

المواصفة القياسية الدولية أيزو/ أي إي سي ١٠٠١٤

الترجمة الرسمية  
Official translation  
Traduction officielle

إدارة الجودة – خطوط إرشادية لتحقيق المنافع الاقتصادية والمالية

Quality management -- Guidelines for realizing financial and economic benefits (E)

ITeH STANDARD PREVIEW

(standards.iteh.ai)

Management de la qualité — Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques (F)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

طُبعت في الأمانة المركزية ISO في جنيف، سويسرا كترجمة عربية رسمية بالإنابة عن ١٠ هيئات أعضاء في ISO التي أعتمدت دقة الترجمة ( انظر القائمة في صفحة ii ).

الرقم المرجعي  
ISO 10014/2006 (A)  
الترجمة الرسمية

©ISO 2006



## إخلاء مسؤولية (تنويه)

قد يحتوي هذا الملف (PDF) على خطوط مُدمجة ، وبموجب سياسة الترخيص لـ Adobe فإنه يمكن طباعة هذا الملف أو الإطلاع عليه ، على الأً يتم تعديله ما لم تكن الخطوط المُدمجة فيهمرخصة و مُحَمَّلة في الحاسوب الذي يتم فيه التعديل . و تتحمل الأطراف - عند تنزيل هذا الملف - مسؤولية عدم الإخلال بسياسة الترخيص لـ Adobe، في حين أن السكرتارية العامة لأيزو لا تتحمل أي مسؤولية قانونية حيال هذا المجال .

تعد الـ Adobe علامة تجارية مسجلة للشركة المتحدة لنظم الـ Adobe .

يمكن الحصول علي جميع التفاصيل الخاصة بالبرامج المستخدمة في إنشاء هذا الملف من المعلومات العامة المتعلقة بملف (PDF) ، ولأجل الطباعة فقد حُسِّنت المتغيرات الداخلة في إنشاء (PDF) ، حيث رُوعي أن يكون استخدام هذا الملف ملائماً لأعضاء المنظمة الدولية للتقييس ، وفي حالة حدوث أي مشكلة تتعلق بهذا الملف ، يُرجى إبلاغ السكرتارية العامة على العنوان المسجل أدناه.

### جهات التقييس العربية التي أعتمدت المواصفة

- مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية
- هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس
- المعهد الجزائري للتقييس
- الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس
- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية
- الهيئة العامة للصناعة
- الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس
- الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة
- المعهد الوطني للمواصفات والملكية الصناعية
- هيئة المواصفات والمقاييس العربية السورية
- المركز الوطني للمواصفات والمعايير القياسية
- الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة

وثيقة حماية حقوق الطبع والنشر



أيزو © ٢٠٠٦

جميع الحقوق محفوظة. وما لك يرد خلاف ذلك، لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الإصدار أو استخدامه بأي شكل أو بأي وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية بما في ذلك النسخ والأفلام الدقيقة دون إذن خطي إما من المنظمة الدولية للتقييس على العنوان أدناه أو احد الهيئات الأعضاء في المنظمة الدولية للتقييس في دولة الجهة الطالبة.

مكتب حقوق ملكية المنظمة الدولية للتقييس

الرمز البريدي: ٥٦ - Ch-1211 - جنيف ٢٠

هاتف: ٠٠٤١٢٢٧٤٩٠١١١

فاكس: ٠٠٤١٢٢٧٤٩٠٩٤٧

بريد الكتروني: copyright@iso.org

الموقع الإلكتروني: www.iso.org

تم نشر النسخة العربية في ٢٠١٥

تم النشر في سويسرا

		<b>الفهرس</b>
iv	.....	التمهيد
v	.....	المقدمة
١	.....	المجال ١
١	.....	المراجع المكملة ٢
١	.....	المصطلحات و التعاريف ٣
٢	.....	بناء المواصفة ٤
٥	.....	تطبيق مبادئ الإدارة ٥
٥	.....	التركيز على الزبون ١/٥
٦	.....	القيادة ٢/٥
٧	.....	مشاركة الموظفين ٣/٥
٨	.....	منهج العملية ٤/٥
٩	.....	منهج النظام في الإدارة ٥/٥
١٠	.....	التحسين المستمر ٦/٥
١١	.....	المنهج الواقعي في اتخاذ القرارات ٧/٥
١٢	.....	علاقات المنفعة المتبادلة بين الموردين ٨-٥
١٣	.....	الملحق أ (إعلامي) التقييم الذاتي لتطبيق مبادئ الإدارة
٢٥	.....	الملحق ب (إعلامي) ملخصات موجزة للطرق و الأدوات المشار إليها في البند رقم (٥)
٣٤		ثبت المراجع

## تمهيد

ان المنظمة الدولية للتقييس (ISO) هي إتحاد عالمي لهيئات المواصفات الوطنية من الدول الأعضاء بها وبصفة عامة فإن إعداد المواصفات القياسية الدولية يتم من خلال اللجان الفنية التابعة لمنظمة الأيزو. ويحق لكل عضو من أعضاء المنظمة يتم تمثيله في أي لجنة فنية تم إنشائها ويدخل مجالها في حيز إهتمامات العضو.

و يشارك كذلك في العمل المنظمات الدولية الحكومية منها و غير الحكومية، التي لها تواصل مع منظمتي ال ISO ، IEC ، و في مجال تقييم المطابقة ، فإن لجنة الأيزو الخاصة بتقييم المطابقة (كاسكو) هي المسؤولة عن إعداد المواصفات القياسية و الأدلة الدولية .

و قد صيغت المواصفات القياسية الدولية وفقا للوائح الواردة في توجيهات ISO/IEC - الجزء الثاني.

و يتم توزيع مشاريع المواصفات القياسية الدولية على الهيئات الوطنية للتصويت . و يتطلب نشر هذه المشاريع على هيئة مواصفات قياسية دولية موافقة ٧٥٪ على الأقل من الهيئات الوطنية التي يحق لها التصويت.

و نود لفت الانتباه إلى احتمال أن تكون بعض عناصر هذه الوثيقة خاضعة لحقوق براءة الاختراع ، و لن تتحمل المنظمة الدولية للتقييس (ISO) مسؤولية تحديد أي من هذه الحقوق أو جميعها .

و قد أعدت لجنة تقييم المطابقة (CASCO) في الـ ISO المواصفة القياسية الدولية  
ISO/IEC17050-1

وقد تم توزيعها على الهيئات الوطنية المشاركة في ISO و IEC للتصويت ، وتم إقرارها من كلاً من المنظمين.

و تلغي الطبعة الأولى للمواصفة القياسية ISO/IEC 17050-1 مع الطبعة الأولى للمواصفة ISO/IEC17050-2 الطبعة الثانية من الدليل ISO/IEC Guide 22:1996 الخاصة بالمعايير العامة لتصاريح الموردين بالمطابقة ، و تحلان محله .

و الطبعة الأولى من مواصفة (ISO 10014) تلغي 1998: ISO/TR 10014 الذي رُوجع فنيا و تحل محله .  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

و الهدف من هذا الإصدار هو تحسين العلاقة بين مواصفة (ISO 10014) و سلسلة مواصفات (ISO 9000) و تضمين بناء جديد يتعلق بمبادئ إدارة الجودة ، و بالإضافة إلى ذلك فقد تم تنقيح العنوان و المجال ليعكس التغييرات في سلسلة مواصفات ISO 9000 ، و لتقديم الإرشادات بشأن تحسين الأداء و تحقيق مقاصد هذه المواصفة القياسية.

## مقدمة

هذه المواصفة القياسية الدولية موجهة للإدارة العليا ، و هي تقدم خطوط إرشادية لتحقيق المنافع الاقتصادية و المالية من خلال التطبيق الفاعل لمبادئ إدارة الجودة الثمانية المأخوذة من المواصفة الدولية (ISO9000:2005) .

ومن ثم يشار لتلك المبادئ في هذه المواصفة بعبارة "مبادئ الإدارة" ، و تهدف هذه الوثيقة إلى تزويد الإدارة العليا بالمعلومات لتسهيل التطبيق الفاعل لمبادئ الإدارة و اختيار الطرق و الأدوات التي تمكن من تحقيق النجاح المستدام للمنشأة ، و تم تضمين التقييم الذاتي كأداة لتحليل الفجوة و تحديد الأولويات . (انظر الملحق أ).

و تستند هذه المواصفة القياسية الدولية إلى مبادئ الإدارة المترابطة لتطوير العمليات التي تسهل تحقيق أهداف المنشأة.

و مبادئ الإدارة هي :

- أ- التركيز على الزبون
- ب- القيادة
- ج- مشاركة الموظفين
- د- منهج العملية
- هـ- منهج النظام في الإدارة
- و- التحسين المستمر
- ز- المنهج الواقعي في اتخاذ القرارات
- ح- علاقات المنفعة المتبادلة بين الموردين

و يعتبر تبني هذه المبادئ الإدارية قرارا استراتيجيا للإدارة العليا ، حيث يؤكد على العلاقة بين الإدارة الفاعلة و تحقيق المنافع الاقتصادية والمالية ، ويعزز نشر الطرق و الأدوات الملائمة من تطوير منهج منظم و متنسق لتناول الأهداف المالية و الاقتصادية.

و يتم الحصول على المنافع الاقتصادية عادة من خلال الإدارة الفاعلة للموارد و تنفيذ العمليات القابلة للتطبيق لتحسين قيمة المنشأة و ازدهارها بشكل إجمالي ، و المنفعة المالية هي ثمرة التحسن في المنشأة مُعبّر عنها بصورة نقدية ، و يتم تحقيقها من خلال ممارسات الإدارة الفاعلة من حيث التكلفة داخل المنشأة.

و يعتمد التكامل الناجح لمبادئ الإدارة على تطبيق منهج العملية و منهجية : خطط – نفذ – اختبر- تصرف (PDCA) ، حيث يُمكن هذا المنهج الإدارة العليا من تقييم المتطلبات و التخطيط للأنشطة ، و تخصيص الموارد الملائمة ، و تنفيذ إجراءات التحسين المستمر و قياس النتائج و ذلك لتحديد الفاعلية ، و هو يتيح للإدارة العليا اتخاذ قرارات مدروسة ، سواء كانت مرتبطة بتعريف الاستراتيجيات التجارية أو تطوير منتج جديد أو تنفيذ الاتفاقيات المالية.

و تشمل المنافع المالية و الاقتصادية الناتجة عن تطبيق مبادئ الإدارة مايلي :

- تحسين الربحية
- تحسين الإيرادات
- تحسين أداء الموازنة
- تخفيض التكاليف
- تحسين التدفقات النقدية
- تحسين العائد على الاستثمار
- زيادة التنافسية
- تحسين الاحتفاظ بالزبون و زيادة ولاءه

- تحسين فاعلية اتخاذ القرارات
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- محاسبة الموظفين بشكل أكبر
- تحسين رأس المال الفكري
- تحسين العمليات الفاعلة والمؤثرة
- تحسين أداء سلسلة التوريد (الإمداد)
- تخفيض وقت الوصول إلى السوق
- تعزيز الأداء التنظيمي و المصادقية والاستدامة.

و تنطبق هذه المواصفة القياسية الدولية على حدّ سواء على المنشآت و المنتجات التي تتضمن الخدمات و البرمجيات و الأجهزة و المعدات و المواد المصنّعة ، و تتعلق أيضا بالقطاع العام و الخاص ، و يمكن أن توفر إرشادات مفيدة بغض النظر عن عدد الموظفين أو تنوع عروض المنتجات أو الإيرادات أو مدى تعقيد العمليات أو عدد المواقع . و هي تقدم أيضا دعم للجهات الحكومية و العامة لتسهيل النمو و الازدهار الاقتصادي المستدام.

## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[ISO 10014:2006](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

# إدارة الجودة – خطوط إرشادية لتحقيق المنافع الاقتصادية والمالية

## ١-المجال

تقدم هذه المواصفة القياسية الدولية خطوط إرشادية لتحقيق المنافع الاقتصادية والمالية من تطبيق مبادئ إدارة الجودة طبقاً لمواصفة (ISO 9000:2005)

ملاحظة : سيشار لتلك المبادئ في هذه المواصفة بعبارة " مبادئ الإدارة "

هذه المواصفة الدولية موجهة للإدارة العليا للمنشأة ، و هي مكملة للمواصفة الدولية (ISO 9004) الخاصة بتحسين الأداء ، و تقدم أمثلة للفوائد التي يمكن تحقيقها ، و تحدد طرق وأدوات وسائل الإدارة المتوفرة للمساعدة في تحقيق تلك الفوائد.

و تتكون هذه المواصفة من خطوط إرشادية و توصيات ، و لا يقصد بها منح شهادات أو استخدامهما في أغراض تنظيمية أو تعاقدية.

## ٢- المراجع المكملة

لا يمكن الاستغناء عن الوثائق المرجعية الآتي ذكرها ، و ذلك لتطبيق هذه المواصفة .

و بالنسبة للمراجع المؤرخة ، فإنه لا يطبق إلا الطبعة المذكورة ، أما بالنسبة للمراجع غير المؤرخة فيطبق الطبعة الأخيرة من الوثيقة المرجعية ، (بما في ذلك أي تعديلات أدخلت عليها).

المواصفة القياسية الدولية (ISO 9000:2005) - نظم إدارة الجودة - الأساسيات و المصطلحات .  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/094db4a209e2/iso-10014-2000>

## ٣- المصطلحات و التعاريف

تطبق - لأغراض هذه الوثيقة - المصطلحات و التعاريف الواردة بالمواصفة (ISO 9000:2005)

ملاحظة ١: يُعرّف المنتج ( وفقاً للبند ٢/٤/٣ ) في مواصفة (ISO 9000:2005) بأنه "نتيجة عملية" ، فيما تُعرّف "العملية" (البند ١/٤/٣) بأنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات" .

و يشمل مصطلح " المنتج " أربع فئات عامة هي : الخدمات ، البرمجيات، الأجهزة و المعدات ، و المواد المصنعة.

و هذه المصطلحات معرّفة بإسهاب في (ISO 9000:2005) .

ملاحظة ٢ : الوثائق التي لها مراجع خارج سلسلة مواصفات (ISO 9000:2005) قد تحتوي على مصطلحات و تعاريف مختلفة عن تلك الواردة في (ISO 9000:2005)

#### ٤ - هيكل المواصفة

١/٤ صُممت هذه المواصفة لمساعدة الإدارة العليا للمنشأة على تحديد وتحقيق المنافع من خلال تطبيق مبادئ الإدارة ، و لتحقيق الفوائد المالية و الاقتصادية ، فقد تم تحديد العمليات اللازمة لتطبيق كل مبدأ ، كما تم توفير نماذج للوسائل و الأدوات التي تساعد في تطبيق تلك المبادئ .

وينبغي للقيمة المضافة من الفوائد المتوقعة أن تعكس العلاقات المتبادلة بين المبادئ و العمليات ، والنظرة الشمولية على المنشأة و الأطراف المعنية .

٢/٤ يضم البند الخامس منهج العملية و المبادئ الثمانية للإدارة و منهجية (PDCA) : خطط – نفذ – اختبر- تصرف ، حيث يعكس هذا في المخططات في البنود من ١/٥ إلى ٨/٥ ، و يعتبر التقييم الذاتي هو الأداة الأساسية في اختيار البند الفرعي الأنسب لتحديد أولويات التحسين ( انظر البند ٣/٤ ، والملحق أ ) .

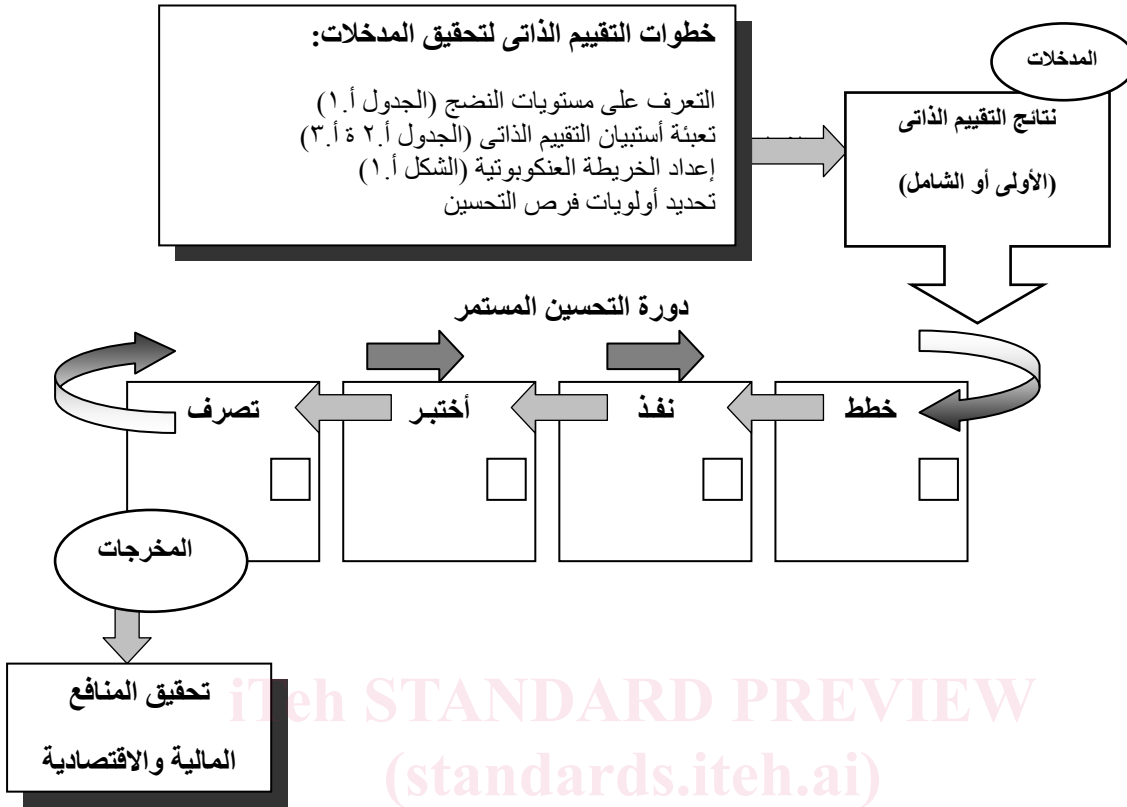
و يتم عرض أمثلة للطرق و الأدوات القابلة للتطبيق ضمن أعمدة : ( خطط ، نفذ ، اختبر) في كل مخطط ، علما بأن قائمة تلك الطرق و الأدوات المبينة ضمن أعمدة : ( خطط ، نفذ ، اختبر ) ليست شاملة ، و على مستخدمي هذه المواصفة اختيار أكثر الأدوات ملائمة لمنشأتهم ، و يتم استخدام بعض الطرق و الأدوات في أكثر من بند فرعي مما يشير إلى الترابط بين هذه المبادئ.

و يوضح البند الفرعي رقم ٦/٥ الخاص بالتحسين المستمر كيف يمكن للإدارة العليا تطبيق منهج (خطط ، نفذ ، اختبر ، تصرف) بفاعلية في التخطيط الاستراتيجي و عملية المراجعة لتحقيق و تحسين الفوائد المالية و الاقتصادية ، و بالنسبة للبند الفرعي رقم ٦/٥ فقد تم تضمينه في العمود (تصرف) لكل البنود الفرعية الأخرى للبند رقم (٥) .

إن مخرجات تنفيذ العملية الشاملة هي مجموعة من الفوائد الاقتصادية و المالية ، أما بالنسبة للفوائد التي يمكن تحقيقها فهي أمثلة و ليس المقصود أن تكون شاملة ، و يصور الشكل رقم (١) تمثيلا عاما لنموذج العملية الشاملة التي تحقق فوائد اقتصادية و مالية للمنشأة .

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59119392-7774-4774-9924-094db4a209e2/iso-10014-2006>





### الشكل ١ - تمثيل عام للعملية الشاملة

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722->

٣/٤ قبل استخدام استبيانات التقييم الذاتي ، فإنه ينبغي لفريق التقييم الإلمام بتوصيفات مستوى النضج (الجدول أ/١) ، و ينبغي لفريق التقييم - أولاً - استخدام استبيان التقييم الذاتي الأولي (الجدول أ/٢) للحصول على نظرة سريعة عن نضج المنشأة ، و ينبغي أن تستغرق هذه العملية ساعة واحدة تقريباً ، و تؤدي المعلومات التي يتم الحصول عليها إلى تحسين عملية اختيار التقييم الذاتي في المستقبل ، و ينبغي لها أن تشجع على إجراء المقارنات في جميع أنحاء المنشأة ، و ذلك بين الوظائف ومستويات العمل المختلفة ، و إذا وجد أن متوسط النضج لأي مبدأ معين أقل من المستوى الثالث ، فينبغي أن يؤدي إلى فائدة ملموسة عندما تستمر الإدارة العليا في تقييم ذلك المبدأ باستخدام استبيان التقييم الذاتي الشامل (الجدول أ/٣) .

٤/٤ بعد اختيار النموذج ، ينبغي الإقرار بأن التقييم الذاتي الشامل هو أمراً مهماً ذا قيمة مضافة للمنشأة ، جدير بالاستثمار في الوقت اللازم لإنجازه ، و بعد ملء استبيان التقييم الذاتي فإنه ينبغي إعداد الرسم البياني "الرادار" (المبين بالشكل أ/١) الذي يعطى عرضاً تصويرياً عن حالة نضج المنشأة ، و يعطى الاستمرار في الرسوم البيانية "الرادار" توضيحاً مستمراً لسير المنشأة .

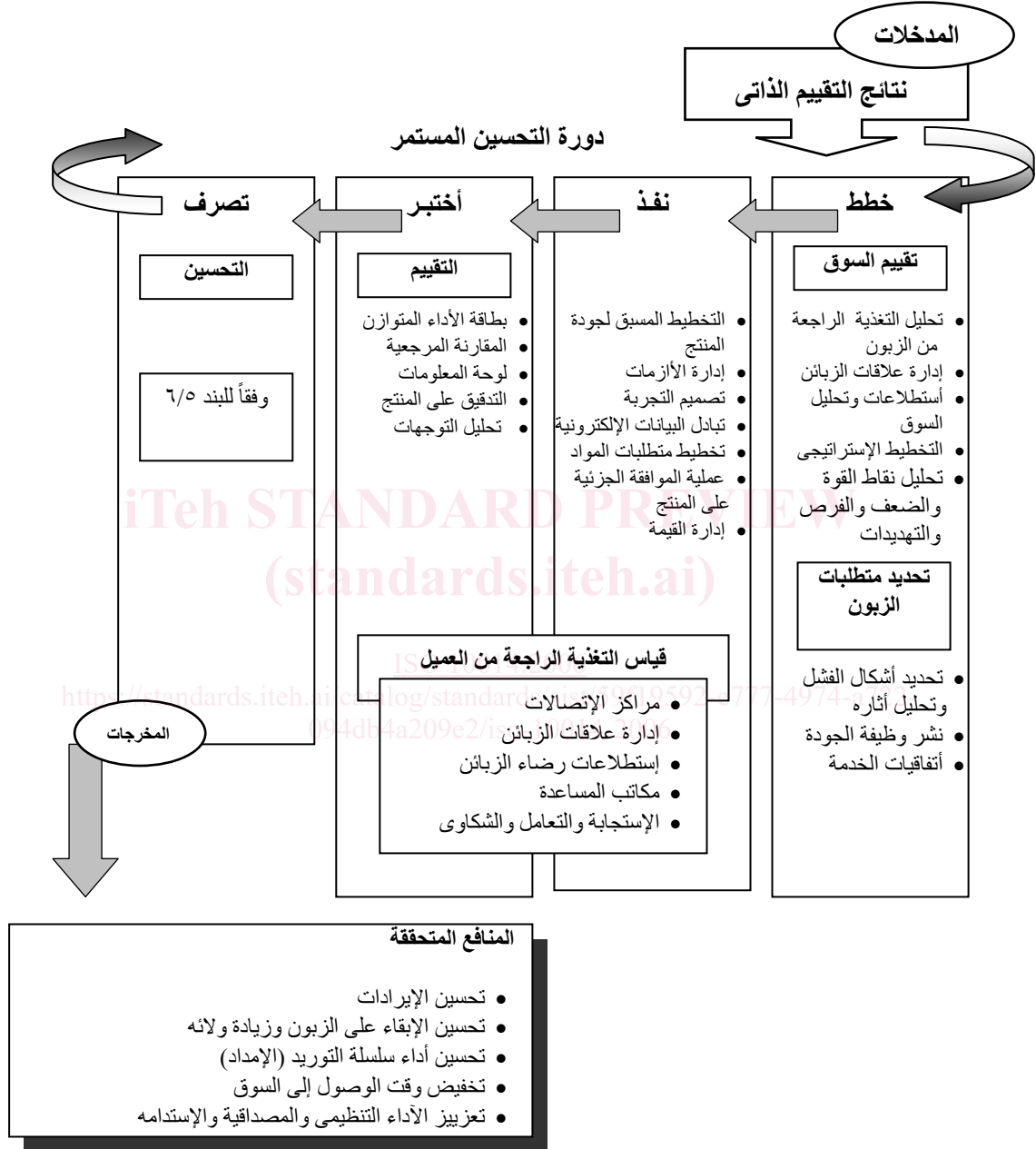
و تعتمد القيمة المضافة للتقييم الذاتي على النزاهة و الموضوعية و الانفتاح و المشاركة الفعالة للعنصر البشري أثناء تقييم مستويات النضج ، و إذا كان هناك قلق فيما يتعلق بالانفتاح فينبغي النظر في توسيع دائرة اختيار الموظفين المشاركين في إستيفاء الاستبيان بدون ذكر الأسماء .

٥/٤ يتضمن الملحق (ب) عرضاً موجزاً لبعض الوسائل و الأدوات العامة التي لا يمكن اعتبارها حصرياً ، و يوصى بأن تقوم الإدارة العليا بالتحقق من كافة الأدوات و الوسائل المتوفرة و تطبيق ما يعكس الاحتياجات الخاصة بالمنشأة .

## ٥ تطبيق مبادئ الإدارة

### ١/٥ التركيز على الزبون

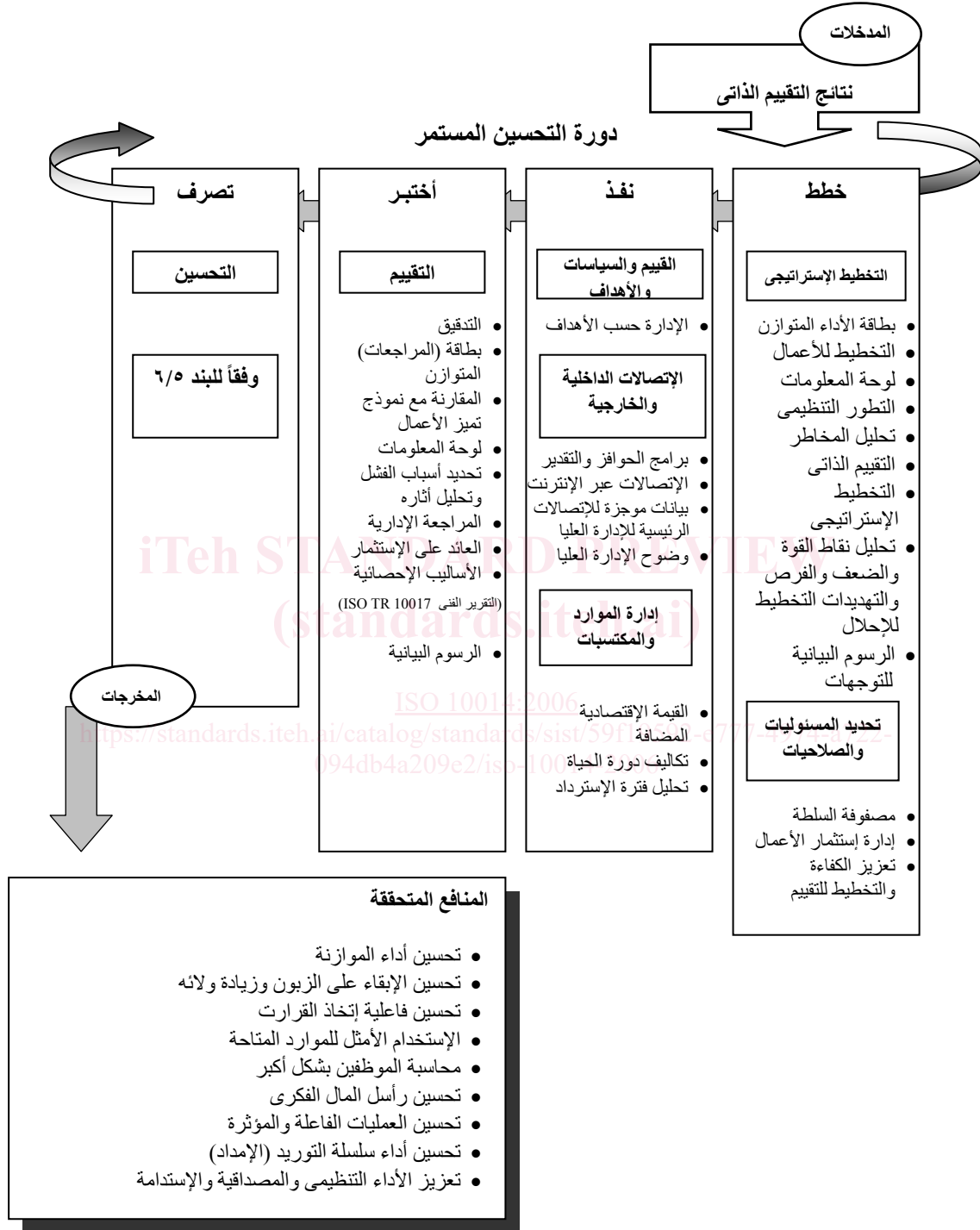
"تعتمد المنشآت على زبائنها، و لذلك ينبغي عليها تفهّم الاحتياجات الحالية و المستقبلية لعملائها ، و تلبية متطلباتهم و السعي لتجاوز توقعاتهم" (ISO 9000:2005)



الشكل ٢: التركيز على الزبون

## ٢/٥ القيادة

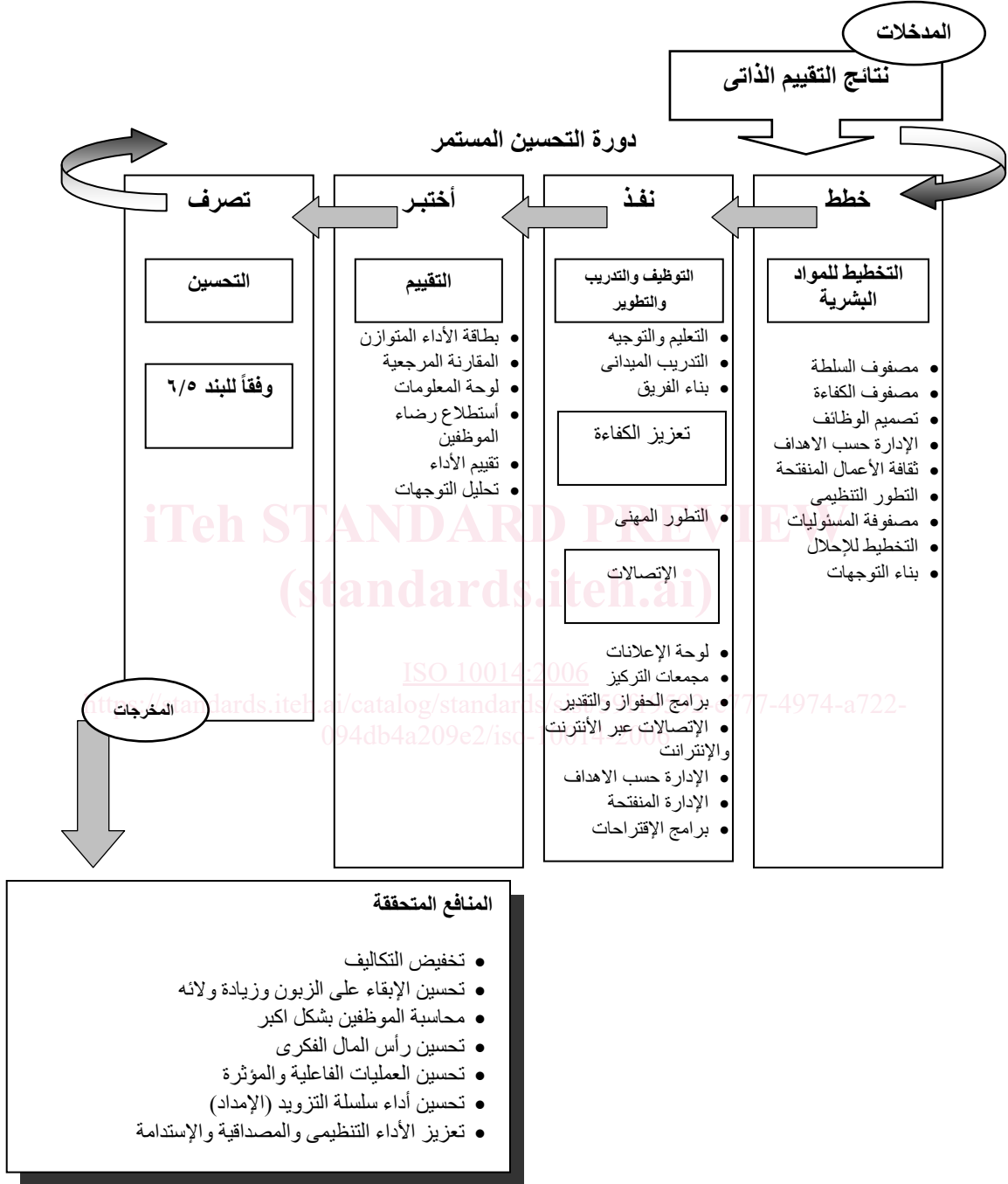
" تقوم القيادات بوضع هدف واتجاه موحد للمنشأة التي يديرونها ، و ينبغي عليهم خلق بيئة عمل داخلية بالمنشأة و المحافظة عليها لتمكّن العاملين من الاشتراك الكامل في تحقيق أهداف المنشأة" ( ايزو ٩٠٠٠ : ٢٠٠٥ ) .



الشكل ٣ : القيادة

### ٣/٥ مشاركة الموظفين

"يعتبر الموظفون على جميع المستويات جوهر المنشأة ، حيث تتيح مشاركتهم الكاملة الفرصة لاستخدام قدراتهم لمنفعة المنشأة" (أيزو ٩٠٠٠ :٢٠٠٥)



الشكل ٤ : مشاركة الموظفين