



الجودة ثقافة وسلوك ثم ممارسة وتطبيق

Quality For All

الجودة للجميع

iso
50001

iso
9001

iso
27001

iso
22001

iso
45001



العدد الأول - يناير 2021

الجودة للجميع 

www.quality4all.net

 quality.for.all.8@gmail.com

مرحبا بكم في العدد الأول من مجلة الجودة للجميع

كلمة العدد ...

اليوم نبدأ بالإعلان عن مرحلة جديدة نستكمل بها ما بدأناه منذ إرساء فكرة " الجودة للجميع " في عام ٢٠١٧ والتي مرت بمراحل عديدة بدأت من مجموعة عبر موقع التواصل الاجتماعي بفيس بوك ثم تطبيق الواتس آب ثم بلوجر والذي مكنا من الوصول المباشر للمعنيين والخبراء بشكل مباشر ولحظيا ، وإيماننا بأهمية نظم الجودة والسلامة وسلامة الغذاء في حياة الفرد والمجتمع ، وما لها من بالغ الأثر في تطوير منظومة العمل في المنشآت الصناعية والخدمية وتعد معيارا مهما في تسويق المنتجات المختلفة وتميزها ، لذا تم تأسيس مجلة الجودة للجميع للمساهمة في التعريف بالموصفات المختلفة واستعراض المشكلات والتغيرات التي تواجه الخبراء والمعنيين بالجهات المختلفة علي مستوي الوطن العربي وإرساء قواعد المعرفة المتخصصة من خلال عدة مقالات تتدرج بين المعرفة وطرح حلول لبعض الاستفهامات المتكررة عند تطبيق نظم الإدارة المتكاملة بالمنشآت بجانب التعريف بأساليب وقواعد التدقيق الداخلي والذي يعد من الركائز الأساسية في مختلف الجهات المتخصصة ، مع الالتزام بالثوابت التي قامت عليها فكرة " الجودة للجميع " من أنها لا تهدف للربح مطلقا ولا تتبع أي كيان وتعمل علي مبدأ ثابت " نشر العلم صدقة " وقد توافق على هذا المبدأ العديد من الخبراء من مصر وتونس والسعودية والكويت والاردن وشارك الجميع في تفعيل ذلك المبدأ بمشاركتهم لخبراتهم وتجاربهم من خلال المقالات المتنوعة في نظم الجودة والسلامة وسلامة الغذاء والجودة الطبية وتأكيد جودة المختبرات والتدقيق الداخلي والحوكمة والموصفات المتخصصة نسأل الله أن يجعل كل ما يقدم خالصا لوجه الله الكريم وأن يجد كل من يشارك في هذا العمل ثمرة في ميزان حسناته إن شاء الله .

احمد رشيدي عبده محمود

مؤسس الجودة للجميع

- ١ - القيادة .. المفهوم والتطبيق والالتزام - احمد رشيدى عبده ٣
- ٢ - فلسفة التغيير في المواصفات القياسية الدولية - ك / حمدي كرار ٨
- ٣ - عوامل النجاح في تطبيق المواصفات الدولية - د / علاء جراد ١٠
- ٤ - حول سلامة الغذاء - د / محمد الوكيل ١٣
- ٥ - المستهلك ودوافع تطوير وتحديث أنظمة سلامة الغذاء - م / احمد حسين ابو راضي ١٥
- ٦ - التحكيم في المجال الطبي - د / ايهاب زهران ١٧
- ٧ - من أجل دواء آمن - أ د / ابراهيم ظافر ٢٠
- ٨ - دور المرجعية الكيميائية في الجودة - ك / عماد عبد اللطيف الددو ٢٣
- ٩ - التقنيات الإحصائية لضبط جودة القياسات المخبرية - م / طارق ذياب ٢٦
- ١٠ - الحوكمة ونظم ادارة الجودة - د / مرفت حسين ٣٠
- ١١ - قراءة في تعريف الرقابة الداخلية وفق اطار COSO - د / زاهر الرمحي ٣٨
- ١٢ - نظرة متعمقة علي تضارب المصالح - الخبير / علاء أبونبعه ٤٠
- ١٣ - الجودة ومهنة التدقيق الداخلي - م / مروان الشريف ٤٣
- ١٤ - الطريق إلي إستدامة الأعمال - م / محمد عبد الرؤف ٤٦
- ١٥ - التعريف بالمواصفة IATF 16949:2016 - م / احمد سعيد حمزه ٤٨
- ١٦ - استمرارية الأعمال - م / محمد مختار عطيه ٤٩

القيادة المفهوم والتطبيق والالتزام

حينما كنت امارس لعبة الشطرنج كنت اتساءل حول مدى مطابقة اللعبة للواقع العملي الذى نمارسه يوميا من خلال التفكير في الاستراتيجيات التي تؤدي الى الفوز مع دراسة نقاط القوة والضعف في كل حركة تنفذ على الرقعة ودراسة المخاطر والفرص واستثمار أي تقدم او أخطاء يقع فيها الخصم ووضع الاهداف وتنفيذها قبل انتهاء المخطط الزمني للمباراة وقبل كل هذا تكامل كافة القطع باللعبة وتضافرهم معا لكسب المعركة الافتراضية بالرقعة من خلال المشاركة الجماعية لتحقيق الهدف من المباراة أليس هذا ما نسعى لتعلمة وتطبيقه بنظم الجودة والسلامة وغيرها من المواصفات حيث قوام اللعبة الأساسي المشكل من (الشاه والوزير والرخ والفيلة والأحصنة والبيادق) يتطابق تماما مع قوام الشركات التي تتكون من رئيس مجلس الادارة أو القيادة بالمنشأة يليه فريق الإدارة العليا ثم العاملين نفس التطابق مع نفس المهام ولكن الذى نجده بالرقعة قد يختلف عن الواقع هو أن تجد حرص شديد من الشاه والقطع باللعبة على حماية البيدق الأخير ودعمه المستمر ليصل في نهاية المسار ليترقى إلى وزيراً أو أيًا من القطع الاستراتيجية الأخرى باللعبة ليمارس دوراً قيادياً جديداً في الحفاظ على المملكة والزود عن الشاه وحمايته ليخرج منتصراً من المعركة باللعبة فتبادر في ذهني هذا السؤال هل من الممكن أن تجد قيادة بشركة ما تدفع وتحفز وتدعم وتأخذ بيد العاملين بالمنشأة ليصبح لهم دوراً فعالاً في استمرارية المنشأة ونجاحها ؟ وفى سبيل التعرف على الإجابة حول هذا السؤال كان لابد من استعراض المفهوم الأساسي للقيادة وتوصيفها وتناول المفهوم بالتوضيح والتحليل المستفيض .



نظم الجودة والسلامة



احمد رشيدى عبده

مراجع ومحاضر
نظم الجودة والسلامة
والبيئة وسلامة الغذاء

خبرة في أعمال
المراجعة الداخلية
لنظام الجودة
والسلامة

مؤسس منصة
الجودة للجميع

مؤسس المجلة
الإلكترونية

00201007065340

00201143080779

مفهوم القيادة :

ذهب العديد من العلماء والخبراء إلى تعريف القيادة وفق تجاربهم فمنهم من ذهب إلى أنها : " عملية التأثير في الناس في موقف معين " وأيضا عرفها العالم أرداوي تيد (Tead) على أنها : " القدرة على التأثير في جماعة كي تتعاون لتحقيق هدف تشعر بأهميته " بينما ذهب بيجورس Bigors الى أنها " عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد – رغم الفروق بينهم – إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء تحقيق هدف مشترك "

ونستطيع أن نستخلص من بين كل التعريفات العديدة لمفهوم القيادة بأن نقول أنها : " هي عملية إحياء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم " وبهذا فهي تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام كافة مهاراتهم وقابليتهم لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف . ولما كان هذا الفكر هو الاتجاه المطلوب الوصول إليه في المواصفات الدولية التي أوجدت مصطلح Leadership بشكل أساسي بعيداً عن استخدام مصطلح Headship أو غيره من المصطلحات ، حيث أن رئيس المنظمة تعتمد سلطته بشكل مطلق على سلطة مفوضه من جهة أعلى تحدد آلية مباشرته لمهام وظيفته ويمكن أن يكون بشكل أو بآخر مفروض على باقي أفراد المنظمة مما قد ينشئ بينهم تباعد عملي واجتماعي كبير لذا فاستخدام مصطلح Leadership كان في سياقة الصحيح كعنواننا للبند الخامس لما لهذا البند شديد الأهمية في كافة المواصفات اللاحقة

" كل قائد يمكن أن يصبح مديراً ولكن ليس بالضرورة كل مديراً يصلح أن يكون قائداً " .

ولعل من أبرز الأهداف لوضع القيادة في منتصف البنود العشرة للمواصفات ISO 9001:2015 بعد البند الرابع الخاص (بسياق المنظمة) وما به من التزامات بشأن ضرورة تحديد الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بتوجهات المنظمة الاستراتيجية مروراً ببند (٤-٢) من ضرورة فهم ورصد الجهات المهمة أو أصحاب المصلحة ذات العلاقة بنظام الجودة وتحديد احتياجاتهم ثم تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام الجودة وتحديد المجال للمنظمة طبقاً لبند (٤-٣) انتهاءً ببند (٤-٤) والذي يلزم المنظمة بإنشاء نظام إدارة الجودة وصيانته وتحسينه باستمرار ، وبعد الانتهاء من التطابق مع التزامات البند الرابع بمعرفة المنظمة ممثلة في قيادة المنظمة تأتي بعدها الالتزامات التي تبرز دور القيادة في منظومة العمل والتي كانت مقصد مهم في إطار المواصفة والتي على رأسها تطبيق متسلسلة ديمنج (PDCA Cycle) (خطط – نفذ – افحص – اتخذ إجراء) والتي تتم من خلال وتحت إشراف الإدارة العليا بالمنظمة وتلك هي النقطة الفارقة في تطبيق وفاعلية نظام إدارة الجودة .

Representation of the structure of ISO 9001:2015 Standard in the PDCA cycle



فبعد غياب دور القيادة في أي مرحلة من مراحل تطبيق متسلسلة ديمنج لن تجد بالضرورة ما يدل على فاعلية نظام إدارة الجودة بالمنظمة فعلى سببي المثال :

- غياب التخطيط يؤدي الى فشل آلية العمل بالمنظمة على المدى القريب .
- عدم مراقبة نواتج التنفيذ يؤدي الى وجود منتجات او خدمات معييه لا تستحوذ على رضا العملاء .
- عدم اتخاذ الاجراءات التي من شأنها تصحيح الازخاء سواء في التنفيذ أو في عنصر التخطيط حينها سوف تتبعد المنظمة عن المسار السليم ويصبح نظام الجودة لديها مجرد نمط روتيني يفتقر للمعايير والضوابط الصحيحة .
- وليس هذا فحسب بل لن تجد كذلك رؤية استراتيجية ينتج عنها خطة قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى تساهم في ارتقاء المنظمة وكذلك من الممكن أن تجد عدم استغلال الفرص المتاحة وتحويلها إلى أهداف مخططة كذلك عدم وجود إجراءات من شأنها معالجة المخاطر ونقاط الضعف بالمنظمة كل تلك الامور وأكثر من نواتج غياب دور القيادة في فاعلية نظام الجودة بالمنظمة لذا يعول على المنظمات اختيار القيادات التي تساهم بشكل أساسي في تطبيق متسلسلة ديمنج لا التي تعطلها ولا تفكر في منهجية المخاطر والفرص وطرق التحسين المستمر وتلك هي الأسس الواجب توافرها في الإدارة العليا بالمنظمة بشكل صريح .

ولعل تطبيق مبدأ القيادة الذي نصت عليه المبادئ السبعة وتفعيله بالشكل الصحيح يحقق بعض الفوائد للمنظمة منها :

- ١- إعداد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة ونشرها داخلها عند صياغة الاستراتيجيات .
- ٢- ترجمة رؤية المنظمة إلى أهداف يمكن قياسها عند إعداد الأهداف والمستهدفات .

٣- يبرز دور القيادة في تقوية مشاركة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة عند إدارة العمليات المختلفة .

٤- تعزيز وجود موارد بشرية قوية ومحفزة وعلى دراية بالمنظمة ومستقرة .

٥ - معالجة المخاطر والمشكلات بالمنظمة بحكمة وموضوعية وفق قواعد عملية مثمرة .

ولا يختلف الأمر حين النظر في متطلبات القيادة في البند الخامس من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 إلا فقط من ظهور إلزام بضرورة التشاور ومشاركة العاملين في جميع المستويات والمهام المطبقة وفي عملية التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء والإجراءات اللازمة طبقا لما ورد في البند الفرعي ٥-٤ وهنا يتجلى مفهوم القيادة الحقيقي الذي ترغب المواصفة في ظهوره وأيضا يعد انعكاس للعبة الشطرنج من توفير سبل الحماية الكاملة لمختلف البيادق والقطع لما لهم من أهمية كبيرة لاستمرار المملكة ونجاحها مثلما يحدث من توفير كافة وسائل الحماية للعاملين بالمنظمة لنفس الهدف وهنا تحديدا تتجلى إجابة السؤال السابق ذكره حيث أن غياب مشاركة العمال في كافة نقاط بند ٥-٤ بأي منظمة يعد مؤشر على وجود فجوة بين الإدارة العليا والعمال تنعكس سلبا فيما بعد على أداء العمليات وتنفيذها .



ودعونا نستعرض المظاهر التي تدل على غياب دور القيادة في المنظمات :

١ - عدم وجود رؤية وخطط استراتيجية بالمنظمة والتي تنبثق منها الأهداف التي تساهم في الارتقاء بمسار المنظمة .

٢ - عدم وجود رصد للعوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر بشكل كبير على المنظمة وتحديثها بشكل دوري .

٣ - عدم الاهتمام بدراسة شكاوي العملاء وتطلعات الجهات المهمة بشكل دوري وفق قواعد علمية .

٤ - عدم معرفة العمال بالمنظمة بالمخاطر التي تهدد المنظمة وكذلك عدم وجود خطط طوارئ يعلنه بالمنظمة .

- ٦ - عدم فاعلية نظام إدارة الجودة بما يتطابق مع متطلبات المواصفة الدولية المطبقة بالمنظمة .
 - ٧ - عدم فتح المجال للابتكار والتطوير والتحسين المستمر بالمنظمة .
 - ٨ - حينما تجد العلاقة بين العمال والقيادة الإدارية والقيادة العليا بالمنظمة قائمة على الخوف من البطش والتنكيل بهم وعدم النظر في احتياجاتهم وتطلعاتهم بصفتهم الشريك الأهم بوجود المنظمة .
 - ٩ - عنما تجد اختيار فريق الإدارة العليا وفق آلية السن وليس من خلال معيار الخبرة والكفاءة والجدارة .
 - ١٠ - حينما لا تجد حل بناء للتهديدات التي تواجه المنظمة بشكل جذري واستمرار الوقوع بها كل فترة .
 - ١١ - حينما يحدث تجاهل لآراء العمال بالمنظمة وغلق قنوات التواصل معهم .
 - ١٢ - حينما تجد عدم معاقبة المقصرين من فريق الادارة العليا والوسطى الذين ثبت فشلهم في حل المشكلات البسيطة في نطاق عملهم والتسبب في مشكلات وأزمات كبرى بالمنظمة واستمرارهم في مناصبهم بنفس المزايا العينية والاتجاه فقط لمحاسبة العمال بالمنظمة عند كل خطأ حتى وإن كانوا غير مسئولين عنه .
- ما سبق وأكثر إن وجدت مجتمعة أو بعض منها بمنظمة ما تؤكد حينها أن تلك المنظمة لا تسير على الطريق الصحيح وفى طريقها إلى الفشل والزوال على المدى القريب بسبب غياب وجود القيادة وفشل دورها القيادي الصحيح بتلك المنظمة مالم يحدث تغيير يصحح من الأخطاء الظاهرة من خلال قيادة جديدة واعية تفكر وتخطط وتضع الرؤى والسياسات والخطط الاستراتيجية وتستغل الفرص وتتجنب التهديدات وتعمل على معالجتها وفق الإجراءات المخططة وتقيم فاعليتها فيما بعد وتعالج نقاط الضعف وتستفيد من نقاط القوة وفق المعايير المتطورة حينها سوف تجد تطبيق وضمائه لفاعلية نظم الجودة والسلامة بالمنظمة ، تستطيع الآن بنفسك أن تتبين موضع منظمك الصحيح وتعالج الأخطاء إن وجدت .

Ahmed.rashidy.88@gmail.com



كيميائي / حمدي كرار

كبير مراجعي ومحاضري أنظمة
الجودة والبيئة والسلامة
والصحة المهنية والطاقة
والمساءلة الاجتماعية

خبره عملية في مجال الصناعات
الكيميائية – البترول – الدوائية –
الدخان والسجائر – طلاء
وتشكيل المعادن بالطرق
الكهربائية (١٩٨٢ – ١٩٩٨)

خبره في مراجعات وتدريب نظم
إدارة الجودة والبيئة والسلامة
والصحة المهنية والطاقة
والمساءلة الاجتماعية

(١٩٩٨ : حتى الان)

٠٠٢٠١٠٠٠٠٥٣٠٩٣

فلسفة التغيير في المواصفات القياسية الدولية لنظم

الإدارة الأيزو ٩٠٠١ لسنة ٢٠١٥

- فلسفة ترقيم بنود المواصفة

تم توحيد أرقام بنود المواصفة ليتناسب مع كل المواصفات القياسية الدولية التي تم إصدارها بعد عام ٢٠١٢ مما يسهل دمج المعلومات الموثقة للمواصفة مع مثيلتها من نظم الإدارة الآخرين مثل نظم إدارة البيئة (الأيزو ١٤٠٠١ لسنة ٢٠١٥) ونظم إدارة السلامة والصحة المهنية (الأيزو ٤٥٠٠١ لسنة ٢٠١٨) إلخ، فيما يسمى بنظام الإدارة المتكامل

(Integrated Management System – IMS) .

- فلسفة ترتيب وترابط بنود المواصفة

المواصفة تعتبر مواصفة طويلة أي أن كل بند من بنود المواصفة متصل بالبنود الأخرى بمعنى :

- بند ١/٤ فهم المؤسسة وسياقها : يتطلب من المؤسسة تحديد القضايا الداخلية والخارجية التي قد تؤثر سلباً (Risk) أو إيجاباً (Opportunities) علي قدرة المؤسسة علي تحقيق النتائج المرجوة من نظام إدارة الجودة المطبق لدي المؤسسة .
- بند ٢/٤ فهم واحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية : يتطلب من المؤسسة تحديد الأطراف المعنية ذات الصلة المرتبطين بالقضايا التي تم تحديدها في البند السابق (بند ١/٤) وكذلك تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- بند ٣/٤ تحديد مجال نظام إدارة الجودة : عند تحديد المجال يجب علي المؤسسة الأخذ في الاعتبار :

١ - القضايا الداخلية والخارجية المشار إليها في البند رقم ١/٤

٢ - احتياجات وتوقعات الأطراف ذات الصلة المشار إليهم في البند رقم ٢/٤

- بند ٤/٤ نظام إدارة الجودة وعملياته : يتطلب من المؤسسة مواجهة المخاطر (Risk) واغتنام الفرص (Opportunities) كما هو محدد وفقاً لمتطلبات البند رقم ١/٦ .

- بند ١/٦ الأفعال الخاصة بمواجهة المخاطر (Risk) واستغلال الفرص (Opportunities) عند التخطيط لوضع نظام إدارة الجودة يجب على المؤسسة مراعاة :

١ - القضايا الداخلية والخارجية المشار إليها في البند رقم ١/٤

٢ - احتياجات وتوقعات الأطراف ذات الصلة المشار إليهم في البند رقم ٢/٤

٣ - دمج الأفعال في عمليات نظام إدارة الجودة وتطبيقها كما جاء في البند رقم ٤/٤ .

- بند ٣/٦ التخطيط للتغيير : متى قررت المؤسسة أن هناك حاجة للتغيير في نظام إدارة الجودة فإنه يجب على المؤسسة أن تنفذ هذه التغييرات بطريقة مخططة كما جاء في بند ٤/٤ .

- بند ١/٨ التخطيط والرقابة التشغيلية : عند التخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات يجب على المؤسسة :

١ - الأخذ في الاعتبار البند رقم ٤/٤ .

٢ - ضمان ضبط ومراقبة العمليات ذات المصادر الخارجية – بند رقم ٤/٨ (ضبط العمليات والمنتجات

والخدمات المقدمة من جهات خارجية) .

- بند ٢/٣/٩ مدخلات مراجعة الإدارة : عند التخطيط وتنفيذ مراجعة الإدارة يجب على المؤسسة الأخذ في الاعتبار فعالية الأفعال المتخذة لمواجهة المخاطر (Risk) واستغلال الفرص (Opportunities) التي تم تحديدها في البند رقم ١/٦ .

- فلسفة تكرار بعض المصطلحات خلال بعض بنود المواصفة :-

○ تكررت كلمة التخطيط Planning في بندين :

- بند ٦ : والذي يختص بالتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning والذي يقوم به الإدارة العليا.
- بند ١/٨ : والذي يختص بالتخطيط التكتيكي Tactical Planning على مستوى المديرين / الإدارات والتخطيط التشغيلي Operational Planning على مستوى الأقسام / الفنيين.

○ تكررت كلمة عدم التطابق Nonconformity في بندين :

- * بند ٧/٨ التحكم في المخرجات غير المطابقة : والذي يختص بجميع مخرجات العمليات والذي لا يشترط اتخاذ إجراء تصحيحي

- * بند ٢/١٠ عدم المطابقة ولإجراء التصحيحي : والذي يتطلب البحث عن السبب / الأسباب الجزئية لحالات عدم المطابقة يتبعه اقتراح إجراء تصحيحي يمنع تكرار المشكلة المكتشفة أو مشكلة مشابهة أو مشكلة محتملة ثم اتخاذ هذا الإجراء و التأكد من فعالية تنفيذه .

hkarrar@algi.comhamdy.karrar@neservices.co



د . علاء جراد

أستاذ الجودة الاستراتيجية
بجامعة بورتسميث بإنجلترا

نائب رئيس اللجنة الفنية
لمواصفات رأس المال البشري
بهيئة المواصفات البريطانية

زميل الجمعية الملكية للفنون
والصناعة والتجارة بالمملكة
المتحدة

له أربعة كتب منشورة وأكثر من
١٥ بحث دولي

عوامل النجاح في تطبيق المواصفات العالمية

حالة عملية - بنك الاتحاد الوطني

خلال مساري الوظيفي كمتخصص في الجودة والتميز المؤسسي مررت بعدة محطات عملت خلالها كضابط جودة ومساعد مدير ثم مدير جودة كما عملت بالتوازي كمقيم ورئيس فريق تقييم ثم كمحكم في جوائز الجودة وعملت مع عدة جوائز مثل جائزة دبي للجودة وجائزة الجودة الحكومية في إمارة رأس الخيمة وكذلك جائزة الملك عبدالعزيز بالسعودية خلال هذه الرحلة تعاملت مع أكثر من ٥٠٠ مؤسسة في مختلف القطاعات وبمختلف الأحجام، عندما أتذكر التطبيق العملي للجودة يخطر ببالي بل محفوراً بذهني بعض المؤسسات التي لا يزيد عددها عن أصابع اليد من حيث مدى تطبيق الجودة وفعالية الالتزام بالمعايير، واخترت لكم من بين تلك المؤسسات بنك الاتحاد الوطني والذي كان مقره مدينة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة والذي تم اندماجه مؤخراً مع بنك آخر.

سأتناول فقط المنظومة الإدارية وليس المعايير والمنظومة البنكية الفنية كالوسائل النقدية أو المنتجات والسياسات البنكية، اتحدث هنا عن نظام إدارة الجودة بالبنك، وقد شغلت فيه منصب مدير الجودة وعملت لمدة ثلاثة سنوات من ٢٠٠٣ وحتى عام ٢٠٠٦. استثمر بنك الاتحاد الوطني في بناء منظومة متكاملة للجودة والتميز المؤسسي بالاعتماد على مجموعة من المعايير والسياسات أهمها مواصفة الأيزو ٩٠٠١، والنموذج الأوروبي للتميز، والمعيار الدولي لخدمة العملاء ومواصفة الأيزو ١٠٠٠٢ لإدارة رضا وشكاوى العملاء، كما تبني سياسة المقارنات المعيارية والتي كان لها منهجية موثقة ومطبقة، بالإضافة لمنهجيات أخرى في غاية الأهمية مثل منهجية قياس رضا العملاء الداخليين **Internal Customer Satisfaction Survey** ومنهجية **Service Level Agreements** ومنهجية المتسوق السري **Mystery Shopping** وتم تدعيم ذلك بجائزة داخلية لأفضل فرع في مستوى الخدمة. لقد نجح البنك نجاح منقطع النظير في تحقيق رسالته وهي أن يكون البنك الأول في الجودة وفي تقديم الخدمة على مستوى الدولة.

كيفية تطبيق بعض المواصفات :

سأبدأ بمواصفات الأيزو ٩٠٠١ و ١٠٠٠٢ كمنظومة إدارية ، حيث تبني البنك بقيادة الأستاذ محمد نصر عابدين الرئيس التنفيذي للبنك في ذلك الوقت، هذه المواصفات من منظور أنها خلاصة الممارسات الإدارية الناضجة وأنه ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه أو إدارته وبالتالي تم تخصيص الميزانية اللازمة لتفعيل المواصفة والتعاقد مع واحدة من أفضل المؤسسات المانحة وهي "الويدز" للقيام بعمليات التدقيق والتدريب والتقييم. تم تضمين كافة المواصفات والنماذج المتبناة في البنك ضمن المادة التدريبية للموظفين الجدد وبالتالي من اليوم الأول يعي الموظف جيداً ماذا تعنى هذه الأنظمة وما الذي يتعين عمله

حتى يستوفي المتطلبات في نطاق عمله. كانت كافة اجتماعات "مراجعة الإدارة" الخاصة بمواصفة الأيزو تتم بحضور الرئيس التنفيذي شخصياً، وكذلك رؤساء المجموعات. ولم يكن الحضور وتيني ولكن بمشاركة فعلية وتفصيلية بل أن بعض شاكوى العملاء كان يتعامل معها بنفسه. كانت تقارير الجودة تذهب إليه مباشرة ويقوم بمراجعتها في نفس اليوم لذلك كانت للجودة "هيبية" كما نقول بالعامية. تم تدريب أكثر من ٤٠ مدقق داخلي للقيام بعمليات التدقيق في كافة عمليات البنك والجدير بالذكر أن البنك كان من أول المؤسسات ربما عالمياً التي تبنت مفهوم التدقيق المبني على العمليات وليس على الإدارات .

مثال آخر للتطبيق وهو منظومة التميز في الخدمة، حيث تم التعاقد مع مؤسسة مستقلة للقيام بعمليات التسوق السري وهو مفهوم يعتمد على إرسال أشخاص للتعامل العادي في فروع البنك كصرف شيك أو إيداع نقدي أو فتح حساب وخلال ذلك يقوم العميل "السري" بتقييم الخدمة بناء على معايير تم وضعها من قبل إدارة الجود الشاملة وتم استقاء تلك المعايير من شركات عالمية تتميز بجودة الخدمة مثل فنادق الريتز كارلتون وفنادق مجموعة جميرا، وهنا كان للمقارنات المعيارية دوراً جوهرياً في التعلم المؤسسي والارتقاء بمستوى الخدمة، وبجانب المتسوق السري كانت تقارير الأداء الشهري والربع سنوي بجانب تقارير التدقيق والالتزام بمنظومة خدمة اتفاقيات الخدمة هي المدخلات لجائزة أفضل فرع. كما هو موضح بالشكل التالي .



عوامل النجاح الرئيسية لمنظومة الجودة والتميز:

أنظر الآن للوراء أكثر من 15 عاماً وبعين الأكاديمي والمتخصص في مجال الجودة والتعلم المؤسسي لأستخلص الدروس المستفادة والتي تضمن النجاح والتميز لأجد عدد كبير من الدروس المستفادة وسأنتقي منها خمسة دروس كما يلي :

١- القيادة المتعلمة :

لقد كان الأستاذ محمد نصر عابدين بمثابة الموجه والمعلم وفي نفس الوقت خبير الإدارة المطلع على كل جديد في الإدارة وليس فقط في المجال المصرفي، لذلك ليس غريباً حصوله على عشرات من جوائز التميز والقيادة على مستوى الشرق الأوسط والعالم . وأذكر أنني سمعت لأول مرة في حياتي مصطلح " الذكرة المؤسسية " منه خلال احد الاجتماعات. وأذكر أنني بعد أن تركت البنك بخمس سنوات وحصلت على درجة الدكتوراه أرسلت له نسخة من رسالة الدكتوراه وإذ بي أتلقى مكالمة منه بعد شهرين يعتذر لتأخره في التواصل معي لأنه لم يرد التواصل الا بعد أن قرأ الرسالة كاملة ووجه بعمل نسخ منها لمكتبة البنك. لقد تعلمت منه الكثير عملياً وأخلاقياً.

٢- العمل كفريق :

تحدثت كل الأدبيات عن أهمية الفريق ولكن في البنك لم يكن الموضوع حديثاً ولكن فعلاً، حيث كان يتم تدريب كل من لديه مهام إشرافية على أساليب القيادة وإدارة البشر. كما كان البنك يولي عناية كبيرة بالجانب النفسي والإنساني، فمثلاً قبل أن نبدأ في مشروع جديد يتم تشكيل الفريق بناء على معايير محددة وبالتشاور ثم يتم تخصيص وقت لتعارف الفريق فمثلاً في إحدى المرات كان عدد الفريق ٢٢ عضو وتم تخصيص يوم ترفيهي لتعارف أعضاء الفريق وقضينا ذلك في إحدى جزر أبوظبي وتم دعوة أسرة كل عضو بالفريق للمشاركة في هذا اليوم الترفيهي.

٣- وجود نظام إدارة وتقييم أداء فعال :

لم يكن تطبيق منظومة الجودة مجرد شعارات أو " تستيف ورق " ولكن كان هناك نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء بحيث تقف الإدارة على مستوى الأداء الإسيوعي وتتدخل عند الحاجة ويتم التقييم العادل والموضوعي وباتفاق الرئيس والمروؤوس، وارتبط نظام التقييم بالحوافر والترقيات، كما تنوعت أساليب التقدير والمكافأة بحيث تكون راسية وأفقية بمعنى أنه يمكن أن تجد على مكتبك في الصباح رسالة شكر من الرئيس التنفيذي ومعها هدية أو مكافأة مالية لأنك قمت بعمل تخطى مهام وظيفتك وطبقت فيه قيم البنك ورسالته، وقد أخبر احد زملائك عن هذا التصرف وتم التحقق منه من خلال آلية معينة وبالتالي فتستحق التقدير، وبالتالي كان الجميع منهمك في العمل، ١١٠% كان موجهاً للعمل المخلص لأن لا أحد بحاجة لإظهار أو " تلميع " نفسه أو إثبات أنه هو من قام بالعمل.

٤- وضوح الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية :

كانت الإدارة تستثمر وبكرم في رفع وعي الموظفين والاهتمام بتنقيحهم وإشراكهم في اتخاذ القرار بل وصياغة وتنقيح القيم المؤسسية والأهداف وكان من الطبيعي أن تسأل أي موظف من ال ١٦٠٠ موظف في ذلك الوقت عن رسالة البنك او اي واحدة من القيم المؤسسية ليجيبك فوراً مع ذكر أمثلة على تطبيق تلك القيم. كما كان ذلك مدعوماً بوضوح أهداف ومؤشرات الأداء وكيفية ارتباطها بتلك القيم والرسالة والأهداف. وأثناء التقييم النصف سنوي والسنوي كان كل موظف مطالب بذكر مثالين قام بتطبيقهم لكل قيمة من القيم المؤسسية.

٥- الاستثمار في البشر :

كان بنك الاتحاد الوطني من أكثر المؤسسات التي عملت بها إهتماماً وجدية في الاستثمار في التدريب والتعلم كان لدى الجميع الفرصة لحضور دورات تدريبية داخل وخارج البنك بل وحضور مؤتمرات وندوات، وكان التعلم والنمو أحد المحاور الأربعة في نظام بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في البنك وبالتالي لم يكن التعلم مجرد اختيار بل لا بد أن تتعلم لأنك ستسال خلال التقييم السنوي ماذا تعلمت خلال السنة الماضية.

لقد كان البنك وبحق مؤسسة مدفوعة بالتعلم وينطبق عليه تعريف المؤسسات المدفوعة بالتعلم وهي تلك المؤسسة التي لا يمكنك عدم التعلم فيها لأن كل نشاط وكل فعالية ترتبط وتشجع على التعلم.

@Alaa_Garad | Garad@alaagarad.com

Food Safety Talk

The CDC [estimated](#) that 48 million people get sick from various foodborne illnesses in the United States each year. Of those, approximately 128,000 are hospitalized and 3,000 die.

The Foodborne Diseases Active Surveillance Network (FoodNet) found sicknesses caused by [Campylobacter](#), [Cyclospora](#), [Shiga toxin-producing Escherichia coli \(STEC\)](#), [Vibrio](#) and [Yersinia](#) increased in 2019 as compared to the three-year period between 2016 and 2018.

Foodborne illness can be managed through establishing, implementing and maintaining food safety requirements throughout the food chain, that is why HACCP has become synonymous with food safety. It is a worldwide-recognized systematic preventive approach that addresses biological, chemical, physical and allergenic hazards and establishing required control measures to prevent those hazards or reduce it to acceptable limit.

HACCP grew from two major developments tires. The first tire was associated with W.E. Deming, whose theories of quality management are widely regarded as a major factor in turning around the quality of Japanese products in the 1950s. Dr Deming and others developed total quality management (TQM) systems which emphasized a total systems approach to manufacturing that could improve quality while lowering costs. The second tire was the development of the HACCP concept itself. The HACCP concept was created in the 1960s by the Pillsbury Company, the United States Army and the United States National Aeronautics and Space Administration (NASA) as a collaborative activities for the production of

سلامة الغذاء



Dr Mohammed Elwakeel

FSMS Senior Lead Auditor / Technical Reviewer

NES-AIB & EUROCERT Partner

whatsApp

+201286614107

safe foods for the United States space programme. NASA wanted a "zero defects" programme to guarantee the safety of the foods that astronauts would consume in space. Pillsbury therefore introduced and adopted HACCP as a tool to control food safety hazards during processing while reducing dependence on end product inspection and testing.

Pillsbury presented the HACCP concept publicly at a conference for food protection in 1971. The use of HACCP principles in the promulgation of regulations for low-acid canned food was completed in 1974 by the United States Food and Drug Administration (FDA). In the early 1980s, the HACCP approach was adopted by other major food companies.

The United States National Academy of Science recommended in 1985 that the HACCP approach be adopted in food processing establishments to ensure food safety. More recently, numerous groups, including for example the International Commission on Microbiological Specifications for Foods (ICMSF) and the International Association of Milk, Food and Environmental Sanitarians (IAMFES), have recommended the broad application of HACCP to food safety.

Recognizing the importance of HACCP to food control, the twentieth session of the Codex Alimentarius Commission, held in Geneva, Switzerland from 28 June to 7 July 1993, adopted *Guidelines for the application of the Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) system*

The commission was also informed that the draft revised General Principles of Food Hygiene would incorporate the HACCP approach.

The revised *Recommended International Code of Practice - General Principles of Food Hygiene* [CAC/RCP 1-1969, Rev 3 (1997)] was adopted by the Codex Alimentarius Commission during its twenty-second session in June 1997 to be followed
References:

Center for disease control and Prevention – Estimates of foodborne illness in the united states.

FAO Org - THE HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT (HACCP) SYSTEM

elwakeelhaccp@yahoo.co.uk

المستهلك ودوافع تطوير وتحديث أنظمة سلامة الغذاء

كل منا يعرف سلامة الغذاء على أنها تعني خلو الغذاء من مسببات الأمراض التي تنتقل عن طريق الغذاء نفسه وتسبب ضرر أثناء الأعداد أو التناول للمستهلك طبقا للاستخدام المقصود ، وهذا التعريف طبقا للمواصفات الدولية ISO 22000/2018 و مواصفة BRC V5.1 .

وكثير منا أيضا يعرف أن هذا التعريف خاص بمقدمي المنتج (المصنع / القائم بالأعداد) فقط ، أي أن خلو الغذاء من مسببات الأمراض هو مسؤولية مقدمي المنتج (المصنع / القائم بالأعداد) وعلى مقدمي المنتج أخذ تدابير خاصة من أجل تحقيق ذلك ، ولكن قليل منا يعرف أن للمستهلك منظور خاص بسلامة الغذاء أي أنه يرى سلامة الغذاء لا تشمل فقط خلوه من مسببات الأمراض و لكن سلامته أيضا من الغش بغرض الإحتيال عليه بصفة شخصية قبل كونها جريمة قانونية سواء كان دافع الغش والإحتيال اقتصادي أو سلوك عدواني بهدف الانتقام أو الربح بخسارة المنافس من هنا يظهر لنا متطلب لسلامة الغذاء الخاص بالمستهلك والذي يعد هو المحرك الأول للقوانين الخاصة بالغذاء بل هو الدافع الذي جعل وجود القوانين وتحديثها ضرورة لتلبية متطلباته

ليست كل متطلبات المستهلك متعلقة بسلامة الغذاء من مسببات الامراض فقط التي يطلق عليه بالإنجليزية FOOD SAFETY والمتمثلة في تطبيق نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINTS، من ضمن متطلبات المستهلك أيضا ضمان سلامة الغذاء من الغش والاحتيال ما كان الدافع الي تحديث القوانين والمواصفات العالمية الخاصة بسلامة الغذاء وتركيز النظر علي برامج الغش والاحتيال وأضافتها الي مصادر الخطر الخاصة بالغذاء ووضع خطة خاصة من أجل تقليل تأثير هذا الخطر على سلسلة الأمداد بالغذاء مما نتج عنه ظهور متطلبات كانت قديمة وتم تحديثها لتتوافق مع التحديثات العالمية لقانون سلامة الغذاء FOOD SAFETY MODERNIZATION ACT (FSMA) لسنة ٢٠١١ بواسطة منظمة الغذاء والدواء FOOD AND DRUG ADMINISTRATION وهم برنامج سلامة الغذاء من الغش ويطلق عليه بالإنجليزية FOOD FRAUD وبرنامج سلامة وأمن الغذاء من التهديدات ويطلق عليه بالإنجليزية FOOD DEFENSE وقد تم تجميع الثلاث أنظمة (سلامة الغذاء من الامراض HACCP ، سلامة الغذاء من الغش VACCP، واخيرا سلامة وأمن الغذاء من التهديدات TACCP) معا تحت مسمى

سلامة الغذاء



أحمد حسين أبو راضي

استشاري سلامة
وجودة الغذاء

مدير ادارة الجودة والمعامل
للمشركة العربية لحفظ
وتصنيع الحاصلات الزراعية
سابقا

دبلومة دراسات عليا في
مراقبة الجودة للأغذية
والألبان كلية الزراعة جامعة
عين شمس

دبلومة البيوتكنولوجيا
الزراعية كلية الزراعة جامعة
عين شمس

بكالوريوس زراعة قسم
الصناعات الغذائية كلية
الزراعة جامعة القاهرة

+2 010 20 30 1001

تحليل المخاطر وتأثيرها مبني على النظام الوقائي HAZARD ANALYSIS , RISK BASED PREVENTIVE CONTROL و يطلق عليها باختصار (HARPC) و هو النظام المستخدم في تطبيق قانون سلامة الغذاء الحديث FSMA و يحتاج الي أشخاص مدربين من أجل تنفيذ هذا النظام و يطلق عليهم PREVENTIVE CONTROL QUALIFIED INDIVIDUAL اي الأشخاص المؤهلين لتطبيق التحكم الوقائي و هم مثل الفريق الخاص بتطبيق نظام سلامة الغذاء / الهاسب و لكت تم تدريبهم علي متطلبات نظام ال HARPC بنجاح .

قد يختلف البعض على أن قانون سلامة الغذاء يتم تحديثه طبقا للتطور العلمي والتكنولوجي في صناعة الأغذية وهو المحرك الاوّل لنظام سلامة الغذاء وليس متطلبات المستهلك أو أن التحديث ناتج ذاتيا نتيجة وجود قصور في القانون منذ البداية ولم يلاحظ الا مع اتّساع التجارة الخاصة بالغذاء وأصبحت القوانين ضمن معوقات التجارة العالمية ووجب التحديث من أجل تذليل المعوقات التجارية لرفع الاقتصاد ، وقد يرى البعض الآخر من الممكن استبدال كلمة متطلبات المستهلك بمتطلبات العميل المتعارف عليها بين الجميع في سلسلة الغذاء .

لكن المستهلك النهائي الذي لا يختلف تعريفه في جميع المواصفات وهو المستخدم النهائي للمنتج ومحرك التجارة والاقتصاد عن طريق الطلب للمنتج، والعلم والتكنولوجيا الحديثة تعمل على تلبية احتياجاته من الغذاء ويمثله العميل داخل سلسلة الغذاء مما يشير إلى انه لا يوجد اختلاف علي من هو المحرك الرئيسي لتحديث القانون أو أنظمة سلامة الغذاء سواء كانت التجارة أم التكنولوجيا أو العميل فجميعا هدفهم رضاء المستهلك النهائي الذي لم يذكر سوى فيما يتعلق بمصلحة التجارة فقط حين اراد التفرقة بين مصطلح السحب والاستدعاء للمنتج و قال إذا وصلت للمستهلك فهو استدعاء وتم ذكره في نظام سلامة الغذاء عند تحليل مخاطر خطة الهاسب لأنه هو المتضرر إذا فشلت الخطة أو المتضرر اذا فشل مقدم المنتج من تأمين سلامة الغذاء من الغش والاحتيال وأيضا سلامة وأمن الغذاء من التهديدات والضرر الناتج هنا أما متعلق بسلامة الغذاء صحيا أو سلامة جودة الغذاء والضرر النفسي من ذلك .

الغش والاحتيال الغرض منه المكسب المالي مع أمن الغذاء من التهديدات بغرض العدا والانتقام كان ضحيتها هو المستهلك النهائي وتقدم بالشكوى عن تلك الحوادث ضد العميل في سلسلة الغذاء الذي يقوم بتوصلها إلي مقدم المنتج الذي تصل إليه أيضا الشكوى في صورة قضائية ويقوم المستهلك أيضا بالامتناع عن استخدام المنتجات التي تم غشها مما يؤثر علي الاقتصاد والتجارة بشكل كبير ويعمل العلم والتكنولوجيا معا لتقليل هذا الخطر إلي اقل حد ممكن مما ترتب عليه التعديل والتحديث للقانون العالمي لسلامة الغذاء ليعمل علي منع حدوث المشاكل والوقاية منها ليس فقط رد فعل بعد الحدوث .

سلامة الغذاء تتمثل في سلامة الغذاء من تواجد مسببات الأمراض بشكل غير مقصود وسلامة الغذاء من الغش والاحتيال المقصود من أجل مكسب مادي أو بدافع سلوك عدواني من أجل الانتقام او التربح من خسارة المنافس .

(يتبع إن شاء الله)

ahmedhuseinaborady@yahoo.com

التحكيم في المجال الطبي تطبيق القوانين في المنازعات الطبية

مقدمة

أول قانون في القطاع الصحي يرجع إلى عام ٢٠٠٠ قبل الميلاد وقانون حمورابي ملك بابل، حيث يحتوي قانونه على أقدم قوائم عرفها الانسان تتعلق بتكاليف ورسوم الخدمات الطبية المقدمة والذي جمع بين الجودة وتكلفة الرعاية الصحية كما تضمن قانون حمورابي بنوداً خاصة بالعقوبات المرتبطة بالأخطاء الجراحية والتقصير والإهمال .

التحكيم، تلك الكلمة التي قد يظن كثيراً من العامة والخاصة أنها مصطلح جديد لنظام جديد لهذا العصر الحديث ، إنما هي كلمة ومصطلح ونظام قد عرفه الإسلام قبل ما يربو على ١٤٠٠ سنة ، فقد ذكره القرآن الكريم في سورة النساء

بسم الله الرحمن الرحيم **وَإِنْ حُفَّتُمْ شِفَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا (٣٥)** صدق الله العظيم

وعرفه العرب قبل الإسلام كما مارس المسلمون الأولون التحكيم على نطاق واسع باعتباره وسيلة ناجحة لحل المنازعات في جميع الأمور هذا ولقد أدرك العالم اليوم ومعظم الدول ما لهذا النظام من أهمية خاصة لنوعية من النزاعات التي يتميز بها هذا العصر .

تعريف التحكيم :-

عرف التحكيم قديماً بأنه " اتخاذ الخصمين حكماً برضاها للفصل في خصومتها ودعواها " وهو الأمر الذي يعني ان الاستغناء الاتفاقي عن الالتجاء للقضاء المختص لم يكن وليد العصر الحديث ، وإنما منذ القدم وقع اختيار الافراد للتحكيم كطريق رضائي لفض النزاعات التي تنشأ بينهم والتوصل لحل لها كذلك عرف الفقه الحديث التحكيم بأنه (نظام لتسوية المنازعات عن طريق افراد عاديين يختارهم الخصوم إما مباشرة او عن طريق وسيلة اخري يرتضونها) ، يقوم التحكيم بمفهومه المبسط على اتفاق طرفي علاقة قانونية معينة في إطار القانون الخاص ، على تسوية نزاعهم المالي عن طريق شخص خاص أو أكثر يتم تعيينهم من الطرفين مباشرة أو بطريقة غير مباشرة لإصدار حكم نهائي (ملزم) بشأن هذا النزاع بدلاً من القضاء الرسمي ، وينفذ هذا الحكم كالأحكام القضائية إذا توفرت فيه الشروط القانونية.

الجودة الطبية



د / إيهاب زهران

استشاري الجودة الطبية

خبير العلوم الادارية

محاضر بجامعة القاهرة

٠٠٢٠١٢٢٣٤٤٦٠٣٨

• **حقائق عن سلامة المرضى :-**

واحد من بين كل ١٠ مرضى قد يصاب بالأذى أثناء تلقيه الرعاية في المستشفى وتبين التقديرات أن واحداً من بين كل ١٠ مرضى في البلدان المتقدمة يصاب بالأذى أثناء تلقيه الرعاية في المستشفى، ويمكن أن ينجم الأذى عن مجموعة أخطاء وأحداث ضارة .

• **التحكيم الطبي :**

يعتبر التحكيم الطبي احدي فروع التحكيم في المجالات العامة ، من الطرق البديلة لحل المنازعات بصفة عامة ، والمنازعات المتعلقة بالحالة الصحية للمرضى بصفة خاصة ، وذلك في حالة وقوع نزاع بين المريض من جهة والطبيب من جهة أخرى ، وايضا حل النزاعات بين ملاك المستشفى او المشروعات الطبية وبين الشركات "المقاول" المنفذ للمشروع

• **التحكيم طريق استثنائي لفض المنازعات :**

الرغبة في الحصول على حكم سريع يكون فاصلاً للنزاع وقابلاً للتنفيذ والتحكيم يضمن في الغالب للخصوم تحقيق هذه الرغبة أكثر من القضاء نظراً لتفرغ المحكم للفصل في النزاع، إضافة إلى أن المحكم يكون ملزماً بأداء مهمة التحكيم خلال وقت محدد يتفق عليه الخصوم، في حين لا يتقيد القاضي بأي مهلة . كما يكون المحكم من أهل الخبرة فلا يحتاج إلى خبرة غيره لمعاونته على حل النزاع ويساعده ذلك على اختصار الوقت، بينما نجد أن القاضي لا يستطيع الفصل في بعض المنازعات إلا بالاستعانة برأي أهل الخبرة في موضوع المنازعة . وأخيراً فإن قرار المحكم في النزاع يكون واجب النفاذ، بينما الحكم الذي يصدر عن القاضي لا يتم تنفيذه إلا بعد صدوره نهائياً أي بعد استنفاد كافة الطرق التي حددها القانون للطعن فيه ، ويرجع تطبيق التحكيم بقوانين لكل الدول العربية، ومنها قانون التحكيم المصري رقم ٢٧ لسنة ١٩٩٤ ولائحته التنفيذية ويشمل عدد المواد بالقانون ٥٨ مادة، وترجع قوانين التحكيم الي اتفاقية الأمم المتحدة بشأن الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (نيويورك ، ١٠ يونيو ١٩٥٨).

• **قواعد التحكيم الطبي القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ :-**

- المواد ٦١ ، ٦٢ ، ٨٥ ، ٨٨ ، ٨٩ من قانون ٧٩ لسنة ١٩٧٥ الذي يحكم بالتحكيم بين المريض والهيئة، وكيفية تظلم المؤمن عليه من قرار الهيئة العامة للتأمين الصحي في هذا الخصوص أمام لجنة التحكيم الطبي المشكلة لهذا الغرض إلا أن ذلك لا يعدو أن يكون تقريراً لقواعد تنظيمية للتيسير على العامل في اقتضاء حقوقه لا يحرمه من حقه الأصلي في الالتجاء إلى القضاء إذا لم يرغب في التحكيم لا سيما وأنه لم يرد في تلك النصوص أو غيرها من مواد القانون ما يحرمه من هذا الحق ولا يغير من هذا النظر ما نصت عليه المادة ٦٢ من القانون المذكور من أن قرار لجنة التحكيم الطبي نهائي وغير قابل للطعن إذ أن مجال أعمال هذا النص يكون في حالة ما إذا طلب العامل التحكيم الطبي وصدر قرار التحكيم في موضوع النزاع .
- حق اعتراض المؤمن عليه على قرار اللجنة الطبية أمام لجنة التحكيم الطبي، المادتان ٦١ ، ٦٢ من قانون التأمينات الاجتماعية رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ . اعتبار قرار اللجنة نهائياً وملزماً لطرفي النزاع في خصوص ما عرض عليها فقط
- أجازت المادة ٦١ من القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ المعدلة بالقانون رقم ٢٥ لسنة ١٩٧٧ للمؤمن عليه أن يتقدم إلى الهيئة العامة للتأمينات بطلب لإعادة النظر في قرار اللجنة الطبية المختصة بعدم اصابته بمرض

مهني، وأوجب المادة ٦٢ من ذات القانون علي الهيئة احالة الطلب إلي لجنة تحكيم يصدر بتشكيلها وتنظيم أعمالها قرار من وزير التأمينات لتصدر قراراً ملزماً لطرفي النزاع، مما مفاده أن الالتجاء الي التحكيم الطبي ليس إلزامياً علي المؤمن عليه ولكنه إذا اختار هذا الطريق لاقتضاء حقوقه، فإن قرار لجنة التحكيم الصادر في موضوع المنازعة يكون نهائياً وغير قابل للطعن فيه منه ويتعين عليه التزامه وعدم التحلل منه.

- المواد ٢٦ و ٢٧ و ٥٢ و ٥٣ و ٥٤ من القانون رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ قد بينت طريقة إثبات العجز الحاصل للعامل من إصابة عمله وتقدير مده - وكيفية تظلم العامل من قرار مؤسسة التأمينات الاجتماعية في هذا الخصوص أمام لجنة التحكيم الطبي المشكلة لهذا الغرض، إلا أن ذلك لا يدعو أن يكون تقريراً لقواعد تنظيمية لتيسير على العامل في اقتضاء حقوقه ولا يحرمه من حقه الأصلي في الإلتجاء إلى القضاء إذا لم يرغب في التحكيم.
- مادة (٦١) للمؤمن عليه أن يتقدم بطلب إعادة النظر في قرار جهة العلاج وذلك خلال أسبوع من تاريخ إخطاره بانتهاء العلاج أو بتاريخ العودة للعمل، أو بعدم إصابته بمرض مهني ، وخلال شهر من تاريخ إخطاره بعدم ثبوت العجز أو بتقدير نسبته ، كما يكون للإبن أو الأخ أن يتقدم بطلب إعادة النظر في قرار الجهة الطبية بعدم ثبوت عجزه عن الكسب، وذلك خلال شهر من تاريخ إخطاره بعدم ثبوت العجز .
- ويقدم الطلب إلى الهيئة مرفقاً به الشهادات الطبية المؤيدة لوجهة نظره مع أداء خمسة جنيهاً كرسوم تحكيم.
- مادة (٦٢) على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي إحالة الطلب إلى لجنة تحكيم يصدر بتشكيلها وتنظيم عملها قرار من وزير التأمينات بالاتفاق مع وزير القوى العاملة .
- وعلى الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي إخطار المصاب بقرار التحكيم الطبي بكتاب موصى عليه بعلم الوصول خلال ثلاثة أيام على الأكثر من تاريخ وصول الإخطار إليها ويكون القرار ملزماً لطرفي النزاع ، وعليها تنفيذ ما يترتب عليه من التزامات .

● قواعد فض النزاع القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ :-

- مادة (٨٣) تثبت حالات العجز المنصوص عليها في هذا القانون بشهادة من الهيئة المعنية بالتأمين الصحي يحدد بياناتها قرار من رئيس الهيئة بناء على موافقة مجلس الإدارة .
- ويكون للهيئة المعنية بالتأمين الصحي أن تفوض المجالس الطبية في إثبات حالات العجز المشار إليها .
- وفي حالة تعارض قرار الهيئة المعنية بالتأمين الصحي مع قرار مجلس طبي آخر مختص يرفع الأمر إلى لجنة يصدر بتشكيلها وتنظيم عملها قرار من رئيس الهيئة بالاتفاق مع رئيس مجلس إدارة الهيئة المعنية بالتأمين الصحي ويكون قرارها في هذه الحالة ملزماً للجانبين.
- مادة (١٤٣) تنشأ بالهيئة لجان لفحص المنازعات الناشئة عن تطبيق أحكام هذا القانون ويصدر بتشكيلها ونظام عملها ومكافآت أعضائها قراراً من رئيس الهيئة بعد موافقة مجلس ادارة الهيئة.
- وعلى أصحاب الأعمال والمؤمن عليهم وأصحاب المعاشات والمستحقين وغيرهم من المستفيدين قبل اللجوء إلى القضاء تقديم طلب إلى الهيئة لعرض النزاع على اللجان المشار إليها لتسويته بالطرق الودية.
- ومع عدم الإخلال بأحكام المادة (١١٨) من هذا القانون لا يجوز رفع الدعوى قبل مضي ثلاثون يوماً من تاريخ تقديم الطلب المشار إليه .

(والله ولي التوفيق)

ehab_zahran2010@yahoo.com



د/ إبراهيم محمد ظافر أمين

أستاذ التأمين المتفرغ

عميد الجامعة العمالية بأسسيوط

من أجل دواءٍ آمنٍ

مقدمة :

غالبًا ما يتميز مستخدم الدواء بالسمع والطاعة لما يمليه عليه الأطباء والصيادلة باعتبارهم متخصصون مؤتمنون على صحة المريض وحياته و لهذه الثقة يتضح القصور المبرر لدى المرضى في معرفتهم للدواء الموصوف وطبيعته وأثره على الجسم والكثير منهم لا يفكرون فيمن أنتج الدواء وكيفية وظروف إنتاجه وأن ما يهمهم هو الأمل والتطلع في الشفاء .

ومن هذا المنطلق تبدأ رحلة الصيدلي مع هذا الدواء الآمن والفعال بدراسة مستفيضة للمرض المراد القضاء أو السيطرة عليه ثم تأتي فكرة التصنيع بملاحظة النباتات الطبية أو الأحياء البحرية أو السموم مثل سموم الثعابين وغيرها أو أي مادة سبق استخدامها في أية منطقة وفي أي وقت وتجري عليها الاختبارات المختلفة داخل مراكز الأبحاث الدوائية بشركات ومصانع إنتاج الدواء .

ويعتمد تصميم (أدوية جديدة) على مدي معرفة التداخل بين الدواء وبين النظام البيولوجي. وكلما توصل علماء الكيمياء والفرماكولوجي والفسولوجي إلى نقاط محددة لهذا التداخل أمكن إحداث التحويرات في تصميم الأدوية لتتفاعل مع هذه النقاط بطريقة تؤدي إلى التغيير في المسارات الخلوية وفي الاتجاه المستهدف(علاج مرض أو تغيير في وظيفة من وظائف الجسم) ثم يتم تطوير المستحضرات المختلفة السابق اكتشافها بحيث تزيد الفعالية وتقل الآثار الجانبية ويتم ذلك وفق نظم علمية متعارف عليها في صناعة الدواء .

ومن الفكرة إلى الاستخدام تبرز التزامات الصيدلي ومسؤوليته المدنية في مجال صناعة الدواء وسوف نسردها عليكم على جزأين الأول منها يختص بالالتزامات الثلاثة الأولى والجزء الثاني يختص بالالتزام الرابع والالتزامات هي :-

- التزامات الصانع في مرحلة ما قبل التشغيل.
- التزامات الصانع في مرحلة التشغيل.
- التزامات الصانع بعد الإنتاج.
- التزام الصانع بالمراقبة في جميع المراحل إلى ما بعد البيع.

أولاً : التزامات الصانع في مرحلة ما قبل التشغيل :

لا يقتصر دور الطبيب على تشخيص المرض ووصف العلاج، ولا يقتصر دور الصيدلي على صناعة روتينية أو توزيع وبيع للدواء، بل يتعدى دورهم وتستمد أهميتهم الحقيقية في التزامهم بالدراسة والبحث لتوفير دواء آمن وفعال وسهل الاستخدام وبالسعر المناسب .

وتأتي عملية البحث العلمي كالتزام أدبي واجتماعي بالدرجة الأولى من قبل الشركات والمصانع المنتجة والدول ممثلة في الحكومات من أجل التوصل إلى مستحضرات جديدة وتطوير المستحضرات المكتشفة مسبقاً وتصنيعها لتحقيق الفائدة القصوى من المادة الدوائية و العمل على شفاء الأمراض ووقاية المرضى وتخفيف آلامهم و لضمان دواء خالي من العيوب والسلبيات والآثار الجانبية .

كما أن اختلال العملية البحثية وتأثيرها بالسلب على إنتاج الدواء كماً أو كيفاً إنما يمثل خطأ يوجب المسؤولية على كافة أطراف البحث العلمي .

كما يلتزم الصانع في هذه المرحلة بتوفير المادة الخام اللازمة لصناعة مضمونة الجودة والفعالية والأمان، وفي حالة التمكن من إثبات عدم جودة المادة الخام، أو كانت صالحة وساءت بسبب الخطأ في التخزين، أو لأي سبب آخر يصبح الصيدلي الصانع مسئولاً عن أي ضرر لمستخدمي الأدوية من المرضى سواء أدى ذلك إلى تأخر في حالة المريض الصحية أو عدم استجابته للعلاج.

كما يلتزم الصانع في هذه المرحلة بتوفير جميع أدوات الإنتاج سواء الأجهزة المستخدمة في التصنيع، أو التحليل، أو الرقابة، أو الحفظ وأن تكون في حالة صالحة للاستخدام والاطمئنان لنوعية العاملين والفنيين، ودرجة إجادتهم، وإدراكهم، ومؤهلاتهم العلمية، ودقة تخصصهم حتى لا يحدث قصور يوجب المسؤولية عليهم كل حسب درجته .

ثانياً : التزامات الصانع في مرحلة التشغيل :

تبدأ التزامات الصانع في مرحلة التشغيل بإعداد الملف الخاص للمنتج الدوائي من حيث :

نسب مكونات العناصر الداخلة في تصنيع وتصميم و شكل المنتج (سائل شرب، أقراص، كبسولات، حقن، مراهم، لبوس.. الخ) وشروط ومعدلات وكيفية الاستخدام، والأثر الطبي الفعال، وموانع الاستعمال والآثار الجانبية وذلك بغرض تسجيله لدى وزارة الصحة ولو ثبت التقصير في هذه الالتزامات فإن ذلك يثير المسؤولية ضد الصيدلي الصانع في مواجهة المضرورين .

"ولتأكيد الجودة، والإتقان والخواص العلاجية الفاعلة عن طريق خلق الوعي، وإثارة الطلب لدى المتعاملين مع الدواء" يلتزم الصيدلي (الصانع) "بتقديم وبيع أدوية صالحة وسليمة، ولا تشكل خطراً على حياة المرضى الذين يتعاطونها"، وبأن يكون المنتج الدوائي ملائماً لما صنع من أجله .

إلا أن المنتج الدوائي قد تتمكن خصائصه العلاجية من مواجهة المرض، بينما لا نجد نفس الأثر على مريض آخر فقد "يصاب المريض ببعض الأضرار نتيجة العوامل الداخلية أو الحساسية الخاصة بجسمه ولا دخل للدواء في ذاته

في إحداثها وفي هذه الحالة لا تثور مسؤولية الصيدلي، بينما قد تثور مسؤولية الطبيب الذي وصف الدواء دون القيام بالفحص الأولي لجسم المريض للتأكد من مدى قابليته لتعاطي هذا النوع من الدواء".

وقد يثور تساؤل عن مسؤولية الصانع تجاه عدم ضمان فاعلية الدواء، ويفرق المشرع تجاه هذه الحالة بين ضمان الفاعلية المطلقة، وبين عدم الضرر المطلق من الدواء فإن تأكد الضرر قامت المسؤولية ضد الصانع، وإن تأكد عدم الضمان المطلق للفاعلية قامت أيضا المسؤولية ضد الصانع، بما يجب عليه ضمان حد أدنى من الفاعلية، ودون حدوث ضرر أو خطأ من جانبه، وفي هذا السياق تثور مسؤولية الصيدلي إذا استمر تداول دواءه الذي يحدث آثاراً جانبية معينة إذا ما تم "اكتشاف دواء آخر أكثر فاعلية وأقل إثارة للحساسية، ولا يعفيه من المسؤولية سابقة تسجيل الدواء أو بمعنى آخر أنه أنتجه بعد موافقة الدولة والمختصين، "وإذا وضعنا في الاعتبار أن الصيدلي بما له من علم ودراية في مجال تخصصه يجب عليه أن يقدم مستحضرا صيدليا خاليا من أي نقص أو شائبة".

كما يلتزم الصانع في هذه المرحلة بعدم مخالفة ما ورد بدساتير الأدوية المصرية، والدساتير الخاصة بدولة المنشأ للأدوية المستوردة، وتلك المصرح بإنتاجها محليا أو الأدوية الخاصة بعد الموافقة عليها وتسجيلها لدى وزارة الصحة عند الصناعة، للحد من مخالفات الصانع لما هو مدون بالسجلات .

ولا يملك الصانع من تلقاء نفسه إجراء أية تعديل في مكونات المنتج أو في خصائصه وإن تأكد له صحة التعديل بناء على أبحاث علمية أجراها أو خلطه لأدوية مختلفة وإن سبق تسجيلها طالما أن الخلط نتج عنه شكلاً جديداً من المستحضرات الصيدلانية لم ترد بالدساتير أو السجلات ففي هذه الحالة عليه أن يتقدم لا لإعادة تسجيل الدواء بدواء معدل ولكن بتسجيل دواء جديد بمواصفات جديدة، وإذا تم هذا التصرف من الصيدلي البائع بناء على تعليمات الطبيب فإن هذه التعليمات لا تعفي الطبيب أو الصيدلي من المسؤولية عند ثبوت الضرر .

ومن أهم الالتزامات على الصانع تلك النشرة الداخلية المرفقة بالدواء، والتي تمثل كافة البيانات من حيث تركيب الدواء، وخواصه المختلفة، ودواعي، وموانع، وتحذيرات الاستعمال، و أية مخاطر محتملة، وأية آثار جانبية متوقعة، والجرعة المستخدمة، وطريقة الحفظ، والاستعمال، وحجم العبوة، وأن تكون لغة التخاطب بالنشرة واضحة، ومفهومة، ودقيقة، وإن كانت بلغة غير مفهومة انتقل الالتزام بتفسير النشرة الطبية على عاتق الصيدلي البائع والذي لا تعفيه هذه النشرة من توضيح كل ما يراه مهما عند تناول أو استخدام الدواء، كما لا يعفي التزام الصيدلي البائع مسؤولية الصيدلي الصانع .

ويلتزم المنتج في هذه المرحلة بإعداد سجل تصنيع لكل تشغيلة يتم إنتاجها، يتضمن اسم المستحضر الدوائي، ورقم التشغيلة، وتاريخ التصنيع، وتفصيل العمليات الإنتاجية، ورقم التحليل لكل مادة أولية تستخدم في التركيب، وتسجيل الخطوات الرقابية المرحلية المتبعة، والنتائج التي يحصل عليها، وتوقيع المسئول عن العمليات الإنتاجية، وتاريخ توقيعه، وأية أرقام تساعد على استرجاع هذه المعلومات .

(يتبع إن شاء الله في العدد التالي)

دور المواد المرجعية الكيميائية في الجودة المعملية (المخبرية)

لا يخفى على احد من قرائنا الكرام أهمية الفحوصات التي تجرى يوميا في انحاء العالم في تحديد صلاحية المنتجات وتصنيفها وتحديد خصائص العناصر البيئية من مياه وتربة وهواء وغيرها وتشخيص الأمراض البشرية الكشف الدوري الصحي وسلامة الغذاء وصلاحيته وغيرها .

وامام هذا التحدي الهائل والمتضمن في ملايين الفحوصات التي تجرى يوميا تبرز أهمية ضبط نوعية الفحوصات ومعرفة مدى الدقة التحليلية لكل عملية قياس، لو عدنا في التاريخ قرن من الزمان لوجدنا مشكله كبيره كانت تتضمن في الاختلاف الكبير بين النتائج لنفس العينة بين المعامل (المختبرات)، حيث تنبه العالم المتقدم لأهمية حل هذه المشكله وضرورة ضبطها، سيما وان دقة الفحوصات المخبرية تعني سهولة انسياب السلع بين دول العالم وتسهيل التجارة الدولية ، وقبول النتائج بين جميع الدول tested once accepted everywhere

وفي مقالتي هذه سألقي الضوء على أحد الجوانب المهمة في ضبط الجودة المعملية (المخبرية) وهو الاستخدام الدوري للمواد المرجعية (reference materials).

ما هي المادة المرجعية ؟

الماده المرجعيه **Reference Material**: هي التي لها صفة او اكثر وهي متجانسه بشكل كافي بحيث يتم استخدامها لمعايرة جهاز او تقييم طريق تحليليه او في تحديد خصائص المواد

الماده المرجعيه المصدقه **Certified Reference Material**: ماده مرجعيه ومعها شهاده، فيها خاصيه او اكثر تم مصادقتها بإجراء يضمن سلسلتها لإستعاب الوحدة المعبره

تأكيد جودة المختبرات



الخبير الكيميائي

عماد عبد اللطيف الددو

جامعة اليرموك

(إربد / الأردن) عام ١٩٨٣

خبره في إجراء التحاليل الكيميائية وإدارة الجودة في المختبرات والتدريب

مدرب في مجال المواصفة

iso 17025 ومتطلباتها

عمل بالعديد من المؤسسات بالأردن

عرفت المواد المرجعية الأولية (primary standards) في مختبرات التحليل الكيميائي مع نشأة علم الكيمياء التحليلية ، وتعني على الأغلب مواد كيميائية ذات نقاوة عالية تستخدم في تقييس standardization طرق التحليل، وتقع في أعلى هرم المواد المرجعية ، أما ميزات هذه المواد فيمكن إجمالها كما يلي:

- يمكن الحصول عليها بسهولة
- ذات نقاوة عالية ($100 \pm 0.02\%$)
- ثباتيه عالية
- متجانسه
- لا تتأثر بالرطوبة او بالضوء
- تذوب بسهولة
- ذات كتله جزيئيه عالية

يوجد العديد من المواد التي يمكن اعتبارها مواد مرجعية أوليه ، وفيما يلي أمثله عليها : كلوريد الصوديوم ، كلوريد البوتاسيوم ، أيودات البوتاسيوم ، كربونات الصوديوم ، فثالات الهيدروجين والبوتاسيوم KHP ، حامض السلفاميك وغيرها .

أنواع المواد المرجعية :

١. المواد المرجعية ذات المادة الواحدة single substance (شاملة المواد الأولية primary standards)
 ٢. المواد المرجعية التي تمثل عينات حقيقيه matrix reference materials
- النوع الأول من المواد المرجعية وهي ذات المادة الواحدة single substance هي مواد نقيه سواء كانت عناصر او مركبات وهي ذات خصائص مرجعيه محدده بعنايه، مثل النقاوة الكيميائية ، التركيز ، درجة الانصهار ، الإيصالية الكهربائية ، اللزوجة ،...الخ.
- النوع الثاني هي عينات حقيقيه تحتوي المادة المراد فحصها في الوسط الذي توجد فيه، مثل عينة غذاء أطفال تحتوي على تركيز معروف من فيتامين A، مصلى بشري بتركيز معروف من فيتامين D.
- من المهم التركيز على ان النوع الأول من المواد يستخدم عادة لمعايرة أجهزة القياس ، اما النوع الثاني فهو لعمل ضبط على نوعية التحليل للتأكد من كفاءة المعمل (المختبر) في إجراء فحص معين .
- صوره لمواد مرجعيه قياسيّه



استخدامات المواد المرجعية :

- معايرة أجهزة التحليل
- التأكد من فعالية أداء أجهزة التحليل
- تقييم المعمل (المختبر) والعاملين فيه
- التثبت من طرق التحليل
- ضبط الجودة داخل المعمل (المختبر)

نوعية المواد المرجعية :

تتدخل العديد من العوامل في تحديد نوعية المواد المرجعية وعلى العموم تؤخذ الأمور التالية بعين الاعتبار : الكمية ، تاريخ الصلاحية ، ارتياب القياس للقيم المصدقة، ملائمة قيم المواد المرجعية للمديات التي نعمل عليها، تقارب ماهية المادة وتركيبها من عيناتنا الروتينية ، السعر.

رب سائل يسأل، وماذا عن كفاءة منتج هذه المواد المرجعية ؟ حقيقة يصعب الإجابة بدقة على هذا السؤال لكن ينصح بالشراء ممن هو معتمد (ISO/IEC 17034 accredited).

(يتبع إن شاء الله)

addadu@gmail.com



المهندس / طارق أمين نايف ذياب

- بكالوريوس هندسة مدنية – جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية - ٢٠٠٦

- سبتمبر ٢٠٠٧ – مارس ٢٠٠٩ مهندس فحص مواد و ضبط جودة للأعمال المدنية في المركز العربي للدراسات الهندسية فرع عمان- الأردن

- أبريل ٢٠٠٩ – أكتوبر ٢٠١٧ مدير مختبرات فحوص المواد في الشركة العربية للمختبرات و التربة - جدة – السعودية

- نوفمبر ٢٠١٧- حتى الآن مدير إقليمي لدائر تأكيد الجودة في الشركة العربية للمختبرات والتربة - المنطقة الغربية – السعودية

رقم الجوال : ٠٠٩٦٦٥٩٣١٧٩٥٨٦

التقنيات الإحصائية لضبط جودة القياسات المخبرية

حسب المواصفة القياسية أيزو ٢٠١٧: ١٧٠٢٥

من المعروف لدى العاملين و المتعاملين مع مجال الفحوصات المخبرية و التجارب المعملية بثتى أنواعها و مجلاتها و على اختلاف طرقها و أدواتها، فإنها مهما بلغت من التطور و التحديث و الكفاءة في إجراء الفحص فلن تصل مخرجاتها النهائية إلى دقة ١٠٠% و لا بد ان تحتوي على نسبة من الخطأ، و جميع التحديثات و التطويرات بطرق الفحص تهدف إلى تقليل نسبة الخطأ و لا يمكن إلغاءه، بالإضافة الى تطور المفاهيم العلمية و التحليلات الهندسية الخاصة بطرق الفحص و التي تغير جذريا في بعض الأحيان كامل خطوات الفحص و أدواته و بالتالي يصبح هناك متغيرات إضافية تؤثر في الفحص مما يستدعي تحليل دقة و خطأ قياس جديدين، أي أن عملية تحليل الدقة و الخطأ في أي عملية قياس مخبري عملية متجددة و دائمة و تتطلب مراجعة و تحليل باستمرار .

مما سبق أعلاه تبرز أهمية التقنيات الإحصائية و علم الإحصاء و دورهما الفعال في تحليل الخطأ و الدقة للقياسات المخبرية، و هذا ما تبين بشكل واضح في التحديث الذي تم في النسخة المحدثة لعام ٢٠١٧ من أيزو ١٧٠٢٥، حيث تم تحديث العديد من البنود الخاصة في تحليل الدقة و الخطأ للقياس المخبري و تم التأكيد على متطلبات و إجراءات إضافية بهذا الشأن .

من هذا المنطلق أصبح من المهم جدا لدى مدراء الجودة و العاملين في مجال جودة المختبرات و طرق الفحص فهم المبادئ و المرتكزات الإحصائية الخاصة بضبط الجودة و تحليل الدقة و الخطأ للقياسات المخبرية و وضع الإجراءات الخاصة بضبط جودة الفحوصات المخبرية و التي تحقق متطلبات أيزو ٢٠١٧: ١٧٠٢٥، حيث تبرز هذه المتطلبات بشكل رئيسي في البنود التالية :

١- البند ٧.٢.٢ التثبيت من الطرق (Validation of testing method)

٢- البند ٧.٣ أخذ العينات (Sampling)

٣- البند ٧.٦ تقدير قيمة الارتياح (Evaluation of measurement uncertainty)

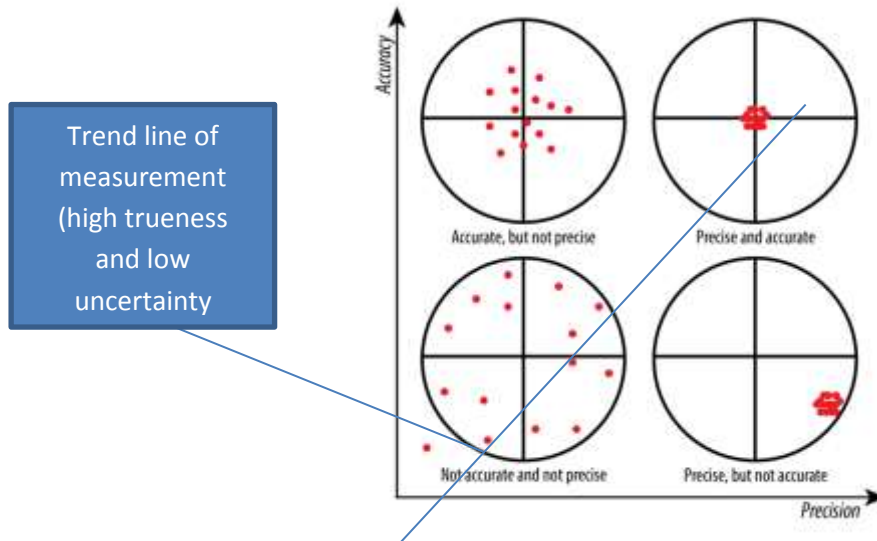
٤- البند ٧.٧ ضمان صحة النتائج (Ensuring the validity of results)

٥- البند ٧.٨.٦ تقرير بيان المطابقة (Reporting statement of conformity)

و هناك بنود أخرى تطبق فيها تقنيات إحصائية مثل تقارير المعايرة و متطلبات خاصة لتقارير الفحص

حيث أن هذا المقال هو الجزء الأول الذي تم نشره في هذه المجلة المتميزة فسوف يكون مقدمة أولى عن المفاهيم الإحصائية الأولية في ضبط جودة الفحوصات المخبرية و سيتم نشر مقالات أخرى في الأعداد القادمة أكثر تفصيلا عن تطبيقات التقنيات الإحصائية في البنود الواردة في المواصفة القياسية أيزو ١٧٠٢٥:٢٠١٧ كما هو موضح أعلاه .

عند إجراء قياس مخبري هناك أمران رئيسيان يجب مراعاتهما لضمان صحة نتيجة القياس (Turness) وهما دقة القياس و ضبط القياس (Accuracy and precision)، تعرف دقة القياس حسب أيزو ١-٥٧٢٥ على أنها اقتراب نتيجة القياس من القيمة الحقيقية، بينما يعرف ضبط القياس على أنه اقتراب انسجاميه مجموعة من النتائج (اقتراب مجموعة من نتائج القياس من بعضها عند تكرار عدد من القياسات)، وبناءا عليه و كمقدمة أولية فإن درجة ارتباط القياس (Uncertainty)، تمثل بشكل مبسط الخطأ التجميعي الناتج من نقصان دقة القياس و ضبط القياس و الرسم البياني أدناه يوضح المفاهيم المذكورة كاملة، حيث يوضح كيف يجب العمل على ضمان صحة النتيجة و تقليل الارتياح من خلال زيادة الدقة والضبط (Trend line of measurement)



حتى يتم تحديد دقة و ضبط القياس يتم الاعتماد على نوعين رئيسيين من المقاييس الإحصائية :

- مقاييس النزعة المركزية (Measures of Central Tendency) ، و التي تعبر عن نقطة تجمع القياسات، و تشمل
- المتوسط الحسابي (Arithmetic Average) والذي يتمثل بمجموع القيم على عددها
- الوسيط (median) و الذي يمثل القيمة التي يقل عنها أو يساويها ٥٠% من القياسات
- و المنوال (Mode) و الذي يمثل القيمة الأكثر تكرارا (يستخدم أكثر للبيانات النوعية و ليس الكمية)

هذه المقاييس جميعها تعبر بشكل تقريبي عن قيمة القياس الأقرب للقيمة الصحيحة ، و يستخدم منها بشكل رئيسي المتوسط الحسابي ، باقي المقاييس لها استخدامات أخرى سيتم التحدث عنها في المقالات القادمة، هناك مقاييس أخرى غير شائعة الاستخدام مثل الوسط التوافقي (Harmonic Average)، و الوسط الهندسي (Geometric Average).

حسب المواصفة العالمية أيزو ٤-٥٧٢٥ يتم التعبير عن دقة القياس من خلال مفهوم الانحياز (Bias)، و الذي يمثل الفرق بين المتوسط الحسابي للقياسات و القيمة الصحيحة (True Value)، و يتم تقدير الانحياز من إجراء الفحص على مواد الفحص المرجعية (Certified reference Materials) حيث تعتبر نتيجة القياس لهذه المواد الواردة في الشهادة الخاصة بها هي القيمة الصحيحة و يمكن أيضا الاعتماد على تقارير و عينات برامج الكفاءة المخبرية (PTP)، و اعتبار النتيجة الواردة بها قيمة مرجعية يحسب الانحياز نسبة لها

- مقاييس التشتت (Measures of dispersion)، و التي تعبر عن مدى تباعد القياسات عن بعضها ، و تشمل
 - المدى (Range) و الذي يمثل الفرق بين أعلى قيمة و أكبر قيمة
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation)، و الذي يحسب من خلال الجذر التربيعي لمجموع مربعات انحرافات القيم مقسوما على عدد القيم
 - التباين (Variance) و الذي يساوي مربع الانحراف المعياري
 - معامل التغير (Variation coefficient)، و الذي يحسب من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي

جميع هذه القياسات تعد مقياساً لضبط القياس حيث يجب العمل على تقليل قيمتها لضمان ضبط النتيجة و بالتالي تقليل التشتت

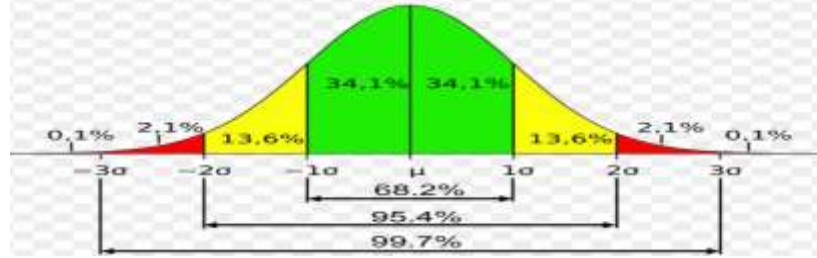
يكون هناك عادة حدود و قيم قصوى لكل من الانحياز و مقياس الضبط (أحد مقاييس التشتت المذكورة أعلاه)، موضحة في مواصفة الفحص المعيارية ضمن بند بيان الانحياز و الضبط (Precision and Bias Statement)، و هذا البند يعد إحدى الأدوات الأساسية و المبسطة لضمان صحة النتائج و يمكن الاعتماد عليه كأحد الإجراءات لتوثيق البند ٧.٧ من المواصفة القياسية أيزو 17025:2017، مع ملاحظة أمر هام و هو أن متطلبات الضبط في مواصفة الفحص يتم عادة وصفها و تحديد حدودها من خلال مفهومين رئيسيين:

- التكرارية (Repeatability): و التي تحسب من خلال أحد مقاييس التشتت لعدد من القياسات التي يتم إجراءها ضمن نفس الظروف و نفس المعدات و نفس المشغلين لنفس الفحص على نفس العينة على فترة زمنية قصيرة و العمل على تقليل التشتت فيها يعبر عن عدالة نتيجة الفحص
- الإنتاجية المكررة (reproducibility): و التي تحسب من خلال أحد مقاييس التشتت لعدد من القياسات التي يتم إجراءها ضمن ظروف و معدات و مشغلين مختلفين لنفس الفحص على نفس العينة على فترة زمنية طويلة و العمل على تقليل التشتت فيها يعبر عن أمانة نتيجة الفحص

و من الطبيعي أن يكون مقياس التشتت للإنتاجية المكررة أكبر من مقياس التشتت للتكرارية .

إن عملية التحليل الإحصائي لنتائج القياس المخبرية تتطلب توحيداً لبعض المفاهيم و الحسابات و آليات الوصف الإحصائي، ليكون هناك مرجعاً موحداً لمدراء الجودة عن كيفية تطبيق التقنيات و بالتالي تكون عملية التواصل بين الأطراف المختلفة واضحة و موحدة للجميع، و من أبرز هذه المفاهيم الموحدة التوزيع الطبيعي المعياري للقياسات (Standard Normal distribution)، حيث أن هذا التوزيع يستخدم كتقريب أولي للقياسات العشوائية التي تتمركز حول قيمة متوسطة وحيدة، و يعتمد على مفهوم موحد لجميع القياسات يسمى العلامة المعيارية (Z-Score)، و التي يتم حسابها من خلال قسمة انحراف القياس عن الوسط الحسابي للقياسات على الانحراف المعياري للقياسات، و هذا المفهوم و حد خصائص التوزيع لجميع القياسات حيث أن الوسط الحسابي له يساوي صفر و الانحراف المعياري له يساوي ١ لجميع العلامات المعيارية المحسوبة مهما كانت قيمة القياسات، و يعد هذا التوزيع هو الأمثل لوصف القياسات حيث أنه متماثل و تتساوى فيه قيمة المنوال مع الوسيط مع الوسط الحسابي و من الطبيعي أن تكون نقطة تمركز القياسات واحدة مهما اختلف نوع مقياس النزعة المركزية المستخدم كما هو موضح في الرسم أدناه (القيمة على محور التماثل تمثل الوسط الحسابي و المنوال و الوسيط)

يستخدم هذا التوزيع كمرجع رئيسي لقياس دقة النتيجة من خلال حساب العلامة المعيارية للقياس حيث كلما اقتربت من قيمة محور التماثل (قيمة الصفر) فهذا يدل على زيادة في دقة القياس، و تعد برامج الكفاءة المخبرية من أبرز التطبيقات لهذا التوزيع، حيث أنه من المتعارف عليه في معظم المراجع العالمية أن الحد الأعلى المسموح للعلامة المعيارية لأي نتيجة فحص في برنامج كفاءة مخبرية هيا ٣ و يتم الاعتماد على هاد الحد لتقييم كفاءة المختبرات في برامج الكفاءة المخبرية و المقارنة البيئية و التي تعد إحدى أبرز و أهم أدوات ضمان صحة النتائج حسب البند ٧.٧ من أيزو ٢٠١٧:٢٥٠٢٥



مما سبق أعلاه ، تتبين الأهمية المتنامية لعلم الإحصاء ، و التقنيات الإحصائية في ضبط جودة نتائج الفحوصات المخبرية ، إن ما ذكر أعلاه هو مفاهيم مبسطة و أساسيات لتطبيقات الإحصاء في المواصفة القياسية ايزو 17025:2017 ، و سيتم التفصيل بشكل أكبر و أعمق في مقالات أخرى قادمة بإذن الله.

أتمنى أن يساهم هذا المقال المتواضع في تعميق دور الإحصاء في ضبط جودة النتائج ، و ان يقدم الفائدة للقراء الأعزاء ، و الزملاء الكرام العاملين في مجال إدارة جودة المختبرات ، حيث أنه لن يكون المقال الأخير في هذا الموضوع الهام و العميق ، وبارك الله فيكم و في كل من يساهم في الإثراء المعرفي و العلمي في أحد أهم مجالات الإدارة و هي إدارة الجودة . (يتبع إن شاء الله)

eng83tariq@gmail.com

الحوكمة ونظم إدارة الجودة

مقدمة :

تواجه المؤسسات باختلاف أنواعها العديد من التحديات حتى تتمكن من تحقيق مستويات عالية من الجودة في أداء الأنشطة والخدمات التي تقوم بتقديمها وذلك سعياً لتحقيق المتطلبات المختلفة والمتغيرة لعملائها لإمكانية كسب رضا العملاء عن الخدمات المقدمة وبمستوى الجودة المتوقع، الأمر الذي ينتج عنه ارتباط العميل وولائه لهذه المؤسسة التي تحقق له متطلبات وتوقعاته تجاه المنتج أو الخدمة التي تقدمها .

لذا نجد أن الكثير من المؤسسات تعمل على الالتزام بتطبيق إطار منهجي منظم لسياسات وأساليب العمل لديها من خلال وضع مجموعة من المعايير والمقاييس المحددة لضمان تحقيق المستوى المقبول لجودة الأداء .

الا أن تطبيق أنماط ومعايير الجودة على المدى الطويل قد يعرض المؤسسات الى الجمود والعزلة عن المتغيرات الحديثة والافتقار الى الابتكار والابتعاد التدريجي عن احتياجات السوق والتوقعات المتغيرة للعملاء. فمع مرور فإن الكثير من المتغيرات قد تطرأ على احتياجات وتوقعات المستهلكين لذا فإنه يجب تطوير طرق ونظم التشغيل والعمل على توافق معايير ونظم الجودة وفقاً لمتطلبات وتوقعات العملاء حتى تظل المؤسسة داخل سباق المنافسة .

وهناك العديد من أنماط ومعايير الجودة العالمية التي تصدرها الجهات والمنظمات المانحة والتي أصبح لها الطابع الإلزامي في التطبيق حتى يتم السماح للمؤسسة بمزاولة أنشطتها والسماح لها بتقديم منتجاتها بالأسواق العالمية، ونستعرض فيما يلي الإطار التطبيقي لحوكمة جودة الاداء والمبادئ الأساسية المستخدمة لتطبيق معايير جودة الاداء المتعلقة بالمواصفة ISO 9001: 2015 .

أولاً- اطار الحوكمة لتطبيق معايير جودة الأداء :

تقع مسؤولية جودة اداء الاعمال داخل أي مؤسسة على مجلس الادارة، وهو المسئول عن تحقيق الجودة على مستوى المنظمة ككل، من خلال كافة الأنشطة والخدمات التي تقدمها ، ويتحقق ذلك من خلال تفويض المسؤولية الى المستوي التشغيلي بالمؤسسة، وهي المسئولة عن ادارة وتنفيذ الأنشطة والخدمات بمستويات عالية من الجودة، ومن مسؤولية مجلس الادارة

الحوكمة والتدقيق الداخلي



د / ميرفت حسين السيد

دكتوراه في إدارة الأعمال
جامعة القاهرة

مراجع داخلي معتمد CIA

مراقب التزام معتمد CCO

خبرة ٢٣ عام في مجال التدقيق
الداخلي والخارجي وتقييم
ومراجعة نظم الرقابة الداخلية

خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة ووضع الترتيبات اللازمة لقياس ومراقبة مستوى الجودة والعمل على حل المشكلات والقضايا المتعلقة بها، بحيث تمكن كافة المستويات الادارية المختلفة من العمل على تقديم الاداء بمستويات جودة عالية. كما يعمل المجلس على ايجاد ثقافة التحسين المستمر للأنشطة والخدمات المقدمة وتشجيع المستويات الادارية المختلفة على تحديد مجالات وفرض التحسين بدون قيود والتشجيع على التعلم من الأخطاء السابقة وكيفية معالجتها.

ويتكون اطار حوكمة جودة الاداء من أربع مكونات اساسية وهي :

١. الاستراتيجية
 - ٢ - الثقافة التنظيمية والقدرة على التطبيق
 - ٣ - العمليات وهيكل الاجراءات
 - ٤ - القياس
- ويوضح الشكل التالي اطار ومكونات حوكمة جودة الاداء :



ثانيا - أهمية تطبيق معايير الجودة :

- العمل على تحسين مستوى الأداء بما يحقق رضا العملاء
- الالتزام بمعايير واسس ثابتة يمكن استخدامها في قياس الاداء.
- تحقيق مستويات عالية من جودة الاداء .
- العمل على تحقيق متطلبات العملاء بتقديم مستوى أداء متميز يفوق مستوى توقعاتهم.
- زيادة مستوى المصداقية والشفافية عن الخدمات المقدمة.

ثالثا المبادئ الاساسية لفعالية ادارة الجودة الأداء :

١. مبدأ التركيز على العميل :

١.١. الهدف منه :

أن الهدف الاساسي من مبدأ التركيز على العميل هو العمل على تحقيق المتطلبات المختلفة للعملاء والسعي دائما لتحقيق أداء أفضل بشكل يفوق مستوى توقعات العميل، وهو ما يدعم نجاح واستمرارية نشاط المؤسسة وتحسين قدرتها التسويقية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

- ➔ العمل على اكتساب ثقة العملاء وأصحاب المصالح .
- ➔ تحسين مستوى الخدمات والانشطة التي تقدمها المؤسسة .
- ➔ ايجاد قنوات فعالة للتواصل مع العملاء، والاطراف ذات الصلة الأخرى .
- ➔ التعرف على احتياجاتهم لإمكانية تقديم المزيد من التحسينات التي تمس متطلباتهم الحالية والمستقبلية .

١.٢. الفوائد المستهدفة من التطبيق :

- ➔ فهم متطلبات وتوقعات العملاء .
- ➔ تحقيق رضاء العميل .
- ➔ زيادة قيمة العميل .
- ➔ تحسين ولاء العملاء للمنتجات والخدمات المقدمة .
- ➔ توسيع قاعدة العملاء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة .
- ➔ تعزيز سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية .

١.٣. الاجراءات التي يمكن اتخاذها :

- ➔ التعرف على طبيعة ونوعية العملاء سواء (المباشرين – غير المباشرين).
 - ➔ فهم احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على التطوير المستمر للأعمال المقدمة بما يتوافق مع هذه المتطلبات .
 - ➔ ربط أهداف المؤسسة باحتياجات وتوقعات العملاء .
 - ➔ القدرة على التخطيط والتطوير لإدارة العلاقات مع العملاء بفاعلية .
 - ➔ تقديم الدعم الكافي للخدمات والسلع المقدمة.
 - ➔ الحرص على قياس ومراقبة رضاء العملاء واتخاذ القرارات المناسبة للحفاظ على النجاح واستمرارية الأعمال.
- (والمشار إليها بالبند 5.1.2 ، 8.2.1 ، 9.1.2) بالمواصفة ISO 9001:2015 .

٢. تطبيق مبدأ القيادة الفعالة :

٢.١. الهدف منه :

تعزيز مبدأ وحدة الهدف على جميع المستويات الادارية، وتهيئة المناخ المناسب لإمكانية التوجيه والمشاركة الفعالة والعمل نحو تحقيق الاهداف المرجوة للمؤسسة بأداء متميز وجودة عالية وكفاءة في استخدام الموارد، مما يساعد على ايجاد التوافق بين أهداف العاملين بالمستويات المختلفة واستراتيجيات وأهداف المؤسسة والفعالية في تحقيق هذه الاهداف

٢.٢. الفوائد المستهدفة من التطبيق :

- الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف جودة الاداء للمؤسسة .
- تنسيق أفضل لعمليات وأنشطة المؤسسة .
- تحسين التواصل بين المستويات المختلفة .
- تطوير وتحسين قدرة المؤسسة والعاملين بها في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة .

٢.٣. الاجراءات التي يمكن اتخاذها :

- القدرة على توصيل رسالة ورؤية المؤسسة واستراتيجياتها والسياسات التي تهدف إليها على المستويات المختلفة داخل المؤسسة .
- القدرة على وضع القيم والمبادئ المشتركة والحفاظ على تطبيقها .
- تعزيز مبدأ العدالة والسلوك الاخلاقي داخل المؤسسة .
- خلق ثقافة النزاهة والثقة .
- تدعيم المثل والقيم الايجابية التي يحتذى بها من خلال ايجاد النماذج القيادية والفعالة بكافة المستويات .
- تزويد العاملين بالتدريب والموارد اللازمة وتشجيعهم على المشاركة في تحقيق الأهداف .
- تعزيز مبدأ المساءلة عن الاداء .
- (والمشار إليها بالبنود 5.1 ، 5.3) بالمواصفة ISO 9001: 2015 .

٣. الاختيار المناسب للأفراد المسؤولة عن الأداء.

٣.١. الهدف منه :

ايجاد وتشجيع العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية بجميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة القادرين

على تعزيز القدرات التشغيلية للمؤسسة وزيادة قيمتها وقدرتها السوقية من خلال :

- تعزيز المشاركة بين كافة المستويات الادارية للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .
- دعم وتعزيز الكفاءات المختلفة داخل المنظمة لتمكينهم وتحفيزهم نحو المشاركة في تحقيق أهداف جودة الأداء.

٣.٢. الفوائد المستهدفة من التطبيق :

- ➔ تحسين وفهم أهداف المنظمة المتعلقة بجودة الاداء وتحفيز العاملين نحو تحقيقها .
- ➔ تعزيز المشاركة بين العاملين للعمل على تحسين الاداء .
- ➔ تنمية وتطوير المهارات اللازمة لتحسين الاداء .
- ➔ الاهتمام بالثقافة التنظيمية والقيم الاخلاقية البناءة .
- ➔ تعزيز العمل التشاركي والتعاون بين العاملين .
- ➔ العمل على تحقيق رضا العاملين .

٣.٣. الاجراءات التي يمكن اتخاذها :

- ➔ التواصل مع كافة الافراد بالمستويات الادارية المختلفة لتعزيز وفهم مساهمتهم ومشاركتهم في تحقيق الاهداف
 - ➔ تعزيز التعاون على جميع المستويات الادارية داخل المؤسسة .
 - ➔ تشجيع المشاركة بالأراء والمناقشات المفتوحة لتبادل الخبرات والمعرفة بين المستويات المختلفة .
 - ➔ تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة وحرية ابداء آراءهم بدون قيود نحو تحسين الاداء وخطط التطوير .
 - ➔ تعزيز التقييم الذاتي للاداء في مقابل تحقيق الأهداف الفردية .
 - ➔ اجراء استقصاء عن تقييم مستوى رضا العاملين وابلأغ النتائج لاتخاذ الاجراءات المناسبة للتحسين .
- (والمشار إليها بالبنود ٧.٣ ، ٥.٣) بالمواصفة ISO 9001: 2015 .

٤. تطبيق اسلوب منهجي لتنفيذ العمليات

٤.١. الهدف منه :

- ➔ فهم وادارة العمليات التشغيلية بتطبيق نظام مترابط ومتماسك لتنفيذ وادارة العمليات لتحقيق النتائج المرجوة وتحسين مستوى جودة أداء الأعمال .

٤.٢. الفوائد المستهدفة من التطبيق :

- ➔ التركيز على العمليات الرئيسية والعمل على ايجاد فرص لاستمرارية تحسين للأداء .
- ➔ وضع نظام متسق لتنفيذ العمليات وامكانية التنبؤ بنتائج تنفيذ العمليات وتصحيح الانحرافات .
- ➔ الادارة الفعالة في تنفيذ العمليات وتحسين الاداء بمستوى متميز .
- ➔ كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى الوظائف والعمليات المختلفة داخل المؤسسة .
- ➔ تعزيز فعالية وكفاءة أداء الاعمال بما يدعم مستوى الثقة لدى العملاء والاطراف ذات العلاقة .

٤.٣ . الاجراءات التي يمكن اتخاذها :

- تحديد الاهداف والعمليات اللازمة لتحقيقها.
 - تحديد السلطات والصلاحيات اللازمة لتعزيز مبدأ المساءلة عن اداء العمليات المنفذة .
 - فهم القدرات التشغيلية للمؤسسة وتحديد القيود المختلفة المتعلقة باستخدام الموارد قبل اتخاذ القرارات .
 - تحديد أوجه الترابط والتداخل بين العمليات المختلفة لتحليل الأثار المترتبة على قرارات التغيير على مستوى المؤسسة ككل .
 - ادارة العمليات والعلاقات المتبادلة بين العمليات المختلفة بهدف تحسين جودة الأداء وكفاءة وفعالية على مستوى المؤسسة .
 - التحقق من توفر المعلومات اللازمة لتشغيل وتحسين عملية متابعة وتحليل وتقييم مستوى اداء العمليات بنظام التشغيل .
 - ادارة المخاطر التي يمكن ان تؤثر على مستوى الاداء ونظام ادارة الجودة .
- (والمشار إليها بالبند ٤.٤ ، ٧.١ ، ٨.٤) بالمواصفة ISO 9001: 2015 .

٥ - عملية التحسين المستمر للعمليات

٥.١ الهدف منه :

التركيز على إيجاد الفرص المناسبة لاستمرارية تحسين الاداء والحفاظ على المستوى المقبول للاداء ومواكبة المتطلبات والمتغيرات الداخلية والخارجية والتي قد تساعد على ايجاد فرص جديدة للحفاظ على استمرارية الاعمال .

٥.٢ - الفوائد المستهدفة من التطبيق :

- تحسين أداء العمليات والقدرات التشغيلية للأداء .
- تحسين مستوى رضاء العملاء .
- تحليل الاجراءات والتعرف على الاسباب الجذرية للانحرافات عن مستوى الاداء المرجو لأمكانية دعم نظم اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية المناسبة .
- القدرة على دراسة المخاطر المحتملة التي تؤثر على العمليات سواء داخليا او خارجيا وامكانية ايجاد الفرص المناسبة للتغيير والتحديث في اداء الاعمال استجابة لهذه المتغيرات .

٥.٣ - الاجراءات التي يمكن اتخاذها :

- ايجاد ووضع الاهداف التحسينية المناسبة على جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة .
- العمل على تدريب وتعليم العاملين بجميع المستويات لكيفية تطبيق الادوات والأساليب المنهجية لتحقيق أهداف التحسين .

- ايجاد العاملين المؤهلين لضمان نجاح المشروعات وتحقيق أهداف التحسين .
 - تطبيق و تطوير عمليات لتحسين اداء المشروعات والعمليات المختلفة في أنحاء المؤسسة .
 - فحص ومراجعة عمليات التخطيط والتنفيذ لنتائج الأعمال للتأكد من تحقيق الأهداف .
 - ادراج نظم التحسين والتطوير المستمر بنظم ادارة العمليات لإمكانية الحفاظ على استمرارية الأعمال .
- (والمشار إليها بالبنود ٥.٢ ، ١٠.٣) بالمواصفة ISO 9001: 2015 .

٦ نظم فعالة لدعم اتخاذ القرارات

٦.١ الهدف منه:

- اسناد النظم المطبقة لاتخاذ القرارات الى عمليات تحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتعلقة بتحقيق النتائج المرجوة .
- عملية اتخاذ القرارات قد تتضمن على احتمالية حدوث مجموعة من العوامل الغير مؤكدة بالاضافة الى الاعتماد على تفسير أنواع ومصادر متعددة من المدخلات والتي قد يصاحبها الحكم الذاتي لتفسير بعض هذه الجوانب. لذا فمن الهام التعرف على العلاقات المتداخلة بين هذه العوامل والنتائج والآثار المترتبة على حدوث أي من هذه العوامل .
- فعلمية تحليل البيانات والنتائج للأحداث السابقة تؤدي الى تحقيق قدر أكبر من الموضوعية في صنع واتخاذ القرارات المستقبلية .

٦.٣ . الاجراءات التي يمكن اتخاذها :

- تحديد وقياس ومتابعة المؤشرات الرئيسية لاداء المؤسسة
 - تحديد واتاحة كافة البيانات اللازمة للأفراد المعنيين وفقا لمقتضيات الحاجة إليها .
 - التحقق من تأمين وكفاية ووثوقية البيانات والمعلومات التي يتم الاعتماد عليها .
 - استخدام الاساليب والادوات المناسبة لتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة .
 - التأكد من وجود المهارات والمؤهلات اللازمة لدى القائمين بتحليل البيانات والمعلومات التي تمكنهم من تحليل وفحص البيانات والمعلومات وفقا للأغراض والاحتياجات المطلوبة .
 - امكانية اتخاذ القرارات المناسبة مستندة الى عامل الخبرة ونتائج تحليل البيانات والادلة التي يمكن الاعتماد عليها .
- (والمشار إليها بالبنود ٧.١ ، ٨.٦ ، ٩.١) بالمواصفة ISO 9001: 2015 .

٧ . ادارة العلاقات

٧.١ . الهدف منه :

- يعتبر من أحد العوامل الهامة للحفاظ على نجاح المؤسسة واستمرارية أعمالها هو وجود ادارة فعالة لتنظيم ومتابعة العلاقات مع الاطراف المرتبطة مثل الموردين وكبار العملاء والاطراف التي لها تأثير هام على أعمال.

المؤسسة، والحرص على تنمية هذه العلاقات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها

٧.٢ . الفوائد المستهدفة من التطبيق :

- ➔ تعزيز أداء المؤسسة من خلال الاستجابة لمتطلبات وتوقعات الاطراف المرتبطة والتعرف على القيود والفرص المتاحة الممكن الاستفادة منها .
- ➔ فهم واستيعاب الأهداف والقيم المشتركة بين الاطراف ذات العلاقة .
- ➔ القدرة على تحقيق قيمة مضافة من خلال مشاركة الموارد والكفاءات بين الاطراف المرتبطة والعمل على ادارة المخاطر المتعلقة بها .
- ➔ الادارة الجيدة لسلاسل الامداد supply chain، بما يساعد على استقرار وتأمين عمليات التوريد للموارد اللازمة للعمل .

٧.٣ . الاجراءات التي يمكن اتخاذها :

- ➔ تحديد طبيعة العلاقات المشتركة بين الاطراف ذات الصلة مع المؤسسة (الموردين – الشركاء- العملاء- المستثمرين- العاملين -...) وتحديد الأولويات بين هذه الاطراف .
 - ➔ تنمية وتطوير العلاقات المشتركة مع الاطراف ذات الصلة بأنحاء المؤسسة والعمل على ايجاد علاقات متوازنة بين الاطراف المختلفة .
 - ➔ تجميع وتبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بالاداء وتزويد الاطراف ذات العلاقة بالتغذية المرتدة للمعلومات .
- (والمشار إليها بالبند ٨.٢.١ ، ٩.١.٢ ، ٩.١.٣) بالمواصفة ISO 9001: 2015 .

المراجع المستخدمة :

- ISO 9001 Standard and Organization's Performance
- Quality management principles
- Quality Governance in the NHS- National Quality Board

Mervat_cia@yahoo.com

قراءة في تعريف الرقابة الداخلية وفق اطار COSO

يعتبر بناء نظام للرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات في مواجهة المخاطر والحد منها، حيث أن تصميم نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفاعلية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة يشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها ويقلل احتمالية التعرض لها إلى أدنى حد ممكن. وقد قامت لجنة The Committee Of COSO Sponsoring Organization of The Tradeway Commission، والتي تقوم على رعايتها أكبر خمسة جمعيات ومعاهد مهنية في الولايات المتحدة الأمريكية بإصدار اطاراً عاماً للرقابة الداخلية عام ١٩٩٢ ثم قامت سنة ٢٠١٣ بإصدار نسخة محدثة من اطار نظام الرقابة الداخلية وتم العمل به اعتباراً من شهر ديسمبر ٢٠١٤

وقد تم تعريف الرقابة الداخلية حسب اطار COSO كما يلي :

" الرقابة الداخلية هي عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة والإدارة والأفراد الآخرين في المؤسسة يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية والمالية والامتثال

من خلال قراءة هذا التعريف والتمعن في مضمونه يلاحظ أن هناك مجموعة من القواعد الرئيسية لمفهوم الرقابة وفقاً لما وردت في التعريف هي :

١ - الرقابة الداخلية هي عمليات :

ان الرقابة الداخلية عملية ديناميكية ومتكررة، وتتضمن ضوابط ضمن السياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة. علماً بأن الرقابة تكون جزءاً من عمليات المؤسسة وليست عمليات مضافة للإجراءات الاعتيادية بحيث يتعامل معها الأفراد كجزء من العمليات وليس كجزء إضافي يعيق العمليات، وهي إجراءات مكاملة للعمليات التي تتم داخل المنشأة سواء من خلال التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة، وحتى تكون الرقابة فاعلة يجب بناءها ضمن إجراءات العمل وليس بعد انتهائها.

٢ - ان الرقابة الداخلية تتأثر بالأفراد :

تتأثر الرقابة الداخلية بالأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا أعضاء مجلس الإدارة الذين يعتبرون جزءاً مهماً من نظام الرقابة الداخلية والذين يقومون بإصدار التوجيهات اللازمة ووضع الاستراتيجيات والسياسات

الحوكمة والتدقيق الداخلي



الدكتور زاهر الرمحي

خبير ومستشار في مجال
الرقابة والتدقيق الداخلي
(الاردن)

(٣٤) سنة خبرة مهنية في

مجال المراجعة الداخلية

والرقابة شملت العمل الفعلي في

ميدان التدقيق اضافة الى

التدريب في مجال التدقيق

والرقابة والحوكمة وتقديم

الاستشارات لعدد من

المؤسسات في القطاعين العام

والخاص في مختلف دول الوطن

العربي .

العامة، أو الإدارة العامة والأفراد في المؤسسة حيث أنهم يقومون بتنفيذ السياسات والتوجيهات الصادرة عن مجلس الإدارة، لذلك يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحديد مهامهم وواجباتهم وصلاحياتهم ونطاق مسؤولياتهم والتي يجب أن يكونوا على اطلاع بها.

٣ - ان الرقابة الداخلية تزود مجلس الإدارة والإدارة العليا بتأكيد معقول Reasonable Assurance وليس مؤكداً تماماً حول تحقيق الأهداف وذلك للأسباب التالية:

- * إمكانية وجود عيوب في نظام الرقابة الداخلية قد لا يمكنه من اكتشاف الانحرافات كونه يتم وضعه من قبل الأفراد.
- * هناك بعض الجوانب قليلة الأهمية قد لا يتم شمولها ضمن نظام الرقابة وفقاً لمبدأ الكلفة والمنفعة وذلك إذا تجاوزت كلفتها المنافع المتوقعة.
- * إمكانية اختراق نظام الرقابة الداخلية في حالة وجود تواطؤ بين موظفين اثنين أو أكثر.
- * إمكانية تجاوز نظام الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا.
- * يمكن تعديل الرقابة الداخلية بما يتناسب مع هيكل المؤسسة، بمعنى أنها تتمتع بالمرونة من حيث التطبيق، حيث يمكن تطبيقها على المؤسسة كاملة أو على فرع أو قسم أو إدارة أو شركة تابعة أو إجراءات عمل معينة.

٤ - أهداف الرقابة الداخلية :

أشار مفهوم نظام الرقابة الداخلية وفق COSO إلى أن أهداف الرقابة الداخلية ثلاثة هي:

- ١ - الأهداف المتعلقة بالعمليات Operation Objectives : "إن العمليات ذات كفاءة وفاعلية" حيث ان هذه الأهداف تتعلق بطبيعة عمل المؤسسة وغاياتها، وتتفرع هذه الأهداف إلى أهداف فرعية ذات علاقة بالعمليات التي تتم في دوائر ومراكز واقسام وفروع المؤسسة والتي تهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها
- ٢ - الأهداف المتعلقة بالامتثال Compliance Objectives : "إن هناك التزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات". وهي أهداف يتم وضعها لتوجيه المؤسسة نحو الالتزام بالأنظمة والقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات، وتتطلب هذه الأهداف أن يكون هناك فهم لدى العاملين بالقوانين والقواعد واللوائح التي تختص بنشاط المؤسسة حتى يتم التطبيق بشكل أمثل.
- ٣ - الأهداف المتعلقة بالتقارير Reporting Objectives : "ان التقارير ملائمة ويمكن الاعتماد عليها". وتختص هذه الأهداف بإعداد تقارير يتم استخدامها من قبل المؤسسة نفسها والجهات التي لها مصالح مع المؤسسة، وتتضمن التقارير الداخلية والخارجية سواء مالية أو غير مالية .

نظرة متعمقة على تضارب المصالح

في محاضراتي العامة ودوراتي التدريبية في الحوكمة المؤسسية أسأل الحضور السؤال الأساسي التالي : ما السبب الرئيسي لفشل نظرية الوكالة (Agency Theory) والذي كان السبب في نشأة أطر الحوكمة المؤسسية المختلفة؟ وبعد الاستماع لإجابات الحضور؛ أخبرهم بأن الجواب هو : الفشل في حل مشكلة تضارب المصالح^(١) (Conflict of Interest) بين أصحاب المصالح وعلى رأسهم أعضاء الجمعية العمومية (الملاك)، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية نتيجة وجود اختلاف بين أهداف وأولويات وأفضليات كل طرف والتي قد ينتج عنها مشاكل كثيرة مثل : مشكلة الاختيار المعاكس، ومشكلة عدم تماثل المعلومات، ومشكلة تحمل المخاطر.

بعد مناقشة جواب السؤال السابق أنتقل إلى السؤال الثاني : ما هو الهدف الرئيسي لأي نظام أو إطار للحوكمة ؟ وبعد الاستماع لإجابات الحضور؛ أخبرهم بأن الجواب هو : تحقيق تكامل مصالح جميع أصحاب المصالح. أكد الكثير من المنظرين في الحوكمة المؤسسية على أن أحد أهم أهداف نظم الحوكمة المؤسسية هو تقليل تضارب المصالح، حتى أن بعضهم ضمن هذا الهدف في تعريفهم للحوكمة المؤسسية، فعلى سبيل المثال عرّف الدكتور خالد أمين السر الحوكمة المؤسسية بـ "تغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية للإدارة التنفيذية والمساهمين والدائنين والعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح، والعدل بينهم بما يضمن استمرارية المؤسسة وعدم تصفيتها"، والدكتورين ديفيد لاركر وبريان تيان (عضوي برنامج أبحاث حوكمة الشركات في جامعة ستانفورد) عرفا حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من آليات الرقابة والتي تتبناه المؤسسة حتى تمنع أو تثني المديرين المحتمل أنهم من ذوي المصالح الذاتية عن المشاركة في أنشطة تضر بمصالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة". في بداية الحوكمة في بريطانيا ورد من ضمن أبرز توصيات لجنة كادبري في مجلس العموم عام ١٩٩٢ توصية بضرورة تقليص تضارب المصالح، وفي بداية الحوكمة في الولايات المتحدة ورد من ضمن المتطلبات لتحسين رقابة الشركات في قانون "ساربنز - أوكسلي" عام ٢٠٠٢ التأكيد على ضرورة التخفيف من تضارب المصالح.

الحوكمة والتدقيق الداخلي



الخبير / علاء عبد العزيز أبونبعة

مستشار وخبير في الحوكمة

MACC, CIA, CPA, CRMA,
CICP

ماجستير في المحاسبة من جامعة الملك
فهد للبترول والمعادن (KFUPM)

يعمل حالياً كرئيس للتدقيق الداخلي والتميز المؤسسي في شركة كويتية قابضة كبرى في الكويت تضم مجموعة كبيرة من الشركات الاستثمارية والعقارية والتجارية والخدماتية. علاء لديه خبرة أكثر من ٢٢ سنة في الحوكمة وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي والخارجي والإدارة المالية في الأردن والسعودية والكويت، وعمل سابقاً في شركات استثمارية وصناعية وإنشائية كبرى، وبدأ مشواره المهني كمدقق خارجي في إحدى شركات التدقيق العالمية (الأربعة الكبار).

من خلال متابعتي للعديد من أنظمة ولوائح الحوكمة في عدة دول عربية لاحظت التالي :

- (١) عدم وضع تعريف واضح وبسيط لتضارب المصالح.
 - (٢) عدم التفريق بين تضارب المصالح وتضارب الوظائف أو الصلاحيات (Conflict of Duties). في اعتقادي يجب التفريق بينهما لأن طريقة إدارة مخاطر كل منهما مختلفة.
 - (٣) عدم التطرق لكيفية التعامل مع حالات تضارب المصالح المتصورة (Perceived)، والتركيز فقط على حالات تضارب المصالح الفعلية (Actual)، والمحتملة (Potential)^(١).
 - (٤) التركيز أكثر على تضارب المصالح المالية (Financial interests)، وقلة التركيز على تضارب المصالح غير المالية (Non-financial interests) مثل الصداقة والعداوة أو الكراهية.
 - (٥) عدم تقديم أمثلة توضيحية لحالات تضارب المصالح تتناسب مع طبيعة الأنشطة. في اعتقادي يجب إعطاء أمثلة لحالات تضارب المصالح في الشركات المساهمة العامة في لائحة أو نظام حوكمة الشركات المساهمة العامة، وأمثلة لحالات تضارب المصالح في المؤسسات والهيئات الحكومية في لائحة أو نظام حوكمة القطاع الحكومي، وهكذا.
 - (٦) عدم وضع ضوابط لتوضيح كيفية التعامل مع حالات تضارب المصالح المبررة وغير المبررة.
 - (٧) التركيز بشكل أكبر على حالات تضارب المصالح لدى أعضاء الإدارة العليا في المؤسسة، مع أن تضارب المصالح في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا ولدى الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة (مثل المستشارين، والمحامين، والموردين، وغيرهم) أكثر تكراراً وقد يكون تأثيرها مجتمعة أكبر.
 - (٨) عدم التطرق لا من قريب ولا من بعيد لتضارب المصالح والواجبات لدى العاملين في كافة الجهات الرقابية الخارجية والداخلية (تم فقط التركيز على استقلالية مراجع الحسابات الخارجي عن المؤسسة).
- في الجدول التالي أمثلة على ما تم سرده أعلاه :

تضارب الواجبات	تضارب المصالح		
	غير مالي	مالي	
أحد أعضاء مجلس الإدارة هو ممثل العاملين في المؤسسة في المجلس، وينوي المجلس مناقشة خطط تقاعد العاملين في المؤسسة	الشريك السابق لعضو مجلس الإدارة يملك مؤسسة أخرى تقدم خدمات للمؤسسة	عضو مجلس إدارة هو شريك في مؤسسة أخرى تقدم خدمات للمؤسسة	فعلي
أحد أعضاء مجلس الإدارة هو مسؤول كبير في البلدية، وتنوي المؤسسة استخراج تصاريح من البلدية	صديق أحد أعضاء مجلس الإدارة يعمل كمدير تنفيذي في نفس المؤسسة وهو مرشح لشغل منصب الرئيس التنفيذي (يتم تعيينه من قبل المجلس)	عضو مجلس الإدارة يملك أسهم في شركة تنافس المؤسسة في خدماتها	محتمل
أحد أعضاء مجلس الإدارة هو مسؤول كبير في الحكومة	ابن عم أحد أعضاء مجلس الإدارة (العلاقة بينهما ضعيفة) معروف بنشاطه المجتمعي ضد أنشطة المؤسسة	أحد أعضاء مجلس الإدارة معروف في مجتمع الأعمال أنه شريك في شركة تقدم خدمات للمؤسسة، ولكن قبل قبوله عضوية المجلس أنهى شراكته في هذه الشركة	متصور

خاتمة

مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن إدارة تضارب المصالح في أي مؤسسة، وفي رأيي يجب أن على المجلس مساءلة كل من لجنة المراجعة، والرئيس التنفيذي، والمراجع الداخلي، والمدير المالي، ومراجع الحسابات الخارجي عن هذا الموضوع الهام والذي في الأساس هو كان السبب الرئيس لنشأة الحوكمة قبل ٣٠ سنة في المملكة المتحدة.

في النهاية أوصي الجهات التشريعية والتنظيمية التوسع في القوانين والأنظمة المفروضة على المؤسسات بحيث:

أولاً: تركز أكثر على إدارة مخاطر تضارب المصالح.

ثانياً: تركز أكثر على تضارب المصالح غير المالية.

ثالثاً: تغطي الحالات التالية بكافة صورها الشائعة:

(١) الجمع بين عضوية مجلس إدارة أكثر من مؤسسة (لها صورتين شائعتين: العضوية في مؤسسات غير متنافسة، والعضوية في مؤسسات متنافسة).

(٢) الجمع بين عضوية مجلس الإدارة ومنصب تنفيذي (لها ثلاثة صور شائعة: عضوية مجلس الإدارة في مؤسسة ما وشغل منصب تنفيذي في مؤسسة أخرى وكلاهما غير متنافستين، وعضوية مجلس الإدارة في مؤسسة ما وشغل منصب تنفيذي في مؤسسة أخرى وكلاهما متنافستين، وعضوية مجلس الإدارة في مؤسسة ما وشغل منصب تنفيذي في نفس المؤسسة).

(٣) الجمع بين أكثر من منصب تنفيذي في نفس المؤسسة أو في أكثر من مؤسسة (لها صورتين شائعتين: شغل أكثر من منصب تنفيذي في مؤسسات غير متنافسة، وشغل أكثر من منصب تنفيذي في مؤسسات متنافسة).

وأوصي مختلف المؤسسات بالتالي أيضاً :

- (١) رفع مستوى الشفافية لتجنب تضارب المصالح أو الواجبات المتصور .
- (٢) إعداد واستخدام نماذج خاصة للإقرار بوجود أو عدم وجود أي تضارب في المصالح والوظائف لكافة المستويات الإدارية، وتجديد الإقرار على الأقل مرة كل سنة .
- (٣) عمل تدريب لجميع المعنيين عن كيفية إدارة مخاطر تضارب في المصالح والوظائف مع طرح سيناريوهات وأمثلة عملية وواقعية وذات صلة وثيقة بطبيعة عمل المؤسسة .
- (٤) إعداد واعتماد السياسات التالية التي تدعم منظومة إدارة مخاطر تضارب المصالح والوظائف :

● سياسة تضارب المصالح.	● سياسة أخلاقيات العمل والسلوك المهني.
● سياسة تنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح.	● سياسة الإبلاغ عن المخالفات.
● سياسة التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة.	

(٥) تضمين السياسات أمثلة عملية ذات صلة ببيئة عمل المؤسسة الخارجية والداخلية .

(١) في بعض الدول العربية يطلق عليها تعارض المصالح.

(٢) يمكن أن يطلق على تضارب المصالح المتصورة أيضاً تضارب المصالح في الظاهر (In Appearance).

الجودة ومهنة التدقيق الداخلي

مثل التقدم التكنولوجي المتسارع تحديا كبيرا لعديد المهن ومنها مهنة التدقيق الداخلي ، حيث طالبت المنظمات والهيئات والجمعيات والمعاهد الدولية وأكدت على ضرورة توسيع صلاحيات وظيفية التدقيق الداخلي وتدعيم استقلاليتها من أجل ضمان تحقيق الجودة والتحسين المستمر لأعمال التدقيق الداخلي ، إذ ينبغي أن يكون نشاط التدقيق الداخلي متوافقا مع الأهداف التي صمم من أجلها بهدف غزو أسواق جديدة وكسب ثقة فئة جديدة من العملاء للحفاظ على بقاءه وعدم خروجه من دائرة المنافسة ، فضلا على تدعيم قدرته في تلبية الخدمات التي تحتاج إليها الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق وأصحاب المصالح (العملاء -الموردين - المساهمين - الدائنين .) .

لذلك سنحاول في هذه المقالة، تناول مفهوم الجودة بعلاقتها مع مهنة التدقيق الداخلي استنادا على المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين IIA (نسخة ٢٠١٧)

١. التعريف والأهداف

يمثل برنامج ضمان وتحسين الجودة & Quality Assurance Improvement Program QAIP جملة السياسات والإجراءات التي اقترتها المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق التي تهدف إلى تحقيق درجة معقولة من الاقتناع لممارسي مهنة التدقيق الداخلي بالالتزام بالمعايير المهنية والأنظمة ذات العلاقة التي تحكم تقديم خدمات التدقيق الداخلي .

وقد ربط معهد المدققين الداخليين جودة التدقيق الداخلي بالمهارات والعناية المهنية اللازمة أثناء تأدية مهام التدقيق الداخلي، حيث ينص المعيار ١٢٢٠ على أنه: "يجب أن يبذل المدققون الداخليون العناية المهنية اللازمة في أعمالهم"، وذلك بأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية :

- مدى العمل اللازم لتنفيذ المهمة.
- درجة التعقيد أو الأهمية النسبية أو أهمية المسائل التي يتم تطبيق إجراءات التأكيد عليها.



مروان الشريف بن علي

مهندس برامج ومدقق حكومي

جمهورية تونس العربية

الهاتف: +216 93 024 177

- ملاءمة وفاعلية مسار الحوكمة والإدارة المخاطر والرقابة.
- احتمال حدوث أخطاء جسيمة أو الاحتيال أو عدم الامتثال.
- تكلفة أعمال التظمين مقارنة بالمنافع الكامنة.

مما يدل على ضرورة التزام المدققين الداخليين بالجودة أثناء تأدية مهامهم، لتلبية احتياجات وتوقعات جميع الأطراف التي لها مصلحة بالشركة.

٢. نطاق البرنامج وأهدافه :

يشمل نطاق برنامج ضمان وتحسين الجودة جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي بما في ذلك الخدمات الاستشارية حيث يتم تصميم هذا البرنامج ليتمكن من تقييم :

- مدى توافق نشاط التدقيق الداخلي مع المعايير.
- مدى التزام المدققين الداخليين بميثاق الواجبات الأخلاقية.
- فعالية وكفاءة نشاط التدقيق الداخلي وتحديد فرص التحسين.

حسب المعيار ١٣١٠، يجب أن يحتوي برنامج ضمان وتحسين الجودة على تقييمات داخلية وخارجية على السواء

➤ التقييمات الداخلية Internal Quality Assessment

يجب أن تتضمن التقييمات الداخلية ما يلي :

- الإشراف المستمر على أداء نشاط التدقيق الداخلي .
- عمليات دورية عن طريق التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المنشأة على أن تتوفر لديهم معرفة كافية بممارسات التدقيق الداخلي

تعرض نتائج التقييم الداخلي على لجنة التدقيق والإدارة العليا على الأقل مرة كل سنة .

➤ التقييمات الخارجية External Quality Assessment

يجب إجراء تقييمات خارجية على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة تدقيق أو فريق تدقيق مؤهل ومستقل من خارج المنشأة . وفي هذا الإطار يجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق مع المجلس النقاط التالية :

- شكل وتيرة التقييم الخارجي .
 - مؤهلات واستقلالية المدقق أو فريق التدقيق الخارجي بما في ذلك احتمال وجود أي تضارب في المصالح .
- تعرض نتائج التقييم الخارجي في شكل تقرير على لجنة التدقيق والإدارة العليا يشمل على خطة عمل مكتوبة توضح كيفية الاستجابة للتعليقات والمقترحات الهامة التي يتضمنها التقرير.

٣. تحديد المسؤوليات

أكدت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (نسخة ٢٠١٧) في المعيار ١٣٠٠ على أن على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يعدّ ويحافظ على برنامج ضمان وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة

جوانب نشاط التدقيق الداخلي. كما يجب عليه حسب المعيار ١٣٢٠ رفع نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة الآتي ذكرها الى الإدارة العليا ومجلس المؤسسة وتشجيع هذا الأخير على الإشراف على ومراقبة البرنامج:

- نطاق ووتيرة التقييم الداخلي والخارجي.
- مؤهلات واستقلالية المدقق أو فريق التدقيق بما فيها تضارب المصالح المحتمل.
- استنتاجات المدققين. * الخطط التصحيحية.

٤. العوامل المؤثرة على جودة التدقيق الداخلي

ترتبط العوامل المؤثرة على جودة التدقيق الداخلي، حسب المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (نسخة ٢٠١٧) بـ :

أ. المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي

ترتبط هذه العوامل بسلوك وصفات ومهارات ممارس مهنة التدقيق الداخلي ومن أهمها :

- إظهار نزاهة كاملة. تعني أداء مهام التدقيق بأمانة وحذر ومسؤولية، مما يجعل وظيفة التدقيق الداخلي محل ثقة يأخذ بآرائها ونتائج تقاريرها.
- إظهار الكفاءة والعناية المهنية اللازمة، تعني استخدام المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة عند تأدية المهام.
- التطوير المهني المستمر الذي يساعد المدقق الداخلي على اكتساب الكفاءة والتأهيل اللازمين كمتطلبات ضرورية لأداء عملية التدقيق بصورة تحقق جودتها.
- أن يكون موضوعيا ومتحررا من أي تأثيرات غير مناسبة (مستقل) من خلال إقرار صلة تبعية مزدوجة تربطه بكل من الإدارة العليا (تبعية إدارية) ومجلس الإدارة (تبعية مهنية).
- ذو بصيرة، مبادر وذو نظرة مستقبلية. * يدعم تطوير وتحسين المؤسسة.

ب. طبيعة وأهداف مهنة التدقيق الداخلي -

- تحقيق قيمة مضافة للشركة والأطراف المعنية عندما يأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات والأهداف والمخاطر ويجتهد لتوفير سبل تحسين مسارات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة وتقديم تأكيدات ذات صلة بطريقة موضوعية .
- الحوكمة : يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مسار الحوكمة في المؤسسة وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين أساليب الحوكمة المنشأة.
- إدارة المخاطر يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها.
- الرقابة الداخلية يجب على نشاط التدقيق الداخلي الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية داخلية فعالة وتقييم فاعليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر فيها.

في الختام، يظهر جليا أهمية برنامج ضمان وتحسين الجودة في مهنة التدقيق الداخلي وما يحققه من ضمان وكسب لثقة كافة عملاء المؤسسة والحفاظ على أعمال مستدامة تعمل في سيناريوهات أكثر تعقيدا وأكثر صرامة، مع تنظيمات جديدة وتطورات تكنولوجية متسارعة ومعايير دولية محدثة .

benali.marwen@gmail.com

الطريق إلى استدامة الأعمال

بعد تجربة أزمة كورونا الحالية في عام ٢٠٢٠ وتوقف العالم فجأة عن الحياة نتيجة للإجراءات الوقائية التي اتخذتها الدول والحكومات للحد من الانتشار الرهيب لهذا الفيروس اللعين وتوقف بعض الدول عن العمل والخروج إلى الحياة الطبيعية ، ولكن هذه الأزمة أظهرت قدرة بعض الدول والحكومات والشركات على الاستمرار بل وفي بعض الأحيان تحقق مكاسب وتطبيق المفهوم الحقيقي لـ risk and opportunity .

وقد قصدت في هذا المقال الإشارة لأهمية التطبيق الفعال للمواصفة iso 22301 التي يغفل عن أهميتها الكثيرين وارتدت أن تكون هذه مقدمة لسلسلة من المقالات عنها وكيفية التطبيق لها وربطها بالحياة العملية من حولنا . بدأنا نسمع في وسائل الاعلام المختلفة ان من اهداف الدول الاستراتيجية هو تحقيق الاستدامة للأعمال و حيث إن تحقيق الاستدامة أمر صعب يحتاج لرؤيا واضحة وقيادة رشيدة ومعرفة لقدره المنظمات والدول التقنية والمالية والبشرية والعلمية أيضا وكذا إلمامها بالمخاطر (الداخلية والخارجية) حولها .

لذا دعونا نتعرف على تلك المواصفة وكيف نستفيد من تطبيقاتها التي سارعت معظم دول العالم الي تطبيقها دون علم بها او حتي بعلم بها .

تعتمد هذه المواصفة على قدرة المؤسسة على فهم المخاطر سواء كان الداخلي منها أو الخارجي وكذا التنبؤ بالمخاطر وتحديد الخطط البديلة لاستمرار هذه المؤسسات بالعمل وتقديم المنتجات والخدمات لعملائها في أحلك الظروف بل وأقصاها على الاطلاق .

عندما بدأت الأزمة في الصين كل المؤشرات والمنطق يقودنا أنها علي وشك الإفلاس لماذا ؟ بالطبع لأنها أول دولة يظهر بها الوباء ويضرب مدينة اوهان والتي تعد من اكبر المناطق الصناعية وتبدأ الحياه في شلل تام سواء للاقتصاد والتصدير او الحياه الطبيعية لكن مع وجود خطط استباقية وخطط للطوارئ قائمه على التنبؤ بالأزمات والاهم التصرف في اثنائها أذهلت الصين العالم بمفهوم Contingency plan واستخدام Digitization . وطوعت كل مواردها المالية، العلمية ، البشرية والتكنولوجية ورأينا كيف استمرت المصانع وكيف استمر التصدير بالتوازي مع عملية محاصرة الوباء والقضاء عليه في غضون ثلاثة شهور ، والبدء في الدراسة والبحث عن علاج والأن يقتحم اللقاح الصيني الأسواق فتحول risk الخطر الى فرصه opportunity وتم تطبيق

مواصفات تخصصية



م / محمد عبد الرؤف
كلية الهندسة جامعة
الزقازيق - كهرباء

ماجستير في إدارة الجودة

مراجع معتمد لشهادات
الجودة والطاقة والبيئة
والسلامة وصناعة السيارات

مراجع معتمد لشهادة
المطابقة الاوربية للإنشاءات
والالكترونيات والآلات

مدرب معتمد في IATF

ISO 22301

ISO 27001

الخطط البديلة Contingency plan هذا علي المستوي الفرد وعلي مستوى المؤسسات .

وهنا نتساءل هل توقفت شركة أمازون عن العمل ؟ هل توقفت شركة جوجل عن العمل أو عن تقديم الخدمات المختلفة لعملائها خلال الازمه وحتى الان ؟ الاجابة : لا بل تضاعفت أرباحها . لماذا ؟ لوجود لدى تلك الشركات خطط استراتيجية (Strategic ,Tactical and operational plans) .

كيف استطاعت هذه المؤسسات زيادة أرباحها لو لم تكن مستعدة مسبقاً لأي طارئ .. وكلنا منذ سنوات كنا نشاهد موظفي جوجل وبيئة العمل المتميزة والرفاهية وأن بعضهم يعمل من المنزل وكلنا تمنى لو وجد احد منا فرصة للعمل معهم ، لكن كلها خطط مدروسة علي سبيل المثال تحويل جميع العاملين للعمل من المنزل والتنسيق بينهم في العمل ليس في مبنى واحد لكن علي مستوي العالم وتم تدريب العاملين علي خطط طوارئ مماثلة مرارا وتكرارا بناء على المخاطر المتوقعة إلي أن حدث الطارئ ونجحت الشركة في تخطي الأزمة ، لم يجدوا مديرا يمنع التجربة بحجة توفير النفقات او انه توقع مستحيل الوقوع .

تخيل للحظة توقف سيرفرات البنك المركزي لأي دولة لمدته ساعات او فقدان البنك للـ backup لمدته ساعه واحده او اقل هل يستطيع الناس صرف أموالهم ، مدي اهمية الحصول علي المعلومات في الزمن المطلوب ومصيبه فقدانها وعدم استعادتها .

قصدت بهذا المقال إعطاء نماذج حقيقية وواقعيه لتطبيق تلك المواصفة تطبيقاً ملموساً وفعالاً وهذه تعد مقدمة بسيطة عن أهمية المواصفة ISO 22301 وسوف نستكمل استعراضها والحديث عنها بتفصيل كبير في العدد التالي إن شاء الله .

Mohamed.raouf338@gmail.com



IATF 16949 : 2016

هي مواصفة صممها اكبر مصنعي السيارات في العالم وهم (جنرال موتورز ومرسيدس ورينو وفيات وفورد وفولكس وبيجو وجاجوار لاند روفر وبي ام دابليو وفولكس) وتم تصميمها لتلبية اغلب متطلبات هؤلاء العملاء وضمان ارضاء العميل عن طريق تقليل المرفوضات وتطبيق عملية الانتاج الرشيق والتطوير المستمر وأصبحت هذه المواصفة مؤخرا من المتطلبات الاساسية لجميع مصنعي السيارات لبدء تعامل مع اي مورد للصناعات المغذية لصناعة السيارات وايضا مجمعي السيارات .

- وتعد تلك المواصفة السبيل لفتح اسواق مع الشركات العالمية ومواكبة كل ما هو جديد في مجال صناعة السيارات واي متطلب جديد لأي عميل فهي معيار يجمع بين معايير إدارة جودة صناعة السيارات الأمريكية والألمانية والفرنسية والإيطالية في قطاع صناعة السيارات على مستوى العالم .
- المواصفة تحدد المتطلبات الخاصة بنظام الجودة لعمليات التصميم/التطوير والإنتاج والتثبيت والصيانة الخاصة بالمنتجات المرتبطة بالسيارات وهي مواصفة الزامية من قبل مصنعين السيارات لتشجيع التطوير في كل من سلسلة التوريد .
- المواصفة قابلة للتطبيق فقط على المواقع التي يكون في الإنتاج أو قطع الغيار مصنعة لأسواق المعدات الأصلية فعلى المؤسسات التي ترغب في اقتحام أسواق صناعة السيارات الانتظار حتى تكون على قائمة الموردين المحتملين الخاصة بعملاء قطاع السيارات قبل أن تسير في إجراءات الاعتماد على هذه المواصفات .
- وتعتبر من اكبر الفوائد الاقتصادية العائدة على تطبيق هذه المواصفة هو التحديث بنفس اللغة العالمية المتفق عليها وتشجيع مصنعي السيارات لفتح اسواق كبيرة لتجميع وتصنيع السيارات العالمية وفي الآونة الأخيرة اصبحت هذه المواصفة ملزمه على جميع الموردين لمصنعي السيارات المذكورين اعلاه .
- ولهذه المواصفة الفنية لصناعة السيارات عدة فوائد منها تطوير سير العمليات بغرض تقليل حجم التالف ولتجنب وقوع الاخطاء والبعد عن الحاجة الى وجود اعتمادات متعددة لصناعة السيارات واثبات القدرة على الامتثال للحصول على اعمال وفرص استثماريه جديدة .
(يتبع إن شاء الله في العدد التالي)

مواصفات تخصصية



م / احمد سعيد حمزه

كلية الهندسة عين شمس قسم
ميكانيكا تصميم ونتاج

خبره ١٣ عام في مجال جودة
صناعة السيارات ومجال التفتيش
والتدقيق على مواصفات الايزو
العالمية

واحد من ثلاثة مصريين
معتمدين عالميا في التفتيش وفقا
للمواصفة الفنية لجودة صناعة
السيارات

IATF16949

والمواصفة الالمانية
VDA6.3 لدى الشركة الايطالية
العالمية

CISQ – NES Partner

Ahmed.hamza@neservices.co

Business Continuity Management – ISO22301

Cyber-attacks, Fire, IT breakdowns, Natural disasters, supply chain issues, Pandemic outbreaks or loss of skilled staff are just some of the possible threats to business continuity. If not addressed effectively, they can cause disruption or even business failure which in turn can result in negative impacts on reputation, image, brand of any organization. Consistent planning for what to during disruptions means a more effective response and a quicker recovery.

ISO 22301 Business continuity management systems (BCM) standard is the world's first International Standard for implementing and maintaining an effective business continuity plans, systems and processes. ISO22301 was published in 2012 and updated to a new version in 2019. It enables an organization to have a more effective response and a quicker recovery, thereby reducing any impact on people, products and the organization's bottom line.

ISO22301 was revised and updated in 2019 to replace the version of 2012. The new version provides more clarity and consistency in the business continuity management system requirements with greater clarification of what is required.



مواصفات تخصصية



ISO22301 was one of the first standards to apply High level structure – HLS to be easily integrated with other management system such as ISO9001:2015 – Quality management system (QMS) standard, ISO14001:2015 – Environmental management system (EMS) standard, and ISO45001:2018 – Health and safety management (OHSMS) standard.

ISO22301 is applicable to all organizations regardless of size, nature, or industry sector. It is applicable for private, public sectors, governmental and semi-governmental bodies organizations. ISO22301 can also be used for certification purposes.

ISO22301 was developed by globally recognised business continuity experts bringing together some of the world's best practice to help organizations of any kind respond to, and recover from, disruptions effectively.

Business continuity management system helps organizations to be resilient and to be able to adapt to changes, it also helps organizations to recover from disruptions quickly through defined response plans, thereby providing reassurance to their clients, suppliers, regulators and other stakeholders that they are not only prepared for disruption, but in shape for the future.

Mokhtar.ma@outlook.com



Quality For All

الجودة للجميع

Quality for everyone is an idea that has turned into a reality that is rooted in the principle of (spreading knowledge is true), and that was today

We put a new building block to allow everyone to participate in spreading the culture of quality of all kinds

Through your magazine the quality magazine for everyone



www.quality4all.net



Quality For All



الجودة للجميع

الجودة للجميع فكرة تحولت إلى واقع ترسخت على مبدأ (نشر العلم صدقه) وقد كان ذلك اليوم نضع ليه حديده لاناحة المجال للجميع للمشاركة في نشر ثقافة الجودة بمختلف انواعها من خلال مجلتكم مجلة الجودة للجميع

للتواصل

 quality.for.all.8@gmail.com



01007065340

01143080779