي العملية عادة ما يكون عضوًا في الإدارة العليا.
- **مدير العملية Process manager** - هذا الدور هو واحد تحت مالك العملية ويشير إلى الشخص المسؤول عن تشغيل العملية ويعمل مباشرة مع عمال العملية والمورد والعملاء. انه يقدم تقارير إلى صاحب العملية. عادةً ما يتولى مالك العملية دور مدير العملية أيضًا.
- **عامل العملية Process worker** - هذا هو أدنى مستوى من مسؤوليات العملية. يقوم هذا الشخص بتشغيل العملية وإنجاز الأنشطة وفقًا للمواصفات.

تحقيق النتائج المرجوة

- 1- مواصفات النواتج هي النتائج المقصودة للعمليات.
- 2- يشير تحقيق النتائج المقصودة إلى ما إذا كانت الأنشطة قد تم تنفيذها كما هو متوقع ، وتحديد ما إذا كانت العملية فعالة. يتم ذلك من خلال
 - التحكم في المدخلات التي تم تسليمها للعملية
 - رصد وتقييم ما يجري في هذه العملية
 - قياس ورصد مخرجاتها
- 3- كما نعلم ، تنتج العملية مخرجات - بعضها مرغوب فيه وبعضها غير مرغوب فيه. يؤثر هذا على التفاعلات بين العمليات لأن إخراج عملية واحدة هو الإدخال للعملية التالية. وهذه الحقيقة تجعل هذه السيطرة حاسمة. لضمان تحقيق النتائج المرجوة ،
- 4- يجب عليك تصميم عنصر التحكم الذي يوضح قدرته على تحقيق النتائج المقصودة.
- 5- يغطي التحكم الجوانب التالية:
 - يتم تسليم المدخلات المناسبة لهذه العملية.
 - يتم تنفيذ الإجراءات اللازمة للعمليات.
 - الإخراج مرغوب فيه ويلبي المواصفات.
 - يتم منع المخرجات غير المرغوب فيها.
- 6- في الممارسة العملية ، لكل عملية يتم تحديد ما يلي:
 - ما هي مواصفاته للمدخلات وما هي المخرجات المتوقعة؟
 - ما هي الموارد اللازمة للسيطرة على العملية؟
 - ما هي الأساليب المستخدمة للسيطرة على العملية؟
 - ما هي المعلومات الموثقة اللازمة لتوفير الأدلة؟
 - ما هي الإجراءات المطلوبة عند قبول النواتج غير المرغوب فيها؟

تحليل وقياس ومراقبة العمليات

- 1- مطلوب من المؤسسة تحديد المعايير ومؤشرات الأداء للعمليات. الهدف من ذلك هو مراقبة وقياس العمليات المدرجة في نظام إدارة الجودة على نحو فعال ، على النحو التالي:
 - التحكم وضمان فعالية الأنشطة وكفاءة العملية
 - التحقق من أن العمليات تحقق أهداف الجودة الخاصة بها (متطلبات الجودة ، والجدول الزمني ، والاستخدام المقصود ، وما إلى ذلك) والمخرجات المقصودة
 - التأكد من أن مخرجات هذه العمليات تلبي توقعات العميل (المستقبل - سواء داخليًا أو خارجيًا)
 - ضمان تحسين هذه العمليات
- 2- المراقبة قابلة للتطبيق دائمًا - يمكن للمرء أخذ عينة من العملية وتحديد فعاليتها. ولكن مع القياس ، يصبح الأمر أكثر صعوبة وأقل عملية ، لأن العمليات قد لا توفر دائمًا بيانات موضوعية.
- 3- تكتيك عمليات القياس هو
 - تحديد طريقة للقياس والتحكم
 - تحديد المعايير المناسبة
 - اجمع بيانات
 - تحليل وعمل تقارير عن البيانات ذات العلاقة بالعملية وتحقيق المنتج

- 4- يجب أن يسعى التحليل إلى السماح لمشغلي العملية باكتشاف الاتجاهات والأنماط في العمليات بشكل منهجي والاستجابة للأحداث في الوقت المحدد. نتيجة لذلك ، يتم الحفاظ على فعالية نظام إدارة الجودة.
- 5- تم تفصيل المتطلبات المحددة لهذه المشكلة جيدًا في الفقرة 9.1 - المراقبة والقياس والتحليل والتقييم.
- 6- فيما يتعلق **بنهج العملية** ، يجب عليك التأكد من تطبيق المبادئ التالية لعمليات التخطيط والتحليل:
 - يتم تقييم العمليات لحاجتها إلى المراجعة والتحليل والقياس والتحكم والمراقبة. عندما تؤثر العمليات الفرعية على العملية الرئيسية ، يجب تحديدها والتحكم فيها أيضًا.
 - يتم تعريف وتطبيق الطريقة المناسبة للقياس والتحكم - وهي طريقة تزودك بمعلومات كمية أو نوعية حول فعالية العملية.
 - تحديد المعايير المناسبة وتأسيسها. يجب أن تسمح المعايير بإجراء مقارنة لنتائج العملية المقبولة. يجب أن تعكس المعايير أهداف الجودة.

معالجة المخاطر Addressing Risks

- 1- أثناء تحليل عملياتها ، تكون المؤسسة مطالبة **بمعالجة المخاطر** المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي قد تحدث عندما تقدم العمليات مخرجات غير مقصودة أو عندما يكون التفاعل بين العمليات غير فعال.
- 2- QMS في جوهرها هو أداة **وقائية** تهدف إلى تخطيط الضوابط وتحقيق الأهداف.
- 3- يشير الخطر إلى احتمال حدوث **عدم تحقيق هدف** وقد يؤدي إلى **انخفاض** في رضا العملاء بسبب المخرجات غير المقصودة أو التفاعل غير الفعال بين العمليات.
- 4- الأهداف هنا هي كما يلي:
 - خلق الوعي بالمخاطر عند تخطيط العمليات
 - الإشارة إلى عواقب ضرر المخاطر ، ومدى خطورة ذلك
 - الشروع في الضوابط لهذه المخاطر أثناء التخطيط لعملياتك
 - لتخطيط الإجراءات التصحيحية عند حدوث أخطاء
- 5- الفرق بين المراجعة الأخيرة للمعيار (2008) وهذه المراجعة (2015) هو حدث هذا التحليل. عززت المراجعة الأخيرة نظام الإجراءات الوقائي - أداة الجودة لحماية منتج أو خدمة من عدم المطابقة المحتملة - **أي تقييم المخاطر والأحداث المحتملة التي قد تؤثر على جودة المنتج**.
- 6- **في الممارسة العملية** ، يتم ذلك بعد التخطيط **وأثناء عملية التنفيذ**. تتفح المراجعة الجديدة خطوة واحدة إلى الوراء - لتخطيط العملية. بمعنى آخر ، عند تخطيط العمليات ، يجب عليك معالجة المخاطر المرتبطة (أو الفرص).
- 7- يتم تناول هذا الموضوع على نطاق واسع في الفقرة 6.1 - إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص حيث تكون المنظمة مطلوبة لتحديد المخاطر التي **قد تمنعها** من تحقيق أهداف الجودة أو تقديم سلع أو خدمات متوافقة أو تحقيق رضا العملاء - وهذا هو ما يحاول معيار ISO 9001 أن يمنعه .
- 8- **إن تطبيق نهج العملية** ، وتحديد العمليات المضمنة في نظام إدارة الجودة ، وتحديد مالكيها ومدخلاتها ومخرجاتها ، يجب أن يضعك في وضع يسمح لك **بفهم النتائج المقصودة لكل عملية**. ستكون الخطوة التالية هي **فهم العلاقة بين المنتج النهائي أو الخدمة والنتائج المقصودة للعمليات**. أو بشكل أكثر دقة - ما هي العلاقة بين المنتجات أو الخدمات المطابقة والنتائج المقصودة للعمليات التي تحققها.
- 9- **في الممارسة العملية** ، تحتاج إلى تطوير أو استخدام طريقة تحدد جميع خصائص المنتج أو الخدمة التي لها تأثير على الاستخدام المقصود للمنتج أو الخدمة المطلوب التحقق منها. قد تحدث هذه المخاطر في جميع أنحاء سلسلة التوريد ، أو تحقيق المنتج ، أو تقديم الخدمة.

10- بعد فهم المخاطر المحتملة ، يجب عليك تحديد الإجراءات التالية للتعامل مع هذه المخاطر والتحكم فيها:

- تحديد المخاطر ذات الصلة.
- تحديد عمليات التحقق أو التحقق من الصحة.
- تحديد المعايير المناسبة.
- خطة أجهزة الرصد والقياس والتحقق من صحتها عند الحاجة.
- خطة الإجراءات للحد من المنتجات غير المطابقة.
- تحديد كفاءة الموظفين.

11- دع الخبراء ومالكي العملية يقررون المخاطر التي تهدد عملياتهم. تحتاج فقط إلى التأكد من أن يتم ذلك عند قيامهم بالتخطيط لهذه العملية. ألق نظرة على التحليل التالي:

نتيجة / تأثير	تسليم النتائج غير المقصودة	معالجة	مالك العملية
التخطيط غير الكافي لتحقيق المنتج	التواصل غير الكافي مع العميل الفشل في تقديم البيانات والمواصفات للتخطيط	قبول مواصفات المنتج من العميل	مدير المبيعات
تحقيق المنتج ليس وفقا لمواصفات زبون	نقص المعلومات المناسبة للتنمية الفشل في تقديم مواصفات التطوير للإنتاج	تطوير المنتج وفقا للمواصفات	فريق التطوير
تحقيق المنتج ليس وفقا للمواصفات تسليم للعميل ليس وفقا للعقد	عدم وجود الكفاءة المناسبة للإنتاج مواعيد التسليم غير المنقولة إلى الإنتاج	تحقيق المنتج وفقا للتخطيط	فريق الإنتاج

تحديد التغييرات الضرورية

- 1- يجب تقييم العمليات من أجل ضمان تقديمها للنتائج المرجوة بشكل مستمر. حتى الآن ، لكل عملية نقوم بما يلي :
 - تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة من كل عملية
 - تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة لإنجاز العمليات
 - تحديد معايير وطرق الرصد اللازمة لتحديد ما إذا كانت النواتج تتفق مع المواصفات
 - تحديد المخاطر للنتائج غير المقصودة
 - رصد العمليات وقرر ما إذا كانت النتائج المقصودة قد وردت أم لا
- 2- في حالة فشل العملية في تحقيق النتائج المقصودة ، يجب بدء الإجراءات من أجل تشجيع التغييرات في العمليات. الهدف هو ضمان تحقيق هذه النتائج المقصودة.
- 3- يرتبط تغيير العملية بتطوير التحسين المنهجي للعمليات. سيتم دمج نظام التغييرات والتحسين في عملية الأعمال. دعنا الآن ننتقل إلى تحسين العمليات.

ضمان تحسين العمليات

- 1- يمكن تحسين العمليات المنظمة من مواصلة عملياتها التجارية مع استراتيجية أعمالها ، مما يؤدي إلى الأداء الفعال من خلال تحسين أنشطة محددة.

- 2- **تقديم عمليات محددة** للتحسين هو نهج فعال لتحقيق أهداف الجودة.
- 3- حتى الآن ، حددنا العمليات ، وتم تحديد العلاقات المتبادلة بينهما ، وتم تحديد الأهداف ، وتم تنفيذ أنشطة المراقبة والقياس والتحليل. ولكن هناك شيء مفقود. **لم يتم إغلاق الحلقة بعد.**
- 4- يجب على المؤسسة بدء إجراءات للتحسين وتحديد فرص التحسين **بشكل منهجي** - المواقف والعمليات **التي لم يتم** فيها تحقيق النتائج المخططة أو أهداف الجودة أو المعايير. سيتم تحليل هذه الحالات ، وسيتم تحديد الأسباب الجذرية ، وسيتم تطبيق إجراءات التحسين.
- 5- **في الممارسة العملية** ، عند تصميم وتحديد عمليات تشغيل نظام إدارة الجودة ، يجب على المنظمة تنفيذ الأساليب والأدوات التي تسمح بتحديد فرص التحسين. فيما يلي بعض الطرق التي يمكن تطبيقها:

- **دورة PDCA** - يعد تطبيق الخطة ، والقيام ، والتحقق ، والانضباط الفعلي طريقة فعالة لتنفيذ تحسين العمليات. يتم تناول هذه الطريقة بالتفصيل في الفصل 10.3 - التحسين المستمر.
 - **الأساليب الإحصائية** - تُستخدم الأساليب الإحصائية **لفهم التباين** في العمليات ومن ثم تقليله.
 - **مراقبة الجودة** - تقوم **عينات** مراقبة الجودة بمعالجة المؤدين وتشير إلى الحاجة إلى التحسينات.
 - **نمذجة العمليات** - يُنظر إلى النمذجة في قياس أداء عملية الحالة الحالية وتحديد الثغرات في العملية الحالية مما يمنع تحقيق الأهداف.
 - **إعادة تصميم وإعادة هندسة** - تحليل العمليات والأنشطة ذات الصلة بهدف العثور **على ما يمنع تحقيق** الأهداف واقتراح طرق لتحسينها.
 - **اختيار العملية** — اختيار مجموعة صغيرة مهمة من العمليات التي **لها تأثير كبير** على تحقيق أهداف الجودة من أجل تحسينها.
- ***عادة ، ولكن ليس بالضرورة ، يكون مالك العملية مسؤولاً عن تحديد فرص التحسين والبدء فيها.

توثيق نهج العملية

- 1- يتطلب معيار ISO 9001 **توثيق** العملية والعمليات والأنشطة التي تتضمن نظام إدارة الجودة.
 - 2- تعمل وثائق نهج العملية على إنشاء نظام **لتصميم العمليات وتنفيذها وتحليلها**.
 - 3- تحدد المنظمة مدى ومستوى **تفاصيل الوثائق** حسب احتياجاتها. لكن ضع في اعتبارك أنه **سيُتعين عليك تبرير ذلك**. إذا قررت الاحتفاظ بمستند (متدني بالمعلومات) أثناء التدقيق ، **فيجب أن توضح مدى كفاية هذه الوثائق**.
 - 4- يتم تقسيم الوثائق إلى مستويين:
 - تحدد المنظمة **كيفية توثيق العمليات والعمليات والأنشطة**. يشير المعيار هنا إلى المخططات والإجراءات وتعليمات العمل وما إلى ذلك.
 - تحدد المنظمة ماهية **مخرجات العملية** التي يجب أن تخدم كدليل ويجب الاحتفاظ بها في **شكل سجلات العمليات والعمليات والأنشطة**.
 - 5- تمت مناقشة طرق وأساسيات تعريف المعلومات الموثقة والمحافظة عليها بدقة في الفصل 7.5 - المعلومات الموثقة. تصور لنهج العملية
 - 6- أعددت مخططاً أساسياً يوضح جميع الأفكار والمتطلبات **التي تمت مناقشتها في هذا الفصل**. يمكنك استخدامه كمفهوم عند تطوير وتخطيط العمليات الخاصة بك.
- يوضح الرسم الأول (الشكل 4.3) **كيفية تخطيط العمليات العامة**.
- الرسم البياني الثاني (الشكل 4.4) هو **عرض مفصل لعناصر نهج العملية والجوانب التي يجب مراعاتها عند تصميم العملية**. يشتمل المخطط على مراجع لجميع المتطلبات المذكورة في هذا الفصل:

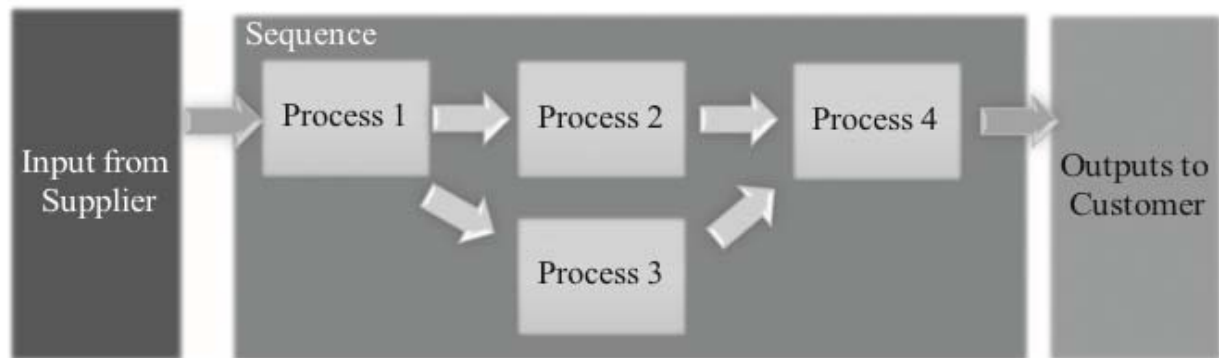


Figure 4.3 Definition of sequences between processes.

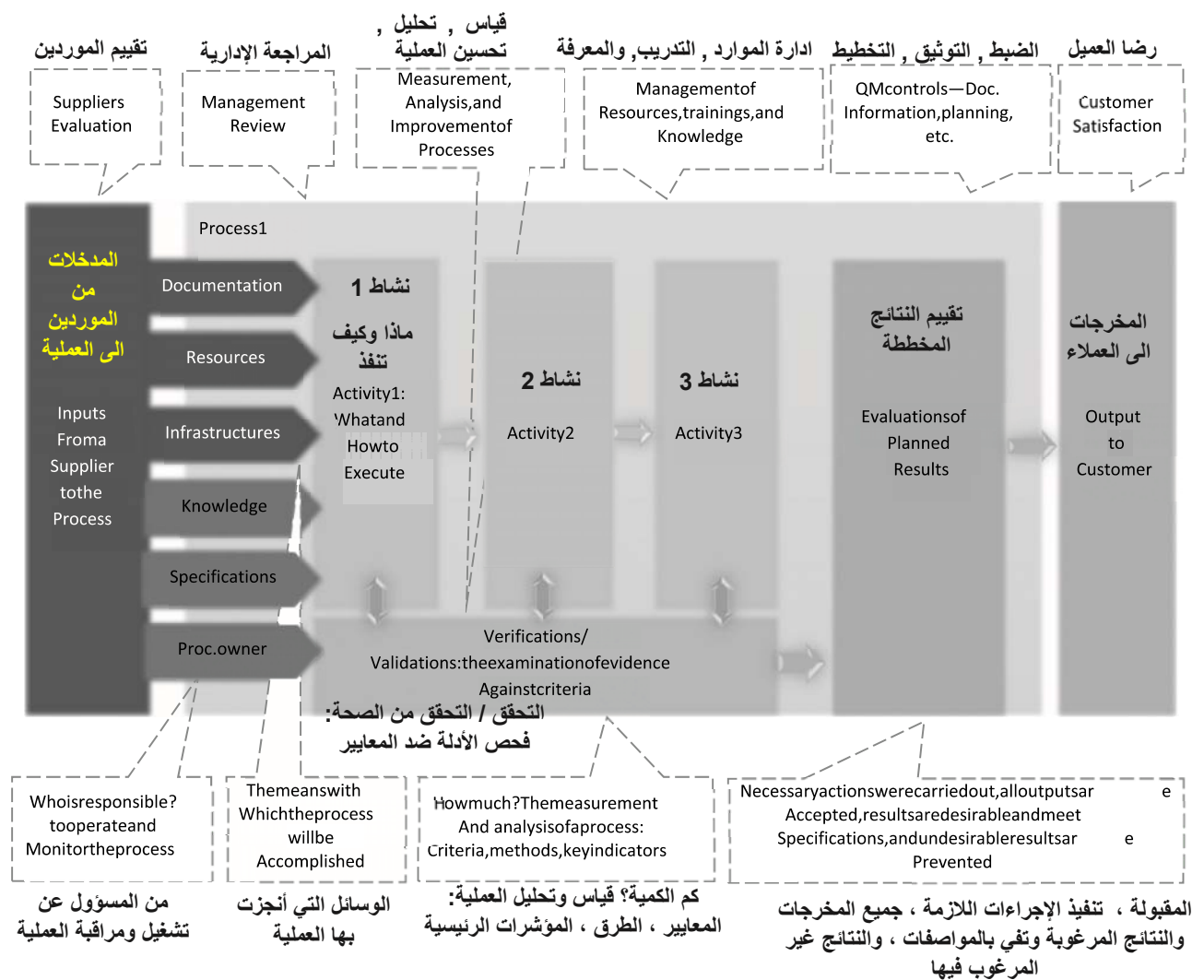


Figure 4.4

Quality management controls for internal/external processes.

مع تحيات م. جمال زين الدين

5 Leadership

5.1 Leadership and commitment

5.1.1 General

Top management shall demonstrate leadership and commitment with respect to the quality management system by:

- a) taking accountability of the effectiveness of the quality management system;
- b) ensuring that the quality policy and quality objectives are established for the quality management system and are compatible with the strategic direction and the context of the organization;
- c) ensuring that the quality policy is communicated, understood and applied within the organization;
- d) ensuring the integration of the quality management system requirements into the organization's business processes;
- e) promoting the use of the process approach and risk-based thinking;
- f) ensuring that the resources needed for the quality management system are available;
- g) communicating the importance of effective quality management and of conforming to the quality management system requirements;
- h) engaging, directing and supporting persons to contribute to the effectiveness of the quality management system;
- j) promoting continual improvement;
- k) supporting other relevant management roles to demonstrate their leadership as it applies to their areas of responsibility.

NOTE: Reference to "business" in this International Standard can be interpreted broadly to mean those activities that are core to the purposes of the organization's existence; whether the organization is public, private, for profit or not for profit.

5.1.2 Customer focus

Top management shall demonstrate leadership and commitment with respect to customer focus by ensuring that:

- a) customer requirements and applicable statutory and regulatory requirements are determined, understood and consistently met;
- b) the risks and opportunities that can affect conformity of products and services and the ability to enhance customer satisfaction are determined and addressed;
- c) the focus on enhancing customer satisfaction is maintained.

5 القيادة

5.1 القيادة والالتزام

5.1.1 عام

يجب على الإدارة العليا إظهار القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة من خلال:

- a. تحمل المسؤولية تجاه فعالية نظام إدارة الجودة ؛
- b. التأكد من وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة لنظام إدارة الجودة ومتوافقة مع الاتجاه الاستراتيجي وسياق المنظمة
- c. ضمان توصيل سياسة الجودة وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة ؛
- d. ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في العمليات التجارية للمنظمة ؛
- e. تشجيع استخدام نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر ؛
- f. ضمان توفر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة ؛
- g. نشر أهمية توافق فعالية نظام الجودة مع متطلبات نظام إدارة الجودة ؛
- h. إشراك وتوجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة ؛
- i. تشجيع التحسين المستمر ؛

ج. دعم دور الأدلرات الأخرى ذات العلاقة لإبراز قيادتها على مناطق مسؤولياتها.

ملاحظة: تفسير كلمة " اعمال " في هذه المواصفة العالمية بالأنشطة الأساسية التي تحقق الأغراض التي من أجلها أنشئت المنظمة بغض النظر عن كون المنظمة عامة أو خاصة سواء كانت بهدف الربح أو غير هادفة للربح .

5.1.2 التركيز على العملاء

يجب على الإدارة العليا إظهار القيادة والالتزام فيما يتعلق بتركيز العملاء من خلال ضمان:

- يتم تحديد متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها وفهمها والوفاء بها باستمرار ؛
- يتم تحديد ومعالجة المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات والقدرة على تعزيز رضا العملاء ؛
- يتم التركيز على تعزيز رضا العملاء.

الشرح

5.1 القيادة والالتزام

5.1.1 عام

- 1- بقدر ما أستطيع أن أقول ، فإن **نجاح تطبيق** نظام إدارة الجودة (QMS) يعتمد على **التزام الإدارة العليا**. هذا ليس سرا.
 - 2- يجب على القيادة في جميع المستويات التنظيمية أن **تخلق بيئة** من شأنها أن تشرع وتعزز الظروف التي **يشعر** فيها الموظفون بالالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
 - 3- ولكن كيف يمكن للمرء تقييم ما إذا كانت الإدارة **مكرسة بالفعل** لنظام إدارة الجودة؟ وفقاً للمعيار ISO 9001 ، يتعين على الإدارة العليا **توضيح كيفية** ضمان تنفيذ نظام إدارة الجودة على نحو فعال.
 - 4- يحدد هذا البند (القيادة) **المبادئ والإجراءات** المتوقعة من الإدارة العليا فيما يتعلق بالتزامهم بنظام إدارة الجودة.
 - 5- يجب اعتبار هذا الشرط **أساساً للتقييم الذاتي** لحالة إدارتك العليا ودورها في نظام إدارة الجودة فيما يتعلق بالتزامها.
 - 6- لإثبات التزامها ، ستقوم الإدارة العليا **بتوفير الأدلة** على تصرفاتها.
 - 7- سيسمح لك فهم المتطلبات أولاً **بفهم دور الإدارة العليا** في نظام إدارة الجودة (متطلبات ISO 9001):
- 1- تقوم الإدارة العليا بممارسة وإظهار قدرتها على قيادة المنظمة في تنفيذ نظام إدارة الجودة **وفقاً** لمتطلبات ISO 9001 القياسية.
 - 2- تتولى الإدارة العليا مسؤولية **إنشاء فعالية** نظام إدارة الجودة.
 - 3- يجب على الإدارة العليا **إظهار التزامها** من خلال **المشاركة** في الأنشطة الإدارية أثناء تنفيذ نظام إدارة الجودة.
 - 4- يجب على الإدارة العليا التأكد من وضع **سياسة الجودة وأهداف** الجودة لنظام إدارة الجودة **ومتوافقة** مع سياق المنظمة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة.

- 5- يجب على الإدارة العليا التأكد من أن **متطلبات هذا المعيار** ومتطلبات الجودة المشتقة مدمجة في أنشطة الأعمال وعمليات المنظمة.
- 6- يجب على الإدارة العليا **تعزيز الوعي بنهج العملية** أثناء تخطيط نظام إدارة الجودة.
- 7- يجب على الإدارة العليا **تعزيز نهج التفكير القائم على المخاطر** أثناء التخطيط لنظام إدارة الجودة.
- 8- يجب على الإدارة العليا ضمان توافر الموارد اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة.
- 9- يجب على الإدارة العليا التواصل بين المؤسسة بأهمية نظام إدارة الجودة الفعال.
- 10- تقوم الإدارة العليا بإبلاغ المؤسسة **بأهمية المطابقة لمتطلبات نظام إدارة الجودة** ومتطلبات منتجاتها وخدماتها.
- 11- تضمن الإدارة العليا أن **تحقق** إدارة الجودة والعمليات وأنشطة الأعمال ذات الصلة نتائجها المنشودة.
- 12- تمارس الإدارة العليا القيادة والمشاركة والمشاركة والدعم للأشخاص من أجل تعزيز فعاليتها نظام إدارة الجودة.
- 13- يجب على الإدارة العليا **تشجيع التحسين**.
- 14- يجب على الإدارة العليا إظهار القيادة من خلال **دعم الأدوار الإدارية** الأخرى ذات الصلة في مجالات مسؤوليتها.
- 15- ملاحظة: يشير مصطلح "العمل" المستخدم في معيار ISO 9001 إلى تلك الأنشطة التي **تدير نظام إدارة الجودة** وهي أساسية وأساسية لأغراض وجود المنظمة.

ممارسة القيادة وإظهارها

- 1- لماذا تعتبر **القيادة مهمة جداً** بالنسبة إلى معيار ISO 9001؟ وفقاً لمعيار ISO 9001 ،
- 2- تبدأ القيادة **وحدة الهدف** ، مع تحديد اتجاه واستراتيجية المنظمة.
- 3- وحدة الهدف هذه تخلق **بيئة وظروف** تدعم نظام إدارة الجودة والتي يشارك فيها الموظفون مشاركة كاملة في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها وتساعد الموظفين في تحقيق أهداف الجودة.
- 4- الاستنتاج الواضح هو الوصول إلى **نظام إدارة الجودة الفعال**.
- 5- واسمحوا لي أن أ طرحها بطريقة أخرى: عندما **يقود** أحد المديرين التنفيذيين مشروع التنفيذ **ويشارك مباشرة** مع الموظفين في المستويات الأدنى من المنظمة أو يظهر مشاركة عالية ، **يكون له تأثير قوي** لأن الموظفين في تلك المستويات يتلقون الرسالة مباشرة من الإدارة العليا ، السماح لهم بمعرفة وجهات نظره وتوقعاته. يشجع معيار ISO 9001 النهج الاستباقي للقيادة - **التحكم في نظام إدارة الجودة** عن طريق التسبب في حدوث الأحداث بدلاً من ذلك إذا كان رد الفعل على الجودة أو الأحداث التجارية.
- 6- الموظفون الذين **يشغلون** نظام إدارة الجودة **يمثلون مورداً هاماً ومشاركته** الكاملة تعزز فعالية نظام إدارة الجودة وتحسينه.
- 7- من أجل **الحفاظ** على الموظفين المشاركين بشكل كامل في تحقيق أهداف المنظمة ، ينبغي للإدارة العليا
 - **تعزيز أنشطة للمشاركة** في نظام إدارة الجودة
 - **تعزيز مفهوم** نظام إدارة الجودة الفعال
 - **إشراك المنظمة بأكملها** في تحسين نظام إدارة الجودة

وبالتالي ، يتعين على القيادة **دعم الأدوار الإدارية** ذات الصلة في مجالات مسؤوليتها وتعزيز تمكين الأشخاص على جميع مستويات المنظمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بشأن نظام إدارة الجودة. كيف؟

- **تمكين الناس** على جميع مستويات المنظمة ، **وتفويضهم** وتفويض مسؤوليات مختلف مجالات نظام إدارة الجودة
- **إلهام وتحفيز** الموظفين على القيام بدور نشط في تحسين نظام إدارة الجودة
- توفير **التدريبات** اللازمة لتطوير

ممارسة الأنشطة الإدارية

- 1- الأنشطة الإدارية هي تلك **الإجراءات** التي يجب على الإدارة العليا مراعاتها لمراجعة نظام إدارة الجودة والتحكم فيه.
 - 2- هذه هي الأنشطة التي من المتوقع أن **تشارك** فيها الإدارة العليا مباشرة.
 - 3- الهدف من هذه الأنشطة هو **تمكين الإدارة العليا** من المراجعة الفعالة لحالة نظام إدارة الجودة.
 - 4- يؤثر **التباين المنخفض** للأنشطة الإدارية سلبًا على فعالية نظام إدارة الجودة.
 - 5- ما هي الأنشطة الإدارية المتوقعة من الإدارة العليا؟
- مراجعة **الإستراتيجية** وحالة **الأهداف** وأداء نظام إدارة الجودة و**نتائج** عمليات التدقيق.
 - الانخراط في **الأنشطة** التي تعزز التحسن.
 - **تحليل عمليات** وعمليات نظام إدارة الجودة.
 - تلقي ملاحظات من **المستويات الأدنى** للمؤسسة فيما يتعلق بحالة نظام إدارة الجودة: **مؤشرات** الأداء وحالة الإجراءات التصحيحية وما إلى ذلك.
- 6- بالنسبة لك ، كمؤسسة ، من المهم أن **تثبت بأدلة** أن الإدارة العليا تقوم بأنشطة إدارية وأن هذه الأنشطة
 - تلقي المدخلات المناسبة
 - إنتاج المخرجات المناسبة
- طريقة واحدة لإضفاء الطابع المؤسسي على هذه المسألة هو **إدراجه في سياسة الجودة** أو وضعها في إجراء على الرغم من أنه لا يوجد أي شرط لأية وثائق.

ضمان فعالية نظام إدارة الجودة

- 1- يجب أن تضمن الإدارة العليا أن تكون إدارة الجودة والنتائج المرجوة **فعالة** من خلال ضمان ذلك
 - يتم تحديد **أهداف** الجودة وقياسها
 - يتم **تخطيط** العمليات وأنشطة الأعمال وفقًا لمعايير ISO 9001 القياسية
 - يتم **التحكم** في العمليات وأنشطة الأعمال و**قياسها** باستخدام أدوات التحكم المطلوبة وفقًا لمعيار ISO 9001
 - يتم **التعامل** مع المخاطر والفرص
 - يتم تحقيق التحسن
- 2- يؤكد هذا المطلب بوضوح على أن الإدارة العليا **ليست مسؤولة فقط** عن تطوير نظام إدارة الجودة ولكن أيضًا عن **التحكم في فعاليتها**. سيتم **قياس** الفعالية عند القيام بالأنشطة الأساسية التالية:
 - تحديد **سياسة** الجودة
 - إنشاء قنوات اتصال مع **المستويات الأدنى** في المنظمة
 - تنفيذ سياسة الجودة في **جميع أنحاء المنظمة** باستخدام أهداف الجودة **القابلة للقياس**
 - الوفاء بها عن طريق **مراجعة** نظام إدارة الجودة بشكل **دوري** ومنهجي
 - تخصيص **الموارد** المطلوبة

سياسة الجودة وأهداف الجودة

- 1- مطلوب من الإدارة العليا تحديد سياسة الجودة بهدف إظهار التزام الإدارة العليا والمؤسسة بتنفيذ نظام إدارة الجودة والحفاظ على فعاليته. في الممارسة العملية ،
- 2- يجب على الإدارة العليا الشروع في سياسة جودة مكتوبة من شأنها أن تثبت بوضوح للأطراف المعنية في المنظمة
 1. مهمة المنظمة
 2. ما تتوقعه الإدارة العليا
 3. قيمها
 4. كيف تتصرف الإدارة العليا من أجل تقديم وتنفيذ سياستها

3- سيتم مناقشة محتوى وطبيعة هذه السياسة في الفصل 5.2 - سياسة الجودة. بعد تحديد سياسة الجودة ، ستضع الإدارة العليا أهداف الجودة وستضمن أن تكون هذه الأهداف

- مناسبة لاستراتيجية المنظمة (المشار إليها أو المقدمة في سياسة الجودة)
- تحقق باستمرار

4- وسيتم ذلك عن طريق تحديد الأهداف ذات الصلة بسياسة الجودة وطبيعة المنظمة. بعد تحديد الأهداف وتحديدها ، يجب على الإدارة العليا مراجعتها ، وجمع وتحليل البيانات المتعلقة بهذه الأهداف ، وتقييم ما إذا كانت قد تحققت أم لا. تمت مناقشة المتطلبات المتعلقة بأهداف الجودة وتعريفها وتخطيطها في الفصل 6.2 - أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها.

قنوات الاتصال

- 1- يجب على الإدارة العليا النظر في قنوات اتصال مختلفة لأغراض مختلفة. لكن كل هذه القنوات لها هدف واحد - أن تتعرض الأطراف المعنية لسياسة الجودة وأهدافها.
- 2- يجب أن يكون لكل طرف مختلف من أصحاب المصلحة في المنظمة قناة خاصة به تتبادل بها المعلومات مع الإدارة العليا (عند الحاجة).
- 3- سيتم تخطيط وتنفيذ كل قناة اتصال وفقاً لطبيعتها والغرض منها.
- 4- يجب أن يصل التواصل بسياسة الجودة وهدفها إلى الأطراف المعنية رأسياً وأفقياً.
 - رأسياً - يجب توصيل سياسة الجودة وأهداف الجودة ذات الصلة في اتجاه تنازلي من الإدارة العليا إلى مرؤوسيه بغرض توزيع القرارات والتوجيهات. سوف تتدفق التعليقات والاقتراحات والآراء بشأن حالة أهداف الجودة من المرؤوسين في اتجاه تصاعدي إلى الإدارة العليا.
 - الأفقية - المعلومات اللازمة لتحقيق هدف الجودة (تشغيل نظام إدارة الجودة وأنشطتها التجارية) تتدفق بين الأدوار أو الأشخاص في نفس الموقف. هناك حاجة إلى هذا التواصل لتنسيق أنشطة الإدارات المختلفة في المنظمة.
- 5- قنوات الاتصال ستكون داخلية وخارجية. يتأثر نوع المعلومات التي ستتدفق في هذه القنوات باحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية (سياق المنظمة) ونوع العلاقات:
 - التواصل الداخلي (مع الموظفين وأصحاب المصلحة)
 - الاتصالات الخارجية (مع العملاء والموردين) هناك العديد من الطرق لنشر هذه المعلومات:

- 1- نشر السياسة والهدف على لوحة إعلانات أو في بوابة تنظيمية
- 2- الحفاظ على الإجراء الذي يتطلب من كل موظف قراءة سياسة الجودة مرة واحدة على الأقل ، والتي يجب أن يوقعها للإشارة إلى أنهم قد قرأوا وفهموا السياسة.
- 3- رسائل أو إشعارات للجمهور في وسائل الإعلام
- 4- رسائل للشركاء
- 5- موقع الكتروني

6- أعددت مراجعة قصيرة لعناصر الجودة التي يتوقع أن يتم توصيلها بالمعيار:

- أهمية نظام إدارة الجودة الفعال
- سياسة الجودة
- الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات
- أهداف الجودة
- الاتصالات العملاء
- بيانات الأداء المتعلقة بالعمليات والمنتجات والخدمات ورضا العملاء
- توصيل البيانات ذات الصلة إلى مقدمي الخدمات الخارجيين

الوعي وإدراك بنهج العملية

- 1- ينصح بشدة بتكييف نهج العملية وفقاً لمعيار ISO 9001: 2015. تقوم الإدارة العليا من جانبها بتعزيز الوعي بنهج العملية.
- 2- تشير الإدارة العليا إلى نهج العملية في سياسة الجودة ، وتعريفها كهدف جودة ، وإذا كان ذلك ممكناً ، حدد أهداف الجودة ذات الصلة.
- 3- يمكن للإدارة العليا الشروع في وضع معايير مرجعية مثل مشاريع إعادة الهندسة أو تعيين العمليات من أجل تقييم مدى نضج وتوافق العمليات التجارية.
- 4- تخصص الإدارة العليا موارد لتنفيذ نهج العملية:
 - المسؤوليات والأدوار
 - خطط وجداول للتنفيذ
 - الأدوات التي تسمح بتحليل العملية
 - الدورات التدريبية المطلوبة
 - الاستعانة بمصادر خارجية للاستشارات
- 5- كيف يمكن للمرء تقييم ما إذا كان نهج عملية متكاملة في المنظمة؟ سوف أعيد صياغة السؤال التالي: كيف يمكن لمصدق الحسابات أن يكون مقتنعاً بأن نهج العملية يتم تكييفه في المنظمة؟ هل يكفي تقديم زوج من المخططات أو الرسوم البيانية؟ على ما يبدو لا. يجب أن تثبت المنظمة في عملها مع وجود دليل على ذلك
- 6- يتم تنفيذ طريقة لتحليل العمليات. لا يوجد أي شرط لتوثيق الطريقة ولكنك ستحتاج إلى إظهار الأدلة: الأدوات والوسائل التي تتحكم بها في عملياتك.
- 7- يتم تعيين جميع العمليات في المنظمة ويتم التحكم فيها وفقاً لهذه الطريقة.
- 8- جميع العمليات لها النتائج المرجوة التي تسمح بتقييم العملية.
- 9- المسؤوليات في المنظمة مخول لهذه الأنشطة.
- 10- نتائج عملية التعيين موجودة ومراجعتها.
- 11- مدخلات العملية ومخرجات العملية متاحة للمراجعة.
- 12- تتم مراجعة العمليات بانتظام ويتحقق تحسين العمليات.

في الممارسة العملية ، أود أن أدرج رأس المال في سياسة الجودة التي تتعلق بتنفيذ نهج العملية في نظام إدارة الجودة وأنشطة الأعمال في المنظمة.

الوعي والإدراك بالتفكير القائم على المخاطر

- 1- التفكير القائم على المخاطر هو **المفهوم الجديد** الذي أدخله معيار ISO 9001: 2015.
- 2- إنه **يعزز ثقافة تنظيمية جديدة** تقود الناس إلى البحث عن الفرص والتصدي للمخاطر.
- 3- ينصح هذا المفهوم أن **التعديلات تنتج فرصًا** وكذلك عواقب غير متوقعة. وبالتالي ،
- 4- يجب على المنظمة أن تعمل على **التحليل والتصرف مقدّمًا** لمعالجة التغييرات التي قد تؤثر على أهدافها أو توقعات الأطراف المعنية أو متطلبات المنتج.
- 5- تشير الإدارة العليا إلى التفكير القائم على المخاطر في سياسة الجودة الخاصة بها ، **وتعريفها كهدف جودة** ، وإذا كان ذلك ممكنًا ، حدد أهداف الجودة ذات الصلة.
- 6- أثناء تنفيذ نهج العملية ، سيتم **دمج التفكير القائم** على المخاطر في تخطيط العمليات.
- 7- يمكن للإدارة العليا **بدء** إجراءات مثل مشاريع تحليل المخاطر على **نطاق صغير** من أجل تحديد المخاطر التي تشكل تهديدات لنظام إدارة الجودة أو اكتشاف الفرص التي من شأنها تحسين نظام إدارة الجودة وتعزيز الآثار المرغوبة.
- 8- تقوم الإدارة العليا بتخصيص الموارد لتعزيز التفكير القائم على المخاطر.

ضمان الموارد

- 1- لا يمكن لنظام إدارة الجودة أن ينجح **بدون موارد كافية**. تميل الإدارة العليا إلى أخذ هذا الأمر على **محمل الجد** لأنه لا ينطوي على تكاليف.
 - 2- ولكن لا يزال يتعين على الإدارة العليا ضمان تخصيص جميع الموارد المطلوبة **لضمان التشغيل الفعال** لنظام إدارة الجودة.
 - 3- **ما هي الموارد اللازمة** وكيفية ضمان توافرها ستناقش في الفصل 7.1 - الموارد. ولكن ينبغي **تنظيم** المسألة في **استراتيجية** المنظمة والتعبير عنها بسياسة الجودة الخاصة بها ، على سبيل المثال ، يجب أن تشير السياسة إلى ذلك
- أهمية تخصيص الموارد المناسبة لمختلف أنشطة المنظمة مفهومة ومدرسة
 - يتم الاعتراف **بالحاجة إلى الموارد** من أجل أن تكون العمليات والأنشطة فعالة وكفؤة
 - تلتزم الإدارة العليا **بتوفير** الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة نظام إدارة الجودة
 - قدرات العملية الحالية ويتم **تقييم** مواردها
 - تحديد الاحتياجات **المستقبلية** من الموارد والتكنولوجيا
 - يجب تحديد **أنشطة** تحديد وتوفير الموارد اللازمة. من المهم جدًا الارتباط بين استراتيجية المنظمة ورؤيتها والالتزام بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية. في الممارسة العملية ، أود أن أشير في كل قسم أو جزء أو فصل أو رأس مال لسياسة الجودة إلى تخصيص الموارد اللازمة. فمثلا

1. المسؤوليات والأدوار
2. الأوقات المناسبة للموارد
3. الإجراءات والأساليب
4. الأدوات والأجهزة
5. موارد خارجية
6. التدريب

التحسينات

- 1- مع وجود علاقة مباشرة بنهج العملية والموارد اللازمة ، يجب على الإدارة العليا **تشجيع التحسين** في المنظمة. سيتم مناقشة متطلبات التحسين وتطبيقه في الفصل 10 - التحسين. هنا نناقش **الجانب الاستراتيجي**.
- 2- يعتبر معيار ISO 9001 أن التحسين أمر **حيوي لفعالية** نظام إدارة الجودة.
- 3- يتوقع المعيار وهو منهج منظم - من خلال تحسين نظام إدارة الجودة بشكل **منهجي** ، فإنه سيحقق هدفه على المدى الطويل.
- 4- يجب أن تتناول عملية التحسين **المدخلات** مثل البيانات **للتحليل** والتغيرات في سياق المنظمة وتقييم المخاطر والفرص الحالية.
- 5- يجب إيصال هذا الموضوع إلى الموظفين على جميع المستويات. من المهم بالنسبة لهم **فهم العلاقة المباشرة** بين عملهم وفعالية نظام إدارة الجودة. عندما يقوم الأفراد بأنشطتهم كما هو متوقع أو وفقًا للمواصفات ونتيجة لذلك ينتجون **النتائج المقصودة** ،
- 6- تتحقق أهداف نظام إدارة الجودة. عندما **يتصرفون لتحسين مخرجاتهم** ، يتم تحسين نظام إدارة الجودة.
- 7- **إن فهم هذا المفهوم** سيحفز العمال على السعي للتحسين.
- 8- **في الممارسة العملية** ، يجب على الإدارة العليا **إظهار أدلة** على الإجراءات لتعزيز التحسينات. **نشره على لوحة** الإعلانات **لا يكفي**. إنها عملية دورية تتضمن
 - تعزيز التحسن
 - **الشروع** في إجراءات لجمع المدخلات
 - **تحليل** المدخلات
 - **إطلاق** إجراءات للتحسين
 - **قياس** فعالية تلك التحسينات
- 9- لذلك ، إذا احتفظت بمربع اقتراحات للتحسينات في المراجعة ، فلن يكون ذلك كافيًا لإظهار أن الاقتراحات تم ملؤها في نموذج متحكم فيه ولكنه فعليًا
 - تمت مراجعة الاقتراحات
 - تم اختيار عدد قليل منهم للتنفيذ
 - تم تقديمها إلى عملية منهجية
 - تم تنفيذها تحت السيطرة
 - استغرقت الإدارة العليا الوقت لتقييم فعالية الاقتراحات

ضمان توافق العمليات وأنشطة الأعمال مع متطلبات ISO 9001 القياسية

- 1- يتطلب معيار ISO 9001 من الإدارة العليا **ضمان توافق** عمليات إدارة الجودة وأنشطة الأعمال ذات الصلة من خلال تكامل المتطلبات القياسية ومتطلبات الجودة المشتقة ، كيف يمكن للإدارة العليا التأكد من أن تكون متطلبات ISO 9001 قد :
 - فهمت
 - قد أخذ بعين الاعتبار الأنشطة التجارية أثناء التخطيط للعمليات
 - نفذت
 - خضعت للسيطرة
- 2- مطلوب من الإدارة العليا أن **تثبت بأدلة التزامها بتنفيذ** نظام إدارة الجودة. هذا المطلوب من الإدارة العليا له جانبان: إنشاء نظام إدارة الجودة والتحكم المستمر.

- 1- يجب أن تضمن الإدارة العليا **إنشاء** نظام إدارة الجودة وفقاً للمتطلبات القياسية.
- 2- يجب أن تضمن الإدارة العليا **الحفاظ** على نظام إدارة الجودة وفقاً للمتطلبات القياسية.
- 3- يمكن تغطية **الجانب الأول بسياسة الجودة** مع الإشارة إلى أنه سيتم تخطيط وتصميم نظام إدارة الجودة مع مراعاة متطلبات ISO 9001 القياسية وسيغطي جميع أنشطة المنظمة التي يتم تضمينها في نظام إدارة الجودة: التسويق ، المبيعات ، التمويل ، الإدارة والإنتاج والتطوير والخدمات اللوجستية.
- 4- يمكن التعبير عن **الجانب الثاني بالتزام الإدارة العليا بتقييم سلامة** نظام إدارة الجودة (QMS) وتوافقه من خلال تطبيق متطلبات ISO 9001 القياسية. يتطلب المعيار أدوات وتقنيات متنوعة لهذا النوع من التحكم:
 - التدقيق الداخلي والخارجي
 - نهج التفكير القائم على المخاطر
 - أهداف الجودة
 - الرصد والقياس والتحليل والتقييم
 - مراجعة الإدارة

البند 5.1.2 التركيز على العملاء

5.1.2 التركيز على العملاء

- 1- التركيز على العملاء هو **أحد مبادئ الجودة** التي يستند إليها معيار ISO 9001.
- 2- يضع المعيار المتطلبات لضمان قيادة الإدارة العليا و**التزامها بالوفاء** بالمتطلبات التنظيمية وكذلك للعملاء.
- 3- تحدد الفقرة 5.1.2 **نطاق ومستوى مشاركة** الإدارة العليا فيما يتعلق بعملائها وتوقعاتهم من المؤسسة. هناك ثلاثة أهداف رئيسية:
 - فهم وتنفيذ متطلبات العملاء والتنظيمية
 - تطوير **الاستراتيجية** المتعلقة والمتصلة باحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية (العملاء)
 - تحقيق **منتج يلبي** متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية
- 5- ما هي المتطلبات؟ الإدارة العليا يجب أن تظهر **القيادة والالتزام** مع مراعاة **التركيز على العملاء**. سيتم التعبير عن هذا بواسطة (ISO 9001 المتطلبات القياسية)
 - أن **تضمن** وأن **تحافظ** على الأنشطة لتبقى متوفرة بشكل **متسق** بين المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية أو التنظيمية
 - **تقدير وتقييم المخاطر** ذات الصلة التي قد تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات ورضا العميل أو الفرص التي قد تعزز رضا العملاء
 - ضمان الأنشطة التي **تحدد متطلبات** العملاء
 - التركيز على **تعزيز رضا** العملاء
- 6- الفقرة 5.1.2 **تضع الأساس** للتركيز على العملاء. يتم تحريك المتطلبات المحددة والإجراءات المتوقعة في المتطلبات القياسية المختلفة على النحو التالي:
 - 4.2 — فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
 - 5.1.2 - التركيز على العملاء

• 5.3 — الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات

• 6.2 - أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها

• 8.2.1 - اتصال العملاء

• 8.2.2 - تحديد متطلبات المنتجات والخدمات

7- في الفقرة 5.1.2 ، الشرط الرئيسي هو **تحديد الضوابط** للإدارة العليا فيما يتعلق بالالتزام **بتلبية متطلبات العملاء** ، والمتطلبات التنظيمية ، ومراجعة مخرجات العملية (المنتجات أو الخدمات).

8- سوف تحدد طبيعة المنظمة وعملياتها التجارية الإطار والهيكل - كيفية تطبيق هذه الضوابط. على سبيل المثال ، إحدى الأدوات التي يتطلبها معيار ISO 9001 للتنفيذ هي **مراجعة الإدارة** لتقييم نظام إدارة الجودة (الفقرة 9.3).

9- تتطلب متطلبات الفقرة 5.1.2 فهم ثلاثة جوانب:

- **تحديد عملاء المنظمة** - قد يكون العملاء خارجيين وكذلك داخليين.
- **فهم توقعات العملاء** - كل نوع من العملاء لديه مجموعة مختلفة من التوقعات.
- **تقييم تصورات عملاء المنظمة وكيف تتوافق** المنظمة مع **توقعات** العملاء.

تلبية احتياجات وتوقعات العملاء

- 1- تلبية احتياجات وتوقعات العملاء **أمر بالغ الأهمية** لتطوير استراتيجية المنظمة ولتنفيذ نظام إدارة الجودة الفعال.
- 2- قد يكون لدى المنظمة أنواع مختلفة من العملاء لديهم احتياجات وتوقعات مختلفة. المهم هنا هو **فهم** توقعات مختلف الأطراف المعنية ودراسة **التعارضات** بين توقعاتهم.
- 3- قد تحدث الاختلافات والتعارضات **بسبب الاحتياجات** الاجتماعية أو التنظيمية أو الثقافية المختلفة. هذا هو السبب في أن المنظمة **يجب أن تتوقع أي تعارضات** محتملة ناشئة عن الاحتياجات والتوقعات المختلفة لعملائها المختلفين.

عملاء داخليون

- 1- يشمل العملاء الداخليون **أعضاء المنظمة** الذين يديرون الأنشطة ويعتمدون على المساعدة من الكيانات الداخلية الأخرى للوفاء بواجباتهم. مثال جيد على ذلك هو دورة المبيعات - قسم المبيعات (موظفو المبيعات) هم عميل اللوجستيات (القسم الذي يعالج عمليات التسليم) ويجب أن توفر لهم **الخدمات اللوجستية** خدمات متنوعة: تسليم البضائع وفقاً لاتفاقية البيع.
- 2- متطلبات الإدارة العليا هنا هي الشروع في إجراءات **لفهم العلاقات** بين الكيانات التنظيمية المختلفة ، وفهم من يخدم من (**من هو العميل ومن هو المزود**) ، وما إذا كانت توقعاتهم **تتحقق**. من أمثلة الإجراءات الخاصة بالتعيين عملية التخطيط أو هندسة العمليات.

العملاء الخارجيين

- 1- العملاء الخارجيون هم الكيانات التي تتلقى المنتجات أو **الخدمات النهائية**.
- 2- أحد الأهداف الرئيسية لمعيار ISO 9001 هو **تعزيز رضاهم** عن طريق تلبية متطلباتهم.
- 3- لا يمكن للمنظمة البقاء على قيد الحياة إلا من خلال شرائها والإيرادات التي تقدمها. من خلال عدم تلبية توقعات العملاء الخارجيين ، تخاطر المؤسسة بفقدانهم. تذكر دورة المبيعات ، العميل النهائي الذي يستلم البضائع هو العميل الخارجي.
- 4- متطلبات الإدارة العليا هنا هي الشروع في إجراءات **لتحديد** العملاء الخارجيين **ومراجعة** وفهم توقعاتهم من خلال أبحاث السوق أو الدراسات الاستقصائية.

تقييم وتقييم المخاطر والفرص ذات الصلة

- 1- يجب على الإدارة العليا أن تخطط لأنشطة لتقييم المخاطر والفرص التي قد تؤثر على المنتجات والخدمات (مباشرة) ورضا العملاء (بشكل غير مباشر).
- 2- الإدارة العليا يجب أن تظهر قيادتها والتزامها من قبل
 - بدء خطط لإجراءات تحديد ومعالجة هذه المخاطر أو الفرص
 - المطالبة والسيطرة على تكامل تلك الإجراءات وتنفيذها في عمليات المنظمة
 - تقييم فعاليتها
- 3- سيتم مناقشة المتطلبات العملية والدقيقة في الفصل 6.1
- 4- إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص. مطلوب من الإدارة العليا هنا , ما يلي :
 - تعزيز النهج الاستباقي عن طريق الشروع في إشراك وحدات المنظمة على جميع المستويات في تحديد المخاطر وتقييمها أو في تطوير الفرص
 - مراجعة فعالية هذه الإجراءات مع الأدوات التي تتطلبها ISO 9001 ، مثل التدقيق الداخلي أو المراجعة الإدارية

ضمان تسليم المنتجات والخدمات التي تتوافق مع متطلبات العملاء

- 1- تضمن الإدارة العليا تقديم المنتجات والخدمات التي تتوافق مع متطلبات العملاء من خلال تنفيذ وتكامل الإجراءات والأنشطة لتحديد وتلبية متطلبات العملاء.
- 2- الهدف هو تحديد الإجراءات التي سوف تعمل على :
 1. تحديد المتطلبات
 2. مراجعة المتطلبات الضرورية الأخرى التي لم يذكرها العميل ولكنها ضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة
 3. نشر هذه المتطلبات في المراحل المناسبة أثناء تحقيق المنتج أو الخدمة
 4. مراجعة ما إذا كان يمكن تلبية الاحتياجات
 5. تقييم ما إذا كانت السلع أو الخدمات المحققة تفي بمتطلباتها
- 3- يجب أن تشمل الطريقة على الوظائف المشاركة ، وما هي أنشطتها ، والمعلومات التي يجب الحفاظ عليها ، والترددات والفواصل الزمنية ، وإجراءات تحليل البيانات. سيتم مناقشة المتطلبات الدقيقة في الفصل 8.2 - تحديد احتياجات السوق والتفاعلات مع العملاء.
- 4- من المتوقع أن تنشئ الإدارة العليا الظروف التنظيمية للوفاء بمتطلبات العملاء عن طريق:
 - التشجيع والمطالبة بإجراءات تلبية متطلبات العملاء
 - تعزيز وتنفيذ الإجراءات لتقديم مطابقة السلع والخدمات
 - إشراك الموظفين عن طريق تفويض السلطة لاتخاذ القرارات
 - مراجعة الفعالية من خلال الأدوات التي يقترحها معيار ISO 9001
- 5- كيف تستطيع الإدارة العليا على خلق هذه الشروط التنظيمية؟
 - 1- عن طريق التواصل لإستراتيجية المنظمة
 - 2- عن طريق نشر القيم والرموز والسلوك الثقافي المتوقع من الموظفين حول كيفية تنفيذ العمل
 - 3- من خلال خلق الوعي بأهمية تلبية متطلبات العملاء
 - 4- من خلال تعزيز فهم الموظفين لأهمية تقديم المنتجات أو الخدمات وفقا لمتطلبات (العملاء والتنظيمية)

- 5- من خلال تعزيز فهم الموظفين لعواقب عدم تقديم المنتجات أو الخدمات وفقاً لمتطلبات العملاء والتنظيمية)
- 6- عن طريق تحديد أهداف الجودة المناسبة التي ستدعم هدف توصيل البضائع أو الخدمات وفقاً للمتطلبات
- 7- من خلال خلق الوعي باحتياجات العملاء وتعليقات العملاء

تعزيز رضا العملاء

- 1- يجب على الإدارة العليا تعزيز تعزيز رضا العملاء. يتم تحقيق ذلك **باتباع اثنين من متطلبات ISO 9001 القياسية:**
 - تنفيذ وتكامل طريقة لمراقبة رضا العملاء
 - مراجعة نتائج هذا الرصد
- 2- الجزء الأول يشير إلى **جمع المعلومات** ؛ تقوم الإدارة العليا بتشجيع تنفيذ طريقة لجمع المعلومات المتعلقة بما إذا كانت المنتجات أو الخدمات تلبّي متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية.
- 3- يجب أن تشير الطريقة إلى **أنواع البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها** والمسؤوليات والأنشطة والفاصل الزمني.
- 4- يشير الجزء الثاني إلى **استنتاج المعلومات** - مراجعة النتائج وبدء الإجراءات لتحسين متطلبات العملاء بناءً على هذه المعلومات. تمت مناقشة التفاصيل الدقيقة في الفصل 9.1.2 - رضا العملاء.
- 5- من خلال إظهار القيادة والالتزام ، يجب على الإدارة العليا تحديد الطريقة المطلوبة (والأكثر فاعلية)
 - تحقق مما إذا كانت **الطريقة متكاملة** في العمليات ويتم تنفيذها بفعالية
 - التحقق من **صحة** أن المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها توفر تقرير الحالة المناسب
- 6- في الممارسة العملية ، ستتم مراجعة المشكلة من قبل الإدارة العليا أثناء مراجعة الإدارة (الفقرة 9.3).

5.2 Policy

5.2.1 Establishing the quality policy

Top management shall establish, implement and maintain a quality policy that:

- a) is appropriate to the purpose and context of the organization and supports its strategic direction;
- b) provides a framework for setting quality objectives;
- c) includes a commitment to satisfy applicable requirements;
- d) includes a commitment to continual improvement of the quality management system

5.2.2 Communicating the quality policy

The quality policy shall:

- a) be available and be maintained as documented information;
- b) be communicated, understood and applied within the organization;
- c) be available to relevant interested parties, as appropriate.

5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities

Top management shall ensure that the responsibilities and authorities for relevant roles are assigned, communicated and understood within the organization. Top management shall assign the responsibility and authority for:

- a) ensuring that the quality management system conforms to the requirements of this International Standard;
- b) ensuring that the processes are delivering their intended outputs;
- c) reporting on the performance of the quality management system and on opportunities for improvement (see 10.1), in particular to top;
- d) ensuring the promotion of customer focus throughout the organization;
- e) ensuring that the integrity of the quality management system is maintained when changes to the quality management system are planned and implemented.

5.2 السياسة

5.2.1 وضع سياسة الجودة

تقوم الإدارة العليا بإنشاء وتنفيذ وحفظ سياسة الجودة التي:

- (أ) هي ملائمة لغرض وسياق المنظمة وتدعم توجهاتها الاستراتيجية ؛
- (ب) توفر إطاراً عملياً لوضع أهداف الجودة ؛
- (ج) تشمل التزاماً باستيفاء المتطلبات التي تنطبق على المنظمة ؛
- (د) يتضمن الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة

5.2.2 نشر سياسة الجودة

يجب على سياسة الجودة أن تكون:

- (أ) متاحة ومحفوظ عليها كمعلومات موثقة ؛
- (ب) أن يتم نشرها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة ؛
- (ج) تكون متاحة للأطراف المعنية ذات الصلة ، كلما كان ذلك ممكناً.

5.3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن المسؤوليات والسلطات المتعلقة بالأدوار ذات الصلة قد تم تعيينها وإبلاغها وفهمها داخل المنظمة. تقوم الإدارة العليا بتكليف المسؤولية والصلاحيات :-

- (أ) التأكد من أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ؛

(ب) التأكد من أن العمليات تحقق مخرجاتها المقصودة ؛
 (ج) اعداد التقارير عن أداء نظام إدارة الجودة وفرص التحسين (انظر 10.1) ، ولا سيما إلى الأعلى ؛
 (د) ضمان تشجيع التركيز على العملاء في جميع أنحاء المنظمة ؛
 (هـ) التأكد من المحافظة على تكامل و سلامة نظام إدارة الجودة عندما يتم تخطيط وتنفيذ التغييرات في نظام إدارة الجودة.

الشرح :

5.2 السياسة

- 1- سياسة الجودة هي **المبادئ التوجيهية العامة** ، والنوايا ، وأهداف المنظمة التي تشير إلى **نوايا الجودة**.
- 2- ستكون السياسة قابلة للتنفيذ ، ومتاحة ، ونشطة ، ومنشورة ، وموثقة في المؤسسة.
- 3- ستوضح السياسة **الجودة** التي تشير إليها المؤسسة مع التركيز على **الهدف** الرئيسي لنظام إدارة الجودة الخاص بك - إنها **ستعرب عن نيتك** في تزويد عملائك بسلع أو خدمات عالية الجودة وفقاً **لمتطلبات محددة مسبقاً** باستخدام مجموعة من الأنظمة والعمليات والإجراءات والضوابط .

5.2.1 وضع سياسة الجودة

- متطلبات ISO 9001 القياسية المتعلقة بسياسة الجودة **صارمة وواضحة** للغاية:
- ستقوم المؤسسة **بإنشاء** وتنفيذ وصيانة سياسة الجودة.
 - سيتم **كتابة** سياسة الجودة مع **ملاءمة الغرض من المنظمة** وسياقها ويجب أن تتناسب مع طبيعة المنظمة ونوع أنشطتها.
 - توفر سياسة الجودة **الهدف** أو الرؤية أو الخطة الأساسية لتحديد أهداف الجودة.
 - يجب أن **توضح** سياسة الجودة **التزام** المؤسسة بالوفاء بالمتطلبات المعمول بها مثل متطلبات العميل أو المتطلبات التنظيمية.
 - يجب أن **تظهر** سياسة الجودة التزام المنظمة **بالتحسين المستمر** لنظام إدارة الجودة.

5.2.2 نشر سياسة الجودة

- ستكون سياسة الجودة متاحة **كمعلومات موثقة**.
- سيتم **توزيع** سياسة الجودة وإبلاغها وتقديمها في **جميع أنحاء المنظمة**.
- سيتم توزيع سياسة الجودة وإبلاغها وتقديمها إلى **الأطراف المعنية**.

ملاءمة الغرض وسياق المنظمة

- 1- سياسة الجودة هي وثيقة تصف **إستراتيجية وسياسات** المنظمة بوضوح وتخدم مختلف الأطراف المعنية في المنظمة. ولأن سياسة الجودة **تحدد الأسس لأهداف** الجودة ، يجب أن تتضمن إشارات إلى المشكلات التالية:
 - **مهمة المنظمة وهدفها** - تصف مهمة المنظمة الغرض من المنظمة: سبب وجود المنظمة ومن تخدمها وما إلى ذلك. تم تعريف ذلك ومناقشته في الفصل 4 - سياق المنظمة.

- **رؤية المنظمة** - تصف رؤية المنظمة الحالة المطلوبة التي تريد المنظمة تحقيقها: أهدافها العامة. هذا مهم بالنسبة للقسم التالي - يتعلق بأهداف الجودة.
- **الأطراف المهمة في المنظمة** — تعتمد السياسة على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.
- **أهداف أعمال المنظمة** - يجب أن تتعلق السياسة بوضوح بأهداف عمل المنظمة (التي تمت مناقشتها في القسم التالي).
- 2- يتمثل أحد الأدوار الأساسية للسياسة في **تحديد المجالات والمواضيع والنطاقات** التي ترغب المنظمة في تنفيذ جهود الجودة الخاصة بها. وبالتالي ، يجب أن تشير سياسة الجودة أو **تتطابق على جميع أنشطة المنظمة** التي يتم تضمينها في نظام إدارة الجودة: التسويق والمبيعات والتمويل والإدارة والإنتاج والتطوير والخدمات اللوجستية.
- 3- **في الممارسة العملية** ، عليك أن تكون مبدعاً في **صياغة سياسة تقنع القارئ** (أو المراجع) بأن مؤسستك ترغب في استثمار الجهود في تقديم منتج يتوافق مع متطلبات العميل ، وتحسين نظام إدارة الجودة ، وتعزيز رضا العملاء (وهي ليست مهمة سهلة).

العلاقة بأهداف الجودة

- 1- يجب أن تضع سياسة الجودة الأسس اللازمة لتعريف أهداف الجودة. هذه **العلاقة بين سياسة الجودة وأهداف الجودة** ستحول سياسة الجودة إلى **وثيقة مفيدة وعملية** بدلاً من مجرد بيان موثق.
- 2- عادةً ما تتضمن السياسة أهدافاً استراتيجية تشير إلى أهداف **أكثر تحديداً وقابلة للقياس**. يتمثل أحد الأهداف الرئيسية للمراجعة في معيار ISO 9001 في خلق التماسك بين أهداف العمل وأهداف الجودة للمؤسسة. حتى اليوم ، كانت منفصلة عادةً وتناقش دائماً من قبل منتدبين مختلفين أو مجموعات من الأشخاص.
- 3- **يضع المعيار الجديد إطار عمل لتحديد أهداف العمل وأهداف الجودة كهدف واحد.**
- 4- تحدد سياسة الجودة **المناطق والنطاقات** التي ستكون فيها الجودة **فعالة وصحيحة**. سيتم اشتقاق أهداف الجودة من هذه المناطق والنطاقات. على سبيل المثال ، إذا أعلنت السياسة عن رغبتها في تصنيع منتجات دقيقة لتلبية متطلبات التصميم الأكثر أهمية في مجموعة واسعة من التطبيقات ، فإن الأهداف المناسبة ذات الصلة ستكون كما يلي:
 - تعزيز التصميم والتطوير في المنظمة
 - الشروع في قنوات الاتصال مع العملاء لفهم أفضل لاحتياجاتهم
- 5- سيساعد **تحديد الأهداف المرتبطة بالسياسة في الحفاظ على نظام إدارة الجودة الفعال**. ولكن بغض النظر عن الأهداف ، هناك هدفان رئيسيان يجب تنفيذهما فيما يتعلق بأهداف الجودة: **تلبية متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية**. سوف تتضمن السياسة إشارة واضحة لهذه القضايا.

تلبية العملاء أو المتطلبات التنظيمية

- 1- أحد الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الجودة الخاص بك هو **تلبية متطلبات العملاء باستمرار** والسعي لتجاوز توقعات العملاء. ويجب أن تعبر سياسة الجودة عن ذلك. يمكن التعبير عن السعي لتلبية متطلبات العملاء وذلك عن طريق:
 - **الشروع في إجراءات** لفهم الاحتياجات والمتطلبات التي ترضي العملاء أو تحديد متطلبات جديدة ، مثل **التنظيمية**
 - **الشروع في الأنشطة والضوابط** التي من شأنها توليد منتجات أو خدمات تلبية متطلبات العملاء أو المتطلبات التنظيمية

2- في الممارسة العملية ، يجب أن تذكر السياسة أنه سيتم اتخاذ مثل هذه الإجراءات ، وسيتم تخصيص الموارد ، وسيتم تعيين الضوابط المناسبة. تم ذكر المتطلبات في البنود المحددة ، على سبيل المثال ، 8.1 - التخطيط التشغيلي والتحكم فيه ، 8.2.3 - مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات ، و 8.3 - تصميم وتطوير المنتجات والخدمات.

تحسين نظام إدارة الجودة

1- يجب أن توضح السياسة نوايا المنظمة فيما يتعلق بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة والحفاظ على فعاليته ، أي أنه يتعين على الإدارة العليا الشروع في إجراءات محددة من أجل تحسين نظام إدارة الجودة وتحديد فرص التحسين.

2- في الممارسة العملية ، يجب أن تتضمن سياسة الجودة إشارة إلى نوايا كيفية تعزيز الإدارة العليا لتحسين نظام إدارة الجودة. على سبيل المثال ، قد تتضمن سياسة الجودة إشارات إلى المشكلات التالية:

- تقييم الموارد الحالية
- تقييم قدرات العمليات
- تقييم قدرات التقنيات

نشر وتوزيع سياسة الجودة

1- سياسة الجودة دون وعي الأطراف المعنية ليست ذات فائدة كبيرة. عن طريق الوعي ، أعني كيف ترتبط الأطراف المعنية ، بشكل عام ، والموظفون ، على وجه الخصوص ، بالسياسة. يجب إبلاغ الأطراف المهمة في المنظمة بسياسة الجودة وأهداف الجودة لفهم ما هو متوقع منهم وما هو هدفهم المشترك. كما ستري قريباً ، لن يكفي نشر سياسة الجودة.

2- يجب على الإدارة العليا إشراك الأطراف المعنية في نظام إدارة الجودة من خلال تبادل المعلومات بأنواعها. هذا هو السبب في أن الإدارة العليا يجب أن تشرع في إجراء يضمن توزيع سياسة الجودة ونشرها داخل المنظمة.

3- قد تعتقد أن الموظفين في المستويات الأدنى لا يتعين عليهم فهم سياسة الجودة في المنظمة ولكن فقط جوانب الجودة في وظائفهم. على سبيل المثال ، لا يحتاج عامل التجميع إلى معرفة سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة ، بل يحتاج فقط إلى معرفة تأثيرات وظيفته على جودة المنتج: تجميع الأجزاء وفقاً لمواصفات المنتج. هذا ليس ما يتوقعه معيار ISO 9001 منك. يجب على الإدارة العليا تهيئة الظروف التي سيشرح الموظفون فيها أنهم ملتزمون بتحقيق أهداف المنظمة.

4- يجب أن يفهم الموظف تداعيات البيان على عملهم ، أو كيف يساعدها في عملها ، أو كيف ترتبط وظيفته بسياسة الشركة. بمعنى آخر ، يجب على الموظف أن يفهم أن عملهم ونتائجه لا تنتهي في مكان عملهم ولكن لها آثار على المراحل اللاحقة. ويمكن تحقيق ذلك إذا كان الموظفون:

- يدركون أهداف الجودة للشركة: ما هي رؤية المنظمة ، ما هي القيم التي تعمل عليها المنظمة
- يعرفون ما هو متوقع من المنظمة (من قبل العملاء)
- فاهمون لأهمية ومتطلبات الجودة وأهمية ممارستها
- فاهمون معنى نظام إدارة الجودة الفعال
- على دراية بأهداف الجودة المباشرة
- فاهمون أهمية جودة المنتجات والخدمات والآثار المترتبة على تقديم منتجات أو خدمات غير مطابقة

5- أود أن أضع بيان سياسة مع تعبير سهل التذكر. وبهذه الطريقة ، يمكن للجميع التعرف عليها وتذكرها. عندها يكون لدى الموظف الرسالة من أجل جعل العلاقة بين وظيفته وأهداف الجودة للمؤسسة.

6- يخطو معيار ISO 9001 خطوة واحدة **ويطلب** أن تضمن الإدارة العليا أن الأطراف المهمة (الموظفين) **ستفهم أهمية نظام إدارة الجودة الفعال**. تعني **الفعالية** أن نظام إدارة الجودة قد حقق أهدافه المتعلقة بالجودة وأن السلع والخدمات قد تم تقديمها وفقاً للنتائج المقصودة.

7- وهذا المفهوم يجب أن يفهم من قبل الموظفين. تذكر دائماً - يجب أن **تزود الموظفين بالظروف التي يشعرون أنهم ملتزمون بتحقيق أهداف المنظمة**. عادة ، يميل الموظفون إلى قراءة سياسة الجودة في المنظمة. لكن هل يجاهدون من أجل نظام فعال؟ هل يفهمون موقفهم في سياسة الجودة؟ هل يفهمون أهمية أهداف الجودة للمؤسسة؟ هل يعرفون جميع متطلبات العملاء؟ علاوة على ذلك ، يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أن الموظفين سوف يفهمون أهمية تقديم السلع والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء أو على النقيض من الآثار المترتبة على تقديم منتجات أو خدمات غير متوافقة. فمثلاً

- تكاليف الجودة في النشر
- نشر القضايا مع العملاء
- نشر ومناقشة مشاكل الجودة أو تحقيقات الجودة
- نشر نتائج عمليات التدقيق أو نتائج ملاحظات العملاء
- بدء حوافز الجودة

• بدء مناقشات بين الموظفين فيما يتعلق بالجودة

8- إذا عدنا إلى مثال عامل التجميع ، **فمن المتوقع أن يفهم ما سيحدث في مراحل العملية الأخرى عندما يحدث عدم المطابقة في نشاطه أو نشاطها**: تقديم منتج معيب إلى الأمام إلى عمليات لاحقة ، مما يسبب مشاكل في ضمان الجودة ، عدم تلبية جداول العملاء ، والتأثير على رضا العملاء. إذا كنت تفكر في ذلك ، تتوقع ISO 9001 Standard هنا أنك تقدم بعض التدريب لموظفيك

9- يجب على الإدارة العليا بدء التدريب والتطوير الذي يتم فيه تعليم الموظفين حول نظام إدارة الجودة:

- يجب أن يفهم الموظفون **من هم عملاء المنظمة** وما هي توقعاتهم.
- يجب على الموظفين فهم **من هم عملائهم المباشرين** وما هي توقعاتهم.
- يجب أن يتذكر الموظفون دائماً أنهم **يتوقع منهم تحسين أدائهم والنتائج** التي يحققونها.

10- يجب إبلاغ الأطراف المعنية الأخرى بالسياسة وبالتالي الوصول إليها (وهم) :

- العملاء
- الموردون
- أصحاب المصلحة
- حملة الأسهم
- المشرعون

سياسة الجودة كمعلومات موثقة

- 1- يجب الحفاظ على سياسة الجودة **كمعلومات موثقة** ، أي يجب توثيق وثائق (من نوع ما) مع سياسة الجودة والتحكم فيها على وسيط محدد. سيتم تقديم هذه الوثائق إلى **عناصر التحكم المقترحة** في الفقرة 7.5 - معلومات موثقة.
- 2- عادة تم توثيق سياسة الجودة في دليل الجودة **ولكن لم يعد دليل الجودة مطلوباً بعد الآن**. يمكنك رغم ذلك الحفاظ على دليل الجودة وسياسة الجودة داخله والمحافظة عليهما. اود ان افعل ذلك. ولكن إذا قررت عدم الاحتفاظ بدليل الجودة ، **فما عليك سوى نسخ الجزء الخاص بسياسة الجودة من دليل الجودة وإنشاء مستند جديد يتم التحكم فيه**.

هيكل سياسة الجودة

لا توجد متطلبات محددة فيما يتعلق بهيكل سياسة الجودة. لكن يجب أن يتضمن المحتوى جميع الموضوعات المذكورة في هذا الفصل 5.2 - سياسة الجودة. إذا كنت لا تزال بحاجة إلى إرشادات حول كيفية صياغة سياسة الجودة الخاصة بك ، أقترح الهيكل التالي:

- تفاصيل المنظمة
- تفاصيل الأشخاص الذين كتبوا أو وافقوا على سياسة الجودة
- نبذة عن الشركة / الغرض من المنظمة
- نطاق نظام إدارة الجودة - والتي تنطبق عليها الإدارات أو المنشآت أو الفروع أو الشركات التابعة لنظام إدارة الجودة
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حتى الآن قدمت تفاصيل للقراء للتعرف على المنظمة وطبيعتها. نبدأ الآن في ملء متطلبات ISO 9001 القياسية:

- وصف موجز لغرض المنظمة ورسالتها ورؤيتها
 - بيان عام يتعلق بسياسة الجودة في المنظمة - يجب أن يتماشى هذا البيان مع مهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وجودة أعمالها.
 - مرجعية احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
 - مرجع أو قائمة أهداف الجودة
 - بيان بشأن تعزيز التحسن في المنظمة
 - بيان بشأن تلبية متطلبات العملاء أو التنظيمية
 - بيان كيف سيتم نشر هذه السياسة أو توزيعها
- لا تنس إرسال هذه المستندات إلى الضبط في المعلومات الموثقة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- 1- وإن لم يكن مطلوباً ، أوصى بإدراج الهيكل التنظيمي في وثيقة سياسة الجودة. الهيكل التنظيمي هو تعريف التسلسل الهرمي في المؤسسة وهو التعريف الأساسي لنظام إدارة الجودة الخاص بك. يحدد الهيكل من هو الأفضل لمن ومن يقدم تقارير إلى من. سوف يرتبط الهيكل بعمليات العمل ونطاق نظام إدارة الجودة.
- 2- سيساعد ذلك في رسم نظام إدارة الجودة QMS وهو مهم جداً لرسم العمليات وتفاعلاتها ويساعد على وضع جميع المشاركين في نظام إدارة الجودة في المؤسسة.
- 3- سيتضمن الهيكل التنظيمي جميع الإدارات والوحدات التنظيمية أو الكيانات التي تتحكم فيها إدارة الجودة. سيكون التركيز على التبعيات التنظيمية. أعددت مخططاً أساسياً للغاية كمثال (انظر الشكل 5.1).

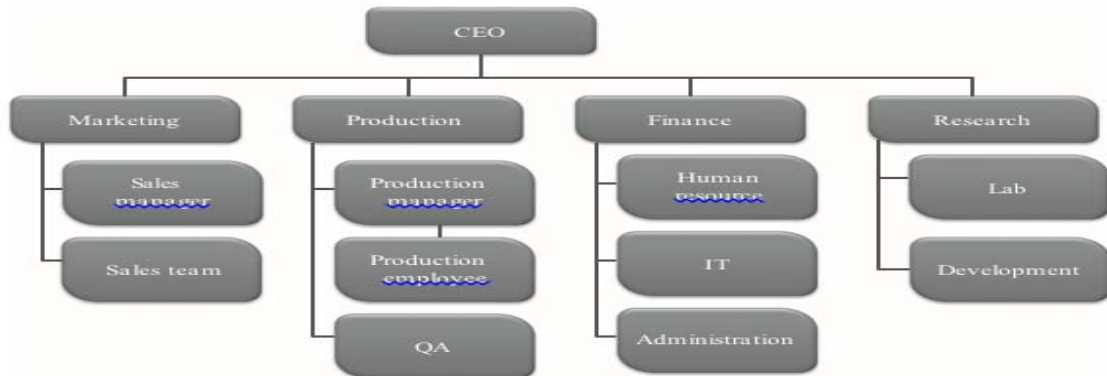


Figure 5.1 Example for organizational structure.

5.3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات

- 1- يتطلب تطبيق ISO 9001 Standard تحديد السلطات والمسؤوليات التي تتحمل الالتزام بتنفيذ وتشغيل نظام إدارة الجودة ، والقيام بالأنشطة المتعلقة بنظام إدارة الجودة ، وتحقيق المنتج. متطلبات ISO 9001 القياسية هي كما يلي:
 - يجب على الإدارة العليا ضمان تحديد السلطات والمسؤوليات في جميع المستويات التنظيمية المختلفة لتشغيل نظام إدارة الجودة.
 - سيتم نشر وتوصيل التعاريف إلى جميع المستويات ذات الصلة في المنظمة.
 - تعيين الإدارة العليا ممثلاً أو ممثلين نيابة عنها يتمتعون أو يتمتعون بالسلطة والمسؤولية لنظام إدارة الجودة في المنظمة والأدوار التالية المتعلقة بنظام إدارة الجودة:
 - سوف يضمن الممثل إنشاء وتنفيذ ومراقبة العمليات والأنشطة التي تتطلبها معايير ISO 9001 لنظام إدارة الجودة.
 - سوف يضمن الممثل أن QMS يتوافق باستمرار مع متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية.
 - سوف يضمن الممثل تفاعل عمليات إدارة الجودة.
 - سوف يضمن الممثل أن نظام إدارة الجودة يسلم المخرجات المقصودة.
 - سوف يقدم الممثل تقريراً إلى الإدارة العليا عن الأداء والكفاءة وتنفيذ نظام إدارة الجودة والفرص والحاجة إلى التحسينات.
 - سيعمل ممثل الجودة على تعزيز الوعي بتركيز العملاء في جميع أنحاء المنظمة.
 - يضمن الممثل الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة عندما يتم تخطيط التغييرات التي يتم إجراؤها عليها وتنفيذها.
 - الموظفون (الداخليين أو الخارجيين) الذين يتحملون المسؤولية سيفهمون دورهم في نظام إدارة الجودة.

تحديد السلطات والمسؤوليات له عدة أهداف مهمة تتعلق بنظام إدارة الجودة:

- تحديد التسلسل والتواصل الهرمي لصنع القرار في المنظمة
- تخصيص الموارد البشرية بوضوح للعمليات والأنشطة
- ربط السلطات بأهداف الجودة ذات الصلة
- تحديد التدريب والمؤهلات اللازمة لكل وظيفة
- السماح بالتوجه داخل العمليات فيما يتعلق بتحقيق المنتج والبيانات والمعلومات
- تمكين المشاركة الهيكلية للمعلومات والمعرفة بين مختلف الأطراف في المنظمة

الهيكل التنظيمي

- 1- الهيكل التنظيمي هو تعريف التسلسل الهرمي في المنظمة ويتعلق بطبيعة المنظمة.
- 2- يصف الهيكل جميع الوظائف والأدوار والعلاقات في المنظمة ويوضح من يتعرض لمن ومن يقدم تقارير إلى من.
- 3- إن تحديد الهيكل هو الخطوة الأولى في تحديد سلطات ومسؤوليات نظام إدارة الجودة:
- 4- يجب تعيين السلطات والمسؤوليات التي ستعمل على العمليات والأنشطة. ويرد مثال على الهيكل التنظيمي في الفصل 5.2 - السياسة.
- 5- على الرغم من عدم وجود متطلبات محددة فيما يتعلق بتوثيق الهيكل التنظيمي ، يوصى بشدة بإدراج مخطط تنظيمي في سياسة الجودة.

الوصف الوظيفي وفهم الدور

- 1- من المتوقع أن يفهم كل شخص في المنظمة يضطلع بدور في نظام إدارة الجودة مسؤولياته وسلطاته فيما يتعلق بتشغيل نظام إدارة الجودة.
- 2- لتحقيق هذا المطلب ، أقتراح إدارة أوصاف الوظائف. في الأساس لكل دور محدد في الهيكل التنظيمي ، يجب وصف المسؤوليات والسلطات.
- 3- من المهم الإشارة إلى أن جميع أوصاف الوظائف يجب أن تتوافق مع قائمة العمليات المضمنة في نظام إدارة الجودة. وهذا سبب من فعالية تحقيق العملية.
- 4- يحدد التوصيف الوظيفي الوظائف اليومية لدور ما وينظم قائمة المسؤوليات والسلطات الخاصة بأدوار محددة: مدير التطوير أو السكرتير أو مدير الإنتاج أو مدير الجودة.
- 5- سيغطي وصف الوظيفة ما يلي:
 - **تحديد الوظيفة**. عنوان الدور أو الوظيفة مهم لتحديد كل دور: مدير العمليات ، فني مختبر ، سكرتير إداري.
 - **الاعتماد**. ما هو الدور الذي يخضع له الشخص أو لمن يجب عليه الإبلاغ عنه في نهاية اليوم؟ سيتم تحديد هذا الاعتماد على أساس الهيكل التنظيمي.
 - **المسؤوليات**. المسؤوليات هي الأنشطة التي تجمع بين وظيفة الوظيفة ولها تأثير على المنتجات أو الخدمات. تتعلق المسؤوليات مباشرة بعمليات التنفيذ. حاول أن تكون دقيقاً قدر الإمكان. في نهاية التعريف ، يجب تخصيص كل نشاط مطلوب تحقيقه لوظيفة.
 - **السلطات**. السلطات هي النقاط والأحداث في العملية التي يتم فيها **تفويض الوظيفة لاتخاذ قرار** يحدد تدفق العملية أو يؤثر على جودة المنتجات أو الخدمات. على سبيل المثال ، يقرر مدير الإنتاج الجهاز الذي سيتم تخصيصه لعملية ما. يقرر مدير الجودة ما إذا كان المنتج مطابقاً أم لا ، وبالتالي يتحكم في تحرير العملية.
 - **مهارة**
 - **المؤهلات الخارجية**: ستحدد المنظمة المؤهلات الخارجية والكفاءات اللازمة للدور الضروري لتشغيل العمليات: مهندس ميكانيكي ، فني كهربائي ، فني مختبر معتمد ، مدير حساب معتمد ، سائق رافعة شوكية مرخص.
 - **التأهيل الداخلي**: ستقرر المؤسسة التدريب الداخلي والشهادات المطلوبة لكل وظيفة: التدريب على إجراءات العمل ، والتدريب على نظام تخطيط موارد المؤسسات ، وصيانة الجهاز.
- 6- قد تكون هذه الأنواع من الكفاءة **بمثابة شروط تمهيدية** للموظف لأداء وظيفة.
- 7- سيكون جميع الموظفين على جميع مستويات المؤسسة على دراية بمسؤولياتهم وسلطاتهم.
- 8- سيكون جميع الموظفين على **دراية بأهداف الجودة المتعلقة بهم**. سيتم توصيل الأمر إلى كل دور:
 - يمكن دمجها في عملية التدريب وإصدار الشهادات لكل وظيفة
 - يمكن نشره من خلال نوع من البوابة الداخلية
- 9- **لا يتطلب توثيق ISO 9001 توثيق التعريفات** ، لكنني لا أرى طريقة أخرى للحفاظ على هذه التعريفات. سيتم استخدام الوثائق للتحقق من الوصف الوظيفي في عمليات التدقيق أو المراجعات. يمكن تنفيذ وثائق التوصيف الوظيفي بعدة طرق: تعليمات العمل ، أو الإجراءات ، أو الوثائق المعينة المذكورة كتوصيف للوظيفة (أوصي شخصياً بوثيقة مستقلة).

وضعت إحدى المنظمات التي استشرتها من أجل جهاز كمبيوتر محمول في منطقة عامة داخل المؤسسة (على سبيل المثال ، المقصف) الذي كان متصلاً بموقع ويب داخلي واحد فقط - وثائق نظام إدارة الجودة. وبهذه الطريقة ، يمكن لكل عامل أن يرى بالضبط كيف يبدو الهيكل التنظيمي ، ومكان تواجده في الهيكل التنظيمي ، وما هو وصف وظيفته ، وتنزيل المعلومات الموثقة ذات الصلة.

مرجعية المتطلبات التنظيمية

- 1- عندما تتطلب المتطلبات التنظيمية تعيين موظفين محددين أو وظائف لأنشطة أو عمليات محددة ، سيتم إدراجها في تعريف المسؤوليات والسلطات. قد تتطلب اللوائح **مؤهلات معينة** يتم ترشيحها وبعض الأنشطة التي يتعين تنفيذها. عند وجود هذه المتطلبات ، يتعين على الإدارة العليا تؤكد على ذلك :
 - هذه المتطلبات مذكورة في الوصف الوظيفي
 - يتم دمج الموظفين المناسبين في نظام إدارة الجودة

إشراك الإدارة العليا

- 1- تضع ISO 9001: 2015 بالتأكيد مستوى جديداً من مشاركة الإدارة العليا ، ويتم النظر إلى العلاقات بين إدارة الجودة والإدارة العليا من **منظور جديد**. سمحت المراجعة الأخيرة لمعيار (2008) ISO 9001 بالربط بين الإدارة العليا وممثل الإدارة فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة - يجب عليه / عليها رعاية نظام إدارة الجودة (QMS) والإبلاغ مرة واحدة في السنة بأن كل شيء على ما يرام. إذا سارت الأمور بشكل سيء ، تولى ممثل الإدارة المسؤولية. عموماً ،
- 2- يقوم معيار ISO 9001: 2015 بنقل المهام المتعلقة بنظام إدارة الجودة من عضو معين في الإدارة إلى الإدارة العليا ، أي أن مسؤولية فعالية إدارة الجودة تقع مباشرة على الإدارة العليا. وهناك تفسير منطقي لهذا التغيير: الغرض من المنظمة وسياقها المحدد من قبل الإدارة العليا هو أساس نظام إدارة الجودة. هذا هو السبب في أن عناصر التحكم التي تقوم إدارة الجودة بإعدادها ونتائجها يجب أن تكون ذات أهمية للإدارة العليا ، وبالتالي ، من المتوقع حدوث مزيد من المشاركة. كنتيجة منطقية ، يجب أن تتدفق المعلومات الصحيحة إلى الإدارة العليا وأكثر من مرة في السنة. ما هي المعلومات التي يجب أن تتوقعها الإدارة العليا؟
 - حالة تنفيذ ISO 9001 القياسية
 - حالة العمليات
 - حالة السلع والخدمات
 - يحتاج إلى تحسينات
 - القضايا المتعلقة بالعملاء ورضاهم
- 3- يجب على الإدارة العليا إنشاء نوع من نظام التقارير الذي سيقدم هذه المعلومات بشكل منتظم.

الممثل (الممثلون) للإدارة

- 1- يتبع معيار ISO 9001 مقارنة مختلفة عند مناقشة ممثل الإدارة. طالبت المراجعة الأخيرة للمعيار (2008) بأن يكون أحد أعضاء إدارة المنظمة ممثلاً للإدارة
- 2- بينما ISO 9001: 2015 يأخذ نهجاً مختلفاً. يجب على الإدارة العليا نيابة عنها تعيين شخص أو عدد من الأشخاص الذين سستم مناقشة أدوارهم وسلطاتهم. من المهم أن نفهم أن المسؤولية قد يتم تفويضها إلى العديد

من الوظائف في المنظمة التي تم تحديد مسؤولياتها وواجباتها ومجال اختصاصها. ومع ذلك ، يجب أن يكون لهم سلطة اتخاذ القرار في مواقف معينة.

3- يجب تفويض هذه السلطة من الإدارة العليا.

4- يرجى مراجعة الاعتبارات التالية عند اختيار الممثل:

• يجب ألا يكون ممثل الإدارة عضواً في الإدارة العليا.

• على الرغم من أنه أمر شائع ، يجب ألا يكون ممثل الإدارة مدير جودة. في الحالات التي لا يكون فيها ممثل الإدارة هو مدير الجودة ، من الضروري تحديد العلاقة أو وجه الربط بين الممثل ومدير الجودة -

كيف سيتفاعلون؟ - لأنه سيتعين عليهم تبادل الكثير من المعلومات. الاجتماع الدوري هو فكرة واحدة.

• قد يكون الممثل هيئة مسؤولة خارجية تتمتع فيها الإدارة العليا بثقة ، على سبيل المثال ، شركة استشارية.

• تفويض التعيينات والمهام لممثل لأدوار وأقسام أخرى في المنظمة هو ممكن.

• يوصى بأن يكون للممثل الخلفية والمعرفة المناسبة ذات الصلة بالمنطقة والتقنيات وطبيعة المنظمة ومجال نظام إدارة الجودة (QMS) المسؤول عنه.

• عند تعيين دور يؤدي أو يشارك في المزيد من الأنشطة في المؤسسة المتعلقة بجودة المنتج ، من المهم التأكد من عدم حدوث أي تعارض بسبب التزامه بنظام إدارة الجودة.

5- مع هذا النهج ، يشجع المعيار على تشكيل دائرة الجودة التي ستدير نظام إدارة الجودة ، وتتولى المسؤولية ،

وتقدم تقارير مباشرة إلى الإدارة العليا. قبل هذا النهج ، كانت الجودة في المؤسسة ونظام إدارة الجودة مسؤولية

مدير الجودة ؛ اعتاد هو / هي على الاعتناء بكل ما يتعلق بإدارة الجودة وكان هناك فصل واضح بين الجودة

والمجالات الإدارية الأخرى للمؤسسة مثل المبيعات والشراء والتصنيع والتمويل وما إلى ذلك. بتفويض سلطات

الجودة إلى أعضاء آخرين في المنظمة ، تصبح الجودة واجباتهم أيضاً ؛ يشاركون مباشرة في تحديد الشروط

وهم مسؤولون عن التنفيذ.

6- من المهم توثيق هذه الترشيحات. إذا كان مدير جودة أو دوراً آخر في المؤسسة ، فقم بتوثيق حقيقة أنهم الممثلون

في الوصف الوظيفي. إذا كان طرفاً خارجياً ، فيجب عليك تقديم مستند من نوع ما يحدد مسؤولياته تجاه الإدارة

العليا والمؤسسة. اتفاق هو خيار واحد.

مرجعية نهج العملية

1- تستخدم متطلبات ISO 9001: 2015 القياسية نهج العملية ، والذي يمكن المؤسسة من تخطيط عملياتها

وتفاعلاتها. تمت مناقشة المتطلبات المحددة المتعلقة بتخطيط العمليات وتفاعلاتها في الفصل 4.4 - نظام إدارة

الجودة وعملياتها. أود هنا الإشارة إلى العلاقة بين نهج العملية وأدوار وسلطات نظام إدارة الجودة. تتمثل إحدى

مسؤوليات ممثل الإدارة في ضمان مبادئ نهج العملية:

• ضمان التخطيط لجميع العمليات والأنشطة

• التأكد من أن العمليات تتفاعل

• التأكد من أن العمليات تقدم نتائجها المقصودة

2- يشير هذا المتطلب إلى مهارات ومؤهلات الأشخاص المرشحين في نظام إدارة الجودة - يجب أن يتمتعوا ببعض

الخبرة في إدارة العمليات التجارية أو على الأقل فهم العمليات التي يديرونها. هذا هو السبب في أنني أوصيك

بالتأكد أن تدرج في الوصف الوظيفي لكل وظيفة أو دور قائمة بالعمليات المرتبطة بها.

- 3- تتمثل إحدى الممارسات الشائعة في تحديد مالك العملية لكل عملية - الشخص الذي يُعطى المسؤولية والسلطة لإدارة عملية معينة. ويشمل ذلك تنفيذ وصيانة وتحسين العملية المحددة وتفاعلاتها.
- 4- هناك جانب آخر يجب مراعاته وهو واجهات الربط بين أصحاب العمليات هؤلاء بقصد التأكد من تفاعل العمليات.
- 5- تحدد التفاعلات بين الأدوار والسلطات كيفية تدفق تفاصيل العملية بين المناطق المختلفة في المنظمة:
 - المعلومات المطلوبة تتدفق بين العمليات.
 - تتلقى كل عملية المدخلات اللازمة وتصدر المخرجات المتوقعة.
- 6- يتطلب المعيار تحديد هذه النقاط والأحداث والمتطلبات ، حيث يتم بدء التفاعل بين وظيفتين والتحكم فيهما.

فحص نظام إدارة الجودة

- 1- لدى ممثل الإدارة مهمتين صعبتين جدا لا يرغب أحد في المنظمة (عادة) تطوعا للقيام بها - لفحص وتقييم حالة نظام إدارة الجودة وتقديم تقرير إلى الإدارة العليا:
 - سوف يضمن الممثل إنشاء وتنفيذ ومراقبة العمليات والأنشطة التي تتطلبها معايير ISO 9001 لنظام إدارة الجودة ، أي مشروع التنفيذ.
 - سيتأكد الممثل من أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ، أي صيانة نظام إدارة الجودة.
- 2- يوفر لنا معيار ISO 9001 العديد من الأدوات والأجهزة لتقييم حالة نظام إدارة الجودة وتنفيذها ، على سبيل المثال ، تقييم الأداء والتدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة. تقوم هذه الأدوات بتقييم أداء نظام إدارة الجودة باستخدام تطبيقات مختلفة وإنشاء أنواع مختلفة من النتائج.
- 3- يجب أن يتحقق ممثل الإدارة من نشر عناصر التحكم هذه ويكون له حق الوصول إلى نتائجها.
- 4- المهام الرئيسية للممثل هي:
 - التأكد من تحقيق الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الجودة
 - التحكم في حالة تنفيذ متطلبات ISO 9001 القياسية
 - مراقبة حالة التحسينات
- 5- سيتم إجراء الفحص من خلال تقييم العمليات المحددة على أنها ذات صلة بنظام إدارة الجودة والتي تم تحديدها في دليل الجودة.

ضمان المخرجات المقصودة

- 1- النواتج المقصودة مطلوبة لتلبية احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية في المنظمة ، ودعم تحقيق أهداف الجودة ، وعلى المدى الطويل الوفاء باستراتيجية وسياسات المنظمة. تم تحديد المخرجات المقصودة والعمليات اللازمة لتحقيقها أثناء استخدام نهج العملية (انظر الفصل 4.4 - نظام إدارة الجودة وعملياته).
- 2- مسؤولية الممثل هي تحديد العمليات والضوابط الإضافية اللازمة لضمان تحقيق المخرجات المقصودة.
- 3- قد يتم تعيين العمليات لأصحاب العملية ذات الصلة. يمكن لممثل الإدارة بعد ذلك تلقي المعلومات منهم.
- 4- في الممارسة العملية ، أوصي بنظام للإبلاغ يقدم هذه المعلومات إلى ممثل الإدارة على أساس منتظم. بمجرد أن لا تكون النتائج المرضية مرضية ، أي أن النتائج المقصودة لا يتم تحقيقها ، فسيكون للممثل القدرة على تحديد هذه الأحداث وبدء الإجراءات في الوقت المناسب (النهج الاستباقي).
- 5- ما هي المعلومات التي قد تهم ممثل الإدارة؟
 - التأخير في التسليم وحالة أوامر الإنتاج

- حالة جودة المنتجات أو الخدمات المحققة
- حالة شكاوى العملاء

6- من الواضح تمامًا أن ممثّل الإدارة لا يمكنه تغطية جميع الموضوعات (خاصة في المنظمات الكبيرة). هذا هو السبب في أننا يجب أن نتعلم تفويض هذه الأنشطة إلى الأطراف المناسبة في المنظمة ولكن مع الحفاظ على قناة اتصال معهم. مثال جيد على ذلك هو نظام تخطيط موارد المؤسسات الذي يحتوي على أدوات إعداد تقارير وظيفية لمستويات مختلفة من الإدارة.

تحديد الاحتياجات من أجل التحسين

1- دور مهم آخر لممثّل الإدارة هو تحديد فرص التحسين في نظام إدارة الجودة. هناك علاقة مباشرة بين تحقيق نظام إدارة الجودة الفعال وتحديد الحاجة إلى التحسين. هذا هو السبب في أن ISO 9001 Standard يضعها على أقدم الإدارة العليا وممثّل الإدارة.

2- هذا الواجب هو نتيجة للمسؤولية عن ضمان المخرجات المقصودة ؛ من خلال التحكم في المخرجات المقصودة ، يجب أن يعرف ممثّل الإدارة ما إذا كان هناك حاجة إلى تحسين وإلى أي مدى وفي أي مجال. بمجرد اكتشاف فرصة للتحسين ، يجب تقديمها إلى متطلبات التحسين كما هو محدد في الفقرة 10 - التحسين (إرسال التحسين إلى طرق تستخدم أنشطة القياس والرصد والتحليل).

3- ومثال جيد على ذلك يؤخذ بالإعتبار المدخلات التالية:

- قضايا الأطراف المعنية
- بيانات العمليات
- بيانات المنتجات أو الخدمات
- عدم المطابقة
- التدقيق
- التقييم الذاتي

حيث أنه عند بدء تعيين العملية أو إعادة هندسة العملية فقد تشير النتائج إلى الحاجة إلى التحسين. ثم يجب أن يأخذ ممثّل الإدارة هذه المعلومات ويحيلها إلى الإدارة العليا.

تعزيز الوعي والإدراك بالتركيز على العملاء

1- دور آخر لممثّل الإدارة هو تعزيز وعي الموظفين بتركيز العملاء. التركيز على العملاء هو أحد مبادئ الجودة التي يستند إليها معيار ISO 9001. يتم سرد المتطلبات المحددة ومناقشتها في الفصل 5.1.2 - التركيز على العملاء.

2- من المفترض أن يتم تحديد مشكلات تركيز العميل على كل مستوى أو وحدة تنظيمية تكون توقعات العملاء ذات صلة بها. يقوم ممثّل الإدارة بدور تقييم كيف ينظر أعضاء كل مستوى أو وحدة تنظيمية إلى متطلبات ISO القياسية فيما يتعلق بتركيز العملاء وكيفية الوفاء بها في كل مستوى من هذه الوحدة التنظيمية أو الوحدة.

3- ستكون الخطوة التالية لممثّل الإدارة هي التحقق من اتخاذ تدابير لتعزيز الوعي. سيتم التخطيط لطرق الترويج للقضايا وفقاً لطبيعة وأنشطة المنظمة: التدريب والمحاضرات والمنشورات والشهادات وتوزيع المعلومات وما إلى ذلك.

ضمان اكتمال (تحديث) نظام إدارة الجودة أثناء التغييرات

- 1- قد تحدث التغييرات في عناصر نظام إدارة الجودة المختلفة مثل العمليات المخططة والمعلومات الموثقة وعمليات نظام إدارة الجودة ومتطلبات أو مواصفات المنتجات والخدمات والتغييرات في التصميم والتطوير وما إلى ذلك.
 - 2- عند حدوث هذه التغييرات ، سيتم إرسالها إلى عناصر التحكم المقترحة في الفقرة 6.3 - تخطيط التغييرات. يتمثل دور ممثل الإدارة في التحقق من ضوابط الجودة التي يوفرها المعيار
 - أنه تم تحديد التغييرات في الوقت المحدد
 - أنه تم إرسال التغييرات إلى عناصر التحكم
 - أنه لا يزال الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة بعد بدء التغيير
- هذه المعلومات التي قد يحصل عليها ممثل الإدارة من خلال التفاعلات مع الأطراف الأخرى ذات الصلة في المؤسسة ، مثل مالكي العمليات ، أو أثناء اجتماع دائرة الجودة. ضمان الإكتمال أو الإتمام يعني ضمان ذلك بعد التغيير
- أنه لا تزال احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية قائمة
 - أنه لا تزال تتحقق أهداف الجودة
 - أن نظام إدارة الجودة فعال

إنشاء نظام لإعداد التقارير للإدارة

الممثل الإداري والإدارة العليا

- 1- كما لاحظت بالفعل ، تتضمن مسؤولية الإدارة العليا وممثل الإدارة الكثير من جمع المعلومات حول مختلف الموضوعات والموضوعات لنظام إدارة الجودة ؛ سيحتاج ممثل الإدارة إلى جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بنظام إدارة الجودة وأنشطته ، وتقييمها ، وإحالتها إلى الإدارة العليا.
- 2- يجب أن تتدفق هذه المعلومات باستمرار من أجل الاستيلاء على الحالة في الوقت الحقيقي وتعزيز النهج الاستباقي لإدارة نظام إدارة الجودة.
- 3- لا يوجد شرط محدد فيما يتعلق بطرق أو فترات الإبلاغ.
- 4- قد تحدث كتعليقات من الإدارة ، كتقارير للشكاوى ، أو كتقارير تدقيق داخلي. قد تختلف التقارير وفقا لمختلف المجالات والأنشطة.
- 5- المسألة الأخرى هي تعريف ما سيكون بمثابة دليل ونتائج لدعم إعداد التقارير. على سبيل المثال ، كممثل للإدارة ، بصرف النظر عن مراجعة الإدارة والتدقيق الداخلي الذي استخدمته لتقديم تقارير أسبوعية إلى المدير التنفيذي لدي مع قضايا مختلفة تتعلق بجودة المنتجات أو مشكلات العملاء.
- 6- أنا أؤيد إنشاء نظام للإبلاغ من شأنه أن يخدم ممثل الإدارة في إنجاز واجباته كما هو مطلوب بموجب ISO 9001 ، ويجب تزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة. يمكن لهذا النوع من النظام استخدام الإدارة العليا لمراجعة الإدارة.

7- فيما يلي البيانات المتوقعة من مثل هذا النظام:

1. حالة تنفيذ ISO 9001 القياسية
2. إنجاز المهام المتعلقة بالتنفيذ
3. نتائج عمليات التدقيق

4. حالة الإجراءات للتحسينات
5. حالة عدم المطابقة
6. حالة الإجراءات التصحيحية
7. القضايا المتعلقة بالتدريب
8. حالة العمليات المتعلقة بتحقيق المنتج أو الخدمة
9. التأخير في التسليم أو الجداول الزمنية
10. حالة الأسهم
11. حالة أوامر الإنتاج
12. مشاكل مع الموردين
13. حالة المنتجات والخدمات
14. حالة جودة البضائع المشتراة
15. حالة جودة البضائع المحققة
16. حالة جودة الخدمات المقدمة للعملاء
17. معلومات بشأن العملاء ورضاهم
18. نتائج المسوحات
19. معلومات بشأن الشكاوى

- 8- إنشاء مثل هذا النظام ليس بالأمر السهل وكل منطقة ونوع المنتج أو الخدمة تتطلب خصائص أو خصائص أخرى. تحتاج إلى تحديد موقع الموارد في المؤسسة التي يمكنها تزويد ممثل الإدارة بهذه المعلومات.
- 9- ستكون الخطوة التالية هي معرفة كيف يمكن أن تتدفق أنواع مختلفة من المعلومات إلى ممثل الإدارة بشكل منظم.
- 10- أنواع المصادر التنظيمية للمعلومات هي كما يلي:
 - يمكن أن توفر أنظمة ERP / CRM المعلومات المتعلقة بالأوامر أو التأخيرات أو أوامر الإنتاج أو مكالمات الخدمة أو المشكلات مع الموردين.
 - أنظمة التفتيش SPS لحالة البضائع.
 - أدوات المسح لرضا العملاء.
 - مراكز دعم العملاء لشكاوى العملاء.
 - أدوات الجودة (مثل النموذج أو الأنظمة) لحالة نظام إدارة الجودة (نتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية والتحسينات).
- 11- مستخدمو نظام الإبلاغ هذا هم الإدارة العليا وممثل الإدارة. ولكن هناك فرق بين المعلومات التي سيستخدمها ممثل الإدارة والتي تهم الإدارة العليا؛ يحتاج ممثل الإدارة إلى معلومات عملية للغاية فيما يتعلق بالعمليات بينما تحتاج الإدارة العليا إلى معرفة الحالة والاتجاهات فقط.

نهاية البند الخامس (القيادة)

م.جمال زين الدين

6 Planning

6.1 Actions to address risks and opportunities

6.1.1 When planning for the quality management system, the organization shall consider the issues referred to in 4.1 and the requirements referred to in 4.2 and determine the risks and opportunities that need to be addressed to:

- a) give assurance that the quality management system can achieve its intended result(s);
- b) enhance desirable effects;
- c) prevent, or reduce, undesired effects;
- d) achieve improvement.

6.1.2 The organization shall plan:

- a) actions to address these risks and opportunities;
- b) how to:
 - 1) integrate and implement the actions into its quality management system processes (see 4.4);
 - 2) evaluate the effectiveness of these actions

Actions taken to address risks and opportunities shall be proportionate to the potential impact on the conformity of products and services.

NOTE 1 Options to address risks and opportunities can include: avoiding risk, taking risk in order to pursue an opportunity, eliminating the risk source, changing the likelihood or consequences, sharing the risk, or retaining risk by informed decision.

NOTE 2 Opportunities can lead to the adoption of new practices, launching new products, opening new markets, addressing new customers, building partnerships, using new technology and other desirable and viable possibilities to address the organization's or its customers' needs

6.2 Quality objectives and planning to achieve them

6.2.1 The organization shall establish quality objectives at relevant functions, levels and processes needed for the quality management system.

The quality objectives shall:

- a) be consistent with the quality policy,

- b) be measurable;
- c) take into account applicable requirements;
- d) be relevant to conformity of products and services and the enhancement of customer satisfaction;
- e) be monitored;
- f) be communicated;
- g) be updated as appropriate

The organization shall maintain documented information on the quality objectives.

6.2.2 When planning how to achieve its quality objectives, the organization shall determine:

- a) what will be done;
- b) what resources will be required;
- c) who will be responsible;
- d) when it will be completed;
- e) how the results will be evaluated.

6.3 Planning of changes

Where the organization determines the need for change to the quality management system the change shall be carried out in a planned manner. (see 4.4)

The organization shall consider:

- a) the purpose of the change and any of its potential consequences;
- b) the integrity of the quality management system;
- c) the availability of resources;
- d) the allocation or reallocation of responsibilities and authorities.

6 التخطيط

6.1 إجراءات التعرف على المخاطر والفرص

6.1.1 عند التخطيط لنظام إدارة الجودة ، يجب على المؤسسة أن تنظر في القضايا المشار إليها في 4.1 والمتطلبات المشار إليها في 4.2 وتحدد المخاطر والفرص التي تحتاج ان تكون موجهة الى :

أ) تقديم تأكيدات على أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة ؛

(ب) تعزيز الآثار المرغوبة ؛

(ج) منع أو تقليل الآثار غير المرغوب فيها ؛

(د) تحقيق التحسين.

6.1.2 يجب على المنظمة أن تخطط:

(أ) إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص

(ب) كيف ستقوم بـ:

(1) دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة الجودة (انظر 4.4) ؛

(2) تقييم مدى فعالية هذه الإجراءات

يجب أن تكون الإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص متناسبة مع التأثير المحتمل على توافق المنتجات والخدمات.

ملاحظة 1: يمكن أن تشمل خيارات معالجة المخاطر والفرص ما يلي: تجنب المخاطر ، أو المخاطرة من أجل متابعة فرصة ، أو إزالة مصدر الخطر ، أو تغيير الاحتمالات أو العواقب ، أو تقاسم المخاطر ، أو الاحتفاظ بالمخاطر بقرار مستنير.

ملاحظة 2 - يمكن أن تؤدي الفرص إلى اعتماد ممارسات جديدة ، وإطلاق منتجات جديدة ، وفتح أسواق جديدة ، ومخاطبة عملاء جدد ، وبناء شراكات ، واستخدام التكنولوجيا الجديدة وغيرها من الإمكانيات المرغوبة والقابلة للتطبيق لتلبية احتياجات المنظمة أو عملائها

6.2 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها

6.2.1 تضع المؤسسة أهداف الجودة في الوظائف والمستويات والعمليات ذات الصلة اللازمة لنظام إدارة الجودة. يجب أن تكون أهداف الجودة:

(أ) أن تكون متوافقة مع سياسة الجودة ،

(ب) تكون قابلة للقياس ؛

(ج) تأخذ في الاعتبار المتطلبات واجبة التطبيق ؛

(د) أن تكون ذات صلة بتوافق المنتجات والخدمات وتعزيز رضا العملاء ؛

(هـ) يتم رصدها ؛

(و) أن يتم تعريف المعنيين بها ؛

(ز) يتم تحديثها عند الحاجة

يجب أن تحتفظ المؤسسة بمعلومات موثقة عن أهداف الجودة.

6.2.2 عند تخطيط المنظمة لتحقيق أهدافها للجودة ، فإنه يجب أن تحدد:

أ) ما الذي سيتم عمله؟

ب) ما هي الموارد المطلوبة ؟

ج) من سيكون المسؤول ؟

د) متى سيتم الانتهاء منه ؟

هـ) كيف سيتم تقييم النتائج.

6.3 التخطيط للتغييرات

عندما تحدد المنظمة الحاجة إلى التغيير في نظام إدارة الجودة ، يجب إجراء التغيير بطريقة مخططة. (انظر 4.4)

يجب على المنظمة النظر في:

أ) الغرض من التغيير وأية عواقب محتملة ؛

ب) سلامة تكامل نظام إدارة الجودة ؛

ج) توافر الموارد ؛

د) تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

الشرح

6 التخطيط

6.1 إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص

في الفقرة 6.1 ، يقدم معيار ISO 9001: 2015 مفهومًا جديدًا: التفكير القائم على المخاطر. يوجه التفكير القائم على المخاطر الأفراد إلى البحث عن الفرص ومعالجة المخاطر والخروج بإجراءات إما لتطوير تلك الفرص أو لتخفيف تلك المخاطر أو القضاء عليها. التفكير القائم على المخاطر هو في الواقع تطور وتوسيع لمفهوم "العمل الوقائي" المشهور. **يجب أن تنتقل المنظمات من العمل الوقائي إلى التفكير القائم على المخاطر**. لنبدأ بمراجعة متطلبات ISO 9001:

6.1.1

• **تحدد** المنظمة المخاطر والفرص التي قد تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.

أهداف هذا التحديد:

• **التأكد** من أن نظام إدارة الجودة (QMS) **يمكنه** تحقيق النتائج المرجوة منه

• **لتعزيز** الآثار المرغوبة

• **لمنع** أو تقليل الآثار الضارة

• **لتحقيق** التحسين

• يجب مراعاة **سياق** المنظمة واحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية (كما هو محدد في الفقرتين 4.1 و 4.2) عند النظر في المخاطر التي قد تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة.

6.1.2

- يجب **التخطيط** لإجراءات في **مواجهة** المخاطر والفرص **وإدماج** هذه الإجراءات في عمليات إدارة الجودة.
- يجب **تقييم** فعالية هذه الإجراءات.
- يجب تخطيط الإجراءات بما **يتناسب** مع الآثار المحتملة على مطابقة السلع والخدمات ورضا العملاء.
- ملاحظة - قد تتضمن خيارات معالجة المخاطر إجراءات تجنب المخاطر ، أو المخاطر من أجل مواصلة الفرصة ، أو إزالة مصادر المخاطر ، أو تغيير احتمال أو عواقب ، أو مشاركة المخاطر ، أو الاحتفاظ بالمخاطر عن طريق القرارات المستتيرة.
- ملاحظة - يمكن **أن تؤدي الفرص** إلى تخطيط وتنفيذ ممارسات جديدة ، وإطلاق منتجات جديدة ، وفتح أسواق جديدة ، والتعامل مع عملاء جدد ، وبناء شراكات ، واستخدام التكنولوجيا الجديدة وغيرها من الإمكانيات المرغوبة والقابلة للتطبيق لتلبية احتياجات المنظمة أو عملائها.
- في جميع أنحاء المواصفة ، الفقرات التي يشار فيها إلى (أين وكيف سيتم تطبيق التفكير القائم على المخاطر في نظام إدارة الجودة):
- **الفقرة 4.4** ، ونظام إدارة الجودة وعملياتها - أنت ملزم بمعالجة مخاطر مطابقة المنتجات ورضا العملاء إذا كان تفاعل العملية غير فعال أو تطوير الفرص التي قد تعزز هذه المطابقة.
- **البند 5.5.1** - يُطلب من الإدارة العليا تعزيز مفهوم التفكير القائم على المخاطر عند تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة.
- **الفقرة 5.1.2** ، القيادة والالتزام - من المتوقع أن تُظهر الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بتركيز العملاء من خلال ضمان أن المخاطر والفرص التي قد تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات ، ورضا العملاء نتيجة لذلك ، العزم ومعالجتها.
- **الفقرة 6.3** ، تخطيط التغييرات - يجب معالجة النتائج المحتملة أثناء النظر في التغييرات.
- **البند 8.1** ، عملية التخطيط التشغيلي - فيما يتعلق بالتغييرات في التخطيط ، يتم اعتبار عواقبها.
- **الفقرة 8.4.2** ، نوع ومدى السيطرة على التوريد الخارجي - تنظر المؤسسة في التأثير المحتمل للعمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجيًا على المنظمة لتوفير المنتجات أو الخدمات وفقًا لمواصفاتها.
- **الفقرة 8.5.5** ، أنشطة ما بعد التسليم - يتم تحديد مدى الأنشطة بالنظر إلى العواقب المحتملة غير المرغوب فيها المرتبطة بالمنتجات والخدمات المقدمة.
- **الفقرة 9.1.3** ، التحليل والتقييم - تقوم المنظمة بتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المناسبة الناشئة عن الرصد والقياس فيما يتعلق بفعالية الإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص.
- **البند 9.3.2** ، مدخلات مراجعة الإدارة - أثناء مراجعة الإدارة ، من الضروري مناقشة فعالية التدابير المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص.
- **الفقرة 10.2** ، عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية — مطلوب لتحديث المخاطر والفرص المحددة أثناء التخطيط عند معالجة أوجه عدم المطابقة

المصطلحات والتعاريف

قبل أن نبدأ بالكشف عن متطلبات الفقرة 6.1 وتنفيذها ، أود أن أقدم بعض المصطلحات والتعاريف المستخدمة في هذا الفصل:

• **المخاطرة Risk** — احتمال الوصول إلى حالة غير متوقعة حيث لا يتم تلبية المتطلبات. يتم تمثيل هذه الحالة من خلال الأحداث المحتملة.

• **الفرصة Opportunity** — إمكانية التحسين نظرًا لوجود مجموعة مواتية من الظروف أو الظروف في نظام إدارة الجودة.

• **تقييم المخاطر Risk evaluation** - عملية مقارنة المخاطر المحددة مع معايير المخاطر المحددة لتحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة أم لا.

التفكير القائم على المخاطر Risk-Based Thinking

- 1- التفكير القائم على المخاطر هو **مفهوم جديد تم طرحه بواسطة معيار ISO 9001: 2015** فيما يتعلق بالمخاطر والفرص في المؤسسة. إنه يعزز ثقافة تنظيمية جديدة تقود الناس إلى **البحث** عن الفرص ومعالجة المخاطر.
- 2- يشير هذا المفهوم إلى أن **التغييرات** تنتج فرصًا وعواقب غير متوقعة ؛ أي أن المنظمة تقوم **بالتحليل والتصرف** مقدمًا لمعالجة التغييرات التي قد **تؤثر** على أهدافها أو توقعات الأطراف المعنية أو متطلبات المنتج. لذلك ، قبل إنشاء التغيير ، يجب تحديد وتقييم المخاطر والفرص المرتبطة بها.
- 3- مطلوب من المنظمة أن تدمج هذا المفهوم في تخطيط العمليات. **لا ينبغي اعتبار** هذه المتطلبات الجديدة عبئًا ، بل كمساهمة في نظام إدارة الجودة تساعد المؤسسة على أن تصبح أكثر فاعلية من خلال **القضاء على الأحداث السلبية**.
- 4- يعمل نظام إدارة الجودة (QMS) في أساسه كأداة وقائية تبدأ أنشطة **لتحديد المواقع** التي لن تتحقق فيها النتائج المقصودة ، على سبيل المثال ، الأهداف أو تحديد الفرص التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. هذا **المفهوم الجديد** هو تطور للعمل الوقائي **ويتطلب تحليلًا** روتينيًا وأكثر منهجية للمخاطر والفرص.
- 5- يكمن الاختلاف بين التفكير القائم على المخاطر والإجراءات الوقائية في حقيقة أنه في الإجراءات الوقائية ، يعتمد نظام إدارة الجودة على الأطراف المهمة **(الموظفون على الأرجح)** لاكتشاف المخاطر المحتملة والإبلاغ عنها وبدء إجراء وقائي. وبعبارة أخرى ، فإن **النهج هو رد الفعل - واحد** يتفاعل عندما يكون هناك خطر بالفعل. يقترح معيار ISO 9001: 2015 التفكير القائم على المخاطر كأداة استراتيجية للتخطيط لنظام إدارة الجودة ويعتمد نهجًا استباقيًا تجاه الأخطاء وعدم المطابقة من خلال توقع وتحديد الأسباب الجذرية التي قد تظهر أثناء **التنفيذ وبدء الإجراءات** ، مما يساعد على معالجة الأخطاء مقدما. التفكير القائم على المخاطر أكثر فعالية من العمل الوقائي لأن تحديد المخاطر والفرص وإزالتها يتم تحديدهما في مراحل التخطيط ويتم إدماجهما في نهج العملية. يتحسن احتمال تحقيق أهداف الجودة لأن العقبات والتداخلات والانقطاعات يتم تحديدها وإزالتها مقدما أو أن الفرص تبدأ التحسينات.
- 6- أهداف التفكير القائم على المخاطر هي كما يلي:

• وضع نهج استباقي لتحديد وإزالة الأخطاء مقدما

• ضمان QMS يمكن تحقيق النتائج المرجوة

• منع أو تقليل الآثار غير المرغوب فيها

• **ضمان الحالة الطبيعية الطويلة الأجل** ، والأمن ، ومصادقية العمليات وأنشطة الأعمال

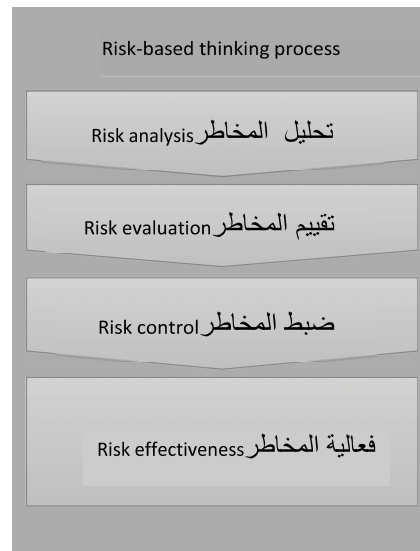
• **تحقيق التحسن**

• **تعزيز رضا العملاء**

7- عندما نلقي نظرة مرة أخرى على الهدف المذكور سابقاً ، فهذه هي أهداف الجودة الكلاسيكية. **التفكير القائم على المخاطر يفرض تغييرات في قضايا مثل**

• **تعريف المواصفات - وفقاً لنتائج التحليل ، قد يتم تغيير المواصفات.**

• **تعريف العمليات والأنشطة - وفقاً للنتائج ، قد يتم تعديل الأنشطة والعمليات.**



الشكل 6.1 اقترح لطريقة التفكير القائم على المخاطر.

• **أنشطة الجودة -** يمكن إعادة تصميم ضوابط الجودة وأنشطتها ، وفقاً لنتائج التحليل.

• **معلومات موثقة -** قد يتم تعديل المعلومات الموثقة من أجل دعم النتائج.

8- يتضمن المعيار ISO 9001 بالتحديد أنه **لا يتطلب منهجية معينة لتطبيق إدارة المخاطر** ، ويمكن للمؤسسة أن تقرر بنفسها ما إذا كانت وكيفية تطوير منهجية لإدارة المخاطر أكثر شمولاً من المطلوب طالما تم الحفاظ على مبادئ الفقرة 6.1. أنا شخصياً أوصي بالعملية التالية لتنفيذ التفكير القائم على المخاطر (الشكل 6.1).

9- عند تخطيط التفكير القائم على المخاطر وتطبيقه ، يجب عليك الرجوع إلى دورة حياة العمليات أو المنتجات بأكملها:

• **بالنسبة للعمليات أو المنتجات الحالية** ، يجب عليك إثبات أن المخاطر يتم معالجتها في إطار متطلبات ISO 9001 القياسية ، ويتم تنفيذ النتائج (الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر) ، ويتم التحكم في العمليات والسلع والخدمات.

• للتخطيط للتغيرات في العمليات أو العمليات الجديدة ، يجب أن توضح كيف تقوم بتحليل المخاطر ومعالجتها.

المسؤوليات

- 1- يجب أن تحدد المنظمة وتعيين فريقاً مناسباً من الأطراف (قد يشمل أشخاصاً خارجياً وكذلك داخلياً) يتمتعون بالكفاءة والخبرة والمعرفة المناسبين لتخطيط أنشطة إدارة المخاطر وتنفيذها.
- 2- من هذا الفريق مطلوب لـ :

• تلقي وجهات نظر مختلفة والمدخلات من مختلف المجالات والخبرات فيما يتعلق بتحديد المخاطر والفرص ، ووضع المعايير ذات الصلة ، وإجراء التقييم

• التأكد من أن المعرفة الضرورية متوفرة

• تأكد من تحديد جميع المخاطر

• ضمان فعالية وكفاءة ضوابط العمل لمعالجة المخاطر

• تعيين الأطراف المسؤولة للتنفيذ

• تفويض المهام المتعلقة التفكير القائم على المخاطر

أود أن أشرك في هذه المهمة مالك العملية ، لأنه من المفترض أن يكون بحاجة إلى المعرفة والخبرة.

تحليل المخاطر

- 1- يجب تحليل جميع مكونات نظام إدارة الجودة التي تؤثر على الجودة لاحتثال تأثيرها على قدرة المنظمة على توفير منتجات متوافقة.
- 2- الهدف هو تحديد هذه الجوانب وتأثيرها وعواقبها على نظام إدارة الجودة. ستكون النتيجة تخطيط عناصر التحكم الخاصة بهم.
- 3- أثناء التحليل ، يمكنك تحديد وتوثيق الخصائص النوعية والكمية لعناصر النظام هذه. على سبيل المثال ، عند تخصيص موظف لنشاط حاسم ، يمكنك تحديد مستوى كفاءته ومؤهلاته وخبراته.
- 4- يعد نوع التعريف خطوة أساسية في التعرف على جميع جوانب نظام إدارة الجودة التي قد تؤثر على الجودة أو القدرة على تلبية المتطلبات. أثناء التحليل ،
- 5- يجب تحديد المشكلات التالية بوضوح:

• وصف عنصر نظام إدارة الجودة الذي يتم تحليله: عملية ، نشاط ، مورد.

• تحديد الجهة التي تقوم بالتحليل.

• نطاق التحليل أو الخصائص أو الخصائص أو الأنشطة التي يتم تحليلها.

• الهدف من العنصر - ما هو نتائجه المقصودة؟

6- أثناء تحليل المخاطر المرتبطة ، **تأكد** من مراجعة الجوانب التالية المتعلقة بتحقيق المنتج. في نهاية هذا الاستعراض ، سيكون لديك قائمة شاملة بالأحداث المحتملة التي تعيق تحقيق الأهداف ، والتي يجب معالجتها:

- مواصفات المنتج — تحديد مواصفات المنتج التي قد تفشل المنظمة في الوفاء بها. قد تشير إلى منتجات شبه أو سلع تامة الصنع أو خدمات أو أنشطة في خدمة ما.
- الموارد - تحديد الموارد المتعلقة بتحقيق المنتج والتي قد تؤثر على جودة المنتج عند عدم صيانتها أو توفيره ، على سبيل المثال ، نشر تكنولوجيا جديدة أو جهاز جديد.
- الموارد البشرية - تحديد مؤهلات الموارد البشرية التي قد تؤثر على جودة المنتج عندما لا يتم توفيرها ، على سبيل المثال ، توظيف موظفين جدد.
- بيئة العملية - تحديد شروط بيئة العملية المرتبطة بتحقيق المنتج والتي قد تؤثر على جودة المنتج عندما لا يتم صيانتها ، على سبيل المثال ، تخزين البضائع في منطقة تخزين جديدة.
- أنشطة المناولة — تحديد أنشطة مثل التتبع والتعبئة والنقل والتخزين التي قد تضر أو تؤثر على جودة المنتج. يتم أيضاً التعامل مع المواد أو المكونات المستخدمة في تحقيق المنتج.
- أجهزة المراقبة والقياس - تحديد متطلبات المراقبة والقياس اللازمة للتحقق من النتائج المقصودة التي قد تؤثر على جودة المنتج عند عدم صيانتها. على سبيل المثال ، هل نتائج القياسات التي أجراها جهاز المراقبة والقياس هذا تفسيرية؟ هل من الممكن أنه بسبب التفسير الخاطئ للنتائج ، لن يتم تلبية مواصفات المنتج؟

طرق تحليل المخاطر:

1. طريقة تحليل نمط واثار الإخفاق FMEA—failure mode and effects analysis
2. هيكل السمكة Fishbone
3. شجرة تحليل الخطأ FTA—fault tree analysis
4. شجرة تحليل الحدث ETA—event tree analysis
5. تصميم التجارب Design of experiments
6. أسباب التباين Reasons for variance
7. مراجعة لمتطلبات المتضاربة Review for conflicting requirements
8. تحليل باريتو Pareto-analysis

تقييم المخاطر

- 1- بعد **تحديد** المخاطر ، من الضروري **تقييمها** باستخدام المعلومات أو البيانات المتاحة. الهدف من التقييم هو تقييم الهدف الذي سيتأثر ، وما أهمية المخاطرة ، وما إذا كانت المخاطر مقبولة أم لا.
- 2- الخطوة الأولى في التقييم هي **تحديد المعايير**. تُستخدم المعايير لتحديد مقبولية المخاطر: المخاطر التي تكون مقبولة وغير مهمة للنشاط التجاري وأي المخاطر غير مقبولة وهامة:
- المخاطر المقبولة — المخاطر التي يمكن أن تعيشها المنظمة ، أي أنه لا يزال بإمكان المؤسسة تقديم المنتجات للعملاء دون أي عدم توافق ، دون التخطيط لإجراءات للسيطرة عليها.

• **مخاطر غير مقبولة** - المخاطر التي لا يمكن أن تتحملها المنظمة ، أي عندما لا تتم معالجة هذه المخاطر ، هناك احتمال كبير بأن المنتجات التي يتم تسليمها للعملاء لا تفي بتوقعات العملاء.

3- عندما يتم قبول المخاطر ، من المهم أن يتم إبلاغ المخاطر لجميع الأطراف المعنية.

4- يساعد هذا النوع من التقييم في **تركيز جهودك** ومواردك على معالجة المخاطر.

5- من الممكن أن يتعايش خطران ؛ في هذه الحالة ، يعد التخلص من الخطر الأول أولوية في حين يمكن أن تدار المخاطر الثانية من قبل المنظمة.

6- يجب أن تتمكنك المعايير من موازنة أهدافك مع المخاطر المرتبطة.

7- توفر المعايير نطاقاً تقرر فيه المنظمة ما إذا كانت هناك حاجة إلى السيطرة عليها وتقليلها وإلى أي درجة.

8- المعايير هي :

- مصممة لضمان تحقيق النتائج المرجوة

- توفير القدرة على تقرير ما إذا كانت النتيجة مقبولة أم لا

- التأكد من مطابقة السلع والخدمات

- ضمان رضا العملاء

9- عند تحديد المعايير ، ينبغي للمرء أن ينظر في سياق المنظمة ، والأهداف التنظيمية ، وتوقعات الأطراف المعنية. قد تستند المعايير إلى مجموعة محددة من المتطلبات الأساسية مثل القوانين أو السياسات أو اللوائح أو المعايير أو المؤهلات أو الإرشادات أو المواصفات الأخرى ذات الصلة.

احتمالية المخاطر ؛ يجب تطبيق معايير خاصة.

عندما يتعذر تقدير احتمال المخاطر ، لا يمكن تقدير

10- وفقاً لتحديد المعايير ، يجب تطوير الأدوات والتقنيات الخاصة بالتقييم. تُمكن الأدوات الأطراف المعنية من الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة اللازمة لمقارنتها بالمعايير. سوف تترجم التقنيات والطرق البيانات والمعلومات إلى مصطلحات يمكن قياسها وفقاً للمعايير. وبالتالي ، يجب أن تكون مناسبة لطبيعة العملية أو النشاط أو المنتج الذي يقومون بقياسه أو التحكم فيه.

11- يجب أن تتمكنك النتيجة النهائية من تحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة أم لا. هناك نوعان من الأساليب:

• **المقدرة** - تتيح هذه الطريقة للمستخدم النهائي اختيار درجة المخاطرة (عادة ما تكون محددة مسبقاً ، على سبيل المثال ، عالية أو متوسطة أو منخفضة).

• **محتسب** — استناداً إلى طريقة الحساب ، تشير النتائج إلى درجة المخاطر ، على سبيل المثال ، مع المقياس.

فحص التقييم

- الحدث الأولي ، والظروف ، والحالة ، والحالة التي تسبب الخطر

- تسلسل الأحداث التي يمكن أن تؤدي إلى الموقف

- احتمال حدوث مثل هذا الموقف

- احتمال أن يتسبب هذا الموقف في عدم تلبية المتطلبات

- الخصائص أو الخصائص أو المواصفات (للعملية أو المنتج) التي قد لا تتحقق - (عدم المطابقة)

يوفر ناتج التقييم المعلومات التالية:

- احتمال وقوع حدث بعدم تلبية المتطلبات

شروط مشتركة أو إمكانية الوصف	
من المحتمل أن يحدث ، في كثير من الأحيان ، متكررة	عالية
يمكن أن يحدث ، ولكن ليس في كثير من الأحيان	متوسطة
من غير المحتمل أن يحدث ، نادر ، بعيد	منخفض

• عواقب المخاطر ، أي مدى خطورة ذلك

أمثلة على مستوى الخطورة النوعية	
فشل في تلبية المتطلبات متقلب أو طفيف في غير المطابقة لن يؤدي إلى عدم المطابقة	خطير معتدلة ضئيل

طرق تقييم المخاطر:

- مصفوفة تقييم المخاطر
- مخطط لعملية اتخاذ القرار
- صيغ لحساب احتمال المخاطر
- مقارنة البيانات أو المعلومات مع معيار معروف قابل للتطبيق
- مقارنة البيانات أو المعلومات مع بيانات صارمة .

بعد هذا التقييم ، كان ينبغي تقييم جميع المخاطر المحددة وتحديد آثارها. هذه هي الطريقة التي تضمن عدم وجود مخاطر.

الفرص

- 1- على الرغم من أن المخاطر تعتبر سلبية ، إلا أن التفكير القائم على المخاطر يوجي بوجود جانب إيجابي - الفرص.
- 2- لا ترتبط الفرص دائماً بالمخاطر مباشرة ولكنها تشير دائماً إلى الأهداف ، أي أن تطوير فرصة يحسن أنشطتنا ويساعد في تحقيق الأهداف. يظهر تحليل وتقييم مواقف أو مخاطر معينة أن فرصاً أخرى قد تنشأ كخيارات للتحسين.
- 3- يجب أن تثبت المنظمة أنه يتم تحليل مثل هذه المواقف وتحديد الفرص.
- 4- في الملاحظة 2 من الفقرة 6.1 ، يقترح المعيار إمكانيات العمل التي قد تنشأ عند تحليل الفرص:

- اعتماد ممارسات جديدة
- إطلاق منتجات جديدة
- فتح أسواق جديدة
- معالجة العملاء الجدد
- بناء الشراكات
- استخدام التكنولوجيا الجديدة

5- مرجعية سياق المنظمة

- 1- يتضمن سياق المنظمة **غرض** المنظمة ، أي **القيم** التي تلتزم بها الشركة ؛ سياسة الجودة والأهداف والغايات التي تنجز بها المنظمة مهمتها ؛ والاستراتيجيات التي ترغب المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها.
- 2- تحدد هذه القيود والحدود الإطار الذي يتم فيه تطبيق التفكير القائم على المخاطر.
- 3- يتم استخدام سياق المنظمة لتحديد المخاطر والفرص ذات الصلة. عند تخطيط نظام إدارة الجودة ، تحدد المؤسسة المخاطر التي قد تمنعها من تحقيق هذه الأهداف أو الفرص التي قد تساعد في تحقيق سياق المنظمة بشكل أفضل.
- 4- كما ذكرنا سابقاً ، أحد الأهداف الرئيسية للتفكير القائم على المخاطر هو **التعامل مع التغييرات في بيئة الأعمال** والتشغيل في المنظمة. تتغير بيئة الأعمال **باستمرار** وتحتاج المؤسسات إلى **التكيف** مع التغييرات بشكل متكرر.
- 5- **تؤثر** هذه التغييرات على المنتجات والأنشطة التجارية للمؤسسات.
- 6- ترتبط التغييرات بالفرص والنتائج غير المتوقعة - المخاطر.
- 7- وبالتالي ، ينبغي للمنظمات
 - استعراض الجوانب التجارية التي قد **تتغير** مع مرور الوقت
 - **تقييم ما ستكون عليه العواقب** المرتبطة
 - **ضبط المعايير وأساليب التقييم والضوابط** وفقاً للتغييرات
 - **مراجعة** فعالية هذه التعديلات مع مرور الوقت
- 8- أي سياق من جوانب المنظمة قد يخفي المخاطر والفرص؟
 - **نقاط القوة** - نقاط القوة هي مزايا المنظمة عند **تحقيق** المنتج أو الخدمة. تستمد المنظمة الفرص من نقاط القوة هذه وتحاول الاستفادة منها في التحسينات.
 - **نقاط الضعف** - نقاط الضعف هي سمات قد **تقاطع** المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها أو قد تولد عدم توافق. تهدف المؤسسة إلى تحديدها واقتراح طرق لتخفيفها أو تجنبها أو القضاء عليها.
 - **الفرص** - الظروف أو الظروف البيئية أو التكنولوجية أو الاقتصادية أو البنية التحتية أو الاجتماعية التي يمكن للمنظمة **الاستفادة** منها في المستقبل.
 - **التحديات** - التهديدات هي ظروف أو ظروف بيئية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية **قد تمنع** المنظمة من تحقيق أهداف الجودة الخاصة بها. المنظمة هي التعرف عليهم وإيجاد طرق للتعامل معهم.
- 9- يجب أن تعرف الوظائف أو المسؤوليات المرتبطة بتحقيق المنتج سياق المنظمة وأهداف الجودة ذات الصلة. يعد ذلك ضرورياً لفهم المخاطر أو الفرص التي تكمن في عمليات التنفيذ وتقييمها بشكل فعال.
- 10- في الممارسة العملية ، أود أن أدرج هذا النوع من التحليل في مراجعة الإدارة وتقديم نتائجها كمدخلات في مراجعة الإدارة.

مرجعية احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة

- 1- تؤخذ توقعات الأطراف المعنية في المنظمة **في الاعتبار** عند تحديد المخاطر والفرص ذات الصلة.
- 2- تحديد مخاوف الأطراف المعنية ومعالجة المخاطر المرتبطة بها أو تعزيز الفرص **يحسن من ثقتهم وثقتهم**.
- 3- لأطراف المعنية في المنظمة معروفة في هذه المرحلة وتحددها:
 - المالكون والمستثمرون الذين يمثلون متطلبات العمل

- الموظفين ، الذين يمثلون المؤهلات ومتطلبات التدريب
 - العملاء ، الذين يمثلون متطلبات التعاقدية والمواصفات والجودة
 - المستخدمين النهائيين ، الذين يمثلون وظائف ومتطلبات الجودة
 - الموردون أو غيرهم من مقدمي الخدمات الخارجيين ، الذين يشاركون في سلسلة التوريد ، والتي تمثل المتطلبات التعاقدية
 - المنظمون ، الذين يمثلون المتطلبات القانونية أو القانونية
 - مراجعي الحسابات ، الذين يمثلون المتطلبات القياسية
 - الأطراف المهتمة الأخرى ، التي تجد المنظمة أنها ذات صلة بنظام إدارة الجودة
- 4- يجب على المنظمة تحديد المخاطر المرتبطة بالأطراف المعنية ، (أي ، متى ، أين ، ولماذا) لن يتم تلبية احتياجاتهم ، واقتراح طرق وإجراءات لتجنب هذه المواقف أو توقعات الأطراف المعنية التي قد تجلب الفرص وما إذا كان تطويرها الفرص ممكنة.
- 5- المخاطر أو الفرص المرتبطة بتوقع الأطراف المعنية هي كما يلي:
- المالكون والمستثمرون - المخاطر المرتبطة بالإيرادات واستراتيجيات التنفيذ
 - الموظفون - المخاطر المرتبطة بالأخطاء أو عدم المطابقة المتعلقة بتشغيل نظام إدارة الجودة
 - المستخدمون النهائيون - المخاطر المرتبطة بالمواصفات أو المتطلبات من المنتج بسبب التغيرات التكنولوجية أو الاجتماعية أو الإيكولوجية أو الاقتصادية أو البيئية
 - الموردون - المخاطر المرتبطة بالأداء والقدرة على توفير السلع والخدمات وفقًا للمواصفات
 - المنظمون - تغيير اللوائح السارية التي قد تؤثر على عمليات التنفيذ
 - المراجعون - تغيير المتطلبات القياسية (على سبيل المثال ، مراجعة معيار ISO 9001)
 - الموظفون - المخاطر المرتبطة بالسلامة أثناء تحقيق المنتج
- 6- قد يؤثر التحليل على عمليات نظام إدارة الجودة ويتطلب تطبيق بعض الضوابط من ناحية أو قد يؤدي إلى التحسين والابتكار من ناحية أخرى. مثال جيد ومعروف (سيتم مناقشته بالتفصيل في الفصل 8.4 - التحكم في العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج ، القسم 8.4.1 - عام) هو التقييم أو الموردون حيث يتم تنفيذ الأنشطة لتحديد وتقييم وإعادة تقييم ، وترتيب الموردين. إذا قمنا بتحليل هذه الإجراءات ،
- توقعات المورد معروفة
 - يتم رصد أدائه
 - يتم تحليل البيانات ذات الصلة ، ويشار إلى الاتجاهات ، ويتم رصد المخاطر
 - اتخاذ إجراءات لتخفيف تلك المخاطر

المخاطر المتعلقة بالنتائج المقصودة (المستهدفة)

- 1- تتعلق النتائج المستهدفة بأهداف العمليات التجارية المختلفة التي تشكل نظام إدارة الجودة.
- 2- يتمثل أحد أهداف التفكير القائم على المخاطر في تأمين تقديم النتائج البائدة مع معالجة المخاطر التي **قد تمنع** المنظمة من تحقيق الأهداف أو تحديد الفرص التي قد تعزز الأهداف. بمعنى آخر ، المخاطر أو الفرص التي تؤثر على موثوقية العمليات ، والموارد ، وبيئة العمليات ، والبنية التحتية.
- 3- تنفيذ التفكير القائم على المخاطر عندما تزيد عمليات التخطيط من احتمالية تقديم النتائج المرجوة. علاوة على ذلك ، وفقاً للفقرة 4.4 ، يتعين عليك معالجة المخاطر التي تتعرض لها مطابقة المنتجات ورضا العملاء إذا لم يتم تسليم المخرجات غير المقصودة. في هذه المرحلة ، يتعين عليك تحديد تلك المخاطر والتصدي لها. ما الهدف الذي قد لا يتحقق؟

- الأهداف الاستراتيجية
- أهداف الجودة
- مواصفات المنتج
- عوامل المعالجة

- 4- من أجل القضاء على المواقف التي قد لا تتحقق فيها هذه الأهداف ، يجب **تحليل النتائج** ذات الصلة بالعمليات ذات الصلة وتحديد الأسباب التي قد تمنع المنظمة من تحقيق النتائج المرجوة. يمكن للمؤسسة القيام بذلك من خلال تطبيق عناصر تحكم مختلفة في مناطق وجوانب مختلفة من العمليات:

- أثناء مراحل التصميم والتطوير ، تتيج معالجة المخاطر المتعلقة بتحقيق المنتجات التخطيط المسبق لعمليات التحقق والتحقيق اللازمة لمرحل التنفيذ. أثناء مرحلة التطوير ، يتم تحديد بعض عناصر العملية الهامة وضمان النتائج المرجوة:
- الموارد اللازمة للتحقيق العمليات
- التدريب اللازم للعاملين
- تعريف مخرجات العملية
- التحقق المطلوبة أو التحقق من صحة الأنشطة
- الأساليب الإحصائية لتحليل العمليات تكون بمثابة أدوات لتقييم العمليات. تشير هذه الطرق إلى معايير العملية أو خصائص المنتج التي يجب التحكم فيها.
- قد يشير التدقيق ومراجعة الموارد المتعلقة بعمليات التحقق إلى المخاطر المرتبطة بتلك الموارد (من حيث توافرها وسهولة استخدامها).
- يعتبر **التحكم** في المنتجات أو الخدمات المشتراة ضرورياً ويجب **مراقبة أداء مقدمي الخدمات** الخارجيين.

- 5- يؤدي تطبيق هذه الطرق إلى **توليد البيانات والمعلومات وتشير إلى الاتجاهات في العمليات.** والخطوة التالية هي تحديد ما إذا كان أي خطر **يرتبط** بتلك العمليات والأنشطة وتحديد ما إذا كان يجب **السيطرة** على تلك الأنشطة.
- 6- عندما يتم تحديد المخاطر ، تقوم المنظمة بوضع خطط لمعالجة المخاطر فيما يتعلق بسياق المنظمة وتوقعات الأطراف المعنية:

- هل سيتم تحقيق أهداف الجودة؟
- هل ستتحقق توقعات الأطراف المعنية؟

تعزيز التأثيرات المرغوبة (أو المخاطر المتعلقة بخصائص المنتج)

- 1- يتطلب المعيار تحديداً معالجة المخاطر من أجل تعزيز التأثيرات المرغوبة. **التأثيرات المرغوبة** في هذا السياق تعني تحقيق خصائص العمل أو المنتج الناتجة عن نشاط سابق. تمثل خصائص المنتج توقعات العملاء وتتعلق **بالمواد** أو

المكونات التي يتكون منها المنتج ، وسهولة الاستخدام والاستخدام المقصود ، وغيرها من المواصفات مثل التخزين أو النقل.

2- تحتاج المنظمة إلى تحديد المنتجات والخصائص الخاصة التي تتطلب التحقق من جودتها وتحديد التحقق منها. بمعنى آخر ، إذا لم يتم التحقق من هذه الخصائص ، فهناك خطر حدوث تأثيرات غير مرغوب فيها.

3- تمكن معالجة المخاطر ذات الصلة من تطوير الضوابط للحفاظ على هذه الخصائص ، ويضمن الآثار المرغوبة وتحقيق أهداف العملية ، ويضمن تسليم المنتجات للعملاء وفقاً لتوقعاتهم. قد يقول المرء أن هذه الضوابط سيتم تنفيذها خلال مرحلة ضمان الجودة في تحقيق المنتج. ما هي الضوابط التي قد نجدها؟

- اختبارات التحميل
- اختبارات حياة المنتج
- اختبارات التصادم
- اختبارات المواد
- اختبارات قابليتها للاستخدام

إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص

1- في هذه المرحلة ، يجب أن يكون من الواضح ما هي المخاطر أو الفرص المرتبطة بتحقيق المنتج وفي أي سياق قد تظهر.

2- المرحلة التالية هي التخطيط لإجراءات للتصدي لها والتحكم فيها. هناك حاجة إلى إجراءات لمعالجة المخاطر للتعامل مع المخاطر أو تجنبها أو التحكم فيها وتقليل احتمال حدوث أخطاء في العمليات وتأثيرها. هناك حاجة إلى إجراءات لمعالجة الفرص لتعزيز التحسينات في نظام إدارة الجودة.

3- يجب تخطيط هذه الإجراءات مسبقاً (النهج الاستباقي) — التحديد مقدماً بدلاً من العمل وفقاً للأحداث بعد حدوثها).

4- المنظمة مطالبة بإظهار الطرق التي تطورها وتنفذها لتجنب المخاطر أو تخفيفها أو القضاء عليها. أهداف هذه الإجراءات هي كما يلي:

- تجنب الموقف والأحداث التي **قد تمنع** المنظمة من تحقيق أهدافها
- **خلق فهم** بين الأطراف المعنية للمخاطر وآثارها
- **إبلاغ الأطراف المعنية** عند حدوث مثل هذه الأحداث
- منع المنظمة من تقديم مخرجات غير مقصودة
- تطوير الفرص في التحسينات

5- عند تخطيط الإجراءات ، سيتم إحالة القضايا التالية:

- الجهات المسؤولة عن **تنفيذ** الإجراءات.
- تحديد عملية أو نشاط أو إخراج أو سلعة أو خدمة **يتم التحكم فيها**.
- ما هي المخاطر ، وما هي آثارها ، والهدف الذي قد لا يتحقق ، وكيف يمكن تحديد الموقف أو الحدث الذي لن تتحقق فيه الأهداف؟
- كيفية تحليل مثل هذه الأحداث والعتور على **السبب الجذري**.
- ما هي **الطرق** المطبقة للتحكم في هذه الأحداث أو مواصفات المنتج وقياسها؟
- ما هي **الموارد** اللازمة؟
- ما هي **المعلومات** أو البيانات التي سيتم استخدامها؟
- **الوثائق** ذات الصلة.
- المخرجات المتوقعة مثل **النماذج أو السجلات**.

6- قد تكون الأنشطة **مدعومة** بإجراءات وتعليمات عمل وأدلة وما إلى ذلك. أنا شخصياً **أوصى بتوثيق هذه الأنشطة** ؛ في حالة وجود تعليمات أو إجراء عمل بالفعل ، يمكنك إضافة رأس مال أو فقرة للمخاطر ، وفي حالة عدم وجود ذلك ، قم بإنشاء واحدة.

7- تعتمد العمليات والأنشطة والمهام الخاصة بمعالجة المخاطر (كيفية التحكم في المخاطر أو الإجراءات التي يجب تنفيذها من أجل السيطرة عليها) على **نوع وخصائص العمليات وطبيعة المنتج وتعقيد المنتج** ، المخاطر المرتبطة بتحقيق المنتج ، وأهداف أو توقعات الأطراف المعنية. كيف تخطط للأنشطة؟ هناك عدة أنواع من **الإجراءات التي يتم تطبيقها في مراحل مختلفة من الإدراك**:

- تحديد الأحداث أو الحالات ، أثناء التحقيق ، والتي قد تشكل خطراً
- **القضاء على المخاطر** - تحديد الأنشطة اللازمة لإبعاد الأنشطة عن تلك الحالات والأحداث
- **تجنب المخاطر** — تحديد الأنشطة المطلوبة لتهيئة الظروف التي تتجنب هذه الأحداث أو المواقف
- **التحكم في المخاطر** - تنفيذ الحلول التي تقلل من المخاطر وتقلل من تأثير أو احتمال المخاطر وتضمن عدم حدوث تلك المواقف وعندما تحدث ، يتم تطبيق الإجراءات

دعونا نرى كيف **يتم تطبيق** هذه الأنواع من الإجراءات في مواقف واقعية مثل **تجميع منتج**:

مثال	تطبيقها	عمل
يمكن تجميع المنتج بشكل خاطئ أثناء التنفيذ.	يجب تحديد هذه المواقف خلال مرحلة التخطيط.	تحديد الأحداث أو المواقف ، أثناء التحقيق ، والتي قد تشكل خطراً
تخطيط اختبار الجودة الذي يشمل جميع أجزاء المنتج.	يجب أن يقترح التخطيط إجراءات تقضي على المخاطر.	القضاء على المخاطر
أتمتة عملية التجميع بتدريب الموظفين.	يجب أن يقترح التخطيط إجراءات لتجنب المخاطر.	تجنب المخاطر
تعيين جميع المكونات في صف واحد : لا يمكن للعامل التقدم إلى المنتج التالي عند عدم استخدام جميع المكونات في صف واحد.	أثناء التنفيذ ، يتم تطبيق إجراءات لتخفيف المخاطر المعروفة.	تخفيف المخاطر
تطبيق مراقبة الجودة التي تتحقق من أن جميع الأجزاء استخدمت أثناء التجميع.	يتم تطبيق الضوابط المناسبة لضمان التعامل مع المخاطر أثناء التحقيق وتلبية المتطلبات.	السيطرة على المخاطر
حساب الأجزاء التي تم استخدامها ، مع كمية المنتجات التي تم تجميعها وخصم الخردة		

علاوة على ذلك ، هناك حاجة إلى تنفيذ إجراءات **لتتبع واسترجاع** المنتجات المعيبة وفقاً للمخاطر المحددة. قد تشمل الأمثلة على مثل هذه الإجراءات

- تحديد وتتبع المنتجات أو مكونات المنتجات
- الباتش (اللوط) من المسؤولية الإدارية
- تحديد المنتجات أثناء النقل والتخزين
- إدارة تاريخ التحقق من الصحة

نسبة إلى الآثار المحتملة

- 1- تلعب **مطابقة** السلع والخدمات وكذلك **رضا** العملاء دورًا رئيسيًا عند تحديد الإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر أو الفرص وإلى أي درجة يجب تطبيق الإجراءات.
- 2- هذه هي المرحلة التي يجب على المنظمة أن تفكر فيها **فيما إذا كان يجب عليها التعامل مع المخاطر أو الفرص** - السيطرة على المخاطر المقترنة بتأثير المخاطرة أو تطوير فرصة مقترنة بفوائدها أمر يستحق المعالجة.
- 3- قد تفكر المؤسسة في عدد من **خيارات الإجراءات أو دمجها**. من ناحية، يجب أن تكون الإجراءات كافية لتتمكن مطابقة السلع أو الخدمات ورضا العملاء، ولكن من ناحية أخرى، يجب **موازنة الجهود مقابل الفوائد الناتجة** عن تقليل المخاطر أو تطوير فرصة. وهذا يعني أن الاستثمار المتوقع من حيث **الموارد والجهود** التي تبذلها المنظمة يجب أن يتناسب مع آثار تلك المخاطر أو الفرص على مستويين:
 - التأثيرات على مطابقة السلع والخدمات - من الضروري **قياس تأثير** المخاطرة أو الفرصة على قدرة نظام إدارة الجودة على تحقيق أو دعم مطابقة السلع والخدمات
 - التأثيرات على رضا العملاء - من الضروري **قياس تأثير** المخاطرة أو الفرصة على رضا العملاء
- 4- تقوم المؤسسة بتقييم درجة الإجراءات وفقًا لطبيعة وخصائص المخاطر. يساعد هذا التقييم للنسبة المنظمة في تحديد الإجراءات التي يجب اختيارها (عندما يكون هناك المزيد من البدائل) وهو مهم للتخطيط لتلك الإجراءات ولتخصيص الموارد اللازمة.
- 5- يحدد النظر في هذه الآثار مدى ودرجة معايير قبول أو رفض العمليات. ما قد يؤثر على القرار؟
 - المتطلبات التنظيمية
 - التأثيرات على متطلبات المنتج المتعلقة بالسلع والخدمات
 - الآثار على متطلبات العملاء ومواصفات المنتج على النحو الذي يحدده العميل
 - الآثار على العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق المنتج

تقييم فعالية الإجراءات لمعالجة المخاطر والفرص

- 1- بعد تخطيط وتنفيذ إجراءات مواجهة المخاطر، من الضروري **تقييم فعاليتها وتقييم** ما إذا كانت هذه الإجراءات تخفف المخاطر أو تقضي عليها أو تقللها إلى مستوى مقبول. استعراض الفعالية يخلق عملية **تكرارية** لتحسين الضوابط. إذا قررت توثيق التفكير القائم على المخاطر، فقم بتضمين هذه المرحلة أيضًا. من المتوقع تحققان متميزان:
 - التحقق من أن الضوابط المطلوبة **قد تم تنفيذها** كما هو مخطط لها
 - التحقق من **السيطرة** على المخاطر كما هو مخطط لها
- 2- إذا أظهرت المراجعة أن الإجراءات **غير فعال ولا تتم إزالة الخطر** إلى الدرجة المتوقعة، يجب على المنظمة تحديد ذلك
 - ما إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من الضوابط
 - ما إذا كان **يجب قبول** المخاطر أو التخطيط لعنصر إدارة الجودة مرة أخرى
- 3- لإجراء مراجعة عملية للفعالية، يجب **جمع** جميع البيانات المطلوبة وفحصها. لذلك، **يجب تحديد الطرق المناسبة**:
 - **المراجعة الداخلية** هي أداة فعالة **لقياس فعالية الإجراءات** لأنها نظام يقوم بتقييم تحسين العمليات بمرور الوقت ويمكنه تقديم نتائج تتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل.
 - **تحليل وتقييم البيانات** هو وسيلة فعالة لتحديد **اتجاهات** العمليات. ينطوي تقييم فعالية الإجراءات لمعالجة المخاطر على تكامل الأساليب الإحصائية.
 - قد تتضمن العديد من المعايير المواصفات أو المتطلبات المتعلقة بالمنتجات أو العمليات. **من خلال تطبيق هذه المعايير**، يمكن للمنظمة تحليل **فعالية الإجراءات**. يعد هذا خيارًا جيدًا حيث لا توجد بيانات أو أدلة موضوعية لتقييم الفعالية.

6.2 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها

- لأهداف الجودة دور استراتيجي في تنفيذ سياسة الجودة وتنفيذها من خلال نظام إدارة الجودة (QMS) وتوفير وسيلة لتقييم ما إذا كان نظام إدارة الجودة يحقق أهدافه أم لا.
- **تعتمد فعالية** نظام إدارة الجودة على **مدى تحقيق أهداف الجودة**. بمعنى آخر ، تشير أهداف الجودة إلى حالة فعالية نظام إدارة الجودة.
- **بدون أهداف الجودة** ، لا يمكن للمؤسسة الترويج لبعض الأهداف **الأساسية** القياسية ISO 9001: تلبية متطلبات العملاء ، وتحقيق تحسين نظام إدارة الجودة ومنتجاته ، وتعزيز رضا العملاء. هذا البيان صالح لجميع المناطق في المنظمة. دعونا نراجع متطلبات ISO 9001 القياسية:

6.2.1

- تنص الفقرة 6.2.1 على **كيفية تخطيط** أهداف الجودة:
- يجب **تخطيط أهداف الجودة** وتخصيصها للوظائف والعمليات المناسبة وذات الصلة على مستويات مختلفة من نظام إدارة الجودة في جميع أنحاء المنظمة.
 - يجب أن تكون أهداف الجودة متوافقة مع سياسة الجودة.
 - يجب أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس.
 - يجب تخطيط أهداف الجودة بالرجوع إلى المتطلبات السارية ووفقاً لها.
 - يجب أن تكون أهداف الجودة ذات صلة بتوافق السلع والخدمات.
 - يجب التخطيط لأهداف الجودة لضمان رضا العملاء.
 - يجب مراقبة أهداف الجودة في الجداول الزمنية والفترات الزمنية المخططة.
 - يجب تخطيط وصيانة نظام لتوصيل أهداف الجودة.
 - يجب تحديث أهداف الجودة حسب الاقتضاء.
 - يجب الحفاظ على أهداف الجودة على أنها معلومات موثقة.

6.2.2

- تنص الفقرة 6.2.2 على **كيفية تنفيذ** أهداف الجودة في المؤسسة:
- تحدد المنظمة **الإجراءات اللازمة** لتحقيق أهداف الجودة الخاصة بها.
 - تحدد المنظمة **الموارد اللازمة** لتحقيق أهداف الجودة.
 - يتم **تعيين الأطراف المسؤولة** لتحقيق أهداف الجودة.
 - يجب تخطيط وصيانة نظام **لرصد** حالة أهداف الجودة والإبلاغ عنها.
 - يجب تحديد **طريقة لتقييم نتائج** أهداف الجودة لكل هدف.

التمسك باستراتيجية المنظمة

- 1- قبل أن نبدأ بمتطلبات ISO 9001 القياسية ، أود أن أشير إلى العلاقة **القوية بين أهداف الجودة واستراتيجيات المؤسسة**.
- 2- أهداف الجودة هي **خطوات استراتيجية** وكذلك **عمليات تشغيلية** تحددتها المؤسسة ، ولتحقيق هذه الأهداف ، فإنه ينبغي أنه قد تم الوصول إلى أهداف الجودة و تم تنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- 3- من المقرر تخطيط نوع **التسلسل الهرمي للأهداف** من أجل تحقيق استراتيجيات المنظمة ، 1- ويتم تحديد أهداف الجودة وفقاً للأهداف التنظيمية ، 2- وينبغي أن تدعم تحقيق الأهداف. 3- يبدأ في تحديد الأهداف الاستراتيجية ويستمر في تحديد الأهداف التشغيلية.
- 4- أهداف الجودة مستمدة من
 - سياق المنظمة - أهداف الجودة تضبط المؤسسة وفقاً لظروفها التجارية والبيئية ذات الصلة:
 - تعزيز القوة
 - معالجة نقاط الضعف
 - تعزيز الفرص

- الرد على مختلف البيئات الاقتصادية أو الاجتماعية
- احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية - من خلال تحقيق أهداف الجودة ، يتم ضمان الجوانب المتعلقة باحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية:
- متطلبات العملاء
- راحة المستهلك
- منافسة
- المتطلبات التنظيمية
- أداء الموردين
- توقعات المستثمرين
- متطلبات نظام إدارة الجودة - تدعم أهداف الجودة تعزيز متطلبات إدارة الجودة:
- العلاقات وأداء العمليات
- التدريب ، والكفاءة ، وتشجيع الموارد البشرية
- إدارة المعرفة
- تخصيص الموارد
- معالجة المخاطر ومنع الآثار الجانبية

أضيف هنا بعض المبادئ المهمة التي **يجب مراعاتها** عند تخطيط أهداف الجودة:

- يجب أن تدعم أهداف الجودة **عملية اتخاذ القرارات** - البيانات والمعلومات التي يتم جمعها وجمعها من خلال تنفيذ أهداف الجودة تتيح مستويات إدارية مختلفة في المنظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بنظام إدارة الجودة.
- يجب أن تكون أهداف الجودة **ذات صلة بالمؤسسة** - حيث تعبر أهداف الجودة عن توقعات الأعمال الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بالأداء التجاري والتشغيلي.
- يجب أن تكون أهداف الجودة **قابلة للتحقيق** - لا فائدة من تحديد أهداف الجودة التي تبدو جيدة على الورقة وقد يكون لها انطباع جيد في المراجعة ولكن في الواقع لا يمكن لأحد القياس أو الوصول فعلياً.
- يجب **عدم تجاوز أهداف الجودة** - لا يوصى بتحديد أهداف كثيرة جداً لأن هذا قد يتسبب في الإحباط وعدم الرضا بين الموظفين بدلاً من النتائج الإيجابية.
- يجب أن تكون أهداف الجودة **عملية** - يجب أن ترتبط بعمليات وأنشطة وعمليات إدارة الجودة.

التمسك بسياسة الجودة

- 1- تمثل سياسة الجودة المحددة الإرشادات والنوايا والأهداف العامة للمؤسسة التي تشير إلى نوايا الجودة الخاصة بها.
- 2- السياسة توضح الجودة التي تشير إليها المؤسسة وتحدد المناطق والنطاقات التي تكون فيها الجودة نشطة وصحيحة.
- 3- يجب تطوير أهداف الجودة لتلك المناطق والنطاقات.
- 4- أهداف الجودة هي نتيجة لسياسة الجودة ؛ أهداف الجودة يجب تحليلها والخطوات التشغيلية القابلة للقياس والتي تساعد في تحقيقها ويتم التخطيط لها كأهداف.
- 5- يجب أن تتعلق تلك الأهداف بالأنشطة التشغيلية والعملية.
- 6- يجب أن تقود أهداف الجودة العملية المنظمة إلى تحقيق المزيد من الأهداف رفيعة المستوى حتى يتم الوصول إلى الجهات الاستراتيجية. على سبيل المثال ، إذا كان الهدف من الجودة هو تحسين رضا العملاء وأنت تعلم أن العملاء يشكون من حزمة المنتج ، فيجب أن يتعلق هدف الجودة التشغيلية بتلك الأنشطة وعناصر الجودة التي تتعامل مع حزمة المنتج (بشكل مباشر أو غير مباشر) .
- 7- بمعنى آخر ، يجب تقسيم الأهداف الاستراتيجية وسياسة الجودة إلى خطوات محددة. من خلال القيام بذلك ، سيتم تحقيق الأهداف وسياسة الجودة.

- 8- ينبغي للمرء إلقاء نظرة على سياسة الجودة ، ومراجعة أهداف الجودة ، وسيكون قادرًا على القول ، "سيحقق هذا الهدف هذا الجانب من السياسة". أمثلة:
- إذا كانت سياسة الجودة الخاصة بك ، فإن شركتنا ملزمة بتزويد العميل بالمنتجات والخدمات في الجداول الزمنية المتفق عليها ، فقد يكون هدف الجودة المناسب هو **موثوقية التسليم بنسبة 95٪**.
 - إذا كانت سياسة الجودة الخاصة بك هي "إنشاء والحفاظ على وتحسين الامتثال للمتطلبات التنظيمية البيئية" ، فسيكون هدف الجودة المناسب هو شهادة ISO 14001 في العاملين القادمين.

مرجعية المتطلبات المعمول بها

- 1- عندما تكون المتطلبات جزءًا من نظام إدارة الجودة وتطالب بتحقيق أهداف معينة ، فإن أهداف الجودة تشير إلى تلك الأهداف.
- 2- المتطلبات المطلوب تطبيقها:
 - المتطلبات التنظيمية أو القانونية
 - متطلبات الجودة
 - المتطلبات القطاعية
 - متطلبات السوق
 - المتطلبات الاجتماعية
- 3- يتطلب العمل في بعض الصناعات تلبية بعض المتطلبات مثل الحفاظ على أنظمة الإدارة المعينة. على سبيل المثال ، في صناعة البناء ، هناك العديد من لوائح السلامة والصحة التي يجب تطبيقها. يجب أن **تشير سياسة الجودة بالتأكيد إلى تلك المتطلبات** ويجب أن تشير أهداف الجودة أيضًا.
- 4- إذا كانت سياستك هي: إنشاء والحفاظ على وتحسين الامتثال للمتطلبات التنظيمية للصحة والسلامة ، فسيكون الهدف المناسب هو **تتقيف جميع الموظفين حول تدابير الصحة والسلامة حتى نهاية سنة العمل هذه** أو اعتماد المنظمة وفقًا لمعيار OHSAS 18001 في 2 سنوات العمل.

أهداف الجودة القابلة للقياس

- 1- يجب أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس
- 2- ويجب أن تمكن التقييم الفعال للعمليات والأنشطة ونتائجها.
- 3- تشير الأهداف القابلة للقياس إلى القدرة على مقارنة نتائج الإجراءات أو الأنشطة بالأهداف - هل حقق النشاط هدفه؟ على سبيل المثال ، من الصعب قياس هدف الجودة مثل "تعزيز الموارد البشرية". يجب تطوير مثل هذا الهدف في خطة قابلة للقياس ، على سبيل المثال ، تخطيط ثلاثة برامج تدريبية في مجالات معينة لسنة العمل التالية. في نهاية العام ، يمكن للمرء أن يحدد ، خلال التدقيق الداخلي ، على سبيل المثال ، ما إذا كان هذا الهدف قد تحقق.
- 4- يتم تحديد أهداف الجودة **بأرقام مطلقة** (كمية) أو بنطاقات أو نطاقات تقيس مدى تحقيق الأهداف (النوعية).
- 5- تستخدم الأهداف الكمية مقياسًا محددًا قد يوحي بما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا.
- 6- تستخدم الأهداف النوعية **وزن الأدلة** ، وتستند إلى **التقدير** المهني ، وعادة لا تتطلب عملية تحليلية عالية أو طريقة.
- 7- أمثلة **الأهداف الكمية** هي كما يلي:

الأهداف المتعلقة برضا العملاء

- تقليل وقت رد الفعل على مكالمات العملاء إلى 48 ساعة
- منع فقدان خمسة عملاء هذا العام
- 95 ٪ من الشحنات في الوقت المحدد بحلول نهاية هذا الربع

الأهداف المتعلقة بتطوير الأعمال

- زيادة قدرها 50 % في إيرادات المبيعات في هذا العام التجاري

الأهداف المتعلقة بالجودة

- تخفيض 50 % من عائدات العملاء
- تخفيض 80 % من تكاليف الجودة حتى نهاية هذا العام

أمثلة على الأهداف النوعية:

أهداف تستند إلى نعم / لا المعايير

- تحديث جميع تعليمات العمل حتى نهاية عام العمل الحالي
- تركيب بوابة جودة جديدة في مقر المنظمة
- تحديد الحدود أو عتبات نتائج الأنشطة
- الوقوف داخل عتبة حدود عملية معينة
- بدء الإجراءات أو الأنشطة
- استخدام المواد المسموح بها فقط (تسجيل وتقييم وترخيص وتقييد المواد الكيميائية) حتى نهاية عام العمل التالي.
- تطوير مجموعة من المنتجات المستندة إلى الويب في السنوات الثلاث القادمة
- تنفيذ معاهدة الخدمة حتى نهاية العام

الصلة إلى الأدوار والمسؤوليات

- 1- تتعلق أهداف الجودة بالأشخاص والمسؤوليات في المؤسسة لأنه من المتوقع أن يحقق الموظفون أهداف الجودة.
- 2- تضمن العلاقة بين هدف الجودة والدالة أن يرتبط كل هدف جودة بالدور التنظيمي الذي يمكن من خلال عمله وأنشطته وإجراءاته تحقيق الهدف. هذه المهمة للمسؤولية لها مستويين:

المستوى الإداري

- تعريف أهداف الجودة من خلال ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف وظيفية عملية
- تنفيذ الإجراءات لتحقيق هذه الأهداف
- التأكد من قياس أهداف الجودة ومراقبتها
- تحليل حالة الأهداف.

المستوى التشغيلي

- العمل من أجل تحقيق أهداف الجودة

- 3- الشخص نفسه أو الوظيفة قد تعمل في كلا الدورين. قد تساعد مراجعة الهيكل التنظيمي في تحديد أهداف الجودة اللازمة من خلال ربطها بأدوار محددة أو مراحل عمليات التنفيذ أو أنشطة محددة. النظر في الهيكل التنظيمي يسهل أيضا الروابط والعلاقات بين الأهداف. دعنا نراجع الأمثلة التالية:

المسؤولية والسلطة	هدف
مدير خدمة العملاء مدير مكتب المساعدة	تقليل وقت رد الفعل على مكالمات العملاء إلى 48 ساعة
ضمان الجودة مدير الإنتاج	تخفيض 80 % من تكاليف الجودة حتى نهاية هذا العام
مدير بيع / مدير حساب رئيسي	جدولة التفاعل مع كل عميل مرة واحدة على الأقل في السنة
نائب رئيس الخدمات	تطبيق معاهدة الخدمة حتى نهاية العام
مدير الإنتاج موظف الإنتاج	تقليل 80 % من قصاصات الإنتاج

على الرغم من أنه ليس مطلوبًا بشكل صريح ، إلا أنني أدرج في وصف الوظيفة هدف الجودة ذي الصلة.

ضمان مطابقة السلع والخدمات

- 1- هدف آخر مهم للغاية لأهداف الجودة هو مدي ملاءمة السلع أو الخدمات. أهداف الجودة تعزز متطلبات المنتجات والخدمات والعمليات.
- 2- يجب أن تضمن العمليات والأنشطة المتعلقة بتحقيق المنتج مطابقة السلع والخدمات. لهذا السبب يجب مراقبة أداء هذه العمليات. ومن أجل تحديد فعاليتها ، يجب أن يكون لها أهداف تغطي جميع مستويات تحقيق المنتج.
- 3- من أحد الجوانب فإنه يشير للقضاء أو الحد من حدوث عدم التوافق. فإذا كنت على دراية بالأسباب الجذرية لمشاكل الجودة السابقة حيث حدث عدم المطابقة في مؤسستك ، فسيكون من الأسهل كثيرًا تحديد أهداف الجودة المناسبة للتخلص منها أو الحد منها. هذا نهج تفاعلي حيث تستخدم أهداف الجودة كإجراء تصحيحي ، على سبيل المثال ،
 - تطبيق نظام جديد لمراقبة الجودة البصرية في سنة العمل المقبلة
 - تحسين مشاكل التصميم التي تؤثر على أداء المنتج
- 4- ومن الجانب الآخر هو أكثر تعقيدًا قليلًا. أهداف الجودة تؤدي إلى تحقيق مطابقة البضائع والخدمات. هذا هو نهج استباقي لمعالجة وتحسين قضايا الجودة المتعلقة بأداء العمليات أو المنتجات أو رضا العملاء. في هذه الحالة ، يجب عليك تعيين الأهداف بطريقة تحقق الهدف من خلالها ، وسيتم تجنب الأخطاء مقدمًا وبالتالي تحقيق المطابقة. يؤدي تحديد أهداف الجودة هذه إلى تحقيق المؤسسة لمطابقة السلع والخدمات:
 - دراسة أكثر شمولاً لمتطلبات العملاء
 - تنفيذ نهج العملية لتحسين وتحسين العمليات
- 5- يرتبط هذا الجانب ارتباطًا مباشرًا بالفقرة السابقة 6.1 - إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص ؛ تحديد أهداف الجودة المناسبة قد يعالج المشكلات اللازمة لتأمين تقديم النتائج ذات المسافات البادئة.

تعزيز رضا العملاء

- 1- أحد الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الجودة هو تعزيز رضا العملاء. نحن ندرك أن المؤسسة تعتمد على عملائها ويجب أن تسعى لتجاوز توقعاتهم. وبالتالي ، فإن الطموح لتحقيق توقعات الأطراف المعنية وتعزيز رضا العملاء لا يمكن أن يكون فعالاً إلا عند تحديد الأهداف ذات الصلة.
- 2- الخطوة الأولى في تحديد أهداف الجودة المناسبة هي فهم وتحديد توقعات واحتياجات العملاء. يتم تحقيق متطلبات العملاء من خلال تهيئة الإجراءات لفهم احتياجات ومتطلبات العملاء ، وتحديد المتطلبات الجديدة للعملاء ، أو التعامل مع المواقف التي قد تنشأ فيها تعارضات محتملة مع العملاء. يتم تعريف ذلك ومناقشته والتخطيط له في البنود القياسية التالية:
 - الفقرة 4.2 - فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
 - الفقرة 6.1 - إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص
- 3- في الممارسة العملية ، عادة ما يتم توثيق تلك التوقعات. يتم تحديد والتحكم في أبحاث السوق ، على العقد ، أمر ، وما إلى ذلك ، والتعامل مع هذه الحالات من خلال إجراءات محددة.
- 4- الخطوة الثانية هي تحديد عناصر QMS التي قد تؤثر على احتياجات وتوقعات العملاء. تختلف العوامل التي تؤثر على رضا العملاء من مؤسسة إلى أخرى وتتأثر بطبيعة السلع أو الخدمات. بعد تحديد عناصر نظام إدارة الجودة ، يمكنك إعلان أهداف الجودة المناسبة. تمكن أهداف الجودة المناسبة المنظمة من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء.
- 5- تخدم أهداف الجودة أيضًا الإدارة العليا في مسألة القيادة والالتزام فيما يتعلق بتركيز العملاء حيث تشير اتجاهات البيانات المتعلقة بأهداف الجودة إلى كفاءة حل المشكلات والمشكلات المتعلقة بالعملاء.

6- دعونا نلقي نظرة على بعض الأمثلة للأهداف التي تعزز رضا العملاء:

جانب من رضا العملاء	مثال للهدف
يجب أن تعزز أهداف الجودة القدرة على حل مشكلات العملاء في أسرع وقت ممكن.	تقليل وقت رد الفعل على شكاوى العملاء. وضع خطط للحد من شكاوى العملاء على أساس التحليل الإحصائي.
فهم وتوقع احتياجات وتوقعات العملاء.	جدولة التفاعل مع كل عميل مرة واحدة على الأقل في السنة.
يجب أن تزيد أهداف الجودة من قدرة المؤسسة على تلبية رضا العملاء على المدى الطويل.	إبلاغ العملاء بالتقدم المحرز في العقد أو الطلب. تحسين التفاعل بين التطوير والعملاء فيما يتعلق بتوقعاتهم من المنتج.
يجب أن تحفز أهداف الجودة الإجراءات للقضاء على المواقف التي لا يتحقق فيها رضا العملاء .	زيادة اختبارات الجودة قبل تسليم البضائع للعملاء. التعامل مع عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية مع الهدف من تحقيق رضا العملاء.
القدرة على ضمان مطابقة البضائع والخدمات.	تطبيق نظام جديد لإيصال أفضل لمتطلبات العملاء عبر سلسلة التوريد.
يجب أن تخلق أهداف الجودة الشروط اللازمة لتطبيق الموارد الكافية اللازمة لتحقيق رضا العملاء.	تحسين عمليات مراجعة خصائص المنتج.
تطوير المنتجات التي تحقق رضا العملاء.	إجراء مسح بين العملاء للحصول على ملاحظات وأفكار للتحسين في عام العمل التالي.

تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الجودة

- 1- يجب تحديد الأنشطة اللازمة لتحديد وتنفيذ وقياس أهداف الجودة. يشير هذا المطلب إلى **الجانب التشغيلي** لتطوير أهداف الجودة في نظام إدارة الجودة:
 - تعريف أهداف الجودة - المسؤول عن تحديد أهداف الجودة وأي الوحدات التنظيمية
 - تنفيذ أهداف الجودة - ما هي الأنشطة اللازمة لتنفيذ أهداف الجودة ، على سبيل المثال ، التدريب
 - قياس أهداف الجودة - كيف ينبغي قياس أهداف الجودة: أي طريقة ، وكيف ينبغي جمع البيانات وجمعها ، في الإطار الزمني ، وأي تقرير يتوقع معيار ISO 9001 نوعاً من خطة لنشر وتنفيذ أهداف الجودة. تسهل الخطة نشر وتحقيق أهداف الجودة.
- 2- أقترح التسلسل الهرمي التالي:
 - الإدارة العليا - توفير القيادة والالتزام اللازمين لتنفيذ أهداف الجودة:
 - القيادة - مما يدل على الالتزام بضمان تعريف ومراقبة أهداف الجودة
 - الالتزام - تخصيص الموارد والمراجعة الدورية
 - إدارة المستوى الأول - تحديد المشكلات المتعلقة بنظام إدارة الجودة ويجب مراعاتها
 - المستوى الثاني من الإدارة - تحديد الأهداف العملية وجمع البيانات
 - المستوى التشغيلي - تنفيذ الإجراءات والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الجودة
 - الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجودة

- 3- عند تحديد أهداف الجودة والإجراءات اللازمة لتحقيقها ، يجب على الإدارة العليا تخصيص وتوفير الموارد الكافية: الوقت والموظفين والميزانية (أو شراء البرامج أو أجهزة الكمبيوتر والدورات التدريبية وما إلى ذلك). لكل هدف جودة ، يجب أن يكون واضحًا ما هو المورد الذي يتطلبه:
- البنية التحتية - النظم والمرافق والمعدات
 - بيئة العملية - ظروف العمل
 - اختصاص الموظفين أو مقدمي الخدمات الخارجيين - المؤهلات والمهارات المناسبة
 - المعرفة - المفاهيم وأساليب العمل والحلول التقنية وتطبيقات المستخدم ، فلنخصص الموارد لهدف جودة واحد:

تقليل وقت رد الفعل على مكالمات العملاء إلى 4 ساعات	هدف الجودة
شراء وتطبيق نظام CRM جديد تحسين قنوات الاتصال والتفاعلات بين خدمة العملاء والإدارات الأخرى في المنظمة	بنية تحتية
السماح بتغييرات هيكلية في المكاتب من أجل إتاحة اتصال أفضل بين الإدارات المختلفة	بيئة العملية
تخصيص وتدريب موظفين محددين لأنواع محددة من شكاوى العملاء	كفاءة الموظفين
تطوير عمليات وأساليب للتواصل مع العملاء	المعرفة

علاوة على ذلك ، يجب مراجعة تخصيص الموارد اللازمة لأهداف الجودة بشكل دوري لضمان أن الموارد لا تزال متاحة ومناسبة. هذا الاستعراض جزء من مراجعة الإدارة. عندما تكون هناك حاجة إلى موارد الاستعانة بمصادر خارجية ، فهي تعتبر كذلك.

نظام لرصد حالة أهداف الجودة والإبلاغ عنها

- 1- من أجل تنفيذ أهداف الجودة والمحافظة عليها ، يجب عليك إنشاء نظام لمراقبة حالة أهداف الجودة والإبلاغ عنها. حسب النظام ، أعني العمليات والأنشطة والتفاعلات لرصد ومراقبة وإعداد تقارير لفعالية أهداف المنظمة. لا يوجد شرط صريح لمثل هذا النظام ، ولكن أثناء التدقيق ، يتعين عليك إثبات أن جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بأهداف الجودة متوفرة ، ويتم تنظيمها ومراقبتها. عند التخطيط لهذا النظام أو وصفه ، يرجى الرجوع إلى الجوانب التالية:
- جمع البيانات والمعلومات - يجب أن يشير النظام بوضوح إلى نوع البيانات والمعلومات التي يجب جمعها ومعالجتها. عندما يشير النظام إلى أرقام مثل المبيعات ، والنسبة المئوية للعروض المقبولة ، وعوائد العملاء ، والأخطاء في الإنتاج ، يجب أن يكون واضحًا حيث تتوفر هذه البيانات والمعلومات.
- المتابعة والمراقبة - يجب أن يشير النظام إلى عناصر نظام إدارة الجودة ذات الصلة التي يجب مراقبتها: العمليات والموارد البشرية والوثائق والسجلات.
- الملاحظة - يجب أن يضمن النظام تنفيذ الأنشطة للحفاظ على أهداف الجودة ، وقياس الأهداف ، وإبلاغ النتائج إلى الأشخاص المناسبين ، واستثمار هؤلاء الأشخاص في الموارد لمراجعة النتائج.

- **مراجعة النتائج** - يجب أن يوفر النظام رؤية للاتجاهات التي تشير إلى تقدم الأعمال للأهداف وفرص التحسين وتشمل مقارنة الفترات.
- **إعداد التقارير** - يجب أن يحدد النظام نوع تقارير نتائج المراقبة والقياس وأن يبلغها إلى الأشخاص المعنيين في المنظمة.
- **الموارد** - يجب أن يشير النظام إلى الموارد المخصصة اللازمة لتحقيق أهداف الجودة: التدريب ، البرامج ، الأدوات ، إلخ.
- أمثلة على أنظمة مراقبة حالة أهداف الجودة والإبلاغ عنها:
- **بطاقة الهدف** - ورقة Excel اليدوية التي تلخص المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف
- **نظام استقصاء المعلومات (BI system)** - أداة تستمد البيانات التشغيلية والمالية من بنك البيانات وتقدمها بطريقة تتيح للمنظمة اتخاذ القرارات
- **المراجعة الداخلية للحسابات** - المراجعة الداخلية للحسابات هي أداة ذات جودة فعالة للغاية لتوفير المعلومات المتعلقة بتقديم أهداف الجودة
- **بطاقة نقاط متوازنة** - تقرير منظم يقدم تقارير عن مؤشرات العمل والعمليات المتعلقة باستراتيجية المنظمة

مراقبة أهداف الجودة في الجداول الزمنية المخططة والفواصل الزمنية

- 1- لتنفيذ الإستراتيجية بفعالية ، تضع المنظمة **جداول زمنية وأطر زمنية لكل هدف**. يتوقع المعيار ترتيب الأحداث المستخدمة لإدارة ومتابعة تحقيق الأهداف. إنه يشير إلى جدولة التقدم ومراجعة الأهداف.
- 2 - **يجب أن يكون لكل هدف جودة فترة زمنية محددة لاستكمالها** - حتى يتحقق الهدف. يستخدم هذا الجدول الزمني للسيطرة على حالة الإنجاز. يجب أن تكون **الجداول الزمنية صارمة** ، وعندما لا يتحقق الهدف في فترة محددة ، يجب إجراء تحليل للسبب ويجب تطبيق التدابير التصحيحية:
 - تخصيص المزيد من الموارد
 - تحديث الهدف
 - تعديل الهدف
 - تغيير المتغيرات للقياس

دعونا نلقي نظرة على الهدف التالي والجداول الزمنية المخطط لها - شهادة ISO 9001 القياسية: 2015.

الهدف الوقت	مهمة
يونيو 2016	ضبط وثائق نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات ISO 9001: 2015 القياسية الجديدة
يناير 2017	ضبط جميع الوثائق التشغيلية وفقاً لمعايير ISO 9001: 2015 القياسية الجديدة
مارس 2017	التدريب لجميع الموظفين على المعيار الجديد والانتقال من ISO 9001: 2008
مارس 2017	بدء التحضير للمراجعة الداخلية
يونيو 2017	التدقيق الداخلي
يونيو 2017	جدولة التدقيق الخارجي

سبتمبر 2017	التدقيق الداخلي - الجولة الثانية ؛ الإجراءات التصحيحية والتحسينات
يناير 2018	بدء التحضير للمراجعة الخارجية
أبريل 2018	التدقيق الخارجي النهائي
يونيو 2018	شهادة

كما ترون ، سوف تحتاج إلى رسم خطة مع جداول زمنية لتحقيق الأهداف .يتم تحديد الجدول الزمني لكل هدف الجودة وفقا لتوافر الموارد وطبيعة الهدف.

التواصل والتوعية

- 1- يجب على المؤسسة بدء الاتصال بأهداف الجودة ؛ يجب توصيل أهداف الجودة وحالة إنجازها باستمرار بين الموظفين وتقديمها للمراجعة من خلال استخدام أداة معينة تقارن الأهداف والوضع الفعلي (مقارنة بين الهدف والأداء) وتعلن النتائج. هذا التواصل يعزز الوعي بنظام إدارة الجودة وأهداف الجودة في المنظمة.
- 2- يجب أن يكون الموظفون على دراية بالسلسلة الهرمية لأهداف الجودة ويفهموا ملاءمة وعلاقة وتأثير أفعالهم وأنشطتهم على تحقيق أهداف الجودة.
- 3- يجب على الموظفين فهم الصلة بين أنشطتهم وأهداف المنظمة. يجب أن يفهموا أنهم يتحملون المسؤولية العملية عن تحقيق الأهداف والخبرات وكيف أن أنشطتهم والنواتج المتوقعة تعزز أهداف الجودة. يعزز هذا الوعي تحديد الموظفين بأهداف الجودة ويبدأ الدافع لتحقيقها.
- 4- المعلومات المتعلقة بأهداف الجودة التي تخص الموظفين:
 - ما هي أهدافهم (الكمية أو النوعية)؟
 - ما معنى تلك الأهداف؟
 - كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف؟
 - كيف يتم قياس هذه الأهداف؟
 - ماذا يحدث عندما يحققون هذه الأهداف؟
 - ما هي العواقب عندما لا يحققون هذه الأهداف؟
 - ما هو الوضع مقارنة بهذه الأهداف؟
- 5- هناك طريقة لإيصال أهداف الجودة والمعلومات ذات الصلة ، والتي كثيراً ما أواجهها وهي بسيطة وفعالة للغاية (قد أضيف) ، وهي نشر أهداف الجودة على التابلويد الموضوع في قاعات المؤسسة والتي يمر بها الموظفون يوميًا. هناك طريقة أخرى هي نشر هذه المعلومات على البوابة التنظيمية.

تقييم أهداف الجودة

- 1- يجب مراجعة أهداف الجودة من أجل تقييم فعاليتها - إلى أي مدى تم تحقيق أهداف الجودة. يوضح تقييم أهداف الجودة الاتجاهات المتعلقة بالعمليات والأنشطة والنتائج.
- 2- الهدف من التقييم هو اكتشاف العقبات والقضايا التي تحول دون تحقيق أهداف الجودة وبالتالي تحسين نظام إدارة الجودة.
- 3- تبدأ نتيجة التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية الإضافية اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.
- 4- أقترح الممارسة التالية لتقييم أهداف الجودة على أساس مستمر:
 - يجب تقييم الأهداف التشغيلية بشكل متكرر (مرة واحدة في الأسبوع أو مرة واحدة في الشهر) على مستوى إداري وتشغيلي أقل - اجتماع فريق أسبوعي أو اجتماع دائرة الجودة حيث تتم مناقشة مشكلات العمل والتشغيل المعتادة.
 - يجب تقييم الأهداف الإستراتيجية بشكل متكرر ، ولكن يجب إجراء التقييم على مستوى إداري أعلى ، مثل الإدارة العليا ، أثناء مراجعة الإدارة ، على سبيل المثال ، حيث يتم عرض نتائج نظام إدارة الجودة على الإدارة العليا.

تحديث أهداف الجودة

- 1- يجب تحديث أهداف الجودة ، على أساس منتظم ، عندما تحصل التغييرات بالعناصر المرتبطة :
 - التغييرات بعناصر نظام إدارة الجودة
 - التغييرات في سياق المنظمة ، على سبيل المثال ، التغييرات المتعلقة بالاستراتيجية أو سياسة الجودة للمنظمة مثل الأولويات الجديدة أو التغييرات في الاتجاهات ، والتي قد يكون لها تأثير على أهداف الجودة
 - التغييرات في المتطلبات المعمول بها مثل اللوائح
 - التغييرات في احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ، على سبيل المثال ، التغييرات المتعلقة بتوقعات المنتج
 - التغييرات في العمليات أو الموارد أو البنية التحتية أو الأنشطة ، على سبيل المثال ، التغييرات التكنولوجية التي تتطلب أهداف جودة جديدة أو تغييرات في توافر الموارد التي قد تجعل من المستحيل تحقيق الأهداف ما الذي يجب تحديثه؟
 - المعلومات الموثقة ذات الصلة (أهداف الجودة) التي تصف أهداف الجودة
 - طريقة مراقبة وقياس أهداف الجودة
 - طريقة توصيل أهداف الجودة
 - طريقة تقييم أهداف الجودة
- 2- تأكد من تحديث المعلومات الموثقة ذات الصلة بالتغيير في أهداف الجودة حيث يجب التحكم في هذا النوع من المعلومات الموثقة وفقاً لمتطلبات الفقرة 7.5.2 ، الإنشاء والتحديث.

معلومات موثقة لأهداف الجودة

- 1- يجب أن تحتفظ المؤسسة بالمعلومات الموثقة من أجل إثبات أن أهداف الجودة يتم تعريفها وتوثيقها وتخصيصها وقياسها ومراجعتها وتحديثها. لا يوجد تنسيق معين للمعلومات الموثقة ، وأوصي بتصميم واحد يناسب مؤسستك.
- 2- من خلال الوثائق ، من الأسهل إدارة أهداف الجودة ومتابعتها ، ومن الأفضل تقديمها أثناء التدقيق. أوصي الهيكل التالي:
 - **المستوى الأول** - الإعلان عن أن لديك أهداف جودة تشكل جزءاً من نظام إدارة الجودة ، وتلتزم بالوفاء بسياسة الجودة ؛ على سبيل المثال ، إذا حافظت على دليل الجودة ، فقد تذكر أهداف الجودة.
 - **المستوى الثاني** - قائمة أولية بتعريف أهداف الجودة التنظيمية. طرق تحديد أهداف الجودة:
 - دليل الجودة (كملحق)
 - خريطة الطريق
 - خطة عمل
 - خطة مشروع
 - غالباً ما يستخدم الأشخاص لتضمين هذه القائمة في دليل الجودة. ليس محظوراً ولكن يأخذ في الاعتبار أن أهداف الجودة هذه غالباً ما تتغير مع مرور الوقت وهذا يعني أنه سيتعين عليك **تحديث** دليل الجودة في كل مرة يتم فيها تغيير الأهداف ما أجده غير فعال.
 - **المستوى الثالث** - عرض أكثر تفصيلاً لأهداف الجودة في إشارة إلى الأدوار والوظائف والأقسام والإدارات ، وما إلى ذلك.
 - الهدف والمنطق
 - طريقة القياس
 - الفواصل الزمنية للقياس (كل أسبوع أو شهر أو ربع أو سنة)

- من المسؤول عن القياس
- من الذي يجري القياس
- الطريقة والأدوات اللازمة للقياس
- السجلات التي توفر البيانات
- هذا النوع من الوثائق يجعل من السهل مراجعة وتغيير أهداف الجودة بشكل دوري. يمكن توثيق هذا المستوى في قائمة محددة خاضعة للرقابة مثل بطاقة موضوعية.
- **المستوى الرابع - طريقة التقاط وتحليل ، وهو الجزء العملي لقياس أهداف الجودة:**
- ورقة اكسل
- بطاقة نتائج التوازن
- نظام استقصاء المعلومات
- مقاييس العملية
- يتيح هذا المستوى للموظفين الاطلاع على أهداف الجودة الخاصة بهم وحالتهم.
- **المستوى الخامس - تقرير ومراجعة أهداف الجودة واتجاهاتها ووضعها. هذا ، على سبيل المثال ،**
- مدخلات لمراجعة الإدارة ، مما يتيح للإدارة العليا مراجعة الحالة الكلية لنظام إدارة الجودة.
- بالطبع ، **لست مطالباً باعتماد وتنفيذ جميع المستويات.** لكن هذا الهيكل يساعدك في التنقل عبر نظام أهداف الجودة لديك. تأكد من تقديم هذا الهيكل للتحكم في المعلومات الموثقة كما هو محدد في الفقرة 7.5 - المعلومات الموثقة.

مثال على أهداف الجودة

أضيف هنا بعض الأمثلة التقريبية لأهداف الجودة: سياقها ، ونوعها (النوعي / الكمي) ، وكيفية قياسها.

أهداف الجودة للمؤسسة:

أهداف الجودة	النوع	كيفية قياس
تنفيذ والوفاء بالمتطلبات التنظيمية	نوعي	مراجعة الإدارة
الحصول على شهادة لمعايير معينة (أو مراجعتها)	نوعي	مراجعة الإدارة
تأمين أو تحسين وضع السوق	نوعي	مراجعة الإدارة
زيادة الإيرادات	كمي	تقارير المبيعات الشهرية
تحسين نظام إدارة الجودة	نوعي	التدقيق الداخلي
المرجعية	نوعي	مراجعة الإدارة
خفض تكاليف الجودة	كمي	التدقيق الداخلي
تطبيق نظام الإدارة	نوعي	التدقيق الداخلي
التوسع في أنواع أخرى من نظام إدارة الجودة أو شهادات أخرى	نوعي	مراجعة الإدارة
تعزيز مقترحات للتحسين	نوعي	التدقيق الداخلي
تعزيز فعالية نظام إدارة الجودة	نوعي	مراجعة الإدارة
	نوعي	التدقيق الداخلي
	نوعي	مراجعة الإدارة

أهداف الجودة للمنتج:

أهداف الجودة	النوع	كيفية قياس
الحد من قصاصات في العمليات	كمي	نسبة الناتج الإجمالي لعملية تقييم المورد
تحسين أداء جودة مقدمي الخدمات الخارجيين (للسلع أو الخدمات)	كمي	مقياس إحصائي لضمان الجودة
زيادة جودة المنتج	كمي	التدبير الإحصائي
زيادة القدرة العملية	كمي	استطلاعات الرضا
زيادة ثقة العملاء	كمي	التدبير الإحصائي
الحد من الأخطاء المتكررة	كمي	

أهداف الجودة للعمليات:

أهداف الجودة	النوع	كيفية قياس
المرجعية	نوعي	مراجعة الإدارة
الأهداف المتعلقة بتحقيق منتجات جديدة أو تكيف التغييرات النوعية في المنتجات الحالية		التدقيق الداخلي
		مراجعة الإدارة
		التدبير الإحصائي
		التدبير الإحصائي
الحد من الأخطاء المتكررة الكمية		
تحولات المخزون الكمية		

أهداف الجودة للعملاء:

أهداف الجودة	النوع	كيفية قياس
تقليل وقت رد الفعل لأجل	كمي	التدبير الإحصائي
زيادة رضا العملاء	كمي	التدبير الإحصائي
تقليل عدد شكاوى العملاء	كمي	التدبير الإحصائي
تقليل وقت رد الفعل من الشكاوى	كمي	التدبير الإحصائي
زيادة موثوقية التسليم	كمي	التدبير الإحصائي
زيادة الرضا عن الخدمة	كمي	استطلاعات الرضا

6.3 تخطيط التغييرات

- 1- تتناول الفقرة 6.3 إدارة التغييرات وتقتترح التدابير أو الإجراءات التي تمكن المنظمة من التخطيط بطريقة منهجية لتعديلاتها على نظام إدارة الجودة.
- 2- من خلال إدارة التغييرات والتحكم فيها ، تطور المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف: التغييرات الناشئة عن طلبات العملاء والمنافسين والاستراتيجيات ومراجعة المتطلبات التنظيمية.
- 3- تشير إدارة التغييرات إلى إجراءات تخطيط أنشطة تحقيق التغيير وإلى استخدام ضوابط النتائج بعد التنفيذ.
- 4- القدرة على إدارة التغييرات تعزز مستوى التحسن في المنظمة ، والفشل في إدارة التغييرات في نظام إدارة الجودة هو مساهم رئيسي في عدم المطابقة.
- 5- إن متابعة وتنفيذ متطلبات هذا البند يضمن أيضاً أن تكون التغييرات في نظام إدارة الجودة متوافقة مع إستراتيجية المنظمة واحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.

6- متطلبات ISO 9001 القياسية هي كما يلي:

- عندما تكون **التغييرات مطلوبة** في نظام إدارة الجودة وتحديدًا من قبل المنظمة ، يتم تنفيذها بطريقة مخططة (انظر الفقرة 4.4)
- أثناء التخطيط للتغييرات في نظام إدارة الجودة ، يجب على المؤسسة مراعاة المشكلات التالية:
 - الغرض من التغييرات
 - العواقب المحتملة للتغييرات
 - سلامة نظام إدارة الجودة
 - توافر الموارد
 - تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات

تحديد التغييرات

- 1- التغيير هو **أي تعديل** على عنصر في نظام إدارة الجودة أو لمجموعة من العناصر التي **قد تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة أو قدرة المنظمة على إدراك المنتج أو الخدمة وفقًا للمواصفات: الأنظمة الفرعية واللوائح ، العمليات ، الأنشطة ، المكونات ، المعلومات الموثقة ، الموارد ، المنشأة ، البرامج ، البنية التحتية ، التدريب ، الموظفون (من حيث التغييرات التنظيمية بدلاً من الفصل).**
- 2- من أجل تقييم الحاجة إلى التغيير ، يجب على المرء **تقديم البيانات والمعلومات الداعمة**. قد يساعد تحليل العملية في تحديد الأماكن التي تتطلب التحسينات وتحديد التغييرات التي قد تحسن الأداء.
- 3- الأسباب المحتملة للتغييرات هي كما يلي:
 - قد تؤدي التغييرات التنظيمية إلى إحداث **تغييرات هيكلية** في نظام إدارة الجودة.
 - قد تضطر إلى **تغيير العمليات** من أجل تحقيق الأداء المطلوب الجديد.
 - المتطلبات التنظيمية أو القانونية قد تفرض **تغييرات** على نظام إدارة الجودة.
 - التغييرات المطلوبة من قبل العملاء أو تملّيحها **بيئة الأعمال**.
 - تغيير العملية في جميع أنحاء المنظمة **لتحقيق تحسين الأداء** (هندسة العمليات أو إعادة تصميم).
 - قد تشير **مؤشرات العملية الرئيسية** إلى الحاجة إلى تغييرات في المنظمة.

نوع التغييرات:

- التغييرات في **عملية الإدخال أو الإخراج**
- التغييرات في **أنشطة العمليات**
- التغييرات في **مواصفات المنتج أو العملية** — التغييرات في **التصميم**
- التغييرات **التكنولوجية**
- التغييرات **البيئية** • التغييرات **الاقتصادية**
- التغييرات **التنظيمية**
- التغييرات في **سياق المنظمة**
- التغييرات في **الموارد المتعلقة بتحقيق المنتج:**
- **قضايا الموظفين**
- **بنية تحتية**
- **أجهزة المراقبة والقياس**
- التغييرات في **المعلومات الموثقة**

- التغييرات كاستجابة لعدم المطابقة
- التغييرات في المتطلبات التنظيمية
- التغييرات التي تشير إلى مواصفات أو توقعات مقدمي الخارجية أو العلاقة مع مزود خارجي
- التغييرات الناشئة عن الإجراءات التصحيحية:
- مواصفات المنتج
- أنشطة
- أجهزة المراقبة والقياس
- معلومات موثقة مثل التعليمات أو الإجراءات
- التغييرات الناشئة تشكل تعديل استراتيجي للعمل
- التغييرات المطلوبة استجابة لتحليل المخاطر
- التغييرات في توقعات الأطراف المعنية

فهم الغرض من التغييرات

- 1- التغييرات لها غرض - السبب في بدء هذه التغييرات في المقام الأول. قد تحدث التغييرات ، أو يتوقع حدوثها ، في السياسات الاقتصادية أو متطلبات المنتج أو التقنيات أو اللوائح أو الظروف البيئية أو الظروف الاجتماعية والثقافية.
- 2- تعتمد شدة التغيير على طبيعة وتعقيد العنصر المعدل ، على سبيل المثال ، لعملية أو مخرجاتها.
- 3- يشير الغرض من التغيير إلى النتيجة المتوقعة للتغيير ، وهو يرشد إجراءاتك المخططة. وبالتالي ، فهم الغرض من التغيير أمر بالغ الأهمية للتخطيط للتغيير. يؤدي عدم فهم الغرض إلى تخطيط وتنفيذ إجراءات خاطئة. الغرض من التغيير مشتق من أهدافه.
- 4- عند التخطيط للتغييرات ، من المهم الإجابة على الأسئلة التالية:
 - لماذا يعد التغيير ضروريًا - ما هي مشكلة الجودة التي سيتم حلها أو أي تحسين سيتم تحقيقه؟
 - ما هي طبيعة التغيير - ما الذي سيتم عمله أو تغييره؟
 - أين سيتم إدخال التغيير — إلى أي عنصر (أو عناصر) في نظام إدارة الجودة (QMS): نظام أو عملية أو مورد أو ما إلى ذلك؟
 - كيف سيتم تنفيذ التغيير - ما هي الإجراءات التي سيتم اتخاذها؟
 - من الذي سيتم تنفيذ التغيير - من هي الأطراف المسؤولة عن تنفيذ التغيير؟
 - من سيوافق على التغيير؟
 - متى يجب إجراء التغيير - متى يجب مراجعته ومتى يجب الموافقة عليه؟
 - ما هي آثار التغيير على عناصر نظام إدارة الجودة الأخرى؟

تخطيط وتنفيذ التغييرات في نظام إدارة الجودة

- 1- يتم تنفيذ عملية تحديد الحاجة إلى التغيير أو التخطيط للتغيير في المنظمة بطريقة مخططة ووفقًا لمتطلبات الفقرة 4.4 (نظام إدارة الجودة وعملياته). ما هي مبادئ نهج العملية فيما يتعلق بالتغييرات؟
 - يتم تحديد الأهداف المستمدة من هدف التغيير والغرض منه.
 - يجب تخطيط العمليات والأنشطة ، وتسلسلاتها ، والتفاعلات بينها اللازمة لتنفيذ التغيير باستخدام طريقة محددة (بما في ذلك نقل البيانات والمعلومات ذات الصلة).

- لكل تغيير مخطط ، يجب تحديد جميع المدخلات المطلوبة. تشير مدخلات التغيير إلى الحاجة إلى التغيير ، وعناصر إدارة الجودة المعنية ، والبيانات والمعلومات التي تدعم الأنشطة.
- من الضروري التخطيط لضوابط التغيير التي تعمل على تحليل وتقييم التقدم المحرز وفعالية التغيير. هذه الضوابط قد تكون بمثابة أنشطة الرصد والقياس والتحليل والتقييم ، والتحقق ، أو التحقق من صحة النتائج.
- يجب التخطيط لمعايير المراقبة والقياس اللازمة لضمان فعالية التغييرات وتحقيقها.
- يجب تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير وتوافرها: الأدوات والمعدات والوثائق المعمول بها والمعرفة المعمول بها ، إلخ.
- يجب تخصيص المسؤوليات والسلطات لتنفيذ التغيير.
- يجب تحديد المخاطر والفرص ذات الصلة بالتغيير ومعالجتها.
- عند الحاجة ، ينبغي تقديم التغييرات إلى الترتيبات التنظيمية للتحسين.
- ينبغي إرسال التغييرات إلى الأشخاص المناسبين والأطراف المعنية ذات الصلة على جميع مستويات المنظمة باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة: التدريب ، النشر ، الاجتماع ، الوثائق ، إلخ.
- يجب الحفاظ على المعلومات الموثقة التي تدعم تنفيذ التغيير: الإجراءات والرسوم البيانية والنماذج.
- تأتي هذه المتطلبات للتأكد من أن العمليات والعمليات والأنشطة الجديدة أو مخرجات العملية الناشئة عن التغيير في نظام إدارة الجودة يجب تخطيطها والتحكم فيها مثل أي عمليات أخرى في نظام إدارة الجودة. **في الممارسة العملية** ، ينبغي تحديد وتنفيذ طريقة من أساليب التخطيط لعملياتك وأنشطتك التي تدير نظام إدارة الجودة. الآن ، حان الوقت لإدخال تغييرات على هذه الطريقة. القضايا المهمة الأخرى هي كما يلي:
- يجب تتبع التغييرات في المتطلبات القانونية والتنظيمية بشكل منهجي. قد يكون لهذه التغييرات تأثير كبير على أنشطة وعمليات المنظمة.
- في بعض الحالات ، من الضروري الحصول على موافقة العملاء على العملية قبل تطبيق التغييرات.
- عندما تكون التغييرات تقنية ، يتم النظر في قدرات القياس والقياس.

فهم عواقب التغيير

- 1- بسبب التغييرات ، يمكن أن تصبح العمليات غير متسقة مع تخطيطها الأصلي ولم تعد تحقق أهدافها.
- 2- يضمن التحليل المبكر وفهم عواقب التغييرات تحقيق تلك التغييرات لأهدافها مع الحد الأدنى من التأثير على نظام إدارة الجودة.
- 3- يشير التأثير على نظام إدارة الجودة إلى التأثير السلبي الذي قد يحدثه أي تغيير على قدرة المؤسسة على توفير منتجات متوافقة. على سبيل المثال ، عندما يتم تعديل العمليات ، ماذا ستكون النتيجة المتوقعة في مناطق مختلفة في نظام إدارة الجودة؟ لذلك ، تتم مراجعة التغييرات والتحقق منها والموافقة عليها ومراجعتها مرة أخرى. من أجل اغتنام التأثير الحقيقي الذي قد يحدثه أي تغيير ، **يلزم تعيين الخريطة للتغيير في العملية الكلية** ؛
- 4- تأثير التغيير سوف يسبب التأثير على عمليات المنبع والمصب للعمليات.
- 5- فهم العواقب (النتائج) يشير إلى
 - فهم سياق العمل الذي يحدث التغيير
 - تحديد العناصر التي تتأثر من عناصر إدارة الجودة ذات الصلة
 - فهم كيف يؤثر التغيير على عناصر نظام إدارة الجودة. ما هو جانب نظام إدارة الجودة الذي يجب تقييمه؟
 - هل يجب تعديل أهداف الجودة بعد التغيير؟
 - هل سيؤثر التغيير على عمليات التنفيذ؟

- ما هو **التأثير** على مخرجات العملية من ناحية ومدخلات العملية من ناحية أخرى؟
- هل ستظل عناصر التحكم أو عمليات التحقق أو التحقق من الصحة الحالية صالحة؟
- هل سيظل المنتج أو الخدمة متوافقة مع متطلبات المنتج المتفق عليها؟ هل سيتأثر الاستخدام المقصود؟
- هل سيتم تعديل خصائص المنتج؟
- هل ستتأثر المكونات المختلفة للمنتج أو النظام بالتغيير؟
- هل ستظل متطلبات العميل مستوفاة؟ هل ما زال المنتج يفي بمواصفاته؟
- هل سيتأثر رضا العملاء؟
- هل سيؤثر التغيير على الوضع التنظيمي للمنتج؟
- هل يجب تحديث التفاعلات مع مقدمي الخدمات الخارجيين؟
- ما هي الضوابط التي قد تنفذها؟

6- من خلال تقديم أكبر عدد من الأمثلة أو السيناريوهات للعمليات التي يتم فيها تنفيذ التغيير وقد يتأثر قدر الإمكان ، يمكنك زيادة التحكم في التغيير.

مراجعة وتقييم المخاطر المتعلقة بالتغييرات في نظام إدارة الجودة.

- 1- ينبغي إجراء مراجعات دورية لجميع التغييرات لضمان تحقيق التغييرات لأهدافها وعدم حدوث أي آثار ضارة (لم يتم النظر فيها). يجب ضبط المراجعات الدورية وفقًا للتعقيد والمخاطر التي تطرحها التغييرات.
- 2- تقديم التغيير كتحسين لدورة PDCA (انظر الفقرة 10.3 - التحسين المستمر).
- 3- تتيح مقارنة المواقف أو الظروف أو النتائج قبل التغيير وبعده تحليل الثغرات ، والذي يوضح مستوى التغيير ونطاقه. يسمح للفريق المسؤول بإعادة النظر في الحالة الحالية مقابل الحالة الأولية والتأكد من أن إعادة الترتيب في الواقع تحقق أهدافها المتوقعة وحل المشكلات التي تم اكتشافها في مرحلة التحليل.
- 4- هناك اقتراحان عمليان لإدخال تغييرات على الضوابط الخاصة بمعالجة المخاطر والفرص (انظر الفصل 6.1 - إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص ، الفقرة إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص) أو لتقديم التغييرات إلى دورة PDCA (التحسين المستمر - راجع الفقرة 10.3).

ضمان نزاهة نظام إدارة الجودة أثناء التغييرات

- 1- كما ذكرنا سابقًا ، قد تحدث تغييرات في عناصر QMS مختلفة. عند تنفيذ التغيير ، هناك دائمًا خطر عدم الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة أو تأثيره.
- 2- يعتبر التحكم في سلامة نظام إدارة الجودة أمرًا ضروريًا لاستمرارية نظام إدارة الجودة. ضمان سلامة يعني ضمان أنه بعد التغيير يبقى سليماً (متكاملًا) :
 - لا تزال احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية قائمة
 - لا تزال تتحقق هدف الجودة
 - التفاعل بين العمليات وعناصر إدارة الجودة وتبادل المدخلات والمخرجات لا تتعطل أو تنقطع
 - الموارد لا تتأثر سلباً
 - الحفاظ على توافر المعلومات
 - لا يتأثر أداء العمليات والأنشطة سلباً
 - لا يزال نظام إدارة الجودة فعالاً

ضمان توافر الموارد

- 1- قد تؤثر التغييرات على الموارد في المؤسسة وتوزيعها. عند التخطيط للتغيير ، من الضروري مراجعة تأثير هذا التغيير: هل ستحتاج الموارد إلى استبدالها؟ إضافات عليها؟ حماية؟ ترقية؟ إذا أظهرت المراجعة أن الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير غير متوفرة ، فيجب توفيرها.
- 2- ما هي الموارد التي قد تتأثر؟
 - بيئة العملية
 - الموارد البشرية والكفاءة
 - معرفه
 - بنية تحتية
 - أجهزة المراقبة والقياس

تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات

- 1- يجب على المنظمة النظر في تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات ذات الصلة عند التخطيط للتغييرات.
- 2- إشراك الموظفين في التغيير **ضروري** لدعم وضمان أهداف التغيير.
- 3- يجب أن يكون لدى السلطات **معرفة** بالعمليات أو مخرجات العملية أو عناصر نظام إدارة الجودة المتعلقة بالتغيير الذي يحدث والمنطقة التي يؤثر فيها.
- 4- يجب أن يكون لديهم **المهارات والمؤهلات والمعارف** اللازمة لرصد وتقييم التقدم المحرز في التغيير وفعاليتها. عندما يكون التدريب مطلوبًا ، يجب توفيره (مع الإشارة إلى البند 7.2 - الكفاءة).
- 5- قد تكون هذه السلطات هي مالك العملية للعملية ذات الصلة أو مديرًا أو مشغلًا. يعتمد مستوى مسؤولية كل السلطات ومشاركتها على نطاق ودرجة التغيير. قد يعمل شخص واحد كمسؤول ومصرح له في نفس الوقت الذي تجد فيه المنظمة ذلك مناسبًا.
- 6- تتمثل أدوار هؤلاء الأشخاص في تخطيط التغييرات والتحكم فيها وتحسينها والتحكم في تأثيرها على عناصر نظام إدارة الجودة الأخرى.
- 7- يمكن أن تكون هذه السلطات شخصًا أو فريقًا ، وفقًا لطبيعة العملية أو التغيير المطلوب تنفيذه.

الموافقة على التغيير

- 1- بعد الموافقة على التغيير في كل مرحلة قبل تنفيذه ، يمكنك التأكد من أنه قد تم تحديد التغيير ومراجعته وفهمه وتخطيطه. هذا بالتأكيد يعطي انطباعًا جيدًا أثناء التدقيق.
- 2- الموافقات المطلوبة هي كما يلي:
 - الموافقة على اتخاذ الترتيبات اللازمة
 - الموافقة على تنفيذ التغيير بعد مراجعة آثاره
 - اعتماد الموارد اللازمة للتغيير

تقييم فعالية التغيير

- 1- على الرغم من أن هذا **المعيار غير مطلوب صراحةً في المعيار** ، إلا أنني سأنظر في إجراءات لتقييم فعالية التغييرات بعد تقديمها للتنفيذ. هذا مشتق من حقيقة أن التغيير يعتبر تحسناً وبالتالي يجب تقييم فعاليته. تشير فعالية التغيير إلى أي مدى تحققت أهدافه وتشير إلى ما إذا كان قد تم تحقيق الغرض منه.
- 2- يمكن تقييم الفعالية من خلال عدة جوانب:
 - فعالية تخطيط التغيير - تقييم فعالية التخطيط بمعنى **التحقق** من أن العمليات والعمليات والأنشطة قد تم تنفيذها كما هو مخطط لها.
 - فعالية العمليات والأنشطة - يشير تقييم فعالية العمليات والأنشطة إلى التحقق من **صحة أداء تلك** العمليات والأنشطة.

تنفيذ التغيير

- 1- بعد تحديد التغييرات وفهمها والتخطيط لها والموافقة عليها ، **حان الوقت لتنفيذها**. يتمثل أحد الخيارات في تخطيط عملية معينة أو نشاط معين لتنفيذها في نظام إدارة الجودة بجميع المتطلبات اللازمة.
- 2- خيار آخر هو أن تقرر أن التغييرات يجب أن تعامل على أنها تحسين أو التعامل مع عدم المطابقة وتقديم إلى الضوابط المقترحة في الفقرة 10 - تحسين.

نهاية البند السادس
م. جمال زين الدين

7.2 Competence

The organization shall:

- a) determine the necessary competence of person(s) doing work under its control that affects the performance and effectiveness of the quality management system;
- b) ensure that these persons are competent on the basis of appropriate education, training, or experience;
- c) where applicable, take actions to acquire the necessary competence, and evaluate the effectiveness of the actions taken;
- d) retain appropriate documented information as evidence of competence.

NOTE Applicable actions can include, for example, the provision of training to, the mentoring of, or the reassignment of currently employed persons; or the hiring or contracting of competent persons.

7.3 Awareness

The organization shall ensure that persons doing work under the organization's control shall be aware of:

- a) the quality policy;
- b) relevant quality objectives;
- c) their contribution to the effectiveness of the quality management system, including the benefits of improved quality performance;
- d) the implications of not conforming with the quality management system requirements.

7.4 Communication

The organization shall determine the internal and external communications relevant to the quality management system including:

- a) on what it will communicate;
- b) when to communicate;
- c) with whom to communicate;
- d) how to communicate.
- e) who communicates

7.5 Documented information

7.5.1 General

The organization's quality management system shall include

- a) documented information required by this International Standard;

b) documented information determined by the organization as being necessary for the effectiveness of the quality management system.

NOTE

The extent of documented information for a quality management system can differ from one organization to another due to:

- a) the size of organization and its type of activities, processes, products and services;
- b) the complexity of processes and their interactions;
- c) the competence of persons.

7.5.2 Creating and updating

When creating and updating documented information the organization shall ensure appropriate:

- a) identification and description (e.g. a title, date, author, or reference number);
- b) format (e.g. language, software version, graphics) and media (e.g. paper, electronic);
- c) review and approval for suitability and adequacy

7.5.3 Control of documented Information

7.5.3.1 Documented information required by the quality management system and by this International Standard shall be controlled to ensure:

- a) it is available and suitable for use, where and when it is needed;
- b) it is adequately protected (e.g. from loss of confidentiality, improper use, or loss of integrity).

7.5.3.2 For the control of documented information, the organization shall address the following activities, as applicable:

- a) distribution, access, retrieval and use;
- b) storage and preservation, including preservation of legibility;
- c) control of changes (e.g. version control);
- d) retention and disposition.

Documented information of external origin determined by the organization to be necessary for the planning and operation of the quality management system shall be identified as appropriate, and controlled. Documented information retained as evidence of conformity shall be protected from unintended alterations.

NOTE

Access can imply a decision regarding the permission to view the documented information only, or the permission and authority to view and change the documented information.

7.2 الكفاءة

يجب على المنظمة:

- (أ) تحديد الكفاءة اللازمة للشخص (الأشخاص) الذين يقومون بالعمل تحت سيطرته مما يؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ؛
- (ب) التأكد من أن هؤلاء الأشخاص مؤهلون على أساس التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبين ؛
- (ج) عند الاقتضاء ، اتخاذ الإجراءات اللازمة لاكتساب الكفاءة اللازمة ، وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة ؛
- (د) الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على الكفاءة.

ملاحظة: يمكن أن تشمل الإجراءات القابلة للتطبيق ، على سبيل المثال ، توفير التدريب أو التوجيه أو إعادة تعيين الأشخاص العاملين حاليًا ؛ أو التعاقد مع أشخاص مختصين أو التعاقد معهم.

7.3 الوعي

- يجب على المنظمة التأكد من أن الأشخاص الذين يقومون بعمل تحت سيطرة المنظمة يجب أن يكونوا على دراية بما يلي:
- (أ) سياسة الجودة ؛
 - (ب) أهداف الجودة ذات الصلة ؛
 - (ج) مساهمتها في فعالية نظام إدارة الجودة ، بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء ؛
 - (د) الآثار المترتبة على عدم الامتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

7.4 التواصل

تحدد المنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة بما في ذلك:

- (أ) على ما سوف تتواصل ؛
- (ب) وقت الاتصال ؛
- (ج) مع من التواصل ؛
- (د) كيفية التواصل.
- (هـ) من يتصل

7.5 معلومات موثقة

7.5.1 أجناس

يشمل نظام إدارة الجودة في المنظمة

- (أ) المعلومات الموثقة التي تتطلبها هذه المواصفة القياسية الدولية ؛
- (ب) المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة على أنها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة.

ملحوظة

قد يختلف مدى المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة من مؤسسة إلى أخرى بسبب:

حجم المنظمة ونوع أنشطتها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها ؛
(ب) تعقيد العمليات وتفاعلاتها ؛
(ج) اختصاص الأشخاص.

7.5.2 الإنشاء والتحديث

عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة ، يجب على المؤسسة ضمان ما يلي:
(أ) التعريف والوصف (مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو الرقم المرجعي) ؛
(ب) التنسيق (مثل اللغة وإصدار البرنامج والرسومات) والوسائط (مثل الورق والإلكترونية) ؛
(ج) مراجعة واعتماد الملاءمة والكفاية

7.5.3 مراقبة المعلومات الموثقة

7.5.3.1 يتم توثيق المعلومات الموثقة المطلوبة من قبل نظام إدارة الجودة وهذا المعيار الدولي لضمان:
(أ) متوفر ومناسب للاستخدام ، أين ومتى دعت الحاجة ؛
(ب) محمي بشكل مناسب (على سبيل المثال من فقدان السرية أو الاستخدام غير السليم أو فقدان النزاهة).

7.5.3.2 من أجل السيطرة على المعلومات الموثقة ، يجب على المنظمة معالجة الأنشطة التالية ، حسب الاقتضاء:
(أ) التوزيع والوصول والاسترجاع والاستخدام ؛
(ب) التخزين والحفظ ، بما في ذلك الحفاظ على الوضوح ؛
(ج) التحكم في التغييرات (مثل التحكم في الإصدار) ؛
(د) الاحتفاظ والتخلص.

يتم تحديد المعلومات الموثقة ذات المنشأ الخارجي التي تحددها المنظمة ضرورية لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة حسب الاقتضاء ، ويتم التحكم فيها. يجب حماية المعلومات الموثقة التي يتم الاحتفاظ بها كدليل على المطابقة من التعديلات غير المقصودة.

ملحوظة

يمكن أن ينطوي الوصول على قرار يتعلق بإذن لعرض المعلومات الموثقة فقط ، أو إذن وسلطة لعرض وتغيير المعلومات الموثقة.

الشرح

7.2 الكفاءة

1- تعمل الكفاءة في سياق إدارة الجودة على تطوير القدرة على تطبيق المؤهلات والمهارات والمعرفة المناسبة على الأنشطة أو العمليات المناسبة بهدف تحقيق النتائج المرجوة.

- 2- يعتبر الموظفون مورداً لتحقيق المنتجات أو الخدمات ولديهم أهداف مستمدة من سياق المنظمة واستراتيجيتها والعمليات التي تدير نظام إدارة الجودة.
- 3- يجب تحديد احتياجات الكفاءات بطريقة منهجية يمكنها تحقيق هذه الأهداف والغايات.
- 4- يجب التخطيط للتدريب والتأهيل من أجل تعزيز تحقيق هذه الأهداف والغايات. أثناء التخطيط للموارد البشرية لعمليات الأعمال ، تشير المنظمة إلى متطلبات ISO 9001 القياسية التالية:
 - بالنسبة لكل وظيفة أو دور يؤدي نشاطاً يؤثر على جودة المنتج أو مطابقته للمتطلبات ، تحدد المنظمة المؤهلات اللازمة والتدريب والشهادات.
 - يجب على المؤسسة التأكد من أن الموظفين والموظفين الذين يقومون بالأنشطة والمهام والعمل التي تؤثر على جودة وتوافق المنتج سوف يكتسبون المهارات الكافية وأن يكونوا أكفاء.
 - إذا لزم الأمر ، لمطابقة السلع أو الخدمات أو حيثما وجدت المنظمة ذلك مناسباً ، يجب عليها تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وإصدار الشهادات من أجل ترقية الموظفين إلى مستوى التأهيل المطلوب.
 - ضرورة تقييم فعالية الإجراءات المتعلقة بالتدريب والشهادات.
 - **تحتفظ** المنظمة بالمعلومات الموثقة والأدلة المتعلقة بالتدريب وغيرها من الإجراءات المتعلقة بالكفاءة.
 - الكفاءات والمهارات الكافية تشمل توظيف أو التعاقد مع أشخاص أكفاء ، وإعادة تعيين الموظفين ، والتدريب ، والتعليم ، والمؤهلات ، والتوجيه ، والتدريب ، والخبرة.

تحديد الاحتياجات التدريبية

- 1- تتمثل إحدى الخطوات المهمة في بناء الكفاءة في إنشاء عملية تدريب وإصدار شهادات فعالة.
- 2- ولكن قبل تعيين عملية إصدار الشهادات ، يجب تعريف وتحديد احتياجات التدريب ذات الصلة. إن التدريبات وشهادات الموظفين في مكان العمل هي عملية تهدف إلى مساعدة أعضاء المنظمة في أداء أنشطتهم ومهامهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية من خلال تعريفهم بالمهارات والمعارف والأساليب المهنية والتنظيمية. قد تكون هناك حاجة للتدريب والشهادات في الحالات التالية:
 - **توظيف** وتقديم الموظفين الجدد
 - **تحسين** المعرفة والمهارات
 - **إعادة تعيين** الموظفين
 - تقديم **الابتكارات** في المنظمة
 - **دعم** العمليات التنظيمية
- 3- من خلال بدء الإجراءات ، تقوم المنظمة بترقية موظفيها في تحقيق أهداف العمل وكذلك أهداف الجودة.
- 4- يجب تحديد المؤهلات والمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المنتج وتحديدًا وفقاً لخصائص المنتجات وطبيعة الأنشطة المعنية:
 - **متطلبات العملاء**
 - **خصائص وميزات** منتج أو خدمة
 - عمليات **تحقيق** منتج أو خدمة
 - **المواد الخام** أو المكونات المصنوعة منها
 - **العمليات** التي تشغل المنتج وتشكل وظائفه أو تنشئ الخدمة
- 5- ، يقوم مختلف الموظفين أو الوكلاء (العمال الذين تم تأهيلهم أو اعتمادهم من قبل المنظمة لإجراء عملية) بمهام وأنشطة مختلفة تعزز أهداف الجودة المشتركة بتحقيق المنتج أو الخدمة وتلبية متطلبات العملاء سواء هذا في المؤسسة ، أو في كل وحدة تنظيمية (الإنتاج ، الخدمات اللوجستية ، التطوير ، الشراء ، التسويق)

6- من الضروري تحديد مستوى المؤهلات والمهارات التي يحتاجها هؤلاء الأشخاص لأداء مهامهم لكل مستوى في كل وحدة تنظيمية.

7- فيما يتعلق بمعيار ISO 9001 ، يجب تحديد وتوثيق بعض العناصر وخصائص الوظيفة:

- **التعليم:** سيتم تحديد مستوى المعرفة والتعليم المطلوب لدور ما: مهندس وفني ومبرمج وعالم أحياء ولوجستي معتمد. قد لا تتطلب بعض الأدوار شهادة أو شهادة خارجية على الإطلاق. ستكون هذه التعريفات هي الشروط المسبقة لتوظيف الموظفين لأدوار محددة.
- **المتطلبات التنظيمية:** عندما يتطلب أحد المتطلبات التنظيمية شهادة معينة وفقاً لقانون أو معيار ، سيتم ذكره كشرط مسبق لتوظيف شخص في الوظيفة. سيتم التحقق من هذه المسألة مع الأدلة قبل التوظيف. وهذا يعني أن المراجع قد يطلب رؤية تراخيص أو شهادات مختلفة لبعض الموظفين.
- **المعرفة:** المعرفة المطلوبة لتشغيل الأنشطة ، تحقيق المنتج وتلبية متطلبات العملاء.
- **التجربة:** سيتم تحديد مدى الخبرة والخلفية في معايير الوقت وكذلك مجالات ونطاق الأنشطة.
- **الشهادة:** ستحدد الشركة المصنعة خطة أو عملية لإصدار الشهادات المطلوبة لتعريف الشخص بدور محدد: التدريب على العمليات أو الإجراءات أو تعليمات العمل أو الأنشطة المتعلقة بالوظيفة. يجب أن تغطي الخطة كلا من المهام التشغيلية المتعلقة بتحقيق المنتج أو الخدمة وكذلك المهام الإدارية والجودة.
- **التدريب:** سيتم التخطيط للتدريب (الخارجي وكذلك الداخلي) للدور. من الضروري تحديد النقاط أو الأحداث الحرجة في العملية ، والتي قد تؤثر على المنتج وتكامله وتخطيط التدريب وفقاً لذلك.

خطة التصديق

1- يلتزم كل موظف تم تعيينه في المنظمة وسيشارك في تحقيق السلع أو الخدمات بالاطلاع على مقدمة مخططة وموثقة للمنظمة وعملياتها ذات الصلة. ستغطي الخطة مجالات ومواضيع محددة في المؤسسة ، مثل

- **مقدمة للمنظمة.**
- **قضايا الموارد البشرية والإدارية ،** على سبيل المثال ، الإجازات والعطلات وساعات العمل والظروف الاجتماعية.
- **مقدمة لمختلف المناطق والمناطق في المنظمة واستخدامها:** كافيتيريا ، أماكن وقوف السيارات ، المراحيض ، والمكاتب.
- **مقدمة في الهيكل التنظيمي للشركة والأشخاص والوظائف المختلفة ،** على سبيل المثال ، زملاء العمل. هذا مهم للغاية للموظفين من أجل توجيه أنفسهم في المنظمة.
- **دورهم في تحقيق عمليات المنتج والجودة.**

2- ضرورة **توثيق** الخطة والتحكم فيها. يجب الاحتفاظ بالسجلات التي تشير إلى أداء الخطة على أنها معلومات موثقة.

3- أقدم هنا الطريقة الموصى بها التالية لتطوير المؤهلات. تعتمد الطريقة على مبدأ الخطة ، والقيام ، والتحقق ، والقانون:

- **تخطيط الشهادة (الخطة):** بناء عملية لتأهيل واعتماد شخص لدور ما.
- **إرشاد الموظف (Do):** تطبيق الخطة على موضوع الشهادة وتوجيهه وقيادة الموضوع في الدور الجديد.
- **الإشراف على العمل (تحقق):** مراقبة عمل الموضوع وتقديم الملاحظات.
- **إرشادات إضافية (قانون):** تقديم التغذية المرتدة للموضوع ورؤية أنه يقوم بتنفيذه.

جانب آخر من الشهادات هو توفير المعرفة الشخصية وأفضل الممارسات من خلال الشبكات الداخلية لربط موضوع الشهادة بالمعرفة الضمنية. سيكون التكتيك هنا هو تطوير قنوات خطة الشهادات بين الأفراد ذوي المعرفة الضمنية ومواضيع الشهادة.

خطة التدريب

- 1- بعد تحديد متطلبات المؤهلات والمهارات والتدريب وإصدار الشهادات ، يتعين على المنظمة **تخطيط التدريب** أو الأنشطة الأخرى من أجل تلبية هذه المتطلبات.
- 2- الهدف من خطة التدريب هو **سد الثغرات بين الاحتياجات والأهداف التدريبية** والوضع الحالي للموظفين والأشخاص الذين يدركون المنتجات أو الخدمات (فيما يتعلق بالمؤهلات والمهارات).
- 3- يمكن إكمال الأمر على أربع مراحل:
 1. **تحديد** الفئات المستهدفة في المنظمة: الإدارات أو العمال أو الشعب أو الأدوار أو المهام
 2. **مراجعة** وتقييم الحالة بطريقة محددة
 3. تحديد ورسم الخرائط **للثغرات** في المنظمة
 4. وضع **خطة** تدريبية وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها

4- التدريب مفهوم واسع ومعقد. تمت مناقشة الموضوع عدة مرات في العديد من المنتديات. ومع ذلك ، يضع معيار ISO 9001 بعض المبادئ الأساسية بشأن ما يشكل خطة التدريب:

- تستند الخطة إلى **طبيعة العمليات والمنظمة** ، ويتم من خلالها توجيه أنشطة التدريب لدعم عمليات التنفيذ.
- لكل وظيفة أو دور أو مجال أو قسم أو مجال في مؤسستك **مرتبطة** بـ **إعمال السلع أو الخدمات** أو قد تؤثر على جودتها سيكون لها خطة تدريب مخصصة تتعلق بمجال أنشطتها. في الخطة ، يتم تحديد مواضيع التدريب - الجمهور أو المجموعات المستهدفة -.
- **تكون الخطة دورية**: شهرية أو ربع سنوية أو سنوية ، وتتضمن تواريخ وجدول زمنية (لا يلزمك تقديم تواريخ محددة - فترات السنة كافية). يتم تحديد الفترة وفقاً لنوع التدريب والمجموعة المستهدفة. على سبيل المثال ، قد تحدث إجراءات العمل مرة واحدة في السنة. ولكن يجب أن تصل شكاوى العملاء وعدم المطابقة إلى الموظفين على الفور.
- يتم تضمين **الحد الأدنى** من المواصفات بمواضيع التدريب.
- **يجب أن تحدد الخطة طرق التدريب**. سيتم مناقشة الأمر بالتفصيل في هذا الفصل.
- **تحدد الخطة المعلم**: هل هو داخلي (موظف يدرب موظفاً آخر) أو معلماً خارجياً؟
- **تغطي الخطة** جوانب الجودة مثل إجراءات الجودة وضوابط الجودة المنفذة في نظام إدارة الجودة. على سبيل المثال ، يجب على كل موظف معرفة كيفية تحديد عدم المطابقة والرد عليها. ولكن الأمر سيكون مختلفاً بالنسبة لموظف الإنتاج وموظف الخدمات اللوجستية. لذلك ، **لكل هدف مطلوب خطة محددة**.
- ستتعلم الخطة **بمتطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية**. قد تغطي الخطة متطلبات محددة وستشير إلى الموظفين كيف يمكنه الوصول إلى هذه المتطلبات أثناء أداء مهامه وأنشطته ، على سبيل المثال ، متطلبات العملاء مثل الطلبات أو العروض الموقعة وموقعهم في المؤسسة.
- **يجب أن يرتبط التدريب بسياسة وأهداف الجودة**. سيتم مناقشة الأمر بالتفصيل في هذا الفصل.

- يجب أن تتعلق الخطة بمتطلبات التدريب المستمدة من **تقييم المخاطر** على أساس التفكير القائم على المخاطر. الهدف هو ضمان تحديد وتدريب العاملين الذين قد تشكل أنشطتهم أو مهامهم خطراً على المنتجات أو الخدمات. قد تشمل مؤهلات أو شهادات محددة لعمليات أو منتجات معينة.
- يتم **تقييم الخطة** من حيث الأداء والنتائج.
- تحدد الخطة الأحداث التنظيمية المحددة حيث يكون التدريب ضرورياً:
- **تحديث** تعليمات العمل وإجراءات العمل
- **إجراءات** الجودة أو العمل
- التدريب المتعلق **بالتغيرات الهيكلية** ؛ نقل الموظفين بين الإدارات أو الأدوار (التغيرات الهيكلية) داخل المنظمة
- نقل الموظفين بين العمليات أو المنتجات (داخل الإدارة):
- إدخال **الابتكارات** داخل المنظمة. منتجات جديدة أو مشاريع
- إدخال **تكنولوجيات** جديدة أو تطورات جديدة في الصناعة
- إدخال **البنى التحتية** الجديدة أو الآلات أو الأدوات
- التدريب المطلوب **حسب اللوائح** أو المعايير المعمول بها
- إدخال **لوائح جديدة** أو منقشة من الأنظمة القديمة
- **أحداث خاصة** ومحددة قد تؤثر على جودة المنتج (مشاريع خاصة أو زيارات خاصة في مواقع مختلفة)
- تدريب الموظفين
- التدريبات المطلوبة من قبل العملاء
- توفير التدريب **للموردين**
- شكاوى العملاء أو عدم مطابقتها أو نتائج استبيانات رضا العملاء
- من الممكن تحديد المعلومات ضمن خطة التدريب ، مثل
- موقع التدريب: قاعات الاجتماعات ، القاعة
- الموارد المطلوبة: أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والعرض
- مدة التدريب
- من هو المعلم

- هدف واحد من التدريب هو تعزيز الموظفين الذين يشاركون مباشرة مع المنتجات أو الخدمات.
- ينبغي أن يتيح التدريب تنمية المهارات وتوفير المعرفة في مجال تحقيق المنتج. سيتم مراجعة بيئة الأعمال (القضايا الخارجية والداخلية) التي تعمل فيها الشركة بشكل دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة.
- يجب أن تكون الخطة مرنة بما يكفي لتحديثها في أي وقت.
- من أجل إنشاء تدريب فعال يساعد موظفيك ويزودهم بالأدوات والمعارف اللازمة لعملهم اليومي ، أوصى الأشخاص الذين لديهم المعرفة والخلفية والخبرة المناسبة في مجال معين بالإشراف على التدريب والتنقل في كل مجال أو منطقة النشاط في المنظمة.
- يجب أن يكون الشخص الذي يمتلك أكثر من المعرفة الصريحة ولكن أيضاً المعرفة الضمنية وأفضل الممارسات: **شخص مدرك للمشاكل أو الأحداث الخاصة أو المواقف** ، والحالات الخاصة التي سيواجهها الموظفون أثناء مهامهم اليومية.
- ستشير الخطة بعد ذلك إلى الموظفين كيف ينبغي أن يتفاعلوا. هنا ، تماماً مثل الشهادة ، أوصي بتطوير قنوات بين الأفراد ذوي المعرفة الضمنية وموضوعات التدريب.

أنواع التدريب

- 1- لا يوجد أي شرط لأداء التدريب بالطريقة التقليدية مثل الدورات الأمامية أو المحاضرات أو التدريب الشخصي.
- 2- يمكنك تعريف التدريب على أنه التعلم الذاتي أو التدريس عبر الإنترنت ، على سبيل المثال. يبقى الهدف كما هو ؛ فقط الطريقة تحتاج إلى تعريف. فيما يلي بعض الأمثلة على أنواع التدريب:
 - تدريب داخلي مباشر يؤديه موظفو المنظمة
 - توفير التدريب على شكل رقمي مثل دورات التعلم الإلكتروني أو ندوات عبر الإنترنت
 - شراء الكتب والمراجع
 - الدورات الخارجية
 - المعارض أو المؤتمرات أو الاتفاقيات
 - زيارة إلى أماكن الموردين
 - الدورات التدريبية المقدمة من المورد حول منتجاته
- 3- لذلك عندما يقوم الموظفون بزيارة أحد الموردين ، أو يشاركون في مؤتمر ، يمكن اعتبار الأمر تدريباً طالماً أنه يعزز معرفتهم ومهاراتهم فيما يتعلق بتحقيق السلع أو الخدمات.

تقييم فعالية التدريب

- 1- التدريب له أهداف وغايات. من حيث التدريب ، يتم قياس الفعالية من خلال ما إذا كان التدريب قد حقق هدفه وإلى أي مدى.
- 2- التدريب المحدد له أهدافه ، التي تدعم وتعزز أهداف المنظمة بأكملها. إن ISO 9001 Standard مدرك لذلك ويتطلب تقييماً منهجياً للتدريب. يتعلق المعيار بجوانب معينة من التدريب:
 - سيحدد التقييم ما إذا كان التدريب فعالاً أم لا. من الضروري تحديد طرق لتقييم فعالية التدريب: مراجعة العمليات ، عد الأجزاء التالفة ، قياس الأداء الشخصي (النوعي والكمي) ، واستعلام الموظفين.
 - سيتم إجراء التقييم بشكل دوري.
 - سيتم تقييم كل موظف (على نطاق شخصي بدلاً من وظيفي) للتأكد من كفاءته لاحتياجات التدريب: المؤهلات المطلوبة مقابل الوضع الحالي للمؤهلات.
- 3- سيتم تقييم التدريب على أساس عدة معايير:
 - تقييم مدى ملاءمة التدريب للمنتجات والخدمات ومجال نشاطها. لهذا السبب ، سيتم التخطيط للتدريب من قبل محترفين لديهم خلفية ومعرفة ومهارات وخبرة في مجال النشاط. هذا هو بالضبط حيث القيمة المضافة المطلوبة.
 - تقييم الموظفين - تحقق مما إذا كان الموظفون قد استوعبوا التدريب والمهارات والمعارف التي تم تكليفهم بتنفيذها في عمليات التنفيذ أم لا. يمكنك التحقق من ذلك عن طريق إجراء امتحان (كتابياً أو شفهيًا) في نهاية عمليات التدريب أو التحليل في فترة زمنية محددة. يوصى دائماً بفحص نتائج العمليات ذات الصلة بدلاً من جمع المعلومات من الموظفين أنفسهم. يمكن للموظف أن يزعم دائماً أنه قام بتنفيذ ما تعلموه ، ولكن السؤال هو ما يحدث أثناء عمليات التنفيذ. تفقد لنفسك ما يجري.
 - تقييم المعلم أو المدرب. هل يفهمون حقاً ما الذي يتحدثون عنه؟ هل لديهم المؤهلات والمهارات المطلوبة؟ كيف هي مهارات التدريب والتواصل؟ هل يمكنهم حقاً أداء التدريب بفعالية؟ يمكنك السماح لمواضيع التدريب بتقييم المعلم أو المدرب.

- **تقييم ما إذا كان يتم تحديث التدريب.** في عالمنا الحديث ، تحدث التغييرات على أساس يومي. ما كان ذات صلة قبل عام يمكن أن يكون غير ذي صلة تماماً اليوم. ربما نفذت المؤسسة عمليات أو تقنيات جديدة ولكن التدريب يشير إلى العمليات القديمة.
- **المتطلبات التنظيمية.** المتطلبات التنظيمية تميل إلى التغيير والتحديث. في أي حال ، يجب تحديث الوثائق المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية بانتظام. يجب أن يتم ذلك أيضاً للتدريب.

4- التقييم الأكثر أهمية هو **ما إذا كان التدريب قد حقق هدفه.** إذا كان التدريب متعلقاً بشكوى معينة من العملاء ، فيجب مراجعته لضمان عدم تكرار هذه الشكوى. إذا كان التدريب متعلقاً بتعليمات العمل ، فيجب أخذ عينات من العمليات ويجب التحقق من تنفيذها على النحو المحدد. سيتم التخطيط لهذا الفحص مقدماً.

تقييم الموظفين

- 1- التقييم الآخر المطلوب لأداء وفعالية وكفاءة الموارد البشرية هو **التقييم الدوري للموظفين.** هذا التقييم له عدة أهداف:
 - ضمان أن الموظفين مختصين لأداء وظائفهم وتقييم كفاءتهم ونوعية العمل وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.
 - تحديد الاحتياجات واقتراح تدابير للترقية للموظف في المنظمة.
- 2- المعلومات المتعلقة بقضايا الجودة للتقييم:
 - **الكفاءة المهنية للموظف:** هل لدى الموظف المعرفة العملية أو النظرية اللازمة والخبرة التقنية والخلفية لأداء مهامهم؟
 - **الموقف من التعامل مع المشاكل وحلها:** هل يتعرف الموظف على المشاكل ويقترح الحلول؟ هل يسعون باستمرار ويقترحون التحسينات والتحسينات؟
 - **نهج الشركة:** هل يعرض الموظف مستوى عالٍ من الالتزام بمكان عمله؟ هل هي استباقية وموثوقة؟
 - **الأداء ونهج أهداف الشركة:** هل أداء الموظف مرضي؟ هل الموظف ملتزم بأهداف الشركة وتحقيق أهدافه الشخصية؟
 - **نهج بيئة العمل والأدوات والمعدات:** هل يعامل الموظف ويتصرف في بيئة العمل وفقاً لقيم الشركة ومدونة الأخلاق أو السلوك؟ هل يستخدمون أدوات ومعدات العمل بمسؤولية ووفقاً للمواصفات؟
- 3- سيؤدي هذا التقييم إلى تعيين الموظف فيما يتعلق بمؤهلاته وأهدافه التدريبية. المرحلة التالية هي تقييم النتائج وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لمزيد من التدابير. يمكن أن تظهر هذه التقييمات كقائمة تدقيق أو نموذج ، مع تقييم نوعي أو كمي. ستخضع نتائج التقييم لمتطلبات المعلومات الموثقة.

الوثائق والسجلات المتوقعة

- 1- كما لاحظت على الأرجح ، تتطلب مسألة تخطيط الموارد البشرية وإدارتها **إنشاء بعض الوثائق والحفاظ على السجلات.** للوثائق ، ما يلي مطلوب:
 - **احتياجات التدريب:** تعريفات المؤهلات ومتطلبات التدريب ذات الصلة بدور الوظيفة. أوصي بما في ذلك هذه التعريفات كجزء من الوصف الوظيفي. هناك علاقة مباشرة بين قائمة الأنشطة والمؤهلات المطلوبة للقيام بها.

- **خطة التصديق:** قائمة بالأنشطة والتدريب اللازم لإدخال شخص إلى وظيفة أو وظيفة محددة. قد يظهر كنموذج أو قائمة مرجعية أو إجراء.
- **خطة التدريب:** على الرغم من عدم وجود حاجة لتوثيق الخطة ، أقترح عليك القيام بذلك. سيساعد في متابعة تنفيذ الأنشطة التدريبية وقد يتجنب الإجابة عن بعض الأسئلة الصعبة أثناء عمليات التدقيق.
- **تقييم الموظفين:** خطة تحدد معايير تقييم وتقييم الموظفين وتقتصر مواضيع للمناقشة بين الموظف والمشرف. تدار عادة من قبل إدارة شؤون الموظفين.
- سيتم تقديم الوثائق إلى عناصر التحكم المطلوبة في الفقرة 7.5 - معلومات موثقة. يجب الاحتفاظ بالسجلات التالية:
- **دليل خارجي** يثبت كفاءة الموظف وفقاً لاحتياجات التدريب والتأهيل: الدبلومات ، أو شهادة التعليم ، أو الشهادات التنظيمية ، أو التراخيص. لكل موظف ، مطلوب علاقة بين دليل التعليم وتعريف الوظيفة.
- **معلومات موثقة وإثبات أنشطة الشهادات الداخلية للعاملين** (خطة إصدار الشهادات). ستحدد السجلات الموظفين الذين شاركوا ويحددون بالتفاصيل التواريخ والأنشطة التي بدأت من أجل أداء وظائفهم.
- **شهادة داخلية موثقة** للموظفين تسمح لهم بأداء أنشطة معينة أو تتعلق بأدوار أو وظائف محددة. قد يظهر هذا كختم موافقة على نسخة من خطة الشهادة أو على اسم معين من. من المهم أن نذكر أن الشهادة ستكون شخصية. تعتبر إدارة السلطة في نظام ERP مثلاً جيداً.
- **السجلات والأدلة التي تثبت أن أنشطة التدريب قد تم تنفيذها.** ستتضمن السجلات تفاصيل مثل التواريخ والمدرس أو المدرب والمشاركين ومواضيع التدريب.
- **تقييم فعالية الإجراءات التدريبية المتخذة.** قد يظهر هذا في نفس سجلات التدريب أو في سجل معين. سجلات تقييم الموظفين للأداء والفعالية والكفاءة. قد تتضمن هذه السجلات سجلات الفحوصات البدنية اللازمة لعمليات التنفيذ.
- **أي سجلات أخرى تتطلبها المتطلبات التنظيمية.**
- ستكون هذه السجلات بمثابة معلومات موثقة وسيتم إرسالها إلى التحكم المناسب كما هو مطلوب في 7.5 - معلومات موثقة. هناك طريقة جيدة لإدارتها وهي الاحتفاظ بملف مخصص لكل موظف مع سجلات الجودة ذات الصلة. نصيحتي لك هي مراقبة كيفية إدارة الموارد البشرية لديك - ربما يقومون بتنفيذ معظم الوثائق بالفعل.

7.3 الوعي

- 1- اكتسب الوعي أهمية أكبر من معيار ISO 9001: 2015. من المهم جداً أن يكون لها شرط خاص بها. أعتقد أن هذا بسبب الإجماع على أن الوعي بنظام إدارة الجودة يزيد من تحفيز الموظفين وتفايقهم.
- 2- الوعي في سياق إدارة الجودة يشير إلى فهم
 - **سياق المنظمة** - الظروف التي تكون فيها المؤسسة نشطة وقيمها
 - **سياسة الجودة** وأهداف الجودة للمنظمة
 - **تداعيات وعواقب تصرفات الأشخاص** الذين يؤدون أنشطة وتعمل في نظام إدارة الجودة

3- ومع ذلك ، نظرًا لوجود العديد من الموضوعات أو الموضوعات التي يجب على الموظفين إدراكها ، يحدد المعيار بشكل واضح نسبيًا ما يجب أن يكون الشخص الذي يقوم بتشغيل QMS على دراية به (متطلبات ISO 9001 القياسية):

- يجب أن يكون الأشخاص الذين يقومون بالعمل تحت سيطرة المنظمة على دراية بسياسة الجودة ومعرفتها وفهمها.
- يجب على المنظمة ضمان وعي الموظفين بأهمية أعمالهم وأنشطتهم
- تحقيق أهداف الجودة
- إلى فعالية نظام إدارة الجودة
- لقوائد تحسين جودة الأداء
- يجب على المؤسسة ضمان وعي الموظفين بشأن آثار وأهمية أفعالهم وأنشطتهم على جودة المنتج ومطابقتها للمتطلبات.

الوعي وتحفيز الموظفين

1- يبدأ الوعي بتحديد وتفاقي والالتزام بأهداف المنظمة بين الموظفين. من خلال تعزيز الوعي ، يحاول معيار ISO 9001 تجنب الآثار الجانبية التالية:

- عدم فهم سياق المنظمة
- عدم معرفة بالضبط من هي الأطراف المعنية
- عدم فهم أو معرفة متطلبات العميل حقًا
- تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة رديئة للعميل
- وعد العميل بما لا يمكن تحقيقه
- تجاهل أو فقدان مشاكل الجودة
- الاستجابة لمشكلات الجودة بدلاً من تجنبها

يبدوا مألوفًا؟ حسنا ، هذه هي أهداف الجودة في جوهرها. في الممارسة العملية ، يجب أن يكون الموظفون على دراية بهم

- العملاء - حدد من هم عملائهم ومن يلتزمون به
- الواجبات - معرفة الإجراءات أو الأنشطة المتوقعة منهم وما هي واجباتهم
- المتطلبات - تعرف على المتطلبات وكيفية تأثير إجراءاتها على تلبية هذه المتطلبات
- جودة وظيفتهم - معرفة متى تكون العملية فعالة وكيفية أداء الوظيفة بشكل صحيح
- العلاقة بأهداف الجودة - فهم كيف تسهم أعمالهم في أهداف الجودة
- التحسينات - كن على دراية بالحاجة إلى التحسين ، ومعرفة كيفية البحث ومتى تقترح التحسينات في نظام إدارة الجودة

الوعي بنظام فعال لإدارة الجودة

1- يجب أن يفهم الموظفون أنهم جزء من نظام إدارة الجودة ويجب أن يكونوا على دراية بمساهماتهم في تحقيق أهدافه. في بعض الأحيان ، يكون الإجماع المشترك بين العمال هو أن نظام إدارة الجودة يدور حول مدير الجودة ، وضمان الجودة ، ويتضمن بعض شكاوى العملاء ، وعمليات التدقيق الداخلية والخارجية ، ويأتي إلى منشورات الإدارة العليا في الكافيتريا فيما يتعلق بشهادة ISO. هذه هي النقاط المؤثرة عليها فقط في نظام إدارة الجودة.

حتى اليوم ، بعد 28 عامًا من المواصفة القياسية ISO 9001 ، لا يشعر الكثير من الموظفين بأنهم جزء من نظام إدارة الجودة (QMS) وأن ISO 9001 مصطلح غريب بالنسبة لهم.

2- لماذا يجب أن يكون الأمر خلاف ذلك؟ الشهادة معلقة فقط في مكتب الرئيس التنفيذي ومعظمهم لا يراها أبدًا ؛ أثناء المراجعة الخارجية ، يُطلب من الموظفين إبراز كل شيء على ما يرام ، ولكن عندما تكون هناك مشكلة في الجودة ، يجب أن يتحمل الموظفون المسؤولية. تريد المراجعة الجديدة لمعيار ISO 9001 تغييرها وتطالب بخلق الوعي بين جميع المشاركين في الاحتفال بالجودة ؛

3- يجب على الموظفين فهم القصة الكاملة للمنظمة من أجل استيعاب حقيقة أن أفعالهم مهمة. هذه ليست مهمة سهلة. في العديد من المؤسسات ، يُنظر إلى ISO 9001 كموضوع بيروقراطي ويحاول بعض الناس تجنب وجود أي علاقة به.

4- فكيف يمكنك تسويق ISO 9001 Standard و QMS كشيء مثير له علاقة مباشرة بالوظيفة اليومية للموظفين؟

أولاً وقبل كل شيء ، أود أن أشرح بسهولة شديدة وبعبارة للشخص العادي والمصطلحات المستخدمة في نظام إدارة الجودة ؛ سياسة الجودة ، هدف الجودة ، مطابقة المنتج ، متطلبات العميل ، الإجراءات التصحيحية ، وما إلى ذلك. لا يوجد شيء أكثر إحباً للموظف ليكون في اجتماع ولا يفهم ما يتحدث عنه الناس — على الفور تفقد انتباه هذا العامل المحدد.

ثانياً ، أود أن أقدم للعمال هيكل نظام إدارة الجودة في المنظمة وأشرح لهم أين يقفوا ، والأهم من ذلك ما هي مساهمتهم في نظام إدارة الجودة.

• بعد تغطية الأساسيات ، أريد الطريقة البسيطة جدًا لإظهار النتائج والعواقب والآثار المترتبة على الجرعات وما لا يجب. الخطوة التالية هي توصية - أتجنب استخدام عبارة ISO 9001 Standard - أشعر فقط أن هذه المصطلحات مع بعض مجموعات من الأشخاص تخلق ارتباطاً سيئاً أو ارتباطاً خاطئاً.

الوعي بسياسة الجودة وأهداف الجودة

1- يتضمن نظام إدارة الجودة سياسة الجودة وأهداف الجودة مع الهدف الرئيسي المتمثل في تلبية متطلبات العملاء وتحسينها.

2- التدريب هو أحد وسائل تنفيذ السياسة وتحقيق هذه الأهداف.

3- تنقسم أهداف الجودة إلى أهداف فرعية يتم الحصول عليها من خلال الأهداف التشغيلية.

4- ترشح المشكلة وصولاً إلى مستوى العملية الفردية: لكل عملية هدفها - المخرجات المتوقعة.

5- يجب أن يكون الموظفون مدركين لهذا التسلسل الهرمي وفهم ملائمة وعلاقة وتأثير تصرفاتهم وأنشطتهم على تحقيق أهداف الجودة وتلبية متطلبات العملاء وتحسين نظام إدارة الجودة.

6- يجب أن يكون الموظفون على دراية بأن أنشطتهم وتسليم المخرجات المقصودة تعزز أهداف الجودة للمؤسسة.

7- سيحدد هذا الوعي دور الموظفين فيما يتعلق بأهداف الجودة ويحفزهم عند الضرورة.

8- يجب أن يفهم الموظفون أنهم يتحملون المسؤولية العملية عن تحقيق الأهداف. كيف؟ من خلال إظهار (على سبيل المثال ، أثناء التدريب) العلاقة بين نتائج أعمالهم وأهداف الجودة.

9- ينص المبدأ الأساسي على أن كل موظف يجب أن يكون على دراية بالسياسة والأهداف وبالتالي يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من خطة التدريب:

10- إذا كان أحد أهداف الجودة هو تلبية متطلبات العملاء الشخصية المحددة ، يجب على الموظفين فهم كيف تساهم تصرفاتهم في تحقيق هذا الهدف ؛ على سبيل المثال ، أثناء عمليات التسليم ، يجب على الموظف تحديد

هذه المتطلبات المحددة واتباع جميع التعليمات التي قدمها لهم العميل. بالإضافة إلى ذلك ، يجب تثقيف الموظف في الحالات التي لم يتم فيها تلبية متطلبات العميل والعواقب.

11- إذا كان أحد أهداف الجودة هو **توفير منتج يتوافق مع متطلبات تنظيمية محددة** ، يجب أن يعرف الموظفون هذه المتطلبات ويفهموا أن المنتج الذي يترك المصنع يجب أن يتوافق مع تلك المتطلبات. بالإضافة إلى ذلك ، يجب تثقيف الموظف في الحالات التي لم يتم فيها استيفاء المتطلبات التنظيمية والعواقب.

12- في الممارسة العملية ، سافكر في تطوير نظام لإبلاغ الأشخاص في المنظمة بحالة أهداف الجودة ذات الصلة:

- **نشر شكاوى العملاء:** الحالات التي لم يتم فيها تلبية متطلبات العميل.
- **نشر امتنان العميل:** الحالات التي تم فيها تلبية متطلبات العميل والرضا عن العميل جيداً.
- تقديم إلى المنظمة نظاماً **يعرض أهداف العمل العملية** مثل حالة الطلبات أو التأخير في التسليم أو حالة أوامر الإنتاج أو مكالمات حالة الخدمة: أداة أو بعض الوسائل التي يمكن للموظف من خلالها مشاهدة الموقف. تعمل هذه الأنظمة على تعزيز النهج الاستباقي وتسمح للموظفين بالتصرف بطريقة لتجنب مثل هذه المواقف بدلاً من الاضطرار إلى مواجهة مواقف غير مرغوب فيها.

13- تحقق هذه المنشورات عدة أهداف في سياق الوعي:

- تعزيز النقاش حول متطلبات العملاء وتحقيقهم
- إثارة محادثة بين العمال حول الأهداف
- إنشاء تحديد وتفاني والالتزام بالأهداف التنظيمية

الوعي بمطابقة المنتج

- 1- يعد **إدراك توافق المنتج** ضرورياً لفهم الموظفين لإسهامهم المباشر في جودة المنتج.
- 2- في الممارسة العملية ، يجب عليك تقييم مدى وعي الموظف بمتطلبات المنتج أو الخدمة وكيف يؤثر عمله على جودة المنتج:

- هل الموظف يعرف ما هي متطلبات المنتج؟
- هل يفهم الموظف ما هو المنتج النوعي؟
- هل يفهم الموظف عواقب منتج منخفض الجودة؟
- هل يعرف الموظف كيف يمكنهم زيادة جودة المنتج؟
- هل يعرف الموظف المخاطر المرتبطة بالمنتج؟
- هل الموظف على دراية بعدم المطابقة المعروفة؟

قياس الوعي

- 1- تعتبر **الفعالية** أحد أهم مبادئ ISO 9001 وهي مرتبطة أيضاً بالوعي.
- 2- **على الرغم من أنه ليس مطلوباً من قبل المعيار** ، فقد تقوم المؤسسة بتطوير طرق لقياس مدى وعي الموظفين بأفعالهم وكيفية ارتباطهم بأهداف الجودة. في رأيي ، يجب أن يتم تقييم الوعي على عدة مستويات: مستوى المنتج ، العملية ، ونظام إدارة الجودة.

مستوى المنتج: مدى معرفة الموظف لمتطلبات المنتج أو الخدمة:

- ما هي متطلبات المنتج؟
 - ما هو المنتج النوعي؟
 - ما هي عواقب منتج منخفض الجودة؟
 - كيف يمكن للموظف زيادة جودة المنتج؟
- مستوى العملية:** مدى معرفة الموظف للعمليات التي يشاركون فيها:

- ما هي أنشطة (عمليات) الموظفين؟
- ما هي المدخلات المطلوبة؟
- ما هي المخرجات أو النتائج المتوقعة؟
- متى تعتبر العملية فعالة؟
- ما هي نتائج عملية غير فعالة؟

مستوى نظام إدارة الجودة: إلى أي مدى يعرف الموظف مكانه في المنظمة ومساهمته في نظام إدارة الجودة:

- ما هي أهداف الجودة المرتبطة بعمل الموظف؟
 - كيف يمكن للموظف المساهمة في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بهم؟
 - أين يمكن للموظف تحديد فرص التحسين؟
- في الممارسة العملية ، يمكنك إجراء مسح بين الموظفين لتقييم معارفهم ووعيهم بشأن الجودة.

7.4 التواصل

- 1- تلعب قنوات الاتصال (الداخلية والخارجية) دورًا مهمًا للغاية في المؤسسة وفي تنفيذ نظام إدارة الجودة الفعال ولها تأثير مباشر على عمليات التنفيذ.
 - 2- يحدث التواصل في كل مكان ويشمل الجميع تقريبًا في المنظمة.
 - 3- يشمل التواصل جميع أنشطة الأعمال والتفاعل بين الأطراف المهمة في المؤسسة: الموظفون والعملاء والموردون والمكاتب الحكومية والأطراف المعنية الأخرى.
 - 4- قد تتسبب هذه الخصائص في حدوث اضطراب وارتباك في الاتصال عندما لا يتم تشغيلها بشكل مناسب.
 - 5- وهنا ما تحاول ISO 9001 تجنبه من خلال تعريف مبادئ التواصل. اسمحوا لي أن أضعها على هذا النحو: إذا لم تصل المعلومات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسبين ، فقد لا تحقق أهداف الجودة وقد تقدم منتجات أو خدمات غير متوافقة وتقلل من رضا العملاء.
 - 6- يتضمن معيار ISO 9001 قنوات الاتصال في الفقرة 7 — أنشطة الدعم لأن قنوات الاتصال هي أدوات تعزز استراتيجيتك وبالتالي يجب أن تدعم العمليات وتشجع الأطراف على مشاركة المعلومات والمعرفة ، وهي تتطلب موارد. ISO 9001 المتطلبات القياسية:
- تحدد المنظمة الاتصالات ذات الصلة لنظام إدارة الجودة (داخلي وخارجي).
 - يجب تحديد وسائل الاتصال لكل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة.
 - لكل وسيلة اتصال ، سيتقرر
 - ما سيتم التواصل به
 - متى سيتم توصيلها
 - من سوف يتم التواصل معه
 - لمن سيتم إبلاغها

- 7- التواصل في أعين إدارة الجودة يعني **عملية أو نشاط لتبادل المعلومات** بين الكيانات لتشغيل نظام إدارة الجودة.
- 8- تحتوي عملية الاتصال هذه على **بنية واتجاه** وتستخدم التكنولوجيا أو الأدوات أو الوسائل أو الأدوات.
- 9- قد يكون التواصل داخلياً (يحدث داخل المنظمة) أو خارجياً (بين الوحدات التنظيمية والأطراف الخارجية المهمة).
قنوات التواصل لها أهداف استراتيجية مهمة:

 - **ضمان** وصول المعلومات والمعرفة إلى الأشخاص المعنيين
 - **تعزيز** العمليات في المنظمة والمساهمة في فعاليتها
 - **تشجيع تبادل المعرفة** والمعلومات بين الكيانات التي تدير نظام إدارة الجودة
 - **تشجيع ونقل الموظفين إلى أهمية تلبية متطلبات العملاء** والمتطلبات التنظيمية
 - **المساعدة في تحديد المشاكل وفرص التحسين**

مرجعية نهج العملية

- 1- أي عناصر من نظام إدارة الجودة يجب إبلاغها هي عبارة عن ملخص بسيط. لهذا السبب أعود إلى البند 4.4 - نظام إدارة الجودة وعملياته ؛ عند تخطيط عمليات إدارة الجودة وتنفيذها ، طُلب منك القيام بذلك

 - تحديد عملية نظام إدارة الجودة
 - تحديد لكل عملية المدخلات اللازمة ومصادرها
 - تحديد لتشغيل كل عملية مدخلات المخرجات المتوقعة ومستقبلاتها
 - تحديد تسلسل وتفاعل العمليات المدرجة في نظام إدارة الجودة

- 2- الشرط الوارد في الفقرة 7.4 - التواصل هو **كيف ستتواصل هذه العمليات / تتفاعل وكيف سيتم نقل المدخلات والمخرجات بين الأطراف المختلفة وبأى تسلسل.**
- 3- في الممارسة العملية ، أقترح أن تدرج في تحليل العملية جانب التواصل ؛ لكل عملية يغطيها تحليلك ، قم بتضمين جوانب الاتصال المذكورة في هذا الفصل. يجب أن تشمل تعريفات الاتصالات المطلوبة التواصل مع الشركاء الخارجيين مثل العملاء والموردين والأطراف المعنية الأخرى.

تحديد ما سيتم إبلاغه (التواصل)

- 1- يجب التخطيط لتحديد ما سيتم إبلاغه وفقاً للمفهوم التالي:
- 2- من الضروري فهم من الذي سيتوقع ماذا. **يشير تعريف ما سيتم نقله إلى المحتوى الذي سيتم نقله:** البيانات والمعلومات ذات الصلة بنشاط أو سياق ما.
- 3- يجب أن يكون **المحتوى مهماً للمستلم** وأن يكون قادراً على اتخاذ قرارات بناءً على هذا المحتوى أو فهم أو تقييم موقف معين. على سبيل المثال ، يجب أن يكون العميل قادراً على فهم شروط الاتفاقية أو يجب أن يكون مدير الإنتاج قادراً على الحصول على جميع المعلومات من أجل تخطيط الموارد للشهر التالي.
- 4- بالرجوع إلى منهج العملية ، لكل عملية حددت ما سيتم إبلاغه:

 - ما هي المدخلات اللازمة لكل عملية
 - ما هي المخرجات الضرورية لكل عملية

- 5- إن **تحديد وسائل** أو أدوات أو أدوات الاتصال ضروري للتعريف ، أي إذا كنت تخطط لتقديم تقرير يتضمن معلومات معينة ، فيجب عليك التأكد من

 - يمكنك استدعاء البيانات المتعلقة بالمعلومات
 - يمكنك عمل هذه البيانات في المعلومات المطلوبة
 - لديك التكنولوجيا لتقديم هذه المعلومات كتقرير إلى الشخص الذي ينتظرها

6- بالإشارة إلى منهج العملية - لكل عملية أو عملية فرعية ، سيتم تعريفها بوضوح أي المعلومات أو البيانات التي يجب نقلها وكيف سيتم ذلك.

تحديد الأحداث للتواصل

- 1- إيصال الرسالة في **الوقت المناسب** أمر بالغ الأهمية لفعالية محتواها.
- 2- بنيت العملية من العديد من الخطوات والتسلسلات. كل خطوة يعالج المدخلات ويولد المخرجات. عند التخطيط للعمليات ،
- 3- يجب على المرء أن يفكر في الخطوة التي يجب أن يبدأ الاتصال بها: الواردة وكذلك الصادرة.
- 4- يمكن أن يكون لهذا الجانب تأثير كبير على أهداف نظام إدارة الجودة ؛ عندما يفشل النظام في توصيل متطلبات العميل إلى فني الخدمة ، قد ينخفض رضا العملاء ؛ إذا لم يستلم المورد الطلب في الوقت المحدد أو لم يتلق جداول التسليم ، فلن يتمكن من التسليم وفقاً للخطة وقد تفشل المؤسسة في تسليم المنتج للعميل في الوقت المحدد.
- 5- يمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات مثل ERP أو CRM أتمتة نقل هذه المعلومات:
 - في كل مرة تنشئ QMS **عدم توافق** ، يتم إرسال رسالة إلى الأشخاص المهتمين في المؤسسة: المدير التنفيذي ، مدير المنتج ، مدير الحساب الرئيسي ، إلخ.
 - يمكن لـ MRP (تخطيط متطلبات المواد) إنشاء وإرسال أوامر الشراء تلقائياً للموردين ذوي الجداول الزمنية المخططة.
 - في العديد من أنظمة CRM ، هناك خيار لإنشاء أحداث العملاء تلقائياً استناداً إلى حالات العمل وتعيينها للمستخدمين ، على سبيل المثال ، عندما يرسل العميل استجابة استطلاع منخفضة للغاية ، يتم إرسال رسالة إلى أحد الممثلين الذين يجب عليهم الاتصال بـ العملاء من أجل فهم السبب.
- 6- بالرجوع إلى منهج العملية - سيشير تحليل العمليات إلى الحالات أو الأحداث التجارية التي سيتم فيها بدء الاتصال.

تحديد مع من يتم التواصل

- 1- المعلومات والبيانات المقدمة من خلال قناة الاتصال **يجب أن تجد الهدف**. في بيئة الأعمال اليوم ، يميل الأشخاص إلى الحصول على معلومات غير ذات صلة.
- 2- لهذا السبب يجب أن تكون وجهة المعلومات لكل نوع أو قناة اتصال واضحة:
 - **الإدارة**: من الضروري تحديد المعلومات التي سيتم توصيلها من الإدارة العليا والعودة (رأسياً).
 - **الموظفون**: من الضروري تحديد لكل نشاط التواصل بين الموظفين (أفقياً).
 - **العملاء**: من الضروري تحديد الاتصالات التي سيتم إنشاؤها مع العملاء. يتم التعامل مع هذا المطلب بالتفصيل في الفقرة 8.2.4 - اتصالات العملاء.
 - **الموردون**: من الضروري تحديد الاتصالات التي سيتم إنشاؤها لمقدمي الخدمات الخارجيين. يتم التعامل مع هذا المطلب بالتفصيل في الفقرة 8.4 - مراقبة التوريد الخارجي للسلع والخدمات.
 - **الأطراف المعنية الأخرى** (مثل الهيئات الحكومية أو أصحاب المصلحة): يجب تعريف الاتصالات للأطراف المعنية الأخرى بشكل واضح وفقاً لتوقعاتهم (أي المعلومات التي يحتاجون إليها وكيف يتلقونها - أي تقنية).

تحديد قنوات الاتصال

1- تملي كل عملية أو نشاط قناة الاتصال المطلوبة:

- من الذي يبدأ التواصل؟ من هو المرسل ومن هو المتلقي؟
- ما هي المعلومات التي يجب نقلها وأين تتوفر؟
- ما هي التكنولوجيا التي ستعمل على التواصل؟
- ما هي المعرفة أو المهارات أو المؤهلات المطلوبة لتشغيل القناة؟

2- أمثلة على قنوات الاتصال:

- **نظام ERP:** برنامج لإدارة الأعمال من التطبيقات المتكاملة التي تستخدم قاعدة بيانات مشتركة تسمح بنقل البيانات والمعلومات في الوقت الحقيقي بين الإدارات المختلفة في المنظمة.
- **نظام CRM:** هو نظام لإدارة التفاعلات مع العملاء الحاليين والمستقبليين للشركة التي تستخدم التكنولوجيا لتنظيم الاتصالات الداخلية والخارجية وأتمتة ومزامنتها.
- **نظام PLM:** نظام يدير دورة حياة المنتج من خلال توصيل بياناته مع الأطراف المعنية ذات الصلة: العملاء ، فريق التصميم والتطوير ، فريق الإنتاج ، إلخ.
- **نظام الأنابيب الهوائية:** نظام يدفع الحاويات الأسطوانية عبر شبكة من الأنابيب عن طريق الهواء المضغوط أو عن طريق فراغ جزئي يستخدم لنقل الطرود الصغيرة العاجلة (مثل البريد أو الأعمال الورقية أو المال) عبر مسافات قصيرة نسبياً (داخل مبنى أو في معظم داخل المدينة ، ينظر معظمها في المستشفيات).
- **الكتيبات:** وثيقة ورقية إعلامية تستخدم لإدخال شركة أو مؤسسة ومخصصة للمجموعة المستهدفة.
- **رسائل البريد الإلكتروني:** حسناً ، أراهن أنك معتاد على قناة الاتصال هذه ...
- **رسائل الأخبار الداخلية أو المدونات التنظيمية:** أداة اتصال فعالة تستخدم لتوزيع المعلومات المخصصة للموظفين في الشركة التي تحمل معلومات مفيدة ومفيدة حول الموضوعات المهمة التي يجب على الموظفين إدراكها.
- **الاجتماعات الدورية:** هذه هي الفرصة للموظفين المشتركين من المستوى المتوسط للاجتماع بشكل رسمي لمناقشة وتحسين وضوح القضايا ، وتبادل الأفكار ، ودعم بعضهم البعض بشكل أفضل.
- **التدريب والمحاضرات:** قد تستخدم هذه كوسيلة للاتصال لنقل المعلومات والبيانات إلى الموظفين أو تلقي مدخلات منهم.

- ### 3- لكل نوع من القنوات ، من الضروري تحديد عدد مرات الاستخدام وأنواع البيانات أو المعلومات التي سيتم التعامل معها. ويمكن التخطيط له باستخدام طرق مختلفة: راجع المعلومات المطلوبة المطلوب نقلها ثم قم بتخطيط القنوات بشكل مناسب. إذا كان من الممكن ملاحظة أن عملية التعامل مع شكاوى العملاء في المؤسسة ليست فعالة وأن الأطراف تتجاهل واجباتها ، فقد يتم تنفيذ نظام معين يشجع العملية.

فعالية قنوات الاتصال

- ### 1- تعد قنوات الاتصال الفعالة مهمة لنظام إدارة الجودة الفعال لأنها **تخلق الشفافية** في المؤسسة وتتيح التدفق الفعال للبيانات والمعلومات والمعرفة. تقاس فعالية قنوات الاتصال بما يلي:
- التحقق من تحديد جميع الاتصالات اللازمة
 - التحقق من نقل البيانات والمعلومات والمعارف المناسبة أو الصحيحة

• التحقق من أن البيانات والمعلومات والمعارف تصل إلى وجهتها المعينة في الوقت المناسب

2- لتحقيق الفعالية ، يجب عليك الترويج لما يلي فيما يتعلق بقنوات الاتصال:

- **التشجيع:** يجب تشجيع القنوات وأن تكون نشطة على جميع المستويات التنظيمية.
- **واضح ومفهوم:** يجب أن يعرف كل دور ومسؤولية التزاماته ؛ كيف يجب أن تتواصل ومتى وماذا.
- **ثنائي الاتجاه:** إذا كان يجب أن تنتقل المعلومات بطريقتين (للأمام والخلف - من المرسل إلى المستقبل والظهر) ، يجب أن تسمح القناة بذلك.
- **تتكيف مع متطلبات اللغة:** إذا كان موظفو المنظمة يتحدثون أكثر من لغة واحدة ، فيجب أن تدعمها قناة الاتصال.
- في الممارسة العملية ، يمكنك إدراج كل هذا في برنامج التأهيل والتدريب.

تحليل قنوات الاتصال

- 1- كما هو مذكور في هذا الفصل ، تحدد قنوات الاتصال طرق إعداد التقارير ، وتدعم تفاعل العمليات في المؤسسة ، ويجب التخطيط لها وفقاً لهيكلها التنظيمي وسير العمل.
- 2- أقترح هنا طريقة بسيطة لتحليل متطلبات قنوات الاتصال. بشكل أساسي ، يجب على كل موظف أو وظيفة أو دور معرفة الجهة التي يجب أن يبلغ عنها أو من يبلغهم ، والأدوات التي يجب عليهم الإبلاغ عنها ، والمدخلات التي يجب أن يتلقوها ، والنواتج التي يجب عليهم تسليمها.
- 3- وهذه هي المعايير التي يجب عليك تحديدها. أقسمهم بالطريقة التالية:
 - المرسل: من المسؤول عن بدء الاتصال - سيكون هذا التعريف على مستوى مالك الدور / العملية.
 - الحدث: في أي نقطة زمنية أو أي نشاط يبدأ الاتصال.
 - المستلم: من سيحصل على المعلومات - سيكون هذا التعريف على مستوى مالك الدور / العملية.
 - التسليم: أي المعلومات يجب تقديمها - يجب أن تكون التوقعات واضحة ومعروفة.
 - الجدول: عند أي نقطة في تدفق العملية يجب أن يبدأ الاتصال.
 - الطريقة: كيف سيتم توصيل المعلومات - الهاتف أو البريد الإلكتروني أو نظام تخطيط موارد المؤسسات ، تلقائياً أو يدوياً.
 - مقبول: ما هي المعلومات أو البيانات التي يتوقع المرسل استجابة لها.
- 4- دعونا نلقي نظرة على الحالات التجارية التالية: عندما يحتاج مدير الإنتاج إلى المواد الخام أو المكونات اللازمة لتحقيق السلع ، أو عندما يحتاج مدير الخدمة إلى تخطيط موارد العمل للأسبوع المقبل ، قنوات الاتصال مع مورديهم (المستودع ، مدير الفريق المسؤول للفنيين) سيتم تحديدها وتأسيسها بطريقة فعالة. يقدم الجدول التالي نظرة عامة على كيفية تدفق المعلومات بين الكيانات في نظام إدارة الجودة لهذا المثال:

المعاملات	حالة العمل الإنتاج	خدمة حالة العمل
الشخص أو الدور الذي يبدأ الاتصال (المرسل)	مدير الإنتاج	مدير الخدمة
نقطة زمنية محددة (حدث) - عندما يجب بدء الاتصال	وفقاً لخطة الإنتاج على سبيل المثال ، MRP ، يجب أن يعرف مدير الإنتاج جداول طلبات الإنتاج	وفقاً للسعة المخططة (قائمة مكالمات الخدمة المفتوحة) ، يجب على المدير معرفة المهام التي يجب إكمالها ، والمؤهلات المطلوبة ، وجدول أعمالهم

الهدف للطلب (المستلم) - لمن يجب على المرسل تقديم طلبه	الوحدة التنظيمية التي توفر المواد الخام	مدير الفريق - الشخص المسؤول عن إرسال الأشخاص للعمل
وسائل الاتصال (الطريقة) - كيف يتم تقديم الطلب	طلب التوريد — من خلال نظام ERP أو البريد الإلكتروني أو النموذج	اطلب من خلال نظام CRM أو نظام خدمة أو بريد إلكتروني أو نموذج
المعلومات المطلوبة (المخرجات القابلة للتسليم) - أي البيانات أو المعلومات يجب تقديمها إلى المتلقي	الشخص الذي يعمل في المستودع لديه جميع المعلومات اللازمة: من أرسل الطلب؟ هناك حاجة للمواد ، والكميات ، والجداول الزمنية ، وأين ينبغي تسليمها	سيكون لدى مدير الفريق جميع المعلومات اللازمة: من الذي أرسل الطلب ، وإلى أي قسم / منطقة ، وعدد الموظفين المطلوبين ، ومطلوبهم ، وما هي المهارات التي يحتاجون إليها
طريقة إرجاع إجابة	سيكون لدى الشخص الذي يعمل في المستودع طريقة محددة لإرجاع إجابة إلى مدير الإنتاج بشأن طلبه	سيكون لدى مدير الفريق طريقة محددة لإرجاع إجابة إلى مدير الخدمة فيما يتعلق بتوافر الموارد

يمكن أن يكون هذا النوع من التحليل جزءًا من تحليل العملية عند تطبيق نهج العملية.

7.5 معلومات موثقة

- 1- يجب التحكم في المستندات والمعلومات الخاصة بنظام إدارة الجودة. **هذا عنصر أساسي في نظام إدارة الجودة.**
- 2- الفكرة الرئيسية هي **توفير التحكم في المعلومات** الموثقة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة.
- 3- لتحقيق هذا الهدف من الجودة العالية الأهمية ، تتوقع **ISO 9001 Standard** طريقة حيث يجلب المصطلح الجديد "**المعلومات الموثقة**" منظورًا واقعيًا محسنًا وأوثقًا للمستندات والسجلات في متطلبات **ISO 9001** القياسية.
- 4- تشير المعلومات الموثقة إلى **المعلومات اللازمة لتخطيط وتشغيل** نظام إدارة الجودة (QMS) القادمة من أي مصدر والوسيلة التي يحتوي عليها. لأول مرة ، **لا يفصل المعيار بين الإجراءات والمستندات والسجلات ويشير إلى جميع المعلومات الموثقة.**
- 5- يشير التعريف الدقيق للغاية إلى المعلومات التي تستخدمها إدارة الجودة أو التي تنتجها
- 6- تم تعريفه من قبل المنظمة على أنه **ضروري للتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة** - ويشمل التعريف **الوسائط التي يتم تخزين المعلومات عليها وصيانتها**. يمكن أن تكون المعلومات بأي تنسيق ووسائط ومن أي مصدر.
- 7- **مطلوب للحفاظ عليها والسيطرة عليها من قبل المنظمة.**
- 8- تتعلق المعلومات الموثقة بأربعة أنواع من الوثائق تتميز بخصائص مختلفة تتعلق **بالسياق والاستخدام والصيانة والوسائط:**
- 9- المعلومات الموثقة اللازمة لوصف وتوثيق نظام إدارة الجودة ، على سبيل المثال ، سياسة الجودة
- 10- معلومات موثقة مطلوبة لتوثيق عمليات الجودة لنظام إدارة الجودة ، على سبيل المثال ، نموذج للمراجعة الإدارية أو المراجعة الداخلية
- 11- المعلومات الموثقة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة ، على سبيل المثال ، تعليمات العمل ، إجراءات التشغيل الموحدة ، مخططات العمليات ، إلخ.
- 12- **الإثبات أو العمليات أو الأنشطة كسجلات ضرورية للتحقق من صحة أو التحقق من النتائج وللتحقق من** فعالية نظام إدارة الجودة وإثباتها ، على سبيل المثال ، مخططات الإنتاج لمراقبة الجودة أو نتائج استطلاعات رضا العملاء

7.5.1 عام**1- متطلبات ISO 9001 القياسية هي كما يلي:**

- يجب أن تتضمن وثائق نظام إدارة الجودة معلومات موثقة تتطلبها هذه المواصفة القياسية الدولية.
- يجب أن تتضمن وثائق نظام إدارة الجودة معلومات موثقة تحددها المنظمة حسب الحاجة لتقديم دليل على التشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ومطابقة المنتجات والخدمات.
- ملاحظة: يتأثر نطاق المعلومات الموثقة في المنظمات ونطاقها وحجمها بالعوامل التالية:
 - النتائج ونتائج نظام إدارة الجودة المقصود
 - حجم المنظمة
 - مستوى التعقيد والوظائف والعلاقات المتبادلة بين عملياتها
 - مؤهلات الموظفين
 - أهداف الجودة

2- المبدأ الذي يجب مراعاته عند تحديد معلوماتك الموثقة هو كما يلي: يجب أن يكون مقدار المعلومات الموثقة وتفاصيلها وثيقة الصلة بالنتائج والنتائج المتوقعة من نظام إدارة الجودة.**المعلومات الموثقة المطلوبة من قبل ISO 9001 القياسية**

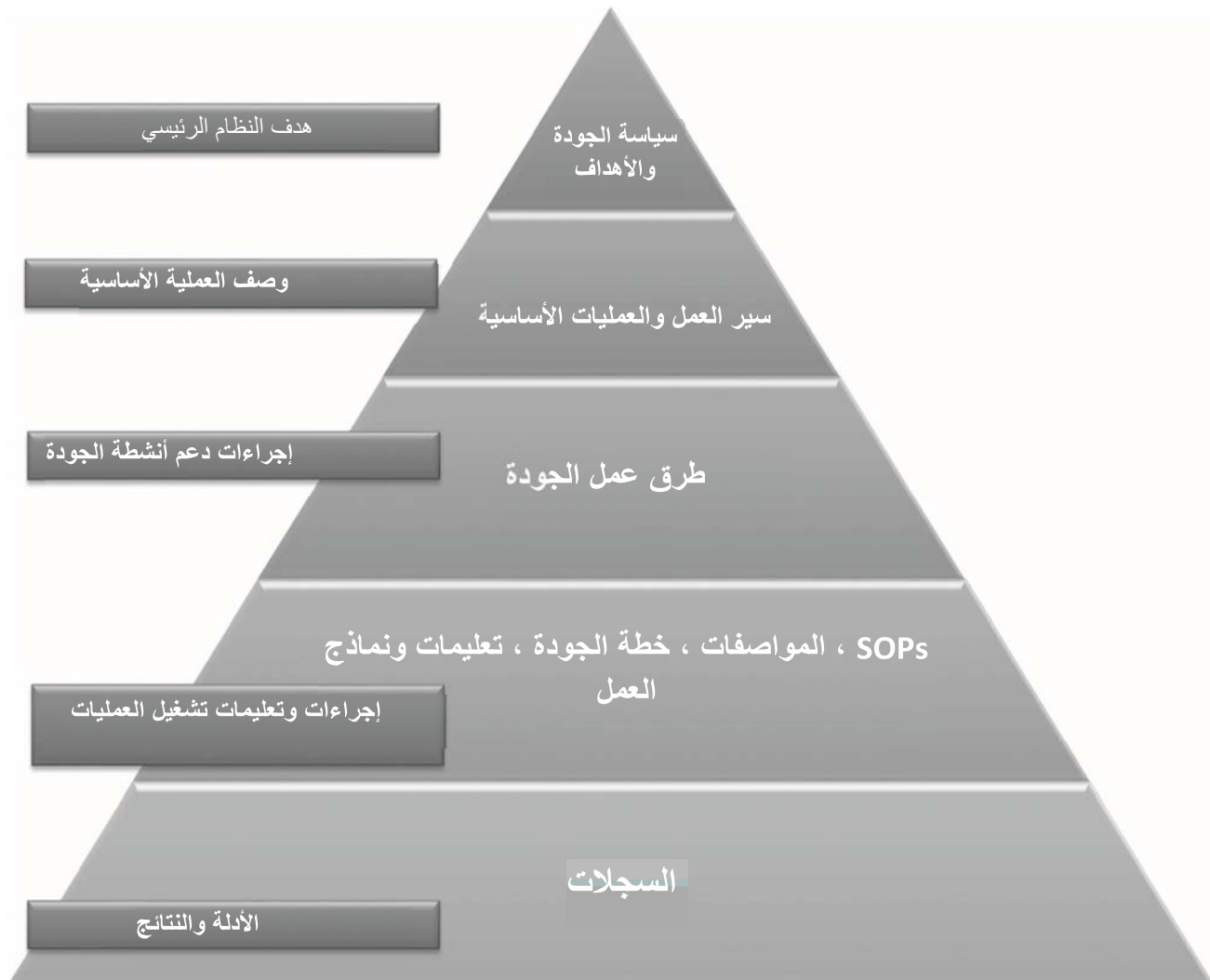
- 1- في جميع أنحاء المعيار ، هناك متطلبات للوثائق اللازمة لدعم وتشغيل نظام إدارة الجودة. كان الإصدار الأخير واضحاً ومحددًا نسبيًا ، حيث كانت الإجراءات القياسية والوثائق والسجلات **ISO 9001: 2008** متوقعة. **لا يضع معيار ISO 9001: 2015 نفسه في موضع إخبارك بالإجراءات التي يجب عليك صياغتها ، والإجراءات التي يجب عدم كتابتها ، أو السجلات الضرورية**. سوف تقرر ما هو ضروري بالنسبة لك للحفاظ على المتطلبات القياسية. إنها مهمة أصعب لأنها تترك مجالاً أكبر للتفسيرات والمناقشات لك وللمدقق الخاص بك.

- 2- أقترح في هذا الفصل (كتوصية فقط) طريقة لتحليل المعيار النصي وتقييم ما إذا كانت الوثائق مطلوبة. عادة ، يتضمن نص المعيار مع عبارات واضحة حيث يتوقع الوثائق. لكن في بعض الأحيان يجب أن تقرأ بين السطور وتكتشفها. دعونا نلقي نظرة على بعض الأمثلة على العبارات:

- الفقرة 4.3 "يجب أن يكون النطاق متاحًا كمعلومات موثقة": من الواضح أن الوثائق المطلوبة هنا.
- الفقرة 8.1 "وضع معايير للعمليات": من ناحية ، لا يُذكر بالتحديد أن المستندات مطلوبة ، لكن ، من ناحية أخرى ، لا يمكنني التفكير في طرق أخرى لتلبية هذه المتطلبات دون الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة الخاصة بالموزع المذكور. **المعايير**.
- البند 9.1.2: يلزم تحديد طرق الحصول على واستخدام البيانات المتعلقة بتصورات العملاء حول الدرجة التي تم بها تلبية المتطلبات - ليست هناك حاجة لتقديم معلومات موثقة بشأن تلك المتطلبات ، ولكن هناك حاجة لإثبات أن هذه الأنشطة تم التخطيط لها ويجري تنفيذها. ليست هناك حاجة أيضًا لتطوير عملية أو إجراء يصف الطرق المستخدمة ، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات ، والأدوات المستخدمة لتحليل البيانات. لكن يجب إثبات أن هذه العناصر قد تم النظر فيها وتخطيطها وتنفيذها.

هيكل الوثائق

- 1- يجب أن يكون لنظام إدارة الجودة هيكل للوثائق التي يستخدمها. تتمثل الفكرة في تطوير بنية توضح العلاقات والعلاقات المتبادلة بين المستندات المختلفة في نظام إدارة الجودة وتمكين تتبع عملية من خلال المعلومات الموثقة ؛ تتعلق بعض المستندات بمستندات أخرى ، ومخرجات أحد المستندات هي مدخلات لمستند آخر ، وهكذا.
- 2- يجب أن يتم **تخطيط الهيكل بفعالية** ويجب أن يعرض العلاقات بين أنواع المستندات المختلفة في المنظمة.
- 3- تستند هذه العلاقات إلى احتياجاتك التنظيمية وستدعم أنشطتك. بمعنى آخر ، دع احتياجاتك التنظيمية وأنشطتك التشغيلية تملي هيكل الوثائق.
- 4- مثال جيد للعلاقات والعلاقات المتبادلة بين المعلومات الموثقة هو تعليمات العمل والمراجع إلى أشكال محددة ؛ يصف تعليم العمل نشاطاً من نوع ما ويشير إلى نموذج محدد يجب على الموظف تعبئته من أجل تقديم دليل وفعالية هذا النشاط.
- 5- تتمثل الطريقة التقليدية والأكثر شيوعاً لتحليل بنية المعلومات الموثقة في المؤسسة في ترتيب وتصنيف وتصنيف وتعيين مستويات لأنواع المعلومات الموثقة المستخدمة في المؤسسة وفقاً لخصائصها ودورها في نظام إدارة الجودة. أعددت هنا رسماً بيانياً يشير إلى طريقة واحدة لتحديد هيكل الوثائق (الشكل 7.2).



6- يصف هرم الوثائق هذا التدفق التشغيلي للمعلومات الموثقة في المؤسسة ويمثل مستويات أنواع المستندات التي تستخدم عادةً في نظام إدارة الجودة ، من تخطيط المراحل الاستراتيجية إلى العمل اليومي لأداء الأنشطة وملء النماذج.

7- توضح هذه الطريقة بوضوح أنه مع كل مستوى تنازلي من الهرم ، سيزداد مقدار المعلومات الموثقة المطلوبة. يوفر هذا النوع من الهرم التنقل للمستخدمين عبر الوثائق المختلفة في المؤسسة. بمعنى آخر ، عندما يحتاج طرف مهتم (داخلي مثل مستخدم أو موظف أو خارجي مثل المدقق) إلى التعرف على وثائق المنظمة ، فيمكنهم استخدام هذا الهيكل للتوجيه.

8- مثل هذا الهيكل قد يضع الأساس للمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق

- التخطيط والموافقة على المعلومات الموثقة
- تحديث المعلومات الموثقة
- تحديد موقع وقرار المعلومات الموثقة
- التخلص من المعلومات الموثقة

9- في المراجعة الأخيرة لمعيار ISO 9001 (2008) ، كان مطلوباً الحفاظ على دليل الجودة وعادةً ما يتم تقديم هذا الهيكل في تلك الوثيقة. **لا يتطلب ISO 9001: 2015 صيانة دليل الجودة هذا بعد الآن. أجد أن دليل الجودة فعال للغاية لأنه يوفر إطاراً للتوثيق.**

10- استبعدت المراجعة الجديدة للمعيار (ISO 9001: 2015) هذا المطلب ، ولكن لا يزال بإمكانك الاحتفاظ بكتيب جودة والحفاظ عليه ، والذي أقترح عليك توثيقه وتضمن وصف الهيكل ومتطلباته. دعونا نراجع المستويات المختلفة ونرى كيف تخدم نظام إدارة الجودة.

المستوى الاستراتيجي

1- في المستوى الأول من هرم الوثائق ، سوف نجد وثائق للبيانات التصريحية من قبل المنظمة والتي تشمل العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة ، والتي ستحدد الاتجاه الاستراتيجي لنظام إدارة الجودة. هذه المعلومات الموثقة لها هدف واضح: تقديم وإبلاغ مقصد نظام إدارة الجودة ونطاقه وهيكله في المنظمة. ويشمل عناصر مثل نطاق نظام إدارة الجودة ، وسياسات الجودة ، وأهداف الجودة أو الإشارات إليها ، والهيكل التنظيمي ، والاستبعادات ، والعملية العامة للمؤسسة ، وما إلى ذلك. ويبين الجدول التالي أنواع المعلومات الموثقة المقترحة أو المطلوبة في معيار ISO 9001 ، الذي يعالج هذا المستوى الأول:

الموضوع	بند ISO 9001 ذو الصلة	شرط للحصول على معلومات موثقة
وصف سياق المنظمة	4.1 فهم المنظمة وسياقها	لا توجد معلومات موثقة مطلوبة
وصف التنظيم والهيكل التنظيمي	5.3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات	لا توجد معلومات موثقة مطلوبة
وصف الأطراف المهمة وتوقعاتها	4.2 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية	لا توجد معلومات موثقة مطلوبة
نطاق نظام إدارة الجودة	4.3 تحديد نطاق نظام إدارة الجودة	المعلومات الموثقة مطلوبة

تفاصيل الاستبعادات	4.3 تحديد نطاق نظام إدارة الجودة	المعلومات الموثقة مطلوبة
سياسة جودة المنظمة مكتوبة بما يتوافق مع متطلبات ISO 9001C القياسية	5.2 سياسة الجودة	المعلومات الموثقة مطلوبة
أهداف الجودة أو الإشارة إليها	6.2 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها	المعلومات الموثقة مطلوبة
تحديد العمليات المضمنة والضرورية لتشغيل نظام إدارة الجودة	4.4 نظام إدارة الجودة وعملياته	المعلومات الموثقة مطلوبة
وصف تفاعلات العملية أو الإشارة إلى مستند آخر يحددها	4.4 نظام إدارة الجودة وعملياته	المعلومات الموثقة مطلوبة

2- مراجعة هذه المعلومات المذكورة في الجدول ستوفر إجابات لأسئلة مثل

- من هي الأطراف المعنية في المنظمة؟
- ما هو نطاق نظام إدارة الجودة؟
- ما هي سياسة الجودة وأهداف الشركة؟
- ما هي المنتجات والخدمات الرئيسية؟
- كيف تتدفق العمليات الرئيسية؟

سير العمل والعمليات الأساسية

- 1- يصف سير العمل عملية **عمل الوحدة التنظيمية** (مؤسسة أو جزء من المنظمة) حيث تعتمد كل خطوة على الخطوة السابقة.
- 2- إنه يصور نشاط الأعمال من خلال عمليات الخطوة ، ومواردها ، وتسلسلاتها (التقدم) ، والتفاعلات التي تحول المدخلات إلى مخرجات ، على سبيل المثال ، المواد إلى سلع أو معلومات إلى خدمات. يمكن أن يظهر سير العمل على شكل رسم تخطيطي أو كوصف (نص). أعددت هنا مثالاً على مخطط (الشكل 7.3). إنها أساسية للغاية ولكنها كافية لتوفير الفكرة الرئيسية:
- 3- يصف كل كتلة مجموعة من العمليات ، العمليات الفرعية ، وأنشطة الأعمال لتشغيل نظام إدارة الجودة. يجب محاذاة سير العمل مع نطاق نظام إدارة الجودة ؛ يمكن أن يشمل سير العمل جميع عمليات المنظمة أو مجرد وظائف معينة ومحددة للمؤسسة ، ووحدات معينة ومحددة من المنظمة ، أو وظيفة واحدة أو أكثر عبر مجموعة من المنظمات. يحدد سير العمل أيضاً احتياجات المعلومات الموثقة.



الشكل 7.3 مثال لتدفق سير العمل.

الإجراءات أو المخططات العملية لدعم أنشطة الجودة

1- على هذا المستوى ، يمكنك تضمين إجراءات أو تعليمات تدعم أنشطة الجودة التي يصفها ويطلبها المعيار **(يتطلب معيار ISO 9001: 2015 أنشطة وليس إجراءات)**. فمثلاً:

- صيانة المعلومات الموثقة
- السيطرة على المنتجات غير المطابقة
- التدقيق الداخلي
- إجراء تصحيحي

2- في الممارسة العملية ، **لا تتطلب المراجعة الجديدة لـ ISO 9001 (2015) إنشاء وصيانة إجراءات الجودة كما هي المراجعة السابقة (2008)**. ولكن لا يزال مسموحاً لك بالاحتفاظ بهذه الإجراءات ، والاحتفاظ بها ، واستخدامها ، ومراجعتها إذا وجدت أنها تخدم نظام إدارة الجودة ، فهي تساهم في فعالية نظام إدارة الجودة ، وتشرع في التحسين. بالتأكيد أوصى باستخدام هذه الإجراءات وصيانتها لأنني أجدها أداة فعالة لإدارة أنشطة الجودة الحرجة. لكن لا تنسى ذلك

- قم بتحديث هذه الإجراءات وفقاً لمتطلبات ISO 9001 2015 الجديدة
- إزالة الإجراءات التي تدعم الأنشطة عالية الجودة التي لم تعد مطلوبة (على سبيل المثال ، الإجراءات الوقائي)
- خطة الجودة ، وإجراءات التشغيل الموحدة ، والمواصفات ، ومخططات العمليات ، والإجراءات ، وتعليمات العمل ، والنماذج. هذا النوع من المعلومات الموثقة ، الذي ينتمي إلى المستوى الرابع في هرمنا ، يهدف إلى دعم عمليات العمليات وتوجيه الموظفين وتوجيههم حول كيفية القيام بالأداء. أنشطة. هذا النوع من المعلومات الموثقة له أهداف
- دعم سير العمل في المنظمة

- تحديد المعلومات والبيانات اللازمة لأداء الأنشطة وتشغيل العمليات
- وصف المسؤوليات والسلطات من الناس و / أو المهام التنظيمية فيما يتعلق بالعمليات والأنشطة
- ضمان فعالية التخطيط والعمليات وأنشطة التحكم أثناء تحقيق المنتج
- وصف الأنشطة اللازمة لدعم سير العمل
- وصف العلاقات المتبادلة بين العمليات أو الأنشطة
- وصف أساليب الرصد والقياس
- وصف الأدلة والسجلات المتوقعة
- توصيل المعلومات المتعلقة بالعمليات والأنشطة
- المساعدة في التدريب
- الحد من الأخطاء

نوع المعلومات الموثقة:

- **خطة الجودة:** خطة الجودة هي قائمة بالمواصفات أو الأنشطة التي يجب على المؤسسة متابعتها أو الوفاء بها أو صيانتها من أجل تحقيق منتج وفقاً لمتطلبات (العمل أو التنظيمية).
- **مخططات العمليات:** يصف مخطط العملية تدفق العديد من العمليات أو الأنشطة ، والمدخلات والناتج المطلوبة ، والتفاعلات بين تلك الأنشطة.
- **SOP:** إجراء موثق يصف تعليمات خطوة بخطوة لتحقيق هدف أو نتيجة عملية مقصودة. عادة ما يتم تخطيط هذا النوع من الوثائق وفقاً لقالب: نموذج أو معيار أو مخطط تفصيلي يحدد بنية هذا الإجراء وتنسيقه ومحتواه. تعتبر SOP جزءاً من العملية الكلية.
- **المواصفات:** المواصفات هي وثيقة توضح المتطلبات الفريدة لعملية أو منتج.
- **الإجراءات:** يوفر الإجراءات تعليمات للأفراد حول كيفية أداء نشاط معين ؛ ما هي الموارد المطلوبة ، والمدخلات المطلوبة ، وما هي الأنشطة التي يتعين القيام بها ، وما هي المخرجات المتوقعة من هذا الإجراء المحدد. وتشمل الأمثلة التقاط طلب العميل أو نقل طلب الإنتاج.
- **إرشادات العمل:** يقدم إرشادات العمل سلسلة مفصلة من الخطوات أو الإجراءات لتنفيذ نشاط أو مهمة. إنه مستوى أكثر تفصيلاً من الإجراءات. عادة ما يتم تقديم تعليمات العمل في شكل نص ولكن يمكن أن يساعد الوصف المرئي أيضاً. على سبيل المثال ، ستتضمن تعليمات إدخال طلب العميل في نظام ERP شرحاً نصياً لتشغيل نظام ERP مصحوباً بلقطات شاشة.
- **إرشادات العمليات:** يشبه هذا النوع من المعلومات الموثقة إرشادات العمل ولكنه يشير إلى جهاز أو أداة محددة مطلوبة لتحقيق المنتج. تحمل هذه التعليمات عادة التفاصيل الفنية. على سبيل المثال ، تعليمات لتنظيف آلة حقن صب بين أوامر الإنتاج.
- **خطط الاختبار أو البروتوكولات:** خطط الاختبار أو بروتوكولات الاختبار هي وثائق تستخدم لتحديد الاختبارات التي يجب تنفيذها من أجل إثبات أن نتائج أي نشاط تفي بالمتطلبات المحددة مسبقاً في المواصفات.
- **النموذج:** وثيقة منظمة منطقياً تشير إلى عملية معينة ومصممة لتوثيق تنفيذها. يحتوي النموذج على حقول فارغة تشير إلى المستخدمين وتطلب منهم البيانات التي يجب إدخالها. عادة ما يتم اعتبار النماذج المملوءة (المستخدمة) سجلات.

المتطلبات التنظيمية للتوثيق

- 1- عندما تتطلب اللوائح الحفاظ على أي نوع من المعلومات الموثقة ، يجب أن يتم تخطيطها وتنفيذها وصيانتها. على سبيل المثال ، السجلات الصحية للموظفين في وظائف معينة أو أدوار معينة. يوفر معيار ISO 9001 هذه المتطلبات التنظيمية بنفس المقياس مثل أي متطلبات قياسية للمعلومات الموثقة عندما يتعلق الأمر بتحقيق المنتج.
- 2- في الممارسة العملية ، يجب عليك تحديد هذه المتطلبات وإدراجها في قائمة المعلومات الموثقة التي يتم التحكم فيها.

الوثائق الخارجية

- 1- يجب أن ترتبط مراقبة المعلومات الموثقة بالإضافة إلى المعلومات الموثقة الخارجية.
- 2- يتم تمييز المعلومات الموثقة الخارجية وتسجيلها والتحكم فيها.
- 3- يجب أن تحدد طريقة التحكم أولاً المعلومات الموثقة الخارجية اللازمة لتخطيط نظام إدارة الجودة وتشغيله ، وبالتالي تتطلب التحكم ، على سبيل المثال ، رسم فني لمنتج تم استلامه من عميل. هذا سجل خارجي كلاسيكي يجب التحكم فيه للإصدار أو الإصدار ؛
- 4- قد يؤدي استخدام الإصدار الأقدم إلى تسليم المنتج الخطأ إلى العميل. قد تكون الأمثلة الأخرى للمعلومات الموثقة الخارجية
 - المعلومات الواردة من العملاء: الرسومات ، تعليمات التغليف ، الرسوم البيانية لأدوات الإنتاج ، متطلبات الجودة ، ملفات التصميم ، والموافقات أو الاتفاقيات الخاصة بالزبون
 - المعلومات الواردة من الموردين: الرسومات ، واستخدام التعليمات
 - التنظيم والمعايير
- 5- من الضروري التحقق من أن المعلومات الموثقة الخارجية تتبع جميع متطلبات المعيار.

نطاق المعلومات الموثقة ونطاقها وحجمها

- 1- يتأثر نطاق المعلومات الموثقة في المنظمات ونطاقها وحجمها بالعوامل التالية:
 - حجم المؤسسة: كلما زاد عدد الإدارات المدرجة ضمن نظام إدارة الجودة أو كلما زاد عدد الأنشطة اللازمة لتحقيق المنتج ، زادت الحاجة إلى مزيد من المعلومات الموثقة.
 - مستوى التعقيد ، والوظائف ، والعلاقات المتبادلة بين عملياتها: كلما كانت العمليات أكثر تعقيداً وتطلباً ، كانت المعلومات الموثقة أكثر كثافة وحدة.
 - مؤهلات الموظفين: بالنسبة للموظفين الأقل تأهيلاً والمدرسين ، يجب أن تكون المعلومات الموثقة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة أكثر مفصلة وتفصيلاً.
 - أهداف الجودة: كلما زادت أهداف الجودة التي تشير إلى الوحدات والأدوار التنظيمية ، كلما كانت المعلومات الموثقة ضرورية لإثبات تحقيق تلك الأهداف.
- 2- مثال جيد لإظهار هذا هو الاختيار بين الحفاظ على عملية أو إجراء أو رسم تخطيطي. كيف يمكن تحديد متى يلزم إجراء ما ومتى يجب رسم عملية ما؟ سيتم تحديد مدى توثيق العملية وفقاً للمعايير المذكورة سابقاً. اختر عملية وقيم ما يلي:

- كم عدد الإدارات والوحدات التنظيمية المدرجة ضمن نظام إدارة الجودة؟
- ما هو مستوى تعقيدها؟ هل أحتاج فقط إلى توثيق المبادئ والخطوات الرئيسية للعملية أو كل نشاط؟
- ما هو مستوى مؤهلات الموظفين؟ هل أحتاج إلى تزويدهم بمبادئ توجيهية عامة أو وصف مفصل لتعليمات العمل؟
- كيف يمكنني قياس فعالية هذه العملية؟ هل أحتاج إلى جمع نتائج هذه العملية؟ هل أحتاج إلى تحليل النتائج أم أنه يكفي مجرد مراجعة الإخراج؟
- هل تساعدني الوثائق في تحقيق أهداف الجودة؟

قائمة الوثائق اللازمة المطلوبة من قبل ISO 9001 القياسية

1- يرجى مراجعة الجدول التالي. تحدد متطلبات توثيق ISO 9001 للمعلومات الموثقة.

	Description	المتطلبات القياسية	Type of Documented Information	شرط للحصول على معلومات موثقة
4.2	Understanding the needs and expectations of interested parties	Determining and updating the expectations and needs of interested parties.	Document	ليس من الضروري الحفاظ على توقعات واحتياجات الأطراف المهتمة كمعلومات موثقة ولكن يجب عليك تحديثها. على الرغم من أنه لم يعد مطلوبًا ، إلا أن دليل الحصة بعد أحد الخيارات.
4.3	Determining the scope of the quality management system	Establishing the scope of the quality management system.	Document	وثيقة تصف نطاق نظام إدارة الجودة في المنظمة. على الرغم من أنه لم يعد مطلوبًا ، إلا أن دليل الجودة بعد أحد الخيارات.
5.2	Quality policy	Establishing a quality policy as documented information.	Document	من الضروري الحفاظ على مستند يصف سياسة الجودة في نظام إدارة الجودة وأهداف الجودة أو الإشارة إلى المعلومات الموثقة الأخرى فيما يتعلق بأهداف الجودة كمعلومات موثقة. على الرغم من أنه لم يعد مطلوبًا ، إلا أن دليل الجودة بعد أحد الخيارات.
6.2	Quality objectives and planning to achieve them	Retaining documented information on quality objectives.	Document	من الضروري الحفاظ على أهداف الجودة كمعلومات موثقة. على الرغم من أنه لم يعد مطلوبًا ، إلا أن دليل الجودة بعد أحد الخيارات.
7.1.5	Monitoring and measuring devices	Retaining documented information as evidence of the fitness of monitoring and measuring devices.	Record	من الضروري الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كسجلات تتعلق بصلاحية أجهزة المراقبة والقياس وحالتها وصيانتها.
7.2	Competence	Evidence of competence of person(s) doing work under its control that affects its quality performance.	Record	يلزم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كسجلات تتعلق بكفاءة الموظفين الذين يقومون بأنشطة التحقيق التي قد تؤثر على المنتج.
8.1	Operational planning and control	Determining, maintaining, and retaining documented information to ensure confidence of processes and to demonstrate the conformity of products.	Document	ليس من الضروري الحفاظ على المعايير والتحكم في العمليات كمعلومات موثقة ، لكنك ستحتاج إليها موثقة لتنفيذ عناصر التحكم. التعليمات والنماذج قد تخدم هنا.
			Record	من الضروري الحفاظ على الأدلة كمعلومات موثقة تفيد بأن العمليات قد أجريت كما هو مخطط لها

(Continued)

	Description	Standard Requirement	Type of Documented Information	Requirement for Documented Information
8.2.3	Review of the requirements for products and services	Results of the review of requirements related to the products and services and any new requirements for the products and services shall be maintained as documented information.	Record	It is obligatory to maintain the results of the review of requirements related to the goods and services and any new requirements for the products and services as documented information.
8.3.3	Design and development inputs	Maintaining documented information on design and development inputs.	Record	It is obligatory to maintain the inputs to development processes as documented information.
8.3.4	Design and development controls	Documented information of control to the design and development process activities is retained.	Record	It is obligatory to maintain records as evidence for the implementation and execution of controls is required as documented information.
8.3.5	Design and development outputs	Retaining documented information on design and development outputs.	Record	It is obligatory to maintain records as evidence for the adequacy of design and development outputs.
8.3.6	Design and development changes	Retaining documented information regarding design and development changes and their review in the design and the development.	Record	It is obligatory to maintain records regarding changes and their review in the design and the development.
8.4.1	Control of externally provided processes, products, and services/ general	Establishing criteria for the evaluation, selection, and reevaluation of external providers.	Document	It is not obligatory to maintain records of these activities as documented information but you will have to provide evidence of planning and controlling them. Instructions may serve here.
8.4.1	Control of externally provided processes, products, and services/ general	Results of evaluation of external providers shall be maintained as documented information.	Record	It is obligatory to maintain the results of the evaluation as documented information.
8.4.2	Type and extent of control of external provision	The organization shall determine the verification, or other activities, to ensure that the externally provided products and services meet requirements.	Document	It is not obligatory to maintain this information as documented information but you will have to provide evidence of planning and controlling them. Instructions may serve here.

(Continue)

	Description	Standard Requirement	Type of Documented Information	Requirement for Documented Information
			Record	It is not obligatory to maintain records of these activities but you will have to provide evidence that performance of external providers meet the specifications.
8.4.3	Information for external providers	The organization shall communicate its requirements to external providers.	Record	It is not obligatory to maintain the records of those activities but you will have to provide evidence of performing them (e.g., purchase order).
8.5.1	Control of production and service provision	Documented information describing characteristics of the products and services, or description of activities to be performed.	Document	It is obligatory to maintain as documented information the characteristics of the products or services, or activities needed for the control of production of products.
			Document	It is obligatory to maintain as documented information the required results of the controls.
8.5.2	Identification and traceability	Documented information of unique identification of traceability.	Record	It is obligatory to maintain the output of traceability activities as documented information.
8.5.3	Property belonging to customers or external providers	Documented information needed to inform customer or external provider of the status of property belonging to customers or external providers.	Record	It is obligatory to maintain notices to customers or external provider regarding situation of their property as documented information.
8.5.6	Control of changes	Documented information describing the results of the review of changes.	Record	It is obligatory to maintain documented information for the review of changes and their results.
8.6	Release of goods and services	Maintaining evidence of conformity of product with the acceptance criteria.	Record	It is obligatory to maintain documented information necessary to provide evidence that products conform before releasing them and traceability of authorization.

(Continued)

2- ضع في اعتبارك أنه حيثما تم ذكر سجل ، يجب أن يكون هناك نوع من النظام يمكنه دعم هذا السجل ، على سبيل المثال ، نموذج (وهو مستند يتم التحكم فيه) أو برنامج.

السجلات

- 1- السجلات هي أدلة على أداء نشاط ما وتمثيل مخرجات العملية. توفر السجلات دليلاً على أن الأهداف (أو لم تكن) قد تحققت. تعتبر السجلات هي المستوى الأخير من هرم الوثائق في نظام إدارة الجودة وهي مخرجات العمليات والإجراءات وتعليمات العمل والمواصفات والخطط. قد تخدم السجلات غرضين رئيسيين:
 1. التحقق من التنفيذ عند استخدام السجلات لإثبات مطابقتها للمتطلبات أو المواصفات. يتطلب الإجراء أو المواصفات أو المتطلبات الموثقة الأخرى تنفيذ عملية أو نشاط. مع السجلات ، من الممكن التحقق من أنه تم وفقاً للمواصفات: الموارد ، التسلسل ، المسؤولية ، والأنشطة.
 2. تقييم الفعالية. مع السجلات ، يمكن للمرء مراجعة فعالية النشاط وتقييم النتائج مقارنة بالمعايير.
- 2- لا ينبغي الخلط بين الوظيفتين من سجل ونموذج. بمجرد ملء نموذج وحفظه ، يصبح سجلاً - دليل على إجراء نشاط ما. اطلع نموذجاً فارغاً — إنه مستند. استخدمه واكتب المعلومات فيه - إنه سجل. قد يتم حساب الشاشة المستخدمة لإدخال طلب العميل في نظام ERP كنموذج. تفاصيل ترتيب معين هي السجل. أنواع السجلات تشمل
 - دليل على سلسلة التوريد: طلبات العملاء ، مذكرات التسليم ، الفواتير ، مذكرات الائتمان ، إيصال استلام ، وشهادة الامتثال مقبولة من الموردين
 - دليل على مرحلة الإنتاج: نماذج لأوامر الإنتاج ، وبرتوكولات الاختبار مع النتائج ، والتسميات مع تفاصيل الإنتاج مثل الأرقام التسلسلية ، ونماذج التحقق من الصحة ، والموافقات على الإفراج عن العمل ، وسجلات ضمان الجودة والموافقات على الدفعات
 - سجلات صيانة الموارد: سجلات صيانة الجهاز ، تقارير حالة أداة الإنتاج ، وسجلات التدريبات
 - السجلات المتعلقة بأنشطة الجودة: سجلات المراجعة الإدارية والتدقيقات الداخلية وعدم المطابقة واستبيانات العملاء المملوءة

ISO / TR 10013: 2001

- 1- تعد المبادئ التوجيهية ISO / TR 10013: 2001 القياسية لوثائق نظام إدارة الجودة أداة فعالة للغاية لتطوير وصيانة الوثائق اللازمة لضمان نظام إدارة الجودة الفعال. يستخدم التخصصات المعروفة في مجال إدارة الجودة والمعايير سهل الفهم والتنفيذ. أوصى بحرارة باستخدام هذا المعيار أثناء تحديد بنية وشكل معلوماتك الموثقة.

7.5.2 الإنشاء والتحديث

- 1- يتم الجمع بين تعريف المعلومات الموثقة من العديد من الخصائص التي **تؤثر** على المعلومات الموثقة ووظائفها مثل التعريف والملاءمة والوسائط وما إلى ذلك.
- 2- يجب تعريف وتطبيق جميع هذه الخصائص **عند تصميم المعلومات الموثقة** وإصدارها وتحديثها. متطلبات ISO 9001 القياسية واضحة جدًا:
 - **عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة** ، يجب على المنظمة التأكد من أن تعريف ووصف هذه المعلومات الموثقة معرّفان وواضحان. قد يتضمن التعريف والوصف خصائص مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو الرقم المرجعي.
 - لكل نوع من المعلومات الموثقة ، يتم **تحديد التنسيق المناسب** والحفاظ عليه.
 - لكل نوع من المعلومات الموثقة ، يتم **تحديد الوسائط المناسبة** وصيانتها.
 - عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة ، يجب على المنظمة **تطبيق المراجعات والموافقة** اللازمة لمدى ملاءمة وكفاية هذه المعلومات الموثقة.

تحديد ووصف الوثائق

- 1- يجب تحديد أي معلومات موثقة (داخلية أو خارجية) وتمثيلها بالكلمات (الموصوفة) من أجل جعل استخدام هذه الوثيقة ووظيفتها واضحة.
- 2- يجب أن يكون للوثيقة اسم أو رقم كتالوج أو أي وسيلة أخرى لتحديد الهوية.
- 3- يتم ذلك من خلال تحديد العناصر التي يمكنها تحديدها ووصفها وتقديمها إلى عنصر التحكم. أي شخص في المؤسسة يلتقط المستند سيعرف مكان تعيينه.
- 4- **يتطلب معيار ISO 9001: 2015 تحديد طريقة لتحديد الوثائق.** المثال التالي لتحديد المعلومات الموثقة أساسي تمامًا ولكنه سيجري مراجعة.
 - 5- تحافظ المؤسسة على التسلسل الهرمي التشغيلي التالي للوثائق:
 - الإجراءات الموثق الذي يصف العملية
 - تعليمات العمل التي تحدد كيفية تنفيذ الأنشطة
 - النماذج التي توثق الأنشطة وتقديم الأدلة
 - 6- لنفترض أن المنظمة تدير عملية لتلقي طلبات العملاء. تم ترقيم هذا الإجراء الموثق وتحديثه: PR-004 — تلقي طلب العميل. ستظهر هذه التسمية التوضيحية أعلى الوثائق التي تصف الإجراء أو تعرضه:
 - العلاقات العامة: لتقف على الإجراء
 - 004: تمثل الأرقام الثلاثة العملية في سير العمل
 - استلام طلب العميل: اسم الإجراء
- في الإجراء الموثق (سواء كان مخططاً أو نصاً يصف الإجراء) ، ستظهر مراجع لتعليمات العمل الأقل. دعنا نذهب فئة واحدة أدناه لتعليم العمل. ألقي نظرة على الرقم التالي: WI-004-002: إدخال طلب العميل في نظام ERP.
 - WI: تعني "تعليمات العمل"
 - 004: تمثل الأرقام الثلاثة الأولى العملية
 - 002: تمثل الأرقام الثلاثة الثانية العملية الفرعية

- إدخال طلب العميل في نظام تخطيط موارد المؤسسات: اسم الإجراء وأضيف له النموذج FO-004-002-003: قائمة الطلبات المفتوحة
- FO: لتقف على النموذج
- 004: تمثل الأرقام الثلاثة الأولى العملية المتعلقة بهذا النموذج
- 002: تمثل الأرقام الثلاثة الثانية العملية الفرعية المتعلقة بهذا النموذج
- 003: يمثل النموذج الثالث المتعلق بهذه العملية الفرعية
- قائمة الطلبات المفتوحة: اسم النموذج

يجمعون معاً رقم تعريف ويحافظون على العلاقة المتبادلة بين بعضهم البعض ، ولكن الأهم من ذلك أنها توفر تحديد المستندات. يجب تطبيق هذا النوع من التعريف على المعلومات الموثقة عند إنشاء أو تحديث مستند.

تحديد السجلات

- 1- على الرغم من أن المعيار يهمل التمييز بين الوثائق والسجلات ويشير إلى السجلات كمعلومات موثقة ، إلا أنني أود أن أتعلق بالسجلات لأنني أشعر أن السجلات لها خصائص خاصة. يجب تحديد السجلات مثل المستندات. يجب أن يكون للسجل اسم أو رقم كتالوج أو أي وسيلة أخرى لتحديد الهوية: عنصر يحدده. عادة ، يرث تحديد المستند ذي الصلة. أي شخص في المنظمة يتعرّض عليها سيعرف مكان تعيينها.
- 2- ولكن المهم هو الذي قام بالنشاط. كما ذكر من قبل ، **يعد السجل دليلاً على الأداء**. يجب أن يكون لكل سجل هوية الشخص الذي ملأه أو على الأقل الوظيفة المسؤولة عنه. الطريقة الكلاسيكية هي الاسم والتاريخ والتوقيع في السجل. تحديد هوية الشخص سيكون واضحاً وفهماً. توقيع رقمي مهم.

شكل وهيكل المعلومات الموثقة

- 1- يتم **تحديد البنية والتنسيق لكل نوع من المعلومات الموثقة**. الهدف هو تكوين وحدة عند إنشاء وثيقة. بمعنى آخر ، لإنشاء موقف تبدو فيه جميع أنواع المعلومات الموثقة متماثلة في المؤسسة ولتجنب أشكال أو هياكل مختلفة ولتقليل الالتباس وعدم اليقين. قد تكون أنواع التنسيق نصية أو مخططات تدفق أو جداول أو مجموعة من الثلاثة أو أي طريقة أخرى تخدم المؤسسة.
- 2- يحدد تنسيق وهيكل المستند محتوى المستند - ما يجب أن يحتوي عليه المستند. أقترح هنا بعض العناصر التي يمكن أن تظهر في وثيقة ولكنها ليست إلزامية:
 - **العنوان**: يجب أن يحدد العنوان الوثيقة بوضوح. يمكن أن يحتوي على التسمية التوضيحية ورقم الكتالوج للمستند. أمثلة: PR-004 - استلام طلب العميل ، WI-004-002 - إدخال طلب العميل في نظام ERP ، FO-004-002003 - قائمة الطلبات المفتوحة.
 - **المراجعة ، والموافقة** ، والمراجعة: يجب توضيح المعلومات المتعلقة بالمراجعة والموافقة ، وحالة وتاريخ مراجعة الوثيقة في الوثيقة.
 - **قائمة التغييرات**: يمكن إدراج تغييرات المراجعات والموافقة وسببها في المستند (عندما لا تكون موجودة في المستند في مكان آخر).
 - **الغرض**: يجب توضيح الغرض من المستند في المستند. الفكرة هي السماح لأي شخص يقرأ المستند بفهم هدفه. مثال: يهدف هذا الإجراء الموثق إلى تحديد ووصف الخطوات التي يجب اتباعها عند تلقي طلب من أحد العملاء.

- **النطاق:** يشير النطاق إلى المناطق في المؤسسة التي يغطيها المحتوى. على سبيل المثال: "المبيعات" قد تعني مدير المبيعات وموظفي المبيعات والمكتب الخلفي. يمكنك تضمين المناطق في المنظمة غير المدرجة في النطاق.
- **مسؤولية وسلطة تنفيذ الأنشطة:** تحدد مسؤوليات وسلطات الأشخاص المرتبطين بمحتوى الوثيقة في الوثيقة. مثال: يتعلق هذا الإجراء الموثق بالمكتب الخلفي لقسم المبيعات وموظفي المبيعات الميدانية. وهذا يعني أن الإجراءات والأنشطة جنباً إلى جنب مع السجلات التي سيتم إنتاجها تقع على عاتقهم.
- **وصف الأنشطة:** يجب وصف الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق هدف المستند. يعتمد مستوى التفاصيل على تعقيد الأنشطة ، والأساليب اللازمة ، ومستويات مهارة وتدريب الأشخاص المطلوبين حتى يتمكنوا من إنجاز الأنشطة. ومع ذلك ، يجب تغطية بعض الجوانب:
- في حالة الإجراء الموثق ، **يجب أن يكون العمل من العملية واحتياجاتها واضحة.**
- في حالة الإجراء الموثق ، **يجب أن تكون مدخلات ومخرجات العملية واضحة.**
- **يتم شرح المصطلحات والتعاريف الخاصة بالأنشطة.**
- **يجب وصف الموارد اللازمة لإنجاز هدف العملية أو التعليمات (من حيث الموظفين والتدريب والمعدات والمواد).**
- **يجب أن يكون تسلسل الأنشطة ووصف الأنشطة اللازمة واضحاً.**
- **ضمن الأنشطة والتسلسلات ، سيكون من الواضح من خلال أو من الوظيفة التنظيمية التي يجب القيام بها ؛ لماذا ومتى وأين وكيف.**
- **يجب وصف ضوابط العملية أو الأنشطة وتطبيقها.**
- **عند اكتشاف عدم المطابقة ، يجب تحديد قياسات الإزالة.**
- **يجب الإشارة إلى الإشارات إلى المعلومات الموثقة المتعلقة بالأنشطة المطلوبة: تعليمات أو نماذج أو وسائل أخرى من المعلومات الموثقة.**
- **السجلات المطلوبة:** يجب الإشارة إلى السجلات المتوقعة المتعلقة بالأنشطة. عند استخدام النماذج لهذه السجلات ، يجب تحديثها وتذكيرها.
- أعددت هنا مثالاً لتعليم العمل المصمم وفقاً للمتطلبات المذكورة سابقاً:

عنوان	WI-004-002: إدخال طلب العميل في نظام ERP
المراجعة والموافقة والمراجعة	تاريخ مراجعة الموافقة من خلال 01.01.2015 مدير المبيعات الثاني
قائمة التغييرات	تاريخ التغيير الموافقة من خلال 01.01.2016 تحديث — إضافة إلى مدير مبيعات القسم - 2 التقاط المعلومات الإضافية اللازمة للنقل إلى الإنتاج
هدف	وصف خطوات إدخال طلب العميل في نظام ERP
نطاق	مبيعات المكتب الخلفي
المسؤولية والسلطة	مندوبي المبيعات
المدخلات المطلوبة	FO-004-002-001 أمر يدوي من موظفي المبيعات — FO-004-002-002 نموذج طلب من تطبيق ويب

1. المصطلحات والتعاريف (على سبيل المثال ، برنامج المبيعات) 2. الموارد اللازمة (على سبيل المثال ، المستخدم لديه أدوات المبيعات) 3. تسلسل الأنشطة - ما هو د الحاجة إلى القيام به 4. عناصر التحكم في العملية (على سبيل المثال ، تنشيط وظيفة تحذر المستخدم عند عدم ملء حقل ، ومراجعة النسخة المطبوعة من الطلب)	وصف الأنشطة
PR-004: تلقي طلب العميل (عملية ذات صلة) WI-006-001: دليل المستخدم لتشغيل نظام ERP	الرجوع إلى المعلومات الموثقة الأخرى
السجلات المطلوبة FO-004-002-003: قائمة الطلبات المفتوحة	FO-004-002-004: طلب العميل

الوسائط من المعلومات الموثقة

- 1- يجب تعريف الوسائط التي سيتم حفظ المعلومات الموثقة عليها أو تخزينها أو استخدامها أو أرشفتها.
- 2- سيشير التعريف إلى أي نوع من الوسائط تستخدمه المنظمة: الورق المطبوع أو المغناطيسي أو الإلكتروني. عند تعريف الوسائط لكل نوع من المعلومات الموثقة ، يجب مراعاة الجوانب التالية:
 - **وصول الموظفين إلى الوسائط:** عند تحديد نوع الوسائط ، تأكد من أن جميع المستخدمين لديهم حق الوصول إلى هذه الوسائط. على سبيل المثال: عندما تقرر أن النماذج سيتم حفظها كملفات PDF ، تأكد من أن جميع محطات العمل لديها قارئ PDF مثبت عليها.
 - **توزيع المعلومات الموثقة:** يجب أن تدعم الوسائط توزيع المعلومات الموثقة. على سبيل المثال ، إذا كنت تقوم بتحديث مستند بشكل متكرر ، فقد لا تكون إدارته كنسخة مطبوعة فعالة لأنك ستحتاج إلى تحديث جميع النسخ.
 - **مراجعة المعلومات الموثقة والموافقة عليها وتغييرها:** يجب أن تدعم الوسائط متطلباتك للتغييرات والموافقة على التغييرات وإدارة المراجعات. على سبيل المثال ، تكون وثيقة الكلمة محدودة للغاية عندما يتعلق الأمر بإدارة التفاصيل مثل الموافقة والمراجعة.
 - **تدهور الوسائط:** إن تدهور الوسائط الإلكترونية أو المغناطيسية التي يتم حفظ السجلات عليها ، على سبيل المثال ، يلعب دوراً مهماً. الوسائط مثل الأقراص المدمجة أو الأشرطة المغناطيسية لا تدوم إلى الأبد. في الواقع ، عمرهم أقصر مما تعتقد.
 - **التخزين:** قد تؤثر طريقة إمكانات التخزين على نوع الوسائط.
 - **إزالة المعلومات الموثقة:** يمكن أن تكون إزالة الوسائط معقدة للغاية عندما تنتشر المعلومات الموثقة في العديد من المواقع. لذلك من المهم أن تقرر مكان تخزين المعلومات.

المراجعات والموافقة على ملاءمة وكفاية المعلومات الموثقة

- 1- **يجب أن تخضع كل وثيقة تستخدمها المنظمة للإشراف ومراجعتها والموافقة عليها قبل تقديمها للاستخدام.** الهدف من ذلك هو التأكد من أن المستند قد تم تصميمه بشكل مناسب ، ومناسب للعمل ، وسيساعد المؤسسة في تلبية متطلبات العملاء وكذلك المتطلبات التنظيمية. بالنسبة لكل وثيقة ، سيتم تحديد الدور أو الوظيفة أو الصلاحية التي تقوم بمراجعتها وإقرارها وإصدارها.
- 2- **يجب أن يكون للوظيفة أو السلطة التي تقوم بمراجعة المستند والموافقة عليه درجة من الارتباط بالمستند والنشاط الذي يدعمه.** كيف يتم تحديد الصلة؟ تحتاج إلى مراجعة مؤهلات وخبرة وخلفية الموضوع وارتباطها

بالأنشطة. سيضمن هذا المتطلب أن يتم فحص المستندات من خلال الوظائف أو الأدوار المناسبة وسيتم احتساب جميع الجوانب المهمة. على سبيل المثال ، عند تصميم بطاقة توجيه لعملية الإنتاج ، قد يكون مدير الإنتاج مسؤولاً عن مراجعة أن جميع الحقول المطلوبة في النموذج والموافقة عليها. ولكن إذا كنت بصدد إنشاء نموذج للتحقق من صحة العملية ، فستكون هناك أطراف أخرى ترغب في مشاركة رأيها بشأنه: التطوير و QA على سبيل المثال. هناك مواقف قد تحتاج فيها أكثر من وظيفة إلى مراجعة المستند والموافقة عليه. قد يحدث هذا عندما يتم تسجيل أكثر من عملية في وثيقة واحدة ، على سبيل المثال ، تعليمات التعبئة. بعد ذلك ، سيحتاج التخزين وإدارة الإنتاج إلى مناقشة الأمر وإنشاء المستند الأمثل معاً. عند الضرورة ، ستتحمل المعلومات الموثقة فترة تحقق.

3- يتم تحديد نشاط الموافقة وإصدار المستند ، حيث تكون الموافقة ضرورية. اعتدت على طباعة نسخة رئيسية ، وتوقيعها من قبل الطرف المسؤول ، وتخزينها في مجلد المستندات الرئيسية. لكن اليوم يمكنك تحقيق ذلك بمساعدة أنظمة إدارة المستندات (DMS) التي توفر الموافقات الرقمية. عادة ، تدعم هذه الأنظمة المتطلبات القياسية. عند شراء مثل هذا النظام ، تأكد من أنه يلبي متطلبات ISO 9001 القياسية. إذا لم يكن لديك هذا الخيار ، فسيكون الجدول البسيط أو مخطط Excel الذي يصف المستند وسلطة المراجعة والموافقة كافياً.

7.5.3 مراقبة المعلومات الموثقة

بعد تحليل الاحتياجات من المعلومات الموثقة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة ، ووضع استراتيجية لتنفيذها ، يجب على المنظمة بذل الجهود وخلق الظروف من أجل إدارة ومراقبة الأنشطة اللازمة لإدارة المعلومات الموثقة. متطلبات ISO 9001 القياسية:

7.5.3.1

- يجب على المنظمة ضمان توافر ومدى ملائمة الوثائق المطلوبة بواسطة نظام إدارة الجودة ومعايير ISO 9001.
- تتحكم المنظمة في الحماية الكافية والملائمة للمعلومات الموثقة وستحدد المخاطر التي تهدد سلامتها وسلامتها.

7.5.3.2

- يتم تحديد أنشطة التوزيع والوصول إليها واسترجاعها الضرورية للسيطرة على المعلومات الموثقة.
- يجب تحديد الأنشطة المتعلقة بالتخزين والحفظ ، بما في ذلك الأنشطة لضمان بقاء المعلومات الموثقة ضرورية من أجل التحكم في المعلومات الموثقة ، وصيانتها.
- يتم تحديد أنشطة مراقبة التغيرات في المعلومات الموثقة والمحافظة عليها.
- سيتم تحديد مستويات مختلفة من أدونات الوصول إلى المعلومات الموثقة وسلطة تعديلها والتحكم فيها.
- يجب تحديد الأنشطة المتعلقة بالاحتفاظ بها والتخلص منها اللازمة لمراقبة المعلومات الموثقة والمحافظة عليها.
- سيتم تحديد المعلومات الموثقة ذات المنشأ الخارجي اللازمة للتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة ، والرقابة ، وتوزيعها بشكل مناسب.
- يجب حماية المعلومات الموثقة التي يتم الاحتفاظ بها كدليل على المطابقة من التعديلات غير المقصودة.

توافر وتوزيع المعلومات الموثقة

- 1- يتم توزيع كل وثيقة وإتاحتها للأطراف المعنية (الأدوار أو الوظائف) في المواقع المناسبة وعند نقطة الاستخدام المناسبة. يجب أن يشمل تحديد مدى توفر الوثائق وتوزيعها ما يلي:
- **إذن المستخدم:** من هو المخول باستخدام المستند
 - **موقع المستند:** أين يجب الاحتفاظ بالمستند قبل الاستخدام وبعده
 - **شكل التوافر:** الورق أو الوسائط المغناطيسية ، على سبيل المثال
- يجب تحديد هذا التوافر وتحديثه. أوصي بجدولة هذه المعلومات على النحو التالي:

نوع المستند	الموقع (مسار ملف الكمبيوتر)	وسائل الإعلام
تعليمات العمل	خادم الشركة / القسم WI /	ملفات PDF
نماذج	خادم الشركة / القسم / النماذج	ملفات PDF
أشكال الجودة	خادم الشركة / الجودة / النماذج	ملفات PDF

بالمناسبة ، يعتبر هذا الجدول نفسه معلومات موثقة.

ملاءمة المعلومات الموثقة

- 1- تتعلق ملاءمة المعلومات الموثقة **بالتأكد من تصميمها بشكل مناسب**: فهي تدعم العمليات والأنشطة ، وهي كافية للعمل ، وستساعد المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.
- 2- يجب اعتماد كل وثيقة لمدى ملاءمتها قبل إصدارها للاستخدام. ما هي الجوانب التي تشير إلى مدى ملاءمة المعلومات الموثقة؟
- **الغرض:** يجب أن يكون الغرض من المعلومات الموثقة واضحاً للشخص الذي يقوم بتصميمها وإنشائها وكذلك للمستخدمين الذين يستخدمونها.
 - **تعليمات العمل أو الإجراء الموثق:** يجب أن يفهم المستخدمون ما هو متوقع منهم.
 - **نموذج:** يجب على المستخدمين فهم أهمية الإدخالات وتدفعها إلى عملية أخرى واستخدامها كدليل.
 - **الخصائص:** خصائص المعلومات الموثقة يتم تعريفها وتطبيقها ، وتنسيق وهيكلة وثيقة محفوظة ، وتحديد الهوية المطبقة ، وتدابير الحماية المنفذة.
 - **الفعالية:** تحقق المعلومات الموثقة أهدافها ويتم إنجاز العملية أو النشاط الذي تدعمه (وليس مجرد نموذج يحتاج إلى ملء من أجل تلبية التدقيق الداخلي)

وضوح المعلومات الموثقة

- تشير وضوح المعلومات الموثقة إلى **جودتها في الفهم**:
- ستكون المستندات مقروءة بما يكفي **لتحديدها**.
 - ستكون السجلات مقروءة **وقابلة للقراءة** ويمكن **استرجاعها** طوال فترة الاحتفاظ بها بأكملها.
- عندما تخطط وتنفذ استخدام المستندات في المؤسسة وإنشاء السجلات ، يجب النظر في بعض العوامل التي قد تؤثر على الوضوح:

- **النوعية والوضوح وسهولة الاستخدام والدقة:** تؤثر العوامل تقريباً بشكل مباشر على الوضوح. يجب التعامل مع المستندات والسجلات بحذر ، والموظفون مسؤولون عن الاحتفاظ بسجلات دقيقة ومقروءة مع ملء جميع المعلومات المطلوبة وتقديمها بشكل صحيح:
- **يجب أن تحمل المعلومات الموثقة جميع المعلومات والتفاصيل المطلوبة.**
- **أنا شخصياً أوصي بتسجيل تاريخ ملء السجلات.** سيتعين على الأشخاص الذين يعانون من خط اليد الإشكالي العمل بجد أكبر وتقديم بيانات ومعلومات واضحة حول السجل.
- **التدهور:** يلعب تدهور الوسائط التي يتم حفظ المعلومات الموثقة عليها دوراً مهماً. على سبيل المثال ، لا تستمر الوسائط مثل الأقراص المضغوطة أو الأشرطة الممغنطة إلى الأبد.
- **تحديث التكنولوجيا:** تغيير التكنولوجيا المستخدمة لحفظ والوصول إلى المعلومات الموثقة هو جانب رئيسي. يجب على المؤسسة التأكد من أنها قد تصل إلى المعلومات الموثقة في المستقبل. مثال جيد على ذلك هو تحديث أنظمة تشغيل الكمبيوتر حيث لا يمكن قراءة الملفات القديمة بالإصدارات الجديدة.
- **الأهمية:** سيكون من الممكن تقديم المعلومات الموثقة إلى السياق أو العملية أو المنتج أو العملية ذات الصلة:
- على المستندات ، سيكون من الواضح إلى أي عملية والمنتج جزء من نظام إدارة الجودة التي تشير إليها.
- **لا يجوز للسجلات أن تحمل أو تخزن معلومات غير ذات صلة بها.**
- **الرقمنة:** يمكن أن يؤدي تحويل السجلات التناظرية أو النسخ المطبوعة إلى تنسيقات رقمية إلى فقد المعلومات.
- إذا قررت مسح السجلات إلى ملفات الكمبيوتر ، فالرجاء التأكد من إجراء المسح بطريقة مناسبة وأن المعلومات الموجودة في السجل قابلة للقراءة وواضحة بعد الفحص. أجد نفسي في بعض الأحيان في كل أربع عمليات بحث عن مستندات قديمة في أقبية باردة لمجرد أنه كان من المستحيل فهم المعلومات من السجل الممسوح ضوئياً.

تخزين المعلومات الموثقة

- 1- **يجب تحديد مواقع التخزين والمرافق وشروط المعلومات الموثقة لكل نوع من أنواع المستندات والسجلات.**
 - **المستندات:** يجب على المصمم ومستخدمي جميع أنواع المستندات معرفة الموقع الذي تم تخزين المستند فيه والوسائط التي يجب حفظها عليه.
 - **السجلات:** يجب على منتجي السجلات معرفة مكان وكيفية حفظ السجلات ؛ خزانة أو مجلد معين أو كملف إلكتروني أو مجلد أو كبرنامج.
 - **الهدف هو السماح لكل شخص في المؤسسة باسترداد أو تتبع المعلومات الموثقة وفقاً لنوعها وسياقها.** يجب أن يشمل تعريف التخزين أرشفة المعلومات الموثقة كذلك. يجب على المنظمة النظر في عوامل التخزين التي قد تخلق الظروف لحماية وحفظ المعلومات الموثقة. العوامل الهامة عند النظر في تخزين المعلومات الموثقة هي **وسائط المعلومات الموثقة:** يحدد نوع الوسائط التي يتم حفظ المعلومات الموثقة عليها عادة متطلبات التخزين والظروف المادية مثل درجة الحرارة أو الرطوبة أو الوزن. عندما تكون هناك مخاطر معروفة على وسائل الإعلام ، سيتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة.
 - **الوصول إلى المعلومات الموثقة واسترجاعها:** يجب أن تدعم ظروف التخزين متطلبات الوصول إلى المعلومات الموثقة ؛ من لديه حق الوصول وكيف ومتى لتوثيق المعلومات الضرورية.
 - **من الأهمية بمكان تجنب تخزين المعلومات الموثقة على محطات العمل الشخصية** مثل أجهزة الكمبيوتر من أجل توفير الوصول الكامل. على سبيل المثال ، عندما يترك الموظفون وظائفهم أو يغيبونها ، تحذف إدارة تكنولوجيا المعلومات محتويات القرص الثابت أو الملفات الشخصية بغض النظر عن قيمتها أو أهميتها في نظام إدارة الجودة.

- **حجم ومعدل نمو المعلومات الموثقة:** يجب أن يوفر التخزين مساحة كافية وفقاً لنشاط المنظمة ويجب مراعاة قيود المكان. إذا كانت المنظمة تنتج ملايين السجلات سنوياً ، فيجب أن تدعم قدرات الخادم هذا المجلد. من خلال القدرات ، لا أقصد المساحة فحسب ، بل يجب أن يدعم أيضاً أداء الخادم وصول العديد من المستخدمين.
- **سير العمل:** يجب أن يدعم تخزين المعلومات الموثقة سير العمل بشكل عام والعمليات بشكل خاص. المعلومات الموثقة عادة ما تكون بمثابة مدخلات أو مخرجات للعمليات ويجب أن يكون لجميع المشاركين في العمليات الوصول إليها.
- من خلال تخزين المعلومات الموثقة **على طول تدفق العمل** ، يمكنك تجنب فقدانها.
- **مخاطر سلامة المعلومات الموثقة:** تشير سلامة المعلومات الموثقة إلى الشروط المطلوبة للحفاظ على محتوى واكتمال المعلومات الموثقة. يجب ألا يتعرض موقع أو مرفق التخزين لمخاطر خارجية مثل الفيضان أو الحريق أو السطو ويجب أن يمنع الأضرار التي لحقت بالمعلومات الموثقة.
- **متطلبات الأمن والسرية:** يجب تنفيذ تدابير الحماية الأمنية (المادية وكذلك المنطقية).
- **أنظمة النسخ الاحتياطي:** يجب تنفيذ عمليات النسخ الاحتياطي بشكل منتظم ويجب التخطيط لاسترجاع الوثائق والسجلات في حالة وقوع كارثة.
- **يجب أن يأخذ التخزين في الاعتبار دورة حياة المعلومات الموثقة في المؤسسة** ، حيث يجب تعريف لكل مرحلة كيف يتم تخزين المعلومات الموثقة. على سبيل المثال ، دعونا نلقي نظرة على دورة حياة طلب العميل (سجل):

مرحلة	عمل
إنشاء السجلات	طلب عميل موقع — نموذج مطبوع / ممسوح ضوئياً في مجلد معين
تخصيص السجلات لبعض النظم المنطقية	أدخل طلب العميل في نظام ERP أو قم بطباعة نموذج متحكم به كمستند Word
صيانة السجلات	يتم التحكم في سلامة السجلات من خلال عمليات التحقق التي توجه المستخدم في إدخال المعلومات في نظام ERP أو النماذج ذات الحقول المحددة
استخدام السجلات في سير العمل	النقل إلى الإنتاج — سجل في نظام ERP المرتبط برقم طلب العميل أو جدول طلب منتج يدوي بناءً على طلب العميل
التخلص أو أرشفة السجلات	بمجرد إغلاق طلب العميل ، يستقبل حالة معينة أو سيتم تحديدها في النموذج (على سبيل المثال ، مع ختم)

عندما يتم الاستعانة بمصادر خارجية لتخزين السجلات ، يجب مناقشة كل هذه الأمور مع المزود. في معالجتني لحماية المعلومات الموثقة والمحافظة عليها ، أقوم بفصل المستندات عن السجلات لأنني وجدت أن هذين النوعين من المعلومات الموثقة لهما احتياجات مختلفة وبالتالي وضع متطلبات مختلفة.

حماية وحفظ الوثائق

- 1- تحدد المنظمة الإجراءات للتأكد من أن الوثائق من جميع الأنواع ستبقى آمنة ومتاحة للاستخدام.
- 2- يجب أن تشير هذه الإجراءات إلى شروط الصيانة المناسبة للمعلومات الموثقة. ما هي الظروف المناسبة؟ تلك التي تمنع فقدان السرية أو الاستخدام غير السليم أو فقدان النزاهة.
- 3- في الممارسة العملية ، من الضروري تحديد الشروط التي قد تؤثر على كل نوع من أنواع المستندات في المنظمة. قم بزيارة الإدارات المختلفة في المنظمة ، وألقِ نظرة ، وحاول مراجعة المعلومات التي قد تؤثر على سلامة المستندات المعنية. عندما يتم العثور على الظروف التي قد تضر أو تشكل مخاطر على المستندات ، يجب عليك تحديد التدابير اللازمة لتجنبها. **هذا نوع من تحليل المخاطر على نطاق صغير فيما يتعلق بسلامة المستند.** المعلومات المدرجة هنا هي
 - بيئة
 - سلامة
 - القدرة على الحفاظ على قيمة الاحتفاظ
 - التعامل مع الوثائق
 - دخول غير مرخص
- 4- على سبيل المثال ، قد يتسبب الماء والحرارة في إتلاف مستند ورقي ، وبالتالي في مثل هذه البيانات ، يجب أن تكون تعليمات العمل أو الإجراءات الموثقة **مغلقة** ، وتوضع في كيس عازل للحرارة ، وتُحفظ بعيداً عن المخاطر.
- 5- تعد أنظمة **النسخ الاحتياطي** والدعم لخادم الشركة مثلاً آخر على الحماية.
- 6- **يُطلب من المؤسسة إثبات وجود نظام نسخ احتياطي كافٍ يسمح بالوصول إلى المستندات** ، على سبيل المثال ، عند تعطل الأنظمة الإلكترونية أو عدم توفرها بشكل عام.
- 7- جانب آخر هو سلوك الموارد البشرية مع الوثائق. حدد كيف يجب على الموظفين التعامل مع المستندات وأين يجب تخزينها. أجد نفسي أطلع تعليمات العمل مراراً وتكراراً لأنها تضيع طوال الوقت.

حماية وحفظ السجلات

- 1- تشير حماية السجلات وحفظها إلى المعدات والمرافق التي تدير السجلات وإلى الأساليب والتقنيات التي تم التخطيط لها لحماية السجلات.
- 2- **سلامة السجلات أمر بالغ الأهمية لاستمرارية العمل** ، وبالتالي ، سيتم حماية السجلات بشكل مناسب. تضمن حماية السجلات أن المعلومات الواردة في السجلات متاحة ودقيقة للرجوع إليها مستقبلاً ويجب عدم تغيير السجلات مع مرور الوقت.
- 3- لكل نوع من السجلات ، تحتاج إلى تحديد المخاطر (للتلف أو الخسارة) وتطبيق طرق الحماية والحماية المناسبة. في القيام بذلك ، ينبغي النظر في ما يلي.
 - **الوضوح:** يجب أن تدعم حماية السجلات وضوحها والتأكد من أن المحتوى الموجود في السجلات سيظل واضحاً ومتاحاً للاستخدام على مدار دورة حياة السجل.
 - **التخزين:** من الضروري التأكد من أن تخزين السجلات في مكانه بشكل مناسب وفقاً لنوع السجل ، على سبيل المثال ، تنظيم المجلدات في محطات العمل ، وضمان عدم الخلط عند حفظ السجلات أو تخزينها أو أرشفتها أو التحقق من وظائف مستودع البيانات.
 - **تدفق المعلومات:** من الضروري التأكد من أن السجلات ستصل إلى وجهتها ولن تضيع. هذا مهم لعب سير العمل.

• **الوصول غير المصرح به:** من الضروري التأكد من أن أي سوء استخدام للسجلات أمر ممكن (من خلال إدارة الوصول والترخيص).

- 4- يمتد حل الحماية ليشمل جميع مجالات ونطاقات المنظمة.
- 5- تعد أنظمة النسخ الاحتياطي مثلاً جيداً على كيفية حماية المؤسسة لسجلاتها. مثل هذا النظام يثبت سلامة السجلات وكذلك توفير حل في حالة وقوع كارثة.
- 6- بشكل أساسي ، يلزم إجراء تحليل فيما يتعلق بالمشكلات التالية:
 - من المسؤول عن السجلات؟
 - ما هي الشروط التي قد تشكل مخاطر على السجلات؟
 - ما هي التدابير اللازمة لضمان حماية السجلات؟
 - متى وأين ينبغي تنفيذ تلك التدابير؟

طريقة موثقة لإدارة الوثائق والسجلات

- 1- **لا يتطلب معيار ISO 9001: 2015 طريقة موثقة** ، أي إجراء ، للتحكم في المستندات والسجلات الخاصة بك.
- 2- طالبت المراجعة الأخيرة للمعيار ، ISO 9001: 2008 ، بإجراء محدد لإدارة السجلات (مثل مراقبة المستندات ومراقبة السجلات). في حالة وجود مثل هذه الإجراءات بالفعل ، يحق لك الاحتفاظ بها والمحافظة عليها. لكن قم بمراجعة محتواها مرة أخرى وتأكد من أنه يغطي جميع متطلبات ISO 9001: 2015 القياسية.
- 3- أنا شخصياً أتبني هذه الإجراءات وأحدثها بانتظام لأنني أجد أن هذه القضايا بالغة الأهمية وأنها تحتاج إلى دعم من وثائق تصف الأساليب والأنشطة والتقنيات المستخدمة لتنفيذ مراقبة المستندات أو السجلات والأدلة المطلوبة.
- 4- لإنشاء إجراء فعال ، حاول ربط جميع المشكلات التي تم ذكرها في هذا الفصل 7.5 - معلومات موثقة.

الوصول والتوثيق على المعلومات الموثقة

- 1- يجب تعريف وتطبيق المعلومات الموثقة والوصول إليها ، ويوصى بوضع سياسة في هذه المسألة. "الوصول" يتعلق
 - **إذن لعرض المعلومات الموثقة** - يمكن للمستخدمين عرض المستندات أو السجلات فقط ولكن لا يمكنهم تغييرها (أو على الأقل المستند الرئيسي).
 - الإذن والسلطة لإنشاء وعرض وتغيير المعلومات الموثقة.
- 2- إدارة الوصول مطلوبة لحماية المستندات من الاستخدام غير المصرح به أو التعديل والسجلات من الإدخالات أو التعديلات غير المصرح بها.
- 3- إدارة الوصول والترخيص تعني إدارة أذونات المستخدمين أو الموظفين للوصول إلى معلومات موثقة مختلفة في المؤسسة. ما هي العوامل التي قد تؤثر على إذن؟
 - **سير العمل:** يجب أن يدعم الوصول إلى المعلومات الموثقة سير العمل. بمعنى آخر ، يجب أن تسمح للموظفين بالوصول إلى المعلومات الموثقة استناداً إلى وظيفتهم في سير العمل.
 - **الأدوار والمسؤوليات والسلطات في المؤسسة:** يتأثر الوصول إلى المعلومات الموثقة إلى حد كبير بالوظائف في المنظمة وحاجتها إلى عرض المعلومات الموثقة أو استخدامها أو تحريرها.

- **اللغة:** بشكل غير مباشر ، تتيح لغة المستندات والسجلات الوصول إلى المعلومات الموجودة في المستند أو السجل.
- **محتوى المعلومات الموثقة:** قد يتأثر الوصول إلى المعلومات الموثقة من محتوى المعلومات الموثقة. على سبيل المثال ، ستحمل بعض المستندات ممتلكات العميل وتتضمن معلومات سرية وبالتالي يجب أن تكون سرية أو مقيدة على الأقل للتغييرات.
- **الوسائط:** يعتمد الوصول والترخيص على نوع المعلومات الموثقة والوسائط التي يتم حفظ المعلومات الموثقة عليها.
- **في الممارسة العملية ،** يجب على المنظمة إثبات القدرة على إدارة الوصول والسلطة وتزويد الموظفين بالوصول إلى المعلومات الموثقة في "نقطة الاستخدام" ، وهذا يعني في مكان عملهم. ما هي جوانب المعلومات الموثقة التي تتأثر بالوصول؟
- **الاسترداد:** يحدد الوصول إلى المعلومات الموثقة إمكانات استرداد البيانات. بمعنى آخر ، كيف يمكن للمستخدمين أو الموظفين الوصول إلى البيانات: وجود نسخ ورقية عند الضرورة ، المستندات المحفوظة على الخادم ، والوصول من خلال أنظمة إدارة البيانات ، وما إلى ذلك ، على سبيل المثال ، إعداد نظام فهرسة وملفات للتسجيلات (نسخة ورقية أو الكمبيوتر) سوف يضمن سهولة استرجاعها.
- **التخزين:** يجب أن يدعم تخزين المعلومات الموثقة الوصول إليها.
- **الأمن:** سوف تتأثر التدابير الأمنية ودرجتها من الوصول. على سبيل المثال ، عندما يتم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة إلكترونياً ، سيتم تطبيق كلمة مرور كافية أو أنظمة وصول أخرى. مثال آخر هو الحماية من خلال أنظمة مكافحة الفيروسات والتجسس.
- **الوظيفة:** يعتمد الوصول إلى المعلومات الموثقة على استخدامها. على سبيل المثال ، يمكن لنظام ERP أو CRM إدارة الوصول والتحويل إلى المعلومات الموثقة (النماذج والسجلات) من خلال إدارة إذن المستخدم حيث يتلقى كل مستخدم الوصول إلى تطبيقات النظام المحددة

التحديثات والتغييرات في المعلومات الموثقة والتحكم في الإصدار

- 1- يجب التحكم في التغييرات أو التحديثات على المعلومات الموثقة وتوثيقها.
 - 2- ستحمل المعلومات الموثقة تفاصيل تتعلق بمراجعة الحالة والتغييرات التي حدثت في المعلومات الموثقة.
 - 3- الهدف من التحكم في الإصدارات هو التأكد من أن الأفراد يستخدمون المعلومات الصحيحة وإرشادهم في إنجاز الأنشطة وتشغيل نظام إدارة الجودة.
 - 4- المعلومات والمتطلبات التي نستخدمها لتشغيل نظام إدارة الجودة والتي تظهر على المعلومات الموثقة تتغير بمرور الوقت مع تغير الشروط والمتطلبات. قد تؤثر التغييرات في المعلومات الموثقة على نظام إدارة الجودة وتشغيله.
 - 5- قد يؤدي عدم التحكم في إصدارات المعلومات الموثقة إلى استخدام مستندات قديمة أو غير معتمدة أو توزيع سجلات غير صحيحة. هذا هو السبب في أن التحكم في الإصدار ضروري للمعلومات الموثقة. ما هي سمات التحكم في الإصدار؟
- **حالة الإصدار:** يجب دائماً تحديد مراجعة الإصدار ومسحه للمستخدم.
 - **التحكم في رقم الإصدار:** إصدارات الترقيم ضرورية لتتبع الإصدار وتشير إلى الحالة التي تحتوي على مستند.
 - **مركزية الوثائق:** يجب أن تكون جميع الوثائق **مركزية** من أجل القضاء على "التشتت" من المعلومات الموثقة المستقلة ، على سبيل المثال ، حفظ المعلومات الموثقة على أجهزة الكمبيوتر الشخصية.
 - **التنسيق:** يجب تحديد التنسيق الذي يتم فيه حفظ المستندات وتوزيعها.

- **التوزيع:** يجب تنفيذ التوزيع وكذلك التخلص من الإصدارات القديمة أو إزالتها لضمان توفر الإصدارات الصالحة فقط. نظرًا لأنه يتعذر على المستخدم دائمًا التحقق من أن لديه الإصدار الأخير ، يجب عليك التأكد من أن أحدث إصدار من المعلومات الموثقة فقط متاح للاستخدام.
- يجب أن يكون لدى المستخدم **حق الوصول إلى النماذج** الصحيحة فقط
- يجب أن يكون لدى المستخدم **حق الوصول إلى السجلات** الصحيحة فقط
- **التخلص:** يجب تحديد متى وكيف سيتم التخلص من المعلومات الموثقة.

6- متى يلزم التحكم في التغييرات وتوثيقها؟ وما هي التغييرات اللازمة لتوثيقها؟ في كل مرة قد يؤثر أي تغيير على النشاط الذي تدعمه المعلومات الموثقة (داخليًا وخارجيًا). على سبيل المثال متى

- موظف يطلب تغيير في النموذج
 - يحدث تغيير في إجراء أو عملية بسبب شكوى العميل
 - يطلب العميل تغيير في مواصفات المنتج
 - هناك تغيير في شرط مثل التنظيم أو المعيار
- 7- تحتاج إلى تحديد هذه الأحداث والطلبات وبدء التغيير ، ومراجعة التغيير وعواقبه ، وإعادة تقديم المستند. السيطرة على التغييرات سوف تحدد
- تحديد الأحداث أو طلبات التغيير
 - تحديد الوثائق ذات الصلة التي ستتأثر بالتغيير
 - تحديد الأطراف والأدوار والسلطات اللازمة للمراجعة والموافقة
 - طريقة المراجعة: ما هي المدخلات ، وأين ومتى ستجري المراجعة ، ومن سيشارك
 - شكل الموافقة والسجلات اللازمة
 - التقديم لعملية إزالة الإصدارات القديمة ، وتوزيع وغرس الإصدار الجديد
- 8- ما التفاصيل التي من المتوقع تسجيلها؟

- تاريخ المراجعة
- تحديد الوثيقة ذات الصلة أو طبعتها أو المراجعة
- سبب وسبب التغيير
- ما الذي تغير
- من الذي استعرض
- ملاحظات
- عواقب المتطلبات التنظيمية
- الأطراف الحاضرة في هذه المناسبة
- موافقة

قد تظهر التفاصيل في نموذج معين يتبع جميع التغييرات ، كما في الجدول التالي:

رقم المستند	FO-004-002-001
الإصدار	001
التغيير مطلوب بواسطة	السيد وايت - مدير ضمان الجودة

سبب التغيير	طلب إضافة حقل آخر إلى النموذج: سبب توقف الآلة لحقل ضروري من أجل توثيق سبب إيقاف الجهاز أثناء مجموعة الإنتاج
تمت الموافقة عليه من قبل	السيد بينك - مدير الإنتاج
التوقيع	
تاريخ الموافقة	2016/03/01
طبعة جديدة	002
التواصل التغيير	2016/03/01
إزالة الإصدارات القديمة	2016/05/03

9- أعتقد أن إدارة مثل هذا الجدول بانتظام **ستجري تدقيقًا**.

10- يعد التحكم في ترقيم المراجعة أمرًا صعبًا للغاية ، لا سيما في النظم الورقية حيث يكون العامل البشري كبيرًا.

11- يمكن إجراء ترقيم المعلومات الموثقة على النحو التالي: سيتم الإشارة إلى المراجعة في النموذج الجديد - **FO-004-002-003 (003) أو FO-004-002-003 (2016/03/01).**

12- هناك طريقة أخرى للحفاظ على التحكم في الإصدار وهي تطبيق نظام **إدارة دورة حياة المستندات**.

13- مع دورة حياة المستندات ، يتم **التحكم في المراحل** التي تمر بها الوثيقة من إنشائها إلى أرشيفها النهائي أو التخلص منها. عادةً ، تقوم المنظمات بشراء برنامج معين لهذا النوع من الإدارة. يحدد هذا النوع من النظام لكل نوع من المستندات

- إنشاء الوثائق
- البيانات الوصفية للوثائق
- الموافقة والإفراج
- وقت الاحتفاظ
- التخزين
- إدارة التغييرات
- التوزيع والاسترجاع
- الأرشيف
- النسخ الاحتياطي

تغيير السجلات

1- تضمن مصداقية وموثوقية السجلات **دقة المعلومات الواردة في السجل للرجوع إليها في المستقبل**.

2- **قد يؤثر** تغيير السجلات على العمليات أو المنتجات (جيدة أو خدمات) وقد يؤثر على الموظفين على جميع مستويات المؤسسة. على سبيل المثال ، إذا تمت الموافقة على تفاصيل العقد الخاصة بالعمل في إحدى المؤسسات التي تقدم الخدمة دون مراجعة دقيقة ، فسيؤثر ذلك بشكل مباشر على الخدمة التي يتلقاها العميل.

3- من المهم **تحديد الأسباب أو الأحداث التي قد تسبب تغييرًا في السجلات**. فمثلاً:

- **تحديثات لقاعدة بيانات** ، بما في ذلك تغيير السجلات ، على سبيل المثال ، تحديث شامل لوصف المنتج
- **من هو المخول بإجراء مثل هذا التغيير؟**
- قد يؤدي تغيير تنسيق المعلومات الموثقة إلى إحداث تغيير في السجلات ، على سبيل المثال ، قد يتم إهمال الحقول أو إضافتها في النماذج.
- قد يتطلب **تغيير التكنولوجيا في المؤسسة تغيير السجلات** ؛ كيفية قيام الموظفين بمعالجة وتوزيع السجلات (بجميع أشكالها - المادية والرقمية). إذا قررت المؤسسة تنفيذ برنامج جديد ، فقد يتطلب الأمر معلومات أكثر أو مختلفة وبالتالي سيتعين تغيير السجلات.
- قد تبدأ التغييرات في المتطلبات التنظيمية أو المعايير أو القوانين في إنشاء أنواع جديدة من السجلات أو تغيير السجلات الموجودة أو تعيين فترات احتجاز جديدة.
- 4- **يجب على المنظمة تحديد طريقة لضمان تحديد التغييرات والتحكم فيها.**
- 5- **عندما يتم تغيير السجل المطبوع أو تصحيحه يدوياً ، أوصي بذلك**
 - يبقى الإدخال الأصلي مرئياً في السجل
 - يتم تحديد الشخص الذي قام بتغيير السجل
 - يجب أن يكون التعديل مؤرخاً (على غرار التصحيح الذي تم على العقد)
 - ذكر سبب التصحيح

الحماية من التغيير غير المقصود لأدلة المطابقة

- 1- **هناك حاجة إلى متطلبات الحماية من التغيير غير المقصود لأدلة المطابقة من أجل الحفاظ على دقة ومصادقية وموثوقية المعلومات الموثقة.** هذا الدليل لديه دور مهم جداً لإثبات
 - أن الإجراءات قد اتخذت من أجل **الحفاظ على التوافق**
 - **استيفاء مطابقة** المنتجات والخدمات لمتطلبات العملاء أو المنظمين
 - **قدرة المنظمة** على تلبية المتطلبات
- 2- **قد تكون التغييرات غير المقصودة عرضية أو بدون سبب أو عن غير قصد أو تم إجراؤها عن قصد - أي تغيير لا يمثل جزءاً من عملية استخدام المعلومات الموثقة. ما السجلات اللازمة للحماية من التغييرات أو التعديلات؟**
 - السجلات أو الإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر أو الفرص (الفقرة 6.1)
 - السجلات اللازمة لصيانة الهياكل الأساسية (الفقرة 7.1.3)
 - السجلات اللازمة للحفاظ على بيئة العملية (الفقرة 7.1.4)
 - السجلات اللازمة لصيانة أجهزة المراقبة والقياس (الفقرة 7.1.5)
 - السجلات التي تثبت تخصيص الموارد لتحقيقها (الفقرة 8.1)
 - السجلات التي تثبت تنفيذ الأنشطة اللازمة لتحقيق (الفقرة 8.1)
 - سجلات مراجعة التغييرات في التصميم والتطوير (الفقرة 8.3.6)
 - السجلات المتعلقة بقبول البضائع أو الخدمات المشتراة (الفقرة 8.4.2)
 - السجلات اللازمة لتحديد الهوية والتتبع (الفقرة 8.5.2)
 - السجلات اللازمة للحفاظ على المنتجات أو الخدمات (الفقرة 8.5.4)
 - سجلات لمراجعة التغييرات في الإنتاج أو تقديم الخدمة (الفقرة 8.5.6)
 - سجلات أنشطة الإصدار (الفقرة 8.1)
 - نتائج التحليل والتقييم (الفقرة 9.1.3)

الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة

1- يشير الاحتفاظ إلى قدرة المنظمة على

- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة بطريقة آمنة ومحمية من شأنها الحفاظ على معلومات المعرفة والبيانات فيها
- لاسترداد المعلومات الموثقة للاستخدام أو التطبيق في المستقبل

2- سيتم تحديد وقت الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة (المستندات أو السجلات) ومعروف في المنظمة. بالنسبة

للإصدارات القديمة من المعلومات الموثقة ، من الضروري تحديد وقت الاستبقاء وفقاً للشروط التالية:

- يحدد تنظيم وإدارة المعلومات الموثقة القدرة على استعادتها.
- عندما تحدد المتطلبات التنظيمية وقت الاحتفاظ بالوثائق القديمة أو السجلات ، سيتم الحفاظ على وقت الاحتفاظ وفقاً لذلك.
- عادةً ، لن يكون وقت الاحتفاظ بالإصدار القديم من المستند أقل من عمر السجلات التي تحملها هذه الوثيقة.

أرشفة الوثائق

1- سيتم تحديد أنشطة أرشفة الوثائق القديمة والإصدارات القديمة. من الضروري تحديد ما يجب القيام به مع

- **الإصدارات القديمة التي لم يتم تحديثها** ، وكيفية التعامل معها ، وما إذا كان سيتم التخلص منها أو أرشفتها:
- سيتم تحديد تخزين الوثائق غير المحدثة. ستحدد الأنشطة موقع الأرشفة ووقت الاحتفاظ بها وأي الوسائط.
- **المستندات غير الصالحة** التي لم يتم التخلص منها يجب الإشارة إليها أو وضع علامة عليها. **ستشير العلامة إلى حالة المعلومات الموثقة** بما لا يدع مجالاً للشك وتؤكد من عدم استخدام أي شخص لها.
- إذا أصبحت المستندات المطبوعة غير صالحة للاستخدام ، فيجب عليك التأكد من عدم استخدامها:
- حطيمهم.
- قم بتمييز كل واحدة بختم أو علامة مائية.
- إذا تم حفظ المستندات على خادم الشركة ، فيجب تعيين المسؤولية لشخص ما لحذف أو أرشفة المستندات القديمة من الخادم أو استبدالها بمستندات محدثة.

2- سيتم تطبيق الوعي بعدم استخدام المعلومات الموثقة القديمة في جميع أنحاء المنظمة. يجب أن يفهم الناس

- كيفية تحديد معلومات موثقة غير صالحة
- ما هي عواقب استخدامه
- ما يجب القيام به عندما يجد المرء معلومات موثقة غير صالحة في مكان العمل

أرشفة السجلات

1- سيتم تحديد أنشطة أرشفة السجلات. يجب تحديد ما يجب القيام به باستخدام معلومات موثقة قديمة أو سجلات

قديمة. تشير الطريقة إلى الجوانب التالية:

- هل الأرشفة ضرورية أو قد يكون التخلص منها كافياً؟
- كيف ينبغي التعامل مع السجلات المؤرشفة؟ أين يجب تخزين الأرشفة أو في أي وسائط يجب حفظ السجلات؟

• كم من الوقت يجب الاحتفاظ بالمعلومات أو السجلات الموثقة؟

• هل هناك أي لوائح أو مواصفات تملّي متطلبات الأرشفة (شائعة جداً في صناعة الأجهزة الطبية)؟

مرة أخرى ، أقترح إدارة جدول يصف معلمات الأرشفة لكل نوع من المعلومات الموثقة:

النوع	بروتوكولات الاختبار
الموقع :	الجودة العامة \ الجودة
أرشفة:	بروتوكولات الاختبار (مسار ملف كمبيوتر)
الوسائط:	PDF - فحص شكل ورقة
الوقت الاحتفاظ	5 سنوات
أرشفة معتمدة	من قبل السيد وايت - مدير ضمان الجودة

التخلص من المعلومات الموثقة

- 1- يشير التخلص من المعلومات الموثقة إلى الإجراء أو المرحلة من المستند أو سجل يتم إتلافه أو الاحتفاظ به
- 2- نهائياً. يتوقع معيار ISO 9001 أنه عندما لا تكون هناك حاجة إلى مستند أو سجل أو مطلوب ، سيتم إزالته من نظام إدارة الجودة لضمان عدم استخدامه مرة أخرى:
 - لن يكون لدى المستخدمين إمكانية استخدام هذا المستند القديم
 - لن يتمكن المستخدمون من الوصول إلى هذا السجل المحدد
- 3- يجب أن يكون لكل نوع من المعلومات الموثقة **بروتوكولات التخلص** الخاصة به والتي تشير إلى من سيقوم بالتخلص منها ومتى وكيف سيتم التخلص منها. سيتعلق نشاط التخلص بالمسائل التالية:
 - بالنسبة لكل نوع من المعلومات الموثقة ، سيتم تحديد أنشطة التخلص بناءً على خصائص مختلفة للمعلومات الموثقة مثل الوسائط والتخزين والاستخدام.
 - سيتم تحديد السلطات للتخلص والموافقة على المعلومات الموثقة.
 - الإزالة من نظام إدارة الجودة - تأكد من إزالة جميع النسخ والإصدارات ولا يمكن استخدامها في أي مكان في المنظمة.
 - يوصى بتعيين جدول للتخلص منه وفقاً لوقت الاحتفاظ بكل نوع من المعلومات الموثقة.
 - عند تحويل المعلومات الموثقة إلى وسائط رقمية ، سيكون من الممكن في بعض الحالات التخلص من الوسائط القديمة. ولكن تأكد من أن وقت الاحتفاظ صالح للوسائط الجديدة.
 - في بعض الحالات التي يتم فيها نقل المعلومات الموثقة إلى أرشفة أو تخزين خارجي ، قد يكون من الممكن التخلص منها.
- 4- في الحالات التي يجب فيها الموافقة على التخلص من المعلومات الموثقة ، أقوم بتعيين عملية لطلب التخلص من المعلومات الموثقة. في هذه الحالة ، يمكنك التأكد من أنه تم التخلص من المعلومات الموثقة المعتمدة فقط. هذه العمليات يمكن تغطيتها بسهولة مع نموذج. في حالات أخرى ، قد لا يعني التخلص التدمير الكامل أو حذف المعلومات الموثقة ولكن الإزالة من نظام إدارة الجودة ونقلها إلى الأرشفة.
- 5- من الأمثلة الجيدة لإدارة الصلاحية للتخلص إدارة الحقوق لتعديل المجلدات ، حيث يمكن السماح لمستخدمين معينين بحذف الملفات من مجلد. مثال آخر هو إدارة سلطات المستخدم على أنظمة الإدارة مثل ERP أو CRM حيث يكون لبعض المستخدمين سلطة فقط لعرض السجلات ، والبعض الآخر لديه صلاحيات للقيام بمعاملات أو إجراءات مع السجلات ، والبعض الآخر لديه سلطة حذفها بشكل دائم من قاعدة البيانات.

معلومات موثقة من أصل خارجي

1- يشير معيار **ISO 9001: 2015** صراحة إلى أن المعلومات الموثقة التي تم إنشاؤها أصلاً من الخارج ولكنها ضرورية للتخطيط والتشغيل لنظام إدارة الجودة يتم تقديمها إلى عناصر التحكم المقترحة في هذه الفقرة. لمزيد من التفاصيل بشأن تحديد المعلومات الموثقة الخارجية ، يرجى مراجعة الفصل 7.5.1 - الوثائق الخارجية (من هذا الكتاب).

2- ومع ذلك ، عند معالجة المعلومات الموثقة ذات الأصل الخارجي ، يجب مراعاة الجوانب المذكورة في الفقرة 7.5.3:

- تتوفر المعلومات الموثقة في محطات العمل ذات الصلة في المراحل المناسبة من سير العمل.
- المعلومات الموثقة ستكون مناسبة للاستخدام وستظل مقروءة.
- يتم تحديد متطلبات وشروط التخزين والحماية والحفظ للمعلومات الموثقة ذات المنشأ الخارجي.
- يتم تحديد طرق وأنشطة التحديث والإزالة والتصرف.
- يتم تحديد وإدارة سلطات التوزيع والوصول والاستخدام

طريقة التحكم في المستندات

1- كما ذكرنا سابقاً ، لا يعد هذا نموذجاً قياسيًّا لمتطلبات إدارة المعلومات الموثقة والتحكم فيها ، لكن يمكنك اتباع إجراء للقيام بذلك (ما سأفعله شخصياً). هناك طريقة أخرى للمحافظة على هذه المتطلبات بشكل فعال وهي إنشاء مخططات أو جداول لإدارة كل هذه المطالب حيث يتم تخطيط وصف الأنشطة والتعريفات المتعلقة بالمعلومات الموثقة على الجداول وفقاً للمشكلات التي ستغطيها الطريقة: مخطط التحديثات ، مخطط التوزيع ، مخطط للإصدارات ، مخطط للمراجعات ، مخطط للتغييرات ، مخطط للتحكم ، إلخ. (انظر الفقرات 7.5.2 - إنشاء وتحديث المعلومات / التنسيق الموثق وهيكل المعلومات الموثقة و 7.5.3 - التحكم في المعلومات / التوثيق الموثق وتوزيع المعلومات الموثقة أو تخزين المعلومات الموثقة لمزيد من التفاصيل والأمثلة).

2- طريقة أخرى فعالة لإدارة المعلومات الموثقة هي عن طريق تطبيق نظام إدارة الوثائق (DMS) أو نظام إدارة السجلات والمعلومات (RIM). تسمح هذه الأنظمة بإدارة ومراقبة المعلومات الموثقة من خلال إدارة البيانات الوصفية للمعلومات الموثقة (تشير البيانات الأولية إلى التفاصيل المتعلقة بالمعلومات الموثقة - الأصل ، المنشئ ، الإصدار ، تاريخ الإنشاء ، الصلة ، الملكية ، وما إلى ذلك) وتطبيق الأدوات الرقمية التي تقدم المعلومات الموثقة إلى عملية منطقية. ما الفرق بين هذين النظامين - DMS و RIM؟

- **DMS**: برنامج كمبيوتر يستخدم لتتبع دورة حياة المستند وإدارتها رقمياً. ينفذ نظام DMS إجراءات مثل حفظ محفوظات المستندات وإدارة إصدارات المستندات وإدارة تخزين المستندات وتوزيعها.
- **RIM**: برنامج يتيح ممارسة التحكم في السجلات - البيانات والمعلومات في المؤسسة التي تغطي دورة حياة السجل كاملة. ينفذ نظام RIM إجراءات مثل ترتيب السجلات وتصنيفها وترتيب أولوياتها وتخزينها وتأمينها وأرشفتها وحفظها واستعادتها وتتبعها والتخلص منها.

3- اقترحي المحدد عند شراء وتطبيق مثل هذا النظام هو التأكد من أن النظام يغطي جميع متطلبات ISO 9001: 2015 القياسية. خلاف ذلك ، قد تجد نفسك تدير أجزاء من المعلومات الموثقة يدوياً.

7.2 Competence

The organization shall:

- a) determine the necessary competence of person(s) doing work under its control that affects the performance and effectiveness of the quality management system;
- b) ensure that these persons are competent on the basis of appropriate education, training, or experience;
- c) where applicable, take actions to acquire the necessary competence, and evaluate the effectiveness of the actions taken;
- d) retain appropriate documented information as evidence of competence.

NOTE Applicable actions can include, for example, the provision of training to, the mentoring of, or the reassignment of currently employed persons; or the hiring or contracting of competent persons.

7.3 Awareness

The organization shall ensure that persons doing work under the organization's control shall be aware of:

- a) the quality policy;
- b) relevant quality objectives;
- c) their contribution to the effectiveness of the quality management system, including the benefits of improved quality performance;
- d) the implications of not conforming with the quality management system requirements.

7.4 Communication

The organization shall determine the internal and external communications relevant to the quality management system including:

- a) on what it will communicate;
- b) when to communicate;
- c) with whom to communicate;
- d) how to communicate.
- e) who communicates

7.5 Documented information

7.5.1 Genera

The organization's quality management system shall include

- a) documented information required by this International Standard;

b) documented information determined by the organization as being necessary for the effectiveness of the quality management system.

NOTE

The extent of documented information for a quality management system can differ from one organization to another due to:

- a) the size of organization and its type of activities, processes, products and services;
- b) the complexity of processes and their interactions;
- c) the competence of persons.

7.5.2 Creating and updating

When creating and updating documented information the organization shall ensure appropriate:

- a) identification and description (e.g. a title, date, author, or reference number);
- b) format (e.g. language, software version, graphics) and media (e.g. paper, electronic);
- c) review and approval for suitability and adequacy

7.5.3 Control of documented Information

7.5.3.1 Documented information required by the quality management system and by this International Standard shall be controlled to ensure:

- a) it is available and suitable for use, where and when it is needed;
- b) it is adequately protected (e.g. from loss of confidentiality, improper use, or loss of integrity).

7.5.3.2 For the control of documented information, the organization shall address the following activities, as applicable:

- a) distribution, access, retrieval and use;
- b) storage and preservation, including preservation of legibility;
- c) control of changes (e.g. version control);
- d) retention and disposition.

Documented information of external origin determined by the organization to be necessary for the planning and operation of the quality management system shall be identified as appropriate, and controlled. Documented information retained as evidence of conformity shall be protected from unintended alterations.

NOTE

Access can imply a decision regarding the permission to view the documented information only, or the permission and authority to view and change the documented information.

7.2 الكفاءة

يجب على المنظمة:

- (أ) تحديد الكفاءة اللازمة للشخص (الأشخاص) الذين يقومون بالعمل تحت سيطرته مما يؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة ؛
- (ب) التأكد من أن هؤلاء الأشخاص مؤهلون على أساس التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبين ؛
- (ج) عند الاقتضاء ، اتخاذ الإجراءات اللازمة لاكتساب الكفاءة اللازمة ، وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة ؛
- (د) الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على الكفاءة.

ملاحظة: يمكن أن تشمل الإجراءات القابلة للتطبيق ، على سبيل المثال ، توفير التدريب أو التوجيه أو إعادة تعيين الأشخاص العاملين حاليًا ؛ أو التعاقد مع أشخاص مختصين أو التعاقد معهم.

7.3 الوعي

- يجب على المنظمة التأكد من أن الأشخاص الذين يقومون بعمل تحت سيطرة المنظمة يجب أن يكونوا على دراية بما يلي:
- (أ) سياسة الجودة ؛
 - (ب) أهداف الجودة ذات الصلة ؛
 - (ج) مساهمتها في فعالية نظام إدارة الجودة ، بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء ؛
 - (د) الآثار المترتبة على عدم الامتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

7.4 التواصل

تحدد المنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة بما في ذلك:

- (أ) على ما سوف تتواصل ؛
- (ب) وقت الاتصال ؛
- (ج) مع من التواصل ؛
- (د) كيفية التواصل.
- (هـ) من يتصل

7.5 معلومات موثقة

7.5.1 أجناس

يشمل نظام إدارة الجودة في المنظمة

- (أ) المعلومات الموثقة التي تتطلبها هذه المواصفة القياسية الدولية ؛
- (ب) المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة على أنها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة.

ملحوظة

قد يختلف مدى المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة من مؤسسة إلى أخرى بسبب:

حجم المنظمة ونوع أنشطتها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها ؛
(ب) تعقيد العمليات وتفاعلاتها ؛
(ج) اختصاص الأشخاص.

7.5.2 الإنشاء والتحديث

عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة ، يجب على المؤسسة ضمان ما يلي:
(أ) التعريف والوصف (مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو الرقم المرجعي) ؛
(ب) التنسيق (مثل اللغة وإصدار البرنامج والرسومات) والوسائط (مثل الورق والإلكترونية) ؛
(ج) مراجعة واعتماد الملاءمة والكفاية

7.5.3 مراقبة المعلومات الموثقة

7.5.3.1 يتم توثيق المعلومات الموثقة المطلوبة من قبل نظام إدارة الجودة وهذا المعيار الدولي لضمان:
(أ) متوفر ومناسب للاستخدام ، أين ومتى دعت الحاجة ؛
(ب) محمي بشكل مناسب (على سبيل المثال من فقدان السرية أو الاستخدام غير السليم أو فقدان النزاهة).

7.5.3.2 من أجل السيطرة على المعلومات الموثقة ، يجب على المنظمة معالجة الأنشطة التالية ، حسب الاقتضاء:
(أ) التوزيع والوصول والاسترجاع والاستخدام ؛
(ب) التخزين والحفظ ، بما في ذلك الحفاظ على الوضوح ؛
(ج) التحكم في التغييرات (مثل التحكم في الإصدار) ؛
(د) الاحتفاظ والتخلص.

يتم تحديد المعلومات الموثقة ذات المنشأ الخارجي التي تحددها المنظمة ضرورية لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة حسب الاقتضاء ، ويتم التحكم فيها. يجب حماية المعلومات الموثقة التي يتم الاحتفاظ بها كدليل على المطابقة من التعديلات غير المقصودة.

ملحوظة

يمكن أن ينطوي الوصول على قرار يتعلق بإذن لعرض المعلومات الموثقة فقط ، أو إذن وسلطة لعرض وتغيير المعلومات الموثقة.

الشرح

7.2 الكفاءة

1- تعمل الكفاءة في سياق إدارة الجودة على تطوير القدرة على تطبيق المؤهلات والمهارات والمعرفة المناسبة على الأنشطة أو العمليات المناسبة بهدف تحقيق النتائج المرجوة.

- 2- يعتبر الموظفون مورداً لتحقيق المنتجات أو الخدمات ولديهم أهداف مستمدة من سياق المنظمة واستراتيجيتها والعمليات التي تدير نظام إدارة الجودة.
- 3- يجب تحديد احتياجات الكفاءات بطريقة منهجية يمكنها تحقيق هذه الأهداف والغايات.
- 4- يجب التخطيط للتدريب والتأهيل من أجل تعزيز تحقيق هذه الأهداف والغايات. أثناء التخطيط للموارد البشرية لعمليات الأعمال ، تشير المنظمة إلى متطلبات ISO 9001 القياسية التالية:
- بالنسبة لكل وظيفة أو دور يؤدي نشاطاً يؤثر على جودة المنتج أو مطابقته للمتطلبات ، تحدد المنظمة المؤهلات اللازمة والتدريب والشهادات.
 - يجب على المؤسسة التأكد من أن الموظفين والموظفين الذين يقومون بالأنشطة والمهام والعمل التي تؤثر على جودة وتوافق المنتج سوف يكتسبون المهارات الكافية وأن يكونوا أكفاء.
 - إذا لزم الأمر ، لمطابقة السلع أو الخدمات أو حيثما وجدت المنظمة ذلك مناسباً ، يجب عليها تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وإصدار الشهادات من أجل ترقية الموظفين إلى مستوى التأهيل المطلوب.
 - ضرورة تقييم فعالية الإجراءات المتعلقة بالتدريب والشهادات.
 - **تحتفظ** المنظمة بالمعلومات الموثقة والأدلة المتعلقة بالتدريب وغيرها من الإجراءات المتعلقة بالكفاءة.
 - الكفاءات والمهارات الكافية تشمل توظيف أو التعاقد مع أشخاص أكفاء ، وإعادة تعيين الموظفين ، والتدريب ، والتعليم ، والمؤهلات ، والتوجيه ، والتدريب ، والخبرة.

تحديد الاحتياجات التدريبية

- 1- تتمثل إحدى الخطوات المهمة في بناء الكفاءة في إنشاء عملية تدريب وإصدار شهادات فعالة.
- 2- ولكن قبل تعيين عملية إصدار الشهادات ، يجب تعريف وتحديد احتياجات التدريب ذات الصلة. إن التدريبات وشهادات الموظفين في مكان العمل هي عملية تهدف إلى مساعدة أعضاء المنظمة في أداء أنشطتهم ومهامهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية من خلال تعريفهم بالمهارات والمعارف والأساليب المهنية والتنظيمية. قد تكون هناك حاجة للتدريب والشهادات في الحالات التالية:
- **توظيف** وتقديم الموظفين الجدد
 - **تحسين** المعرفة والمهارات
 - **إعادة تعيين** الموظفين
 - تقديم **الابتكارات** في المنظمة
 - **دعم** العمليات التنظيمية
- 3- من خلال بدء الإجراءات ، تقوم المنظمة بترقية موظفيها في تحقيق أهداف العمل وكذلك أهداف الجودة.
- 4- يجب تحديد المؤهلات والمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المنتج وتحديد وفقاً لخصائص المنتجات وطبيعة الأنشطة المعنية:
- **متطلبات العملاء**
 - **خصائص وميزات** منتج أو خدمة
 - عمليات **تحقيق** منتج أو خدمة
 - **المواد الخام** أو المكونات المصنوعة منها
 - **العمليات** التي تشغل المنتج وتشكل وظائفه أو تنشئ الخدمة
- 5- ، يقوم مختلف الموظفين أو الوكلاء (العمال الذين تم تأهيلهم أو اعتمادهم من قبل المنظمة لإجراء عملية) بمهام وأنشطة مختلفة تعزز أهداف الجودة المشتركة بتحقيق المنتج أو الخدمة وتلبية متطلبات العملاء سواء هذا في المؤسسة ، أو في كل وحدة تنظيمية (الإنتاج ، الخدمات اللوجستية ، التطوير ، الشراء ، التسويق)

6- من الضروري تحديد مستوى المؤهلات والمهارات التي يحتاجها هؤلاء الأشخاص لأداء مهامهم لكل مستوى في كل وحدة تنظيمية.

7- فيما يتعلق بمعيار ISO 9001 ، يجب تحديد وتوثيق بعض العناصر وخصائص الوظيفة:

- **التعليم:** سيتم تحديد مستوى المعرفة والتعليم المطلوب لدور ما: مهندس وفني ومبرمج وعالم أحياء ولوجستي معتمد. قد لا تتطلب بعض الأدوار شهادة أو شهادة خارجية على الإطلاق. ستكون هذه التعريفات هي الشروط المسبقة لتوظيف الموظفين لأدوار محددة.
- **المتطلبات التنظيمية:** عندما يتطلب أحد المتطلبات التنظيمية شهادة معينة وفقاً لقانون أو معيار ، سيتم ذكره كشرط مسبق لتوظيف شخص في الوظيفة. سيتم التحقق من هذه المسألة مع الأدلة قبل التوظيف. وهذا يعني أن المراجع قد يطلب رؤية تراخيص أو شهادات مختلفة لبعض الموظفين.
- **المعرفة:** المعرفة المطلوبة لتشغيل الأنشطة ، تحقيق المنتج وتلبية متطلبات العملاء.
- **التجربة:** سيتم تحديد مدى الخبرة والخلفية في معايير الوقت وكذلك مجالات ونطاق الأنشطة.
- **الشهادة:** ستحدد الشركة المصنعة خطة أو عملية لإصدار الشهادات المطلوبة لتعريف الشخص بدور محدد: التدريب على العمليات أو الإجراءات أو تعليمات العمل أو الأنشطة المتعلقة بالوظيفة. يجب أن تغطي الخطة كلا من المهام التشغيلية المتعلقة بتحقيق المنتج أو الخدمة وكذلك المهام الإدارية والجودة.
- **التدريب:** سيتم التخطيط للتدريب (الخارجي وكذلك الداخلي) للدور. من الضروري تحديد النقاط أو الأحداث الحرجة في العملية ، والتي قد تؤثر على المنتج وتكامله وتخطيط التدريب وفقاً لذلك.

خطة التصديق

1- يلتزم كل موظف تم تعيينه في المنظمة وسيشارك في تحقيق السلع أو الخدمات بالاطلاع على مقدمة مخططة وموثقة للمنظمة وعملياتها ذات الصلة. ستغطي الخطة مجالات ومواضيع محددة في المؤسسة ، مثل

- **مقدمة للمنظمة.**
- **قضايا الموارد البشرية والإدارية ،** على سبيل المثال ، الإجازات والعطلات وساعات العمل والظروف الاجتماعية.
- **مقدمة لمختلف المناطق والمناطق في المنظمة واستخدامها:** كافيتيريا ، أماكن وقوف السيارات ، المراحيض ، والمكاتب.
- **مقدمة في الهيكل التنظيمي للشركة والأشخاص والوظائف المختلفة ،** على سبيل المثال ، زملاء العمل. هذا مهم للغاية للموظفين من أجل توجيه أنفسهم في المنظمة.
- **دورهم في تحقيق عمليات المنتج والجودة.**

2- ضرورة **توثيق** الخطة والتحكم فيها. يجب الاحتفاظ بالسجلات التي تشير إلى أداء الخطة على أنها معلومات موثقة.

3- أقدم هنا الطريقة الموصى بها التالية لتطوير المؤهلات. تعتمد الطريقة على مبدأ الخطة ، والقيام ، والتحقق ، والقانون:

- **تخطيط الشهادة (الخطة):** بناء عملية لتأهيل واعتماد شخص لدور ما.
- **إرشاد الموظف (Do):** تطبيق الخطة على موضوع الشهادة وتوجيهه وقيادة الموضوع في الدور الجديد.
- **الإشراف على العمل (تحقق):** مراقبة عمل الموضوع وتقديم الملاحظات.
- **إرشادات إضافية (قانون):** تقديم التغذية المرتدة للموضوع ورؤية أنه يقوم بتنفيذه.

جانب آخر من الشهادات هو توفير المعرفة الشخصية وأفضل الممارسات من خلال الشبكات الداخلية لربط موضوع الشهادة بالمعرفة الضمنية. سيكون التكتيك هنا هو تطوير قنوات خطة الشهادات بين الأفراد ذوي المعرفة الضمنية ومواضيع الشهادة.

خطة التدريب

- 1- بعد تحديد متطلبات المؤهلات والمهارات والتدريب وإصدار الشهادات ، يتعين على المنظمة **تخطيط التدريب** أو الأنشطة الأخرى من أجل تلبية هذه المتطلبات.
- 2- الهدف من خطة التدريب هو **سد الثغرات بين الاحتياجات والأهداف التدريبية** والوضع الحالي للموظفين والأشخاص الذين يدركون المنتجات أو الخدمات (فيما يتعلق بالمؤهلات والمهارات).
- 3- يمكن إكمال الأمر على أربع مراحل:

1. **تحديد** الفئات المستهدفة في المنظمة: الإدارات أو العمال أو الشعب أو الأدوار أو المهام
2. **مراجعة** وتقييم الحالة بطريقة محددة
3. تحديد ورسم الخرائط **للثغرات** في المنظمة
4. وضع **خطة** تدريبية وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها

- 4- التدريب مفهوم واسع ومعقد. تمت مناقشة الموضوع عدة مرات في العديد من المنتديات. ومع ذلك ، يضع معيار ISO 9001 بعض المبادئ الأساسية بشأن ما يشكل خطة التدريب:

• تستند الخطة إلى **طبيعة العمليات والمنظمة** ، ويتم من خلالها توجيه أنشطة التدريب لدعم عمليات التنفيذ.

• لكل وظيفة أو دور أو مجال أو قسم أو مجال في مؤسستك **مرتبطة** بـ **إعمال السلع أو الخدمات** أو قد تؤثر على جودتها سيكون لها خطة تدريب مخصصة تتعلق بمجال أنشطتها. في الخطة ، يتم تحديد مواضيع التدريب - الجمهور أو المجموعات المستهدفة -.

• **تكون الخطة دورية**: شهرية أو ربع سنوية أو سنوية ، وتتضمن تواريخ وجدول زمنية (لا يلزمك تقديم تواريخ محددة - فترات السنة كافية). يتم تحديد الفترة وفقاً لنوع التدريب والمجموعة المستهدفة. على سبيل المثال ، قد تحدث إجراءات العمل مرة واحدة في السنة. ولكن يجب أن تصل شكاوى العملاء وعدم المطابقة إلى الموظفين على الفور.

• يتم تضمين **الحد الأدنى** من المواصفات بمواضيع التدريب.

• **يجب أن تحدد الخطة طرق التدريب**. سيتم مناقشة الأمر بالتفصيل في هذا الفصل.

• **تحدد الخطة المعلم**: هل هو داخلي (موظف يدرب موظفاً آخر) أو معلماً خارجياً؟

• **تغطي الخطة** جوانب الجودة مثل إجراءات الجودة وضوابط الجودة المنفذة في نظام إدارة الجودة. على سبيل المثال ، يجب على كل موظف معرفة كيفية تحديد عدم المطابقة والرد عليها. ولكن الأمر سيكون مختلفاً بالنسبة لموظف الإنتاج وموظف الخدمات اللوجستية. لذلك ، **لكل هدف مطلوب خطة محددة**.

• ستتعلم الخطة **بمتطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية**. قد تغطي الخطة متطلبات محددة وستشير إلى الموظفين كيف يمكنه الوصول إلى هذه المتطلبات أثناء أداء مهامه وأنشطته ، على سبيل المثال ، متطلبات العملاء مثل الطلبات أو العروض الموقعة وموقعهم في المؤسسة.

• **يجب أن يرتبط التدريب بسياسة وأهداف الجودة**. سيتم مناقشة الأمر بالتفصيل في هذا الفصل.

- يجب أن تتعلق الخطة بمتطلبات التدريب المستمدة من **تقييم المخاطر** على أساس التفكير القائم على المخاطر. الهدف هو ضمان تحديد وتدريب العاملين الذين قد تشكل أنشطتهم أو مهامهم خطراً على المنتجات أو الخدمات. قد تشمل مؤهلات أو شهادات محددة لعمليات أو منتجات معينة.
- يتم **تقييم الخطة** من حيث الأداء والنتائج.
- تحدد الخطة الأحداث التنظيمية المحددة حيث يكون التدريب ضرورياً:
- **تحديث** تعليمات العمل وإجراءات العمل
- **إجراءات** الجودة أو العمل
- التدريب المتعلق **بالتغيرات الهيكلية** ؛ نقل الموظفين بين الإدارات أو الأدوار (التغيرات الهيكلية) داخل المنظمة
- نقل الموظفين بين العمليات أو المنتجات (داخل الإدارة):
- إدخال **الابتكارات** داخل المنظمة. منتجات جديدة أو مشاريع
- إدخال **تكنولوجيات** جديدة أو تطورات جديدة في الصناعة
- إدخال **البنى التحتية** الجديدة أو الآلات أو الأدوات
- التدريب المطلوب **حسب اللوائح** أو المعايير المعمول بها
- إدخال **لوائح جديدة** أو منقشة من الأنظمة القديمة
- **أحداث خاصة** ومحددة قد تؤثر على جودة المنتج (مشاريع خاصة أو زيارات خاصة في مواقع مختلفة)
- تدريب الموظفين
- التدريبات المطلوبة من قبل العملاء
- توفير التدريب **للموردين**
- شكاوى العملاء أو عدم مطابقتها أو نتائج استبيانات رضا العملاء
- من الممكن تحديد المعلومات ضمن خطة التدريب ، مثل
- موقع التدريب: قاعات الاجتماعات ، القاعة
- الموارد المطلوبة: أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والعرض
- مدة التدريب
- من هو المعلم

- هدف واحد من التدريب هو تعزيز الموظفين الذين يشاركون مباشرة مع المنتجات أو الخدمات.
- ينبغي أن يتيح التدريب تنمية المهارات وتوفير المعرفة في مجال تحقيق المنتج. سيتم مراجعة بيئة الأعمال (القضايا الخارجية والداخلية) التي تعمل فيها الشركة بشكل دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة.
- يجب أن تكون الخطة مرنة بما يكفي لتحديثها في أي وقت.
- من أجل إنشاء تدريب فعال يساعد موظفيك ويزودهم بالأدوات والمعارف اللازمة لعملهم اليومي ، أوصى الأشخاص الذين لديهم المعرفة والخلفية والخبرة المناسبة في مجال معين بالإشراف على التدريب والتنقل في كل مجال أو منطقة النشاط في المنظمة.
- يجب أن يكون الشخص الذي يمتلك أكثر من المعرفة الصريحة ولكن أيضاً المعرفة الضمنية وأفضل الممارسات: **شخص مدرك للمشاكل أو الأحداث الخاصة أو المواقف** ، والحالات الخاصة التي سيواجهها الموظفون أثناء مهامهم اليومية.
- ستشير الخطة بعد ذلك إلى الموظفين كيف ينبغي أن يتفاعلوا. هنا ، تماماً مثل الشهادة ، أوصي بتطوير قنوات بين الأفراد ذوي المعرفة الضمنية وموضوعات التدريب.

أنواع التدريب

- 1- لا يوجد أي شرط لأداء التدريب بالطريقة التقليدية مثل الدورات الأمامية أو المحاضرات أو التدريب الشخصي.
- 2- يمكنك تعريف التدريب على أنه التعلم الذاتي أو التدريس عبر الإنترنت ، على سبيل المثال. يبقى الهدف كما هو ؛ فقط الطريقة تحتاج إلى تعريف. فيما يلي بعض الأمثلة على أنواع التدريب:
 - تدريب داخلي مباشر يؤديه موظفو المنظمة
 - توفير التدريب على شكل رقمي مثل دورات التعلم الإلكتروني أو ندوات عبر الإنترنت
 - شراء الكتب والمراجع
 - الدورات الخارجية
 - المعارض أو المؤتمرات أو الاتفاقيات
 - زيارة إلى أماكن الموردين
 - الدورات التدريبية المقدمة من المورد حول منتجاته
- 3- لذلك عندما يقوم الموظفون بزيارة أحد الموردين ، أو يشاركون في مؤتمر ، يمكن اعتبار الأمر تدريباً طالما أنه يعزز معرفتهم ومهاراتهم فيما يتعلق بتحقيق السلع أو الخدمات.

تقييم فعالية التدريب

- 1- التدريب له أهداف وغايات. من حيث التدريب ، يتم قياس الفعالية من خلال ما إذا كان التدريب قد حقق هدفه **وإلى أي مدى.**
- 2- التدريب المحدد له أهدافه ، التي تدعم وتعزز أهداف المنظمة بأكملها. إن ISO 9001 Standard مدرك لذلك ويتطلب **تقييماً منهجياً للتدريب.** يتعلق المعيار بجوانب معينة من التدريب:
 - سيحدد التقييم ما إذا كان التدريب فعالاً أم لا. من الضروري تحديد طرق لتقييم فعالية التدريب: مراجعة العمليات ، عد الأجزاء التالفة ، قياس الأداء الشخصي (النوعي والكمي) ، واستعلام الموظفين.
 - سيتم إجراء التقييم بشكل دوري.
 - سيتم تقييم كل موظف (على نطاق شخصي بدلاً من وظيفي) للتأكد من كفاءته لاحتياجات التدريب: المؤهلات المطلوبة مقابل الوضع الحالي للمؤهلات.
- 3- سيتم تقييم التدريب على أساس عدة معايير:
 - **تقييم مدى ملاءمة التدريب للمنتجات والخدمات ومجال نشاطها.** لهذا السبب ، سيتم التخطيط للتدريب من قبل محترفين لديهم خلفية ومعرفة ومهارات وخبرة في مجال النشاط. هذا هو بالضبط حيث القيمة المضافة المطلوبة.
 - **تقييم الموظفين -** تحقق مما إذا كان الموظفون قد استوعبوا التدريب والمهارات والمعارف التي تم تكليفهم بتنفيذها في عمليات التنفيذ أم لا. يمكنك التحقق من ذلك عن طريق إجراء امتحان (كتابياً أو شفهيًا) في نهاية عمليات التدريب أو التحليل في فترة زمنية محددة. يوصى دائماً بفحص نتائج العمليات ذات الصلة بدلاً من جمع المعلومات من الموظفين أنفسهم. يمكن للموظف أن يزعم دائماً أنه قام بتنفيذ ما تعلموه ، ولكن السؤال هو ما يحدث أثناء عمليات التنفيذ. تفقد لنفسك ما يجري.
 - **تقييم المعلم أو المدرب.** هل يفهمون حقاً ما الذي يتحدثون عنه؟ هل لديهم المؤهلات والمهارات المطلوبة؟ كيف هي مهارات التدريب والتواصل؟ هل يمكنهم حقاً أداء التدريب بفعالية؟ يمكنك السماح لمواضيع التدريب بتقييم المعلم أو المدرب.

- **تقييم ما إذا كان يتم تحديث التدريب.** في عالمنا الحديث ، تحدث التغييرات على أساس يومي. ما كان ذات صلة قبل عام يمكن أن يكون غير ذي صلة تماماً اليوم. ربما نفذت المؤسسة عمليات أو تقنيات جديدة ولكن التدريب يشير إلى العمليات القديمة.
- **المتطلبات التنظيمية.** المتطلبات التنظيمية تميل إلى التغيير والتحديث. في أي حال ، يجب تحديث الوثائق المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية بانتظام. يجب أن يتم ذلك أيضاً للتدريب.

4- التقييم الأكثر أهمية هو **ما إذا كان التدريب قد حقق هدفه.** إذا كان التدريب متعلقاً بشكوى معينة من العملاء ، فيجب مراجعته لضمان عدم تكرار هذه الشكوى. إذا كان التدريب متعلقاً بتعليمات العمل ، فيجب أخذ عينات من العمليات ويجب التحقق من تنفيذها على النحو المحدد. سيتم التخطيط لهذا الفحص مقدماً.

تقييم الموظفين

- 1- التقييم الآخر المطلوب لأداء وفعالية وكفاءة الموارد البشرية هو **التقييم الدوري للموظفين.** هذا التقييم له عدة أهداف:
 - ضمان أن الموظفين مختصين لأداء وظائفهم وتقييم كفاءتهم ونوعية العمل وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.
 - تحديد الاحتياجات واقتراح تدابير للترقية للموظف في المنظمة.
- 2- المعلومات المتعلقة بقضايا الجودة للتقييم:
 - **الكفاءة المهنية للموظف:** هل لدى الموظف المعرفة العملية أو النظرية اللازمة والخبرة التقنية والخلفية لأداء مهامهم؟
 - **الموقف من التعامل مع المشاكل وحلها:** هل يتعرف الموظف على المشاكل ويقترح الحلول؟ هل يسعون باستمرار ويقترحون التحسينات والتحسينات؟
 - **نهج الشركة:** هل يعرض الموظف مستوى عالٍ من الالتزام بمكان عمله؟ هل هي استباقية وموثوقة؟
 - **الأداء ونهج أهداف الشركة:** هل أداء الموظف مرضي؟ هل الموظف ملتزم بأهداف الشركة وتحقيق أهدافه الشخصية؟
 - **نهج بيئة العمل والأدوات والمعدات:** هل يعامل الموظف ويتصرف في بيئة العمل وفقاً لقيم الشركة ومدونة الأخلاق أو السلوك؟ هل يستخدمون أدوات ومعدات العمل بمسؤولية ووفقاً للمواصفات؟
- 3- سيؤدي هذا التقييم إلى تعيين الموظف فيما يتعلق بمؤهلاته وأهدافه التدريبية. المرحلة التالية هي تقييم النتائج وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لمزيد من التدابير. يمكن أن تظهر هذه التقييمات كقائمة تدقيق أو نموذج ، مع تقييم نوعي أو كمي. ستخضع نتائج التقييم لمتطلبات المعلومات الموثقة.

الوثائق والسجلات المتوقعة

- 1- كما لاحظت على الأرجح ، تتطلب مسألة تخطيط الموارد البشرية وإدارتها **إنشاء بعض الوثائق والحفاظ على السجلات.** للوثائق ، ما يلي مطلوب:
 - **احتياجات التدريب:** تعريفات المؤهلات ومتطلبات التدريب ذات الصلة بدور الوظيفة. أوصي بما في ذلك هذه التعريفات كجزء من الوصف الوظيفي. هناك علاقة مباشرة بين قائمة الأنشطة والمؤهلات المطلوبة للقيام بها.

- **خطة التصديق:** قائمة بالأنشطة والتدريب اللازم لإدخال شخص إلى وظيفة أو وظيفة محددة. قد يظهر كنموذج أو قائمة مرجعية أو إجراء.
- **خطة التدريب:** على الرغم من عدم وجود حاجة لتوثيق الخطة ، أقترح عليك القيام بذلك. سيساعد في متابعة تنفيذ الأنشطة التدريبية وقد يتجنب الإجابة عن بعض الأسئلة الصعبة أثناء عمليات التدقيق.
- **تقييم الموظفين:** خطة تحدد معايير تقييم وتقييم الموظفين وتقتصر مواضيع للمناقشة بين الموظف والمشرف. تدار عادة من قبل إدارة شؤون الموظفين.
- سيتم تقديم الوثائق إلى عناصر التحكم المطلوبة في الفقرة 7.5 - معلومات موثقة. يجب الاحتفاظ بالسجلات التالية:
- **دليل خارجي** يثبت كفاءة الموظف وفقاً لاحتياجات التدريب والتأهيل: الدبلومات ، أو شهادة التعليم ، أو الشهادات التنظيمية ، أو التراخيص. لكل موظف ، مطلوب علاقة بين دليل التعليم وتعريف الوظيفة.
- **معلومات موثقة وإثبات أنشطة الشهادات الداخلية للعاملين** (خطة إصدار الشهادات). ستحدد السجلات الموظفين الذين شاركوا ويحددون بالتفاصيل التواريخ والأنشطة التي بدأت من أجل أداء وظائفهم.
- **شهادة داخلية موثقة** للموظفين تسمح لهم بأداء أنشطة معينة أو تتعلق بأدوار أو وظائف محددة. قد يظهر هذا كختم موافقة على نسخة من خطة الشهادة أو على اسم معين من. من المهم أن نذكر أن الشهادة ستكون شخصية. تعتبر إدارة السلطة في نظام ERP مثلاً جيداً.
- **السجلات والأدلة التي تثبت أن أنشطة التدريب قد تم تنفيذها.** ستتضمن السجلات تفاصيل مثل التواريخ والمدرس أو المدرب والمشاركين ومواضيع التدريب.
- **تقييم فعالية الإجراءات التدريبية المتخذة.** قد يظهر هذا في نفس سجلات التدريب أو في سجل معين. سجلات تقييم الموظفين للأداء والفعالية والكفاءة. قد تتضمن هذه السجلات سجلات الفحوصات البدنية اللازمة لعمليات التنفيذ.
- **أي سجلات أخرى تتطلبها المتطلبات التنظيمية.**
- ستكون هذه السجلات بمثابة معلومات موثقة وسيتم إرسالها إلى التحكم المناسب كما هو مطلوب في 7.5 - معلومات موثقة. هناك طريقة جيدة لإدارتها وهي الاحتفاظ بملف مخصص لكل موظف مع سجلات الجودة ذات الصلة. نصيحتي لك هي مراقبة كيفية إدارة الموارد البشرية لديك - ربما يقومون بتنفيذ معظم الوثائق بالفعل.

7.3 الوعي

- 1- اكتسب الوعي أهمية أكبر من معيار ISO 9001: 2015. من المهم جداً أن يكون لها شرط خاص بها. أعتقد أن هذا بسبب الإجماع على أن الوعي بنظام إدارة الجودة يزيد من تحفيز الموظفين وتفايقهم.
- 2- الوعي في سياق إدارة الجودة يشير إلى فهم
 - **سياق المنظمة** - الظروف التي تكون فيها المؤسسة نشطة وقيمها
 - **سياسة الجودة** وأهداف الجودة للمنظمة
 - **تداعيات وعواقب تصرفات الأشخاص** الذين يؤدون أنشطة وتعمل في نظام إدارة الجودة

3- ومع ذلك ، نظرًا لوجود العديد من الموضوعات أو الموضوعات التي يجب على الموظفين إدراكها ، يحدد المعيار بشكل واضح نسبيًا ما يجب أن يكون الشخص الذي يقوم بتشغيل QMS على دراية به (متطلبات ISO 9001 القياسية):

- يجب أن يكون الأشخاص الذين يقومون بالعمل تحت سيطرة المنظمة على دراية بسياسة الجودة ومعرفتها وفهمها.
- يجب على المنظمة ضمان وعي الموظفين بأهمية أعمالهم وأنشطتهم
- تحقيق أهداف الجودة
- إلى فعالية نظام إدارة الجودة
- لقوائد تحسين جودة الأداء
- يجب على المؤسسة ضمان وعي الموظفين بشأن آثار وأهمية أفعالهم وأنشطتهم على جودة المنتج ومطابقتها للمتطلبات.

الوعي وتحفيز الموظفين

1- يبدأ الوعي بتحديد وتفاقي والالتزام بأهداف المنظمة بين الموظفين. من خلال تعزيز الوعي ، يحاول معيار ISO 9001 تجنب الآثار الجانبية التالية:

- عدم فهم سياق المنظمة
- عدم معرفة بالضبط من هي الأطراف المعنية
- عدم فهم أو معرفة متطلبات العميل حقًا
- تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة رديئة للعميل
- وعد العميل بما لا يمكن تحقيقه
- تجاهل أو فقدان مشاكل الجودة
- الاستجابة لمشكلات الجودة بدلاً من تجنبها

يبدوا مألوفًا؟ حسنا ، هذه هي أهداف الجودة في جوهرها. في الممارسة العملية ، يجب أن يكون الموظفون على دراية بهم

- العملاء - حدد من هم عملائهم ومن يلتزمون به
- الواجبات - معرفة الإجراءات أو الأنشطة المتوقعة منهم وما هي واجباتهم
- المتطلبات - تعرف على المتطلبات وكيفية تأثير إجراءاتها على تلبية هذه المتطلبات
- جودة وظيفتهم - معرفة متى تكون العملية فعالة وكيفية أداء الوظيفة بشكل صحيح
- العلاقة بأهداف الجودة - فهم كيف تسهم أعمالهم في أهداف الجودة
- التحسينات - كن على دراية بالحاجة إلى التحسين ، ومعرفة كيفية البحث ومتى تقترح التحسينات في نظام إدارة الجودة

الوعي بنظام فعال لإدارة الجودة

1- يجب أن يفهم الموظفون أنهم جزء من نظام إدارة الجودة ويجب أن يكونوا على دراية بمساهماتهم في تحقيق أهدافه. في بعض الأحيان ، يكون الإجماع المشترك بين العمال هو أن نظام إدارة الجودة يدور حول مدير الجودة ، وضمان الجودة ، ويتضمن بعض شكاوى العملاء ، وعمليات التدقيق الداخلية والخارجية ، ويأتي إلى منشورات الإدارة العليا في الكافيتريا فيما يتعلق بشهادة ISO. هذه هي النقاط المؤثرة عليها فقط في نظام إدارة الجودة.

حتى اليوم ، بعد 28 عامًا من المواصفة القياسية ISO 9001 ، لا يشعر الكثير من الموظفين بأنهم جزء من نظام إدارة الجودة (QMS) وأن ISO 9001 مصطلح غريب بالنسبة لهم.

2- لماذا يجب أن يكون الأمر خلاف ذلك؟ الشهادة معلقة فقط في مكتب الرئيس التنفيذي ومعظمهم لا يراها أبدًا ؛ أثناء المراجعة الخارجية ، يُطلب من الموظفين إبراز كل شيء على ما يرام ، ولكن عندما تكون هناك مشكلة في الجودة ، يجب أن يتحمل الموظفون المسؤولية. تريد المراجعة الجديدة لمعيار ISO 9001 تغييرها وتطالب بخلق الوعي بين جميع المشاركين في الاحتفال بالجودة ؛

3- يجب على الموظفين فهم القصة الكاملة للمنظمة من أجل استيعاب حقيقة أن أفعالهم مهمة. هذه ليست مهمة سهلة. في العديد من المؤسسات ، يُنظر إلى ISO 9001 كموضوع بيروقراطي ويحاول بعض الناس تجنب وجود أي علاقة به.

4- فكيف يمكنك تسويق ISO 9001 Standard و QMS كشيء مثير له علاقة مباشرة بالوظيفة اليومية للموظفين؟

أولاً وقبل كل شيء ، أود أن أشرح بسهولة شديدة وبعبارة للشخص العادي والمصطلحات المستخدمة في نظام إدارة الجودة ؛ سياسة الجودة ، هدف الجودة ، مطابقة المنتج ، متطلبات العميل ، الإجراءات التصحيحية ، وما إلى ذلك. لا يوجد شيء أكثر إرباطاً للموظف ليكون في اجتماع ولا يفهم ما يتحدث عنه الناس — على الفور تفقد انتباه هذا العامل المحدد.

ثانياً ، أود أن أقدم للعمال هيكل نظام إدارة الجودة في المنظمة وأشرح لهم أين يقفوا ، والأهم من ذلك ما هي مساهمتهم في نظام إدارة الجودة.

• بعد تغطية الأساسيات ، أريد الطريقة البسيطة جدًا لإظهار النتائج والعواقب والآثار المترتبة على الجرعات وما لا يجب. الخطوة التالية هي توصية - أتجنب استخدام عبارة ISO 9001 Standard - أشعر فقط أن هذه المصطلحات مع بعض مجموعات من الأشخاص تخلق ارتباطاً سيئاً أو ارتباطاً خاطئاً.

الوعي بسياسة الجودة وأهداف الجودة

1- يتضمن نظام إدارة الجودة سياسة الجودة وأهداف الجودة مع الهدف الرئيسي المتمثل في تلبية متطلبات العملاء وتحسينها.

2- التدريب هو أحد وسائل تنفيذ السياسة وتحقيق هذه الأهداف.

3- تنقسم أهداف الجودة إلى أهداف فرعية يتم الحصول عليها من خلال الأهداف التشغيلية.

4- ترشح المشكلة وصولاً إلى مستوى العملية الفردية: لكل عملية هدفها - المخرجات المتوقعة.

5- يجب أن يكون الموظفون مدركين لهذا التسلسل الهرمي وفهم ملائمة وعلاقة وتأثير تصرفاتهم وأنشطتهم على تحقيق أهداف الجودة وتلبية متطلبات العملاء وتحسين نظام إدارة الجودة.

6- يجب أن يكون الموظفون على دراية بأن أنشطتهم وتسليم المخرجات المقصودة تعزز أهداف الجودة للمؤسسة.

7- سيحدد هذا الوعي دور الموظفين فيما يتعلق بأهداف الجودة ويحفزهم عند الضرورة.

8- يجب أن يفهم الموظفون أنهم يتحملون المسؤولية العملية عن تحقيق الأهداف. كيف؟ من خلال إظهار (على سبيل المثال ، أثناء التدريب) العلاقة بين نتائج أعمالهم وأهداف الجودة.

9- ينص المبدأ الأساسي على أن كل موظف يجب أن يكون على دراية بالسياسة والأهداف وبالتالي يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من خطة التدريب:

10- إذا كان أحد أهداف الجودة هو تلبية متطلبات العملاء الشخصية المحددة ، يجب على الموظفين فهم كيف تساهم تصرفاتهم في تحقيق هذا الهدف ؛ على سبيل المثال ، أثناء عمليات التسليم ، يجب على الموظف تحديد

هذه المتطلبات المحددة واتباع جميع التعليمات التي قدمها لهم العميل. بالإضافة إلى ذلك ، يجب تثقيف الموظف في الحالات التي لم يتم فيها تلبية متطلبات العميل والعواقب.

11- إذا كان أحد أهداف الجودة هو **توفير منتج يتوافق مع متطلبات تنظيمية محددة** ، يجب أن يعرف الموظفون هذه المتطلبات ويفهموا أن المنتج الذي يترك المصنع يجب أن يتوافق مع تلك المتطلبات. بالإضافة إلى ذلك ، يجب تثقيف الموظف في الحالات التي لم يتم فيها استيفاء المتطلبات التنظيمية والعواقب.

12- في الممارسة العملية ، سافكر في تطوير نظام لإبلاغ الأشخاص في المنظمة بحالة أهداف الجودة ذات الصلة:

- **نشر شكاوى العملاء:** الحالات التي لم يتم فيها تلبية متطلبات العميل.
- **نشر امتنان العميل:** الحالات التي تم فيها تلبية متطلبات العميل والرضا عن العميل جيداً.
- تقديم إلى المنظمة نظاماً **يعرض أهداف العمل العملية** مثل حالة الطلبات أو التأخير في التسليم أو حالة أوامر الإنتاج أو مكالمات حالة الخدمة: أداة أو بعض الوسائل التي يمكن للموظف من خلالها مشاهدة الموقف. تعمل هذه الأنظمة على تعزيز النهج الاستباقي وتسمح للموظفين بالتصرف بطريقة لتجنب مثل هذه المواقف بدلاً من الاضطرار إلى مواجهة مواقف غير مرغوب فيها.

13- تحقق هذه المنشورات عدة أهداف في سياق الوعي:

- تعزيز النقاش حول متطلبات العملاء وتحقيقهم
- إثارة محادثة بين العمال حول الأهداف
- إنشاء تحديد وتفاني والالتزام بالأهداف التنظيمية

الوعي بمطابقة المنتج

- 1- يعد **إدراك توافق المنتج** ضرورياً لفهم الموظفين لإسهامهم المباشر في جودة المنتج.
- 2- في الممارسة العملية ، يجب عليك تقييم مدى وعي الموظف بمتطلبات المنتج أو الخدمة وكيف يؤثر عمله على جودة المنتج:

- هل الموظف يعرف ما هي متطلبات المنتج؟
- هل يفهم الموظف ما هو المنتج النوعي؟
- هل يفهم الموظف عواقب منتج منخفض الجودة؟
- هل يعرف الموظف كيف يمكنهم زيادة جودة المنتج؟
- هل يعرف الموظف المخاطر المرتبطة بالمنتج؟
- هل الموظف على دراية بعدم المطابقة المعروفة؟

قياس الوعي

- 1- تعتبر **الفعالية** أحد أهم مبادئ ISO 9001 وهي مرتبطة أيضاً بالوعي.
- 2- **على الرغم من أنه ليس مطلوباً من قبل المعيار** ، فقد تقوم المؤسسة بتطوير طرق لقياس مدى وعي الموظفين بأفعالهم وكيفية ارتباطهم بأهداف الجودة. في رأيي ، يجب أن يتم تقييم الوعي على عدة مستويات: مستوى المنتج ، العملية ، ونظام إدارة الجودة.

مستوى المنتج: مدى معرفة الموظف لمتطلبات المنتج أو الخدمة:

- ما هي متطلبات المنتج؟
 - ما هو المنتج النوعي؟
 - ما هي عواقب منتج منخفض الجودة؟
 - كيف يمكن للموظف زيادة جودة المنتج؟
- مستوى العملية:** مدى معرفة الموظف للعمليات التي يشاركون فيها:

- ما هي أنشطة (عمليات) الموظفين؟
- ما هي المدخلات المطلوبة؟
- ما هي المخرجات أو النتائج المتوقعة؟
- متى تعتبر العملية فعالة؟
- ما هي نتائج عملية غير فعالة؟

مستوى نظام إدارة الجودة: إلى أي مدى يعرف الموظف مكانه في المنظمة ومساهمته في نظام إدارة الجودة:

- ما هي أهداف الجودة المرتبطة بعمل الموظف؟
 - كيف يمكن للموظف المساهمة في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بهم؟
 - أين يمكن للموظف تحديد فرص التحسين؟
- في الممارسة العملية ، يمكنك إجراء مسح بين الموظفين لتقييم معارفهم ووعيهم بشأن الجودة.

7.4 التواصل

- 1- تلعب قنوات الاتصال (الداخلية والخارجية) دورًا مهمًا للغاية في المؤسسة وفي تنفيذ نظام إدارة الجودة الفعال ولها تأثير مباشر على عمليات التنفيذ.
 - 2- يحدث التواصل في كل مكان ويشمل الجميع تقريبًا في المنظمة.
 - 3- يشمل التواصل جميع أنشطة الأعمال والتفاعل بين الأطراف المهمة في المؤسسة: الموظفون والعملاء والموردون والمكاتب الحكومية والأطراف المعنية الأخرى.
 - 4- قد تتسبب هذه الخصائص في حدوث اضطراب وارتباك في الاتصال عندما لا يتم تشغيلها بشكل مناسب.
 - 5- وهنا ما تحاول ISO 9001 تجنبه من خلال تعريف مبادئ التواصل. اسمحوا لي أن أضعها على هذا النحو: إذا لم تصل المعلومات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسبين ، فقد لا تحقق أهداف الجودة وقد تقدم منتجات أو خدمات غير متوافقة وتقلل من رضا العملاء.
 - 6- يتضمن معيار ISO 9001 قنوات الاتصال في الفقرة 7 — أنشطة الدعم لأن قنوات الاتصال هي أدوات تعزز استراتيجيتك وبالتالي يجب أن تدعم العمليات وتشجع الأطراف على مشاركة المعلومات والمعرفة ، وهي تتطلب موارد. ISO 9001 المتطلبات القياسية:
- تحدد المنظمة الاتصالات ذات الصلة لنظام إدارة الجودة (داخلي وخارجي).
 - يجب تحديد وسائل الاتصال لكل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة.
 - لكل وسيلة اتصال ، سيتقرر
 - ما سيتم التواصل به
 - متى سيتم توصيلها
 - من سوف يتم التواصل معه
 - لمن سيتم إبلاغها

- 7- التواصل في أعين إدارة الجودة يعني **عملية أو نشاط لتبادل المعلومات** بين الكيانات لتشغيل نظام إدارة الجودة.
- 8- تحتوي عملية الاتصال هذه على **بنية واتجاه** وتستخدم التكنولوجيا أو الأدوات أو الوسائل أو الأدوات.
- 9- قد يكون التواصل داخلياً (يحدث داخل المنظمة) أو خارجياً (بين الوحدات التنظيمية والأطراف الخارجية المهمة).
قنوات التواصل لها أهداف استراتيجية مهمة:

 - **ضمان** وصول المعلومات والمعرفة إلى الأشخاص المعنيين
 - **تعزيز** العمليات في المنظمة والمساهمة في فعاليتها
 - **تشجيع تبادل المعرفة** والمعلومات بين الكيانات التي تدير نظام إدارة الجودة
 - **تشجيع ونقل الموظفين إلى أهمية تلبية متطلبات العملاء** والمتطلبات التنظيمية
 - **المساعدة في تحديد المشاكل وفرص التحسين**

مرجعية نهج العملية

- 1- أي عناصر من نظام إدارة الجودة يجب إبلاغها هي عبارة عن ملخص بسيط. لهذا السبب أعود إلى البند 4.4 - نظام إدارة الجودة وعملياته ؛ عند تخطيط عمليات إدارة الجودة وتنفيذها ، طُلب منك القيام بذلك

 - تحديد عملية نظام إدارة الجودة
 - تحديد لكل عملية المدخلات اللازمة ومصادرها
 - تحديد لتشغيل كل عملية مدخلات المخرجات المتوقعة ومستقبلاتها
 - تحديد تسلسل وتفاعل العمليات المدرجة في نظام إدارة الجودة

- 2- الشرط الوارد في الفقرة 7.4 - التواصل هو كيف ستتواصل هذه العمليات / تتفاعل وكيف سيتم نقل المدخلات والمخرجات بين الأطراف المختلفة وبأي تسلسل.
- 3- في الممارسة العملية ، أقترح أن تدرج في تحليل العملية جانب التواصل ؛ لكل عملية يغطيها تحليلك ، قم بتضمين جوانب الاتصال المذكورة في هذا الفصل. يجب أن تشمل تعريفات الاتصالات المطلوبة التواصل مع الشركاء الخارجيين مثل العملاء والموردين والأطراف المعنية الأخرى.

تحديد ما سيتم إبلاغه (التواصل)

- 1- يجب التخطيط لتحديد ما سيتم إبلاغه وفقاً للمفهوم التالي:
- 2- من الضروري فهم من الذي سيتوقع ماذا. **يشير تعريف ما سيتم نقله إلى المحتوى الذي سيتم نقله:** البيانات والمعلومات ذات الصلة بنشاط أو سياق ما.
- 3- يجب أن يكون **المحتوى مهماً للمستلم** وأن يكون قادراً على اتخاذ قرارات بناءً على هذا المحتوى أو فهم أو تقييم موقف معين. على سبيل المثال ، يجب أن يكون العميل قادراً على فهم شروط الاتفاقية أو يجب أن يكون مدير الإنتاج قادراً على الحصول على جميع المعلومات من أجل تخطيط الموارد للشهر التالي.
- 4- بالرجوع إلى منهج العملية ، لكل عملية حددت ما سيتم إبلاغه:

 - ما هي المدخلات اللازمة لكل عملية
 - ما هي المخرجات الضرورية لكل عملية

- 5- إن **تحديد وسائل** أو أدوات أو أدوات الاتصال ضروري للتعريف ، أي إذا كنت تخطط لتقديم تقرير يتضمن معلومات معينة ، فيجب عليك التأكد من

 - يمكنك استدعاء البيانات المتعلقة بالمعلومات
 - يمكنك عمل هذه البيانات في المعلومات المطلوبة
 - لديك التكنولوجيا لتقديم هذه المعلومات كتقرير إلى الشخص الذي ينتظرها

6- بالإشارة إلى منهج العملية - لكل عملية أو عملية فرعية ، سيتم تعريفها بوضوح أي المعلومات أو البيانات التي يجب نقلها وكيف سيتم ذلك.

تحديد الأحداث للتواصل

- 1- إيصال الرسالة في **الوقت المناسب** أمر بالغ الأهمية لفعالية محتواها.
- 2- بنيت العملية من العديد من الخطوات والتسلسلات. كل خطوة يعالج المدخلات ويولد المخرجات. عند التخطيط للعمليات ،
- 3- يجب على المرء أن يفكر في الخطوة التي يجب أن يبدأ الاتصال بها: الواردة وكذلك الصادرة.
- 4- يمكن أن يكون لهذا الجانب تأثير كبير على أهداف نظام إدارة الجودة ؛ عندما يفشل النظام في توصيل متطلبات العميل إلى فني الخدمة ، قد ينخفض رضا العملاء ؛ إذا لم يستلم المورد الطلب في الوقت المحدد أو لم يتلق جداول التسليم ، فلن يتمكن من التسليم وفقاً للخطة وقد تفشل المؤسسة في تسليم المنتج للعميل في الوقت المحدد.
- 5- يمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات مثل ERP أو CRM أتمتة نقل هذه المعلومات:
 - في كل مرة تنشئ QMS **عدم توافق** ، يتم إرسال رسالة إلى الأشخاص المهتمين في المؤسسة: المدير التنفيذي ، مدير المنتج ، مدير الحساب الرئيسي ، إلخ.
 - يمكن لـ MRP (تخطيط متطلبات المواد) إنشاء وإرسال أوامر الشراء تلقائياً للموردين ذوي الجداول الزمنية المخططة.
 - في العديد من أنظمة CRM ، هناك خيار لإنشاء أحداث العملاء تلقائياً استناداً إلى حالات العمل وتعيينها للمستخدمين ، على سبيل المثال ، عندما يرسل العميل استجابة استطلاع منخفضة للغاية ، يتم إرسال رسالة إلى أحد الممثلين الذين يجب عليهم الاتصال بـ العملاء من أجل فهم السبب.
- 6- بالرجوع إلى منهج العملية - سيشير تحليل العمليات إلى الحالات أو الأحداث التجارية التي سيتم فيها بدء الاتصال.

تحديد مع من يتم التواصل

- 1- المعلومات والبيانات المقدمة من خلال قناة الاتصال **يجب أن تجد الهدف**. في بيئة الأعمال اليوم ، يميل الأشخاص إلى الحصول على معلومات غير ذات صلة.
- 2- لهذا السبب يجب أن تكون وجهة المعلومات لكل نوع أو قناة اتصال واضحة:
 - **الإدارة**: من الضروري تحديد المعلومات التي سيتم توصيلها من الإدارة العليا والعودة (رأسياً).
 - **الموظفون**: من الضروري تحديد لكل نشاط التواصل بين الموظفين (أفقياً).
 - **العملاء**: من الضروري تحديد الاتصالات التي سيتم إنشاؤها مع العملاء. يتم التعامل مع هذا المطلب بالتفصيل في الفقرة 8.2.4 - اتصالات العملاء.
 - **الموردون**: من الضروري تحديد الاتصالات التي سيتم إنشاؤها لمقدمي الخدمات الخارجيين. يتم التعامل مع هذا المطلب بالتفصيل في الفقرة 8.4 - مراقبة التوريد الخارجي للسلع والخدمات.
 - **الأطراف المعنية الأخرى** (مثل الهيئات الحكومية أو أصحاب المصلحة): يجب تعريف الاتصالات للأطراف المعنية الأخرى بشكل واضح وفقاً لتوقعاتهم (أي المعلومات التي يحتاجون إليها وكيف يتلقونها - أي تقنية).

تحديد قنوات الاتصال

1- تملي كل عملية أو نشاط قناة الاتصال المطلوبة:

- من الذي يبدأ التواصل؟ من هو المرسل ومن هو المتلقي؟
- ما هي المعلومات التي يجب نقلها وأين تتوفر؟
- ما هي التكنولوجيا التي ستعمل على التواصل؟
- ما هي المعرفة أو المهارات أو المؤهلات المطلوبة لتشغيل القناة؟

2- أمثلة على قنوات الاتصال:

- **نظام ERP:** برنامج لإدارة الأعمال من التطبيقات المتكاملة التي تستخدم قاعدة بيانات مشتركة تسمح بنقل البيانات والمعلومات في الوقت الحقيقي بين الإدارات المختلفة في المنظمة.
- **نظام CRM:** هو نظام لإدارة التفاعلات مع العملاء الحاليين والمستقبليين للشركة التي تستخدم التكنولوجيا لتنظيم الاتصالات الداخلية والخارجية وأتمتة ومزامنتها.
- **نظام PLM:** نظام يدير دورة حياة المنتج من خلال توصيل بياناته مع الأطراف المعنية ذات الصلة: العملاء ، فريق التصميم والتطوير ، فريق الإنتاج ، إلخ.
- **نظام الأنابيب الهوائية:** نظام يدفع الحاويات الأسطوانية عبر شبكة من الأنابيب عن طريق الهواء المضغوط أو عن طريق فراغ جزئي يستخدم لنقل الطرود الصغيرة العاجلة (مثل البريد أو الأعمال الورقية أو المال) عبر مسافات قصيرة نسبياً (داخل مبنى أو في معظم داخل المدينة ، ينظر معظمها في المستشفيات).
- **الكتيبات:** وثيقة ورقية إعلامية تستخدم لإدخال شركة أو مؤسسة ومخصصة للمجموعة المستهدفة.
- **رسائل البريد الإلكتروني:** حسناً ، أراهن أنك معتاد على قناة الاتصال هذه ...
- **رسائل الأخبار الداخلية أو المدونات التنظيمية:** أداة اتصال فعالة تستخدم لتوزيع المعلومات المخصصة للموظفين في الشركة التي تحمل معلومات مفيدة ومفيدة حول الموضوعات المهمة التي يجب على الموظفين إدراكها.
- **الاجتماعات الدورية:** هذه هي الفرصة للموظفين المشتركين من المستوى المتوسط للاجتماع بشكل رسمي لمناقشة وتحسين وضوح القضايا ، وتبادل الأفكار ، ودعم بعضهم البعض بشكل أفضل.
- **التدريب والمحاضرات:** قد تستخدم هذه كوسيلة للاتصال لنقل المعلومات والبيانات إلى الموظفين أو تلقي مدخلات منهم.

- 3- لكل نوع من القنوات ، من الضروري تحديد عدد مرات الاستخدام وأنواع البيانات أو المعلومات التي سيتم التعامل معها. ويمكن التخطيط له باستخدام طرق مختلفة: راجع المعلومات المطلوبة المطلوب نقلها ثم قم بتخطيط القنوات بشكل مناسب. إذا كان من الممكن ملاحظة أن عملية التعامل مع شكاوى العملاء في المؤسسة ليست فعالة وأن الأطراف تتجاهل واجباتها ، فقد يتم تنفيذ نظام معين يشجع العملية.

فعالية قنوات الاتصال

- 1- تعد قنوات الاتصال الفعالة مهمة لنظام إدارة الجودة الفعال لأنها **تخلق الشفافية** في المؤسسة وتتيح التدفق الفعال للبيانات والمعلومات والمعرفة. تقاس فعالية قنوات الاتصال بما يلي:
- التحقق من تحديد جميع الاتصالات اللازمة
 - التحقق من نقل البيانات والمعلومات والمعارف المناسبة أو الصحيحة

• التحقق من أن البيانات والمعلومات والمعارف تصل إلى وجهتها المعينة في الوقت المناسب

2- لتحقيق الفعالية ، يجب عليك الترويج لما يلي فيما يتعلق بقنوات الاتصال:

- **التشجيع:** يجب تشجيع القنوات وأن تكون نشطة على جميع المستويات التنظيمية.
- **واضح ومفهوم:** يجب أن يعرف كل دور ومسؤولية التزاماته ؛ كيف يجب أن تتواصل ومتى وماذا.
- **ثنائي الاتجاه:** إذا كان يجب أن تنتقل المعلومات بطريقتين (للأمام والخلف - من المرسل إلى المستقبل والظهر) ، يجب أن تسمح القناة بذلك.
- **تتكيف مع متطلبات اللغة:** إذا كان موظفو المنظمة يتحدثون أكثر من لغة واحدة ، فيجب أن تدعمها قناة الاتصال.
- في الممارسة العملية ، يمكنك إدراج كل هذا في برنامج التأهيل والتدريب.

تحليل قنوات الاتصال

- 1- كما هو مذكور في هذا الفصل ، تحدد قنوات الاتصال طرق إعداد التقارير ، وتدعم تفاعل العمليات في المؤسسة ، ويجب التخطيط لها وفقاً لهيكلها التنظيمي وسير العمل.
- 2- أقترح هنا طريقة بسيطة لتحليل متطلبات قنوات الاتصال. بشكل أساسي ، يجب على كل موظف أو وظيفة أو دور معرفة الجهة التي يجب أن يبلغ عنها أو من يبلغهم ، والأدوات التي يجب عليهم الإبلاغ عنها ، والمدخلات التي يجب أن يتلقوها ، والنواتج التي يجب عليهم تسليمها.
- 3- وهذه هي المعايير التي يجب عليك تحديدها. أقسمهم بالطريقة التالية:
 - المرسل: من المسؤول عن بدء الاتصال - سيكون هذا التعريف على مستوى مالك الدور / العملية.
 - الحدث: في أي نقطة زمنية أو أي نشاط يبدأ الاتصال.
 - المستلم: من سيحصل على المعلومات - سيكون هذا التعريف على مستوى مالك الدور / العملية.
 - التسليم: أي المعلومات يجب تقديمها - يجب أن تكون التوقعات واضحة ومعروفة.
 - الجدول: عند أي نقطة في تدفق العملية يجب أن يبدأ الاتصال.
 - الطريقة: كيف سيتم توصيل المعلومات - الهاتف أو البريد الإلكتروني أو نظام تخطيط موارد المؤسسات ، تلقائياً أو يدوياً.
 - مقبول: ما هي المعلومات أو البيانات التي يتوقع المرسل استجابة لها.
- 4- دعونا نلقي نظرة على الحالات التجارية التالية: عندما يحتاج مدير الإنتاج إلى المواد الخام أو المكونات اللازمة لتحقيق السلع ، أو عندما يحتاج مدير الخدمة إلى تخطيط موارد العمل للأسبوع المقبل ، قنوات الاتصال مع مورديهم (المستودع ، مدير الفريق المسؤول للفنيين) سيتم تحديدها وتأسيسها بطريقة فعالة. يقدم الجدول التالي نظرة عامة على كيفية تدفق المعلومات بين الكيانات في نظام إدارة الجودة لهذا المثال:

المعاملات	حالة العمل الإنتاج	خدمة حالة العمل
الشخص أو الدور الذي يبدأ الاتصال (المرسل)	مدير الإنتاج	مدير الخدمة
نقطة زمنية محددة (حدث) - عندما يجب بدء الاتصال	وفقاً لخطة الإنتاج على سبيل المثال ، MRP ، يجب أن يعرف مدير الإنتاج جداول طلبات الإنتاج	وفقاً للسعة المخططة (قائمة مكالمات الخدمة المفتوحة) ، يجب على المدير معرفة المهام التي يجب إكمالها ، والمؤهلات المطلوبة ، وجدول أعمالهم

الهدف للطلب (المستلم) - لمن يجب على المرسل تقديم طلبه	الوحدة التنظيمية التي توفر المواد الخام	مدير الفريق - الشخص المسؤول عن إرسال الأشخاص للعمل
وسائل الاتصال (الطريقة) - كيف يتم تقديم الطلب	طلب التوريد — من خلال نظام ERP أو البريد الإلكتروني أو النموذج	اطلب من خلال نظام CRM أو نظام خدمة أو بريد إلكتروني أو نموذج
المعلومات المطلوبة (المخرجات القابلة للتسليم) - أي البيانات أو المعلومات يجب تقديمها إلى المتلقي	الشخص الذي يعمل في المستودع لديه جميع المعلومات اللازمة: من أرسل الطلب؟ هناك حاجة للمواد ، والكميات ، والجداول الزمنية ، وأين ينبغي تسليمها	سيكون لدى مدير الفريق جميع المعلومات اللازمة: من الذي أرسل الطلب ، وإلى أي قسم / منطقة ، وعدد الموظفين المطلوبين ، ومطلوبهم ، وما هي المهارات التي يحتاجون إليها
طريقة إرجاع إجابة	سيكون لدى الشخص الذي يعمل في المستودع طريقة محددة لإرجاع إجابة إلى مدير الإنتاج بشأن طلبه	سيكون لدى مدير الفريق طريقة محددة لإرجاع إجابة إلى مدير الخدمة فيما يتعلق بتوافر الموارد

يمكن أن يكون هذا النوع من التحليل جزءًا من تحليل العملية عند تطبيق نهج العملية.

7.5 معلومات موثقة

- 1- يجب التحكم في المستندات والمعلومات الخاصة بنظام إدارة الجودة. **هذا عنصر أساسي في نظام إدارة الجودة.**
- 2- الفكرة الرئيسية هي **توفير التحكم في المعلومات** الموثقة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة.
- 3- لتحقيق هذا الهدف من الجودة العالية الأهمية ، تتوقع **ISO 9001 Standard** طريقة حيث يجلب المصطلح الجديد "**المعلومات الموثقة**" منظورًا واقعيًا محسنًا وأوثقًا للمستندات والسجلات في متطلبات **ISO 9001** القياسية.
- 4- تشير المعلومات الموثقة إلى **المعلومات اللازمة لتخطيط وتشغيل** نظام إدارة الجودة (QMS) القادمة من أي مصدر والوسيلة التي يحتوي عليها. لأول مرة ، **لا يفصل المعيار بين الإجراءات والمستندات والسجلات ويشير إلى جميع المعلومات الموثقة.**
- 5- يشير التعريف الدقيق للغاية إلى المعلومات التي تستخدمها إدارة الجودة أو التي تنتجها
- 6- تم تعريفه من قبل المنظمة على أنه **ضروري للتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة** - ويشمل التعريف **الوسائط التي يتم تخزين المعلومات عليها وصيانتها**. يمكن أن تكون المعلومات بأي تنسيق ووسائط ومن أي مصدر.
- 7- **مطلوب للحفاظ عليها والسيطرة عليها من قبل المنظمة.**
- 8- تتعلق المعلومات الموثقة بأربعة أنواع من الوثائق تتميز بخصائص مختلفة تتعلق **بالسياق والاستخدام والصيانة والوسائط:**
- 9- المعلومات الموثقة اللازمة لوصف وتوثيق نظام إدارة الجودة ، على سبيل المثال ، سياسة الجودة
- 10- معلومات موثقة مطلوبة لتوثيق عمليات الجودة لنظام إدارة الجودة ، على سبيل المثال ، نموذج للمراجعة الإدارية أو المراجعة الداخلية
- 11- المعلومات الموثقة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة ، على سبيل المثال ، تعليمات العمل ، إجراءات التشغيل الموحدة ، مخططات العمليات ، إلخ.
- 12- **الإثبات أو العمليات أو الأنشطة كسجلات ضرورية للتحقق من صحة أو التحقق من النتائج وللتحقق من** فعالية نظام إدارة الجودة وإثباتها ، على سبيل المثال ، مخططات الإنتاج لمراقبة الجودة أو نتائج استطلاعات رضا العملاء

7.5.1 عام**1- متطلبات ISO 9001 القياسية هي كما يلي:**

- يجب أن تتضمن وثائق نظام إدارة الجودة معلومات موثقة تتطلبها هذه المواصفة القياسية الدولية.
- يجب أن تتضمن وثائق نظام إدارة الجودة معلومات موثقة تحددها المنظمة حسب الحاجة لتقديم دليل على التشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ومطابقة المنتجات والخدمات.
- ملاحظة: يتأثر نطاق المعلومات الموثقة في المنظمات ونطاقها وحجمها بالعوامل التالية:
 - النتائج ونتائج نظام إدارة الجودة المقصود
 - حجم المنظمة
 - مستوى التعقيد والوظائف والعلاقات المتبادلة بين عملياتها
 - مؤهلات الموظفين
 - أهداف الجودة

2- المبدأ الذي يجب مراعاته عند تحديد معلوماتك الموثقة هو كما يلي: يجب أن يكون مقدار المعلومات الموثقة وتفاصيلها وثيقة الصلة بالنتائج والنتائج المتوقعة من نظام إدارة الجودة.**المعلومات الموثقة المطلوبة من قبل ISO 9001 القياسية**

- 1- في جميع أنحاء المعيار ، هناك متطلبات للوثائق اللازمة لدعم وتشغيل نظام إدارة الجودة. كان الإصدار الأخير واضحاً ومحددًا نسبيًا ، حيث كانت الإجراءات القياسية والوثائق والسجلات **ISO 9001: 2008** متوقعة. **لا يضع معيار ISO 9001: 2015 نفسه في موضع إخبارك بالإجراءات التي يجب عليك صياغتها ، والإجراءات التي يجب عدم كتابتها ، أو السجلات الضرورية**. سوف تقرر ما هو ضروري بالنسبة لك للحفاظ على المتطلبات القياسية. إنها مهمة أصعب لأنها تترك مجالاً أكبر للتفسيرات والمناقشات لك وللمدقق الخاص بك.

- 2- أقترح في هذا الفصل (كتوصية فقط) طريقة لتحليل المعيار النصي وتقييم ما إذا كانت الوثائق مطلوبة. عادة ، يتضمن نص المعيار مع عبارات واضحة حيث يتوقع الوثائق. لكن في بعض الأحيان يجب أن تقرأ بين السطور وتكتشفها. دعونا نلقي نظرة على بعض الأمثلة على العبارات:

- الفقرة 4.3 "يجب أن يكون النطاق متاحًا كمعلومات موثقة": من الواضح أن الوثائق المطلوبة هنا.
- الفقرة 8.1 "وضع معايير للعمليات": من ناحية ، لا يُذكر بالتحديد أن المستندات مطلوبة ، لكن ، من ناحية أخرى ، لا يمكنني التفكير في طرق أخرى لتلبية هذه المتطلبات دون الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة الخاصة بالموزع المذكور. **المعايير**.
- البند 9.1.2: يلزم تحديد طرق الحصول على واستخدام البيانات المتعلقة بتصورات العملاء حول الدرجة التي تم بها تلبية المتطلبات - ليست هناك حاجة لتقديم معلومات موثقة بشأن تلك المتطلبات ، ولكن هناك حاجة لإثبات أن هذه الأنشطة تم التخطيط لها ويجري تنفيذها. ليست هناك حاجة أيضًا لتطوير عملية أو إجراء يصف الطرق المستخدمة ، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات ، والأدوات المستخدمة لتحليل البيانات. لكن يجب إثبات أن هذه العناصر قد تم النظر فيها وتخطيطها وتنفيذها.

هيكل الوثائق

- 1- يجب أن يكون لنظام إدارة الجودة هيكل للوثائق التي يستخدمها. تتمثل الفكرة في تطوير بنية توضح العلاقات والعلاقات المتبادلة بين المستندات المختلفة في نظام إدارة الجودة وتمكين تتبع عملية من خلال المعلومات الموثقة ؛ تتعلق بعض المستندات بمستندات أخرى ، ومخرجات أحد المستندات هي مدخلات لمستند آخر ، وهكذا.
- 2- يجب أن يتم **تخطيط الهيكل بفعالية** ويجب أن يعرض العلاقات بين أنواع المستندات المختلفة في المنظمة.
- 3- تستند هذه العلاقات إلى احتياجاتك التنظيمية وستدعم أنشطتك. بمعنى آخر ، دع احتياجاتك التنظيمية وأنشطتك التشغيلية تملي هيكل الوثائق.
- 4- مثال جيد للعلاقات والعلاقات المتبادلة بين المعلومات الموثقة هو تعليمات العمل والمراجع إلى أشكال محددة ؛ يصف تعليم العمل نشاطاً من نوع ما ويشير إلى نموذج محدد يجب على الموظف تعبئته من أجل تقديم دليل وفعالية هذا النشاط.
- 5- تتمثل الطريقة التقليدية والأكثر شيوعاً لتحليل بنية المعلومات الموثقة في المؤسسة في ترتيب وتصنيف وتصنيف وتعيين مستويات لأنواع المعلومات الموثقة المستخدمة في المؤسسة وفقاً لخصائصها ودورها في نظام إدارة الجودة. أعددت هنا رسماً بيانياً يشير إلى طريقة واحدة لتحديد هيكل الوثائق (الشكل 7.2).



6- يصف هرم الوثائق هذا التدفق التشغيلي للمعلومات الموثقة في المؤسسة ويمثل مستويات أنواع المستندات التي تستخدم عادةً في نظام إدارة الجودة ، من تخطيط المراحل الاستراتيجية إلى العمل اليومي لأداء الأنشطة وملء النماذج.

7- توضح هذه الطريقة بوضوح أنه مع كل مستوى تنازلي من الهرم ، سيزداد مقدار المعلومات الموثقة المطلوبة. يوفر هذا النوع من الهرم التنقل للمستخدمين عبر الوثائق المختلفة في المؤسسة. بمعنى آخر ، عندما يحتاج طرف مهتم (داخلي مثل مستخدم أو موظف أو خارجي مثل المدقق) إلى التعرف على وثائق المنظمة ، فيمكنهم استخدام هذا الهيكل للتوجيه.

8- مثل هذا الهيكل قد يضع الأساس للمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق

- التخطيط والموافقة على المعلومات الموثقة
- تحديث المعلومات الموثقة
- تحديد موقع وقرار المعلومات الموثقة
- التخلص من المعلومات الموثقة

9- في المراجعة الأخيرة لمعيار ISO 9001 (2008) ، كان مطلوبًا الحفاظ على دليل الجودة وعادةً ما يتم تقديم هذا الهيكل في تلك الوثيقة. **لا يتطلب ISO 9001: 2015 صيانة دليل الجودة هذا بعد الآن. أجد أن دليل الجودة فعال للغاية لأنه يوفر إطارًا للتوثيق.**

10- استبعدت المراجعة الجديدة للمعيار (ISO 9001: 2015) هذا المطلب ، ولكن لا يزال بإمكانك الاحتفاظ بكتيب جودة والحفاظ عليه ، والذي أقترح عليك توثيقه وتضمن وصف الهيكل ومتطلباته. دعونا نراجع المستويات المختلفة ونرى كيف تخدم نظام إدارة الجودة.

المستوى الاستراتيجي

1- في المستوى الأول من هرم الوثائق ، سوف نجد وثائق للبيانات التصريحية من قبل المنظمة والتي تشمل العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة ، والتي ستحدد الاتجاه الاستراتيجي لنظام إدارة الجودة. هذه المعلومات الموثقة لها هدف واضح: تقديم وإبلاغ مقصد نظام إدارة الجودة ونطاقه وهيكله في المنظمة. ويشمل عناصر مثل نطاق نظام إدارة الجودة ، وسياسات الجودة ، وأهداف الجودة أو الإشارات إليها ، والهيكل التنظيمي ، والاستبعادات ، والعملية العامة للمؤسسة ، وما إلى ذلك. ويبين الجدول التالي أنواع المعلومات الموثقة المقترحة أو المطلوبة في معيار ISO 9001 ، الذي يعالج هذا المستوى الأول:

الموضوع	بند ISO 9001 ذو الصلة	شرط للحصول على معلومات موثقة
وصف سياق المنظمة	4.1 فهم المنظمة وسياقها	لا توجد معلومات موثقة مطلوبة
وصف التنظيم والهيكل التنظيمي	5.3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات	لا توجد معلومات موثقة مطلوبة
وصف الأطراف المهمة وتوقعاتها	4.2 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية	لا توجد معلومات موثقة مطلوبة
نطاق نظام إدارة الجودة	4.3 تحديد نطاق نظام إدارة الجودة	المعلومات الموثقة مطلوبة

تفاصيل الاستيعادات	4.3 تحديد نطاق نظام إدارة الجودة	المعلومات الموثقة مطلوبة
سياسة جودة المنظمة مكتوبة بما يتوافق مع متطلبات ISO 9001C القياسية	5.2 سياسة الجودة	المعلومات الموثقة مطلوبة
أهداف الجودة أو الإشارة إليها	6.2 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها	المعلومات الموثقة مطلوبة
تحديد العمليات المضمنة والضرورية لتشغيل نظام إدارة الجودة	4.4 نظام إدارة الجودة وعملياته	المعلومات الموثقة مطلوبة
وصف تفاعلات العملية أو الإشارة إلى مستند آخر يحددها	4.4 نظام إدارة الجودة وعملياته	المعلومات الموثقة مطلوبة

2- مراجعة هذه المعلومات المذكورة في الجدول ستوفر إجابات لأسئلة مثل

- من هي الأطراف المعنية في المنظمة؟
- ما هو نطاق نظام إدارة الجودة؟
- ما هي سياسة الجودة وأهداف الشركة؟
- ما هي المنتجات والخدمات الرئيسية؟
- كيف تتدفق العمليات الرئيسية؟

سير العمل والعمليات الأساسية

- 1- يصف سير العمل عملية **عمل الوحدة التنظيمية** (مؤسسة أو جزء من المنظمة) حيث تعتمد كل خطوة على الخطوة السابقة.
- 2- إنه يصور نشاط الأعمال من خلال عمليات الخطوة ، ومواردها ، وتسلسلاتها (التقدم) ، والتفاعلات التي تحول المدخلات إلى مخرجات ، على سبيل المثال ، المواد إلى سلع أو معلومات إلى خدمات. يمكن أن يظهر سير العمل على شكل رسم تخطيطي أو كوصف (نص). أعددت هنا مثالاً على مخطط (الشكل 7.3). إنها أساسية للغاية ولكنها كافية لتوفير الفكرة الرئيسية:
- 3- يصف كل كتلة مجموعة من العمليات ، العمليات الفرعية ، وأنشطة الأعمال لتشغيل نظام إدارة الجودة. يجب محاذاة سير العمل مع نطاق نظام إدارة الجودة ؛ يمكن أن يشمل سير العمل جميع عمليات المنظمة أو مجرد وظائف معينة ومحددة للمؤسسة ، ووحدات معينة ومحددة من المنظمة ، أو وظيفة واحدة أو أكثر عبر مجموعة من المنظمات. يحدد سير العمل أيضاً احتياجات المعلومات الموثقة.



الشكل 7.3 مثال لتدفق سير العمل.

الإجراءات أو المخططات العملية لدعم أنشطة الجودة

1- على هذا المستوى ، يمكنك تضمين إجراءات أو تعليمات تدعم أنشطة الجودة التي يصفها ويطلبها المعيار **(يتطلب معيار ISO 9001: 2015 أنشطة وليس إجراءات)**. فمثلاً:

- صيانة المعلومات الموثقة
- السيطرة على المنتجات غير المطابقة
- التدقيق الداخلي
- إجراء تصحيحي

2- في الممارسة العملية ، **لا تتطلب المراجعة الجديدة لـ ISO 9001 (2015) إنشاء وصيانة إجراءات الجودة كما هي المراجعة السابقة (2008)**. ولكن لا يزال مسموحاً لك بالاحتفاظ بهذه الإجراءات ، والاحتفاظ بها ، واستخدامها ، ومراجعتها إذا وجدت أنها تخدم نظام إدارة الجودة ، فهي تساهم في فعالية نظام إدارة الجودة ، وتشرع في التحسين. بالتأكيد أوصى باستخدام هذه الإجراءات وصيانتها لأنني أجدها أداة فعالة لإدارة أنشطة الجودة الحرجة. لكن لا تنسى ذلك

- قم بتحديث هذه الإجراءات وفقاً لمتطلبات ISO 9001 2015 الجديدة
- إزالة الإجراءات التي تدعم الأنشطة عالية الجودة التي لم تعد مطلوبة (على سبيل المثال ، الإجراءات الوقائي)
- خطة الجودة ، وإجراءات التشغيل الموحدة ، والمواصفات ، ومخططات العمليات ، والإجراءات ، وتعليمات العمل ، والنماذج. هذا النوع من المعلومات الموثقة ، الذي ينتمي إلى المستوى الرابع في هرمنا ، يهدف إلى دعم عمليات العمليات وتوجيه الموظفين وتوجيههم حول كيفية القيام بالأداء. أنشطة. هذا النوع من المعلومات الموثقة له أهداف
- دعم سير العمل في المنظمة

- تحديد المعلومات والبيانات اللازمة لأداء الأنشطة وتشغيل العمليات
- وصف المسؤوليات والسلطات من الناس و / أو المهام التنظيمية فيما يتعلق بالعمليات والأنشطة
- ضمان فعالية التخطيط والعمليات وأنشطة التحكم أثناء تحقيق المنتج
- وصف الأنشطة اللازمة لدعم سير العمل
- وصف العلاقات المتبادلة بين العمليات أو الأنشطة
- وصف أساليب الرصد والقياس
- وصف الأدلة والسجلات المتوقعة
- توصيل المعلومات المتعلقة بالعمليات والأنشطة
- المساعدة في التدريب
- الحد من الأخطاء

نوع المعلومات الموثقة:

- **خطة الجودة:** خطة الجودة هي قائمة بالمواصفات أو الأنشطة التي يجب على المؤسسة متابعتها أو الوفاء بها أو صيانتها من أجل تحقيق منتج وفقاً لمتطلبات (العمل أو التنظيمية).
- **مخططات العمليات:** يصف مخطط العملية تدفق العديد من العمليات أو الأنشطة ، والمدخلات والناتج المطلوبة ، والتفاعلات بين تلك الأنشطة.
- **SOP:** إجراء موثق يصف تعليمات خطوة بخطوة لتحقيق هدف أو نتيجة عملية مقصودة. عادة ما يتم تخطيط هذا النوع من الوثائق وفقاً لقالب: نموذج أو معيار أو مخطط تفصيلي يحدد بنية هذا الإجراء وتنسيقه ومحتواه. تعتبر SOP جزءاً من العملية الكلية.
- **المواصفات:** المواصفات هي وثيقة توضح المتطلبات الفريدة لعملية أو منتج.
- **الإجراءات:** يوفر الإجراءات تعليمات للأفراد حول كيفية أداء نشاط معين ؛ ما هي الموارد المطلوبة ، والمدخلات المطلوبة ، وما هي الأنشطة التي يتعين القيام بها ، وما هي المخرجات المتوقعة من هذا الإجراء المحدد. وتشمل الأمثلة التقاط طلب العميل أو نقل طلب الإنتاج.
- **إرشادات العمل:** يقدم إرشادات العمل سلسلة مفصلة من الخطوات أو الإجراءات لتنفيذ نشاط أو مهمة. إنه مستوى أكثر تفصيلاً من الإجراءات. عادة ما يتم تقديم تعليمات العمل في شكل نص ولكن يمكن أن يساعد الوصف المرئي أيضاً. على سبيل المثال ، ستتضمن تعليمات إدخال طلب العميل في نظام ERP شرحاً نصياً لتشغيل نظام ERP مصحوباً بلقطات شاشة.
- **إرشادات العمليات:** يشبه هذا النوع من المعلومات الموثقة إرشادات العمل ولكنه يشير إلى جهاز أو أداة محددة مطلوبة لتحقيق المنتج. تحمل هذه التعليمات عادة التفاصيل الفنية. على سبيل المثال ، تعليمات لتنظيف آلة حقن صب بين أوامر الإنتاج.
- **خطط الاختبار أو البروتوكولات:** خطط الاختبار أو بروتوكولات الاختبار هي وثائق تستخدم لتحديد الاختبارات التي يجب تنفيذها من أجل إثبات أن نتائج أي نشاط تفي بالمتطلبات المحددة مسبقاً في المواصفات.
- **النموذج:** وثيقة منظمة منطقياً تشير إلى عملية معينة ومصممة لتوثيق تنفيذها. يحتوي النموذج على حقول فارغة تشير إلى المستخدمين وتطلب منهم البيانات التي يجب إدخالها. عادة ما يتم اعتبار النماذج المملوءة (المستخدمة) سجلات.

المتطلبات التنظيمية للتوثيق

- 1- عندما تتطلب اللوائح الحفاظ على أي نوع من المعلومات الموثقة ، يجب أن يتم تخطيطها وتنفيذها وصيانتها. على سبيل المثال ، السجلات الصحية للموظفين في وظائف معينة أو أدوار معينة. يوفر معيار ISO 9001 هذه المتطلبات التنظيمية بنفس المقياس مثل أي متطلبات قياسية للمعلومات الموثقة عندما يتعلق الأمر بتحقيق المنتج.
- 2- في الممارسة العملية ، يجب عليك تحديد هذه المتطلبات وإدراجها في قائمة المعلومات الموثقة التي يتم التحكم فيها.

الوثائق الخارجية

- 1- يجب أن ترتبط مراقبة المعلومات الموثقة بالإضافة إلى المعلومات الموثقة الخارجية.
- 2- يتم تمييز المعلومات الموثقة الخارجية وتسجيلها والتحكم فيها.
- 3- يجب أن تحدد طريقة التحكم أولاً المعلومات الموثقة الخارجية اللازمة لتخطيط نظام إدارة الجودة وتشغيله ، وبالتالي تتطلب التحكم ، على سبيل المثال ، رسم فني لمنتج تم استلامه من عميل. هذا سجل خارجي كلاسيكي يجب التحكم فيه للإصدار أو الإصدار ؛
- 4- قد يؤدي استخدام الإصدار الأقدم إلى تسليم المنتج الخطأ إلى العميل. قد تكون الأمثلة الأخرى للمعلومات الموثقة الخارجية
 - المعلومات الواردة من العملاء: الرسومات ، تعليمات التغليف ، الرسوم البيانية لأدوات الإنتاج ، متطلبات الجودة ، ملفات التصميم ، والموافقات أو الاتفاقيات الخاصة بالزبون
 - المعلومات الواردة من الموردين: الرسومات ، واستخدام التعليمات
 - التنظيم والمعايير
- 5- من الضروري التحقق من أن المعلومات الموثقة الخارجية تتبع جميع متطلبات المعيار.

نطاق المعلومات الموثقة ونطاقها وحجمها

- 1- يتأثر نطاق المعلومات الموثقة في المنظمات ونطاقها وحجمها بالعوامل التالية:
 - حجم المؤسسة: كلما زاد عدد الإدارات المدرجة ضمن نظام إدارة الجودة أو كلما زاد عدد الأنشطة اللازمة لتحقيق المنتج ، زادت الحاجة إلى مزيد من المعلومات الموثقة.
 - مستوى التعقيد ، والوظائف ، والعلاقات المتبادلة بين عملياتها: كلما كانت العمليات أكثر تعقيداً وتطلباً ، كانت المعلومات الموثقة أكثر كثافة وحدة.
 - مؤهلات الموظفين: بالنسبة للموظفين الأقل تأهيلاً والمدرّبين ، يجب أن تكون المعلومات الموثقة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة أكثر مفصلة وتفصيلاً.
 - أهداف الجودة: كلما زادت أهداف الجودة التي تشير إلى الوحدات والأدوار التنظيمية ، كلما كانت المعلومات الموثقة ضرورية لإثبات تحقيق تلك الأهداف.
- 2- مثال جيد لإظهار هذا هو الاختيار بين الحفاظ على عملية أو إجراء أو رسم تخطيطي. كيف يمكن تحديد متى يلزم إجراء ما ومتى يجب رسم عملية ما؟ سيتم تحديد مدى توثيق العملية وفقاً للمعايير المذكورة سابقاً. اختر عملية وقيم ما يلي:

- كم عدد الإدارات والوحدات التنظيمية المدرجة ضمن نظام إدارة الجودة؟
- ما هو مستوى تعقيدها؟ هل أحتاج فقط إلى توثيق المبادئ والخطوات الرئيسية للعملية أو كل نشاط؟
- ما هو مستوى مؤهلات الموظفين؟ هل أحتاج إلى تزويدهم بمبادئ توجيهية عامة أو وصف مفصل لتعليمات العمل؟
- كيف يمكنني قياس فعالية هذه العملية؟ هل أحتاج إلى جمع نتائج هذه العملية؟ هل أحتاج إلى تحليل النتائج أم أنه يكفي مجرد مراجعة الإخراج؟
- هل تساعدني الوثائق في تحقيق أهداف الجودة؟

قائمة الوثائق اللازمة المطلوبة من قبل ISO 9001 القياسية

1- يرجى مراجعة الجدول التالي. تحدد متطلبات توثيق ISO 9001 للمعلومات الموثقة.

	Description	المتطلبات القياسية	Type of Documented Information	شرط للحصول على معلومات موثقة
4.2	Understanding the needs and expectations of interested parties	Determining and updating the expectations and needs of interested parties.	Document	ليس من الضروري الحفاظ على توقعات واحتياجات الأطراف المهتمة كمعلومات موثقة ولكن يجب عليك تحديثها. على الرغم من أنه لم يعد مطلوبًا ، إلا أن دليل الحصة يعد أحد الخيارات.
4.3	Determining the scope of the quality management system	Establishing the scope of the quality management system.	Document	وثيقة تصف نطاق نظام إدارة الجودة في المنظمة. على الرغم من أنه لم يعد مطلوبًا ، إلا أن دليل الجودة يعد أحد الخيارات.
5.2	Quality policy	Establishing a quality policy as documented information.	Document	من الضروري الحفاظ على مستند يصف سياسة الجودة في نظام إدارة الجودة وأهداف الجودة أو الإشارة إلى المعلومات الموثقة الأخرى فيما يتعلق بأهداف الجودة كمعلومات موثقة. على الرغم من أنه لم يعد مطلوبًا ، إلا أن دليل الجودة يعد أحد الخيارات.
6.2	Quality objectives and planning to achieve them	Retaining documented information on quality objectives.	Document	من الضروري الحفاظ على أهداف الجودة كمعلومات موثقة. على الرغم من أنه لم يعد مطلوبًا ، إلا أن دليل الجودة يعد أحد الخيارات.
7.1.5	Monitoring and measuring devices	Retaining documented information as evidence of the fitness of monitoring and measuring devices.	Record	من الضروري الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كسجلات تتعلق بصلاحية أجهزة المراقبة والقياس وحالتها وصيانتها.
7.2	Competence	Evidence of competence of person(s) doing work under its control that affects its quality performance.	Record	يلزم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كسجلات تتعلق بكفاءة الموظفين الذين يقومون بأنشطة التحقيق التي قد تؤثر على المنتج.
8.1	Operational planning and control	Determining, maintaining, and retaining documented information to ensure confidence of processes and to demonstrate the conformity of products.	Document	ليس من الضروري الحفاظ على المعايير والتحكم في العمليات كمعلومات موثقة ، لكنك ستحتاج إليها موثقة لتنفيذ عناصر التحكم. التعليمات والنماذج قد تخدم هنا.
			Record	من الضروري الحفاظ على الأدلة كمعلومات موثقة تفيد بأن العمليات قد أجريت كما هو مخطط لها

(Continued)

	Description	Standard Requirement	Type of Documented Information	Requirement for Documented Information
8.2.3	Review of the requirements for products and services	Results of the review of requirements related to the products and services and any new requirements for the products and services shall be maintained as documented information.	Record	It is obligatory to maintain the results of the review of requirements related to the goods and services and any new requirements for the products and services as documented information.
8.3.3	Design and development inputs	Maintaining documented information on design and development inputs.	Record	It is obligatory to maintain the inputs to development processes as documented information.
8.3.4	Design and development controls	Documented information of control to the design and development process activities is retained.	Record	It is obligatory to maintain records as evidence for the implementation and execution of controls is required as documented information.
8.3.5	Design and development outputs	Retaining documented information on design and development outputs.	Record	It is obligatory to maintain records as evidence for the adequacy of design and development outputs.
8.3.6	Design and development changes	Retaining documented information regarding design and development changes and their review in the design and the development.	Record	It is obligatory to maintain records regarding changes and their review in the design and the development.
8.4.1	Control of externally provided processes, products, and services/ general	Establishing criteria for the evaluation, selection, and reevaluation of external providers.	Document	It is not obligatory to maintain records of these activities as documented information but you will have to provide evidence of planning and controlling them. Instructions may serve here.
8.4.1	Control of externally provided processes, products, and services/ general	Results of evaluation of external providers shall be maintained as documented information.	Record	It is obligatory to maintain the results of the evaluation as documented information.
8.4.2	Type and extent of control of external provision	The organization shall determine the verification, or other activities, to ensure that the externally provided products and services meet requirements.	Document	It is not obligatory to maintain this information as documented information but you will have to provide evidence of planning and controlling them. Instructions may serve here.

(Continue)

		Standard Requirement	Type of Documented Information	Requirement for Documented Information
Description				
			Record	It is not obligatory to maintain records of these activities but you will have to provide evidence that performance of external providers meet the specifications.
8.4.3	Information for external providers	The organization shall communicate its requirements to external providers.	Record	It is not obligatory to maintain the records of those activities but you will have to provide evidence of performing them (e.g., purchase order).
8.5.1	Control of production and service provision	Documented information describing characteristics of the products and services, or description of activities to be performed.	Document	It is obligatory to maintain as documented information the characteristics of the products or services, or activities needed for the control of production of products.
			Document	It is obligatory to maintain as documented information the required results of the controls.
8.5.2	Identification and traceability	Documented information of unique identification of traceability.	Record	It is obligatory to maintain the output of traceability activities as documented information.
8.5.3	Property belonging to customers or external providers	Documented information needed to inform customer or external provider of the status of property belonging to customers or external providers.	Record	It is obligatory to maintain notices to customers or external provider regarding situation of their property as documented information.
8.5.6	Control of changes	Documented information describing the results of the review of changes.	Record	It is obligatory to maintain documented information for the review of changes and their results.
8.6	Release of goods and services	Maintaining evidence of conformity of product with the acceptance criteria.	Record	It is obligatory to maintain documented information necessary to provide evidence that products conform before releasing them and traceability of authorization.

(Continued)

2- ضع في اعتبارك أنه حيثما تم ذكر سجل ، يجب أن يكون هناك نوع من النظام يمكنه دعم هذا السجل ، على سبيل المثال ، نموذج (وهو مستند يتم التحكم فيه) أو برنامج.

السجلات

- 1- السجلات هي أدلة على أداء نشاط ما وتمثيل مخرجات العملية. توفر السجلات دليلاً على أن الأهداف (أو لم تكن) قد تحققت. تعتبر السجلات هي المستوى الأخير من هرم الوثائق في نظام إدارة الجودة وهي مخرجات العمليات والإجراءات وتعليمات العمل والمواصفات والخطط. قد تخدم السجلات غرضين رئيسيين:
 1. التحقق من التنفيذ عند استخدام السجلات لإثبات مطابقتها للمتطلبات أو المواصفات. يتطلب الإجراء أو المواصفات أو المتطلبات الموثقة الأخرى تنفيذ عملية أو نشاط. مع السجلات ، من الممكن التحقق من أنه تم وفقاً للمواصفات: الموارد ، التسلسل ، المسؤولية ، والأنشطة.
 2. تقييم الفعالية. مع السجلات ، يمكن للمرء مراجعة فعالية النشاط وتقييم النتائج مقارنة بالمعايير.
- 2- لا ينبغي الخلط بين الوظيفتين من سجل ونموذج. بمجرد ملء نموذج وحفظه ، يصبح سجلاً - دليل على إجراء نشاط ما. اطلع نموذجاً فارغاً — إنه مستند. استخدمه واكتب المعلومات فيه - إنه سجل. قد يتم حساب الشاشة المستخدمة لإدخال طلب العميل في نظام ERP كنموذج. تفاصيل ترتيب معين هي السجل. أنواع السجلات تشمل
 - دليل على سلسلة التوريد: طلبات العملاء ، مذكرات التسليم ، الفواتير ، مذكرات الائتمان ، إيصال استلام ، وشهادة الامتثال مقبولة من الموردين
 - دليل على مرحلة الإنتاج: نماذج لأوامر الإنتاج ، وبرتوكولات الاختبار مع النتائج ، والتسميات مع تفاصيل الإنتاج مثل الأرقام التسلسلية ، ونماذج التحقق من الصحة ، والموافقات على الإفراج عن العمل ، وسجلات ضمان الجودة والموافقات على الدفعات
 - سجلات صيانة الموارد: سجلات صيانة الجهاز ، تقارير حالة أداة الإنتاج ، وسجلات التدريبات
 - السجلات المتعلقة بأنشطة الجودة: سجلات المراجعة الإدارية والتدقيقات الداخلية وعدم المطابقة واستبيانات العملاء المملوءة

ISO / TR 10013: 2001

- 1- تعد المبادئ التوجيهية ISO / TR 10013: 2001 القياسية لوثائق نظام إدارة الجودة أداة فعالة للغاية لتطوير وصيانة الوثائق اللازمة لضمان نظام إدارة الجودة الفعال. يستخدم التخصصات المعروفة في مجال إدارة الجودة والمعايير سهل الفهم والتنفيذ. أوصى بحرارة باستخدام هذا المعيار أثناء تحديد بنية وشكل معلوماتك الموثقة.

7.5.2 الإنشاء والتحديث

- 1- يتم الجمع بين تعريف المعلومات الموثقة من العديد من الخصائص التي **تؤثر** على المعلومات الموثقة ووظائفها مثل التعريف والملاءمة والوسائط وما إلى ذلك.
- 2- يجب تعريف وتطبيق جميع هذه الخصائص **عند تصميم المعلومات الموثقة** وإصدارها وتحديثها. متطلبات ISO 9001 القياسية واضحة جدًا:
 - **عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة** ، يجب على المنظمة التأكد من أن تعريف ووصف هذه المعلومات الموثقة معرّفان وواضحان. قد يتضمن التعريف والوصف خصائص مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو الرقم المرجعي.
 - لكل نوع من المعلومات الموثقة ، يتم **تحديد التنسيق المناسب** والحفاظ عليه.
 - لكل نوع من المعلومات الموثقة ، يتم **تحديد الوسائط المناسبة** وصيانتها.
 - عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة ، يجب على المنظمة **تطبيق المراجعات والموافقة** اللازمة لمدى ملاءمة وكفاية هذه المعلومات الموثقة.

تحديد ووصف الوثائق

- 1- يجب تحديد أي معلومات موثقة (داخلية أو خارجية) وتمثيلها بالكلمات (الموصوفة) من أجل جعل استخدام هذه الوثيقة ووظيفتها واضحة.
- 2- يجب أن يكون للوثيقة اسم أو رقم كتالوج أو أي وسيلة أخرى لتحديد الهوية.
- 3- يتم ذلك من خلال تحديد العناصر التي يمكنها تحديدها ووصفها وتقديمها إلى عنصر التحكم. أي شخص في المؤسسة يلتقط المستند سيعرف مكان تعيينه.
- 4- **يتطلب معيار ISO 9001: 2015 تحديد طريقة لتحديد الوثائق.** المثال التالي لتحديد المعلومات الموثقة أساسي تمامًا ولكنه سيجري مراجعة.
 - 5- تحافظ المؤسسة على التسلسل الهرمي التشغيلي التالي للوثائق:
 - الإجراءات الموثق الذي يصف العملية
 - تعليمات العمل التي تحدد كيفية تنفيذ الأنشطة
 - النماذج التي توثق الأنشطة وتقديم الأدلة
 - 6- لنفترض أن المنظمة تدير عملية لتلقي طلبات العملاء. تم ترقيم هذا الإجراء الموثق وتحديثه: PR-004 — تلقي طلب العميل. ستظهر هذه التسمية التوضيحية أعلى الوثائق التي تصف الإجراء أو تعرضه:
 - العلاقات العامة: لتقف على الإجراء
 - 004: تمثل الأرقام الثلاثة العملية في سير العمل
 - استلام طلب العميل: اسم الإجراء
- في الإجراء الموثق (سواء كان مخططاً أو نصاً يصف الإجراء) ، ستظهر مراجع لتعليمات العمل الأقل. دعنا نذهب فئة واحدة أدناه لتعليم العمل. ألقي نظرة على الرقم التالي: WI-004-002: إدخال طلب العميل في نظام ERP.
 - WI: تعني "تعليمات العمل"
 - 004: تمثل الأرقام الثلاثة الأولى العملية
 - 002: تمثل الأرقام الثلاثة الثانية العملية الفرعية

- إدخال طلب العميل في نظام تخطيط موارد المؤسسات: اسم الإجراء وأضيف له النموذج FO-004-002-003: قائمة الطلبات المفتوحة
- FO: لتقف على النموذج
- 004: تمثل الأرقام الثلاثة الأولى العملية المتعلقة بهذا النموذج
- 002: تمثل الأرقام الثلاثة الثانية العملية الفرعية المتعلقة بهذا النموذج
- 003: يمثل النموذج الثالث المتعلق بهذه العملية الفرعية
- قائمة الطلبات المفتوحة: اسم النموذج

يجمعون معاً رقم تعريف ويحافظون على العلاقة المتبادلة بين بعضهم البعض ، ولكن الأهم من ذلك أنها توفر تحديد المستندات. يجب تطبيق هذا النوع من التعريف على المعلومات الموثقة عند إنشاء أو تحديث مستند.

تحديد السجلات

- 1- على الرغم من أن المعيار يهمل التمييز بين الوثائق والسجلات ويشير إلى السجلات كمعلومات موثقة ، إلا أنني أود أن أتعلق بالسجلات لأنني أشعر أن السجلات لها خصائص خاصة. يجب تحديد السجلات مثل المستندات. يجب أن يكون للسجل اسم أو رقم كتالوج أو أي وسيلة أخرى لتحديد الهوية: عنصر يحدده. عادة ، يرث تحديد المستند ذي الصلة. أي شخص في المنظمة يتعرّض عليها سيعرف مكان تعيينها.
- 2- ولكن المهم هو الذي قام بالنشاط. كما ذكر من قبل ، **يعد السجل دليلاً على الأداء**. يجب أن يكون لكل سجل هوية الشخص الذي ملأه أو على الأقل الوظيفة المسؤولة عنه. الطريقة الكلاسيكية هي الاسم والتاريخ والتوقيع في السجل. تحديد هوية الشخص سيكون واضحاً وفهماً. توقيع رقمي مهم.

شكل وهيكل المعلومات الموثقة

- 1- يتم **تحديد البنية والتنسيق لكل نوع من المعلومات الموثقة**. الهدف هو تكوين وحدة عند إنشاء وثيقة. بمعنى آخر ، لإنشاء موقف تبدو فيه جميع أنواع المعلومات الموثقة متماثلة في المؤسسة ولتجنب أشكال أو هياكل مختلفة ولتقليل الالتباس وعدم اليقين. قد تكون أنواع التنسيق نصية أو مخططات تدفق أو جداول أو مجموعة من الثلاثة أو أي طريقة أخرى تخدم المؤسسة.
- 2- يحدد تنسيق وهيكل المستند محتوى المستند - ما يجب أن يحتوي عليه المستند. أقترح هنا بعض العناصر التي يمكن أن تظهر في وثيقة ولكنها ليست إلزامية:
 - **العنوان**: يجب أن يحدد العنوان الوثيقة بوضوح. يمكن أن يحتوي على التسمية التوضيحية ورقم الكتالوج للمستند. أمثلة: PR-004 - استلام طلب العميل ، WI-004-002 - إدخال طلب العميل في نظام ERP ، FO-004-002003 - قائمة الطلبات المفتوحة.
 - **المراجعة ، والموافقة** ، والمراجعة: يجب توضيح المعلومات المتعلقة بالمراجعة والموافقة ، وحالة وتاريخ مراجعة الوثيقة في الوثيقة.
 - **قائمة التغييرات**: يمكن إدراج تغييرات المراجعات والموافقة وسببها في المستند (عندما لا تكون موجودة في المستند في مكان آخر).
 - **الغرض**: يجب توضيح الغرض من المستند في المستند. الفكرة هي السماح لأي شخص يقرأ المستند بفهم هدفه. مثال: يهدف هذا الإجراء الموثق إلى تحديد ووصف الخطوات التي يجب اتباعها عند تلقي طلب من أحد العملاء.

- **النطاق:** يشير النطاق إلى المناطق في المؤسسة التي يغطيها المحتوى. على سبيل المثال: "المبيعات" قد تعني مدير المبيعات وموظفي المبيعات والمكتب الخلفي. يمكنك تضمين المناطق في المنظمة غير المدرجة في النطاق.
- **مسؤولية وسلطة تنفيذ الأنشطة:** تحدد مسؤوليات وسلطات الأشخاص المرتبطين بمحتوى الوثيقة في الوثيقة. مثال: يتعلق هذا الإجراء الموثق بالمكتب الخلفي لقسم المبيعات وموظفي المبيعات الميدانية. وهذا يعني أن الإجراءات والأنشطة جنباً إلى جنب مع السجلات التي سيتم إنتاجها تقع على عاتقهم.
- **وصف الأنشطة:** يجب وصف الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق هدف المستند. يعتمد مستوى التفاصيل على تعقيد الأنشطة ، والأساليب اللازمة ، ومستويات مهارة وتدريب الأشخاص المطلوبين حتى يتمكنوا من إنجاز الأنشطة. ومع ذلك ، يجب تغطية بعض الجوانب:
- في حالة الإجراء الموثق ، **يجب أن يكون العمل من العملية واحتياجاتها واضحة.**
- في حالة الإجراء الموثق ، **يجب أن تكون مدخلات ومخرجات العملية واضحة.**
- **يتم شرح المصطلحات والتعاريف الخاصة بالأنشطة.**
- **يجب وصف الموارد اللازمة لإنجاز هدف العملية أو التعليمات (من حيث الموظفين والتدريب والمعدات والمواد).**
- **يجب أن يكون تسلسل الأنشطة ووصف الأنشطة اللازمة واضحاً.**
- **ضمن الأنشطة والتسلسلات ، سيكون من الواضح من خلال أو من الوظيفة التنظيمية التي يجب القيام بها ؛ لماذا ومتى وأين وكيف.**
- **يجب وصف ضوابط العملية أو الأنشطة وتطبيقها.**
- **عند اكتشاف عدم المطابقة ، يجب تحديد قياسات الإزالة.**
- **يجب الإشارة إلى الإشارات إلى المعلومات الموثقة المتعلقة بالأنشطة المطلوبة: تعليمات أو نماذج أو وسائل أخرى من المعلومات الموثقة.**
- **السجلات المطلوبة:** يجب الإشارة إلى السجلات المتوقعة المتعلقة بالأنشطة. عند استخدام النماذج لهذه السجلات ، يجب تحديثها وتذكيرها.
- أعددت هنا مثالاً لتعليم العمل المصمم وفقاً للمتطلبات المذكورة سابقاً:

عنوان	WI-004-002: إدخال طلب العميل في نظام ERP
المراجعة والموافقة والمراجعة	تاريخ مراجعة الموافقة من خلال 01.01.2015 مدير المبيعات الثاني
قائمة التغييرات	تاريخ التغيير الموافقة من خلال 01.01.2016 تحديث — إضافة إلى مدير مبيعات القسم - 2 التقاط المعلومات الإضافية اللازمة للنقل إلى الإنتاج
هدف	وصف خطوات إدخال طلب العميل في نظام ERP
نطاق	مبيعات المكتب الخلفي
المسؤولية والسلطة	مندوبي المبيعات
المدخلات المطلوبة	FO-004-002-001 أمر يدوي من موظفي المبيعات — FO-004-002-002 نموذج طلب من تطبيق ويب

1. المصطلحات والتعاريف (على سبيل المثال ، برنامج المبيعات) 2. الموارد اللازمة (على سبيل المثال ، المستخدم لديه أدوات المبيعات) 3. تسلسل الأنشطة - ما هو د الحاجة إلى القيام به 4. عناصر التحكم في العملية (على سبيل المثال ، تنشيط وظيفة تحذر المستخدم عند عدم ملء حقل ، ومراجعة النسخة المطبوعة من الطلب)	وصف الأنشطة
PR-004: تلقي طلب العميل (عملية ذات صلة) WI-006-001: دليل المستخدم لتشغيل نظام ERP	الرجوع إلى المعلومات الموثقة الأخرى
السجلات المطلوبة FO-004-002-003: قائمة الطلبات المفتوحة	FO-004-002-004: طلب العميل

الوسائط من المعلومات الموثقة

- 1- يجب تعريف الوسائط التي سيتم حفظ المعلومات الموثقة عليها أو تخزينها أو استخدامها أو أرشفتها.
- 2- سيشير التعريف إلى أي نوع من الوسائط تستخدمه المنظمة: الورق المطبوع أو المغناطيسي أو الإلكتروني. عند تعريف الوسائط لكل نوع من المعلومات الموثقة ، يجب مراعاة الجوانب التالية:
 - **وصول الموظفين إلى الوسائط:** عند تحديد نوع الوسائط ، تأكد من أن جميع المستخدمين لديهم حق الوصول إلى هذه الوسائط. على سبيل المثال: عندما تقرر أن النماذج سيتم حفظها كملفات PDF ، تأكد من أن جميع محطات العمل لديها قارئ PDF مثبت عليها.
 - **توزيع المعلومات الموثقة:** يجب أن تدعم الوسائط توزيع المعلومات الموثقة. على سبيل المثال ، إذا كنت تقوم بتحديث مستند بشكل متكرر ، فقد لا تكون إدارته كنسخة مطبوعة فعالة لأنك ستحتاج إلى تحديث جميع النسخ.
 - **مراجعة المعلومات الموثقة والموافقة عليها وتغييرها:** يجب أن تدعم الوسائط متطلباتك للتغييرات والموافقة على التغييرات وإدارة المراجعات. على سبيل المثال ، تكون وثيقة الكلمة محدودة للغاية عندما يتعلق الأمر بإدارة التفاصيل مثل الموافقة والمراجعة.
 - **تدهور الوسائط:** إن تدهور الوسائط الإلكترونية أو المغناطيسية التي يتم حفظ السجلات عليها ، على سبيل المثال ، يلعب دوراً مهماً. الوسائط مثل الأقراص المدمجة أو الأشرطة المغناطيسية لا تدوم إلى الأبد. في الواقع ، عمرهم أقصر مما تعتقد.
 - **التخزين:** قد تؤثر طريقة إمكانيات التخزين على نوع الوسائط.
 - **إزالة المعلومات الموثقة:** يمكن أن تكون إزالة الوسائط معقدة للغاية عندما تنتشر المعلومات الموثقة في العديد من المواقع. لذلك من المهم أن تقرر مكان تخزين المعلومات.

المراجعات والموافقة على ملائمة وكفاية المعلومات الموثقة

- 1- يجب أن تخضع كل وثيقة تستخدمها المنظمة للإشراف ومراجعتها والموافقة عليها قبل تقديمها للاستخدام. الهدف من ذلك هو التأكد من أن المستند قد تم تصميمه بشكل مناسب ، ومناسب للعمل ، وسيساعد المؤسسة في تلبية متطلبات العملاء وكذلك المتطلبات التنظيمية. بالنسبة لكل وثيقة ، سيتم تحديد الدور أو الوظيفة أو الصلاحية التي تقوم بمراجعتها وإقرارها وإصدارها.
- 2- يجب أن يكون للوظيفة أو السلطة التي تقوم بمراجعة المستند والموافقة عليه **درجة من الارتباط بالمستند والنشاط الذي يدعمه**. كيف يتم تحديد الصلة؟ تحتاج إلى مراجعة مؤهلات وخبرة وخلفية الموضوع وارتباطها

بالأنشطة. سيضمن هذا المتطلب أن يتم فحص المستندات من خلال الوظائف أو الأدوار المناسبة وسيتم احتساب جميع الجوانب المهمة. على سبيل المثال ، عند تصميم بطاقة توجيه لعملية الإنتاج ، قد يكون مدير الإنتاج مسؤولاً عن مراجعة أن جميع الحقول المطلوبة في النموذج والموافقة عليها. ولكن إذا كنت بصدد إنشاء نموذج للتحقق من صحة العملية ، فستكون هناك أطراف أخرى ترغب في مشاركة رأيها بشأنه: التطوير و QA على سبيل المثال. هناك مواقف قد تحتاج فيها أكثر من وظيفة إلى مراجعة المستند والموافقة عليه. قد يحدث هذا عندما يتم تسجيل أكثر من عملية في وثيقة واحدة ، على سبيل المثال ، تعليمات التعبئة. بعد ذلك ، سيحتاج التخزين وإدارة الإنتاج إلى مناقشة الأمر وإنشاء المستند الأمثل معاً. عند الضرورة ، ستتحمل المعلومات الموثقة فترة تحقق.

3- يتم تحديد نشاط الموافقة وإصدار المستند ، حيث تكون الموافقة ضرورية. اعتدت على طباعة نسخة رئيسية ، وتوقيعها من قبل الطرف المسؤول ، وتخزينها في مجلد المستندات الرئيسية. لكن اليوم يمكنك تحقيق ذلك بمساعدة أنظمة إدارة المستندات (DMS) التي توفر الموافقات الرقمية. عادة ، تدعم هذه الأنظمة المتطلبات القياسية. عند شراء مثل هذا النظام ، تأكد من أنه يلبي متطلبات ISO 9001 القياسية. إذا لم يكن لديك هذا الخيار ، فسيكون الجدول البسيط أو مخطط Excel الذي يصف المستند وسلطة المراجعة والموافقة كافياً.

7.5.3 مراقبة المعلومات الموثقة

بعد تحليل الاحتياجات من المعلومات الموثقة اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة ، ووضع استراتيجية لتنفيذها ، يجب على المنظمة بذل الجهود وخلق الظروف من أجل إدارة ومراقبة الأنشطة اللازمة لإدارة المعلومات الموثقة. متطلبات ISO 9001 القياسية:

7.5.3.1

- يجب على المنظمة ضمان توافر ومدى ملائمة الوثائق المطلوبة بواسطة نظام إدارة الجودة ومعايير ISO 9001.
- تتحكم المنظمة في الحماية الكافية والملائمة للمعلومات الموثقة وستحدد المخاطر التي تهدد سلامتها وسلامتها.

7.5.3.2

- يتم تحديد أنشطة التوزيع والوصول إليها واسترجاعها الضرورية للسيطرة على المعلومات الموثقة.
- يجب تحديد الأنشطة المتعلقة بالتخزين والحفظ ، بما في ذلك الأنشطة لضمان بقاء المعلومات الموثقة ضرورية من أجل التحكم في المعلومات الموثقة ، وصيانتها.
- يتم تحديد أنشطة مراقبة التغيرات في المعلومات الموثقة والمحافظة عليها.
- سيتم تحديد مستويات مختلفة من أدونات الوصول إلى المعلومات الموثقة وسلطة تعديلها والتحكم فيها.
- يجب تحديد الأنشطة المتعلقة بالاحتفاظ بها والتخلص منها اللازمة لمراقبة المعلومات الموثقة والمحافظة عليها.
- سيتم تحديد المعلومات الموثقة ذات المنشأ الخارجي اللازمة للتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة ، والرقابة ، وتوزيعها بشكل مناسب.
- يجب حماية المعلومات الموثقة التي يتم الاحتفاظ بها كدليل على المطابقة من التعديلات غير المقصودة.

توافر وتوزيع المعلومات الموثقة

- 1- يتم توزيع كل وثيقة وإتاحتها للأطراف المعنية (الأدوار أو الوظائف) في المواقع المناسبة وعند نقطة الاستخدام المناسبة. يجب أن يشمل تحديد مدى توفر الوثائق وتوزيعها ما يلي:
- **إذن المستخدم:** من هو المخول باستخدام المستند
 - **موقع المستند:** أين يجب الاحتفاظ بالمستند قبل الاستخدام وبعده
 - **شكل التوافر:** الورق أو الوسائط المغناطيسية ، على سبيل المثال
- يجب تحديد هذا التوافر وتحديثه. أوصي بجدولة هذه المعلومات على النحو التالي:

نوع المستند	الموقع (مسار ملف الكمبيوتر)	وسائل الإعلام
تعليمات العمل	خادم الشركة / القسم WI /	ملفات PDF
نماذج	خادم الشركة / القسم / النماذج	ملفات PDF
أشكال الجودة	خادم الشركة / الجودة / النماذج	ملفات PDF

بالمناسبة ، يعتبر هذا الجدول نفسه معلومات موثقة.

ملاءمة المعلومات الموثقة

- 1- تتعلق ملاءمة المعلومات الموثقة **بالتأكد من تصميمها بشكل مناسب**: فهي تدعم العمليات والأنشطة ، وهي كافية للعمل ، وستساعد المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.
- 2- يجب اعتماد كل وثيقة لمدى ملاءمتها قبل إصدارها للاستخدام. ما هي الجوانب التي تشير إلى مدى ملاءمة المعلومات الموثقة؟
- **الغرض:** يجب أن يكون الغرض من المعلومات الموثقة واضحاً للشخص الذي يقوم بتصميمها وإنشائها وكذلك للمستخدمين الذين يستخدمونها.
 - **تعليمات العمل أو الإجراء الموثق:** يجب أن يفهم المستخدمون ما هو متوقع منهم.
 - **نموذج:** يجب على المستخدمين فهم أهمية الإدخالات وتدفعها إلى عملية أخرى واستخدامها كدليل.
 - **الخصائص:** خصائص المعلومات الموثقة يتم تعريفها وتطبيقها ، وتنسيق وهيكلة وثيقة محفوظة ، وتحديد الهوية المطبقة ، وتدابير الحماية المنفذة.
 - **الفعالية:** تحقق المعلومات الموثقة أهدافها ويتم إنجاز العملية أو النشاط الذي تدعمه (وليس مجرد نموذج يحتاج إلى ملء من أجل تلبية التدقيق الداخلي)

وضوح المعلومات الموثقة

- تشير وضوح المعلومات الموثقة إلى **جودتها في الفهم**:
- ستكون المستندات مقروءة بما يكفي **لتحديدها**.
 - ستكون السجلات مقروءة **وقابلة للقراءة** ويمكن **استرجاعها** طوال فترة الاحتفاظ بها بأكملها.
- عندما تخطط وتنفذ استخدام المستندات في المؤسسة وإنشاء السجلات ، يجب النظر في بعض العوامل التي قد تؤثر على الوضوح:

- **النوعية والوضوح وسهولة الاستخدام والدقة:** تؤثر العوامل تقريباً بشكل مباشر على الوضوح. يجب التعامل مع المستندات والسجلات بحذر ، والموظفون مسؤولون عن الاحتفاظ بسجلات دقيقة ومقروءة مع ملء جميع المعلومات المطلوبة وتقديمها بشكل صحيح:
- يجب أن تحمل المعلومات الموثقة جميع المعلومات والتفاصيل المطلوبة.
- أنا شخصياً أوصي بتسجيل تاريخ ملء السجلات. سيتعين على الأشخاص الذين يعانون من خط اليد الإشكالي العمل بجد أكبر وتقديم بيانات ومعلومات واضحة حول السجل.
- **التدهور:** يلعب تدهور الوسائط التي يتم حفظ المعلومات الموثقة عليها دوراً مهماً. على سبيل المثال ، لا تستمر الوسائط مثل الأقراص المضغوطة أو الأشرطة الممغنطة إلى الأبد.
- **تحديث التكنولوجيا:** تغيير التكنولوجيا المستخدمة لحفظ والوصول إلى المعلومات الموثقة هو جانب رئيسي. يجب على المؤسسة التأكد من أنها قد تصل إلى المعلومات الموثقة في المستقبل. مثال جيد على ذلك هو تحديث أنظمة تشغيل الكمبيوتر حيث لا يمكن قراءة الملفات القديمة بالإصدارات الجديدة.
- **الأهمية:** سيكون من الممكن تقديم المعلومات الموثقة إلى السياق أو العملية أو المنتج أو العملية ذات الصلة:
- على المستندات ، سيكون من الواضح إلى أي عملية والمنتج جزء من نظام إدارة الجودة التي تشير إليها.
- لا يجوز للسجلات أن تحمل أو تخزن معلومات غير ذات صلة بها.
- **الرقمنة:** يمكن أن يؤدي تحويل السجلات التناظرية أو النسخ المطبوعة إلى تنسيقات رقمية إلى فقد المعلومات.
- إذا قررت مسح السجلات إلى ملفات الكمبيوتر ، فالرجاء التأكد من إجراء المسح بطريقة مناسبة وأن المعلومات الموجودة في السجل قابلة للقراءة وواضحة بعد الفحص. أجد نفسي في بعض الأحيان في كل أربع عمليات بحث عن مستندات قديمة في أقبية باردة لمجرد أنه كان من المستحيل فهم المعلومات من السجل الممسوح ضوئياً.

تخزين المعلومات الموثقة

- 1- **يجب تحديد مواقع التخزين والمرافق وشروط المعلومات الموثقة لكل نوع من أنواع المستندات والسجلات.**
 - **المستندات:** يجب على المصمم ومستخدمي جميع أنواع المستندات معرفة الموقع الذي تم تخزين المستند فيه والوسائط التي يجب حفظها عليه.
 - **السجلات:** يجب على منتجي السجلات معرفة مكان وكيفية حفظ السجلات ؛ خزانة أو مجلد معين أو كملف إلكتروني أو مجلد أو كبرنامج.
 - **الهدف هو السماح لكل شخص في المؤسسة باسترداد أو تتبع المعلومات الموثقة وفقاً لنوعها وسياقها.** يجب أن يشمل تعريف التخزين أرشفة المعلومات الموثقة كذلك. يجب على المنظمة النظر في عوامل التخزين التي قد تخلق الظروف لحماية وحفظ المعلومات الموثقة. العوامل الهامة عند النظر في تخزين المعلومات الموثقة هي **وسائط المعلومات الموثقة:** يحدد نوع الوسائط التي يتم حفظ المعلومات الموثقة عليها عادة متطلبات التخزين والظروف المادية مثل درجة الحرارة أو الرطوبة أو الوزن. عندما تكون هناك مخاطر معروفة على وسائل الإعلام ، سيتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة.
 - **الوصول إلى المعلومات الموثقة واسترجاعها:** يجب أن تدعم ظروف التخزين متطلبات الوصول إلى المعلومات الموثقة ؛ من لديه حق الوصول وكيف ومتى لتوثيق المعلومات الضرورية.
 - **من الأهمية بمكان تجنب تخزين المعلومات الموثقة على محطات العمل الشخصية** مثل أجهزة الكمبيوتر من أجل توفير الوصول الكامل. على سبيل المثال ، عندما يترك الموظفون وظائفهم أو يغيبونها ، تحذف إدارة تكنولوجيا المعلومات محتويات القرص الثابت أو الملفات الشخصية بغض النظر عن قيمتها أو أهميتها في نظام إدارة الجودة.

- **حجم ومعدل نمو المعلومات الموثقة:** يجب أن يوفر التخزين مساحة كافية وفقاً لنشاط المنظمة ويجب مراعاة قيود المكان. إذا كانت المنظمة تنتج ملايين السجلات سنوياً ، فيجب أن تدعم قدرات الخادم هذا المجلد. من خلال القدرات ، لا أقصد المساحة فحسب ، بل يجب أن يدعم أيضاً أداء الخادم وصول العديد من المستخدمين.
- **سير العمل:** يجب أن يدعم تخزين المعلومات الموثقة سير العمل بشكل عام والعمليات بشكل خاص. المعلومات الموثقة عادة ما تكون بمثابة مدخلات أو مخرجات للعمليات ويجب أن يكون لجميع المشاركين في العمليات الوصول إليها.
- من خلال تخزين المعلومات الموثقة **على طول تدفق العمل** ، يمكنك تجنب فقدانها.
- **مخاطر سلامة المعلومات الموثقة:** تشير سلامة المعلومات الموثقة إلى الشروط المطلوبة للحفاظ على محتوى واكتمال المعلومات الموثقة. يجب ألا يتعرض موقع أو مرفق التخزين لمخاطر خارجية مثل الفيضان أو الحريق أو السطو ويجب أن يمنع الأضرار التي لحقت بالمعلومات الموثقة.
- **متطلبات الأمن والسرية:** يجب تنفيذ تدابير الحماية الأمنية (المادية وكذلك المنطقية).
- **أنظمة النسخ الاحتياطي:** يجب تنفيذ عمليات النسخ الاحتياطي بشكل منتظم ويجب التخطيط لاسترجاع الوثائق والسجلات في حالة وقوع كارثة.
- **يجب أن يأخذ التخزين في الاعتبار دورة حياة المعلومات الموثقة في المؤسسة** ، حيث يجب تعريف لكل مرحلة كيف يتم تخزين المعلومات الموثقة. على سبيل المثال ، دعونا نلقي نظرة على دورة حياة طلب العميل (سجل):

مرحلة	عمل
إنشاء السجلات	طلب عميل موقع — نموذج مطبوع / ممسوح ضوئياً في مجلد معين
تخصيص السجلات لبعض النظم المنطقية	أدخل طلب العميل في نظام ERP أو قم بطباعة نموذج متحكم به كمستند Word
صيانة السجلات	يتم التحكم في سلامة السجلات من خلال عمليات التحقق التي توجه المستخدم في إدخال المعلومات في نظام ERP أو النماذج ذات الحقول المحددة
استخدام السجلات في سير العمل	النقل إلى الإنتاج — سجل في نظام ERP المرتبط برقم طلب العميل أو جدول طلب منتج يدوي بناءً على طلب العميل
التخلص أو أرشفة السجلات	بمجرد إغلاق طلب العميل ، يستقبل حالة معينة أو سيتم تحديدها في النموذج (على سبيل المثال ، مع ختم)

عندما يتم الاستعانة بمصادر خارجية لتخزين السجلات ، يجب مناقشة كل هذه الأمور مع المزود. في معالجتني لحماية المعلومات الموثقة والمحافظة عليها ، أقوم بفصل المستندات عن السجلات لأنني وجدت أن هذين النوعين من المعلومات الموثقة لهما احتياجات مختلفة وبالتالي وضع متطلبات مختلفة.

حماية وحفظ الوثائق

- 1- تحدد المنظمة الإجراءات للتأكد من أن الوثائق من جميع الأنواع ستبقى آمنة ومتاحة للاستخدام.
- 2- يجب أن تشير هذه الإجراءات إلى شروط الصيانة المناسبة للمعلومات الموثقة. ما هي الظروف المناسبة؟ تلك التي تمنع فقدان السرية أو الاستخدام غير السليم أو فقدان النزاهة.
- 3- في الممارسة العملية ، من الضروري تحديد الشروط التي قد تؤثر على كل نوع من أنواع المستندات في المنظمة. قم بزيارة الإدارات المختلفة في المنظمة ، وألقِ نظرة ، وحاول مراجعة المعلومات التي قد تؤثر على سلامة المستندات المعنية. عندما يتم العثور على الظروف التي قد تضر أو تشكل مخاطر على المستندات ، يجب عليك تحديد التدابير اللازمة لتجنبها. **هذا نوع من تحليل المخاطر على نطاق صغير فيما يتعلق بسلامة المستند.** المعلومات المدرجة هنا هي
 - بيئة
 - سلامة
 - القدرة على الحفاظ على قيمة الاحتفاظ
 - التعامل مع الوثائق
 - دخول غير مرخص
- 4- على سبيل المثال ، قد يتسبب الماء والحرارة في إتلاف مستند ورقي ، وبالتالي في مثل هذه البيئات ، يجب أن تكون تعليمات العمل أو الإجراءات الموثقة **مغلقة** ، وتوضع في كيس عازل للحرارة ، وتُحفظ بعيداً عن المخاطر.
- 5- تعد أنظمة **النسخ الاحتياطي** والدعم لخادم الشركة مثلاً آخر على الحماية.
- 6- **يُطلب من المؤسسة إثبات وجود نظام نسخ احتياطي كافٍ يسمح بالوصول إلى المستندات** ، على سبيل المثال ، عند تعطل الأنظمة الإلكترونية أو عدم توفرها بشكل عام.
- 7- جانب آخر هو سلوك الموارد البشرية مع الوثائق. حدد كيف يجب على الموظفين التعامل مع المستندات وأين يجب تخزينها. أجد نفسي أطلع تعليمات العمل مراراً وتكراراً لأنها تضيع طوال الوقت.

حماية وحفظ السجلات

- 1- تشير حماية السجلات وحفظها إلى المعدات والمرافق التي تدير السجلات وإلى الأساليب والتقنيات التي تم التخطيط لها لحماية السجلات.
- 2- **سلامة السجلات أمر بالغ الأهمية لاستمرارية العمل** ، وبالتالي ، سيتم حماية السجلات بشكل مناسب. تضمن حماية السجلات أن المعلومات الواردة في السجلات متاحة ودقيقة للرجوع إليها مستقبلاً ويجب عدم تغيير السجلات مع مرور الوقت.
- 3- لكل نوع من السجلات ، تحتاج إلى تحديد المخاطر (للتلف أو الخسارة) وتطبيق طرق الحماية والحماية المناسبة. في القيام بذلك ، ينبغي النظر في ما يلي.
 - **الوضوح:** يجب أن تدعم حماية السجلات وضوحها والتأكد من أن المحتوى الموجود في السجلات سيظل واضحاً ومتاحاً للاستخدام على مدار دورة حياة السجل.
 - **التخزين:** من الضروري التأكد من أن تخزين السجلات في مكانه بشكل مناسب وفقاً لنوع السجل ، على سبيل المثال ، تنظيم المجلدات في محطات العمل ، وضمان عدم الخلط عند حفظ السجلات أو تخزينها أو أرشفتها أو التحقق من وظائف مستودع البيانات.
 - **تدفق المعلومات:** من الضروري التأكد من أن السجلات ستصل إلى وجهتها ولن تضيع. هذا مهم لعب سير العمل.

• **الوصول غير المصرح به:** من الضروري التأكد من أن أي سوء استخدام للسجلات أمر ممكن (من خلال إدارة الوصول والترخيص).

- 4- يمتد حل الحماية ليشمل جميع مجالات ونطاقات المنظمة.
- 5- تعد أنظمة النسخ الاحتياطي مثلاً جيداً على كيفية حماية المؤسسة لسجلاتها. مثل هذا النظام يثبت سلامة السجلات وكذلك توفير حل في حالة وقوع كارثة.
- 6- بشكل أساسي ، يلزم إجراء تحليل فيما يتعلق بالمشكلات التالية:
 - من المسؤول عن السجلات؟
 - ما هي الشروط التي قد تشكل مخاطر على السجلات؟
 - ما هي التدابير اللازمة لضمان حماية السجلات؟
 - متى وأين ينبغي تنفيذ تلك التدابير؟

طريقة موثقة لإدارة الوثائق والسجلات

- 1- **لا يتطلب معيار ISO 9001: 2015 طريقة موثقة** ، أي إجراء ، للتحكم في المستندات والسجلات الخاصة بك.
- 2- طالبت المراجعة الأخيرة للمعيار ، ISO 9001: 2008 ، بإجراء محدد لإدارة السجلات (مثل مراقبة المستندات ومراقبة السجلات). في حالة وجود مثل هذه الإجراءات بالفعل ، يحق لك الاحتفاظ بها والمحافظة عليها. لكن قم بمراجعة محتواها مرة أخرى وتأكد من أنه يغطي جميع متطلبات ISO 9001: 2015 القياسية.
- 3- أنا شخصياً أتبني هذه الإجراءات وأحدثها بانتظام لأنني أجد أن هذه القضايا بالغة الأهمية وأنها تحتاج إلى دعم من وثائق تصف الأساليب والأنشطة والتقنيات المستخدمة لتنفيذ مراقبة المستندات أو السجلات والأدلة المطلوبة.
- 4- لإنشاء إجراء فعال ، حاول ربط جميع المشكلات التي تم ذكرها في هذا الفصل 7.5 - معلومات موثقة.

الوصول والتوثيق على المعلومات الموثقة

- 1- يجب تعريف وتطبيق المعلومات الموثقة والوصول إليها ، ويوصى بوضع سياسة في هذه المسألة. "الوصول" يتعلق
 - إذن لعرض المعلومات الموثقة - يمكن للمستخدمين عرض المستندات أو السجلات فقط ولكن لا يمكنهم تغييرها (أو على الأقل المستند الرئيسي).
 - الإذن والسلطة لإنشاء وعرض وتغيير المعلومات الموثقة.
- 2- إدارة الوصول مطلوبة لحماية المستندات من الاستخدام غير المصرح به أو التعديل والسجلات من الإدخالات أو التعديلات غير المصرح بها.
- 3- إدارة الوصول والترخيص تعني إدارة أذونات المستخدمين أو الموظفين للوصول إلى معلومات موثقة مختلفة في المؤسسة. ما هي العوامل التي قد تؤثر على إذن؟
 - **سير العمل:** يجب أن يدعم الوصول إلى المعلومات الموثقة سير العمل. بمعنى آخر ، يجب أن تسمح للموظفين بالوصول إلى المعلومات الموثقة استناداً إلى وظيفتهم في سير العمل.
 - **الأدوار والمسؤوليات والسلطات في المؤسسة:** يتأثر الوصول إلى المعلومات الموثقة إلى حد كبير بالوظائف في المنظمة وحاجتها إلى عرض المعلومات الموثقة أو استخدامها أو تحريرها.

- **اللغة:** بشكل غير مباشر ، تتيح لغة المستندات والسجلات الوصول إلى المعلومات الموجودة في المستند أو السجل.
- **محتوى المعلومات الموثقة:** قد يتأثر الوصول إلى المعلومات الموثقة من محتوى المعلومات الموثقة. على سبيل المثال ، ستحمل بعض المستندات ممتلكات العميل وتتضمن معلومات سرية وبالتالي يجب أن تكون سرية أو مقيدة على الأقل للتغييرات.
- **الوسائط:** يعتمد الوصول والترخيص على نوع المعلومات الموثقة والوسائط التي يتم حفظ المعلومات الموثقة عليها.
- **في الممارسة العملية ،** يجب على المنظمة إثبات القدرة على إدارة الوصول والسلطة وتزويد الموظفين بالوصول إلى المعلومات الموثقة في "نقطة الاستخدام" ، وهذا يعني في مكان عملهم. ما هي جوانب المعلومات الموثقة التي تتأثر بالوصول؟
- **الاسترداد:** يحدد الوصول إلى المعلومات الموثقة إمكانات استرداد البيانات. بمعنى آخر ، كيف يمكن للمستخدمين أو الموظفين الوصول إلى البيانات: وجود نسخ ورقية عند الضرورة ، المستندات المحفوظة على الخادم ، والوصول من خلال أنظمة إدارة البيانات ، وما إلى ذلك ، على سبيل المثال ، إعداد نظام فهرسة وملفات للتسجيلات (نسخة ورقية أو الكمبيوتر) سوف يضمن سهولة استرجاعها.
- **التخزين:** يجب أن يدعم تخزين المعلومات الموثقة الوصول إليها.
- **الأمن:** سوف تتأثر التدابير الأمنية ودرجتها من الوصول. على سبيل المثال ، عندما يتم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة إلكترونياً ، سيتم تطبيق كلمة مرور كافية أو أنظمة وصول أخرى. مثال آخر هو الحماية من خلال أنظمة مكافحة الفيروسات والتجسس.
- **الوظيفة:** يعتمد الوصول إلى المعلومات الموثقة على استخدامها. على سبيل المثال ، يمكن لنظام ERP أو CRM إدارة الوصول والتحويل إلى المعلومات الموثقة (النماذج والسجلات) من خلال إدارة إذن المستخدم حيث يتلقى كل مستخدم الوصول إلى تطبيقات النظام المحددة

التحديثات والتغييرات في المعلومات الموثقة والتحكم في الإصدار

- 1- يجب التحكم في التغييرات أو التحديثات على المعلومات الموثقة وتوثيقها.
 - 2- ستحمل المعلومات الموثقة تفاصيل تتعلق بمراجعة الحالة والتغييرات التي حدثت في المعلومات الموثقة.
 - 3- الهدف من التحكم في الإصدارات هو التأكد من أن الأفراد يستخدمون المعلومات الصحيحة وإرشادهم في إنجاز الأنشطة وتشغيل نظام إدارة الجودة.
 - 4- المعلومات والمتطلبات التي نستخدمها لتشغيل نظام إدارة الجودة والتي تظهر على المعلومات الموثقة تتغير بمرور الوقت مع تغير الشروط والمتطلبات. قد تؤثر التغييرات في المعلومات الموثقة على نظام إدارة الجودة وتشغيله.
 - 5- قد يؤدي عدم التحكم في إصدارات المعلومات الموثقة إلى استخدام مستندات قديمة أو غير معتمدة أو توزيع سجلات غير صحيحة. هذا هو السبب في أن التحكم في الإصدار ضروري للمعلومات الموثقة. ما هي سمات التحكم في الإصدار؟
- **حالة الإصدار:** يجب دائماً تحديد مراجعة الإصدار ومسحه للمستخدم.
 - **التحكم في رقم الإصدار:** إصدارات الترقيم ضرورية لتتبع الإصدار وتشير إلى الحالة التي تحتوي على مستند.
 - **مركزية الوثائق:** يجب أن تكون جميع الوثائق **مركزية** من أجل القضاء على "التشتت" من المعلومات الموثقة المستقلة ، على سبيل المثال ، حفظ المعلومات الموثقة على أجهزة الكمبيوتر الشخصية.
 - **التنسيق:** يجب تحديد التنسيق الذي يتم فيه حفظ المستندات وتوزيعها.

- **التوزيع:** يجب تنفيذ التوزيع وكذلك التخلص من الإصدارات القديمة أو إزالتها لضمان توفر الإصدارات الصالحة فقط. نظرًا لأنه يتعذر على المستخدم دائمًا التحقق من أن لديه الإصدار الأخير ، يجب عليك التأكد من أن أحدث إصدار من المعلومات الموثقة فقط متاح للاستخدام.
- يجب أن يكون لدى المستخدم **حق الوصول إلى النماذج** الصحيحة فقط
- يجب أن يكون لدى المستخدم **حق الوصول إلى السجلات** الصحيحة فقط
- **التخلص:** يجب تحديد متى وكيف سيتم التخلص من المعلومات الموثقة.

6- متى يلزم التحكم في التغييرات وتوثيقها؟ وما هي التغييرات اللازمة لتوثيقها؟ في كل مرة قد يؤثر أي تغيير على النشاط الذي تدعمه المعلومات الموثقة (داخليًا وخارجيًا). على سبيل المثال متى

- موظف يطلب تغيير في النموذج
 - يحدث تغيير في إجراء أو عملية بسبب شكوى العميل
 - يطلب العميل تغيير في مواصفات المنتج
 - هناك تغيير في شرط مثل التنظيم أو المعيار
- 7- تحتاج إلى تحديد هذه الأحداث والطلبات وبدء التغيير ، ومراجعة التغيير وعواقبه ، وإعادة تقديم المستند. السيطرة على التغييرات سوف تحدد
- تحديد الأحداث أو طلبات التغيير
 - تحديد الوثائق ذات الصلة التي ستتأثر بالتغيير
 - تحديد الأطراف والأدوار والسلطات اللازمة للمراجعة والموافقة
 - طريقة المراجعة: ما هي المدخلات ، وأين ومتى ستجري المراجعة ، ومن سيشارك
 - شكل الموافقة والسجلات اللازمة
 - التقديم لعملية إزالة الإصدارات القديمة ، وتوزيع وغرس الإصدار الجديد

8- ما التفاصيل التي من المتوقع تسجيلها؟

- تاريخ المراجعة
- تحديد الوثيقة ذات الصلة أو طبعتها أو المراجعة
- سبب وسبب التغيير
- ما الذي تغير
- من الذي استعرض
- ملاحظات
- عواقب المتطلبات التنظيمية
- الأطراف الحاضرة في هذه المناسبة
- موافقة

قد تظهر التفاصيل في نموذج معين يتبع جميع التغييرات ، كما في الجدول التالي:

رقم المستند	FO-004-002-001
الإصدار	001
التغيير مطلوب بواسطة	السيد وايت - مدير ضمان الجودة

سبب التغيير	طلب إضافة حقل آخر إلى النموذج: سبب توقف الآلة لحقل ضروري من أجل توثيق سبب إيقاف الجهاز أثناء مجموعة الإنتاج
تمت الموافقة عليه من قبل	السيد بينك - مدير الإنتاج
التوقيع	
تاريخ الموافقة	2016/03/01
طبعة جديدة	002
التواصل التغيير	2016/03/01
إزالة الإصدارات القديمة	2016/05/03

9- أعتقد أن إدارة مثل هذا الجدول بانتظام **ستجري تدقيقًا**.

10- يعد التحكم في ترقيم المراجعة أمرًا صعبًا للغاية ، لا سيما في النظم الورقية حيث يكون العامل البشري كبيرًا.

11- يمكن إجراء ترقيم المعلومات الموثقة على النحو التالي: سيتم الإشارة إلى المراجعة في النموذج الجديد - **FO-004-002-003 (003) أو FO-004-002-003 (2016/03/01).**

12- هناك طريقة أخرى للحفاظ على التحكم في الإصدار وهي تطبيق نظام **إدارة دورة حياة المستندات**.

13- مع دورة حياة المستندات ، يتم **التحكم في المراحل** التي تمر بها الوثيقة من إنشائها إلى أرشيفها النهائي أو التخلص منها. عادةً ، تقوم المنظمات بشراء برنامج معين لهذا النوع من الإدارة. يحدد هذا النوع من النظام لكل نوع من المستندات

- إنشاء الوثائق
- البيانات الوصفية للوثائق
- الموافقة والإفراج
- وقت الاحتفاظ
- التخزين
- إدارة التغييرات
- التوزيع والاسترجاع
- الأرشيف
- النسخ الاحتياطي

تغيير السجلات

1- تضمن مصداقية وموثوقية السجلات **دقة المعلومات الواردة في السجل للرجوع إليها في المستقبل**.

2- **قد يؤثر** تغيير السجلات على العمليات أو المنتجات (جيدة أو خدمات) وقد يؤثر على الموظفين على جميع مستويات المؤسسة. على سبيل المثال ، إذا تمت الموافقة على تفاصيل العقد الخاصة بالعمل في إحدى المؤسسات التي تقدم الخدمة دون مراجعة دقيقة ، فسيؤثر ذلك بشكل مباشر على الخدمة التي يتلقاها العميل.

3- من المهم **تحديد الأسباب أو الأحداث التي قد تسبب تغييرًا في السجلات**. فمثلاً:

- **تحديثات لقاعدة بيانات** ، بما في ذلك تغيير السجلات ، على سبيل المثال ، تحديث شامل لوصف المنتج
- **من هو المخول بإجراء مثل هذا التغيير؟**
- قد يؤدي تغيير تنسيق المعلومات الموثقة إلى إحداث تغيير في السجلات ، على سبيل المثال ، قد يتم إهمال الحقول أو إضافتها في النماذج.
- قد يتطلب **تغيير التكنولوجيا في المؤسسة تغيير السجلات** ؛ كيفية قيام الموظفين بمعالجة وتوزيع السجلات (بجميع أشكالها - المادية والرقمية). إذا قررت المؤسسة تنفيذ برنامج جديد ، فقد يتطلب الأمر معلومات أكثر أو مختلفة وبالتالي سيتعين تغيير السجلات.
- قد تبدأ التغييرات في المتطلبات التنظيمية أو المعايير أو القوانين في إنشاء أنواع جديدة من السجلات أو تغيير السجلات الموجودة أو تعيين فترات احتجاز جديدة.
- 4- **يجب على المنظمة تحديد طريقة لضمان تحديد التغييرات والتحكم فيها.**
- 5- **عندما يتم تغيير السجل المطبوع أو تصحيحه يدوياً ، أوصي بذلك**
 - يبقى الإدخال الأصلي مرئياً في السجل
 - يتم تحديد الشخص الذي قام بتغيير السجل
 - يجب أن يكون التعديل مؤرخاً (على غرار التصحيح الذي تم على العقد)
 - ذكر سبب التصحيح

الحماية من التغيير غير المقصود لأدلة المطابقة

- 1- **هناك حاجة إلى متطلبات الحماية من التغيير غير المقصود** لأدلة المطابقة من أجل الحفاظ على دقة ومصادقية وموثوقية المعلومات الموثقة. هذا الدليل لديه دور مهم جداً لإثبات
 - أن الإجراءات قد اتخذت من أجل **الحفاظ على التوافق**
 - **استيفاء مطابقة** المنتجات والخدمات لمتطلبات العملاء أو المنظمين
 - **قدرة المنظمة** على تلبية المتطلبات
- 2- **قد تكون التغييرات غير المقصودة عرضية أو بدون سبب أو عن غير قصد أو تم إجراؤها عن قصد - أي تغيير لا يمثل جزءاً من عملية استخدام المعلومات الموثقة. ما السجلات اللازمة للحماية من التغييرات أو التعديلات؟**
 - السجلات أو الإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر أو الفرص (الفقرة 6.1)
 - السجلات اللازمة لصيانة الهياكل الأساسية (الفقرة 7.1.3)
 - السجلات اللازمة للحفاظ على بيئة العملية (الفقرة 7.1.4)
 - السجلات اللازمة لصيانة أجهزة المراقبة والقياس (الفقرة 7.1.5)
 - السجلات التي تثبت تخصيص الموارد لتحقيقها (الفقرة 8.1)
 - السجلات التي تثبت تنفيذ الأنشطة اللازمة لتحقيق (الفقرة 8.1)
 - سجلات مراجعة التغييرات في التصميم والتطوير (الفقرة 8.3.6)
 - السجلات المتعلقة بقبول البضائع أو الخدمات المشتراة (الفقرة 8.4.2)
 - السجلات اللازمة لتحديد الهوية والتتبع (الفقرة 8.5.2)
 - السجلات اللازمة للحفاظ على المنتجات أو الخدمات (الفقرة 8.5.4)
 - سجلات لمراجعة التغييرات في الإنتاج أو تقديم الخدمة (الفقرة 8.5.6)
 - سجلات أنشطة الإصدار (الفقرة 8.1)
 - نتائج التحليل والتقييم (الفقرة 9.1.3)

الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة

1- يشير الاحتفاظ إلى قدرة المنظمة على

- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة بطريقة آمنة ومحمية من شأنها الحفاظ على معلومات المعرفة والبيانات فيها
- لاسترداد المعلومات الموثقة للاستخدام أو التطبيق في المستقبل

2- سيتم تحديد وقت الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة (المستندات أو السجلات) ومعروف في المنظمة. بالنسبة

للإصدارات القديمة من المعلومات الموثقة ، من الضروري تحديد وقت الاستبقاء وفقاً للشروط التالية:

- يحدد تنظيم وإدارة المعلومات الموثقة القدرة على استعادتها.
- عندما تحدد المتطلبات التنظيمية وقت الاحتفاظ بالوثائق القديمة أو السجلات ، سيتم الحفاظ على وقت الاحتفاظ وفقاً لذلك.
- عادةً ، لن يكون وقت الاحتفاظ بالإصدار القديم من المستند أقل من عمر السجلات التي تحملها هذه الوثيقة.

أرشفة الوثائق

1- سيتم تحديد أنشطة أرشفة الوثائق القديمة والإصدارات القديمة. من الضروري تحديد ما يجب القيام به مع

- **الإصدارات القديمة التي لم يتم تحديثها** ، وكيفية التعامل معها ، وما إذا كان سيتم التخلص منها أو أرشفتها:
- سيتم تحديد تخزين الوثائق غير المحدثة. ستحدد الأنشطة موقع الأرشفة ووقت الاحتفاظ بها وأي الوسائط.
- **المستندات غير الصالحة** التي لم يتم التخلص منها يجب الإشارة إليها أو وضع علامة عليها. **ستشير العلامة إلى حالة المعلومات الموثقة** بما لا يدع مجالاً للشك وتؤكد من عدم استخدام أي شخص لها.
- إذا أصبحت المستندات المطبوعة غير صالحة للاستخدام ، فيجب عليك التأكد من عدم استخدامها:
- حطيمهم.
- قم بتمييز كل واحدة بختم أو علامة مائية.
- إذا تم حفظ المستندات على خادم الشركة ، فيجب تعيين المسؤولية لشخص ما لحذف أو أرشفة المستندات القديمة من الخادم أو استبدالها بمستندات محدثة.

2- سيتم تطبيق الوعي بعدم استخدام المعلومات الموثقة القديمة في جميع أنحاء المنظمة. يجب أن يفهم الناس

- كيفية تحديد معلومات موثقة غير صالحة
- ما هي عواقب استخدامه
- ما يجب القيام به عندما يجد المرء معلومات موثقة غير صالحة في مكان العمل

أرشفة السجلات

1- سيتم تحديد أنشطة أرشفة السجلات. يجب تحديد ما يجب القيام به باستخدام معلومات موثقة قديمة أو سجلات

قديمة. تشير الطريقة إلى الجوانب التالية:

- هل الأرشفة ضرورية أو قد يكون التخلص منها كافياً؟
- كيف ينبغي التعامل مع السجلات المؤرشفة؟ أين يجب تخزين الأرشفة أو في أي وسائط يجب حفظ السجلات؟

• كم من الوقت يجب الاحتفاظ بالمعلومات أو السجلات الموثقة؟

• هل هناك أي لوائح أو مواصفات تملّي متطلبات الأرشفة (شائعة جداً في صناعة الأجهزة الطبية)؟

مرة أخرى ، أقترح إدارة جدول يصف معلمات الأرشفة لكل نوع من المعلومات الموثقة:

النوع	بروتوكولات الاختبار
الموقع :	الجودة العامة \ الجودة
أرشفة:	بروتوكولات الاختبار (مسار ملف كمبيوتر)
الوسائط:	PDF - فحص شكل ورقة
الوقت الاحتفاظ	5 سنوات
أرشفة معتمدة	من قبل السيد وايت - مدير ضمان الجودة

التخلص من المعلومات الموثقة

- 1- يشير التخلص من المعلومات الموثقة إلى الإجراء أو المرحلة من المستند أو سجل يتم إتلافه أو الاحتفاظ به
- 2- نهائياً. يتوقع معيار ISO 9001 أنه عندما لا تكون هناك حاجة إلى مستند أو سجل أو مطلوب ، سيتم إزالته من نظام إدارة الجودة لضمان عدم استخدامه مرة أخرى:
 - لن يكون لدى المستخدمين إمكانية استخدام هذا المستند القديم
 - لن يتمكن المستخدمون من الوصول إلى هذا السجل المحدد
- 3- يجب أن يكون لكل نوع من المعلومات الموثقة **بروتوكولات التخلص** الخاصة به والتي تشير إلى من سيقوم بالتخلص منها ومتى وكيف سيتم التخلص منها. سيتعلق نشاط التخلص بالمسائل التالية:
 - بالنسبة لكل نوع من المعلومات الموثقة ، سيتم تحديد أنشطة التخلص بناءً على خصائص مختلفة للمعلومات الموثقة مثل الوسائط والتخزين والاستخدام.
 - سيتم تحديد السلطات للتخلص والموافقة على المعلومات الموثقة.
 - الإزالة من نظام إدارة الجودة - تأكد من إزالة جميع النسخ والإصدارات ولا يمكن استخدامها في أي مكان في المنظمة.
 - يوصى بتعيين جدول للتخلص منه وفقاً لوقت الاحتفاظ بكل نوع من المعلومات الموثقة.
 - عند تحويل المعلومات الموثقة إلى وسائط رقمية ، سيكون من الممكن في بعض الحالات التخلص من الوسائط القديمة. ولكن تأكد من أن وقت الاحتفاظ صالح للوسائط الجديدة.
 - في بعض الحالات التي يتم فيها نقل المعلومات الموثقة إلى أرشفة أو تخزين خارجي ، قد يكون من الممكن التخلص منها.
- 4- في الحالات التي يجب فيها الموافقة على التخلص من المعلومات الموثقة ، أقوم بتعيين عملية لطلب التخلص من المعلومات الموثقة. في هذه الحالة ، يمكنك التأكد من أنه تم التخلص من المعلومات الموثقة المعتمدة فقط. هذه العمليات يمكن تغطيتها بسهولة مع نموذج. في حالات أخرى ، قد لا يعني التخلص التدمير الكامل أو حذف المعلومات الموثقة ولكن الإزالة من نظام إدارة الجودة ونقلها إلى الأرشفة.
- 5- من الأمثلة الجيدة لإدارة الصلاحية للتخلص إدارة الحقوق لتعديل المجلدات ، حيث يمكن السماح لمستخدمين معينين بحذف الملفات من مجلد. مثال آخر هو إدارة سلطات المستخدم على أنظمة الإدارة مثل ERP أو CRM حيث يكون لبعض المستخدمين سلطة فقط لعرض السجلات ، والبعض الآخر لديه صلاحيات للقيام بمعاملات أو إجراءات مع السجلات ، والبعض الآخر لديه سلطة حذفها بشكل دائم من قاعدة البيانات.

معلومات موثقة من أصل خارجي

- 1- يشير معيار **ISO 9001: 2015** صراحة إلى أن المعلومات الموثقة التي تم إنشاؤها أصلاً من الخارج ولكنها ضرورية للتخطيط والتشغيل لنظام إدارة الجودة يتم تقديمها إلى عناصر التحكم المقترحة في هذه الفقرة. لمزيد من التفاصيل بشأن تحديد المعلومات الموثقة الخارجية ، يرجى مراجعة الفصل 7.5.1 - الوثائق الخارجية (من هذا الكتاب).
- 2- ومع ذلك ، عند معالجة المعلومات الموثقة ذات الأصل الخارجي ، يجب مراعاة الجوانب المذكورة في الفقرة 7.5.3:

- تتوفر المعلومات الموثقة في محطات العمل ذات الصلة في المراحل المناسبة من سير العمل.
- المعلومات الموثقة ستكون مناسبة للاستخدام وستظل مقروءة.
- يتم تحديد متطلبات وشروط التخزين والحماية والحفظ للمعلومات الموثقة ذات المنشأ الخارجي.
- يتم تحديد طرق وأنشطة التحديث والإزالة والتصرف.
- يتم تحديد وإدارة سلطات التوزيع والوصول والاستخدام

طريقة التحكم في المستندات

- 1- كما ذكرنا سابقاً ، لا يعد هذا نموذجاً قياسياً لمتطلبات إدارة المعلومات الموثقة والتحكم فيها ، لكن يمكنك اتباع إجراء للقيام بذلك (ما سأفعله شخصياً). هناك طريقة أخرى للمحافظة على هذه المتطلبات بشكل فعال وهي إنشاء مخططات أو جداول لإدارة كل هذه المطالب حيث يتم تخطيط وصف الأنشطة والتعريفات المتعلقة بالمعلومات الموثقة على الجداول وفقاً للمشكلات التي ستغطيها الطريقة: مخطط التحديثات ، مخطط التوزيع ، مخطط للإصدارات ، مخطط للمراجعات ، مخطط للتغييرات ، مخطط للتحكم ، إلخ. (انظر الفقرات 7.5.2 - إنشاء وتحديث المعلومات / التنسيق الموثق وهيكل المعلومات الموثقة و 7.5.3 - التحكم في المعلومات / التوثيق الموثق وتوزيع المعلومات الموثقة أو تخزين المعلومات الموثقة لمزيد من التفاصيل والأمثلة).
- 2- طريقة أخرى فعالة لإدارة المعلومات الموثقة هي عن طريق تطبيق نظام إدارة الوثائق (DMS) أو نظام إدارة السجلات والمعلومات (RIM). تسمح هذه الأنظمة بإدارة ومراقبة المعلومات الموثقة من خلال إدارة البيانات الوصفية للمعلومات الموثقة (تشير البيانات الأولية إلى التفاصيل المتعلقة بالمعلومات الموثقة - الأصل ، المنشئ ، الإصدار ، تاريخ الإنشاء ، الصلة ، الملكية ، وما إلى ذلك) وتطبيق الأدوات الرقمية التي تقدم المعلومات الموثقة إلى عملية منطقية. ما الفرق بين هذين النظامين - DMS و RIM؟
- **DMS**: برنامج كمبيوتر يستخدم لتتبع دورة حياة المستند وإدارتها رقمياً. ينفذ نظام DMS إجراءات مثل حفظ محفوظات المستندات وإدارة إصدارات المستندات وإدارة تخزين المستندات وتوزيعها.
- **RIM**: برنامج يتيح ممارسة التحكم في السجلات - البيانات والمعلومات في المؤسسة التي تغطي دورة حياة السجل كاملة. ينفذ نظام RIM إجراءات مثل ترتيب السجلات وتصنيفها وترتيب أولوياتها وتخزينها وتأمينها وأرشفتها وحفظها واستعادتها وتتبعها والتخلص منها.
- 3- اقترحي المحدد عند شراء وتطبيق مثل هذا النظام هو التأكد من أن النظام يغطي جميع متطلبات ISO 9001: 2015 القياسية. خلاف ذلك ، قد تجد نفسك تدير أجزاء من المعلومات الموثقة يدوياً.

8 Operation

8.1 Operational planning and control

The organization shall plan, implement and control the processes (see [4.4](#)) needed to meet the requirements for the provision of products and services, and to implement the actions determined in [Clause 6](#), by:

- a) determining the requirements for the products and services;
- b) establishing criteria for:
 - 1) the processes;
 - 2) the acceptance of products and services;
- c) determining the resources needed to achieve conformity to the product and service requirements;
- d) implementing control of the processes in accordance with the criteria;
- e) determining, maintaining and retaining documented information to the extent necessary:
 - 1) to have confidence that the processes have been carried out as planned;
 - 2) to demonstrate the conformity of products and services to their requirements.

The output of this planning shall be suitable for the organization's operations.

The organization shall control planned changes and review the consequences of unintended changes, taking action to mitigate any adverse effects, as necessary.

The organization shall ensure that outsourced processes are controlled (see [8.4](#)).

8.2 Requirements for products and services

8.2.1 Customer communication

Communication with customers shall include:

- a) providing information relating to products and services;
- b) handling enquiries, contracts or orders, including changes;
- c) obtaining customer feedback relating to products and services, including customer complaints;
- d) handling or controlling customer property;

- e) establishing specific requirements for contingency actions, when relevant.

8.2.2 Determining the requirements for products and services

When determining the requirements for the products and services to be offered to customers, the organization shall ensure that:

- a) the requirements for the products and services are defined, including:
 - 1) any applicable statutory and regulatory requirements;
 - 2) those considered necessary by the organization;
- b) the organization can meet the claims for the products and services it offers.

8.2.3 Review of the requirements for products and services

8.2.3.1 The organization shall ensure that it has the ability to meet the requirements for products and services to be offered to customers. The organization shall conduct a review before committing to supply products and services to a customer, to include:

- a) requirements specified by the customer, including the requirements for delivery and postdelivery activities;
- b) requirements not stated by the customer, but necessary for the specified or intended use, when known;
- c) requirements specified by the organization;
- d) statutory and regulatory requirements applicable to the products and services;
- e) contract or order requirements differing from those previously expressed.

The organization shall ensure that contract or order requirements differing from those previously defined are resolved.

The customer's requirements shall be confirmed by the organization before acceptance, when the customer does not provide a documented statement of their requirements.

NOTE In some situations, such as internet sales, a formal review is impractical for each order. Instead, the review can cover relevant product information, such as catalogues.

8.2.3.2 The organization shall retain documented information, as applicable:

- a) on the results of the review;
- b) on any new requirements for the products and services.

8.2.4 *Changes to requirements for products and services*

The organization shall ensure that relevant documented information is amended, and that relevant persons are made aware of the changed requirements, when the requirements for products and services are changed.

8.3 Design and development of products and services

8.3.1 *General*

The organization shall establish, implement and maintain a design and development process that is appropriate to ensure the subsequent provision of products and services.

8.3.2 *Design and development planning*

In determining the stages and controls for design and development, the organization shall consider:

- a) the nature, duration and complexity of the design and development activities;
- b) the required process stages, including applicable design and development reviews;
- c) the required design and development verification and validation activities;
- d) the responsibilities and authorities involved in the design and development process;
- e) the internal and external resource needs for the design and development of products and services;
- f) the need to control interfaces between persons involved in the design and development process;
- g) the need for involvement of customers and users in the design and development process;
- h) the requirements for subsequent provision of products and services;
- i) the level of control expected for the design and development process by customers and other relevant interested parties;
- j) the documented information needed to demonstrate that design and development requirements have been met.

8.3.3 *Design and development inputs*

The organization shall determine the requirements essential for the specific types of products and services to be designed and developed. The organization shall consider:

- a) functional and performance requirements;
- b) information derived from previous similar design and development activities;
- c) statutory and regulatory requirements;
- d) standards or codes of practice that the organization has committed to implement;

- e) potential consequences of failure due to the nature of the products and services.

Inputs shall be adequate for design and development purposes, complete and unambiguous.

Conflicting design and development inputs shall be resolved.

The organization shall retain documented information on design and development inputs.

8.3.4 Design and development controls

The organization shall apply controls to the design and development process to ensure that:

- a) the results to be achieved are defined;
- b) reviews are conducted to evaluate the ability of the results of design and development to meet requirements;
- c) verification activities are conducted to ensure that the design and development outputs meet the input requirements;
- d) validation activities are conducted to ensure that the resulting products and services meet the requirements for the specified application or intended use;
- e) any necessary actions are taken on problems determined during the reviews, or verification and validation activities;
- f) documented information of these activities is retained.

NOTE Design and development reviews, verification and validation have distinct purposes. They can be conducted separately or in any combination, as is suitable for the products and services of the organization.

8.3.5 Design and development outputs

The organization shall ensure that design and development outputs:

- a) meet the input requirements;
- b) are adequate for the subsequent processes for the provision of products and services;
- c) include or reference monitoring and measuring requirements, as appropriate, and acceptance criteria;
- d) specify the characteristics of the products and services that are essential for their intended purpose and their safe and proper provision.

The organization shall retain documented information on design and development outputs.

8.3.6 Design and development changes

The organization shall identify, review and control changes made during, or subsequent to, the design and development of products and services, to the extent necessary to ensure that there is no adverse impact on conformity to requirements.

The organization shall retain documented information on:

- a) design and development changes;
- b) the results of reviews;
- c) the authorization of the changes;
- d) the actions taken to prevent adverse impacts.

8 التشغيل

8.1 التخطيط التشغيلي والرقابة

يجب على المنظمة تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات (انظر 4.4) اللازمة لتلبية متطلبات توفير المنتجات والخدمات ، ولتنفيذ الإجراءات المحددة في الفقرة 6 ، من خلال:

(أ) تحديد متطلبات المنتجات والخدمات ؛

(ب) وضع معايير ل:

(1) العمليات ؛

(2) قبول المنتجات والخدمات ؛

(ج) تحديد الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات المنتج والخدمة ؛

(د) تنفيذ الرقابة على العمليات وفقاً للمعايير ؛

(هـ) تحديد المعلومات الموثقة والمحافظة عليها والاحتفاظ بها بالقدر اللازم:

(1) للثقة في أن العمليات قد نفذت كما هو مخطط لها ؛

(2) لإثبات مطابقة المنتجات والخدمات لمتطلباتها.

يجب أن يكون ناتج هذا التخطيط مناسباً لعمليات المنظمة.

يجب على المنظمة التحكم في التغييرات المخطط لها ومراجعة عواقب التغييرات غير المقصودة ، واتخاذ إجراءات لتخفيف أي آثار ضارة ، حسب الاقتضاء.

يجب أن تضمن المنظمة مراقبة العمليات الخارجية (انظر 8.4).

8.2 متطلبات المنتجات والخدمات

8.2.1 اتصال العملاء

يجب أن يشمل التواصل مع العملاء:

أ) توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات ؛

ب) التعامل مع الاستفسارات أو العقود أو الأوامر ، بما في ذلك التغييرات ؛

ج) الحصول على ملاحظات العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات ، بما في ذلك شكاوى العملاء ؛

د) التعامل مع أو التحكم في ممتلكات العميل ؛

هـ) تحديد متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ ، عند الاقتضاء.

8.2.2 تحديد متطلبات المنتجات والخدمات

عند تحديد متطلبات المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء ، يجب على المؤسسة ضمان ما يلي:

أ) يتم تحديد متطلبات المنتجات والخدمات ، بما في ذلك:

1) أي متطلبات قانونية وتنظيمية سارية ؛

2) أولئك الذين تعتبرهم المنظمة ضروريين ؛

ب) يمكن للمنظمة تلبية مطالبات المنتجات والخدمات التي تقدمها.

8.2.3 مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات

8.2.3.1 يجب على المؤسسة التأكد من أن لديها القدرة على تلبية متطلبات المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها للعملاء. يجب على المنظمة إجراء مراجعة قبل الالتزام بتزويد المنتجات والخدمات للعميل ، لتشمل:

أ) المتطلبات المحددة من قبل العميل ، بما في ذلك متطلبات أنشطة التسليم والتوصيل ما بعد التسليم ؛

ب) المتطلبات التي لم يذكرها العميل ، ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود ، عندما تكون معروفة ؛

ج) المتطلبات التي تحددها المنظمة ؛

د) المتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على المنتجات والخدمات ؛

هـ) متطلبات العقد أو الطلب تختلف عن تلك التي سبق التعبير عنها.

يجب على المؤسسة ضمان حل متطلبات العقد أو الأوامر التي تختلف عن تلك المحددة مسبقاً.

يجب تأكيد متطلبات العميل من قبل المؤسسة قبل قبولها ، عندما لا يقدم العميل بياناً موثقاً بمتطلباته.

ملاحظة: في بعض الحالات ، مثل مبيعات الإنترنت ، تكون المراجعة الرسمية غير عملية لكل طلب. بدلاً من ذلك ، يمكن أن تغطي المراجعة معلومات المنتج ذات الصلة ، مثل الفهارس.

8.2.3.2 تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة ، حسب الاقتضاء:

(أ) على نتائج المراجعة ؛

(ب) على أي متطلبات جديدة للمنتجات والخدمات.

8.2.4 التغييرات في متطلبات المنتجات والخدمات

يجب على المؤسسة التأكد من تعديل المعلومات الموثقة ذات الصلة ، وإبلاغ الأشخاص المعنيين بالمتطلبات المتغيرة ، عند تغيير متطلبات المنتجات والخدمات.

8.3.3 تصميم وتطوير المنتجات والخدمات

8.3.1 عام

تقوم المؤسسة بإنشاء وتنفيذ وصيانة عملية تصميم وتطوير مناسبة لضمان توفير المنتجات والخدمات لاحقًا.

8.3.2 تصميم وتخطيط التنمية

عند تحديد المراحل والضوابط للتصميم والتطوير ، يجب على المنظمة النظر في:

(أ) طبيعة ومدة وتعدد أنشطة التصميم والتطوير ؛

(ب) مراحل العملية المطلوبة ، بما في ذلك مراجعات التصميم والتطوير المعمول بها ؛

(ج) أنشطة التحقق والتحقق من التصميم والتحقق المطلوبة ؛

(د) المسؤوليات والسلطات المشاركة في عملية التصميم والتطوير ؛

(هـ) احتياجات الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات ؛

(و) الحاجة إلى التحكم في السطوح البيئية بين الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير ؛

(ز) الحاجة إلى إشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير ؛

(ح) متطلبات التقديم اللاحق للمنتجات والخدمات ؛

مستوى التحكم المتوقع لعملية التصميم والتطوير من قبل العملاء والأطراف المعنية الأخرى ؛

(ي) المعلومات الموثقة اللازمة لإثبات تلبية متطلبات التصميم والتطوير.

8.3.3 مدخلات التصميم والتطوير

تحدد المنظمة المتطلبات الأساسية لأنواع محددة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها. يجب على المنظمة النظر في:

- (أ) المتطلبات الوظيفية والأداء ؛
 - (ب) المعلومات المستمدة من أنشطة التصميم والتطوير السابقة المماثلة ؛
 - (ج) المتطلبات القانونية والتنظيمية ؛
 - (د) المعايير أو قواعد الممارسة التي التزمت المنظمة بتنفيذها ؛
 - (هـ) العواقب المحتملة للفشل بسبب طبيعة المنتجات والخدمات.
- يجب أن تكون المدخلات كافية لأغراض التصميم والتطوير ، كاملة ولا لبس فيها.
- يجب حل مدخلات التصميم والتطوير المتعارضة.
- تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة عن مدخلات التصميم والتطوير.

8.3.4 ضوابط التصميم والتطوير

يجب على المؤسسة تطبيق الضوابط على عملية التصميم والتطوير لضمان:

- (أ) تحديد النتائج المراد تحقيقها ؛
- (ب) إجراء مراجعات لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على تلبية المتطلبات ؛
- (ج) إجراء أنشطة تحقق للتأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير تفي بمتطلبات المدخلات ؛
- (د) إجراء أنشطة التحقق للتأكد من أن المنتجات والخدمات الناتجة تلبي متطلبات التطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود ؛
- (هـ) يتم اتخاذ أي إجراءات ضرورية بشأن المشكلات التي يتم تحديدها أثناء عمليات المراجعة أو أنشطة التحقق والتحقق من الصحة ؛
- (و) يتم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة لهذه الأنشطة.

ملاحظة: مراجعات التصميم والتطوير والتحقق من الصحة لها أغراض مميزة. يمكن إجراؤها بشكل منفصل أو في أي مجموعة ، كما هو مناسب لمنتجات وخدمات المنظمة.

8.3.5 مخرجات التصميم والتطوير

يجب على المنظمة ضمان أن مخرجات التصميم والتطوير:

- (أ) تلبية متطلبات المدخلات ؛

(ب) كافية للعمليات اللاحقة لتوفير المنتجات والخدمات ؛

(ج) تضمين أو مراقبة متطلبات القياس والقياس ، حسب الاقتضاء ، ومعايير القبول ؛

(د) تحديد خصائص المنتجات والخدمات الضرورية للغرض المقصود منها وتوفيرها بطريقة آمنة ومناسبة.

تحفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة عن مخرجات التصميم والتطوير.

8.3.6 تغييرات التصميم والتطوير

يجب على المنظمة تحديد ومراجعة ومراقبة التغييرات التي تم إجراؤها أثناء ، أو بعد ، تصميم وتطوير المنتجات والخدمات ، بالقدر اللازم لضمان عدم وجود تأثير سلبي على المطابقة للمتطلبات.

تحفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة عن:

(أ) تغييرات التصميم والتطوير ؛

(ب) نتائج المراجعات ؛

(ج) إذن التغييرات ؛

(د) الإجراءات المتخذة لمنع الآثار الضارة.

الشرح

8 التشغيل

8.1 التخطيط التشغيلي والتحكم

1- يبدأ التخطيط التشغيلي والتحكم في التخطيط الرئيسي لتحقيق المنتجات أو الخدمات مع أهداف التخطيط والتحقق والتحكم والقيادة والإرشاد وتوجيه جميع المشاركين حول الوظائف والأدوار المختلفة التي تشارك في تحقيق المنتج: كيف لإدارة التصميم والتطوير ، وكيفية التحضير للإعمال ، وكيفية تحديد الموارد المناسبة وتحديد موقعها ، وما هي الأنشطة المطلوبة ، والضوابط التي يتعين تطبيقها ، وأي المعلومات الموثقة ضرورية ، وكيف يتحقق المرء من صحة النتائج أو يتحقق منها ، وأيها ومن المتوقع تقديم الأدلة. دعونا نراجع متطلبات ISO 9001 القياسية:

- يجب تطوير وتخطيط وتنفيذ وتسيير العمليات والأساليب والأنشطة التي تم التخطيط لها وفقًا **للمتطلبات** الواردة في الفقرة 4.4 - نظام إدارة الجودة وعملياته - واللازمة للوفاء بالمتطلبات.

- يجب مراعاة **أهداف الجودة** في الوظائف والمستويات والعمليات ذات الصلة أثناء التخطيط لتحقيق المنتج.
- ترتبط الطرق والأنشطة بالإجراءات اللازمة **لمعالجة المخاطر** والفرص المحددة وفقًا لمتطلبات الفقرة 6 - التخطيط.
- يجب أن يتضمن تخطيط أساليب وأنشطة تحقيق المنتج **التحكم المناسب** في العمليات وفقًا للمعايير المحددة.
- يجب تحديد **المعايير المناسبة** (القبول أو الرفض) لهذه **العمليات** والأنشطة.
- يجب تحديد **المعايير المناسبة** (القبول أو الرفض) **للمنتجات** والخدمات.
- يتم تحديد الموارد اللازمة لتحقيق **التوافق** مع متطلبات المنتج والخدمة.
- تحدد المنظمة المعلومات الموثقة اللازمة **لتقديم الأدلة** والثقة في أن العمليات قد تم تنفيذها كما هو مخطط لها وأنه تم تلبية المتطلبات.
- تحدد المنظمة المعلومات الموثقة اللازمة **لتوفير الأدلة** والثقة في أن المنتج والخدمة **يتوافقان** مع متطلباتهما.
- تكون نواتج التخطيط **مناسبة** لعمليات المنظمة ؛ قد تكون المنظمة قادرة على الحفاظ عليها وسوف تدعم عملياتها.
- يجب تقديم **التغييرات** إلى الضوابط المقترحة في الفقرة 6 - التخطيط:
- يجب **التحكم** في التغييرات المخططة في التخطيط وتحقيق المنتج.
- يجب **مراجعة** التغييرات غير المقصودة لمعرفة عواقبها أو أي آثار ضارة بها ، ويجب اتخاذ إجراءات لتخفيف المخاطر.
- يتم التحكم في العمليات الخارجية التي تشكل جزءًا من تحقيق العملية وفقًا لمتطلبات الفقرة 8.4 - التحكم في التوريد الخارجي للسلع والخدمات.

2- يحدد الفصل 8.1 **المبادئ التي يجب أن تدمج بها المنظمة متطلبات نظام إدارة الجودة (QMS) في تحقيق المنتج.**

3- **يتطلب معيار ISO 9001 إجراءات عملية ضرورية للتخطيط والتحكم.**

4- تتمثل أهداف ممارسة التخطيط التشغيلي والتحكم في تطوير واجهة بين نظام إدارة الجودة وعمليات التنفيذ وتوفير طريقة عملية لتنفيذ متطلبات الجودة.

5- الهدف هو توفير إرشادات كافية للأشخاص الذين يدركون المنتج أو يزودونهم بالخدمات اللازمة لتحقيقه.

تخطيط الجودة مع خطة الجودة

- 1- في هذا الكتاب ، أقوم بتشجيع استخدام خطة الجودة لأنني أجدها الطريقة الأكثر فعالية لجودة التخطيط.
 - 2- يتطلب تخطيط الجودة نوعاً من المخططات أو المبادئ التوجيهية للمؤسسة التي تحدد كيفية تحقيق متطلبات الجودة ، وخطة الجودة ، أو منهجها المنهجي أو هيكلها الذي يصف ويحدد جميع المتطلبات اللازمة لمتابعتها ، والوفاء بها ، وصيانتها ، وتوثيقها أثناء تحقيق المنتج
 - 3- ويتألف من جميع المعلومات اللازمة التي من شأنها أن تساعد المشاركين على تصنيع منتج يلبي متطلباته.
 - 4- أوصي بشدة بصيانة هذه الوثائق. تدمج خطة الجودة جميع الطلبات ذات الصلة بالأنشطة والموارد والمعلومات المتعلقة بتحقيق المنتج وتتيحها لأي طرف مهتم. بمعنى آخر ، عندما ينفذ الشخص كل ما هو مذكور في هذه الخطة ، فإن المنتج ملزم بالوفاء بمتطلباته.
 - 5- أهداف خطة الجودة تشمل ما يلي:
 - تحديد جميع مواصفات وخصائص المنتج بما في ذلك متطلبات الجودة. هذه يجب أن تتوافق مع توقعات العملاء.
 - تحديد جميع العمليات المطلوبة وأنشطتها اللازمة لتحقيق المنتج.
 - وصف المدخلات والمخرجات اللازمة أو المتوقعة من كل نشاط وتحديد العلاقات بين العمليات المختلفة.
 - تحديد الموارد والظروف اللازمة لدعم هذه الأنشطة.
 - تحديد الضوابط التي من شأنها ضمان النتائج المرجوة - التحقق من الصحة والتحقق.
 - تحديد معايير قبول (أو رفض) مخرجات الأنشطة (العمليات أو المنتجات).
- يجب تحديد الأنشطة المدرجة في خطة الجودة من قبل كل إدارة أو منطقة في المنظمة تشارك في تحقيق المنتج أو لها تأثير على جودة المنتج: المبيعات والتسويق ، التطوير ، تصميم العمليات ، الإنتاج ، الجودة ، والخدمات اللوجستية. تتمثل الفكرة في السماح لكل شخص يستخدم الخطة بتقديم مدخلاته والسماح بفهم ما يتوقعه الآخر.
- فيما يتعلق بالعملاء ، يجب أن تراعي خطة الجودة المواصفات والأساليب والجدول الزمنية التي تملئها أو يطلبها العملاء ، وعند الاقتضاء ، يجب على العميل اعتماد خطة الجودة. يجب مراجعة وتحديث خطة الجودة ومكوناتها بانتظام. يخضع تحديث هذه الخطة لمتطلبات الفقرة 6.3 - تخطيط التغييرات.
- يجب أن يتضمن التخطيط المعلومات التالية:
- تحديد المنتج - المعلومات التي ستربط التخطيط بمنتج أو خدمة
 - الرسوم البيانية تدفق العملية ذات الصلة

- مستويات مختلفة من الإدراك - التصنيع أو الاختبار أو التخزين أو تقديم الخدمات
- العمليات المختلفة اللازمة لتحقيق السلع أو الخدمات
- القيام بمرجعية المعلومات الموثقة مثل تعليمات أو إجراءات العمل - وهي معلومات موثقة تصف الأنشطة اللازمة لتحقيق المنتج
- متطلبات الجودة وعناصر التحكم في العملية بما في ذلك التعليمات أو بروتوكولات الاختبار - ستحدد هذه الأساليب والطرق التي يجب استخدامها للتحكم في العمليات أو مخرجاتها وأي معلمات عملية يجب التحكم فيها
- المعلومات الموثقة المطلوبة للأدلة - المعلومات الموثقة التي ستوفر دليلاً على أن العمليات قد أجريت وأن النتائج تلبى المواصفات
- المسؤوليات والوظائف والسلطات لأداء العمليات أو الأنشطة أو العمليات المتعلقة بتحقيق المنتج

- 1- حيث المشتريات ومتطلبات مقدمي الخدمات الخارجيين ، ستكون المرجعية إليهم.
- 2- يجب أن تتضمن الخطة أو تشير إلى وثائق أخرى تشير إلى خصائص العمليات والأنشطة المطلوبة والإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العمليات.
- 3- فيما يلي أنواع المعلومات الموثقة التي يمكن استخدامها أو الإشارة إليها بواسطة تخطيط الجودة:

- مواصفات العملاء
- الرسومات
- المعايير واللوائح
- الرسوم البيانية العملية
- تعليمات ، مثل تعليمات العمل
- بروتوكولات الاختبار

مرجعية أهداف الجودة

- 1- إنشاء والحفاظ على تخطيط الجودة يعني تنفيذ نظام إدارة الجودة وأهدافه مع تحقيق المنتجات أو الخدمات.
- 2- تخطيط الجودة هو الترويج لأهداف الجودة من خلال وصف الأنشطة والموارد والضوابط والمعلومات الموثقة التي تدعم تحقيق أهداف الجودة ذات الصلة. نحن نعلم بالفعل أنه يجب التخطيط للعمليات والتحكم فيها وفقاً لاستراتيجية المنظمة.

3- توفر لك خطة الجودة نهجًا عمليًا لتحقيق هذه الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية من خلال تحديد الأدوات والإجراءات الدقيقة اللازمة لتحقيقها ، أي من خلال القيام بهذه الأنشطة ، سيتم الوصول إلى أهداف الجودة الخاصة بالمنظمة.

على سبيل المثال ، لنفترض أن المؤسسة قررت أن أحد أهداف الجودة الخاصة بها هو تقليل عدد شكاوى العملاء. بعد مراجعة شكاوى العام الماضي ، تم اكتشاف أن معظم هذه الشكاوى تتعلق بأنشطة التعبئة والتغليف والتغليف المنتج. الاستنتاج هو أنه يجب تخطيط وتنفيذ مزيد من الضوابط المتعلقة بهذه الأنشطة من أجل تحقيق هذا الهدف النوعي المحدد - تقليل عدد هذه الشكاوى. خطة الجودة هي المكان الذي تتصرف فيه لتنفيذ عناصر التحكم هذه.

تحديد منهجية العمليات لتحقيق السلع والخدمات

- 1- في الفقرة 4.4 يستخدم المعيار على وجه التحديد نهج العملية ويطلب:
 - إنشاء نظام إدارة الجودة وفقًا لمعيار ISO 9001: 2015
 - تعريف العمليات وتفاعلاتها الضرورية لتشغيل نظام إدارة الجودة هذا
 - تحسين نظام إدارة الجودة وفعاليتها
- 2- تخطيط العمليات والتحكم فيها هو النقطة المحددة التي يتم فيها استخدام مخرجات نهج العملية (تعريف العمليات وتفاعلاتها وضوابطها).
- 3- إن تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق السلع أو الخدمات هو الخطوة الأولى للتخطيط والرقابة التشغيلية. تتعلق التعاريف بما يلي:
 - مواصفات الأنشطة اللازمة للقيام بها: الأساليب والأنشطة والتقنيات والممارسات والمسؤوليات والوثائق وسجلات محددة
 - الموارد اللازمة لدعم الأنشطة: البنية التحتية والموارد البشرية
 - الوثائق مثل الإجراءات ، ومخططات التدفق ، والمخططات ، ومخططات التوجيه ، وقوائم المراجعة ، وتعليمات العمل ، وتعليمات الاختبار ، أو أشكال من أي نوع
 - السجلات اللازمة لتقديم أدلة على هذه العمليات
- 4- في نهاية هذا التعريف ، يجب أن يكون لدى المنظمة قائمة بالعمليات والأنشطة التي تدير تحقيق المنتج ، وبالتالي يجب التخطيط لها والتحكم فيها.
- 5- تتمثل الوظيفة الرئيسية لخطة الجودة في تجميع ووصف جميع الأنشطة والعمليات والعمليات التي تحقق بها المؤسسة السلع أو الخدمات.
- 6- يجب أن يرتبط التخطيط بالأنشطة منذ المرحلة الأولى من التنفيذ ، ويجب أن يشمل جميع مراحل التنفيذ. ما هي أنواع الأنشطة المتوقعة؟

- نشاطات الإدارة
- توفير الموارد
- أنشطة لتحقيق المنتج
- أنشطة الرصد والقياس بما في ذلك عمليات التحقق والتحقق من الصحة
- مراجعة الأنشطة
- أنشطة ما بعد التسليم

7- قد يشمل ما سبق مرجعية إلى الإجراءات أو المخططات الانسيابية أو المخططات أو مخططات التوجيه أو قوائم المراجعة أو تعليمات العمل أو تعليمات الاختبار أو أشكال من أي نوع.

8- يمكن للمرء تحديد الإجراءات العامة التي ترتبط عمومًا بأنشطة التنفيذ أو تخطط لإجراءات محددة باستخدام مستوى عالٍ من التفاصيل المتعلقة بعملية أو منتج معين. والنتيجة النهائية لهذه المرحلة من التخطيط هي أنه بالنسبة لكل منتج أو شبه منتج أو خدمة ، يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيقها وتحديثها.

9- يتمثل أحد الجوانب المهمة التي يجب مراعاتها في التخطيط في دمج مبادئ الجودة والعمليات التي تتطلبها هذه المواصفة القياسية. على سبيل المثال ، يجب أن تضمن المعلومات الموثقة - خطة الجودة - مراعاة جميع المعلومات الموثقة المطلوبة أثناء التخطيط ؛ المواصفات متوفرة ويتم الاحتفاظ بالسجلات. جانب مهم آخر هو توقعات العملاء.

تحديد خصائص المنتج

1- يحدد تخطيط الجودة جميع خصائص المنتج فيما يتعلق بتوقعات العملاء أو مواصفاتهم:

- نشاطات الإدارة
- توفير الموارد
- أنشطة لتحقيق المنتج
- أنشطة الرصد والقياس بما في ذلك عمليات التحقق والتحقق من الصحة
- مراجعة الأنشطة
- أنشطة ما بعد التسليم

قد يشمل ما سبق إشارات إلى الإجراءات أو المخططات الانسيابية أو المخططات أو مخططات التوجيه أو قوائم المراجعة أو تعليمات العمل أو تعليمات الاختبار أو أشكال من أي نوع. يمكن للمرء تحديد الإجراءات العامة التي ترتبط عمومًا بأنشطة التنفيذ أو تخطط لإجراءات محددة باستخدام مستوى عالٍ من التفاصيل المتعلقة بعملية أو منتج معين. والنتيجة النهائية لهذه المرحلة من التخطيط هي أنه بالنسبة لكل منتج أو شبه منتج أو خدمة ، يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيقها وتحديثها. يتمثل أحد الجوانب المهمة التي يجب مراعاتها في التخطيط في دمج مبادئ الجودة والعمليات التي تتطلبها هذه المواصفة القياسية. على سبيل المثال ، يجب أن تضمن المعلومات الموثقة - خطة الجودة

- مراعاة جميع المعلومات الموثقة المطلوبة أثناء التخطيط ؛ المواصفات متوفرة ويتم الاحتفاظ بالسجلات. جانب مهم آخر هو توقعات العملاء.

تحديد خصائص المنتج

يحدد تخطيط الجودة جميع خصائص المنتج فيما يتعلق بتوقعات العملاء أو مواصفاتهم:

- عند الضرورة ، يجب أن يشير التخطيط إلى جميع المكونات والمنتجات الفرعية أو شبه الفرعية ، وفاتورة المواد ، والأجزاء ، ومواد المنتج.
- ستحدد الخطة الخصائص المختلفة للمنتج مثل المتطلبات الهندسية أو المادية أو الوظيفية.
- من الضروري تحديد الاختبارات التي يجب إجراؤها من أجل ضمان الالتزام بمواصفات المنتج.
- وصف لاختبارات المواد والوظائف المطلوبة والتي تم تحديدها إما أثناء مرحلة التصميم والتطوير أو من قبل العميل.

• تحديد جميع أجهزة الرصد والقياس اللازمة لقياس المنتجات ونواتج العملية.

• اختبار لأخذ عينات المنتجات من العملية.

• سيتم تحديد متطلبات الشراء ومقدمي الخدمات الخارجيين.

• يمكن استخدام عينة مرجعية للمنتج أثناء التخطيط.

• إن أمكن ، سيتم وصف إدارة المواد وتوجيهها.

عندما لا ينطبق ذلك على تضمين كل هذه المعلومات ، سيتم تضمين الإشارة إلى الوثائق التي توجد فيها هذه المعلومات في الخطة.

وضع معايير لقبول المنتجات والخدمات تضع المنظمة معايير

• العمليات

• قبول المنتجات والخدمات

المعيار هو مجموعة محددة من القيم مع الإشارة إلى نتيجة نشاط يستخدم لقبول مخرجات العملية (مثل المنتجات أو الخدمات). من أجل تقييم ما إذا كانت مخرجات العملية تفي بالمتطلبات ولتقرير قبول أو رفض المخرجات ، من الضروري وجود نوع من المعيار يمكن أن يستند إليه أي حكم أو قرار. وضع معايير للعمليات يعني وضع أساس للمقارنة بين مخرجات العملية وتقييمها:

• تستخدم المعايير لفحص مجموعة معينة من القضايا ونتائجها.

• يتم استخدام المعايير لضمان وجود بعض الشروط (المحددة).

• المعايير ضرورية لتقييم إنجاز أهداف وغايات العملية.

• يجب أن تسمح لك المعايير بقياس العملية وتحديد الاتجاهات أو التغييرات.

بناءً على المعايير ، يمكن اتخاذ قرار بشأن قبول أو رفض عملية ، أو نشاط ، أو نتيجة ، ولديهم الأدوار الإرشادية والمبادئ التوجيهية التي تسمح للموظفين بإصدار حكم أو قرار بشأن مخرجات العملية ، والتي تشمل التالية:

• الامتثال للمعايير المعمول بها

• الامتثال للوائح المعمول بها

• الامتثال لأهداف الجودة

• الامتثال للنواتج المقصودة

• الامتثال لمواصفات المنتج

على سبيل المثال ، في الامتثال لأهداف الجودة المطبقة ، عند التخطيط لمعايير العملية ، قد تتم الإشارة إلى أهداف الجودة ذات الصلة. إذا كان أحد أهداف الجودة هو تقليل شكاوى العملاء ، ويظهر تحليل الشكاوى أن خاصية منتج معينة تولد المشكلة والشكاوى التالية ، فسيكون من الضروري تحديد عنصر التحكم المناسب والمعيار المناسب لهذه الخاصية.

فيما يلي أنواع المعايير:

- معايير قبول أو رفض **مخرجات العملية** - المعايير التي تضمن أن مخرجات العملية تحقق أهدافها
- معايير قبول أو رفض **المنتج النهائي** - معايير تضمن تحقيق جميع متطلبات المنتج ، على سبيل المثال ، بروتوكولات الاختبار أو تعليمات الاختبار
- معايير **جودة العمليات** الخاصة - معايير التحقق والموافقة على العمليات حيث لا يمكن التحقق من الناتج الناتج عن طريق المراقبة أو القياس اللاحق
- معايير **رضا العملاء** - المعايير التي سيتم استخدامها لتقييم درجة رضا العملاء
- معايير **تقييم أداء الموردين** الخارجيين (الموردين أو المقاولين) - المعايير المتعلقة بأداء الموردين
- معايير إصدار المنتجات أو الخدمات - المعايير التي سيتم استخدامها لتحديد ما إذا كان المنتج يلبي جميع متطلباته
- المعايير المطلوبة لتقييم **التغييرات** في العمليات أو متطلبات المنتج - المعايير اللازمة لضمان تحديد جميع شروط تحرير التغييرات في العملية أو المنتج ولتقييم عواقب التغيير
- معايير **بيئة العملية** - المعايير اللازمة للموافقة على الحفاظ على ظروف العمل البيئية التي قد تؤثر على العمليات أو المنتجات
- معايير التعامل مع **المنتجات غير المطابقة** للمواصفات - المعايير التي يجب أن تساعد في تقرير ما يجب القيام به مع المنتجات غير المطابقة: الموافقة على الاستخدام أو التخلص أو الفصل أو إعادة العمل.

فيما يلي مبادئ وضع المعايير أو تأسيسها:

- تحدد الطريقة المحددة استخدام المعايير.
- يجب تحديد وتيرة (تكرار أو تردد) القياس وتكون مناسبة للعملية أو المنتج الذي يتم قياسه.
- تحدد طرق **تحليل البيانات** ونشرها.
- تحدد **مسؤولية** إجراء القياس.
- يجب تحديد **توزيع** البيانات.

بعد تحديد المعايير المناسبة ، من الضروري وضعها موضع التنفيذ ، أي لكل نشاط أو عملية يجب قياسها أو فحصها أو التحقق منها أو التحقق من صحتها ، يجب أن تكون واضحة ما هي المعايير ذات الصلة. يجب على المرء أن يمنح المستخدمين أو الموظفين القدرة على تحديد جودة الناتج: منتج أو عملية. يمكن بسهولة تنفيذ هذا الرابط بين الأنشطة ومعاييرها ذات الصلة في خطة الجودة — وضح للمستخدمين ما يحتاجون إلى التحكم فيه وأين تتوفر المعلومات. ويمكن توثيق المعايير على:

- العقود
- تعليمات العمل
- تعليمات الاختبار
- الإجراءات
- القواعد الإرشادية
- معلومات موثقة محددة
- المعايير أو القوانين - المبادئ
- اللوائح

الموارد اللازمة لدعم التحقيق - التنفيذ

1- يجب تحديد الموارد اللازمة لتحقيق المنتج أثناء تخطيط الجودة: المرافق والآلات والمعرفة والمعلومات وبيئة العمل اللازمة ومتطلبات التخزين وأدوات العمل والموارد البشرية - بما في ذلك **متطلبات التدريب والتأهيل**. من المفترض أن تكون هذه الموارد واضحة في هذه المرحلة وتتبع من متطلبات ومواصفات المنتجات والخدمات.

2- الأهداف هي كما يلي:

- ضمان تحديد وتعريف الموارد اللازمة لدعم عمليات التشغيل والرصد ونشر الأنشطة اللازمة:
- يجب تضمين تحديد مصادر الاستعانة بمصادر خارجية.
- تعزيز توافر الموارد اللازمة لتحقيق رضا العملاء.
- ضمان التخطيط الصحيح للموارد ، مما يعني تخصيصها الفعال والاستخدام الفعال.

3- النتيجة النهائية لهذه المرحلة من التخطيط هي **قائمة بالموارد المطلوبة لكل نشاط** أو عملية تتعلق بتحقيق المنتج. إذا كانت المنظمة تقوم بمصادر خارجية للأنشطة ، فيجب تحديد الموارد اللازمة لتلك الأنشطة الخارجية مثل المعلومات والمعرفة والخبرة والتكنولوجيا والعمليات والتدريب المشترك.

4- دعونا نراجع مثلاً شائعاً - تخطيط الموارد البشرية. في هذه الحالة ، من الضروري تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق المنتج الذي سيضمن تلبية متطلبات العملاء. ما هي الجوانب التي يجب مراعاتها؟

- المؤهل أو المعرفة أو الخبرة
- التدريب
- التوافر

يصبح ما سبق مهماً في الحالات التي يمكن فيها لبعض الموظفين فقط أداء أنشطة معينة. في الحالات التي يجب فيها على المنظمة توظيف عمال حصلوا على تدريب محدد من أجل تحقيق المنتج ، يجب ذكره في الخطة. يمكن تحديد الموارد في خطة الإنتاج إلى جانب إعداد الآلات ، وتوافر أدوات الإنتاج ، وإعداد أجهزة المراقبة والقياس.

ضوابط العمليات

- 1- هناك حاجة إلى ضوابط العملية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإطلاق العمليات أو المنتجات.
- 2- تطبيق ضوابط للعمليات والمنتجات يدعم نهج العملية ، حيث يطلب من المنظمة التأكد من أن مراقبة العمليات فعالة وتنفيذها في نظام إدارة الجودة.
- 3- عناصر التحكم هذه هي الوسائل التي يتم من خلالها التحقق من استراتيجية العمل (التي تمت ترجمتها إلى أنشطة وعمليات).
- 4- تتضمن أهداف التحكم في العمليات
 - رصد ومراقبة أنشطة نظام إدارة الجودة
 - رصد ومراقبة استخدام موارد العمليات
 - المراقبة والقياس والتحليل وتحسين العمليات المتعلقة بتحقيق المنتج
 - ضمان متغيرات العملية وخصائص المنتج
 - تعزيز فعالية العمليات من خلال استخدام الأساليب المناسبة
- 5- تحدد ضوابط العملية الخطوات والعمليات لتقييم مخرجات العملية مع معاييرها ذات الصلة اللازمة لضمان تلبية العمليات لمتطلباتها. هم
 - تحديد الأنشطة التي يتم تضمينها في عناصر التحكم (وتحديد تلك المستبعدة)
 - توفير وسائل لجمع البيانات المتعلقة بأداء عملية أو خصائص المنتج
 - التأكد من أن العمليات تتم ضمن التفاوتات المطلوبة أو النطاق المحدد (حيث تبدأ العملية وتنتهي)
 - ضمان بقاء نتائج العملية ضمن النطاق المطلوب ، والذي يتم تحديده من خلال المعايير
 - تمكين التناسق المستمر للسلع أو الخدمات

- تحقيق نتائج متسقة وهادفة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف الجودة

6- تشير ضوابط العمليات إلى نقاط في العملية أو مراحل تؤثر فيها عوامل مهمة على العملية ونتائجها. يوفر التحكم في مؤشرات العملية هذه معلومات مهمة فيما يتعلق بأداء العملية المتعلقة بأهداف الجودة. أحد الأمثلة هو **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)** حيث ترتبط العوامل الحاسمة في العملية بأهداف الجودة.

- 7- السيطرة على مؤشرات الأداء الرئيسية هذه
- تقييم الاختلافات في العملية
 - يضمن تنفيذ العمليات بشكل صحيح
 - يضمن أن العناصر المختلفة في العملية تعمل بشكل صحيح
 - يضمن تفاعل العمليات مع بعضها البعض (هدف نهج العملية)

8- ترصد ضوابط العمليات نتائجها وتوفر المعلومات اللازمة لضبط الموارد من أجل تلبية أهداف العملية. نحن نعلم بالفعل أن ناتج عملية واحدة هو المدخل إلى العملية التالية. وهذا يعطي وزناً كبيراً لعناصر التحكم. تتطلب كل عملية ضوابطها المناسبة اللازمة لإثبات القدرة على تحقيق النتائج المخططة ونقل النتائج المرجوة بين العمليات. قد تشير مخرجات التصميم والتطوير إلى عناصر التحكم المطلوبة للحفاظ على خصائص المنتج ومعلومات العملية.

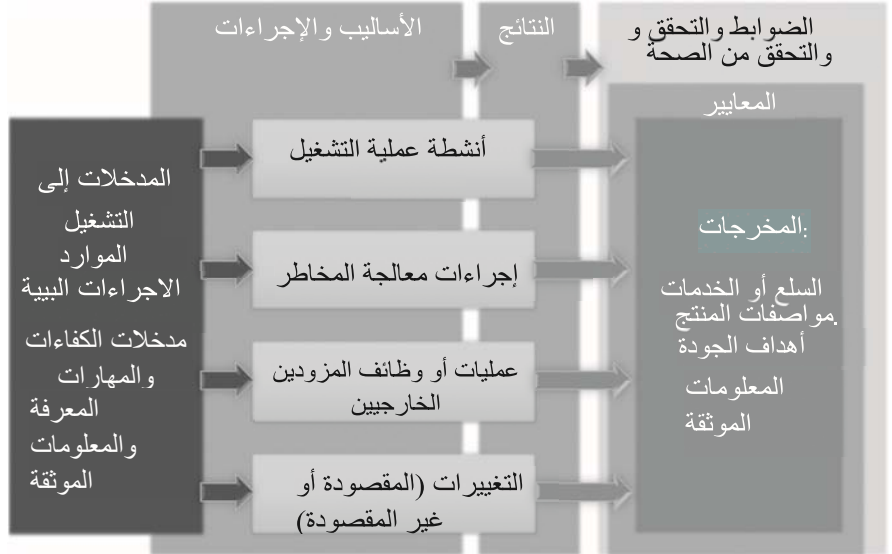
- 9- يجب أن تثبت الضوابط جوانب العملية التالية:
- يتم تسليم المدخلات المناسبة للعملية.
 - يتم تنفيذ الأنشطة اللازمة للعمليات.
 - المخرجات مرغوبة ومطابقة للمواصفات.
 - يتم منع المخرجات غير المرغوب فيها.
- 10- ما هي عناصر العملية التي يجب التحكم فيها؟

- الموارد التي يتم تطبيقها على العملية
- بيئة العملية التي تدعم العملية
- المدخلات التي يتم تسليمها للعملية
- مهارات ومؤهلات الموظفين الذين يقومون بتشغيل العملية
- المعرفة الضرورية موجودة
- يتم استخدام المعلومات الموثقة الضرورية لضمان توافر التخطيط والتشغيل والتحكم الفعال في العمليات.
- مخرجات العملية.

- 11- حتى الآن ناقشنا المدخلات لتخطيط الضوابط على العمليات: ما هي الجوانب التي يجب مراعاتها ومعالجتها عند تخطيط الضوابط.
- 12- دعنا ننتقل الآن إلى **المجال العملي**: يجب أن يوضح تخطيط الجودة **كيفية تنفيذ المنظمة للضوابط** في عملياتها التجارية الداخلية ووصف أنشطة تطبيق هذه الضوابط ، أي ما هي أنشطة التحقق أو التحقق من الصحة. الفكرة الرئيسية: أثناء تقدم العملية ، تقوم الأساليب والأدوات بجمع وتقييم البيانات ومقارنتها بالمعايير المحددة. هدفهم هو التأكد من تحقيق أهداف العملية من خلال مراجعة تقدم العملية وتقييم نتائجها واستخدام المعايير للتوصل إلى قرارات. كيف يتم ذلك؟
- تم تنفيذ طريقة محددة للقياس والتحكم.
 - يتم تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة.
 - تشير الطريقة إلى المعايير المناسبة.
 - يتم تحديد مكان وكيفية التحكم في العملية.
 - الطريقة تجمع البيانات ذات الصلة بأهداف العملية.
 - يتم تحليل البيانات ، مقارنة بالمعايير ، والإبلاغ عنها.
 - يتم تحديث المعلومات الموثقة ذات الصلة مع البيانات الجديدة.
- 13- يجب أن توفر لك عناصر التحكم **بيانات** كمية أو نوعية حول فعالية العملية.
- 14- يجب أن تكون الأساليب التي سيتم التحكم في أداء العملية بها عملية ومناسبة لطبيعة هذه العمليات ونتائجها وسيتم تكييفها مع نوع الأنشطة.
- 15- تشمل أنواع ضوابط العملية:
- **ضوابط العملية** - ضوابط تجمع البيانات المتعلقة بمخرجات العمليات: أنظمة التحكم الصناعية وبروتوكولات الاختبار والإجراءات وتعليمات العمل
 - **ضوابط المؤهلات** - الضوابط التي تتحقق من توفير الظروف المناسبة للموارد للعملية
 - **الضوابط البيئية** - الضوابط التي تجمع البيانات المتعلقة بالمعايير البيئية التي تؤثر على المنتج والعملية: أجهزة التحكم البيئية
 - **الضوابط التنظيمية** - الضوابط المطبقة للتحقق من تطبيق المتطلبات التنظيمية: التدقيق والمعلومات الموثقة

- **الضوابط المتعلقة بإدارة الجودة** - الضوابط التي تشرف على تلبية متطلبات الجودة: المراجعة الداخلية والتحكم في عدم المطابقة

يوضح الشكل 8.1 كيفية تنفيذ التحكم في العمليات أثناء التخطيط:



دمج ضوابط العملية في خطة الجودة

- 1- أثناء تنفيذ تخطيط الجودة ، حان الوقت **لتحديد مكان وكيفية نشر عناصر التحكم**. يجب أن تشير الخطة إلى كل نشاط أو عملية تتطلب التحكم
 - المرحلة الدقيقة للنشاط الذي يجب التحكم فيه - أي المدخلات أو المخرجات التي يجب مراجعة النشاط
 - ما هي العوامل التي يجب التحكم فيها - ما هي خصائص المنتج أو متغيرات العملية التي يجب التحكم فيها
 - كيف سيتم التحكم في هذه العوامل - ما هي الأساليب والأدوات
 - ما هو نوع النتائج المتوقعة - ما هو نوع المعلومات أو البيانات المتوقعة
- 2- يمكن وصف هذه الضوابط في
 - تعليمات العمل
 - تعليمات الاختبار
 - الإجراءات

التتبع

1- يجب أن تشير خطة الجودة إلى التعليمات والإجراءات المتعلقة بمتطلبات التتبع. يتم تناول المتطلبات المحددة للحفاظ على التتبع في الفصل 8.5.2 - التعريف والتتبع. عندما يكون التتبع أمراً مطلوباً ، يجب أن توضح الخطة الأدوات أو الطرق التي تضمن أن المنتجات ستكون قابلة للتتبع في جميع مراحل الإدراك وسلسلة التوريد:

- ما هي المعلومات المطلوبة للتتبع
- الطريقة التي ستوفر التتبع
- ما هي المعلومات الموثقة اللازمة لتوفير دليل على التتبع

2- يجب أن تشير الخطة - حيثما ينطبق ذلك - إلى طرق وإجراءات تحقيق التتبع:

- تعليمات العمل
- ما هي معلومات المنتج اللازمة للحفاظ على التتبع
- أنواع السجلات (مثل التسميات والآداب)
- التخطيط للحصول على التعليمات (أين وكيف يجب الحفاظ على التتبع) يجب أن تشير الخطة إلى عناصر عملية أخرى يجب أن تكون قابلة للتتبع:
- حالة أجهزة المراقبة والقياس
- تأهيل الموظفين
- شروط بيئة العملية

3 - يجب أن تشير الخطة إلى المعلومات الموثقة اللازمة للحفاظ على التتبع:

- وثيقة الشحن
- البطاقات , الشعارات والعلامات
- أنظمة الترقيم
- ختم التاريخ
- الباركود
- الملصقات والآداب
- المرفقات

3- عندما تكون المعايير أو التوجيهات أو اللوائح الدولية المتعلقة بتحقيق المنتج أو تقديم الخدمة التي تتطلب استخدام طرق تحديد المواد أو المنتجات أو كيانات المعالجة أو الوكلاء قابلة للتطبيق ، يجب أن تشير خطة الجودة إليها وتوضح أيًا من هذه المعرفات ضرورية.

ادراج مزودي الخدمات الخارجيين

- 1- يجب النظر في الأساليب والأنشطة اللازمة للتحكم بالمصادر الخارجية أو الاجراءات أو العمليات وتنفيذها وتطبيقها عندما تكون هذه العمليات ذات صلة بتحقيق المنتج وقد تؤثر على جودته.
- 2- الهدف من هذا المبدأ هو التأكد من أن العمليات الخارجية التي تعد جزءاً من تحقيق المنتج ستحقق النتائج المرجوة.
- 3- قد تطلب المنظمة أن يحافظ موردها أو مقاولوها على متطلبات عالية الجودة ، لكن المسؤولية عن جودة المخرجات تقع مباشرة على عاتق المنظمة.
- 4- سيتم التخطيط لها بالرجوع إلى متطلبات البند 8.4 - مراقبة التوريد الخارجي للسلع والخدمات. يجب أن يتضمن تخطيط العمليات ذات الصلة التي تشير الى الجوانب التالية:
 - **متطلبات محددة** - يجب أن يشمل تخطيط العملية أو الوصول إلى المتطلبات المحددة **للمزود الخارجي** فيما يتعلق بتحقيق المنتج.
 - **التفاعل مع المورد** - يجب ذكر التفاعلات والواجهات مع الموردين أو الإشارة إليها في خطة الجودة.
 - **التحكم والمعيار** - يجب تحديد وتنفيذ الضوابط والمعايير المناسبة للمخرجات المستلمة من المورد.
 - **المعلومات الموثقة** - المعلومات الموثقة المطلوبة المطلوبة لتوفير دليل على أن العمليات الخارجية تفي بالمتطلبات يتم تحديدها وصيانتها.

معالجة المخاطر والفرص

- 1- يتطلب معيار ISO 9001: 2015 **تقييم** المخاطر والفرص ، وتخطيط الأنشطة للتعامل مع تلك المخاطر والفرص ، ودمجها في نظام إدارة الجودة بشكل عام وفي جميع عمليات الإدراك بشكل خاص. **هذا هو جوهر التفكير القائم** على المخاطر وقد نوقش بالتفصيل في الفصل 6.1 - إجراءات معالجة المخاطر والفرص. إن التنفيذ الناجح للتفكير القائم على المخاطر سيسمح للمؤسسة بالحصول على طريقة منهجية لتحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر والفرص - و عند الحاجة (وتحديدها مسبقاً) - إنهاء المخاطر أو الحد منها أو استخدام الفرص للاستفادة من نظام إدارة الجودة. سوف تمتد معالجة المخاطر والفرص عبر جميع مراحل تحقيق السلع أو الخدمات:
 - مراحل التخطيط للمنتج
 - شراء المواد
 - إنتاج المنتج
 - التسويق

- التوصيل
- التركيب
- خدمة الصيانة
- الاتلاف

2- من الناحية العملية ، يجب أن تكون **مخرجات** التفكير القائم على المخاطر وفقاً للبند 6.1 بمثابة مدخلات لتخطيط الجودة. يجب دمج تلك الإجراءات والضوابط والأدوات المخططة المستمدة من التفكير القائم على المخاطر في تخطيط العمليات (على سبيل المثال ، سيتم ذكرها ومعالجتها في خطة الجودة):

- الرجوع إلى المسؤوليات والسلطات
- تحديد **المنتجات** أو المكونات أو الأنشطة الخدمية ذات الصلة
- تحديد **المخاطر** ذات الصلة وتحديد عناصر نظام إدارة الجودة التي قد تتأثر
- تحديد أي **مواصفات** تتعلق بتلك المخاطر: المعايير والمتطلبات الفنية والسلامة والعملاء والمتطلبات التنظيمية
- تحديد **المعايير** ذات الصلة بقبول المخاطر
- تحديد **ضوابط وإجراءات** محددة لمعالجة مثل هذه المواقف - عمليات التحقق أو التحقق المطلوبة
- تعريفات **لمراحل التنفيذ** المختلفة التي يتم فيها تطبيق هذه الأنشطة وتنفيذها
- تعريف **الإجراءات التصحيحية** عندما تحدث مثل هذه المواقف بالفعل

التحكم في التغييرات المخطط لها

1- تعد **التغييرات** التي تطرأ على مواصفات المنتج أو الأنشطة اللازمة لصيانة أو تحسين أداء نظام إدارة الجودة حدثاً طبيعياً يعزز معيار ISO 9001 وبالتالي يوفر ضوابط مناسبة:

• في البند 6.3 - تخطيط التغييرات في المؤسسة - يلزم **التخطيط** والتحكم في التغييرات في نظام إدارة الجودة بطريقة منهجية.

• في البند 8.1 - التخطيط والتحكم التشغيلي - يلزم **تحديد** التغييرات المخطط لها وغير المخطط لها في تخطيط العمليات وتقديمها إلى عنصر التحكم.

• في البند 8.5.6 - التحكم في التغييرات - يلزم **مراجعة** التغييرات والتحكم فيها من أجل الإنتاج أو تقديم الخدمة وتقديم الأدلة اللازمة.

2- هنا أثناء تخطيط العمليات ، من الضروري دمج طريقة إجراء التغييرات على العمليات أو خصائص المنتج. نظرًا لأننا نتعامل مع التخطيط والتحكم التشغيليين ، فإن هذا الشرط يتعلق بالعمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق المنتج أو نواتجه. قد تؤثر هذه التغييرات على التفاعل بين العمليات أو الأنشطة وتؤثر على سير العمل بين مختلف المجالات ذات الصلة في المنظمة. يشير تخطيط التغييرات هذا إلى التغييرات التي تحدث مع مزودي الخدمات الخارجيين أيضًا.

3- عندما تكون التغييرات في العمليات أو مواصفات المنتج مطلوبة ، يجب على المرء تقديمها إلى الطريقة الموضحة في الفقرة 6.3 ، حيث يُطلب ذلك

- تحديد التغييرات اللازمة من أجل الحفاظ على أداء نظام إدارة الجودة وتحسينه
- تحديد طريقة لإدارة تلك التغييرات
- تقييم ومراقبة المخاطر المرتبطة بها
- تحديد وتطوير الفرص
- تقييم مع كل تغيير العواقب المحتملة (هذا هو الجزء الحاسم)

من الناحية العملية ، قد يؤثر إجراء التغييرات في العمليات أو مواصفات المنتج على العديد من جوانب العملية: الأنشطة الجديدة أو الموارد أو المدخلات:

- تطبيق مجموعة جديدة من المدخلات - أين وكيف سيتم دمج هذه المدخلات في العملية؟ ما هي العمليات السابقة التي تحتاج إلى تعديل من أجل توفير هذه المدخلات الجديدة؟ ما هي المعلومات الموثقة التي تحتاج إلى تعديل (حيث تتأثر التنسيق) أو تحديثها (حيث تتأثر السجلات)؟ كيف سيتم نقل هذه المدخلات الجديدة إلى الأمام؟
- الموارد - كيف يمكن للأدوات والمعدات والموارد المستخدمة في العملية التعامل مع المدخلات الجديدة؟ هل تمتلك عناصر العملية القدرة على معالجة هذه المدخلات الجديدة في المقام الأول؟
- العمليات - ما هو تأثيره على الأنشطة؟ هل هناك حاجة إلى تغيير الأنشطة الحالية أو القيام بأنشطة جديدة لمعالجة هذه المدخلات الجديدة يجب التخطيط لها؟
- الضوابط - هل يلزم تغيير عمليات التحقق أو التحقق من الصحة أيضًا؟
- التفكير القائم على المخاطر - هل هناك أي تأثيرات على المخاطر المعروفة؟ يجب تحديث الضوابط؟

• **المخرجات** - ما هي مخرجات العملية الجديدة التي تنتج عن هذه المدخلات الجديدة وهذه العمليات الجديدة؟

• **التفاعل** - كيف سيتم تحويل المخرجات الجديدة إلى الأمام؟ هل يحتاج المرء إلى طريقة جديدة لتسليم هذه المخرجات إلى الأمام؟

مراجعة التغييرات غير المقصودة

- 1- تشير التغييرات **غير المخطط لها إلى الأحداث غير المتوقعة** وعواقبها التي لم يتم تقديمها إلى الطريقة الخاضعة للرقابة المطلوبة في البند 6.3 والتي تم فرضها على المنظمة بسبب بعض التغييرات في الشروط:
 - انهيار البنية التحتية
 - غياب الموظفين
 - فشل التسليم من الموردين
- 2- تعتبر **معالجة** هذه التغييرات غير المخطط لها إجراءً وقائيًا ضروريًا لتقليل المخاطر والتخفيف منها بسبب الأحداث غير المتوقعة. من خلال مراجعة هذه التغييرات غير المخطط لها ، **يجب عليك تقييم العواقب** التي قد تنتج بعد دخول التغيير حيز التنفيذ. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء **مجموعة من الإجراءات الاستباقية** التي يتم تطويرها لضمان ألا تؤثر التغييرات على أهداف الجودة الخاصة بك:
 - أداء عمليات عملك
 - توصيل المنتج حسب المواصفات
 - الحفاظ على رضا العملاء
- 3- تشير معالجة هذه التغييرات غير المخطط لها إلى العمليات التجارية المتأثرة المتعلقة بتحقيق المنتج. في هذه الحالة ليس من الممكن
 - تحديد الحاجة للتغيير
 - إرسال التغيير إلى طريقة التحكم
 - تقييم المخاطر المصاحبة
 - التعرف على الفرص

ولكن من الممكن تقييم عواقب التغييرات غير المخطط لها التي **قد تنشأ عن حدوثها**. لكل تغيير مطلوب لتحليل وتقييم ما هي الآثار والعواقب وتشكيل مجموعة من الإجراءات للتخفيف من هذه العواقب.

ستقلل هذه الإجراءات من عدم التوافق في حين أن العمليات التجارية مطلوبة للعمل ليس كالمعتاد. مرة أخرى ، قد تتم مراجعة هذه التغييرات غير المخطط لها من خلال مراجعة العديد من جوانب العملية:

- **المدخلات** - هل للتغيير أي تأثير على **مدخلات العملية**؟ هل هناك أي مدخلات **جديدة**؟ ما المعلومات الموثقة التي يلزم تغييرها (حيث تتأثر النماذج) أو تحديثها (حيث تتأثر السجلات)؟ كيف سيتم نقل هذه المدخلات الجديدة؟
- هل للتغيير أي تأثير على **الأدوات والمعدات والموارد المستخدمة في العملية**؟
- هل هذه العناصر العملية لديها القدرة على دعم الوضع الجديد في المقام الأول؟
- ما هو التأثير على **الأنشطة**؟ هل تحتاج الأنشطة الحالية للتغيير؟
- هل يلزم تغيير أي من **عمليات التحقق** أو التحقق من الصحة أيضاً؟
- هل هناك أي آثار على **المخاطر** المعروفة؟ هل يجب **تحديث** الضوابط؟
- ما هي **مخرجات العملية** الجديدة التي تنتج عن هذا التغيير؟

سيتعين **دمج المراجعة في طريقة** تضمن الدمج السلس للتغييرات غير المخطط لها. يجب أيضاً مراعاة التغييرات غير المخطط لها في العمليات الخارجية.

التغييرات في خطة الجودة

إن خطة الجودة هي وثيقة دائمة التغيير وقد تتأثر بالتغييرات. لذلك ، يجب تقديمها للتحكم الذي سيتحقق من دقتها وملاءمتها وسيتم تحديثها عند الحاجة. حيثما يمكن تغيير العمليات أو العمليات أو الأنشطة بمرور الوقت أو حيث تتغير الظروف ، فقد يلزم تعديل وتحديث وثائقها ذات الصلة مثل **الإجراءات أو التعليمات** بالإضافة إلى الموارد ذات الصلة.

ما أنواع الشروط التي قد تتطلب تحديث الخطة؟

- التغييرات في المنتج
- خصائص المنتج التي يجب تغييرها
- تغيير ملاءمة وتوافق عناصر نظام إدارة الجودة المشار إليها في الخطة
- التغييرات في العمليات
- التغييرات في الموارد
- العمليات التي تم العثور عليها غير مستقرة

يجب الموافقة على هذه التغييرات من **قبل جميع الأطراف ذات الصلة** التي تشارك في تحقيق المنتج والتأثير على جودة المنتج. إذا لزم الأمر ، سيتم إرسال التغييرات للعملاء للتأكيد. في حالة التحكم في خطة الجودة ، يجب تقديمها للتحكم في المعلومات الموثقة بما في ذلك على النحو المحدد في البند 7.5.3 - التحكم في المعلومات الموثقة.

المعلومات الموثقة اللازمة

- 1- المعلومات الموثقة اللازمة **لثقة** في أن العمليات قد تم تنفيذها كما هو مخطط لها ونتائج العملية التي تلبي متطلباتها يجب تخطيطها وتحديدتها وتعريفها والحفاظ عليها. ستحدد المنظمة المعلومات الموثقة التي توفر الدليل الأكثر ملاءمة وفعالية على أن عمليات التنفيذ تتم وفقاً للتخطيط.
- 2- يجب أن يقدم الدليل المعلومات التالية:
 - المدخلات متاحة.
 - يتم تنفيذ الأنشطة في التسلسل الصحيح.
 - يتم إنشاء مخرجات العملية ويتم التحقق منها أو التحقق من صحتها.
 - ما نوع المعلومات الموثقة المتوقعة؟ تُستمد متطلبات المعلومات الموثقة مباشرة من المتطلبات الواردة في البند 7.5 - المعلومات الموثقة:
 - المعلومات الموثقة التي تتطلبها هذه المواصفة القياسية الدولية اللازمة لتحقيق المنتج
 - معلومات موثقة تحددها المنظمة حسب الحاجة لتوفير الأدلة والثقة في أن العمليات تتم كما هو مخطط لها وأن النتائج تلبي المتطلبات
 - معلومات موثقة كدليل على أن السلع أو الخدمات تتحقق وفقاً لمواصفاتها
- 3- يتم تحديد مدى ونطاق وحجم المعلومات الموثقة ونوعها حسب أنواع الأنشطة والمعايير وعناصر التحكم. بمعنى آخر ، يحدد نوع النشاط المحقق ومعياري قبوله والمراقبة المنفذة مدى ونوع المعلومات الموثقة. إذا كانت المنظمة تقوم بتصنيع منتج قابل للقياس ، فمن المرجح أن تتكون المعلومات الموثقة لعناصر التحكم:
 - بروتوكول اختبار يحدد مواصفات المنتج أو خصائصه التي يجب التحكم فيها
 - السجلات التي تقدم دليلاً على أن المنتج المقاس يفي بمواصفاته
- 4- ولكن إذا قدمت المؤسسة خدمة عبر الإنترنت ، فإن السيناريو يبدو مختلفاً: يقوم العميل بتسجيل الدخول وتنفيذ إجراء ، ويقوم النظام بحفظ البيانات - هناك حاجة إلى طرق أخرى للتحكم هنا مثل التحقق من تفاصيل العميل والتحقق من البيانات. لا تكتمل هذه الضوابط بالوثائق والسجلات التقليدية ولكن بالأحرى بالرموز والتطبيقات المحوسبة ، والتي تعمل بشكل مختلف تماماً.
- 5- ينبغي للمرء أن يميز بين الوثائق والمواصفات والسجلات كدليل. من خلال المستندات ، أشير إلى تلك المواصفات المستخدمة لتوثيق وتصميم وتحليل وقياس ودعم التفاعل بين العمليات وتدريب عمليات ومتطلبات الأعمال والتواصل معها. كما أنها تستخدم لتحديد

الموارد المطلوبة للعملية. إنها ضرورية لوصف تسلسل الأنشطة: في أي نقطة زمنية ، وفي أي مكان ، والإشارة إلى العملية ، وبأي طريقة.

6- تقديم تفاصيل تتعلق بأداء أنشطة العمليات. تشمل الوثائق والمواصفات

- إجراءات موثقة تصف العمليات
- تعليمات العمل التي تحدد كيفية تنفيذ الأنشطة
- التنسيق التي توثق الأنشطة وتقدم الأدلة

7- تُستخدم السجلات لتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء أنشطة العمليات ولضمان تنفيذ العمليات على النحو المخطط له:

- دليل على سلسلة التوريد - طلبات العملاء ومذكرات التسليم والفواتير والمذكرات الانتمائية وقوائم الاستلام وشهادات الامتثال (COC) المقبولة من الموردين
- أدلة من مرحلة الإنتاج - تنسيقات لأوامر الإنتاج وبروتوكولات الاختبار مع النتائج والملصقات التي تحتوي على تفاصيل الإنتاج مثل الأرقام التسلسلية ونماذج التحقق والموافقات على الإفراج عن الوظائف وسجلات ضمان الجودة والموافقات المجمعة
- سجلات صيانة الموارد - سجلات صيانة الماكينة ، وتقارير حالة أداة الإنتاج ، وسجلات التدريب
- السجلات المتعلقة بأنشطة الجودة - سجلات مراجعة الإدارة والتدقيق الداخلي وعدم المطابقة واستبيانات العملاء المملوءة

8- مثال جيد للمستند كمواصفات هو تعليمات العمل التي تساعد الشركة المصنعة في أداء أنشطة التنفيذ ؛ وهي قائمة بالأنشطة المخطط لها لتشغيل العملية ، والرجوع إلى الوثائق المناسبة ، وتحديد السجلات المتوقعة. تعتبر السجلات المطلوبة من تعليمات العمل هذه والمستخدمة لإثبات تنفيذها بمثابة دليل. الجداول التي تشير إلى متطلبات التوثيق مذكورة في فصل هذا الكتاب - 7.5 معلومات موثقة.

التخطيط المناسب لعمليات المنظمة: خطة جودة عملية

1- مطلوب من المنظمة الحفاظ على مخرجات التخطيط المناسبة لعمليات المنظمة ، وبعبارة أخرى المخرجات التي يمكن أن تحافظ عليها المنظمة والتي ستدعم عملياتها. نظرًا لأنني أؤيد وأوصي باستخدام خطة الجودة ، فسأحاول وصف كيفية الحفاظ على خطة فعالة.

2- قد يختلف ناتج تخطيط الجودة ، وهذا يعني الشكل والأدوات والوسائل التي ستطبق بها خطة الجودة ، وفقاً لطبيعة المنتج وطبيعة الأنشطة لتحقيقها وتوقعات واحتياجات الأطراف المهتمة مثل العملاء أو الموردين. لا يوجد أي معيار ISO 9001 لتوثيق الطريقة أو الحفاظ على أي معلومات موثقة تنطبق على هذه الطريقة. ولكن في المراجعة ، ستحتاج إلى إثبات تصميم وتنفيذ هذه الطريقة ، وبالتالي أقترح التوثيق. كخطة عملية للجودة ، كنت أريد ان انشئ على جداول تقليدية من أجل جعلها واضحة وقابلة للاستخدام. هدفي هو إنشاء جدول يمكن لكل مستخدم لنظام إدارة الجودة من خلاله العثور على نطاقه في تحقيق المنتج ، وفهم الإجراءات والعمليات التي يجب أن يقوم بها ، والأدوات والمعلومات المتاحة

Area	Details	Responsibility	Reference to DI
an example.			

Specifications of product—Identification of the product, its characteristics, and the expectations of the customer

Product specifications	Identification of the product (distinct or general)		
	Drawing of products	R&D	File on CAD system
Customer requirements	Product dossier	product manager	
	Customer orders	Sales back office	ERP system
	Contracts	Sales back office	Contract according to customer identification

Allocation of resources—Identification of all needed resources and infrastructures necessary for the realization of the product

Resources for realization	List of required machines	Production supervisor	Form number FO-06-01-01
	List of production tools	Production supervisor	Form number FO-06-01-02
	List of required conditions of process environment	Production supervisor	Form number FO-06-01-03
Human resources	List of required qualifications	Production manager	Form number FO-06-01-04
	List of required trainings	Production manager	Form number FO-06-01-05

Operations and activities—Realization activities, actions for addressing risks, activities for preservation of product, traceability, and post-delivery

Specifications of realization activities	Process diagrams	Production manager	Procedure number PR-01-01-1
	Procedures	Production manager	Procedure number PR-01-02-1
	Work instructions	Production manager	Procedure number PR-01-03-1
	Assembly instructions	Production manager	Procedure number PR-01-03-2
	Checklists	Production supervisor	Form number FO-05-01-05
	Forms	Production supervisor	Form number FO-05-01-04

Controls including verifications and validations—Defines the controls, verifications, and validations, and criteria of process, resources, and infrastructures

Control of processes	Test protocols for processes	Production manager	Procedure number PR-01-03-3
	Criteria	Production manager	Procedure number PR-01-03-3
	Forms	Production manager	Form number FO-01-03-01
Control of resources	Test protocols for productions tools	Production manager	Form number FO-01-03-02
	Maintenance protocols for machines	Production manager	Form number FO-01-03-03
	Maintenance protocols for infrastructures	Production manager	Form number FO-05-06-01

موعدنا في الجزء القادم

البند 8.2 متطلبات المنتجات والخدمات

8.2 Requirements for Products and Services

ونسأل الله التوفيق

8 Operation

8.2 Requirements for products and services

8.2.1 *Customer communication*

Communication with customers shall include:

- a) providing information relating to products and services;
- b) handling enquiries, contracts or orders, including changes;
- c) obtaining customer feedback relating to products and services, including customer complaints;
- d) handling or controlling customer property;
- e) establishing specific requirements for contingency actions, when relevant.

8.2.2 *Determining the requirements for products and services*

When determining the requirements for the products and services to be offered to customers, the organization shall ensure that:

- a) the requirements for the products and services are defined, including:
 - 1) any applicable statutory and regulatory requirements;
 - 2) those considered necessary by the organization;
- b) the organization can meet the claims for the products and services it offers.

8.2.3 *Review of the requirements for products and services*

8.2.3.1 The organization shall ensure that it has the ability to meet the requirements for products and services to be offered to customers. The organization shall conduct a review before committing to supply products and services to a customer, to include:

- a) requirements specified by the customer, including the requirements for delivery and postdelivery activities;
- b) requirements not stated by the customer, but necessary for the specified or intended use, when known;
- c) requirements specified by the organization;
- d) statutory and regulatory requirements applicable to the products and services;
- e) contract or order requirements differing from those previously expressed.

The organization shall ensure that contract or order requirements differing from those previously defined are resolved.

The customer's requirements shall be confirmed by the organization before acceptance, when the customer does not provide a documented statement of their requirements.

NOTE In some situations, such as internet sales, a formal review is impractical for each order. Instead, the review can cover relevant product information, such as catalogues.

8.2.3.2 The organization shall retain documented information, as applicable:

- a) on the results of the review;
- b) on any new requirements for the products and services.

8.2.4 *Changes to requirements for products and services*

The organization shall ensure that relevant documented information is amended, and that relevant persons are made aware of the changed requirements, when the requirements for products and services are changed.

8 التشغيل

8.2 متطلبات المنتجات والخدمات

8.2.1 اتصال العملاء

يجب أن يشمل التواصل مع العملاء:

(أ) توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات ؛

(ب) التعامل مع الاستفسارات أو العقود أو الأوامر ، بما في ذلك التغييرات ؛

(ج) الحصول على ملاحظات العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات ، بما في ذلك شكاوى العملاء ؛

(د) التعامل مع أو التحكم في ممتلكات العميل ؛

(هـ) تحديد متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ ، عند الاقتضاء.

8.2.2 تحديد متطلبات المنتجات والخدمات

عند تحديد متطلبات المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء ، يجب على المؤسسة ضمان ما يلي:

(أ) يتم تحديد متطلبات المنتجات والخدمات ، بما في ذلك:

(1) أي متطلبات قانونية وتنظيمية سارية ؛

(2) أولئك الذين تعتبرهم المنظمة ضروريين ؛

(ب) يمكن للمنظمة تلبية مطالبات المنتجات والخدمات التي تقدمها.

8.2.3مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات

8.2.3.1 يجب على المؤسسة التأكد من أن لديها القدرة على تلبية متطلبات المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها للعملاء. يجب على المنظمة إجراء مراجعة قبل الالتزام بتزويد المنتجات والخدمات للعميل ، لتشمل:

(أ) المتطلبات المحددة من قبل العميل ، بما في ذلك متطلبات أنشطة التسليم والتوصيل ما بعد التسليم ؛
(ب) المتطلبات التي لم يذكرها العميل ، ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود ، عندما تكون معروفة ؛

(ج) المتطلبات التي تحددها المنظمة ؛

(د) المتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على المنتجات والخدمات ؛

(هـ) متطلبات العقد أو الطلب تختلف عن تلك التي سبق التعبير عنها.

يجب على المؤسسة ضمان حل متطلبات العقد أو الأوامر التي تختلف عن تلك المحددة مسبقًا.

يجب تأكيد متطلبات العميل من قبل المؤسسة قبل قبولها ، عندما لا يقدم العميل بيانًا موثقًا بمتطلباته.

ملاحظة: في بعض الحالات ، مثل مبيعات الإنترنت ، تكون المراجعة الرسمية غير عملية لكل طلب. بدلاً من ذلك ، يمكن أن تغطي المراجعة معلومات المنتج ذات الصلة ، مثل الفهارس.

8.2.3.2 تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة ، حسب الاقتضاء:

(أ) على نتائج المراجعة ؛

(ب) على أي متطلبات جديدة للمنتجات والخدمات.

8.2.4 التغييرات في متطلبات المنتجات والخدمات

يجب على المؤسسة التأكد من تعديل المعلومات الموثقة ذات الصلة ، وإبلاغ الأشخاص المعنيين بالمتطلبات المتغيرة ، عند تغيير متطلبات المنتجات والخدمات.

الشرح :

8.2 متطلبات المنتجات والخدمات

8.2.1 التواصل مع العملاء

1- يعتبر التواصل مع العملاء أحد أكثر الأنشطة التجارية شيوعًا في المؤسسة. قد تختلف طرق التواصل مع عميلك وفقًا لنوع النشاط المرتبط بالاتصال ، ونوع منتجك أو خدمتك ، أو نوع الاتفاقية

التي تبرمها المؤسسة مع عملائها ، وهناك حالات وسيناريوهات حيث التواصل سوف يملئها ويسيطر عليها طرف ثالث.

2- سيتم تنظيم جميع هذه القضايا في ترتيبات مخططة للتواصل مع العملاء. دعونا نستعرض متطلبات معيار ISO 9001 فيما يتعلق بالتواصل مع العملاء:

- يجب أن تبدأ المنظمة التواصل مع العملاء وتسليم المعلومات حول مواضيع مختلفة تتعلق بالمنتج أو الخدمة.
- سيتضمن الاتصال مشاركة المعلومات مع العميل فيما يتعلق بأنشطة التسليم أو ما بعد التسليم بما في ذلك التغييرات والتحديثات ذات الصلة بالمنتج أو الخدمة.
- ستتبادل المؤسسة المعلومات مع العملاء فيما يتعلق بالاستفسارات ، ومعالجة الطلبات ، والعقود.
- يجب أن تبدأ المنظمة الاتصالات للتعامل مع **شكاوى العملاء وردود الفعل**.
- يجب على المؤسسة أن تبدأ الاتصالات للمسائل المتعلقة بالتعامل مع ممتلكات العملاء.
- تحدد المنظمة متطلبات محددة لإبلاغ القضايا المتعلقة بإجراءات الطوارئ ، عند الاقتضاء.

يجب تحديد متطلبات الاتصال بالعملاء وتحديدتها: سيتم البت فيها ، وسيتم سنها رسميًا ، وستكون واضحة لمستخدمي نظام إدارة الجودة. **لا يحدد معيار ISO 9001: 2015 الحاجة إلى تطوير طريقة أو ترتيبات للتواصل مع العميل.** ومع ذلك ، أثناء المراجعة ، سيطلب منك إثبات ذلك

- يتم تعريف المعلومات للتواصل مع العملاء على النحو المطلوب في وقت سابق.
 - تتم إدارة هذه المعلومات وصيانتها.
- هذا هو السبب في أنك ستحتاج إلى طريقة لإثبات هذه النقاط. **لا يلزم توثيق الطريقة بل تعريفها ؛** لست مطالبًا بالحفاظ على الإجراءات أو تعليمات العمل ولكن لإثبات أن هناك عمليات تحافظ على التواصل مع العملاء.

معلومات تتعلق بالمنتج أو الخدمة

- 1- يتطلب معيار ISO 9001 بدء التواصل مع العميل. الهدف هو **ضمان قبول جميع المدخلات الضرورية أو نقلها وتحديد جميع المخرجات الضرورية وتوجيهها إلى العميل**. تدفق المعلومات ثنائي الاتجاه - إما رسالة أو مستلمة. هناك جانبان قد يحددان نوع قناة الاتصال والمعلومات التي ستنتقل عبرها:
 - خصائص وطبيعة المنتج أو الخدمة اللتان ستحددان نوع المعلومات.
 - أنواع الأنشطة في عملية التحقيق المتعلقة باستفسارات العميل.

2- قد يتم توصيل هذه المعلومات إلى العميل خلال الأنشطة المختلفة المتعلقة بتحقيق المنتج:

- قبول الطلب أو طلب العروض
- معلومات بخصوص خطط التطوير أو التصميم
- استفسارات حالة النظام
- نتائج اختبار القبول
- تسليم البضائع أو الخدمات
- متطلبات المدخلات مثل مواصفات العميل
- العروض التوضيحية والعروض التقديمية للمنتجات أو النماذج الأولية أو نتائج الاختبارات
- معلومات حول الفشل أو العيوب

3- قد تتضمن المعلومات المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات سمات مثل

- وصف المنتج
- استخدام البضاعة أو الخدمة
- التدريب اللازم لاستخدام المنتج
- تعليمات أو تحذيرات بشأن استخدام وتشغيل المنتج
- الإصدارات أو الإصدارات السابقة من المنتج
- مواد ومكونات وخصائص المنتج
- عمليات وأنشطة تحقيق المنتج
- تحذيرات وإشعارات استشارية بشأن المنتج
- التغييرات والتحديثات والتحسينات في المنتج

4- يجب إطلاع العملاء على التغييرات والتحديثات والتحسينات التي تطرأ على المنتج أو الخدمة. وفقاً للمعيار ، فإن "التغيير" هو أي تعديلات يتم إجراؤها على ميزات المنتج أو سمات نموذج معاصر أو مستقبلي تم طلبه والاتفاق عليه مع العميل.

5- الأساس المنطقي وراء ذلك هو أن المنظمة تخطط لتغييرات في المنتج وستقدم منتجاً معدلاً لعملائها.

6- العميل ، من ناحية أخرى ، عنده معرفة توقعية أنه بعد التغيير قد لا يتحقق. تتضمن

المعلومات المتعلقة بالمنتج بما في ذلك التغييرات والتحديثات

• التغييرات التي قد تؤثر على خصائص المنتج

• تحسينات على المنتج

• مشاكل تتعلق بالمنتج والتي لا يجب على العميل معرفتها

7- الأمر نفسه ينطبق على التحسينات (التي هي نوع من التغيير) ؛ يجب على المؤسسة

التواصل وإخبار العميل بجميع التحسينات من خلال الوثائق أو رسائل البريد الإلكتروني

أو المكالمات الهاتفية أو المراسلات المكتوبة أو الاجتماعات.

8- إذا قرر المرء الحفاظ على طريقة ، فيجب أن يصف جميع الترتيبات للتواصل مع العميل: أي شكل من أشكال الاتصال والوسائط التي يتم من خلالها. أحد الخيارات هو توثيق الترتيب بشأن تأكيد طلب العميل. خذ ، على سبيل المثال ، Microsoft. لدى Microsoft طريقة فعالة جدًا للإعلان عن مستخدمي نظام تشغيل Windows عن أي تغييرات أو تحديثات أو تحسينات: تحتفظ بمكون معين في نظام التشغيل يسمح للمستخدمين بعرض التحديثات والتغييرات والتحسينات على البرنامج وتحديد سواء كانوا يرغبون في قبولهم أو رفضهم.

التحقيقات أو الطلبات أو الاستفسارات المتعلقة بالأوامر أو العقود

- 1- يتطلب المعيار التواصل من أجل إدارة جميع الاستفسارات من العملاء فيما يتعلق بحالة الطلبات أو العقود, الأهداف
 - التوضيح للعميل كيف يمكنه الاتصال بالمنظمة أو من هو الشخص المسؤول عن الاتصال بخصوص الطلبات والاستفسارات
 - للسماح بالوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمواضيع المتعلقة بالطلب التي قد تهم العميل.
 - عند تحديد الاتصال ، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي سيتم نقلها إلى العملاء:
 - **الطلبات أو العقود** - عملية تقديم الطلبات أو العقود وكذلك الاستفسارات أو التحقيقات قبل التقديم
 - **حالة الطلبات** - الاستفسارات أو التحقيقات المتعلقة بأنشطة التحقيق مثل مواعيد التسليم والنقل والتركيب ومطالبات الضمان
 - تقدم الأنشطة التي تقع على عاتق العميل
 - **الدعم الفني** - كيف سيتم توصيل الدعم الفني وتنظيمه مع العميل
 - **الخدمة والصيانة** - كيف سيتم تنسيق أنشطة الخدمة مع العميل
 - تقارير حول التغييرات الحالية أو المستقبلية
 - **معلومات حول عدم المطابقة**: المنتجات أو الخدمات المعيبة التي تم تسليمها أو توفيرها للعميل
 - إذا قررت الحفاظ على الطريقة ، فيجب أن تتضمن المسؤولية التنظيمية أو الوظيفة التي ستديرها.

التغذية العكسية (ملاحظات العملاء)

- 1- يتطلب معيار ISO 9001 مراقبة (التغذية العكسية) ملاحظات العملاء. في حين أنه يمكن تقديم إرضاء العملاء ك رأي شخصي ، فإن **ملاحظات العملاء توفر وجهة نظر موضوعية حول ما إذا كانت المنظمة قد قدمت منتجاً وفقاً للمواصفات.**
- 2- تقدم التغذية العكسية (ملاحظات) العملاء **تحذيراً** مبكراً حول مشاكل الجودة المحتملة ، وتحدد المخاطر أو الفرص بشكل فعال ، **وتولد** المدخلات للتحسين ، وتبدأ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- 3- يمكن الحفاظ على تقييم التغذية الراجعة من خلال ما يلي:
 - شكاوى العملاء - تراقب المنظمة شكاوى العملاء فيما يتعلق بأداء المنتج ووظائفه.
 - استطلاعات المستخدم - تجري المنظمة استطلاعات بخصوص الوظائف والخصائص وأداء المنتج.
 - المراجعات - تبدأ المنظمة مراجعة بخصوص المنتج ووظائفه.
 - مراجعات المجالات - تبحث المنظمة عن اتجاهات القطاع والصناعة.
- 4- لكل من الإجراءات المذكورة أعلاه ، من الضروري تحديد المعلومات اللازمة لاحتواء جميع مدخلات ملاحظات العملاء وتوزيعها على الأطراف ذات الصلة. سيتم تناول طريقة مراجعة التعليقات في الفصل 9.1.2 - إرضاء العملاء - حيث يلزم تحديد طريقة مراقبة وإدارة رضا العملاء. هنا في البند 8.2.1 - "اتصالات العملاء" ، علينا تحديد قنوات الاتصال في هذه الطريقة. يتم التعامل مع معالجة الشكاوى بالتفصيل في الفقرة التالية.

التعامل مع الشكاوى

- 1- يعتبر معيار ISO 9001 **مسألة شكاوى العملاء ذات أهمية كبيرة**. أحد الجوانب المهمة في هذه المسألة هو التسهيلات أو الوسيلة التي يمكن للعميل من خلالها التواصل مع المنظمة وتسجيل شكوى.
- 2- لا يقل أهمية عن توصيل المنظمة استجابة مرضية للشكوى.
- 3- الشاغل الأول للمنظمة هو **تحديد المعلومات المتعلقة بالشكوى**. يشير معيار ISO 9001: 2015 القياسي إلى تعريف المعلومات للتعامل مع الشكاوى. وحسب ملاحظاتي ، يجب إدارة معالجة الشكاوى ان تتم باستخدام طريقة مختبرة ، وهي عملية تقديم للشكوى.
- 4- يجب أن تشمل المعلومات جوانب مختلفة من العملية ، ويتم وصف الطريقة في القضايا التالية:

• **التواصل:** يجب أن تصف الطريقة للعميل كيف يمكن ان يصلوا إلى المنظمة لتقديم شكوى. يمكن دمج الطريقة مع أنواع أخرى من الاستفسارات (مثل طلب المنتجات). ومع ذلك ، يجب على المؤسسة أن تثبت أن عملائها يتم إخطارهم بالطرق التي يمكنهم من خلالها تقديم الشكاوى - رقم هاتف معين ، ونموذج عبر الإنترنت ، وعنوان بريد إلكتروني معين ، ومركز للتفاعل - ويجب إجراء هذه الخيارات لتقديم شكوى معروفة للعميل ، ويجب نشر تفاصيل الاتصال (مطبوعة على كتيب أو موقع الشركة الإلكتروني أو على المنتج نفسه).

• **التفاصيل:** يجب أن تحدد الطريقة ، المعلومات والتفاصيل المطلوبة التي يجب تسجيلها أثناء تلقي الشكوى. يجب أن تكون المعلومات والتفاصيل كافية لضمان العلاج الفعال. يجب على المنظمة توثيق المعلومات لضمان التحقيق الفعال في طبيعة وسبب الشكوى. تفاصيل الشكوى هي المدخلات لعمليات الجودة والأنشطة مثل الإجراءات لمعالجة المخاطر والفرص ، وعدم المطابقة ، والإجراءات التصحيحية ، والتحسين. إذا كانت الشكوى تشير إلى منتج ، فيجب تحديد المعلومات التالية: النموذج أو التعريف أو التتبع (رقم الدفعة أو الرقم التسلسلي) وتفاصيل الإنتاج وشخص الاتصال وتاريخ التسليم وأي معلومات أخرى من شأنها تحديد المنتج ودعم التحقيق. إذا كانت الشكوى تشير إلى خدمة ، فحدد وقت تقديم الخدمة ، ومن قبل ، وإلى أي منتج (مع تفاصيل التعريف) ، ومعرف الخدمة. أفضل طريقة لضمان توفير هذه التفاصيل هي تصميم تنسيق (يدويًا أو إلكترونيًا) والتأكد من اكتمال جميع الحقول.

• **التوزيع:** يجب أن تنظر طريقة التعامل مع الشكوى في توزيع معلومات الشكوى على الأدوار أو الوظائف المناسبة في المنظمة. سيتم تحقيق ذلك من خلال تحديد الواجهة بين الوحدة التنظيمية التي تتلقى الشكوى والجهة التي ستعامل معها والتحقيق فيها: بريد إلكتروني أو نموذج أو نظام معين.

• **المسؤوليات:** يجب تحديد الوظيفة التي ستكون مسؤولة عن عملية قبول الشكاوى (على سبيل المثال ، المكتب الخلفي أو ممثل دعم العملاء أو مدير علاقات العملاء أو مدير الحساب). بالإضافة إلى تحديد الوظيفة المسؤولة عن قبول الشكوى ، يجب أيضًا تحديد الوظيفة المسؤولة عن معالجة الشكوى. قد تحتاج بعض الشكاوى إلى شخص معين حتى يتم التعامل معها بشكل مناسب. يجب تعيين هذا الشخص بوضوح.

• **الإطار الزمني:** من الضروري تحديد الإطار الزمني المحدد للاستجابة والعلاج. ولا يجب ترك العميل بانتظار إجابة. إذا كانت الإجابة تستغرق وقتًا طويلاً ، فيجب إخطار العميل والتأكد من أن الشكوى قيد التحقيق. جانب آخر يتعلق بالأطر الزمنية هو اللوائح المحلية أو الوطنية ؛ حيث تتطلب اللوائح أن تقدم إجراء في فترة زمنية محددة ، يجب على المنظمة تطبيق هذه المتطلبات وتنفيذها في عملياتها.

• **الإجابة:** بعد قبول الشكوى ومعالجتها ومعالجتها ، **من الضروري إبلاغ العميل وإبلاغ النتائج.** تحدد الطريقة الوسائل والتفاصيل. لا يمكن للمرء التأكد من إغلاق كل شكوى بما يرضي العميل ، ولكن يمكن للمرء التأكد من إرسال النتائج وتلقيها من العميل.

الاتصالات بشأن التعامل مع ممتلكات العملاء

- 1- يحدد معيار ISO 9001: 2015 **نوعاً آخر** من المعلومات الخاضعة للرقابة بين المؤسسة والعميل - معلومات تتعلق بالممتلكات الخاصة بالعميل. في البند 8.5.3 - الملكية الخاصة بالعملاء أو المزودين الخارجيين - يتطلب المعيار إخطار العملاء أو مقدمي الخدمات الخارجيين عندما تكون ممتلكاتهم إما تالفة أو عندما تكون غير مناسبة للاستخدام.
- 2- عند حدوث مثل هذا الحدث ، **يجب على المؤسسة الحفاظ على المعلومات الموثقة** بشأن الإخطار للعميل.
- 3- عند تحديد الاتصال وإنشاء قنوات الاتصال ، يجب النظر في الأمر ويجب التخطيط للقنوات المناسبة. يجب دمج هذا النوع من الاتصالات في عمليات الجودة:
 - عند استلام البضائع من العميل للمعالجة
 - عندما يتم العثور على السلع أو المعدات الواردة من العميل غير مناسبة للاستخدام أثناء عمليات التنفيذ
 - يجب أن يتضمن الاتصال معلومات مثل
 - المنتجات التي تضررت
 - عندما حدث الضرر
 - ماذا حدث
 - إجراءات أو تعليمات أخرى

التواصل بشأن متطلبات إجراءات الاحداث غير المتوقعة (الطوارئ)

- 1- إجراءات الطوارئ هي **جزء من التفكير القائم على المخاطر** ؛ فهي نوع من المخرجات من إدارة المخاطر وتتعلق بالإجراءات التي يجب اتخاذها كاستجابة للأحداث غير المخطط لها والتي تتطلب اهتمام العميل.
- 2- عند تحديد وتنفيذ المعلومات للتواصل مع العملاء ، يجب النظر في مسألة توصيل إجراءات الطوارئ ويجب التخطيط للقنوات المناسبة.
- 3- ينص المعيار بوضوح على **أنه لا يجب الإبلاغ عن جميع إجراءات الطوارئ ولكن فقط عند الضرورة** ، أي يتم تحديدها مع العميل بأنه يجب إبلاغه. لكل خطة طوارئ ، يجب على المنظمة تحديد ما يلي:
 - الشخص الذي يمكن الاتصال به
 - المعلومات التي يجب نقلها

قنوات الاتصال الفعال

- 1- الهدف الرئيسي من البند 8.2.1 هو **بدء قنوات اتصال فعالة مع عملائك** ، سواء كانوا داخليين أو خارجيين. يتم قياس **فعالية** الاتصال عندما تصل المعلومات إلى هدفها المحدد في نقطة زمنية محددة.
- 2- سيتم تحقيق فعالية قنوات الاتصال من خلال إدخال النقاط التالية في المنظمة:
 - يتم تحديد طريقة قبول متطلبات العملاء والحفاظ عليها بشكل صحيح في المنظمة.
 - يتلقى العميل جميع المعلومات والبيانات التي يحتاجها ويجب على استفساراته.
 - تحتفظ المنظمة بطريقة فعالة لتلقي الشكاوى من العميل وتزويده بالإجابات.
 - تحتفظ المنظمة بطريقة فعالة لتلقي ردود الفعل من العملاء.
 - تحتفظ المنظمة بطريقة فعالة للتواصل مع العملاء فيما يتعلق بمنتجاتهم.
 - تحتفظ المنظمة بقنوات فعالة لتبادل المعلومات وحالات المنتجات غير المطابقة للمواصفات.
 - تحتفظ المنظمة بطريقة فعالة لإبلاغ وتلقي المدخلات من العميل في حالة الطوارئ.
- 3- حاول أن تفهم وجهة النظر العقلانية الكامنة وراء هذا المطلب - **يجب أن يكون العميل واحتياجاته محور اهتمامك**. عندما يكون لدى العملاء احتياجات ، يبدأون التواصل مع المنظمة من خلال قنوات محددة. تلتزم المنظمة بالرد على هذه الاحتياجات والوفاء بها ، والتي قد تكون مرتبطة بعدة قضايا وقد تحدث في مراحل مختلفة من عمليات الإدراك: التسويق والتصميم والتطوير والإنتاج والتسليم والتركيب وأنشطة ما بعد التسليم مثل مطالبات الضمان ، والخدمة والصيانة ، وردود الفعل ، وتقديم الشكاوى. لكل حاجة أو نوع من التفاعل ، يجب عليك تحديد الأدوات التنظيمية مع الاستجابة والتفاعل الصحيح: القناة والمسؤولية والمعلومات التي سيتم التعامل معها.

النظام المحدد

- بعد النظر في المعلومات الضرورية ليتم تبادلها مع العميل وتحديد ما يجب على المؤسسة **تخطيط طريقة لإدارة أنواع المعلومات المختلفة**. سوف تعتمد الطريقة على ثلاثة مبادئ بسيطة:
1. **كيف** - تحدد المؤسسة بالوسائل التي ستتم من خلالها إدارة المعلومات واستلامها من العميل وحفظها وتسليمها إلى العميل: الإشعارات ، والوسائط المطبوعة ، ونظام CRM ، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات ، والبريد الإلكتروني ، والفاكس ، عبر الإنترنت عبر موقع الويب ، أو البرامج المعينة. سيكون التعريف ثنائي الاتجاه — من العملاء إلى الأعمال ومن الأعمال إلى العملاء.

2. **أين** - تحدد المنظمة مكان حفظ المعلومات وحفظها. يعتمد هذا إلى حد كبير على نوع المعلومات أو الاتصالات أو النشاط ، على سبيل المثال ، في شكل صريح في نظام المعلومات أو في حافظة العميل. قد تكون بعض هذه المعلومات ضرورية لتخطيط التحكم في تحقيق المنتج وبالتالي يجب التحكم فيها كمعلومات موثقة.

3. **من** - توزيع المعلومات على الأطراف ذات الصلة في المنظمة التي تحتاج إلى هذه المعلومات لتحقيق المنتج: التسويق والتصميم والتطوير والإنتاج والخدمات اللوجستية والخدمات الفنية.

السلطات والمسؤوليات للتواصل مع العملاء

1- من أجل **الحفاظ** على قنوات اتصال فعالة ، يجب على المؤسسة تعيين أدوار محددة لكل نوع من الاتصالات العملاء. سيكون كل دور مسؤولاً عن إدارة قناة الاتصال المتعلقة بسياق معين (التسويق أو الإنتاج أو الخدمات اللوجستية). الهدف هو تعيين شخص أو وظيفة تتحمل مسؤولية تشغيل الاتصال مع العميل وتبادل المعلومات المطلوبة. فمثلاً:

- مندوب مبيعات مسؤول عن تقديم عروض الأسعار وأوامر الإدخال إلى نظام معلومات التسويق والمبيعات.

- عند تطوير منتج معين مع العميل ، سيتم تكليف مدير المشروع بمهمة التواصل مع العميل ، وتلقي وتوثيق مواصفات المنتج ومتطلباته ، وعقد اجتماعات مع العميل ، وعقد اجتماعات مع الوظائف الداخلية لتحقيق المنتج ، و هكذا.

- عند تشغيل مركز اتصالات ، يعتبر الممثل مسؤولاً عن التواصل مع العملاء بشأن مختلف القضايا.

- مدير الحساب الرئيسي أو مسؤول المبيعات مسؤول عن إبلاغ العملاء عند العثور على المنتجات أو الخدمات المعيبة أو تقديمها.

قد يظهر التعريف على الوصف الوظيفي أو تعريف الدور أو على تعليمات العمل. يتم التركيز **بقوة على معالجة الشكاوى ومعالجة ملاحظات العملاء**. إذا كان العميل لديه نظام مخصص للمراسلات ، فيجب أن يتلقى الأطراف ذات الصلة التدريب مع تعليمات حول كيفية استخدام النظام ذي الصلة.

الأطر الزمنية

- 1- يعد **تحديد** الأطر الزمنية الدقيقة لكل نوع أو قناة اتصال **ضروريًا** للسماح بالتدفق المستمر للمعلومات بين المؤسسة والعميل. الهدف هنا هو تحديد الإطار الزمني المحدد للرد ، أي خلال الفترة الزمنية التي يجب خلالها نقل المعلومات المطلوبة إلى العميل. يعتمد الإطار الزمني على طبيعة الاتصال أو النشاط ذي الصلة. من حيث المبدأ ، سيتم تحديد وقت الاستجابة المطلوب لكل نوع من أنواع الاتصالات. فمثلاً:
 - **العرض** - سيتم تحديد عدد أيام العمل للتعامل مع طلب العرض.
 - **شكوى** - سيتم تسليم إجابة فورية إلى العميل تفيد أن الشكوى قيد المراجعة وأنه سيتم تسليم إجابة كاملة إلى العميل وفقاً لأولوية وخطورة الحالة.
 - **تغيير المنتج أو تحديثه** - سيتم تحديد وقت الاستجابة وفقاً لطبيعة التغيير أو التحديث.
 - **معلومات وتفاصيل حول المنتجات أو الخدمات غير المطابقة** - يتم تحديد وقت الاستجابة وفقاً لتأثير عدم المطابقة على المنتج.
- 2- يعتمد توثيق هذه الأطر الزمنية على نشاط الأعمال ومواصفاته. تظهر هذه الأنواع من المواصفات عادة في العقد. وبالتالي فإن سمات الأعمال التعاقدية مثل **نوع العميل** (البلاتيني ، الذهبي ، الفضي) أو **نوع اتفاقية الخدمة** (قسط عادي) قد تحدد وقت رد الفعل. عندما تكون هذه المعلومات ضرورية لتخطيط التحكم في تحقيق المنتج ، يجب التحكم فيها كمعلومات موثقة.

سجلات العملاء

- 1- تعتبر سجلات العملاء بمثابة معلومات وبيانات ضرورية للتواصل مع العميل (من بين أنشطة أخرى مثل الفواتير أو تسليم البضائع). تحفظ هذه السجلات حسب طبيعة الاتصال. الغرض هو تحديد المدخلات اللازمة لبدء الاتصال مع العميل. يجب أن تحدد المنظمة التفاصيل المطلوبة من أجل الحفاظ على اتصال فعال مع العميل:
 - الأسماء والتفاصيل
 - إدارة تفاصيل الاتصال مثل رقم الهاتف وعنوان البريد الإلكتروني والعنوان البريدي
 - إدارة التفاصيل حسب النشاط - أشخاص الاتصال أو ساعات العمل
 - إدارة التفاصيل المالية — تفاصيل الحساب المصرفي وأرقام بطاقات الائتمان
 - إدارة معلومات العملاء المحددة المتعلقة بتحقيق المنتج - إشعارات وملاحظات معينة ، أمثلة على المنتجات ، أنواع المستندات (الطلب ، مذكرات التسليم ، الفواتير) ، أو المواصفات الفنية

- 2- المرحلة التالية هي تحديد **مكان وكيفية وصيغة سجلات العميل** التي سيتم الاحتفاظ بها وتوزيعها على الأطراف ذات الصلة في المؤسسة. ستشير هذه التعريفات إلى عمليات

الإدراك. قد تتطلب كل خطوة تحقيق نوعًا مختلفًا من المعلومات عن العميل وهذا يعني نوعًا مختلفًا من قنوات الاتصال. الجدول التالي هو اقتراح لكيفية إدارة هذه المعلومات:

Process	Customer Records
Marketing lead	The name and telephone number of the prospect plus a completed lead survey for the sales representative to communicate to a potential customer
Sales order	Full customer details, including account details
Development	The name of a contact person by the customer related to the product
Delivery	Address for delivery and a contact person in the logistics
Accounting	Details for debit

المتطلبات التنظيمية

- 1- قد تتطلب المتطلبات القانونية والتنظيمية السارية قنوات اتصال وتفاصيل ومعلومات ضرورية مع العملاء حول مواضيع مختلفة بخلاف الشكاوى أو ملاحظات العملاء. إذا كانت هذه المتطلبات المتعلقة بالتواصل مع العميل قابلة للتطبيق ، فيجب على المؤسسة تنفيذها.
- 2- قد تؤثر هذه الحقيقة على عملية الاتصال بأكملها مع العميل. قد يكون من الضروري جمع بيانات محددة أو تصميم عمليات أو وثائق محددة من أجل الاستجابة لهذه الاحتياجات. هذا هو السبب في مطالبة المنظمة بتحديد هذه المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها ودمجها في عملياتها.
- 3- راجع البنود 4.2 (فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية) ، 5.1.2 (القيادة والالتزام فيما يتعلق باحتياجات وتوقعات العملاء) ، 8.2.2 (تحديد المتطلبات المتعلقة بالسلع والخدمات) ، و 8.6.5 (أنشطة ما بعد التسليم).

8.2.2 تحديد متطلبات المنتجات والخدمات

- 1- من خلال تحديد متطلبات المنتج والخدمة ، تحدد المؤسسة بالضبط مواصفات المنتج ، من أجل التقييم لاحقًا (البند 8.2.3) ما إذا كانت لديها القدرة على تلبية هذه المواصفات. يتيح هذا التحديد التحقق لاحقًا من جدواه وقدرته على توريد المنتج وفقًا لتوقعات العميل ومواصفاته. وبالتالي ، من الضروري مراجعة جميع المتطلبات من مختلف المدخلات والشروط - العملاء والتنظيم والسلامة والسلامة والتنظيمية.
 - 2- متطلبات السلع أو الخدمات هي جمع المدخلات اللازمة لوضع معايير للتحقق من صحتها. من أجل تحديد هذه بدقة ، تحتاج المنظمة إلى تطوير طريقة لجمع ومراجعة هذه المدخلات. فيما يلي متطلبات ISO 9001:
- يجب على المؤسسة **التأكد** من تحديد متطلبات المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء.

- يجب على المنظمة **تحديد ومراجعة** المتطلبات التنظيمية المطبقة على المنتج والخدمة.
 - تحدد المنظمة **المتطلبات الإضافية** اللازمة لتحقيق المنتج أو تقديم الخدمات.
 - يجب على المنظمة التأكد والتأكد من أن لديها القدرة على تلبية المتطلبات وتوريد المنتج على النحو المطلوب أو المقدم للعميل.
- 3- الهدف الرئيسي من البند 8.2.2 - تحديد متطلبات المنتجات والخدمات - هو **التأكد من أن جميع المتطلبات واضحة وموثقة وموزعة على الأطراف المناسبة في المنظمة أو الأطراف التي تشارك في تحقيق المنتج وتقديم الخدمة**. يقدم لنا المعيار عدة أنواع رئيسية من المتطلبات التي تحتاج إلى مراجعة عند قبول أو جمع المتطلبات المتعلقة بالمنتج. ستجعلك مراجعة هذه الاقتراحات أقرب إلى تحديد دقيق للمتطلبات.
- 4- **لا توجد متطلبات قياسية لتوثيق العملية**. ومع ذلك ، أثناء المراجعة ، سيكون عليك إثبات أن جميع متطلبات المنتج واضحة ومحددة: كتالوجات المنتجات أو العروض أو المناقصات والطلب وما إلى ذلك.

تحديد متطلبات المنتجات والخدمات

- 1- قد يتم تطوير منتج كجزء من عقد ، أو منتج متاح لقطاع السوق ، أو منتج مضمن في منتج آخر ، أو كخدمة. متطلبات المنتج هي مجموعة المدخلات التي من المفترض أن تلبية توقعات العملاء. من أجل تحديد هذه بدقة ، يجب على المنظمة إنشاء طريقة تجمع ومراجعة هذه المدخلات. والأهداف هي فهم توقعات العميل بشكل كامل ومنع سوء الفهم. قد تتأثر متطلبات المنتج والخدمات بعدة عوامل:
- المتطلبات المحددة في العقد
 - نتائج بحث السوق
 - احتياجات وتوقعات العملاء المعروفة
 - المتطلبات التي يقدمها العميل ، على سبيل المثال ، كطلب شراء أو عطاء
 - المتطلبات الضرورية للمنظمة مثل متطلبات الجودة أو المتطلبات التنظيمية
 - المتطلبات الجديدة التي هي نتيجة تغيير في توقعات العملاء
- 2- يجب تحديد جميع هذه الأنواع من المتطلبات ومعرفة المنظمة. ضع في اعتبارك أنه يجب التحقق من هذه المتطلبات في المراحل اللاحقة من الإدراك. وبالتالي ، يلزم تحديد طريقة لتحديد وفهم الاحتياجات والطلبات المتعلقة بالمنتج وإثبات ما إذا كانت المنظمة قادرة على تلبية هذه المتطلبات. يجب أن تشمل الطريقة جميع الأطراف ذات الصلة التي تشارك في تحقيق المنتج: المبيعات والتطوير والإنتاج والشراء ، وما إلى ذلك.
- 3- **لا يوجد متطلبات قياسية لتوثيق الطريقة** ؛ ومع ذلك ، سيُطلب منك إثبات أن هذه الطريقة محددة ويتم تنفيذها. من الصعب توجيه كيفية تنفيذ ذلك لأن كل نوع من المنتجات له طريقته الخاصة في تحديد المتطلبات.

- 4- أخطط وأقدم الأدوات الرئيسية التي تجسد توقعات العملاء. قد تشمل هذه
- ملفات العملاء حيث يتم حفظ متطلبات العملاء المحددة
 - ملخصات الاجتماعات حيث عبر العميل عن توقعاته
 - قوائم المراجعة التي تثبت أنني فكرت في المواضيع الهامة أثناء تحديد المتطلبات
 - نماذج الطلبات التي تعبر عن توقعات العملاء
 - أنظمة الإدارة التي تدير كل هذه العناصر
 - تقرير موجز عن البحث إذا طلبت إجراء بحث سوقي
 - وثيقة توصيف عند تقديم منتج للتصميم والتطوير
 - موافقة العميل على خصائص المنتج
- 5- يجب إبلاغ المتطلبات إلى جميع الأطراف ذات الصلة في المنظمة. عند تغيير متطلبات المنتج ، يجب على المؤسسة التأكد من تحديث الوثائق ذات الصلة وإبلاغ جميع الأطراف ذات الصلة.

تحديد المتطلبات التنظيمية والقانونية المعمول بها

- 1- قد **تؤثر** المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها على قدرة المنظمة في تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة. هذه التوقعات من الأطراف المهتمة لها تأثير محتمل على قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي المتطلبات باستمرار.
- 2- يعد تحديد المتطلبات التنظيمية ذات الصلة **أمرًا بالغ الأهمية عند تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج**. قد تتضمن المتطلبات التنظيمية اللوائح الحكومية ، والسلامة ، والبيئة. قد تحتوي هذه على أحكام لسلامة المنتج وخصائصه وتحديد ووظيفته ؛ وقد تؤثر على أو تحدد متطلبات المنتج - التصميم والتطوير والإنتاج والتجميع والتخزين والنقل والمناولة وإعادة التدوير والتخلص من المواد أو المنتجات. قد تنطبق على أنشطة تحقيق مثل الاستحواذ أو التخزين أو المناولة أو إعادة التدوير أو التخلص من المواد أو المنتجات أو التخلص منها.
- 3- **الهدف هنا** هو التأكد من توفر اللوائح وفهمها وتقديمها كمدخلات عند تحديد متطلبات المنتج. ستضمن عملية تحديد المتطلبات أن أي تغييرات أو تحديثات في المتطلبات التنظيمية يتم تحديدها وجمعها ومحاسبتها. هذه هي الطريقة التي قد تضمن بها أن متطلبات المنتج ذات الصلة ستكون محدثة فيما يتعلق باللوائح. لا يُقاس مدى توفر اللوائح من خلال حضورها المادي فحسب ، بل أيضًا من خلال وعي الموظفين باللوائح وتأثيرها وتأثيرها على تحقيق المنتج أو تقديم الخدمة. على سبيل المثال ، إذا قام أحدهم بإصلاح الإطارات المسطحة ، فقد يحتاج المرء إلى التخلص من الإطارات القديمة التي تم استبدالها بشكل صحيح لأن اللوائح البيئية تمنع أحد من رميها في القمامة. يراعى هذا التنظيم عندما يحدد المرء متطلبات الخدمة لاستبدال الإطارات المسطحة.
- 4- المتطلبات الإضافية اللازمة لتحقيق (أو توفير) المنتج تقوم المؤسسة بتقييم وتحديد متطلبات الإدراك الأخرى التي لا تهم العميل أو التي يحتاج العميل إلى معرفتها ، ولكنها مع ذلك

ضرورية لتحقيق العمليات ؛ من المحتمل أن تؤثر هذه على جودة المنتج وقد تؤثر أيضًا على قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العميل. قد تشمل هذه المتطلبات الإضافية

- مؤهلات أو مهارات أو معرفة الموظفين اللازمين لتحقيق المنتج
- استخدام المعدات والأدوات والملحقات الخاصة (مثل الملابس أو البرامج)
- لتحقيق الأنشطة أو توفيرها
- استخدام بعض المواد الخام أو المكونات
- الحاجة إلى ورش عمل ودورات تدريبية لصالح العميل
- الحاجة إلى موارد معينة مثل محطات العمل أو البنية التحتية أثناء تنفيذ الأنشطة أو التوريد
- العمليات اللازمة لتحقيق أو توفير الأنشطة
- المعايير المطلوبة
- أنشطة التخلص من المنتجات أو المواد
- متطلبات بيئة التشغيل للمنتج

5- ستضمن المنظمة تحديد جميع هذه المتطلبات وتحديدها. المتطلبات الإضافية المتعلقة بالأطراف المعنية التي قد تؤثر على متطلبات المنتج هي

- **الموظفون** - عندما يتعين على الموظفين الحصول على مؤهلات أو تدريبات معينة.
- **العملاء** - عندما لا ينقل العميل المواصفات الكافية فيما يتعلق بمتطلباته.
- **التقنية** - عندما يكون للمتطلبات جوانب تقنية يجب مراعاتها.
- **الموردون** - عندما يتعين على الموردين التأكد من قدرتهم على توفير السلع أو الخدمات وفقًا لما طلب منهم.
- **المنظمون** - عندما تؤثر المتطلبات التنظيمية على تحقيق المنتج. على سبيل المثال ، إذا كان المرء يقوم بتوصيل مواد خطرة (حيث يكون النقل جزءًا من تسليم المنتج) ، فقد يحتاج المرء إلى شهادات النقل المناسبة.

ضمان القدرة على تقديم منتج أو خدمة

1- **إن ناتج** تحديد متطلبات المنتج والخدمة هو دليل على أن المنظمة قادرة على توريد المنتج

الذي سيتم تقديمه للعملاء. بمعنى آخر ، لتحويل المتطلبات المحددة إلى مجموعة من المصطلحات التشغيلية المرغوبة التي ستساعد المنظمة في تحديد ما إذا كانت لديها القدرة على توفير تلك المتطلبات أم لا:

- **خصائص المنتج** مثل الوظائف والاستخدام المقصود والسلامة والأمن محددة بوضوح ولا لبس فيها.
- **الموارد** (مثل البنى التحتية والمعرفة) متاحة.
- **جدوى التنفيذ** - تحتفظ المنظمة بالعمليات والعمليات التي ستمكن من تحقيق المتطلبات ويتم تحديد الأولويات والموافقة على المتطلبات.
- يتم تحديد **إمكانية التتبع** بين متطلبات المنتج ومتطلبات العميل.

8.2.3 مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات

بعد تحديد متطلبات المنتج أو الخدمة ، يتعين على المؤسسة تطوير طريقة لمراجعة متطلبات العملاء. تشير مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات إلى فحص الظروف التشغيلية التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على تقديم منتج وفقاً للمتطلبات التي يحددها العميل والتي تحددها المؤسسة. متطلبات ISO 9001 القياسية هي كما يلي:

8.2.3.1

- يجب على المنظمة المراجعة بهدف ضمان قدرتها على تلبية متطلبات المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء.
- يجب مراجعة المتطلبات قبل مشاركة المؤسسة في تقديم المنتج للعميل.
- يجب على المنظمة مراجعة متطلبات المنتج المحددة من قبل العميل. يشير القرار إلى أنشطة التسليم وما بعد التسليم كذلك.
- يجب على المنظمة مراجعة متطلبات المنتج اللازمة لتحقيق المنتج.
- يجب على المؤسسة مراجعة متطلبات المنتج التي لم يتم التعبير عنها أو إعادة توجيهها من قبل العميل ، ولكنها مطلوبة للحصول على الاستخدام المقصود للمنتج.
- يجب على المنظمة مراجعة المتطلبات التنظيمية أو القانونية المطبقة على المنتج والخدمة.
- يجب على المؤسسة التأكد من تسوية الخلافات بين المواصفات التي ينقلها العميل والمتطلبات الفعلية المقدمة للعميل.
- يجب على المؤسسة التأكد من أن متطلبات المنتج محددة وواضحة ومفهومة ، بما في ذلك متطلبات التسليم وما بعد التسليم.
- عندما لا يقدم العميل متطلبات أو مواصفات موثقة ، يجب على المنظمة الحصول على موافقة قبل القبول (إعادة توجيه لتحقيق).
- في حالة عدم تقديم العميل لمتطلباته الخاصة ، ستعتمد المراجعة على معلومات المنتج أو الخدمة المتاحة للعميل.
- ملاحظة - في حالة عدم إمكانية المراجعة ، يجب على المؤسسة إبلاغ العملاء بمواصفات المنتج قبل قبول الطلب (مثل كتالوجات المنتجات في مبيعات الإنترنت).

8.2.3.2

- يتم الاحتفاظ بنتائج المراجعة كمعلومات موثقة.
- حيثما ومتى تنشأ متطلبات جديدة من المراجعة ، يجب الاحتفاظ بها كمعلومات موثقة.
- الهدف من هذه المتطلبات هو توفير الموافقة الداخلية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها وتوريد المنتج وفقاً لمتطلبات وتوقعات العميل. سيتم إجراء المراجعة قبل تقديم الالتزام للعميل. وبعبارة أخرى ، يجب أن يكون واضحاً قبل تلقي الموافقة على الأمر ما يجب القيام به ، ومن قبل من ومتى وما إذا كانت المنظمة قادرة.
- قبول طلب من العميل

- تبدأ مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج بطريقة لاستلام المتطلبات وتنسيقها مع مؤسستك.

أهداف المراجعة هي كما يلي:

- التقاط متطلبات العميل
- ترجمة الاحتياجات إلى شروط تنظيمية - مواصفات المنتج والعمليات والأنشطة والمخاطر أو الفرص واللوائح
- مراجعة ، وضمان ، والموافقة على قدرة المنظمة على تحقيق وتقديم المنتج أو تقديم الخدمة
- يتعين على المؤسسة تضمين هذه الخطوات في عملية إدارة طلبات العملاء أو طلباتهم. أقترح هنا بعض المبادئ الأساسية البسيطة:
- إنشاء أداة لعرض مواصفات المنتج أو الخدمة للعميل ، حيث يتم إطلاع العميل على المنتج وخصائصه ، وعرض العميل ، وكتالوج المنتجات ، وموقع الإنترنت ، أو المشاركة في العطاء ، أو تحديد حاجة في السوق - تدرك المنظمة أن لديها القدرة على توفير السلع أو الخدمات للعملاء المهتمين أو المحتملين.
- قبول طلب من العميل لتسليم المنتجات أو الخدمة - إنشاء واجهة بين المؤسسة والعميل لاستلام وتبادل ونقل المعلومات المتعلقة بتوقعات العميل فيما يتعلق بمنتجه.
- تقديم طلب المراجعة وإجراء المراجعة - يجب أن تشارك المسؤوليات التنظيمية المختلفة مدخلاتها في المراجعة وتقييم قدرة المنظمة على توفير المنتج وفقاً للمواصفات والتوقعات.
- تقديم مقترح للعميل - تأكيد المنظمة بأنها قادرة على توريد المنتجات أو الخدمات وفقاً للمتطلبات أو إبلاغ العميل بالاختلافات.
- تسوية الاختلافات - يلزم تسوية الاختلافات إذا حددت المنظمة أثناء المراجعة الانحرافات بين متطلبات العميل وقدراته على توفير المنتج أو الخدمة.
- الموافقة على المراجعة - موافقة المؤسسة على قدرتها على توريد المنتجات أو الخدمات وفقاً للمتطلبات أو إبلاغ العميل بالاختلافات وتسويتها.
- لقد أدرجت هنا بعض الطرق التي تعتبر طرقاً لالتقاط وتحديد المتطلبات المتعلقة بالسلع والخدمات:

- عرض العملاء
- العطاءات
- طلب الزبون
- الطلب من موقع الإنترنت
- انكماش
- كتالوج المنتج

مراجعة القدرة على تلبية المتطلبات

1- يجب على المنظمة تقييم ما إذا كانت لديها القدرة على تزويد العميل بالمنتج وفقًا لمتطلباتهم ومواصفاتهم. من أجل مراجعة القدرة ، يجب توفير معلومات معينة أثناء المراجعة:

- مواصفات المنتج - كيف ترى المؤسسة المنتج.
- مواصفات التصميم - المواصفات التي تشير إلى خصائص المنتج (مثل الرسومات).

- المتطلبات الخاصة بالعميل — كيف ينظر العميل إلى المنتج.
- متطلبات نظام إدارة الجودة - ما هي عمليات التحقق أو الصلاحية المطلوبة ، وأهداف الجودة ذات الصلة ، ومتطلبات الجودة التي يطلبها العميل.
- المعايير ذات الصلة - قد تحدد متطلبات إضافية.
- اللوائح - قد تحدد متطلبات إضافية.
- المخاطر - يجب أن تؤخذ في الاعتبار المخاطر المتعلقة بتحقيق المنتج.
- شروط الشراء — متطلبات إضافية لأنشطة الشراء المتعلقة بهذا الطلب:
- بعض الموردين
- مواد معينة
- الاستعانة بمصادر خارجية إضافية
- قدرة أو توفر الموردين
- شروط النظام - تفاصيل إضافية بخصوص الطلب:

- الكميات - هل الكميات قابلة للتحقيق؟ هل تمتلك المنظمة ما يكفي من القدرات والموارد لتوريد هذه الكميات؟
- الالتزام بالجدول - هل الجداول قابلة للتحقيق؟ هل تمتلك المنظمة القدرات والموارد الكافية لتلبية الجداول الزمنية؟
- الأسعار وشروط الدفع — هل الشروط وشروط الدفع ترضي المؤسسة والعميل؟
- البيئة والظروف - البيئة التي يجب أن يعمل فيها المنتج أو يجب تقديم الخدمة.

2- يمكن إجراء المراجعة من خلال وظيفة معينة أو مجموعة من الأدوار المتعلقة بتحقيق المنتج. من الأمثلة الجيدة على ذلك **الاجتماع الداخلي** صباح يوم الاثنين حيث يجلس الأشخاص من مختلف الوظائف في المنظمة معًا ومناقشة خطة العمل للأسبوع القادم. أثناء المراجعة ، يجب أن تكون جميع متطلبات الجودة المتعلقة بالمنتج **متاحة** ويجب أن تكون جميع الأطراف المشاركة في المراجعة على علم بها.

تبديد الفروق بين المنظمة والعميل

- 1- تتم مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة أثناء التفاعل بين العميل والمؤسسة. **أحد أهداف المراجعة** هو **التأكيد على أن المؤسسة يمكن أن تقدم منتجاً للعميل وفقاً لاحتياجاته وتوقعاته حتى إذا نشأت الخلافات أو الفجوات أو سوء الفهم أو الاختلافات بين العميل والمنظمة فيما يتعلق بمتطلبات المنتج. وفقاً للمعيار:**
 - يجب أن تكون متطلبات المنتج واضحة ولا لبس فيها بطريقة تسمح بالتحقق الفعال من المنتج خلال المراحل اللاحقة من تحقيق المنتج أو تقديم الخدمات.
 - يجب أن لا يتم تقديم طلب العميل لتحقيقه قبل حل جميع الخلافات أو الاختلافات بين العميل والمؤسسة.
 - يتم تسوية هذه الاختلافات بقبول موافقة العميل على شروط توريد المنتج أو تلقي الخدمة.
 - في حالة عدم قدرة المؤسسة على تزويد العميل بمنتج وفقاً لمواصفاته ، يجب على المؤسسة إبلاغ العميل قبل الموافقة على الطلب.
 - يجب على العميل أن يؤكد قبوله للمنتج كما عرضته المؤسسة.
- 2- تشير الاختلافات بين المؤسسة والعميل إلى حقيقة أن العميل يريد منتجاً معيناً أو خدمة معينة ولكن المنظمة غير قادرة على توفيرها تماماً كما يعبر ويتوقع العميل. هذا أمر طبيعي. على سبيل المثال ، قد تظهر الاختلافات على أنها تفاوتات في الأسعار ، ووظائف ، وسمات ، ومشكلات لوجستية مثل التخزين ، وتحديد العبوة ، والتسليم ، والتخلص منها أو جداول التسليم. **يجب حل هذه الاختلافات قبل التزام المؤسسة** بتوريد السلع والخدمات إلى العميل أو قبل موافقة العميل على الطلب. تتخذ المنظمة تدابير للقضاء على سوء الفهم أو الثغرات. من خلال عملية قبول الطلب ومراجعته ، يجب على المؤسسة أن توضح في أي نقطة من المراجعة يوافق العميل ويوافق على شروط المنظمة ، على سبيل المثال:
 - نموذج موقع لتأكيد الطلب
 - بريد إلكتروني مع التأكيد
 - إجراء قبول الشروط والأحكام على موقع الإنترنت
 - توقيع عقد الخدمة
- 3- إليك بعض الطرق لتحديد هذه الاختلافات وحلها في النهاية:
 - إن تعيين سلطة أو وظيفة معينة لتلقي وفهم متطلبات العملاء سيقلل من عدد الآراء والتفسيرات.
 - تحديد الأدوار والتواصل مع الوظائف من قبل العميل. قد تساعد هذه الوظائف المنظمة وتدعمها في فهم المتطلبات: مراقبة الجودة والشراء والتصميم والتطوير.
 - التأكد من أن المصطلحات والاختصارات التقنية أو المهنية مفهومة ومفسرة جيداً وشرحها.

- عندما تكون المتطلبات بلغة أجنبية ، يجب على المنظمة التأكد من أن لديها القدرة على ترجمة هذه.
- إنشاء قناة اتصال مصممة لاستقبال مدخلات محددة سيضمن تقديم مدخلات محددة.

الموافقة على المتطلبات

- 1- إن الموافقة على المتطلبات المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات هي **الخطوة الأخيرة** قبل إرسال طلب التنفيذ وبالتالي قد تكون حاسمة. أهداف الموافقة هي كما يلي:
 - التأكد من قبول العميل لمواصفات المنتج وشروط التسليم
 - تجنب عدم المطابقة
 - القضاء على هدر الموارد (وبالتالي التسبب في المزيد من عدم المطابقة)
- 2- عندما لا يتم تقديم المتطلبات أو المواصفات الموثقة المتعلقة بالمنتج من قبل العميل ، **يجب** طلب تأكيد لها قبل القبول ، على سبيل المثال ، صيغة أمر موقعة أو موافقة عبر البريد الإلكتروني.

نتائج المراجعة كمعلومات موثقة

- 1- سيتم الاحتفاظ بنتائج المراجعة كمعلومات موثقة وستكون **بمثابة دليل**. والدليل هو إثبات أن جميع الأساليب المذكورة سابقاً قد تم تنفيذها: قبول طلب العميل ، ومراجعة القدرة على تلبية المتطلبات ، وحل الخلافات ، ومراجعة التغييرات ، والموافقة على المتطلبات. لا يوجد تنسيق محدد لمثل هذا الشرط الذي يمكن توثيق التفاصيل فيه. نتائج المراجعة لها هدفين رئيسيين:

- التأكد من قدرة المؤسسة على تقديم المنتج حسب المواصفات
 - لتحديد وتحديد متطلبات المنتج والمواصفات اللازمة للتحقق والتثبت لاحقاً
- 2- تهدف المعلومات الموثقة للمتطلبات الجديدة للمنتجات والخدمات إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - تأكد من قبول المنظمة للمتطلبات والتوقعات الجديدة للعميل.
 - استعرضت المنظمة قدرتها على تقديم مثل هذه المتطلبات.

كما أراها ، تنقسم أدلة المراجعة إلى نوعين:

- **معلومات موثقة تصف المراجعة:** إجراء مراجعة العقد (غير مطلوب ولكن يُنصح به بالتأكيد) وتنسيقات توثيق الاجتماعات وتنسيقات تفاصيل الطلبات ونظام ERP لإدارة الطلبات
- **معلومات موثقة تثبت المراجعة نفسها:** محاضر الاجتماع ، دليل على التواصل مع العملاء ، مثل رسائل البريد الإلكتروني ، السجلات خارج نظام إدارة علاقات العملاء ، مطابقة

الطلبات الموقعة ، أو العروض ، الطلبات الداخلية ، خطط الإنتاج مع الإشارة إلى الطلبات ، سجلات الإرسالية والعطاءات الموقعة واتفاقيات العقود

مراجعة غير رسمية

في بعض الحالات ، تعتمد متطلبات العملاء على قائمة ثابتة باستمرار تمثل جميع خصائص المنتج ، على سبيل المثال ، متجر يبيع المنتجات (إما المتاجر التقليدية أو متجر الويب) ؛ يدخل العميل ، ويحدد المنتج ، ويدفع ، ويغادر. عند قبول طلب في هذه الأنواع من الشركات ، فإن المراجعة التقليدية ، كما ذكرنا سابقاً ، ليست عملية:

- تقدم المنظمة كتالوجها للمنتجات بأسعار وشروط التسليم.
- يختار العميل منتجاً ويقبل الشروط من خلال الموافقة على شروط الطلب.
- بهذه الخطوتين ، تم الانتهاء من العملية بأكملها. في مثل هذه الحالات ، يمكن أن تغطي المراجعة المعلومات الأخرى ذات الصلة المتاحة للعميل. تشير هذه الملاحظة إلى المعلومات المتعلقة بمواصفات المنتج التي سيتم تسليمها إلى العميل في حالة إجراء مراجعة تقليدية للمتطلبات:

- **معلومات تتعلق بالمنتج** - يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالوظائف والخصائص متاحة للعميل. إذا كان منتجاً غذائياً ، فعندئذٍ المكونات ، وإذا كان منتجاً يجمع بين عناصر متعددة ، قائمة بالعناصر الموردة.
- **الشروط اللازمة لتحقيق المنتج أو تشغيله** - إذا كان برنامجاً ، فإن نظام التشغيل المطلوب والمواصفات الفنية المطلوبة لتنشيط البرنامج. إذا كان منتجاً غذائياً يجب الحفاظ عليه بارداً ، فيجب ذكره على المنتج.
- **تعليمات التشغيل الضرورية** - معلومات تتعلق بتشغيل المنتج. إذا كان جهازاً كهربائياً ، فيجب تقديم تعليمات للعملية.

8.2.4 التغييرات على متطلبات المنتجات والخدمات

تتضمن متطلبات ISO 9001 القياسية ما يلي:

- عندما تحدث تغييرات في متطلبات العملاء
- سيتم تحديث المعلومات الموثقة ذات الصلة أو تعديلها.
- سيتم توزيع التغييرات وإبلاغها للموظفين المعنيين.

قبول التغييرات

1- يجب على المنظمة إدارة والتحكم في التغييرات في متطلبات العملاء. يدرك معيار ISO 9001 أن العملاء قد يغيرون رأيهم واحتياجاتهم. هذا هو السبب في أنه يجب على الشركات المصنعة ومقدمي الخدمات الحفاظ على السيطرة على تحديث وصلاحيات المتطلبات.

2- **الأهداف** هي كما يلي:

- **قبول التغيير** - من العميل أو المورد أو طرف داخلي مثل الموظفين من قسم اللوجستيات أو الإنتاج
- **مراجعة التغيير** وتداعياته
- **إعلام الأطراف ذات الصلة** - العملاء والموردين والإدارات التنظيمية
- **قبول الموافقة** على تسليم المعلومات وإمكانية التغيير
- **تحديث المعلومات** الموثقة ذات الصلة

3- يجب أن تحدد مراجعة التغييرات المطلوبة من قبل العميل ما إذا كانت المنظمة لا تزال قادرة على توفير المنتج أو الخدمة. وبالتالي ، يجب مراجعة العديد من السياقات التي قد تؤثر على المنتجات أو الخدمات:

- تفاصيل الطلب مثل الأسعار أو الكميات
- خصائص المنتج أو المواصفات الفنية
- الآثار على المخاطر أو الفرص
- التوافق مع المتطلبات التنظيمية
- القدرات الفنية للمنظمة
- توافر الموارد

4- المرحلة الأولى في العملية هي قبول طلب التغيير وتقديم التغيير إلى الأطراف ذات الصلة للمراجعة:

- التغييرات المستلمة من العميل
- التغييرات الواردة من الأطراف المهتمة الأخرى التي تشارك في تحقيق المنتج مثل المورد أو المنظم
- التغييرات التي بدأها المؤسسة - تغييرات في الشروط التي تم الاتفاق عليها مع العميل والتي تلتزم بها المؤسسة: المواد والحزم والعمليات والموارد البشرية والنقل

- 5- يجب دمج إجراء القبول هذا في طريقة المراجعة. تعتمد كيفية القيام بذلك إلى حد كبير على عملية إدارة الطلبات - ستحدد خصائص العملية كيفية مراجعة التغيير وتقديمه إلى الأمام. ولكن يجب تحديد القضايا التالية:
- من المسؤول عن التقييم؟
 - ما الذي سيتم تقييمه؟
 - ما هي الوثائق التي تحتاج إلى مراجعة وتحديث (الرسوم البيانية والمواصفات والتعليمات)؟
 - من يوافق على التغييرات؟
 - لمن يجب إبلاغ التغييرات؟

أعني بالتقييم تحديد مدى التغيير - أين سيكون للتغيير آثار:

- تحديد مواصفات المنتج
- تحديد الأنشطة المتعلقة بتحقيق المنتج
- تحديد الموارد التي قد تتأثر بالتغيير
- تحديد الجهات التنظيمية ذات الصلة التي يجب إبلاغها. مخرجات هذه العمليات هي كما يلي:
- إبلاغ التغيير للأطراف المعنية ذات الصلة المشاركة: الأفراد والموردين والمنظمين
- تحديث المعلومات الموثقة ذات الصلة التي تقدم المدخلات اللازمة لتحقيق المنتج وفقاً لمواصفات العميل

لنأخذ ، على سبيل المثال ، حالة بسيطة لتحديث تأكيد الطلب ؛ أجرى العميل طلباً ، وبعد بضعة أيام قرر / لديها إضافة بعض العناصر أو طرحها في هذا الطلب وتغيير تواريخ التسليم. يمكن إجراء المراجعة على هذا النحو

- يبدأ العميل الاتصال من خلال قنوات اتصال محددة (انظر البند 8.2.4 - اتصال العميل).
- يقوم موظف المبيعات بتحديث تأكيد الأمر في نموذج الطلب أو في نظام تخطيط موارد المؤسسات.
- يقوم موظف المبيعات بإجراء فحص التوفر مع الأطراف ذات الصلة إما من خلال النظام أو عن طريق التواصل معهم مباشرة.
- بعد مسح المعلومات مع الجميع ، يوافق العميل على التغيير.

يبدو أن الأهداف قد تحققت ؛ قدم العميل رغبته / رغبته ، وتم إبلاغ جميع المشاركين في التحقيق ، وتم تحديث المعلومات الموثقة ، وحصل العميل على موافقته. تصبح المشكلة معقدة عندما يكون المنتج أكثر تعقيداً ، ويجب تقييم المزيد من المعلومات ، أو مشاركة المزيد من الأطراف المهتمة ، أو عندما يكون المنتج مخصصاً بشكل خاص. في هذه الحالة ، قد يحتاج المرء إلى تحديث مجموعة كاملة من الوثائق ومراجعة التغيير مع الإدارات أو الوظائف المختلفة.

تحديث المعلومات الموثقة بعد التغيير

الهدف التالي هو التأكد من تحديث جميع المعلومات الموثقة ذات الصلة بالتغييرات في المتطلبات.

يعتمد هذا التأكد إلى حد كبير على خصائص عملياتك والمعلومات الموثقة ذات الصلة. واحد المتطلبات لتحديد كل نوع من المعلومات الموثقة التي تشارك وتتأثر بالتغيير في المتطلبات، ما هي المعلومات التي يمكن تغييرها؟

• **تفاصيل الطلب** - المعلومات المتعلقة بتوصيل المنتج أو الخدمة: الأسعار أو تواريخ التسليم وعنوان التسليم

• **مواصفات المنتج** — مواصفات المنتج أو الجودة أو التغليف أو الإنتاج أو الشراء

• **متطلبات الموارد** — المواصفات المتعلقة بالموارد المستخدمة لتحقيق المنتج

• **متطلبات التسليم** - النقل أو المتطلبات الجغرافية

• **المتطلبات الفنية** - المواصفات المتعلقة بالتقنيات الجديدة المستخدمة لتحقيق المنتج

خذ ، على سبيل المثال ، منتجاً يتضمن خطاً أو مخططات فنية. يرغب العميل في إجراء تغيير على المواصفات الفنية. هذا يعني أن الخطط والرسوم البيانية المتعلقة بالتصميم والتطوير يجب أيضاً تغييرها أو تحديثها ويجب إعادة توجيه هذه التغييرات إلى الإنتاج.

الى هنا تم الانتهاء من البند 8.2

وفي الجزء القادم ان شاء الله البند 8.3

لا تنسونا من صالح دعائكم – م. جمال زين الدين