

**تقييم مستوى نضج المنظمة على وفق المواصفة القياسية
ISO 9004:2018 : دراسة حالة في الشركة العامة
للاتصالات والمعلوماتية .**

يوسف زهير منصور

أ.د أيثار عبد الهادي آل فيحان

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

Yousif zuhair Mansoor

Dr. Eythar Al Feahan

ينطلق البحث من مشكلة عدم تحديد مستوى نضج للشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية وتظهر أهميته في إظهار مستوى نضج الشركة لغرض معرفة إمكانياتها لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية مثل شبكة النفاذ الضوئي لعموم العراق وأبرز أهداف البحث تقييم مستوى نضج الشركة والوقوف على مستوى التحسين المطلوب. تركز الجانب النظري في إيضاح مفهوم النضج المنظمي ومفهوم أداء التقييم الذاتي للنضج في المواصفة ISO 9004:2018، وقد تراوح مستوى النضج بين المستوى الأول والثاني أي لم تقترب من مسار تحقيق النجاح المستدام وتتراوح مستويات التحسين بين المستوى الثالث والخامس. وكانت أبرز الاستنتاجات والتوصيات عدم اهتمام الشركة بالتحسين والتعلم والابتكار، وأبرز التوصيات تطبيق عمليات التحسين من خلال تطبيق متطلبات المواصفة القياسية ISO 9004:2018.

الكلمات المفتاحية: النضج المنظمي، التقييم الذاتي للنضج، ISO 9004:2018

Abstract:

The research stems from the problem of not determining the maturity level of the General Company for Communications and Informatics, and its importance appears in showing the company's maturity level for the purpose of knowing its capabilities to implement strategic projects such as the optical access network for the whole of Iraq. The theoretical aspect focused on clarifying the concept of organizational maturity and the concept of performance self-assessment of maturity in the specification ISO 9004:2018. It ranges between the third and fifth levels. The most prominent conclusions and recommendations were the company's lack of interest in improvement, learning and innovation, and the most prominent recommendations • Implementation of improvement processes through the application of the requirements of ISO 9004:2018. Keywords: organizational maturity, maturity self-assessment, ISO 9004:2018

المقدمة:

ينظر الى نضج المنظمة كمقياس لقدرتها على التكيف مع البيئة، والتعلم، وتحسين النتائج والأداء الاقتصادي أو الاجتماعي، أي نتيجة الى معرفة وخبرات المنظمة التي تؤدي الى نموها، وكلما تقدم مستوى النضج، ارتفعت النتائج المرجوة بشكل عام، وانخفض احتمال أن تؤدي الحوادث أو الأخطاء إلى خسائر في جودة الموارد أو استخدامها. يظهر البحث أهمية للمواصفة الدولية ISO 9004:2018 التي تدرج مجموعة من مؤشرات النضج كنظام مدار شامل، تركز فيه على تقييم نضج عمليات المنظمة ككل من حيث تحقيق النجاح المستدام، وهنا تدرج المواصفة المنظمات ضمن خمس مستويات تبدأ من لا يوجد برنامج رسمي لها لتصل الى أفضل أداء للمنظمة.

أولاً: المنهجية:

١- مشكلة البحث: نظراً لأهمية قطاع الاتصالات خصوصاً في ظل الأزمة الأخيرة التي جعلت من وسائل الاتصالات ضرورة ملحة بسبب الجائحة التي حدثت ولازالت أثارها مستمرة إذا أصبحت وسائل الاتصال الشريان الرئيسي لقطاعات الأعمال والتعليم والقطاعات الأخرى ونظراً للمشروعات المقبلة عليها الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية عليه فان مشكلة البحث تكمن فيما يأتي:

- عدم معرفة مستوى النضج الخاص بالشركة لأغراض معرفة أهليتها في تنفيذ وإدارة المشاريع الإستراتيجية؟
- هل يمكن تحسين أداء الشركة وما هو الإطار المستخدم لذلك؟
- هل للشركة إجراءات وخطط لغرض استدامة النجاح والحفاظ على الميزة التنافسية؟
- ٢- أهمية البحث: تتطرق أهمية البحث من دور شركة الاتصالات والمعلومات في قطاع الاتصالات في البلاد كونها صاحب الامتياز لأنشاء البنية التحتية في العراق، وتظهر أهمية البحث كما يأتي:
- يمثل البحث خطوة أساسية من اجل تطوير عمليات التحسين في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية عن طريق استخدام أداة تقييم الذاتي لمستوى النضج التي تشمل تقييم المستوى الحالي للنضج والمستوى المطلوب والذي يمثل مسار محدد للتحسين الجودة.
- تقييم مستوى نضج الشركة الذي يحدد أهليتها في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية كأثناء شبكة النفاذ الضوئي في عموم العراق والتي تصل الى ٣,٠٠٠,٠٠٠ مشترك.

٣- أهداف البحث:

- تقييم مستوى نضج الشركة والوقوف عن مستوى التحسين المطلوب.

تحسين جودة الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية باستخدام أداة التقييم الذاتي للنضج والمتضمنة في المواصفة القياسية ISO 9004:2018.

٤- منهج ومجتمع البحث:

أ- منهج البحث: تم استخدام منهج دراسة الحالة للشركة العامة للاتصالات والبريد لغرض تطبيق المواصفة القياسية ISO 9004:2018 فيها وقياس مستوى النضج فيها.

ب- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية في بغداد والمحافظات وأجريت البحث في ديوان الشركة كونه يتضمن اهم الأقسام الفنية المسؤولة عن العمليات في الشركة.

5- أدوات التحليل المستخدمة في البحث:

أ- عمليات العصف الذهني لأغراض تحديد مستويات النضج ضمن قوائم التقييم الذاتي للنضج المرفقة بصحبة المواصفة القياسية. ISO
ب- يظهر الجدول رقم (١) نموذج قياس النضج المنظمي إذ قدمت المواصفة الإرشادية ISO 9004 أداة للتقييم على أساس مستويات للنضج. يوفر تقييم المعيار الأعلى معلومات عن أفضل الممارسات التي يمكن المنظمة اعتمادها. وتشمل أداة التقييم النضج للعناصر الرئيسية ثم البنود الفرعية ويتم تحديد المستوى الكلي للبنود الرئيسية من خلال معدل مستويات البنود الفرعي.

الجدول رقم (٥) مستوى النضج نحو النجاح المستدام					
العنصر العام	المستوى ١	المستوى ٢	المستوى ٣	المستوى ٤	المستوى ٥
العنصر ١	المعيار الأول المستوى الأول	المعيار الأول المستوى الثاني	المعيار الأول المستوى الثالث	المعيار الأول المستوى الرابع	المعيار الأول المستوى الأخير
العنصر ٢	المعيار الثاني المستوى الأول	المعيار الثاني المستوى الثاني	المعيار الثاني المستوى الثالث	المعيار الثاني المستوى الرابع	المعيار الثاني المستوى الأخير
العنصر ٣	المعيار الثالث المستوى الأول	المعيار الثالث المستوى الثاني	المعيار الثالث المستوى الثالث	المعيار الثالث المستوى الرابع	المعيار الثالث المستوى الأخير

المصدر: بتصرف
• ISO 9004:2018 " Quality management — Quality of an Organization — Guidance to achieve sustained success" (4th ed)
Geneva, ISO Copyright Office, P.25

ج- بعد ذلك يتم تحديد مستويات التحسين المطلوبة من خلال العصف الذهني.

٦- الدراسات السابقة: يظهر الجدول رقم (٢) بعض الدراسات والبحوث التي تم الاستعانة بها:

جدول رقم (٢) الدراسات السابقة					
اسم الباحث والسنة	عنوان البحث	مشكلة البحث والأساليب الإحصائية المتبعة	اهم الأهداف	اهم الاستنتاجات	
Soared et al, 2019	Model for self-assessment of an organization's ability to achieve sustained success	تظهر في تطبيق المواصفة الاسترشادية ISO9004:2018 في عدة شركات وتم استخدام التقييم الذاتي في المواصفة	معرفة نقاط القوة والضعف في الشركات المبحوث	من أجل الحصول على تحسين الأداء العام للمؤسسة، ينبغي تنفيذ التقييم الذاتي للنضج على فترات مخططة	١
Perez, 2006	The Process Improvement and its Application With ISO 9004: Case	مشكلة عملية التصنيع في شركة زيوت السيارات DISTRIFULL SA باستخدام المواصفة القياسية ISO 9004:2000 - استخدام منهج Harrington لتحسين العملية	تحسين عملية تسليم الطلبات الى زبائن شركة DISTRIFULL SA من منتجات زيوت السيارات	وأصبح تطبيق معايير ISO مطلباً للعديد من الشركات للبقاء في السوق، تم العثور على الحاجة في شركة DISTRIFULL SA لمعالجة مشاكلهم الحالية فيما يتعلق جودة منتجاتها وخدماتها كآلية لزيادة قدرتها التنافسية.	٢

			Lubricant Oil Company		
--	--	--	--------------------------	--	--

ثانيا: النضج المنظمي: التأطير النظري:

١- مفهوم النضج المنظمي: عرف Crosby,1980 النضج في المنظمات بأنه حالة من الاكتمال والكمال والاستعداد" (Crosby,1980:21). ويعرف "النضج" كقياس للإشارة إلى فعالية أداء الأعمال وتميزها (VanLooy,2011:11). وأيضا بأنه المرحلة التي تجد فيها المنظمة نفسها بعد تقييم كفاءتها في أداء المهام ومستوى تطوير ممارساتها وعملياتها وسلوكياتها التي يمكن أن تؤثر على النتائج (Maleki,2013:168). يعد نضج العملية مفهوم مشتق من إدارة الجودة . يعبر النضج هنا عن "قدرة المنظمة وعملياتها على تقديم نتائج أفضل بشكل منهجي" يمكن تعريف نضج عملية المنظمة على أنه "الدرجة التي يتم فيها تحديد العمليات وإدارتها ومرونتها وقياسها وفعاليتها" (Wolniak,2019:1). يُنظر للنضج المنظمي كقياس لقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والتعلم وتحسين النتائج والأداء الاقتصادي والاجتماعي في المنظمات نتيجة لزيادة المعرفة والخبرة والنمو كمنظمة. كلما تقدم النضج تحسنت النتائج بشكل عام وقل احتمال الخسائر في جودة الموارد أو استخدامها. ويوضح هذا المفهوم دورة حياة المنظمة إذ تبدأ حديثاً الناشئة في مستوى الأدنى من النضج دون أن تمتلك تاريخ وثقافة مكتسبة وعلى مدار عمر المنظمة أما أن تتقدم في مستويات النضج أو تتراجع ، واقترح Crosby 1980, نموذج النضج الأول وتم ربطه مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (Crosby,1980:21). وتطور مفهوم النضج في المنظمات عن طريق دراسة العمليات المنظمة في معهد هندسة البرمجيات (Software engineering institute. SEI) حيث وضع نموذج القدرة الذي يقيس مستويات النضج الخاصة بالمشروع ضمن المنظمة (الشمري، ٢٠٠٧ :٧٧) ، والذي تكون من خمسة مستويات (paulk 5:1993؛ et.al, 2003:1-2; Fraser et al). ثم ارتبط بنضج العمليات عن طريق استخدام تقنيات التحكم الإحصائية، (Cooke-Davies,2002:186). ينظر الى المنظمات الناضجة تلك المنظمات التي تبرز من بين المنظمات الأخرى وتتمتع بسمعة طيبة بين زبائنها وتدير مواردها المالية بكفاءة وتسعى للتطوير والتحسين والابتكار والتعلم (Stachowiak & Oleśków-Szłapka ,2018:605)

٢- الأهمية والأهداف :

أ- يمكن أدرج أهمية النضج المنظمي في كل مما يأتي(Stachowiak & Oleśków-Szłapka ,2018:605) (Forstener,2014:131):

- القدرة على التخطيط للأمد الطويل و مراقبة التغييرات في البيئة والاستجابة لها.
- القدرة على تحديد أصحاب المصلحة وتحديد احتياجاتهم وإبلاغهم بخطط المنظمة وإجراءاتها.
- القدرة على استخدام طرائق التقييم الحديثة.
- بناء علاقات دائمة ومواتية مع الموردين والشركاء
- والقدرة على تحديد وتقييم وتقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرار الإستراتيجي.
- القدرة على تقييم الامتثال بانتظام للخطط والإجراءات المعتمدة من أجل التنفيذ الفعال للإجراءات التصحيحية والوقائية.
- التركيز على التطوير المستمر للمنظمة عن طريق التحسين المستمر للأفراد العاملين.
- تحديد نضج عمليات المنظمة عن طريق مستوى التقدم الذي تحقق من خلال أساليب إدارة العملية المطبقة ودرجة الوعي والمعرفة شأن سير العمليات في المنظمة.

ب- تتبين أهداف دراسة النضج المنظمي كما يأتي (PwC,2004:13؛ Paunescu et al,2010,211؛ Gomes,2018:24) :

- يرتبط النضج المنظمي ارتباطاً مباشراً بالنجاح التنظيمي.
- يؤدي النضج العالي إلى أداء أعلى ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية الخمسة (الجودة ، النطاق، الميزانية، الوقت، ومزايا الأعمال).
- تفرز المنظمات ذات مستويات النضج الأعلى لإظهار الأداء العام .
- تطوير الأفراد العاملين.
- تصبح المنظمة أكثر كفاءة وفعالية مع مستويات أعلى من النضج .

تحديد قدرة المنظمة على المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية لتحديد الفرص والاتجاهات والمخاطر ، ومراقبة البيئة الداخلية لتحديد قدرة عملياتها على تحقيق الأهداف المخطط لها .

ضمان إدارة فعالة للعمليات والموارد وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتوقع .

٣: نماذج النضج والتقييم الذاتي :

أ- نماذج النضج : المفهوم والأهمية والأهداف : يوضح الجدول رقم (٣) مراحل تطور نماذج النضج و يتجذر استخداماتها الأولى كمستويات لقياس و تقييم جودة سير العمليات في المنظمات وقد اقترح Juran, 1975 منهجاً بمستويات مختلفة من النضج لتحسين الجودة والتحكم فيها مع التركيز على إدارة الجودة في جميع مراحل دورة حياة المنتج و حدد Crosby, 1980 أحد النماذج الأولى للنضج في عام ١٩٨٠ بهدف تحسين الجودة وتطويرها في المنظمة (شبكة نضج إدارة الجودة) (Schuldt et al, 2020:132) . أصبح نهج نماذج النضج طريقة شائعة للمنظمات لبناء القدرات منذ أن تم تطوير نموذج إدارة القدرات (CMM . Capability Maturity Model) في عام ١٩٩١ (Paulk et al. , 1993:31) . من الناحية المفاهيمية تستند معظم النماذج إلى لنموذج الذي تم وضعه من قبل معهد هندسة البرمجيات (SEI) (الشمري، ٢٠٠٧: ٧٧) . كما تحول استخدام نماذج النضج الى أداة تقييم شائعة لقياس قدرات المنظمة الداخلية والخارجية ووصف تطورها . تمثل نماذج النضج مجموعة منظمة من العناصر التي تسلط الضوء على خصائص العمليات الفعالة لتظهر التقدم التطوري لقدرة المنظمة المحددة في تحقيق أهدافها من المرحلة الأولى إلى المرحلة المرغوبة (Mettler and Rohner, 2009:2) . إذ توفر إطار عمل لتحسين نتائج أعمال المنظمة عن طريقة تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة وتمكين المقارنات مع المنظمات المماثلة وقياس الارتباط بينها . الهدف من هذه المقارنات الحصول على المعلومات الهامة التي تمكن المنظمة من أن تصبح أكثر تنافسية في السوق (Jugdev and Thomas, 2002: 6) . تعكس نماذج النضج قدرة المنظمة على تحقيق كل مستوى من مستويات النضج ويتم ذلك بتحسين المستوى الى الى المستوى الأعلى ويتطلب ذلك إرشادات ومتطلبات بشأن كيفية عملها وما هي الجهود المطلوبة وهذا ما تعكسه المواصفة ISO9004:2018 (Gomes, 2018:24) .

جدول رقم (3) مراحل تطور نماذج النضج المنظمي

النموذج	الغرض	موضوع التركيز	السمة المركزية
Crosby (1980)	شبكة نضج إدارة الجودة	ادارة الجودة	عرض مصفوفة من خمس مراحل مختلفة من النضج لتقييم إدارة الجودة للمنظمة.
SEI institute (1985)	نموذج نضج القدرات (CMM)	عمليات البرمجيات	يظهر خمسة مستويات نضج (أولي ، قابل للتكرار ، محدد ، مدار ومحسن).
Rozman (1997)	العمليات	تطبيق ISO 9000	يكامل بين نموذج CMM مع ISO 9000 اضع التركيز على مجالات العملية الرئيسية
PMI (2008)	نموذج نضج إدارة المشروع التنظيمي (OPM3)	ادارة المشاريع	يوفر طريقة للمنظمة لفهم عمليات إدارة المشاريع وقياس قراءتها في البحث عن التصنيات.
Lahti (2009)	نموذج نضج إدارة عمليات سلسلة التوريد (SCPM3)	سلسلة التوريد	يحدد مستوى النضج في سلاسل التوريد لتحديد فرص التحسين.
ISO (2009)	ISO-9004:2009	الإدارة التنظيمية	يوفر دليلاً للمنظمات لدعم تحقيق النجاح المستدام من خلال نهج إدارة الجودة.
Moreira and Gutierrez (2010)	نموذج نضج العمليات والمنظمة (PEMM)	منظمات الاعمال	يشمل الأبعاد المتعلقة بالعمليات (المؤشرات والبنية التحتية) والقدرات التنظيمية (القيادة والثقافة).
Jia et al. (2011)	نموذج نضج منظمة إدارة البرنامج المتكامل لبرامج البناء الضخمة في الصين (PMOMIM-MCP)	الانشاءات الضخمة	يقيم مستوى النضج الإداري للهيكل والثقافة التنظيمية واحتياطي التكنولوجيا والموارد البشرية من خلال نمجها في عملية إدارة برامج البناء الضخمة في الصين.
Macchi and Funagalli (2013)	طريقة تقييم نضج الصيانة	اقسام الصيانة.	يتم تقييم قسم الصيانة من حيث القدرات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية.
CMMI Institute (2013)	تكامل نموذج نضج القدرات (CMMI)	منظمات الاعمال	يحدد مستوى نضج أنظمة الإدارة والمنظمة كمصدر للنحسينات المستقبلية.
ISO (2018)	ISO 9004:2018	جودة المنظمة	يواصل دليل لتطبيق إدارة الجودة وتحقيق رضا اصحاب المصلحة للوصول لجودة المنظمة لتحقيق النجاح المستدام

Source :

- Crosby, P. Quality is Free; McGraw Hill: New York, NY, USA, 1979.
- SEI – Software Engineering Institute. (1985). Capability maturity model. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Rozman, I., Horvat, R. V., Györkös, J. and Hericko, M. (1997, " PROCESSUS – Integration of SEI CMM and ISO quality models. Software Quality Journal, 6, 37–63.
- PMI – Project Management Institute. (2008). Organizational management maturity model (OPM3, 2nd ed, PMI, Newtown Square, PA.
- ISO - International Organization for Standardization. (2009). ISO 9004:2009- Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach, ISO, Geneva.
- Jia, G., Chen, Y., Xue, X., Chen, J., Cao, J. and Tang, K. (2011), "Program management organization maturity integrated model for megaconstruction programs in China", International Journal of Project Management, Vol. 29, pp. 834–845.
- Lahti, M., Shamsuzzoha, A.H.M. and Helo, P. (2009), "Developing a maturity model for supply chain management", International Journal of Logistics Systems and Management, Vol. 5 No. 6, pp. 654-673
- Macchi, M. and Funagalli, L. (2013), "A maintenance maturity assessment method for the manufacturing industry", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 19 No. 3, pp. 295-315.
- CMMI Institute. (2013). CMMI models, Pittsburgh, PA, Carnegie Mellon University. Available at: <http://www.cmmiinstitute.org>
- International Organization for Standardization (ISO), (2018), ISO 9004:2018, 4th edition, Quality management – Quality of an Organization – Guidance to achieve sustained success, ISO, Geneva
- Maria ,Rosângela , Wagner , Vanalle Cezar , Lucato , Roberto , Torres (2016), The Utilization of ISO 9004: Case Study of the Maintenance Area of a Public Transportation Company , Journal of Quality in Maintenance Engineering, P 3

ويظهر نموذج النضج في المواصفة القياسية ISO 9004:2018 القدرة على قياس مستويات النضج في المنظمة وايضا وضع خطط التحسين لأغراض تحسين جودة المنظمة وتحقيق النجاح المستدام .يهدف استخدام نماذج النضج في قياس المنظمات لما يأتي (Becker & Knackstedt , 2009:214):

- هدف وصفي: عندما يتم تطبيقه على التقييمات كما هي، حيث يتم تقييم قدرة المنظمات ويضع لها وصف لمستوى نضج معين .
- هدف توجيهي: غرض إلزامي عندما يسمح بتحديد مستويات النضج المرغوبة ويقدم إرشادات بشأن إجراءات التحسين.
- هدف المقارنة: إجراء تحليل مقارنة داخلي أو خارجي.
- تبرز أهمية استخدام نموذج النضج لتقييم أداء المنظمات فيما يأتي(Axelos ,2016:5؛ Caralli et al., 2012:6) :
- تبرير الاستثمارات في محفظة الأعمال .
- استخدام النموذج كأساس للتحسين المستمر للأداء .
- اكتساب الاعتراف بجودة الخدمة لدعم المقترحات.
- اكتساب فهم أفضل لنقاط القوة والضعف لديهم لتمكين حدوث التحسين.
- مساعدة المنظمات بعد الاندماج أو الاستحواذ.
- غالباً ما تخلق نماذج النضج طريقة متسقة في التفكير والتواصل حول مجال معين.
- تساعد نماذج النضج على دمج الوظائف التنظيمية وتحديد أهداف وأولويات تحسين العملية
- توفر التوجيه لعمليات الجودة وتوفير معيار لتقييم نتائج العمليات الحالية.
- استخدام نهج قياسي يعتمد على محتوى النموذج، ويمكن للمنظمات تحديد مكانها في عملية التحسين وتحديد أهداف للاستثمارات المستقبلية في تحسين الأداء .
- تستطيع المنظمات مقارنة أداؤها فقط مع المنظمات النظرية وأيضاً تحديد ملف تعريف الأداء .

٢- نماذج التقييم الذاتي للنضج للمنظمة:

DrJl جدول رقم (١) مقارنة بين نماذج التقييم الذاتي المستخدمة في المنظمات .يمكن التقييم الذاتي المنظمة من تقييم عملياتها وموردها ونظم الإدارة من خلال جهة داخلية او باللجوء الى جهة خارجية ، لتمكين المنظمة من تحديد مستوى نضجها و التخطيط للخطوات التحسين . (ISO 9004,2018:55). تمثل المواصفة ISO9004:2018 التوجه العملي للتقييم الذاتي وكيفية تطبيقه في المنظمات .(Maleki ,2013:168). يمكن التقييم الذاتي لأن يساعد المديرين في فهم القضايا الإدارية و السياق الخاص بالمنظمة (Ford & Evans,2002:25)

موضوع التقييم	الغرض	نموذج التقييم	نطاق موضوع التقييم
جودة المنظمة	تقييم نضج المنظمة وخصائصها لغرض الوصول الى رضا جميع اصحاب المصلحة	ISO 9004:2018	واسع
تمييز المنظمة	تقييم درجة تمييز المنظمة من خلال المدخلات والمخرجات	جائزة التميز الاوروبي EFQM 2013	↑ واسع ↓ ضيق
الاداء المنظمي	تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية الرئيسية وعلاقتها بالأداء .	معايير مالكولم بالدرج لتميز الأداء (NIST 2002)	
التغيير المنظمي	فهم قدرة المنظمة على تحقيق التغيير	نموذج نطاق نادر وتوشمان (1980)	
الثقافة	تحديد الجوانب الرئيسية ودرجة ملاءمة ثقافة المنظمة	نموذج شين (1985) للثقافة والقيادة	
نظم العمل	تقويم تصميم العمل والوظيفة وعلاقة ذلك بالأداء	نموذج هكمان واولدمان (1980) نموذج تصميم العمل	
ادارة الشراء والتجهيز	قياس النجاح وتحسين ممارسات إدارة التوريد	إطار تدقيق معهد إدارة التوريد (1997)	
ضمان الجودة	تحديد إلى أي مدى تضمن أنظمة الجودة الداخلية توافق المخرجات متطلبات الزبون المحددة	سلسلة معايير ضمان الجودة ISO 9000 (الجمعية الأمريكية للجودة 2001)	

الشكل رقم (1) اهم نماذج التقييم الذاتي والأهداف والنماذج التمثيلية

المصدر : يتصرف من قبل الباحث

- Ford, Matthew & Evans , James ,(2002) "Models for organizational self-assessment " , V.45 , No.6 , P.26
- ISO 9004:2018 " Quality management — Quality of an Organization — Guidance to achieve sustained success" (4th ed) Geneva , ISO Copyright Office

يستعرض الشكل رقم (١) مراحل تطور التقييم الذاتي للمنظمات إذ يظهر المفهوم الاوسع لتطبيق التقييم الذاتي من خلال نموذج النضج في المواصفة القياسية ISO 9004:2018 اذا يشمل جودة المنظمة ككل الى المعايير الفرعية نزولاً التي تشمل المفهوم الأضيق مجالا إذ

يستخدم تقييم المشاريع والعمليات في المنظمة. يتم تحديد اهم متطلبات نموذج التقييم الذاتي على أساس مستويات النضج والذي يحتوي على مؤشرات الأداء الرئيسية مع مقياس النضج اذ تساعد هذه النماذج المنظمة في تطبيق نظام إدارة ناجحة عن طريق وضع الرؤية الواضحة والأهداف المشتركة والتوجه نحو أصحاب المصلحة والثقة وروح الفريق، (Schuldt et al, 2020:131). يتضمن التقييم الذاتي أبعاداً مثل: (الإستراتيجية والحوكمة، تنفيذ العملية، نتائج الأداء المالي، نتائج أداء الاستدامة، نتائج الابتكار، ونتائج أداء رأس المال البشري (Wolniak,2019:3).

٣- نموذج التقييم الذاتي للنضج المنظمي في المواصفة ٢٠١٨:٩٠٠٤ ISO :

يوضح الجدول رقم (٤) ابعاد نموذج التقييم الذاتي للنضج المنظمي في المواصفة القياسية ISO 9004:2018، تركز المواصفة القياسية ISO ٢٠١٨:٩٠٠٤ على تعزيز الأداء والكفاءة التنظيمية الشاملة، يمثل تحسين النتائج باستمرار بدلاً من مجرد الحصول على الشهادة . تتبنى للمواصفة الدولية ISO ٢٠١٨:٩٠٠٤ مجموعة من مؤشرات لنضج كنظام لإدارة الجودة للوصول لجودة المنظمة و تحقيق النجاح المستدام (Dorrer,2019:3).

الجدول رقم (4) أبعاد التقييم الذاتي لمستوى النضج المنظمي على وفق نموذج النضج في المواصفة القياسية >ISO 9004:2018	
العملية	النتائج
1. النهج: الإجراءات المخططة ، بما في ذلك خطط العملية ، والتدابير ، وتوزيع المتطلبات	1. المستوى: مستويات النتائج المحققة
2. النشر: تنفيذ النهج المخطط في الممارسة	2. الاتجاهات: استمرار معدل التحسن في نتائج الأداء بمرور الوقت
3. التعلم: اكتساب المعرفة الجديدة ، بما في ذلك الابتكارات الجديدة	3. المقارنات: الأداء بالنسبة للمقارنات أو المعايير المناسبة
4. التكامل: تضمين النهج في استراتيجيات المنظمة وإدارة العمليات والأنشطة.	4. التكامل: تحقيق النتائج بشكل متوازن وشامل وفق أهداف المنظمة الاستراتيجية واستشراف التطور المستقبلي.

Source: Juhani Anttila and Kari Jussila, "The role of internal auditing in the development of the organization towards the excellent performance", Proceedings of the 19th International Symposium on Quality, Quality as a concept of development, Croatian Quality Managers Society, Plitvička jezera Croatia, 2018, pp. 335-357.

ولإيضاح ذلك فأن سياق المنظمة يؤثر بشكل إيجابي في هوية المنظمة وقيادتها، ومن ثم يتم التعرف على هوية المنظمة على أنها مؤشر مؤثر بشكل إيجابي في القيادة التي بدورها تعد مؤشر إيجابي على إدارة العمليات وإدارة الموارد. وتساهم إدارة الموارد لها بتأثيرها الإيجابي على تحليل الأداء وتقييمه وكذلك في بناء التحسين والتعلم والابتكار. تعد هذه المواصفة تعتبر المواصفة القياسية ISO 9004:2018 خارطة طريق لبيان جودة المنظمة ومقياس النضج فيها مما يؤدي لتحقيق النجاح المستدام (Glogovac et al ,2020:1). يوفر التقييم الذاتي للنضج المنظمي في المواصفة نظرة عامة على أداء المنظمة ودرجة نضج نظام إدارتها. ويمكن أن يساعد ذلك في تحديد مجالات التحسين أو الابتكار وتحديد الأولويات للإجراءات اللاحقة. (ISO 9004,2018:21). تستخدم المواصفة ISO ٢٠١٨:٩٠٠٤ التقييم الذاتي للنضج لغرض توفير معلومات للمنظمة عن مستوى تلبية المنظمة احتياجات أصحاب المصلحة (Hoyle,2017:66). يمكن أن تكون نتائج هذا التقييم للمنظمة مساهمة قيمة في مراجعات الإدارة ، ويمتلك التقييم الذاتي للنضج في المواصفة القدرة على أن يكون أداة تعليمية ويمكن أن يوفر نظرة عامة محسنة على المنظمة وتعزز مشاركة أصحاب المصلحة وتدعم أنشطة التخطيط الشاملة للمنظمة. تستند أداة التقييم الذاتي للنضج المنظمي في المواصفة القياسية ISO ٢٠١٨:٩٠٠٤ إلى الإرشادات المفصلة وتوفر إطاراً للتحسين ويمكن استخدامه على النحو المحدد أو يمكن تخصيصه ليناسب المنظمة (ISO 9004,2018:21).تستخدم أداة التقييم الذاتي للنضج المنظمي في المواصفة القياسية ISO ٢٠١٨:٩٠٠٤ خمسة مستويات للنضج والتي يمكن أن تشمل مستويات إضافية أو مخصصة حسب الحاجة منها وتتضح عملية التقييم الذاتي للنضج كما يأتي (Soare et al ,2019:233):

أولاً : تحديد نطاق التقييم الذاتي من حيث أجزاء المنظمة المراد تقييمها ونوع التقييم مثل:

- التقييم الذاتي للنضج للعناصر الرئيسية.
- التقييم الذاتي للنضج للعناصر التصيلية.

- التقييم الذاتي للنضج للعناصر التفصيلية بمعايير أو مستويات إضافية أو جديدة.
- ثانيا : تحديد من سيكون مسؤولاً عن التقييم الذاتي ومتى سيتم تنفيذه.
- ثالثا : تحديد كيفية تنفيذ التقييم الذاتي إما من قبل فريق أو (من قبل الأفراد).
- رابعا : تحديد مستوى النضج لكل عملية من العمليات الفردية للمنظمة والتي يجب أن تتم من خلال:
- مقارنة الوضع الحالي في المنظمة بالسيناريوهات المدرجة في الجداول الملحقة في المواصفة القياسية ISO 9004:2018.
- تحديد العناصر التي تطبقها المنظمة بالفعل أي البدء من المستوى ١ والبناء على التقدم للوصول إلى مستوى النضج ٥ عن طريق دمج المعايير المحددة في المستويين ٣ و ٤.
- تحديد مستوى النضج الحالي.
- خامسا : توحيد النتائج في تقرير والذي يوفر سجلاً للتقدم بمرور الوقت ويمكن أن يسهل نقل المعلومات داخليا وخارجياً .
- يتكون نموذج النضج في المواصفة القياسية ISO 9004:2018 بشكل عام من خمس مستويات (Huang,2016:1048) ؛ البياتي ، ٢٠١٨ : ١٨٦):
- المستوى الاول : لا يوجد برنامج رسمي.
- المستوى الثاني : برنامج نوع رد الفعل.
- المستوى الثالث : برنامج نظام رسمي ومستقر.
- المستوى الرابع : قيمة التحسين المستمر.
- المستوى الخامس : تحقيق أفضل مستوى تشغيلي.
- ٥ : النضج المنظمي واستدامة الاعمال

حقق الترابط بين النضج والعمليات الخاصة بالطاقة المجددة في نتائج ملموسة اذ يعبر النضج في المنظمات في المستويات العليا عن نجاح المنظمة في هندسة متطلباتها للحفاظ على لاستدامة. اذ تعد عملية الطاقة المتجددة بشكل عام "عملية دورة حياة حاسمة. ينبغي تعزيز العمليات في وقت لاحق من دورة الحياة والمنتجات المقابلة لها. وبذلك يفترض وجود ارتباط إيجابي بين نضج المنظمة ونجاح عملية الطاقة المتجددة لمشروع محدد في المنظمة. إذ تم قياس أربعة أبعاد من النضج في المنظمة : (Emma & Madhavji,1996:109)

- أ- التوحيد القياسي فيما يتعلق بالعمليات والمنتجات.
- ب- إدارة العمليات والموارد فيما يتعلق بمدى استخدام الممارسات الجيدة.
- ج- التكنولوجيا فيما يتعلق بالاستخدام المؤتمت الفعال للأداء العام للمنظمة.
- د- اهتمام المنظمة بتوثيق مهامها وأهدافها بشكل عام.

يتضح ان نماذج النضج في الاعمال لديها القدرة على دعم استدامة المنظمات عن طريق دمج معايير التنمية المُستدامة في نماذج نضج الأعمال التقليدية، اذ يرتبط مفهوم الاستدامة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم النضج. من منظور الاستدامة من المهم قياس العديد من جوانب الاستدامة ومنها قياس نضج المنظمة اعتماد على نموذج قياس نضج نظام إدارة الجودة فيها. يعد تقييم مستوى نضج المنظمة أحد جوانب الفحص والتحليل الشامل لعمل إدارة الجودة في المنظمة من اجل مراجعة شاملة ومنهجية ومنظمة لأنشطة المنظمة. يمكن ان يكون تقييم مستوى نضج المنظمة أداة ممتازة لتشخيص نقاط الضعف في نظام إدارة الجودة في المنظمات المستدامة والبحث عن فرص لتحسينه (Edgeman ,2019:13).

يركز نموذج النضج في المواصفة القياسية (ISO 9004: 2018) على جودة المنظمة لتحقيق النجاح المستدام عن طريق قياس مستوى النضج وتحدد العوامل التي تؤثر عليه (McLaughlin ,2008:17) .

رابعا : تقييم مستوى نضج الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية

١ . المفهوم العام : يرجع سبب تقييم مستوى النضج من خلال النموذج المرفق للمواصفة القياسية ISO9004:2018 لما يأتي:

• لتحفيز المقارنات ومشاركة التعلم في جميع أنحاء الشركة (يمكن أن تكون المقارنات بين عمليات الشركة ، وعند الاقتضاء ، بين وحداتها المختلفة) .

- للمقارنة المرجعية الذاتية مع المنظمات الأخرى.
- لرصد التقدم المحرز في الشركة بمرور الوقت ، من خلال إجراء تقييمات دورية.
- يمتلك التقييم الذاتي للنضج في المواصفة القدرة على أن يكون أداة تعليمية في الشركة .
- مشاركة اصحاب المصلحة وتدعيم أنشطة التخطيط الشاملة للمنظمة
- كأساس لوضع خطط التحسين وهذا ما سيناقش في المبحث الرابع الخاص بخطط التحسين.

٢ . اداة تقييم مستوى النضج الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية

تستخدم أداة تقييم النضج المرفقة بالمواصفة ISO 9004:2018 هذه خمسة مستويات للنضج ، والتي يمكن تمديدها لتشمل مستويات إضافية أو تخصيصها بطريقة أخرى حسب الحاجة . يحدد الجدول رقم (٥) عينة لقوائم التقييم الذاتي للنضج للبند الخاص بالقيادة .

الجدول رقم (٥) تقييم مستوى النضج البند رقم (٧) ممارسات القيادة في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية			
البند الفرعي	مستوى النضج		الاستنتاج
	م	الغرض	
١-٧ القيادة - بشكل عام	١	يتم تنفيذ عمليات تحديد رؤية القيادة ورسالتها وقيمتها والحفاظ عليها والتواصل معها ، بهدف تعزيز بيئة داخلية يشارك فيها الأفراد ويلتزمون بتحقيق أهداف الشركة بطريقة غير رسمية أو مخصصة.	✓
	٢	يتم تحديد العمليات الرئيسية ، منها تلك المتعلقة بتحديد هوية الشركة ، وثقافة الثقة والنزاهة والعمل الجماعي ، والموارد اللازمة ، والتدريب والسلطة للعمل ، وضمان تحديد السمات السلوكية ، ودعم تطوير القيادة .	
		تلتزم القيادة ببعض المبادئ بما فيها الحفاظ على هيكل تنظيمي تنافسي ، والحفاظ على وحدة الهدف والاتجاه ، وتعزيز القيم .	✓
	٣	يتم مراقبة العمليات وتفاعلات الأنشطة المتعلقة بهوية الشركة والجوانب الثقافية وتوفير الموارد والتدريب والادارات الادني .	✓
		يتم إنشاء هيكل تنظيمي تنافسي بهدف موجه .	✓
		يتم وضع القيم والتوقعات والافصاح عنها.	✓
		اظهار الجوانب الخاصة بالتطوير .	✓
		يتم العمل على عمليات الحفاظ على الثقافة وتعزيز المساءلة.	✓
		يتم تضمين الحفاظ على الهيكل التنظيمي ووحدة الهدف فيما يتعلق بسياق الشركة ، بشكل شخصي و او تعزيز القيم والمخططات ، في تحديد العملية.	✓
	٤	يتم تحديد العمليات وتفاعلاتها بشكل منهجي بحيث تكون المخرجات المخططات موجزة وتخلق بيئة داخلية يشارك فيها الأفراد ويلتزمون بتحقيق أهداف الشركة ، وبطريقة تعزز الفهم وتدعم قدرة الشركة على تحقيق النجاح المستدام.	
		يتم أخذ جميع العوامل ذات الصلة وعلاقاتها المتبادلة في الاعتبار عند تحديد العملية.	
	٥	تتفاعل القيادة بشكل محدد ومنظم مع جميع مستويات الشركة ديناميكياً وهذا التفاعل يخدم نجاح الشركة والحفاظ عليه.	
	المعدل		٣

٢-٧		السياسات و الستراتيجيات
١		تحدد الشركة سياساتها و أستراتيجياتها بطرائق غير رسمية أو مخصصة.
٢	✓	يتم تحديد السياسة والأستراتيجية والإطار الاستراتيجي الأساسي.
٣		يتم تحديد العمليات والتفاعلات المتعلقة بالسياسة والأستراتيجية لمعالجة جميع الجوانب والنماذج والعوامل القابلة للتطبيق.
		يتم تحديد هوية الشركة وسياق الشركة والمنظور طويل الأجل والملف التنافسي والنظر في العوامل التنافسية.
		تراجع الإدارة العليا في الشركة القرارات و السياسات والستراتيجيات الموضوعة مسبقا للتأكد من استمرار ملاءمتها وتغييرها حسب الضرورة .
٤	✓	تحدد الشركة العمليات وتفاعلاتها بشكل منهجي للتأكد من أن السياسة والأستراتيجية توفر إطاراً شاملاً لإدارة انشطتها ، لدعم نشرها وتسهيل التغييرات .
	✓	تحدد الشركة عمليات الحفاظ على مسار مخصص لإطار عمل الأستراتيجية والسياسة ومعالجتها والمساعدة في التخفيف من المخاطر ، مع الاستفادة من الفرص.
٥		تحدد الشركة العمليات والعلاقات بين السياسة والتوجه الاستراتيجي ديناميكياً ، مع مراعاة جميع الجوانب والعوامل القابلة للتطبيق ، منها وجود إطار شامل لدعم إنشاء العمليات وصيانتها وإدارتها.
		تتم معالجة احتياجات جميع اصحاب المصلحة ويتم استخدام السياسة والأستراتيجية لإدارة الأعمال بطريقة شاملة.
	٢	المعدل
٤		
٣-٧		الاهداف
١		لا تحدد الشركة اهدافها بشكل رسمي أو مخصص .
		يتم تحديد الأهداف قصيرة المدى فقط.
٢		يتم تحديد عمليات تحديد الأهداف وتظهر الأهداف بعض الترابط مع السياسة والأستراتيجية.
	✓	يمكن قياس الأهداف بشكل كمي، ما أمكن ذلك ، ألا انها غير مفهومة بوضوح .
		تحدد الادارة العليا الترابط والتفاعل بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل مع السياسة والأستراتيجية، بما في ذلك القدرة على إظهار القيادة والالتزام خارج الشركة.
٣		تنظم القيادة في الشركة العمليات الخاصة بتحديد الأهداف والحفاظ عليها ونشرها ، بما في ذلك العلاقة مع السياسة والأستراتيجية، ، و بما في ذلك الحاجة إلى وضع أهداف قصيرة وطويلة الأجل واضحة و قابلة للقياس والتي تُظهر أيضاً القيادة والالتزام خارج الشركة كالمجتمع والبيئة .
		يتم تحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأجل ، والعلاقة مع السياسة والأستراتيجية واضحة.
٤		يتم تحديد مجال القيادة للشركة بوضوح وايضا العلاقة بين السياسة والأستراتيجية والالتزامات الخارجية بشكل ديناميكي . والمحافظة عليها .
٥	✓	يتم إظهار قيادة الإدارة العليا والتزامها داخلياً وخارجياً على حد سواء ، من خلال الأهداف قصيرة وطويلة الأجل القابلة للقياس الكمي ومفهومة بوضوح و يتم نشرها وتحديثها للحفاظ على الاتصال مع السياسة والأستراتيجية .
	٢	المعدل
٥		
١	✓	تتم عمليات نشر السياسة والأستراتيجية والأهداف بطريقة غير رسمية أو مخصصة.
٤-٧		

الاتصالات	
٢	يتم تحديد عمليات تحديد نشر أنواع ودرجة الاتصال المطلوبة.
٣	يتم تحديد عمليات الاتصال وتسهيل الاتصالات الهادفة والمستمرة في التوقيت المناسب والمصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المختلفة للمتلقين ، من حيث صلتها بالسياسة والأستراتيجية و الأهداف ذات الصلة.
	إن العلاقات المتبادلة لهذا الاتصال واضحة فيما يتعلق بالاحتياجات المختلفة للمتلقين وكيفية استخدام السياسة والأستراتيجية و الأهداف ذات الصلة للمساعدة في النجاح المستدام للشركة.
	توجد آلية للمراجعات وتتضمن أحكاماً للتعامل بشكل استباقي مع التغييرات في سياق الشركة.
٤	تسهل عمليات الاتصال بشكل منهجي الاتصال فيما يتعلق بالسياسة والأستراتيجية و الأهداف لجميع اصحاب المصلحة ذات الصلة ، لدعم نجاح الشركة المستمر ، مع مراعاة الحاجة إلى نشر الاتصالات عند تحقيق التغيير.
	تُظهر طرائق الاتصال علاقة مباشرة بسياق الشركة ويتم تحديد آلية التغذية الراجعة بشكل جيد ونشرها بشكل فعال.
٥	مراعاة عمليات نشر السياسة والأستراتيجية والأهداف ديناميكية ، إذ يتم نقل العلاقات المتبادلة للسياسة والأستراتيجية والأهداف بوضوح إلى جميع المستفيدين ، إذ يتم مراعاة الاحتياجات المختلفة لكل منهم.
المعدل	١
٥	٥

المصدر : يتصرف

ISO 9004:2018 " Quality management — Quality of an Organizatio —Guidance to achieve sustained success" (4th ed) Geneva , ISO
Copyright Office , PP.29

٣. :عملية العصف الذهني: تم عقد ورشة عمل مصغرة في الشركة لأغراض استكمال عملية التقييم مستوى النضج للشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية بمشاركة كل من:

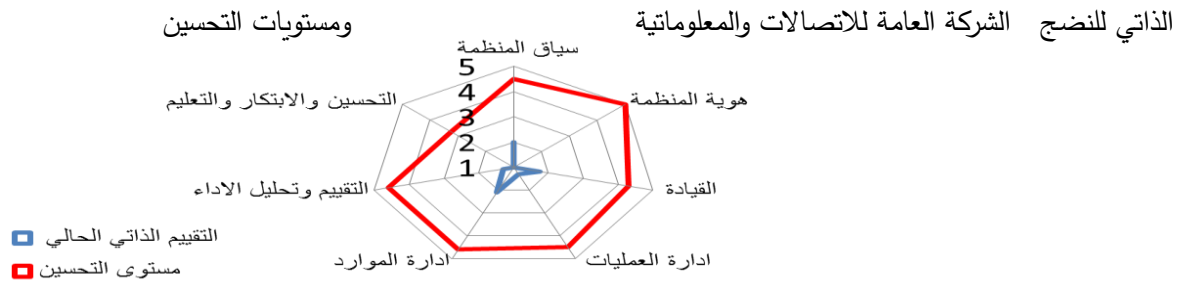
- قسم التخطيط والمتابعة بكافة الشعب التابعة له مع حضور معاون مدير القسم .
 - ممثلين عن قسم الشبكات .
 - ممثلين عن قسم التراسل . عقدت الورشة لمدة ٤ ايام حسب الملحق رقم (١) وتم عرض قوائم تقييم مستوى النضج وتم التوقف عند بضعة نقاط ومن ثم الاعتماد على نتائج النقاشات في ملء قوائم تقييم مستوى النضج في الشركة.
- ٤- تقييم المستوى الكلي للنضج الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية: يتضح في الجدول المرقم (٦) مستوى النضج الحالي والمخطط للبنود الرئيسية التي جرى تقييمها ذاتيا ضمن متطلبات المواصفة القياسية ٢٠١٨:٩٠٠٤ ISO ادناه :

جدول رقم (٦) نموذج قائمة قياس النضج التنظيمي			
البند الرئيسي	البنود الفرعية	مستوى النضج	
		الحالي	المطلوب
٥-سياق المنظمة	٥-٢ اصحاب المصلحة	١,٥	٥
	٥-٣ القضايا الداخلية والخارجية	٢	٥
٦-هوية المنظمة	٦-٢ الرؤية ، الرسالة ، القيم والثقافة	١	٥
٧- القيادة	٧-١ السياق العام	١,٥	٣
	٧-٢ السياسات ولاستراتيجيات	١,٥	٤
	٧-٣ الاهداف	١,٥	٥
			٤,٢
			٥

			١,٥	٥	٤-٧ الاتصالات	
4.5	1.2		١,٥	٥	١-٨ السياق العام	٨-ادارة العمليات
			١	٥	٢-٨ تحديد العمليات	
			١	٥	٣-٨ تحديد مسؤولية العملية	
			١	٥	١-٤-٨ إدارة العمليات (إدارة التوافق / الربط بين العمليات)	
			١	٥	٢-٤-٨ إدارة العمليات (الوصول إلى مستوى أعلى من الأداء)	
			١,٥	٣	٣-٤-٨ إدارة العمليات (الحفاظ على المستوى الذي تم بلوغه)	
4.6	2.1		2	5	١-٩ السياق العام	٩-ادارة الموارد
			1	5	٢-٩ الافراد العاملين	
			1	5	٣-٩ المعرفة المنظمية	
			1	5	٤-٩ التكنولوجيا	
			3	5	٥-٩ البنية التحتية وبيئة العمل	
			5		٦-٩ مصادر خارجية	
			1	3	٧-٩ الموارد الطبيعية	
4.6	1.3		1	5	١-١٠ السياق العام	١٠- تحليل وتقييم أداء
			1.5	5	٢-١٠ مؤشرات الأداء	
			1	5	٣-١٠ تحليل الأداء	
			1	4	٤-١٠ تقييم الأداء	
			1	5	٥-١٠ التدقيق الداخلي	
			1	4	٦-١٠ التقييم الذاتي	
			1	4	٧-١٠ المراجعة	
3.25	1		1	4	١-١١ السياق العام	١١- التحسين والتعلم والابتكار
			1	3	٢-١١ التحسين	
			1	3	٣-١١ التعلم	
			1	3	٤-١١ الابتكار	

Source : SOARE, Ilinca, RUSU , Manuela and MILITARU Constantin (2019) "Model for self-assessment of an organization's ability to achieve sustained success" 7th International Workshop on Numerical Modelling in Aerospace Sciences "NMAS 2019, Bucharest, Romania,p235

تم توضيح مستويات النضج الخاصة بالبنود الرئيسية للمواصفة في الشكل الرقم (١٦) الذي يمثل المخطط الشبكي لمستويات التقييم



الشكل رقم (2) مخطط شبكي يبين معدل مستويات النضج الخاصة ببنود المواصفة القياسية ISO 9004:2018 المصدر : استنادا لنتائج التقييم الذاتي لمستويات النضج في الشركة

- أ- يعود المستوى للنضج للبناء المرقم (٥) لسياق الشركة والبنود الفرعية الخاصة به للأسباب الأتية:
- تقتصر عمليات تحديد اصحاب المصالح مقتصرة فقط على الاستراتيجية الموضوعية من قبل وزارة الاتصالات ومع تغييب دور الافراد العاملين والمواطن كأصحاب مصلحة.
 - عدم الاهتمام بالعلاقة مع اصحاب المصلحة بالرغم من ان رضا المواطن محدد كقيمة في استراتيجية الشركة.
 - التوجه نحو تكنولوجيا شبكات النفاذ الضوئي لغرض توفير خدمات اضافية للمواطن وايضا المساهمة في تطبيق التحول الرقمي في وزارات ودوائر الدولة.

- ضعف تقييم الفرص والمخاطر التي تحيط بالشركة و ان من ابرز المخاطر التي يجب مراعاتها اتفاقية (DOOM) التي وضعتها هيئة الاتصالات والاعلام لغرض فتح سوق الاتصالات والتي ستسبب في خسارة الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة .
- ب- ويعود المستوى النضج للبند رقم (٦) تحقيق هوية الشركة وذلك للعوامل الآتية :
 - وضع الاستراتيجية من خلال استنادا الى مناقشات الادارة العليا مع شعبة التخطيط في قسم التخطيط والمتابعة.
 - لا يوجد أفصحا عن رؤية او قيم الشركة للأفراد العاملين.
 - وضع الاهداف حسب احتياجات الادارة العليا دون توافق مع رؤية ورسالة الشركة .
- ج- ويعود المستوى النضج للبند رقم (٧) ممارسات القيادة في الشركة وذلك للعوامل الآتية :
 - تتخذ القرارات بصورة غير معلنة ولا يتم نشرها على الافراد العاملين في الشركة وانما تكون في نطاق مجلس الادارة ومدراء الاقسام الفاعلة.
 - تفرض الاهداف من قبل الادارة العليا على العاملين دون اشراكهم في وضعها .
 - نوع الاهداف ضمن المستوى الثاني للنضج للبند المرقم (٧-٣) وذلك رجوعا والتزاما بالأهداف الموضوعه في الاستراتيجية العامة للوزارة.
- د- تجري عملية الاتصال ضمن القيادة والدرجات الادنى استنادا لهيكل التنظيمي الذي لم يقر لحد الان .
 - ويعود المستوى النضج للبند رقم (٨) إدارة العمليات في الشركة وذلك للعوامل الآتية :
 - تُحدد العمليات دون تسلسل او ربط إذ تعد الانشطة الروتينية بصورة عامة هي العمليات .
 - لا يوجد قياس شامل للعمليات بالشركة وانما يتم قياس إنجازيه الانشطة حسب نظرة مدراء الاقسام.
 - يكون مدراء الاقسام المعنيين بالعمليات هم مسؤولين عنها ولأ يتم تعيين مسؤول معين للعمليات
 - لا يوجد سياق منظم لتحسين العمليات في الشركة.
 - لا يوجد تحديد للانحرافات الموجودة في العمليات الا فقط في المشاريع الخاصة بالأعمال المدنية.
- هـ- ويعود المستوى النضج للبند رقم (٩) إدارة الموارد في الشركة وذلك للعوامل الآتية :
 - يوجد نهج لإدارة الموارد لكن بشكل محدود وبصلاحيات متفرقة.
 - لا يوجد اي دور لقسم التخطيط بإدارة الموارد ويقتصر دوره في جمع المعلومات الاحصائية.
 - لا يوجد تقييم لكفاءة الأفراد ويتم توثيق المناصب الأدبية على اساس الشهادة والقدم وليس الانجاز .
 - ضعف نظام لتحفيز الافراد العاملين والاعتماد فقط على قانون الخدمة المدنية والذي يتضمن العلاوة والترفيه وايضا .
 - الاعتماد على الشركات الخاصة في مراقبة وادارة البنى التحتية .
 - يعد مفهوم المعرفة التنظيمية وادارة المعرفة محدودا في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية.
 - يعد الاهتمام بالتكنولوجيا بهدف تطوير البنى التحتية عن طريق الابتكارات من الجهات المصنعة وليس من قبل الشركة نفسها .
 - يعد الاهتمام بالبنية التحتية بهدف تحقيق موارد المالية فقط وليس من لأجل تحسين الخدمات للمواطن لذلك تفقر الشركة الى استخدام ادوات استقصاء رضا المواطن.
 - عملية تطوير الافراد العاملين محدودة والدليل الاعتماد على مشاريع الاسناد الفني من قبل الشركات الأخرى لإدارة البنى التحتية.
 - بلغ مستوى النضج للبند الخاص بالمصادر الخارجية اعلى مستوى وذلك بسبب اهتمام الشركة بالشركات المصنعة بالإضافة الى الشركاء وذلك لأنهم يعدون المصدر الرئيسي للموارد المالية وايضا .
 - يوجد اهتمام محدود بالموارد الطبيعية وذلك بسبب ما تفرضه وزارة التخطيط من تعليمات لمراعاة البيئة.
- و- ويعود المستوى النضج للبند رقم (١٠) تقييم وتحليل اداء الشركة وذلك للأسباب الآتية:
 - تعد مؤشرات الاداء الرئيسية فقط التي تقيس الاداء المالي ومقدار الساعات فقط وتغيب المؤشرات التي تخص رضا الزبائن والمؤشرات الأخرى.
 - لا يوجد اهتمام خاص بتقييم بهوية وسياق الشركة ولأ تراجع.

- يتم وضع المعلومات بشكل احصائي يوضح فقط الواردات والمصاريف وجوانب اخرى من اعداد الافراد العاملين والساعات المسوقة اعتمادا على المعلومات الداخلية، دون وجود دراسة للسوق ودراسة المنافسين المحتملين وتحدد المخاطر او فرص.
- لا توجد وثيقة او خطة لتحليل اداء الشركة.
- ينحصر تقييم الاداء ضمن فريق العمل الخاص بتقييم وزراه الاتصالات ضمن جائزة التميز الاوربي (EFQM) تنفيذا لتعليمات مجلس الوزراء التي فرضت هذه العملية.
- لا توجد فكرة واضحة ضمن الشركة او وزارة الاتصالات عن ماهية عملية التقييم الذاتي.
- تتم عملية التدقيق الداخلي عن طريق اقسام التدقيق و الاقسام المختصة بذلك والجهات الرقابية الحكومية .
- يعد النهج المخصص لمراجعة الاداء عبر اجتماع مجلس ادارة .
- ز- ويعود المستوى النضج البند المرقم (١١) التحسين والتعلم والابتكار في الشركة وذلك للأسباب الآتية:
 - لا يوجد نشاط محدد موجه للتحسين وانما ردود فعل على مشكلات سابقة
 - لا توجد خطط للتحسين
 - توجد شعبة لتحسين الاعمال ضمن قسم التخطيط والمتابعة تختص بجمع بيانات الافراد العاملين فقط .
 - تقتصر الشركة الى آليات التعلم المنظمي فيما يخص جمع المعلومات وتحليلها عن ادائها .
 - ضعف الاهتمام من قبل الادارة العليا باتجاه الابتكار ، وضعف الاهتمام بشعبة البحوث والتطوير وجعلها شعبة ضمن المعهد .
 - لا يوجد اهتمام في تحليل البحوث المقدمة من قبل الافراد.

خامسا الاستنتاجات والتوصيات :

١- الاستنتاجات :

- يتضح مستوى نضج البنود الخاصة بالمواصفة القياسية ISO 9004:2018 عن طريق تطبيقها في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية لم تتجاوز المستوى الثاني .
- تتجه الشركة الى اتجاه معاكس لمسار الوصول لجودة المنظمة و تحقيق النجاح المستدام .
- توجد مشاركة سطحية لهوية الشركة وسياساتها واستراتيجيتها لأصحاب المصلحة.
- تحتاج هوية الشركة الى تعديل .
- تقتصر ممارسات القيادة حول متابعة اداء الشركة المالي وتطوير البنى التحتية .
- لا توجد اهداف واضحة ومقاسة بشكل كمي.
- لا توجد عمليات انتاجية واضحة اذ تقتصر الاخيرة على العمليات الادارية و ابرام عقود المشاركة.
- يوجد اهتمام محدود بالموارد البشرية ، المعرفية ، التكنولوجية ، بيئة العمل ، البيئة الطبيعية .
- ينصب معظم اهتمام الشركة في الشركاء الخارجيين والبنية التحتية وهذا ما هو واضح من خلال تقييم مستوى النضج لهذا البند.
- تهتم الشركة بتقييم الوضع المالي بشكل عام اذ معظم المؤشرات الخاصة بتقييم وتحليل الاداء يخص الجانب المالي فقط فيها.
- لا يوجد اهتمام بعمليات التعلم والتحسين والابتكار .

٢- التوصيات :

- تطبيق عمليات التحسين لرفع مستوى الشركة الى المستوى المقترح تحسينه حسب نتائج التقييم للمواصفة القياسية ISO 9004:2018 لغرض الوصول الى جودة المنظمة ووضعها في المسار المؤهل لتحقيق النجاح المستدام.
- مشاركة هوية الشركة وسياساتها واستراتيجيتها مع اصحاب المصلحة.
- تطوير ممارسات القيادة بشكل اشمل لتتجه نحو وضع اهداف واضحة والاهتمام بالموارد البشري والتعلم والابتكار.
- وضع اهداف واضحة ومحددة وبشكل كمي وضمن مدة زمنية .
- تشكيل لجنة خاصة بتقييم وضع ادارة العمليات و تهيئة لرسم خارطة عملية انتاجية و تطبيقها .
- توجيه الاهتمام الى الموارد البشرية ، الطبيعية ، المعرفية والتكنولوجية من خلال تطبيق المواصفات والمقاييس الدولية .

- تحليل وتقييم الجوانب الأخرى غير الجانب المالي في الشركة مثل مستوى المورد البشري، مستوى تطبيق جودة بيئة العمل وما إلى ذلك من جوانب أخرى، ومن الأفضل الاستعانة بالمعايير والمقاييس الدولية.
- تطبيق عمليات التحسين من خلال تطبيق متطلبات المواصفة القياسية ISO 9004:2018.
- استحداث قسم البحوث والتطوير ضمن الشركة لأغراض إعطاء أولوية لعمليات الابتكار والتعلم.

المصادر :

1. البياتي ، فائز (٢٠١٨) ، التكامل بين متطلبات المواصفة الدولية الايزو ٩٠٠١ والمواصفة الارشادية الايزو ٩٠٠٤ وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالعراق ، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة النيلين.
2. الشمري ، زهرة (٢٠٠٧) نموذج ادارة المشروع تصميم وحوسبة وتطبيق ، دراسة حالة في شركة في وزارة الاعمار والاسكان ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
3. AXELOS (2016) *Introduction to P3M3©, version 3*. UK: AXELOS Limited
4. Becker, Jörg & Knackstedt , Ralf (2009) " Developing Maturity Models for IT Management – A Procedure Model and its Application" *Business & Information Systems Engineering* , pp,213-223.
5. Caralli, R., Knight, M., & Montgomery, A. (2012) *Maturity Models 101: A Primer for Applying Maturity Models to Smart Grid Security Resilience and Interoperability* ,CERT, Software, Thesis submitted to gain degree of "master" , Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
6. CMMI Institute. (2013), *CMMI models*, Pittsburgh, PA, Carnegie Mellon University. Available at: <http://www.cmmiinstitute.org>
7. Cooke-Davies, T.J. (2002)" The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management* ,No.20(3),PP. 185-190.
8. Crosby, P.(1979) *Quality is Free* , New York, McGraw Hill, 1979.
9. Dorrer, Mikhail (2019) *Parametric identification of the organizational maturity management system* , IOP Conference Series, Materials Science and Engineering , No.573.
10. Edgeman, R.L.(2019) *Complex Management Systems and the Shingo Model. Foundation of Operational Excellence and Supporting Tools*, Abingdon , Productivity Press ,Routledge.
11. Emam, Khaled & Madhavji, Nazim (1996) " Does organizational Maturity improve the quality " *Quality Time,IEEE* ,PP. 109-110.
12. Forstener, E., Kamprath, N.&Roeglinger, M.(2014)" Capability development with process maturity models " *Decision framework and economic analysis. J. Decis. Syst.* ,No 23, PP.127–150.
13. Glogovac, Maja, Ruso, Jelena & Maricic, Milica (2020)" ISO 9004 maturity model for quality in industry 4.0 " *Total Quality Management & Business Excellence*, Taylor & Francis Group, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2020.1865793.html>.
14. Gomes, Jorge (2018) *Organisational Maturity and Information Systems and Technology Projects in Healthcare: The Mediation of Project Management* . Thesis submitted to gain degree of "master" , Lisbon School of Economics & Management .
15. Huang, Jianping,(2016) "An Empirical Study on Self-evaluation of School Maturity Using International Standard ISO 9004 " *International Conference on Arts, Design and Contemporary Education (ICADCE 2016)*, Atlantis Press,PP.1047-1051.
16. Hoyle, David (2017)" *ISO 9000 Quality Systems Handbook Increasing the Quality of an Organization's Outputs*" 7th edition, , Routledge London.
17. ISO 9004:2009 , *Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach* " (3th ed.). *ISO Copyright Office* ,Geneva.
18. ISO 9004:2018 , *Quality management — Quality of an Organization — Guidance to achieve sustained success* (4th ed) *ISO Copyright Office* , Geneva .
19. ISO 10014:2006 " *Quality management -- Guidelines for realizing financial and economic benefits* (1st ed.). *ISO Copyright Office* , Geneva .
20. Jia, G., Chen, Y., Xue, X., Chen, J., Cao, J. & Tang, K. (2011) “Program management organization maturity integrated model for megaconstruction programs in China” *International Journal of Project Management* , V . 29, pp. 834–845.

21. Jugdev, K., & Thomas, J. (2002) "Project management maturity models: The silver bullets' of competitive advantage?" *Project Management Journal* , No33(4), PP.4-14.
22. Komadinić , Velimir & Majstorović , Vidosav (2017) " Maturity Model of integrated Management System " *International Journal Advanced Quality* , No. 3(45) , PP.47-50.
23. Lahti, M., Shamsuzzoha, A.H.M. & Helo, P. (2009) " Developing a maturity model for supply chain management " *International Journal of Logistics Systems and Management* , No. 6(5) , PP. 654-673.
24. Macchi, M. & Fumagalli, L. (2013) "A maintenance maturity assessment method for the manufacturing industry" *Journal of Quality in Maintenance Engineering* , No. 3(19) , PP. 295-315.
25. Maleki, Meysam (2013) " A novel model for business process maturity assessment through combining maturity models with EFQM and ISO 9004:2009 " *Int. J. Business Process Integration and Management* , , No. 2(6) ,PP.168-182.
26. Maria ,Rosângela , Wagner , Vanalle , Cezar , Lucato & Roberto , Torres (2016) " The Utilization of ISO 9004: Case Study of the Maintenance Area of a Public Transportation Company " *Journal of Quality in Maintenance Engineering* , V.22 , PP.94-110.
27. Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Situational Maturity Models as Instrumental Artifacts for Organizational Design. In Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology (DESRIST'09), Malvern .
28. McLaughlin, Patrick (2013) " Manufacturing best practice and UK productivity , Future of Manufacturing Project" *Foresight* , *Government Office for Science* , Evidence Paper 21.
29. Paulk, Mark, Curtis, Bill, Chrissis, Mary, & V. Weber , Charles (1993) *Capability Maturity Model for Software* , Version 1.1, Technical Report CMU/SEI-93-TR-24 , Pennsylvania , Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University Pittsburgh.
30. PMI – Project Management Institute. (2008), *Organizational management maturity model (OPM3*, 2nd ed), PMI .
31. PwC (2004) *Boosting Business Performance through Programme and Project Management: A first global survey on the current state of Project Management Maturity in Organisations across the World*. London, UK: PricewaterhouseCoopers.
32. Rozman, I., Horvat, R. V., Györkös, J. and Hericko, M. (1997) " "PROCESSUS – Integration of SEI CMM and ISO quality models." *Software Quality Journal*, No.6,PP.37–63.
33. Sava , Tita & Moisa ,Cristina (2012) " Approaches Regarding The Maturity Analysis of Quality Management Systems As A Result OF Implementing ISO 9000 Series" *Management Strategies Journal* , No. 1(15) , PP. 77-82. [https:// econpapers.repec.org/article / brcjournal /v_3a15_3ay_3a2012_3ai_3a1_3ap_3a77-82.htm](https://econpapers.repec.org/article/brcjournal/v_3a15_3ay_3a2012_3ai_3a1_3ap_3a77-82.htm)
34. Schuldt, Juliane, Hofmann, Robert & Gröger, Sophie,(2020) *Introduction of a maturity model for the assessment of the integration of the GPS system in companies* , 16th CIRP Conference on Computer Aided Tolerancing (CIRP CAT 2020), Juliane Schuldt et al. / *Procedia CIRP* 92 ,PP. 129–133.
35. SEI – Software Engineering Institute. (1985)" *Capability maturity model* " Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
36. Soare, Ilinca, Rusu, Manuela & Militaru, Constantin (2019) " Model for self-assessment of an organization's ability to achieve sustained success" *INCAS Bulletin*, No. 3(11) , PP. 229–237 .
37. Stachowiak, Agnieszka, Oleśków-Szłapka, Joanna (2018) " *Agility Capability Maturity Framework* " 28th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2018), Columbus, *Procedia Manufacturing*, Elsevier B.V.
38. Van Looy, A., De Backer, M. & Poels, G. (2011) *Questioning the design of business process maturity models*, in *Dignum, V., Hidders, J. and Overbeek, S. (Eds.)* , Proceedings of the Sixth SIKS Conference on Enterprise Information System , , Delft University of Technology, pp.51–60.
39. Wolniak, Radosław,(2019)" The Level of Maturity of Quality Management Systems in Poland— Results of Empirical Research" *MDPI, Sustainability*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/15/4239>