



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

## إنشاء نظام عمل لشركة ناشئة ومقارنته بالمواصفة ISO 9001 دراسة حالة في شركة SOLUTIONS الناشئة

Establishing a System for a Start-up and Comparing it with ISO 9001

Case Study of Solutions start-up Company

مشروع مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالب: كمال كنيدر

إشراف: أ. د. راتب البلخي

الدفعة: العاشرة

العام الدراسي: 2021-2022

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

العام الدراسي: 2021-2022

عنوان الرسالة: انشاء نظام عمل لشركة ناشئة ومقارنته بالمواصفة ISO 9001

اسم الطالب: كمال كنيدر

المشرف: الأستاذ الدكتور راتب البلخي

تاريخ المناقشة:

لجنة الحكم المؤلفة من الاساتذه

(بموجب قرار):

| الجامعة | الصفة العلمية | الصفة | أعضاء اللجنة |
|---------|---------------|-------|--------------|
|         |               |       |              |

قرار اللجنة:

جميع الآراء الواردة في هذا التقرير تُعبر عن وجهة نظر معدّيه، ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية جراء هذا العمل.

## ملخص البحث

بهدف إنشاء نظام عمل لشركة صغيرة ناشئة، يعتمد على القوانين المكتوبة والسياسات المدونة، ومقاييس الأداء المضطربة والعادلة، قام الباحث بتطبيق دراسة حالة عملية لتطبيق نظام عمل يوافق مواصفات ومعايير الجودة في شركة Solu1ions محل تطبيق الدراسة.

إن تطبيق نظام عمل في شركة ناشئة صغيرة يمر بتغيرات كبيرة على مستوى التنظيم الإداري، وتعريف المسؤوليات والصلاحيات، ووضع معايير للأداء، وذلك بغرض تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتخفيض معدلات الدوران، ومنع تداخل وتكرار المهام، وزيادة الأرباح، وذلك بهدف ضبط بها جودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة العمليات، وبالتالي ستقارن هذه الدراسة بين الحالة السابقة لنظام العمل، والحالة اللاحقة لتطبيق نظام العمل. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المتضمن جمع البيانات المتعلقة بنظام العمل المراد إنشائه وأداء العاملين والمواصفة المراد المقارنة معها وتحليلها.

أما عن عينة الدراسة، فبغرض تطبيق نظام إدارة وفق معايير الجودة، بما يتناسب مع شركة صغيرة ناشئة في مجال الخدمات، ومقارنته بمواصفة ISO9001، فقد تم تطبيق هذه الدراسة في شركة Solu1ions متضمنة أرقاماً عن أداء الموظفين الدائمين بشكل اساسي والموظفين بدوام جزئي، والموظفين المتعاقدين بنظام الساعات من العاملين في الشركة.

أما عن أدوات الدراسة الخاصة بالتطبيق الميداني لدراسة الحالة، وإعداد المقارنة بين المراحل المختلفة، فقد تم إعداد قائمة تحقق لمعرفة مدى توافر متطلبات نظام ادارة الجودة في شركة Solu1ions الناشئة، والقيام بتحليل الفجوة، ومقاييس المسؤولية وتعقب المدة الزمنية، بالإضافة إلى جداول Excel للمساعدة في عرض البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- انشاء نظام عمل لشركة ناشئة ممكن مهما كان حجمها.
- وجود صعوبات عديدة ترافق انشاء نظام عمل في شركة صغيرة ناشئة منها داخلية وخارجية.
- لاحاظ الباحث وجود فجوة بين الشركة الناشئة قيد الدراسة ومعيار ISO 9001 وذلك يعود لعدة أسباب منها وجود نقص في الموارد وبذلك ضعف في التوثيق.
- يوجد أثر لنظام العمل على العاملين وبعد الدراسة تبين انه ايجابي و لوحظ أثر لنظام العمل على قدرة الشركة الناشئة على تقديم خدماتها.

## **Abstract**

In order to create a work system for a small emerging company, which depends on written laws, blogged policies, and steady and fair performance standards, the researcher has applied a practical case study to apply a work system that corresponds to quality specifications and standards in Solu1Its in question.

The application of a work system in a small startup that passes through major changes at the level of administrative organization. Such as, defining responsibilities and powers, setting standards for performance with the aim of achieving organizational stability, reducing rotation rates, preventing interference and repetition of tasks, and increasing profits, with the aim of controlling the quality of the services provided, And raise the efficiency of operations. Therefore, this study will compare between the preceding case of the work system, and the subsequent case to implement the work system. The descriptive analytical curriculum that includes collection of data related to the work system to be established and the performance of workers and the comparative standard and analysis is used.

As for the study sample, for the purpose of implementing a management system according to quality standards, in proportion to a small emerging company in the field of services, and its comparison with ISO9001. This study has been applied in Solu1ions company, including numbers on the performance of permanent employees mainly, part -time employees, and contractors contracting with a system the hours of the company's employees.

As for the study tools for the field application to study the case and prepare the comparison between the different stages, a checklist has been prepared to know the availability of the requirements of the quality management system in the emerging Solu1Its, and the analysis data.

The study reached the following most important results:

- Establishing a business system for an emerging company is possible, regardless of the company's size.
- There are many difficulties accompanying the establishment of a work system in a small emerging company, due to internal and external factors.
- The researcher noticed a gap between the startup company under study and the ISO 9001 standard, due to several factors, including a lack of resources and thus weak documentation.
- There is an impact of the work system on the employees, and after the study it was found to be positive, and the impact of the work system on the ability of the startup company to provide its services was noted.

## كلمة الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساعدني وأسهم في إنجاز هذا المشروع المتواضع ولكل من وقف إلى جانبي ، أخص بالذكر الأستاذ الدكتور راتب البلخي الذي كان خير داعم لي في هذه الفترة متمنيّة له التوفيق الدائم.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى أساتذتي في المعهد العالي لإدارة الأعمال لجهودهم المبذولة والمعلومات والخبرات التي أمدوني بها.

كما أتوجه بخالص شكري وامتناني للسادة أعضاء لجنة التحكيم على وقتهم وتفضلهم بمناقشة هذا المشروع و آرائهم القيمة التي ستساهم في إغناءه.

أتوجه بكل الشكر إلى اصدقائي ، زملائي وشركائي بتحقيق حلمي اعضاء فريق

## SOLU1IONS

للدعم الكبير المقدم من قبلهم وتعاونهم في إجراءات الدراسة وإنجاح هذا المشروع

وأخص بالذكر: الصديقة ماسة ملص شريكة النجاح

سيدرا رسلان ، ميراى وهبة ، لين الحسن ، عمر صمصام ، سوسن رسلان و شاكر عبود.

الى من آمن بي و اعطاني فرصة لأصل لما انا عليه الآن  
من نوى ، فدعم.. وكان له فضلٌ كبير

ريم زيات  
صبا و جودي

الى زملائي في المعهد العالي لادارة الأعمال من اغنو تجربتي وقفوا الى جانبي واخص بالذكر  
حمو، عبد الوهاب، هلا، هاشم، سيرين، لين، سامر، زين، منال، نانيت، نانا وزينة.

إلى حلا.. وبعد

وأخيراً وليس آخراً.. إلى من كانت سبب تواجدي هنا.. إلى من دعمت مسيرتي بكل ما  
تملك وغرست فيّ الأمل والصبر.. إلى من علمني معنى العطاء والتضحية..  
إلى أغلى ما أملك .. أمي

ولذكرى أبي رحمه الله.

## المحتويات

|     |  |
|-----|--|
| III | ملخص البحث.....  |
| IV  | Abstract.....  |
| V   | كلمة الشكر والتقدير .....                              |
| 3   | فهرس الجداول.....                                      |
| 4   | فهرس الصور والأشكال: .....                             |
| 5   | <b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b> .....           |
| 6   | 1-1 مقدمة:.....  |
| 7   | 2-1 مراجعة الدراسات السابقة:.....                      |
| 17  | 3-1 مشكلة البحث: .....                                 |
| 19  | 4-1 أهمية البحث: .....                                 |
| 19  | 1-4-1 الأهمية النظرية:.....                            |
| 19  | 2-4-1 الأهمية العملية: .....                           |
| 21  | 5-1 أهداف البحث:.....                                  |
| 21  | 6-1 المنهج المستخدم في البحث: .....                    |
| 22  | 7-1 مجتمع وعينة الدراسة:.....                          |
| 22  | 8-1 حدود البحث: .....                                  |
| 22  | 1-8-1 الحدود المكانية:.....                            |
| 22  | 2-8-1 الحدود الزمانية: .....                           |
| 22  | 9-1 المحددات: .....                                    |
| 23  | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث</b> .....         |
| 24  | 1-2 تمهيد .....  |
| 24  | 2-2 طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة.....               |
| 25  | 1-2-2 الهياكل التنظيمية للشركات الصغيرة.....           |
| 26  | 3-2 عناصر نظام الإدارة المتكاملة وقواعد تطبيقها: ..... |
| 28  | 4-2 متطلبات تطوير نظام الإدارة: .....                  |
| 28  | 1-4-2 مجال التطبيق: Scope.....                         |
| 29  | 2-4-2 المراجع المعيارية: .....                         |
| 29  | 4-4-2 سياق المنظمة: .....                              |
| 32  | 5-4-2 القيادة: .....                                   |
| 33  | 6-4-2 التخطيط: .....                                   |
| 34  | 7-4-2 الدعم: .....                                     |
| 36  | 8-4-2 التشغيل: .....                                   |

|     |   |
|-----|---|
| 36  | 9-4-2 تقييم الأداء:                                   |
| 38  | 10-4-2 التحسين:                                       |
| 38  | 5-2 مفاهيم مقاييس الأداء:                             |
| 39  | 1-5-2 مقاييس الأداء:                                  |
| 40  | 2-5-2 تطور مقاييس الأداء:                             |
| 42  | 3-5-2 بطاقة الأداء المتوازن:                          |
| 43  | 4-5-2 كيفية قياس أداء الموظفين:                       |
| 46  | 5-5-2 مقاييس تتبع أداء الموظفين:                      |
| 48  | 6-5-2 أهمية تتبع أداء الموظف وتقييمه:                 |
| 50  | <b>الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث</b>              |
| 51  | 1-3 تمهيد   |
| 51  | 2-3 منهج الدراسة:                                     |
| 51  | 3-3 أساليب جمع البيانات:                              |
| 51  | 1-3-3 المصادر الثانوية للبيانات:                      |
| 51  | 2-3-3 المصادر الأولية للبيانات:                       |
| 52  | 4-3 مراحل تطبيق الحالة العملية                        |
| 52  | 1-4-3 هيكلية الشركة وتحديد المهم الوظيفية:            |
| 55  | 2-4-3 سياسات الشركة الداخلية:                         |
| 67  | تتبع ساعات العمل:                                     |
| 72  | 5-3 مصفوفات وأدوات تطبيق النظام:                      |
| 72  | 1-5-3 مصفوفة المسؤوليات:                              |
| 73  | 2-5-3 مصفوفة تتبع الوقت Time Tracker:                 |
| 74  | 3-5-3 التشبيك مع العملاء المحتملين والتعاقد والفوترة: |
| 78  | 4-5-3 القسم الإداري:                                  |
| 81  | 6-3 تحليل الفجوة بين النظام والمواصفة ISO 9001:       |
| 81  | 1-6-3 سياق تحليل البيانات:                            |
| 82  | 2-6-3 قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة:           |
| 82  | 1-2-6-3 فهم المنظمة وسياقها:                          |
| 87  | 3-6-3 قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة:                |
| 91  | 4-6-3 قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط:                |
| 93  | 5-6-3 قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم:                  |
| 98  | 6-6-3 قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل:                |
| 106 | 7-6-3 قائمة الفحص الخاصة ببند تقييم الأداء:           |

|     |  |
|-----|--|
| 110 | 8-6-3 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين:           |
| 112 | 7-3 نتائج الدراسة:                               |
| 114 | 1-7-3 دراسة أثر نظام العمل على العاملين          |
| 115 | 2-7-3 تحليل بيانات مصفوفة تتبع الوقت ضمن الشركة: |
| 120 | 3-7-3 المقابلة المركزة مع الموظفين               |
| 134 | 4-7-3 نتائج التحليل العامة:                      |
| 137 | 5-7-3 ملخص نتائج الدراسة:                        |
| 140 | قائمة المراجع                                    |

## فهرس الجداول

|     |   |
|-----|---|
| 20  | 1 SWOT للنظام   |
| 63  | 2 جدول الأعياد والمناسبات   |
| 77  | 3 مصفوفة الأولويات  |
| 81  | 4 مقياس ليكرت السباعي   |
| 82  | 5 قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة وسياقها                           |
| 83  | 6 قائمة الفحص الخاصة ببند احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية              |
| 84  | 7 قائمة الفحص الخاصة ببند نطاق نظام إدارة الجودة                        |
| 85  | 8 قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياته.                   |
| 87  | 9 قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام                             |
| 89  | 10 قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة نظام إدارة الجودة                      |
| 90  | 11 قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات       |
| 91  | 12 قائمة الفحص الخاصة ببند إجراءات مواجهة المخاطر والفرص                |
| 92  | 13 قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها               |
| 93  | 14 قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغيرات                             |
| 94  | 15 قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد.                                     |
| 95  | 16 قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة                                      |
| 96  | 17 قائمة الفحص الخاصة ببند الوعي  |
| 97  | 18 قائمة الفحص الخاصة ببند الاتصالات                                    |
| 97  | 19 قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة                            |
| 99  | 20 قائمة الفحص الخاصة ببند تخطيط وضبط التشغيل                           |
| 100 | 21 قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات                    |
| 101 | 22 قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات               |
| 102 | 23 قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية |
| 103 | 24 قائمة الفحص الخاصة ببند الإنتاج وتقديم الخدمات                       |
| 104 | 25 قائمة الفحص الخاصة ببند إطلاق المنتجات والخدمات                      |
| 105 | 26 قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المخرجات غير المطابقة.                   |
| 106 | 27 قائمة الفحص الخاصة ببند الرصد والقياس والتحليل والتقييم.             |
| 107 | 28 قائمة الفحص الخاصة ببند التدقيق الداخلي                              |
| 108 | 29 قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة                               |

|     |   |
|-----|---|
| 110 | 30 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين – عام  |
| 110 | 31 قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية  |
| 112 | 32 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر  |
| 112 | 33 النتائج التي توصلت إليها الدراسة الخاصة بتحليل متطلبات نظام إدارة الجودة في شركة Solu1ions الناشئة |
| 116 | 34 بيانات مصفوفة  |
| 117 | 35 بيانات مصفوفة  |
| 118 | 36 بيانات مصفوفة  |
| 119 | 37 بيانات مصفوفة  |
| 120 | 38 بيانات مصفوفة  |
| 125 | 39 نتائج تحليل  |
| 126 | 40 نتائج التحليل  |
| 128 | 41  |
| 129 | 42  |
| 135 | 43 نتائج مراحل تطبيق النظام   |

## فهرس الصور والأشكال:

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| 52  | 2 رسم الهيكلية العامة           |
| 53  | 3 الهيكلية الإدارية قبل التطوير |
| 54  | 4 المهام الوظيفية               |
| 73  | 5 مصفوفة المسؤوليات             |
| 73  | 6 مصفوفة تتبع الوقت             |
| 74  | 7 عرض الخدمة                    |
| 75  | 8 الفوترة والتسعير              |
| 76  | 9 نظام التواصل البصري           |
| 78  | 10 عملية التوظيف                |
| 79  | 11 طلب الإجازات                 |
| 127 | 12                              |
| 128 | 13                              |
| 129 | 14                              |
| 130 | 15 نتائج الاستبيان              |
| 131 | 16 نتائج الاستبيان              |
| 132 | 17 نتائج الاستبيان              |
| 134 | 18 مراحل تطبيق النظام           |
| 134 | 19 مراحل تطبيق النظام           |
|     | 20 متوسط المتوسطات              |
| 135 |                                 |

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1 مقدمة

1-2 مراجعة الدراسات السابقة

1-3 مشكلة البحث

1-4 أهمية البحث

1-5 أهداف البحث

1-6 المنهج المستخدم في البحث

1-7 مجتمع وعينة الدراسة

1-8 حدود البحث

1-9 المحددات

## 1-1 مقدمة:

انطلاقاً من القيمة العلمية الكبيرة التي يقدمها ماجستير إدارة الأعمال التنفيذي في المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمناهج الإدارية والأدوات العلمية الدقيقة ضمن هذا البرنامج، ينطلق الباحث في هذه الدراسة من واقع شركته الخاصة الناشئة حديثاً، والتي يسعى إلى رفع كفاءة عملياتها، تحسين أداء العاملين فيها، وزيادة رضاهم، ورضا العملاء، وذلك من خلال خلق نظام عمل مستقر، يتماشى مع طريقة التفكير والأدوات التي قدمها البرنامج.

إن عملية تطوير نظام عمل مستقر ليسود بدلاً عن الأعراف والعشوائية في التنظيم، هي غاية أي إدارة ناجحة، والعامل الأهم في نجاح أي نشاط اقتصادي. إن هذه العملية، تمر بمرحلتين أو ثلاث، ولكل مرحلة ما يميزها عن سابقتها، وفقاً لمقاومة الموظفين للتغيير، وتغيير طرق مراقبة الأداء، وضبط الجودة وغيرها.

لذلك فإن الباحث يهدف من خلال هذا العمل إلى طرح حالة عملية حقيقية، تشمل جل أبعاد نظم العمل الإدارية المتمركزة حول الجودة، وفي أثناء عملية التطوير هذه، سيقوم الباحث بطرح مقارنة ذات قيمة مضافة إلى العمل، وذلك بمقارنة أبعاد جودة النظام الجديد بمعايير ISO9001، باعتباره مرجعاً يمكن الاستناد عليه في المقارنة.

مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة تطبيق نظام إداري لشركة ناشئة صغيرة الحجم بما يتوافق ومعايير إدارة الجودة الشاملة ومنظومة ISO9001، والتي عادةً ما تراعي معايير الشركات من الأحجام الكبيرة والمتوسطة، والتي تتمتع بالموارد المالية الكافية لتحويل نظامها بشكل يتناسب مع معايير ISO.

ومن أجل ذلك، سيقف الباحث على النقاط التي أمكن بها التماثل مع معايير ISO9001 أو النقاط التي لم تتمكن الشركة من تطبيقها، أو المعايير الخاصة التي طورتها الشركة لتحقيق معايير مشابهة لا يمكن التزامها في حالة شركة صغيرة الحجم.

وفي النهاية، فإن أهمية مثل دراسة الحالة هذه، يكمن في أخذ المعارف النظرية والنظريات الإدارية من الأروقة الجامعية، إلى واقع العمل والتنفيذ الحقيقي، للوقوف على أهم الثغرات التي يمكن العمل على دراستها لاحقاً بشكل معمق، ولتحصيل أكبر قدر من الاستفادة الممكنة من البرامج التعليمية المقدمة من قبل الجامعات، والمراكز الأكاديمية، ففي كلتا الحالتين يقوم كل من المطور والهيئات الأكاديمية بتغذية متبادلة للمعلومات، يطور كل منهما الآخر بها.

## 1-2 مراجعة الدراسات السابقة:

إن الهدف من هذا القسم تقديم مراجعة موجزة للأدبيات التي تشتمل على الأوراق التي ساهمت بشكل أكبر في بناء الطريقة التي يحاول الباحث تطويرها. ورغم قلة الدراسات في هذا المجال، إلا أن الباحث قد توقف على بعض النماذج التي اعتنت بتطبيقات مشابهة مرتبطة بالموضوع، إلا أن الشركة محل تطبيق الدراسة، لا يتوافر أي بحث سابق أو حالة عملية مشابهة لوضعها الحالي بشكل كبير.

إن وجود اختلافات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، تتطلب الحصول على دراسات تركز على تطبيق ISO 9001 ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على الشركات الصغيرة بدرجة أكبر والمتوسطة بشكل أقل.

بدايةً، تكشف الأدبيات أن هناك نتائج متناقضة حول ما إذا كان تطبيق ISO 9001 يساعد أم لا في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: دراسة (McAdam, 2000) نماذج الجودة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة منظور حاسم باستخدام نهج قائم على أسس إدارة الجودة الشاملة:

قامت هذه الدراسة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في سياق المؤسسات الصغيرة بناءً على 20 دراسة حالة. وجد المؤلف أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يتعرض للخطر بسبب البيروقراطية ووجود نماذج آلية بحتة، كونها ضرورية لربط جوانب الابتكار والمرونة. علاوة على ذلك، أشاروا أيضاً إلى أن بيئة الأعمال الصغيرة ديناميكية للغاية وتحتاج إلى تحديث مستمر.

لقد بحثت الورقة في دور نماذج تحسين الجودة / الأعمال، والتي تم تطويرها في البداية للمؤسسات الكبيرة ثم تطبيقها داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

تلخيص الأدبيات الموجودة ذات الصلة تحت عناوين الفئات للمبادئ الخمسة لإدارة الجودة الشاملة؛

تحليل نوعي لـ 20 شركة صغيرة ومتوسطة طبقت نموذج تحسين الجودة / الأعمال.

بناءً على النتائج، وجد أن نموذج الجودة، وهو نظام العمل كما تم تطويره في المؤسسات الكبيرة، كان لديه عدد من المشاكل عند تطبيقه على الشركات الصغيرة والمتوسطة. قدم النموذج درجة من الميكنة وعدم المرونة وجدت الشركات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في قبولها في أوقات تغيرات السوق المضطربة التي تتطلب زيادة

المرونة. إن مجرد تقليل الدقة في النموذج لم يخفف من حدة المشكلة. على الجانب الإيجابي، زاد النموذج من دقة القياس والربط بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية.

في نهاية المطاف، بناء نموذج نظرية التأيض استقرائي ولا يمكن تعميمه دون فهم قيود البحث، ومع ذلك، فإن النتائج تزيد من احتمالية أن يتبع تطبيق نماذج الجودة بشكل عام على الشركات الصغيرة والمتوسطة نمطاً مشابهاً. وقد تم تلخيص الاستنتاجات الرئيسية في النموذج الموضح أدناه. يسرد هذا النموذج، المشتق من البيانات النوعية، العوامل الحاسمة الرئيسية تحت عناوين الفئات الخمس، عند تنفيذ نماذج الجودة، المستمدة من المؤسسات الكبيرة، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت الورقة في نتائجها إلى العديد من العوامل التي تنطبق بالتساوي على المنظمات الكبيرة والصغيرة، وهي من عدة نواحي وفق الترتيب الآتي:

### (1) ربط إدارة الجودة الشاملة استراتيجياً بأهداف العمل:

- يجب أن تكون الاستراتيجية مرتبطة بالموارد والبنية التحتية.
- هناك حاجة إلى عملية منهجية قابلة للقياس لتنفيذ الاستراتيجية.
- يجب أن تكون الروابط بين الاستراتيجية وتحسين الأعمال واضحة.
- يجب تجنب الأساليب الآلية غير المرنة.
- يجب أن تتكيف المناهج مع البيئات سريعة التغير وأن تكون قابلة للتكيف.
- يجب أن يكون التركيز أوسع من مجرد الجانب المالي.
- يجب أن تكون هناك فوائد كافية قصيرة الأجل بالإضافة إلى الإمكانيات طويلة الأجل.
- يجب توليف جميع مبادرات التحسين لأنها مصادر نادرة.

### (2) فهم العملاء ورضاهم أمران حيويان:

- يمكن تطوير مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات.
- لا يندرج التركيز على العملاء ضمن التركيز المالي.
- لا يوجد بديل لعلاقة وثيقة مع العملاء.
- لا شيء يمكن أن يحل محل " التحدث إلى العملاء "
- يجب ألا يحل النهج الآلي محل المرونة في الداخل.
- العلاقات الشخصية مع العملاء.

- تحسين تحديد الهدف للأسواق والعملاء .
- تحسين التوافق التنظيمي مع احتياجات العملاء .

### (3) مشاركة الموظف وفهمه على جميع المستويات المطلوبة:

- هناك تركيز متزايد على التدريب والتطوير .
- هناك تركيز متزايد على مساعدة الموظفين على التعلم والابتكار والتحسين .
- يتم تطوير التدابير المناسبة للتعلم والنمو؟
- مكافأة وتقدير لجهود الموظف .
- خطر التركيز غير الصحي على الموظفين .
- الحاجة إلى التواصل الدقيق مع الموظفين .
- موازنة المتطلبات المرنة للوظيفة مع متطلبات .
- مطالب غير مرنة من حلول الأعمال .

### (4) الحاجة إلى التزام الإدارة واتساق الغرض:

- التركيز المركزي القوي للمساعدات الإدارية للشركات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ التزام الإدارة أمر حيوي .
- تعلم كيفية إنشاء قيمة مستقبلية بالإضافة إلى مكاسب قصيرة الأجل .
- من الصعب إقناع مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة بالأهداف طويلة المدى في بيئات سريعة التغير .
- يمكن أن يكون لنظام العمل تأثير مهيمن بشكل مفرط على الشركات الصغيرة والمتوسطة .
- تعد فترات التنفيذ الطويلة بمثابة اختبار لتصميم الإدارة .
- يجب على المديرين التواصل بانتظام وفعالية .

### (5) أهمية العمليات والتدابير:

- يجب أن تتماشى العمليات والتدابير باستمرار مع الاستراتيجية في بيئة سريعة الحركة .
- هناك خطر تطوير الكثير من التدابير .
- هناك توتر مستمر بين الحاجة إلى المرونة وقيود العمليات والتدابير .
- تفضل الشركات الصغيرة والمتوسطة `` الأفعال `` بدلاً من `` المقاييس `` .
- موارد شحيحة لترتيب التدابير على أساس مستمر .

- التدريب والتطوير ضروريان لعملية فعالة.
- تحديد الأهداف للعمليات.
- يمكن أن تساعد عملية قياس الأداء في التغلب على الطبيعة الضيقة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: دراسة (Anholon, Zoqui, Pinto, & Novaski, 2015) حول الصعوبات التي حدثت أثناء تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكيف في الشركات الصغيرة التي تعمل في الحاضنات

الغرض من هذه الورقة هو تقديم دراسة لمعرفة الصعوبات الرئيسية التي تواجهها تسع مؤسسات متناهية الصغر وصغيرة من خلال تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكيف مع واقع الشركات المحتضنة. وفقاً للهدف المعروض، استخدمت المقالة تقنية دراسة الحالة المطبقة في تسع شركات محتضنة، مع التأكيد على الصعوبات التي لوحظت أثناء تنفيذ أنظمة إدارة الجودة المتوافقة مع واقعها. بعد التنفيذ، أظهرت تلك الشركات تقدماً كبيراً في نماذج الإدارة الخاصة بها. ومع ذلك، لاحظنا بعض الثغرات في قهر نتائج أفضل، مثل الصعوبات في وضع أهداف طويلة الأجل؛ أهداف غير مالية؛ فكرة أن الموظفين لا يمكنهم المساعدة في تحسين شركة، من بين الصعوبات الأخرى المذكورة في هذه الورقة. في الأدبيات، هناك الكثير من الأوراق حول إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر، ولكن هذا العمل يبرز لتحليل نوع معين من الشركات والشركات الصغيرة والمتناهية الصغر المحتضنة. هذا هو الفرق الرئيسي والقيمة.

إن الصعوبات الرئيسية التي لوحظت في التنفيذ جمعت وفق النقاط الآتية:

بعد عام من التنفيذ، كان من الممكن ملاحظة أن نظام إدارة الجودة المعدل قد حقق نتائج مفيدة لجميع الشركات التي أكملت التنفيذ، ومن الواضح أن ذلك على مستويات مختلفة. كان من الممكن أن تكون كفاءة نظام إدارة الجودة في بعض الشركات أعلى لولا بعض ميزات أصحاب المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، ومن بينها:

**1-الملف الشخصي لرواد الأعمال:** أثر هذا العامل بشكل مباشر على النتائج التي حققتها كل شركة. لقد وجد أن رواد الأعمال الذين يتمتعون بملف جريء (الشركات 3 و 7 و 8 و 9) حصلوا على نتائج أفضل من رواد الأعمال ذوي المظهر المعتدل أو المحافظ (الشركات 1 و 2 و 4 و 6). بالنسبة للشركة رقم 5، على وجه الخصوص، فإن المظهر المحافظ لشريك واحد أعاق أفضل الإنجازات التي يمكن تحقيقها مع الأنشطة مخطط لها من قبل تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الشركة.

2- الافتقار إلى الخبرة في الأعمال التجارية الصغيرة أو فائقة الصغر: أدى الافتقار إلى خبرة بعض الأعمال الصغيرة أو فائقة الصغر في تقنيات الإدارة إلى استحالة الحصول على نتائج أفضل، لأنها تتطلب إعداداً أطول. كان لدى البعض منهم تقنيات إدارة بسيطة، وبالتالي كانوا بحاجة إلى أساس مفاهيمي أفضل في التنفيذ المبكر (الشركات 1 و6). بعد التحضير للتدريب، تطورت أعمالهم وبدأت في تقديم النتائج.

3- تركيز مؤشرات الأداء على الجوانب المالية فقط: باستثناء المؤسستين 7 و8 اللتين حللتا أيضاً المؤشرات غير المالية، سجلت جميع الشركات الأخرى المؤشرات المتعلقة بالجوانب المالية فقط. الأكثر استخداماً كانت الفواتير والأرباح والديون، ولم يتم أخذها في الاعتبار في أي من عوائد هذه الشركات على الاستثمارات. ساعد نظام إدارة الجودة المعدل هذه الشركات على فهم أفضل لأهمية وجود محفظة أكثر توازناً من المؤشرات.

4- صعوبة الحصول على التكامل الأولي لجميع الشركاء: كانت السمة المشتركة لجميع الشركات التي لديها أكثر من شريك هي صعوبة الحصول على التكامل الأولي لهم لتنفيذ أنشطة التنفيذ. في أنشطة التنفيذ المبكرة في الشركات 2 و4 و5 و6 و9 تم إجراؤها بواسطة واحد فقط من الشركاء، وبعد بضعة أشهر فقط تم دمج الاتجاه بأكمله.

5- عدم ثبات الغرض: في الشركة 2 كان هناك نقص في ثبات الهدف، حيث لم يتم تخصيصها بشكل صحيح للأنشطة الأسبوعية وتخلت عن التنفيذ بعد بضعة أشهر؛

6- ادعاء ضيق الوقت لأداء بعض مهام التنفيذ: ادعت الشركات 3 و4 و5 و6 عدم توفر الوقت الكافي لأداء المهام الأسبوعية المتعلقة بتنفيذ نظام إدارة الجودة المعدل. عندما تمت مقارنة هذه البيانات بعدد ساعات العمل الإضافي، وجد أن 5 شركات فقط قامت بالكثير من العمل الإضافي، لذلك كان ادعاء الشركات الأخرى مثيراً للجدل.

بعد الشهر الثالث من التنفيذ، تم تسوية هذا الوضع وزادت المشاركة في الأنشطة الأسبوعية بشكل كبير.

7- صعوبة تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية طويلة المدى: واجهت جميع الشركات تقريباً صعوبة في تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء للأداء على المدى الطويل قبل تطبيق نظام إدارة الجودة المعدل. بعد تنفيذ المرحلة الثانية، تقلصت هذه الصعوبة بشكل كبير، ووضعت الشركات آفاقاً استراتيجية أكبر من 3 سنوات.

8- سلوك الأعمال الصغيرة أو الصغيرة مقابل نهاية فترة الحضانة: هناك عامل آخر مثير للاهتمام يجب مناقشته وهو سلوك الأعمال الصغيرة أو الصغيرة بسبب الفترة المتبقية من نهاية فترة الحضانة. بالنسبة للشركات 1 و3 و6، كلما اقتربنا من رحيل الحاضنة، زاد الإهمال في الحفاظ على حواس الجودة. تمت إعادة تأسيس المنظمة التي يوفرها مفهوم S5 بعد تخصيص الشركة في منشأتها الخاصة.

أنا. عدم رؤية الموظفين كمساهمين في نمو الشركة: قبل تطبيق نظام إدارة الجودة المعدل، رفض جميع المالكين تمرير بعض المعلومات حول الأهداف وأداء الشركة إلى موظفيهم، لأنهم لم يتمكنوا من رؤيتهم كمتعاونين. بعد التنفيذ، استمرت الشركة 3 فقط في عدم الإفصاح عن هذه المؤشرات.

9- المزيد من المستندات البيروقراطية أكثر من اللازم للشركة: كانت هذه صعوبة واجهتها الشركة بشكل أساسي في وقت مبكر من التنفيذ لأن أصحابها عملوا في شركات متعددة الجنسيات وطوروا مستندات داخلية بناءً على مستندات المؤسسة الكبيرة. بمرور الوقت، تم القضاء على هذا الاتجاه.

10- معدل دوران مرتفع للقوى العاملة: كان هذا عاملاً حاسماً تم إثباته في الشركات 3 و4 و6 و9 وحال دون تحقيق كفاءة أفضل لنظام إدارة الجودة المتكيف نظراً لأن موظفي الشركة الجدد كانوا بحاجة إلى التدريب المستمر. من خلال التدريب، حاولنا أن نظهر للشركات الصغيرة والمتناهية الصغر أنه في كثير من المواقف كان من الأفضل الاحتفاظ بموظف بدلاً من تركه يغادر إلى شركة أخرى.

11- قلة استخدام بعض سجلات الجودة: تستخدم جميع الشركات لتسجيل شكاوى العملاء، ومراقبة المنتجات غير المطابقة، وحالات عدم المطابقة، والاجتماعات، والتحليل النقدي للمنتجات ذات الصلة، والتحليل النقدي لنظام الإدارة. ومع ذلك، باستثناء الشركات 4 و7 و8، كان هناك استخدام صغير للسجلات لتغييرات التصميم (عند الاقتضاء)، والتغييرات في مستندات الجودة ومعايرة الأدوات. في المرحلة النهائية للتنفيذ، والتي كان هناك توازن كبير بين التحسينات المحققة وفرص التحسين، تم حل الموقف وبدأت الشركات في استخدام جميع السجلات المقترحة تقريباً.

في الملخص، يتيح تطبيق نظام إدارة الجودة على النحو المنصوص عليه في معيار ISO 9001، (2008) تحقيق مكاسب لأي شركة بغض النظر عن حجمها أو قطاع نشاطها. ومع ذلك، بالنسبة لتلك الشركات التي لا تزال في سنواتها الأولى، قد يبدو نظاماً مثل النظام الذي اقترحتة ISO معقداً إلى حد ما، لا سيما بسبب نقص خبرة رواد الأعمال وخصائصهم المميزة التي تخضع لها هذه الشركات الصغيرة وفائقة الصغر. ولكن في

العموم، فإن نظام إدارة الجودة المتكيف يتيح نتائج أفضل كما يمكن إثباته من خلال بعض البيانات المقدمة في هذه المقالة.

من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة المعدّل في تسع شركات من أحد مراكز تطوير ريادة الأعمال، كانت هناك نتائج مثالية لجميع الشركات (باستثناء الشركة 2 التي لم تكتمل التنفيذ) وتم النظر في كيفية ارتباط الخصائص الرئيسية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر أثرت على الفوائد التي حققها كل منهم. كمثال على الصعوبات الرئيسية التي تمت مواجهتها أثناء التنفيذ والتي تم حلها من خلال نظام إدارة الجودة المتكيف، تم تسليط الضوء على الافتقار إلى رؤية رواد الأعمال التي يمكن لموظفيهم المساهمة في نمو الشركة، وعدم وجود رؤية استراتيجية طويلة الأجل، وإدارة المؤشرات المالية فقط، من بين أمور أخرى.

أخيراً، تعد المعلومات الواردة هنا مصدراً مهماً للبيانات الخاصة بتنفيذ برامج الجودة في الشركات المحتضنة.

### ثالثاً: دراسة (Al-Najjar , 2011) عوائق تنفيذ ISO 9001 والمفاهيم الخاطئة: دراسة تجريبية

على الرغم من وجود مجموعة كبيرة من الأبحاث حول حواجز تطبيق ISO 9001، إلا أنه تم إجراء القليل جداً من الأبحاث التجريبية في الدول العربية بشكل عام، وفي العراق بشكل خاص. العديد من المنظمات في الدول العربية حاصلة على شهادة الأيزو وتتصدر الإمارات العربية المتحدة هذا الاتجاه، بينما يأتي العراق في ذيل القائمة. كدولة نامية، يواجه العراق نقصاً في الأبحاث الرسمية لتعكس الحواجز والمفاهيم الخاطئة حول نظام إدارة الجودة. لتمكين المنظمات العراقية من المنافسة محلياً وخارجياً، تعمل الحكومة العراقية ووزارة الصناعة على تشجيع المنظمات العراقية على اعتماد ISO 9001 كوسيلة لتحقيق الجودة الفائقة، ولكن حتى الآن خمس منظمات عراقية فقط حاصلة على شهادة ISO 9001.

حاولت هذه الدراسة الاستكشافية الكشف عن العوائق والمفاهيم الخاطئة المحيطة بتطبيق ISO 9001 من خلال عينة من 50 منظمة في مدينة بغداد. حددت الدراسة الحالية تسعة عوائق مهمة تعوق اعتماد ISO 9001؛ يأتي التزام الإدارة العليا على رأس القائمة. العوائق التي تم تحديدها تتماشى مع الأبحاث التي تمت مراجعتها هنا. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لأنها عالجت المفاهيم الخاطئة حول ISO 9001 وأظهرت عشرة مفاهيم خاطئة؛ كان الاعتقاد بأن ISO 9001 يكشف عن الأمان الوظيفي في المرتبة الأولى. إن الجمع بين الحواجز والمفاهيم الخاطئة يقودنا إلى استنتاج أن ISO 9001 ليس موضوع اهتمام المنظمات العراقية، ولا يزال تنفيذها محدوداً للغاية. لتلبية الطلب المتزايد على الامتثال لمعيار ISO 9001، يجب على

الحكومة العراقية ووزارة الصناعة صياغة استراتيجيات وطنية للامتثال لهذه المتطلبات الناشئة. يجب أن تتضمن هذه الاستراتيجيات إنشاء وكالات لتسجيل المنظمات التي تمتثل لـ ISO 9001، وتشجيع هيئات التصديق على العمل في العراق، ووضع مبادئ توجيهية لتدريب المراجعين وتسجيلهم، وتهيئة الإدارة العليا والموظفين حول مزايا ومتطلبات ISO 9001، وتشجيع العمل الجماعي والتحسين المستمر، والدفع باتجاه التنسيق المتكامل داخل المنظمة. تلعب مجالس المعايير الوطنية مثل COSQC والجمعيات التجارية والصناعية والجامعات دورًا مهمًا في إنشاء أنظمة وطنية قابلة للتطبيق ومستقلة وذات مصداقية سيتم الاعتراف بها في جميع أنحاء العالم. تؤكد مرة أخرى أن الإدارة العليا والقيادة المختصة هما العمود الفقري لتطبيق ISO 9001.

رابعاً: دراسة (يازجي، 2020) التحقق من توافر متطلبات نظام الإدارة المتكامل في الشركات الدوائية دراسة حالة شركة مسعود للمحاليل الطبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكامل في الشركات الدوائية إذ أصبح تحسين أنظمة الإدارة والجودة المتكاملة أمراً حتمياً لتطوير أعمال الشركة وبقائها. فإن تكامل أنظمة الإدارة يجمع بين وظائف نظام الإدارة في نظام فعال متماسك متعدد الوظائف مع مزايا ديناميكية.

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لأسلوب دراسة حالة وذلك من خلال الإجابة على قائمة التحقق، والتعرف على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة المتكامل ومتطلبات تطبيقه. وقد سبق الدراسة الميدانية تنفيذ دراسة نظرية موسعة استهدفت الاطلاع على أبرز الدراسات التي تناولت مشكلة هذه الدراسة بأبعادها المختلفة، والوقوف على نتائجها. تم تنفيذ إطار نظري مبسط لنظام إدارة الجودة المتكامل ومفاهيمه وبنيتهم ومتطلبات التطبيق الناجح، التي يجب توافرها في الشركات الدوائية، والتي بلغ عددها 10 متطلبات .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إمكانية تطبيق نظام الإدارة في الشركة المدروسة لوجود أنظمة محددة ومطبقة وفقاً للمعايير الاصلية ومتطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ونظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، ونظام الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001) والتي تتميز بوجود أساس مشترك فيما بينهم، وهو التحسين المستمر للأعمال .

وفي النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات المبنية على أهداف ونتائج الدراسة والتي دارت في معظمها حول ضرورة الاهتمام في تعزيز تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة والانتقال الى التطبيق المتكامل.

خامساً: دراسة (Santos & David, 2021) حول الصعوبات والمشاكل التي تمت مواجهتها في تطبيق ISO 9001: 2015 في الفلبين

### إدارة المهام

أجاب عدد قليل من المستجيبين أنه أثناء تنفيذ ISO 9001: 2015، واجهوا مشاكل فيما يتعلق بإدارة المهام. أشار أحد المشاركين إلى أن "أعضاء هيئة التدريس محملين بالفعل بالتعليم والبحث والأعمال الإدارية" واجه الأشخاص المشاركون في تطبيق ISO 9001: 2015 وقتاً عصيباً في إدارة المهام حيث يلزم أيضاً إنجاز الأعمال المختلفة الموكلة إليهم ولكن منذ ذلك الحين الشهادة مهمة في مدرستهم كجامعة حكومية يجب عليهم الامتثال لأفضل ما يجب أن يكون. وبالتالي، صرح مستجيب آخر حتى في مثل هذه الظروف"، يعد الامتثال لمعايير ISO 9001: 2015 عقبة رئيسية، لكننا كنا دائماً قادرين على الامتثال."

### متطلبات الامتثال

واجه معظم المستجيبين صعوبات ومشكلات في تأمين المستندات وجمع البيانات والأدلة كمتطلبات الامتثال أثناء تنفيذ ISO 9001: 2015. ذكر بعض المجيبين أن "واحدة من أكثر المشاكل شيوعاً التي واجهتهم كانت في مجال إدارة التغذية الراجعة. كانت هناك وحدات غير قادرة على جمع ملاحظات العملاء بانتظام ... " كما ذكر مستجيبون آخرون أنهم غير قادرين على الامتثال لمتطلبات معينة، لذلك يتم منح القسم إجراءات عدم المطابقة." في ISO 9001: 2015، يجب جمع تدابير عدم المطابقة ومعالجتها بشكل صحيح للحفاظ على منح الشهادة لمدرستهم.

يساعد نظام إدارة الجودة المؤسسات على اكتشاف محفزات المنتجات و / أو الخدمات غير المطابقة، وردود الفعل والوسائل الأساسية لإصلاح المشكلات. هناك حاجة ملحة للتوثيق الجيد لجميع الأنشطة التي تقدم دليلاً موضوعياً على التنفيذ السليم للعملية وتوافق المنتج (الخدمات) مع المتطلبات المحددة.

### الموارد غير الكافية

أثناء تطبيق ISO 9001: 2015، واجه عدد قليل من المستجيبين مشاكل بسبب عدم كفاية الموارد. عندما سُئل المشاركون، أجابوا بأن هناك نقصاً في "العرض" و "القوى العاملة". هذا يعني أن إدارة الجامعات الحكومية يجب أن تعالج هذه المشاكل في أقصر وقت ممكن حتى تتمكن من الحفاظ على الخبرات. في ISO 9001: 2015، يعني التوريد الموارد التي تعتبر ضرورية للمؤسسة كما هو مذكور في إجراءاتها وعملياتها.

كانت الموارد المالية والبشرية، وكذلك البنى التحتية من القضايا التي تسببت في العديد من المشكلات التي تواجه المنظمة للتعامل معها، ومن أجل ضمان أفضل معايير الجودة الممكنة، ينبغي إيلاء الاعتبار لجميع الموردين والأشخاص المعنيين.

### الاستجابة للتغيير

واجه العديد من المستجيبين صعوبة في الاستجابة للتغيير لأنهم يتعاملون مع استعدادهم لقبول التغيير حيث تنعكس المقاومة في تصرفات وعقلية العمال. قال بعض المجيبين أن عقلية الموظفين الآخرين التي تتغير على ما يبدو تخلق المزيد من المشاكل بدلاً من أن تحل بعض المشاكل الموجودة، ويوضح هذا أن الموظفين يميلون إلى أن يكون لديهم تصورات مختلفة حول الإجراءات والعملية الموحدة. في ضوء ذلك، ذكر مستجيب آخر أن "البعض متردد ولن يقبل عبء عمل إضافي بسبب تنفيذ نظام إدارة الجودة."

### إدارة العمل للوثائق والإجراءات:

واجه بعض المستجيبين صعوبات ومشكلات في إدارة عبء العمل المتزايد وجدولة المهام. شارك أحد المستجيبين أن "القيام ببعض الأعمال الورقية الإضافية..." وهذا يعني أن المهام المعتادة للموظف قد تمت زيادتها ويجب تعديل روتينهم المعتاد. في ضوء ذلك، ذكر مستجيب آخر أنه يجب أن تكون هناك "تعديلات على إجراءات العمل".

يجب ألا ينتج عن نظام إدارة الجودة تعقيد غير ضروري للأعمال الورقية، أو نقص في المرونة، وتؤدي أنشطة نظام إدارة الجودة إلى زيادة عبء العمل، وليس آلية لتحسين العمل.

### صعوبة في التواصل:

كان القليل من المستجيبين يجدون صعوبة في التواصل. حدد بعض المستجيبين أن هناك صعوبة في مراجعة العملية والإجراءات الحالية لأن الأشخاص المعنيين يجب أن يكون لديهم فهم مناسب، وهذا يعني أن هناك مشكلة فيما يتعلق بنشر المعلومات كما يتضح من مستجيب آخر أن هناك "سوء تنسيق".

كما يتضح من نتائج الدراسة ضعف التواصل بين أعضاء فريق الإدارة والموظفين، وعدم وجود درجة عالية من الثقة والاحترام داخل الفريق وعلاقتهم بالموظفين مما يؤدي إلى نتائج سيئة.

### 1-3 مشكلة البحث:

إن الشركات الصغيرة والشركات الناشئة منها تحديداً، عادة ما لا تتوافر على نظام عمل واضح، وتفقر في تنظيمها للهياكل التنظيمية المرسومة، ويسود فيها العرف، عوضاً عن القوانين المكتوبة والسياسات المدونة. وفي سعيها لتوطين ثقافة التنظيم الإداري، وتعريف المسؤوليات والصلاحيات، ووضع معايير للأداء، وذلك بغرض تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتخفيض معدلات الدوران، ومنع تداخل وتكرار المهام، وزيادة الأرباح، تحاول الشركة محل الدراسة تأسيس نظام عمل إداري، يضبط بها جودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة العمليات. إن ضبط هذا النظام، وتخصيصه بما يلائم شركة صغيرة ناشئة، يحتاج إلى تطبيق متدرج، يمكن الإدارة من ترسيخ الثقافة التنظيمية الجديدة، بدلاً من النظام العرفي السائد سابقاً.

بدايةً، تسعى هذه الدراسة إلى رصد التغيرات التي مرت بها مؤشرات الأداء، ورضا الموظفين، وتكاليف العمل، وغيرها من المعايير، خلال عملية التغيير هذه، وما هي المعوقات التي واجهت الإدارة في تطبيق النظام الجديد، ومن ثم مقارنة المراحل السابقة واللاحقة.

إضافة إلى ما سبق، حاولت الشركة في هذه الحالة تطبيق معايير تتماشى مع نظام الجودة ISO9001، وهنا تبحث الدراسة في مشكلة أخرى تتعلق بمدى قدرة الشركات الصغيرة والصغيرة الناشئة على تطبيق توصيات نظام الجودة ISO9001.

رغم كثرة الفوائد التي من الممكن أن يقدمها تطبيق نظام جودة ISO 9001 في رفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر في الوقت والموارد وزيادة الأرباح، إلا أن تطبيق مثل هذا النظام لا يخلو من عوائق ومشاكل عديدة، تنشأ عن عدم إمكانية تطبيق مثل هذا النظام في جميع ظروف وبيئات العمل المختلفة.

إن موضوع هذا البحث يتمثل في تطبيق نظام عمل إداري لشركة صغيرة ناشئة وفق معايير ISO9001 المعروفة، إلا أن هذه المعايير في طياتها الكثير من الشروط التي لا تتوافق مع طبيعة عمل وحجم الشركة محل الدراسة.

لا تمتلك الشركات الصغيرة عادة هيكلًا إداريًا واضح العلاقات، فالاتصالات قد تحدث بشكل عشوائي، وصعوبة تحديد الوصف الوظيفي المناسب، وما يترتب عليه من صعوبة إنشاء نظام تقييم أداء مستقر.

إن العشوائية والتلقائية في جو العمل قد يعجب الكثير من الأفراد، وخاصة أن الشركات الناشئة والصغيرة في مراحلها الأولى تبحث عن الموظفين ذوي الخبرات القليلة، أو الخريجين الجدد، واللذين لم يعتادوا بعد على الهياكل الإدارية المعقدة، ويغلب الأمر أنهم لم يعملوا في شركات من هذا القبيل سابقاً.

وفي سعي الشركة محل الدراسة لضبط عملياتها وتحسين أدائها، وترسيخ استقرارها الداخلي من خلال اتباع توصيات ومعايير نظام الجودة ISO9001، بالإضافة إلى التحول في شكل التنظيم، ستظهر مشكلات تتعلق بطبيعة الشركة.

لذا لا يمكن بطبيعة الحال الوصول إلى نتيجة أمثلية من خلال تطبيق معايير ISO9001 كما هي، تكمن مشكلة هذا البحث في الوصول إلى النتائج المرغوبة من اتباع معايير نظام ISO9001 في شركة صغيرة الحجم، مع تلافي المشاكل المترتبة على كون هذا النظام يطبق عادة على شركات متوسطة وكبيرة الحجم.

ومن أجل دراسة هذه المشكلة بشكل معمق وأكثر وضوحاً، قام الباحث بصياغة التساؤلات التالية:

- 1 - كيف يمكن إنشاء نظام عمل ملائم لشركة صغيرة ناشئة؟
- 2 - ما هي الصعوبات التي ترافق إنشاء نظام عمل لشركة صغيرة ناشئة؟
- 3 - ما هو مدى توافق هذا النظام مع المواصفة القياسية ISO؟
- 4 - ما هو أثر تطبيق النظام الجديد على العاملين، مقارنة مع الوضع السابق؟
- 5- كيف يؤثر تطبيق النظام الجديد على قدرة الشركة في تقديم الخدمات؟

## 1-4 أهمية البحث:

### 1-4-1 الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية لهذا البحث من خلال استعراض العديد من المفاهيم والتعاريف والمصطلحات المتعلقة بإنشاء نظام العمل في الشركة الناشئة ومقارنة مع المواصفة ISO وبالتالي يمكن أن يكون هذا البحث مرجع متواضع للمهتمين في هذا المجال.

### 1-4-2 الأهمية العملية:

تتجلى من خلال تطبيق نظام العمل المعدل للشركات الناشئة والسعي للتوافق مع ISO9001 وبالتالي بيان نقاط القوة والضعف المتعلقة بهذا النظام (SWOT)، ودوره في تحسين الأداء العام في الشركة، ومقارنته مع المواصفة وبالتالي مساعدة الإدارة في اتخاذ القرار اللازم لتحسين وتطوير العمل في الشركة، والتوصيات الختامية التي سيقدمها هذا البحث.

كما يمكن ان يكون مرجعاً داخلياً للشركة يستعان به في المستقبل.

ونجد في التحليل ادناه كيف قام الباحث بالعمل على تحليل (SWOT) للنظام ساعياً لإيجاد صورة اوضح.

## SWOT 1 للنظام

|       | سلبي  | إيجابي   |
|-------|---|--|
| داخلي | <p style="text-align: center;"><b>نقاط الضعف:</b></p> <p>1- ممانعة من الفريق في الفترة الاولى:</p> <p>- رد فعل العاملين على التغيير عالي كون العاملين ذات اعمار صغيرة نسبياً.</p> <p>- خسارة بعض الكفاءات بسبب التغيير الحاصل.</p> <p>- زيادة في نسب دوران اعضاء الفريق.</p> <p>- زيادة ضغط العمل يخلق توتر بحاجة ادارة وبالتالي عبئ أكبر على الادارة لحل المشكلات.</p> <p>2- وجود قيود على العاملين لم تكون موجودة سابقاً بسبب القوانين والاجرائيات.</p> <p>3- زيادة مهام على اعضاء الفريق.</p> <p>4- التأخر على الزبائن بسبب البيروقراطية في المراحل الأولى.</p> <p>5- قلة الموارد:</p> <p>- عدم امكانية رفع التعويضات للعاملين مع زيادة مهام كونها شركة ناشئة بموارد محدودة.</p> <p>- عدم امكانية زيادة الكادر وخصوصاً الكادر الاداري المسؤول عن تطبيق الاجرائيات والاعتماد</p> <p>6- انخفاض هوامش الربح في فترة تطبيق النظام.</p> | <p style="text-align: center;"><b>نقاط القوة:</b></p> <p>1- تنظيم العمل بين الاقسام.</p> <p>2- تنظيم العمل بين الافراد.</p> <p>3- توضيح الحقوق والواجبات بين الاطراف المعنية.</p> <p>4- عند اكمال تنفيذ خطة رفع الجودة سيقدر العاملين فعالية وامكانيات الاهتمام بالجودة مما سيعزز ثقة فريق العمل بإدارة الشركة.</p> <p>5- توحيد الصفوف داخلياً.</p> <p>6- رفع فرص استقطاب كفاءات مهتمة بالعمل ببيئة منظمة.</p> <p>7- رفع الاداء.</p> <p>8- زيادة الانتاجية.</p> <p>9- تركيز الجهود على الاولويات.</p> <p>10- عدم اضاعة الوقت.</p> <p>11- تقنين الموارد.</p> <p>12- الاستثمار بمستقبل أكثر ثباتاً، أكثر فعالية، وأدق إنتاجياً.</p> <p>13- القدرة على الاستحصال على البيانات داخلياً وتحليلها.</p> |

| خارجي | التحديات:  | الفرص:   |
|-------|--|--|
|       | <p>1- الاجراءات ترتب على الشركة زيادة في الجهد المبذول وزيادة في الوقت الممنوح وبالتالي تكلفة أكبر غير مبررة للزبائن في الفترة الاولى.</p> <p>2- تخلي الزبائن عن العمل مع الشركة والانتقال للعمل مع شركات تنجز المهام بشكل أسرع كونها غير مهتمة بالجودة.</p> <p>3- اثناء سعي الشركة لرفع الجودة وتطبيق النظام وخصوصاً في الفترة الاولى سينتج عن ذلك بعض الاخطاء التي قد تؤثر ولو جزئياً على البيئة الخارجية.</p> | <p>1- من خلال تنظيم العمل ضمن اجراءات رفع الجودة يمكن عكس الصورة الداخلية للزبائن مما يزيد المصداقية.</p> <p>2- الزبائن عموماً يفضلون العمل مع شركة تهتم بمعايير الجودة داخلياً.</p> <p>3- الشركات ذات الانظمة المهتمة بالجودة أكثر استمراراً.</p> <p>4- تطوير وزيادة الخدمات ستؤدي لزيادة قابلية الشركة على استهداف زبائن جدد.</p> <p>5- دخول اسواق جديدة تقدر الاستثمار بالجودة الادارية مثل المنظمات الدولية والزبائن من خارج القطر.</p> <p>6- القدرة على تجميع البيانات الخارجية وتحليلها.</p> |

## 1-5 أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث فيما يلي:

- 1 - إنشاء نظام عمل ضمن شركة ناشئة Solutions
- 2 - مقارنة هذا النظام ودراسة مدى توافقه مع ISO 9001
- 3 - دراسة دور هذا النظام في تحسين أداء العاملين في الشركة.

## 1-6 المنهج المستخدم في البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المتضمن جمع البيانات المتعلقة بنظام العمل المراد إنشائه وأداء العاملين والمواصفة المراد المقارنة معها وتحليلها.

تمت المقارنة بين المراحل السابقة لتطبيق النظام الجديد، والمراحل الأولى للتطبيق، والمراحل النهائية للاستقرار التنظيمي. كما تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني للدراسة بواسطة قائمة التحقق المصممة لدراسة مدى توافر متطلبات نظام ادارة الجودة في شركة Solu1ions الناشئة.

## **7-1 مجتمع وعينة الدراسة:**

هذه الدراسة هي من نوع دراسة الحالة، وبالتالي فعينة الدراسة هي الشركة محل التطبيق حيث ستجرى الدراسة في شركة Solu1ions، لغرض دراسة تطبيق نظام إدارة وفق معايير الجودة فيها، بما يتناسب مع حجم الشركة وطبيعة عملها، ومقارنته بمواصفة ISO9001، والمشاركون في هذه الدراسة هم الموظفون الدائمون بشكل اساسي والموظفون بدوام جزئي، والموظفون المتعاقدون بالساعات من العاملين في الشركة.

## **8-1 حدود البحث:**

### **1-8-1 الحدود المكانية:**

التطبيق على العاملين في شركة الناشئة Solu1ions.

### **2-8-1 الحدود الزمانية:**

سيتم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 2021-6-2 و 2022-9-12

## **9-1 المحددات:**

فيما يلي محددات الدراسة، والتي أعاققت وصول الباحث إلى نتائج أمثلية:

- اقتصرت الدراسة على إنشاء نظام العمل ومقارنته مع المواصفة ISO9001 ودوره في تحسين أداء وضبط العمل.
- اقتصرت مدة الدراسة على فترة تقل عن سنة، ولا يوجد بيانات سابقة ومستمرة يمكن المقارنة معها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

2-1 تمهيد

2-2 طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة

3-2 عناصر نظام الإدارة المتكاملة وقواعد تطبيقها

4-2 متطلبات تطوير نظام الإدارة

5-2 مفاهيم مقاييس الأداء

## 1-2 تمهيد

على فترات سابقة، تغيرت النظريات والتطبيقات في الإدارة بسرعة ولم تستكمل أو استبعدت في بعض الأحيان. والنتيجة هي ظهور عدد كبير من مفاهيم الإدارة لا يمكن استيعابها في صورة واحدة، أدى تطوير الحركات المتعلقة بالجودة والبيئة في التسعينيات إلى ظهور نظام إدارة الجودة (ISO 9000: 2000 - QMS)، والمخاطر نظام الإدارة (ISO 17000) وأخرى قيد الإعداد.

إن أي محاولات قياسية لشرح أن هذه المعايير يتم تطبيقها بالتساوي على أي منظمة بغض النظر عن أنشطتها وحجمها وهيكلها، فإن تطبيق نظم إدارة الجودة، يوضح بأنه توجد عناصر قياسية قد لا يتم تطبيقها بسهولة أو بشكل فعال بحسب نشاط وحجم المنظمة. تم تأكيد ذلك أيضاً من خلال العديد من المنشورات لمنظمات ISO وغيرها من منظمات الجودة الدولية للتطبيق اعتباراً من نظام إدارة الجودة والشركات الصغيرة والمتوسطة كمعايير في الأنشطة المختلفة لتكون مفيدة لهذه المنظمات لتمير المشكلات التي تحدث مع المعايير المطبقة والوصول إلى الفوائد الداخلية والخارجية.

## 2-2 طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) ذات أهمية اجتماعية واقتصادية، حيث أنها تمثل 99% من جميع الشركات في الاتحاد الأوروبي وتوفر حوالي 65 مليون فرصة عمل وتساهم في ريادة الأعمال والابتكار. ومع ذلك، فهم يواجهون صعوبات خاصة يحاول الاتحاد الأوروبي والتشريعات الوطنية معالجتها من خلال منح مزايا مختلفة للشركات الصغيرة والمتوسطة. يعد التعريف الآمن قانونياً وسهل الاستخدام هـ أن الشركات الصغيرة هي الشركات التي يقل عدد الموظفين فيها عن 50 شخصاً، والشركات فائقة الصغر هي الشركات التي يقل فيها عدد الأفراد عن 15 شخصاً (Pambreni, 2019). تضمن المراجعة عدم استفادة الشركات التي تشكل جزءاً من مجموعة أكبر والتي يمكن أن تستفيد بالتالي من دعم اقتصادي أقوى من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحقيقية، من خطط دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة (Pambreni, 2019). تم تصميم الزيادة في السقوف المالية لمراعاة الزيادات اللاحقة في الأسعار والإنتاجية منذ عام 1996، ومع ذلك، تظل سقوف عدد الموظفين ثابتة (Pambreni, 2019).

## 2-2-1 الهياكل التنظيمية للشركات الصغيرة

إن الشركات الصغيرة تتميز عادة بقلّة التعقيد الإدارية، وسهولة التواصل بين أفرادها وبالتالي، يقترح (Heaslip, 2022) بعض الهياكل المناسبة لشكل الشركات الصغيرة:

### 2-2-1-1 هيكل التقارير الوظيفية

يعد هيكل التقارير الوظيفية أحد أكثر أنواع الهياكل التنظيمية شيوعًا. يقوم بتجميع الموظفين معًا بناءً على وظيفتهم أو دورهم داخل المنظمة. على سبيل المثال، يعمل فريق المبيعات في قسم، ويعمل فريق تكنولوجيا المعلومات في قسم آخر، ويعمل الفريق المالي في مجموعة ثالثة. يشجع هذا الموظفين على التخصص في مجال واحد، ولكن يمكن أن يؤدي إلى إنشاء مجموعات تجعل من الصعب على الفرق التعاون عبر الوظائف. (Heaslip, 2022).

### 2-2-1-2 الهيكل القائم على العمليات

تم تصميم نماذج المنظمات القائمة على العمليات حول تدفق العمليات التي تسمح للأعمال التجارية بإحضار منتج أو خدمة إلى السوق. على سبيل المثال، يأتي البحث والتطوير قبل اكتساب العملاء، والذي يأتي قبل تلبية الطلب؛ لذلك، سيتم تنظيم الموظفين حول هذه العمليات الثلاث المنفصلة. يأخذ هذا الهيكل في الاعتبار كيفية عمل الموظفين معًا والتفاعل مع بعضهم البعض لإنشاء تدفق يعمل على تحسين إنتاجية العمل. مثل الهياكل الأخرى في هذه القائمة، على الرغم من ذلك، يمكن أن يؤدي هذا الهيكل أيضًا إلى صوامع تمنع مشاركة التعليقات القيمة على نطاق واسع (Heaslip, 2022).

### 2-2-1-3 هيكل المصفوفة

تقترب بنية المصفوفة من النهاية العضوية للطفيف. لا يتبع نموذجًا هرميًا وبدلاً من ذلك ينشئ علاقات إبلاغ مزدوجة لكل موظف. هذا يعني أن كل موظف يقدم تقاريره إلى شخص واحد للتواصل القائم على الوظيفة وشخص مختلف للتواصل القائم على المنتج، ويحقق هذا الشكل مرونة وإدارة للموارد تتناسب مع طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة (Heaslip, 2022).

## 2-1-4 الهيكل المسطح

هيكل التقارير المسطح هو أكثر نماذج التقارير العضوية في هذه القائمة. "يعمل هيكل التقارير المسطح للمؤسسات التي ليس لديها أي مناصب موثوقة مميزة. وهذا يعني أن عملية صنع القرار متساوية في جميع أنحاء الشركة، حيث لا يوجد مديرين أو مناصب رفيعة المستوى " (Heaslip, 2022).

الرؤية وراء الهيكل المسطح هي الشفافية والإنتاجية. من الناحية المثالية، يشعر الموظفون بالدوافع من خلال مشاركة سلطة اتخاذ القرار ودون ضغوط تقديم التقارير إلى القيادة العليا؛ ومع ذلك، عندما يكون هناك خلاف حول اتجاه النشاط التجاري، فقد يكون من الصعب العثور على التوافق وإشراك الجميع في نفس الصفحة (Heaslip, 2022).

## 2-3 عناصر نظام الإدارة المتكاملة وقواعد تطبيقها:

في نظرية التنظيم هناك قاعدة أساسية يشرح (MOLJEVIĆ, RAJKOVIĆ, & MARIĆ, 2013) في ورقة بحثية عن قواعد وعناصر أنظمة إدارة الجودة ما يلي:

قواعد تطبيق الأنظمة الإدارية:

1. أولاً، يتم تحليل الأنظمة المختلفة.
2. تمييز العناصر الرئيسية للتكامل.
3. تكامل الأنظمة غير المركبة.

وهنا يطرح الباحثون السؤال التالي، ما هو الشائع، أي ما هي عناصر التكامل الرئيسية لأنظمة الإدارة البيئية وإدارة الجودة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات العامة وإدارة البيئة وما إلى ذلك؟

حسب (MOLJEVIĆ, RAJKOVIĆ, & MARIĆ, 2013):

- أصحاب المصلحة، أي مجموعات المصالح (الموظفون، الإدارة، شركاء الأعمال، السكان، الدولة، المساهمون)،
- العمليات في التنظيم والبيئة.
- نفس الأساليب والتقنيات والنظريات وممارسات الإدارة.

- مفهوم مماثل للإدارة في العمليات.
- إدارة الموارد المماثلة.
- مفاهيم متطابقة للقياس والتحليل والتحسين.
- نفس مسؤولية القيادة ونفس الرؤية والرسالة وسياسة العمل للمنظمة.

بالإضافة إلى العناصر المشتركة لنظم إدارة الجودة، هناك أيضاً عناصر خاصة بأي من أنظمة الإدارة الجزئية، تم طرح السؤال التالي: أي من أنظمة التكامل السابقة يجب أن يكون "جوهر" التكامل؟

الاستجابة تعتمد على ما يلي:

- ما هو نظام الإدارة المطبق بالفعل في المنظمة؟
- ما هو مجال نشاط، المنظمة؟
- أي النوع من العمليات التجارية الموثقة تستخدم؟
- وما هو الطلب المهيمن على الأطراف الفاعلة؟

ومع ذلك، نظراً لأن نظام إدارة الجودة وفقاً لمعيار ISO 9000 موثق في تطبيقه وأن نهج العملية المستخدم يوضح أساساً جيداً للتكامل، فمن المقترح أن يصبح نظام إدارة الجودة "جوهر التكامل" في معظم الحالات. لذلك ينبغي النظر في حلول أخرى لـ "جوهر التكامل"، بسبب العمليات التجارية المحددة ومطالب أصحاب المصلحة (MOLJEVIĆ, RAJKOVIĆ, & MARIĆ, 2013).

تم قبول نظم إدارة الجودة في معظم البلدان كمعيار لنظام الجودة الوطني. لا يوجد أي معيار "خاص" للشركات الصغيرة والمتوسطة، لكن العديد من الأبحاث تظهر أن عدداً كبيراً ومتزايداً من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم قد قبلت بالفعل معايير ISO 9000.

هناك العديد من السمات المشتركة لأنظمة إدارة الجودة والبيئة والسلامة.

توجد بعض نماذج التكامل من الناحية النظرية والعملية. النماذج التي تستند إلى العمليات المتقاطعة، والتي تشمل نماذج إدارة الجودة الشاملة ونماذج العمليات (كما في ISO 9000: 2000)، تشكل قاعدة تكامل جيدة لأن الأساليب، مثل ISO14001، تتجاهل النطاق والثقافة.

كانت الأهداف الرئيسية للدليل (وفي الوقت الحاضر): تحفيز الشركات الصغيرة والمتوسطة على تنفيذ نظم الإدارة البيئية (EMS)؛ لإثبات إمكانية دمج نظام الإدارة البيئية مع أنظمة الإدارة الأخرى (الجودة والسلامة)؛ لتحسين وصول الشركات إلى نظم إدارة الجودة المتكاملة لاحقاً؛ إلى تحسين معرفة الشركات بأسس التنمية المستدامة.

الغرض من دليل إعداد نظم الإدارة المتكاملة هو الإبلاغ عن الراحة وعلى الطريق لتقديم نظام الإدارة البيئية عندما تكون أنظمة إدارة الجودة و / أو السلامة موجودة بالفعل في المؤسسة.

هذا الدليل، هو مستند دعم للشركات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب، بصرف النظر عن وضعها الأولي (شهادة ISO 9001 و / أو ISO 14001، وتسجيل EMAS، وعدم وجود شهادة، وما إلى ذلك) في الاستفادة من أوجه التآزر والعديد من نقاط الاتصال بين أنظمة إدارة البيئة والجودة والسلامة (MOLJEVIĆ, RAJKOVIĆ, & MARIĆ, 2013).

## 2-4 متطلبات تطوير نظام الإدارة:

إن تطوير نظام إداري يمر بعدد من الخطوات والمراحل التدريجية، وخاصة في حالة شركة صغيرة ناشئة، لا تملك نظام عمل واضح بعد. لذلك فقد تم تجميع عدد من المصادر والتوصيات وترتيبها ضمن سياق البحث، وقد قامت الباحثة (يازجي، 2020) بالقيام بتقسيم مراحل إنشاء نظام إداري ومتطلباته بحسب معايير إدارة الجودة، ومن ضمنها معايير ISO9001 التي سيعتمدها هذا البحث في تحقيق أهدافه. حيث ينقل الباحث الخطوات بحسب ترتيب الباحثة لها، بما يتوافق مع أهداف البحث الحالي، وهذه الخطوات مجمعة من عدد من التوصيات البحثية لمؤسسات الجودة وعدد من الباحثين وهي من المصادر التالي (Kymal , 2015; International Standards Organization , 2015; British Standards, 2012; Soemirat & Ifadiana, 2016; British Standard Institute (PAS 99), 2012) والخطوات مبينة كما يلي:

### 2-4-1 مجال التطبيق: Scope

تحدد المواصفة المتاحة للجمهور (PAS) متطلبات نظام الإدارة المشتركة، وتهدف إلى استخدامها كإطار عمل لتنفيذ اثنين أو أكثر من معايير / مواصفات نظام الإدارة بطريقة متكاملة. فهو يجمع المتطلبات المشتركة في معايير / مواصفات نظام الإدارة بناءً على التوجيه الجديد المقدم من منظمة الأيزو بناءً على الدليل المسمى

83، حيث يوفر هذا الدليل بنية عالية المستوى ونصاً مشتركاً سيتم استخدامه في معايير نظام الإدارة الجديدة وفي مراجعات المعايير الحالية.

وعلى الرغم من أن PAS 99 يهدف في الأساس إلى استخدامه مع معايير / مواصفات نظام الإدارة مثل ISO 9001 أو ISO 14001 و ISO / IEC 27001 و ISO 22000 و ISO / IEC 20000 ISO و OHSAS 1800 و 22301 ، وهو ينطبق على جميع أحجام وأنواع المنظمات، ولكنه غير مخصص للمؤسسات التي أسست نظام إدارتها على معيار / مواصفة واحدة باستثناء التحضير لاعتماد أنظمة أو معايير إضافية. وهو لا يضمن المطابقة لنظام تقييم الأداء، أي الامتثال لأي معايير / مواصفات نظام إدارة أخرى.

## 2-4-2 المراجع المعيارية:

يجب فقط استخدام المعايير التي تشترك فيها المنظمة والتي تريد استخدامها بالاقتران مع نظام تقييم الأداء هذا كمراجع معيارية. والمواصفات المدرجة أدناه هي أمثلة لبعض المعايير الرئيسية المستخدمة في المنظمات. ويتم تطبيق أحدث إصدار من المستند (بما في ذلك أي تعديلات). ويتم تشجيع مستخدمي PAS على التحقق في إمكانية تطبيق أحدث الإصدارات من المستندات المدرجة أدناه.

BS EN ISO 9001:2008, *Quality management systems – Requirements*

## 2-4-3 المصطلحات والتعاريف:

لأغراض هذا المعيار، تنطبق المصطلحات والتعاريف الواردة في PAS 99.

## 2-4-4 سياق المنظمة:

بناء على ما قرره المراجع السابقة حول تحديد سياق المنظمة (Kymal , 2015; International Standards Organization , 2015; British Standards, 2012; Soemirat & Ifadiana, 2016; :British Standard Institute (PAS 99), 2012)

## 2-4-4-1 فهم المنظمة وسياقها:

يجب على المنظمة تحديد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها والتي تؤثر على قدرتها في تحقيق النتيجة المقصودة من نظام الإدارة. كما يقع على عاتقها إدراك "البيئة" التي تعمل من خلالها خارجياً وداخلياً

والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة الخاص بها . وقد يشمل تقييم السياق الخارجي للمؤسسة ما يلي :

- أ. البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والاقتصادية والطبيعية والتنافسية، سواء كانت دولية أم وطنية أم إقليمية أم محلية.
- ب. الدوافع والاتجاهات الرئيسية التي تؤثر على أهداف المنظمة.
- ج. العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين وتصوراتهم وقيمهم.

وقد يشمل تقييم السياق الداخلي للمؤسسة ما يلي:

1. الحوكمة والهيكل التنظيمي والأدوار والمسائلة.
2. السياسات والأهداف والاستراتيجيات الموضوعة لتحقيقها.
3. القدرات ودرجة الفهم المرتبطة بها من حيث الموارد والمعرفة (مثل رأس المال والوقت والأشخاص والعمليات والأنظمة والتقنيات) ونظم المعلومات وتدقيق المعلومات وعمليات صنع القرار (الرسمية وغير الرسمية).
4. العلاقات مع أصحاب المصلحة الداخليين وتصوراتهم وقيمهم.
5. ثقافة المنظمة.
6. المعايير والمبادئ التوجيهية والنماذج المعتمدة من قبل المنظمة.
7. شكل ومدى العلاقات التعاقدية.

وقد تجد المنظمات التي تطبق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 فائدة كبيرة في تحديد العمليات التي تعكس الكثير من مشكلات السياق.

2-4-4-2 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة:

يجب على المنظمة أن تحدد الآتي:

(أ) الأطراف المعنية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.

(ب) متطلبات هذه الأطراف المعنية.

ويجب على المنظمة تحديد الأطراف المعنية التي تتأثر بالأنشطة والمتطلبات التي يجب التحكم فيها لتلبية تلك التوقعات المقبولة. ويجب استيعاب هذه المتطلبات ونطاق متطلبات نظام الإدارة، حيث سيكون التركيز على رضا العملاء وتركيز العملاء على الجودة.

وفي حالة وجود متطلبات قانونية، يجب على المنظمة إنشاء وتنفيذ والحفاظ على عملية تحديد المتطلبات القانونية المتعلقة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها ذات الصلة بنطاق نظام إدارة الجودة وأخذها في الاعتبار عند إنشاء وتنفيذ والحفاظ على معايير أنظمة الإدارة.

2-4-4-3 تحديد مجال تطبيق نظام الإدارة:

يجب على المنظمة تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام الإدارة المتكامل لتحديد نطاقه. وعند تحديد هذا النطاق، يجب على المنظمة النظر في:

(أ) القضايا الخارجية والداخلية المشار إليها في 4.1.

(ب) المتطلبات المشار إليها في 4.2 . ويجب أن يكون النطاق متاحاً كمعلومات موثقة.

يجب أن تحدد المنظمة ما سيغطيه نظام الإدارة فيما يتعلق بالتخصصات المحددة ومتطلباتها وحدود وقد يجد أولئك الذين يستخدمون منهج العملية المعلومات الناتجة عن العمليات والتفاعلات المطلوبة بموجب الفقرة 4.1 من ISO 9001 ذات فائدة في المساعدة في تحديد النطاق.

2-4-4-4 نظام الإدارة:

يجب على المنظمة إنشاء نظام الإدارة وتنفيذه وصيانته وتحسينه باستمرار، بما في ذلك العمليات المطلوبة وتفاعلاتها، وفقاً لمتطلبات PAS ومعايير / مواصفات نظام الإدارة التي تشترك فيها على النحو المحدد في النطاق (4.3).

ومن أجل توفير المتطلبات، يجب على المنظمة:

(أ) تحديد العمليات اللازمة لتنفيذ وتشغيل وصيانة نظام الإدارة، وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة.

(ب) تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات وإمكانية تطبيق تكامل هذه العمليات.

(ج) تحديد المعايير والأساليب اللازمة لضمان فعالية تشغيل هذه العمليات والتحكم فيها.

د) ضمان توافر الموارد والمعلومات اللازمة لدعم تشغيل ورصد هذه العمليات.

هـ) مراقبة وقياس وتحليل هذه العمليات، وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المخطط لها والتحسين المستمر للأداء العام للمنظمة.

## 2-4-5 القيادة:

لتحديد دور القيادة ومدى أهمية الالتزام والسياسات والتخطيط وتوزيع المسؤوليات حسب المراجع السابقة (Kymal , 2015; International Standards Organization , 2015; British Standards, 2012; Soemirat & Ifadiana, 2016; British Standard Institute (PAS 99), 2012)

## 2-4-5-1 القيادة والالتزام:

يجب أن تُظهر الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة المعلومات من خلال:

أ) التأكد من أن السياسات والأهداف قد تم وضعها لنظام إدارة الجودة وأنها متوافقة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ب) ضمان دمج نظام الإدارة المتكامل في العمليات التجارية للمنظمة. ج) ضمان توفر الموارد اللازمة لنظام الإدارة المتكامل. د) إيصال أهمية الإدارة الفعالة والتوافق مع نظام الإدارة المتكامل. هـ) التأكد من أن نظام الإدارة المتكامل يحقق النتيجة المطلوبة. و) توجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في فعالية نظام الإدارة المتكامل. ز) تعزيز التحسين المستمر. ح) دعم الأدوار الإدارية الأخرى ذات الصلة لإظهار قيادتهم كما تنطبق على مجالات مسؤوليتهم.

## 2-4-5-2 السياسة:

يجب أن تضع الإدارة العليا سياسة:

أ) مناسبة لغرض المنظمة. ب) توفر إطار عمل لتحديد أهداف نظام إدارة الجودة. ج) تتضمن التزاماً بتلبية المتطلبات المعمول بها. د) تتضمن التزاماً بالتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة.

ويجب أن تكون سياسة نظام إدارة الجودة:

1. متاحة كمعلومات موثقة.

2. أن تساعد في التواصل داخل المنظمة.

3. أن تكون متاحة للأطراف المعنية، حسب الحاجة.

2-4-5-3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات:

يجب أن تضمن الإدارة العليا تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالأدوار ذات الصلة وإبلاغها داخل المنظمة. ويتعين على الإدارة العليا إسناد المسؤولية والسلطة لما يلي:

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

(ب) رفع تقارير عن أداء نظام إدارة الجودة إلى الإدارة العليا.

(ج) التأكد من أن نظام إدارة الجودة قد تم إنشاؤه وتنفيذه وصيانته وفقاً لمتطلبات نظام تقييم الأداء ومعايير/مواصفات نظام الإدارة التي تشترك فيها المنظمة.

(د) رفع التقارير إلى الإدارة العليا عن أداء نظام الإدارة للمراجعة، بما في ذلك التوصيات الخاصة بالتحسين. ويجب على المنظمة تحديد وتوثيق وإبلاغ أدوار ومسؤوليات وسلطات أولئك المشاركين في نظام الإدارة وعلاقاتهم المتبادلة داخل المنظمة.

#### 2-4-6 التخطيط:

بغرض تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتفادي المخاطر بحسب (Kymal , 2015; International Standards Organization , 2015; British Standards, 2012; Soemirat & Ifadiana, 2016; British Standard Institute (PAS 99), 2012):

2-4-6-1 إجراءات مواجهة المخاطر والفرص:

عند التخطيط لنظام الإدارة، يجب على المنظمة النظر في القضايا المشار إليها وتحديد المخاطر والفرص التي يجب معالجتها من أجل:

(أ) التأكد من أن نظام الإدارة يمكنه تحقيق النتيجة (النتائج) المقصودة. (ب) منع أو تقليل الآثار غير المرغوب فيها. (ج) تحقيق التحسين المستمر.

2-4-6-2 الأهداف والتخطيط لتحقيقها:

يجب على المنظمة تحديد أهداف نظام الإدارة في الوظائف والمستويات ذات الصلة. ويجب أن تكون الأهداف:

أ) أن تكون متسقة مع سياسة نظام الإدارة. ب) قابلة للقياس (إن أمكن)، ج) تأخذ في الاعتبار المتطلبات المعمول بها، د) يتم مراقبتها، هـ) يتم إبلاغها، و) يتم تحديثها حسب الحاجة.

ويجب أن تحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة عن أهداف نظام الإدارة عند التخطيط لكيفية تحقيق الأهداف الخاصة به. ويجب على المنظمة تحديد: 1) ما الذي سيتم عمله، 2) ما هي الموارد المطلوبة، 3) من سيكون مسؤولاً، 4) متى سيتم الانتهاء منه، 5) كيف سيتم تقييم النتائج.

#### 2-4-7 الدعم:

تتعلق هذه الجزئية بتوضيح شق العمليات من النظام وهي بحسب (Kymal , 2015; International Standards Organization , 2015; British Standards, 2012; Soemirat & Ifadiana, 2016; :British Standard Institute (PAS 99), 2012)

#### 2-4-7-1 الموارد:

يجب على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وصيانة والتحسين المستمر للنظام الأساسي . وتحدد المنظمة وتوفر البنية التحتية والتمويل والموظفين لنظام الإدارة لإثبات أنها ملتزمة حقاً بالتنفيذ والتشغيل الفعال لنظام الإدارة الخاص بها.

#### 2-4-7-2 الكفاءة:

يجب على المنظمة :

أ) تحديد الكفاءة اللازمة للأفراد بما لا يؤثر على أدائهم. ب) التأكد من وجود أفراد مؤهلين على أساس التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبة. ج) اتخاذ الإجراءات لاكتساب الكفاءة اللازمة وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة عند الحاجة. د) الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على الكفاءة.

#### 2-4-7-3 الوعي:

يجب أن يكون الأفراد الذين يعملون في المنظمات على دراية بما يلي :

أ) سياسة نظام إدارة الجودة.

ب) مساهمتها في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين الأداء.

ج) الآثار المترتبة على عدم التوافق مع نظام الإدارة المتكامل الفعلية أو المحتملة على أنشطة عملهم.

ويساعد إشراك القوى العاملة في تحديد المخاطر وتطوير العمليات الفعّالة في تعزيز ثقافة مكان العمل بشكل أفضل، وتشجيع مشاركة القوى العاملة في إجراءات التحسين، إذ يجب أن يفهموا أهمية أنشطتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2-4-7-4 التواصل:

يجب أن تحدد المنظمة الحاجة إلى الاتصالات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجموعة النظم بما في ذلك: (أ) ما سوف تتواصل معه، (ب) متى يتم التواصل، (ج) مع من تتواصل. وينبغي وضع ترتيبات فعالة وتنفيذها من أجل :

(أ) الاتصال الداخلي بين مختلف مستويات ووظائف المنظمة. (ب) تلقي الاتصالات ذات الصلة وتسجيلها والرد عليها من الأطراف المعنية.

ويجب على المنظمة أن تنشئ وتنفذ وتحافظ على عملية (عمليات) من أجل مشاركة العمال، والتشاور مع المتعاقدين.

2-4-7-5 المعلومات الموثقة:

يجب أن يتضمن نظام الإدارة التابع للمنظمة ما يلي: (أ) المعلومات الموثقة التي تتطلبها المواصفة القياسية الدولية. (ب) المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة على أنها ضرورية لفعالية نظام الإدارة. ويجب أن تتضمن وثائق نظام الإدارة الخاصة بالمنظمة ما يلي :

(أ) وصف لنطاق نظام الإدارة، (ب) بيانات سياسات المنظمة وأهدافها. (ج) دليل نظام يصف العناصر الرئيسية لنظام الإدارة والتفاعل بينها، بما في ذلك السياسات والعمليات والإجراءات المشتركة والمراجع إلى الوثائق ذات الصلة. (د) الإجراءات والسجلات الموثقة المطلوبة بموجب نظام تقييم الأداء ومعايير / مواصفات نظام الإدارة التي تشترك فيها المنظمة، قد يكون للتخصصات المختلفة متطلبات محددة لحفظ السجلات الضرورية لأسباب تنظيمية والتأمين عليها وما إلى ذلك. (هـ) الوثائق التي تحددها المنظمة حسب الضرورة لضمان التخطيط الفعّال والتشغيل والضبط في عملياتها .

وعند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة، يجب أن تضمن المنظمة ما يلي: أ) التعريف والوصف (مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو الرقم المرجعي). ب) التنسيق (مثل اللغة وإصدار البرنامج والرسومات) والوسائط (على سبيل المثال الورقية والإلكترونية). ج) المراجعة والموافقة على الملاءمة والكفاية.

كما يجب التحكم في المعلومات الموثقة المطلوبة من قبل نظام الإدارة، وهذه المواصفة القياسية الدولية لضمان :  
أ) أنها متاحة ومناسبة للاستخدام، حيثما كانت هناك حاجة إليها.

ب) يتمتع بالحماية الكافية (على سبيل المثال من فقدان السرية أو الاستخدام غير السليم أو فقدان النزاهة).

#### **2-4-8 التشغيل:**

يجب على المنظمة تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات اللازمة لتلبية المتطلبات، ولتنفيذ الإجراءات المحددة من خلال عدد من العمليات هي بحسب ( Kymal , 2015; International Standards Organization , 2015; British Standards, 2012; Soemirat & Ifadiana, 2016; British Standard Institute (PAS 99), 2012):

أ) وضع معايير لتلك العمليات. ب) تنفيذ الرقابة على هذه العمليات وفقاً للمعايير. ج) الاحتفاظ بمعلومات موثقة لإثبات أن العمليات قد نفذت كما هو مخطط لها . ويجب على المنظمة ضبط التغييرات المخطط لها ومراجعة عواقب التغييرات غير المقصودة واتخاذ إجراءات للتخفيف من الآثار السلبية حسب الضرورة . ويجب أن تضمن أن عمليات الاستعانة بمصادر خارجية يتم ضبطها والتحكم فيها.

#### **2-4-9 تقييم الأداء:**

إن تقييم الأداء بشكل صحيح ودقيق مهم جداً لتحديد مدى نجاح تطبيق نظام الجودة وما هي الثغرات التي نشأت عنه (Kymal , 2015; International Standards Organization , 2015; British Standards, 2012; Soemirat & Ifadiana, 2016; British Standard Institute (PAS 99), 2012):

## 2-4-9-1 الرصد والقياس والتحليل والتقييم:

تحدد المنظمة ما يلي: أ) ما يجب مراقبته وقياسه. ب) طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم، حسب الحاجة، لضمان نتائج صحيحة. ج) متى يتم إجراء المراقبة والقياس. د) متى يتم تحليل وتقييم نتائج المراقبة والقياس. ويجب على المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على النتائج، وتقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.

يجب على المنظمة المراقبة والقياس للتأكد من أنها تحقق سياستها وأهدافها. ويعتبر التفتيش والملاحظات وتسجيل الانحرافات والمعايرة وما إلى ذلك من مكونات نظام المراقبة والقياس الفعّال.

ويجب على المنظمة: 1) اتخاذ الإجراءات عند الضرورة لمعالجة الاتجاهات أو النتائج السلبية قبل حدوث عدم المطابقة. 2) الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة ذات الصلة كدليل على النتائج. 3) اتخاذ التدابير النوعية والكمية المناسبة لاحتياجات المنظمة. 4) مراقبة فعالية الضوابط لأنظمة الإدارة. 5) اتخاذ تدابير استباقية للأداء لمراقبة المطابقة. 6) اتخاذ تدابير رد الفعل للأداء. 7) تسجيلات البيانات ونتائج المراقبة والقياس الناقصة لتسهيل تحليل الإجراءات التصحيحية اللاحقة.

## 2-4-9-1 التدقيق الداخلي:

يجب على المنظمة إجراء عمليات تدقيق داخلية على فترات مخططة لتوفير معلومات حول ما إذا كان نظام الإدارة: أ) يتوافق مع متطلبات المنظمة الخاصة بنظام الإدارة الخاص بها.

يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام الإدارة في المنظمات على فترات مخططة لضمان استمرار ملاءمتها وكفائتها وفعاليتها. ويجب أن تشمل مراجعة الإدارة النظر في: أ) حالة الإجراءات من مراجعات الإدارة السابقة ب) التغييرات في القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة. ج) معلومات عن أداء نظام الإدارة، بما في ذلك الاتجاهات في: عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية، ونتائج الرصد والقياس ونتائج التدقيق. د) فرص التحسين المستمر.

## 2-4-10 التحسين:

إن استمرار عملية التحسين أساسي لنجاح نظام الجودة وضمان عمله على الوجه الأمثل، وبحسب (Kymal , 2015; International Standards Organization , 2015; British Standards, 2012; Soemirat & Ifadiana, 2016; British Standard Institute (PAS 99), 2012) يجب عمل ما يلي:

### 2-4-10-1 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية:

عندما يحدث عدم المطابقة، يجب على المنظم: أ) الرد على عدم المطابقة حسب الحاجة، واتخاذ الإجراءات للسيطرة عليها وتصحيحها، والتعامل مع العواقب. ب) تقييم الحاجة إلى اتخاذ إجراء لإزالة أسباب عدم المطابقة، حتى لا تتكرر أو تحدث في أي مكان آخر، من خلال: مراجعة عدم المطابقة، تحديد أسباب عدم المطابقة، وتحديد ما إذا كانت حالات عدم المطابقة المماثلة موجودة، أو يمكن أن تحدث. ج) تنفيذ أي إجراء مطلوب. د) مراجعة فعالية أي إجراء تصحيحي تم اتخاذه. هـ) إجراء تغييرات على نظام الإدارة، إذا لزم الأمر.

### 2-4-10-2 التحسين المستمر:

يجب على المنظمة تحسين ملاءمة وكفاية وفعالية نظام الإدارة باستمرار. ويمكن للمنظمة استخدام عمليات نظام الإدارة مثل القيادة والتخطيط والتشغيل وتقييم الأداء، بما في ذلك نتائج التدقيق ومراجعة الإدارة لتحسين نظام الإدارة والأداء والفعالية بشكل عام. ويجب على المنظمة تحديد وتخصيص المسؤولية والسلطة لتحسين نظام الإدارة.

وهذا يتطلب من مديري الإدارة العليا في المنظمة التركيز على التزام وتمكين وإثارة حماس العمال المشاركين في تطبيق النظام، خصوصاً وأن كل فرد في المنظمة يعد مسؤولاً عن تطبيق نظام الإدارة وتشغيله.

## 2-5 مفاهيم مقاييس الأداء:

الأداء هو مفهوم شائع الاستخدام في العديد من المجالات. في الغالب، هو قياس لمدى نجاح آلية أو عملية في تحقيق غرضها. يحدد Moullin (2003) أداء المنظمة مثل مدى جودة إدارة المنظمة والقيمة التي تقدمها المنظمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. " إنه أيضاً قياس فعالية وكفاءة كل من المنظمة والعاملين

(Neely et al.)، حيث تشير الفعالية إلى مدى تلبية متطلبات أصحاب المصلحة، بينما الكفاءة هي مقياس لكيفية استخدام موارد المنظمة اقتصاديًا عند توفير مستوى معين من رضا أصحاب المصلحة والعملاء. ومن ثم، يمكن تعريف الأداء على أنه استخدام الموارد بكفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها المتوقعة.

مقياس الاداء

## 2-5-1 مقاييس الأداء:

على الرغم من إجراء الكثير من الأبحاث حول قياس الأداء، إلا أن تعريفه لا يزال محل نقاش على نطاق واسع. "قياس الأداء هو مجموعة من أنظمة المقاييس المستخدمة لتقدير كل من كفاءة وفعالية الإجراءات" (Neely et al., 2000). عرّف مولين (2003) قياس الأداء بأنه "تقييم مدى جودة إدارة المؤسسات والقيمة التي تقدمها للعملاء وأصحاب المصلحة". وقال إن تعريفه يوضح بوضوح الغرض من قياس الأداء ويؤكد على القيمة التي تعطيها المنظمة لأصحاب المصلحة والطريقة التي تدار بها المنظمة. قدم Amaratunga and Baldry (2002) تعريفًا أكثر تحديدًا لقياس الأداء؛ "القياس يوفر الأساس للمؤسسة لتقييم مدى تقدمها نحو أهدافها المحددة مسبقًا، ويساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، ويقرر المبادرات المستقبلية، بهدف تحسين الأداء التنظيمي".

يستلزم هذا التعريف دور وعملية قياس الأداء بوضوح من جوانب مختلفة. يقال إن قياسات الأداء مناسبة عندما تكون المقاييس هي تلك التي تمكن المنظمة من توجيه أعمالها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Dixon et al., 1990).

وظائف قياس الأداء للعمل بنجاح في بيئة الأعمال التنافسية الحالية:

تعتمد المنظمة على قدرة اتخاذ القرار لمديريها، الذين يعتمدون بدورهم على توافر المعلومات القابلة للاستخدام. المعلومات المتعلقة بالأداء مفيدة ومهمة بطرق مختلفة لمختلف أصحاب المصلحة في الشركة. على سبيل المثال، ينظر المديرون إلى قياس الأداء كطريقة لإبقاء المنظمة على المسار الصحيح في تحقيق أهداف المنظمة. بمعنى آخر، إنها آلية مراقبة تستخدمها المنظمة لصياغة وتنفيذ استراتيجية العمل.

يمكن تصنيف وظيفة قياس الأداء إلى أربعة جوانب بواسطة Neely، 1998؛

1. فحص الموقف. إنه إنشاء الوضع الحالي ورصد التقدم بمرور الوقت ومقارنته بالمعايير.
  2. التواصل الموقف. هذه الصفة تتعلق بالتواصل مع المساهمين أو العملاء أو الموظفين من خلال إصدار تقارير سنوية أو الدعوة لعقد اجتماعات عامة، إلخ.
  3. تأكيد الأولويات. توفر بيانات الأداء نظرة ثاقبة لما هو مهم للأعمال التجارية، وبالتالي من خلال الكشف عن أوجه القصور التي تسمح للمنظمات بتحديد الأولويات.
  4. إجبار التقدم. يمكن أن تساعد التدابير المنظمة على التركيز على قضايا محددة والتشجيع للبحث عن طرق لتحسين الأداء. هذا المقياس ينقل الأولويات ويمكن أن يشكل أساسًا للمكافأة.
- لخص Kerrens- (2004) Godner and Soderquist دور الأداء في أربع مجموعات بناءً على دراسة Van and Bilderbeek (1999) لـ 19 استخدامًا للأداء على أربعة مستويات تنظيمية مختلفة. استخدام نتائج قياس الأداء للتقييم الشخصي، والترقية، والحوافز (المكافآت).
- ينتج عن استخدام قياس الأداء تخصيص الموارد (تشكيل فرق وتكليفهم بمشاريع جديدة).
- استخدام نتائج قياس الأداء للتحكم أو التصحيح.
- استخدام نتائج قياس الأداء للتعلم والتحسين المستمر.
- لذلك، فإن دور قياس الأداء هو التحكم والعمليات وفرض التحسين المستمر للأداء من قبل فرق تحسين الجودة. بمعنى، يجب أن توفر التدابير معلومات حول مدى جودة أداء الأشخاص والعمليات لمساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل، والهدف منها هو تحفيز أداء أفضل في المستقبل.
- 2-5-2 تطور مقاييس الأداء:**

قياس الأداء له جذوره في أنظمة المحاسبة المبكرة لكيفية احتفاظ منظمة ما قبل الصناعة بحساب جيد للمعاملات الخارجية والمخزون. وهكذا، قبل الثمانينيات، تطور قياس الأداء إلى حد كبير داخل الشركات الصناعية الكبرى مع التركيز على تحقيق عدد محدود من التدابير المالية الرئيسية (Kaplan & Norton, 1996). ولكن بحلول أوائل الثمانينيات، مع تزايد تعقيد المنظمات والأسواق التي تتنافس فيها الشركات، لم يعد

من المناسب استخدام التدابير المالية كمعيار وحيد لتقييم، وتطورت الأدبيات المتعلقة بقياس الأداء على مرحلتين، بدأت الأولى في أواخر عام 1880 وانتهت في الثمانينيات (Neely, , Kapashi, & Adams, 2001)، في هذه المرحلة، كان التركيز على التدابير المالية مثل الربح، العائد على الاستثمار والإنتاجية. بدأت المرحلة الثانية في أواخر الثمانينيات نتيجة للتغيرات في السوق العالمية، وتحديداً في بيئات الشركات (Neely, , Kapashi, & Adams, 2001). اكتشفت هذه المنظمات أن قياس الأداء، كما يُمارس تقليدياً، محدود. تشمل نقاط الضعف هذه:

- كانت العروض التقليدية تاريخية للغاية ومتخلفة (Ittner & Larcker, 2003)
- لا تربط المقاييس غير المالية بالأرقام المالية (Neely, , Kapashi, & Adams, 2001)
- تقتصر إلى القدرة التنبؤية لشرح الأداء المستقبلي (Ittner & Larcker, 2003)
- ل تهتم بالأصول غير الملموسة (Kaplan & Norton , 1996)
- غير ملائمة للقرارات الاستراتيجية (Kaplan & Norton , 1996)
- استجابة لهذا التغيير في النظرية، تم إدخال سلسلة من أنظمة قياس الأداء.

ومع ذلك، لم يعتمد الباحثون حتى الآن أفضل الممارسات المقبولة عالمياً بسبب متطلبات معينة على قياسات الأداء (Gomes et al., 2004). بعض هذه الأسباب هي:

1. يعتقدون أن قياس الأداء يجب أن يعتمد على الأهداف التنظيمية واحتياجات العملاء ويجب أن يراقب كل من الجوانب المالية وغير المالية (Manoocheri , 1999).
2. يجب مواءمة الإجراءات المالية وغير المالية وتناسبها ضمن إطار عمل استراتيجي (Drucker, 1990؛ Mcnair and Mosconi, 1987).
3. يجب تنفيذ قياس الأداء كوسيلة لتحديد استراتيجية الفرد بوضوح ومراقبة نتائج الأعمال (جرادي، 1991).
4. يجب أن يربط قياس الأداء بنظام المكافآت.
5. يجب أن تعكس المعلومات غير المالية ذات الصلة بناءً على عوامل النجاح الرئيسية لكل عمل تجاري (Clarke , 1995).

## 2-5-3 بطاقة الأداء المتوازن:

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بواسطة Norton and Kaplan وربما تكون أكثر إطار قياس الأداء شهرة. تمت صياغته لتشمل التدابير المالية التي تبلغ عن النتائج المتعلقة برضا العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة التحسين -الأنشطة التشغيلية أو التدابير التي تكون محركات للأداء المالي المستقبلي (Kaplan & Norton 1996) ، تقترح بطاقة Balance Scorecard أنه يجب على المديرين عرض أداء المنظمة من أربع جهات نظر، وهي: منظور العميل، المنظور المالي، المنظور الداخلي والابتكار ومنظور التعلم.

### 2-3-5-1 منظور العملاء

سيساعد هذا المنظور الشركة في معالجة الاهتمامات الهامة للعملاء وبناء رعاية مستمرة. ومن ثم ، لتشغيل بطاقة الأداء المتوازن ، يجب أن تشمل المقاييس الأساسية المؤشرات العامة مثل رضا العملاء ، وشكاوى العملاء ، وإنتاج منتجات جديدة ، والاحتفاظ بالعملاء ، وربحية العميل ، والتسليم في الوقت المحدد ، إلخ. ويمكن تلخيص ذلك في إطار التحديد الواضح أهداف تتعلق بالوقت والجودة والأداء والخدمة وتحويل هذه الأهداف إلى مقاييس محددة. في ضوء كل هذا، يجب على المنظمات أن تظل حساسة لتكلفة المنتجات (Kaplan & Norton , 1996).

### 2-3-5-2 المنظور المالي

القياس المالي للأداء هو الأداة التقليدية والأكثر استخداماً كمقياس لأداء المنظمات. تركز التدابير المالية عادة على الربحية والقيمة السوقية للشركة والعائد على الأصول والاستثمار وحقوق الملكية والسيولة ومختلف النسب الأخرى (Kaplan & Norton , 1996).

### 2-3-5-3 منظور الأعمال الداخلية

يهدف هذا المنظور إلى تحديد وتحسين العمليات التجارية الداخلية الهامة التي تؤدي إلى ميزة تنافسية وتؤدي إلى زيادة رضا العملاء. يعتمد منظور العمل الداخلي على افتراض أنه لإرضاء العملاء وكسب عائد مالي،

يجب أن تكون المنظمة فعالة وفعالة فيما تفعله. وبالتالي، فإن قياسات هذا المنظور عادة ما تستند إلى هدف إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تلبى رضا العملاء بكفاءة وفعالية (Kaplan & Norton , 1996).

## 2-3-4 منظور الابتكار والتعلم

أصبح الابتكار عاملاً أساسياً في اقتصاد المعرفة. يمكن قياس منظور الابتكار والتعلم هذا بعدة طرق، قد تشمل؛ سرعة المعاملات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتدريب والتطوير، وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، والتحالف الاستراتيجي والشراكة. قدرة المنظمات على الابتكار والتعلم، تعمل على تحسين كفاءتها التشغيلية مما يؤدي إلى نمو المنظمة وبالتالي زيادة قيمة المساهمين (Kaplan & Norton , 1996).

تعتبر المناظير الأربعة في نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازنة بمثابة سلسلة من الأسباب والنتائج. على سبيل المثال، يعتمد الأداء المالي على ولاء العميل، والذي يتأثر بالعمليات الداخلية / التجارية للمؤسسة. وبالمثل، تعتمد عمليات الأعمال الداخلية على مهارات الموظف (الميل والنمو). يجب أن تحتوي بطاقة الأداء المتوازن الجيدة على مزيج مناسب من النتائج (المؤشرات المتأخرة) ومحركات الأداء (المؤشرات الرئيسية) لاستراتيجية وحدة الأعمال (Kaplan & Norton 1996).

## 2-5-4 كيفية قياس أداء الموظفين:

يفترض العديد من المديرين أنه من أجل تتبع وتقييم الأداء يحتاجون إلى استخدام برنامج تتبع أداء الموظف ومعرفة كيفية قراءة مجموعات البيانات المعقدة، إلا أن هذه العمية يمكن تبسيطها من خلال عدد من الاستراتيجيات.

فيما يلي ست استراتيجيات بسيطة تساعد على قياس أداء الموظفين بسهولة بحسب (Olmstead, 2021):.

## 2-4-5-1 تعيين Objectives and Key Results القابلة للقياس والأهداف الفردية:

يعد إعداد (الأهداف والنتائج الرئيسية) القابلة للقياس لموظفيك طريقة رائعة لإبقائهم متحفزين والمضي قدماً. يساعد تقسيم الأهداف الكبيرة إلى إجراءات أصغر قابلة للقياس تؤدي إلى تحقيق النتيجة المرجوة بطريقة منهجية للموظفين على مهاجمة الأهداف بشكل أكثر فعالية.

يجب أن يؤدي إكمال المهام الصغيرة بنجاح إلى فرصة أكبر لتحقيق الهدف العام، وتوفير طريقة قابلة للقياس لصاحب العمل لتتبع التقدم أو معرفة أين قد تؤدي الانحرافات إلى عدم تحقيقه (Olmstead, 2021).

## 2-4-5-2 تنفيذ إدارة المهام

من خلال التنقل في الاستقالة الكبيرة وظروف العمل الجديدة وعدم وضوح التوازن بين العمل والحياة من خلال العمل عن بُعد، من الأمن القول أن COVID-19 قد فرض ضغوطاً أكبر على إدارة علاقات الموظفين. مع استمرار تقلب القيود، طورت العديد من المنظمات نهج عمل مختلط وتتعلم كيفية قياس الأداء في مكان عمل مختلط (Olmstead, 2021). يعد تنفيذ أدوات إدارة المشروع أو المهام طريقة فعالة للقيام بذلك. تسمح أدوات مثل Asana أو Airtable أو Basecamp لأعضاء الفريق والمديرين بمتابعة المواعيد النهائية والحفاظ على سير العمل الجيد وتجنب الشعور بالإرهاق. هذه طريقة رائعة لمراقبة الأداء وتقليل التوتر وتجنب الإرهاق - الذي كان في أعلى مستوياته على الإطلاق خلال العامين الماضيين (Olmstead, 2021).

## 2-4-5-3 تتبع إكمال التدريب

لكي تنجح مؤسستك، يحتاج موظفوك أيضاً إلى النمو والتطور. وجزء كبير من هذا هو تنفيذ أي برامج تدريب الموظفين ذات الصلة. من خلال دورات التعلم الجديدة عبر الإنترنت، يمكن للمؤسسات تنفيذ برامج تدريبية

لتنمية مهارات القوى العاملة لديها، وهذا أمر بالغ الأهمية حيث تبدأ العديد من المؤسسات في التحول إلى أدوات وعمليات رقمية جديدة عبر الإنترنت.

يتيح تتبع تدريب الموظفين تحليل التقدم أثناء تعلمهم وتطورهم. علاوة على ذلك، فهو يساعدك على إنشاء ثقافة الشركة للتعلم والتطوير والتي ستعزز في النهاية نجاح عملك (Olmstead, 2021).

## 2-4-4-4 إجراء تحليل فجوة المهارات

بالنسبة للمديرين، من الصعب في كثير من الأحيان فهم مجموعة المهارات والخبرة لأعضاء الفريق. غالباً ما يتم تكليف الفرق بمهام متعددة، تتكون من عمليات وأدوات رقمية مختلفة.

للمساعدة في فهم مكان وجود مجموعات مهارات موظفيك في مجالات مختلفة من حياتهم اليومية، قم بإجراء تحليل فجوة المهارات. يسمح تحليل فجوة المهارات للمديرين وفرق الموارد البشرية بفهم مستوى الخبرة التي يمتلكها كل موظف في مجالات مختلفة من وظائف وظيفته الأساسية (Olmstead, 2021).

هناك العديد من الطرق لقياس أداء الموظفين. أهم شيء يجب تذكره هو أنه بينما يختلف الجميع، يجب أن يكون الهدف المشترك واحداً. يعد وجود أسلوب منصف ومستوى لقياس الأداء أمراً ضرورياً، ويجب عليك تنفيذ النظام الذي تفهمه وتوافق عليه أنت وأنت. إذا لم يتم ضبط أي من الجانبين وتحفيزهما، فإنه محكوم عليه بعدم الرضا في نهاية المطاف، أو الافتقار إلى الحافز، أو فشل المشروع (Olmstead, 2021).

في حين أن ما سبق هو بعض الطرق الأكثر شيوعاً المستخدمة، يمكنك أن تأخذ جوانب من كل منها لإنشاء قياسات أداء الموظف الخاص بك، باستخدام رؤى وبيانات بديهية. يعد الاستماع إلى التعليقات المقدمة من الموظفين أمراً مهماً للغاية، حيث يتيح لك تنظيم النظام الذي يناسب مؤسستك بشكل أفضل. يتيح لك ذلك الحصول على نظرة ثاقبة لأداء عملهم وجهودهم، وفقاً لأولئك الذين يعملون معهم على أساس يومي.

يمكن أيضاً أن يطلب من الموظفين إجراء تقييم ذاتي. عادة، يتم ذلك في شكل استبيان ويتطلب إجابات متعددة الخيارات. يمكنك بعد ذلك مقارنة نتائج الاستطلاع بنتائج الخاصة وإبراز أي أوجه تشابه أو اختلافات (Olmstead, 2021).

## 2-5-5 مقاييس تتبع أداء الموظفين:

فيما يلي سبعة مقاييس تسمح للمديرين بتقييم مستويات أداء موظفيهم، حسب (Westerveld, 2003):

### 2-5-5-1 البيانات من 360 Performance Reviews

تستخدم مراجعات أداء الموظف 360 رأي زملاء العمل، بطريقة مهنية، لتقييم أداء الزملاء في العمل. العمل معاً بشكل وثيق كل يوم، يعد هذا أحد أكثر الطرق فعالية لجمع بيانات الأداء النوعي والتعليقات.

تقيم مراجعة 360 درجة فعالية الموظف ومساهماته وإنتاجيته وسلوكه في العمل. هناك القليل من الرؤى الأقرب لفهم مساهمة الموظف في مؤسستك بشكل كامل أكثر من أولئك الذين يقومون بذلك بالفعل (Westerveld, 2003). وقد تم اعتماد هذه الطريقة بالفعل في سياق الدراسة.

### 2-5-5-2 النسبة المئوية للأهداف الفردية أو مؤشرات الأداء الرئيسية أو الأهداف المحققة

إذا كنت تضع أهدافاً لموظفيك، فأنت بحاجة إلى معرفة ما إذا كانوا على المسار الصحيح لتحقيقها. إذا لم يتم الموظفين بضرب ما تم اعتباره قابلاً للتحقيق بشكل متبادل، فيجب اتخاذ إجراء.

يوفر تتبع KPIs وOKRs فرصاً غير متحيزة للمناقشة -إيجابية أو سلبية. يمكن أن توفر هذه البيانات نظرة ثاقبة للجهود التي يبذلها موظفوك وستساعدك على فهم الموظفين ذوي الأداء العالي وأيضاً يحتاجون إلى الدعم أو التدخل (Westerveld, 2003).

## 2-5-5-3 ردود الفعل النوعية من العملاء

في بعض الأحيان، تكون أفضل طريقة للحصول على نظرة ثاقبة حقيقية لأداء الموظف هي طرح آراء المقربين منهم مباشرةً. بطبيعة الحال، يجب التعامل مع هذا بعناية وبطريقة احترافية، ولكن بطريقة عادلة ومستوية يمكن أن توفر فهماً أعمق للجميع، يمكن أن يوفر جمع التعليقات النوعية من الزملاء الآخرين والأقران وحتى العملاء رؤية ثاقبة للجهد الذي يبذله موظفك عندما تكون في المكتب وعندما لا تكون كذلك (Westerveld, 2003).

## 2-5-5-4 نسبة المهام المنجزة

لكل موظف نقاط قوته وضعفه، وكمدیر، قد يكون من الصعب فصل التحيز عن واقع أدائه الفعلي. باستخدام أداة تتبع إنتاجية الموظف، يمكن للمؤسسات تسجيل إكمال المهام المعينة ومراقبة مستويات الإنتاجية لفهم النسبة المئوية للمهام التي يتم إكمالها. يعد السماح بتحديد البيانات هو الطريقة الأكثر عدلاً وحيادية لتحليل الأداء (Westerveld, 2003).

## 2-5-5-5 جودة العمل

لقياس جودة عمل الموظف، تحتاج الإدارة إلى فهم العمل المطلوب منه وكيفية مراجعته واستلامه. الإخراج لا يساوي الجودة، فلا يعني مجرد إنهاء الموظف لمشاريعه في الوقت المحدد أنها ذات جودة عالية. على العكس، الوقت الذي يقضيه في المكتب أو في مشروع ليس بالضرورة وثيق الصلة بالنتيجة. تحتاج الإدارة إلى التفكير في الشكل الجيد وكيف يتم استقباله من قبل الأشخاص المهمين. هذا يعني فهم التأثير الذي يحدثه عمل الموظفين (Westerveld, 2003).

## 2-5-5-6 الحضور

قد يأخذ الموظفون إجازات من المرض وصراع الصحة العقلية إلى القضايا الشخصية أو حالات الطوارئ العائلية. ومع ذلك، فإن حالات الغياب غير المخطط لها أو غير المبلغ عنها هي قصة أخرى. في بعض الأحيان، يتغيب الموظفون لعدة أيام دون تسجيل الوصول بالسبب. هذه علامة حمراء ومن المهم محاسبة الموظفين.

يجب دائماً إبلاغ المديرين بحالات غياب الموظف. إذا لم يكن الأمر كذلك، فستحتاج إلى إجراء محادثة مع هؤلاء الأفراد. تتمثل إحدى الاستراتيجيات الفعالة في استخدام برنامج تتبع الحضور. تسمح لك هذه الأدوات بمراقبة غياب الموظفين وتتبع أي أنماط ناشئة. هذا لا يوفر لك رؤية ثابتة فقط في شكل تقارير، ولكنه يوفر دليلاً على المشكلة حتى تتمكن من تنفيذ الإجراء المناسب بثقة.

## 2-5-6 أهمية تتبع أداء الموظف وتقييمه:

### 2-5-6-1 تحديد التوقعات

بمجرد أن يبدأ الموظفون العمل في شركتك، يجب أن يعرفوا ما هو متوقع منهم. يعد تتبع أدائهم طريقة رائعة لتحديد التوقعات. يسمح لك بمشاركة أهداف الشركة والأفراد مع موظفيك بحيث يكون الجميع في نفس الصفحة ويعملون من أجل نفس الهدف (Kit Chu, 2020).

### 2-5-6-2 يسمح للمديرين بقياس مستويات الأداء

تعد المقارنة المعيارية واحدة من أفضل الطرق لقياس أداء الموظف مقابل معايير الشركة. توفر لك المقارنة المعيارية الفرصة لقياس تقدم موظفيك مقابل المنظمات الأخرى في مجال عملك (Kit Chu, 2020). يساعد هذا في تقييم ما إذا كانت مؤسستك مطابقة للمعايير وما يمكن القيام به لتحسين أداء الموظف. إنها تحافظ على ميزة تنافسية، وتدفع الموظفين إلى العمل بجدية أكبر، وتساعد على زيادة إنتاجية عملك ونموه (Kit Chu, 2020).

### 2-5-6-3 يحسن تنمية الموظفين والاحتفاظ بهم

كيف يفترض أن يتطور الموظفون إذا لم يتم منحهم الفرص للقيام بذلك؟ من خلال تقييم أداء الموظف، فإن الإدارة تراقب مجالات التحسين داخل المؤسسة (Kit Chu, 2020).

يتيح لك هذا أن تكون في المقدمة في تقديم نظام دعم الأداء لموظفيك حتى يتمكنوا من تحسين مهاراتهم وتعزيز حياتهم المهنية. التقدم مهم للغاية وهو أحد أفضل الطرق للاحتفاظ بالموظفين الأفضل أداءً على المدى الطويل (Kit Chu, 2020).

## 2-5-6-4 يحدد أصحاب الأداء العالي

من المهم للغاية قياس أداء الموظف على مدار العام لفهم أعضاء الفريق الذين هم قادة الحقيقيون (Kit Chu, 2020).

يساعد البقاء على اتصال مع تقدم الموظفين وفهم ما يقدمونه لشركتك في تحديد هؤلاء الموظفين المتميزين حقاً. يمكن للإدارة اكتشاف مديري المستقبل وقادة الفريق ومديري الشركات (Kit Chu, 2020).

## 2-5-6-5 يقود نمو الشركة ونجاحها

الطريقة الوحيدة لنمو شركتك هي إعطاء الأولوية لتدريب الموظفين وتطويرهم. يحدث النمو والنجاح عندما يتم إخراج الموظفين من مناطق الراحة الخاصة بهم وتدريبهم على مهاراتهم (Kit Chu, 2020).

الموظفون هم الذين يجعلون الأعمال التجارية ناجحة. بدونهم، لن تتمكن الشركة من تحقيق أهدافها. من المهم أن تضع المؤسسة كل ما في وسعك في تدريب أعضاء فريقك حتى يتمكنوا من تقديم أفضل أعمالهم وتقديم نتائج مذهلة لشركتك (Kit Chu, 2020).

## الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

2-3 منهج الدراسة

3-3 أساليب جمع البيانات

4-3 مراحل تطبيق الحالة العملية (نظام العمل)

5-3 مصفوفات وأدوات تطبيق النظام

6-3 تحليل الفجوة

1-6-3. سياق تحليل البيانات

2-6-3. قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة

3-6-3. قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة

4-6-3. قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط

5-6-3. قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم

6-6-3. قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل

7-6-3. قائمة الفحص الخاصة ببند تقييم الأداء

8-6-3. قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين

7-3 نتائج الدراسة

8-3 توصيات الدراسة

### 3-1 تمهيد

في هذا القسم من دراسة إنشاء نظام عمل في شركة ناشئة ومقارنته مع معايير ISO9001، قام الباحث بترتيب عناصر أبعاد نظام العمل وفق ما تم اعتماده في الحالة العملية المطبقة على شركة solutions الناشئة وهي شركة ريادية متخصصة بمجال حلول الأعمال وتقدم خدمات متنوعة لتطوير الشركات، مع استخدام الأدوات والمقاييس المرجعية اللازمة، بالإضافة لمصفوفات الأداء المختلفة على مستوى العملاء والتوقيت الزمني للمهام، حيث تم تطبيق هذه المقاييس والمصفوفات وفق ثلاث مراحل من تطبيق الدراسة (مرحلة الاعراف، مرحلة التطبيق الأولية ثم مرحلة القياس والتطوير) وبعد ذلك يختم الباحث بعرض النتائج المتعلقة بتطبيق النظام الجديد والفجوات التي تم رصدها، واختلافه مع معايير ISO9001، وأهم التوصيات المتعلقة بهذه النتائج.

### 3-2 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والذي قد تم اعتماده في عدة دراسات سابقة مماثلة. وهذه الدراسة تطبق أسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني للدراسة بواسطة قائمة التحقق التي أعدت لدراسة مدى توافر متطلبات نظام الإدارة في شركة Solutions، وهي شركة صغيرة ناشئة.

### 3-3 أساليب جمع البيانات:

تتمثل أساليب جمع البيانات في مصدرين أساسيين:

#### 3-3-1 المصادر الثانوية للبيانات:

وتشمل الكتب والدراسات العربية والأجنبية وبحوث وأوراق عمل المؤتمرات والندوات المتعلقة بموضوع أنظمة الإدارة، ومعايير ISO9001، وتطبيقاتها المختلفة في القطاعات المتنوعة، وخاصة في الشركات الصغيرة، والشركات فائقة الصغر.

#### 3-3-2 المصادر الأولية للبيانات:

وتشمل البيانات التي حصلت عليها الباحث من الإجابة على قائمة التحقق التي تضمنت متطلبات وبنود نظام الإدارة الجديد، إلى جانب الاستفادة من نتائج مقابلة معمقة مع الموظفين بهدف الوصول إلى درجة من الموضوعية حول مدى توافر متطلبات نظام الإدارة في شركة Solutions، بالإضافة إلى استبيان معد لغرض الدراسة.

### 3-4 مراحل تطبيق الحالة العملية

للإجابة عن السؤال الأول ضمن مشكلة البحث (1- كيف يمكن إنشاء نظام عمل ملائم لشركة صغيرة ناشئة؟) قام الباحث بالإجابة عليه بتصميم نظام عمل خاص بشركته الناشئة وهي Solu1ions ضمن محافظة دمشق والمتخصصة بمجال حلول الأعمال آخذاً بعين الاعتبار الخدمات المقدمة، آلية العمل، وحدات الأعمال والأقسام ضمن الشركة، الكفاءات الموجودة والموارد المتاحة.

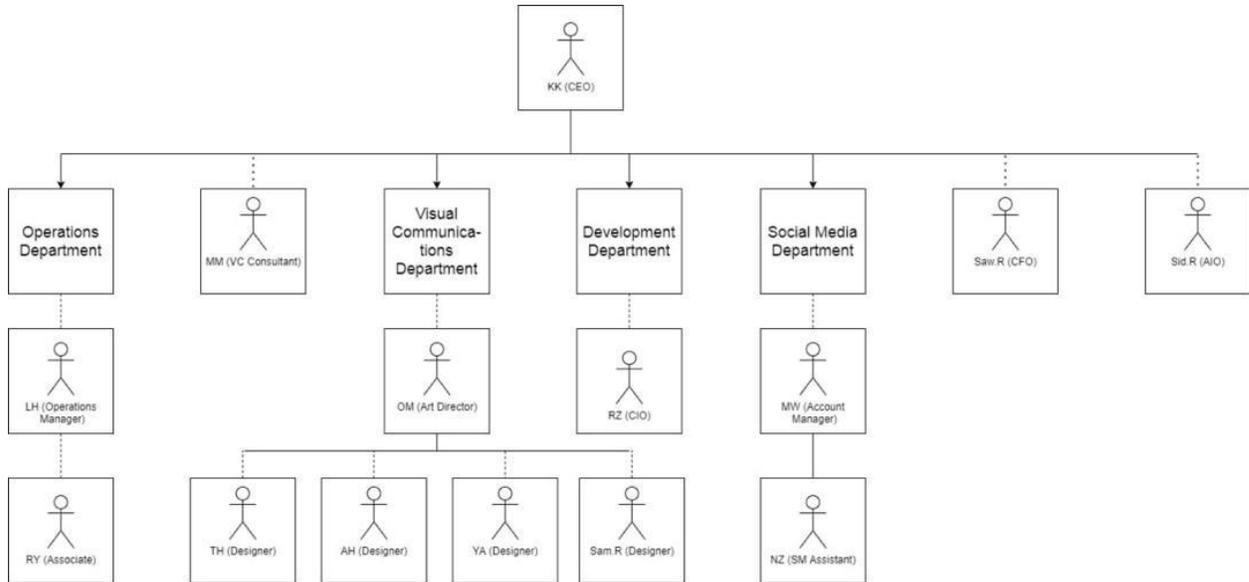
اتخذ الباحث الخطوات التالية: بدايةً انشاء نظام العمل بخطوته الأولى وهي رسم الهيكلية وتوضيحها، تحديد الهام الوظيفية وتوثيق متطلبات العمل ضمن ملفات لكل منصب وظيفي، توثيق وتطوير السياسات الداخلية، ثم مصفوفات وأدوات تطبيق النظام، تحديد آليات التشبيك مع العملاء المحتملين والتعاقد والفوترة، ثم التحويل الى القسم المطلوب والاستحصال على المنتج النهائي، التغذية الراجعة، ثم الوصول بالتوازي الى القسم الإداري لاغلاق الحلقة.

وفيما يلي سيتم عرض آلية إنشاء نظام العمل التي اعتمدها الباحث:

### 3-4-1 هيكلية الشركة وتحديد المهم الوظيفية:

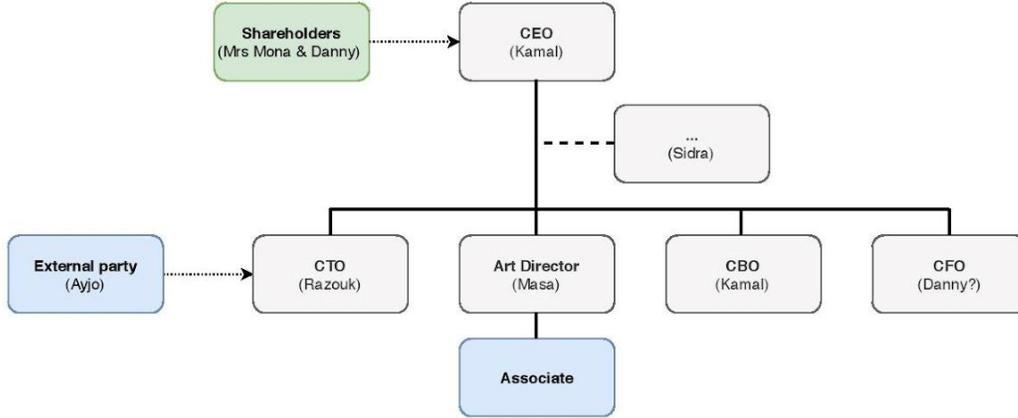
بدأ الباحث برسم الهيكلية العامة للشركة بعد عدة محاولات للتطوير وهي نقطة البداية بتكوين نظام العمل:

1 رسم الهيكلية العامة



### 1-1-4-3 الهيكلية الادارية قبل التطوير:

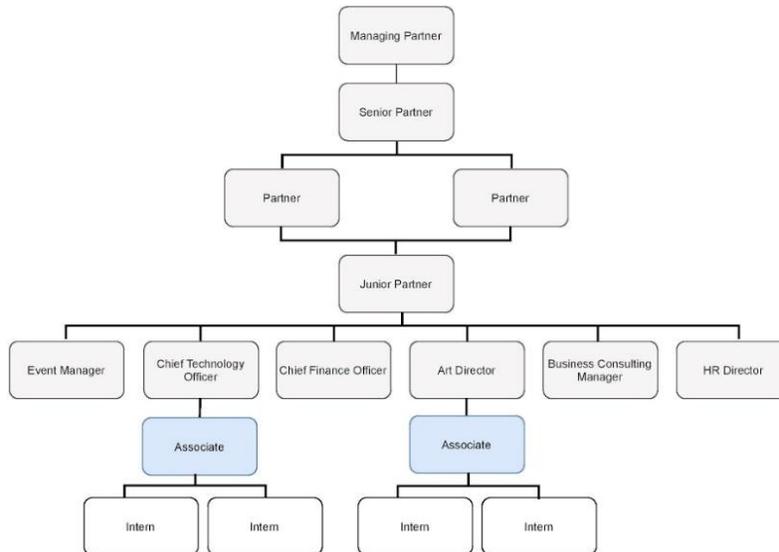
#### 2 الهيكلية الإدارية قبل التطوير



الهيكلية المستقبلية: كما تخيل الباحث كيف يمكن للهيكلية ان تتطور مع مرور الزمن واكتمال الموارد

2/8/2020

General hierarchy.drawio



### 3-4-1-2 تحديد المهام الوظيفية:

قام الباحث بتحديد المهام الوظيفية لكل عضو ضمن فريق العمل بعد رسم الهيكلية ويأخذ هنا الباحث مثلاً عن شكل الملفات الوظيفية التي تم اعتمادها كقالب:

### 3 المهام الوظيفية

#### SOLUTIONS

**مساعد إداري مكتبي:**

- لديه سنة خبرة واحدة على الأقل كمساعد إداري أو مساعد إداري أو مساعد إداري مكتبي.
- معرفة بأنظمة وإجراءات إدارة المكاتب.
- المعرفة بكيفية عمل المعدات المكتبية ، مثل الطابعات وأجهزة الفاكس.
- الخفاقة في ( MS Office (MS Excel and MS PowerPoint.
- مهارات ممتازة في إدارة الوقت والقدرة على تحديد أولويات العمل.
- الاهتمام بالتفاصيل ومهارات لحل المشكلات.
- مهارات تواصل كتابية وشفوية ممتازة.
- مهارات تنظيمية قوية مع القدرة على العمل بمهام متعددة.

**6. فرض النمو:**

تعتمد الترقية على:

- تطور مستوى التحصيل العلمي.
- الإنتاجية مع الدقة.
- تنمية المهارات التقنية والشخصية.
- حبس المبادرة والابتكار.
- الخبرة والتعلم السريع.
- الانتماء والتكامل.

**7. سلم الرواتب والمرتبات:**

هذا المسمى الوظيفي سوف يتيح للسلم رقم - وبعد اجتياز المقابلة الثانية يمكن التحقق من سياسة المزايا والمكافآت.

2

#### SOLUTIONS

### الملفات الوظيفية

قسم الإدارة والابتكار

- 1. المسمى الوظيفي:**  
مساعد إداري.
- 2. المباشرة:**  
المسؤول الإداري أو المدير الإداري.
- 3. ملخص الوظيفة:**  
Solutions شركة ناشئة تركز على احتياجات العملاء وتقديم الاستشارات الحلول، والخدمات تتناسب مع العمل بأفضل طريقة.  
كمساعد إداري ، ستقوم بمجموعة متنوعة من المهام الإدارية والكتابية، تشمل واجبات المساعد الإداري تقديم الدعم للمدير والموظفين، والمساعدة في تلبية الاحتياجات المكتبية اليومية وإدارة الأنشطة الإدارية العامة للشركة.
- 4. المسؤوليات والواجبات:**
  - تقديم الدعم الإداري لضمان سير العمل السليم بالمكتب.
  - القيام بأداء وإجراء المكالمات الهاتفية المباشرة.
  - عرض الاتصالات موحدة ومهنية عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والبريد.
  - تنظيم وجدولة المواعيد وسائل البريد الإلكتروني (التوظيف ، والأعمال الداخلية ، واجتماعات العملاء)
  - التخطيط للاجتماعات وتكوين المحاضر التفصيلية.
  - كتابة وتوزيع البريد الإلكتروني ومذكرات والمراسلات والخطابات والفاكسات والنماذج.
  - المساعدة في إعداد التقارير المجدولة بالنظام.
  - المتابعة مع الرئيس التنفيذي لأخذ / إعطاء الموافقات.
  - التنسيق مع الإدارة المالية للتحقق من نفقات الأعضاء وساعات العمل الشهرية.
  - تنسيق جميع المستندات (اللغة ، والنخط ، ورمز اللون ، والشعار) لتلائم صورة العلامة التجارية.
- 5. المؤهلات والمهارات:**
  - شهادة الثانوية العامة، مؤهل إضافي كمساعد إداري أو سكرتير سيكون إضافياً.

1

### 3-4-2 سياسات الشركة الداخلية:

فيما يلي يستعرض الباحث سياسات الشركة الداخلية التي بدأ بها عملية إنشاء نظام العمل بعد رسم الهيكلية التنظيمية، وما تتعلق به من ساعات العمل، مكان العمل، المكافآت والتعويضات، العقوبات، تقييم الأداء، الإجازات، الصحة والسلامة المهنية، ثقافة الشركة، وأخلاقيات العمل.

تم استيحاء هذه السياسات من قانون العمل ومن عدة سياسات لعدة شركات محلية وعالمية ومن تجارب سابقة مر بها الباحث أثناء العمل حيث للشركة الناشئة تحدياتها الخاصة.

وفهرست ونظمت بمحفظة خاصة ووزعت على الفريق ضمن اجتماع رسمي، وبذلك يرفقها الباحث كما تم تعميمها ونلاحظ خلالها امر هام وهو انها عدلت ثلاث مرات منذ بداية التوجه بتطبيق نظام العمل ويمكن الاطلاع عليها حيث انها بلون مختلف.

### السياسات الداخلية

النسخة الثالثة 1-8-2022

النسخة الثانية 1-4-2022

النسخة الأولى 2-1-2022

### 3-4-2-1 محتويات سياسات الشركة

- ساعات العمل
- ساعات العمل المكتبية
- ساعات عمل الموظفين
- الاستراحات
- الاجتماعات الأسبوعية
- ساعات العمل الإضافية
- الإجازات والأيام المرضية
- إجازات أخرى
- الأعياد والمناسبات الرسمية
- مكان العمل
- مكان العمل
- الأماكن المسموحة للتدخين
- اللباس
- المكافآت والتعويضات
- تعويض المصاريف الأسبوعية
- صيانة الأدوات التقنية
- المكافأة السنوية
- تعويضات الدراسة
- خصم على الخدمات
- مكافأة زيادة المبيعات
- مساعدة توظيف أفراد جدد:
- تقييم الأداء
- تتبع ساعات العمل
- سياسة تقييم الأداء
- فترة اختبار (التدريب)
- إجراءات الصحة والسلامة المهنية

- سياسة الشكاوى
- المساواة بين الجميع
- سياسات التحرش
- سياسة الإنذارات
- إنهاء العقد أو الاستقالة
- مبادئ الشركة
- ثقافتنا و:DNA
- أخلاقيات العمل:
- وسائل التواصل الاجتماعي

### 3-4-2-2 ساعات العمل:

#### ساعات عمل الشركة:

يفتح المكتب عادة من يوم السبت حتى يوم الخميس من الساعة 10 صباحاً حتى الساعة 8 مساءً.

#### ساعات عمل الموظفين:

- دوام كامل: يجب أن يكمل أفراد الفريق 40 ساعة في الأسبوع.
- دوام جزئي: يجب أن يكمل أفراد الفريق 24 ساعة أو 3 أيام عمل في الأسبوع (كل حالة على حدة حسب الاتفاق).
- حسب الساعة / المهام: حسب الاتفاق.
- العمل الحر: يجب على الأفراد التواصل مع المشرف المباشر في أي وقت وأن يكملوا ساعات عمل حسب الاتفاق:

1. دوام كامل 45 ساعة في الأسبوع.

2. دوام جزئي 29 ساعة في الأسبوع.

سيتم متابعة ساعات العمل بحسب الانتاجية وملفات المتابعة المعتمدة، في حال حدوث أي مخالفة عند ذلك يحق للشركة إنذار الفرد بحسب فقرة الإنذارات الواردة أدناه.

## الاستراحات:

يمكن لأفراد الفريق بأخذ استراحة مدتها 30 دقيقة خلال مدة العمل، بعد إعلام المشرف المباشر عليهم.

## الاجتماعات الأسبوعية:

لمتابعة الأعمال وتحقيق التواصل المطلوب بين الفريق، يطلب من أفراد Solutions حضور اجتماعات أسبوعية مع المشرف المباشر والمدير التنفيذي. يمكن عقد هذا الاجتماع في المكتب أو عبر الإنترنت حسب متطلبات الوظيفة، كما سيتم تحديد أوقات الاجتماعات تبعاً لكل حالة على حدة.

## ساعات العمل الإضافية:

الفرد الذي سيعمل لمدة تتجاوز فيها الـ 160 ساعة عمل في الشهر ستعتبر ساعات عمل إضافية. كشركة ناشئة، لا يوجد حالياً سياسة لساعات العمل الإضافية. ومع ذلك، يتم أخذ فترات العمل الإضافية والمبادرات الذاتية والإنجازات في عين الاعتبار أثناء تقييم الأداء.

## طريقة طلب الإجازات:

يجب تقديمها على google form [التالي](#) وإرسالها في البريد الإلكتروني إلى المشرف المباشر وعندها:

- موافقته على الطلب: يقوم بإعادة إرسال البريد نفسه مع موافقته إلى المدير التنفيذي للحصول على الموافقة النهائية
- عدم موافقته على الطلب: تُلغى الإجازة

يجب وضع الفريق الإداري في جميع المراسلات CC الذي بدوره يقوم بالتحقق من وجود إجازات مدفوعة للفرد ويعلمه بنتيجة الطلب (مقبولة / مرفوضة). وفي حال أخذ الموظف الإجازة بدون حصوله على الموافقات المطلوبة، يحق للشركة إنذار الفرد تبعاً للبند الثاني من فقرة الإنذارات الواردة أدناه.

## 3-4-2-5 الإجازات:

- 1-4 ساعات: يجب تقديم الطلب قبل ساعة واحدة على الأقل.
- أكثر من 4 ساعات أو 1-2 يوم: يجب تقديم الطلب قبل يومي عمل على الأقل (أي في حال كانت الإجازة يوم الخميس يرسل طلب الإجازة يوم الأحد أو يوم الاثنين كحد أقصى).

- 3-4 أيام: يجب تقديم الطلب قبل 5 أيام عمل على الأقل (أسبوع عمل).
- 5 أيام وأكثر: يجب تقديم الطلب قبل 30 يوماً على الأقل.
- وفي حال طلبت الإجازة بأقل من الأيام المذكورة اعلاه يخصم يوم الاجازة من الراتب.

يجب على أفراد الفريق أيضًا إضافة أيام إجازاتهم في "Google Calendar Internal".

### الإجازات المرضية:

للحفاظ على الصحة الجسدية والنفسية يمكن للأفراد أخذ إجازات مرضية من دون التأثير على سير العمل أو تعطيل أي نشاط مرتبط مع العمل.

- 1-2 يوم (أو أقل من 8 ساعات): يجب إعلام المشرف المباشر قبل ساعة على الأقل، وفي حال وجود أي مهمة بتاريخ تسليم محدد أو نشاط مع العميل يتم متابعة ذلك إما عن طريق الفرد نفسه أو تحويله إلى أكثر الزملاء إماماً به.
- 3 أيام أو أكثر: يجب تقديم الطلب قبل يومي عمل على الأقل وذلك مع إرفاق تقرير، وصفة أو توصية من مختص.

في حال حدوث أي عملية تحايل يحق للشركة معاقبة الفرد وفقاً للبند الثالث مباشرة من فقرة الإنذارات الواردة أدناه.

### 3-2-4-3 الإجازات والأيام المرضية:

#### فترة التدريب (عادةً شهر واحد):

- أيام الإجازة: يجب على المتدربين الامتناع عن أخذ أي أيام عطلة خلال فترة التدريب.
- الأيام المرضية: يجب على المتدربين إبلاغ المشرف المباشر في أسرع وقت ممكن.

#### فرد بدوام كامل (حتى سنة واحدة):

- أيام الإجازة: 14 يوم إجازة مدفوعة الأجر في السنة. يتم منح الأفراد الذين كانوا جزءاً من الفريق لمدة تقل عن عام واحد 3.5 يوماً كل ثلاثة أشهر بدءاً من العام الجديد.

- الأيام المرضية: 7 أيام إجازة مرضية مدفوعة الأجر في السنة.
- يجب أن يأخذ الأفراد ما لا يقل عن 10 أيام إجازة في السنة.

#### فرد بدوام كامل (1-5 سنوات):

- أيام الإجازة: 14 يوم إجازة مدفوعة الأجر في السنة. يتم منح الأفراد الذين كانوا جزءاً من الفريق لأكثر من عام واحد 14 يوماً بدءاً من العام الجديد.
- الأيام المرضية: 7 أيام إجازة مرضية مدفوعة الأجر في السنة.
- يجب أن يأخذ الأفراد ما لا يقل عن 10 أيام إجازة في السنة.

#### فرد بدوام كامل (أكثر من 5 سنوات):

- أيام الإجازة: 21 يوم إجازة مدفوعة الأجر في السنة.
- الأيام المرضية: 7 أيام إجازة مرضية مدفوعة الأجر في السنة.
- يجب أن يأخذ الأفراد ما لا يقل عن 10 أيام إجازة في السنة.

#### فرد بدوام جزئي:

- أيام الإجازة: 7 أيام إجازة مدفوعة الأجر في السنة. يُمنح الأفراد بدوام جزئي 1.5 يوماً كل ثلاثة أشهر بدءاً من العام الجديد.
- الأيام المرضية: 4 أيام إجازة مرضية مدفوعة الأجر في السنة.

#### فرد بدوام جزئي (1-5 سنوات):

- أيام الإجازة: 7 أيام إجازة مدفوعة الأجر في السنة. يُمنح الأفراد بدوام جزئي 7 أيام بدءاً من العام الجديد.
- الأيام المرضية: 4 أيام إجازة مرضية مدفوعة الأجر في السنة.

#### فرد بدوام جزئي (أكثر من 5 سنوات):

- أيام الإجازة: 14 يوم إجازة مدفوعة الأجر في السنة.

- الأيام المرضية: 4 أيام إجازة مرضية مدفوعة الأجر في السنة.

#### فرد حسب المهام / الساعة:

- أيام الإجازة: لا يوجد.
- بالنسبة للحالات الطارئة، يجب على الأفراد إكمال عدد ساعات العمل المتفق عليها قبل نهاية الشهر.

في نهاية العام، سيتم تدوير 3 أيام فقط من الإجازات المتبقية والتي لم يتم الاستقادة منها خلال العام المنصرف إلى الأشهر الثلاثة الأولى من العام التالي. لن يتم صرف الأيام المتبقية بعد هذه الأشهر الثلاثة أو دمجها مع أيام العام التالي.

#### إجازات أخرى:

إجازة طارئة: تسمح الشركة للأفراد بأخذ إجازات طارئة شهرية في حالات خاصة فقط، يجب أن تؤخذ هذه الإجازات بطريقة تضع سير عمل الشركة و / أو العلاقة مع العملاء بالمقام الأول. يكون ذلك بالتنسيق مع المشرف المباشر.

- يسمح للأفراد بدوام كامل بطلب (1-3) ساعات في الشهر كإجازة طارئة.
- يُسمح للأفراد بدوام جزئي بطلب ساعة واحدة شهرياً على إنها إجازة طارئة.

يجب أن تكون هذه الإجازة واحدة مما يلي:

- الأعمال الورقية الحكومية.
- مشاكل عائلية.
- القضايا الصحية (زيارة الطبيب، أخذ أدوية خاصة، ..... الخ).

غير ذلك فإنها تعتبر إجازة عادية.

إجازة الزواج: يمكن للأفراد طلب إجازة مدفوعة الأجر مدتها 5 أيام عمل في حالة الزواج.

## إجازة الأمومة:

- تمنح الأم 60 يوم مدفوع الأجر (لجميع الولادات).
- يمكن للأم طلب 30 يوماً إضافياً غير مدفوع الأجر.
- تبدأ إجازة الأمومة من التاريخ الذي تطلبه الأم خلال الشهرين الأخيرين من حملها.

إجازة الأبوة: يمنح الأب 5 أيام عطلة مدفوعة الأجر.

## إجازات حالات الوفاة:

- قريب من الدرجة الأولى (FDR): يمكن للأفراد الحصول على إجازة مدفوعة الأجر لمدة 5 أيام عمل.
- قريب من الدرجة الثانية (SDR): يمكن للأفراد الحصول على إجازة مدفوعة الأجر لمدة 3 أيام عمل.

## إجازة COVID-19 (نتيجة PCR إيجابية):

- يمنح الأفراد 4-7 أيام مدفوعة الأجر كإجازة مرضية. بعد هذه الأيام يجب على الأفراد العمل عن بعد لمدة 7-10 أيام (بناءً على الحالة الطبية).

## الأعياد والمناسبات الرسمية:

يتم منح الأفراد 12 يوم مدفوع الأجر سنويًا فيما يتعلق بالأعياد والمناسبات الرسمية.

سيتم إرسال جدول يتضمن تواريخ الأعياد و المناسبات الرسمية عبر البريد الإلكتروني لجميع الأفراد في بداية كل عام، ليقوم كل فرد بتعبئة الجدول بأيام العطل المناسبة له، بعد ذلك يجب أن يتم إرساله إلى القسم الإداري للموافقة عليه .

ملاحظة: يمكن التعديل على الجدول كل ثلاثة أشهر وإعادة إرساله مرة أخرى للحصول على الموافقة بعد التعديل.

2 جدول الأعياد والمناسبات

| عدد الأيام | تاريخ    | يوم الاجازة           |
|------------|----------|-----------------------|
| يوم 1      | -        | عيد الشعنينة (الغربي) |
| يوم 1      | -        | عيد الفصح (الغربي)    |
| يوم 1      | -        | عيد الشعنينة (الشرقي) |
| يوم 1      | -        | عيد الفصح (الشرقي)    |
| يوم 1      | 21 مارس  | عيد الأم              |
| يوم 1      | 17 أبريل | عيد الاستقلال         |
| يوم 1      | 1 مايو   | عيد العمال            |
| 3 أيام     | -        | عيد الفطر             |
| 4 أيام     | -        | عيد الأضحى            |
| يوم 1      | -        | المولد النبوي الشريف  |
| يوم 1      | -        | رأس السنة الهجرية     |

|        |                   |                     |
|--------|-------------------|---------------------|
| يوم 1  | 6 أكتوبر          | 6 تشرين             |
| 3 أيام | 26، 25، 24 ديسمبر | عيد الميلاد المجيد  |
| يوم 1  | 1 يناير           | رأس السنة الميلادية |

### 3-4-2-4 مكان العمل:

#### مكان العمل:

- العمل من المكتب: إلزامي لبعض الأقسام. ستتم مناقشة هذه الوظائف كل حالة على حدة.
- (يوم عن بعد / يوم خارج) WFH: هو مفهوم حيث يمكن للفرد القيام بعمله من المنزل. إذا كنت تخطط للعمل من خارج المكتب، فيرجى مراجعة المشرف المباشر و / أو المدير التنفيذي قبل يوم واحد على الأقل.

#### ملاحظات:

- سيقدر المشرف المباشر ما إذا كان هذا اليوم هو يوم عمل عن بعد (WFH) وفقاً لإنتاجية الأفراد والمهام المنجزة. وإلا فسيتم اعتباره يوم عطلة.
- عند حدوث أي سلوك مخادع، يحق للشركة مخالفة الموظف تبعاً للقاعدة رقم 3 الواردة في فقرة المخالفات أدناه.

#### الأمكان المسموحة للتدخين:

يُسمح بالتدخين فقط في مناطق معينة تحددها الإدارة داخل بناء الشركة. يجب على أفراد الفريق التحقق من المسؤول الإداري لإبلاغهم بالمناطق المسموح فيها التدخين وذلك من أجل تحسين بيئة العمل، وحماية الغير مدخنين من التدخين السلبي.

التدخين المشار إليه في البند السابق يشمل على التبغ أو أي مادة أخرى يمكن تدخينها (السجائر، الغليون، السيجار، الشيشة)

#### اللباس:

على جميع أفراد الشركة تقديم صورة إيجابية عنها دائماً، ابتداءً من ملابسهم ومظهرهم الشخصي في العمل. يجب أن يكون مظهر أفراد الفريق دائماً:

- نظيف.
- مرتب.
- محترم.

عندما يكون هناك مقابلة مع عميل، يلزم ارتداء ملابس رسمية للعمل. يجب ألا يرتدي أفراد الفريق أي ملابس غير لائقة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: الجينز الممزق، أي لباس قصير (السرراويل-التنانير - الفساتين)، الأحذية غير اللائقة (شحاطة).

في الأيام التي لا يتم فيها تحديد موعد مع العميل، يمكن اعتماد قواعد اللباس غير الرسمي.

### 3-4-2-5 المكافآت والتعويضات

#### تعويض المصاريف الأسبوعية:

يجب على جميع الأفراد تسجيل المصاريف المدفوعة خلال ساعات العمل مثل المواصلات، أو أي مشتريات نيابة عن الشركة وذلك في نماذج Google. سيقوم القسم المالي بمراجعة الإدخالات أسبوعياً والموافقة على طلب التعويض أو رفضه بناءً على معايير معينة. بعد ذلك، سيتم تعويض أفراد الفريق في غضون أسبوع أو أسبوعين من تقديم طلبهم.

يحق لأفراد الفريق بالتواصل مع المسؤول الإداري المختص والمطالبة بنفقاتهم أو الاستفسار عند حصول رفض بتعويض نفقة ما.

## صيانة الأدوات التقنية:

تقوم الشركة بتسديد أية نفقات متعلقة بإجراءات الفحوص الدورية لأجهزة الكمبيوتر / الأجهزة التقنية/البرمجيات وإصلاحها وذلك بمساعدة جهة تحدد من قبل الشركة.

تقوم الشركة بتغطية معظم النفقات في حال حدوث أي أعطال فنية مفاجئة، لكن يجب على الأفراد التواصل مع القسم المالي والمدير التنفيذي للمطالبة بإجراءات الصيانة المطلوبة.

## المكافأة السنوية:

يتم تسليم مكافآت سنوية في نهاية العام لأفراد الفريق بناءً على الأداء.

## تعويضات الدراسة:

تسعى الشركة لحثّ أعضائها على التطور الذاتي إما عن طريق الخبرة العملية أو التحصيل العلمي (دراسة أكاديمية، دورات تدريبية...)، وذلك من خلال تسديد النفقات المترتبة، في المقابل يجب على الأفراد:

- اجتياز الدورة وتقديم إثبات أو شهادة إلى القسم المالي.
- الاستمرارية ضمن الشركة: سيتم تحديد الفترة تبعاً لنوع التحصيل المذكور أعلاه، في حال عدم إكمال الفترة المتفق عليها يجب على الفرد إعادة المبلغ المدفوع إلى الشركة.

## خصم على الخدمات:

يمكن للأفراد الراغبين في الاستفادة من أي نوع من خدمات الشركة لأسباب شخصية طلب خصم على رسوم الخدمة من المدير التنفيذي، عندها سيتم مناقشة قيمة المبلغ المخصوم مع القسم المالي وتطبيقه حسب الاتفاق.

## مكافأة زيادة المبيعات:

تسعى الشركة لحثّ أعضائها على المساعدة في زيادة الحصة السوقية ونسبة المبيعات للشركة، وعليه يتم منح أي فرد يساهم في التوقيع مع عميل جديد للشركة نسبة مئوية من الأرباح. تتم مناقشة هذه النسبة مع المدير التنفيذي والقسم المالي كل حالة على حدة.

## مساعدة توظيف أفراد جدد:

حرصاً من الشركة على جذب أفراد الفريق للمساعدة في تنمية الموارد البشرية، يحصل أي فرد يقترح موظف جديد على مكافأة وذلك في حال تم تعيين الموظف وإنهاء فترته التجريبية بنجاح. تتم مناقشة هذه المكافأة في كل حالة على حدة مع الرئيس التنفيذي والقسم المالي.

## 3-4-2-6 تقييم الأداء

### تتبع ساعات العمل:

1. يجب على جميع أفراد الفريق تسجيل أوقات الوصول والمغادرة في ملف المتابعة المخصص.
2. يجب على جميع أفراد الفريق تسجيل تفاصيل وساعات العمل الخاصة بهم في ملف المتابعة المخصص.

ستتم مراجعة ملفات المتابعة من قبل القسم الإدارة والمدير التنفيذي شهرياً. في حالة حدوث أي مخالفة يتم تنبيه الموظف شفويًا. إذا تكررت المخالفة مرتين، يحق للشركة مخالفة الموظف تبعاً للقاعدة رقم 2 الواردة في فقرة المخالفات أدناه، كما لا يسلم التعويض الشهري الا في حال اكتمال ملفات متابعة العمل **hour tracker**.

تستخدم هذه الملفات أيضًا لمتابعة الموارد البشرية التي يتم استخدامها في كل مشروع، بالإضافة إلى متابعة أي ساعات عمل إضافية يسجلها أفراد الفريق.

### سياسة التغذية الراجعة (Feedback policy):

لإبقاء جميع الفرق على اطلاع، تلزم الشركة جميع أعضائها بتقديم معلومات بشكل منتظم للمشرف المباشر وذلك عبر الاجتماعات الشخصية/عبر الانترنت، التقارير الاسبوعية/الشهرية، التخاطب المباشر. سيتم تحديد الطريقة الأنسب لكل حالة على حدة حسب متطلبات العمل.

### سياسة تقييم الأداء:

يتم إجراء تقييم للأداء كل 6 أشهر ويتم تنفيذه بواسطة المشرف المباشر. التقييم الذي تم إجراؤه هو شكل من أشكال التقييم الذاتي، وتقييم الزملاء في نفس الفريق لبعضهم، وتقييم الموظف للمدير وتقييم المدير للموظف. سيتم جمع وتحليل جميع الملفات من قبل الفريق الإداري.

### 3-4-2-7 فترة الاختبار (التدريب)

فترات الاختبار في الشركة هي شهر واحد ويمكن تمديدها بناءً على طلب الفرد الجديد أو المشرف المباشر أو المدير التنفيذي.

خلال فترة الاختبار، ستم مشاركة الملفات / الأدوات التالية مع الفرد الجديد:

- بريد إلكتروني.
- ملف متابعة الساعات.
- ملف تعويضات المصاريف.

بعد فترة الاختبار، سيتمكن الأفراد الجدد من الوصول إلى:

- calendar.
- مجموعات WhatsApp / Telegram.
- Google drive.
- Resources sheet.
- قاعدة البيانات.

يجب توفير الكمبيوتر المحمول من قبل الأفراد.

### 3-4-2-8 إجراءات الصحة والسلامة المهنية

#### سياسة الشكاوى:

في حالة وجود أي شكوى، يمكن للأفراد التواصل مع المشرف المباشر الذي سيقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة مع الحفاظ على الخصوصية.

#### المساواة بين الجميع:

لا تسمح الشركة بأي نوع من أنواع التمييز أو التعصب ضد الموظفين على أساس صفاتهم، مثل الجنس، العمر، العرق، الدين، الحالة الاجتماعية، الحمل، التحول الجنسي، الميول الجنسية أو الإعاقة. تهدف الشركة

إلى خلق بيئة عمل منصفة للجميع، يمنح فيها كل الأفراد فرص متساوية للاستقطاب، الاختيار، التعيين ومن ثم التدريب والترقية، وكذلك تطوير أعمال مناسبة لأصحاب الهمم، وإنهاء عملهم على قدم المساواة والإنصاف.

#### سياسات التحرش:

تمنع الشركة أي تصرف مسيء على كافة المستويات سواءً كان بين أفراد الفريق الواحد أو مع المشرفين عليهم أو العكس، وفي حال حدوث أي إساءة يتم إبلاغ المشرف المسؤول والقسم الإداري على الفور، عند ذلك يحق للشركة معاقبة المسيء وفقاً للبند الثالث مباشرة من فقرة الإنذارات الواردة أدناه.

تلتزم الشركة بمنع التصرفات التي تدل على التمييز والتحرش في أماكن العمل، هذه التصرفات تشمل أي أفعال، دعابات أو تعليقات تسيء إلى طبيعة الموظف أو العميل العرقية، الدينية، الجنسية، العمر أو أي سمة أخرى محمية قانونياً وسيتم مقابلتها بإجراءات تأديبية شديدة.

#### سياسة الإنذارات:

- الإنذار الأول: سيتم إنذار الفرد شفهيًا من قبل المشرف المباشر أو المدير التنفيذي، وذلك حسب المنصب ونوع المخالفة.
- الإنذار الثاني (القاعدة رقم 2): سيتم إنذار الفرد (عن طريق البريد الإلكتروني) من قبل المشرف المباشر حسب المنصب ونوع المخالفة.
- الإنذار الثالث (القاعدة رقم 3): سيتم إنذار الفرد (عن طريق البريد الإلكتروني) من قبل المدير التنفيذي. ويمكن للإدارة تقدير ما إذا كانت هناك حاجة للعقاب أم لا (قد يكون هذا العقاب إنذاراً رسمياً أو خصماً على الراتب).
- الإنذار الرابع (القاعدة رقم 4): سيتم إنذار الفرد (عن طريق البريد الإلكتروني) ويوضع جميع أعضاء الشركة بنسخ كربونية (CC) من قبل المدير التنفيذي. ويمكن للإدارة تقدير ما إذا كانت هناك حاجة للإنذار أم لا (قد يكون هذا الإنذار إنذاراً رسمياً أو خصماً على الراتب).

يمكن للمدير التنفيذي حصراً تجاوز تراتبية الإنذارات واتخاذ القرار المناسب مباشرةً على حسب تقديره لحجم الخطأ المرتكب

يجب ألا يتجاوز جميع أفراد الفريق أربعة إنذارات في السنة. كما سيتم حفظ سجل الإنذارات لجميع الأفراد لدى الفريق الإداري واحتسابها في عملية التقييم.

الوسائل التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة للمكافآت والعقوبات:

1-الانذارات وترتيبها

2-الخصم من الراتب

3-التقييم جزء هام جداً يؤخذ بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بأعضاء الفريق، ويؤثر سلباً أو ايجاباً

4-استناداً على التقييم والإنذارات تحتسب المكافأة السنوية أو تقديرها

5-رسائل التوصية (عبر الايميل)

**إنهاء العقد أو الاستقالة:**

● بناءً على طلب الفرد: يجب على الفرد إعلام الإدارة بالرغبة بالاستقالة قبل مدة زمنية تحدد بشهر كحد أدنى.

● بناءً على طلب الإدارة: عندما يتجاوز أحد الأفراد أربعة إنذارات في العام الواحد دون حجج مقنعة، ستعقد الإدارة اجتماعاً مع هذا الفرد لإبلاغه بإنهاء عقده، وذلك قبل مدة زمنية تحدد بشهر كحد أدنى.

سيتم إجراء مقابلة نهاية خدمة من قبل قسم الإدارة لجمع البيانات المطلوبة.

**3-4-2-9 مبادئ الشركة:**

**ثقافتنا وDNA:**

- أحب ما تفعل كي تفعل ما تحب، وذلك سعياً منا لبناء شركة قائمة على الإبداع
- نحن ندعو إلى التطوير المستمر ... على المستويين الشخصي والمهني.
- كلنا مترابطون (تأثير الفراشة)، اختياراتك وأفعالك تؤثر على الشركة بشكل جماعي.
- كل شيء يكمن في التفاصيل الدقيقة، نطمح إلى الاقتراب من الكمال قدر الإمكان.

## أخلاقيات العمل:

كجزء من عائلة الشركة يجب على جميع أفراد الفريق التصرف وفقاً لهذه الأخلاقيات على سبيل المثال لا الحصر:

- الصدق.
- التفاني.
- الانضباط.
- الإنتاجية.
- التعاون.
- النزاهة.
- المسؤولية.
- الاحترافية.
- عدم شرب الكحول أو تعاطي المخدرات.
- عدم استخدام الألفاظ النابية أو الأسلحة.
- احترام المساحة الفكرية والجسدية.

في حال حدوث أي مخالفة، سيتم إنذار الموظف شفهيًا. إذا تكرر الإنذار مرتين، عند ذلك يحق للشركة معاقبة المسيء وفقاً للبند الثالث مباشرة من فقرة الإنذارات الواردة أعلاه.

## وسائل التواصل الاجتماعي:

بسبب كثرة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وارتباطها في الحياة العملية اليومية: يجب على أفراد الفريق الأخذ بعين الاعتبار بأن سلوكهم فيها ينعكس على الشركة، خاصةً إذا كانوا "يعلنون" على وسائل التواصل الاجتماعي بمكان عملهم.

## سرية العمل:

يجب على أفراد الفريق الحفاظ على سرية جميع معلومات العمل على سبيل المثال ولكن لا الحصر على:

- سجلات الموظفين.
- المعلومات المالية (جداول الرواتب، المكافآت، قيمة العقود، تفاصيل المصاريف، ..... إلخ)
- بيانات العملاء / الشركاء / البائعين
- قوائم العملاء (الموجودة والمحتملة)
- الأهداف والتنبؤات والمبادرات غير المنشورة (السرية).

عند إجراء أي تعديل على النظام الداخلي يتم إبلاغ الجميع عن طريق البريد الإلكتروني.

\*انتهاء السياسات الداخلية المعممة على فريق العمل

## 3-5 مصفوفات وأدوات تطبيق النظام:

هنا يستعرض الباحث التسلسل في عملية انشاء النظام وتطبيقه والمراحل الاجرائية المتسلسلة التي تم تطبيقها علماً ان بعضاً منها تم العمل عليه بالتوازي بين التطبيق والتنفيذ.

### 3-5-1 مصفوفة المسؤوليات:

في هذه المصفوفة يقوم الباحث توضيح حالة العملاء، وتوزيع الموظفين بالنسبة لكل مشروع وبيان المسؤوليات المطلوبة في كل مشروع.

تعد مصفوفة المسؤوليات Responsibility matrix احد أهم المخرجات التي اكتسبها الباحث اثناء دراسته في المعهد وتمكن من استخدامها، الاعتماد عليها وتطويرها لما التمس من اهمليه لها في الشركة الناشئة.

#### 4 مصفوفة المسؤوليات

| A  | B                | C             | D       | E                 | F                                 | G                     | H             | I              | J          | K              | L            | M           | N          | O           | P           | Q           | R           | En |            |  |
|----|------------------|---------------|---------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------|----------------|------------|----------------|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|------------|--|
| 1  | Client (Account) | Client Status | Service | CEO               | Employee 1                        | Employee 2            | Employee 3    | Employee 4     | Employee 5 | Employee 6     | Employee 7   | Employee 8  | Employee 9 | Employee 10 | Employee 11 | Employee 12 | Employee 13 | En |            |  |
| 2  | 1                | Client 1      | Active  | Visual Comm       | To Support                        | To Consult            | To Manage     |                |            | To Work On     | To Follow Up | To Work On  | To Work On |             |             |             |             |    |            |  |
| 3  |                  |               |         | Social Media      | To Be Held Responsible/To Approve |                       | To Manage     |                |            |                |              |             |            |             |             | To Support  |             |    |            |  |
| 4  |                  |               |         | TQM               | To Be Held Responsible/To Support |                       | To Manage     |                |            | To Support     |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 5  |                  |               |         | Marketing         | To Manage                         |                       |               |                |            | to be Informed |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 6  | 2                | Client 2      | Active  | Visual Comm       | To Support                        | To Consult            | To Manage     |                |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 7  |                  |               |         | Marketing         | To Support                        | To Consult            | To Manage     | to be Informed |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 8  | 3                | Client 3      | Active  | Visual Comm       | To Coordinate                     | To Work On/To Consult | To Supervise  |                |            | To Work On     | To Follow Up | To Work On  | To Work On |             |             |             |             |    |            |  |
| 10 |                  |               |         | Social Media      | To Be Held Responsible/To Approve |                       | To Manage     |                |            |                |              |             |            |             |             | To Support  |             |    |            |  |
| 11 |                  |               |         | Marketing         | To Supervise                      |                       |               |                |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 12 |                  |               |         | BD                | To Coordinate                     |                       |               |                |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    | To Consult |  |
| 13 | 4                | Client 4      | Active  | Visual Comm       | to be Informed                    | To Consult            | To Coordinate |                |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 15 |                  |               |         | Social Media      | to be Informed                    |                       | To Manage     |                | To Work on | To Follow up   | To Work on   | To Work on  |            | To Support  |             |             |             |    |            |  |
| 16 |                  |               |         | BD                | To Support                        |                       |               |                |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 17 | 5                | Client 5      | Active  | Visual Comm       | To Coordinate                     | To Consult            | To Supervise  |                |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 19 |                  |               |         | Social Media      | To Approve                        | To Consult            |               | To Manage      |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 20 |                  |               |         | Photo/Videography | To Support                        | To Manage             |               | To Support     |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |
| 21 | 6                | Client 6      | Active  | Visual Comm       | To Support                        | To Consult            |               |                |            |                |              | To Followup | To Work on | To Work on  |             |             |             |    |            |  |
| 22 |                  |               |         | Social Media      | To Approve                        |                       |               |                | To Manage  |                |              |             |            |             |             |             | To Support  |    |            |  |
| 23 |                  |               |         | Photo/Videography | To Support                        | To Manage             |               | To Support     |            |                |              |             |            |             |             |             |             |    |            |  |

#### 3-5-2 مصفوفة تتبع الوقت Time or Hour Tracker :

في هذه المصفوفة يتم عرض من من الموظفين يعمل على أي مهمة، ما هي المهمات المنجزة وما هو عددها خلال الوقت المحدد، ومن هو الزبون الذي يتحمل تكلفة عمل وجهد الموظف المبذول، بالإضافة لحساب جزئية الوقت ومقارنتها بالأداء والانجاز الفردي لكل موظف.

#### 5 مصفوفة تتبع الوقت

| A  | B          | C                  | D                  | E                | F      | G          | H       | I    |
|----|------------|--------------------|--------------------|------------------|--------|------------|---------|------|
| 1  | Day        | (format: 00:00 PM) | (format: 00:00 PM) | Calculated hours | Client | Department | Project | Task |
| 2  |            | Total hours:       |                    | 0:00             |        |            |         |      |
| 3  |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 4  | Monday     |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 5  | 01/08/2022 |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 6  | 2          |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 7  |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 8  |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 9  |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 10 | Tuesday    |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 11 | 02/08/2022 |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 12 | 2          |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 13 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 14 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 15 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 16 | Wednesday  |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 17 | 03/08/2022 |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 18 | 2          |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 19 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 20 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 21 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 22 | Thursday   |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 23 | 04/08/2022 |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 24 | 2          |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 25 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 26 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 27 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 28 | Friday     |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 29 | 05/08/2022 |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 30 | 2          |                    |                    | -                |        |            |         |      |
| 31 |            |                    |                    | -                |        |            |         |      |

3-5-3 التشبيك مع العملاء المحتملين والتعاقد، توكيل المهتمات، عمليات انتاج الخدمات والمخرجات  
النهائية والفوترة:

1-3-5-3 عرض خدمة:

يكون عرض الخدمة الكترونياً، بجدول تفاعلية، تحوي جميع الخدمات الممكن تقديمها بتفاصيلها وسعرها الخاص. يقوم العميل باختيار الخدمات التي يحتاجها وفقاً للمعلومات المقدمة والسعر الكلي ويعيدها عن طريق البريد الإلكتروني للفريق المالي، مما يعني عن خطوة التوقيع.  
بالإضافة الى الجدول يوجد أماكن لتحديد الإطار الزمني، طريقة الدفع، شروط الدفع (دفعات او دفعة واحدة ومتى)، نسبة او قيمة الحسم ان وجد، تاريخ العرض، تاريخ انتهاء صلاحية العرض، رقم العرض.

6 عرض الخدمة

| الإطار الزمني للخدمات  | طريقة الدفع   | شروط الدفع                             | الحسومات*                            |
|--|---|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> سنوي<br><input type="checkbox"/> شهري<br><input checked="" type="checkbox"/> ثلاثة أشهر | تاريخ العرض   | تاريخ انتهاء الصلابة                   | رقم العملية                          |
| Price  | Description   | Options                                | Service                              |
| ■  | - وضع خطة المنشورات و محتوى النشر على المستوى الشهري والسنوي.<br>- خلق الهوية البصرية المناسبة للمنشورات.<br>- ابناء الصفحات المطلوبة على المنصات في حال عدم وجودها.<br>- تصميم المنشورات.<br>- إضافة العناوين و ال Captions .<br>- النشر على مواقع التواصل الاجتماعي حسب الخطة والمتوافقت المطلوب.<br>- الرد على التعليقات بالتنسيق مع العميل.<br>- متابعة رد فعل المتابعين<br>- الرد والتفاعل مع التعليقات والرسائل<br>- البث المباشر من الصفحة عند الفعاليات - stories<br>- نشر القصص stories<br>- إرسال التقارير الشهرية الخاصة بالصفحات. | ثلاثة منشورات اسبوعياً بشكل وسطي       | إدارة وتصميم صفحات التواصل الاجتماعي |
| ■  | فريق متخصص جاهز للتنسيق والمتابعة   |  | استشارات التسويق                     |
| □  | في حال الحاجة لتامين أخرى أو داعمه ويتم تسعيرها بشكل منفصل  | خدمات التصميم                          | خدمات التواصل النصري                 |
| □  | في حال الحاجة للصور او الفيديوهات ويتم تسعيرها بشكل منفصل   | خدمات التصوير                          |                                      |
| □  | عند الترويج عن طريق طرف ثالث مثل: شركات الإعلان الخارجي، الصفحات أو المجموعات المؤثرين أو خدمات الطباعة   | خدمات الترويج الخارجي المدفوع والطباعة |                                      |
| السعر متضمن الخدمات المطلوبة   |   |  |                                      |
| الحسم*   |   |  |                                      |
| المجموع بعد الحسم  |   |  |                                      |

..... زهرة العريش .....

### 2-3-5-3 التسعير وتحديد نطاق العمل، ومدة الخدمة:

بعد اختيار العميل لنوع الخدمة والحزم المتاحة، يستعرض النظام الإلكتروني فاتورة بقيمة الخدمات المطلوبة، واعتمادها من أجل الدفع.

#### 7 الفوترة والتسعير

| A  | B           | C | D | E           | F | G | H        | I     | J |
|----|-------------|---|---|-------------|---|---|----------|-------|---|
| 2  | <b>BILL</b> |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 3  |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 4  |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 5  |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 6  |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 7  |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 8  |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 9  |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 10 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 11 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 12 | Service     |   |   | Description |   |   |          | Price |   |
| 13 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 14 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 15 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 16 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 17 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 18 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 19 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 20 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 21 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 22 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 23 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 24 | Notes:      |   |   |             |   |   | Subtotal |       |   |
| 25 |             |   |   |             |   |   | Discount |       |   |
| 26 |             |   |   |             |   |   | Total    |       |   |
| 27 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 28 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 29 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 30 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 31 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 32 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 33 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |
| 34 |             |   |   |             |   |   |          |       |   |

Date \_\_\_\_\_  
Invoice no. \_\_\_\_\_  
Payment method \_\_\_\_\_  
Prepared for \_\_\_\_\_

Sent By, Receptent:  
Name \_\_\_\_\_  
For \_\_\_\_\_  
Date \_\_\_\_\_

### 3-3-5-3 العقد

في مرحلة توقع العقود، يتم الاتفاق على خدمة موقعة من الفريقين، مع تعريف الفريق الاول والفريق الثاني، واي ملاحظات نتجت من الحوارات، ونطاق الخدمة المقدمة والالتزامات المالية.

### 4-3-5-3 الفواتير

عند اعتماد العقد يتم تصدير فاتورة بالمبلغ المطلوب، مع تاريخ العقد.

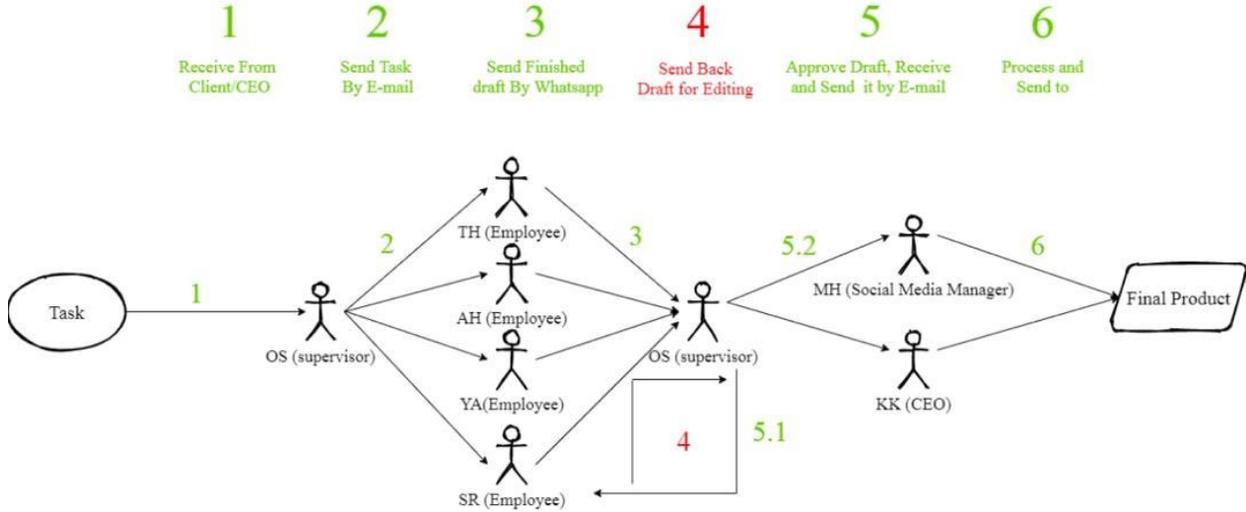
#### 5-3-5-4 عرض نظام الأرشفة والترميز QNYYNN

في هذه العملية يتم إدراج العميل في قائمة الزبائن، وتحويل الخدمات المطلوبة إلى العمليات، وتوزيعها بحسب نوع المهام، وتنسيقها ضمن إطار عمليات الشركة المختلفة بحسب القسم المختص، ومن ثم إدخالها إلى مصفوفة المسؤوليات والمهام. وتم ترميز العملية للأرشفة والتوثيق، مثال: QN22001

#### 6-3-5-3 نظام قسم التواصل البصري:

يعبر هذا القسم عن مثال لأحد الأقسام وطريقة تنظيم العمليات فيه، وقد اكتفى الباحث بعرض قسم التواصل البصري في الشركة كونه القسم الأكبر ويوضح ما رُسم وُصمم ضمن الأقسام الأخرى بنفس الطريقة. انطلق الباحث من اعطاء المهام وايصال المطلوب الى المشرف المباشر عن القسم وكيفية نقلها الى العاملين بطريق موثقة ومنظمة ثم تحديد مرحلة التعديل وآليات واساليب التواصل الرسمي ثم الاستحصال على موافقة المعنيين والحصول على المنتج النهائي.

#### 8 نظام التواصل البصري



### 7-3-5-3 مصفوفة الأولويات (Priority Matrix)

#### 3 مصفوفة الأولويات

| الأهمية بالكود (من الأقل إلى الأكثر أهمية) | الحالة                         |
|--|--------------------------------|
| 1  | غير عاجل / غير هام / غير ضروري |
| 2  | عاجل / غير هام / غير ضروري     |
| 3  | غير عاجل / هام / غير ضروري     |
| 4  | غير عاجل / غير هام / ضروري     |
| 5  | غير عاجل / هام / ضروري         |
| 6  | عاجل / غير هام / ضروري         |
| 7  | عاجل / هام / غير ضروري         |
| 8  | عاجل / هام / ضروري             |

وباستخدام هذه المصفوفة تمكن الباحث من ترتيب الأولويات الموزعة على فريق العمل وترميز كل مهمة حسب ثلاث محاور موضحة - عاجل، هام وضروري - مما سهل عملية التواصل بين جميع الاطراف ويمكن الادارة من متابعة الانجاز بطريقة ادق.

#### 7-3-5-3 نظام التغذية الراجعة:

بعد إتمام العمليات المطلوبة وفق الخدمة المتعاقد عليها، يتم إخطار العميل بالمخرجات المرحلية، تسليم المنتجات النهائية وتحصيل قيمة الأتعاب أو ما تبقى منها حسب الاتفاق.

### 3-5-4 القسم الاداري:

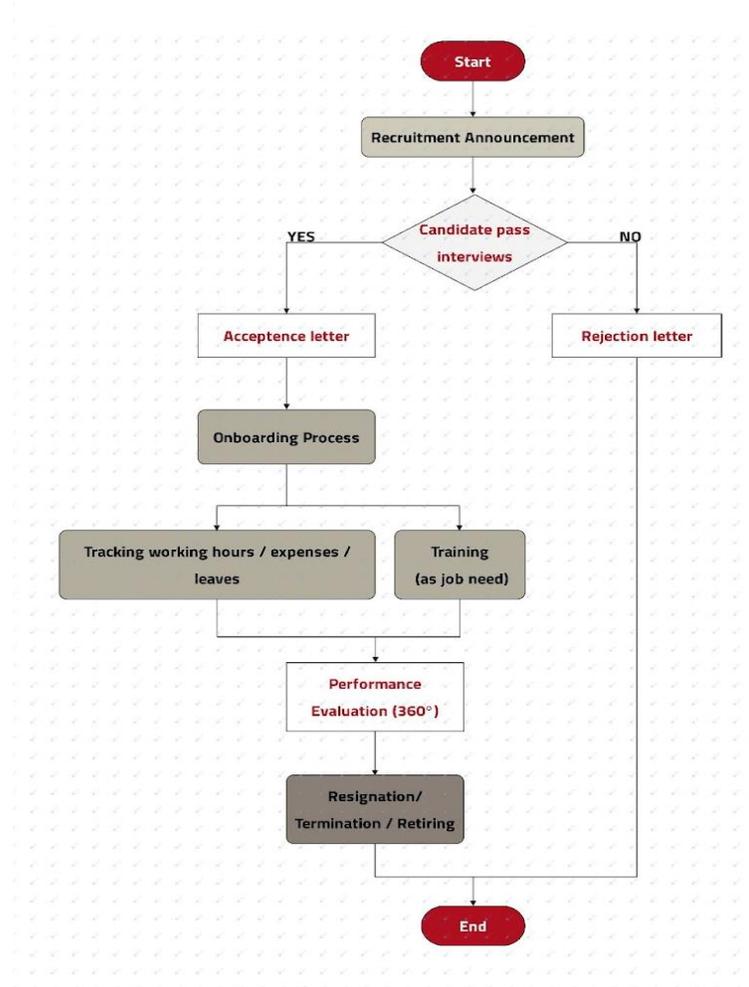
### 3-5-4-1 التوظيف:

كون الشركة الريادية احد اهم ركائزها هو فريق العمل، اولى الباحث لهذا القسم اهمية خاصة وجب ذكرها، حيث تقوم الشركة الناشئة بعرض الوظيفة الشاغرة المطلوبة واستقبال السير الذاتية عبر الوسائط المتعددة ويتم تجميعها في القسم الاداري.

يتم فرزها ثم تحديد مواعيد المقابلة الأولى، وفي حال تجاوز المرشح المقابلة الأولية يتم تحديد موعد المقابلة الثانية واجراء فحص تقني خاص.

وعند قبول المرشح وتجاوز المقابلات مع المشرف المباشر للقسم المسؤول والمدير التنفيذي يدخل المرشح في فترة التجربة، وبعد التقييم يتم اتخاذ القرار النهائي، كما هو موضح في الشكل:

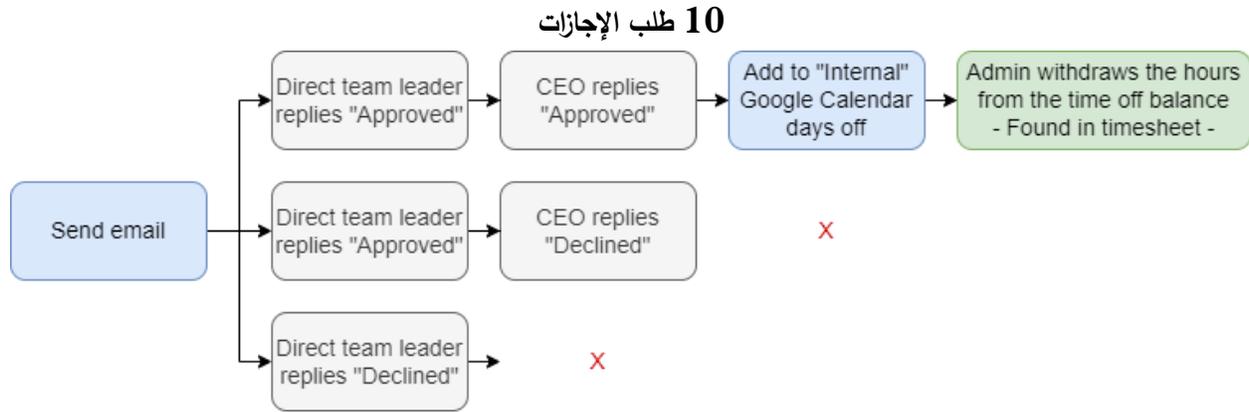
### 9 عملية التوظيف



## طلب إجازات:

ان الاثر الهام للاجازات يتجلى عند فترات الضغط على الشركات الناشئة، وبغياب نظام واضح ستتراكم المهام ويزيد الضغط على العاملين. وكون الموارد البشرية محدودة تم تنظيم الإجراءات لطلب إجازة: يقوم الموظف بإرسال بريداً إلكترونياً يتضمن أيام الإجازة، نوع الاجازة مضيفاً مديره والمدير التنفيذي والفريق الإداري. من أجل استحقاق الإجازة يجب نيل موافقة الثلاث أطراف.

- المدير المباشر: من أجل مهام الموظف وسير الفريق ككل
- المدير التنفيذي: من أجل سير عمل فريق الأكبر بشكل كامل
- الفريق الإداري: من أجل المقارنة مع سياسات الشركة والأيام الاجازة المستحقة للموظف



بعد حصول الموافقة يتم فريق الاداري بتدوين عدد ساعات الاجازة في ملف Excel المخصص، حيث يقوم الملف بعرض عدد الساعات/الايام المتبقية لكل موظف في جدول وفي تقويم.

وبعد انجاز تصميم النظام وتطبيقه تمكن الباحث من استنتاج اهم الصعوبات التي ترافق انشاء نظام العمل لشركة ناشئة، وذلك للإجابة على السؤال الثاني في مشكلة البحث:

## 2 - ما هي الصعوبات التي ترافق إنشاء نظام عمل للشركة كونها شركة صغيرة ناشئة؟

تمكن الباحث من الإجابة على هذا السؤال محلاً الظروف الصعبة المحيطة ببيئة العمل، مسترشداً بتحليل SWOT ومقيماً الحالة العامة للتجارب الريادية المحلية عموماً وتجربته الشخصية وخبرته وتحدياته خصوصاً.

## من المصعوبات الواردة في مشكلة البحث، واختار الباحث الآتي:

- ممانعة من الفريق في الفترة الاولى من تطبيق نظام العمل
- رد فعل العاملين على التغيير عالي كون العاملين ذات اعمار صغيرة نسبياً.
- خسارة بعض الكفاءات بسبب التغييرات الحاصلة وعدم تقدير وتجاوب من بعض العاملين.
- زيادة في نسب دوران اعضاء الفريق ليس بسبب تطبيق النظام فقط ولكن لاحظ الباحث وجود أثر.
- زيادة ضغط العمل يخلق توتر بحاجة ادارة وبالتالي عبئ أكبر على الادارة لحل المشكلات.
- وجود قيود على العاملين لم تكون موجودة سابقاً بسبب القوانين والاجرائيات.
- زيادة مهام على اعضاء الفريق والمدراء.
- التأخر على الزبائن بسبب البيروقراطية في المراحل الأولى لحين تحول النظام الجديد لعادة.
- قلة الموارد منها اللوجستية والمالية كون الاستثمار شخصي.
- غلاء المعيشة والتضخم.
- عدم امكانية رفع التعويضات للعاملين مع زيادة مهامهم كونها شركة ناشئة بموارد محدودة.
- عدم امكانية زيادة الكادر وخصوصاً الكادر الاداري السؤول عن تطبيق الاجرائيات والاعتماد على اشخاص معينين في الفترة الأولى.
- انخفاض هوامش الربح في فترة تطبيق النظام.
- الاجراءات ترتب على الشركة زيادة في الجهد المبذول وزيادة في الوقت الممنوح وبالتالي تكلفة اكبر غير مبررة للزبائن في الفترة الاولى.
- تخلي الزبائن عن العمل مع الشركة والانتقال للعمل مع شركات تنجز المهام بشكل أسرع كونها غير مهتمة بالجودة ولا تتبع اي نظام محدد.
- اثناء سعي الشركة لرفع الجودة وتطبيق النظام وخصوصاً في الفترة الاولى سينتج عن ذلك بعض الاخطاء التي قد تؤثر ولو جزئياً على البيئة الخارجية.

وتم تحليل الفجوة بين نظام الشركة و المواصفة للاستحصال على النتائج والاستدلال للتغلب على هذه الصعوبات.

### 3-6 تحليل الفجوة بين النظام والمواصفة ISO 9001

من خلال هذا التحليل تمكن الباحث من الاجابة على السؤال الثالث 3 - ما هو مدى توافق هذا النظام مع المواصفة القياسية ISO؟ ضمن مشكلة البحث وبوبه ضمن الدراسة الميدانية الآتية:

#### تمهيد:

ركز الباحث في هذا الفصل على التحقق من توافر متطلبات نظام ادارة الجودة في الشركات الناشئة من خلال دراسة حالة شركة Solutions، حيث سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن واقع أداء الشركة بهدف معرفة الفجوة مع متطلبات نظام ادارة الجودة وتحديد البنود الحاوية على الفجوات وذلك باعتماد قائمة الفحص المخصصة لهذا الغرض.

### 3-6-1 سياق تحليل البيانات:

استخدامات الباحثة المقياس السباعي بهدف الوصول إلى مقياس أكثر دقة في تحليل البيانات كما هو موضح بالجدول (4).

#### 4 مقياس ليكرت السباعي

| الوزن (الدرجة) | فقرات المقياس السباعي   |
|----------------|-------------------------|
| 7              | مطبق كلياً موثق كلياً   |
| 6              | مطبق كلياً موثق جزئياً  |
| 5              | مطبق كلياً وغير موثق    |
| 4              | مطبق جزئياً موثق كلياً  |
| 3              | مطبق جزئياً موثق جزئياً |
| 2              | مطبق جزئياً وغير موثق   |
| 1              | غير مطبق وغير موثق      |

وتم حساب المعادلات التالية:

1. الوسط الحسابي المرجح = مجموع (التكرارات X الوزن) / مجموع التكرارات.
2. النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / 7) و 7 هي أعلى درجة في المقياس.
3. حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة.

3-6-2 قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة:

3-6-2-1 فهم المنظمة وسياقها:

5 قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة وسياقها

| ت                        | المتطلب   | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | غير مطبق كلياً<br>غير موثق | غير مطبق كلياً<br>غير موثق |
|--------------------------|---|--------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 4. سياق المنظمة          |   |                          |                           |                           |                            |                            |                            |
| 1-4. فهم المنظمة وسياقها |   |                          |                           |                           |                            |                            |                            |
| 1                        | حددت المنظمة الموضوعات الداخلية والخارجية ذات الصلة بأغراضها والتوجه الاستراتيجي لها؟ (الموضوعات الخارجية: القانونية والتكنولوجية، والتنافسية، والثقافية، والحالة الاجتماعية والاقتصادية، سواء أكانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية) (الموضوعات الداخلية: الثقافة والمعرفة وأداء المنظمة) |                          |                           |                           |                            | ✓                          |                            |
| 2                        | يتم مراقبة ومراجعة المعلومات حول هذه  |                          |                           |                           |                            |                            |                            |

|              |   |   |   |   |   |   |                              |
|--------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
|              | ✓ |   |   |   |   |   | الموضوعات الداخلية والخارجية |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | الوزن                        |
|              | 2 |   |   |   |   |   | التكرارات                    |
|              | 4 |   |   |   |   |   | النتيجة                      |
| 4/2=2        |   |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح         |
| 2/ 7= 28.57% |   |   |   |   |   |   | النسبة المئوية لمدى المطابقة |
| 71.43        |   |   |   |   |   |   | حجم الفجوة                   |

الجدول (5) قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة وسياقها

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند فهم المنظمة وسياقها أن حجم الفجوة 71.43، أي أن هذا البند ضمن نظام ادارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق جزئياً وغير موثق إذ أن القضايا الداخلية والخارجية غير مدرجة ضمن دليل الجودة وسيتم العمل على تحسينها.

### 3-6-2-2 التعرف على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية:

#### 6 قائمة الفحص الخاصة ببند احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

| ت  | المتطلب  | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|--|--|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| 4-2. التعرف على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
| 1  | تم تحديد الأطراف المعنيين بنظام ادارة الجودة                       |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |
| 2  | تم تحديد متطلبات تلك الأطراف والتي تندرج في سياق نظام ادارة الجودة |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |
| 3  | يتم رصد ومراجعة المعلومات حول الأطراف المعنيين ومتطلباتهم          |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |
|  | الوزن  | 7                     | 6                      | 5                   | 4                      | 3                    | 1                 |
|  | التكرارات  |                       |                        |                     |                        | 3                    |                   |
|  | النتيجة  |                       |                        |                     |                        | 9                    |                   |

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| الوسط الحسابي المرجح         | 9/3 = 3      |
| النسبة المئوية لمدى المطابقة | 3/7 = 42.85% |
| حجم الفجوة                   | 57.15        |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التعرف على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية أن حجم الفجوة هو 57.15، أي أن هذا البند ضمن نظام ادارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق جزئياً موثق جزئياً فيما يخص تحديد الأطراف المعنيين بنظام إدارة الجودة، وتحديد متطلبات تلك الأطراف ورصد ومراجعة المعلومات حول الأطراف المعنيين ومتطلباتهم.

### 3-2-6-3 نطاق نظام إدارة الجودة:

ملاحظة: الشركة لم تخضع للتأهيل ولم تحصل على الشهادة ولكن تم إدراج هذا الجدول كونه موجود ضمن المواصفة ومستخدم في الرسائل السابقة.

#### 7 قائمة الفحص الخاصة ببند نطاق نظام إدارة الجودة

| ت    | المتطلب  | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً موثق جزئياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|------|--|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|
| 2-4. | تحديد نطاق نظام إدارة الجودة   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| 1    | تم تحديد النطاق بطريقة واضحة لتفادي أي غموض حول ما هي أقسام وأنشطة نظام إدارة الجودة |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| 2    | تم التعبير عن النطاق بدقة عند اصدار شهادة الامتثال                                   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|      | الوزن  | 7                     | 6                      | 5                   | 4                      | 3                       | 2                    | 1                 |
|      | التكرارات  |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|      | النتيجة  |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|      | الوسط الحسابي المرجح   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|      | النسبة المئوية لمدى المطابقة   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|      | حجم الفجوة   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |

إن البند الخاص بتحديد نطاق نظام إدارة الجودة غير مطبق بالكامل وذلك لأن الشركة الناشئة لم تخضع لمرحلة التأهيل وبالتالي لم تتم عملية المنح والاستحصال على الشهادة كون وضع الشركة غير ناضج بعد ولا تمتلك الموارد الكافية.

### 3-6-2-4 نظام الإدارة وعملياته:

#### 8 قائمة الفحص الخاصة ببند نظام إدارة الجودة وعملياته.

| ت                                 | المتطلب   | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |
|-----------------------------------|---|---------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|
| <b>4-4. نظام الإدارة وعملياته</b> |   |                           |                           |                        |                           |                         |                      |
| 1                                 | قامت المنظمة بوضع وتوثيق نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفات المعيارية                                     |                           |                           |                        |                           |                         | ✓                    |
| 2                                 | لدى المنظمة حدود المتطلبات في هذه المواصفة غير القابلة للتطبيق في المنظمة في نطاقها المحدد من نظام إدارة الجودة   |                           |                           |                        |                           |                         | ✓                    |
| 3                                 | طبقت المنظمة المعايير الدولية في نظام إدارة الجودة الممكن تحديده  |                           |                           |                        |                           |                         | ✓                    |
| 4                                 | يتم الحفاظ على ديمومة نظام إدارة الجودة وتطويره باستمرار  |                           |                           |                        |                           | ✓                       |                      |
| 5                                 | تم تحديد التسلسل والتداخل بين العمليات في المنظمة   |                           |                           |                        |                           | ✓                       |                      |
| 6                                 | هيتم الرصد والقياس ومؤشرات الأداء اللازمة لضمان التشغيل والسيطرة على نظام إدارة الجودة                            |                           |                           |                        |                           | ✓                       |                      |
| 7                                 | تم تحديد الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة وضمان توافرها بما فيها المعدات والأجهزة والمواد وطرق الاختبار والقياس |                           |                           |                        |                           | ✓                       |                      |
| 8                                 | تم تحديد المسؤوليات والسلطات لنظام إدارة الجودة   |                           |                           |                        |                           | ✓                       |                      |

|               |   |    |   |   |   |   |    |  |
|---------------|---|----|---|---|---|---|----|--|
|               | ✓ |    |   |   |   |   | 9  | يتم تقييم عمليات إدارة الجودة و تنفيذ أي تغييرات لازمة لضمان أن هذه العمليات قادرة على تحقيق النتائج المرجوة |
|               |   | ✓  |   |   |   |   | 10 | يتم تحسين عمليات نظام إدارة الجودة   |
|               |   | ✓  |   |   |   |   | 11 | تقوم المنظمة بالحفاظ على المعلومات موثقة لدعم تشغيل عمليات نظام إدارة الجودة                                 |
| 1             | 2 | 3  | 4 | 5 | 6 | 7 |    | الوزن  |
|               | 4 | 6  |   | 1 |   |   |    | التكرارات  |
|               | 8 | 18 |   | 5 |   |   |    | النتيجة  |
| 31/11=2.82    |   |    |   |   |   |   |    | الوسط الحسابي المرجح   |
| 2.82/7=40.26% |   |    |   |   |   |   |    | النسبة المئوية لمدى المطابقة   |
| 59.74%        |   |    |   |   |   |   |    | حجم الفجوة   |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند نظام الإدارة وعملياته أن حجم الفجوة هو 59.74 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق جزئياً وغير موثق** فيما يخص وضع وتوثيق نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفات المعيارية، وجود حدود المتطلبات في هذه المواصفة غير القابلة للتطبيق في المنظمة في نطاقها المحدد من نظام إدارة الجودة، تطبيق المنظمة المعايير الدولية في نظام إدارة الجودة الممكن تحديده، و تقييم عمليات إدارة الجودة و تنفيذ أي تغييرات لازمة لضمان أن هذه العمليات قادرة على تحقيق النتائج المرجوة، و **مطبق جزئياً موثق جزئياً** فيما يخص الحفاظ على ديمومة نظام إدارة الجودة وتطويره باستمرار، تحديد التسلسل والتداخل بين العمليات في المنظمة، الرصد والقياس ومؤشرات الأداء اللازمة لضمان التشغيل والسيطرة على نظام إدارة الجودة، تحديد الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة وضمان توافرها بما فيها المعدات والأجهزة والمواد وطرق الاختبار والقياس، تحسين عمليات نظام إدارة الجودة، و الحفاظ على المعلومات موثقة لدعم تشغيل عمليات نظام إدارة الجودة و **مطبق كلياً غير موثق** فيما يخص تحديد المسؤوليات والسلطات لنظام إدارة الجودة.

### 3-6-3 قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة

#### 1-3-6-3 القيادة والالتزام:

#### 9 قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام

| ت | المتطلب  | مطبق كلياً |
|---|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|   |  | موثق كلياً |
|   | 5. القيادة   |            |            |            |            |            |            |            |            |
|   | 1-5. القيادة والالتزام   |            |            |            |            |            |            |            |            |
| 1 | هناك تعهد من قبل الإدارة العليا باعتماد نظام إدارة الجودة كنهج عمل ثابت  |            |            |            | ✓          |            |            |            |            |
| 2 | تتخذ الإدارة العليا المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة   |            |            | ✓          |            |            |            |            |            |
| 3 | وضعت الإدارة العليا أهداف وسياسة الجودة و النوعية لنظام إدارة الجودة وتتوافق مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنظمة |            |            | ✓          |            |            |            |            |            |
| 4 | تشجع الإدارة العليا استخدام منهج العملية والتفكير القائم على المخاطر   |            |            |            |            | ✓          |            |            |            |
| 5 | تواصل الإدارة العليا التأكيد على أهمية إدارة الجودة الفعالة والمطابقة لمتطلبات نظام إدارة الجودة                   |            |            |            | ✓          |            |            |            |            |
| 6 | تقوم الإدارة العليا بتشجيع التحسين المستمر   |            |            |            |            |            |            | ✓          |            |

|              |   |   |   |    |   |    |   |                                   |
|--------------|---|---|---|----|---|----|---|-----------------------------------|
|              |   |   |   |    |   | ✓  | 7 | يتم التركيز على تحسين رضا العملاء |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 | 7  |   | الوزن                             |
|              |   | 2 |   | 2  | 1 | 2  |   | التكرارات                         |
|              |   | 6 |   | 10 | 6 | 14 |   | النتيجة                           |
| 36/7=5.1     |   |   |   |    |   |    |   | الوسط الحسابي المرجح              |
| 5.1/7=73.47% |   |   |   |    |   |    |   | النسبة المئوية لمدى المطابقة      |
| 26.53        |   |   |   |    |   |    |   | حجم الفجوة                        |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة والالتزام أن حجم الفجوة هو 26.53 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق كلياً موثق كلياً** فيما يخص قيام الإدارة العليا بتشجيع التحسين المستمر و التركيز على تحسين رضا العملاء، و **مطبق كلياً موثق جزئياً** فيما يخص تشجيع الإدارة العليا استخدام منهج العملية والتفكير القائم على المخاطر، و **مطبق كلياً وغير موثق** فيما يخص وجود تعهد من قبل الإدارة العليا باعتماد نظام إدارة الجودة كنهج عمل ثابت، تواصل الإدارة العليا التأكيد على أهمية إدارة الجودة الفعّالة والمطابقة لمتطلبات نظام إدارة الجودة، و**مطبق جزئياً موثق جزئياً** فيما يخص المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة و وضع الإدارة العليا أهداف وسياسة الجودة و النوعية لنظام إدارة الجودة وتتوافق مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنظمة.

### 3-6-3-2 سياسة الجودة:

يبين الجدول (11) قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة:

| ت                 | المتطلب   | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |
|-------------------|---|--------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| 2-5. سياسة الجودة |   |                          |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 1                 | تتناسب سياسة نظام إدارة الجودة مع غرض وسياق المنظمة وتدعم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة | ✓                        |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 2                 | توفر المنظمة إطاراً لتحديد أهداف الجودة   |                          |                           |                        |                           | ✓                          |                         |                      |
| 3                 | تشمل التزاماً للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة                                      |                          |                           |                        |                           | ✓                          |                         |                      |
| 4                 | هي متاحة ويتم الحفاظ على المعلومات موثقة  |                          |                           |                        |                           | ✓                          |                         |                      |
| 5                 | تكون متاحة للأطراف المعنيين داخل المنظمة  |                          |                           |                        |                           | ✓                          |                         |                      |
|                   | الوزن   | 7                        | 6                         | 5                      | 4                         | 3                          | 2                       | 1                    |
|                   | التكرارات   | 1                        |                           |                        |                           | 3                          | 1                       |                      |
|                   | النتيجة   | 6                        |                           |                        |                           | 9                          | 2                       |                      |
|                   | الوسط الحسابي المرجح  | 17/5=3.4                 |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|                   | النسبة المئوية لمدى المطابقة  | 3.4/7=48.57%             |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|                   | حجم الفجوة  | 51.43                    |                           |                        |                           |                            |                         |                      |

#### 10 قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة نظام إدارة الجودة

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند سياسة الجودة أن حجم الفجوة هو 51.43، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق كلياً موثق جزئياً** فيما يخص تناسب سياسة نظام إدارة الجودة مع غرض وسياق المنظمة ودعم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ومطبق **جزئياً وموثق جزئياً** فيما يخص الالتزام للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، الحفاظ على المعلومات موثقة، وأن تكون متاحة للأطراف المعنيين داخل المنظمة، ومطبق **جزئياً غير موثق** فيما يخص توفير المنظمة إطاراً لتحديد أهداف الجودة.

### 3-3-6-3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات:

#### 11 قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات

| ت   | المتطلب  | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |  |
|---|--|--------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|--|
| 3-5. الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات |  |                          |                        |                           |                         |                         |                      |  |
| 1   | يتم التأكد من أن نظام الإدارة المتكامل في المنظمة يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة |                          |                        |                           |                         | ✓                       |                      |  |
| 2   | يتم إعداد تقارير عن أداء نظام الإدارة المتكامل وفرص التحسين                      |                          |                        | ✓                         |                         |                         |                      |  |
| 3   | يتم ضمان التركيز على العملاء في جميع أنحاء المنظمة                               |                          |                        |                           | ✓                       |                         |                      |  |
| 4   | يتم ضمان نزاهة نظام الإدارة المتكامل   |                          | ✓                      |                           |                         |                         |                      |  |
|   | الوزن  | 7                        | 6                      | 5                         | 4                       | 3                       | 2                    |  |
|   | التكرارات  | 1                        | 1                      | 1                         | 1                       | 1                       | 1                    |  |
|   | النتيجة  | 6                        | 6                      | 5                         | 5                       | 3                       | 2                    |  |
|   | الوسط الحسابي المرجح   | 16/4=4                   |                        |                           |                         |                         |                      |  |
|   | النسبة المئوية لمدى المطابقة   | 4/7=57.14                |                        |                           |                         |                         |                      |  |
|   | حجم الفجوة   | 42.86                    |                        |                           |                         |                         |                      |  |

الجدول (12) قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات أن حجم الفجوة هو 42.86، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق كلياً موثق جزئياً فيما يخص ضمان التركيز على العملاء في جميع أنحاء المنظمة، و مطبق كلياً غير موثق فيما يخص ضمان نزاهة نظام الإدارة المتكامل، و مطبق جزئياً موثق جزئياً فيما يخص إعداد تقارير عن أداء نظام الإدارة المتكامل وفرص التحسين، و مطبق جزئياً و غير موثق فيما يخص التأكد من أن نظام الإدارة المتكامل في المنظمة يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة.

### 3-6-4 قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط:

### 3-6-4-1 إجراءات مواجهة المخاطر والفرص:

#### 12 قائمة الفحص الخاصة ببند إجراءات مواجهة المخاطر والفرص

| ت                                  | المتطلب  | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |
|------------------------------------|--|--------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| 6. التخطيط                         |  |                          |                        |                           |                         |                            |                         |                      |
| 1-6. إجراءات مواجهة المخاطر والفرص |  |                          |                        |                           |                         |                            |                         |                      |
| 1                                  | يتم عند التخطيط تحديد المخاطر وإعطاء ضمانات بأن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه |                          |                        |                           |                         | ✓                          |                         |                      |
| 2                                  | يتم تخطيط إجراءات التصدي لهذه المخاطر  |                          |                        |                           |                         | ✓                          |                         |                      |
| 3                                  | يتم تقييم فعالية هذه الإجراءات المتصدية للمخاطر  |                          |                        |                           |                         | ✓                          |                         |                      |
|                                    | الوزن  | 7                        | 6                      | 5                         | 4                       | 3                          | 2                       | 1                    |
|                                    | التكرارات  |                          |                        |                           |                         | 3                          |                         |                      |
|                                    | النتيجة  |                          |                        |                           |                         | 9                          |                         |                      |
|                                    | الوسط الحسابي المرجح   | $9 / 3 = 3$              |                        |                           |                         |                            |                         |                      |
|                                    | النسبة المئوية لمدى المطابقة   | $3 / 7 = 42.86\%$        |                        |                           |                         |                            |                         |                      |
|                                    | حجم الفجوة   | 57.14                    |                        |                           |                         |                            |                         |                      |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند إجراءات مواجهة المخاطر والفرص أن حجم الفجوة

هو 57.14، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق جزئياً و موثق جزئياً.

### 3-6-4-2 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها:

#### 13 قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها

| ت                                   | المتطلب  | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |
|-------------------------------------|--|--------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| 2-6. أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها |  |                          |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 1                                   | أهداف الجودة متوافقة مع سياسة نظام الإدارة المتكامل وقابلة للقياس                      |                          | ✓                         |                        |                           |                            |                         |                      |
| 2                                   | أهداف الجودة ممكنة التحقيق ضمن إمكانات الوظائف ذات العلاقة بالجودة المعتمدة في المنظمة |                          | ✓                         |                        |                           |                            |                         |                      |
| 3                                   | هي مطابقة للمنتجات والخدمات وتعزيز رضا العملاء   |                          |                           | ✓                      |                           |                            |                         |                      |
| 4                                   | يتم رصد أهداف الجودة   |                          | ✓                         |                        |                           |                            |                         |                      |
| 5                                   | يتم تحديث أهداف الجودة   |                          | ✓                         |                        |                           |                            |                         |                      |
| 6                                   | تحتفظ المنظمة بمعلومات عن أهداف الجودة   |                          |                           |                        |                           | ✓                          |                         |                      |
| 7                                   | تم التحديد من قبل المنظمة وحسب أهداف الجودة من الذي سيكون مسؤولاً                      |                          |                           |                        |                           |                            | ✓                       |                      |
|                                     | الوزن  |                          |                           |                        |                           |                            |                         | 1                    |
|                                     | التكرارات  |                          |                           |                        |                           |                            |                         | 2                    |
|                                     | النتيجة  |                          |                           |                        |                           |                            |                         | 2                    |
|                                     | الوسط الحسابي المرجح   | 19/7=2.7                 |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|                                     | النسبة المئوية لمدى المطابقة   | 2.7 / 7 = 38.76%         |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|                                     | حجم الفجوة   | 61.24                    |                           |                        |                           |                            |                         |                      |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها أن حجم الفجوة هو 61.24 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق كلياً غير موثق فيما يخص مطابقة المنتجات والخدمات وتعزيز رضا العملاء، و مطبق جزئياً و موثق جزئياً فيما يخص أن أهداف الجودة متوافقة مع سياسة نظام الإدارة المتكامل وقابلة للقياس، و أنها ممكنة التحقيق ضمن إمكانات الوظائف ذات العلاقة بالجودة المعتمدة في المنظمة، و رصد و تحديث أهداف الجودة، و مطبق جزئياً غير موثق فيما يخص احتفاظ

المنظمة بمعلومات عن أهداف الجودة و التحديد من قبل المنظمة وحسب أهداف الجودة من الذي سيكون مسؤولاً.

### 3-4-6-3 التخطيط للتغيرات:

#### 14 قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغيرات

| ت                     | المتطلب   | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً موثق جزئياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|-----------------------|---|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|
| 3-6. التخطيط للتغيرات |   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| 1                     | يتم عرض الغرض من التغييرات في نظام الإدارة المتكامل وعواقبها المحتملة |                       | ✓                      |                     |                        |                         |                      |                   |
| 2                     | يتم التأكد من سلامة نظام الإدارة المتكامل                             |                       | ✓                      |                     |                        |                         |                      |                   |
| 3                     | يتم رصد أهداف الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية                  |                       | ✓                      |                     |                        |                         |                      |                   |
| 4                     | يتم التأكد من توفر الموارد  |                       | ✓                      |                     |                        |                         |                      |                   |
| 5                     | يتم توزيع أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات                          |                       | ✓                      |                     |                        |                         |                      |                   |
|                       | الوزن   | 7                     |                        | 5                   | 4                      | 3                       | 2                    | 1                 |
|                       | التكرارات   |                       |                        |                     |                        | 5                       |                      |                   |
|                       | النتيجة   |                       |                        |                     |                        | 15                      |                      |                   |
|                       | الوسط الحسابي المرجح  | 15/5=3                |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|                       | النسبة المئوية لمدى المطابقة  | 3 / 7 = 42.86%        |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|                       | حجم الفجوة  | 57.14                 |                        |                     |                        |                         |                      |                   |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط للتغيرات أن حجم الفجوة هو 57.14 ، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق جزئياً و موثق جزئياً.

### 3-6-5 قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم:

### 3-6-5-1 الموارد:

15 قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد.

| ت            | المتطلب   | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |
|--------------|---|--------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| 7. الدعم     |   |                          |                        |                           |                         |                         |                      |
| 1-7. الموارد |   |                          |                        |                           |                         |                         |                      |
| 1            | تحدد المنظمة وتوفر الموارد اللازمة لإنشاء والتنفيذ والصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة   |                          |                        |                           |                         | ✓                       |                      |
| 2            | تحدد المنظمة وتوفر الأفراد الضروريين من أجل التنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة والتشغيل والسيطرة على عملياتها                              |                          |                        |                           |                         | ✓                       |                      |
| 3            | تحدد المنظمة وتوفر وتعمل على صيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقق المطابقة للمنتجات والخدمات                                |                          |                        |                           |                         | ✓                       |                      |
| 4            | تحدد المنظمة وتوفر وتحافظ على البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات  |                          |                        | ✓                         |                         |                         |                      |
| 5            | تحدد المنظمة وتوفر الموارد اللازمة لضمان تحقيق النتائج الصحيحة والموثوقة عند الرصد أو القياس للتحقق من مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات |                          |                        | ✓                         |                         |                         |                      |
| 6            | تحدد المنظمة المعرفة التنظيمية اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات  |                          |                        | ✓                         |                         |                         |                      |
|              | الوزن   | 7                        | 6                      | 5                         | 4                       | 3                       | 1                    |
|              | التكرارات   |                          |                        |                           |                         | 3                       | 3                    |
|              | النتيجة   |                          |                        |                           |                         | 9                       | 6                    |
|              | الوسط الحسابي المرجح  | 15/6=2.5                 |                        |                           |                         |                         |                      |
|              | النسبة المئوية لمدى المطابقة  | 2.5/7=35.71%             |                        |                           |                         |                         |                      |
|              | حجم الفجوة  | 64.29                    |                        |                           |                         |                         |                      |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الموارد أن حجم الفجوة هو 64.29 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق جزئياً موثق جزئياً** فيما يخص تحديد المنظمة وتوفير والحفاظ على البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات، وتوفر الموارد اللازمة لضمان تحقيق النتائج الصحيحة والموثوقة عند الرصد أو القياس للتحقق من مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات، وتحديد المنظمة المعرفة التنظيمية اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات، و **مطبق جزئياً و غير موثق** فيما يخص توفر الموارد اللازمة لإنشاء والتنفيذ والصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، وتوفر الأفراد الضروريين من أجل التنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة والتشغيل والسيطرة على عملياتها وصيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات.

### 3-6-5-2 الكفاءة:

#### 16 قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة

| ت            | المتطلب  | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|--------------|--|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| 2-7. الكفاءة |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
| 1            | تحدد المنظمة الكفاءة اللازمة للفرد الذي يعمل تحت سيطرتها والذي يؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة | ✓                     |                        |                     |                        |                      |                   |
| 2            | يتم الاحتفاظ بالمعلومات المناسبة وتوثيقها كدليل على الكفاءة  |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |
| 3            | يتم التأكد من أن هؤلاء الأفراد هم من المختصين بالجودة على أساس التعليم المناسب والتدريب                | ✓                     |                        |                     |                        |                      |                   |
| 4            | يتم توفير التدريب النوعي المناسب للأفراد العاملين في مجال نظام إدارة الجودة                            |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |
|              | الوزن  | 7                     | 4                      | 5                   | 1                      | 2                    | 1                 |
|              | التكرارات  | 2                     | 2                      |                     |                        |                      |                   |
|              | النتيجة  | 12                    | 6                      |                     |                        |                      |                   |
|              | الوسط الحسابي المرجح   | 18/4=4.5              |                        |                     |                        |                      |                   |
|              | النسبة المئوية لمدى المطابقة   | 4.5 / 7 = 64.29%      |                        |                     |                        |                      |                   |
|              | حجم الفجوة   | 35.71                 |                        |                     |                        |                      |                   |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الكفاءة أن حجم الفجوة هو 64.29 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق كلياً موثق جزئياً** فيما يخص تحديد المنظمة الكفاءة اللازمة للفرد الذي يعمل تحت سيطرتها والذي يؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة، و التأكد من أن هؤلاء الأفراد هم من المختصين بالجودة على أساس التعليم المناسب والتدريب، و **مطبق جزئياً و موثق جزئياً** فيما يخص الاحتفاظ بالمعلومات المناسبة وتوثيقها كدليل على الكفاءة و توفير التدريب النوعي المناسب للأفراد العاملين في مجال نظام إدارة الجودة.

### 3-5-6-3 الوعي:

#### 17 قائمة الفحص الخاصة ببند الوعي

| ت          | المتطلب   | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|------------|---|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| 3-7. الوعي |   |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
|            | تتأكد المنظمة من الأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرة المنظمة على علم ب: |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
| 1          | سياسة نظام إدارة الجودة   | ✓                     |                        |                     |                        |                      |                   |
| 2          | أهداف الجودة  | ✓                     |                        |                     |                        |                      |                   |
| 3          | مساهماتهم في فعالية نظام إدارة الجودة ، بما في ذلك فوائد تحسين الأداء     | ✓                     |                        |                     |                        |                      |                   |
| 4          | الآثار المترتبة على عدم المطابقة مع متطلبات نظام إدارة الجودة             | ✓                     |                        |                     |                        |                      |                   |
|            | الوزن   | 7                     |                        | 5                   | 4                      |                      | 1                 |
|            | التكرارات   | 4                     |                        |                     |                        |                      |                   |
|            | النتيجة   | 24                    |                        |                     |                        |                      |                   |
|            | الوسط الحسابي المرجح  | 24/4=6                |                        |                     |                        |                      |                   |
|            | النسبة المئوية لمدى المطابقة  | 6 / 7 = 85.71%        |                        |                     |                        |                      |                   |
|            | حجم الفجوة  | 14.29                 |                        |                     |                        |                      |                   |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الوعي أن حجم الفجوة هو 14.29 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق كلياً وموثق جزئياً**.

3-6-5-4 الاتصالات:

18 قائمة الفحص الخاصة ببند الاتصالات

| ت | المتطلب   | مطبق كلياً        | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً |
|---|---|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ت | المتطلب   | مطبق كلياً        | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً |
|   | 4-7. الاتصالات  |                   |            |            |            |            |            |
|   | تقوم المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية على ما يلي |                   |            |            |            |            |            |
| 1 | على ماذا يتم التواصل  | ✓                 |            |            |            |            |            |
| 2 | متى يتم التواصل   | ✓                 |            |            |            |            |            |
| 3 | مع من يكون التواصل  | ✓                 |            |            |            |            |            |
| 4 | كيفية التواصل   | ✓                 |            |            |            |            |            |
| 5 | من الذي يتواصل  | ✓                 |            |            |            |            |            |
|   | الوزن   | 7                 | 6          | 5          | 4          | 3          | 2          |
|   | التكرارات   | 5                 |            |            |            |            |            |
|   | النتيجة   | 30                |            |            |            |            |            |
|   | الوسط الحسابي المرجح  | $30 / 5 = 6$      |            |            |            |            |            |
|   | النسبة المئوية لمدى المطابقة                                | $6 / 7 = 85.71\%$ |            |            |            |            |            |
|   | حجم الفجوة  | 14.29             |            |            |            |            |            |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الاتصالات أن حجم الفجوة هو 14.29 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق كلياً وموثق جزئياً.

3-6-5-5 المعلومات الموثقة:

19 قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة

| ت | المتطلب  | مطبق كلياً |
|---|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ت | المتطلب  | مطبق كلياً |
|   | 5-7. المعلومات الموثقة   |            |            |            |            |            |            |
| 1 | يتم توثيق المعلومات المطلوبة بموجب المواصفات المعيارية                     | ✓          |            |            |            |            |            |
| 2 | توثيق المعلومات التي تحددها المنظمة بأنها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة | ✓          |            |            |            |            |            |

|   |   |    |   |   |   |   |                |   |
|---|---|----|---|---|---|---|----------------|---|
|   |   | ✓  |   |   |   |   | 3              | عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة هل تتضمن ما يلي:   |
|   |   |    |   |   |   |   | أ              | تحديد ووصف وترميز (مثل العنوان أو التاريخ أو الكاتب أو رقم المرجع)  |
|   |   |    |   |   |   |   | ب              | شكل (مثل اللغة، وإصدار البرنامج، والرسومات) وسائل الإعلام (مثل الورق والوسائل الإلكترونية)                  |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | 4              | يتم توفير الحماية الكافية للمعلومات (على سبيل المثال: فقدان السرية، الاستخدام غير السليم، أو فقدان النزاهة) |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | 5              | يتم التخزين والحفاظ على المعلومات بما في ذلك المحافظة على وضوح القراءة                                      |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | 6              | يتم مراقبة التغيرات (مثل التحكم في الإصدار)   |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | 7              | يوجد سياق محدد لإتلاف الوثائق والسجلات المتقدمة   |
| 1 | 2 | 3  | 4 | 5 | 6 | 7 |                | الوزن   |
|   |   | 7  |   |   |   |   |                | التكرارات   |
|   |   | 21 |   |   |   |   |                | النتيجة   |
|   |   |    |   |   |   |   | 21/7=3         | الوسط الحسابي المرجح  |
|   |   |    |   |   |   |   | 3 / 7 = 42.86% | النسبة المئوية لمدى المطابقة  |
|   |   |    |   |   |   |   | 57.14          | حجم الفجوة  |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند المعلومات الموثقة أن حجم الفجوة هو 57.14، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق جزئياً وموثق جزئياً.

### 3-6-6 قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل:

#### 3-6-6-1 تخطيط وضبط التشغيل:

## 20 قائمة الفحص الخاصة ببند تخطيط وضبط التشغيل

| ت                       | المتطلب   | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |
|-------------------------|---|--------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| 8. التشغيل              |   |                          |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 1-8. تخطيط وضبط التشغيل |   |                          |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 1                       | تحدد المنظمة وتخطط وتنفذ وتراقب العمليات اللازمة لتلبية الاحتياجات لتوفير المنتجات والخدمات | ✓                        |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 2                       | تحدد المنظمة الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات المنتجات والخدمات                    | ✓                        |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 3                       | تنفذ المنظمة الرقابة على العمليات وفقاً للمواصفات المعيارية                                 | ✓                        |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 4                       | تقوم المنظمة بالصيانة والحفاظ على المعلومات وتوثيقها  |                          | ✓                         |                        |                           |                            |                         |                      |
|                         | الوزن   | 7                        |                           | 5                      | 4                         | 3                          | 2                       | 1                    |
|                         | التكرارات   |                          |                           |                        |                           | 1                          |                         |                      |
|                         | النتيجة   |                          |                           |                        |                           | 3                          |                         |                      |
|                         | الوسط الحسابي المرجح  | 19/4=4.75                |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|                         | النسبة المئوية لمدى المطابقة  | 4.75 / 7 =67.86%         |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|                         | حجم الفجوة  | 32.14                    |                           |                        |                           |                            |                         |                      |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند **تخطيط وضبط التشغيل** أن حجم الفجوة هو 32.14، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق كلياً موثق جزئياً** فيما يخص تحديد المنظمة وتخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات اللازمة لتلبية الاحتياجات لتوفير المنتجات والخدمات، تحديد المنظمة الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات المنتجات والخدمات وتنفيذ المنظمة الرقابة على العمليات وفقاً للمواصفات المعيارية، ومطبق **جزئياً موثق جزئياً** فيما يخص قيام المنظمة بالصيانة والحفاظ على المعلومات وتوثيقها.

### 3-6-6-2 متطلبات المنتجات والخدمات:

## 21 قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات

| ت                              | المتطلب   | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً موثق جزئياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|--------------------------------|---|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|
| 2-8. متطلبات المنتجات والخدمات |   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| 1                              | التواصل مع العملاء ويشمل ما يلي:  | ✓                     |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| أ                              | توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات                                     |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| ب                              | الاستفسارات والعقود أو الأوامر بما في ذلك التغييرات                             |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| ج                              | الحصول على ملاحظات العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات بما في ذلك شكاوى العملاء |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| د                              | وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة                                   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| 2                              | تقوم المنظمة بتحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية للمنتجات والخدمات            |                       | ✓                      |                     |                        |                         |                      |                   |
| 3                              | يمكن استعراض معلومات عن المنتجات عن طريق الانترنت، أو عن طريق الكatalوجات       | ✓                     |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| 4                              | يتم توثيق التغييرات في متطلبات المنتجات والخدمات                                |                       | ✓                      |                     |                        |                         |                      |                   |
|                                | الوزن   | 7                     | 4                      | 5                   | 1                      | 2                       | 1                    | 1                 |
|                                | التكرارات   | 1                     | 2                      |                     |                        |                         |                      |                   |
|                                | النتيجة   | 7                     | 6                      |                     |                        |                         |                      |                   |
|                                | الوسط الحسابي المرجح  | $20 / 4 = 5$          |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|                                | النسبة المئوية لمدى المطابقة  | $5 / 7 = 71.43\%$     |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|                                | حجم الفجوة  | 28.57%                |                        |                     |                        |                         |                      |                   |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند متطلبات المنتجات والخدمات أن حجم الفجوة هو 28.57، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق كلياً موثق كلياً فيما يخص إمكانية استعراض معلومات عن المنتجات عن طريق الانترنت أو عن طريق الكatalوجات، ومطبق كلياً موثق جزئياً

فيما يخص التواصل مع العملاء، ومطبق جزئياً موثق جزئياً فيما يخص تحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية للمنتجات والخدمات وتوثيق التغييرات في متطلبات المنتجات والخدمات.

### 3-6-6-3 تصميم وتطوير المنتجات والخدمات:

#### 22 قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات

| ت                                   | المتطلب  | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً جزئياً موثق كلياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|-------------------------------------|--|-----------------------|------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| 3-8. تصميم وتطوير المنتجات والخدمات |  |                       |                              |                     |                        |                      |                   |
| 1                                   | تقيم المنظمة وتحفظ بعملية التصميم والتطوير بما يتناسب مع تطوير وتصميم المنتجات والخدمات      | ✓                     |                              |                     |                        |                      |                   |
| 2                                   | تقوم المنظمة بتحديد المسؤوليات والسلطات المعنية في عملية التصميم والتطوير                    | ✓                     |                              |                     |                        |                      |                   |
| 3                                   | تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات |                       |                              |                     | ✓                      |                      |                   |
| 4                                   | تقوم المنظمة بتحديد السيطرة على الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير                  | ✓                     |                              |                     |                        |                      |                   |
| 5                                   | تقوم المنظمة بإشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير                            | ✓                     |                              |                     |                        |                      |                   |
| 6                                   | يتم توثيق المعلومات عن التصميم والتطوير  | ✓                     |                              |                     |                        |                      |                   |
|                                     | الوزن  | 7                     | 6                            | 5                   | 4                      | 3                    | 2                 |
|                                     | التكرارات  | 5                     | 1                            |                     |                        |                      |                   |
|                                     | النتيجة  | 35                    | 6                            |                     |                        |                      |                   |
|                                     | الوسط الحسابي المرجح   | 41/7=6.8              |                              |                     |                        |                      |                   |
|                                     | النسبة المئوية لمدى المطابقة   | 6.8/7=97.62%          |                              |                     |                        |                      |                   |
|                                     | حجم الفجوة   | 2.38                  |                              |                     |                        |                      |                   |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند تصميم وتطوير المنتجات والخدمات أن حجم الفجوة هو 2.38، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق كلياً وموثق كلياً فيما يخص التقييم و

الاحتفاظ بعملية التصميم والتطوير بما يتناسب مع تطوير وتصميم المنتجات والخدمات، تحديد المسؤوليات والسلطات المعنية في عملية التصميم والتطوير، تحديد السيطرة على الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير، إشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير و توثيق المعلومات عن التصميم والتطوير، و مطبق كلياً موثق جزئياً فيما يخص تحديد الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات.

### 3-6-6-4 ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية:

#### 23 قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية

| ت   | المتطلب  | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |  |
|-----|--|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|-------------------|--|
| 4-8 | ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية   |                       |                        |                     |                        |                      |                   |  |
| 1   | تقوم المنظمة بتحديد وتطبيق معايير تقييم واختبار ومراقبة الأداء وإعادة تقييم الموردين الخارجيين استناداً إلى قدرتهم على توفير العمليات أو المنتجات والخدمات وفقاً للمتطلبات |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |  |
| 2   | تقوم المنظمة بضمان بقاء العمليات الخارجية المقدمة ضمن رقابة نظام إدارة الجودة  |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |  |
| 3   | تقوم المنظمة باختيار الموردين الخارجيين على أساس الكفاءة بما في ذلك المؤهلات المطلوبة للأشخاص  |                       |                        |                     |                        | ✓                    |                   |  |
| 4   | تقوم المنظمة بمراقبة ورصد أداء الموردين الخارجيين  |                       |                        |                     |                        |                      | ✓                 |  |
|     | الوزن  | 7                     | 6                      | 5                   | 4                      | 3                    | 2                 |  |
|     | التكرارات  |                       |                        |                     |                        | 2                    | 1                 |  |
|     | النتيجة  |                       |                        |                     |                        | 6                    | 2                 |  |
|     | الوسط الحسابي المرجح   | 9/4=2.25              |                        |                     |                        |                      |                   |  |
|     | النسبة المئوية لمدى المطابقة   | 2.25/7=32.14%         |                        |                     |                        |                      |                   |  |
|     | حجم الفجوة   | 67.86                 |                        |                     |                        |                      |                   |  |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية أن حجم الفجوة هو 67.86، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق جزئياً موثق جزئياً** فيما يخص تحديد وتطبيق معايير تقييم واختبار ومراقبة الأداء وإعادة تقييم الموردين الخارجيين استناداً إلى قدرتهم على توفير العمليات أو المنتجات والخدمات وفقاً للمتطلبات و ضمان بقاء العمليات الخارجية المقدمة ضمن رقابة نظام إدارة الجودة، و **مطبق جزئياً غير موثق** فيما يخص اختيار الموردين الخارجيين على أساس الكفاءة بما في ذلك المؤهلات المطلوبة للأشخاص، و **غير مطبق غير موثق** فيما يخص مراقبة ورصد أداء الموردين الخارجيين.

### 3-6-6-5 الإنتاج وتقديم الخدمات:

#### 24 قائمة الفحص الخاصة ببند الإنتاج وتقديم الخدمات

| ت                           | المتطلب   | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|-----------------------------|---|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| 5-8. الإنتاج وتقديم الخدمات |   |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
| 1                           | تقوم المنظمة بإنتاج وتقديم الخدمات في ظل ظروف خاضعة للرقابة   | ✓                     |                        |                     |                        |                      |                   |
| 2                           | تقوم المنظمة باختيار وتعيين أفراد أكفاء على الرقابة   |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |
| 3                           | تقوم المنظمة بتنفيذ إجراءات لمنع الخطأ البشري   |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |
| 4                           | تقوم المنظمة برعاية ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين عندما تكون تحت سيطرة واستخدام المنظمة                                 |                       | ✓                      |                     |                        |                      |                   |
| 5                           | تقوم المنظمة بتلبية متطلبات الفعاليات ما بعد التسليم المرتبطة بالمنتجات والخدمات في تحديد مدى فعاليات ما بعد التسليم المطلوبة | ✓                     |                        |                     |                        |                      |                   |
| 6                           | تقوم المنظمة بمراجعة ومراقبة التغييرات للإنتاج أو تقديم   | ✓                     |                        |                     |                        |                      |                   |

|                  |   |   |   |   |    |   |   |
|------------------|---|---|---|---|----|---|---|
|                  |   |   |   |   |    |   | الخدمات بالقدر اللازم لضمان الاستمرار وفقاً للمتطلبات |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  | 7 | الوزن   |
|                  |   | 3 |   |   | 2  | 1 | التكرارات   |
|                  |   | 9 |   |   | 12 | 7 | النتيجة   |
| 28 / 6 = 4.7     |   |   |   |   |    |   | الوسط الحسابي المرجح                                  |
| 4.7 / 7 = 66.67% |   |   |   |   |    |   | النسبة المئوية لمدى المطابقة                          |
| 33.33            |   |   |   |   |    |   | حجم الفجوة  |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الإنتاج وتقديم الخدمات أن حجم الفجوة هو 33.33، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق كلياً موثق كلياً فيما يخص مراجعة ومراقبة التغييرات للإنتاج أو تقديم الخدمات بالقدر اللازم لضمان الاستمرار وفقاً للمتطلبات، و مطبق كلياً موثق جزئياً فيما يخص إنتاج وتقديم الخدمات في ظل ظروف خاضعة للرقابة و تلبية متطلبات الفعاليات ما بعد التسليم المرتبطة بالمنتجات والخدمات في تحديد مدى فعاليات ما بعد التسليم المطلوبة، و مطبق جزئياً موثق جزئياً فيما يخص اختيار وتعيين أفراد أكفاء على الرقابة، تنفيذ إجراءات لمنع الخطأ البشري، و رعاية ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين عندما تكون تحت سيطرة واستخدام المنظمة.

### 3-6-6-6 إطلاق المنتجات والخدمات:

#### 25 قائمة الفحص الخاصة ببند إطلاق المنتجات والخدمات

| ت | المتطلب   | مطبق كلياً موثق كلياً        | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً موثق جزئياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|---|---|------------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|
|   | 6-8. إطلاق المنتجات والخدمات  |                              |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| 1 | تقوم المنظمة بتنفيذ الترتيبات المخطط لها في المراحل المناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتجات والخدمات قد تم استيفاؤها | ✓                            |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|   | الوزن   | 7                            | 6                      | 5                   | 4                      | 3                       | 2                    | 1                 |
|   | التكرارات   |                              | 1                      |                     |                        |                         |                      |                   |
|   | النتيجة   |                              | 6                      |                     |                        |                         |                      |                   |
|   |   | 6 / 1 = 6                    |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|   |   | 6 / 7 = 85.71%               |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|   |   | 14.29                        |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|   |   | الوسط الحسابي المرجح         |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|   |   | النسبة المئوية لمدى المطابقة |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|   |   | حجم الفجوة                   |                        |                     |                        |                         |                      |                   |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند إطلاق المنتجات والخدمات أن حجم الفجوة هو 14.29  
أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق كلياً وموثق جزئياً.

### 3-6-6-7 ضبط المخرجات غير المطابقة:

#### 26 قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المخرجات غير المطابقة.

| ت   | المتطلب   | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |
|-----|---|--------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| 7-8 | ضبط المخرجات غير المطابقة   |                          |                           |                        |                          |                            |                         |                      |
| 1   | تقوم المنظمة بتحديد المخرجات التي لا تتوافق مع المتطلبات والضبط لمنع استخدامها غير المقصود أو تسليمها |                          | ✓                         |                        |                          |                            |                         |                      |
| 2   | تقوم المنظمة بالتحقق من المطابقة للمتطلبات عندما يتم تصحيح المخرجات غير المطابقة للمواصفات            |                          | ✓                         |                        |                          |                            |                         |                      |
| 3   | تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات موثقة عما يلي:  |                          |                           |                        |                          |                            | ✓                       |                      |
| أ   | عدم المطابقة  |                          |                           |                        |                          |                            |                         |                      |
| ب   | الإجراءات المتخذة   |                          |                           |                        |                          |                            |                         |                      |
| ج   | أي تنازلات التي تم الحصول عليها   |                          |                           |                        |                          |                            |                         |                      |
| د   | سلطة البت بشأن دعوى عدم المطابقة  |                          |                           |                        |                          |                            |                         |                      |
|     | الوزن   |                          |                           |                        | 6                        |                            |                         | 1                    |
|     | التكرارات   |                          |                           |                        |                          |                            |                         | 1                    |
|     | النتيجة   |                          |                           |                        |                          |                            |                         | 2                    |
|     | الوسط الحسابي المرجح  | 8/3=2.7                  |                           |                        |                          |                            |                         |                      |
|     | النسبة المئوية لمدى المطابقة  | 2.7 / 7 = 38.57%         |                           |                        |                          |                            |                         |                      |
|     | حجم الفجوة  | 61.43                    |                           |                        |                          |                            |                         |                      |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند ضبط المخرجات غير المطابقة أن حجم الفجوة هو 61.43 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق جزئياً وموثق جزئياً فيما يخص تحديد المخرجات التي لا تتوافق مع المتطلبات والضبط لمنع استخدامها غير المقصود أو تسليمها، و التحقق من المطابقة للمتطلبات عندما يتم تصحيح المخرجات غير المطابقة للمواصفات، و مطبق جزئياً غير موثق فيما

يخص الاحتفاظ بالمعلومات موثقة عن عدم المطابقة/ الإجراءات المتخذة/ أي تنازلات التي تم الحصول عليها/ سلطة البت بشأن دعوى عدم المطابقة.

### 3-6-7 قائمة الفحص الخاصة ببند تقييم الأداء :

### 3-6-7-1 الرصد والقياس والتحليل والتقييم:

#### 27 قائمة الفحص الخاصة ببند الرصد والقياس والتحليل والتقييم.

| ت                                    | المتطلب   | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً موثق جزئياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|--------------------------------------|---|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|
| 9. تقييم الأداء                      |   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| 9-1. الرصد والقياس والتحليل والتقييم |   |                       |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
| 1                                    | تقوم المنظمة بتحديد ما الذي يجب رصده وقياسه   |                       |                        | ✓                   |                        |                         |                      |                   |
| 2                                    | تقوم المنظمة بتحديد أساليب للرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة لضمان أن النتائج صحيحة |                       |                        | ✓                   |                        |                         |                      |                   |
| 3                                    | تقوم المنظمة بتحديد متى يتم تنفيذ الرصد والقياس   |                       |                        | ✓                   |                        |                         |                      |                   |
| 4                                    | تقوم المنظمة بتحديد متى يتم تحليل النتائج من الرصد والقياس والتقييم                       |                       |                        | ✓                   |                        |                         |                      |                   |
| 5                                    | تقوم المنظمة بتقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة  |                       | ✓                      |                     |                        |                         |                      |                   |
| 6                                    | تقوم المنظمة برصد تصورات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم                                    |                       |                        |                     |                        |                         |                      | ✓                 |
| 7                                    | تقوم المنظمة بتحليل وتقييم البيانات والمعلومات الناتجة عن الرصد والقياس                   |                       |                        | ✓                   |                        |                         |                      |                   |
|                                      | الوزن   | 7                     | 6                      | 5                   | 4                      | 3                       | 2                    | 1                 |
|                                      | التكرارات   | 1                     |                        | 5                   |                        | 1                       |                      |                   |
|                                      | النتيجة   | 7                     |                        | 25                  |                        | 3                       |                      |                   |
|                                      | الوسط الحسابي المرجح  | 35 / 7 = 5            |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|                                      | النسبة المئوية لمدى المطابقة  | 5 / 7 = 71.43%        |                        |                     |                        |                         |                      |                   |
|                                      | حجم الفجوة  | 28.57                 |                        |                     |                        |                         |                      |                   |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند الرصد والقياس والتحليل والتقييم أن حجم الفجوة هو 28.57 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق كلياً موثق كلياً** فيما يخص رصد تصورات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم، و **مطبق كلياً غير موثق** فيما يخص تحديد ما الذي يجب رصده وقياسه، تحديد أساليب للرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة لضمان أن النتائج صحيحة، تحديد متى يتم تنفيذ الرصد والقياس، تحديد متى يتم تحليل النتائج من الرصد والقياس والتقييم، و تحليل وتقييم البيانات والمعلومات الناتجة عن الرصد والقياس، و **مطبق جزئياً موثق جزئياً** فيما يخص تقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.

### 3-6-7-2 التدقيق الداخلي:

#### 28 قائمة الفحص الخاصة ببند التدقيق الداخلي

| ت                    | المتطلب  | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً جزئياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق كلياً | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً غير موثق جزئياً | غير مطبق غير موثق |
|----------------------|--|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------|
| 9-2. التدقيق الداخلي |  |                       |                               |                           |                        |                             |                   |
| 1                    | تقوم المنظمة بإجراء عمليات التدقيق الداخلي على فترات مخططة تعترم تقديم معلومات بشأن نظام إدارة الجودة                      |                       | ✓                             |                           |                        |                             |                   |
| 2                    | تقوم المنظمة بوضع خطة وتنفيذ وصيانة برنامج التدقيق تتضمن عدد المرات والأساليب والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير |                       | ✓                             |                           |                        |                             |                   |
| 3                    | تقوم المنظمة بتحديد معايير التدقيق ونطاق كل تدقيق  |                       |                               |                           |                        | ✓                           |                   |
| 4                    | تقوم المنظمة باختيار المدققين وإدارة التدقيق لضمان الموضوعية ونزاهة عملية مراجعة الحسابات                                  |                       |                               |                           |                        | ✓                           |                   |
| 5                    | تقوم المنظمة بضمان أن نتائج عمليات التدقيق تذهب تقاريرها إلى الإدارة التي تكون ذات الصلة بنظام إدارة الجودة                |                       |                               |                           |                        | ✓                           |                   |
| 6                    | تقوم المنظمة بأخذ التصحيح المناسب والإجراءات   |                       |                               |                           |                        | ✓                           |                   |

|                   |    |   |   |   |   |   |   |
|-------------------|----|---|---|---|---|---|---|
|                   |    |   |   |   |   |   | التصحيحية دون تأخير لا مبرر له  |
|                   | ✓  |   |   |   |   |   | 7 تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج التدقيق |
| 1                 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | الوزن   |
|                   | 5  | 2 |   |   |   |   | التكرارات   |
|                   | 10 | 6 |   |   |   |   | النتيجة   |
| 16 / 7 = 2.29     |    |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح  |
| 2.29 / 7 = 32.71% |    |   |   |   |   |   | النسبة المئوية لمدى المطابقة  |
| 67.29             |    |   |   |   |   |   | حجم الفجوة  |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند **التدقيق الداخلي** أن حجم الفجوة هو 67.29 أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق جزئياً موثق جزئياً** فيما يخص إجراءات عمليات التدقيق الداخلي على فترات مخططة تعتمد تقديم معلومات بشأن نظام إدارة الجودة و وضع خطة وتنفيذ وصيانة برنامج التدقيق تتضمن عدد المرات والأساليب والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير، و **مطبق جزئياً غير موثق** فيما يخص تحديد معايير التدقيق ونطاق كل تدقيق، اختيار المدققين وإدارة التدقيق لضمان الموضوعية ونزاهة عملية مراجعة الحسابات، ضمان أن نتائج عمليات التدقيق تذهب تقاريرها إلى الإدارة التي تكون ذات الصلة بنظام إدارة الجودة، أخذ التصحيح المناسب والإجراءات التصحيحية دون تأخير لا مبرر له و الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج التدقيق.

### 3-6-7-3 مراجعة الإدارة:

#### 29 قائمة الفحص الخاصة ببند مراجعة الإدارة

| ت | المتطلب  | مطبق كلياً موثق كلياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق جزئياً غير موثق | غير مطبق غير موثق |
|---|--|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
|   |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
|   |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
|   |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
|   |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
|   |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
|   |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
|   |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
|   |  |                       |                        |                     |                        |                      |                   |
| 1 | تقوم الإدارة العليا بإجراء مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخطط لها |                       |                        |                     |                        | ✓                    |                   |

|               |   |   |   |   |    |   |   |                              |  |
|---------------|---|---|---|---|----|---|---|------------------------------|--|
|               |   |   |   |   | ✓  |   | تقوم الإدارة العليا بوضع إجراءات من مراجعات الإدارة السابقة   | 2                            |  |
|               |   |   |   |   | ✓  |   | تقوم الإدارة العليا بمراجعة التغيرات في القضايا الداخلية والخارجية التي هي ذات الصلة بنظام إدارة الجودة | 3                            |  |
|               |   |   |   |   | ✓  |   | تقوم الإدارة العليا بمراجعة معلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة                                   | 4                            |  |
|               |   | ✓ |   |   |    |   | تقوم الإدارة العليا بمراجعة مدى وكفاية الموارد  | 5                            |  |
|               |   |   |   |   | ✓  |   | تقوم الإدارة العليا بمراجعة الفعالية والإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر                                 | 6                            |  |
|               |   |   |   |   | ✓  |   | تقوم الإدارة العليا بمراجعة فرص التحسين   | 7                            |  |
|               |   |   |   |   | ✓  |   | تقوم الإدارة العليا بمراجعة أي حاجة لإجراء تغييرات في نظام إدارة الجودة                                 | 8                            |  |
| 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  | 7 | الوزن   |                              |  |
|               |   | 1 |   |   | 7  |   | التكرارات   |                              |  |
|               |   | 3 |   |   | 42 |   | النتيجة   |                              |  |
| 45 / 8 = 5.6  |   |   |   |   |    |   |   | الوسط الحسابي المرجح         |  |
| 5.6 / 7 = 80% |   |   |   |   |    |   |   | النسبة المئوية لمدى المطابقة |  |
| 20            |   |   |   |   |    |   |   | حجم الفجوة                   |  |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند **مراجعة الإدارة** أن حجم الفجوة هو 20. أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو **مطبق كلياً وموثق جزئياً** فيما يخص إجراء مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخطط لها، وضخ إجراءات من مراجعات الإدارة السابقة، مراجعة التغيرات في القضايا الداخلية والخارجية التي هي ذات الصلة بنظام إدارة الجودة، مراجعة معلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة، مراجعة الفعالية والإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر، مراجعة فرص التحسين و مراجعة أي حاجة لإجراء تغييرات في نظام إدارة الجودة، و **مطبق جزئياً موثق جزئياً** فيما يخص مراجعة مدى وكفاية الموارد.

### 3-6-8 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين:

3-6-8-1 عام:

#### 30 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين - عام

| ت           | المتطلب  | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |
|-------------|--|--------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| 10. التحسين |  |                          |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 1-10. عام   |  |                          |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 1           | تقوم المنظمة بتحديد واختيار فرص للتحسين وتنفيذ أي إجراءات ضرورية لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز رضا العملاء | ✓                        |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 2           | تقوم المنظمة بتحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة   | ✓                        |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|             | الوزن  | 7                        | 6                         | 5                      | 4                         | 3                          | 2                       | 1                    |
|             | التكرارات  | 2                        |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|             | النتيجة  | 14                       |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|             | الوسط الحسابي المرجح   | $14 / 2 = 7$             |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|             | النسبة المئوية لمدى المطابقة   | $7 / 7 = 100\%$          |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
|             | حجم الفجوة   | 0                        |                           |                        |                           |                            |                         |                      |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين - عام أن حجم الفجوة هو صفر. أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق كلياً وموثق كلياً.

### 3-6-8-2 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية:

#### 31 قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية

| ت                                       | المتطلب                               | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | مطبق جزئياً<br>غير موثق | غير مطبق<br>غير موثق |
|---|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| 10-2. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية |                                       |                          |                           |                        |                           |                            |                         |                      |
| 1                                       | تقوم المنظمة بالاستجابة لعدم المطابقة |                          | ✓                         |                        |                           |                            |                         |                      |

|   |   |    |   |   |   |   |  |                     |
|---|---|----|---|---|---|---|--|---------------------|
|   |   | ✓  |   |   |   |   | تقوم المنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وتصحيح عدم المطابقة            | 2                   |
|   | ✓ |    |   |   |   |   | تقوم المنظمة بتقييم الحاجة إلى العمل من أجل القضاء على السبب في عدم المطابقة | 3                   |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | تقوم المنظمة بمراجعة وتحليل عدم المطابقة                                     | 4                   |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | تقوم المنظمة بتحديد أسباب عدم المطابقة                                       | 5                   |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | تقوم المنظمة بتحديد حالة وجود عدم مطابقة مماثلة أو من المحتمل أن تحدث        | 6                   |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | تقوم المنظمة بإجراء تغييرات على نظام إدارة الجودة                            | 7                   |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | تقوم المنظمة بحفظ معلومات عن طبيعة عدم المطابقة وأي إجراءات لاحقة متخذة      | 8                   |
|   |   | ✓  |   |   |   |   | تقوم المنظمة بحفظ معلومات عن نتائج أي إجراءات تصحيحية                        | 9                   |
| 1 | 2 | 3  | 4 | 5 | 6 | 7 | الوزن  |                     |
|   | 1 | 8  |   |   |   |   | التكرارات  |                     |
|   | 2 | 24 |   |   |   |   | النتيجة  |                     |
|   |   |    |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح   | $26 / 9 = 2.9$      |
|   |   |    |   |   |   |   | النسبة المئوية لمدى المطابقة   | $2.9 / 7 = 41.43\%$ |
|   |   |    |   |   |   |   | حجم الفجوة   | 58.57               |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية أن حجم الفجوة هو 58.57، أي أن هذا البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق جزئياً وموثق جزئياً فيما يخص الاستجابة لعدم المطابقة، اتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وتصحيح عدم المطابقة، مراجعة وتحليل عدم المطابقة، تحديد أسباب عدم المطابقة، تحديد حالة وجود عدم مطابقة مماثلة أو من المحتمل أن تحدث، إجراء تغييرات على نظام إدارة الجودة، حفظ معلومات عن طبيعة عدم المطابقة وأي إجراءات لاحقة متخذة و حفظ معلومات عن نتائج أي إجراءات تصحيحية، و مطبق جزئياً غير موثق فيما يخص تقييم الحاجة إلى العمل من أجل القضاء على السبب في عدم المطابقة.

### 3-8-6-3 التحسين المستمر:

#### 32 قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر

| ت                     | المتطلب   | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | غير مطبق<br>غير موثق |
|-----------------------|---|--------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------|
| 10-3. التحسين المستمر |   |                          |                           |                        |                           |                            |                      |
| 1                     | تقوم المنظمة بالتحسين المستمر لملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة  | ✓                        |                           |                        |                           |                            |                      |
| 2                     | تقوم المنظمة بوضع الاعتبار في نتائج التحليل والتقييم للمخرجات من المراجعة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو فرص التي يجب معالجتها كجزء من التحسين المستمر | ✓                        |                           |                        |                           |                            |                      |
|                       | الوزن   | 7                        | 6                         | 5                      | 4                         | 3                          | 2                    |
|                       | التكرارات   | 2                        |                           |                        |                           |                            |                      |
|                       | النتيجة   | 14                       |                           |                        |                           |                            |                      |
|                       | الوسط الحسابي المرجح  | $14 / 2 = 7$             |                           |                        |                           |                            |                      |
|                       | النسبة المئوية لمدى المطابقة  | $7 / 7 = 100\%$          |                           |                        |                           |                            |                      |
|                       | حجم الفجوة  | 0                        |                           |                        |                           |                            |                      |

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين المستمر أن حجم الفجوة هو صفر. أي أن هذا

البند ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة هو مطبق كلياً وموثق كلياً.

### 7-3 نتائج الدراسة:

#### 33 النتائج التي توصلت إليها الدراسة الخاصة بتحليل متطلبات نظام إدارة الجودة في شركة Solu1ions الناشئة

| المتطلب  | النتيجة | ملاحظات  |
|--|---------|----------|
| 4. سياق المنظمة                                  |         |          |
| 1-4. فهم المنظمة وسياقها                         | 71.43   | فجوة     |
| 2-4. التعرف على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية | 57.15   | فجوة     |
| 3-4. نطاق نظام الإدارة المتكامل                  | -       | غير مطبق |
| 4-4. نظام الإدارة وعملياته                       | 59.74   | فجوة     |

|       |       |   |
|-------|-------|---|
|       |       | <b>5. القيادة</b>                                 |
| فجوة  | 26.53 | 1-5. القيادة والالتزام                            |
| فجوة  | 51.43 | 2-5. سياسة الجودة                                 |
| فجوة  | 42.86 | 3-5. الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات       |
|       |       | <b>6. التخطيط</b>                                 |
| فجوة  | 57.14 | 1-6. إجراءات مواجهة المخاطر والفرص                |
| فجوة  | 61.24 | 2-6. أهداف نظام الجودة والتخطيط لتحقيقها          |
| فجوة  | 57.14 | 3-6. التخطيط للتغيرات                             |
|       |       | <b>7. الدعم</b>                                   |
| فجوة  | 64.29 | 1-7. الموارد                                      |
| فجوة  | 64.29 | 2-7. الكفاءة                                      |
| فجوة  | 14.29 | 3-7. الوعي  |
| فجوة  | 14.29 | 4-7. الاتصالات                                    |
| فجوة  | 57.14 | 5-7. المعلومات الموثقة                            |
|       |       | <b>8. التشغيل</b>                                 |
| فجوة  | 32.14 | 1-8. تخطيط وضبط التشغيل                           |
| فجوة  | 28.57 | 2-8. متطلبات المنتجات والخدمات                    |
| فجوة  | 2.38  | 3-8. تصميم وتطوير المنتجات والخدمات               |
| فجوة  | 67.86 | 4-8. ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية |
| فجوة  | 33.33 | 5-8. الإنتاج وتقديم الخدمات                       |
| فجوة  | 14.29 | 6-8. إطلاق المنتجات والخدمات                      |
| فجوة  | 61.43 | 7-8. ضبط المخرجات غير المطابقة                    |
|       |       | <b>9. تقييم الأداء</b>                            |
| فجوة  | 28.57 | 1-9. الرصد والقياس والتحليل والتقييم              |
| فجوة  | 67.29 | 2-9. التدقيق الداخلي                              |
| فجوة  | 20    | 3-9. مراجعة الإدارة                               |
|       |       | <b>10. التحسين</b>                                |
| مطابق | 0     | 1-10. عام   |
| فجوة  | 58.57 | 2-10. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية           |
| مطابق | 0     | 3-10. التحسين المستمر                             |

تظهر نتائج مصفوفة الدراسة أن الأنظمة في شركة Solutions الناشئة غير محددة ومطبقة وفقاً للمعايير الاصلية ومتطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) بشكل متباين ضمن المتطلبات.

ان ذلك يعود برأي الباحث لاسباب عدة اهمها عدم نضج الشركة بعد وعدم وصولها لاهدافها التنظيمية كونها في مرحلة التأسيس والتطوير والاكتمال.

لاحظ الباحث مرتكزاً على البيانات الناتجة من تحليل الفجوة ان الشركة تعاني من ضعف واضح في الموارد والتوثيق، وذلك يعود لأنها ناشئة وصغيرة الحجم لا تملك عدد الموظفين الكافي وعاملها هم ذاتهم من يقوم بالتوثيق، فيما لاحظ ايضاً نقاط اكثر قوة المتمثلة بالتواصل والتطوير واطلاق وتصميم الخدمات الجديدة والوعي وهو امرٌ منطقي في الشركات الناشئة، الريادية والصغيرة الحجم كون جسور التواصل اسهل للوصول منها في الشركات الكبيرة الحجم.

وكون الشركة الناشئة تسعى دوماً للنمو والتحسين فلاحظ الباحث عدم وجود فجوة في البند العام والتحسين المستمر.

ستستمر الشركة بالعمل والسعي نحو واقع أفضل وسد الفجوة ربطاً بالظروف والموارد المتاحة.

### 3-7-1 دراسة أثر نظام العمل على العاملين

قام الباحث بتحليل تأثير النظام والوارد في السؤال الرابع من مشكلة البحث 4 - ما هو أثر تطبيق النظام الجديد على العاملين، مقارنة مع الوضع السابق؟ وسيدرس الباحث الأثر على العاملين بطريقتين:

الاولى عن طريق استخدام مصفوفة تتبع الوقت Time Tracker التي ذكرت سابقاً واستنباط البيانات المطوية منها وتحليلها واستخراج المعلومات اللازمة لإجراء التحليل اللازم.

والثانية بالقيام بمقدمات شخصية مع كل موظف وتحليل نتائجه مع تواجد جهاد ضامنة.

### 3-7-2 تحليل بيانات مصفوفة تتبع الوقت ضمن الشركة:

تم تصميم و تطوير هذه المصفوفة وتعميمها على العاملين مع بداية تطوير نظام العمل ولاحظ الباحث انه في المرحلة الأولى تم تجريب الأداة وحصلت الشركة على بيانات ليست بالجودة او الدقة المطلوبة وذلك ضمن اول تجربة في الجدول الأول.

اما في الجدول الذي تم سحب بياناته في شهر شباط من عام 2022 والذي كان ضمن فترة اختبار وتطبيق النظام فلاحظ الباحث ان البيانات لازالت غير دقيقة ولكن نوع المشاكل اختلف وظهرت شوائب في البيانات من نوع آخر، ويمكن ربطه بتداعيات تطبيق نظام جديد على الشركة الناشئة.

اما في الجدول الثالث الذي تم سحب بياناته في شهر آب من عام 2022 فلاحظ الباحث تحسن كبير في النتائج من حيث تحديد هامش الخطأ البشري واكتمال عدد العاملين الملتزمين بملء الخانات المطلوبة منهم وبالتالي ضبط لتدفق المعلومات وقدرة أكبر للادارة على استخراج المخرجات المطلوبة.

حل الباحث البيانات المستحصلة وتدرج هذه البيانات ضمن الجداول الآتية:

### 34 بيانات مصفوفة

| Client        | total  | Miray  | Ammar | Kareem | Omar S | Sidra | Sawsan |
|---------------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
|               |        | 152:00 | 17:50 | 179:30 | 155:36 | 13:00 | 5:00   |
| Multiple      | 60:15  | 60:15  | 0:00  | 0:00   |        |       |        |
| AGO           | 1:15   | 0:00   | 0:00  | 0:00   | 1:15   | 0:00  | 0:00   |
| Al-WAT        | 8:30   | 3:00   | 0:00  | 5:30   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| Basma         | 93:25  | 0:00   | 0:00  | 15:15  | 78:10  | 0:00  | 0:00   |
| Cairo's       | 1:15   | 0:00   | 1:15  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| Choco L       | 8:00   | 8:00   | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| Loz           | 4:05   | 0:00   | 4:05  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| M S           | 13:00  | 12:45  | 0:00  | 0:00   | 0:15   | 0:00  | 0:00   |
| Marso         | 0:25   | 0:00   | 0:00  | 0:00   | 0:25   | 0:00  | 0:00   |
| My Jeans      | 2:00   | 0:00   | 2:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| Omni          | 16:51  | 14:55  | 0:00  | 0:45   | 1:11   | 0:00  | 0:00   |
| Opal          | 18:10  | 0:00   | 0:00  | 0:00   | 18:10  | 0:00  | 0:00   |
| Remon/Process | 2:30   | 0:00   | 2:30  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| Solutions     | 48:00  | 11:50  | 0:00  | 4:30   | 13:40  | 13:00 | 5:00   |
| الBar         | 13:45  | 0:00   | 7:00  | 6:45   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| Elit          | 105:00 | 26:45  | 0:00  | 73:45  | 4:30   | 0:00  | 0:00   |
| Al basa       | 2:00   | 2:00   | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| S & Co. / D   | 5:15   | 0:00   | 0:00  | 5:15   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| Dr> T         | 3:15   | 0:00   | 0:00  | 3:15   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| Perta M       | 4:15   | 0:00   | 0:00  | 1:30   | 2:45   | 0:00  | 0:00   |
| Sharo's       | 1:30   | 0:00   | 1:00  | 0:30   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| T M           | 31:50  | 6:00   | 0:00  | 20:30  | 5:20   | 0:00  | 0:00   |
| Aq            | 14:00  | 0:00   | 0:00  | 0:00   | 14:00  | 0:00  | 0:00   |
| A             | 22:45  | 6:30   | 0:00  | 16:15  | 0:00   | 0:00  | 0:00   |
| Your S        | 18:35  | 0:00   | 0:00  | 12:00  | 6:35   | 0:00  | 0:00   |
| Orion         | 19:50  | 0:00   | 0:00  | 10:30  | 9:20   | 0:00  | 0:00   |
| Mass          | 3:15   | 0:00   | 0:00  | 3:15   | 0:00   | 0:00  | 0:00   |

### 35 بيانات مصفوفة

| February 2022      |                     |       |      |        |        |       |      |       |      |       |        |        |       |        |        |
|--------------------|---------------------|-------|------|--------|--------|-------|------|-------|------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Client             | Department          |       | Rami | Naya Z | Yaseen | Samia | Alaa | Miray | Tala | Ammar | Kareem | Omar S | Leen  | Naya   | Serene |
|                    |                     | 0:00  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 54:45 | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 74:00  | 90:30 | 114:30 | 0:00   |
| AGO                | Operations          | 8:00  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 8:00  | 0:00   | 0:00   |
| AGO                | VisualCommunication | 9:30  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 9:30   | 0:00   |
| AL-WAT             | VisualCommunication | 2:00  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 2:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
| AL-WAT             | Admin               | 3:15  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 3:15   | 0:00   |
| Basma              | VisualCommunication | 57:15 | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 57:15  | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
| Choco L            | VisualCommunication | 9:00  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 9:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
| Dr. T              | VisualCommunication | 0:30  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:30   | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
| M S                | VisualCommunication | 7:45  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 7:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:45   | 0:00   |
| Marso              | Operations          | 2:00  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 2:00   | 0:00   |
| Multiple           | VisualCommunication | 30:15 | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 30:15 | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
| Omni               | Admin               | 2:00  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 2:00   | 0:00   |
| Omni               | Operations          | 22:15 | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 15:30 | 6:45   | 0:00   |
| Omni               | Operations          | 20:00 | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 14:30 | 5:30   | 0:00   |
| Omni               | VisualCommunication | 7:00  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 6:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 1:00   | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
| RHEA               | Operations          | 17:00 | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 17:00 | 0:00   | 0:00   |
| Sharo's            | VisualCommunication | 10:30 | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 10:30  | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
| SoluIions Internal | Admin               | 45:15 | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 21:00 | 24:15  | 0:00   |
| SoluIions Internal | Operations          | 14:30 | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 14:30 | 0:00   | 0:00   |
| SoluIions Internal | SoluIionsinternal   | 60:30 | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 60:30  | 0:00   |
| SoluIions Internal | VisualCommunication | 3:15  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:30  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 2:45   | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
| SOS                | VisualCommunication | 2:00  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 2:00   | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
|                    |                     | 0:00  | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   | 0:00   |
|                    |                     |       | 0:00 | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00   | 0:00   |

### 36 بيانات مصفوفة

|                    |                     | August 2022 |        |        |        |        |       |       |       |        |        |      |      |        |  |
|--------------------|---------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|------|------|--------|--|
| Client             | Department          | Rami        | Naya Z | Yaseen | Samia  | Alaa   | Miray | Tala  | Ammar | Kareem | Omar S | Leen | Naya | Serene |  |
|                    |                     | 212:35      | 184:45 | 121:21 | 120:00 | 152:30 | 95:24 | 77:45 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Al-Mak             | Visualcommunication | 0:00        | 4:30   | 0:00   | 11:45  | 42:55  | 19:55 | 8:20  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Al-Wat             | Visualcommunication | 0:00        | 9:00   | 10:53  | 0:00   | 0:00   | 4:07  | 4:30  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Alyaq Group        | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Basma              | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 2:15   | 4:00   | 7:00   | 0:00  | 0:30  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Choco L            | Operations          | 1:30        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Choco L            | Visualcommunication | 0:00        | 0:30   | 0:00   | 4:00   | 0:00   | 3:52  | 17:55 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Choco L            | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Cool               | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Danda              | Solutionsinternal   | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Dede               | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Dr Shad            | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:30   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Dr.Shad            | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 2:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Khalil M           | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Logo               | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| M S (Damascus)     | Operations          | 0:40        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| M S (Damascus)     | Visualcommunication | 0:00        | 4:00   | 5:22   | 0:00   | 0:00   | 0:36  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| M S (D)            | Visualcommunication | 0:00        | 14:30  | 0:00   | 15:00  | 27:55  | 2:30  | 7:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| M S                | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Malkeh             | Operations          | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Multiple           | Visualcommunication | 0:00        | 121:15 | 0:00   | 1:00   | 0:00   | 10:06 | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Off                |                     | 4:00        | 2:00   | 0:00   | 8:00   | 26:00  | 0:00  | 4:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Omni               | Visualcommunication | 0:00        | 7:30   | 13:32  | 7:00   | 13:30  | 5:23  | 29:30 | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| O R                | Visualcommunication | 0:00        | 3:00   | 0:00   | 2:00   | 28:40  | 2:00  | 5:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Rhea               | Visualcommunication | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Sharo'S            |                     | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 8:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Sharo'S            | Others              | 0:00        | 0:00   | 4:10   | 0:00   | 6:30   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Sharo'S            | Visualcommunication | 0:00        | 2:30   | 47:48  | 24:00  | 0:00   | 1:38  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Solutions Internal | Operations          | 206:25      | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Tala A             | Operations          | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Your S             |                     | 0:00        | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:00   | 0:58  | 0:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |
| Your S             | Visualcommunication | 0:00        | 16:00  | 37:21  | 32:45  | 0:00   | 44:19 | 1:00  | 0:00  | 0:00   | 0:00   | 0:00 | 0:00 | 0:00   |  |

### 37 بيانات مصفوفة

| Name              | Position Title                 | Sep 2021     | Feb 2022                   | Aug 2022     |
|-------------------|--------------------------------|--------------|----------------------------|--------------|
|                   |                                | 10 employees | 9 employees<br>3 probation | 11 employees |
| Kamal Kneider     | CEO                            |              |                            |              |
| Masa Malas        | Art Director                   |              |                            |              |
| Sidra Raslan      | Admin & Innovations Officer    | 13           | 14.25                      | 3.5          |
| Shaker Abboud     | Operations Associate           | 0            | 0                          | 0            |
| Sawsan Raslan     | Financial Director             | 5            | 4                          | 1            |
| Maria Kadah       | Business Development Associate | 0            | 0                          | 0            |
| Omar Alsamsam     | Graphic designer               | 155.75       | 74                         | 0            |
| Andreh Richeh     | Marketing researcher           | 0            | 0                          | 0            |
| Miray Wehbi       | Social Media Specialist        | 152          | 54.75                      | 114.75       |
| Leen Shehadeh     | Business Development Intern    |              |                            |              |
| Seba Wakkaf       | Graphic designer               |              |                            |              |
| Azzam Hussein     | Content Creator                | 0            | 0                          | 0            |
| Kareem Mouti      | Graphic designer               | 179.5 ?      |                            | 0            |
| Ammar Al Dn       | Graphic designer               | 18 ?         |                            | 0            |
| Serene Abd AlBare | Business Development Associate | 174.75       | 0                          | 0            |
| Leen al Hasan     | Operations Associate           | 0            | 90.5                       | 43.25        |
| Naya Alahmar      | Admin team member              | 0            | 114.25                     | 0            |
| Suzan Saadoun     | Graphic designer               | 0 ?          |                            | 0            |
| Ghina Shaaban     | Social Media Specialist        | 0            | Probation                  | 0            |
| Yaseen Ayoub      | Junior Graphic Designer        | 0            | Probation                  | 121.25       |
| Omar Jannan       | Junior Graphic Designer        | 0            | 0                          | 0            |
| Alaa Hazeem       | Junior Graphic Designer        | 0            | 0                          | 175.5        |
| Samia Rabah       | Junior Graphic Designer        | 0            | Probation                  | 109          |
| Naya Alzawa       | Social Media Specialist        | 0            | 0                          | 183.25       |
| Rami Al-Yafi      | Operations Associate           | 0            | 0                          | 212.5        |
| Tala Haidar       | Junior Graphic Designer        | 0            | 0                          | 95.5         |
|                   |                                |              |                            |              |

لاحظ الباحث ضمن الجدول ادناه وربطاً بالبيانات السابقة تحسن ملحوظ في اداء العاملين واكتمال البيانات المطلوبة في المرحلة الاخيرة من الدراسة:

### 38 بيانات مصفوفة

| Phase 1           |        | Phase 2       |        | Phase 3       |        |
|-------------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| Team Member       | Hours  | Team Member   | Hours  | Team Member   | Hours  |
| Omar Alsamsam     | 155.75 | Omar Alsamsam | 74     | Samia Rabah   | 109    |
| Miray Wehbi       | 152    | Miray Wehbi   | 54.75  | Miray Wehbi   | 114.75 |
| Kareem Mouti      | 179.5  | Naya Alahmar  | 114.25 | Naya Alzawa   | 183.25 |
| Serene Abd AlBare | 174.75 | Leen al Hasan | 90.5   | Leen al Hasan | 43.25  |
| Ammar Al Dn       | 18     |               |        | Rami Al-Yafi  | 212.5  |
|                   |        |               |        | Yaseen Ayoub  | 121.25 |
|                   |        |               |        |               |        |

وسيتم ربط النتائج الواردة في الجدول 38 بجواب السؤال الخامس ضمن مشكلة البحث وهو: 5- كيف يؤثر تطبيق النظام الجديد على قدرة الشركة في تقديم الخدمات؟ أثناء التحليل.

### 3-7-3 المقابلة المركزة مع الموظفين

طرح الباحث هذه الاسئلة على شكل مقابلات خاصة أجريت مع كل موظف على حداً بوجود أطراف ضامنة لمصداقية الأجوبة وضمن ثلاث مجموعات من العاملين في ثلاث فترات زمنية مرتبة كالتالي:

- قبل وجود نظام عمل واضح (العرف السائد) في الفترة الممتدة من شهر أيار 2021 الى كانون الأول 2022 .
- بعد انشاء نظام العمل للشركة الناشئة والبدأ بتطبيقه (العاملين اثناء التطبيق الاولي، ثم التعديل والتطوير ورفع الجودة) في الفترة الممتدة من شهر كانون الثاني 2022 الى أيار 2022.
- حالياً بعد تطبيق نظام العمل وتعميمه على العاملين بآخر نسخة وقدم عاملين جدد في الفترة الممتدة من شهر حزيران 2022 الى نهاية شهر آب.

رتب الباحث ضمن الأسئلة احدى عشر عنواناً اندرجت كالاتي:

1- رأيك بالنظام العام في الشركة الناشئة: هل الشركة منظمة برأيك؟ هل تشعر انك ببيئة عمل منظمة؟

|                       |                  |       |           |                 |  |  |                              |
|-----------------------|------------------|-------|-----------|-----------------|--|--|------------------------------|
| بيئة العمل منظمة جداً | بيئة العمل منظمة | حيادي | غير منظمة | غير منظمة ابداً |  |  |                              |
| 5                     | 4                | 3     | 2         | 1               |  |  | هل تشعر انك ببيئة عمل منظمة؟ |
|                       |                  |       |           |                 |  |  |                              |

2- الاداء في ضوء نظام العمل

|                |           |       |           |                |  |  |                                   |
|----------------|-----------|-------|-----------|----------------|--|--|-----------------------------------|
| أدائي جيد جداً | أدائي جيد | حيادي | أدائي سيء | أدائي سيء جداً |  |  |                                   |
| 5              | 4         | 3     | 2         | 1              |  |  | كيف تقيم ادائك في ضوء نظام العمل؟ |
|                |           |       |           |                |  |  |                                   |

3- هل الحقوق والواجبات واضحة بالنسبة لك ضمن الشركة الناشئة؟ هل انت على اطلاع واضح بصلاحياتك وحدودك؟

|           |      |       |          |                |  |  |                                       |
|-----------|------|-------|----------|----------------|--|--|---------------------------------------|
| واضح جداً | واضح | حيادي | غير واضح | غير واضح ابداً |  |  |                                       |
| 5         | 4    | 3     | 2        | 1              |  |  | الوضوح والاطلاع على الحقوق والواجبات؟ |
|           |      |       |          |                |  |  |                                       |

4- الوقت الضائع مقارنةً بسرعة انجاز المهمات: كيف تقيم الوقت المستغرق لانجاز المهمات؟ هل تعتقد بوجود هدر بالوقت المطلوب لانجاز المهمات؟ هل تعتقد ان وقتك كان يهدر بسبب عدم وجود او وجود نظام عمل؟

|                     |                   |       |             |                     |   |
|---------------------|-------------------|-------|-------------|---------------------|---|
| لا يوجد<br>هدر ابدأ | لا<br>يوجد<br>هدر | حيادي | يوجد<br>هدر | يوجد<br>هدر<br>كبير |   |
| 5                   | 4                 | 3     | 2           | 1                   | هل تعتقد بوجود هدر بالوقت المطلوب لانجاز المهمات؟ |
|                     |                   |       |             |                     |   |

5- التوجه العام للشركة ووضوح الاهداف: هل تعتقد ان الشركة الناشئة واضحة بتوجهاتها، اهدافها، ترتيب اولوياتها وتسير باتجاهها الصحيح؟

|              |      |       |             |                      |   |
|--------------|------|-------|-------------|----------------------|---|
| واضح<br>جداً | واضح | حيادي | غير<br>واضح | غير<br>واضح<br>ابداً |   |
| 5            | 4    | 3     | 2           | 1                    | الوضوح والاطلاع على التوجه العام للشركة و ترتيب الاولويات والاهداف؟ |
|              |      |       |             |                      |   |

6- حجم انتاجك: كيف تقيم حجم انتاجك اخذ بعين الاعتبار نظام العمل؟

|                                |                        |       |                         |                                 |   |
|--------------------------------|------------------------|-------|-------------------------|---------------------------------|---|
| حجم<br>الانتاج<br>عالي<br>جداً | حجم<br>الانتاج<br>عالي | حيادي | حجم<br>الانتاج<br>منخفض | حجم<br>الانتاج<br>منخفض<br>جداً |   |
| 5                              | 4                      | 3     | 2                       | 1                               | كيف تقيم حجم انتاجك اخذاً بعين الاعتبار نظام العمل؟ |
|                                |                        |       |                         |                                 |   |

7- التقدير في ضوء نظام العمل: هل تشعر بالتقدير عند انجاز مهامك؟ او مهام اضافية؟ او عند تعقب مجموع المخرجات الناتجة عن عملك؟

| أشعر<br>بتقدير<br>كبير | اشعر<br>بالتقدير | حيادي | لا<br>اشعر<br>بالتقدير | لا<br>اشعر<br>ابداً |                |
|------------------------|------------------|-------|------------------------|---------------------|----------------|
| 5                      | 4                | 3     | 2                      | 1                   | تشعر بالتقدير؟ |
|                        |                  |       |                        |                     |                |

8- هل تلاحظ اثراً لنظام العمل عليك وعلى زملائك او المحيطين بك؟ هل لسمت هذا الاثر؟

| الاحظ<br>اثراً<br>كبيراً | الاحظ<br>اثراً | حيادي | لا<br>الاحظ<br>اثراً | لا<br>الاحظ<br>ابداً |                |
|--------------------------|----------------|-------|----------------------|----------------------|----------------|
| 5                        | 4              | 3     | 2                    | 1                    | أثر نظام العمل |
|                          |                |       |                      |                      |                |

9- هل هذا الاثر سلبي ام ايجابي؟

| اجابي<br>جداً | اجابي | حيادي | سلبي | سلبي<br>جداً |  |
|---------------|-------|-------|------|--------------|--|
| 5             | 4     | 3     | 2    | 1            |  |
|               |       |       |      |              |  |

10- كيف توصف علاقتك بوحدات العمل او الاقسام الاخرى ضمن الشركة الناشئة؟ هل تتبع نظام تواصل معين؟ او وفق تدفق عمل واضح؟

|                       |               |       |                      |                               |                               |
|-----------------------|---------------|-------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| علاقة<br>جيدة<br>جداً | علاقة<br>جيدة | حيادي | علاقة<br>غير<br>جيدة | علاقة<br>غير<br>جيدة<br>ابداً |                               |
| 5                     | 4             | 3     | 2                    | 1                             | طبيعة العلاقة بالأقسام الاخرى |
|                       |               |       |                      |                               |                               |

11- كيف توصف علاقتك بمشرفك المباشر والمدير التنفيذي؟ احترافية؟ واضحة؟ منظمة؟

|                            |                    |       |                           |                                    |                                 |
|----------------------------|--------------------|-------|---------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| واضحة<br>واحترافية<br>جداً | واضحة<br>واحترافية | حيادي | غير<br>واضحة<br>واحترافية | غير<br>واضحة<br>واحترافية<br>ابداً |                                 |
| 5                          | 4                  | 3     | 2                         | 1                                  | طبيعة العلاقة مع المشرف والمدير |
|                            |                    |       |                           |                                    |                                 |

بعد تحديد الأسئلة اعلاه طرحها الباحث على اعضاء الفريق آخذاً بعين الاعتبار الشروط الضامنة والتي تمتثل بطرف حيادي ضمن الشركة استخلص النتائج الآتية:

1-3-7-3 النتائج:

| Before |        | 39 نتائج تحليل<br>Scale 1 to 5 |             |             |             |             |    |    |    |             |             |             |             |
|--------|--------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|----|----|-------------|-------------|-------------|-------------|
|        |        | Q1                             | Q2          | Q3          | Q4          | Q5          | Q6 | Q7 | Q8 | Q9          | Q10         | Q11         |             |
| 1      | TM #1  | 3                              | 3           | 4           | 5           | 5           | 3  | 4  | 4  | 3           | 4           | 4           | 3.818181818 |
| 2      | TM #2  | 4                              | 4           | 2           | 3           | 4           | 5  | 4  | 2  | 3           | 3           | 2           | 3.272727273 |
| 3      | TM #3  | 4                              | 3           | 3           | 4           | 3           | 5  | 5  | 4  | 2           | 4           | 3           | 3.636363636 |
| 4      | TM #4  | 2                              | 4           | 2           | 4           | 2           | 4  | 2  | 4  | 4           | 4           | 4           | 3.272727273 |
| 5      | TM #5  | 3                              | 4           | 2           | 4           | 4           | 4  | 3  | 5  | 4           | 2           | 2           | 3.363636364 |
| 6      | TM #6  | 2                              | 3           | 3           | 4           | 5           | 4  | 5  | 4  | 2           | 1           | 2           | 3.181818182 |
| 7      | TM #7  |                                |             |             |             |             |    |    |    |             |             |             | #DIV/0!     |
| 8      | TM #8  |                                |             |             |             |             |    |    |    |             |             |             | #DIV/0!     |
| 9      | TM #9  | 2                              | 4           | 3           | 1           | 3           | 3  | 5  | 5  | 4           | 5           | 3           | 3.454545455 |
| 10     | TM #10 |                                |             |             |             |             |    |    |    |             |             |             | #DIV/0!     |
|        |        | 2.857142857                    | 3.571428571 | 2.714285714 | 3.571428571 | 3.714285714 | 4  | 4  | 4  | 3.142857143 | 3.285714286 | 2.857142857 | 3.428571429 |

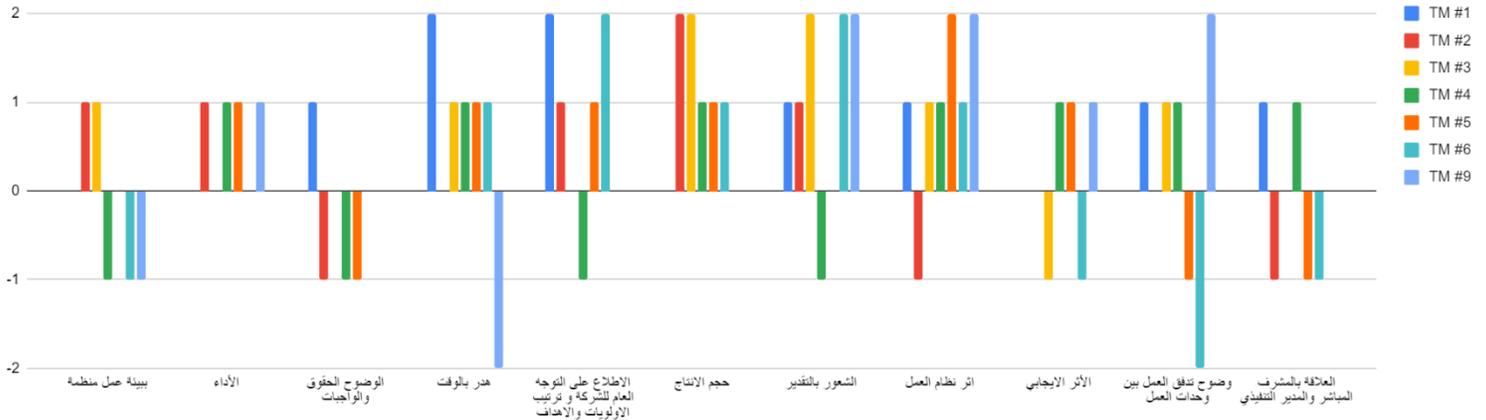
| During |       | Scale is 1 to 5 |             |             |             |             |             |             |             |     |             |             |             |
|--------|-------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----|-------------|-------------|-------------|
|        |       | Q1              | Q2          | Q3          | Q4          | Q5          | Q6          | Q7          | Q8          | Q9  | Q10         | Q11         |             |
| 1      | TM #1 | 2               | 4           | 3           | 5           | 3           | 4           | 4           | 3           | 3   | 2           | 4           | 3.363636364 |
| 2      | TM #2 | 3               | 5           | 3           | 2           | 5           | 3           | 3           | 3           | 2   | 4           | 3           | 3.272727273 |
| 3      | TM #5 | 3               | 4           | 2           | 3           | 3           | 5           | 3           | 5           |     | 2           | 3           | 3.3         |
| 4      | TM #6 | 4               | 4           | 4           | 4           | 5           | 2           | 5           | 4           | 2   | 3           | 3           | 3.636363636 |
| 5      | TM #4 | 2               | 3           | 2           | 3           | 3           | 3           | 4           | 2           | 3   | 2           | 4           | 2.818181818 |
| 6      | TM #3 | 4               | 2           | 2           | 2           | 4           | 3           | 2           | 4           | 2   | 3           | 3           | 2.818181818 |
| 7      | TM #9 | 3               | 3           | 3           | 3           | 4           | 4           | 3           | 4           | 3   | 4           | 4           | 3.454545455 |
| 8      |       |                 |             |             |             |             |             |             |             |     |             |             | #DIV/0!     |
| 9      |       |                 |             |             |             |             |             |             |             |     |             |             | #DIV/0!     |
|        |       | 3               | 3.571428571 | 2.714285714 | 3.142857143 | 3.857142857 | 3.428571429 | 3.428571429 | 3.571428571 | 2.5 | 2.857142857 | 3.428571429 | 3.227272727 |

### 40 نتائج التحليل

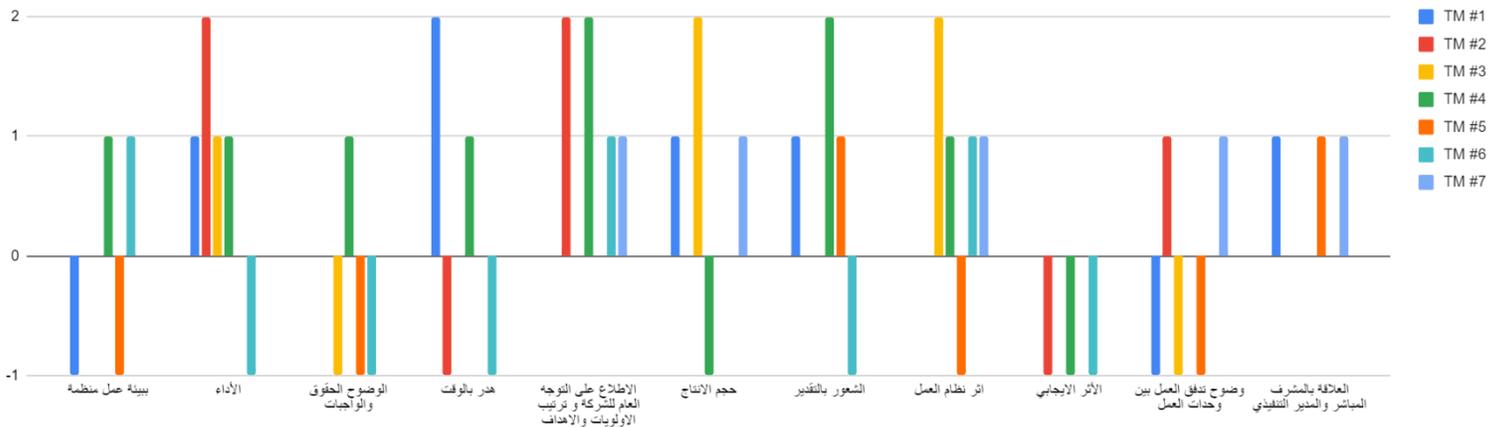
| After |        | Scale is 1 to 5 |    |       |      |      |       |      |    |    |      |      |             |
|-------|--------|-----------------|----|-------|------|------|-------|------|----|----|------|------|-------------|
|       |        | Q1              | Q2 | Q3    | Q4   | Q5   | Q6    | Q7   | Q8 | Q9 | Q10  | Q11  |             |
| 1     | TM #1  | 4               | 5  | 5     | 5    | 4    | 5     | 4    | 5  | 4  | 4    | 5    | 4.545454545 |
| 2     | TM #2  | 5               | 5  | 4     | 4    | 5    | 4     | 4    | 4  | 4  | 5    | 4    | 4.363636364 |
| 3     | TM #6  | 5               | 3  | 5     | 4    | 5    | 2     | 5    | 4  | 4  | 4    | 3    | 4           |
| 4     | TM #4  | 3               | 4  | 3     | 3    | 4    | 3     | 4    | 4  | 4  | 3    | 4    | 3.545454545 |
| 5     | TM #3  | 2               | 4  | 4     | 4    | 3    | 4     | 4    | 4  | 4  | 4    | 4    | 3.727272727 |
| 6     | TM #9  | 3               | 4  | 4     | 3    | 4    | 4     | 4    | 4  | 4  | 5    | 5    | 4           |
| 7     | TM #5  | 4               | 3  | 5     | 3    | 4    | 5     | 5    | 3  | 4  | 4    | 5    | 4.090909091 |
| 8     | TM #8  | 4               | 4  | 5     | 4    | 5    | 4     | 4    | 4  | 4  | 5    | 4    | 4.272727273 |
| 9     |        |                 |    |       |      |      |       |      |    |    |      |      | #DIV/0!     |
| 11    | TM #11 |                 |    |       |      |      |       |      |    |    |      |      | #DIV/0!     |
|       |        | 3.75            | 4  | 4.375 | 3.75 | 4.25 | 3.875 | 4.25 | 4  | 4  | 4.25 | 4.25 | 4.068181818 |

| Table #3 | BEFORE         |        |                         |            |  |             |                 |                |                |                                 |  |  |
|----------|----------------|--------|-------------------------|------------|--|-------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------------------|--|--|
|          | بيئة عمل منظمة | الأداء | الوضوح الحقوق والواجبات | هدر بالوقت | الاطلاع على التوجه العام للشركة و ترتيب الاولويات والاهداف | حجم الانتاج | الشعور بالتقدير | اثر نظام العمل | الأثر الايجابي | وضوح تدفق العمل بين وحدات العمل | العلاقة بالمشرف المباشر والمدير التنفيذي |  |
| TM #1    | 0              | 0      | 1                       | 2          | 2  | 0           | 1               | 1              | 0              | 1                               | 1  |  |
| TM #2    | 1              | 1      | -1                      | 0          | 1  | 2           | 1               | -1             | 0              | 0                               | -1                                       |  |
| TM #3    | 1              | 0      | 0                       | 1          | 0  | 2           | 2               | 1              | -1             | 1                               | 0  |  |
| TM #4    | -1             | 1      | -1                      | 1          | -1   | 1           | -1              | 1              | 1              | 1                               | 1  |  |
| TM #5    | 0              | 1      | -1                      | 1          | 1  | 1           | 0               | 2              | 1              | -1                              | -1                                       |  |
| TM #6    | -1             | 0      | 0                       | 1          | 2  | 1           | 2               | 1              | -1             | -2                              | -1                                       |  |
| TM #7    |                |        |                         |            |  |             |                 |                |                |                                 |  |  |
| TM #8    |                |        |                         |            |  |             |                 |                |                |                                 |  |  |
| TM #9    | -1             | 1      | 0                       | -2         | 0  | 0           | 2               | 2              | 1              | 2                               | 0  |  |
| TM #10   |                |        |                         |            |  |             |                 |                |                |                                 |  |  |

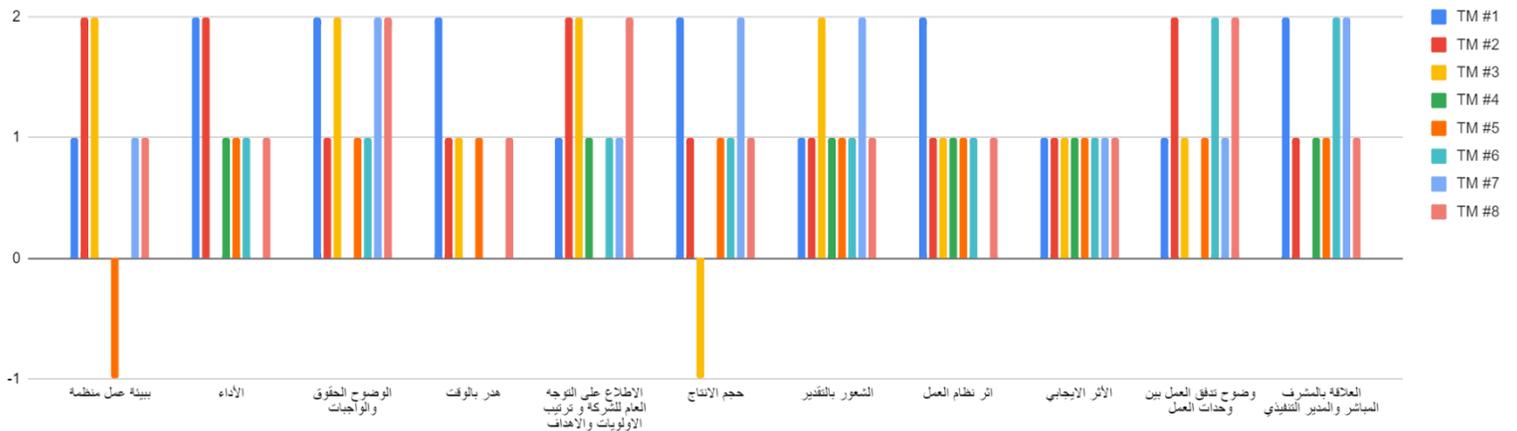
11



| Table #4 | During         |        |                         |            |   |             |                 |                |                |                                 |  |
|----------|----------------|--------|-------------------------|------------|---|-------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------------------|--|
|          | بيئة عمل منظمة | الأداء | الوضوح الحقوق والواجبات | هدر بالوقت | الإطلاع على التوجه العام للشركة وترتيب الأولويات والاهداف | حجم الانتاج | الشعور بالتقدير | اثر نظام العمل | الأثر الايجابي | وضوح تدفق العمل بين وحدات العمل | العلاقة بالمشرف المباشر والمدير التنفيذي |
| TM #1    | -1             | 1      | 0                       | 2          | 0   | 1           | 1               | 0              | 0              | -1                              | 1  |
| TM #2    | 0              | 2      | 0                       | -1         | 2   | 0           | 0               | 0              | -1             | 1                               | 0  |
| TM #3    | 0              | 1      | -1                      | 0          | 0   | 2           | 0               | 2              | 0              | -1                              | 0  |
| TM #4    | 1              | 1      | 1                       | 1          | 2   | -1          | 2               | 1              | -1             | 0                               | 0  |
| TM #5    | -1             | 0      | -1                      | 0          | 0   | 0           | 1               | -1             | 0              | -1                              | 1  |
| TM #6    | 1              | -1     | -1                      | -1         | 1   | 0           | -1              | 1              | -1             | 0                               | 0  |
| TM #7    | 0              | 0      | 0                       | 0          | 1   | 1           | 0               | 1              | 0              | 1                               | 1  |
| TM #8    |                |        |                         |            |   |             |                 |                |                |                                 |  |
| TM #9    |                |        |                         |            |   |             |                 |                |                |                                 |  |
| TM #10   |                |        |                         |            |   |             |                 |                |                |                                 |  |

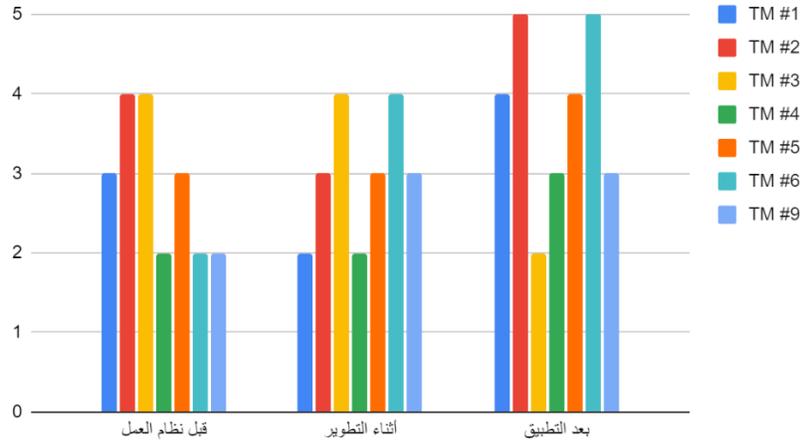


| Table #5 | After          |        |                         |            |  |             |                 |                |                |                                 |  |
|----------|----------------|--------|-------------------------|------------|--|-------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------------------|--|
|          | بيئة عمل منظمة | الأداء | الوضوح الحقوق والواجبات | هدر بالوقت | الإطلاع على التوجه العام للشركة و ترتيب الأولويات والاهداف | حجم الانتاج | الشعور بالتقدير | اثر نظام العمل | الأثر الايجابي | وضوح تدفق العمل بين وحدات العمل | العلاقة بالمشرف المباشر والمدير التنفيذي |
| TM #1    | 1              | 2      | 2                       | 2          | 1  | 2           | 1               | 2              | 1              | 1                               | 2  |
| TM #2    | 2              | 2      | 1                       | 1          | 2  | 1           | 1               | 1              | 1              | 2                               | 1  |
| TM #3    | 2              | 0      | 2                       | 1          | 2  | -1          | 2               | 1              | 1              | 1                               | 0  |
| TM #4    | 0              | 1      | 0                       | 0          | 1  | 0           | 1               | 1              | 1              | 0                               | 1  |
| TM #5    | -1             | 1      | 1                       | 1          | 0  | 1           | 1               | 1              | 1              | 1                               | 1  |
| TM #6    | 0              | 1      | 1                       | 0          | 1  | 1           | 1               | 1              | 1              | 2                               | 2  |
| TM #7    | 1              | 0      | 2                       | 0          | 1  | 2           | 2               | 0              | 1              | 1                               | 2  |
| TM #8    | 1              | 1      | 2                       | 1          | 2  | 1           | 1               | 1              | 1              | 2                               | 1  |
| TM #9    |                |        |                         |            |  |             |                 |                |                |                                 |  |
| TM #10   |                |        |                         |            |  |             |                 |                |                |                                 |  |

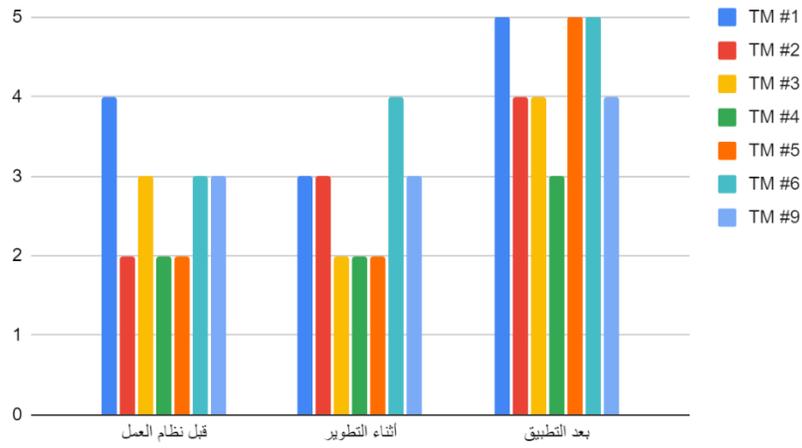


## نتائج الاستبيان 14

هل الشركة منظمة برأيك؟ هل تشعر انك ببيئة عمل منظمة؟ -1

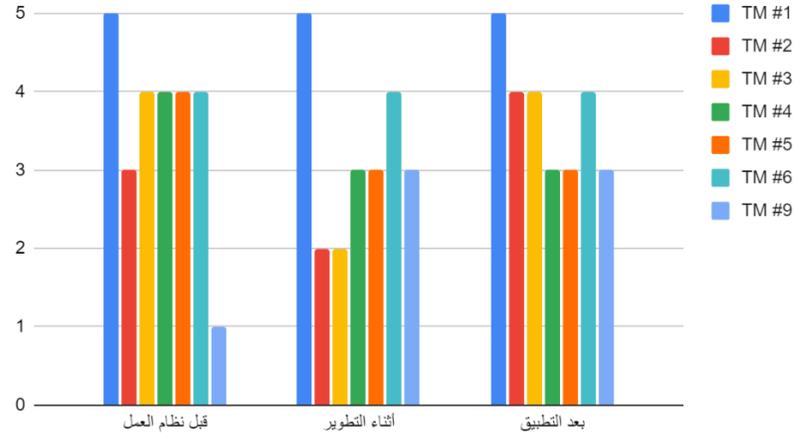


هل الحقوق والواجبات واضحة بالنسبة لك ضمن الشركة الناشئة؟ -3

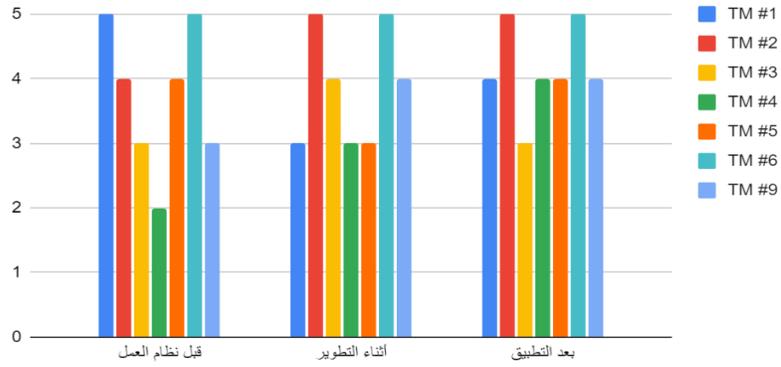


## 15 نتائج الاستبيان

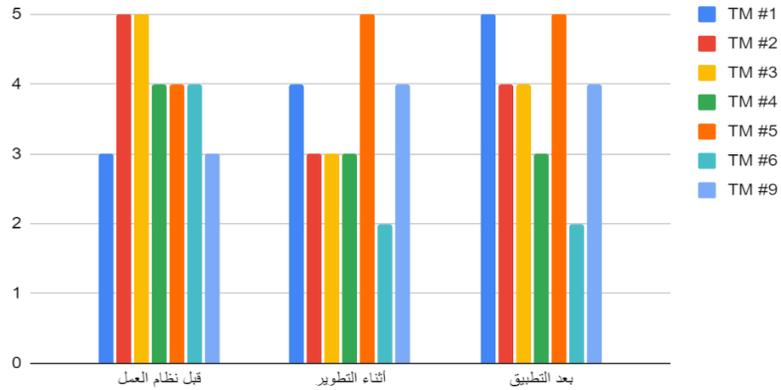
هل تعتقد بوجود هدر بالوقت المطلوب لانجاز المهمات؟ -4



هل تعتقد ان الشركة الناشئة واضحة بتوجهاتها، اهدافها، ترتيب اولوياتها وتسير -5 باتجاهها الصحيح؟

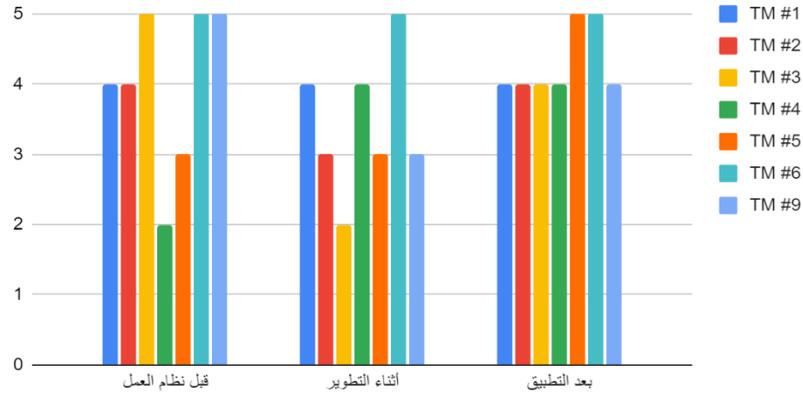


كيف تقيم حجم انتاجك اخذ بعين الاعتبار نظام العمل؟ -6

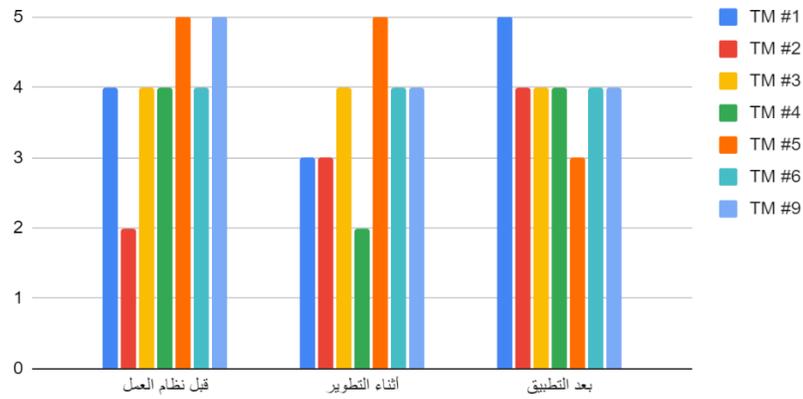


## 16 نتائج الاستبيان

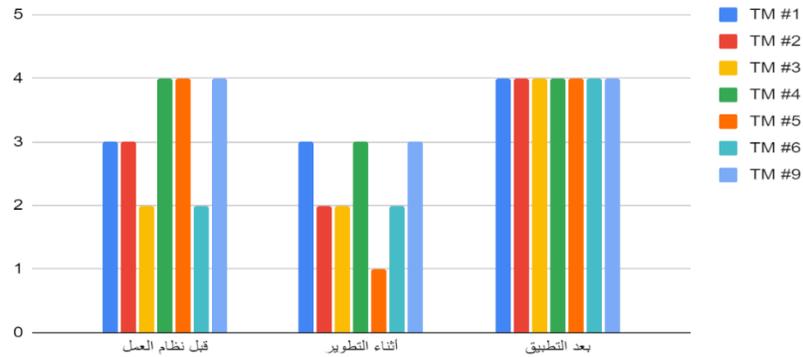
هل تشعر بالتقدير عند انجاز مهامك؟ او مهام اضافية؟ او عند تعقب مجموع 7- المخرجات الناتجة عن عملك؟



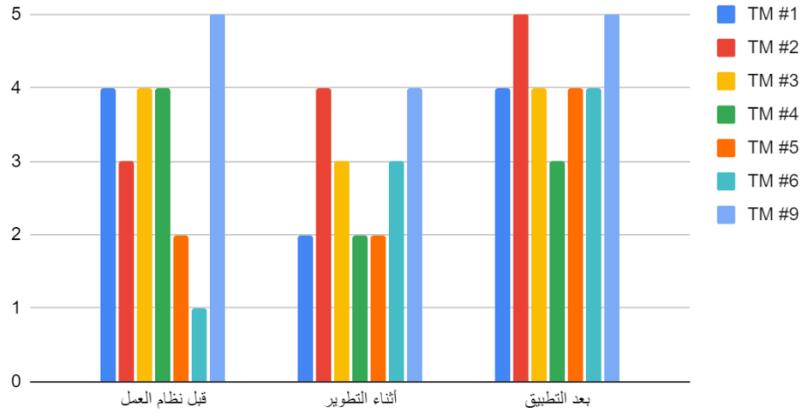
هل تلاحظ اثرأ لنظام العمل عليك وعلى زملائك او المحيطين بك؟ هل لسمت 8- هذا الاثر؟



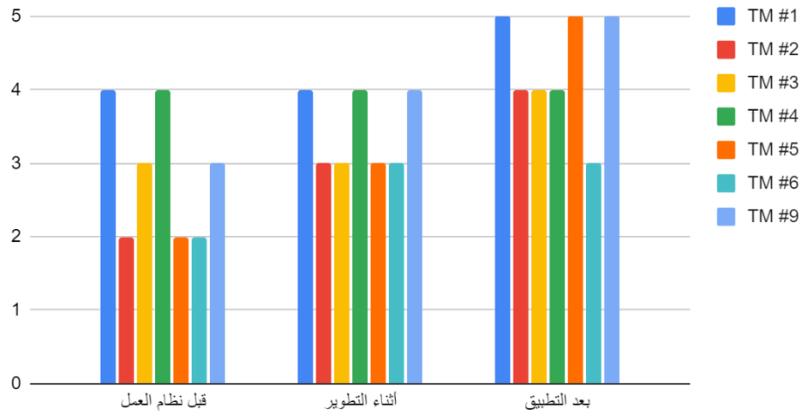
هل هذا الاثر سلبي ام ايجابي؟ 9-



10- كيف توصف علاقتك بوحدات العمل او الاقسام الاخرى ضمن الشركة الناشئة؟ هل تتبع نظام تواصل معين؟ او وفق تدفق عمل واضح؟



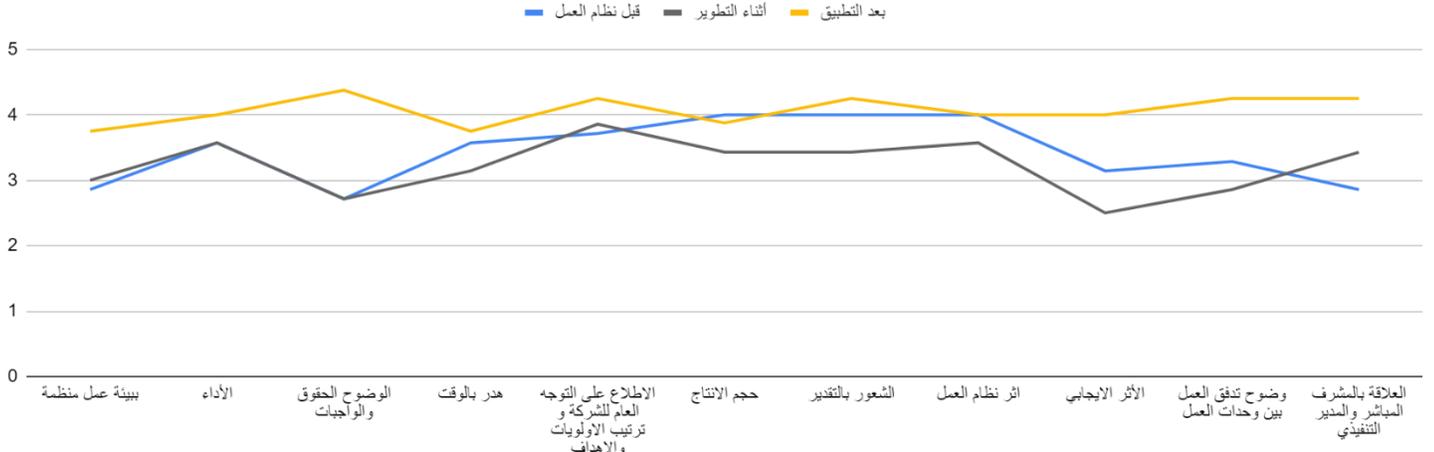
11- كيف توصف علاقتك بمشرفك المباشر والمدير التنفيذي؟ احترافية؟ واضحة؟ منظمة؟



### 3-7-4 نتائج التحليل العامة:

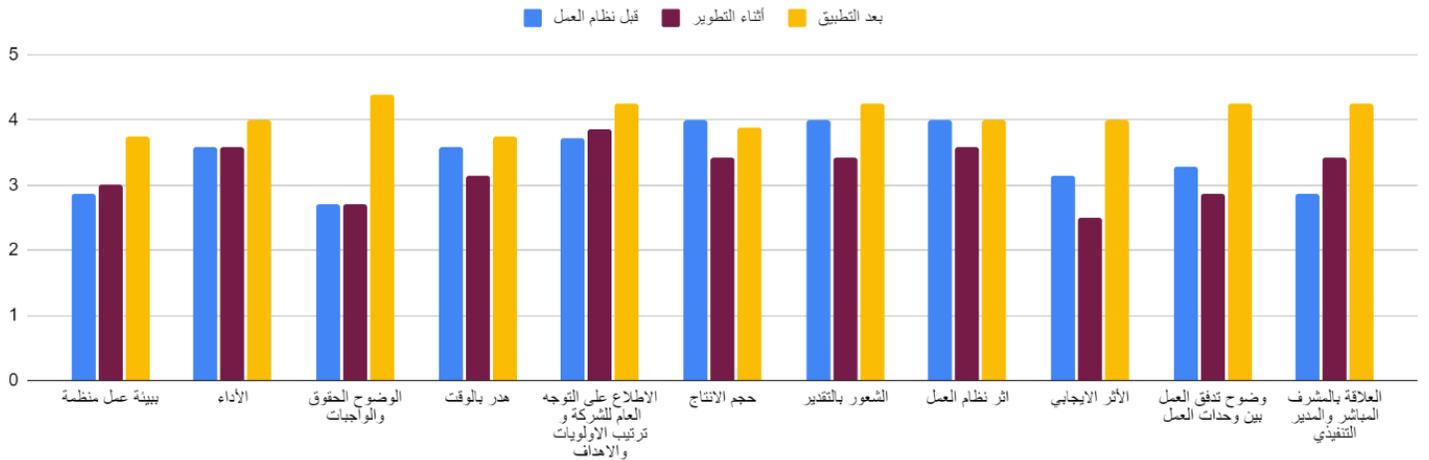
#### 17 مراحل تطبيق النظام

Before, During and After



#### 18 مراحل تطبيق النظام

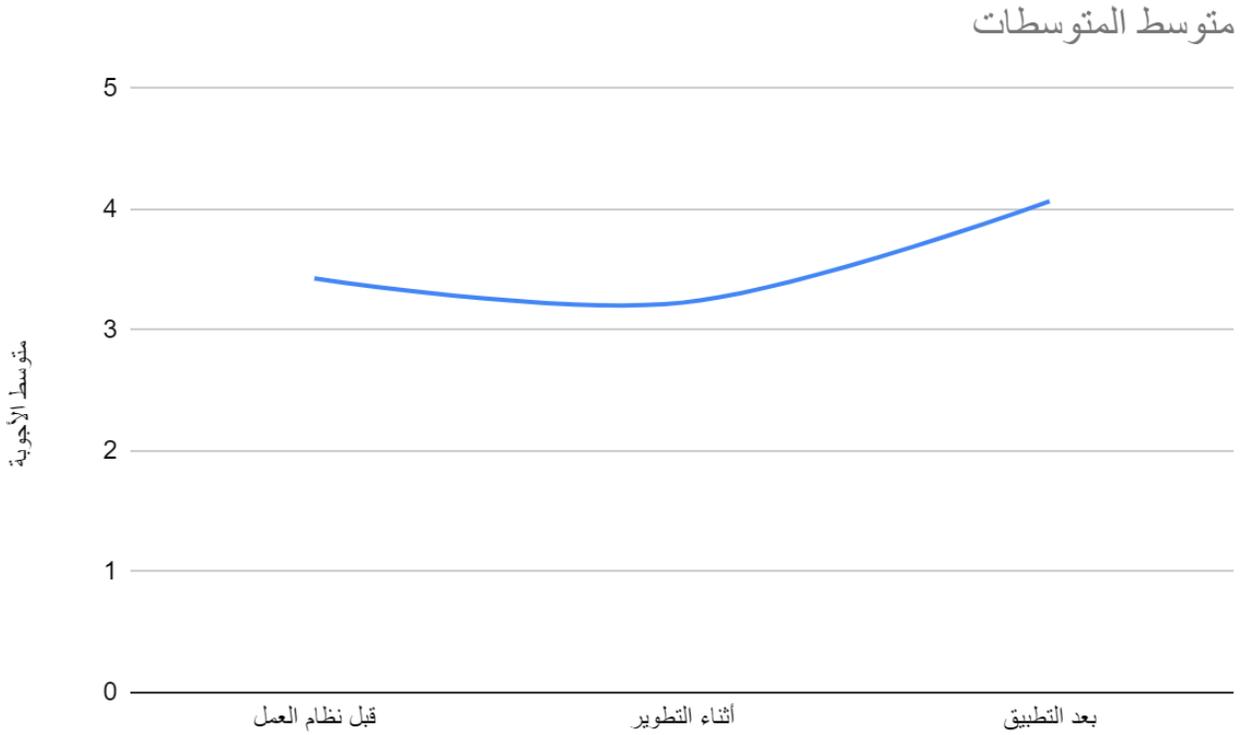
بعد التطبيق and قبل نظام العمل, أثناء التطوير



### 43 نتائج مراحل تطبيق النظام

| Table #2        | قبل نظام العمل | أثناء التطوير | بعد التطبيق |
|-----------------|----------------|---------------|-------------|
| متوسط المتوسطات | 3.428571429    | 3.227272727   | 4.068181818 |

### 19 متوسط المتوسطات



لاحظ الباحث في الأشكال المتمثلة في الرسوم البيانية السابقة عموماً و كلاً من الأشكال 18 و 19 الخاصان براحل تطبيق النظام خصوصاً كيفية اختلاف النتائج في المراحل الثلاث، وتلخص في الشكل 20 حيث بدأت النتائج بمرحلة العرف بمتوسط 3.42 وانخفضت الى 3.22 في المراحل الولى من التطبيق ثم ارتفعت الى 4.06 بعد تطبيق النظام.

وهنا، وبعد دمج وتقاطع النتائج التي تم الاستحصال عليها من تحليل النتائج الصادرة من مصفوفة تتبع الوقت والنتائج التي تم الحصول عليها من المقابلة المركزة مع العاملين في الشركة الناشئة تمكن الباحث من الاجابة على السؤال الخامس الوارد ضمن مشكلة البحث وهو:

#### 5- كيف يؤثر تطبيق النظام الجديد على قدرة الشركة في تقديم الخدمات؟

ان نموذج العمل Business model في الشركة الناشئة Solu1ions هو نموذج عمل مبني على الأشخاص والمهارات الفردية، التقنية، الكاديمية والفنية للعاملين.

وكون الشركة تعمل في مجال حلول الأعمال وتقدم خدمات متنوعة كخدمات التسويق، التدريب، التواصل البصري بما فيه من خدمات التصميم الجرافيكي وانشاء الهوية البصرية للشركات، ادارة وتصميم صفحات الزبائن على مواقع التواصل الاجتماعي وخدمات انشاء المواقع الالكترونية والتطبيقات، فإن النتائج الواردة من ساعات عمل اضافية او موثقة ناتجة من تحليل مصفوفة تتبع الوقت الموضحة في الجدول (38) السابق وخصوصاً في بيانات شهر آب والنتائج الواردة في المقابلة المركزة والملخصة نتائجها في الشكل (20) السابق وتقاطعهما ساعد الباحث من الاجابة عن السؤال الخامس وتبيان أن أثر نظام العمل على العاملين كان له اثر على قدرة الشركة على تقديم خدماتها وهذا الاثر انعكس ايجاباً ويمكن للباحث أن يقول انه استناداً الى المعلومات الناتجة وملاحظته الشخصية التمس وجود تحسن في قدرة الشركة على تقديم خدماتها بل وبشكل افضل من الوضع السابق.

### 3-7-5 ملخص نتائج الدراسة:

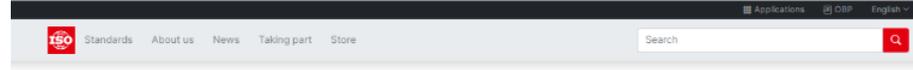
- 1- انشاء نظام عمل لشركة ناشئة ممكن مهما كان حجمها.
- 2- لاحظ الباحث وجود صعوبات عديدة ترافق انشاء نظام عمل في شركة صغيرة ناشئة منها الصعوبات الداخلية من قلة الموارد وممانعة فريق العمل، ومنها الصعوبات الخارجية المحيطة والظروف الصعبة على المستوى الوطني.
- 3- لاحاظ الباحث وجود فجوة بين الشركة الناشئة قيد الدراسة ومعيار ISO 9001 وذلك يعود لعدة أسباب منها وجود نقص في الموارد وبذلك ضعف في التوثيق.
- 4- العمل على تحسين نقاط الضعف وتخفيض حجم الفجوة بين نظام العمل ومعيار ISO 9001 .
- 5- تعزيز نقاط القوة التي تمتلكها الشركة والتي تتمثل بغياب الفجوة في البند التحسين العام والتحسين المستمر.
- 6- من خلال التجربة تبين أن عملية تصميم نظام العمل يصعب تطبيقه على عاملين قدامى لم يعتادوا عليه ويسهل تطبيقه على العاملين الجدد.
- 7- ان طبيعة العاملين ميالة لعدم وجود نظام وتستسيغ المرونة في البداية ولكنها تفضل الشركات المنظمة والبيئة الأكثر احترافية على غيرها في نهاية المطاف.
- 8- يوجد أثر لنظام العمل على العاملين وبعد الدراسة تبين أنه إيجابي.
- 9- لوحظ أثر لنظام العمل على قدرة الشركة الناشئة على تقديم خدماتها، حيث استطاع الباحث من خلال التحليل رصد هذا الأثر ضمن الدراسة وتبين ارتفاع عدد ساعات عمل الفريق وزيادة في المهام المنجزة كما تمكن من لمس هذا الأثر على أرض الواقع.

### 3-8 توصيات الدراسة والآفاق المستقبلية:

- 1- ان نظام ISO 9001 هو منشء وإمام يمكن للشركات الناشئة السعي لتطبيقه ومع الوقت.
- 2- عند اكتمال الموارد وتحول الشركة الناشئة الى شركة ناضجة وغير ناشئة يمكن لمس أثر أكبر.
- 3- عندما تكبر الشركة وتكتمل مواردها، وقد يستغرق الأمر بضعة سنوات، يطمح الباحث لأن تتمكن الشركة بمنح القائمين على الجودة لديها (القسم الإداري) فرصة الدراسة على مقاعد هذا المعهد والاستحصال على المعلومات التي مكنت الباحث من الجراء هذه الدراسة، وان يتمكنوا من الاعتماد على هذه الدراسة كدراسة مرجعية سابقة ومتابعة السعي لتصغير حجم الفجوة بين نظام العمل في Solutions والمعيار ISO 9001 ومن المتوقع حينها ان تكون الشركة بحجم فحوة أقل و الواقع أفضل ونظام أكثر تماسكاً مما سيساعد ويدعم جهود الشركة في رفع الجودة.
- 4- ان تطبيق نفس المعايير ISO 9001 على شركة ناشئة ريادية صغيرة الحجم وعلى شركة كبيرة بنفس الشروط غير متكافئ اي ان ما ينطبق على شركة او مؤسسة كبيرة لا يجب ان يكون ذاته ما ينطبق على شركة ناشئة قيد التأسيس.
- 5- لاحظ الباحث اثناء الدراسة انه لا يوجد نتائج عندما يتم البحث عن معايير خاصة بادارة الجودة للشركات الناشئة Start up في رقم المعيار 9001 على محرك البحث الخاص بالموقع الرسمي

International Standard Organization وهذا مؤشر يدل على عدم اهتمام القائمين بالشركات

الناشئة كما نرى في الصورة الملتقطة من الموقع [www.iso.com](http://www.iso.com) ادناه:



## Advanced search for standards

Start up

9001

Keyword or phrase  
 Search abstracts  
start up  
For a full text search, go on the [OBI](#)

ISO number  
9001

Part number  
(e.g. 1,2,3)

Scope  
 Published  
 Under development  
 Withdrawn  
 Deleted (last 12 months)

Document type  
All by default

Language  
All  
(Official ISO translation)

ICS  
All

Stage code  
 Current only  
All

Stage date  
From

To

Committee  
All

SDGs  
(e.g. "1" or "No poverty")

0 standards found

Too many options?

Try our no-fuss simple search

[Search >](#)

بذلك، يوصي الباحث منظمة الـ ISO الغير حكومية باستحداث معايير خاصة بالشركات الناشئة،

الرائدة، الصغيرة والمتوسطة الحجم والاهتمام بهذا المجال وهذا النوع من الشركات كونه يمثل المستقبل.

## قائمة المراجع

الدراسات باللغة الإنكليزية

- Al-Najjar , S. M. (2011, August 3). ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions. *International Journal Of Business Administration* , pp. 118 – 133.
- Anholon, R., Zoqui, E. J., Pinto, J. d., & Novaski, O. (2015, January 12). Difficulties Experienced during Implementation of an Adapted Quality Management System in Incubated Companies. *Business and Management Research*, pp. 34 – 45.
- British Standard Institute (PAS 99). (2012). *Specification of Common Management Systems Requirements as a Framework for Integration*, . London: British Standard Institute .
- British Standards. (2012). *Specification of common management system requirements as a framework for integration*, . London: BSI.
- Heaslip, E. (2022, January 06). *5 Types of Organizational Structures for Small Business*. Retrieved from uschamber.com: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/business-organizational-structures>
- International Standards Organization . (2015). *ISO9001 Quality Management Systems-Requirements, (5th ed.)*, . Geneva: International Standards Organization .
- Ittner, C., & Larcker, D. F. (2003, January). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, pp. 205–238.
- Kaplan, R. S., & Norton , D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, *Boston: Havard Business School Press*. Boston: Harvard Business School Business.
- Kit Chu, S. (2020). *5 Ways to Track & Improve Employee Performance*. Retrieved from currentware.com: <https://www.currentware.com/blog/5-ways-to-track-and-improve-employee-performance/>
- Kymal , C. (2015). *Integrated Management Systems QMS, EMS, OHSMS, FSMS including Aerospace, Service, Semiconductor/ Electronics, Automotive, and Food, Updated to the latest standard*

changes including ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, Includes guidance on integrating Corporate . Milwaukee: American Society for Quality, Quality Press.

McAdam, R. (2000, November 17). Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded. *International Journal of Quality & Realiability Management*, pp. 303 – 325.

MOLJEVIĆ, S., RAJKOVIĆ, D., & MARIĆ, B. (2013, June). INTEGRATED SYSTEMS MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. *International Journal of Engineering*, pp. 315 – 320.

Neely, , A., Kapashi, N., & Adams, M. (2001). *Measuring eBusiness Performance” in “Business Performance Measurement: Theory and Practice*,. Cambridge: University Press, Cambridge.

Olmstead, L. (2021, December 22). *How to Evaluate & Measure Employee Performance (+Key Metrics)*. Retrieved from <https://whatfix.com/blog>: <https://whatfix.com/blog/measure-employee-performance/>

Pambreni, Y. K. (2019, May). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, pp. 1397 – 1406.

Santos, K. E., & David, L. M. (2021, May 16). Difficulties and Problems Encountered in ISO 9001:2015 implementation in the Philippines. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*, pp. 455 – 463.

Soemirat, J., & Ifadiana, P. D. (2016, Febraury ). An Analysis of the Effect of the Implementation of An Integrated Management System (IMS) on Work Ergonomics in an O&M Power Plant Company . *Journal of Engineering Technology Science*, pp. 173–182.

Westerveld, E. (2003, June 21). The Project Excellence Model: Linking Success Criteria and Critical Success Factors. . *International Journal of Project Management*, pp. 411–418.

الدراسات باللغة العربية

صبا يازجي. (September, 2020). التحقق من توافر متطلبات نظام الإدارة المتكامل في الشركات الدوائية. مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال.

## ملحق - قائمة التحقق

|             |             |             |             |             |             |             | المتطلب | ت  |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|--|
| مطبق كلياً  |         |  |
| مطبق جزئياً |         |  |
| غير موثق    |         |  |
| 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           |         |  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 4. سياق المنظمة  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 1-4. فهم المنظمة وسياقها   |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 1  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل حددت المنظمة الموضوعات الداخلية والخارجية ذات الصلة بأغراضها والتوجه الاستراتيجي لها؟   |
|             |             |             |             |             |             |             |         | (الموضوعات الخارجية: القانونية والتكنولوجية، والتنافسية، والثقافية، والحالة الاجتماعية والاقتصادية، سواء أكانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية) |
|             |             |             |             |             |             |             |         | (الموضوعات الداخلية: الثقافة والمعرفة وأداء المنظمة)   |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 2  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل يتم مراقبة ومراجعة المعلومات حول هذه الموضوعات الداخلية والخارجية   |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 4-2. التعرف على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية   |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 1  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل تم تحديد الأطراف المعنيين بنظام إدارة الجودة؟   |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 2  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل تم تحديد متطلبات تلك الأطراف والتي تندرج في سياق نظام إدارة الجودة ؟  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 3  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل يتم رصد ومراجعة المعلومات حول الأطراف المعنيين ومتطلباتهم؟  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 4-4. نظام الإدارة وعملياته   |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 1  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل قامت المنظمة بوضع وتوثيق نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفات المعيارية؟  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 2  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل لدى المنظمة حدود المتطلبات في هذه المواصفة غير القابلة للتطبيق في المنظمة في نطاقها المحدد من نظام إدارة الجودة ؟                               |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 3  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل طبقت المنظمة المعايير الدولية في النظام الممكن تحديده؟  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 4  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل يتم الحفاظ على ديمومة النظام وتطويره باستمرار؟  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 5  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل تم تحديد التسلسل والتداخل بين العمليات في المنظمة؟  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 6  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل يتم الرصد والقياس ومؤشرات الأداء اللازمة لضمان التشغيل والسيطرة على نظام إدارة الجودة؟  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | 7  |
|             |             |             |             |             |             |             |         | هل تم تحديد الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة وضمان توافرها بما فيها المعدات والأجهزة والمواد وطرق الاختبار والقياس؟                              |

|  |  |  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  |  |  | هل تم تحديد المسؤوليات والسلطات لنظام إدارة الجودة؟   | 8  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم تقييم عمليات إدارة الجودة وتنفيذ أي تغييرات لازمة لضمان أن هذه العمليات قادرة على تحقيق النتائج المرجوة؟       | 9  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم تحسين عمليات نظام إدارة الجودة؟  | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بالحفاظ على المعلومات موثقة لدعم تشغيل عمليات نظام إدارة الجودة؟                                      | 11 |
| <b>5. القيادة</b>                                  |  |  |  |  |  |  |   |    |
| <b>5-1. القيادة والالتزام</b>                      |  |  |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  |  |  | هل هناك تعهد من قبل الإدارة العليا باعتماد نظام إدارة الجودة كنهج عمل ثابت؟   | 1  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تتخذ الإدارة العليا المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة ؟   | 2  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل وضعت الإدارة العليا أهداف وسياسة الجودة والنوعية لنظام إدارة الجودة وتتوافق مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمنظمة؟ | 3  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تشجع الإدارة العليا استخدام منهج العملية والتفكير القائم على المخاطر؟  | 4  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تواصل الإدارة العليا التأكيد على أهمية إدارة الجودة الفعالة والمطابقة لمتطلبات نظام إدارة الجودة؟                  | 5  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بتشجيع التحسين المستمر؟  | 6  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم التركيز على تحسين رضا العملاء؟   | 7  |
| <b>5-2. سياسة الجودة</b>                           |  |  |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تتناسب سياسة نظام إدارة الجودة مع غرض و سياق المنظمة وتدعم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة؟                            | 1  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل توفر المنظمة إطاراً لتحديد أهداف الجودة؟   | 2  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تشمل التزاماً للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؟  | 3  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل هي متاحة ويتم الحفاظ على المعلومات موثقة؟  | 4  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تكون متاحة للأطراف المعنيين داخل المنظمة؟  | 5  |
| <b>5-3. الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات</b> |  |  |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم التأكد من أن نظام إدارة الجودة في المنظمة يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة؟                                      | 1  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم إعداد تقارير عن أداء نظام إدارة الجودة وفرص التحسين؟   | 2  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم ضمان التركيز على العملاء في جميع أنحاء المنظمة؟  | 3  |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم ضمان نزاهة نظام إدارة الجودة؟  | 4  |
| <b>6. التخطيط</b>                                  |  |  |  |  |  |  |   |    |
| <b>6-1. إجراءات مواجهة المخاطر والفرص</b>          |  |  |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم عند التخطيط تحديد المخاطر وإعطاء ضمانات بأن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه؟                | 1  |

|  |  |  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم تخطيط إجراءات التصدي لهذه المخاطر؟   | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم تقييم فعالية هذه الإجراءات المتصدية للمخاطر؟   | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>2-6. أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها</b>  |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل أهداف الجودة متوافقة مع سياسة نظام إدارة الجودة وقابلة للقياس؟   | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل أهداف الجودة ممكنة التحقيق ضمن إمكانيات الوظائف ذات العلاقة بالجودة المعتمدة في المنظمة؟   | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل هي مطابقة للمنتجات والخدمات وتعزيز رضا العملاء؟  | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم رصد أهداف الجودة؟  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم تحديث أهداف الجودة؟  | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحتفظ المنظمة بمعلومات عن أهداف الجودة موثقة؟  | 6 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تم التحديد من قبل المنظمة وحسب أهداف الجودة من الذي سيكون مسؤولاً؟   | 7 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>3-6. التخطيط للتغيرات</b>  |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم عرض الغرض من التغييرات في نظام إدارة الجودة وعواقبها المحتملة؟   | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم التأكد من سلامة نظام إدارة الجودة؟   | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم رصد أهداف الجودة؟  | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم التأكد من توفر الموارد؟  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم توزيع أو إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات؟  | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>7. الدعم</b>   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>1-7. الموارد</b>   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحدد المنظمة وتوفر الموارد اللازمة لإنشاء والتنفيذ والصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؟   | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحدد المنظمة وتوفر الأفراد الضروريين من أجل التنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة والتشغيل والسيطرة على عملياتها؟                              | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحدد المنظمة وتوفر وتعمل على صيانة البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات؟                               | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحدد المنظمة وتوفر وتحافظ على البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات؟  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحدد المنظمة وتوفر الموارد اللازمة لضمان تحقيق النتائج الصحيحة والموثوقة عند الرصد أو القياس للتحقق من مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات؟ | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحدد المنظمة المعرفة التنظيمية اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق المطابقة للمنتجات والخدمات؟  | 6 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>2-7. الكفاءة</b>   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحدد المنظمة الكفاءة اللازمة للفرد الذي يعمل تحت سيطرتها والذي يؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟     | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم الاحتفاظ بالمعلومات المناسبة وتوثيقها كدليل على الكفاءة؟  | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم التأكد من أن هؤلاء الأفراد هم من المختصين بالجودة على أساس التعليم المناسب والتدريب؟                    | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم توفير التدريب النوعي المناسب للأفراد العاملين في مجال نظام إدارة الجودة؟                                | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>3-7. الوعي</b>  |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تتأكد المنظمة من الأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرة المنظمة على علم ب:                                   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | سياسة نظام إدارة الجودة  | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | أهداف الجودة   | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة، بما في ذلك فوائد تحسين الأداء  | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | الآثار المترتبة على عدم المطابقة مع متطلبات نظام إدارة الجودة  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>4-7. الاتصالات</b>  |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية على ما يلي:  |   |
|  |  |  |  |  |  |  | على ماذا يتم التواصل   | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | متى يتم التواصل  | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | مع من يكون التواصل   | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | كيفية التواصل  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | من الذي يتواصل   | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>5-7. المعلومات الموثقة</b>  |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم توثيق المعلومات المطلوبة بموجب المواصفات المعيارية  | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | توثيق المعلومات التي تحددها المنظمة بأنها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة                                     | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة هل تتضمن ما يلي:  | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | تحديد ووصف وترميز (مثل العنوان أو التاريخ أو الكاتب أو رقم المرجع)   | أ |
|  |  |  |  |  |  |  | شكل (مثل اللغة، وإصدار البرنامج، والرسومات) وسائل الإعلام (مثل الورق والوسائل الإلكترونية)                     | ب |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم توفير الحماية الكافية للمعلومات (على سبيل المثال: فقدان السرية، الاستخدام غير السليم، أو فقدان النزاهة) | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم التخزين والحفاظ على المعلومات بما في ذلك المحافظة على وضوح القراءة                                      | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم مراقبة التغييرات (مثل التحكم في الإصدار)  | 6 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يوجد سياق محدد لإتلاف الوثائق والسجلات المتقدمة   | 7 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>8. التشغيل</b>  |   |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>1-8. تخطيط وضبط التشغيل</b>   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحدد المنظمة وتخطط وتنفذ وتراقب العمليات اللازمة لتلبية الاحتياجات لتوفير المنتجات والخدمات   | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تحدد المنظمة الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات المنتجات والخدمات  | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تنفذ المنظمة الرقابة على العمليات وفقاً للمواصفات المعيارية   | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بالصيانة والحفاظ على المعلومات وتوثيقها  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>2-8. متطلبات المنتجات والخدمات</b>  |   |
|  |  |  |  |  |  |  | التواصل مع العملاء ويشمل ما يلي:   | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات  | أ |
|  |  |  |  |  |  |  | الاستفسارات والعقود أو الأوامر بما في ذلك التغييرات  | ب |
|  |  |  |  |  |  |  | الحصول على ملاحظات العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات بما في ذلك شكاوى العملاء  | ج |
|  |  |  |  |  |  |  | وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة  | د |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية للمنتجات والخدمات  | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يمكن استعراض معلومات عن المنتجات عن طريق الانترنت، أو عن طريق الكتالوجات  | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم توثيق التغييرات في متطلبات المنتجات والخدمات  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>3-8. تصميم وتطوير المنتجات والخدمات</b>   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقيم المنظمة وتحفظ بعملية التصميم والتطوير بما يتناسب مع تطوير وتصميم المنتجات والخدمات   | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد المسؤوليات والسلطات المعنية في عملية التصميم والتطوير   | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات  | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد السيطرة على الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير   | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بإشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير   | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل يتم توثيق المعلومات عن التصميم والتطوير   | 6 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>4-8. ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية</b>   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد وتطبيق معايير تقييم واختبار ومراقبة الأداء وإعادة تقييم الموردين الخارجيين استناداً إلى قدرتهم على توفير العمليات أو المنتجات والخدمات وفقاً للمتطلبات؟ | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بضمان بقاء العمليات الخارجية المقدمة ضمن رقابة نظام إدارة الجودة؟  | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة باختيار الموردين الخارجيين على أساس الكفاءة بما في ذلك المؤهلات المطلوبة للأشخاص؟  | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بمراقبة ورصد أداء الموردين الخارجيين؟  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>5-8. الإنتاج وتقديم الخدمات</b>   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بإنتاج وتقديم الخدمات في ظل ظروف خاضعة للرقابة؟  | 1 |

|   |  |  |  |  |  |  |   |   |
|---|--|--|--|--|--|--|---|---|
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة باختيار وتعيين أفراد أكفاء على الرقابة؟   | 2 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتنفيذ إجراءات لمنع الخطأ البشري؟   | 3 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة برعاية ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين عندما تكون تحت سيطرة واستخدام المنظمة؟                                 | 4 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتلبية متطلبات الفعاليات ما بعد التسليم المرتبطة بالمنتجات والخدمات في تحديد مدى فعاليات ما بعد التسليم المطلوبة؟ | 5 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بمراجعة ومراقبة التغييرات للإنتاج أو تقديم الخدمات بالقدر اللازم لضمان الاستمرار وفقاً للمتطلبات؟                 | 6 |
| <b>6-8. إطلاق المنتجات والخدمات</b>         |  |  |  |  |  |  |   |   |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتنفيذ الترتيبات المخطط لها في المراحل المناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتجات والخدمات قد تم استيفاؤها؟           | 1 |
| <b>7-8. ضبط المخرجات غير المطابقة</b>       |  |  |  |  |  |  |   |   |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد المخرجات التي لا تتوافق مع المتطلبات والضبط لمنع استخدامها غير المقصود أو تسليمها؟                         | 1 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بالتحقق من المطابقة للمتطلبات عندما يتم تصحيح المخرجات غير المطابقة للمواصفات؟                                    | 2 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات موثقة عن ما يلي:   | 3 |
|   |  |  |  |  |  |  | عدم المطابقة  | أ |
|   |  |  |  |  |  |  | الإجراءات المتخذة   | ب |
|   |  |  |  |  |  |  | أي تنازلات التي تم الحصول عليها   | ج |
|   |  |  |  |  |  |  | سلطة البت بشأن دعوى عدم المطابقة  | د |
| <b>9. تقييم الأداء</b>                      |  |  |  |  |  |  |   |   |
| <b>1-9. الرصد والقياس والتحليل والتقييم</b> |  |  |  |  |  |  |   |   |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد ما الذي يجب رصده وقياسه؟   | 1 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد أساليب للرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة لضمان أن النتائج صحيحة                                      | 2 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد متى يتم تنفيذ الرصد والقياس؟   | 3 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد متى يتم تحليل النتائج من الرصد والقياس والتقييم؟   | 4 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟  | 5 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة برصد تصورات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم؟  | 6 |
|   |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحليل وتقييم البيانات والمعلومات الناتجة عن الرصد والقياس؟   | 7 |
| <b>2-9. التدقيق الداخلي</b>                 |  |  |  |  |  |  |   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بإجراء عمليات التدقيق الداخلي على فترات مخططة تعتمز تقديم معلومات بشأن نظام إدارة الجودة؟                      | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بوضع خطة وتنفيذ وصيانة برنامج التدقيق تتضمن عدد المرات والأساليب والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير؟ | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد معايير التدقيق ونطاق كل تدقيق؟  | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة باختيار المدققين وإدارة التدقيق لضمان الموضوعية ونزاهة عملية مراجعة الحسابات؟                                  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بضمان أن نتائج عمليات التدقيق تذهب تقاريرها إلى الإدارة التي تكون ذات الصلة بنظام الإدارة المتكامل؟            | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بأخذ التصحيح المناسب والإجراءات التصحيحية دون تأخير لا مبرر له؟  | 6 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج التدقيق؟                                    | 7 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>3-9. مراجعة الإدارة</b>   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بإجراء مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخطط لها؟   | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بوضع إجراءات من مراجعات الإدارة السابقة؟  | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة التغيرات في القضايا الداخلية والخارجية التي هي ذات الصلة بنظام إدارة الجودة؟                    | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة معلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟  | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة مدى وكفاية الموارد؟   | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة الفعالية والإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر؟  | 6 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة فرص التحسين؟  | 7 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم الإدارة العليا بمراجعة أي حاجة لإجراء تغييرات في نظام إدارة الجودة؟  | 8 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>10. التحسين</b>   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>1-10. عام</b>   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد واختيار فرص للتحسين وتنفيذ أي إجراءات ضرورية لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز رضا العملاء؟                 | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟   | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>10-2. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية</b>   |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بالاستجابة لعدم المطابقة؟  | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وتصحيح عدم المطابقة؟  | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتقييم الحاجة إلى العمل من أجل القضاء على السبب في عدم المطابقة؟   | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بمراجعة وتحليل عدم المطابقة؟   | 4 |

|  |  |  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد أسباب عدم المطابقة؟  | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بتحديد حالة وجود عدم مطابقة مماثلة أو من المحتمل أن تحدث؟   | 6 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بإجراء تغييرات على نظام إدارة الجودة؟   | 7 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بحفظ معلومات عن طبيعة عدم المطابقة وأي إجراءات لاحقة متخذة؟   | 8 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بحفظ معلومات عن نتائج أي إجراءات تصحيحية  | 9 |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>3-10. التحسين المستمر</b>  |   |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بالتحسين المستمر لملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة؟  | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  | هل تقوم المنظمة بوضع الاعتبار في نتائج التحليل والتقييم للمخرجات من المراجعة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو فرص التي يجب معالجتها كجزء من التحسين المستمر؟ | 2 |