

قياس فجوة تطبيق متطلب التشغيل وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) في شركة التأمين الوطنية/ بحث تطبيقي.

Measuring the Implementation gap of Operational requirement according to the international standard (ISO 9001:2015) in the National Insurance Company / Applied research.

Mohammed.Nateq1202i@pgiafs.
uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

محمد ناطق شحاذه

bydaastar@mracpc.
uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

أ.د. بيداء ستار لفته

المستخلص :

هدف البحث الى تشخيص وتحليل الفجوة بين الواقع الفعلي وتطبيق المتطلب الثامن (التشغيل) في شركة التأمين الوطنية وفقاً للمواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015) والذي يتعلق بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات، والتي من شأنها أن ترتقي بمستوى أداء العاملين وتتعاكس على تقديم خدمة مناسبة للمؤمن لهم، إذ تم دراسة واقع حال المتطلب من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في النظام لتشخيص الفجوة وإيجاد السبل الكفيلة لمعالجتها، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام قائمة الفحص (Chick list) المستلثة من المواصفة (ISO 9001:2015)، وبغية الدقة في الحصول على المعلومات تم عقد ورشة عمل مع المسؤولين في الشركة والتي من خلالها تم طرح تساؤلات التي تضمنتها قائمة الفحص لقياس مدى التطبيق والتوثيق بالاعتماد على النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج كان من أبرزها وجود فجوة في متطلب التشغيل بلغت نسبتها (43%) أي ان مستوى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب بلغت (57%)، وهذا لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع المتطلب في المواصفة الدولية، لذا يتطلب من الشركة المبحوثة معالجة الفجوات من خلال اجراء التحسينات ومراجعة للنظام لتجسير تلك الفجوات.

الكلمات المفتاحية: متطلب التشغيل، المواصفة الدولية (ISO 9001:2015)، نسبة الفجوة

Abstract:

The aim of the research is to diagnose and analyze the gap between the actual reality and the application of the eighth requirement (operation) in the National Insurance Company in accordance with the international standard specification for the quality management system (ISO 9001:2015), which is related to the planning, implementation and control of operations, which would raise the level of performance of employees and be reflected in the provision of An appropriate service for the faithful, as the reality of the condition of the requirement was studied by identifying the strengths and weaknesses of the system to diagnose the gap and find ways to address it. A workshop was held with company officials, through which questions were raised that were included in the checklist. The necessary data were collected to measure the extent of application and documentation based on percentages and weighted arithmetic mean. The research reached a number of results, the most prominent of which was the existence of a gap in the operational requirement that Its percentage (43%), meaning that the level of application and documentation of this requirement reached (57%), and this does not achieve the required degree of conformity with

the requirement in the international standard, so it requires the researched company to address the gaps through improvement. and a review of the system to bridge those gaps.

Keywords: Operational requirement, International Standard (ISO 9001:2015), gap ratio

المقدمة :

يعد الاهتمام بإدارة الجودة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، إذ أن نشر وتطبيق ثقافة الجودة يعتبر مدخلاً استراتيجياً رئيساً لا غنى عنه في تقديم القيمة والدافع للمنظمة، لهذا ظهرت الحاجة إلى نظام إدارة الجودة نتيجة المنافسة الشديدة بين منظمات الاعمال، وتعتبر المواصفة (ISO 9001:2015) الصادرة عن منظمة التقييس الدولية هي المعيار والاساس الذي تبنى عليه الجودة في المنظمات، الأمر الذي يستدعي توجه المنظمات العراقية جميعاً صوب تطبيق هذه المواصفة بمتطلباتها ومنها متطلب (8:التشغيل) موضوع البحث وعدّها من أولويات استراتيجيتها بقاء ونمو المنظمات، ويبدأ تطبيق المواصفة بتشخيص الفجوة بين واقع نظام الجودة القائم في المنظمة وبين متطلب التشغيل في المواصفة القياسية وهذا ما أستهدفه البحث الحالي عبر محاور رئيسة، وعليه تكونت هيكلية البحث من اربعة مباحث، اشتمل الاول على منهجية البحث اما الثاني فتضمن الجانب النظري للبحث، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث، والمبحث الرابع والاخير فتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً- منهجية البحث

1- مشكلة البحث : ان تبنى متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) يسهم في تطوير الممارسات الإدارية في المنظمات، فضلاً عن تحسين الاجراءات، وان معظم المنظمات وبضمنها شركة التأمين المبحوثة تواجه مشكلة في تطبيق بنود المواصفة وتطلب الدعم الذي قد يساعدها في تطبيقها والحصول على شهادة الايزو ، ونظرا لعدد متطلبات هذه المواصفة تم التركيز على متطلب التشغيل فيها (ISO 9001:2015)، وعليه برزت مشكلة البحث من خلال اثاره التساولين الآتيين:-

أ- ما مستوى حجم الفجوة بين الواقع الفعلي للجودة في الشركة المبحوثة ومعايير وبنود تطبيق متطلب التشغيل وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) على المستوى الجزئي والكلي ؟

ب- ما الاسباب الرئيسية والثانوية ذات الصلة بعدم المطابقة بين الواقع الفعلي للتطبيق والتوثيق وبنود متطلب التشغيل؟

2- أهمية البحث :

أ- يكتسب البحث اهميته من اهمية موضوع قياس فجوة تطبيق متطلب التشغيل وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) ، والذي يعد من الموضوعات المهمة في مجال تخطيط وتنفيذ وضبط العمليات في المنظمات، مما يسهم في افساح المجال للباحثين والمهتمين للقيام بالمزيد من البحوث والدراسات فيه.

ب- يسهم البحث في توجيه انظار المسؤولين في الشركة بأهمية تطبيق هذا البند من المواصفة لدوره في تقويم أداء الشركة عند العمل.

ج- تكمن اهمية البحث من اهمية الشركة المبحوثة، بوصفها من الشركات الفاعلة ولدورها في خطط التنمية الاقتصادية في البلد.

3- اهداف البحث :

أ- قياس فجوة تطبيق متطلب التشغيل وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) في الشركة المبحوثة على المستوى الكلي.

ب- تشخيص حجم الفجوة القائمة بين الواقع الفعلي والمعايير القياسية لتطبيق وتوثيق متطلب التشغيل وفقاً لمتطلبات المواصفة وعلى مستوى بنوده.

- ج- تحليل الاسباب الرئيسة والثانوية للتعرف على حالات عدم المطابقة للواقع الفعلي وينود هذا المتطلب في المواصفة.
- 4- **منهج البحث** : اعتمد منهج البحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات من خلال قائمة الفحص، وتحديد حجم الفجوة لمتطلب التشغيل في المواصفة، فضلاً عن الملاحظة المباشرة والمعايشة الميدانية والاطلاع على الوثائق والسجلات لموقع اجراء البحث.
- 5- **حدود البحث**

أ- الحدود العلمية:- التركيز على موضوع جودة متطلب التشغيل وفق المواصفة (ISO 9001:2015).

ب- الحدود الزمانية:- اعتمدت مدة اجراء البحث من (2022/3/15) ولغاية (2022/6/16).

ج- الحدود المكانية:- تم تطبيق هذا البحث في شركة التأمين الوطنية الكائنة في بغداد.

6- **مصادر جمع البيانات والمعلومات** :تمثلت مصادر جمع البيانات والمعلومات وهي:

- أ- الجانب النظري:- اعتمد البحث على الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات (العربية والاجنبية) المتوفرة في مكتبات الجامعات العراقية، واصدارات منظمة الايزو، فضلاً عن البحوث العربية والاجنبية المتوفرة في شبكة المعلومات الدولية (internet).
- ب- **الجانب العملي:-**

- المعايشة الميدانية لموقع البحث، واجراء المقابلات الشخصية مع الجهات ذات العلاقة في الشركة المبحوثة.

- الاطلاع على السجلات والوثائق في الشركة المبحوثة.

- عقد ورشة عمل مع المسؤولين في الشركة لغرض الدقة في الحصول على البيانات.

- قائمة الفحص: تم اعداد قائمة الفحص على وفق متطلب التشغيل في المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) لغرض قياس فجوة تطبيق متطلب التشغيل وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) في الشركة المبحوثة وتشخيص حجم الفجوة ومعرفة اسبابها.

7- **أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية** :بغية تحليل البيانات فقد تم الاعتماد على الاتي:

- أ- مقياس ليكرت السباعي لتحديد الاوزان النسبية لمعرفة مستوى تطبيق متطلب التشغيل في المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2015) وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) المقياس السباعي لدرجة المطابقة والتوثيق للمواصفة

المقياس السباعي لمدى المطابقة مع المواصفة الدولية							
فقرات المقياس	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
وزن الفقرة (الدرجة)	6	5	4	3	2	1	0

المصدر: ال مصطفى سليم، مها كامل جواد. (2010) "تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو (9000) دراسة حالة شركة بعقوبة لتعليب الاغذية

وتصنيع التمر المحدودة" رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال/كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 88"

ب- الوسط الحسابي المرجح لقياس المطابقة مع متطلبات المواصفة على وفق المعادلة الاتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (التكرارات*الاوزان)}}{\text{عدد اسئلة المتطلب}}$$

$$\text{ج- النسبة المئوية للتطبيق} = \frac{\text{مجموع (التكرارات*الاوزان)}}{100} * \text{عدد اسئلة المتطلب*اعلى وزن للمقياس}$$

$$4 - \text{نسبة الفجوة} = 100 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة.}$$

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

ادناه عرض لاهم الدراسات التي تناولت المواصفة الدولية لإدارة الجودة (ISO 9001:2015): -

1-اسم الباحث والسنة	Khan,2015
عنوان الدراسة	Updating Ims Program To Meet ISO 9001-2015, Requirements In A Steel Constriction Company. تلبية متطلبات (ISO 9001:2015) لتحديث برنامج (IMS) نظام الإدارة المتكامل في شركة حديد البناء.
مشكلة الدراسة	ما الخطوات الواجب مراعاتها من قبل الشركة لغرض تلبية متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) من أجل تخفيض الكلفة وزيادة الإنتاج؟
اهداف الدراسة	تشخيص أهمية الحصول على شهادة المطابقة الدولية (ISO 9001:2015) لغرض تحسين الأداء وتخفيض الوقت والكلفة في الشركة.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
مجتمع وبلد الدراسة	شركة الحديد والبناء في اسكتلندا
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي باعتماد دراسة الحالة.
أداة الدراسة	قائمة الفحص.
نتائج الدراسة	ان تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة (ISO 9001:2015) سوف يساعد الشركة توفير الوقت والتكاليف وتحسين الأداء وتحسين العلاقات مع الزبائن والمزودين.
2-اسم الباحث والسنة	Aamer,2020
عنوان الدراسة	Insights into the reasons behind the limited implementation of ISO 9001 certification: empirical evidence from Yemen نظرة ثاقبة لأسباب التطبيق المحدود لشهادة (ISO 9001) دليل تجريبي من اليمن.
مشكلة الدراسة	ما الأسباب المسؤولة لتطبيق المحدود لشهادة (ISO 9001) في المنظمات؟
اهداف الدراسة	تقييم الوعي والدوافع والمعوقات وفوائد تطبيق (ISO 9001) باستخدام دليل من اليمن.
نوع الدراسة	بحث.
مجتمع و بلد الدراسة	مجموعة من الشركات اليمنية الكبيرة والصغيرة من القطاعين العام والخاص وتم اختيار (72) من المديرين العامين في شركات عينة الدراسة في اليمن.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي باعتماد دراسة الحالة.
أداة الدراسة	الاستبانة.
نتائج الدراسة	ان سبب التنفيذ المحدود لشهادات (ISO 9001:2015) يعود لعوامل داخلية وخارجية مثل مستوى الوعي المنخفض نسبياً بالشهادة والمبادئ التوجيهية، وعدم الاتساق في فهم الغرض من الشهادة.
3-اسم الباحث والسنة	Sweis,2021
عنوان الدراسة	ISO-9001 implementation and critical success factors of the Jordanian consulting engineering firms تنفيذ (ISO 9001) وعوامل النجاح الحاسمة للشركات الهندسية الاستشارية الأردنية.
مشكلة الدراسة	ما عوامل النجاح الحاسمة والدافعة للتغيير (ISO 9001) في الشركات الهندسية الاستشارية؟
اهداف الدراسة	دراسة مستوى تطبيق (ISO 9001) في الشركات الهندسية الاستشارية الأردنية، ومدى تأثير فاعلية التنفيذ على نجاح مشاريع البناء، وتحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر بشكل مباشر على فاعلية (ISO 9001) في الشركات الهندسية الاستشارية المبحوثة.
نوع الدراسة	بحث.
مجتمع و بلد الدراسة	تكونت العينة من (125) موظفاً من ست شركات استشارية ومجتمع الدراسة في مجال (ISO 9001) في الأردن.

الوصفي التحليلي باعتماد دراسة الحالة.	منهج الدراسة
الاستبانة.	أداة الدراسة
أن الشركات المبحوثة تتمتع بمستوى عال من فاعلية (ISO 9001) اما عوامل النجاح الحرجة فكان لخصائص الموظف والضغط البيئي الخارجي وسمه نظام الجودة تأثير كبير على فاعلية (ISO 9001)، بينما كان الدافع الداخلي وخصائص الشركة من العوامل ذات التأثير غير الفاعل على النظام.	نتائج الدراسة

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

اولا : تعريف المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) : عرفت المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) من قبل الباحثين والمتخصصين بتعاريف متعددة، فقد عرفها (شطة، 2015: 35) بانها فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة لتطبيق الاساليب الكمية وأساليب الموارد البشرية لتحسين الخانات والخدمات الموردة للمنظمة وكل العمليات داخل المنظمة ودرجة الابقاء باحتياجاتها المستهلكة حاليا وفي المستقبل. اما (جبلق، 2021: 3) فعرفها بانها الخصائص الكلية للمنتج سواء كان سلعة او خدمة والتي تعكس قدرته على اشباع الحاجات الصريحة والضمنية. اما المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) فقد عرفت متطلب التشغيل بانه التأكد من أن المنظمة تخطط وتنفذ وتتحكم في العمليات الضرورية لإنتاجها وتقديم الخدمة، بما في ذلك أي عمليات يتم توفيرها خارجياً.

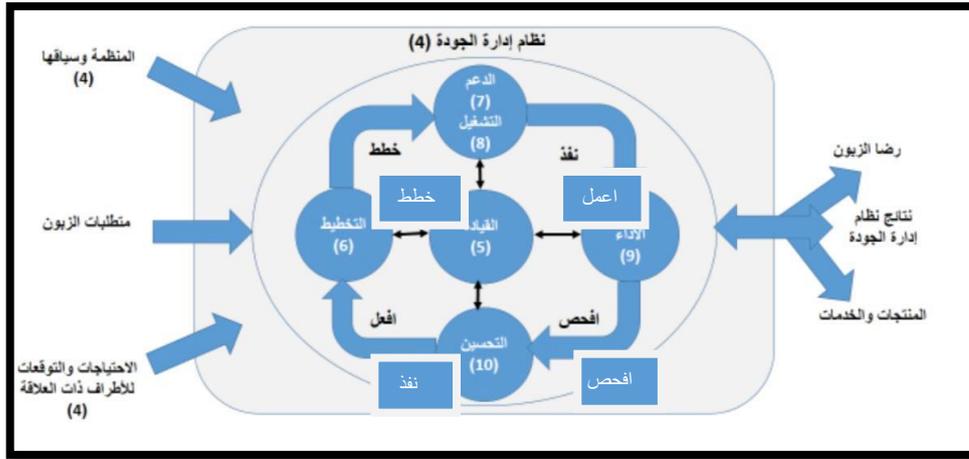
ثانياً: أهمية تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2015)

حدد (الخطيب، 2019: 34-35) الى ان تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) يوفر للمنظمات الخدمية مزايا والتي يمكن ايجازها بالاتي:-

- 1- تضمن الخدمات المقدمة ذات جودة عالية، وفقاً لبرنامج مسجل عالمياً.
 - 2- توفر الاهتمام بالزبائن، مما يشجع ذلك على اقتناء الخدمات دون تردد من قبلهم.
 - 3- تقود الى تطوير المنظمات لوظائفها الداخلية والخارجية.
 - 4- تشجع على العمل الجماعي.
 - 5- تعمل المواصفة على جعل الخدمة ملموسة من خلال المعايير التي تصفها، كما تساعد في ايجاد فرص التحسين في الاداء.
 - 6- تمكن المنظمات الخدمية من تحديد وتوجيه الموارد البشرية والتقنية وتساعد على تطويرها.
 - 7- تساعد في معالجة الانحرافات والبحث عن اسبابها وازالتها.
 - 8- تساعد في انشاء نظام لاستماع شكاوى الزبائن في المستويات العليا والدنيا.
- ثالثاً: اهداف المواصفة (ISO 9001:2015) : ان تطبيق المواصفة (ISO 9001) يحقق للمنظمات العديد من الفوائد لخصها بما يأتي: - (العاني والبكري، 2020: 3)

- 1- تحقق ميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات وتساعد في الدخول الى أسواق جديدة .
- 2- المساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل من خلال توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات.
- 3- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة وخدماتها المقدمة، مما يؤدي الى تحسين صورة المنظمة وزيادة الزبائن وتقليل الشكاوى المتعلقة بالجودة .
- 4- اجراء التحسينات المستمرة في كافة الانشطة والعمليات.
- 5- زيادة فاعلية العمليات من خلال بناء نظام ادارة جودة يعمل وفق المواصفة .
- 6- تقليل الكلف .
- 7- احكام عملية توثيق برامج الجودة التي تعمل المنظمات على تطبيقها.

- 8- وضع نظام اداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة مع متطلبات الزبائن.
- رابعا: فوائد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001 :2015) : يحقق تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001 :2015): للمنظمات العديد من الفوائد وهي على النحو الاتي :- (العزاوي ،2010: 69) (فرمان ،2016: 99)
- 1- تحقق ميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات وتساعد في الدخول الى أسواق جديدة.
 - 2- وضع نظام اداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة مع متطلبات الزبائن.
 - 3- تسهم في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل من خلال توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الارشادي للإجراءات.
 - 4- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة وخدماتها المقدمة، مما يؤدي الى تحسين صورة المنظمة وزيادة الزبائن وتقليل الشكاوى المتعلقة بالجودة.
 - 5- اجراء التحسينات المستمرة في كافة الانشطة والعمليات.
 - 6- زيادة فاعلية العمليات من خلال بناء نظام ادارة جودة يعمل وفق المواصفة.
 - 7- تقليل الكلف.
- خامساً:- متطلبات وينود المواصفة القياسية (ISO 9001:2015) : تتكون المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) من عشرة متطلبات رئيسة ويتفرع منها عدد من البنود الفرعية ومن البنود مجموعة من التفرعات والشكل (1) يعرض متطلبات المواصفة (ISO 9001:2015) وكما في الاتي :-



الشكل (1) متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015)

Source: ISO 9001.(2015). " Quality Manager ment systems Requirements"5

يتضح من الشكل اعلاه ان متطلبات المواصفة (ISO 9001:2015) يمكن تنفيذ دورة (خطط، اعمل، افحص، نفذ) على جميع العمليات وعلى نظام ادارة الجودة ككل، وسيتم تركيز البحث الحالي على المتطلب موضوع البحث (8-التشغيل) حيث يتخصص هذا المتطلب بتصميم ومتابعة وتنفيذ كافة العمليات التي تضمن انجاز الاعمال بنجاح وتحديد متطلبات ومواصفات الخدمات المطلوب تقديمها ومتابعة تحقيقها وتنفيذ الاعمال وفقا لما هو مخطط له، ووفقا لتعليمات العمل الموثقة وذلك لتحقيق الاهداف المطلوبة، ومؤشرات الأداء المعيارية المحددة وكذلك يتم التواصل المباشر والمتابعة المستمرة لضمان تنفيذ العمليات حسب ما مخطط لها وكذلك التحقق من سلامة وصلاحية الخدمات المؤدة من جهات الخارجية طبقا للمواصفات المحددة مسبقا (الكناني،2021: 44) ويتكون هذا المتطلب من البنود الاتية:-

8-1 التخطيط وضبط التشغيل.

8-2 متطلبات المنتجات والخدمات.

3-8 تصميم وتطوير المنتجات والخدمات.

4-8 ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج.

5-8 تقديم المنتج والخدمة.

6-8 إطلاق المنتجات والخدمات.

7-8 ضبط المخرجات غير المطابقة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

يهدف هذا المبحث الى عرض نتائج قائمة الفحص المتعلقة بقياس فجوة تطبيق متطلب التشغيل وفقا للمواصفة الدولية (ISO 9001:2015) في الشركة المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى البنود، لمعرفة مدى التطبيق لمتطلب التشغيل في المواصفة وتحديد نقاط القوة والضعف للمتطلب من خلال مناقشة الفقرات الآتية: -

اولاً: نتائج قائمة الفحص الخاصة بمتطلب (8: التشغيل)

يعرض الجدول (2) نتائج قائمة الفحص الخاصة بالمتطلب (8: التشغيل) والتي توضح مدى التطبيق والتوثيق للمتطلب في المواصفة القياسية الدولية (ISO 10015:2019)، اذ احتوى هذا المتطلب على (31) سؤال.

الجدول (2) نتائج قائمة الفحص الخاصة بالمتطلب (8: التشغيل)

0	1	2	3	4	5	6	التشغيل	8
							التخطيط وضبط التشغيل	1-8
					*		تقوم الشركة بتحديد وتخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات اللازمة لتلبية الاحتياجات لتوفير الخدمة التأمينية.	1
				*			تحدد الشركة الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات الخدمة التأمينية.	2
*							تقوم الشركة بالسيطرة على العمليات وفقاً لمواصفة الايزو.	3
					*		تقوم الشركة بصيانة وحفظ المعلومات وتوثيقها.	4
							متطلبات المنتجات والخدمات	2-8
							التواصل مع المومن لهم ويشمل ما يأتي:	1
						*	توفير المعلومات المتعلقة بالخدمة التأمينية للمومن لهم.	أ
						*	الإجابة عن استفسارات العقود أو الأوامر أو التغييرات.	ب
				*			الحصول على ملاحظات المومن لهم المتعلقة بالخدمة، بما في ذلك الشكاوى.	ج
						*	تقوم الشركة بتحديد المتطلبات (القانونية والتنظيمية) للخدمات	2
		*					تكشف عن معلومات الخدمة عن طريق الانترنت أو أي وسيلة أخرى.	3
					*		يتم توثيق التغييرات في متطلبات الخدمات.	4
							تصميم وتطوير المنتجات والخدمات	3-8
				*			تقوم الشركة بتقييم وحفظ عملية التصميم والتطوير بما يتناسب مع تطوير وتصميم الخدمة التأمينية.	1
						*	تحدد الشركة المسؤوليات والسلطات المعنية في عملية التصميم والتطوير.	2
					*		تحدد الشركة الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير الخدمة.	3
		*					تحدد الشركة إجراءات السيطرة على الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير.	4
*							تقوم الشركة بإشراك المومن لهم في عملية التصميم والتطوير	5
			*				يتم توثيق المعلومات عن التصميم والتطوير.	6
							ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج	4-8

										تقوم الشركة بتحديد وتطبيق معايير تقييم واختيار ومراقبة الأداء، وإعادة تقييم للمكتتبين ولجات التسويق كافة، استنادا إلى قدرتهم على توفير العمليات أو الخدمات وفقا للمتطلبات.	1
						*				تقوم الشركة باختيار المكتتبين وجهات التسويق على اساس الكفاءة، بما في ذلك المؤهلات المطلوبة للأشخاص.	2
						*				مراقبة ورصد أداء المكتتبين والجهات التسويقية.	3
										تقديم المنتج والخدمة	5-8
						*				تقوم الشركة بإنتاج وتقديم الخدمات في ظل ظروف خاضعة للرقابة.	1
						*				تختار وتعين أشخاص مسؤولين اكفاء في الرقابة.	2
						*				تعتمد الشركة إجراءات وطرق لمنع الخطأ البشري.	3
						*				تتبع الشركة متطلبات الخدمة التأمينية بعد توقيع عقد التأمين.	4
						*				تقوم الشركة بمراجعة ومراقبة التغييرات الحاصلة على الخدمة التأمينية اثناء فترة التأمين، بالقدر اللازم لضمان الاستمرار.	5
										إطلاق المنتجات والخدمات	6-8
						*				تقوم الشركة بتنفيذ الترتيبات المخطط لها، في المراحل المناسبة، للتحقق من أن متطلبات الخدمات قد استوفيت.	1
										ضبط المخرجات غير المطابقة	7-8
						*				تقوم الشركة بتحديد المخرجات التي لا تتوافق مع المتطلبات والتحكم لمنع استخدامها غير المقصود أو تسليمه.	1
						*				تتحقق الشركة من المطابقة للمتطلبات عندما يتم تصحيح المخرجات الغير مطابقة للمواصفات.	2
										تقوم الشركة بالاحتفاظ بمعلومات موثقة عن ما يأتي:	3
						*				عدم المطابقة	أ
						*				الإجراءات المتخذة	ب
						*				أي تنازلات التي تم الحصول عليها	ج
						*				سلطة البت في دعوى بشأن عدم المطابقة	د
ملخص متطلب التشغيل											
النسبة المئوية للتطبيق والتوثيق %		نسبة الفجوة %		الوسيط الحسابي المرجح		البنود					
58		42		3.5≈4		التخطيط وضبط التشغيل		1-8			
81		19		4.8≈5		متطلبات المنتجات والخدمات		2-8			
56		44		3.3≈3		تصميم وتطوير المنتجات والخدمات		3-8			
39		61		2.3≈2		ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج		4-8			
77		23		4.6≈5		الإنتاج وتوفير الخدمات		5-8			

17	83	5	إطلاق المنتجات والخدمات	6-8
94	6	0≈0.3	ضبط المخرجات غير المطابقة	7-8
43	57	3≈3.4		8-التشغيل

يلاحظ من نتائج الجدول (2)، ان حجم الفجوة القائمة بين واقع التطبيق والتوثيق الفعلي في الشركة المبحوثة وبين المتطلب (8:التشغيل) وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 9001: 2015) وبنسبة (43%)، بعد ان بلغت نسبة التطبيق والتوثيق الفعلي ما مقداره (57%)، اذ ان معدل التطبيق والتوثيق البالغ (3) درجة من اصل (6) درجات يكون قد حقق مستوى (مطبق جزئياً موثق كلياً)، فهو بذلك لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة، ويمكن تفسير حدوث تلك الفجوة من خلال توضيح الأسباب الرئيسة والثانوية المتعلقة بالبنود، (3-8) تصميم وتطوير المنتجات والخدمات، (4-8) ضبط العمليات والمنتجات المقدمة من الخارج، (7-8) ضبط المخرجات غير المطابقة، وكما موضح في الجدول (3).

الجدول (3) الاسباب الرئيسة والثانوية المتعلقة بفجوة متطلب التشغيل

ت	الأسباب الرئيسة	الأسباب الثانوية
1	الضعف في تصميم وتطوير المنتجات والخدمات	ضعف الاهتمام باعتماد وجود معايير محددة للسيطرة على عمليات التصميم وتطوير الخدمة التأمينية. عدم قيام الشركة باشتراك المومن لهم بعمليات تصميم وتطوير الخدمة التأمينية.
2	الضعف في ضبط العمليات والمنتجات	ضعف اهتمام الشركة بتقييم أداء المكننين والمكاتب التسويقية بالإضافة لعدم قيامها باختبارهم على أساس الكفاءة. ضعف اهتمام الشركة باتخاذ إجراءات لمنع الأخطاء قبل وقوعها.
3	عدم ضبط المخرجات غير المطابقة	عدم قيام الشركة بأجراء عمليات المطابقة للخدمة التأمينية للتأكد من سلامة جودة مخرجاتها. عدم وجود نظام لتوثيق عمليات التشغيل وفق بنود متطلب التشغيل

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تمتلك الشركة اجراءات كثيرة لإدارة عمليات التشغيل جرى اعداده حسب ارشادات المواصفة (ISO 9001 : 2015).
- 2- تبين ان التخطيط والتنفيذ والمراقبة للعمليات لا يتم وفق متطلبات الايزو وكذلك ان العمليات الخارجية لا يتم السيطرة عليها وفق نظام ادارة الجودة بسبب عدم قيام الشركة بتطبيق المواصفة بشكل فعلي في الشركة.
- 3- حققت عمليات التشغيل في الشركة المبحوثة نسبة فجوة بلغت (43%) من مستويات التطبيق لمتطلبات المواصفة، ويعني ذلك وجود هدر في الجهود.

ثانياً: التوصيات

- 1- يوصي الباحث باعتماد المواصفة الدولية للجودة (ISO 9001 : 2015) من قبل الشركة المبحوثة من خلال تشكيل فريق عمل من المسؤولين في الشركة وبمشاركة ذوي الخبرة في مجال إدارة الجودة من الاكاديميين والفنيين لوضع البات مناسبة لتطبيقها وتحديد سقف زمني للتنفيذ ، والاسترشاد بها لعلق الفجوة المشخصة وفقاً لما جاء بنتائج البحث ومن ثم تهيئتها للحصول على شهادة الجودة العالمية وبعبءه سيتم استنزاف كافة الجهود في برامج غير مجدية .
- 2- يوصي الباحث بتخصيص مبالغ مالية سنوية مناسبة لأغراض الجودة يتم تغطيتها من قبل الموازنة.

3- يوصي الباحث باعتماد برنامج محسوب لتوثيق جميع أنشطة التشغيل السابقة والحالية والمخططة لمساعدة المسؤولين في الشركة بالشركة المبحوثة في الحصول على المعلومات الضرورية .

المصادر :

- 1- ال مصطفى سليم، مها كامل جواد.(2010). "تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو (9000) دراسة حالة شركة بعقوبة لتعليب الاغذية وتصنيع التمور المحدودة"،رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال،كلية الأدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 88
- 2- جبالق، علي. (2021). ادارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- 3- الخطيب، حافظ. (2019). "العوائق الداخلية في تطبيق (ISO 9001:2015) في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهاد الايزو 9001"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- 4- شطة، سيدة اسحق. (2015). "دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المصارف"، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم ادارة الاعمال، جامعة الرباط الوطني، الخرطوم ، السودان.
- 5- العاني، اريج والبكري علي. (2020). "تطبيق متطلبات سياق المنظمة والتشغيل حسب المواصفة (ISO 9001:2015) // دراسة حالة في البنك المركزي العراقي"، مجلة كلية مدينة العلم، 12(1)، 142-160.
- 6- العزاوي، محمد عبدالوهاب. (2010). ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي، دار الاثر للنشر والتوزيع، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- 7- فرمان، قتيبة ناظم.(2016). "متطلبات تطبيق المواصفة (ISO 9001: 2015) في المركز العراقي - الكوري للتدريب المهني في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق..
- 8- الكناني، حسين سامي. (2021). "إعداد دليل إرشادي لإدارة عمليات التدريب وفق متطلبات المواصفة (ISO 10015: 2019) دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية العراقية"، رسالة ماجستير ،الكلية التقنية الإدارية ،الجامعة التقنية الوسطى ،بغداد،العراق.
- 9- Aamer, Ammar Mohamed. (2020). " Insights into the reasons behind the limited implementation of ISO 9001 certification: empirical evidence from Yemen", Department of Industrial Engineering, Sampoerna University, Jakarta, Indonesia.
- 10- ISO 9001. (2015). " Quality Management systems Requirements".
- 11- Khan, Md Udoy Hossen. (2015). " Updating lms Program To Meet ISO 9001-2015, Requirements In A Steel Constriction Company", Industrial Management, Centria University Of Applied Sciences Ylivieska, Scotland.
- 12- Sweis, Nasser. (2021). " ISO-9001 implementation and critical success factors of the Jordanian consulting engineering firms ", The University of Jordan, Amman, Jordan.