

تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري

**"Diagnosing the Implementation Status of the Quality Management System According to the International Standard ISO 9001: A Case Study of Arkan Real Estate Development Company"**

إبراهيم يوسف فرحات اسماعيل<sup>1</sup>

**المستخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم مدى تطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001 في شركة أركان للتطوير العقاري. حيث تركزت المواصفة على وضع نظام إداري فعال يقوم على تحسين العمليات، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق التحسين المستمر. اعتمدت الدراسة على قائمة فحص مستندة إلى بنود المواصفة القياسية ISO 9001 لجمع البيانات وقياس مستوى التطبيق والتوثيق، كما استخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل البيانات من خلال حساب الوسط الحسابي المرجح. وقد تم استخدام مقياس ليكرت السباعي لتقييم درجة التطابق بين الممارسات الفعلية ومتطلبات نظام إدارة الجودة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

• أن مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة القياسية ISO 9001 بلغ (93%)، مما يشير إلى وجود فجوة تطبيق نسبتها (7%) مما يعني أن شركة أركان نجحت في بناء نظام إدارة جودة متكامل يغطي معظم متطلبات ISO 9001، سواء من حيث التوثيق أو التطبيق العملي. كما تدل هذه النسبة على نضج إداري، ووجود ثقافة تنظيمية تدعم الجودة والتحسين المستمر.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات الموجهة لإدارة الشركة، منها:

1- باحث دكتوراه كلية التجارة، جامعة المنصورة

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- تحسين آليات التوثيق المتعلقة بمتطلبات الدعم والموارد.
  - تعزيز مراقبة العمليات التشغيلية وتحليل البيانات بشكل دوري.
  - تطوير أدوات تقييم الأداء الداخلي.
  - تكثيف برامج التدريب المستمر للعاملين حول مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة.
- كما اقترح الباحث آليات عملية لتنفيذ التوصيات مع تحديد الإدارات المسؤولة عنها، إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات الموجهة للباحثين في هذا المجال
- الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، (ISO9001)، أركان للتطوير العقاري، إدارة المشروعات

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

**Abstract:**

**This study aimed to analyze and evaluate the extent of implementation and documentation of the Quality Management System in accordance with the international standard ISO 9001 at Arkan Real Estate Development Company.** The ISO 9001 standard emphasizes establishing an effective management system focused on process improvement, customer satisfaction, and continual enhancement.

The study employed a checklist based on the clauses of ISO 9001 to collect data and assess the level of implementation and documentation. The researchers used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data by calculating the weighted arithmetic mean. A seven-point Likert scale was utilized to evaluate the degree of alignment between actual practices and the requirements of the Quality Management System.

The study yielded several findings, the most significant of which include:

- The level of implementation and documentation of the ISO 9001 standard reached **93%**, indicating a **7% implementation gap**. This suggests that Arkan has successfully developed a comprehensive Quality Management System that meets most of the ISO 9001 requirements, both in terms of documentation and practical application. The result also reflects a level of managerial maturity and the presence of an organizational culture that supports quality and continuous improvement.

The study presented a set of recommendations directed to the company's management, including:

- Enhancing documentation mechanisms related to support and resource requirements.
- Strengthening monitoring of operational processes and conducting regular data analysis.
- Developing tools for internal performance evaluation.

**Expanding ongoing training programs for employees on the principles and requirements of the Quality Management System**

**Key words:** Quality Management System (QMS), ISO 9001, Arkan Real Estate Development Company, Project Management

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري ..... )

## تمهيد:

تعد أنظمة إدارة الجودة، مثل ISO 9001، من بين أكثر الأدوات استخدامًا لتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات داخل المنظمات. منذ تقديمها لأول مرة في عام 1987، شهدت هذه الأنظمة نموًا واسعًا، حيث تبنتها العديد من الشركات حول العالم لتحقيق التنافسية والامتثال للمعايير الدولية، كما تشير الأبحاث السابقة إلى أن شهادة ISO 9001 لا تؤثر فقط على تحسين العمليات الداخلية، ولكنها تساهم أيضًا في تحقيق فوائد خارجية مثل تعزيز صورة العلامة التجارية وزيادة رضا العملاء. ومع ذلك، فإن الفوائد الداخلية والخارجية لهذه الشهادة لا تتحقق تلقائيًا، بل تتطلب التزامًا

تنظيميًا وتطويرًا ثقافيًا مستدامًا (Sherwani & Maroof, 2024)

أصبحت إدارة الجودة ركيزة أساسية في المنظمات الحديثة، حيث تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء والكفاءة التشغيلية. تحدد معايير ISO 9001، التي تم الاعتراف بها دوليًا، المتطلبات اللازمة لنظم إدارة الجودة (SGQ)، مع التأكيد على أهمية العمليات التي تم تعريفها بشكل جيد والموجهة نحو التحسين المستمر. لا يُعد هذا المعيار مجرد تحديد لمعايير الجودة، بل أيضًا أداة استراتيجية تشير إلى الطريق الذي يجب أن تتبعه المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز التشغيلي والمزايا التنافسية (Constantino & Junior, 2024)

كما تُدرك الشركات بشكل متزايد الدور المحوري لإدارة الجودة في تعزيز كفاءتها وتحقيق التميز التنافسي. وتعد شهادة ISO 9001 واحدة من أكثر الشهادات المعترف بها عالميًا في هذا المجال، حيث تُعتبر عنصرًا أساسيًا لأي منظمة تسعى لتحقيق

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

التميز التشغيلي. تُقدم هذه الشهادة فوائد متعددة، بما في ذلك تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الأرباح، وتعزيز القدرة التسويقية، ورفع القدرة التنافسية في السوق، بالإضافة إلى خفض التكاليف التشغيلية. علاوة على ذلك، تُظهر الشهادة التزام المنظمة بتلبية توقعات العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات تتمتع بمعايير جودة عالية. وبالتالي، فإن الحصول على شهادة ISO 9001 لا يعزز فقط سمعة المنظمة، بل يسهم أيضًا في تحقيق استدامة أعمالها على المدى الطويل (Sfakianaki & Kakouris, 2020).

بناءً على ما سبق، يحاول الباحث في هذه الدراسة تقييم واقع تطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة وفقًا للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001 في شركة أركان للتطوير العقاري، مع تحديد الفجوة بين الوضع الحالي لنظام إدارة الجودة بالشركة وبين المتطلبات والمعايير القياسية المتعلقة بتطبيق وتوثيق هذه المواصفة.

أولاً: تعريف المصطلحات المستخدمة في الدراسة

### إدارة الجودة (Quality Management – QM)

إدارة الجودة هي مجموعة من الأنشطة والتقنيات المستخدمة لضمان أن المنتجات والخدمات تلبي متطلبات الجودة المحددة، ويشمل ذلك التخطيط للجودة، التحكم في العمليات، وضمان التحسين المستمر (Vanichchinchai, 2022)

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## شهادة ISO 9001

ISO 9001 هي معيار دولي لنظام إدارة الجودة يحدد متطلبات التحسين المستمر وضمان رضا العملاء وهو يُستخدم عالميًا كإطار عمل لتوحيد معايير الجودة في المؤسسات الصناعية والخدمية (Vanichchinchai, 2022)

## ثانياً: الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Sfakianaki & Kakouris, 2020) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في قطاع الأغذية والمشروبات في اليونان أثناء سعيها للحصول على شهادة ISO 9001. باستخدام منهجية نوعية تعتمد على دراسة حالات متعددة، تم إجراء مقابلات معمقة مع المديرين التنفيذيين والمديرين المتوسطين في أربع شركات. أظهرت النتائج أن هذه الشركات واجهت عقبات مشتركة مثل التعقيدات البيروقراطية، ونقص التوجيه من الإدارة العليا، والضغوط المتعلقة بالوقت والموارد، بالإضافة إلى مقاومة الموظفين للتغيير. ومع ذلك، لوحظت اختلافات في طبيعة وشدة هذه العقبات بين الشركات، مما يشير إلى أن التحديات ليست متجانسة. كما سلطت الدراسة الضوء على عقبات أخرى غير مألوفة في الأدبيات السابقة. على الرغم من هذه التحديات، تمكنت الشركات من تحقيق شهادة ISO 9001. توفر هذه الدراسة رؤية قيمة للمديرين وأصحاب الشركات الذين يسعون للحصول على الشهادة، كما تسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي للتحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

هدفت دراسة (Torres-Navarro et al., 2020) إلى تصميم نظام مراقبة يعتمد على مؤشرات لتقييم مدى تنفيذ متطلبات معيار ISO 9001:2015، وذلك من خلال منهجية بحثية استكشافية وصفية تركز على المتطلبات التنظيمية، مع الاستعانة بمصادر معلومات أولية وثانوية من قواعد البيانات المتاحة عبر الإنترنت. تم تطوير نظام مؤشرات متعدد المستويات (الأول، الثاني، والثالث) مصحوبًا بعناصر تفتيش، حيث تم دمج هذه المؤشرات في لوحة تحكم تفاعلية تعتمد على إشارات ضوئية ورسوم بيانية دائرية لقياس درجة الامتثال للمعيار. أظهرت النتائج أن لوحة التحكم هذه تسهم بشكل فعال في تقييم تنفيذ متطلبات ISO 9001:2015 داخل المنظمات.

هدفت دراسة (Torres-Navarro et al., 2020) تهدف هذه الدراسة إلى تطوير وتقييم أداة الاستبانة لقياس مدى الامتثال لمعايير ISO 9001:2015 في الشركات الصناعية المكسيكية، حيث تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على المبادئ السبعة لإدارة الجودة الواردة في المعيار. تم تطبيق الاستبانة على عينة من الشركات الصناعية، مع استخدام تحليل العوامل الاستكشافي والتوكيدي لتحديد هيكل الأداة والتحقق من صحتها. أظهرت النتائج أن الاستبيان النهائي يتكون من أربعة عوامل رئيسية، ثلاثة منها تعكس مبادئ الجودة في ISO 9001، بينما يرتبط العامل الرابع بفوائد تطبيق المعيار. توفر الأداة المقترحة أداة قياس دقيقة وموثوقة لتقييم تنفيذ المعيار، حيث أكد تحليل العوامل على صلاحيتها وفعاليتها في قياس مدى الامتثال لمعايير ISO 9001 في السياق الصناعي المكسيكي.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

هدفت دراسة (Ikramet al., 2021) إلى تحليل وتوقع اتجاهات الحصول على هذه الشهادة في ست دول رئيسية (الصين، إيطاليا، ألمانيا، اليابان، المملكة المتحدة، والهند) خلال الفترة من 2018 إلى 2026. باستخدام نماذج رياضية متقدمة مثل GM (1,1) و (1,1) DGM و NDGM، تم التنبؤ باتجاهات اعتماد الشهادة في هذه الدول. أظهرت النتائج أن ألمانيا من المرجح أن تحافظ على موقعها الريادي في عدد الشهادات حتى عام 2026، في حين أن اليابان والمملكة المتحدة تحتاجان إلى مزيد من الوقت لتعزيز معدلات اعتمادها مقارنة بالدول الأخرى. يُبرز هذا البحث أهمية التنبؤ باتجاهات اعتماد ISO 9001 لتوجيه سياسات الهيئات المانحة للشهادات وفهم انتشار المعيار على المستوى العالمي. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة إرشادات قيمة لصناع القرار وتفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في مجال إدارة الجودة.

هدفت دراسة (Bouchetara et al., 2022) إلى تقديم إرشادات عملية لتنفيذ نظام إدارة الجودة (QMS) وفقاً لمتطلبات المعيار الدولي ISO 9001:2015 في قطاع الخدمات المصرفية بأحد البنوك العامة الكبرى في الجزائر. اعتمدت الدراسة منهجية نوعية شملت مراجعة الوثائق، تحليل الفجوات، الملاحظة، العصف الذهني، والمقابلات شبه الموجهة لتقييم الوضع الحالي وتحديد الفجوات بينه وبين متطلبات ISO 9001:2015. أظهرت نتائج التشخيص ضرورة وضع خطة عمل استراتيجية لضمان توافق نظام إدارة الجودة مع متطلبات المعيار، مما يساهم في تحسين العمليات وضمان الجودة في القطاع المصرفي.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

هدفت دراسة (Balahadia et al., 2022) تقييم مستوى الوعي بتطبيق معيار ISO 9001:2015 داخل إحدى الجامعات، مع تحليل التحديات التي يواجهها أصحاب المصلحة الرئيسيون في التنفيذ، واختبار العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للمشاركين ومستوى الوعي والتحديات المرتبطة بالمعيار. اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية وصفية، حيث تم جمع البيانات من 100 مشارك من خلال تقنية المعاينة المريحة، شملت مسؤولين كبار، أساتذة، أعضاء هيئة التدريس، وموظفين إداريين وغير أكاديميين. تم استخدام استبانة منظم عبر Google Forms، وتحليل البيانات بالإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية) ومعامل سبيرمان لاختبار العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن الموظفين كانوا إما "على دراية تامة" أو "على دراية" بتنفيذ المعيار، خاصة فيما يتعلق برؤية الجودة ورسالتها وأهدافها، بينما لم يوافقوا على العديد من التحديات المرتبطة بالتنفيذ. كما لم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية للمشاركين ومستوى وعيهم بالتحديات. على الرغم من إدراك الموظفين لأهداف نظام إدارة الجودة، إلا أنهم لم يوافقوا بشكل عام على التحديات المرتبطة بتطبيق المعيار.

أما دراسة (Kartha, 2022) فهدفت إلى تقييم التأثير التجريبي لشهادة ISO 9001 على الأداء التنظيمي، مع التركيز على قياس تأثيرها على الربحية، الإنتاجية، ورضا العملاء. تم جمع بيانات استقصائية من 500 شركة في الولايات المتحدة و500 شركة من دول البريكس (البرازيل، روسيا، الهند، الصين)، وتم اختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية وتحليل مقارن. أظهرت النتائج أن شهادة ISO 9001 لها تأثير

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

إيجابي على رضا العملاء والإنتاجية، بينما كان تأثيرها على الربحية متفاوتًا بين الدول. كما أظهرت الدراسة أن الشركات الحاصلة على الشهادة حققت تحسينات في جودة المنتجات وإدارة العمليات، مع وجود تفاوت في النتائج بين الشركات المصنعة والخدمية.

هدفت دراسة (Omalla & Gano, 2024) إلى تقييم درجة تبني تعاونية لممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) كخطوة تمهيدية لاستعدادها للحصول على شهادة ISO 9001:2015. تم جمع البيانات من 37 مشاركًا، مقسمين إلى مجموعتي الإدارة والحوكمة، باستخدام استبيانات وتحليلها إحصائيًا عبر برنامج SPSS 16. أظهرت النتائج تبنيًا جزئيًا للمبادئ السبع لإدارة الجودة، حيث كانت "القيادة" الأعلى في التبني، بينما تم تبني المبادئ الأخرى مثل التركيز على العميل والتحسين بشكل جزئي. كشف اختبار Mann-Whitney U أن مجموعة الحوكمة كانت أكثر إدراكًا لتبني TQM مقارنة بمجموعة الإدارة، مع وجود اختلافات كبيرة في تصورات المجموعتين، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية للتشابه بينهما. توضح الدراسة الحاجة إلى تعزيز التواصل بين الإدارة والحوكمة، وتحسين تطبيق مبادئ TQM، وزيادة الوعي والتدريب لضمان الامتثال الكامل لمتطلبات ISO 9001:2015.

هدفت دراسة (Paredes et al., 2025) إلى استكشاف العلاقة بين الوعي بمعيار ISO 9001 ودرجة الامتثال له، بالإضافة إلى تقييم مستوى النضج التنظيمي في وحدات الإنتاج بجامعة أمباتو التقنية باستخدام معيار ISO 9004. تم اعتماد منهجية كمية ذات طابع وصفي وارتباطي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات طبقت

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

على مسؤولي 14 وحدة إنتاج. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الوعي والامتثال لمعيار ISO 9001 ، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (Rho) قيمة 0.7. كما كشفت تقييمات النضج التنظيمي عن نقاط قوة في المستويات الأساسية، ولكنها أبرزت ضعفاً ملحوظاً في المستويات المتقدمة، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أوجه عديدة، أهمها:

1. إثراء جوانب الإطار النظري للدراسة.
2. اختيار المنهج الذي تيسر عليه الدراسة، والإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.
3. اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، وتفسير وتحليل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

### ثالثاً: تساؤلات الدراسة

وفي ضوء ما سبق تبين للباحث أهمية موضوع تطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة، ومدى الحاجة لدراسته، وهذا ما دفع الباحث لدراسة حالة أركان للتطوير العقاري. حيث يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلين التاليين:

1. إلى أي مدى يتم تطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001 بشركة أركان للتطوير العقاري؟

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

2. ما هو مستوى الفجوة بين الواقع الحالي لنظام إدارة الجودة في شركة أركان للتطوير العقاري ومتطلبات تطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة كما تحدها المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 ؟

#### رابعاً: أهداف الدراسة

يسعى الباحث في ضوء مشكلة الدراسة إلى تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

1. تحليل مدى الالتزام بتطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO 9001 بشركة أركان للتطوير العقاري .

2. تقييم الفجوة بين الوضع الحالي للشركة والمعايير القياسية المتعلقة بتطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة ، وفقاً لبنود المواصفة الدولية ISO 9001

#### خامساً: فروض الدراسة

**الفرض الأول:** لا يوجد مستوى تطبيقي ملموس لنظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة ISO 9001 بشركة أركان للتطوير العقاري .

**الفرض الثاني:** توجد فجوة ذات دلالة إحصائية بين الوضع الحالي للشركة والمعايير القياسية المتعلقة بتطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة ISO 9001

#### سادساً: أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

الأهمية العلمية:

1. تقليل الفجوة البحثية في قطاع التطوير العقاري: حيث تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

قطاع التطوير العقاري، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على المصانع وشركات تمويل الطيران.

2. أداة الدراسة : تعتمد الدراسة على مقياس ليكرت السباعي لتقييم مستوى التطبيق والتوثيق، مما يضيف بعدًا كمياً أكثر تفصيلاً مقارنة بالدراسات السابقة التي اعتمدت على قوائم الاستبيان التقليدية.

3. تعزيز فهم العلاقة بين التوثيق والتطبيق: تبرز الدراسة أهمية التوثيق الفعلي كعامل أساسي لضمان الامتثال المستدام لمعايير إدارة الجودة ، مما يوفر مرجعاً للباحثين المستقبليين في هذا المجال.

الأهمية العملية:

1. تحسين الامتثال في قطاع التطوير العقاري: تساعد نتائج الدراسة أصحاب شركات التطوير العقاري في تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق نظام ISO 9001، مما يساهم في تحسين إدارة الجودة وتقليل المخاطر.

2. توجيه إدارة الشركة لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات: توفر الدراسة تحليلاً دقيقاً لمستوى التطبيق والتوثيق لكل متطلب من متطلبات النظام، مما يساعد الإدارات في وضع خطط تطوير مستندة إلى بيانات واقعية.

3. تعزيز ثقة العملاء في شركات التطوير العقاري: يساهم تحسين تطبيق النظام في رفع جودة الخدمات الغذائية وزيادة ثقة العملاء، مما ينعكس إيجاباً على سمعة شركات التطوير العقاري ونمو أعمالها.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

4. تقديم نموذج إرشادي للشركات الأخرى: يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة دليلاً عملياً لشركات التطوير العقاري التي ترغب في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، من خلال إبراز التحديات والحلول الفعالة.

سابعاً: حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة من مارس إلى يونيو 2025.
2. الحدود الموضوعية: تقتصر على قياس مستوى تطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001) بأركان للتطوير العقاري .

ثامناً: منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إليها؛ تستند هذه الدراسة إلى منهج دراسة الحالة حيث يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة لدراسة واقع أركان للتطوير العقاري الشركة المبحوثة وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة.

تاسعاً: الإطار النظري

نستعرض في هذا الجزء مفهوم نظام إدارة الجودة وأهميته والمنظور العالمي والمحلي للمواصفة، ويمكن تناولها كالتالي:

### 1) أنظمة إدارة الجودة وشهادة ISO 9001

تعد أنظمة إدارة الجودة (QMS) أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان الامتثال للمعايير الدولية. تُعد شهادة ISO 9001 من أكثر أنظمة

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

إدارة الجودة استخداماً على مستوى العالم، حيث توفر إطاراً معيارياً لتحسين العمليات الداخلية وضمان رضا العملاء (Sherwani & Maroof, 2024) وفقاً للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) ، فإن ISO 9001 يستند إلى سبعة مبادئ رئيسية:

- أ. التركيز على العملاء: ضمان تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم.
- ب. القيادة: تحفيز الإدارة العليا على توفير رؤية واضحة وثقافة داعمة للجودة.
- ج. مشاركة الأفراد: تمكين الموظفين وتعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة.
- د. النهج القائم على العمليات: تحسين العمليات التنظيمية لتحقيق كفاءة أكبر.
- هـ. التحسين المستمر: تشجيع الابتكار والتطوير الدائم للجودة.
- و. اتخاذ القرار القائم على الأدلة: استخدام البيانات والتحليل الإحصائي لدعم قرارات الإدارة.
- ز. إدارة العلاقات: تعزيز التعاون مع الموردين وأصحاب المصلحة لتحقيق نتائج مستدامة.

## (2) الفوائد الداخلية والخارجية لتطبيق ISO 9001

يمكن تقسيم الفوائد المرتبطة بتطبيق ISO 9001 كما أشارت دراسة (Sherwani & Maroof, 2024) إلى فئتين رئيسيتين:

### أ. الفوائد الداخلية

- تشمل التحسينات التي تحدث داخل المنظمة نتيجة لتطبيق معايير الجودة، مثل:

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف التشغيلية.
- زيادة رضا الموظفين من خلال خلق بيئة عمل أكثر تنظيمًا ووضوحًا.
- تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي من خلال التدريب المستمر وتحسين المعرفة المؤسسية.
- تقليل الأخطاء والعيوب الإنتاجية وتحسين الإنتاجية العامة.

#### ب. الفوائد الخارجية

- تشمل الفوائد التي تؤثر على مكانة المنظمة في السوق وعلاقتها بالمستهلكين، مثل:
- زيادة رضا العملاء نتيجة لتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تعزيز الميزة التنافسية من خلال الامتثال للمعايير الدولية.
- تحسين السمعة المؤسسية وجاذبية العلامة التجارية.
- تسهيل الوصول إلى الأسواق العالمية من خلال الامتثال لمتطلبات الشهادات الدولية.

### (3) الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح ISO 9001

- تشير العديد من الدراسات إلى أن نجاح تنفيذ ISO 9001 يعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية. الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة وفقًا لدراسة (Sherwani & Maroof, 2024)، فإن العناصر الرئيسية للثقافة التنظيمية التي تدعم نجاح ISO 9001 تشمل:
- التوجه نحو الجودة: التزام الإدارة والعاملين بتحقيق أعلى معايير الجودة.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

• الشفافية والاتصال الفعال: تعزيز ثقافة الحوار المفتوح والتواصل داخل المنظمة.

• المرونة والابتكار: الاستعداد لتبني تغييرات جديدة لتحسين الأداء التنظيمي.

#### (4) التعلم التنظيمي كعامل وسيط

يشير مفهوم التعلم التنظيمي إلى قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وتحليلها وتطبيقها لتحسين أدائها. يعتبر التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً في تحقيق الفوائد المستدامة من ISO 9001.

دور التعلم التنظيمي في نجاح تطبيق ISO 9001 يشمل:

- تحسين عمليات حل المشكلات واتخاذ القرار.
- تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة تعزز الأداء العام.
- ضمان استمرارية التحسين من خلال التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.

#### أولاً: مفهوم ISO 9001:

المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) هي المنظمة الأكثر شهرة والمعترف بها عالمياً في مجال الجودة. تأسست ISO كهيئة مستقلة غير حكومية تضم أكثر من 180 دولة عضو، وتهدف إلى دعم الحكومات والمصنعين والقطاع التجاري والصناعي من خلال وضع المبادئ الأساسية لإدارة الجودة. يعتبر ISO 9001 هو المعيار الأكثر قبولاً في إدارة الجودة من مجموعة معايير ISO 9000. بعد العديد من الدراسات، أوصى الخبراء باستخدام ISO 9001 لإتمام مشاريع البناء بنجاح بسبب

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

الدور الكبير الذي يلعبه في التحكم في التكاليف، الوقت والجودة، وهي الأسس التي تقوم عليها كل مشاريع البناء (Shaikh & Sohu, 2020) أشارت دراسة (Bouchetara et al., 2022) في تعريفها ISO 9000 بأنه معيار دولي لإدارة الجودة يحدد متطلبات تنفيذ، تحسين، وتقييم نظام إدارة الجودة في المؤسسات لضمان تحقيق رضا العملاء والتحسين المستمر.

وعرفت دراسة (Sanchez-Lizarraga et al., 2020) ISO 9000 بأنه معيار دولي معترف به عالمياً لإدارة الجودة، يحدد متطلبات تصميم، تنفيذ، وصيانة أنظمة إدارة الجودة لضمان الامتثال لمتطلبات العملاء واللوائح القانونية.

#### ثانياً: متى تم إصدار ISO 9001:2015

أشارت دراسة (Fonseca al., 2023) تم تقديم معيار ISO 9001 من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) في عام 1987، ومنذ ذلك الحين اعتمده العديد من المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها التنظيمية ورضا العملاء. تم تعديل معيار ISO 9001 في أعوام 1994 و 2000 و 2015 ليشمل نهج العمليات وإدارة المخاطر وبعض التحسينات الأخرى، ويتكون معيار ISO 9001 حالياً من مجموعة من المعايير الخاصة بأنظمة إدارة الجودة (QMS) التي تم تطويرها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة مثل التركيز على العميل، القيادة، المشاركة الفعالة للأفراد، التحسين المستمر، وإدارة العلاقات (ISO)، 2015؛ ويمكن للمنظمات تنفيذ نظام إدارة جودة يتوافق مع هذه المبادئ والتقدم للحصول على شهادة من هيئة تسجيل مستقلة. تقوم هيئات التسجيل بالتحقق من امتثال النظام لمتطلبات ISO 9001. يجب أن تكون هذه

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

الهيئات محايدة ومعتمدة وفقاً لتلك المعيار وذلك لبناء الثقة بين الأطراف المعنية بأن أي فحوصات امتثال تتم بشكل كفاء وتعتمد تلك المعايير لتحقيق هدفين أساسيين:

1. **الموثوقية**: من خلال التأكد من أن المنظمات التي تلبي متطلباته توفر منتجات وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات عملائها.

2. **المرونة**: من خلال تطوير الإصدار الجديد بما يتناسب مع بيئات الأعمال المعقدة والمتطورة.

ويعزز الإصدار الجديد من ISO 9001:2015 اعتماد النهج القائم على العمليات عند تطوير وتنفيذ وتحسين فعالية أنظمة إدارة الجودة لتعزيز رضا العملاء من خلال تلبية متطلباتهم. كما يركز هذا الإصدار على التفكير القائم على المخاطر وعلى عملية الربط بين استراتيجية المنظمة وعملها اليومي.

وأشارت دراسة (Elov & Maxmudova, 2025) أن يعد **ISO 9001** جزءاً من مجموعة معايير **ISO 9000** التي تم تطويرها لتقديم إطار عمل فعال لإدارة الجودة. تم تصميم **ISO 9001** لضمان أن المنظمات تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات وتوقعات العملاء. يشمل **ISO 9001** سبع مبادئ أساسية تساعد في تحقيق ذلك:

1. **التركيز على العميل**: ضرورة فهم وتلبية احتياجات العملاء لضمان رضاهم.
2. **القيادة**: الإدارة العليا يجب أن تكون ملتزمة بتوجيه وتوفير الدعم لفرق العمل لتحقيق الأهداف.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

3. مشاركة الناس: ضمان أن كل فرد في المنظمة يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المشتركة.
  4. النهج القائم على العمليات: تحسين العمليات وتوحيدها لتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة.
  5. التحسين المستمر: العمل المستمر على تحسين أداء المؤسسة من خلال التقييم المنتظم.
  6. اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة: يجب أن تستند القرارات إلى بيانات دقيقة وقابلة للقياس.
  7. إدارة العلاقات: إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية (الطلاب، الموظفون، الموردون) لضمان التعاون الفعال.
- يعتبر **ISO 9001** أداة قوية لتحسين العمليات داخل المؤسسات التعليمية، حيث يساعد على تحسين الأداء المؤسسي، زيادة الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات غير الفعالة. كما يعزز **ISO 9001** الالتزام بالجودة ويعمل على تحسين السمعة المؤسسية في السوق.

### ثالثاً: التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة ISO 9001

ذكرت دراسة (Başaran, 2021) التطور لمراحل نظام إدارة الجودة كما يلي:

- 1963 تم إعداد معيار MIL/Q/9858 للتكنولوجيا الدفاعية في الولايات المتحدة.
- 1968 تم بدء معايير AQAP لاستخدامها من قبل دول حلف شمال الأطلسي (NATO).

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- 1979 أنشأت إنجلترا معيار BS 5750.
- 1987 نشرت ISO سلسلة معايير ISO 9000.
- 1988 نشر CEN معايير EN 29000.
- 1988 تم نشر معيار TS 6000 لنظام ضمان الجودة.
- 1994 تم تعديلها من قبل (ISO (9001:1994/9002:1994/9003:1994).
- 1996 تم نشر سلسلة EN 29000 كمعيار EN ISO 9000.
- 2000 تم تعديلها من قبل ISO وتم نشرها كـ ISO 9001:2000.
- 2008 تم تعديلها من قبل ISO وتم نشرها كـ ISO 9001:2008.
- 2015 تم تعديلها من قبل ISO وأطلق عليها ISO 9001:2015.

#### رابعاً: المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة ISO 9001

يعتمد معيار ISO 9001 على سبعة مبادئ رئيسية لإدارة الجودة، والتي تشكل الأساس لتطوير وتحسين أنظمة إدارة الجودة داخل المؤسسات (Heras, 2021)

1. التركيز على العملاء: تحديد احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات.
2. القيادة: ضمان التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة ودعمه باستمرار.
3. إشراك الموظفين: تعزيز مشاركة جميع العاملين في عمليات الجودة والتحسين المستمر.
4. النهج القائم على العمليات: تنظيم الأنشطة داخل المؤسسة كعمليات مترابطة لتحقيق الأهداف بكفاءة.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

5. التحسين المستمر: السعي الدائم إلى تحسين العمليات والأنظمة لتحقيق أداء أفضل.

6. اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة: استخدام البيانات والتحليل لاتخاذ قرارات فعالة مبنية على حقائق.

7. إدارة العلاقات: تطوير علاقات تعاونية طويلة الأمد مع الموردين والأطراف المعنية الأخرى لتحقيق المنفعة المتبادلة.

خامساً: فوائد تطبيق ISO 9001 في المؤسسات

أظهرت دراسة (Heras, 2021) أن تطبيق ISO 9001 يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية. وتشمل الفوائد الرئيسية:

1. تحسين رضا العملاء: من خلال توفير منتجات وخدمات متوافقة مع المعايير العالمية.

2. زيادة الكفاءة التشغيلية: تقليل الأخطاء وتحسين إدارة العمليات.

3. تحسين فرص التسويق والمنافسة: تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة فرص التوسع في الأسواق العالمية.

4. تقليل التكاليف التشغيلية: من خلال تحسين إدارة الموارد والحد من الهدر.

5. تحقيق الامتثال التنظيمي: ضمان التوافق مع اللوائح والمعايير الدولية والوطنية

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

وأشارت دراسة (Bouchetara et al., 2022) أن هناك فوائد تنفيذ ISO 9001:2015 تشمل التالي:

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء.
- زيادة رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
- تعزيز الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- توفير بيانات وتحليلات دقيقة لدعم اتخاذ القرار.

#### سادساً: التحديات المرتبطة بتطبيق ISO 9001

رغم الفوائد العديدة التي تقدمها شهادة ISO 9001، تواجه بعض المنظمات صعوبات في تنفيذ هذا المعيار بنجاح. بعض من هذه العقبات تتعلق بتكلفة التطبيق، وخاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تحديات الوثائق المفرطة والضغط الناتج عن متطلبات الإدارة العليا لتنفيذ النظام. وتعد المشكلات المتعلقة بالموارد، مثل نقص الموظفين المؤهلين والوقت المحدود، من العوامل التي تؤثر أيضاً على نجاح تطبيق معيار ISO 9001 (Ikramet al., 2021).

وذكرت دراسة (Heras, 2021) بعض التحديات المرتبطة بتطبيق ISO 9001 كما يلي:

- **التكلفة العالية للتطبيق:** قد يكون تنفيذ متطلبات ISO 9001 مكلفاً، خاصةً للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- **مقاومة التغيير:** قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع متطلبات الجودة الجديدة.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- **التعقيد الإداري:** يتطلب توثيق العمليات والتقارير التزامًا إداريًا كبيرًا.
  - **الحاجة إلى تدريب مستمر:** لضمان فهم وتطبيق معايير الجودة بشكل فعال.
- كما تواجه الشركات التي حصلت على شهادة ISO 9001 أيضًا تحديات تتعلق بالحفاظ على هذه الشهادة على المدى الطويل. وقد يؤدي ذلك إلى التوقف عن تطبيق النظام أو حتى إلغاء الشهادة (التصديق عليها). ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت تأثير تطبيق هذا المعيار على المؤسسات، لكنها لا تتناول بشكل كافٍ تفاصيل تطبيقه في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل غالبية الشركات (Ikramet al., 2021).
- وأشارت دراسة (Balahadia et al., 2022) بأن هناك بعض العوامل التي قد تعيق التنفيذ الناجح لـ **ISO 9001:2015** في المؤسسات، مثل:

- ضعف الوعي التنظيمي بالمعيار.
- نقص الالتزام من الإدارة العليا.
- غياب التدريب المناسب للموظفين.
- المقاومة الداخلية للتغيير.
- صعوبة تحقيق التحسين المستمر دون وجود ثقافة مؤسسية داعمة.

#### سابعاً: إدارة الجودة ومعايير ISO 9001

إدارة الجودة هي نهج تنظيمي يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان رضا العملاء من خلال تطبيق معايير دولية مثل ISO 9001:2015. تُعتبر هذه المعايير

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

إطاراً توجيهياً للشركات لضمان الامتثال لمتطلبات الجودة وتعزيز الموثوقية في العمليات (Torres-Navarro et al., 2020).

### ثامناً: نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

يشير نظام إدارة الجودة إلى إطار تنظيمي يتضمن السياسات، العمليات، والإجراءات اللازمة لضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبى متطلبات العملاء والمعايير التنظيمية (Bouchetara et al., 2022).

تعرف بأنها مجموعة من العمليات والأنظمة التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية. (Dahlgaard et al., 2013). هو إطار تنظيمي يحدد متطلبات إدارة الجودة في المؤسسات، مع التركيز على التحسين المستمر وضمان رضا العملاء. (ISO, 2015).

### تاسعاً: أهمية نظام مراقبة الجودة

مع تزايد الحاجة إلى تحقيق الامتثال لمعايير الجودة، يعد نظام المراقبة القائم على المؤشرات أداة ضرورية لقياس مدى تحقيق متطلبات ISO 9001:2015 من خلال استخدام لوحات تحكم تفاعلية، يمكن للمؤسسات تقييم فعالية أنظمة الجودة وتحليل بيانات الأداء بشكل أكثر دقة وشفافية (Torres-Navarro et al., 2020).

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)



## ثاني عشر: نتائج الدراسة التفصيلية

عرض نتائج قائمة الفحص المتعلقة بقياس مستوى تطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001)، لأركان التطوير العقاري لمعرفة مدى تطبيقها لبنود هذا المتطلب وتحديد نقاط القوة والضعف لكل بند من البنود من خلال مناقشة الفقرات الآتية :

أولاً: عرض وتقييم نتائج قائمة فحص متطلب سياق المنظمة.

يعرض جدول (2) نتائج قائمة فحص سياق المنظمة والتي احتوت على (9) أسئلة كالتالي:

جدول (2): نتائج قائمة فحص متطلب سياق المنظمة

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق موثق
0	1	2	3	4	5	6		
أولاً : سياق المنظمة								
1. فهم المنظمة وسياقها								
أ	تحليل القضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر على نظام إدارة الجودة.	√						
ب	تحديد البيئة المحيطة والتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة.	√						
ت	تقييم تأثير هذه العوامل على قدرة المنظمة في تحقيق أهداف الجودة.	√						
2. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية								
أ	تحديد الأطراف المعنية التي تؤثر في نتائج النظام.	√						

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

						√	قياس التوقعات والاحتياجات لجميع الأطراف المعنية (العملاء، الموظفين، الموردين، إلخ).	ب
						√	دمج احتياجات الأطراف المعنية ضمن الاستراتيجية التنظيمية.	ت
						√	<b>3. تحديد نطاق نظام إدارة الجودة</b>	
						√	تحديد النطاق الجغرافي والعملي لنظام إدارة الجودة.	أ
						√	تحديد العمليات التي يتم تضمينها أو استبعادها من نطاق النظام.	ب
						√	ضمان توافق نطاق النظام مع أهداف وأولويات المؤسسة.	ت
0	0	0	0	0	0	9	التكرارات	
0	0	0	0	0	0	6	النتيجة	
						6	الوسط الحسابي المرجح	
						100	النسبة المئوية للمطابقة	
						0	حجم الفجوة	

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الأدلة الاسترشادية اللازمة  
يلاحظ من نتائج الجدول ( 2 ) ، أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب سياق  
المنظمة في الجهة المبحوثة، قد حقق وسط حسابي مرجح بمقدار (6) من أصل (6)  
درجات ونسبة مطابقة (100%) .

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## الأدلة الاسترشادية الموجوده بالشركة:

## 1- فهم المنظمة وسياقها

## أ- تحليل القضايا الداخلية والخارجية

- تقرير تحليل SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تقرير تحليل PESTEL العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية.
- محاضر اجتماعات الإدارة العليا التي تناقش البيئة الخارجية والداخلية.

## ب- تحديد البيئة المحيطة والتغيرات المحتملة

- تقارير دورية لتحليل السوق العقاري المحلي والإقليمي.
- نشرات داخلية توضح التغيرات التشريعية أو الاقتصادية المؤثرة على قطاع التطوير العقاري.
- تقارير مخاطر تتعلق بتغيرات البيئة التنافسية أو متطلبات العملاء.

## ت- تقييم تأثير هذه العوامل على قدرة المنظمة

- مصفوفة تحليل المخاطر والفرص.
- تقارير عن أداء المشاريع وتأثرها بالتغيرات البيئية.
- مذكرات تحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع.

## 2- فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

## أ- تحديد الأطراف المعنية

- سجل الأطراف المعنية (العملاء، الموردين، الموظفين، الجهات الحكومية.)

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- قائمة المصالح الرئيسية لكل طرف.
  - ب- قياس توقعات واحتياجات الأطراف المعنية
    - نتائج استبيانات رضا العملاء.
    - محاضر مقابلات الموظفين أو جلسات العصف الذهني.
    - عقود واتفاقيات الموردين التي تتضمن متطلبات محددة.
  - ت- دمج الاحتياجات ضمن الاستراتيجية
    - خطة استراتيجية محدثة تتضمن احتياجات العملاء والموردين.
    - خرائط العمليات التي تظهر تلبية متطلبات العملاء.
    - مؤشرات أداء (KPIs) مبنية على متطلبات أصحاب المصلحة.
- 3- تحديد نطاق نظام إدارة الجودة

#### أ- تحديد النطاق الجغرافي والعملي للنظام

- وثيقة معتمدة توضح النطاق المكاني (فروع أركان - مشاريع محددة) والنطاق الوظيفي (التصميم، البناء، التسويق...)
- ب- تحديد العمليات التي يشملها أو يُستثنى منها النظام
  - سجل العمليات الرئيسية والفرعية مع أسباب الاستبعاد (إن وجدت).
  - مخطط العمليات العامة للشركة.
- ت- ضمان توافق النطاق مع أهداف المؤسسة
  - بيان جودة رسمي يوضح توافق النطاق مع رؤية وأهداف أركان.
  - ربط النطاق بمؤشرات الأداء والجودة المعتمدة

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

ثانياً: عرض وتقييم نتائج قائمة فحص متطلب القيادة  
تظهر قائمة الفحص في الجدول ( 3 ) نتائج تقييم متطلب القيادة ،والتي احتوت على  
(9) أسئلة وبيانها كالتالي:

جدول ( 3 ) :نتائج قائمة فحص متطلب القيادة

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق موثق
		6	5	4	3	2	1
<b>ثانياً : القيادة</b>							
<b>1. القيادة والالتزام</b>							
أ	ضمان التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة.	√					
ب	قيادة ثقافة الجودة على مستوى المنظمة من خلال التصرفات والممارسات.	√					
ت	التأكد من أن القيادة مسؤولة عن تحديد ومتابعة التوجهات الاستراتيجية في الجودة.	√					
<b>2. سياسة الجودة</b>							
أ	وضع سياسة جودة واضحة تدعم أهداف المنظمة واستراتيجيتها.	√					
ب	نشر سياسة الجودة وتوضيحها لجميع مستويات الموظفين.	√					
ت	مراجعة سياسة الجودة بشكل دوري للتأكد من توافقها مع المتطلبات والمتغيرات.	√					
<b>3. أدوار المسؤولية والصلاحيات</b>							
أ	تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح داخل	√					

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

							المنظمة.	
				√			ب توضيح الصلاحيات والسلطات المطلوبة لضمان تنفيذ استراتيجية الجودة.	
				√			ت التأكد من تخصيص المسؤوليات بما يتوافق مع الكفاءات والقدرات.	
0	0	0	0	2	4	3	التكرارات	
0	0	0	0	8	20	18	النتيجة	
							5	الوسط الحسابي المرجح
							85	النسبة المئوية للمطابقة
							15	حجم الفجوة

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الأدلة الاسترشادية اللازمة يلاحظ من نتائج الجدول ( 6 ) ، أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب القيادة في الجهة المبحوثة ، قد حقق وسط حسابي مرجح بمقدار (5)، من إجمالي (6) درجات ونسبة مطابقة (85) ، مما أدى الى حصول فجوة بنسبة مئوية ( 15 ) .  
الأدلة الاسترشادية الخاصة بتطبيق المتطلب بالشركة:

### 1- القيادة والالتزام

#### أ- ضمان التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة

- محاضر اجتماعات الإدارة العليا تتضمن قرارات بشأن الجودة.
- خطاب رسمي من المدير العام يوضح التزامه بنظام الجودة.
- خطة تشغيلية تتضمن أهداف جودة واضحة.

#### ب- قيادة ثقافة الجودة من خلال التصرفات والممارسات

- حملات داخلية أو اجتماعات توعوية بقيادة المديرين حول أهمية الجودة.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- تقييم دوري للالتزام القادة بسياسات الجودة ضمن تقارير الأداء.
- أمثلة على دعم الإدارة لمشاريع تحسين الجودة.
- ت- تحديد ومتابعة التوجهات الاستراتيجية في الجودة
  - وثيقة الاستراتيجية العامة للشركة تتضمن قسمًا مخصصًا للجودة.
  - تقارير متابعة مؤشرات الأداء (KPIs) المتعلقة بالجودة.
  - محاضرات اجتماعات مراجعة الإدارة التي تتابع مؤشرات الجودة.

## 2- سياسة الجودة

- أ- وضع سياسة جودة واضحة تدعم أهداف واستراتيجية المنظمة
  - نسخة من سياسة الجودة الرسمية معتمدة وموقعة من الإدارة العليا.
  - بيان الجودة مع ربطه بأهداف الاستدامة، رضا العملاء، التميز في التنفيذ.
- ب- نشر سياسة الجودة وتوضيحها لجميع الموظفين
  - لوحات إعلانات داخلية في المقرات والمشاريع.
  - تدريب الموظفين الجدد على سياسة الجودة ضمن دليل الموظف.
  - استبيانات تثبت فهم الموظفين لمحتوى السياسة.
- ت- مراجعة سياسة الجودة بشكل دوري
  - تقارير مراجعة سنوية لسياسة الجودة.
  - سجل التعديلات على سياسة الجودة (نسخ مؤرخة).
  - محاضرات اجتماعات مراجعة الإدارة التي تدرج السياسة كنقطة نقاش.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## 3- أدوار المسؤولية والصلاحيات

## أ- تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة

- هيكل تنظيمي محدث يوضح خطوط السلطة والمسؤولية.
- بطاقات وصف وظيفي (Job Descriptions) لكل وظيفة.
- دليل إجراءات يوضح من المسؤول عن كل عملية.

## ب- توضيح الصلاحيات والسلطات المطلوبة لتنفيذ استراتيجية الجودة

- مصفوفة الصلاحيات. (Delegation Matrix)
- وثيقة تفويض رسمي. (Authority Letters)
- تعليمات داخلية توضح حدود اتخاذ القرار لكل منصب.

## ت- تخصيص المسؤوليات بما يتوافق مع الكفاءات

- نتائج تقييم الكفاءات وربطها بالمهام.
- خطة تطوير وظيفي مرتبطة باحتياجات نظام الجودة.
- قرارات تعيين وتكليف توضح سبب الاختيار بناءً على كفاءة الموظف

ثالثاً: عرض وتقييم نتائج قائمة فحص متطلب التخطيط

يعرض جدول (4) نتائج قائمة فحص متطلب التخطيط والتي احتوت على (9) أسئلة

كالتالي:

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## جدول (4): نتائج قائمة فحص متطلب التخطيط

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق موثق
		6	5	4	3	2	1
<b>ثالثاً: التخطيط</b>							
<b>1. معالجة المخاطر والفرص</b>							
أ	تحديد المخاطر والفرص التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الجودة.	√					
ب	وضع استراتيجيات للحد من المخاطر وتعظيم الفرص.	√					
ت	دمج عملية معالجة المخاطر والفرص في التخطيط الاستراتيجي.	√					
<b>2. أهداف الجودة</b>							
أ	وضع أهداف جودة قابلة للقياس وملائمة للمتطلبات.	√					
ب	ربط أهداف الجودة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.		√				
ت	تقييم تقدم الأهداف وتحديثها حسب الحاجة لضمان تحقيقها.	√					
<b>3. تخطيط التغيير</b>							
أ	تخطيط التغييرات في العمليات لضمان استمرارية الجودة.	√					
ب	تحديد التدابير اللازمة لتقليل تأثير التغيير على الجودة.		√				
ت	مراقبة تأثير التغييرات لضمان عدم التأثير السلبي على الأداء.		√				

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري (.....)

0	0	0	0	0	3	6	التكرارات
0	0	0	0	0	15	36	النتيجة
						5.6	الوسط الحسابي المرجح
						95	النسبة المئوية للمطابقة
						5	حجم الفجوة

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الأدلة الاسترشادية اللازمة يلاحظ من نتائج الجدول ( 4 ) ، أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب التخطيط في الجهة المبحوثة، قد حقق وسط حسابي مرجح بمقدار (5.6)، من إجمالي (6) درجات ونسبة مطابقة (95%) .

الأدلة الاسترشادية الخاصة بتطبيق المتطلب بالشركة:

### 1- معالجة المخاطر والفرص

#### أ- تحديد المخاطر والفرص المؤثرة على تحقيق الأهداف

- سجل تحليل SWOT
- سجل تقييم المخاطر. (Risk Register)
- مصفوفة الاحتمالية والتأثير. (Likelihood x Impact Matrix)

#### ب- استراتيجيات للحد من المخاطر وتعظيم الفرص

- خطة معالجة المخاطر. (Risk Treatment Plan)
- استراتيجيات Mitigation/Enhancement موقعة ومعتمدة.
- تقرير متابعة تنفيذ إجراءات الحد من المخاطر.

#### ت- دمج معالجة المخاطر والفرص في التخطيط الاستراتيجي

- خطة استراتيجية محدثة تتضمن بند "إدارة المخاطر".

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- محاضرات اجتماعات التخطيط التي تشمل مناقشة المخاطر.
- ربط وثائق تحليل المخاطر بخطة العمل السنوية.

## 2- أهداف الجودة

### أ- أهداف قابلة للقياس وملائمة للمتطلبات

- وثيقة "أهداف الجودة" السنوية.
- مؤشرات أداء رئيسية KPIs لكل هدف.
- نماذج SMART (Specific – Measurable – Achievable – Relevant – Time-bound)

### ب- ربط أهداف الجودة بالأهداف الاستراتيجية

- خريطة الموازنة بين أهداف الجودة والخطة الاستراتيجية.
- جدول يوضح ربط كل هدف جودة بهدف استراتيجي.
- خطة عمل تنفيذية تشير إلى التداخل بين الجانبين.

### ت- تقييم وتحديث الأهداف

- تقرير شهري أو ربع سنوي لمراجعة الأداء مقابل الأهداف.
- محضر اجتماع لجنة الجودة بمراجعة الأهداف وتعديلها.
- سجل "Lessons Learned" لتعديل الأهداف حسب الحاجة.

## 3- تخطيط التغيير

### أ- تخطيط تغييرات العمليات للحفاظ على الجودة

- نموذج إدارة التغيير. (Change Management Form)
- خطة تنفيذ التغييرات تشمل تحليل الأثر والمخاطر.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

• جدول زمني لتطبيق التغييرات وتفاصيل الأدوار.

ب- تدابير لتقليل تأثير التغيير

• خطة اتصالات للتغيير. (Change Communication Plan)

• خطة للتدريب أو الدعم أثناء تطبيق التغيير.

• نماذج تقييم الأثر قبل التنفيذ.

ت- مراقبة تأثير التغييرات

• تقارير ما بعد التنفيذ. (Post-Implementation Review)

• مؤشرات أداء توضح أثر التغيير (قبل/بعد).

• محاضرات اجتماعات التقييم أو التغذية الراجعة من المستخدمين.

رابعا: عرض وتقييم نتائج قائمة فحص الدعم

تظهر قائمة الفحص في الجدول ( 5 ) نتائج تقييم متطلب الدعم والتي احتوت على

(9) أسئلة كما يلي:

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## جدول (5) : نتائج قائمة فحص متطلب الدعم

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	غير مطبق غير موثق
0	1	2	3	4	5	6		
رابعاً : الدعم								
1. الموارد								
أ	تخصيص الموارد المالية، البشرية، والمادية لتطبيق نظام إدارة الجودة.					√		
ب	التأكد من توافر الموارد اللازمة لتنفيذ وتطوير النظام بشكل مستمر.					√		
ت	رصد فعالية استخدام الموارد وتحسين كفاءتها بمرور الوقت.					√		
2. كفاءة العاملين								
أ	تحديد احتياجات التدريب والتطوير لجميع الموظفين.					√		
ب	تطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءاتهم بما يتوافق مع متطلبات الجودة.					√		
ت	قياس تأثير البرامج التدريبية على تحسين الأداء العام.					√		
3. التوثيق والمعلومات الموثوقة								
أ	توثيق جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة بالجودة بوضوح.					√		
ب	ضمان توفر البيانات والمعلومات الدقيقة لجميع المعنيين.					√		
ت	استخدام أنظمة إدارة الوثائق لضمان الوصول السهل والأمن للمعلومات.					√		

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري (.....)

0	0	0	0	0	4	5	التكرارات
0	0	0	0	0	16	30	النتيجة
5							الوسط الحسابي المرجح
85							النسبة المئوية للمطابقة
15							حجم الفجوة

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الأدلة الاسترشادية اللازمة يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لمطلب الدعم في الجهة المبحوثة ، قد حقق وسط حسابي مرجح بمقدار (5) من إجمالي (6) درجات ونسبة مطابقة (85%)، مما أدى الى حصول فجوة بنسبة مئوية (15) .  
الأدلة الاسترشادية الخاصة بتطبيق المتطلب بالشركة:

### 1- الموارد

#### أ- تخصيص الموارد المالية، البشرية، والمادية لتطبيق نظام الجودة

- ميزانية مخصصة لإدارة الجودة (ضمن خطة العمل أو الموازنة السنوية).
- سجل توزيع الموارد البشرية على أنشطة الجودة.
- خطة توفير الموارد التشغيلية/المادية لمتطلبات الجودة.

#### ب- توافر الموارد اللازمة للتنفيذ والتطوير المستمر

- تقرير مراجعة دورية لموارد إدارة الجودة.
- محاضرات اجتماعات الإدارة العليا لمناقشة تطوير الموارد.
- خطة تحسين وتوسعة الموارد (موارد بشرية/مادية/تكنولوجية).

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## ت- رصد فعالية استخدام الموارد وتحسين كفاءتها

- مؤشرات الأداء الخاصة بكفاءة الموارد (مثل الإنتاجية لكل موظف، أو تكلفة الجودة).

- تقارير مقارنة الفعالية بمرور الوقت (قبل/بعد تخصيص الموارد).
- خطة تحسين استخدام الموارد بناءً على نتائج التحليل.

## 2- كفاءة العاملين

## أ- تحديد احتياجات التدريب والتطوير

- نموذج تحليل الفجوات التدريبية. (Training Needs Analysis - TNA)
- خطة سنوية للتدريب مبنية على تحليل الاحتياج.
- سجلات التقييم السنوي للأداء المهني وربطه بالاحتياج التدريبي.

## ب- تطوير المهارات بما يتوافق مع متطلبات الجودة

- جدول برامج تدريبية تتعلق بالجودة (ISO 9001) أدوات التحسين المستمر، الخ.

- حضور ورش العمل.

- خطة تطوير فردية لكل موظف. (Individual Development Plan - IDP)

## ت- قياس تأثير البرامج التدريبية

- استبيانات ما بعد التدريب. (Post-Training Evaluation)
- تقارير تقييم الأثر التدريبي على الأداء.
- مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد التدريب.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

### 3- التوثيق والمعلومات

#### أ- توثيق جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة بالجودة

- دليل الجودة الرسمي.
- إجراءات العمل التفصيلية الخاصة بجميع العمليات.
- سجل مراجعة وتحديث الإجراءات (تاريخ آخر مراجعة - التوقيعات - التعديلات).

#### ب- توفر المعلومات الدقيقة للمعنيين

- نظام لتوزيع الوثائق داخليًا (ورقي أو إلكتروني).
- سجل الاطلاع على الإجراءات.
- نشرات داخلية توضح السياسات والتعليمات.

#### ت- أنظمة إدارة الوثائق لضمان الوصول السهل والأمن

- نظام إلكتروني لإدارة الوثائق (DMS - Document Management System).
- سياسة أمن المعلومات والوصول المصرح به.
- سجلات دخول المستخدمين إلى النظام.

خامسًا: عرض وتقييم نتائج قائمة فحص متطلب التشغيل

تظهر قائمة الفحص في الجدول ( 6 ) نتائج تقييم متطلب التشغيل والتي احتوت على (9) أسئلة وبيانها كما يأتي:

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## جدول ( 6 ) : نتائج قائمة فحص متطلبات التشغيل

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق موثق
0	1	2	3	4	5	6	
<b>خامساً : العمليات</b>							
<b>1. تحديد متطلبات العملاء</b>							
أ	تحديد احتياجات العملاء ومراجعتها بشكل دوري.	√					
ب	التأكد من أن العمليات تلبى احتياجات ومتطلبات العملاء بشكل كامل.	√					
ت	تحسين العمليات لتلبية توقعات العملاء وزيادة رضاهم.	√					
<b>2. تصميم وتطوير المنتجات والخدمات</b>							
أ	تحديد العمليات اللازمة لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقاً لمتطلبات العملاء.	√					
ب	استخدام مدخلات العملاء لضمان تلبيةها في جميع مراحل التطوير.	√					
ت	مراقبة وتقييم تصميم المنتجات والخدمات لضمان الجودة في الإنتاج.	√					
<b>3. تشغيل العمليات</b>							
أ	تحديد الإجراءات المناسبة لضمان تشغيل العمليات بسلاسة.	√					
ب	ضمان التحقق من العملية خلال مراحل الإنتاج لتقليل المخاطر.	√					
ت	استخدام أدوات قياس للتحقق من كفاءة العمليات في تحقيق الأهداف.	√					

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري (.....)

0	0	0	0	0	2	7	التكرارات
0	0	0	0	0	10	42	النتيجة
						5.7	الوسط الحسابي المرجح
						97	النسبة المئوية للمطابقة
						3	حجم الفجوة

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الأدلة الاسترشادية اللازمة يلاحظ من نتائج الجدول (6) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب التشغيل قد حقق وسط حسابي مرجح بمقدار (5.7)، أي بما يقارب (6) من إجمالي (6) درجات ونسبة مطابقة (97%)، مما أدى الى حصول فجوة ونسبة مئوية (3) .  
الأدلة الاسترشادية الخاصة بتطبيق المتطلب بالشركة:

### 1- تحديد متطلبات العملاء

#### أ- تحديد احتياجات العملاء ومراجعتها بشكل دوري

- سجل استبيانات رضا العملاء وتحليلها.
- تقرير مراجعة دورية لاحتياجات العملاء .
- وثيقة سياسة مراجعة متطلبات العملاء .

#### ب- التأكد من أن العمليات تلبى احتياجات ومتطلبات العملاء

- مصفوفة توافق العمليات مع متطلبات العملاء (Customer Requirement Matrix).
- نتائج تدقيق داخلي تتعلق بمدى استيفاء العمليات لمتطلبات العملاء .
- تقارير متابعة رضا العملاء .

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## ت- تحسين العمليات لتلبية توقعات العملاء وزيادة رضاهم

- محاضر اجتماعات تتناول تغذية راجعة من العملاء.
- تقارير تنفيذ التحسينات المرتبطة بشكاوى العملاء أو تقييماتهم.
- خطة تحسين رضا العملاء. (Customer Satisfaction Improvement Plan)

## 2-تصميم وتطوير المنتجات والخدمات

## أ- تحديد العمليات اللازمة لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات

- خارطة تدفق عملية التصميم والتطوير. (Design Process Flowchart)
- إجراء تصميم وتطوير معتمد وموقع من الإدارة.
- جدول زمني لمراحل التصميم وتوثيقها.

## ب- استخدام مدخلات العملاء في جميع مراحل التطوير

- نماذج توثيق متطلبات العملاء في مشاريع التصميم.
- وثائق جلسات العصف الذهني.
- سجل تضمين التغذية الراجعة للعملاء في مرحلة تصميم المنتج أو الخدمة.

## ت- مراقبة وتقييم التصميم لضمان الجودة

- تقارير مراجعة التصميم. (Design Review Reports)
- نتائج اختبار النموذج الأولي. (Prototype Testing)
- تقارير تقييم المخاطر المرتبطة بالتصميم (مثلاً باستخدام FMEA)

## 3-تشغيل العمليات

## أ- تحديد الإجراءات المناسبة لضمان تشغيل العمليات بسلاسة

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- دليل الإجراءات التشغيلية. (Standard Operating Procedures - SOPs)
- نماذج تشغيل يومية موقعة من المسؤولين.
- خطة سير العمليات التشغيلية. (Operations Workflow Plan)

### ب- ضمان التحقق من العملية خلال مراحل الإنتاج

- تقارير التحقق والتفتيش المرحلي. (In-Process Inspection Reports)
- قوائم التحقق من جودة العمليات في مراحل مختلفة.
- إجراء خاص بالتحقق من العمليات.

### ت- استخدام أدوات قياس للتحقق من كفاءة العمليات

- مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) للعمليات التشغيلية.
- تقارير تحليل الفجوات أو تقارير الأداء الشهري للعملية.

سادسا: عرض وتقييم نتائج قائمة فحص متطلب تقييم الأداء

تظهر قائمة الفحص في الجدول (7) نتائج تقييم متطلب تقييم الأداء، والتي

احتوت على (9) أسئلة وبيانها كالتالي:

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## جدول (7) :نتائج قائمة فحص متطلب تقييم الأداء

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق موثق
0	1	2	3	4	5	6	
سادساً : تقييم الأداء							
1. قياس وتحليل الأداء							
أ	استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نتائج العمليات.	√					
ب	تحليل البيانات باستمرار لتحديد أي انحرافات.		√				
ت	اتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على تحليلات الأداء لضمان الامتثال للمعايير.		√				
2. تدقيق داخلي							
أ	إجراء تدقيق داخلي بشكل دوري لضمان التزام العمليات بمعايير الجودة.				√		
ب	توثيق نتائج التدقيق وتحليل الفجوات المحتملة في التنفيذ.				√		
ت	وضع خطط تصحيحية بناءً على نتائج التدقيق الداخلي لتحسين الأداء.				√		
3. مراجعة الإدارة							
أ	مراجعة الأداء العام لنظام إدارة الجودة من قبل الإدارة العليا.					√	
ب	تحليل التقارير والمراجعات لتحديد المجالات التي تحتاج للتحسين.					√	
ت	اتخاذ قرارات لتطوير النظام استناداً إلى المراجعات والتقارير.					√	

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

0	0	0	0	2	4	3	التكرارات
0	0	0	0	8	20	18	النتيجة
5.1							الوسط الحسابي المرجح
85							النسبة المئوية للمطابقة
15							حجم الفجوة

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الأدلة الاسترشادية اللازمة يلاحظ من نتائج الجدول ( 7 ) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب تقييم الأداء في الجهة المبحوثة، قد حقق وسط حسابي مرجح بمقدار (5)، من إجمالي (6) درجات ونسبة مطابقة (85%) ، مما أدى الى حصول فجوة بنسبة مئوية (15) الأدلة الاسترشادية الخاصة بتطبيق المتطلب بالشركة:

سابعاً: عرض وتقييم نتائج قائمة فحص متطلب التحسين يعرض جدول (8) نتائج قائمة فحص متطلب التحسين والتي احتوت على (9) أسئلة كالتالي:

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## جدول (8): قائمة فحص متطلب التحسين

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
0	1	2	3	4	5	6		
<b>سابعاً : التحسين</b>								
<b>1. معالجة عدم المطابقة</b>								
أ	تحديد ومعالجة أي عدم تطابق في العمليات أو المنتجات.	√						
ب	تحليل الأسباب الجذرية لعدم المطابقة لمنع تكرارها في المستقبل.	√						
ت	توثيق إجراءات معالجة عدم المطابقة وضمان تنفيذها بفعالية.	√						
<b>2. تحسين مستمر</b>								
أ	تقييم فعالية نظام إدارة الجودة بشكل دوري لتحسين الأداء.	√						
ب	تحديد مجالات التحسين المستمر وتنفيذ خطط لتطوير النظام.	√						
ت	استخدام التغذية الراجعة من العملاء والموظفين لتحسين العمليات.	√						
<b>3. الابتكار والتحسين المستمر</b>								
أ	تعزيز ثقافة الابتكار المستمر داخل المنظمة.	√						
ب	تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين الأداء والجودة.	√						
ت	تقييم تطبيق التحسينات بشكل منتظم لضمان نتائج فعالة.	√						

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

0	0	0	0	0	0	9	التكرارات
0	0	0	0	0	0	54	النتيجة
6							الوسط الحسابي المرجح
100							النسبة المئوية للمطابقة
0							حجم الفجوة

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الأدلة الاسترشادية اللازمة يلاحظ من نتائج الجدول ( 8 ) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب التحسين في الجهة المبحوثة، قد حقق وسط حسابي مرجح بمقدار (6)، من إجمالي (6) درجات ونسبة مطابقة (100%).

عدم وجود فجوة يدل على أن هناك التزامًا قويًا بنهج التحسين المستمر من خلال تحليل البيانات، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، والتعلم من الأخطاء، واعتماد أفضل الممارسات في نظام إدارة الجودة.

الأدلة الاسترشادية الخاصة بتطبيق المتطلب بالشركة:

### 1- معالجة عدم المطابقة

أ- تحديد ومعالجة أي عدم تطابق في العمليات أو المنتجات

- سجل عدم المطابقة. (Nonconformity Log)
- نموذج تقارير الحوادث التشغيلية.
- إجراء رسمي مكتوب لتحديد آلية معالجة عدم المطابقة.

ب- تحليل الأسباب الجذرية لعدم المطابقة لمنع تكرارها

- تقارير تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis - RCA) باستخدام أدوات مثل 5 Why's .

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- سجل مراجعة الحوادث المتكررة.
- ت- توثيق إجراءات معالجة عدم المطابقة وضمان تنفيذها بفعالية
- إجراء مكتوب لمعالجة عدم المطابقة. Corrective Action Procedure
- تقارير تنفيذ ومتابعة الإجراءات التصحيحية. (CAPA Reports)
- سجلات مراجعة فعالية الحلول المنفذة.

## 2- التحسين المستمر

- أ- تقييم فعالية نظام إدارة الجودة بشكل دوري لتحسين الأداء
- تقارير مراجعة دورية للنظام. (Management Review Reports)
- نتائج تدقيق داخلي/خارجي وتحليلها.
- تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في الجودة.
- ب- تحديد مجالات التحسين وتنفيذ خطط تطوير النظام
- سجل مقترحات التحسين الداخلي.
- خطة التحسين السنوية. (Improvement Action Plan)
- ت- استخدام التغذية الراجعة لتحسين العمليات
- تقارير نتائج استبيانات العملاء والموظفين.
- محاضرات اجتماعات تحليل التغذية الراجعة.
- خطة الاستجابة للملاحظات المتكررة أو الشكاوى.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

### 3- الابتكار والتحسين المستمر

#### أ- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة

- دليل برامج تحفيز الابتكار الداخلي.
- تقارير متابعة مبادرات التحسين الذاتي من فرق العمل.
- حالات موثقة لنجاحات أفكار جديدة تم تبنيها.

#### ب- تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة

- نظام رسمي لتلقي الاقتراحات. (Suggestion System)
- نشرات دورية لأفضل الأفكار التي تم تنفيذها.
- محاضرات اجتماعات مناقشة الاقتراحات.

#### ت- تقييم التحسينات المنفذة لضمان نتائج فعالة

- تقارير تقييم نتائج مشاريع التحسين.
- مقارنة أداء ما قبل وما بعد التحسين.
- مؤشرات قياس أثر التحسين على الجودة أو الكفاءة

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## جدول (9): ملخص متطلبات المواصفة

ت	البند	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للتطبيق والتوثيق	نسبة الفجوة %
أ	متطلب سياق المنظمة	6	100	0
ب	متطلب القيادة	5	85	15
ت	متطلب التخطيط	5.6	95	5
ث	متطلب الدعم	5	85	15
ج	متطلب التشغيل	5.7	97	3
ح	متطلب تقييم الأداء	5.1	85	15
خ	متطلب التحسين	6	100	0
	الإجمالي	5.49	92.43	7.57

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الأدلة الاسترشادية اللازمة

## ثانيا : ملخص متطلبات المواصفة

يلاحظ من نتائج الجدول ( 9 ) ، أن واقع التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات المواصفة في الجهة المبحوثة، كان بنسبة (93) والفجوة نسبتها 7%

## ثالث عشر: التوصيات

يعرض الباحث في هذا القسم مجموعة من التوصيات ، حيث تتنوع بين نوعين. النوع الأول يتضمن توصيات عملية موجهة إلى قيادات أركان للتطوير العقاري ، مع تحديد آليات التنفيذ اللازمة، بالإضافة إلى تحديد الأقسام المسؤولة عن تنفيذ كل توصية. أما النوع الثاني من التوصيات فهو موجه للباحثين، حيث يقترح موضوعات بحثية في مجال نظام إدارة الجودة لفتح مجالات جديدة للبحث المستقبلي في هذا المجال.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

أ. التوصيات الموجهة إلى إدارة الشركة وآليات تنفيذها:

- 1- تحسين آليات التوثيق المتعلقة بمتطلبات الدعم والموارد.
- 2- تعزيز مراقبة العمليات التشغيلية وتحليل البيانات بشكل دوري.
- 3- تطوير أدوات تقييم الأداء الداخلي.
- 4- تكثيف برامج التدريب المستمر للعاملين حول مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة

ب. التوصيات الموجهة إلى الباحثين:

يقترح الباحث دراسة الموضوعات التالية:

- 1- دراسة العلاقة بين نظام إدارة الجودة وفق مواصفة أيزو 9001 والأداء التنظيمي
- 2- تطبيق الدراسة السابقة على شركات أخرى .
- 3- تطبيق الدراسة السابقة في بيئات أخرى

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

## المراجع:

- Balahadia, F. F., Dalugdog, W. D., & Cabiente, J. M. (2022). Awareness and challenges of iso 9001: 2015 implementation in higher education. *International Journal of Academe and Industry Research*, 3(2), 23-38.
- Başaran, B. (2021). The past, present and future ISO 9001 quality management system standard. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 227-247.
- Bouchetara, M., Amrani, A. F. Z., & Bedaida, I. E. (2022). The Implementation of a Quality Management System in Accordance with ISO 9001: 2015 Standard: A Case Study. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 10(1), 261-286.
- Constantino, J. C., & Junior, E. L. R. (2024). Ferramentas da qualidade na certificação ISO 9001 com ênfase no fluxograma. *Caderno Progressus*, 4(7), 14-29.
- Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C. K., Jang, J. Y. i Dahlgaard, J. J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement—a review on the 25 years quality literature (1987–2011). *Total quality management & business excellence*, 24(1-2), pp. 1-18.
- Elov, O., & Maxmudova, M. (2025). ISO 9001 STANDARD AND APPLICATION IN EDUCATION. *Академические исследования в современной науке*, 4(1), 27-31.
- Fonseca, L., Domingues, P., Nóvoa, H., Simpson, P., & Sá, J. D. G. (2023). ISO 9001: 2015: the view from the conformity assessment

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري .....)

- community. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(5-6), 558-579.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2021). *ISO 9001, ISO 14001, and new management standards*. Springer.
- Ikram, M., Zhang, Q., & Sroufe, R. (2021). Future of quality management system (ISO 9001) certification: novel grey forecasting approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15-16), 1666-1693.
- Kartha, C. P. (2022). An empirical investigation of the impact of ISO 9001 certification: a comparative study. *International Journal of Business & Management Studies*, 3(02), 17-23.
- Omallao, O., & Gano-an, J. (2024). EVALUATING THE READINESS FOR ISO 9001: 2015 CERTIFICATION: A CASE STUDY. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 19(1), 21-38.
- Paredes, J., Altamirano, D., & Jiménez, W. (2025). Toma de Conciencia y Cumplimiento Norma ISO 9001 en Unidades de Producción. *UTC Prospectivas: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 8(1), 57-84.
- Sanchez-Lizarraga, M. A., Limon-Romero, J., Tlapa, D., Baez-Lopez, Y., Puente, C., Puerta-Sierra, L., & Ontiveros, S. (2020). ISO 9001 standard: developing and validating a survey instrument. *Ieee Access*, 8, 190677-190688.
- Sfakianaki, E., & Kakouris, A. P. (2020). Obstacles to ISO 9001 certification in SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(13-14), 1544-1564.

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري ..... )

- 
- Shaikh, F. A., & Sohu, S. (2020). Implementation, advantages and management of ISO 9001 in the construction industry. *Civil Engineering Journal*, 6(6), 1136-1142.
- Sherwani, K. H., Demir, A., & Maroof, L. (2024). Way to achieve sustainable benefits of ISO 9001 practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Silitonga, R. (2025). The Effect of Iso 9001: 2015 Quality Management Implementation on Marketing Performance at PT Timah Tbk. *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, 4(1), 57-66.
- Torres-Navarro, C. A., Malta-Callegari, N., & Olivares-Rojas, C. (2020). Sistema de monitoreo para la implementación de la norma ISO 9001. *Ingeniería industrial*, 41(1).
- Vanichchinchai, A. (2022). Investigating the impacts of ISO 9001 certification on lean manufacturing and supply chain relationship: an empirical analysis. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(1), 232-252.

---

( تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام (ISO :9001) :

دراسة حالة أركان للتطوير العقاري ..... )