

نموذج رقم (1)
إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية -
قطاع غزة، وطرق التغلب عليها.

**Implementation Barriers of Applying ISO 9001:2008 on Plastic
Factories – Gaza Strip and how to Overcome it.**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

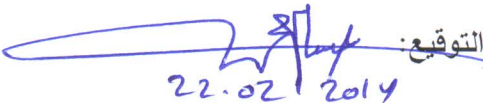
DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification.

اسم الطالب: حسام محمد سعيد حسونة Student's name: Husam M. S. Hassouna

Signature: 
22.02.2014

Date: 22/02/2014

التوقيع: 
22.02.2014
التاريخ: 2014/02/22



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية - قطاع غزة، وطرق التغلب عليها

إعداد الطالب

حسام محمد حسونتا

إشراف الأستاذ الدكتور

أ.د. يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1435 هـ / 2014 م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرجوع: غ/35/..... Ref

التاريخ: 2014/01/29 Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ حسام محمد سعيد حسونة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية - قطاع غزة، وطرق التغلب عليها

Implementation Barriers of Applying ISO 9001: 2008 on Plastic Factories – Gaza Strip and how to overcome it

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 28 ربيع الأول 1435 هـ، الموافق 2014/01/29 الساعة الثالثة مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

مشرفاً ورئيساً

أ.د. يوسف حسين عاشور

.....

مناقشاً داخلياً

د. يوسف عبد عطيه بحر

.....

مناقشاً خارجياً

د. عبد أحمد عبد الشكري

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

سورة المجادلة آية {11}

إهداء.....

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أولئك الذين يستحقون بكل معنى الكلمة أسمى معاني الشكر والتقدير والعرفان، أولئك الذين زرعوا فينا القيم المأجدة حقيقة تطبق على الأرض لانظرية التي غيرت حياتنا وقلبت معاني الحياة فينا وجعلت رؤيتنا للعالم أسمى وأرقى وأوسع.

إلى من كُلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصّد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى الروح التي سكنت روحي (زوجتي العزيزة)

إلى من علمني أجدبيات الحياة (المربي الفاضل أبو عبد الله السواركة رحمه الله)

كلمة شكر

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

"كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ الدكتور: يوسف حسين عاشور،

الذي نقول له بشرك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"

كما أنني أتوجه له بخالص الشكر والتقدير للمناقشين الأكارم كل من الدكتور يوسف بحر، والدكتور عبد

الشكري، ومدير كلية التجارة، إلى من وقف إلى جانبي حتى إتمام هذه الرسالة الأستاذ/ إسماعيل

قاسم.

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني

بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث أخص بالذكر: وزارة الاقتصاد الوطني، اتحاد الصناعات البلاستيكية، وجميع أصحاب

وموظفي مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة الذين أعطوني من وقتهم الثمين وقاموا بتعبئة

استبانة الدراسة.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرآن كريم
ب	الإهداء
ج	كلمة شكر
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	ملخص الدراسة
ك	Abstract
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	أولاً: المقدمة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
4	ثالثاً: متغيرات الدراسة
5	رابعاً: فرضيات الدراسة
7	خامساً: أهمية الدراسة
9	سادساً: أهداف الدراسة
9	سابعاً: مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري	
12	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة
13	أولاً: المقدمة
16	ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
17	ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
20	رابعاً: التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة الشاملة
22	خامساً: رواد تطور إدارة الجودة الشاملة
23	سادساً: إدارة الجودة الشاملة في الدين الإسلامي
25	المبحث الثاني نظام إدارة الجودة الايزو ISO 9000
26	أولاً: مفهوم الايزو ISO

27	ثانياً : أهداف منظمة الايزو
28	ثالثاً: التطور التاريخي ل ISO 9000
31	رابعاً: مفاهيم خاصة بالجودة وفق ISO 9000
32	خامساً: المبادئ الأساسية لأنظمة الجودة ISO 9000
33	سادساً: فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9000
34	سابعاً: دوافع الحصول على شهادة ISO 9000
35	ثامناً: مكونات سلسلة المواصفات ISO 9000
39	تاسعاً: عناصر المواصفة القياسية ISO 9000 إصدار عام 1994م
49	عاشراً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام الايزو ISO 9000
51	المبحث الثالث المواصفة الدولية ISO 9001:2008
52	أولاً: المقدمة
53	ثانياً: تعريف المواصفة ISO 9001:2008
55	ثالثاً: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008
56	رابعاً: متطلبات المواصفة ISO 9001:2008
82	المبحث الرابع مفاهيم خاصة بالمواصفة الدولية ISO 9001 وطرق الحصول عليها
83	أولاً: الأسباب الرئيسية للتعديلات على معايير الايزو ISO 9001
84	ثانياً: خطوات الحصول على شهادة ISO 9001
86	ثالثاً: الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الايزو ISO
87	رابعاً: أسباب فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001
88	خامساً: تصورات خاطئة حول ISO 9001
90	المبحث الخامس قطاع الصناعات البلاستيكية
91	أولاً: المقدمة
91	ثانياً: القطاع الصناعي الفلسطيني
92	ثالثاً: الصناعات البلاستيكية
93	رابعاً: الصعوبات التي تواجه الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة
الفصل الثالث	
الدراسات السابقة	
95	أولاً: المقدمة
95	ثانياً: الدراسات المحلية
98	ثالثاً: الدراسات العربية
106	رابعاً: الدراسات الأجنبية
113	خامساً: التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات	
116	أولاً: المقدمة
116	ثانياً: منهجية الرسالة
116	ثالثاً: طرق جمع البيانات
117	رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة
122	خامساً: أداة الدراسة
124	سادساً: صدق وثبات الاستبانة
131	سابعاً: المعالجات الإحصائية
الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
134	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
135	ثانياً: تحليل فقرات وفرضيات الدراسة
الفصل السادس النتائج والتوصيات	
175	أولاً: النتائج
179	ثانياً: التوصيات
180	ثالثاً: الدراسات المقترحة
المراجع والملاحق	
181	المراجع
188	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	العناصر المطلوب توفرها في المؤسسة حسب متطلبات الايزو	1.2
50	العلاقة بين ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة	2.2
92	أنواع الصناعات البلاستيكية المتوفرة في قطاع غزة، ونسبة كل نوع من إجمالي الصناعات البلاستيكية	4.2
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	1.4
118	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	2.4
119	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	3.4

119	عدد العاملين في المصنع	4.4
120	مكان المصنع	5.4
121	هل المصنع حاصل على شهادة جودة	6.4
121	هل يوجد في المصنع قسم لإدارة الجودة	7.4
122	هل لديكم معرفة مسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"	8.4
123	توزيع مقياس ليكارت الخماسي	9.4
125	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001"	10.4
125	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التزام الإدارة العليا	11.4
126	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الهيكلية التنظيمية	12.4
126	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: البيئة الخارجية	13.4
127	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: الموارد البشرية وعمليات التدريب	14.4
127	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: مقاومة العاملين للتغيير	15.4
128	الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: التدقيق الداخلي والتوثيق	16.4
128	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن: التكلفة المالية	17.4
129	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	18.4
130	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	19.4
131	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	20.4
134	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	1.5
135	تحليل فقرات المحور الاول: (أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001")	2.5
138	تحليل فقرات المحور الثاني: (التزام الإدارة العليا)	3.5
142	تحليل فقرات المحور الثالث: (الهيكلية التنظيمية)	4.5
144	تحليل فقرات المحور الرابع: (البيئة الخارجية)	5.5
148	تحليل فقرات المحور الخامس: (الموارد البشرية وعمليات التدريب)	6.5
151	تحليل فقرات المحور السادس: (مقاومة العاملين للتغيير)	7.5
154	تحليل فقرات المحور السابع: (التدقيق الداخلي والتوثيق)	8.5
156	تحليل فقرات المحور الثامن: (التكلفة المالية)	9.5
159	تحليل جميع المحاور (معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية)	10.5
161	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المسمى الوظيفي	11.5

162	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المؤهل العلمي	12.5
163	اختبار شفبه للفروق المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي	13.5
164	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة	14.5
165	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى عدد العاملين في المصنع	15.5
166	اختبار شفبه للفروق المتعددة حسب متغير عدد العاملين في المصنع	16.5
166	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى مكان المصنع	17.5
167	اختبار شفبه للفروق المتعددة حسب متغير مكان المصنع	18.5
168	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى نوع الشهادة الحاصل عليها المصنع	19.5
169	اختبار شفبه للفروق المتعددة حسب متغير نوع الشهادة الحاصل عليها المصنع	20.5
169	نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع	21.5
171	نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المعرفة المسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"	22.5
172	عوائق أخرى لم يتم ذكرها في الاستبانة	23.5

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	المواصفات البنود التي تحتويها سلسلة المواصفات ISO	1.2
54	ترابط العمليات في نظام إدارة الجودة	2.2
56	تفصيل بنود المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008	3.2
60	العناصر الرئيسية بمتطلبات نظم إدارة الجودة	4.2
77	العمليات التي تتم في مرحلة القياس والتحليل والتحسين	5.2

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد

البلاستيكية وطرق التغلب عليها

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة، لما لهذا النظام من أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات سواءً كانت صناعية أو خدماتية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (مدير مصنع، رئيس قسم، موظف) لجميع مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة والبالغ عددها 70 مصنع.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

يوجد العديد من العوامل التي تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 وهي (عدم تعاون البيئة الخارجية، عدم التزام الإدارة العليا، التكلفة المالية العالية للحصول على الشهادة، عدم وجود جهات مانحة، نقص في الوعي بأهمية تطبيق نظام الايزو، عدم وضوح بعض المفاهيم، نقص في الموارد البشرية وعمليات التدريب، صعوبات متعلقة بعمليات التدقيق الداخلي والتوثيق، وعدم وجود مكاتب استشارية تقوم بمنح الشهادة).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

ضرورة وضع إستراتيجية وطنية لتلبية متطلبات الايزو في قطاع الصناعات الوطنية وخصوصاً قطاع الصناعات البلاستيكية من أجل تحقيق أعلى مستوى من جودة السلع والخدمات، تثقيف الإدارة العليا في مصانع المواد البلاستيكية بفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، تحفيز مدراء المصانع لبذل جهد اكبر من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، توفير مكاتب استشارية ومدقي جودة قادرين على تدقيق العمليات الإدارية ومنح الشهادة، توفير دعم مالي للمصانع من أجل مساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة، العمل على إيجاد برامج تدريبية تستهدف العاملين في مصانع المواد البلاستيكية من أجل رفع مستواهم، وتعريفهم بأهمية برامج الجودة، العمل على توفير بيئة خارجية لمصانع المواد البلاستيكية تساعدها في تطوير أدائها، واتخاذها خطوات نحو تطبيق نظام إدارة الجودة مثل: (إيجاد آليات لتصدير المنتج المحلي).

Implementation Barriers for Applying ISO 9001: 2008 on Plastic Factories and How to overcome it.

Abstract:

This study aims to examine the main barriers that impede the implementation of Quality Management System ISO 9001:2008, in the field of Plastic Industry factories in Gaza Strip. Many literature and previous studies reviewed in order to identify these factors and barriers, a structured survey was conducted using questionnaire, the analysis done by SPSS. The study sample were three levels (Owner – Manger, Department manager, Employee) of all Plastic factories industry in Gaza Strip (70 Factory).

The analysis of the survey revealed eight important factors that obstacle the implementation of the Standards: Insufficient knowledge in quality programes, Top management commitment, External Environment (Stakeholders), Lack of Human resources and Training processes, Employee resistant, Insufficient internal audit and documentation, Shortage of financial resources, Organizational Culture.

The study suggest: the need to formulate notational strategy to meet the requirements of ISO, Specially in the Plastic industry, Increase the knowledge of top management in plastic industry of the benefits of implementation ISO system, Increase the education and training in the field of quality, Employee involvement and empowerment, financial supporting the Plastic factories toward implementation ISO system.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: أهداف الدراسة.

سابعاً: مصطلحات أساسية.

أولاً: المقدمة

تعتبر شهادة ISO 9001 أحد أهم المؤشرات وأول خطوات الشركات نحو الحصول على شهادة الجودة الشاملة. حيث تهتم هذه الرسالة بدراسة أهم المعوقات التي تمنع وتحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة في مصانع المواد البلاستيكية - قطاع غزة، لما لهذه المصانع من أهمية كبيرة في صناعة العديد من الصناعات والتي لها علاقة مباشرة بصحة الإنسان مثل: الأدوات المنزلية، الأدوات الصحية، أنابيب تزويد المياه، أنابيب الصرف الصحي، خرطوم المياه لاستخدامات الشرب والري الزراعي، أدوات زراعية، أدوات كهربائية وأسلاك ومواد تغليف، ألعاب أطفال، عبوات بلاستيكية، أكياس نايلون ومواد تغليف. وتكمن أهمية الصناعات البلاستيكية في أن العديد من منتجات الأدوات البلاستيكية تكون ملامسة لغذاء وصحة الإنسان، فلهذا يمكن إدراك مدى أهمية هذه الدراسة من ناحيتين: تطوير مصانع البلاستيك من ناحية، ومن الناحية الأخرى وبشكل غير مباشر تحسين المستوى العام لصحة المجتمع.

تعتبر الصناعات البلاستيكية في فلسطين من الصناعات الحديثة حيث بدأت منذ عام 1963م بعدة مصانع بسيطة، أما اليوم فأصبح عدد مصانع العاملة في مجال البلاستيك 238 مصنعا في فلسطين يعمل بها 2638 عامل، منها 70 مصنع في قطاع غزة يعمل بها 659 عامل، وتساهم الصناعات البلاستيكية في الناتج المحلي للسوق الفلسطينية بحوالي 40% تقريبا. (الجهاز المركزي للإحصاء، 2012).

وتمثل هذه الصناعة أهمية كبيرة في تلبية احتياجات المواطنين، حيث أن مصانع المواد البلاستيكية تعمل على توفير حوالي 80% من احتياجات السوق المحلي بواقع 400,000 قطعة مختلفة شهرياً، وتمثل 3.5% من إجمالي الصناعات في قطاع غزة (مطر، 2010).

تعتبر الجودة احد المؤشرات المهمة التي تلعب دوراً رئيسياً في إكساب المنتج مجموعة من المواصفات التي تجعله قابلاً لتلبية المأمول منه، وذلك في تحقيق حاجات وتوقعات المستهلكين، مما يؤدي لتوسيع فرص تسويق المنتج، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة المنتجة. وعلى الرغم مما يشمله نظام الأيزو من بعض الغموض والصعوبات، إلا أنه يجب أن تتسلح به المؤسسة، ليس فقط باعتباره شهادة تيسر على المنتج تخطي الحدود الدولية، بل لكونها آلية تساعد المؤسسة على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها والتمشي مع التطورات الراهنة، مما ينعكس إيجاباً في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج المحلي في مقابل المنتجات المستوردة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يعتبر نظام إدارة الجودة من الأنظمة الإدارية الحديثة والتي تبنتها أكثر من مليون مؤسسة في أكثر من 180 دولة حول العالم، ولكن حسب مسوحات تقرير منظمة الايزو الدولية ديسمبر 2012م فإنه يوجد 20 مؤسسة فقط في فلسطين مطبقة لنظام الايزو ISO 9001:2008 (ISO Survey 2012)، ونظراً لما لهذا النظام من أهمية في تطوير أداء المؤسسات سواءً كانت تجارية أم خدماتية، ولأهمية قطاع الصناعات البلاستيكية ما يمثله من منتجات ذات أهمية وبما يساهم بنسبة تقدر بنسبة 37.7% من إجمالي الناتج المحلي (الجهاز المركزي للإحصاء، 2012). ومن هنا كانت هذه الدراسة التي تعالج مشكلة: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية وطرق التغلب عليها.

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

تحتوي الدراسة على متغير تابع و متغيرات مستقلة:

أ. المتغير التابع:

تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة.

ب. المتغيرات المستقلة :

مجموع العوامل التي تؤثر في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 وهي:

1. قلة الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة الايزو.
2. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الايزو.
3. صعوبة التعامل مع التيارات المقاومة للتغيير داخل المؤسسة.
4. مدى تعاون البيئة الخارجية.
5. ضعف الهيكلية التنظيمية.
6. صعوبات متعلقة بعملية التوثيق والتدقيق المستندي.
7. التكلفة المالية العالية لتطبيق نظام الايزو.
8. صعوبة تدريب وتطوير الكادر البشري.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة ISO 9001 يساعد في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الثانية: التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يساعد في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الثالثة: وجود هيكلية تنظيمية جيدة في مصانع المواد البلاستيكية يساعد في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الرابعة: توفر بيئة خارجية جيدة لمصانع المواد البلاستيكية يساعدها في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الخامسة: توفر الموارد البشرية وعمليات التدريب يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

الفرضية السادسة: عدم مقاومة الموظفين للتغيير يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

الفرضية السابعة: توفر التدقيق الداخلي والتوثيق يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الثامنة: توفر الموارد المالية يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد العاملين في المصنع، مكان المصنع، المصنع حاصل على شهادة، وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع، المعرفة مسبقاً بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001")

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى عدد العاملين في المصنع.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى مكان المصنع.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة

ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى نوع الشهادة الحاصل عليها المصنع.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع.

الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المعرفة المسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"

خامساً: أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، وهو دراسة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في مصانع المواد البلاستيكية وطرق التغلب على هذه المعوقات.
- أمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء معلوماتي في هذا المجال، نظراً لقرب خبرتي العملية من مجال الصناعات البلاستيكية.
- ستساعد هذه الدراسة أصحاب مصانع المواد البلاستيكية على التعرف على أهم معوقات تطبيق نظام الايزو، وأيضاً طرق التغلب على هذه المعوقات.
- ستساهم هذه الدراسة في مساعدة أصحاب القرار في مساعدة مصانع المواد البلاستيكية بخصوص تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.

ومن مزايا هذه الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوع نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار عام 2008، في مصانع المواد البلاستيكية، حيث أنها بيئة لم يسبق أن تم دراستها - على حد علم الباحث - ولذا تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في هذا المجال، وتكمن أهميتها في:

1. تقوم بدراسة معوقات تطبيق نظام الايزو 9001 في قطاع الصناعات البلاستيكية.
2. العمل على تطوير قطاع الصناعات البلاستيكية لما له من أهمية كبيرة بما يمثله من مساهمة في الناتج المحلي، ومن أهمية المنتجات التي يقوم بإنتاجها.
3. تقدم حلول تساعد أصحاب المصانع البلاستيكية من تطبيق نظام الايزو 9001 في مصانعهم، وذلك من خلال توجيههم للفوائد المرجوة من تطبيق هذا النظام داخل المؤسسة.
4. تفيد الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار في بلورة رؤية للتغلب على المعوقات التي تواجه مصانع المواد البلاستيكية.
5. تشكل الدراسة نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.
6. تركز الضوء على مصطلح مهم جداً وأصبح متداولاً في المؤسسات التجارية والصناعية الفلسطينية، ألا وهو نظام الايزو 9001 وتقديم شرح مفصل عن هذا النظام ومزايا تطبيقه في المؤسسات التجارية والصناعية.

سادساً: أهداف الدراسة:

يعتبر هذه الدراسة نواة لعمل متكامل يقوم بدراسة وتطوير واقع قطاع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة في تصنيع الأدوات البلاستيكية في قطاعات مختلفة .

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة واقع قطاع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة.
2. دراسة مزايا تطبيق نظام الايزو ISO 9001:2008 في قطاع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة
3. ما هي معوقات تطبيقات نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 في قطاع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة.
4. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد مصانع البلاستيك في قطاع غزة من الاستفادة من تطبيق نظام الأيزو.

سابعاً: مصطلحات أساسية :

- الايزو: المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization (ISO) : هي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة، تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي، والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات موحدة، والتي تضمن حق كل من المنتج والمستهلك، ومحاولة تشجيع الصناعات واعتماد المنافسة بينها بما يساهم في تطوير إنتاج السلع والخدمات (علوان، 2013، ص:190).
- المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008: تعديل مجموعة المواصفات التعاقدية ISO 9000 بأجزائها الثلاثة (9001، 9002، 9003) وحلت محلها المواصفة الجديدة ISO 9001 اصدار العام 2008، التي جاءت استجابة للانتقادات الموجهة الى مجموعة الايزو التعاقدية، ولكي تكون المواصفة الجديدة قابلة للتكيف مع بيئة أي شركة وذلك من خلال استبعاد الشركة أي متطلب لا يتوافق مع طبيعة عملها عند وضع نظام ادارة الجودة،

وجاءت هذه المواصفة للتوافق مع نظام ادارة البيئة ISO 14001:2004. وتعتبر متطلبات هذه المواصفة متطلبات عامة أي تطبق على جميع المؤسسات بغض النظر عن الحجم أو طبيعة المنتج (علوان، 2013، ص:218).

● إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM): هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن (زيدان، 2010، ص:25)

● منظمة التجارة العالمية (WTO) World Trade Organization: هي منظمة عالمية مقرها مدينة جنيف في سويسرا، ظهرت في العام 1995 ومهمتها الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية وهي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الدول (السلطي والياس، 2001، ص:13).

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ISO 9001.

المبحث الثالث: المواصفة الدولية ISO 9001:2008.

المبحث الرابع: مفاهيم خاصة بالمواصفة ISO 9001 وطرق الحصول عليها.

المبحث الخامس: قطاع الصناعات البلاستيكية.

المبحث الأول

نظام إدارة الجودة الشاملة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة.

خامساً: رواد تطور إدارة الجودة الشاملة.

سادساً: إدارة الجودة الشاملة في الدين الإسلامي.

أولاً: المقدمة

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة (Quality) على مدى العصور، ابتداءً من مفهوم جودة المنتج النهائي الذي تسعى المنظمة إلى الحصول عليه ووصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على جودة المنتج النهائي وذلك من خلال المواصفات التي تحدد السقف الأدنى من المتطلبات والخصائص التي يجب توافرها في المنتج النهائي بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات المطلوبة، حتى انتقل التركيز إلى جودة العملية التي تتم على المنتج من خلال ضبط ومراقبة هذه العملية (سواءً كانت خدماتية أو إنتاجية) للتقليل من نسبة العيوب في المنتجات، وبدراسة الفرق بين الناتج وما هو مطلوب يؤدي إلى دراسة النظام أو العمليات التي تمت وإجراء التعديلات اللازمة لتصحيحها (العلي، 2008، ص:15).

وقد كان هذا أحد الأسباب التي أدت إلى نشوء أنظمة مختلفة للجودة في عدة مجالات سواءً كانت صناعية أو خدماتية، وبالأخص تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة.

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة تشمل عادةً التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والمؤسسات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير المستمر والعمل بروح الجماعة بدلاً من المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، والعمل بمنظور الرؤية طويلة الأمد بدلاً من الحلول الآنية ذات الأمد القصير، إذ يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما، وكذلك إلى تأسيس منظومة لتكامل الوظائف داخل المنظمة (العلي، 2008، ص:100).

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجه منظمات الأعمال اليوم في ظل العولمة وتأسيس منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization (WTO) عام 1995م، قد أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تعد الشركات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب بل أصبح واجباً عليها تنافس

عالمياً في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسيات (السلطي والياس، 2001، ص:13)

لن تتمكن الشركات من مواكبة مستجدات العصر إلا من خلال ترسيخ وتطوير الجودة في منتجاتها وخدماتها والتطور من نمط الإدارة التقليدية إلى النمط القائم على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها وأعمالها المختلفة حتى تستطيع المنافسة والبقاء في السوق، وبالتالي تحقيق المزيد من التقدم والتطور والربحية.

السوق العالمية اليوم تتطلب بشكل متنام تبنى شركات الإنتاج وقطاع الخدمات لأنظمة إدارة الجودة والشاملة (TQM)، وأنظمة إدارة الجودة ISO 9000، واثبات ذلك من خلال قيام هذه المؤسسات بتسجيل أنظمة الجودة المطبقة لديها، والحصول على شهادة المطابقة لمواصفات ضمان الجودة ISO9001 (موضع الدراسة) حسب مجال النشاط الذي تمارسه المؤسسة، الأمر الذي أصبح عاملاً مهماً وأساسياً من عوامل المنافسة، كونه يزيد من ثقة الزبائن بالمؤسسة، ويسهل دخولها إلى الأسواق المحلية، ويعتبر جواز السفر الذي تعبر به شركات الإنتاج إلى الأسواق العالمية (السلطي والياس، 2001، ص:14).

تعريف الجودة:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني الشخص أو طبيعة الشيء، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (الدرادكة، 2006، ص: 18).

وقد عُرِّفت الجودة من كل من أفيدل وستانلي (Avidl and Stanley) بأنها: حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات (الدرادكة، 2006، ص:16)

ويلاحظ على هذا التعريف عدم ربط الجودة بالمنتج أو الخدمة فقط، وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغييرات المتوقعة.

كما عرّف فيجنباوم (Feigenbaum) الجودة بأنها: الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكّن من تلبية حاجات ورغبات الزبون (العزاوي، 2005، ص:15).

كما عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC): بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين (العزاوي، 2005، ص:15).

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة: بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواءً من حيث التصميم أو التصنيع أو قدر المنتج على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء (الدرادكة، 2006، ص:18).

من خلال التعريفات يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا (الدرادكة، 2006، ص:17).

- جودة التصميم، وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
- جودة الإنتاج، وهي المواصفات التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية.
- جودة الأداء، والتي تظهر لمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج.

إضافة إلى ذلك ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم المنتجات والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

وفي العادة ما ينظر المسوقين إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن المنتج، في حين ينظر المنتجين إلى الجودة من جانب تصنيعي من خلال مدى مطابق المنتجات والخدمات للمواصفات والمعايير الموضوعية مسبقاً.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الكُتاب في تحديد تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن الجودة نفسها تحتمل العديد من المفاهيم تختلف من باحث لآخر.

فقد عرّفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات. ويشير هذا التعريف إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة من خلال التركيز على الجودة منذ أن يتم معرفة رغبات وحاجات المستهلكين وترجمتها إلى معايير فنية إلى أن يتم تقديم السلعة والخدمة إلى المستهلك مع ضرورة تحقيق الرضا والسعادة له (الدرادكة، 2006، ص:17).

وعرفها معهد المقاييس البريطاني (British Standard Institute) إدارة الجودة الشاملة: بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (جودة، 2004، ص:22).

وقد عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي بأنها: القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى التحسن في الأداء باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة (زيدان، 2010، ص:26).

وتعرف منظمة المقاييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها: عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين (زيدان، 2010، ص:27).

كما عرّفها James Rilay وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الخدمات الاستشارية حول الجودة الشاملة على أنها: تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقت المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء

المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة أكثر من تحقيق حاجات الزبون (الدرادكة، 2006، ص:18).

وقد عرفها زيدان (2010، ص:25) بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية أعلى وفي أقصر وقت ممكن.

ولقد عرّف الدرادكة (2006، ص:19) إدارة الجودة الشاملة بأنها: احد ابرز المفاهيم الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة (سواء كانت تجارية أو خدمتية) وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى رضا العملاء وإسعادهم وإنما إلى انبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها.

من خلال ما سبق نكره يمكن القول في هذا السياق أن إدارة الجودة الشاملة لا يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات، ولكنها تعني تحقيق أكبر درجة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف المتاحة المحيطة بالشركة.

كما أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أهداف تحققها للمستهلكين من أجل تحقيق رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة، وهذا يجب أن لا يكون هدفاً محدداً تحققه المؤسسة ثم تتجاوز عنه، بل تعتبر الجودة عملية تحسين مستمرة.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تباينت آراء المفكرين والباحثين في شأن تحديد أولويات ومكونات منظومة إدارة الجودة الشاملة، وبالرجوع إلى عدة مراجع مختصة في هذا المجال، يمكن القول أن المكونات الأساسية لنظام الجودة الشاملة كالتالي:

1. التركيز على رضا الزبون:

تضع إدارة الجودة الشاملة الزبون في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات الزبون، ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع، ويقصد بالزبون ليس فقط الزبون الخارجي للشركة، وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة. (علوان، 2013، ص:94)

2. التحسين المستمر:

يتطلب التحسين المستمر ابتعاد المؤسسات عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس فقط في مرحلة تصنيع المنتج، وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية وخلق وضع جديد يساهم في تحسين الوضع التنافسي (الدرادكة، 2006، ص:20).

3. مشاركة العاملين وتطويرهم:

تعتبر إدارة الموارد البشرية المدخل الرئيسي للتطبيقات الفعالة للجودة في المؤسسة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها، والسماح للعاملين بالمشاركة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المؤسسة (زيدان، 2010، ص:28).

4. تطوير نظام المعلومات والتغذية العكسية (Feedback)

يعتبر هذا المبدأ مساهماً كبيراً في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم، والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة (علوان، 2013، ص:97).

5. العلاقة بالموردين:

يُعد الموردون ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز الهامة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تربط المؤسسة والمورد علاقة مصلحة متبادلة يُستفاد منها في خلق قيمة مضافة لكل منهما (زيدان، 2010، ص:29).

6. التركيز على الجودة:

التركيز على الجودة بمعناها الواسع أهم أسس نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة بدءاً بمرحلة التصميم وانتهاءً بمرحلة التغذية العكسية (الدرادكة، 2006، ص:20).

7. التزام الإدارة العليا.

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفاعليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة (علوان، 2013، ص:94)

8. الهيكل التنظيمي:

إن توفير الهيكل التنظيمي الملائم يضمن النجاح لإدارة الجودة الشاملة، حيث انه يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم. إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة.

تطور مفهوم الجودة على شكل مراحل زمنية ويمكن بيانها كما يأتي:

المرحلة الأولى: ضبط الجودة

امتدت هذه المرحلة ما بين (1890 - 1920) وتميزت هذه المرحلة بان مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بصناعتها (علوان، 2013، ص:24)

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائياً

شهدت هذه المرحلة (1920 - 1940) تحولاً تمثل باستخدام علم الاحصاء في الرقابة على الجودة، حيث اصبح القيام بنشاط الفحص غير كافي، ولذا كان يجب البحث عن أساليب أكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب. فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة احصائياً مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلاً من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها. (زيدان، 2010، ص:122).

المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة بالجودة.

امتدت هذه المرحلة في الفترة (1940 - 1960) بظهور منظمات صناعية متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة American Society of Quality Control (ASQC) مما أدى الى تحديد مستوى مقبول للجودة عند انتاج وبيع المنتجات، كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان في عام 1956 (علوان، 2013، ص:24).

المرحلة الرابعة: ضمان وتحسين الجودة

امتدت هذه المرحلة من (1960 - 1980) والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality management والمعروفة بالرمز TQM، وكذلك ظهور مفهوم التلف الصفري Zero Defect في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد

الجودة الذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في الشركات الصناعية (علوان، 2013، ص:24).

المرحلة الخامسة: إدارة الجودة

امتدت هذه المرحلة من (1980 - 2000) حيث أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، لتمكين المنظمة من إحراز التميز سواءً لمنتجاتها أو خدماتها وجعل الجودة من مسؤولية جميع الأفراد. وشهدت هذه المرحلة أيضاً تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة لمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في كافة دول العالم للخروج بمواصفات عالمية موحدة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001 فهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي، وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المؤسسات في كافة دول العالم (زيدان، 2010، ص:124).

المرحلة السادسة: مرحلة القرن 21:

وهي المرحلة الحالية حيث تحول التوجه نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون Total Customer Value من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب به الزبون من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب، ومكافأة العاملين مادياً ومعنوياً. (زيدان، 2010، ص:125) (علوان، 2013، ص:25).

خامساً: رواد تطور إدارة الجودة الشاملة

بعد الحديث عن تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلا بد من الحديث عن رواد هذا العلم، وذلك لما لهم من فضل وتطور في مثل هذا العلم، وهم (الدرادكة، 2006، ص: 21):

1. ادوارد ديمينج Edward Deming.
2. جوزيف جوران Joseph Juran.
3. فيليب كروسي Philip Grosby.
4. آرماند فيجنبيوم Armand Feigenbaum.

سأكتفي في هذه الدراسة بالحديث عن العالم ادوارد ديمينج وهو مستشار أمريكي ويعتبر الأب الحقيقي وقائد ثورة إدارة الجودة كمفهوم شامل وجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي، حيث قدم العديد من المساهمات الهادفة لتطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية Statistical Process Control وقد أشار العالم ديمينج على ضرورة قيام المؤسسة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، وقد ركز على معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة عشر معيار وهي (التميمي، 2008، ص: 34 – 35)

1. تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة.
3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
4. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر، بل من خلال الجودة.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات.
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة في الإدارة والتدريب.
7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.
8. إزالة الخوف من العاملين وتوجيههم نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة.
9. إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة والعمل بروح الفريق.
10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية.

11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة.
12. إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب النظام السنوي في التقويم.
13. تأسيس البرامج التطويرية من خلال برامج التطوير المستمر للأفراد.
14. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل التحسين والتطوير المستمر.

بعد ذلك أشار العالم ديمنج إلى ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة، وهي (حمود، 2000، ص:93):

1. عدم ثبات الأهداف، حيث من شأنها أن تخلق عدم الرضا للعاملين في المؤسسة.
2. التأكيد على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل والمتمثلة في تحقيق الأرباح السريعة، حيث من شأنه أن يهمل العاملين والموردين والمستهلكين ويغفل أيضاً الأهداف الحقيقية للمؤسسة.
3. تقييم الأداء وإعداد التقرير السنوي، إذ لا يجوز إغفال دور العاملين.
4. عدم ثبات الإدارة وخصوصاً المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المؤسسة قصيرة الأمد.
5. اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط، وإغفال الأرقام التي لا تشاهدها وتشكل في ذات الوقت أهمية كبيرة.

سادساً: إدارة الجودة الشاملة في الدين الإسلامي

لقد تحدثت العديد من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة عن التطبيق العملي للجودة، وان الدين الإسلامي يعتبر من أسس لنظام إدارة الجودة في شتى مناحي الحياة، ولقد كان اهتمام الدين الإسلامي بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية (الدرادكة، 2006، ص:34):

1. مبدأ الشورى: حيث حث الدين الإسلامي على الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد وأولي الرأي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويظهر هذا من خلال قوله تَعَالَى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (سورة آل عمران، آية:159) (مجيد والزيدات، 2007، ص:31)

2. مبدأ التعاون: لقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في جميع سبل الخير ويظهر هذا من

قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (سورة المائدة، آية: 2)

فالعامل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

3. مبدأ الإتقان والخلاص في العمل: حث الإسلام أيضا على إتقان العمل وضرورة تحقيق

الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي الدائم للتحسين، قال الله تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ

أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (سورة الكهف، آية: 30) ، والدليل من السنة النبوية قول الرسول ﷺ: "وَلَكِنَّ

اللَّهُ يُحِبُّ مِنَ الْعَامِلِ إِذَا عَمِلَ أَنْ يُحْسِنَ" (رواه البيهقي)

4. مبدأ الرقابة الإسلامية: سواء كانت الرقابة خارجية، أو داخلية نابعة من الذاتية تؤدي إلى

التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية

(الدرادكة، 2006، ص:35)

كما وتعتبر الرقابة الذاتية لدى المسلم منبثقة من قوة الإيمان بالله ﷻ والالتزام بالشريعة الإسلامية

والتي حتماً ستؤدي إلى أن يشعر المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله. (مجيد، الزيدات، 2007،

ص:33)

بهذا أكون قد استعرضت المفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم

والتطور التاريخي لها، وهي تعتبر كمقدمة أساسية للحديث عن موضوع الايزو لما لهما من ارتباط

وثيق من حيث العديد من المحتويات والتطبيقات.

المبحث الثاني

نظام إدارة الجودة الايزو ISO 9000

المقدمة

أولاً: مفهوم الايزو ISO

ثانياً: أهداف منظمة الايزو

ثالثاً: التطور التاريخي ل ISO 9000

رابعاً: مفاهيم خاصة بالجودة وفق ISO 9000

خامساً: المبادئ الأساسية لأنظمة الجودة ISO 9000

سادساً: فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9000

سابعاً: دوافع الحصول على شهادة ISO 9000

ثامناً: مكونات سلسلة المواصفات ISO 9000

تاسعاً: عناصر المواصفة القياسية ISO 9000 إصدار عام 1994م

عاشراً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام الايزو ISO 9000

المبحث الثاني

نظام إدارة الجودة الايزو ISO 9000

المقدمة:

عملية الارتقاء بالجودة كانت وما زالت الهدف الأساسي الذي تسعى إليه جميع المؤسسات سواء كانت خدماتية أم صناعية لغرض التميز والتفوق في أسواق المنافسة العالمية، وخصوصاً بعد تأسيس منظمة التجارة العالمية (WTO) عام 1995م، حيث أصبحت التجارة مفتوحة أمام المنافسة العالمية، وباتت الجودة من أهم العوامل التي تؤثر على هذه المنافسة، ومن هذا الجانب أصبح الاهتمام بالتنافس على الجودة أحد أبرز اهتمامات المؤسسات في وقتنا الحاضر، حيث انتقل مفهوم الجودة من مجرد عمليات الفحص والتفتيش إلى فلسفة إدارية شاملة وثقافة تنظيمية متمثلة في إدارة الجودة الشاملة TQM (السلطي والياس، 2001، ص:13)

ومن أجل توثيق وتسجيل أنظمة إدارة الجودة الشاملة، ظهرت منظمات دولية عديدة من أبرزها منظمة المقاييس العالمية ISO (International Standardization Organization) في العام 1987م، وأصبحت شهادة الايزو عبارة عن جواز السفر الذي يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي إلى الأسواق العالمية، ومما لا شك فيه أن الأسواق العالمية تتطلب وبشكل متسارع تبني المؤسسات الإنتاجية والخدماتية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000، وبكل تأكيد فان حصول المؤسسة على شهادة ISO 9000 عامل أساسي في زيادة ثقة العملاء سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي. (حمود، 2007، ص:256).

أولاً: مفهوم الايزو ISO

الايزو كلمة يونانية (ISOS) التي تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organization وهي المنظمة الدولية المعنية بإصدار المواصفات والمقاييس (الطائي وآخرون، 2009، ص:310).

المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس هي منظمة عالمية لا تسعى للربح، مقرها مدينة جنيف-سويسرا، وتضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية في 150 دولة وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تقوم بإصدار المواصفات والمعايير القياسية للمنتجات التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدماتية. وتعتبر المنظمة القائم على أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وأنظمة إدارة البيئة ISO 14000 (حمود، 2010، ص:56).

ثانياً : أهداف منظمة الايزو (حمود، 2000، ص:107):

تهدف منظمة الايزو إلى عدة أمور، هي:

- تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجال التنمية، التكنولوجيا والاقتصاد.
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة، التجارة والخدمات.
- رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

تغطي الايزو كافة المواصفات الفنية في الحقول الإنتاجية والخدماتية باستثناء المواصفات التي تتعلق بالكهرباء والالكترونيات.

وفي أعقاب التطور العالمي لمفهوم الجودة برزت الحاجة إلى الاهتمام بجودة العمليات إلى جانب جودة السلع والخدمات بعد أن أصبحت الجودة ضرورة ملحة لنجاح أي منظمة وأداة من أدوات التطور والتميز.

في العام 1986م تم إصدار سلسلة المواصفات ISO 9000 في مجال إدارة وتوكيد الجودة التي تُعد مواصفة إدارية تركز على النظام الإداري، فهي ليست مواصفات فنية، ولا تتعلق بجودة المنتج بحد ذاته حيث أنها لا تحتوي على أي متطلبات يمكن لمنتج ما أن يلبّيها، ولا أي معيار للقبول أو الرفض يمكن فحص المنتجات بناءً عليها، بالتالي فإن الإعلان عن مطابقة منتجات مصنع ما

لبعض مواصفات هذه العائلة ISO 9000 يعد تضليلاً للزبون، فنظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات، وليس المنتجات التي تقدمها (السلطي، والياس، 2001، ص:22).

تتكون سلسلة المواصفات ISO 9000 من خمس مواصفات خاصة بإدارة وتوكيد الجودة، وقد سارعت العديد من الدول إلى اعتمادها والعمل بها كمواصفات وطنية تحت مسميات مختلفة على اعتبار أن ISO نظام دولي جديد يوفر اللغة المشتركة بين دول العالم، باعتبار أن الزبون هو رأس مال المؤسسة لذلك كان من الواجب البحث المستمر عن رضا الزبون والعمل على تلبية رغباته.

ويرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفة ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.

ثالثاً: التطور التاريخي ل ISO 9000

يعتبر علم القياس من العلوم القديمة التي استخدمها الإنسان لتسهيل وتطوير مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ولقد استخدم الإنسان مكايل الحجم والأوزان لضبط وتسهيل التعاملات التجارية. ولأهمية هذا العلم في الحياة البشرية جاء الدين الإسلامي ليؤكد على هذه الأهمية من خلال العديد من الآيات القرآنية، قال الله تعالى: ﴿وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطِ أَلْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (سورة الإسراء، آية: 35)، وقوله تعالى: ﴿وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ﴾ (سورة الأنعام، آية: 35)

وقد عُرِفَت أهمية التقييس أثناء الحرب العالمية الأولى، لجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتبادل، إذ تم إنشاء الاتحاد الفيدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس عام 1928م، والتي تعتبر الحجر الأساسي للمنظمة الدولية للمواصفات (International Standardization Organization) والتي أنشأت في لندن عام 1946م (الدرادكة، 2006، ص: 242).

بعد الحرب العالمية الثانية عام 1959م ظهرت المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q9858 حول برامج الجودة وذلك لتأكيد القناعة لدى وزارة الدفاع الأمريكية على تلبية المتطلبات الخاصة بهم، أعقبها في العام 1968م صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة Allied Quality Assurance Publications AQAP.

في العام 1970م، أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF-STAN:05-08 والتي تعتبر نسخة بريطانية محلية عن مواصفة الحلف السابقة (السلطي، الياس، 2001، ص:23).

في العام 1979م أصدر المعهد المواصفات البريطانية (British Standards Institution) المواصفة BS 5750 للنهوض بمستوى الجودة في الصناعة البريطانية، وتضمنت هذه المواصفة شروط تسجيل الشركات، وتطوير نظام الاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل.

تعتبر BS 5750 نظام لإدارة الجودة يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد أن العاملين يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دونما وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء (حمود، 2000، ص:107).

تضمنت المواصفة على ثلاثة أجزاء رئيسية، هي:

1. مواصفات الجودة: المتطلبات الخاصة بالمنتج النهائي أو الخدمة.

2. متطلبات الإنتاج.

3. الفحص النهائي وإجراءات الاختبار بما يصف نظم الجودة المطلوب اعتمادها.

أما باقي الأجزاء من المواصفة (4،5،6) فقد صدرت عام 1981م، وبذلك أصبحت السلسلة مكونة من ستة أجزاء وتم تبنيها بسرعة في القطاعات الصناعية المختلفة، حتى أنها عُدَّت الأساس لحملة الجودة الوطنية (الطائي وآخرون، 2009، ص:313).

بنمو حركة التجارة الدولية والتوسع في تطوير منتجات جديدة ولضمان حقوق التعاقدين سعت منظمة ISO إلى مواصفات دولية تتعلق بالجودة للشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدماتية لتكون الحكم في الصفقات التجارية المتبادلة.

وفي العام 1984م قامت المنظمة الدولية ISO بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 وعضوية ست وعشرين (26) دولة مهمتها تطوير مجموعة من المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة على غرار المواصفة البريطانية BS 5750.

وفي العام 1986م تم إصدار مجموعة المواصفات ISO 9000 نظم إدارة وتأكد الجودة كمواصفة دولية، والتي تعتبر كنسخة دولية من المواصفة البريطانية BS 5750 (علوان، 2013، ص:190)

وفي العام 1994م قامت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس بمراجعة المواصفة ISO 9000 وإدخال التعديلات اللازمة عليها على أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000م، وبواقع مرة كل سبعة (7) أعوام (الطائي، وآخرون، 2009، ص: 315).

وفي العام 2008م، صدرت آخر نسخة من تعديلات ISO 9000.

وقد لاقت عائلة المواصفات ISO 9000، ومنذ صدورها قبولاً لدى أغلب دول العالم وقد تم تبنيها في أكثر من 120 دولة وفقاً لإحصاءات عام 1995م (السلطي، والياس، 2001، ص: 25)

وحتى نهاية شهر ديسمبر 2012م، فقد بلغ عدد المؤسسات المطبقة لنظام الايزو ISO 9001، 1,101,272 مؤسسة موزعة على 184 دولة حول العالم، أما أكثر ثلاثة دول حاصلة على شهادة الايزو ISO 9001 فهي على التوالي: الصين، إيطاليا وأسبانيا، أما على مستوى فلسطين فحتى نهاية العام 2010م، فقد بلغ عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو وسارية المفعول خمسة وعشرون (25) مؤسسة (ISO Survey, 2012).

إن مواصفات عائلة ISO 9000 هي مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة سواءً كانت كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمائية، ولكي تحافظ هذه المواصفات على الصبغة العامة التي تميزها فإنها تتجنب فرض أي طرق أو أساليب لتلبية المتطلبات أو الإرشادات الواردة فيها.

ولا بد من التأكيد على عدم الخلط بين ISO 9000 كنظام لإدارة الجودة وبين المواصفات الفنية للمنتجات، فالنظام ليس بديلاً عن المواصفات الفنية للسلع والخدمات، ولكنه نظام يضمن تأكيد أن إنتاج السلع والخدمات يتم من خلال نظام جودة يتطابق مع مواصفات ومتطلبات محددة، وأن التصديق على معايير ايزو ISO 9000 لا يعني بالضرورة ضمان نوعية المنتجات والخدمات النهائية لأي شركة أو مؤسسة، وإنما يشهد بأن العمليات الإنتاجية والتجارية والفحص يجري تطبيقها بشكل سليم وطبقاً لنظام إدارة الجودة (الطائي وآخرون، 2009، ص:316)

رابعاً: مفاهيم خاصة بالجودة وفق ISO 9000.

- **التخطيط للجودة Quality Planning:** الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة، وتطبيق عناصر نظام الجودة، وتشمل تخطيط المنتج والتخطيط الإداري والعملياتي، وإعداد خطط الجودة، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة (السلطي والياس، 2001، ص:27)
- **ضبط الجودة Quality Control:** الأساليب والأنشطة العملياتية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة، مثل: مراقبة العمليات، والحد من أسباب الأداء الغير مقبول في جميع مراحل حياة المنتج، وهي عبارة عن عملية للكشف عن العيوب وليس لمنع حدوثها (زيدان، 2010، ص:268).
- **ضمان الجودة Quality Assurance:** جميع الأنشطة المنهجية المخطط لها، والمطبقة ضمن نظام الجودة ويتم إثباتها عند الحاجة لإثبات أن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة، ويعتمد على الوقاية من حدوث العيوب بدلاً من الكشف عنها (السلطي والياس، 2001، ص:27)
- **نظام الجودة Quality System:** البنية التنظيمية، والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة، ويشمل النظام جميع الأنشطة المتعلقة بضبط الجودة

و ضمانها، ويمكن القول أنه عبارة عن مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات بهدف ضمان أن ناتج العمليات سوف يلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم (زيدان، 2010، ص:267).

- **تحسين الجودة Quality Improvement:** مجموعة الأعمال داخل المؤسسة التي تؤدي لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ويهدف إضافة فوائد للمؤسسة وزبائنهم. ويتم تحسين الجودة من خلال تحقيق ضبط أفضل للأنشطة والعمليات داخل المؤسسة أو من خلال تنفيذها بطرق جديدة (السلطي والياس، 2001، ص:29).
- **إدارة الجودة Quality Management:** جميع أنشطة الإدارة العامة للمؤسسة التي تحدد سياسة الجودة، والأهداف والمسؤوليات، وتطبقها بالاستعانة بوسائل إدارية مختلفة مثل: التخطيط للجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة، ضمن إطار نظام الجودة (السلطي، والياس، 2001، ص: 30).

خامساً: المبادئ الأساسية لأنظمة الجودة ISO 9000 (السلطي، اليااس، 2001، ص: 31 – 32):

- **التنظيم:** تطلب مواصفات ضمان الجودة من المؤسسة أن تحدد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته، والتداخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين، بحيث تضمن أن يتم دوماً انجاز جميع الأعمال بشكل صحيح.
- **توثيق نظام الجودة:** ويشمل إعداد دليل الجودة، والإجراءات، وتعليمات العمل، أي توثيق كيفية القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة.
- **ضبط وثائق نظام الجودة:** ويشمل ضبط تطوير الوثائق، ومراجعتها، والمصادقة عليها، وإصدارها، وتعديلها، تجنباً للقيام بالأنشطة أو الأعمال بطرق مخالفة لما هو معتمد.
- **الاحتفاظ بسجلات الجودة:** تهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور المشاكل، وإظهار أنه قد تم إتباع الإجراءات وتعليمات العمل.

- **التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة:** يشمل التحقق من التصميم والمصادقة عليه، وفحص المنتج أثناء عمليات التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات، وكذلك تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب، ومراجعة الإدارة للنظام للتأكد من فعاليته.
- **تحديد حالات عدم المطابقة واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة:** في حالة ظهور حالات عدم مطابقة سواءً كانت ذات علاقة بالمنتج أو بنظام الجودة، فإنه يتم تحديد أسباب ظهوره واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوث ذلك مرة أخرى.
- **تحسين التواصل والتعاون:** ينطبق هذا على العلاقة بين الأقسام، وعلى العلاقات ضمن القسم الواحد، ويهدف إلى منع حدوث الأخطاء عن طريق التأكد من أن كل شخص يعرف ما هو مطلوب منه.

سادساً: فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9000:

من الممكن تحديد فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9000 على أساس الجهات التي تستفيد منه وهي كما يأتي (الطائي وآخرون، 2009، ص: 316 – 317).

1. الزبائن أو المستهلكين:

- حصول الزبائن على مستوى الجودة الذي يريدونه، وزيادة ثقتهم بمنتجات المؤسسة.
- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- مؤشر واضح للزبائن أن الشركة تتبع خطوات إيجابية لتحسن الجودة.

2. العاملين في المنظمة:

- فهم العاملين لمسئولياتهم وصلاحياتهم من خلال تحديد السلطة والمسؤولية.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية بين الأقسام المختلفة، وأيضاً العاملين في نفس القسم.
- توعية العاملين إلى حاجتهم إلى التدريب وأهميته في تطوير أدائهم الوظيفي.

- إعطاء العاملين الثقة، والشعور بالفخر بسبب حصول مؤسستهم على شهادة المطابقة، مما يرفع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

3. المؤسسة :

- تجانس جودة الوحدات المُنتجة، وتخفيض التكاليف نتيجة الحد من المنتجات المرفوضة (الغير مطابقة للمواصفات).
- التركيز على متطلبات الزبائن، وتسليمهم المنتجات في الوقت المحدد.
- الحفاظ على الزبائن، بسبب تلبية حاجاتهم بشكل مستمر، وزيادة رضاهم وثقتهم بالمؤسسة.
- دخول أسواق عالمية جديدة، وإزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.
- تحقيق زيادة في أرباح المؤسسة، بسبب زيادة المبيعات، التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية، وتقليل نسبة المنتجات المعيبة الغير مطابقة للمواصفات.

سابعاً: دوافع الحصول على شهادة ISO 9000

تختلف دوافع الشركات من أجل الحصول على شهادة ISO 9000 من شركة لأخرى، ولكن يمكن إجمال هذه الدوافع كما يلي (الدرادكة، 2006، ص: 245)، (زيدان، 2010، ص: 277)

- الطلب المتوقع من الزبائن لحصول الشركة على الشهادة.
- المحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها.
- تحسين جودة الخدمة.
- تلبية متطلبات الزبائن وزيادة رضاهم.
- الرغبة في استخدام ISO 9000 كأداة ترويجية.
- رفع كفاءة العمليات.
- تحسين جودة المنتجات، وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- زيادة الربحية.

ثامناً: مكونات سلسلة المواصفات ISO 9000.

مجموعة المواصفات القياسية ISO 9000 تحتوي على متطلبات وإرشادات تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، من خلال تحقيق المهام المتعلقة بالجودة، وتحقيق التكامل بين جميع الوظائف في نظام واحد. وتتكون سلسلة ISO 9000 من خمسة مواصفات رئيسية هي: (السلطي، والياس، 2001، ص:37)

1. المواصفة رقم ISO 9000:

تتضمن الإرشادات لاختيار وتطبيق معايير منظومات الجودة الخاصة بالأجزاء الأخرى 9001، 9002، 9003 وبالتالي فهي جزء تفسيري يوضح ويحدد مجالات تطبيق نماذج ISO السابقة ولا يمنح شهادة عنه (الطائي وآخرون، 2009، ص:321)

2. المواصفة رقم ISO 9004:

تتضمن نموذج لتوكيد الجودة من خلال توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصرها، وتستخدم هذه الإرشادات لكافة أنواع الصناعات والخدمات. أي أن هذه المواصفة توضح آليات تطبيق نظام إدارة الجودة والإرشادات الواجب على الشركات إتباعها للحصول على شهادة (ISO 9001, 9002, 9003) وهي مقسمة على النحو التالي (الدرادكة، 2006، ص:248)، (زيدان، 2010، ص:273).

- أ- ISO 9004 - 1 : إرشادات لتطبيق إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة.
- ب- ISO 9004 - 2 : إرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات.
- ج- ISO 9004 - 3 : إرشادات لتطبيق المواصفات على المؤسسات التي تحصل على منتجاتها من خلال عمليات تحويلية (مواد مُصنعة) (الدرادكة، 2006، ص:42).
- د- ISO 9004 - 4 : إرشادات لتطبيق برامج التحسين المستمر للجودة.
- هـ- ISO 9004 - 5 : الإرشادات الخاصة بتطوير خطط توكيد الجودة.
- و- ISO 9004 - 6 : الإرشادات الخاصة بإدارة المشاريع.

3. المواصفة رقم ISO 9001:

تتضمن نماذج خاصة بأنظمة الجودة، وتستخدم لمختلف المؤسسات التي تقوم بالنشاطات التالية (الطائي وآخرون، 2009، ص:322)

- التصميم Design.
- التطوير Development.
- الإنتاج Production.
- التركيب Installation.
- الخدمة Service.

تشتمل هذه المواصفة على عشرين (20) عنصراً للجودة، يجب على أي منظمة ترغب في التسجيل والحصول على شهادة ISO 9001 أن تفي بها، وتطبق هذه المواصفة على كافة المؤسسات الهندسية، والإنتاجية، والإنشائية، والخدماتية التي تقوم بالعمليات الخمسة السابقة.

4. المواصفة رقم ISO 9002 :

مواصفة خاصة بأنظمة الجودة تنطبق على المؤسسات التي تقوم بأنشطة الإنتاج والتركيب فقط، وتحتوي المواصفة على 18 عنصراً، أي تغطي هذه المواصفة جميع المواصفات السابقة عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع (علوان، 2013، ص:191)

5. المواصفة رقم ISO 9003:

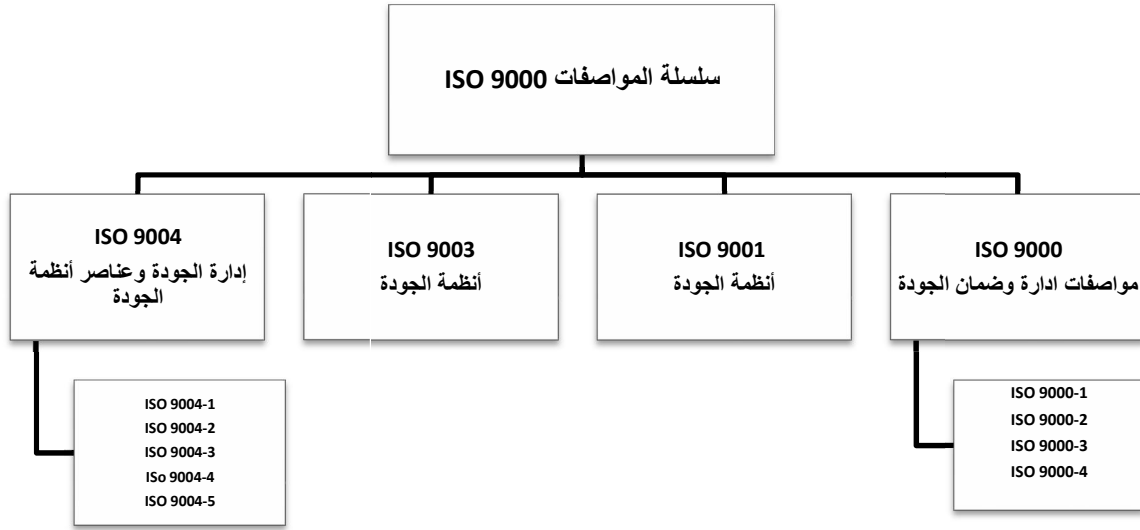
مواصفة خاصة بأنظمة الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي، وتشتمل على (16) عنصراً وتناسب المؤسسات التي لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمات، مثل الموردين أو الموزعين الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار المنتجات الجاهزة، وتعد هذه المواصفة محدودة الاستخدام (زيدان، 2010، ص:273).

جدول رقم (1.2)

العناصر المطلوب توفرها في المؤسسة حسب متطلبات الايزو:

الرقم	متطلبات نظام الجودة	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1	مسؤولية الإدارة	X	X	X
2	نظام الجودة	X	X	X
3	مراجعة العقود	X	X	X
4	مراقبة وضبط التصميم	X	-	-
5	مراقبة وضبط الوثائق والمعلومات	X	X	X
6	المشتريات	X	X	-
7	مراقبة المواد الواردة	X	X	X
8	تتميز المنتج ومتابعته	X	X	X
9	ضبط العمليات الإنتاجية	X	X	-
10	الفحص والاختبار	X	X	X
11	ضبط أجهزة الفحص والاختبار	X	X	X
12	نتيجة الفحص والاختبار	X	X	X
13	مراقبة وضبط المنتجات الغير مطابقة	X	X	X
14	الإجراءات التصحيحية والوقائية	X	X	X
15	المناوله والتخزين والتعبئة والتسليم	X	X	X
16	مراقبة وضبط سجلات الجودة	X	X	X
17	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	X	X	X
18	التدريب	X	X	X
19	خدمة ما بيع البيع	X	-	-
20	الأساليب الإحصائية	X	X	X

المصدر: (حمود، 2000، ص:110) و (مجيد، والزيادات، 2007، ص:147)



شكل رقم (1.2)

المواصفات البنود التي تحتويها سلسلة المواصفات ISO

المصدر: (السلطي، والياس، 2001، ص:40)

وفيما يلي شرح لعناصر المواصفة القياسية ISO 9000 إصدار عام 1994م.

وهذه المواصفة تحتوي على عشرين (20) عنصراً، وتصنف حسب مجالات تطبيقها في أربع مجموعات وهي: (السلطي، والياس، 2001، ص:50)

1. عناصر تختص بالأعمال والأنشطة الرئيسية للمؤسسة: تبدأ عند استلام طلب البيع أو تقديم عروض أسعار، وتنتهي لحظة تسليم المنتجات.
2. عناصر خاصة بالعاملين: إدارة الكوادر البشرية حيث يعرف كل شخص مسؤولياته وصلاحياته، والمؤهلات الواجب توفرها في الكوادر البشرية، وعمليات التدريب التي تتم لتأهيل الكوادر البشرية.
3. عناصر خاصة بنظام الجودة: عمليات إعداد وثائق الجودة وضبطها وتدقيق عملية تطبيقها.

4. عناصر خاصة بالمعلومات: بناء القرارات على معلومات صحيحة، حيث يتم تمييز منتجات الشركة لتسهيل تتبع المشكلات المتعلقة بها، وتصحيحها، ومنع حدوثها مرة أخرى.

تاسعاً: عناصر المواصفة القياسية ISO 9001 إصدار عام 1994م

1. مسؤولية الإدارة Management Responsibility:

يعتبر هذا العنصر أكثر العناصر أهمية كون الإدارة هي العنصر الأساسي في الشركة، وتبرز مسؤولية الإدارة في تحديد مجموعة من أنشطة الجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة ويتضمن هذا العنصر ثلاثة جوانب أساسية هي (علوان، 2013، ص:199):

أ- سياسة الجودة **Quality Policy**: توجهات إدارة الشركة فيما يتعلق بنظام الجودة، ووفق هذه السياسة يصدر عن الشركة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة بحيث تكون معلنة لجميع أفراد الشركة.

ب- التنظيم **Organization**: بحيث تحدد الإدارة الشكل التنظيمي لأنشطة الجودة على جميع المستويات، ويتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل منظومة العمل (طرابيشي، 1999، ص:13).

ج- المراجعة الإدارية **Management Review**: وتمثل تقييم الإدارة العليا لنظام الجودة بهدف الإيفاء بجميع متطلباته، وتتضمن العملية مراجعة سياسة الجودة، ونتائج تدقيق الجودة.

2. نظام الجودة Quality System:

يتطلب هذا العنصر تصميم نظام متكامل في الشركة، من أجل تحقيق الجودة المطلوبة والحفاظ عليها، وأيضاً تحسينها، ويتكون بشكل أساسي من الأنشطة التالية (السلطي، والياس، 2001، ص:61)

- تأسيس نظام الجودة وتطويره.

- تطبيق نظام الجودة.
- تدقيق نظام الجودة ومراجعة الإدارة.
- الحفاظ على نظام الجودة.

3.مراجعة العقود Contract Review:

الهدف من هذا العنصر هو ضمان أنه قد تم تحديد متطلبات الزبائن التي يجب تلبيتها بشكل كامل وواضح قبل البدء بالعمل وضمن المقدرة على تلبيتها، سواء كان العقد مكتوباً أم شفهيّاً، ولتلبية هذا العنصر، يتوجب على المؤسسة وضع إجراءات موثقة لمراجعة العقود، وتعديلها وتنفيذ محتوياتها. ويتكون هذا المتطلب من العناصر التالية (علوان، 2013، ص: 201)

- المراجعة: تتضمن مجموعة أنشطة يتطلب القيام بها قبل توقيع العقد
- تعديل العقد: دراسة أي تغيير يحتمل على العقد خلال أو بعد اقراره.
- السجلات: يتطلب الاحتفاظ بسجلات عند مراجعة العقد.

4.ضبط التصميم Design Review:

يقصد بذلك توفير الاجراءات الكفيلة اللازمة للتأكد من ترجمة رغبات الزبائن من مواصفات عامة الى تصميم المنتج، حيث يكون ذلك أساساً للعمليات الانتاجية في المؤسسة، وصولاً الى مرحلة خدمات ما بعد البيع (علوان، 2013، ص: 201).

ويتكون هذا العنصر من:

- أ- تخطيط التصميم والتطوير، وذلك بإعداد خطط تفصيلية لجميع أنشطة التصميم والتطوير، بحيث تصف الأنشطة وتحدد المسؤوليات.
- ب- تحديد العلاقات التنظيمية والفنية.
- ج- مدخلات التصميم (المواصفات، الشروط الفنية، نتائج المراجعة، التصميم).
- د- مخرجات التصميم.

- هـ - مراجعة التصميم.
- و - التحقق من التصميم وصلاحيته (يتضمن الاختبارات والتجارب).
- ز - اعتماد التصميم (تحقيق المنتج النهائي).
- ح - تغييرات وتعديلات التصميم.

5. مراقبة وضبط الوثائق Document Control:

التوثيق أحد الجوانب المهمة لنظام إدارة الجودة، ويعد بمثابة حجر الأساس لها، والهدف الأساسي من هذا العنصر هو السيطرة على حجم وتدفق استخدام المستندات، وفقاً لنظام المسؤولية الذي تم تحديده مسبقاً من حيث تحديد المسؤوليات والصلاحيات فيما يتعلق باستخدام وتداول الوثائق بما يحقق أهداف الجودة (السلطي، والياس، 2001، ص:65).

ويتضمن هذا العنصر القيام بالأنشطة التالية (طراييشي، 1999، ص:15):

- أ - اعتماد الوثائق وإصدارها.
- ب - مراجعة واعتماد التغييرات والتعديلات وتحديث المستندات.
- ج - توفير الوثائق لجميع المستويات الإدارية وفقاً للخطة.
- د - تحديد طبيعة التعديلات التي تتم على الوثائق.
- هـ - التخلص من الوثائق المنتهية صلاحيتها.
- و - التأكد من عدم استعمال الوثائق المنتهية صلاحيتها.
- ز - إعادة إصدار الوثائق المحدثة.

6. المشتريات Purchasing:

عملية الشراء من أهم العمليات التي تتم داخل المؤسسة، ويتطلب هذا العنصر أن تكون هناك إجراءات موثقة لضمان أن المنتجات التي تم شراؤها تطابق المتطلبات المحددة، وأن

يكون نظام لضبط المشتريات يؤدي إلى ضمان الجودة في الشركة. ويتضمن هذا العنصر القيام بالأنشطة التالية (علوان، 2013، ص:202).

- أ- تحديد مسؤولية الشراء.
- ب- تحديد قواعد اختيار الموردين.
- ج- تقييم الموردين بناءً على مقدرتهم على تلبية المتطلبات بالجودة المطلوبة.
- د- إعداد وثائق المشتريات (بحيث توضح مواصفات المنتج المتعاقد عليه).
- هـ- التحقق من أن المشتريات تتم بالجودة المطلوبة.
- و- توفير سجلات ومستندات عن جميع مشتريات الشركة.

7. ضبط المنتجات الموردة من الزبون Control of Customer Supplied

:Products

في بعض الأحيان يقدم الزبون مواد أو أجزاء من المنتجات التي تدخل في العملية الإنتاجية، ويتطلب هذا العنصر من المؤسسة وضع إجراءات موثقة لضبط هذه المواد والتحقق منها، وتخزينها وهذه الإجراءات هي (السلطي والياس، 2001، ص:70).

- أ- تتميز هذه المواد وفحصها عند الاستلام.
- ب- التعرف على صحة مواصفاتها، وتسجيل أي مشاكل يتم الكشف عنها.
- ج- حماية هذه المواد و تخزينها بطريقة صحيحة.
- د- إدخالها وتركيبها في المنتج الخاص بالزبون الذي أحضرها.

8. تمييز المنتج وتتبعه Product Identification and Tractability

عملية إعطاء هوية محددة للمنتج يعد أساساً لمنع خلط المنتجات، وللتمكن من إعادة طلب المنتج نفسه، وبذلك تقدم وصف كامل للمنتج من خلال الرجوع إلى الوثائق الخاصة به.

أما **التتبع**: فيقصد به القدرة على تعقب المنتجات من حيث تاريخ التصنيع، والمواد الأولية الداخلة في إنتاجه، حيث يتم إعطاء رقم التشغيل Batch Number ويكون رقم خاص بكل تشغيل (علوان، 2013، ص:203).

وتشمل متطلبات هذا العنصر على:

- أ- وضع نظام لتمييز المنتجات بدءاً بالمواد الخام الأولية، وانتهاءً المنتج النهائي.
- ب- وضع نظام لتمييز الدفعات (مجموعة الإنتاج Batch) كل على حدة بحيث يمكن تتبعها خلال المراحل المختلفة.
- ج- حفظ سجلات تتبع المنتج، والتي عادةً ما تحتوي على معلومات مثل تاريخ الإنتاج، رقم التشغيل، رقم الوحدة المنتجة، أو أية معلومات أخرى يمكن من خلال تتبع المنتج بسهولة.

9. ضبط العمليات Process Control:

يفتضي هذا العنصر على ضرورة تحديد وتخطيط ورقابة جميع عمليات الإنتاج التي تؤثر في جودة المنتج، وتوثيقها بأسلوب يلائم عمليات الإنتاج ويتطلب من المؤسسة تنفيذ المهام التالية (علوان، 2013، ص:203):

- أ- تحديد جميع عمليات الإنتاج التي تؤثر على جودة المنتج.
- ب- تخطيط و جدولة الإنتاج.
- ج- إجراءات مراقبة وضبط العمليات العامة.
- د- إجراءات مراقبة وضبط العمليات الخاصة.
- هـ- عمليات الصيانة.

10. الفحص والاختبار Inspection and testing:

التفتيش والاختبار هما طريقتان للتحقق من أن المنتج يطابق المتطلبات المحددة، و هي عملية مرافقة لكل مراحل الإنتاج و لما بعد الإنتاج (التطوير والتعديل)، ويتطلب هذا العنصر من

المؤسسة وضع إجراءات موثقة تحدد أعمال الفحص والاختبار الواجب القيام بها، بدءاً من المواد الأولية وانتهاءً بالمنتجات النهائية، ويتضمن هذا العنصر القيام بالعمليات التالية (السلطي والياس، 2001، ص:73)

- أ- إجراءات فحص واختبار المواد عند استلامها.
- ب- إجراءات الفحص والاختبار أثناء عمليات الإنتاج.
- ج- فحص واختبار المنتج النهائي.
- د- الاحتفاظ بسجلات الفحص والاختبار.

11. ضبط معدات الفحص والاختبار Control of Inspection, Measuring and Test Equipment

من الواجب معايرة أجهزة ومعدات الفحص والاختبار المستخدمة في ضبط جودة المنتجات، وذلك بشكل دوري للتحقق من صحة نتائجها ومدى دقتها. لذلك ينص هذا العنصر على ضرورة وجود نظام لضبط جودة المعدات المستخدمة في عمليات الفحص والقياس ومعايرتها دورياً، ويتضمن هذا العنصر على العمليات التالية (علوان، 2013، ص:204)

- أ- حصر معدات الفحص والاختبار والقياس.
- ب- تحديد المسؤوليات عن عمليات الفحص والاختبار.
- ج- القيام بإجراءات ضبط عمليات المعايرة لبيان درجة الدقة لكل جهاز مستخدم في عمليات نظام الجودة.
- د- الاحتفاظ بسجلات الفحص والاختبار.

12. حالة الفحص والاختبار Inspection and Test Status

يتعلق هذا العنصر بتمييز المنتجات المطابقة عن المنتجات غير المطابقة، في جميع مراحل الإنتاج، ويتطلب هذا البند إيضاح ما إذا كانت عملية الفحص قد تمت لكل مرحلة من مراحل

الإنتاج، وبيان ما إذا كانت نتيجة الفحص جيدة أم لا، ويحتوى هذا العنصر على الأنشطة التالية
(علوان، 2013، ص:204):

- أ- تحديد نتائج الفحص والاختبار لكل المنتجات ومواد الخام الواردة للشركة.
- ب- تحديد نتائج الفحص والاختبار للمنتجات النهائية المنتجة في الشركة.

13. ضبط المنتجات الغير مطابقة **Control of Non-Conforming Products**:

الهدف الأساسي من هذا العنصر هو منع وصول المنتج غير المطابق للزبون، ويتضمن هذا العنصر القيام بالانشطات التالية (طرابيشي، 1999، ص:18):

- أ- إجراءات تمييز وتجميع المنتجات الغير مطابقة.
- ب- تسجيل كمي للمنتجات الغير مطابقة، وتحديد أسباب عدم المطابقة.
- ج- التخلص من المنتجات الغير مطابقة وتخزينها بعيداً عن المنتجات السليمة.
- د- تحليل أسباب عدم المطابقة لتلاشيها والتخلص منها.
- هـ- القيام بإجراءات الإصلاح وإعادة العمل.

14. الإجراءات التصحيحية والوقائية **Corrective and Preventive Action**:

الإجراءات التصحيحية هي الأنشطة ذات العلاقة بالبحث عن الأسباب المؤدية إلى حدوث عدم المطابقة، ووضع الحلول المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى، وكذلك تطبيق التغييرات اللازمة من أجل ذلك، ومراقبة ما إذا كانت التغييرات المطبقة فعالة. (السلطي، والياس، 2001، ص:79).

ويتطلب هذا العنصر من المؤسسة وضع إجراءات موثقة لتطبيق الأعمال التصحيحية والوقائية المناسبة لإزالة المنتجات الغير مطابقة، أو منع حدوثها أساساً، وهذه الإجراءات كالتالي:

- أ- أسلوب البحث والتحليل للتعرف على أسباب المشكلة من خلال البحث في شكاوي العملاء والتدقيق الداخلي والمراجعة الدورية.

- ب- تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة وتطبيقها.
- ج- تسجيل الإجراءات ونتائجها للاستفادة منها مستقبلاً.

15. المناولة والتخزين والتغليف والتسليم، Handling, Storage, Packing, Preservation and Delivery

يهتم هذا العنصر ببيان المتطلبات الأساسية لجودة أماكن التخزين من حيث ضبط الجودة وفقاً لطبيعة المنتجات (مواد خام أولية أو منتجات نهائية). وتحديد أساليب المناولة والتحميل والمسافة المطلوبة للممرات المخزنية اللازمة لتدفق المواد، وأساليب تصنيف المواد المخزنة وكيفية تحديد هويتها (السلطي والياس، 2001، ص:81).

يتطلب هذا العنصر من المؤسسة وضع خطوات وهي كالتالي:

- أ- إجراءات مناولة المواد والمنتجات مع المحافظة المطلقة على جميع مواصفاتها.
- ب- إجراءات تخزين المواد والمنتجات دون أن تتعرض لأي تغيرات في مواصفاتها.
- ج- تقييم دوري لحالة المنتجات المخزنة.
- د- إجراءات التعبئة والتغليف التي تحافظ على خواص المنتج ومواصفاته وتسهل عملية بيعه ونقله وتداوله.
- هـ- إجراءات شحن المنتجات لضمان وصولها سليمة إلى المستهلك.

16. ضبط سجلات الجودة :Control of Quality Records

سجلات الجودة هي تلك السجلات التي تستعمل لإثبات تحقق الجودة المطلوبة والتحقق من فعالية نظام الجودة (حمود، 2010، ص:49)، ويهدف هذا العنصر إلى وجود سجلات كاملة ودقيقة يسهل حفظها والرجوع إليها لاسترجاع جميع المعلومات المتعلقة بنظام الجودة، وتشتمل سجلات الجودة على (زيدان، 2010، ص:205):

- أ- سجلات المراجعة لعمليات الإنتاج.

- ب- سجلات المعايرة للمعدات.
- ج- سجلات نتائج الفحص والاختبار.
- د- سجلات إصلاح المنتجات الغير مطابقة.

17. التدقيق الداخلي للجودة Internal Quality Audit:

يُعرّف التدقيق على أنه "فحص منهجي ومستقل لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتسجم مع الترتيبات المخطط لها"، وما إذا كانت هذه الترتيبات تطبق بشكل فعال وأنها مناسبة لتحقيق الأهداف" (السلطي، والياس، 2001، ص:243)

الهدف الأساسي من عملية التدقيق الداخلي، هو الحصول على معلومات حقيقية عن أداء نظام الجودة داخل المؤسسة، وللتحقق من فعالية نظام التدقيق الداخلي للجودة ينبغي القيام بما يلي:

- أ- تحديد جدول زمني للقيام بأعمال التدقيق الداخلي.
- ب- الإجراءات الخاصة بتنفيذ التدقيق الداخلي.
- ج- الإجراءات الخاصة بمعالجة نتائج التدقيق الداخلي.
- د- تدريب فريق على كيفية إجراء التدقيق الداخلي للجودة.

18. التدريب Training:

يعتبر هذا المتطلب أساساً في نجاح نظام الجودة ويتطلب تحديد الاجراءات الموثقة لبيان احتياجات التدريب للعاملين عند الحالات التالية (علوان، 2013، ص:206)

- أ- ظهور تكنولوجيا حديثة.
- ب- الحاجة الى رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ج- في حالة نقص الخبرات والمهارات للعاملين بسبب تغير حجم ونوعية العمل.

19. الخدمة (خدمة ما بعد البيع) Servicing:

الخدمة هي نشاط ينطبق بشكل أساسي على المنتجات المصنعة. والأنشطة المتعلقة بالخدمة بعد تسليم المنتج يمكن أن تشمل: خدمات ما بعد البيع، والدعم الفني للمنتج، وخدمة الزبون (السلطي، الياس، 2001، ص:86).

ومن أجل تلبية هذا العنصر يجب على المؤسسة القيام بالأنشطة التالية:

- أ- تحديد المسؤوليات في مجال خدمة ما بعد البيع.
- ب- السجلات الخاصة بخدمات ما بعد البيع.

20. الأساليب الإحصائية Statistical Techniques:

تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لأسباب متعددة مثل: فحص المنتجات، ضبط العمليات، ضبط المخزون، وأيضاً التحاليل المتعلقة بالسوق. ولكن الأساليب الإحصائية المقصودة هنا هي تلك المستخدمة فقط لتحديد قبول المنتج أو رفضه، أو دراسة مقدرة العملية الإنتاجية أو ضبطها (السلطي، والياس، 2001، ص:87).

من الأساليب الإحصائية المستخدمة: أخذ العينات، ولوحات الضبط، وللقيام باستخدام الأساليب الإحصائية ينبغي على المؤسسة القيام بالإجراءات التالية:

- أ- إعداد خطط الفحص.
- ب- تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الرقابة على الجودة.
- ج- استخدام التطبيقات الإحصائية في المجالات المتصلة بالجودة.

عاشراً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام الايزو ISO 9000.

أجمع معظم الباحثين في مجال الجودة إلى أن العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة TQM ونظام الايزو ISO 9000 توصف بعلاقة التكامل والانسجام، ويمكن القول أن شهادة الايزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهي خطوة نحو إدارة الجودة الشاملة.

إن مواصفة الايزو ISO 9000 تعتمد بشكل أساسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبذلك فإن المؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدماتية إذا ما حصلت على شهادة الايزو فان ذلك يعلن أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة مكتملة للايزو، وليست بديلاً عنه (التميمي، 2008، ص:63)

إن من الجدير ذكره أن إدارة الجودة الشاملة لا تفرض نظاماً محدداً للجودة وإنما تكتفي بأي نظام من شأنه أن يحقق الأهداف والغايات التي تصبو إليها المؤسسة في ضمان وتوكيد الجودة وتحقيق التطور والتحسين المستمر في أنشطتها وعملياتها التشغيلية والإنتاجية.

بكلمات أخرى يمكن القول، أن إدارة الجودة الشاملة هي أشمل من المواصفة الدولية ISO 9000 ولكن تعتبر المواصفة الدولية (الايزو) المرحلة الأولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة في المستقبل (الدرادكة، 2006، ص:257)

الجدول رقم (2.2)

العلاقة بين ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة

المواصفة ISO 9000	إدارة الجودة الشاملة TQM	المعيار
يقوم النظام على مواصفات موثقة	إدارة الجودة من منظور شامل	منظور الجودة
تركز على العمليات	تركز على جودة المنتج	تركيز الجودة
تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني	تهتم بالبعد الإنساني وتوافق بينه وبين النظام الفني	الاهتمامات
معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالمي	معايير دولية تتصف بالخصوصية، وتختلف من مؤسسة لأخرى	المعايير المتبعة
مسؤولية قسم ضبط الجودة	مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المؤسسة	مسؤولية الجودة
تناسب الشركات الصغيرة التي تسعى لدخول الأسواق العالمية	تناسب الشركات العالمية التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	نوعية الشركات
مشاركة العاملين ليست ضرورية	تؤكد على مشاركة العاملين	مشاركة العاملين

المصدر (زيدان، 2010، ص:67)، (الدرادكة، 2006، ص: 259) و (علوان، 2013، ص:120)

ومن الجدول رقم (2.2) يتضح أن الايزو ليس نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هو نظام لضمان وتوكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وان متطلبات الايزو ISO تشمل جزء من متطلبات وأهداف وفعاليات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث

المواصفة الدولية ISO 9001:2008

أولاً: المقدمة.

ثانياً: تعريف المواصفة ISO 9001:2008

ثالثاً: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008

رابعاً: متطلبات المواصفة ISO 9001:2008

المبحث الثالث

المواصفة الدولية ISO 9001:2008

يهتم هذا المبحث بتقديم شرح مفصل للمواصفة القياسية ISO 9001:2008 والتي هي موضع الدراسة الأساسي وسيتم تطبيق الحالة العملية عليها.

أولاً: المقدمة

سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 إصدار عام 1994م، والتي تم شرحها في الفصل السابق، والمكونة من الأجزاء (9001، 9002، 9003، 9004) تهتم بتوكيد الجودة داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، وكما تم ذكره في المبحث السابق فان مؤسسة المواصفات والمقاييس الدولية ISO تعيد دراسة المواصفات كل سبعة (7) سنوات، حيث أجرى تعديل جذري وعام على المواصفة رقم ISO 9000، حيث تم دمج جميع المواصفات التعاقدية للمواصفة ISO 9000 ضمن مواصفة دولية جديدة هي ISO 9001 إصدار عام 2000م، وسيتم الرمز لها ISO 9001:2000، والتي تحتوي على متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة، قد جاء هذا التعديل للمواصفة استجابة من منظمة المواصفات والمقاييس الدولية للانتقادات الموجهة للمواصفة السابقة ISO 9000:1994. (علوان، 2013، ص:217)

من أهم نقاط الاختلافات بين متطلبات الايزو ISO 9001:2000 والإصدارات التي تسبقه (1987، 1994)، هي كالتالي (عبد العال، 2010، ص:21)

1. زيادة التركيز على دور الإدارة العليا.
2. التركيز على الزبون.
3. التركيز على العمليات داخل المنظمة.
4. إدخال مفهوم التحسن المستمر.
5. تقليل عدد الوثائق المطلوبة.
6. سهولة اللغة التي كتبت بها المواصفة.

7. زيادة التوافق مع نظم الإدارات الأخرى مثل نظام إدارة البيئة ISO 14001.

بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة السابقة، ظهرت الحاجة لتفصيل بعض المتطلبات، وفي إطار المراجعة الدورية تم تعديل المواصفة عام 2008 لتشمل توضيحات للمواصفة التي تسبقها، عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات.

ويعتبر هذا الإصدار ISO 9001:2008 يحل محل الإصدار السابق ISO 9001:2000 والذي تم تعديله لتوضيح بعض النقاط ولتعزيز التوافق مع أنظمة جودة البيئة ISO 14001:2004 (المواصفة القياسية الدولية، 2008) ، وجاري العمل على تحديث لهذه المواصفة الدولية، ومن المتوقع إصدار التحديث الجديد عام 2015م.

تعتبر عملية تبني المؤسسة لنظام الجودة قراراً استراتيجياً، ويتأثر تصميم واستخدام النظام بالأهداف وطبيعة المنتجات، والعمليات وبحجم وبنية المؤسسة (الطائي، وآخرون، 2009، ص:324).

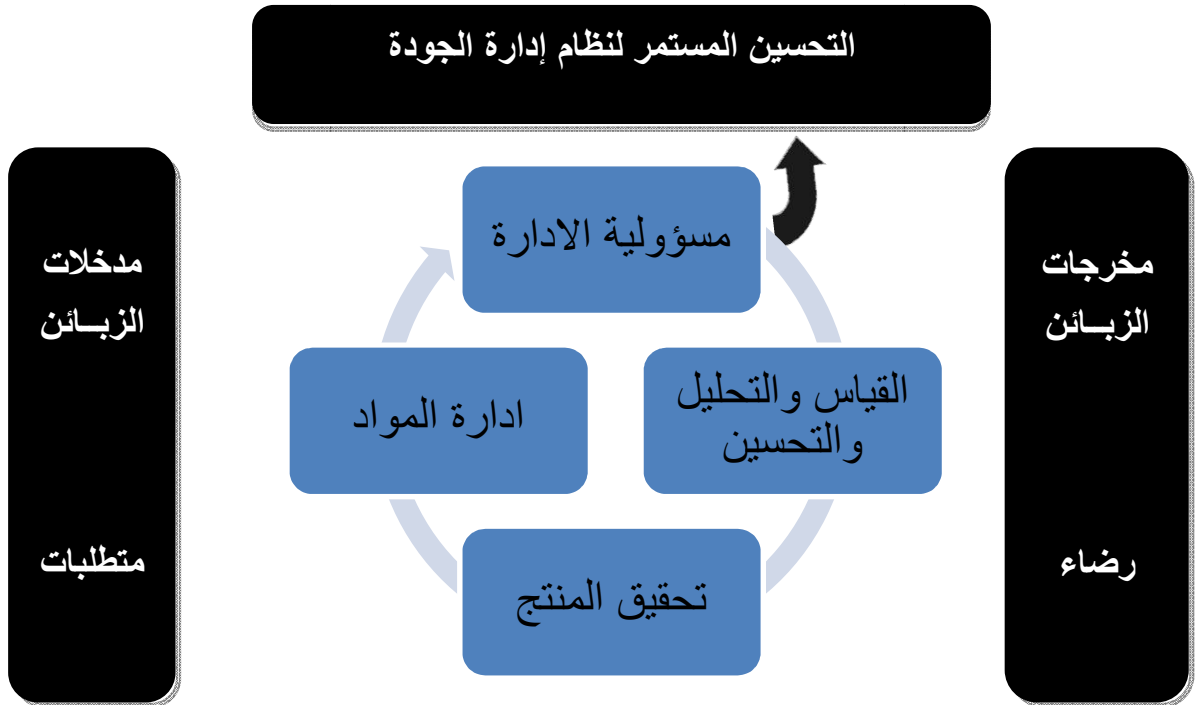
أهم ما يميز هذه الإصدار من المواصفة انه ركز على نظام إدارة الجودة Quality Management System (QMS)، أي تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة، والغاية منها ضمان أن المؤسسة قادرة على تزويد منتجات تلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم، وتعتبر المواصفة ليست مواصفات فنية لمنتج ما، وإنما متطلبات جودة تنطبق على المؤسسة ككل، ومتطلبات هذه المواصفة متطلبات عامة يمكن أن تطبق على جميع الشركات بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها، فهي تمتاز بالمرونة الكافية لإتاحة تطبيقها في مختلف الشركات (زيدان، 2010، ص:63).

ثانياً: تعريف المواصفة ISO 9001:2008:

تعديل للمواصفة ISO 9000 بأجزائها (9001،9002،9003) إصدار عام 1994م، وحلت محلها، وهي تجمع متطلبات نظام الجودة للتحسين المستمر (حسب Deming): تخطيط Plan، تنفيذ Do، اختبار Check، تحسين Act (علوان، 2013، ص:218).

إن أهم ما يميز هذه المواصفة أنها تحت على تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة، لتعزيز رضا الزبون من خلال الوفاء بمتطلباته. ومن هنا يظهر مدى تأكيد هذه المواصفة على رضا الزبون حيث أنه المحور الأساسي الذي تقوم عليه جميع العمليات المتعلقة بإدارة الجودة. وبناءً على ذلك يتوجب على أي مؤسسة ترغب في تطبيق الايزو أن تحدد وتطبق العمليات بما يؤمن الارتباط والتسلسل فيما بينها، أي أن مخرجات عملية ما تكون بمثابة مدخلات للعملية التي تليها (الطائي وآخرون، 2009، ص:324)

ويوضح الشكل (2.2) مدى أهمية الدور الذي يلعبه الزبون في تحديد مدخلات العملية، وتتطلب مراقبة رضا الزبون لتقييم العمليات المرتبطة بتوقعات الزبون وللوقوف على مدى وفاء المؤسسة بمتطلباته.



شكل رقم (2.2)

ترابط العمليات في نظام إدارة الجودة

المصدر: (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص: vii).

ثالثاً: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008:

أكد نظام إدارة الجودة على أن نجاح المؤسسة ينتج عن تطبيق نظام لتحسين الأداء المستمر لتلبية حاجات الزبائن، وهناك ثمانية مبادئ رئيسية لإدارة الجودة يمكن للإدارة العليا استخدامها من أجل تحسين الأداء وهي (زيدان، 2010، ص:64 - 66):

1. التركيز على الزبون Customer Focus: حيث تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتلبية هذه الاحتياجات.

2. الإدارة العليا للشركة Leadership: تقوم بوضع أهداف المؤسسة وسياسة الجودة، وتحفز العاملين للوصول إلى أهداف الشركة.

3. مشاركة العاملين Involvement of People: حيث أن العاملين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، هم أساس المؤسسة فلذا اندماجهم واهتمامهم يساهم في تطوير وتقديم العمل.

4. إدارة العمليات Process Approach: حيث يكون التركيز على العمليات وكيفية سيرها، وليس فقط على الأفراد.

5. منهج الشركة المتكاملة System Approach to management: حيث يهدف إلى أن تكون الشركة منظومة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية (علوان، 2013، ص:221).

6. التحسين والتطوير المستمر Continual Improvement: حيث أن التحسين والتطوير المستمر لأداء المؤسسة يجب أن يكون هدفاً دائماً تسعى الشركة للوصول إليه.

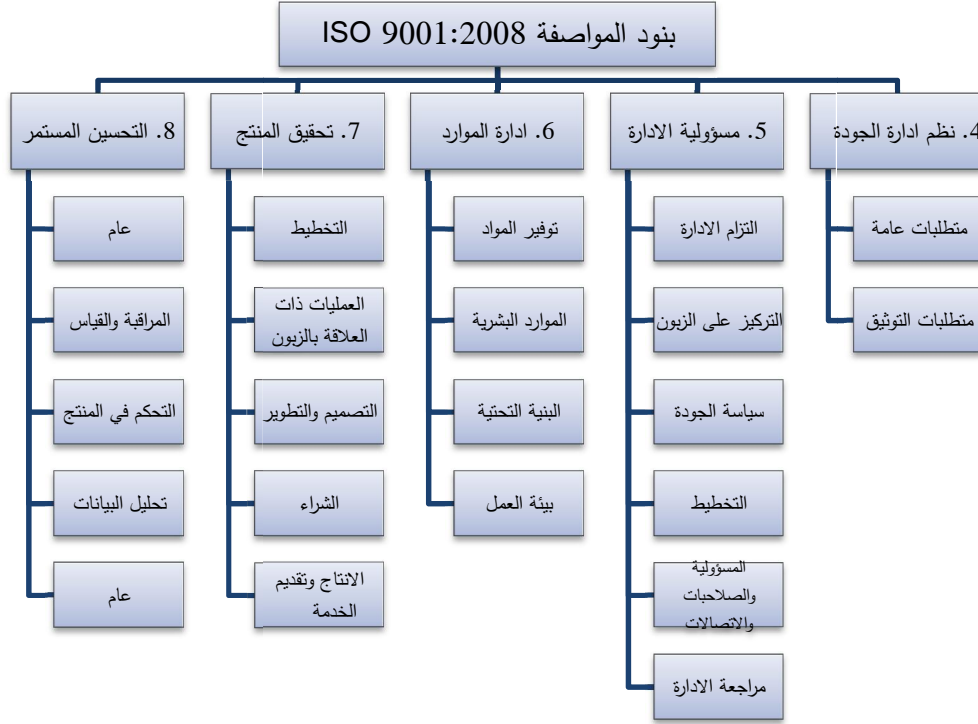
7. اتخاذ القرارات بناءً على قاعدة معلومات وحقائق واقعية Factual Approach to Decision Making.

8. علاقات شراكة ومصالح متبادلة مع الموردين Mutually Beneficial Supplier Relationships: مما يعزز قدرة الطرفين على الاستفادة من هذه العلاقات.

رابعاً: متطلبات المواصفة ISO 9001:2008

تتكون متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 من ثمانية عناصر أساسية وهي كالتالي (المواصفة القياسية الدولية، 2008):

ويوضح الشكل رقم (3.2) تفصيل بنود المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008.



شكل رقم (3.2)

بنود المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008

0. المقدمة Introduction:

1.0 عام General:

تعتبر عملية تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة قراراً استراتيجياً، ويتأثر تصميم وتطبيق نظام إدارة الجودة للمؤسسة بعدة عوامل، وهي (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص: vi)

- أ- البيئة التنظيمية والتغير في هذه البيئة والمخاطر المرتبطة بها.
- ب- احتياجات المؤسسة.
- ج- أهداف المؤسسة المحددة.
- د- طبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- هـ- العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- و- حجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

2.0 منهج العملية Process Model:

تحت هذه الموصفة الدولية على تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة، من أجل تحقيق رضا الزبون من خلال الوفاء بمتطلباته (الموصفة القياسية الدولية، 2008، ص:vi).

ويُعرف منهج العملية بأنه "تطبيق نظام من العمليات داخل المؤسسة بالإضافة إلى تحديد العمليات والتداخلات بينها، وإدارتها لإنتاج الناتج المرغوب به".

من مزايا منهج العملية: التحكم المستمر الذي يوفره من خلال الترابط بين العمليات المنفردة داخل منظومة العمليات، بالإضافة إلى تجميعها والتفاعل بينها.

يؤكد منهج العملية في نظام إدارة الجودة على ما يلي:

- أ- تفهم المتطلبات والوفاء بها.
- ب- الحاجة إلى اعتبار العمليات من منظور القيمة المضافة.
- ج- الحصول على نتائج عن أداء وفاعلية العملية.
- د- التحسين المستمر للعمليات على أساس القياس الموضوعي.

3.0 التوافق مع نظم الإدارة الأخرى Compatibility with other Management Systems

المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 (موضع الدراسة) لا تحتوي على متطلبات محددة لنظم الإدارة الأخرى مثل تلك المتعلقة بالإدارة البيئية ISO 14001، أو إدارة الصحة والسلامة المهنية، أو الإدارة المالية أو إدارة المخاطر، ومع ذلك فإن هذه المواصفة تمكن المؤسسة من مواءمة، أو تكامل نظام إدارة الجودة الخاص بها مع متطلبات نظم الإدارة الأخرى.

من الجدير ذكره أنه أثناء وضع وتطوير هذه المواصفة القياسية وضع في الاعتبار نصوص المواصفة القياسية الدولية المتعلقة بالإدارة البيئية ISO 14001:2004 من أجل تعزيز التوافق بين الموصفتين لتحقيق الفائدة لمجتمع المستخدمين (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص: viii).

1.1 المجال Scope :

1.1 عام General:

يحدد هذا الدليل متطلبات نظام إدارة الجودة الذي يطبق في المنظمة عندما (الطائي وآخرون، 2009، ص: 326)

أ- تحتاج إلى إثبات مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون، والمتطلبات النظامية التي يمكن تطبيقها.

ب- تهدف إلى تعزيز رضا الزبون من خلال التطبيق الفاعل للنظام بما يتضمنه من عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

2.1 التطبيق Application:

جميع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية عامة، وتطبق على جميع المؤسسات بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها، وعندما يتعذر تطبيق بعض المتطلبات لأسباب تتعلق بطبيعة عمل المؤسسة أو منتجاتها، يمكن اعتبار ذلك استثناء (الطائي، وآخرون، 2009، ص:326).

وعليه فإن المطابقة لمتطلبات هذه المواصفة ISO 9001 تتطلب أن يقتصر الاستثناء على المتطلبات الواردة بالبند رقم (7) (تحقيق المنتج)، وأن هذا الاستثناء لا يؤثر على مقدرة ومسؤولية المؤسسة في تقديم منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

2. المرجع المعياري Normative Reference:

تضم وثيقة المواصفة القياسية شروط واضحة ومثبتة في نصها، ولا يجوز إجراء أي تعديلات أو تنقيحات على منشوراتها، وأن الأطراف (منظمة المقاييس الوطنية المنتمية إلى منظمة ISO، والمؤسسة المستفيدة من المواصفة) تطبق آخر إصدار من الوثائق المرجعية. (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:1).

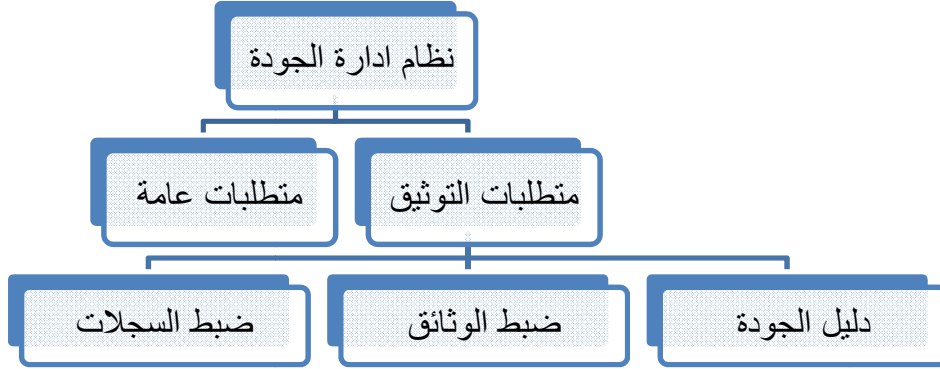
3. المصطلحات والتعريفات Terms and Definitions:

لأغراض هذه المواصفة تعد المصطلحات والتعريفات الواردة بالمواصفة القياسية الدولية ISO 9000. وسوف نجد أن كلمة "منتج" في هذه المواصفة أينما ترد فإنها تعني: مُنتج أو خدمة (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:2).

4. نظام إدارة الجودة Quality management System :

هذا البند يقوم بتغطية المتطلبات لجميع المؤسسات، والتي تشمل: الإنشاء، والتوثيق، والمحافظة، وكذلك التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة،

وفيما يلي شكل (4.2) يوضح العناصر الرئيسية بمتطلبات نظم إدارة الجودة



شكل رقم (4.2)

العناصر الرئيسية لمتطلبات نظم إدارة الجودة

المصدر: (عبد العال، 2010، ص:37).

1.4 متطلبات عامة General Requirements:

يجب على المؤسسة أن تنشئ وتوثق وتطبق وتتفد وتحسن نظام إدارة الجودة وتحافظ عليه وفق متطلبات المواصفة القياسية العالمية، وعليها القيام بالتالي (علوان، 2013، ص:221).

- أ- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة، وتطبيقها خلال المؤسسة.
- ب- تحدد تتابع وتفاعل هذه العمليات.
- ج- تحدد المعايير والطرق اللازمة والمطلوبة للتأكد من فعالية التشغيل، والتحكم في هذه العمليات.
- د- التأكد من توافر الموارد والمعلومات الضرورية لتدعيم تفعيل ومراقبة هذه العمليات.

- هـ - مراقبة وقياس -إذا أمكن- وتحليل هذه العمليات.
- و- اتخاذ الإجراءات الضرورية لبلوغ النتائج المخطط لها، والتحسين المستمر لهذه العمليات.

يجب على المؤسسة إدارة هذه العمليات وفق المتطلبات الواردة في المواصفة القياسية العالمية.

عندما تختار المؤسسة جهة خارجية (Outsourcing) لتأدية عمليات تؤثر على مطابقة المنتج للمتطلبات، فإنه يجب مراقبة مثل هذه العمليات، ويحدد في إطار نظام إدارة الجودة كل من نوع ومدى التحكم المطبق على هذه العمليات التي تم تأديتها في الخارج (الطائي وآخرون 2009، ص:329).

2.4 متطلبات التوثيق Documentation Requirement:

1.2.4 عام General:

بشكل عام لم تحدد المواصفة كيفية تنفيذ الوثائق، ولكنها قامت بتحديد متطلبات التوثيق التي يجب توفرها في الوثائق، ولقد تركت الحرية لكل مؤسسة بتحديد شكل الوثائق الذي يلاءم حجم وطبيعة العمل، وكفاءة الأشخاص العاملين، وكذلك مدى تعقيد وتداخل العمليات (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:2)

ويمكن لأي مؤسسة أن تضيف متطلبات أخرى غير المنصوص عليها في المواصفة حسب حاجة المؤسسة، يجب أن تشمل وثائق إدارة الجودة الأمور التالية:

- أ- سياسة وأهداف الجودة.
- ب- دليل الجودة.
- ج- الإجراءات الموثقة المنصوص عليها داخل المواصفة.
- د- تعليمات العمل، والوثائق والسجلات المنصوص عليها في المواصفة.

2.2.4 دليل الجودة Quality Manual:

يُعرّف دليل الجودة على أنه وثيقة تصف نظام إدارة الجودة. وبالتالي فإنه يصف وثائق نظام إدارة الجودة وكذلك تعليمات وإجراءات العمل لتحقيق المنتج (الطائي وآخرون، 2009، ص:330).

محتويات دليل الجودة:

- أ- مجال تطبيق إدارة الجودة داخل المؤسسة.
- ب- الاستثناءات من متطلبات المواصفة، مع التوضيح لأسباب عملية الاستثناء.
- ج- الإجراءات الموثقة لنظام إدارة الجودة.
- د- تتابع وتداخل جميع عمليات وأنشطة نظام إدارة الجودة.

1.2.4 ضبط الوثائق Control of Documents:

تتطلب المواصفة وجود إجراءات موثقة لعملية ضبط الوثائق الخاصة بنظام الجودة، ولهذا يجب أن تخضع جميع وثائق نظام إدارة الجودة إلى عملية المراقبة والضبط للتأكد من التالي (الطائي وآخرون، 2009، ص:330):

- أ- تم اعتماد الوثائق للملائمة قبل إصدارها، وأنها صدرت من الشخص المسؤول.
- ب- مراجعة وتحديث الوثائق عند الضرورة وإعادة اعتمادها.
- ج- التأكد من تمييز التعديلات والمراجعات السارية المفعول للوثائق.
- د- التأكد من أن الإصدارات المناسبة للوثائق المطبقة موجودة في أماكن استخدامها.
- هـ- التأكد من أن الوثائق واضحة ومقروءة ويمكن تمييزها.
- و- التأكد من تحديد الوثائق الخارجية أو المراجع، وضبط عملية تمييزها.
- ز- منع الاستخدام الغير مقصود للوثائق الملغاة، وتمييزها في حالة الاحتفاظ بها.

مع التطور التكنولوجي الهائل ووجود شبكات الانترنت والشبكات المحلية للمؤسسات، تم تطوير استخدام الوثائق الورقية اليدوية، إلى استخدام البريد الالكتروني Email (بضوابط معينة) مما سهل العمل وقلل التكاليف الخاصة باستخدام المطبوعات الورقية للوثائق (عبد العال، 2010، ص:40).

4.2.4 ضبط السجلات :Control of Records

يجب وضع السجلات والمحافظ عليها لتقديم الأدلة على التطابق مع متطلبات المواصفة، وعلى التشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة، وينبغي أن تبقى هذه السجلات مقروءة وسهلة التمييز، مع إمكانية الرجوع إليها، ويجب أن تقوم المؤسسة بإجراء موثق لتحديد الضوابط اللازمة لتمييز وتخزين وحماية واسترجاع السجلات، وتحديد فترة الاحتفاظ بها وإتلافها (الطائي، وآخرون، 2009، ص:331).

5.مسئولية الإدارة : Management Responsibility

يعتبر هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في الشركة، وتبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة (علوان، 2013، ص:222).

ويتضمن هذا المتطلب ستة عناصر وهي كالتالي:

1.5 التزام الإدارة :Management Commitment

يجب على الإدارة العليا للمؤسسة توفير دليل على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها، وذلك عن طريق (الطائي وآخرون، 2009، ص:332):

أ- تعريف رسالة الإدارة وإيصالها للعاملين مع التأكيد على أهمية الوفاء بمتطلبات الزبائن.

ب- وضع سياسة الجودة، وأهدافها.

ج- عقد اجتماعات منظمة وفعالة.

د- التأكد من توافر الموارد.

2.5 التركيز على الزبون Customer Focus:

يجب تأكيد الإدارة العليا على أن متطلبات الزبون محددة وتنفذ بدقة بهدف تحقيق رضا الزبون (علوان، 2013، ص:222)

1.5 سياسة الجودة Quality Policy:

يقصد بسياسة الجودة توجهات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بنظام الجودة، والتي تمثل جزءاً من السياسة الكلية للمؤسسة (علوان، 2013، ص:222)

وفق هذه السياسة يصدر عن المؤسسة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة، ومن مزاياها (الطائي وآخرون، 2009، ص:333):

- أ- ملائمة لأغراض وأهداف المؤسسة.
- ب- تتضمن الالتزام بالمطابقة مع المواصفات والتحسين المستمر لنظام الجودة.
- ج- تحدد إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة.
- د- تراجع لضمان استمرارية ملاءمتها.

4.5 التخطيط Planning:

1.4.5 أهداف الجودة Quality Objectives:

يجب على الإدارة العليا التأكد من أهداف الجودة شاملة للاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج، وأنه قد تم إعدادها لتناسب الوظائف والمستويات المختلفة بالمؤسسة، ويجب أن تكون أهداف الجودة (محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، يمكن الحفاظ عليها، ومحددة بإطار زمني) وأيضاً متوافقة مع سياسة الجودة (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:4).

2.4.5 تخطيط نظام إدارة الجودة Quality Management System Planning:

يجب أن تحدد الخطط لكيفية تحقيق الأهداف على أن تكون تلك الخطط متوافقة مع المتطلبات الأخرى، وان تكتب بصيغة ملائمة للواقع العملي، وتغطي الموضوعات التالية (الطائي، وآخرون، 2009، ص:333 - 334):

- أ- تخصيص الموارد اللازمة من المنشآت والمعدات والمختبرات ومصادر المعلومات والخدمات.
- ب- تحديد المسؤوليات والصلاحيات لرؤساء الأقسام والإدارات في المؤسسة.
- ج- الاحتفاظ بالسجلات الكافية لعملية التقييم ورقابة الأداء.
- د- تعريف التحقيق الدائم للأنشطة.

5.5 المسؤولية، الصلاحية، والاتصالات Responsibility, Authority and Communication:

على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة، وذلك لجميع المستويات والوظائف، وأيضاً توضيح التداخل بين الإدارات، ووضع لجنة مكونة من مدراء الإدارات لحل أي خلاف ينشأ أو يتعارض مع سير العمليات. ويجب عليها نشر الوعي داخل المؤسسة أن كل إدارة مكتملة للإدارات الأخرى، وأنها لا تعمل منفردة داخل المؤسسة (علوان، 2013، ص:222).

يجب على الإدارة أن تحدد عضو من إدارة المؤسسة يتولى المسؤوليات والصلاحيات، بجانب مسؤولياته الوظيفية الأخرى، ويسمى (ممثل الإدارة).

يعرف ممثل الإدارة: بأنه مدير إحدى الإدارات أو أحد أفراد الإدارة العليا، ووظيفته مراقبة وتقييم وتنسيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، ومن مسؤولياته (الطائي وآخرون، 2009، ص:334):

- أ- تأكيد تطبيق وتحسين نظام إدارة الجودة.
- ب- رفع التقارير للإدارة العليا عن أداء إدارة الجودة، وأية احتياجات للتحسين.

ج- التأكد من نشر الوعي بمتطلبات الزبائن داخل المؤسسة.

د- الاتصال بالجهات الخارجية فيما يخص نظام الجودة.

وفيما يخص عملية الاتصال، فإن الإدارة العليا توفر وسائل اتصال فعالة داخل المؤسسة، لأن سهولة الاتصال تساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء.

أما نوعية وسيلة الاتصال فهي متروكة لكل مؤسسة لكي تحددتها بما يتوافق مع حجم وطبيعة المؤسسة، وقدرتها المادية على اختيار ما يناسبها (عبد العال، 2010، ص:42).

6.5 المراجعة الإدارية Management Review:

يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظام إدارة الجودة على فترات مخططة، لضمان استمراريته وفعاليتها وكفاءته، ويجب أن تشمل المراجعة الحاجة لتغيير نظام إدارة الجودة، وتقييم فرص التحسين، مع الاحتفاظ بسجلات تلك المراجعة (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:5).

1.6.5 مدخلات المراجعة Review Input:

يجب أن تشمل مدخلات مراجعة الإدارة معلومات عن (الطائي وآخرون، 2009، ص:336):

أ- نتائج التدقيق السابقة.

ب- التغذية الراجعة من الزبائن.

ج- أداء العمليات ومطابقة المنتجات.

د- الإجراءات التصحيحية والوقائية.

هـ- متابعة الإجراءات المتخذة بخصوص المراجعات السابقة.

و- التغييرات التي قد تؤثر على نظام إدارة الجودة.

ز- توصيات من أجل التحسين.

2.6.5 مخرجات المراجعة Review Output:

يجب أن تشمل مخرجات مراجعة الإدارة أي قرارات، أو إجراءات لها علاقة بالتالي (الطائي وآخرون، 2009، ص:336):

- أ- تحسين فعالية نظام إدارة الجودة وعملياته.
- ب- تحسين المنتج وفق متطلبات الزبون واحتياجاته.
- ج- احتياجات الموارد.

6. إدارة الموارد Resource Management:

عملية توفير الموارد تعتبر الخطوة الثانية في جدول العمليات لنظام إدارة الجودة وتتضمن الموارد البشرية، البنى التحتية، بيئة وظروف العمل، وكيفية توفيرها، لتعزيز رضا المستهلك (علوان، 2013، ص:223).

1.6 توفير الموارد Provision of Resource:

يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد المطلوبة لغرض (العزاوي، 2009، ص:317):

- أ- تطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه وتحسين فعاليته.
- ب- تحقيق رضا الزبون عن طريق تلبية احتياجاته.

2.6 الموارد البشرية Human Resource:

1.2.6 عام General:

يعتبر العنصر البشري في أي مؤسسة الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة، لذلك يتوجب على المؤسسة التأكد من أن الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة المنتج أن لديهم الخبرة والكفاءة والتعليم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه (الطائي وآخرون، 2009، ص:338).

2.2.6 الكفاءة والتدريب :Competence Awareness and Training

بالرغم من أن معظم المؤسسات تقوم باختيار الأشخاص الذين تتوفر لديهم الكفاءة اللازمة للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها، إلا أن الحاجة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها، وبناءً على ذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بالتالي (الطائي وآخرون، 2009، ص:338):

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج.
- ب- إجراء التدريب اللازم بحيث يفي بالمتطلبات.
- ج- تقييم فعالية التدريب.
- د- التأكد من أن الأفراد على وعي بعلاقة وأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.
- هـ- الاحتفاظ بسجلات التعليم، التدريب، المهارات والخبرات للموظفين.

1.6 البنية التحتية :Infrastructure

يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمنتجات وتتضمن البنية التحتية ما يلي (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:6)

- أ- المباني وأماكن العمل والمرافق اللازمة لها.
- ب- معدات العمليات (الأجهزة والبرامج).
- ج- خدمات الصيانة، والخدمات المساعدة، مثل (النقل، الاتصالات، ونظم المعلومات).

4.6 بيئة العمل :Working Environment

تعتبر بيئة العمل العنصر الرابع من مجموعة إدارة المواد وتعتبر بنفس الأهمية، لذلك يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل مناسبة لإنتاج منتج مطابق للمتطلبات، وتشمل "بيئة العمل" العوامل التي يؤدي تحتها العمل مشتملة العوامل الفيزيائية والبيئية والعوامل الأخرى مثل: (الضوضاء، درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة والجو)، وذلك حسب طبيعة عمل المؤسسة

(عبد العال، 2010، ص:45). فالمؤسسة التجارية تختلف عن الصناعية والخدماتية فكل منهما بيئة خاصة تتطلبها ظروف العمل، ولا بد أن تراعى هذه الظروف بطريقة عملية وإنسانية بغض النظر عن التكلفة المادية الغير مبالغ فيها، حيث سيعود ذلك على المؤسسة بفائدة كبيرة ولكن يصعب قياسها.

7. تحقيق المنتج Product Realization:

يُعد انجاز وتحقيق المنتج أحد العناصر الهامة للمواصفة ISO 9001، ويضم هذا العنصر مجموعة من العمليات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات وتشمل:

1.7 التخطيط لتحقيق المنتج Planning for product realization:

يجب على المؤسسة أن تخطط سلسلة من العمليات المطلوبة لتحقيق المنتج، وأن يتوافق التخطيط لتحقيق المنتج مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة (علوان، 2013، ص:223).

بناءً على ما سبق يجب على المؤسسة أن تراعي التالي عند التخطيط للمنتج أهداف الجودة، ومتطلبات المنتج.

- أ- الحاجة إلى إنشاء العمليات والوثائق وتوفير الموارد الخاصة بالمنتج.
- ب- المراقبة والقياس والفحص للتحقق من صلاحية المنتج وملائمته لمعايير القبول.
- ج- السجلات المطلوبة لتوثق أن عمليات التحقق والمنتج الناشئ عنها تفي بالمتطلبات.

يمكن للمؤسسة أن تطبق متطلبات التصميم والتطوير لتطوير عمليات تحقيق المنتج.

2.7 العمليات المرتبطة بالزبون Customer Related Processes:

تتضمن العمليات المتعلقة بالزبون والخاصة بنظام إدارة الجودة الأمور التالية:

1.2.7 تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج Determination of Requirements

Related of the Product، وتشتمل على (الطائي وآخرون، 2009، ص:341):

- أ- المتطلبات التي يحددها الزبون، بما في ذلك متطلبات النقل والتوصيل، وخدمات ما بعد البيع.
- ب- المتطلبات الغير محددة من الزبون، ولكنها ضرورية من أجل الاستخدام المقصود.
- ج- متطلبات قانونية وتنظيمية متعلقة بالمنتج.
- د- أي متطلبات إضافية يتم اعتبارها ضرورية من قبل المؤسسة.

2.2.7 مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج Review of Requirements

Related to the Product:

يجب على المؤسسة أن تراجع المتطلبات المتعلقة بالمنتج بعد تحديدها، ويجب أن تتم المراجعة قبل أن ترتبط المؤسسة مع الزبون على توريد المنتج أي مثل (قبل تقديم العطاءات، قبل العقود وأوامر التوريد، قبول أي تعديلات على عقود أو أوامر التوريد) (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:7).

لذلك يجب على المؤسسة أن تتأكد من التالي:

- أ- تحديد متطلبات المنتج.
- ب- إيجاد الحلول لمتطلبات العقد أو أمر التوريد في حالة اختلافها عن المتطلبات والتي تم تحديدها مسبقاً.
- ج- قدرة المؤسسة على الوفاء بالمتطلبات المحددة.

في حالة عدم تقديم الزبون نصاً موثقاً بالمتطلبات يجب على المؤسسة أن تؤكد متطلبات الزبون قبل القبول، ويجب عليها أيضاً أن تحتفظ بالسجلات الخاصة بهذه العمليات.

أما في حالة تغيير متطلبات المنتج، فإنه يجب على المؤسسة أن تضمن تعديل الوثائق ذات العلاقة بهذا التغيير، وأيضاً توعية الأفراد المعنيين بالتغييرات.

ملاحظة: في حالات البيع من خلال شبكة الانترنت فإن المراجعة الرسمية لأمر التوريد ليس عملية، ويستبدل بمراجعة المعلومات المتعلقة بالمنتجات مثل الكتالوجات (دليل المنتجات).

3.2.7 الاتصال بالزبون Customers Communications:

يجب على المؤسسة أن تحدد وتطبق ترتيبات الاتصال بالمستهلكين فيما يتعلق بالتالي (الطائي وآخرون، 2009، ص:342):

- أ- معلومات عن المنتج.
- ب- الطلبات، وتداول العقود، وأوامر التوريد، متضمنة تعديلاتها.
- ج- التغذية الراجعة للزبائن بما في ذلك الشكاوى.

1.7 التصميم والتطوير Design and Development:

المؤسسات التي يمكن تطبيق هذا البند فيها هي المؤسسات الصناعية والإنتاجية، حيث يعتبر تصميم المنتج أهم جزء في عملية الإنتاج، ولهذا كان التصميم أكبر بند فرعي في المواصفة لما له أهمية كبيرة في تحقيق المنتج (عبد العال، 2010، ص: 46 - 47).

1.3.7 تخطيط التصميم والتطوير Design and Development Planning:

يجب على المؤسسة أن تخطط وتراقب تصميم وتطوير المنتج، لذا عليها تحديد التالي (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:8).

- أ- مراحل التصميم والتطوير.
- ب- المراجعة لكل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.
- ج- مسؤوليات وصلاحيات التصميم والتطوير.

2.3.7 مدخلات التصميم والتطوير Design and Development Input:

يجب تحديد المدخلات المرتبطة بمتطلبات المنتج والمحافظة على سجلاتها، وتتضمن المدخلات ما يلي (الطائي وآخرون، 2009، ص:343):

- أ- المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء.
- ب- المتطلبات التشريعية والتنظيمية الواجب تطبيقها.
- ج- المعلومات المتوفرة من تصاميم سابقة مشابهة.
- د- أي متطلبات أخرى ضرورية للتصميم والتطوير.

3.3.7 مخرجات التصميم والتطوير Design and Development Output:

يجب أن تُقدّم مخرجات التصميم والتطوير بشكل يتناسب مع المدخلات، كما يجب اعتمادها قبل السماح بتداولها. ويجب أن تشمل هذه المخرجات الآتي (عبد العال، 2010، ص:47)

- أ- تلبية مدخلات التصميم والتطوير.
- ب- توفير معلومات مناسبة للشراء والإنتاج وتقديم الخدمات.
- ج- تتضمن أو تشير إلى معايير قبول المنتج.
- د- تحدد خصائص المنتج الأساسية لاستخدامه الآمن والسليم.

4.3.7 مراجعة التصميم والتطوير Design and Development Review:

يجب إجراء مراجعات منتظمة للتصميم والتطوير في مراحل مناسبة، وفقاً للاستعدادات المخططة لغرض:

- أ- تقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على الإيفاء بالمتطلبات.
- ب- تحديد أية مشاكل، واقتراح الإجراءات الضرورية.

5.3.7 التحقق من التصميم والتطوير Design and Development Verification:

يجب إجراء عملية التحقق طبقاً للترتيبات المخططة، للتأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير، وينبغي المحافظة على سجلات نتائج المراجعات وأية أفعال ضرورية.

6.3.7 صلاحية التصميم والتطوير Design and Development Validation:

يجب أن يتم المصادقة على صحة تنفيذ التصميم والتطوير وفقاً للاستعدادات المخططة، للتأكد من قدرة المنتج على تلبية متطلبات الاستخدام، ويتم التأكد من ذلك قبل تسليم أو استخدام المنتج كلما أمكن ذلك، مع الاحتفاظ بسجلات نتائج التحقق وأي أفعال ضرورية (الطائي، وآخرون، 2009، ص: 344).

4.7 المشتريات Purchasing:

تعتبر المهمة الرئيسية لقسم المشتريات هي اختيار المصدر الذي سوف تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها سواءً كانت تلك الاحتياجات لها علاقة بالمنتج النهائي أم لا.

يعرّف نظام الشراء بأنه: نظام فرعي من النظام الكلي للمؤسسة يقوم فيه أفراد قسم المشتريات، باكتساب السلع والخدمات والعمل بالجودة المطلوبة والكمية المطلوبة، في الوقت والمكان المطلوبين وبالسعر العادل من المورد المناسب الذي تنطبق عليه الشروط المطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة حياة المنتج الكلية وتحقيق أفضل قيمة للنقود المستثمرة في الشراء (المحي، 2010، ص: 57 - 58).

1.4.7 عمليات الشراء Purchasing Process:

يجب على المؤسسة التأكد من مطابقة المنتج المُشترى مع متطلبات الشراء المحددة. مع العلم أن نوع وحجم السيطرة على المنتج المُشترى يعتمد على مدى تأثيره في تحقيق المنتج الذي يليه أو المنتج النهائي، ويجب على المؤسسة أن تقيم اختيار الموردين بناءً على مقدرتهم على توريد منتج مطابق للمواصفات، بحيث يجب وضع خاصة لاختيار وتقييم وإعادة تقييم الموردين،

ويجب أيضاً المحافظة على سجلات التقييم، وأية إجراءات أخرى تنشأ عن التقييم (الطائي، وآخرون، 2009، ص:345).

2.4.7 معلومات الشراء Purchasing Process:

يجب أن توصف معلومات شراء المنتج المطلوب شراؤه متضمناً (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:10).

- أ- المتطلبات الخاصة باعتماد المنتج والإجراءات والعمليات والمعدات.
- ب- متطلبات تأهيل الأفراد.
- ج- متطلبات نظام إدارة الجودة.

3.4.7 التحقق من المنتج المشتري Verification of Purchased Products:

عند استلام المنتجات التي تم شراؤها من المورد، يجب على المؤسسة التأكد من أن المنتج يفي ويحقق متطلبات الشراء. وفي حالة الاحتياج إلى التأكد من المنتجات المشتراه في موقع المورد، يجب أن يتم ذلك في معلومات الشراء (عبد العال، 2010، ص:47).

1.7 عمليات الإنتاج والخدمات Production and Services Operations:

1.5.7 ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة Control of Production and Service:

يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ متطلبات الإنتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف خاضعة للتحكم، والتي تتضمن التالي (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:10).

- أ- توفير المعلومات التي تضمن خصائص المنتج.
- ب- توفير معلومات التشغيل.
- ج- استخدام المعدات المناسبة.
- د- إتاحة واستخدام معدات المراقبة والقياس.
- هـ- تطبيق المراقبة والقياس.

2.5.7 إقرار صلاحية عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات Validation Process for :Production and Service

عندما تكون المخرجات الناتجة من العمليات الإنتاجية وتقديم الخدمات لا يمكن التحقق منها بالمراقبة والقياس، فإن على المؤسسة أن تقوم بإقرار صلاحية عمليات الإنتاج لتثبت قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخطط لها. ولذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بالتالي:

- أ- تحديد معايير لمراجعة واعتماد العمليات.
- ب- اعتماد المعدات وتأهيل الأفراد.
- ج- استخدام أساليب وإجراءات مُوصوفة.
- د- متطلبات التسجيل.
- هـ- إعادة إقرار الصلاحية.

3.5.7 التمييز والتتبع Identification and Tractability

يجب على المؤسسة أن تميز المنتج بواسطة وسائل مناسبة خلال العمليات الإنتاجية والخدماتية، وتحديد حالة المنتج طبقاً لمتطلبات القياس والمراقبة. وعندما يكون التتبع مطلباً فيجب على المؤسسة ضبط وتسجيل التعريف للمميز للمنتجات (عبد العال، 2010، ص:48)

4.5.7 ملكية الزبون:

في بعض الأحيان، يقوم الزبون بتوريد منتجات للمؤسسة لكي تقوم باستخدامها في عملية الإنتاج، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تحتفظ بتسجيلات المواد في سجل الزبون، ويجب على المؤسسة أيضاً توفير الحماية اللازمة لممتلكات الزبون الموجودة لديها، وفي حالة حدوث أية خسائر يجب إبلاغ الزبون مع تسجيل ذلك في سجلاته، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن ممتلكات الزبون تشمل الملكية الفكرية والمعلومات الشخصية والرسومات والتصاميم (عبد العال، 2010، ص:48).

5.5.7 حماية المنتج Preservation of Product:

يجب على المؤسسة تحديد عمليات تعريف وتعبئة وتخزين ومناولة المنتجات، بشكل يضمن الحفاظ عليها أثناء العمليات الداخلية، وأثناء مراحل التسليم إلى المستهلك النهائي بسلام وبصورة لا تضر بمتطلبات جودة المنتج (عيد العال، 2010، ص:49).

6.5.7 ضبط معدات المراقبة والقياس Control and Monitoring and Measuring

:Devices

يجب على المؤسسة أن تحدد عمليات المراقبة والقياس والمعدات اللازمة لتوفير الدليل على مطابقة المنتجات للمتطلبات المحددة، ويجب على المؤسسة أن تضمن أن عملية المراقبة والقياس يمكن القيام بها بطريقة تتوافق مع متطلبات المواصفة أو أية متطلبات خاصة بالمنظمة. ولغرض التأكد من النتائج يجب أن يتوفر الآتي في معدات القياس (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص: 11)

- أ- معايرة أو تم التحقق منها -أو كلا الأمرين- على فترات محددة، أو قبل الاستخدام.
 - ب- أن تتم المعايرة وفق معايير دولية أو وطنية، ويتم الحصول على هذه المعايير من مورد المعدات.
 - ج- تتميز أدوات المعايرة حتى يتم تحديد حالة المعايرة.
 - د- أن تكون مؤمنة ضد أي تعديل، منعاً لأي انحراف في العمل يؤدي إلى تغيير مواصفات المنتج.
 - هـ- أن تكون محمية ضد الكسر والتلف أثناء التناول والصيانة والتخزين.
- ويجب على المؤسسة المحافظة على سجلات نتائج المعايرة والقياس.

عند استخدام برامج الحاسب الآلي يجب التحقق من قدرة هذه البرامج على الوفاء بمتطلبات المراقبة والقياس وذلك قبل البدء في الاستخدام.

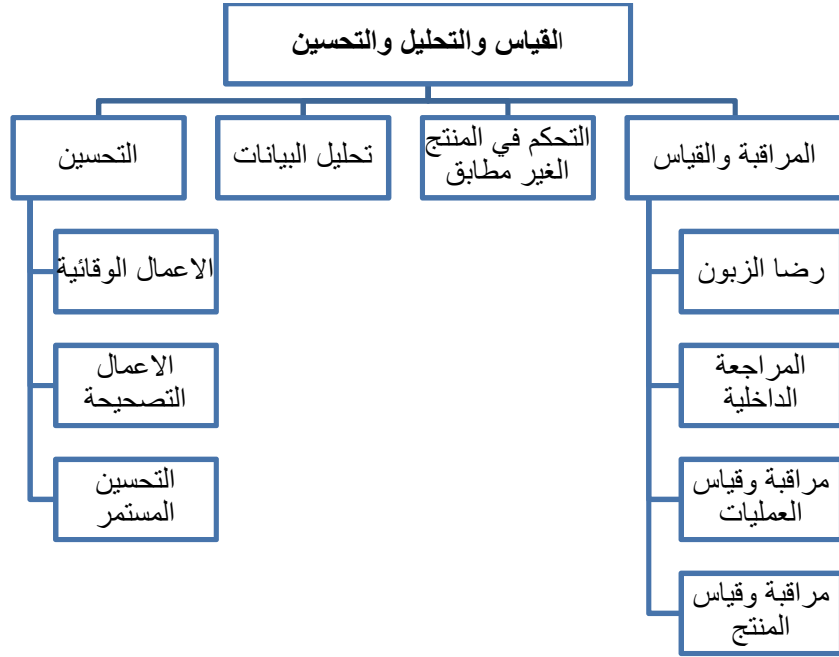
8. القياس والتحليل والتحسين Measurement Analysis and Improvement:

1.8 عام General:

يعتبر القياس والتحليل والتحسين العنصر الرابع من عناصر نظام إدارة الجودة، فبعد أن تقوم الإدارة العليا بمسؤولياتها وتقوم بتوفير العناصر اللازمة لعملية الإنتاج، وعمليات ما بعد البيع من تسليم المنتج، يأتي دور القياس والتحليل والتحسين، ويجب على المؤسسة أن تخطط وتطبق عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين من أجل (علوان، 2013، ص:225).

- أ- أن تثبت مدى مطابقة متطلبات المنتج.
- ب- أن تؤكد مطابقة نظام إدارة الجودة.
- ج- أن تحسن باستمرار فعالية نظام الجودة.

ويوضح الشكل رقم (5.2) العمليات التي تتم في مرحلة القياس والتحليل والتحسين.



شكل رقم (5.2)

العمليات التي تتم في مرحلة القياس والتحليل والتحسين.

المصدر: (عبد العال، 2010، ص:51)

2.8 المراقبة والقياس : Monitoring and Measurement

يتطلب نظلم إدارة الجودة أن تكون هناك عملية مراقبة وقياس لأربعة عناصر أساسية وهي (رضا الزبون، المراجعة الداخلية، العمليات، المنتجات) (علوان، 2013، ص:225)

1.2.8 رضا الزبون Customer Satisfaction:

قياس رضا الزبون يعتبر من أهم مؤشرات قياس الأداء الخاصة بنظام إدارة الجودة، لذا يجب على المؤسسة أن تراقب المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبون، حتى تعرف مدى تحقيق رضا الزبون والوفاء بمتطلباته، ويجب عليها أن تحدد أساليب الحصول على المعلومات وطريقة استخدامها، ومنها (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:12):

- أ- استبيانات رضا الزبون، وبيانات الزبون حول جودة المنتج المستلم.
- ب- الشكاوي المتعلقة بالمنتجات ومطالبات الضمان.
- ج- تقارير التجار حول المنتجات.

2.2.8 التدقيق الداخلي Internal Audit:

حتى تتمكن المؤسسة من قياس أداء نظام إدارة الجودة فيجب عليها تنفيذ مراجعات داخلية على فترات مخططة للتأكد من أن نظام إدارة الجودة:

- أ- مطابق للترتيبات المخططة، ومتطلبات المواصفة ISO 9001، ومتطلبات إدارة الجودة المحددة بواسطة المؤسسة.
- ب- مطبق بفاعلية ويتم الحفاظ عليه

بعد انتهاء أعمال التدقيق والمراجعة الداخلية وتحديد الأفعال التصحيحية الناتجة عن حالات عدم المطابقة التي تم اكتشافها، يجب على المؤسسة القيام بعمليات خاصة تضمن متابعة وتنفيذ الأعمال التصحيحية والتحقق من مدى فاعلية تلك الأعمال (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:13)

3.2.8 مراقبة وقياس العمليات Monitoring and Measurement of Processes

يجب على المؤسسة أن تطبق الأساليب المناسبة لمراقبة وقياس -كلما أمكن- عمليات نظام إدارة الجودة، ويجب أن تثبت هذه الأساليب قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة، وفي حالة عدم تحقيق النتائج المخططة يجب التصحيح واتخاذ الأعمال التصحيحية كلما أمكن (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:13).

4.2.8 مراقبة وقياس المنتج Monitoring and Measurement of Product

يجب على المؤسسة مراقبة وقياس خصائص المنتج للتحقق من تلبية متطلباته، ويجري ذلك في مراحل مناسبة وطبقاً للترتيبات المخطط لها، ويجب المحافظة على دلائل المطابقة لمعايير القبول. ويجب على المؤسسة أيضاً القيام بالخطوات التالية (عبد العال، 2010، ص:53).

- أ- الاحتفاظ بسجلات مراقبة وقياس المنتج.
- ب- تحديد المسؤول عن الإفراج عن المنتج لتسليمه إلى الزبون.
- ج- عدم الإفراج عن المنتجات وألا يتم تقديمها للزبون إلا بعد التأكد من اكتمال الترتيبات المخططة في نظام إدارة الجودة.

1.8 التحكم في المنتجات الغير مطابقة Control of Non Conforming Product

يجب على المؤسسة أن تضمن تمييز ومراقبة المنتجات الغير مطابقة للمواصفات، حتى تمنع الاستخدام الغير مقصود أو تسليمه للزبون، ويجب عليها توضيح المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتج الغير مطابق (علوان، 2013، ص:225).

يمكن للمؤسسة التعامل مع المنتج الغير مطابق بطريقة أو أكثر من الطرق التالية:

- أ- القيام بأعمال ملائمة لإزالة عدم المطابقة التي تم اكتشافها مع ضمان عدم تكرارها.

- ب- السماح باستخدامها أو قبولها بتجاوز ما، عن طريق شخص له صلاحية، أو عن طريق الزبون نفسه.
- ج- اتخاذ أفعال تمنع الاستخدام أو التطبيق.
- د- القيام بالتصرف المناسب تجاه التأثيرات الحالية أو المحتملة الخاصة بعدم المطابقة، في حالة اكتشاف منتج غير بعد تسليمه أو البدء في استخدامه.

2.8 تحليل البيانات Data Analysis:

يجب على المؤسسة جمع وتحليل البيانات المناسبة لتثبيت مدى ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة، ولتقييم أين يمكن عمل التحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة. والبيانات التي يتم تحليلها يجب أن تشمل على البيانات الناتجة عن عمليات المراقبة والقياس. ويجب أن يوفر تحليل البيانات المعلومات المتعلقة ب (الطائي وآخرون، 2009، ص:351):

- أ- رضا الزبون.
- ب- مطابقة المنتج للمتطلبات.
- ج- خصائص العمليات والمنتجات.
- د- الموردين وتقييم أدائهم.

3.8 التطوير Improvement:

1.5.8 التطوير المستمر Continuous Improvement:

يجب على المؤسسة أن تحسن باستمرار فعالية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج المراجعة، تحليل البيانات، الإجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة (علوان، 2013، ص:226).

2.5.8 الإجراءات التصحيحية Corrective Action:

يجب على المؤسسة اتخاذ الأعمال اللازمة لإزالة أسباب حدوث عدم المطابقة وذلك بهدف منع تكرارها، ويجب أن يتوافق العمل التصحيحي مع مدى تأثير حالة عدم المطابقة.

يجب على المؤسسة إنشاء إجراء موثق ليحدد المتطلبات اللازمة كالتالي (المواصفة القياسية الدولية، 2008، ص:14).

- أ- مراجعة حالات عدم المطابقة متضمنة شكاوي الزبائن.
- ب- تحديد أسباب عدم المطابقة.
- ج- تقييم الحاجة لاتخاذ إجراءات لمنع تكرارها مرة أخرى.
- د- تحديد وتطبيق الأعمال التصحيحية المطلوبة.
- هـ- تسجيل نتائج الأعمال التصحيحية.
- و- تقييم فعالية الأعمال التصحيحية المتخذة.

3.5.8 الإجراءات الوقائية Preventive Action:

يجب على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية لإزالة أسباب عدم المطابقة المتوقعة، وذلك بهدف منع حدوثها، على أن تتلاءم الإجراءات الوقائية مع أهمية المشكلة وحجمها.

ينبغي على المؤسسة أن تحدد طريقة موثقة للإجراءات الوقائية للأغراض التالية (عبد العال، 2010، ص:55).

- أ- تحديد حالات عدم المطابقة، وأسباب حدوثها.
- ب- تقييم الحاجة لأعمال تمنع حدوث عدم المطابقة.
- ج- تحديد وتنفيذ الأعمال الوقائية المطلوبة.
- د- تسجيل نتائج تنفيذ الأعمال الوقائية.
- هـ- تقييم فعالية الأعمال الوقائية المتخذة.

المبحث الرابع

مفاهيم خاصة بالمواصفة الدولية ISO 9001 وطرق الحصول عليها

أولاً: الأسباب الرئيسية للتعديلات على معايير الايزو ISO 9001.

ثانياً: خطوات الحصول على شهادة ISO 9001.

ثالثاً: الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الايزو ISO .

رابعاً: أسباب فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.

خامساً: تصورات خاطئة حول ISO 9001.

المبحث الرابع

مفاهيم خاصة بالمواصفة الدولية ISO 9001 وطرق الحصول عليها

أولاً: الأسباب الرئيسية للتعديلات على معايير الايزو ISO 9001 (أوهارا، 1999، ص:347) و (علوان، 2013، ص:217)

يرجع السبب في إجراء التعديلات على المواصفة القياسية ISO 9001 إلى التالي:

- أ- جاء التعديل استجابة من المنظمة الدولية للتقييس للانقادات التي وجهت للمواصفة ISO 9000:1994 وضرورة التركيز نحو نموذج العملية كأساس للشركة.
- ب- صعوبة فهم وتفسير بعض المصطلحات في المواصفة اصدار العام 1994م
- ج- لم تتطرق المواصفة القديمة إصدار عام 1994م إلى عملية التحسين المستمر وتفاذي حالات عدم المطابقة.
- د- حتى تتمكن أي مؤسسة مهما كان حجمها، من التطبيق الفعال للمتطلبات الملائمة لظروف عملها وإجراء التعديلات اللازمة.
- هـ- تعديل المواصفات لتلائم جميع المؤسسات سواء كانت إنتاجية أم خدماتية كبيرة أم صغيرة.
- و- دعم المؤسسات لتطبيق المواصفات من أجل تحسين أدائها وليس فقط الحصول على الشهادة، ولتسهيل عملية التقييم الذاتي.
- ز- تم عمل تعديلات على عناوين المواصفات للتركيز على التغيير الجوهرى الذي حصل عليها.

ثانياً: خطوات الحصول على شهادة ISO 9001 :

لكي تتمكن الشركات من الحصول على شهادة ISO 9001 فان هناك ثلاث مراحل أساسية ينبغي تطبيقها: (محمد، 2006، ص:119 - 122)

المرحلة الأولى : التخطيط والإعداد:

وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع في المؤسسة وتجهيزها لتتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتشتمل هذه المرحلة على بعض الخطوات وهي (علوان، 2013، ص:195):

1. اقتناع الإدارة العليا بالحصول على الشهادة، وتحفيز العاملين بالمؤسسة عن طريق نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية.
2. تعيين مدير للجودة مسئول عن نظام الايزو تقع عليه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الايزو.
3. تشكيل فريق عمل يتضمن التخصصات الرئيسية، مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.
4. وضع خطة عمل وفق جدول زمني للتنفيذ.
5. الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.
6. صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة.
7. توثيق الإجراءات وتعليمات العمل والخطوات التصحيحية والوقائية.
8. إعداد دليل الجودة الذي يعتبر مرجعاً أساسياً.
9. إجراء التدقيق الداخلي لنظام الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، والتحقق من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورات تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة.
10. التغلب على العقبات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ.

المرحلة الثانية : مرحلة التسجيل (حصول المؤسسة على الشهادة):

يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بالإشراف على نظام الجودة للحصول على الشهادة، على أن تكون هذه الجهة من الشركات المرخصة، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية (زيدان، 2010، ص:69)

1. التعاقد مع المُسجل، وهي الشركة التي سوف تمنح الشهادة.
2. قيام المُسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة.
3. التعاون مع المشرف (المسجل) وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
4. قيام المسجل بعمل تحليل الفجوة Gap Analysis (إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة) وتعتبر هذه الخطوة اختيارية.
5. تقوم جهة الإشراف بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والكشف عن أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة. وفي حال وجود مخالفات جوهرية يُؤجل منح الشهادة، أما إذا كانت المخالفات صغيرة، فنُمنح الشهادة على أن يتم تصحيح المخالفات الصغيرة لاحقاً.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

بعد حصول المؤسسة على شهادة ISO 9001، ودخولها في سجل المؤسسات الحاصلة على الشهادة، لا يعني أنها تتوقف عند هذا الحد بل يجب عليها العمل على التحسين المستمر للجودة، والحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه، والذي منحت الشهادة بموجبه، ومن أجل ذلك تقوم الجهة المانحة (المسجل) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

- أ- الزيارات الدورية المجدولة: والتي تتم عادة كل ستة (6) شهور.
- ب- الزيارات المفاجئة: والتي تكون في حال استلام شكاوى عن عيوب في منتجات أو خدمات المؤسسة.

والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظم إدارة الجودة ISO 9001.

ثالثاً: الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الايزو ISO : (الدرادكة، 2006، ص: 260 - 261)، (التميمي، 2008، ص: 57 - 58)، (Sharif, 2005, P:85 - 90).

بعد مراجعة العديد من الكتب والدراسات بخصوص الصعوبات التي تواجه تطبيق الايزو، فيمكن القول أن الصعوبات يرجع بعضها إلى عدم الفهم لجوانب المواصفة ISO 9001، والبعض الآخر يعود الى تكاليف التحضير لعملية التسجيل والحصول على الشهادة

أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الايزو:

1. صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات.
2. غياب دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام الايزو.
3. تطوير نظام الجودة يتطلب جهداً كبيراً وعملاً جماعياً خصوصاً في المراحل الأولى.
4. الشعور بالإحباط نتيجة إدراك العدد الضخم من المشاكل الموجودة في النظام الحالي.
5. ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية وكثرة النماذج المستخدمة.
6. وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة.
7. وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد.
8. ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام الايزو وخصوصاً في الشركات الصغيرة.
9. تحتاج عملية الحصول على الشهادة فترة زمنية طويلة.
10. صعوبة تحديد من سيشمله تطبيق الايزو(المؤسسة ككل، أحد الأقسام أو المجالات، أحد العمليات).
11. عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

رابعاً: أسباب فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 (التميمي، 2008، ص:58).

يوجد هناك العديد من الأسباب وراء فشل المؤسسة في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000، ولكن هذه الأسباب غير متعلقة بالنظام نفسه، ولكنها ترجع إلى الطريقة التي تم التعامل فيها مع النظام. ويمكن القول أن السبب الرئيسي هو عدم استعداد المؤسسة أو عدم قدرتها على تطبيق نظام إدارة الجودة بشكل صحيح، وفيما يلي بعض الأسباب المؤدية إلى فشل التطبيق:

- أ- غياب التزام الإدارة العليا بالنظام الذي تم تطبيقه.
- ب- عدم تخصيص الزمن الكافي، وعدم تأمين الموارد اللازمة.
- ج- عدم تفهم القائمين بعملية التطبيق لهذه العملية كما يجب، ونقص تدريبهم وقلة الخبرة لديهم (السلطي، والياس، 2001، ص:115).
- د- فشل الإدارة في إشراك جميع العاملين في عملية التطبيق.
- هـ- فشل الإدارة في مراقبة تطور عملية التطبيق، وعدم الحفاظ على الجدول الزمني المحدد لانجاز العمليات.
- و- تعارض في الأولويات، ومقاومة العاملين للتغيير.
- ز- استخدام الإدارة لنظام الجودة وشهادة الايزو وسيلة للتهرب من التزاماتها نحو الجودة، واعتبارها نهاية المطاف، حيث تعتقد الإدارة بحصولها على شهادة الايزو تنتهي من مشكلة الجودة وتحسينها باستمرار، وهنا تقع مسؤولية الجودة على الشهادة، وبالتالي أي فشل للمؤسسة تجاه الجودة سيعزي لنظام إدارة الجودة وشهادة الايزو.
- ح- توثيق وإجراء العمليات دون فحصها لتحري الأخطاء وجوانب القصور فيها.

خامساً: تصورات خاطئة حول ISO 9001 (محرمة، 2013):

بالرغم من الاهتمام المتزايد بالحصول على شهادة إدارة الجودة ISO 9001، إلا أن هناك العديد من التصورات الخاطئة التي لا تزال عالقة في أذهان الأفراد من جهة، والمؤسسات التي لم تحصل على الشهادة من جهة أخرى، وهذه التصورات هي:

1. **تعتبر شهادة الايزو 9001 دليل على جودة منتجات المؤسسة التي حصلت على الشهادة،** ومما يعزز هذا التصور الخاطئ هو استغلال بعض المؤسسات لشهادة الجودة على أنها إثبات لجودة منتجاتها، حيث تقوم بوضع شعار ISO 9001 على المنتجات، على الرغم من أن الشهادة لا تتعلق بجودة المنتجات، وإنما بجودة النظام الإداري للمؤسسة.
2. **شهادة الايزو 9001 تحصل عليها الشركات الخاصة فقط،** ويعد هذا التصور خاطئاً لأنه تستطيع أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها سواءً كانت عامة أو خاصة أو تطوعية، تقدم خدمات أو منتجات الحصول على شهادة الايزو، ما دام نظام الجودة لديها مطابق للمواصفات الدولية، ولهذا فإن هناك عدد كبير من المؤسسات الحكومية والمدارس والجامعات ومؤسسات المجتمع المدني وغيرها حصلت على الشهادة.
3. **يجب أن تحصل المؤسسة ككل على شهادة الايزو 9001،** وهذا السبب يؤدي إلى إحجام المؤسسات الكبيرة والمتعددة الأنشطة عن التقدم للحصول على الشهادة، ولكن في الحقيقة تستطيع أي مؤسسة التقدم للحصول على الشهادة عن فرع من فروعها أو نشاط واحد من نشاطاتها، وهذا يفسر حصول بعض المؤسسات على أكثر من شهادة.
4. **الحصول على شهادة الايزو 9001 عملية مكلفة وتحتاج إلى وقت طويل،** ويعزز هذا التصور أن بعض المكاتب الاستشارية تطالب بمبالغ كبيرة مقابل خدماتها، ولكن في الحقيقة أن الحصول على الشهادة لا يحتاج للكثير من التكاليف، خصوصاً إذا قامت المؤسسة بنفسها بتطوير نظام الجودة لديها حيث تنحصر تكاليف الحصول على الشهادة في رسوم التدقيق وإصدار الشهادة.

5. شهادة الايزو 9001 يتم الحصول عليها من منظمة المواصفات والمقاييس ISO مباشرة. حيث أنه يتم الحصول على الشهادة من شركات مانحة معتمدة، حيث يقوم مفتشون من تلك الشركات وليس من منظمة المواصفات والمقاييس بزيارة المؤسسة التي ترغب بالحصول على الشهادة، وهذه الشركات موجودة في مختلف دول العالم، وهي في الغالب شركات خاصة.
6. شهادة الايزو 9001 شهادة أبدية ليس لها مدة صلاحية، ولكن في الحقيقة أن لها مدة صلاحية وهي في العادة ثلاث (3) سنوات من تاريخ الحصول على الشهادة، حيث لا بد بعد ذلك من إعادة الفحص والتدقيق لتجديد الشهادة. مع العلم أنه بعد الحصول على الشهادة يتم إجراء عدة زيارات وذلك لضمان استمرار مطابقة نظام الجودة المعمول به.
7. المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 وصلت إلى نهاية المطاف فيما يتعلق بجودة نظامها الإداري، ولكن في الحقيقة عملية الحصول على الشهادة هو بداية الطريق ليس فقط للمحافظة على جودة النظام ولكن نحو التحسين المستمر للعمليات والنشاطات وتفعيل النظام نحو الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.
- يمكن التغلب على هذه التصورات الخاطئة وغيرها من خلال نشر الوعي بالجودة والتأكيد أن تحقيق الجودة يحتاج لعمل مستمر وجهود متواصلة تركز على التعاون والمشاركة والتحسين المستمر.

المبحث الخامس

قطاع الصناعات البلاستيكية

أولاً: المقدمة.

ثانياً: القطاع الصناعي الفلسطيني.

ثالثاً: الصناعات البلاستيكية.

رابعاً: الصعوبات التي تواجه الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة

المبحث الخامس

قطاع الصناعات البلاستيكية

أولاً: المقدمة

تعتبر عملية الصناعة أحد أهم مقومات التنمية الاقتصادية في العصر الحديث، وهي أساس في التنمية الحضارية للشعوب، وتعتبر الصناعة من أهم القطاعات الإنتاجية لأي دولة لتحقيق الزيادة في الناتج المحلي واستيعاب أكبر قدر من العمالة المحلية وتحقيق الاكتفاء الذاتي، وعادة ما تكون الصناعة في أحد الأشكال التالية (صناعات تحويلية، صناعة محركات، صناعات نسيجية، صناعات غذائية).

ثانياً: القطاع الصناعي الفلسطيني

يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الهامة في فلسطين، وذلك لما يمثل من دور أساسي بالمساهمة في إجمالي الناتج المحلي وتشغيل العمالة الفلسطينية.

تشير الإحصائيات والبيانات للعام 2012م، إلى أن عدد المؤسسات الفلسطينية بلغ 121,264 مؤسسة ضمن الأنشطة الاقتصادية في فلسطين، حيث شكلت المؤسسات العاملة في أنشطة الصناعة 13.4%، وساهمت هذه المؤسسات بنسبة 37.7% من إجمالي الإنتاج المحلي، وبلغ عدد العاملين في هذا النشاط 73 ألف عامل بما يمثل 20.7% من عدد العاملين في فلسطين (الجهاز المركزي للإحصاء، 2012).

ثالثاً: الصناعات البلاستيكية

يعتبر قطاع الصناعات البلاستيكية أحد أشكال الصناعات التحويلية، وبلغ عدد المصانع التي تعمل في قطاع الصناعات التحويلية، حسب سجل التراخيص لوزارة الاقتصاد الوطني 2321 مصنع موزعة على محافظات قطاع غزة (مطر، 2010).

وتعتبر الصناعات البلاستيكية في فلسطين من الصناعات الحديثة حيث بدأت منذ عام 1963م بعدة مصانع بسيطة، أما اليوم فأصبح عدد مصانع العاملة في مجال البلاستيك 238 مصنعا في فلسطين بواقع 2638 عامل، منها 70 مصنع في قطاع غزة بواقع 659 عامل، وتساهم الصناعات البلاستيكية في الناتج المحلي للسوق الفلسطينية بحوالي 40% تقريبا. (الجهاز المركزي للإحصاء، 2012)، وتمثل هذه الصناعة أهمية كبيرة في تلبية احتياجات المواطنين، حيث أن مصانع المواد البلاستيكية تعمل على توفير حوالي 80% من احتياجات السوق المحلي، وتمثل 3.5% من إجمالي الصناعات في قطاع غزة (مطر، 2010).

ويوضح جدول رقم (4.2) أنواع الصناعات البلاستيكية المتوفرة في قطاع غزة، ونسبة كل نوع من إجمالي الصناعات البلاستيكية.

جدول رقم (4.2)

أنواع الصناعات البلاستيكية المتوفرة في قطاع غزة، ونسبة كل نوع من إجمالي الصناعات البلاستيكية

م.	اسم القطاع	عدد المصانع	النسبة المئوية
1.	التغليف وأكياس النايلون	20	29%
2.	الأدوات المنزلية والعبوات	18	26%
3.	الصرف الصحي والخرطوم والأدوات الزراعية	17	24%
4.	الأدوات الكهربائية	10	14%
5.	الحصير	3	4%
6.	ألعاب الأطفال	2	3%
	الإجمالي	70	100%

المصدر: (اتحاد الصناعات البلاستيكية، 2013)

رابعاً: الصعوبات التي تواجه الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة (اتحاد الصناعات البلاستيكية،
2013)

1. الإغلاق المتكرر ولفترات طويلة لمعبر كرم أبو سالم والذي يعتبر المعبر التجاري الوحيد لقطاع غزة.
2. الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي (فترة إعداد هذه الرسالة كان نظام الكهرباء: 6 ساعات وصل و 12 ساعة قطع)، مما يضطر المصنع إلى استخدام المولدات مما يزيد من التكلفة التشغيلية.
3. عدم السماح بتصدير المنتجات.
4. ارتفاع أسعار المواد الخام وصعوبة استيرادها، بالمقارنة مع تدني أسعار المنتجات في السوق المحلي مما يضطر بعض المصانع إلى استخدام مواد خام معاد تصنيعها Recycled.
5. عدم توفر القوالب وقطع الغيار الخاصة بخطوط الإنتاج.
6. عدم وجود الكادر الفني المدرب.
7. عدم القدرة على منافسة البضائع الأجنبية المستوردة وخاصة تلك المصنعة في الصين وتركيا.
8. عدم تقدير المستهلك لجودة المنتج المحلي، وتفضيلهم للسلع المستوردة.
9. قلة الدعم المالي المقدم للمصانع.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: الدراسات المحلية.

ثالثاً: الدراسات العربية.

رابعاً: الدراسات الأجنبية.

خامساً: التعليق على الدراسات السابقة.

أولاً: المقدمة

يعتبر موضوع إدارة الجودة الايزو 9001 من المواضيع التي لاقى اهتماماً من الباحثين والدارسين، ولكن موضوع هذه الدراسة يعتبر من المواضيع الجديدة على المستوى الفلسطيني. وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة أو مجال إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، حيث تم ترتيب الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وهي مقسمة كالتالي: دراسات محلية، دراسات عربية، دراسات أجنبية.

ثانياً: الدراسات المحلية

1. دراسة راضي (2006) بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها".

هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها حيث تم استخدام المنهج الوصفي بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، ومجتمع الدراسة جميع العمداء ونواب العميد ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة في الكليات التقنية في محافظات غزة والبالغ عددهم 113 موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

من معوقات تطبيق الجودة جهة الإشراف، ومستوى تطبيق الكليات لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأكثر مجالات الدراسة تطبيقاً هي التواصل وخدمة المجتمع وأضعفها مجال البحث العلمي، والكليات التي تتبع المركزية في التخطيط وتسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل مما يؤدي إلى ضعف انتماء العاملين وقلة حرصهم على مقدرات الكلية بسبب عدم منحهم الثقة، وضعف ملائمة سياسات التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي وضعف المميزات المرصودة له، وضعف السياسات المتبعة في تمويله، وعدم توفير احتياجات البحث العلمي .

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات عدة وهي: ضرورة تفعيل وحدة الجودة في الكليات التقنية وقيادتها من كوادر مؤهلة، توفير متطلبات بيئة الجودة والاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة، وتعزيز مفاهيمها بين العاملين وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم، اعتماد نظام مالي يتسم بالشفافية وتحمل المسؤولية مع توفير التمويل اللازم للتوسع والبحث العلمي، وتوفير الميزانيات اللازمة لتحقيق تلك الأغراض، رفع كفاءة وخبرة العاملين في كافة المجالات من خلال توفير التدريب والتأهيل المناسبين محلياً وعالمياً، خلق برامج فعالة تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتقلل من مقاومتهم لتطبيق الجودة الشاملة مثل: نظام الرواتب وحوافز عادلة، اللامركزية، المشاركة الجماعية، التدريب والتعليم، الرضا الوظيفي، العمل بروح الفريق، الترابط والتالف بين العاملين، دعم البحث العلمي .

2. دراسة مدوخ (2008) بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، والبحث عن السبل التي تسعى إلى التغلب على هذه المعوقات من اجل التحسين والتطوير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، رؤساء الأقسام، ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، والأقصى) للعام الدراسي 2007 - 2008م والبالغ عددهم 155 فرداً.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يوجد العديد من العوائق المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بغزة منها: وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب، إهمال قانون حماية المؤلف الفلسطيني، ضعف سعي الجامعات لإيجاد فرص عمل لخريجها.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة قد توصل الباحث إلى العديد من التوصيات أهمها :

الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، العمل الجاد على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس، العمل على تهيئة القاعات الدراسية بحيث تتلاءم مع عدد الطلاب، العمل على تفعيل قانون حماية المؤلف الفلسطيني، تعزيز البحث العلمي من خلال توفير ميزانية له، وتوفير كافة المتطلبات المالية والمادية من كتب ومراجع ومختبرات وتخفيض ساعات العمل الأكاديمي من أجل التفرغ للبحث العلمي، العمل على تفعيل دور وحدة ضمان الجودة في كل جامعة فلسطينية، ليتسنى لها أن تقوم بمهامها ومراقبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3. دراسة قنديل(2008) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الفلسطينية بالإضافة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية والتعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المؤسسات.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا للمنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9000 والمنشآت الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الإشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية والبالغ عددهم 121 شخص.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

يوجد اهتمام من قبل المنشآت الصناعية بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ايجابية متفاوتة، وقد كان أعلى نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، وأخيرا النظم الإدارية حيث كان المتغير الأقل من حيث التطبيق. يوجد اهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية بالسياسات التنافسية.

وأوصت بمجموعة من التوصيات أهمها:

يجب زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة تحديد المنشآت لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية، واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس، وكذلك ضرورة أن تسعى المنشآت لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق ومتطلبات النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

ثالثاً: الدراسات العربية

1. دراسة الطراونة (2000) بعنوان : "ايزو 9000 ،الفوائد والصعوبات :دراسة تطبيقية

على الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحسن الذي حققته الشركات لخاضعة للدراسة على أبعاد نظام الأيزو 9000 والفوائد الناجمة عن تطبيقها لهذا النظام، والصعوبات التي واجهتها أثناء سعيها للحصول على شهادة الايزو، وتكونت عينة الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية الحاصلة على شهادة الايزو حتى نهاية عام 1997 وكان عددها 40 شركة .

وقد توصل في دراسته إلى النتائج التالية:

حققت تلك الشركات نسباً من التحسن في مستوى أدائها وحصلت على العديد من الفوائد نتيجة لتطبيقها بنود مواصفة الايزو ومنها: زيادة القدرة التنافسية، وتنمية ثقة العملاء، وتقليل أخطاء العمل ، وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق.

واجهت تلك الشركات العديد من الصعوبات من حيث ارتفاع تكاليف الحصول على الشهادة، وعدم الإلمام بأبعاد الجودة ، وكثرة المتطلبات، وحدائث المفهوم، وقلة المكاتب الاستشارية المحلية.

2. دراسة حبيب الله وآخرون (2002) بعنوان " : نحو مفهوم شامل ومتطلبات التأهيل للأيزو" .

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في إدارة المنشآت ومدى تطبيقها في المؤسسات السعودية.

وخلصت الدراسة إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نمط إداري يمثل مدخلا لتطوير شامل لكافة مجالات ومراحل الأداء ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا وكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والإفراد ويشمل كافة مراحل ومجالات التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع المستفيد النهائي سعياً للوفاء بتوقعاته.

نتائج الدراسة: وخلصت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

التركيز على الأرباح قصيرة الأجل مما يؤدي إلى انخفاض النصيب السوقي للمنشآت في ظل المنافسة الدولية، عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم مما يصرف المسؤولين عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لانشغالهم بقضايا أخرى يرونها من وجهة نظرهم أكثر أهمية، تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة في المنشآت يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بها، وذلك لان الجودة مسئولية جميع

العاملين، الحصول على وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشآت من العاملين فيها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهي:

ضرورة العمل على تكوين لجنة وطنية لإعداد المواصفات الوطنية للجودة الشاملة مرتبطة بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس يتم التأكيد من خلالها على الارتقاء بمستويات الإنتاج والخدمات المقدمة وتحسين أداء العاملين، وضع جوائز تحضيرية للمنشآت المميزة.

3. دراسة النوايسة (2003) بعنوان: "اتجاهات العاملين في المصارف التجارية في الأردن نحو تطبيق بنود مواصفة الايزو 9001:2000".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف اتجاهات العاملين في المصارف الأردنية نحو تطبيق بنود مواصفة الايزو 9001 إصدار 2000 وعلى متطلباته كافة، والتعرف على أهم الفوائد التي يمكن أن تواجه المصارف التجارية الأردنية أثناء سعيها للحصول على شهادة الايزو، ومعرفة اثر بعض المتغيرات كالجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومكان العمل على تطبيق نظام الايزو 9001.

وتكون مجتمع الدراسة من (4975) عاملا تم اختيار (510) عاملا منهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانته ووزعها على أفراد العينة وعمل على تحليل النتائج باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق بنود المواصفة، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، واستخدام معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين المتغير التابعواقي أسئلة الدراسة.

وقد توصل فيها إلى النتائج التالية:

1. أن المصارف التجارية تطبق بنود مواصفة الايزو وبمتطلباتها الخمسة كافة والمتمثلة في مسؤولية الإدارة، وإدارة الموارد، وانجاز المنتج، والتحليل والقياس، والمتطلبات العامة.

2. أن المصارف التجارية حققت عددا من الفوائد نتيجة تطبيقها بنود مواصفة الايزو ومن أهمها: تقليل أخطاء العمل، وزيادة جودة المنتج، وفتح أسواق جديدة، وتحديد اجراءات العمل وبصورة واضحة.

3. تواجه المصارف التجارية أثناء سعيها للحصول على شهادة الايزو عددا من المعوقات ومن أهمها: ندرة المراكز الاستشارية في مجال الجودة، والتكاليف المرتفعة للحصول على الشهادة.

4. عدم وجود أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، مكان العمل، والمؤهل العلمي، وبين مدى تطبيق بنود مواصفة الايزو.

4. دراسة المهيدب (2005) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية -دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض"

من خلال اطلاع الباحث على المعاملات الواردة لشرطة منطقة الرياض لاحظ انه لا بد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليتسنى للمراجعين إنهاء معاملاتهم بالدقة والسرعة المطلوبة، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شرطة منطقة الرياض. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على العسكريين في أقسام الشرطة لمنطقة الرياض وبلغ عدد أفراد العينة في الدراسة 298 فرد.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

اقتناع ودعم الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إشراك الإدارة العليا للشرطة في منطقة الرياض في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، اهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتكوين فريق عمل لتطوير الأداء، اهتمام الإدارة بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة، وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى ضباط الشرطة بمنطقة الرياض.

وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة العمل بروح الفريق الواحد وإيجاد بيئة عمل مشجعة، ضرورة زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة الشاملة، ضرورة دعم ومساندة الإدارة العليا لفكرة الجودة الشاملة، تفعيل دور العاملين من خلال إشراكهم في فرق ولجان لتطبيق الجودة الشاملة، وذلك باعتبار المشاركة الكاملة للإفراد أحد العوامل المؤثرة على رضا الجمهور، واستخدام المنهج العلمي في تشخيص جميع المشاكل.

5. دراسة العارفة وقران (2006) بعنوان: "معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام - من

وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق نظام الجودة في التعليم العام، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين (مدير التعليم، ومساعديه، مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية والبالغ عددهم 358 فردا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالإدارة التعليمية والتي تعيق تطبيق الجودة في التعليم أبرزها على التوالي: ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال، عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة، المركزية في اتخاذ القرار، سوء استغلال الموارد المالي، ضعف في إدارة المعلومات والتكنولوجيا وعدم تفويض المسؤوليات، عدم قدرة المقررات على إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات، قلة التطبيقات العملية والمهارية، كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة، ووجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين، ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي، عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي، ضعف كفايات المدير العملية في مجال الجودة، قلة البرامج التدريبية المتعلقة بالمعلمين.

وبناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي :

أن تقوم إدارات التربية والتعليم بتبني أسلوب الجودة في التعليم، العمل على تدريب القياديين في الإدارات التعليمية على أساليب الجودة ومنهجها، البعد عن المركزية في اتخاذ القرار.

6. دراسة العضاضي (2011) بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- حالة تطبيقية جامعة الملك فهد".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والتي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات التي تم الوصول إليها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس لأربعة كليات (كلية الشريعة وأصول الدين، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية، كلية التربية) جامعة الملك خالد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (ضعف ادراك مفهوم التعلم مدى الحياة، ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، ضعف إمكانية المكتبات، زيادة العبء الدراسي) ، يوجد فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس، عدم الرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:

نشر ثقافة الجودة للقيادات لإقناعهم بأهمية تحسين الأداء ومعايير الاعتماد الأكاديمي، منح أعضاء الهيئة التدريسية فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، يجب على الجامعة الاهتمام بالحوافز الايجابية لأعضاء هيئة التدريس ومراعاة العدالة في الفرص لإشعارهم بالانتماء والولاء، الاهتمام

بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، الاستعانة ببيوت خبرة في مجال التعليم العالي للإشراف على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

7. دراسة العنزي (2011) بعنوان "متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الشؤون الطبية بالمديرية العامة لحرس الحدود"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الشؤون الطبية بحرس الحدود من خلال التعرف على مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الشؤون الطبية بحرس الحدود - المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 206 موظف.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

- ارتفاع مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين.
- اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في (تدريب العاملين نظرياً وعملياً، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجعل اتخاذ القرار مستند على الحقائق، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهل من عملية التخلص من الأخطاء قبل وقوعها، يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مراحل وبشكل تدريجي).
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في (عدم وجود دورات تدريبية، عدم وجود مختصين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المركزية في اتخاذ القرار، عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام، عدم كفاية الإمكانيات المادية، ضعف الهيكل التنظيمي، النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها خدمة كمالية ترفيحية).

وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بما يلي:

إقناع القيادات الإدارية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، تدريب القيادات الإدارية، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، استخدام المنهج العلمي في تشخيص وحل جميع المشكلات، عمل

اجتماعات دورية للتعرف على معوقات العمل، الاستفادة من الجهات التي طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة ودراسة السلبيات والايجابيات من واقع هذا التطبيق.

8. دراسة كلية إدارة الأعمال- جامعة سورية خاصة (2012) بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الغذائي في الجمهورية العربية السورية وسبل التغلب عليها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الغذائي في الجمهورية العربية السورية وسبل التغلب عليها، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع وعينة الدراسة من مديري 6 معامل أغذية ومسؤولي خطوط إنتاج ورؤساء أقسام وموظفين، والبالغ عددهم 113 موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يوجد علاقة ارتباط حقيقية بين سياسة الدولة والجودة، يوجد علاقة موجبة وقوية بين السعر والجودة، الجهل بالجودة والاعتقاد بارتفاع تكاليفها هو المانع الأساسي لتطبيق الجودة لكن مع ذلك فإن الإدارة العليا تفكر في تطبيق نظام الجودة خصوصا إذا قام المنافسون بذلك، تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها المختلفة تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الجودة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

التحديث المستمر للقوانين والتشريعات الناظمة للعمل في مجال الغذاء، وتقديم التسهيلات الكاملة لتحقيق الجودة، القطاع الغذائي السوري لكي يستطيع المنافسة في الدول العربية ودخول أسواقها، عليه تطبيق نظام الجودة الشاملة، القيام بحملات التوعية فالإنسان عدو ما يجهل، وأتمتة خطوط الإنتاج، وتطبيق الأنظمة الحديثة في مجال الإدارة.

رابعاً: الدراسات الأجنبية:

1. Stalhane

Implementing an ISO 9001 Certified process – Casy Study Norwegian Companies.

عمليات تطبيق شهادة الايزو 9001- حالة عملية الشركات النرويجية.

تقدم هذه الدراسة حالة عملية لكيفية حصول الشركات النرويجية على شهادة الايزو 9001 والعمليات المرتبطة بها، عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف للشركات بالإضافة إلى توقعات ومخاوف المطورين من تطبيق نظام الايزو 9001، وقد قام الباحث بدراسة أحد شركات تكنولوجيا المعلومات بناءً على دراسة الحالة التي تم البحث عليها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إعادة استخدام أكبر قدر من العمليات والإجراءات القائمة وبهذا بدورة سيؤدي إلى التقليل من الحاجة إلى وثائق وعمليات تدريب جديدة، عملية تقديم النظام يفضل أن تتم ببساطة وبالتدرج حتى لا تصطدم بالمقاومة للتغيير لدى العاملين بالمؤسسة، كل من مطوري النظام والعاملين في المؤسسة يجب أن يتعاونوا في العمليات التي ستؤدي في النهاية إلى تطبيق نظام الايزو.

وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بما يلي:

بعد حصول الشركات على نظام الايزو يفضل أن يكون هناك تقييم دورية كل ستة أشهر على الأقل في السنتين الاولتين ومن أهم العناصر الواجب تحققها للتأكد من النجاح التام:

- هل العاملين قادرين على تنفيذ معايير الجودة بدون إضافة أعباء عليهم؟
- هل الموظفين يشعرون بأنهم يشاركون في تطوير العمل وخصوصاً بعد الحصول على

الشهادة؟

- هل ممارسات العمل تحسنت بعد الحصول على الايزو 9001؟
- هل تحسن رضا العملاء؟

2. Oloko (1999)

Obstacles in the Implementation of The Total Quality Management (TQM) in The Banking Sector. A case study of Chartered bank (K) ltd.

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع البنوك، حالة عملية بنك شارتيرد.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العقبات التي تعوق التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة البنك، وقد تم تحديد الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة للتغلب على عقبات تطبيق TQM. وقد تم تحديد إذا ما كانت إدارة الجودة الشاملة لها مستقبل في قطاع الخدمات المصرفية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها:

مقاومة العاملين للتغيير، الاستجابة البطيئة لمتطلبات تطبيق TQM، سوء فهم للنظام بين بعض العاملين وعملاء البنوك.

ولقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات:

تدريب الموظفين الإداريين على تقبل ثقافة التغيير، مشاركة العاملين في العمليات الإدارية المختلفة، تطوير وتدريب العاملين.

3. Sun (2000)

ISO, Total Quality Management and Performance Improvement .

إدارة الجودة الشاملة والايزو وتحسين الأداء.

وكان الهدف منها التعرف على مساهمة نظام الجودة الشاملة وشهادة الايزو في تحسين أداء المهام، وفحص تأثير نظام إدارة الجودة (الايزو9000) على عملية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة. وتكونت عينة الدراسة من مدراء الجودة في 900 شركة صناعية وخدمائية في النرويج.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 والمنظمات غير الحاصلة عليها فيما يتعلق بتقليل المنتجات المعيبة، وتكاليف إعادة العمل، وشكاوي المستهلك، وكذلك هناك فروق قليلة في الوضع السوقي التنافسي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في رضا العاملين وحماية البيئة.
2. وجود ارتباط بين شهادة الايزو 9000 مع بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل معلومات الجودة، وتأكيد الجودة في المنتج، وجودة العمليات، والتعاون مع المستهلكين. ولا يوجد ارتباط مع الخطط الإستراتيجية للجودة ، ومشاركة العاملين، وتطوير الموارد البشرية .
3. مساهمة جميع ممارسات إدارة الجودة في زيادة رضا المستهلك وأداء المنظمة .
4. المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 قلت فيه المنتجات غير الصالحة، وشكاوي المستهلكين، وزادت فيها الربحية والإنتاجية، مقارنة مع المنظمات غير الحاصلة على هذه الشهادة.

4. Sandstorm & Savanberg (2001)

Preparing to Overcome the Barriers of Implementing a Quality management System – A case study of EDB Card Services AS.

التحضير للتغلب على العوائق التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة- حالة عملية: خدمات بطاقة EDB.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيف يمكن للشركات أن تتغلب على الحواجز التي تعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث من المعلوم عند تطبيق نظام جديد (إدارة الجودة الشاملة) فإنه يوجد العديد من المعوقات التي سوف تواجه المؤسسة سواء كانت صناعية أو خدماتية من أجل تطبيق النظام.

ولقد قامت الدراسة بعقد مقابلات مع ستة (6) من المدراء (اداريين وتنفيذيين) لشركة بطاقة خدمات EDB.

وقد خلصت الدراسة إلى: أن العائق الأساسي لتطبيق نظام TQM في المؤسسة هو أن الإدارات المختلفة لم تكن مترابطة مع بعضها البعض، ولكنها كانت تعامل بشكل مستقل، وهذا لا يتوافق مع TQM مما يؤدي إلى: إعاقة تعلم الإدارات من بعضها البعض، إعاقة نشر المعرفة والتوثيق السليم. ومن الممكن القضاء على المعوقات التي تحول دون تطبيق TQM عن طريق: (تنقيف الموظفين الإداريين بالطريقة السليمة للتعامل مع الوثائق والمستندات، تحفيز المدراء لبذل جهد أكبر من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة).

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بان الشركة (موضع الدراسة) بحاجة إلى دراسة متعمقة للعوائق التي تحول دون تطبيق نظام TQM وهي:

الحوازر المتعلقة بالأقسام المختلفة (عدم التنسيق بينهم)، توثيق العمليات والإجراءات، القيادة ومدى اقتناعها بتطبيق النظام، مشاركة وتبادل المعلومات والوثائق.

5. Sharif (2005)

The Barriers Affecting the Implementation of Quality Management System ISO 9000 in Libyan Manufacturing Public Sector Organizations.

معوقات التي تؤثر على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 في شركات القطاع العام الليبي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وتحليل أهم المعوقات التي تؤثر على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 في الشركات الصناعية التابعة للقطاع العام الليبي، ومن الصعوبات التي واجهت الدراسة قلة المراجع والدراسات السابقة العربية والتي تتناول نفس موضوع الدراسة. ولقد قام الباحث باستخدام كلاً المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المنهج الكيفي عن طريق إجراء مقابلات مع (مدراء أقسام، ومراقبي جودة) في شركتين إحداهما حاصلة على شهادة إدارة الجودة ISO 9000، والأخرى غير حاصلة على الشهادة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن العوامل التي تعيق تطبيق نظام الايزو 9001 هي:

- صعوبة فهم متطلبات الايزو، والفوائد المرجوة من هذا النظام.
- عوائق متعلقة بالمنظمة وهي (ثقافة البيروقراطية، مقاومة التغيير، أشخاص غير مناسبين للأعمال التي يقومون بها، ضعف الانتماء لدى العاملين، الغياب المتكرر للعاملين).
- نقص الموارد البشرية (النقص في البرامج التدريبية، قلة الأشخاص ذوي الخبرة، غياب النظام التحفيزي للعاملين).

- عدم التزام الإدارة العليا.
- التكاليف العالية للحصول على الشهادة.
- النقص في عمليات الاتصال الداخلي وعمليات التوثيق.
- غياب نظام استقصاء آراء الزبائن والعمل حسب حاجات الزبون.
- التعامل مع أكثر من مورد للمواد الخام، وعدم وجود آليات لفحص جودة المواد الخام.

وقد أوصى الباحث بعمل دراسات تتعلق بالمواضيع التالية والتي تعتبر استكمالاً للدراسة التي قام بها:

- عمل دراسة معمقة لكي تدرس معوقات تطبيق نظام الايزو 9000 في جميع المؤسسات الليبية.
- عمل دراسة عن المعوقات في قطاعات أخرى مثل القطاع العام وقطاع الخدمات، وذلك لفحص هل المعوقات في هذه القطاعات هي نفس المعوقات التي نتجت من خلال هذه الدراسة.
- عمل بحث عن الطرق والآليات التي تساعد في التغلب على المعوقات التي تم استنتاجها من خلال هذه الدراسة.

6. Al Najjar & Jawad (2011)

ISO 9001 Implementation barriers and Misconception – An Empirical Study.

معيقات تنفيذ ISO 9001 والمفاهيم الخاطئة : دراسة ميدانية.

بالرغم من الاستخدام الواسع النطاق لنظام ISO 9001 ووجود العديد من المنظمات المعتمدة في الوطن العربي والتي تمنح شهادة الايزو، إلا أنه يوجد فقط خمسة (5) شركات في العراق حاصلة على شهادة ISO 9001 بحلول نهاية عام 2008م، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على المعوقات

والمفاهيم الخاطئة التي تعيق تنفيذ نظام ISO 9001 في قطاع الخدمات والصناعات التحويلية في العراق. ولقد قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، باستخدام عينة عشوائية مكونة من 50 مدير لشركات خدمات وإنتاج في منطقة بغداد - العراق حيث تم دراسة العوامل التي تعيق تطبيق نظام ISO 9001 وأيضاً بعض المفاهيم الخاطئة الخاصة بالنظام.

وقد توصلت الباحثتان الى مجموعة من النتائج أهمها:

أن العوامل التي تعيق تطبيق نظام الايزو 9001 هي (عدم التزام الإدارة العليا، مقاومة الموظفين للتغيير، الصعوبات المتعلقة بأداء المراجعة الداخلية، عدم وجود مجالس استشارية في الشركات، بعض متطلبات ISO 9001 غير واقعية، الموارد المالية الكبيرة المتعلقة بتطبيق النظام، نقص الموارد البشرية، تدريب الموظفين غير كافي، عدم كفاية المعرفة حول برامج الجودة المتعلقة بتطبيق النظام)

وقد حددت الدراسة بعض المفاهيم الخاطئة والخاصة بنظام ISO 9001 وهي (نظام ISO 9001 لا يغطي الأمان الوظيفي، نظام ISO 9001 يضمن التغلب على المنافسين، نظام ISO 9001 يتطلب موارد مالية كبيرة، يتم منح شهادة ISO 9001 بواسطة منظمة الايزو فقط، شهادة ISO 9001 ليس لها تاريخ انتهاء صلاحية، شهادة ISO 9001 تؤكد على جودة السلع والخدمات، يتم منح الشهادة فقط للقطاع الخاص، يتطلب الحصول على شهادة ISO 9001 وقتاً كبيراً)

وقد أوصت الدراسة: بضرورة وضع إستراتيجية وطنية لتلبية متطلبات الايزو ومن شأنها تمكين المؤسسات العراقية من تحقيق أعلى مستوى من جودة السلع والخدمات، العمل على إيجاد مكاتب استشارية تمنح شهادة الايزو، تثقيف الإدارة العليا والعاملين بفوائد تطبيق نظام الايزو .

خامساً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات (المحلية والعربية والأجنبية) السابقة فقد تبين التالي:

يُعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على مستوى القطاع الصناعي ما زال محدوداً وخصوصاً في قطاع صناعة المواد البلاستيكية حيث أنه يوجد فقط 3 مصانع مطبقة لهذا النظام من أصل 70 مصنع، ولقد استفدت من الدراسات السابقة في تكوين فكرة معمقة حول تطبيقات ومعوقات تطبيق إدارة الجود الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدماتية.

هدفت معظم الدراسات إلى البحث في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما تلك المتعلقة بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO فكانت قليلة، ولكن تم الاعتماد على نتائج الدراسات التي قامت بدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لتثابه المفاهيم الأساسية لكلاً من النظامين، واعتبار أن كلاً منهما مكماً للآخر.

تنوعت الدراسات في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أدوات الاستبانة أو المقابلة الشخصية.

أما بخصوص الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة، فقد أجريت في الفترة الزمنية ما بين الأعوام 1999 وحتى عام 2011 وهي تعتبر دراسات حديثة نسبياً وذلك باعتبار أن نظام إدارة الجودة يتم تحديثه كل 7 سنوات ويوجد منه حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة أكثر من ثلاثة إصدارات أحدثها إصدار عام 2008، وهو لا يختلف كثيراً عن إصدار عام 2000 ولكنه يختلف كثيراً عن إصدار العام 1994، لذلك اقتضى الأمر إلى الرجوع إلى دراسات أحدث من العام 2000 لكي يتم الحصول على معلومات تساهم في إثراء هذه الدراسة.

فعلى مستوى الدراسات المحلية، كانت دراسة (راضي، 2006) ودراسة (مدوخ، 2008) والتي قامت بدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وقد خلصت هاتين الدراستين إلى

أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتلخص في: وجود مركزية عالية في اتخاذ القرارات، وافتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أما على مستوى الدراسات العربية، فكانت دراسة (العارفة وقران، 2006) ودراسة (العضاضي، 2011) التي استنتجت انه من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: المركزية في اتخاذ القرارات، عدم تفويض المسؤوليات، كثرة الأعباء الإدارية، مقاومة العاملين للتغيير. أما دراسة (العنزي، 2011) فقد لخصت المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركزية في اتخاذ القرارات، عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام، عدم كفاية الإمكانيات المادية وضعف الهيكل التنظيمي.

أما دراسة (الطراونة، 2000) ودراسة (النوايسة، 2003) فلقد درستا معوقات تطبيق نظام الايزو في عدد من الشركات الأردنية وقد خلصتا إلى أن معوقات التطبيق تكمن في التكاليف العالية للحصول على الشهادة، ندرة المكاتب الاستشارية وحادثة المفهوم.

أما على مستوى الدراسات الأجنبية، فقد كانت دراسة كل من (Sharif, 2005) ودراسة (Najjar & Jawad 2011) من الدراسات الهامة التي قامت بدراسة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في عدد من المنشآت الصناعية، وقد خلصت كل من الدراستين إلى أن أهم المعوقات هي (عدم التزام الإدارة العليا، مقاومة الموظفين للتغيير، الصعوبات المتعلقة بأداء المراجعة الداخلية، الموارد المالية الكبيرة المتعلقة بتطبيق النظام).

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في التالي:

- قامت بدراسة قطاع صناعي بأكمله وهو قطاع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة، من حيث أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.
- تتميز الدراسة بالحدثة حيث تم إجراؤها خلال عام 2013، أما دراسة (Sharif) والتي تعتبر شبيهة بهذه الدراسة فقد تم إجراؤها في العام 2005.
- قدمت نتائج يمكن الاعتماد عليها تساهم في مساعدة أصحاب القرار في تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001 في مصانع المواد البلاستيكية- قطاع غزة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً: المقدمة.

ثانياً: منهجية الدراسة.

ثالثاً: طرق جمع البيانات.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة.

خامساً: أداة الدراسة.

سادساً: صدق وثبات الاستبانة

سابعاً: المعالجات الإحصائية.

أولاً: المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة تحليل النتائج.

ثانياً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة وطرق التغلب عليها. واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات.

ثالثاً: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في إتمام هذه الدراسة:

1. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS Version 18 (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2. البيانات الثانوية.

تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية وطرق التغلب عليها، وأية مراجع تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وبنوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة

في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث والتي تتمثل في جميع مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة والبالغ عددها 70 مصنع موزعة على جميع محافظات قطاع غزة (وزارة الاقتصاد الوطني، 2013). حيث تم استهداف ثلاثة مستويات ادارية مختلفة في هذه المصانع (مدير مصنع، مدير قسم، موظف) وتم توزيع 145 استبيان على أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم استرداد 130 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

الجزء الاول: معلومات عامة

أولاً: البيانات الشخصية

1. المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (1.4) أن 42.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي (مدير مصنع)، و23.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي (مدير قسم)، و34.6% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي (موظف عادي).

جدول رقم (1.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
42.3	55	مدير مصنع
23.1	30	مدير قسم
34.6	45	موظف
100.0	130	المجموع

مما يعني التعرف على آراء جميع المبحوثين والذين يعملون في مصانع المواد البلاستيكية باختلاف مسمياتهم الادارية، والمتعلقة بأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الادارة ISO 9001.

2. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (2.4) أن 16.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من ثانوية، و 40.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي توجيهي، و 16.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، و 20.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 5.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

جدول رقم (2.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
16.2	21	أقل من ثانوية
40.8	53	توجيهي
16.9	22	دبلوم
20.8	27	بكالوريوس
5.4	7	دراسات عليا
100.0	130	المجموع

ويمكن القول أن الغالبية العظمى من العاملين في مصانع المواد البلاستيكية (40.8%) هم من غير الحاصلين على درجات علمية، وذلك نظراً لأن العمل في هذا المجال لا يتطلب شهادات جامعية عالية، ولكن هذا ينعكس سلباً على مدى الفهم والوعي بأهمية تطوير برامج الجودة الادارية والبرامج المتعلقة بجودة المنتجات، والوعي أيضاً بمتطلبات الزبائن.

3. عدد سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (3.4) أن 14.6% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم أقل من 5 سنوات، و33.8% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم 5-10 سنوات، و17.7% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم 11-15 سنة، و33.8% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم 16 سنة فأكثر.

جدول رقم (3.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	14.6
5-10 سنوات	44	33.8
11-15 سنة	23	17.7
16 سنة فأكثر	44	33.8
المجموع	130	100.0

ويتضح أيضاً أن الفئة السائدة من العاملين في المصانع البلاستيكية لديهم خبرة عالية في مصانع الصناعة، واعزو مصدر الخبرة أن معظم المصانع هي مصانع عائلية حيث يعمل بها عدة أشخاص من نفس العائلة.

ثانياً: البيانات الخاصة بالمصنع:

1. عدد العاملين في المصنع:

يبين جدول رقم (4.4) أن 51.5% من المصانع بلغ عدد العاملين فيها أقل من 10 عمال، و26.9% من المصانع بلغ عدد العاملين فيها 10-15 عامل، و21.5% من المصانع بلغ عدد العاملين فيها أكثر من 15 عامل.

جدول رقم (4.4): عدد العاملين في المصنع

عدد العاملين في المصنع	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 عمال	67	51.5
10-15 عامل	35	26.9
أكثر من 15 عامل	28	21.5
المجموع	130	100.0

والنسبة العالية للمصانع التي يقل فيها عدد العاملين عن 10 أشخاص، تتوافق مع نتائج الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث قال ان 97% من الشركات والمؤسسات الخاصة والعاملة في فلسطين تصنف ضمن المشروعات الصغيرة، وان 92% من الشركات الصغيرة التي يقل عدد العاملين فيها عن 10 اشخاص هي شركات عائلية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

2. مكان المصنع:

يبين جدول رقم (5.4) أن 23.1% من المصانع تقع في محافظة الشمال، و39.2% من المصانع تقع في محافظة غزة، و20.8% من المصانع تقع في محافظة الوسطى، و16.9% من المصانع تقع في محافظة خانينونس.

جدول رقم (5.4): مكان المصنع

النسبة المئوية	التكرار	مكان المصنع
23.1	30	محافظة الشمال
39.2	51	محافظة غزة
20.8	27	محافظة الوسطى
16.9	22	محافظة خانينونس
100.0	130	المجموع

وهذا يدل على ان النسبة الاكبر لمصانع المواد البلاستيكية تقع في مدينة غزة، حيث تعتبر مركز النشاط الاقتصادي لمحافظة قطاع غزة.

3. هل المصنع حاصل على شهادة جودة:

يبين جدول رقم (6.4) أن 12.3% من المصانع حاصله على شهادة ISO 9001، و17.7% من المصانع حاصله على شهادة علامة الجودة الفلسطينية، و3.8% من المصانع حاصله على شهادة ISO 9001 و علامة الجودة الفلسطينية، و66.2% من المصانع غير حاصله على أي شهادة.

جدول رقم (6.4): هل المصنع حاصل على شهادة جودة

هل المصنع حاصل على شهادة جودة	التكرار	النسبة المئوية
ISO 9001	16	12.3
علامة الجودة الفلسطينية	23	17.7
جميع ما سبق	5	3.8
لا شيء مما سبق	86	66.2
المجموع	130	100.0

ويتضح أن النسبة العظمى من المصانع غير حاصلة على أي شهادة مما يبزر القيام بهذه الدراسة ولذلك للتعرف على أهم المعوقات والتي تحول دون حصول مصانع المواد البلاستيكية على شهادة إدارة الجودة العالمية ISO 9001 أو أية شهادات محلية أخرى.

4. هل يوجد في المصنع قسم لإدارة الجودة:

يبين جدول رقم (7.4) أن 35.4% من المصانع يوجد لديها قسم لإدارة الجودة، بينما 64.6% من المصانع لا يوجد لديها قسم لإدارة الجودة.

جدول رقم (7.4): هل يوجد في المصنع قسم لإدارة الجودة

هل يوجد في المصنع قسم لإدارة الجودة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	35.4
لا	84	64.6
المجموع	130	100.0

ونجد ان ثلثي المصانع تقريباً لا يوجد لديها قسم خاص لإدارة الجودة، وهذا يتطلب جهد من المسؤولين القائمين بالإشراف على تلك المصانع بتأهيل المصانع لكي يتوفر لديها قسم لإدارة الجودة، مما يساعدها في تطبيق نظم إدارة الجودة.

5. هل لديكم معرفة مسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"
 يبين جدول رقم (8.4) أن 56.2% من المصانع لديهم معرفة مسبقة بنظام إدارة الجودة الايزو 9001، بينما 43.8% من المصانع ليس لديهم معرفة مسبقة بنظام إدارة الجودة الايزو 9001.

جدول رقم (8.4): هل لديكم معرفة مسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"

هل لديكم معرفة مسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"	التكرار	النسبة المئوية
نعم	73	56.2
لا	57	43.8
المجموع	130	100.0

ويتضح أن نسبة من العاملين في مصانع المواد البلاستيكية تفوق النصف لديهم معرفة مسبقة بنظام إدارة الجودة ISO 9001 وقد يعزى ذلك لمعرفة مسبقة عن نظم إدارة الجودة عن طريق دورة قام بها اتحاد الصناعات البلاستيكية في عام 2012م، ولمدة 125 ساعة تدريبية تشمل عدة مواضيع متعلقة بنظام إدارة الجودة ISO 9001، ولقد استهدف الدورة أصحاب المصانع ومجموعة من الاداريين والعاملين في مصانع المواد البلاستيكية.

خامساً: أداة الدراسة :

إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

1. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
2. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
3. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
4. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
5. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

- **القسم الأول :** يتكون من البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالمصانع لعينة الدراسة ويتكون من 10 فقرات.
- **القسم الثاني :** يتكون من بيانات تخص معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 مصانع المواد البلاستيكية، وتم تقسيمه إلى ثمانية محاور كما يلي:

1. **المحور الأول :** أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001" ويتكون من 5 فقرات.
2. **المحور الثاني:** التزام الإدارة العليا ويتكون من 11 فقرة.
3. **المحور الثالث:** الهيكلية التنظيمية ويتكون من 5 فقرات.
4. **المحور الرابع:** البيئة الخارجية ويتكون من 9 فقرات.
5. **المحور الخامس:** الموارد البشرية وعمليات التدريب ويتكون من 11 فقرة.
6. **المحور السادس:** مقاومة العاملين للتغيير ويتكون من 9 فقرات.
7. **المحور السابع:** التدقيق الداخلي والتوثيق ويتكون من 6 فقرات.
8. **المحور الثامن:** التكلفة المالية ويتكون من 7 فقرات.

- **القسم الثالث :** يتكون من سؤال مفتوح هو: هل تعتقد أنه يوجد معوقات أخرى لم يتم ذكرها؟ إذا كانت إجابتك نعم، الرجاء ذكرها.

وقد كانت الإجابات على فقرات المحاور وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (9.4)

جدول رقم (9.4): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

سادساً: صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص: 429) ، كما يقصد بالصدق: شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون 2001، ص:179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

• صدق فقرات الاستبيان :

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية، في الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة وجامعة الأقصى متخصصين في الإدارة والإحصاء والهندسة الصناعية، وأيضاً تم تحكيم الاستبانة من مختصين في مجال ادارة الجودة في مصانع المواد البلاستيكية. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والبيانات المتعلقة بالمصانع)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 عينة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وتبين الجداول رقم (11.4 - 18.4) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10.4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001".

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	لا يوجد لدى الشركة خطة لتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001"	0.819	0.000
2.	يوجد سوء فهم للغرض من شهادة "الايزو 9001".	0.835	0.000
3.	هناك سوء فهم للفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001"	0.943	0.000
4.	شهادة الايزو 9001 لا تؤدي إلى المزيد من تحسين الجودة.	0.810	0.000
5.	يصعب تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	0.652	0.000

جدول رقم (11.4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التزام الإدارة العليا.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	إدارة المصنع غير ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	0.877	0.000
2.	يوجد نقص في القيادات القادرة على تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	0.737	0.000
3.	تتبع الإدارة اسلوب المركزية في اتخاذ القرارات.	0.735	0.000
4.	وقت العمل غير كافي لتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	0.707	0.000
5.	الإدارة لا تشارك العاملين في عمليات التطوير.	0.572	0.003
6.	لا تقوم الإدارة بتوعية العاملين بأهمية الإيفاء بمتطلبات الزبائن.	0.425	0.034
7.	عدم وجود نظام لاستقصاء آراء الزبائن واخذ ملاحظاتهم الخاصة بالمنتجات.	0.595	0.002
8.	مبدأ رضا الزبائن غير معمول به في المصنع.	0.675	0.000

0.006	0.534	لا توفر الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة تساهم في تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	9.
0.016	0.478	يوجد نقص في عملية المراجعة الدورية للإدارة.	10.
0.000	0.721	الإدارة لا تهتم بوجود قسم للجودة في المصنع.	11.

جدول رقم (12.4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الهيكلية التنظيمية

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	عدم وجود هيكلية إدارية في المصنع.	0.769	0.000
2.	يوجد فجوة في الاتصال بين الأقسام الإدارية.	0.742	0.000
3.	يوجد نقص في تحديد وإدارة العمليات في المؤسسة.	0.541	0.005
4.	تطبق الإدارة القوانين بقوة (البيروقراطية) وتوزع المسؤوليات بشكل هرمي.	0.407	0.044
5.	يوجد أشخاص يقومون بعدة أعمال في وقت واحد.	0.749	0.000

جدول رقم (13.4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: البيئة الخارجية.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	يتعامل المصنع مع العديد من الموردين لتوريد نفس النوع من مواد الخام.	0.532	0.006
2.	هناك صعوبة في فحص جودة المواد الخام الواردة من الموردين.	0.620	0.001
3.	لا يوجد ضغوط خارجية على المصنع لتطبيق نظام إدارة الجودة.	0.746	0.000
4.	هناك نقص في توفير الدراسات والإحصائيات اللازمة والمساعدة من أجل تطبيق النظام (مثل الدراسات الإحصائية) من قبل الدوائر الحكومية.	0.932	0.000
5.	العلاقة بين المصنع وبين الدوائر الحكومية المختصة ضعيفة جداً.	0.595	0.002
6.	عدم وجود ثقافة الجودة لدى زبائن المصنع (المجتمع المحلي).	0.434	0.030
7.	ارتفاع أسعار المنتجات بعد تطبيق النظام مما يقلل من الحصة السوقية لمنتجات المصنع.	0.841	0.000
8.	عدم وجود آليات لتصدير منتجات المصنع للأسواق الخارجية نظراً للأوضاع السياسية.	0.694	0.000
9.	عدم توفر قائمة بالمكاتب الاستشارية التي تقوم بتدقيق الجودة والمكاتب، وتقوم بمنح الشهادة.	0.738	0.000

جدول رقم (14.4): الصدف الداخلي لفقرات المحور الخامس: الموارد البشرية وعمليات التدريب.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	يوجد عدم وعي لمعايير ومتطلبات الازو من قبل العاملين في المصنع.	0.751	0.000
2.	لا يوجد أشخاص خبراء مدربين في مجال إدارة الجودة.	0.736	0.000
3.	لا تقوم الإدارة باختيار المتدربين من الموظفين بناءً على حاجاتهم الفعلية.	0.917	0.000
4.	التدريب يشتمل فقط على الموظفين الإداريين ولا يشمل العمال.	0.824	0.000
5.	لا يوجد جدول زمني محدد للقيام بعملية التدريب ولكنه يخضع لعوامل توفر الوقت والدعم المالي.	0.939	0.000
6.	يوجد نقص في البرامج التدريبية الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة.	0.920	0.000
7.	يوجد نقص في مستشاري الجودة المحليين المؤهلين بشكل صحيح.	0.685	0.000
8.	يوجد موظفين غير مناسبين للوظائف التي يقومون بها.	0.787	0.000
9.	يوجد نسبة غياب عالية من الموظفين.	0.723	0.000
10.	الخوف من تسريح العمالة الزائدة عن الحد في المصنع عند تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	0.759	0.000
11.	يتطلب تطبيق النظام فتح أقسام جديدة مثل قسم إدارة الجودة وتعيين موظفين جدد.	0.797	0.000

جدول رقم (15.4): الصدف الداخلي لفقرات المحور السادس: مقاومة العاملين للتغيير.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	يوجد مقاومة للموظفين عند تغيير الأنظمة الإدارية.	0.618	0.001
2.	الموظفين يرون أن نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" أداة عقاب.	0.495	0.012
3.	يخاف العاملون من الاعتراف بأخطائهم.	0.826	0.000
4.	من الصعب تغيير النظام الحالي.	0.764	0.000
5.	من الصعب جداً تحقيق الجودة في مجال الصناعات المحلية.	0.750	0.000
6.	تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" يؤدي إلى زيادة في الأعباء الوظيفية.	0.776	0.000
7.	تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" يؤدي إلى تخفيض الراتب وفقدان	0.719	0.000

		المكافآت المالية.
0.001	0.633	نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" غير واقعي ولا يمكن تطبيقه في المصنع.
0.000	0.896	يؤدي تطبيق النظام إلى فقدان بعض صلاحياتي الإدارية.

جدول رقم (16.4): الصدف الداخلي لفقرات المحور السابع : التدقيق الداخلي والتوثيق.

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	لا يتم تسجيل نتائج مراجعات الإدارة للنظام.	0.577	0.003
2.	لا تعمل الشركة على تعيين مدققين داخليين مؤهلين علميا ومهنيا في مجال التدقيق الداخلي.	0.705	0.000
3.	المدقق الداخلي غير قادر على اتخاذ قرارات بدون ضغوط او انصياع لمن تكون القرارات لها تأثير عليهم.	0.748	0.000
4.	هناك صعوبة في السيطرة على الوثائق خلال عملية التسجيل.	0.478	0.016
5.	يؤدي تطبيق نظام الايزو الى استخدام نماذج لم تكن مستخدمة من قبل.	0.631	0.001
6.	يوجد صعوبة في عملية أرشفة واسترجاع السجلات الخاصة بالعمليات الإدارية المختلفة (المشتريات، فواتير البيع، التدريب)	0.596	0.002

جدول رقم (17.4): الصدف الداخلي لفقرات المحور الثامن : التكلفة المالية.

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	يوجد تكلفة مالية عالية للحصول على الشهادة (استشاريين، تدقيق، إصدار الشهادة).	0.819	0.000
2.	النقص في التحفيز للعاملين والمكافآت المالية للموظفين المميزين.	0.835	0.000
3.	غياب الدعم المالي الحكومي للمصنع من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	0.943	0.000
4.	لا يوجد مؤسسات دولية مانحة تدعم في اتجاه تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	0.810	0.000
5.	يؤدي تطبيق النظام إلى زيادة التكاليف في عمليات التشغيل.	0.652	0.000
6.	يحتاج تطبيق النظام إلى استجلاب استشاريين للعمل في المؤسسة.	0.662	0.000
7.	عدم وجود ميزانية كافية للقيام بعمليات تدريب وتطوير الموظفين.	0.802	0.000

3. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (18.4) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396

جدول رقم (18.4): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الاول : أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001"	0.827	0.000
المحور الثاني: التزام الإدارة العليا	0.886	0.000
المحور الثالث: الهيكلية التنظيمية	0.485	0.014
المحور الرابع: البيئة الخارجية	0.764	0.000
المحور الخامس: الموارد البشرية وعمليات التدريب	0.801	0.000
المحور السادس: مقاومة العاملين للتغيير	0.778	0.000
المحور السابع: التدقيق الداخلي والتوثيق	0.576	0.003
المحور الثامن: التكلفة المالية	0.642	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995، ص:430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين

معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سييرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2R}{1+R}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (19.4) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (19.4): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية			المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	
0.0000	0.8314	0.7115	المحور الاول : أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001"
0.0000	0.8475	0.7354	المحور الثاني: التزام الإدارة العليا
0.0000	0.8274	0.7056	المحور الثالث: الهيكلية التنظيمية
0.0000	0.8503	0.7396	المحور الرابع: البيئة الخارجية
0.0000	0.8898	0.8015	المحور الخامس: الموارد البشرية وعمليات التدريب
0.0000	0.9056	0.8275	المحور السادس: مقاومة العاملين للتغيير
0.0000	0.8595	0.7536	المحور السابع: التدقيق الداخلي والتوثيق
0.0000	0.8714	0.7721	المحور الثامن: التكلفة المالية
0.0000	0.8681	0.7669	جميع المحاور

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (20.4) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (20.4): معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الاول : أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001".	5	0.8475
المحور الثاني: التزام الإدارة العليا.	11	0.8607
المحور الثالث: الهيكلية التنظيمية.	5	0.8472
المحور الرابع: البيئة الخارجية.	9	0.8892
المحور الخامس: الموارد البشرية وعمليات التدريب.	11	0.9014
المحور السادس: مقاومة العاملين للتغيير.	9	0.9235
المحور السابع: التدقيق الداخلي والتوثيق.	6	0.8754
المحور الثامن: التكلفة المالية.	7	0.9047
جميع المحاور	63	0.8993

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) Version 18، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي، علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة.
3. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما

- اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).
4. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 5. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
 6. معادلة سييرمان براون للثبات.
 7. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).
 8. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
 9. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
 10. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.
 11. اختبار شيفيه (Scheffe' Test) للمقارنات المتعددة بين المتوسطات، حيث تعتبر طريقة شيفيه من الطرق الأكثر مرونة وتنصف بالقوة الإحصائية، حيث يمكن استخدامها لإجراء مقارنات زوجية أو ثنائية، وإجراء مقارنات مجمعة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

ثانياً: تحليل فقرات وفرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (1.5) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (1.5): اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	المحور
0.450	0.860	5	المحور الاول : أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001".
0.270	1.000	11	المحور الثاني: التزام الإدارة العليا.
0.267	1.002	5	المحور الثالث: الهيكلية التنظيمية.
0.257	1.012	9	المحور الرابع: البيئة الخارجية.
0.098	1.228	11	المحور الخامس: الموارد البشرية وعمليات التدريب.
0.365	0.921	9	المحور السادس: مقاومة العاملين للتغيير.
0.063	1.314	6	المحور السابع: التدقيق الداخلي والتوثيق.
0.062	1.317	7	المحور الثامن: التكلفة المالية.
0.762	0.669	63	جميع المحاور

ثانياً: تحليل فقرات ومحاور الدراسة.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 أو القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى: الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" يساعد الادارة في تبني تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (2.5): تحليل فقرات المحور الاول: (أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو

"9001")

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	لا يوجد لدى الشركة خطة لتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	3.52	1.277	70.31	4.600	0.000	1
2	يوجد سوء فهم للغرض من شهادة "الايزو 9001".	3.32	1.168	66.31	3.078	0.003	4
3	هناك سوء فهم للفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	3.41	1.159	68.15	4.009	0.000	3
4	شهادة الايزو 9001 لا تؤدي إلى المزيد من تحسين الجودة.	2.85	1.315	56.92	-1.334	0.184	5

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
5	يصعب تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	3.46	1.215	69.23	4.333	0.000	2
	جميع الفقرات	3.31	0.913	66.18	3.862	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "129" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الاول: الوعي بأهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001" مرتبة من العائق الأكثر أهمية الى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي:

1. لا يوجد لدى الشركة خطة لتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 70.31% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الاولى.
2. يصعب تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 69.23% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثانية.
3. هناك سوء فهم للفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 68.15% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثالثة.
4. يوجد سوء فهم للغرض من شهادة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 66.31% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الرابعة.
5. شهادة الايزو 9001 لا تؤدي إلى المزيد من تحسين الجودة: حيث بلغ الوزن النسبي 56.92% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.184 وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة الخامسة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الاول: الوعي بأهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001" تساوي 3.31، والانحراف المعياري يساوي 0.913، والوزن النسبي يساوي 66.18% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 3.862 وهي

أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان: الوعي بأهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001" يساعد الإدارة في تبني تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

ونستخلص من خلال النتائج انه يوجد نقص في الوعي بأهمية برامج الجودة لدى مدراء مصانع المواد البلاستيكية والعاملين فيها، حيث اتضح أنه لا يوجد لدى إدارة هذه المصانع أصلاً خطة لتطبيق برامج إدارة الجودة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من (Oloko, 1999)، دراسة (الطراونة، 2000)، ودراسة (Najjar & Jawad, 2011)، علاوةً على أن العاملين يعتقدون أنه من الصعب تطبيق نظام إدارة الجودة، ولديهم سوء فهم للفوائد المرجوة من من تطبيق نظام إدارة الجودة، وايضاً سوء فهم للغرض من شهادة الايزو، ونجد ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة Sharif, (2005)، دراسة (العنزي، 2011)، دراسة (Standstorm and Saranberg, 2011)، ودراسة (كلية إدارة الاعمال - سوريا، 2012). ويظهر من خلال النتائج أن أكثر من نصف العينة المستطلعة ترى أن شهادة الايزو 9001 لا تؤدي الى مزيد من تحسين الجودة، وهذا ان دل على شئٍ فانما يدل على ضعف الثقافة لدى العاملين في مصانع المواد البلاستيكية، وهذه النتيجة تتفق ايضاً مع دراسة كل من (Sharif, 2005)، دراسة (العنزي، 2011) ودراسة (Najjar & Jawad, 2011).

وبشكل عام تتفق النتائج من خلال الفقرة الاولى مع الدراسات السابقة وذلك نظراً لأن لتساوي ظروف العمل تقريباً في الدول العربية، حيث المؤسسات والهيئات سواءً كانت حكومية أو أهلية أهمية يجب أن تقوم بجهد أكبر في توعية العاملين بأهمية نُظم إدارة الجودة وعلى رأسها نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008.

الفرضية الثانية: التزام الإدارة العليا يساعد في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008

في مصانع المواد البلاستيكية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (3.5): تحليل فقرات المحور الثاني: (التزام الإدارة العليا)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	إدارة المصنع غير ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	3.63	1.258	72.62	5.715	0.000	5
2	يوجد نقص في القيادات القادرة على تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	3.74	1.104	74.77	7.629	0.000	4
3	تتبع الإدارة أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات.	3.97	0.980	79.38	11.277	0.000	1
4	وقت العمل غير كافي لتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	3.88	1.168	77.54	8.559	0.000	2
5	الإدارة لا تشارك العاملين في عمليات التطوير.	3.14	1.199	62.77	1.316	0.190	7
6	لا تقوم الإدارة بتوعية العاملين بأهمية الإيفاء بمتطلبات الزبائن.	2.81	1.093	56.15	-2.006	0.047	10
7	عدم وجود نظام لاستقصاء آراء الزبائن واخذ ملاحظاتهم الخاصة بالمنتجات.	3.04	1.095	60.77	0.400	0.690	9
8	مبدأ رضا الزبائن غير معمول به في المصنع.	2.48	1.051	49.69	-5.592	0.000	11
9	لا توفر الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة تساهم في تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	3.78	1.201	75.69	7.451	0.000	3
10	يوجد نقص في عملية المراجعة الدورية للإدارة.	3.41	1.139	68.15	4.081	0.000	6
11	الإدارة لا تهتم بوجود قسم للجودة في المصنع.	3.09	1.344	61.85	0.783	0.435	8
	جميع الفقرات	3.36	0.654	67.22	6.289	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "129" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني: التزام الإدارة العليا مرتبة من العائق الأكثر أهمية الى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي:

1. تتبع الإدارة أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات: حيث بلغ الوزن النسبي 79.38% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الاولى.
2. وقت العمل غير كافي لتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 77.54% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثانية.
3. لا توفر الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة تساهم في تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 75.69% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثالثة.
4. يوجد نقص في القيادات القادرة على تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 74.77% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الرابعة.
5. إدارة المصنع غير ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 72.62% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الخامسة.
6. يوجد نقص في عملية المراجعة الدورية للإدارة: حيث بلغ الوزن النسبي 68.15% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السادسة.
7. الإدارة لا تشارك العاملين في عمليات التطوير: حيث بلغ الوزن النسبي 62.77% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.190 وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة السابعة.
8. الإدارة لا تهتم بوجود قسم للجودة في المصنع: حيث بلغ الوزن النسبي 61.85% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.435 وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة الثامنة.
9. عدم وجود نظام لاستقصاء آراء الزبائن واخذ ملاحظاتهم الخاصة بالمنتجات: حيث بلغ الوزن النسبي 60.77% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.690 وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة التاسعة.

10. لا تقوم الإدارة بتوعية العاملين بأهمية الإيفاء بمتطلبات الزبائن: حيث بلغ الوزن النسبي 56.15% والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.047 " وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة العاشرة.

11. مبدأ رضا الزبائن غير معمول به في المصنع: حيث بلغ الوزن النسبي 49.69% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الحادية عشرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني: التزام الإدارة العليا تساوي 3.36، والانحراف المعياري يساوي 0.654، والوزن النسبي يساوي 67.22% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 6.289 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان: التزام الادارة العليا يساعد بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

ومن خلال النتائج يظهر أن هناك عدم التزام من قبل الادارة العليا في مصانع المواد البلاستيكية لتطبيق نظام إدارة الجودة، وكان العائق الاهم هو: ان الادارة تتبع المركزية في اتخاذ القرارات ولا تدع فرصة لمشاركة وأخذ آراء العاملين بخصوص عمليات التطوير، ولقد اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات: (العارفة وقران، 2006)، دراسة (راضي، 2006)، دراسة (مدوخ، 2008)، دراسة (قنديل، 2008)، دراسة (العنزي، 2011)، ودراسة (Najjar & Jawad, 2011)، تلاه من حيث الاهمية أن الادارة لا توفر وقت كافي لتطبيق نظم جديدة وتتضح هذه النتيجة محلياً أن جميع خطوط الانتاج في مصانع المواد البلاستيكية تعمل بالتيار الكهربائي، ولا يخفى على أحد ظروف الكهرباء التي يمر بها قطاع غزة، ولهذا يمكن ان نلتمس عذراً لاصحاب المصانع بخصوص هذه الفقرة، ونجد أن هذه النتيجة تتفق أيضاً مع دراسة (Sharif, 2005)، أما بخصوص عدم توفير الادارة لوسائل تكنولوجية حديثة، ومعدات معايرة ضبط فعزاه بعض العاملين في مصانع المواد البلاستيكية الى الاغلاق المستمر للمعايير التجارية الخاصة بقطاع غزة، أما بخصوص الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة من حيث كونها عائق فكانت وجود نقص في القيادات القادرة على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، وهذا سببه قلة المراكز والمؤسسات القادرة على

تدريب العناصر البشرية على أنظمة إدارة الجودة إضافة الى عدم التزام الادارة العليا بتوفير هذه العناصر المدربة، وهذه النتيجة تتفق مع عدة دراسات منها، دراسة (Sharif, 2005)، دراسة (قنديل، 2008)، دراسة (العارفة وقران، 2006)، ودراسة (العنزي، 2011). ويظهر أيضاً من خلال النتائج أن إدارة المصنع غير ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 أصلاً في المصنع، ولا تهتم بوجود قسم للجودة في المصنع، ويمكن القول في هذا السياق أن صغر حجم المصانع حيث أظهرت نتائج الدراسة أن حوالي 51% من المصانع يعمل بها أقل من 10 عمال، مما لا يسمح بوجود قسم مختص لإدارة الجودة، وهذا لا يتفق مع دراسة (حبيب الله وآخرون، 2002) حيث خلصت هذه الدراسة أنه من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المنشآت حيث يسلب المسؤولية من العاملين بها، وذلك لأن الجودة مسؤولية الجميع ولكن هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Sharif, 2005). أما بخصوص الاهتمام برضا الزبائن والاهتمام بالايفاء بمتطلباتهم ووجود نظام لاستقصاء آرائهم بخصوص المنتجات، فتبين أن حوالي 50% من المصانع لديها أنظمة للاهتمام بالزبون ويمدى رضاه عن المنتجات.

ويمكن القول بشكل عام أنه يجب على الادارة العليا أن تبذل مجهوداً أكبر من حيث العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 وذلك من خلال اتباع اسلوب اللامركزية في العمل مع تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في عمليات التطوير بالإضافة الى توفير قيادات قادرة على تطبيق النظام مع تدعيمها بالوسائل التكنولوجية الحديثة مع معدات القياس والمعايرة. ويجب أن تبذل جهداً أكبر في الايفاء بمتطلبات الزبائن الذي يعتبر من أهم متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001.

الفرضية الثالثة: وجود هيكلية تنظيمية جيدة في مصانع المواد البلاستيكية يساعد في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.5): تحليل فقرات المحور الثالث: (الهيكلية التنظيمية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	عدم وجود هيكلية إدارية في المصنع.	3.18	1.326	63.54	1.521	0.131	5
2	يوجد فجوة في الاتصال بين الأقسام الإدارية.	3.30	1.179	66.00	2.901	0.004	3
3	يوجد نقص في تحديد وإدارة العمليات في المؤسسة.	3.22	1.094	64.46	2.324	0.022	4
4	تطبق الإدارة القوانين بقوة (البيروقراطية) وتوزع المسؤوليات بشكل هرمي.	3.37	1.115	67.38	3.777	0.000	2
5	يوجد أشخاص يقومون بعدة أعمال في وقت واحد.	4.08	0.898	81.69	13.768	0.000	1
	جميع الفقرات	3.43	0.778	68.62	6.312	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "129" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث: الهيكلية التنظيمية مرتبة من العائق الأكثر أهمية الى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي:

1. يوجد أشخاص يقومون بعدة أعمال في وقت واحد: حيث بلغ الوزن النسبي 81.69% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الاولى.
2. تطبق الإدارة القوانين بقوة (البيروقراطية) وتوزع المسؤوليات بشكل هرمي: حيث بلغ الوزن النسبي 67.38% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثانية.
3. يوجد فجوة في الاتصال بين الأقسام الإدارية: حيث بلغ الوزن النسبي 66.00% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.004 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثالثة.

4. يوجد نقص في تحديد وإدارة العمليات في المؤسسة: حيث بلغ الوزن النسبي 64.46% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.022 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الرابعة.
5. عدم وجود هيكلية إدارية في المصنع: حيث بلغ الوزن النسبي 63.54% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.131 وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة الخامسة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث: الهيكلية التنظيمية تساوي 3.43، والانحراف المعياري يساوي 0.778، والوزن النسبي يساوي 68.62% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 6.312 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان وجود هيكلية تنظيمية جيدة في مصانع المواد البلاستيكية يساعد في تطبيق نظام إدارة الجودة **ISO 9001:2008**.

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور والمتعلقة بوجود الهيكل التنظيمي في مصانع المواد البلاستيكية، واحتل المرتبة الاولى من حيث المعوقات أنه يوجد أشخاص يقومون بعدة أعمال في آن واحد، وهذا ان دل على شيء فانما يدل على عدم وجود وصف وظيفي واضح للعاملين في المصانع، ولكن يمكن لأي شخص أن يقوم بأي عمل وهذا يقلل من تحمل المسؤوليات في المهام الادارية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Sharif, 2005)، اما بخصوص باقي العناصر في هذه المحور فقد أظهرت وبشكل جلي عدم وجود هيكلية ادارية في المصانع، وان وجدت فإنه يوجد فجوة في الاتصال بين الاقسام الإدارية، ويمكن أن يُعزى ذلك الى ان معظم المؤسسات الصناعية في قطاع غزة ومنها مصانع المواد البلاستيكية هي شركات عائلية (Family Business)، ولذلك فهي ترى أنه لا حاجة لوجود هيكلية ادارية نظراً لان الاب واولاده في معظم الحالات هم من يعملون في المصنع. ولقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Sandstorm and Savanberg, 2001، دراسة (العارفة وقران، 2005)، دراسة (العنزي، 2011)، هذا بالاضافة الى دراسة (Sharif, 2005) التي تم ذكرها مسبقاً.

الفرضية الرابعة: توفر بيئة خارجية جيدة لمصانع المواد البلاستيكية يساعدها في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (5.5): تحليل فقرات المحور الرابع: (البيئة الخارجية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتعامل المصنع مع العديد من الموردين لتوريد نفس النوع من مواد الخام.	4.29	0.782	85.85	18.841	0.000	3
2	هناك صعوبة في فحص جودة المواد الخام الواردة من الموردين.	4.06	1.025	81.23	11.809	0.000	7
3	لا يوجد ضغوط خارجية على المصنع لتطبيق نظام إدارة الجودة.	4.35	0.922	87.08	16.737	0.000	2
4	هناك نقص في توفير الدراسات والإحصائيات اللازمة والمساعدة من أجل تطبيق النظام (مثل الدراسات الإحصائية) من قبل الدوائر الحكومية.	4.19	0.881	83.85	15.425	0.000	5
5	العلاقة بين المصنع وبين الدوائر الحكومية المختصة ضعيفة جداً.	4.25	0.856	85.08	16.692	0.000	4
6	عدم وجود ثقافة الجودة لدى زبائن المصنع (المجتمع المحلي).	3.94	1.119	78.77	9.563	0.000	9
7	ارتفاع أسعار المنتجات بعد تطبيق النظام مما يقلل من الحصة السوقية لمنتجات المصنع.	3.95	0.987	79.08	11.016	0.000	8
8	عدم وجود آليات لتصدير منتجات المصنع للأسواق الخارجية نظراً للأوضاع السياسية.	4.54	0.684	90.77	25.655	0.000	1
9	عدم توفر قائمة بالمكاتب الاستشارية التي تقوم بتدقيق الجودة والمكاتب، وتقوم بمنح الشهادة.	4.10	0.971	82.00	12.913	0.000	6
	جميع الفقرات	4.19	0.514	83.74	26.318	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 129 تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع: البيئة الخارجية مرتبة من العائق الأكثر أهمية الى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي:

1. عدم وجود آليات لتصدير منتجات المصنع للأسواق الخارجية نظراً للأوضاع السياسية: حيث بلغ الوزن النسبي 90.77% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الاولى.

2. لا يوجد ضغوط خارجية على المصنع لتطبيق نظام إدارة الجودة: حيث بلغ الوزن النسبي 87.08% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثانية.

3. يتعامل المصنع مع العديد من الموردين لتوريد نفس النوع من مواد الخام: حيث بلغ الوزن النسبي 85.85% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثالثة.

4. العلاقة بين المصنع وبين الدوائر الحكومية المختصة ضعيفة جداً: حيث بلغ الوزن النسبي 85.08% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الرابعة.

5. هناك نقص في توفير الدراسات والإحصائيات اللازمة والمساعدة من اجل تطبيق النظام (مثل الدراسات الإحصائية) من قبل الدوائر الحكومية: حيث بلغ الوزن النسبي 83.85% و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الخامسة.

6. عدم توفر قائمة بالمكاتب الاستشارية التي تقوم بتدقيق الجودة، وتقوم بمنح الشهادة: حيث بلغ الوزن النسبي 82.00% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السادسة.

7. هناك صعوبة في فحص جودة المواد الخام الواردة من الموردين: حيث بلغ الوزن النسبي 81.23% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السابعة.

8. ارتفاع أسعار المنتجات بعد تطبيق النظام مما يقلل من الحصة السوقية لمنتجات المصنع: حيث بلغ الوزن النسبي 79.08% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثامنة.

9. عدم وجود ثقافة الجودة لدى زبائن المصنع (المجتمع المحلي): حيث بلغ الوزن النسبي 78.77% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة التاسعة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع: البيئة الخارجية تساوي 4.19، والانحراف المعياري يساوي 0.514، والوزن النسبي يساوي 83.74% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 26.318 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان: توفر بيئة خارجية لمصانع المواد البلاستيكية يساعد في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

يلاحظ من خلال النتائج الخاصة بهذا المحور أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير في اعاقا تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في مصانع المواد البلاستيكية، فقد احتلت الفقرة: عدم وجود آليات لتصدير منتجات المصنع للأسواق الخارجية نظراً للأوضاع السياسية المرتبة الاولى من حيث العوائق وذلك لاعتقاد المصانع أنه لا داعي للحصول على شهادة الايزو 9001 اذا لم تكن هناك آليات لتصدير منتجاتهم، لأنه لا يوجد تقدير من قبل المستهلكين المحليين للشركات الحاصلة على علامة الجودة كما يظهر في الفقرة رقم 9، ولم يتسنى فحص هذه الفقرة في دراسات سابقة لأنها سياسة منع تصدير المنتجات المحلية، خاصة بقطاع غزة نظراً للأوضاع السياسية ومنع تصدير المنتجات الصناعية عبر المعبر التجاري الوحيد لقطاع غزة، ولقد احتلت الفقرة : لا يوجد ضغوط خارجية على المصنع لتطبيق نظام إدارة الجودة المرتبة الثانية من حيث الاهمية، حيث أنه لا يوجد لدى المصنع أية ضغوط خارجية سواء كانت من الزبائن أو من المؤسسات الحكومية أو الاتحادات الصناعية وذلك لتطبيق نظام إدارة الجودة، فترى المصانع أنه لا حاجة لمصاريف اضافية قد تتعدى مبلغ \$15,000 في مقابل الحصول على شهادة الايزو 9001، اذا لم يطلب منها أي جهة ذلك. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Sharif, 2005)، أما بخصوص المواد الخام فقد أظهرت نسبة كبيرة من العاملين في مصانع المواد البلاستيكية أنه من المعوقات الهامة والمتعلقة بصعوبة تطبيق نظام الايزو 9001 هو تعامل المصانع مع أكثر من مورد للمواد الخام، مما ينتج عنه اختلاف في اجراءات التشغيل لكل نوعية من المواد الخام الواردة، وكذلك صعوبة فحص جودة

المواد الخام الواردة من الموردين وذلك لعدم توفر مختبرات على المستوى المحلي تقوم بفحص جودة المواد الخام، وإنما تعتمد المصانع على الاختبارات الفيزيائية في عملية الفحص. ومن المعوقات أيضاً فيما يتعلق بالبيئة الخارجية أن العلاقة بين المصانع والدوائر الحكومية المختصة ضعيفة جداً وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Sharif, 2005). أما بخصوص الفقرة عدم توفر قائمة بالمكاتب الاستشارية فقد توافقت هذه النتيجة مع عدة دراسات مثل دراسة (الطراونة، 2000)، دراسة (النوايسة، 2003)، دراسة (Najjar & Jawad, 2011). أما بخصوص أسعار المنتجات، فقد أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة تعتبر انه بمجرد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، فسوف يرتفع سعر التكلفة للمنتج مما ينعكس على ارتفاع السعر النهائي للمنتج، وبهذا سوف تقل الحصة السوقية لمنتجات المصنع بعد تطبيق المواصفة، مما يعني خسارة حتمية للمصنع في مقابل المنافسين المحليين والبضائع المستوردة.

وبشكل اجمالي يظهر من خلال هذا المحور أن للبيئة الخارجية أهمية كبيرة في حرص المصنع على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، من خلال عدة عوامل (الموردين، الزبائن، الجهات الحكومية، المكاتب الاستشارية).

الفرضية الخامسة: توفر الموارد البشرية وعمليات التدريب يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (6.5) : تحليل فقرات المحور الخامس: (الموارد البشرية وعمليات التدريب)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يوجد عدم وعي لمعايير ومتطلبات الايزو من قبل العاملين في المصنع.	3.84	0.995	76.77	9.612	0.000	5
2	لا يوجد أشخاص خبراء مدربين في مجال إدارة الجودة.	3.77	0.993	75.38	8.837	0.000	6
3	لا تقوم الإدارة باختيار المتدربين من الموظفين بناءً على حاجاتهم الفعلية.	3.62	0.943	72.31	7.439	0.000	7
4	التدريب يشتمل فقط على الموظفين الإداريين ولا يشمل العمال.	3.44	1.019	68.77	4.905	0.000	8
5	لا يوجد جدول زمني محدد للقيام بعملية التدريب ولكنه يخضع لعوامل توفر الوقت والدعم المالي.	4.15	0.821	83.08	16.027	0.000	3
6	يوجد نقص في البرامج التدريبية الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة.	4.25	0.788	84.92	18.028	0.000	1
7	يوجد نقص في مستشاري الجودة المحليين المؤهلين بشكل صحيح.	4.02	0.876	80.46	13.320	0.000	4
8	يوجد موظفين غير مناسبين للوظائف التي يقومون بها.	3.32	1.051	66.46	3.506	0.001	9
9	يوجد نسبة غياب عالية من الموظفين.	2.66	1.031	53.23	-3.743	0.000	11
10	الخوف من تسريح العمالة الزائدة عن الحد في المصنع عند تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	3.18	1.199	63.69	1.755	0.082	10
11	يتطلب تطبيق النظام فتح أقسام جديدة مثل قسم إدارة الجودة وتعيين موظفين جدد.	4.22	0.847	84.46	16.466	0.000	2
	جميع الفقرات	3.68	0.495	73.59	15.657	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 129 تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس: الموارد البشرية وعمليات التدريب مرتبة من العائق الأكثر أهمية الى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي:

1. يوجد نقص في البرامج التدريبية الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة: حيث بلغ الوزن النسبي 84.92% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الاولى.
2. يتطلب تطبيق النظام فتح أقسام جديدة مثل قسم إدارة الجودة وتعيين موظفين جدد: حيث بلغ الوزن النسبي 84.46% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثانية.
3. لا يوجد جدول زمني محدد للقيام بعملية التدريب ولكنه يخضع لعوامل توفر الوقت والدعم المالي: حيث بلغ الوزن النسبي 83.08% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثالثة.
4. يوجد نقص في مستشاري الجودة المحليين المؤهلين بشكل صحيح: حيث بلغ الوزن النسبي 80.46% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الرابعة.
5. يوجد عدم وعي لمعايير ومتطلبات الايزو من قبل العاملين في المصنع: حيث بلغ الوزن النسبي 76.77% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الخامسة.
6. لا يوجد أشخاص خبراء مدربين في مجال إدارة الجودة: حيث بلغ الوزن النسبي 75.38% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السادسة.
7. لا تقوم الإدارة باختيار المتدربين من الموظفين بناءً على حاجاتهم الفعلية: حيث بلغ الوزن النسبي 72.31% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السابعة.
8. التدريب يشتمل فقط على الموظفين الإداريين ولا يشمل العمال: حيث بلغ الوزن النسبي 68.77% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثامنة.
9. يوجد موظفين غير مناسبين للوظائف التي يقومون بها: حيث بلغ الوزن النسبي 66.46% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة التاسعة.

10. الخوف من تسريح العمالة الزائدة عن الحد في المصنع عند تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 63.69% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.082 وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة العاشرة.

11. يوجد نسبة غياب عالية من الموظفين: حيث بلغ الوزن النسبي 53.23% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الحادية عشرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس: الموارد البشرية وعمليات التدريب: تساوي 3.68، والانحراف المعياري يساوي 0.495، والوزن النسبي يساوي 73.59% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 15.657 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن: توفر الموارد البشرية وعمليات التدريب يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

يظهر من خلال النتائج الخاصة بهذا المحور أنه من أهم المعوقات والتي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 عدم توفر الموارد البشرية بشكل صحيح والتزامها بالاعمال الموكلة اليها من خلال هيكلية ادارية توضح المهام الوظيفية لكل شخص من العاملين في المصنع من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الادارية الدنيا، مع توفر برامج تدريبية في مجال إدارة الجودة والمجالات الاخرى مرتبطة بجدول زمني محدد، ولقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات ومنها: دراسة (المهيدب، 2005)، دراسة (راضي، 2006)، دراسة (العارفة وقران، 2006)، ودراسة (Najjar & Jawad, 2011).

الفرضية السادسة: عدم مقاومة الموظفين للتغيير يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (7.5) : تحليل فقرات المحور السادس: (مقاومة العاملين للتغيير)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يوجد مقاومة للموظفين عند تغيير الأنظمة الإدارية.	3.27	1.025	65.38	2.994	0.003	6
2	الموظفين يرون أن نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" أداة عقاب.	3.14	0.994	62.77	1.588	0.115	7
3	يخاف العاملون من الاعتراف بأخطائهم.	3.83	1.013	76.62	9.354	0.000	1
4	من الصعب تغيير النظام الحالي.	3.61	1.015	72.15	6.824	0.000	3
5	من الصعب جداً تحقيق الجودة في مجال الصناعات المحلية.	3.32	1.324	66.31	2.716	0.008	4
6	تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" يؤدي إلى زيادة في الأعباء الوظيفية.	3.72	0.988	74.46	8.341	0.000	2
7	تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" يؤدي إلى تخفيض الراتب وفقدان المكافآت المالية.	2.78	1.034	55.69	-2.375	0.019	9
8	نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" غير واقعي ولا يمكن تطبيقه في المصنع.	3.31	1.305	66.15	2.688	0.008	5
9	يؤدي تطبيق النظام إلى فقدان بعض صلاحياتي الإدارية.	3.00	1.134	60.00	0.000	1.000	8
	جميع الفقرات	3.33	0.646	66.62	5.834	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 129 تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السادس: مقاومة العاملين للتغيير، مرتبة من العائق الأكثر أهمية الى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي:

1. يخاف العاملین من الاعتراف بأخطائهم: حيث بلغ الوزن النسبي 76.62% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الاولى.
2. تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" يؤدي إلى زيادة في الأعباء الوظيفية: حيث بلغ الوزن النسبي 74.46% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثانية.
3. من الصعب تغيير النظام الحالي: حيث بلغ الوزن النسبي 72.15% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثالثة.
4. من الصعب جداً تحقيق الجودة في مجال الصناعات المحلية: حيث بلغ الوزن النسبي 66.31% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الرابعة.
5. نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" غير واقعي ولا يمكن تطبيقه في المصنع: حيث بلغ الوزن النسبي 66.15% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.008 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الخامسة.
6. يوجد مقاومة للموظفين عند تغيير الأنظمة الإدارية: حيث بلغ الوزن النسبي 65.38% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السادسة.
7. الموظفين يرون أن نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" أداة عقاب: حيث بلغ الوزن النسبي 62.77% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.115 وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة السابعة.
8. يؤدي تطبيق النظام إلى فقدان بعض صلاحياتي الإدارية: حيث بلغ الوزن النسبي 60.00% والقيمة الاحتمالية تساوي 1.000 وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة الثامنة.
9. تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" يؤدي إلى تخفيض الراتب وفقدان المكافآت المالية: حيث بلغ الوزن النسبي 55.69% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.019 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة التاسعة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس: مقاومة العاملين للتغيير، تساوي 3.33، والانحراف المعياري يساوي 0.646، والوزن النسبي يساوي 66.62% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 5.834 وهي أكبر من قيمة t الجدولية

والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان: عدم مقاومة الموظفين للتغيير يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تعتبر مقاومة العاملين للتغيير في الانظمة الادارية من أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، وذلك حسب الادبيات والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، وبالنظر في نتائج هذا المحور نستنتج أن مقاومة العاملين للتغيير كانت من أحد اسباب عدم تطبيق نظام الايزو 9001، وهذه النتيجة تتفق مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Stalhane)، دراسة (Oloko,)، دراسة (1999)، دراسة (راضي 2006)، دراسة (العارفة وقران، 2006)، ودراسة (Najjar & Jawad,) (2011). وحسب النتائج في هذا المحور كان من أهم المعوقات: أن العاملين يخافون من الاعتراف بأخطائهم وهذا يعود لسببين: أن معظم العاملين في المصانع غير مؤهلين أكاديمياً، حيث يخشون من ضياع الفرصة الوظيفية الحالية نتيجة اعترافهم بأخطاء قاموا بها، والسبب الثاني عدم وجود وصف وظيفي واضح للأشخاص العاملين في المصانع. والمعوق الثاني من حيث الأهمية في هذا المحور كان اعتقاد العاملين في المصانع أن نظام ادرة الجودة يؤدي الى زيادة في الاعباء الوظيفية، وهذا بالطبع اعتقاد خاطئ ويرجع الى عدم وجود برامج توعوية للتعريف بمزايا تطبيق النظام. ومن المعوقات الهامة والتي ظهرت أيضاً في هذا المحور اعتقاد العاملين في المصانع أن نظام إدارة الجودة ISO 9001 غير واقعي ولا يمكن تطبيقه في المصنع وهذه النتيجة اتفق مع دراسات سابقة مثل دراسة كلاً من (العنزي، 2011)، و (Najjar & Jawad, 2011) واحتلت المرتبة السابعة والثامنة والتاسعة في هذا المحور عدة اعتقادات خاطئة تتعلق بتخفيض الراتب وفقدان بعض الصلاحيات الادارية جراء تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.

الفرضية السابعة: توفر عمليات التدقيق الداخلي والتوثيق يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (8.5): تحليل فقرات المحور السابع: (التدقيق الداخلي والتوثيق)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	لا يتم تسجيل نتائج مراجعات الإدارة للنظام.	3.19	1.050	63.85	2.088	0.039	6
2	لا تعمل الشركة على تعيين مدققين داخليين مؤهلين علميا ومهنيا في مجال التدقيق الداخلي.	3.50	1.044	70.00	5.463	0.000	2
3	المدقق الداخلي غير قادر على اتخاذ قرارات بدون ضغوط او انصياع لمن تكون القرارات لها تأثير عليهم.	3.28	0.957	65.54	3.301	0.001	4
4	هناك صعوبة في السيطرة على الوثائق خلال عملية التسجيل.	3.22	1.058	64.46	2.403	0.018	5
5	يؤدي تطبيق نظام الايزو الى استخدام نماذج لم تكن مستخدمة من قبل.	3.95	0.796	79.08	13.664	0.000	1
6	يوجد صعوبة في عملية أرشفة واسترجاع السجلات الخاصة بالعمليات الإدارية المختلفة (المشتريات، فواتير البيع، التدريب).	3.45	1.149	69.08	4.505	0.000	3
	جميع الفقرات	3.43	0.736	68.67	6.711	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 129 تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (8.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السابع: **التدقيق الداخلي والتوثيق**، مرتبة من العائق الأكثر أهمية الى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي:

1. يؤدي تطبيق نظام الايزو الى استخدام نماذج لم تكن مستخدمة من قبل: حيث بلغ الوزن النسبي 79.08% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الاولى.

2. لا تعمل الشركة على تعيين مدققين داخليين مؤهلين علميا ومهنيا في مجال التدقيق الداخلي: حيث بلغ الوزن النسبي 70.00% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثانية.

3. يوجد صعوبة في عملية أرشفة واسترجاع السجلات الخاصة بالعمليات الإدارية المختلفة (المشتريات، فواتير البيع، التدريب): حيث بلغ الوزن النسبي 69.08% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثالثة.

4. المدقق الداخلي غير قادر على اتخاذ قرارات بدون ضغوط او انصياع لمن تكون القرارات لها تأثير عليهم: حيث بلغ الوزن النسبي 65.54% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الرابعة.

5. هناك صعوبة في السيطرة على الوثائق خلال عملية التسجيل: حيث بلغ الوزن النسبي 64.46% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.018 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الخامسة.

6. لا يتم تسجيل نتائج مراجعات الإدارة للنظام: حيث بلغ الوزن النسبي 63.85% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.039 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السادسة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع: التدقيق الداخلي والتوثيق، تساوي 3.43، والانحراف المعياري يساوي 0.736، والوزن النسبي يساوي 68.67% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 6.711 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان: توفر عمليات التدقيق الداخلي والتوثيق يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

من اهم العمليات التي يجب أن تتوفر في المؤسسة التي تنوي تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 هي عمليات التوثيق والتدقيق الداخلي وارشفة الملفات والسجلات، ويلاحظ من خلال

النتائج لهذه الدراسة انه يوجد صعوبة في القيام بعمليات التدقيق الداخلي للعمليات الادارية، بالإضافة الى صعوبة أرشفة واسترجاع الملفات الخاصة بالعمليات الادارية وعمليات التدريب (ان وجدت) وبالطبع تتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة والتي تم الاطلاع عليها مثل: دراسة (Stalhane)، دراسة (Sandstorm & Savanberg, 2001) ، دراسة (Sharif,) (2005) ، ودراسة (Najjar & Jawad, 2011).

الفرضية الثامنة: توفر الموارد المالية يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (9.5): تحليل فقرات المحور الثامن: (التكلفة المالية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يوجد تكلفة مالية عالية للحصول على الشهادة (استشاريين، تدقيق، إصدار الشهادة).	4.32	0.790	86.46	19.105	0.000	3
2	النقص في التحفيز للعاملين والمكافآت المالية للموظفين المميزين.	3.83	0.966	76.62	9.810	0.000	7
3	غياب الدعم المالي الحكومي للمصنع من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	4.51	0.718	90.15	23.944	0.000	1
4	لا يوجد مؤسسات دولية مانحة تدعم في اتجاه تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".	4.42	0.776	88.46	20.903	0.000	2
5	يؤدي تطبيق النظام إلى زيادة التكاليف في عمليات التشغيل.	4.15	0.949	82.92	13.768	0.000	5
6	يحتاج تطبيق النظام إلى استجلاب استشاريين للعمل في المؤسسة.	4.18	0.885	83.54	15.171	0.000	4
7	عدم وجود ميزانية كافية للقيام بعمليات تدريب وتطوير الموظفين.	4.12	1.019	82.46	12.562	0.000	6
	جميع الفقرات	4.22	0.629	84.37	22.102	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 129 " تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (9.5) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور الثامن التكلفة المالية، مرتبة من العائق الأكثر أهمية الى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي:

1. غياب الدعم المالي الحكومي للمصنع من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 90.15% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الاولى.

2. لا يوجد مؤسسات دولية مانحة تدعم في اتجاه تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001": حيث بلغ الوزن النسبي 88.46% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثانية.

3. يوجد تكلفة مالية عالية للحصول على الشهادة (استشاريين، تدقيق، إصدار الشهادة): حيث بلغ الوزن النسبي 86.46% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثالثة.

4. يحتاج تطبيق النظام إلى استجلاب استشاريين للعمل في المؤسسة: حيث بلغ الوزن النسبي 83.54% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الرابعة.

5. يؤدي تطبيق النظام إلى زيادة التكاليف في عمليات التشغيل: حيث بلغ الوزن النسبي 82.92% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الخامسة.

6. عدم وجود ميزانية كافية للقيام بعمليات تدريب وتطوير الموظفين: حيث بلغ الوزن النسبي 82.46% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السادسة.

7. النقص في التحفيز للعاملين والمكافآت المالية للموظفين المميزين: حيث بلغ الوزن النسبي 76.62% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السابعة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثامن: التكلفة المالية، تساوي 4.22، والانحراف المعياري يساوي 0.626، والوزن النسبي يساوي 84.37% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 22.102 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان: توفر

الموارد المالية يساعد مصانع المواد البلاستيكية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

يعتبر توفر الموارد المالية من أهم العناصر التي تساعد المصنع على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، ولقد أجمعت معظم الأدبيات والدراسات وايضاً هذه الدراسة على أن من أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 هو عدم توفر الموارد المالية الكافية ومن الدراسات التي خلصت الى هذه النتيجة دراسة (الطراونة، 2000)، دراسة (النوايسة، 2003)، دراسة (العارفة وقران، 2006)، دراسة (العضاضي، 2011)، دراسة (العنزي، 2011)، ودراسة (Najjar & Jawad, 2011)، واهم المعوقات التي ظهرت من خلال هذا المحور غياب الدعم المالي الحكومي للمصانع من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، وايضاً عدم وجود مؤسسات دولية مانحة تدعم في اتجاه تطبيق النظام، واحتل العائق التكلفة المالية العالية للحصول على الشهادة المرتبة الثالثة في هذا المحور بنسبة تقدر ب 86.5% وهذا يفسر عزوف مصانع المواد البلاستيكية عن اتخاذ اجراءات لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، حيث اظهرت نتائج هذه الدراسة أنه فقط 12.3% من المصانع حاصل على الشهادة.

تحليل جميع المحاور مجتمعة: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية.

جدول رقم (10.5): تحليل جميع المحاور (معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.000	3.862	66.18	0.913	3.31	المحور الاول : أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001"
0.000	6.289	67.22	0.654	3.36	المحور الثاني: التزام الإدارة العليا
0.000	6.312	68.62	0.778	3.43	المحور الثالث: الهيكلية التنظيمية
0.000	26.318	83.74	0.514	4.19	المحور الرابع: البيئة الخارجية
0.000	15.657	73.59	0.495	3.68	المحور الخامس: الموارد البشرية وعمليات التدريب
0.000	5.834	66.62	0.646	3.33	المحور السادس: مقاومة العاملين للتغيير
0.000	6.711	68.67	0.736	3.43	المحور السابع: التدقيق الداخلي والتوثيق
0.000	22.102	84.37	0.629	4.22	المحور الثامن: التكلفة المالية
0.000	15.899	72.68	0.455	3.63	جميع المحاور

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 129 تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (10.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور مجتمعة: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية، ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور الفرعية تساوي 3.63، والانحراف المعياري يساوي 0.455، والوزن النسبي يساوي 72.68% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 15.899 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود معوقات تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

بشكل عام ومن خلال النتائج يتضح أن المعوقات التي تم بحثها في هذه الدراسة والتي تكونت من خلال قراءة الأدبيات المتعلقة بالموضوع بالإضافة الى الدراسات السابقة، كانت نفسها معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001 في مصانع المواد البلاستيكية مع اختلاف الاهمية، ويمكن ترتيب المعوقات من العائق الاكثر أهمية الى العائق الاقل أهمية كالتالي: التكلفة المالية العالية، البيئة الخارجية، الموارد البشرية وعمليات التدريب، التدقيق الداخلي والتوثيق، الهيكلية التنظيمية، التزام الادارة العليا، مقاومة العاملين للتغيير و الوعي بأهمية برامج إدارة الجودة ISO 9001.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية:

- الجنس
- المسمى الوظيفي
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- عدد العاملين في المصنع
- مكان المصنع
- المصنع حاصل على شهادة
- وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع
- المعرفة مسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المسمى الوظيفي

جدول رقم (11.5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة(معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية)	بين المجموعات	0.271	2	0.135	0.651	0.523
	داخل المجموعات	26.392	127	0.208		
	المجموع	26.663	129			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 2، 127 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى المسمى الوظيفي، وتبين النتائج في جدول رقم (11.5) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.651 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.07 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.523 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لأنه في معظم الاحيان، يتم ترقية العمال ذوي الخبرة في مجال الصناعة الى درجة رئيس قسم بدون تلقىهم تدريب خاص في مجال نظم ادارة الجودة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النوايسة، 2003).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (12.5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة(معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية)	بين المجموعات	5.511	4	1.378	8.141	0.000
	داخل المجموعات	21.152	125	0.169		
	المجموع	26.663	129			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 4، 125 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.44

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى المؤهل العلمي، وتبين النتائج في جدول رقم (12.5) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 8.141 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.44 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ويبين اختبار شيفيه جدول رقم (13.5)

ان الفروق بين فئتي دراسات عليا ، وأقل من ثانوية، والفروق لصالح الفئة أقل من ثانوية كما توجد فروق بين فئتي دراسات عليا ، وتوجيهي، والفروق لصالح الفئة توجيهي.

جدول رقم (13.5): اختبار شيفيه للفروق المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	أقل من ثانوية	توجيهي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من ثانوية		-0.001	0.179	0.428	0.647*
توجيهي	0.001		0.180	0.429	0.648*
دبلوم	-0.179	-0.180		0.248	0.468
بكالوريوس	-0.428	-0.429	-0.248		0.219
دراسات عليا	-0.647*	-0.648*	-0.468	-0.219	

يظهر من خلال النتائج أنه كما زاد المستوى العلمي للشخص، زادت لديه المعرفة بأهمية برامج إدارة الجودة، والعكس صحيح أي أن الأشخاص الذين هم في مستوى توجيهي أو أقل يزداد لديهم الاعتقاد بأنه يوجد معوقات كبيرة من أجل تطبيق النظام، وفي الغالب تكون لديهم مقاومة عند تغيير الانظمة الادارية وذلك لخوفهم على مستقبلهم الوظيفي وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (النوايسة، 2003).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (14.5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة (معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية)	بين المجموعات	0.806	3	0.269	1.309	0.275
	داخل المجموعات	25.857	126	0.205		
	المجموع	26.663	129			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 126 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.68

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، وتبين النتائج في جدول رقم (14.5) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.309 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.275 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات حصول مصانع الصناعات البلاستيكية على شهادة ISO9001:2008 تعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وذلك لأن سنوات الخبرة لدى العاملين تختص بآليات التعامل مع خطوط الإنتاج، ولكن ليس بالتعامل مع الانظمة الادارية فلذلك مهما زادت عدد سنوات الخبرة فلن يتكون لديهم وعي بأهمية برامج إدارة الجودة وذلك بسبب نقص عمليات التدريب والتطوير.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى عدد العاملين في المصنع.

جدول رقم (15.5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى عدد العاملين في المصنع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة(معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية)	بين المجموعات	4.708	2	2.354	13.618	0.000
	داخل المجموعات	21.955	127	0.173		
	المجموع	26.663	129			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 2، 127 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى عدد العاملين في المصنع، وتبين النتائج في جدول رقم (15.5) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 13.618 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.07 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى عدد العاملين في المصنع عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وبين اختبار شيفيه جدول رقم (16.5) ان الفروق بين فئتي اقل من 10 عمال، واكثر من 15 عامل، والفروق لصالح الفئة اقل من 10 عمال كما توجد فروق بين فئتي 10-15 عامل، واكثر من 15 عامل، والفروق لصالح الفئة 10-15 عامل.

جدول رقم (16.5): اختبار شيفيه للفروق المتعددة حسب متغير عدد العاملين في المصنع

الفرق بين المتوسطات	اقل من 10 عمال	10-15 عامل	اكثر من 15 عامل
اقل من 10 عمال		0.126	0.488*
10-15 عامل	-0.126		0.362*
اكثر من 15 عامل	-0.488*	-0.362*	

حيث أن المصانع التي بها اقل من 10 عمال في الغالب تكون مصانع صغيرة، والعمالة التي بها غير مدربة، أما تلك التي يزيد فيها عدد العاملين عن 15 شخص، ففي الغالب يوجد بها هيكلية ادارية مع وجود اقسام مثل قسم إدارة الجودة، وحسب النتائج السابقة حيث أن 12.3% من المصانع مطبقة لنظام إدارة الجودة يزيد فيها عدد العاملين عن 15 عامل.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha =$ بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى مكان المصنع.

جدول رقم (17.5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط

استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO

9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى مكان المصنع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة(معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية)	بين المجموعات	5.104	3	1.701	9.943	0.000
	داخل المجموعات	21.559	126	0.171		
	المجموع	26.663	129			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 126 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.68

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى مكان المصنع، وتبين النتائج في جدول رقم (17.5) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 9.943 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى مكان المصنع عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ويبين اختبار شيفيه جدول رقم (18.5) ان الفروق بين فئتي محافظة خانيونس ، ومحافظة الوسطى والفروق لصالح الفئة محافظة خانيونس كما توجد فروق بين فئتي محافظة خانيونس، ومحافظة غزة والفروق لصالح الفئة محافظة خانيونس.

جدول رقم (18.5): اختبار شيفيه للفروق المتعددة حسب متغير مكان المصنع

الفرق بين المتوسطات	محافظة الشمال	محافظة غزة	محافظة الوسطى	محافظة خانيونس
محافظة الشمال		0.336	0.297	-0.160
محافظة غزة	-0.336		-0.039	-0.496*
محافظة الوسطى	-0.297	0.039		-0.457*
محافظة خانيونس	0.160	0.496*	0.457*	

يظهر من النتائج أن محافظة غزة قلت فيها المعوقات بالنسبة للمحافظات الأخرى، حيث تعتبر المحافظة الانشط اقتصادياً ويوجد بها النسبة الاكبر من حيث عدد مصانع المواد البلاستيكية، وعدد العاملين، وأهم ما يميزها عن المحافظات الأخرى قيام بعض المؤسسات باعطاء دورات في مجال ادارة الجودة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى نوع الشهادة الحاصل عليها المصنع.

جدول رقم (19.5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى نوع الشهادة الحاصل عليها المصنع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة(معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية)	بين المجموعات	4.774	3	1.591	9.159	0.000
	داخل المجموعات	21.889	126	0.174		
	المجموع	26.663	129			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 126 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.68

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى نوع الشهادة الحاصل عليها المصنع، وتبين النتائج في جدول رقم (19.5) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 9.159 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى نوع الشهادة الحاصل عليها المصنع عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ويبين اختبار شفيه جدول رقم (20.5) ان الفروق بين فئتي غير حاصلين على اي شهادة، والحاصلين على جميع الشهادات، والفروق لصالح الفئة غير حاصلين على اي شهادة.

جدول رقم (20.5): اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير نوع الشهادة الحاصل عليها
المصنع

الفرق بين المتوسطات	ISO 9001	علامة الجودة الفلسطينية	جميع ما سبق	غير حاصل على شهادة
ISO 9001		-0.237	0.165	-0.468
علامة الجودة الفلسطينية	0.237		0.402	-0.231
جميع ما سبق	-0.165	-0.402		-0.633°
غير حاصل على شهادة	0.468	0.231	0.633°	

حيث أن المصانع الحاصلة على شهادة الجودة الفلسطينية وعلامة الجودة ISO 9001، فإنه يقل لديها المعوقات نحو التطبيق الصحيح لنظام إدارة الجودة ISO 9001 وذلك لتكون الخبرة لدى العاملين في المصنع حول نظم الجودة، أما تلك المصانع التي لم تحصل على أي شهادة فإنه يزيد لديهم المعوقات لأنها لم تطبيق النظام اصلاً ولم تتعرف على ايجابياته.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع.

جدول رقم (21.5): نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع

المحور	وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة(معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية)	يوجد	46	3.417	0.510	-4.285	0.000
	لا يوجد	84	3.753	0.374		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 128 تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع و تبين النتائج في جدول رقم (21.5) أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 4.285 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والفروق لصالح الفئة عدم وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع. حيث يدل ذلك على أن المصانع التي يوجد بها قسم لإدارة الجودة، قلت لديها المعوقات لتطبيق النظام، لأنها بوجود هذا القسم تكون خطت خطوات ايجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، حيث من اهم عوامل تطبيق هذا النظام وجود قسم مختص لإدارة الجودة.

الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المعرفة المسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"

جدول رقم (22.5)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المعرفة المسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"

المحور	المعرفة المسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001"	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة(معوقات حصول مصانع الصناعات البلاستيكية على شهادة ISO9001:2008)	نعم	73	3.502	0.452	-3.942	0.000
	لا	57	3.803	0.402		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 128 تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المعرفة المسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001" و تبين النتائج في جدول رقم (22.5) أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.942 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 تعزى إلى المعرفة المسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001" عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والفروق لصالح الفئة المعرفة المسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001".

ويظهر من النتائج أن (73 شخص) أي 56% من عينة الدراسة لديهم بعض المعرفة بخصوص برنامج ادارة الجودة ISO 9001، مما يسهل تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001 في مصانع المواد البلاستيكية في حال تطبيقه، ويقلل من مقاومة العاملين للتغيير.

بينت الدراسة وجود معوقات لم تذكر في الاستبانة عن طريق طرح السؤال التالي:

هل تعتقد أنه يوجد معوقات أخرى لم يتم ذكرها؟ اذا كانت اجابتك نعم، الرجاء ذكرها

تم احصاء اجابات السؤال المفتوح وتمثلت في العناصر حسب الجدول التالي، مرتبة حسب عدد مرات التكرار من العائق الاكثر أهمية الى العائق الاقل أهمية

جدول رقم (23.5): عوائق أخرى لم يتم ذكرها في الاستبانة

م.	العائق	عدد مرات التكرار
1	الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي.	13
2	لا يوجد تقدير من المستهلك لجودة المنتج المحلي.	6
3	عدم تعاون المؤسسات الحكومية والاهلية ذات الصلة.	5
4	التكاليف العالية للحصول على الشهادة حيث ان الانتاج لا يغطي التكاليف.	5
5	معظم المصانع عبارة عن شركات عائلية لذا من الصعب فرض نظام فيها.	5
6	عدم توفر رأس المال الكافي.	5
7	عدم وجود آليات لتصدير المنتج المحلي.	5
8	نقص في الرقابة بكل أنواعها من السلطات القائمة على الصناعات المحلية.	4
9	لا يوجد مردود مالي عائد على المصنع جراء تطبيق المواصفات.	3
10	نظام الايزو عبارة عن نظام جودة ادارية وليس لجودة المنتجات لذا نحن لسنا بحاجة اليه.	3

3	عدم توفر معدات ضبط المعايرة لعملية التصنيع بجميع أنواعها.	11
2	المنتج المحلي غير محمي من المنافسين الخارجيين والبضائع المستوردة.	12
2	عدم القدرة على استجلاب المدقق الخارجي والمخول بمنح الشهادة.	13

ظهر من خلال الجدول السابق، أنه من أهم العوامل والتي تمنع اصحاب القرار في مصانع المواد البلاستيكية من أخذ قرار بتطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001، الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي، حيث أن معظم خطوط الانتاج في هذه المصانع تحتاج الى عدة ساعات للتحضير، ومن ثم البدء في الانتاج، وهذا قد يستهلك تقريباً نصف ساعات الوقت المحدد لوصل التيار الكهربائي على المصنع، والبدل الاخر للتيار الكهربائي تشغيل خطوط الانتاج باستخدام المولدات الكهربائية التي تعمل بالسولار، حيث العائد من الانتاج بهذه الطريقة لا يغطي تكاليف التشغيل، اما العامل الثاني فهو: عدم ثقة المستهلك بجودة المنتج المحلي ولجؤه الى استخدام المنتج البديل (المستورد)، مما يعود بالخسارة على المصانع المحلية، ومن ثم كانت الاهمية لعوامل متعلقة بالتكلفة المالية العالية للحصول على الشهادة، حيث يبلغ تلكفة الحصول على الشهادة تقريباً \$15,000، وهذا مبلغ مرتفع بالنسبة لراس المال المستخدم في هذه الصناعة، ولا يوجد مرود مالي من الحصول على الشهادة، وظهر من النتائج أيضاً عدم وجود آليات لتصدير المنتج المحلي، حيث يتعبر التصدير وحسب ما تم ذكره في الاطار النظري لهذه الدراسة من أهم العوامل التي تشجع المصنعين المحليين على الحصول على شهادة ISO 9001، حيث تعبر هذه الشهادة جواز السفر للمنتج المحلي نحو السوق العالمية، والبعض عزا عدم التقدم للحصول على شهادة ISO 9001 نظراً لأن هذه المواصفة تعتبر عن نظام جودة ادارية ولكنها ليست لجودة المنتجات، ويمكن القول ان هذا التصور خاطئ حيث ان الايزو عبارة عن خطوة أساسية نحو الحصول على ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر عن جودة المنتج وأيضاً جودة النظم الادارية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات.

ثالثاً: الدراسات المقترحة.

أولاً: النتائج

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة والمتعلقة بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية كالتالي:

1. يوجد نقص في الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة ISO 9001 (عدم كفاية المعرفة بأهمية

برامج الجودة المتعلقة بتطبيق النظام) في مصانع المواد البلاستيكية، حيث أنه:

أ. لا يوجد لدى المصانع خطة لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.

ب. هناك سوء فهم للفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001

ج. يوجد سوء فهم للغرض من شهادة ISO 9001.

2. عدم التزام الإدارة العليا، وتمثل في النقاط التالية:

أ. أن الإدارة تتبع أسلوب المركزية ولا تشارك العاملين في اتخاذ القرارات.

ب. لا توفر الإدارة وقت كافي للعاملين لتطوير أدائهم.

ج. لا توفر الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة، ومعدات المعايرة والقياس والتي تساهم في

تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.

د. عدم توظيف قيادات قادرة على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.

هـ. الإدارة غير ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة أساساً.

و. الإدارة لا تهتم بوجود قسم للجودة في المصنع.

ز. عدم توفر نظام لاستقصاء آراء الزبائن واخذ ملاحظاتهم الخاصة بالمنتجات.

ح. لا تقوم الإدارة بتوعية العاملين بأهمية الإيفاء بمتطلبات الزبائن.

3. عدم وجود هيكلية تنظيمية جيدة في مصانع المواد البلاستيكية، حيث أنه:

- أ. يوجد أشخاص يقومون بعدة أعمال في وقت واحد.
- ب. تطبق الإدارة القوانين بقوة (البيروقراطية) وتوزع المسؤوليات بشكل هرمي.
- ج. يوجد فجوة في الاتصال بين الأقسام الإدارية.
- د. يوجد نقص في تحديد وإدارة العمليات في المصنع.

4. عدم توفر بيئة خارجية جيدة لمصانع المواد البلاستيكية يساعدها في تطبيق نظام إدارة

الجودة ISO 9001، وتمثل ذلك في:

- أ. عدم توفر آليات لتصدير منتجات المصنع للأسواق الخارجية نظراً للأوضاع السياسية.
- ب. لا يوجد ضغوط خارجية على المصنع لتطبيق نظام إدارة الجودة.
- ج. يتعامل المصنع مع العديد من الموردين لتوريد نفس النوع من مواد الخام، وصعوبة فحص جودة المواد الخام.
- د. العلاقة بين المصنع وبين الدوائر الحكومية المختصة ضعيفة جداً.
- هـ. عدم توفر قائمة بالمكاتب الاستشارية التي تقوم بتدقيق الجودة، وتقوم بمنح الشهادة.
- و. ارتفاع أسعار المنتجات بعد تطبيق النظام مما يقلل من الحصة السوقية لمنتجات المصنع.
- ز. عدم وجود ثقافة الجودة لدى زبائن المصنع (المجتمع المحلي).

5. نقص الموارد البشرية، وعمليات تدريب الموظفين (إن وجدت) غير كافية، حيث برزت

النقاط التالية:

- أ. يوجد نقص في البرامج التدريبية الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة.
- ب. لا يوجد أشخاص خبراء مدربين في مجال إدارة الجودة.
- ج. لا تقوم الإدارة باختيار المتدربين من الموظفين بناءً على حاجاتهم الفعلية، والتدريب يشتمل فقط على الموظفين الإداريين ولا يشمل العمال.

- د. لا يوجد جدول زمني محدد للقيام بعملية التدريب ولكنه يخضع لعوامل توفر الوقت والدعم المالي.
- هـ. يتطلب تطبيق النظام فتح أقسام جديدة مثل قسم إدارة الجودة وتعيين موظفين جدد.
- و. النقص في مستشاري الجودة المحليين المؤهلين بشكل صحيح.
- ز. يوجد عدم وعي لمعايير ومتطلبات الايزو من قبل العاملين في المصنع.
- ح. يوجد موظفين غير مناسبين للوظائف التي يقومون بها.
- ط. يوجد نسبة غياب عالية من الموظفين.

6. مقاومة الموظفين للتغيير، من خلال:

- أ. أنهم يخافون من الاعتراف بأخطائهم.
- ب. يقاومون تغيير الأنظمة الإدارية.
- ج. يعتقدون أن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 يؤدي إلى زيادة في الأعباء الوظيفية.
- د. أنه من الصعب تغيير النظام الحالي.
- هـ. أن لديهم يقين أنه من الصعب جداً تحقيق الجودة في مجال الصناعات المحلية.
- و. نظام إدارة الجودة ISO 9001 غير واقعي ولا يمكن تطبيقه في المصنع.

7. الصعوبات المتعلقة بعمليات التدقيق الداخلي والتوثيق، وقد ظهر ذلك من خلال:

- أ. يؤدي تطبيق نظام الايزو إلى استخدام نماذج لم تكن مستخدمة من قبل.
- ب. لا تعمل إدارة المصنع على تعيين مدققين داخليين مؤهلين علمياً ومهنيًا في مجال التدقيق الداخلي.
- ج. يوجد صعوبة في عملية أرشفة واسترجاع السجلات الخاصة بالعمليات الإدارية المختلفة (المشتريات، فواتير البيع، التدريب).
- د. أنه يوجد صعوبة في السيطرة على الوثائق خلال عملية التسجيل.

هـ. لا يتم تسجيل نتائج مراجعات الإدارة للنظام.

8. الموارد المالية الكبيرة المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، وقد ظهر ذلك من خلال:

- أ. غياب الدعم المالي الحكومي.
- ب. لا يوجد مؤسسات دولية مانحة تدعم في اتجاه تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.
- ج. يوجد تكلفة مالية عالية للحصول على الشهادة (استشاريين، تدقيق، إصدار الشهادة).
- د. يحتاج تطبيق النظام إلى استجلاب استشاريين للعمل في المؤسسة.
- هـ. يؤدي تطبيق النظام إلى زيادة التكاليف في عمليات التشغيل.
- و. عدم وجود ميزانية كافية للقيام بعمليات تدريب وتطوير الموظفين.

9. معوقات تعزى إلى المتغيرات الشخصية مثل:

- أ. لا يوجد معوقات تعزى إلى المسمى الوظيفي (مدير مصنع، مدير قسم، موظف).
- ب. يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في مصانع المواد البلاستيكية تعزى إلى المؤهل العلمي، فكلما قل المؤهل العلمي زادت المعوقات.
- ج. عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات حصول مصانع الصناعات البلاستيكية على شهادة ISO 9001 تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
- د. يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 تعزى إلى عدد العاملين في المصنع، فكلما قل عدد العاملين في المصنع زادت المعوقات.
- هـ. يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 تعزى إلى مكان المصنع.

و. يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 تعزى إلى نوع الشهادة الحاصل عليها المصنع، فالمصانع الغير حاصلة على أي شهادة تتعلق بنظم إدارة الجودة تزيد لديها المعوقات.

ز. يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 تعزى إلى وجود قسم لإدارة الجودة في المصنع، فالمصانع التي لا يوجد لديها قسم لإدارة الجودة زادت لديها المعوقات.

ح. يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 تعزى إلى المعرفة المسبقة بنظام إدارة الجودة ISO 9001، فالأشخاص الذين لا يتوفر لديهم معرفة مسبقة، زادت لديهم المعوقات.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية التي آمل أن تفيد القائمين على الصناعات الوطنية، وخصوصاً الصناعات البلاستيكية وأصحاب مصانع المواد البلاستيكية:

1. ضرورة وضع إستراتيجية وطنية لتلبية متطلبات الايزو في قطاع الصناعات الوطنية وخصوصاً قطاع الصناعات البلاستيكية من أجل تحقيق أعلى مستوى من جودة السلع والخدمات، والاستفادة من الموارد المحلية المتاحة.
2. تثقيف الإدارة العليا في مصانع المواد البلاستيكية بفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.
3. تحفيز مدراء المصانع لبذل جهد اكبر من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.
4. توفير مكاتب استشارية ومدققي جودة قادرين على تدقيق العمليات الإدارية ومنح الشهادة.

5. توفير دعم مالي من المؤسسات المانحة لمصانع المواد البلاستيكية من أجل مساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، وذلك لتأهيلها لتصدير منتجاتها نحو السوق العالمية.
6. العمل على إيجاد برامج تدريبية تستهدف العاملين في مصانع المواد البلاستيكية من أجل رفع مستواهم، وتعريفهم بأهمية برامج الجودة.
7. العمل على توفير بيئة خارجية لمصانع المواد البلاستيكية تساعد في تطوير أدائها، واتخاذها خطوات نحو تطبيق نظام إدارة الجودة مثل: (إيجاد آليات لتصدير المنتج المحلي، زيادة ثقافة الجودة لدى المستهلك المحلي عن طريق حملات توعوية تثقيفية، تفعيل دور مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، مساهمة الجهات الحكومية والجهات القائمة الصناعات البلاستيكية بدور أكبر في هذه الصناعة بشتى الوسائل المتاحة).

ثالثاً: الدراسات المقترحة.

أوصي بإجراء الدراسات التالية:

- المزايا العائدة على مصانع المواد البلاستيكية في حال تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008.
- دراسة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في قطاعات أخرى سواءً كانت خدماتية (مثل: الجامعات) أو صناعية (مثل: الصناعات الغذائية، الصناعات الخشبية، ...)
- دراسة مزايا ومعوقات تطبيق نظام إدارة جودة البيئة 14001 على مصانع المواد البلاستيكية.

قائمة المراجع

القران الكريم.

السنة النبوية.

الكتب العربية.

- أوهارا، فرانكلين، دليل ISO 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، ترجمة: مركز التعريب والترجمة. الطبعة الأولى. بيروت - لبنان: الدار العربية للعلوم. 1999م.
- التميمي، فواز، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو 9001. الطبعة الأولى، إريد - الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. 2008م.
- جامعة القدس المفتوحة، إدارة الجودة والمواصفات. 2007م.
- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. 2004م.
- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2000م.
- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء. الطبعة الثالثة. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2010م.
- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء. الطبعة الثانية. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2007م.
- حمود، خضير كاظم، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2010م.

- الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2006م.
- زيدان، سلمان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2010م.
- زيدان، سلمان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2010م.
- السلطي، مأمون ، والياس، سهيلا، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000. الطبعة الثانية. بيروت - لبنان: دار الفكر المعاصر، دمشق - سورية، دار الفكر. 2001م.
- السلمي، علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000. الطبعة الأولى. القاهرة - مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 1995م.
- سيفر، مات، المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة: خالد العامري. الطبعة الثالثة. القاهرة - مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع. 2008م.
- الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2008م.
- الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2009م.
- طرابيشي، حيدر محمد، المرشد إلى طريق الأيزو ISO 9000 وتطبيقاته ومؤشرات على طريق المعيار ISO 9000:2000. الطبعة الأولى. القاهرة - مصر: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة. 1999م.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد، البحث العلمي مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان - الاردن: دار الفكر. 2001م.
- العزاوي، نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2009م.

- العساف، صالح محمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة الكعبيان. 1995م.
- علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000. الطبعة الثالثة. عمان - الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2013م.
- العلي، عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2008م.
- كشك، محمد بهجت، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. الاسكندرية - مصر: دار الطباعة الحرة. 1996م.
- الماحي، سليمان سعيد، أسس وأساليب الشراء الحديث. الطبعة الثانية. الخرطوم - السودان. 2010م.
- مجيد، سوسن شاكر، والزيادات، محمد عواد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2007م.
- محمد، حسين عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) 9000 - 90014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها. الطبعة الأولى. الإسكندرية - مصر: دار الفكر الجامعي. 2006م.
- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، (مجهول الناشر). 2001م.

الرسائل العلمية والأبحاث المنشورة العربية:

- راضي، ميرفت محمد: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.
- الطراونة، محمد : ايزو 9000 الفوائد والصعوبات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الاردنية، دراسة منشورة - مجلة دراسات، المجلد 27، العدد 2، 2000 ، الجامعة الاردنية ص: 432 - 460.

- العارفة، عبد اللطيف بن عبد الله، و قران، أحمد عبد الله: معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام - من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية، دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم)، القصيم ، السعودية 2006م.
- عبد العال، عبد العزيز: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010م.
- العضاضي، سعيد بن علي: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة منشورة - المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 9، 2012 ص: 66 - 99.
- العنزي، سالم بن جبر: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الشؤون الطبية بالمديرية العامة لحرس الحدود، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011م.
- قنديل، باسل فارس: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- مدوخ، نصر الدين حمدي: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008م.
- المشهراوي، حسين محمد: أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.
- المهيدب، علي بن عبد الله: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005م.

- النوايسة، خليل حماد: اتجاهات العاملين في المصارف التجارية في الاردن نحو تطبيق بنود مواصفة الايزو 9001:2000، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن، 2003.

الإحصائيات والنشرات:

- ISO Survey, 2012.
- المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008، الترجمة العربية المعتمدة، الإصدار الرابع 15-11-2008.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012.
- وزارة الاقتصاد الوطني، 2013.
- اتحاد الصناعات البلاستيكية، 2013.
- مطر، هاني - وزارة الاقتصاد الوطني : ورقة عمل "دراسة واقع القطاع الصناعي وإستراتيجية تحدياتها في قطاع غزة، 2010.

شبكة الانترنت

- الموسوعة الحرة - ويكيبيديا: أيزو 9000
http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88_9
- 000 ، تاريخ الدخول 2013/09/25
- مجموعة إدارة الموارد البشرية - مقال بعنوان: تصورات خاطئة حول شهادة الايزو، الكاتب: ثامر محمد محارمة، تاريخ الدخول : 2013/10/25.
<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=16904>
- <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PS#countrypick>

المراجع الأجنبية:

- Dalela, Suresh, **ISO 9000 Quality Systems**, First edition. Deli – India: standard publishers distributors. 1993.
- Donna, Summers, **Quality**, fifth edition. New Jersey – USA : Pearson education Inc. 2010.
- Goetsch, David & Davis, Stanley, **Quality Management for Organizational Excellence**, New Jersey – USA : Pearson education Inc. 2010.
- Grant, Eugene & Leavenworth, Richard, **Statistical Quality Control**, fifth edition, McGraw Hill Inc, 1980.
- Juren, J. & Gryna Frank, **Quality Planning Analysis**, third edition. New Delhi – India: Tata McGraw. 1995.

الرسائل العلمية والأبحاث المنشورة الاجنبية:

- Najjar, Sabah & Jawad, Maha, **ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions – An Empirical Study**, International Journal of Business, vol 2, No.3, PP 118 – 131, 2000.
- Oloko, Margaret, **Obstacles in the Implementation Total Quality Management (TQM) in The Banking Sector – A case study of the Chartered bank (K) Ltd**, Master theses (unpublished), university of Nairobi – Kenya, 1999.

- Sandstorm, David & Svanberg, Marcus, **Preparing to Overcome the Barriers of Implementing a Quality Management System – A case study of EDB Card Services AS**, Umea School of Business , 2011.
- Sharif, Ibrahim, **The Barriers Affecting the Implementation of Quality Management system ISO 9000 in Libyan Manufacturing public Sector organisations**, PhD theses (unpublished), faculty of Business and Informatics , University of Salford – UK, 2005.
- Stalhane, Tor, **Implementing an ISO 9001 Certified Process**, Norwegian University of Science and Technology.
- Sun, Hongyi, **Total Quality management ISO 9000 Certification and Performance Improvement**, International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 17, No.2, PP 168 – 179, 2000.

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

م.م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1.	أ.د. يوسف عبد بحر	محاضر - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
2.	د. نافذ محمد بركات	محاضر - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
3.	د. عبد أحمد الشكري	محاضر - كلية الهندسة	الجامعة الإسلامية
4.	د. جميل حسن النجار	محاضر - كلية العلوم الاقتصادية والإدارية	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. محمد جودت فارس	محاضر - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة الأزهر
6.	د. محمود أبو بكر	محاضر - إدارة الأعمال	جامعة الأقصى
7.	م. رائد محمد أبو شهلا	مدير قسم الجودة	شركة الرديسي

ملحق رقم (2)



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

استبانة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة دراسة ميدانية بعنوان

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية -

قطاع غزة وطرق التغلب عليها

بههدف التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون حصول المصانع البلاستيكية على شهادة إدارة الجودة ISO 9001، وطرق التغلب عليها.

كلي أمل في تعاونكم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية قدر الإمكان، حيث أن إجاباتكم الصحيحة تساهم في التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الايزو، وطرق التغلب على هذه المعوقات.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة فقرات رئيسية:

الجزء الأول: معلومات عامة.

الجزء الثاني: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة.

الجزء الثالث: معوقات أخرى (إن وجدت) لم يتم ذكرها في الاستبانة

شاكرين جهودكم وتكريس جزء من وقتكم لتشجيع البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم، علما بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك لا داعي لكتابة الاسم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث / حسام محمد حسونة

الاستبيان

الجزء الاول: معلومات عامة

أولاً	البيانات الشخصية
1.	الجنس <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2.	المسمى الوظيفي <input type="checkbox"/> مدير مصنع <input type="checkbox"/> مدير قسم <input type="checkbox"/> موظف
3.	المؤهل العلمي <input type="checkbox"/> أقل من ثانوية <input type="checkbox"/> توجيهي <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا
4.	عدد سنوات الخبرة <input type="checkbox"/> أقل من 5 <input type="checkbox"/> 5 - 10 <input type="checkbox"/> 11 - 15 <input type="checkbox"/> 16 فأكثر

ثانياً	البيانات الخاصة بالمصنع
1.	سنة تأسيس المصنع
2.	عدد العاملين في المصنع
3.	مكان المصنع <input type="checkbox"/> محافظة الشمال <input type="checkbox"/> محافظة غزة <input type="checkbox"/> محافظة الوسطى <input type="checkbox"/> محافظة خانينوس <input type="checkbox"/> رفح
4.	المصنع حاصل على شهادة <input type="checkbox"/> ISO 9001 <input type="checkbox"/> علامة الجودة الفلسطينية <input type="checkbox"/> جميع ما سبق <input type="checkbox"/> لا شيء مما سبق
5.	يوجد في المصنع قسم لإدارة الجودة <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
6.	هل لديكم معرفة مسبقة بنظام إدارة الجودة "الايزو 9001" <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا

الجزء الثاني:

يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الاستفسارات الخاصة بالعوائق التي تواجه المنشآت الصناعية في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، أرجو وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب :

1. أهمية برامج إدارة الجودة "الايزو 9001".

الرقم	العائق	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	لا يوجد لدى الشركة خطة لتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001"					
2.	يوجد سوء فهم للغرض من شهادة "الايزو 9001".					
3.	هناك سوء فهم للفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001"					
4.	شهادة الايزو 9001 لا تؤدي إلى المزيد من تحسين الجودة.					
5.	يصعب تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".					

2. التزام الإدارة العليا.

الرقم	العائق	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	إدارة المصنع غير ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".					
2.	يوجد نقص في القيادات القادرة على تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".					
3.	تتبع الإدارة أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات.					
4.	وقت العمل غير كافي لتطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".					
5.	الإدارة لا تشارك العاملين في عمليات التطوير.					
6.	لا تقوم الإدارة بتوعية العاملين بأهمية الإيفاء بمتطلبات الزبائن.					
7.	عدم وجود نظام لاستقصاء آراء الزبائن واخذ ملاحظاتهم الخاصة بالمنتجات.					
8.	مبدأ رضا الزبائن غير معمول به في المصنع.					
9.	لا توفر الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة تساهم في تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001"					
10.	يوجد نقص في عملية المراجعة الدورية للإدارة.					
11.	الإدارة لا تهتم بوجود قسم للجودة في المصنع.					

3. الهيكلية التنظيمية.

الرقم	العائق	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	عدم وجود هيكلية إدارية في المصنع.					
2.	يوجد فجوة في الاتصال بين الأقسام الإدارية.					
3.	يوجد نقص في تحديد وإدارة العمليات في المؤسسة.					
4.	تطبق الإدارة القوانين بقوة (البيروقراطية) وتوزع المسؤوليات بشكل هرمي.					
5.	يوجد أشخاص يقومون بعدة أعمال في وقت واحد.					

4. البيئة الخارجية.

الرقم	العائق	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	يتعامل المصنع مع العديد من الموردين لتوريد نفس النوع من مواد الخام.					
2.	هناك صعوبة في فحص جودة المواد الخام الواردة من الموردين.					
3.	لا يوجد ضغوط خارجية على المصنع لتطبيق نظام إدارة الجودة.					
4.	هناك نقص في توفير الدراسات والإحصائيات اللازمة والمساعدة من أجل تطبيق النظام (مثل الدراسات الإحصائية) من قبل الدوائر الحكومية.					
5.	العلاقة بين المصنع وبين الدوائر الحكومية المختصة ضعيفة جداً.					

					6. عدم وجود ثقافة الجودة لدى زبائن المصنع (المجتمع المحلي).
					7. ارتفاع أسعار المنتجات بعد تطبيق النظام مما يقلل من الحصة السوقية لمنتجات المصنع.
					8. عدم وجود آليات لتصدير منتجات المصنع للأسواق الخارجية نظراً للأوضاع السياسية.
					9. عدم توفر قائمة بالمكاتب الاستشارية التي تقوم بتدقيق الجودة والمكاتب، وتقوم بمنح الشهادة.

5. الموارد البشرية وعمليات التدريب.

الرقم	العائق	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	يوجد عدم وعي لمعايير ومتطلبات الايزو من قبل العاملين في المصنع.					
2.	لا يوجد أشخاص خبراء مدربين في مجال إدارة الجودة.					
3.	لا تقوم الإدارة باختيار المتدربين من الموظفين بناءً على حاجاتهم الفعلية.					
4.	التدريب يشتمل فقط على الموظفين الإداريين ولا يشمل العمال.					
5.	لا يوجد جدول زمني محدد للقيام بعملية التدريب ولكنه يخضع لعوامل توفر الوقت والدعم المالي.					
6.	يوجد نقص في البرامج التدريبية الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة.					
7.	يوجد نقص في مستشاري الجودة المحليين المؤهلين بشكل صحيح.					
8.	يوجد موظفين غير مناسبين للوظائف التي يقومون بها.					
9.	يوجد نسبة غياب عالية من الموظفين					
10.	الخوف من تسريح العمالة الزائدة عن الحد في المصنع عند تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".					
11.	يتطلب تطبيق النظام فتح أقسام جديدة مثل قسم إدارة الجودة وتعيين موظفين جدد					

6. مقاومة العاملين للتغيير.

الرقم	العائق	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	يوجد مقاومة للموظفين عند تغيير الأنظمة الإدارية.					
2.	الموظفين يرون أن نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" أداة عقاب.					
3.	يخاف العاملون من الاعتراف بأخطائهم.					
4.	من الصعب تغيير النظام الحالي.					
5.	من الصعب جداً تحقيق الجودة في مجال الصناعات المحلية.					
6.	تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" يؤدي إلى زيادة في الأعباء الوظيفية.					
7.	تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" يؤدي إلى تخفيض الراتب وفقدان المكافآت المالية					
8.	نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" غير واقعي ولا يمكن تطبيقه في المصنع.					
9.	يؤدي تطبيق النظام إلى فقدان بعض صلاحياتي الإدارية.					

7. التدقيق الداخلي والتوثيق.

الرقم	العائق	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	لا يتم تسجيل نتائج مراجعات الإدارة للنظام.					
2.	لا تعمل الشركة على تعيين مدققين داخليين مؤهلين علمياً ومهنيين في مجال التدقيق الداخلي.					
3.	المدقق الداخلي غير قادر على اتخاذ قرارات بدون ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات لها تأثير عليهم.					
4.	هناك صعوبة في السيطرة على الوثائق خلال عملية التسجيل.					
5.	يؤدي تطبيق نظام الايزو الى استخدام نماذج لم تكن مستخدمة من قبل.					
6.	يوجد صعوبة في عملية أرشفة واسترجاع السجلات الخاصة بالعمليات الإدارية المختلفة (المشتريات، فواتير البيع، التدريب)					

8. التكلفة المالية.

الرقم	العائق	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	يوجد تكلفة مالية عالية للحصول على الشهادة (استشاريين، تدقيق، إصدار الشهادة).					
2.	النقص في التحفيز للعاملين والمكافآت المالية للموظفين المميزين.					
3.	غياب الدعم المالي الحكومي للمصنع من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".					
4.	لا يوجد مؤسسات دولية مانحة تدعم في اتجاه تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001".					
5.	يؤدي تطبيق النظام إلى زيادة التكاليف في عمليات التشغيل.					
6.	يحتاج تطبيق النظام إلى استجلاب استشاريين للعمل في المؤسسة.					
7.	عدم وجود ميزانية كافية للقيام بعمليات تدريب وتطوير الموظفين.					

الجزء الثالث:

هل تعتقد أنه يوجد معوقات أخرى لم يتم ذكرها؟ إذا كانت إجابتك نعم، الرجاء ذكرها.

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----