



جامعة قاصدي مباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في المؤسسة الخدمية
دراسة حالة مكتب الدراسات التقنية والأشغال التطبيقية Beta concept
خلال الفترة (2019 - 2023)

من إعداد الطالبتين:

- كوثر قادري

- حبيبة نسيل

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة قاصدي مباح - ورقلة	طه بالحبيب
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مباح - ورقلة	ربيعة بن زيد
مناقشا	جامعة قاصدي مباح - ورقلة	فطيمة كاهي

السنة الجامعية 2022/2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في المؤسسة الخدمية
دراسة حالة مكتب الدراسات التقنية والأشغال التطبيقية Beta concept
خلال الفترة (2019 - 2023)

من إعداد الطالبتين:

- كوثر قادري

- حبيبة نسيل

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

طه بالحبيب
ربيعة بن زيد
فطيمة كاهي

السنة الجامعية 2022/2023

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى والدتي الغالية التي لم تأل جهدا في تربيتي وتوجيهي
وأهدي كذلك إلى سبب وجودي في الحياة أبي العزيز هو كذلك لم ييخلعلي وما بشيء
أقول لهما أنتما وهبتماني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة فألف ألف تحية لهما
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة
إلى كل من قاسمني الحياة بجلوها ومرها
إلى كل الشموع التي تحترق من أجل أن تنير للآخرين طريقهم
إلى السائرين إلى الله في صمت الداعين إليه بحكمة وصدق ووفاء

كوثر.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى والدتي الغالية التي لم تأل جهداً في تربيتي وتوجيهي
وأهدي كذلك إلى سبب وجودي في الحياة أبي العزيز هو كذلك لم ييخلعلي وما بشيء
أقول لهما أنتما وهبتماني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة فألف ألف تحية لهما

إلى زوجي فقد كان الداعم الأكبر في كل شيء
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة
إلى كل من قاسمني الحياة بجلوها ومرها
إلى كل الشموع التي تحترق من أجل أن تنير للآخرين طريقهم
إلى السائرين إلى الله في صمت الداعين إليه بحكمة وصدق ووفاء

حبيبة.

شكر وتقدير

في البداية، الحمد والشكر لله، جل في علاه، فإنه ينسب الفضل كله في إتمام هذا العمل. إلى الذي أنار بصيرة البشرية بهدية سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم لقوله:
"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتقدم بفائق عبارات الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة د. بن زيد ربيعة، التي قدمت لنا يد العون ولم تبخل علينا بنصائحها التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل، وجميعاً سادتنا بجامعة قاصدي مباح-ورقلة-الذين رافقونا في مسيرتنا.

لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم في هذا البحث بالنصيحة والعون والتشجيع وفي الأخير نسأل الله عز وجل أن يسدد خطانا ويلهمنا الرشد في القول والفعل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الخدمية عند تطبيقها لمعايير نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، باتخاذنا لمكتب الدراسة التقنية والأشغال التطبيقية بورقلة دراسة الحالة بالاعتماد على المقابلة. توصلت الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات والمشاكل التي تعيق تطبيق معايير الإيزو (ISO 9001) بالمؤسسة، فمن وجهة نظر المدير ومسؤول إدارة الجودة، تعد كل من الصعوبات المالية والبشرية من حيث مقاومة التغيير من أكثر المشاكل التي تواجه تطبيق متطلبات الإيزو بالمؤسسة، بالإضافة إلى الصعوبات التقنية والتنظيمية بدرجة أقل، بينما يعد إشكال التكيف مع متطلبات معايير الإيزو (ISO 9001) وتغير الثقافة وضغط العمل من أهم المشاكل والصعوبات التي واجهت العمال عند تطبيقها نظام إدارة الجودة (ISO 9001) بالمؤسسة.

فنظرا للأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على الأهداف المستقبلية وإستراتيجية المؤسسة نوصي بضرورة توفير التدريب والتنوعية المستمر لترسيخ ثقافة إدارة الجودة لدى عمالها مع المراجعة والتحسين وتشجيع المشاركة الفعالة للعمال في عملية تطبيق معايير الإيزو (ISO 9001).

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9001، معوقات، مؤسسة خدمية.

Abstract

This study aims to try to uncover the difficulties and the problems that faced the service institutions, in their application of the (ISO 9001) quality management system standards, by taking the office of the technical studies and the applied works of Ouargla as a case study based on interviews.

The study concluded that there are some difficulties and some problems that hinder the application of the ISO standards (ISO 9001) in the institution, from the manager and the supervisor of the quality management's perspectives, both human and financial hardships, in terms of change resistance, are two of the biggest issues facing the application of the ISO requirements in the institution, in addition to the technical and the organisational difficulties to a smaller extent, the adjustment problem with the ISO standards requirements (ISO 9001), the cultural change and the work pressure are the main problems that faced the employees when applying the system of quality management in the institution.

So, taking into account the positive impact the application of the quality management system (ISO 9001) has on the future targets and the strategy of the institution, we affirm the need to provide the ongoing training and the outreach to consolidate the culture of quality management and the ongoing awareness for its employees with the review, the improvement and also by encouraging the effective participation of the employees in the process of applying the ISO system standards (ISO 9001).

Keywords: Total Quality Management, ISO 9001, obstacles, Service organization.

IV.....	الإهداء.....
VI.....	الشكر والتقدير.....
VII.....	ملخص.....
VIII.....	محتويات البحث.....
X.....	قائمة الجداول.....
XI.....	قائمة الأشكال البيانية.....
XII.....	قائمة الرموز والاختصارات.....
XIII.....	قائمة الملاحق.....
أ.....	المقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001	
2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الأول: الإطار النظري لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001.....
3.....	المطلب الأول: مفاهيم حول نظام إدارة الجودة الشاملة.....
17.....	المطلب الثاني: الإطار النظري لنظام الجودة (إيزو 9001).....
25.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001.....
25.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
29.....	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
31.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001	
34.....	تمهيد.....
35.....	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة.....
37.....	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة.....
40.....	المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة.....
41.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية، تحليلها ومناقشتها.....
42.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية.....
53.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
57.....	خلاصة الفصل.....
58.....	الخاتمة.....
61.....	قائمة المصادر والمراجع.....
65.....	الملاحق.....
70.....	فهرس المحتويات.....

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	شروط (متطلبات) الإيزو 9000	1-1
16	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000	2-1
19	متطلبات المواصفة الإيزو 9001	3-1
20	مقارنة بين مواصفة ISO 9001:2008 ومواصفة ISO 9001:2015	4-1
29	المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية	5-1
34	عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 في الجزائر خلال الفترة 2010-2021	1-2
41	إجابات عينة الدراسة حول الصعوبات، والتحديات بشكل عام	2-2
43	إجابات عينة الدراسة حول المشاكل والصعوبات المالية	3-2
45	إجابات عينة الدراسة حول المشاكل والصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية	4-2
46	إجابات عينة الدراسة حول المشاكل والصعوبات التقنية	5-2
48	إجابات عينة الدراسة حول المشاكل والصعوبات التنظيمية	6-2
49	إجابات عينة الدراسة العمال والموظفين المعنيين بتطبيق معايير (الإيزو)	7-2
51	إجابات عينة الدراسة حول تقييم رؤية وإستراتيجية المؤسسة	8-2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	دائرة Deming	1-1
8	أبعاد عمليات الإدارة	2-1
36	عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 في الجزائر خلال الفترة 2010-2021	1-2
38	هيكل تنظيمي لمؤسسة (Betta concept)	2-2
38	هيكل تنظيمي وظيفي لمصلحة المساعدة الإدارية والمالية	3-2

قائمة لأهم الاختصارات والرموز

المصطلح باللغة الانجليزية	المختصر	دلالة المصطلح باللغة العربية
Organization Standardization International	ISO	المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (الإيزو)
British Standard	BS	المعيار البريطاني
American Society of Quality Control	ASQC	الجمعية الأمريكية لضبط الجودة
Total Quality Management	TQM	إدارة الجودة الشاملة
British and European Standard Specification	BS/EN	المواصفات القياسية البريطانية والأوروبية

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
65	قائمة الأساتذة المحكمين لأسئلة المقابلة	1
65	أسئلة المقابلة	2

المقدمة

أ - تمهيد:

تعتبر الجودة إحدى المؤشرات الحيوية التي تلعب دوراً رئيسياً في إضفاء مجموعة من المواصفات التي تجعل المنتج قادراً على تلبية المتطلبات والتوقعات المتعلقة به، فعن طريق تحقيق حاجات المستهلكين، يؤدي الالتزام بمعايير الجودة إلى توسيع فرص التسويق وزيادة حصة السوق للمؤسسات الخدمية المنتجة.

من بين المعايير العالمية المعترف بها على نطاق واسع في مجال إدارة الجودة يأتي نظام إدارة الجودة ISO 9001، باعتبارها أحد أهم المؤشرات وأولى الخطوات التي تسعى الشركات للحصول على الجودة الشاملة. إن تبني هذا النظام يساهم في إصلاح المؤسسة وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، كما يساعدها على الاستجابة للتطورات الراهنة وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق المنتجات المحلية.

ومع ذلك يواجه العديد من المؤسسات والشركات مشاكل وصعوبات تعيق تنفيذ نظام إدارة الجودة ISO 9001 بشكل صحيح. لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن تطبيق معايير ISO 9001 لدى المؤسسات الخدمية في الجزائر، وتحليل التحديات والمشاكل التي تواجه تنفيذها بشكل فعال.

ب - طرح الإشكالية:

ومما سبق تبرز معالم الإشكالية، التي يمكن معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 بالمؤسسات الخدمية في الجزائر؟

لمعالجة هذه الإشكالية والإحاطة بجوانبها عمدنا إلى تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار النظري لنظام إدارة الجودة الشاملة، ونظام إدارة الجودة (ISO 9001)، وما العلاقة بينهما؟
- ما هي متطلبات مواصفات (ISO 9001)؟ وكيف يتم تطبيقها بالمؤسسات الخدمية؟
- ما هي طبيعة المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الخدمية في الجزائر عند تطبيق نظام ال (ISO 9001)؟

ج- فرضيات الدراسة

- للإجابة على إشكالية البحث تمت صياغة جملة من الفرضيات كأساس ينطلق منه لمناقشة موضوع البحث
1. هناك علاقة وطيدة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة (ISO 9001) تبعاً للإطار النظري لهما؛
 2. هناك متطلبات يجب توفرها في المؤسسات الخدمية لحصولها على اعتماد (ISO 9001)؛
 3. تواجه المؤسسات الخدمية في الجزائر العديد من الصعوبات والمشاكل عند تطبيقها لنظام ال (ISO 9001) ؛
 - 3-1. تواجه المؤسسة تحديات عامة قبل وأثناء تطبيق نظام (ISO 9001)؛
 - 3-2. تواجه المؤسسة صعوبات مالية عند تطبيقها لل (ISO 9001)؛
 - 3-3. تواجه المؤسسة صعوبات تتعلق بالموارد البشري في تطبيقها لل (ISO 9001)؛
 - 3-4. تواجه المؤسسة صعوبات تقنية في تطبيقها لل (ISO 9001)؛
 - 3-5. تواجه المؤسسة صعوبات تنظيمية في تطبيقها لل (ISO 9001)؛
 - 3-6. واجه عمال المؤسسة صعوبات في تنفيذهم للمعايير (ISO 9001)؛
 - 3-7. ساهم نظام تطبيق (ISO 9001) بشكل إيجابي في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

د- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

بناء على طبيعة الموضوع والإشكال المطروح وللإجابة على الأسئلة الفرعية، وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة في هذه الدراسة، سنحاول استخدام المناهج المعتمدة في الدراسات المالية والاقتصادية، وعليه فإن المنهج المستخدم سيكون المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة نقدية وتحليلية، وذلك فيما يتعلق بالفصل الأول من الدراسة المتضمن الأدبيات النظرية والتطبيقية لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، أما في الجانب التطبيقي اعتمادنا علمنا منهج دراسة الحالة، مستعينين بالمقابلة لجمع مختلف المعلومات والبيانات الضرورية لهذه الدراسة، كذلك المنهج الوصفي لتحليل مختلف المعطيات المتحصل عليها.

هـ- أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف التي نرمي إلى إدراكها،

- 1- توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة،
- 2- التعرف على المفهوم النظري لنظام إدارة الجودة (ISO 9001) والوقوف على أسسه، وشروط الانضمام إليه مع التطرق إلى مراحل الحصول على الشهادة؛
- 3- محاولة توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة (ISO 9001)؛
- 4- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- 5- معرفة طبيعة الصعوبات والمشاكل التي تواجه تطبيق (ISO 9001) في قطاع المؤسسات الخدمية.

و - أهمية الدراسة

يكتسي موضوع البحث أهميته من أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، حيث تتجلى أهمية دراسة صعوبات ومشاكل تطبيق نظام (ISO 9001) في المؤسسات الخدمية، في عدة نقاط:

1. تحسين جودة الخدمات: من خلال تحديد وتحليل الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الخدمية في تطبيق نظام الإيزو، يمكن التعامل معها وتحسين جودة الخدمات المقدمة. ذلك يؤدي إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل وتعزيز رضاهم.
2. تعزيز الكفاءة والفاعلية: بالتعرف على الصعوبات والمشاكل التي تعترض تطبيق نظام الإيزو، يمكن اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة. يتضمن ذلك تحسين العمليات والإجراءات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.
3. إتزام بالمعايير العالمية: نظام (ISO 9001) يعتبر معيارًا عالميًا لإدارة الجودة، والالتزام به يعزز مكانة المؤسسة ويساهم في زيادة الثقة لدى العملاء والشركاء التجاريين. ويتحدد صعوبات تطبيق النظام في المؤسسات الخدمية، يمكن تطوير استراتيجيات للتغلب على تلك الصعوبات وضمان الامتثال الكامل للمعايير العالمية.
4. التنافسية والاستدامة: تطبيق نظام الإيزو يساهم في تعزيز التنافسية والاستدامة للمؤسسات الخدمية. من خلال معالجة الصعوبات والمشاكل المحتملة، يمكن للمؤسسة تحقيق أفضل أداء وتميز عن منافسيها، مما يساهم في استدامة نموها ونجاحها في السوق.

ز- مبررات اختيار الموضوع

إن اختيارنا لموضوع البحث كان وراءه الدوافع التالية:

- ✓ الدوافع الموضوعية: محاولة إزالة الغموض الحاصل بين إدارة الجودة الشاملة ونظام (ISO9001) وإبراز طبيعة العلاقة بينهما، ودراسة معوقات تطبيق هذا النظام.

✓ **الدوافع الذاتية:** الرغبة في معرفة الفائدة من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، وماهي القيمة المضافة التي استفادت منها.

ح-إطار وحدود الدراسة:

لأجل التركيز على مناقشة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، قمنا بتحديد معالجتنا للموضوع على النحو التالي:

- **الحدود الموضوعية:** التعرف على عوائق تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001) في المؤسسات الخدمية من خلال المقابلة الشخصية.

- **الحدود المكانية:** مكتب الدراسات التقنية والأشغال التطبيقية بورقلة

- **الحدود الزمنية:** تمت دراستنا الميدانية من خلال إجراء المقابلة من 23 أبريل 2023 إلى غاية 14 ماي 2023.

ط - خطة وهيكل الدراسة

بغرض إنجاز البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين، تسبقهما مقدمة تشتمل على مختلف الأبعاد الأساسية لموضوع البحث وإشكاليته، وتتعقبهم خاتمة متضمنة نتائج البحث وجملة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، تليها آفاق البحث. وجاء فصلين هذه المذكرة على النحو التالي:

وضع الفصل الأول كإطار نظري حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001، والذي تضمن مبحثين لكل مبحث مطلبين، المبحث الأول يحوي الإطار النظري لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001، أما المبحث الثاني تضمن الأدبيات التطبيقية لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001، وقد جاء الفصل الثاني كإطار تطبيقي حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 والذي تضمن أيضا مبحثين لكل مبحث مطلبين، حيث المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة وأدوات الدراسة والمبحث الثاني عرضنا نتائج الدراسة التطبيقية، تحليلها ومناقشتها.

ي - صعوبات الدراسة:

1- حصر المفاهيم الخاصة بالموضوع لأن الموضوع واسع؛

الفصل الأول



الإطار النظري لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001

تمهيد

يعد نظام إدارة الجودة (الإيزو 9001) أحد أهم الأنظمة الشائعة في العالم، حيث يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات والشركات. ولكن على الرغم من فوائدها، فإن تطبيق هذا النظام يواجه بعض المعوقات التي قد تؤثر على جودة التطبيق وفعالية النظام في المنظمات.

وسيتم التطرق لذلك وفق المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو 9001)؛
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو 9001).

المبحث الأول: الإطار النظري لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001

تعد نظم إدارة الجودة من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسات والشركات على تحقيق أهدافها وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها. ومن بين هذه النظم، يأتي نظام إدارة الجودة (الإيزو 9001)، الذي يعتبر المعيار العالمي لإدارة الجودة، ومع ذلك، فإن تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو 9001) يواجه بعض المعوقات التي تحول دون استخدامه بشكل فعال. وفي هذا المبحث سنستعرض بعض هذه المعوقات وسبل التغلب عليها من خلال المطلبين. المطلب الأول وتطرقنا فيه إلى مفاهيم حول نظام إدارة الجودة الشاملة، وفي المطلب الثاني تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للإيزو 9001.

المطلب الأول: مفاهيم حول نظام إدارة الجودة الشاملة

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو نظام يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها المؤسسات والشركات. يعتمد هذا النظام على مجموعة من المفاهيم والأساليب التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من الجودة في جميع جوانب العمل، بدءًا من تصميم المنتج وصولًا إلى تسليمه للعميل.

أولاً: مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة

سنتناول في هذا الفرع عدة مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة من تعاريف ومبادئ والتطور التاريخي لها.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين، وقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم، من أهمها:

- نجد كول يعرفها على أنها¹: "نظام إداري يضع رضا الزبون على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".
- و يعرفها كراجاوسكي وآخرون بأنها² "فلسفة تركز على ثلاث مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية للعمليات، ترتبط هذه المبادئ بـ : رضا الزبون، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر في الأداء.
- زيادة على ذلك، يعرفها رودز بأنها³ "عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات تم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المؤسسة".
- أما جابلونسكي فيعرفها بأنها⁴ "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل.

¹ محمود عبدالفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق TQM، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر القاهرة، 2012-2013، ص 24.

² فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2014، 2015 ص 20.

³ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط 1، دار الشروق، عمان، 2006، ص 144.

⁴ فراس علي الزعبي، أحمد يوسف الخنيطي، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإنتاج والعمليات الدور المعدل لإدارة المعرفة "دراسة ميدانية على مجموعة شركات المناصر"، رماح البحوث والدراسات، الأردن، العدد 36، ص 11.

من جهة أخرى يقسم إيريك مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث كلمات¹:

- إدارة: يجب أن تكون هذه الفلسفة قائمة على التركيز على الزبون خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضا تغيير الثقافة وإزالة العقبات، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة للجميع، وأن تجعل المؤسسة من العمل متعة.
- الجودة: تعني التأكد من أن الزبائن يتلقون كل ما يريدونه وما يزيد عن هذا إن أمكن، وهذا يتطلب الاتصال بالزبون والتأكد أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين.
- الشاملة: تعني أن كل شخص في المؤسسة يجب أن يشارك في برنامج الجودة سواء شخصا أو من خلال فرق العمل الجماعي، والاشترك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال.

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرفها بأنها² "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين³". كما تعرف وفقا للمعيار البريطاني BS 5750* بأنها "فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف لاستخدام الموارد البشرية والمواد المادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها".

تمثل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية عمل ومبادئ إدارية وفنية تعتبر أساسا لعملية التطوير والتحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة من خلال استغلال الأساليب العلمية والكوادر البشرية المؤهلة بهدف تحقيق رؤية المؤسسة. فهيتعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية دارة إستراتيجية ومعايير ومواصفات... الخ. بحيث تسهم جميعا في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك:

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس والمبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة وهي:

1-1- التخطيط الاستراتيجي للجودة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى، ولذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين وتم هذه العملية بوجود خطة إستراتيجية تنسق الجود وتوحيدها.

2-2- ثقافة المنظمة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها.

2-3- التركيز على العملاء

إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها لذلك رضا العملاء بعد المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة.

¹ محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويهان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة، عمان، 2006، صص 32-33.

² محمود رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق TQM، مرجع سابق، صص 23.

³ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سابق، صص 20-21.

4-2- التدريب

يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.

5-2- المشاركة والتمكين

فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.

6-2- التزام الإدارة العليا بالجودة

تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

7-2- تحفيز العاملين

لا بد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراءات التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع.

8-2- القياس والتحليل

لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات يجب أن تتم وفقاً لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

9-2- منع الأخطاء قبل وقوعها

من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً هو تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية، ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول.

ويقول رائد الجودة الأمريكية إدوار ديمنج في أن مبادئ الجودة هي أهداف ثابتة تتبنى فلسفة عمل جديد والتحسين المستمر والتدريب في العمل انشاه وإزالة الموانع بين الأقسام وإعداد برامج فعالة للتطوير والتثقيف الذاتي.

10-2- الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب الوقائية والتصميم

كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصّل عليها عند تنفيذ أي عملية بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام.¹

3- التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة الشاملة

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.

-المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائياً

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

¹ هيثم طلعت عيسى عوض، إدارة الجودة الشاملة "المفاهيم والأسس والمعايير"، ط 1، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2022، ص 35-36.

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 إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات، كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان في عام 1956.

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 التلّف الصفرى 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.

المرحلة الخامسة: إدارة الجودة

امتدت هذه المرحلة من (1980-2000) حيث أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدبرين، 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.

المرحلة السادسة: مرحلة القرن 21

وهي المرحلة الحالية حيث تحول التوجه نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون Total Customer من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب بها لزون من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب، ومكافأة العاملين مادياً ومعنوياً.¹

4- رواد تطور إدارة الجودة الشاملة

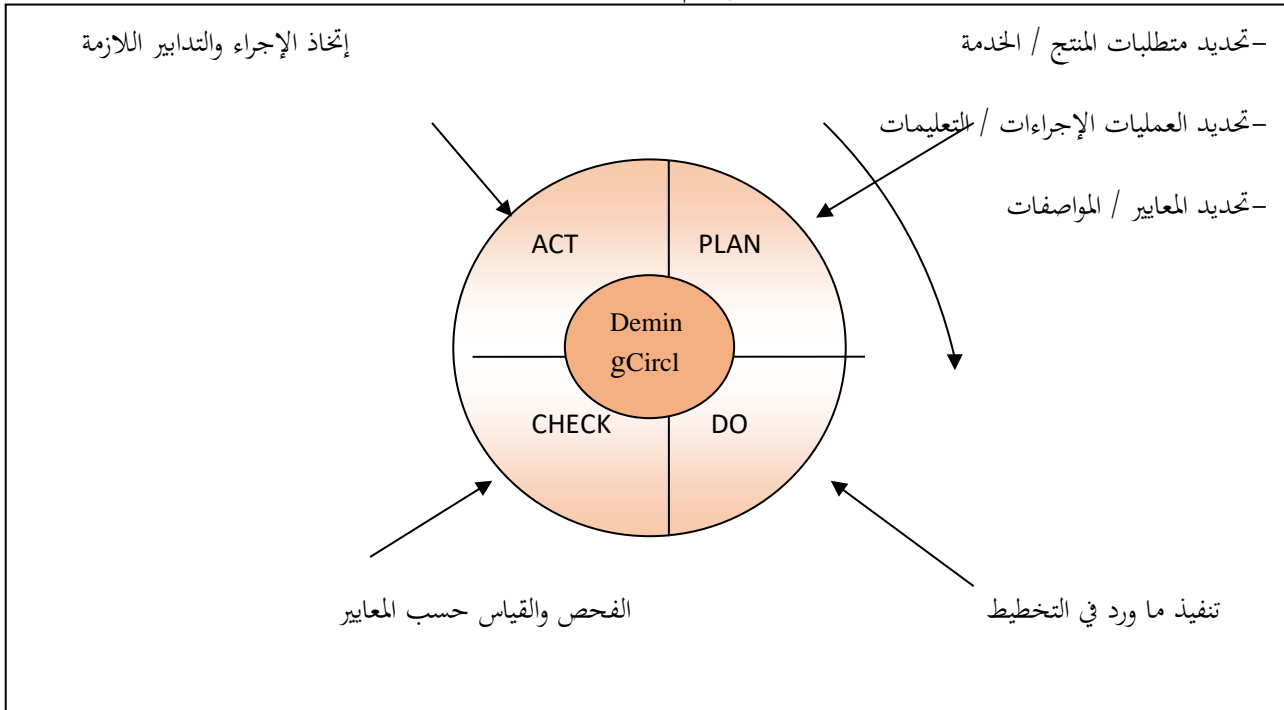
إن التطور الذي شاهده مفاهيم الجودة جاء نتيجة إسهامات عدد من الباحثين الأوائل نذكر على سبيل المثال لا على الحصر أهم هؤلاء الرواد مع اختصار إسهاماتهم:

أ- إدوار ديمينغ Edward Deming:

يعد Deming من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو أمريكي وأستاذ في جامعة نيويورك وأصبح يلقب بأتهابو ثورة إدارة الجودة الشاملة. وقد ابتكر ما يسمى بدائرة Deming المعروفة (PDCA) خطط نفذ Do، فحص Check ومن ثم حس Act، والموضحة في الشكل أدناه (1-1).

¹ احسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية قطاع غزة وطرق التغلب عليها، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2014، ص ص20-21.

الشكل رقم (1-1): دائرة Deming



المصدر: حسين محمود دراركة، الجودة وتطبيقها، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2022، ص84.

ويعتبر Deming من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة وهم أول من يعترف بدور Deming في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية. ويرى Deming بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول بان 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة و 20% إلى العاملين.

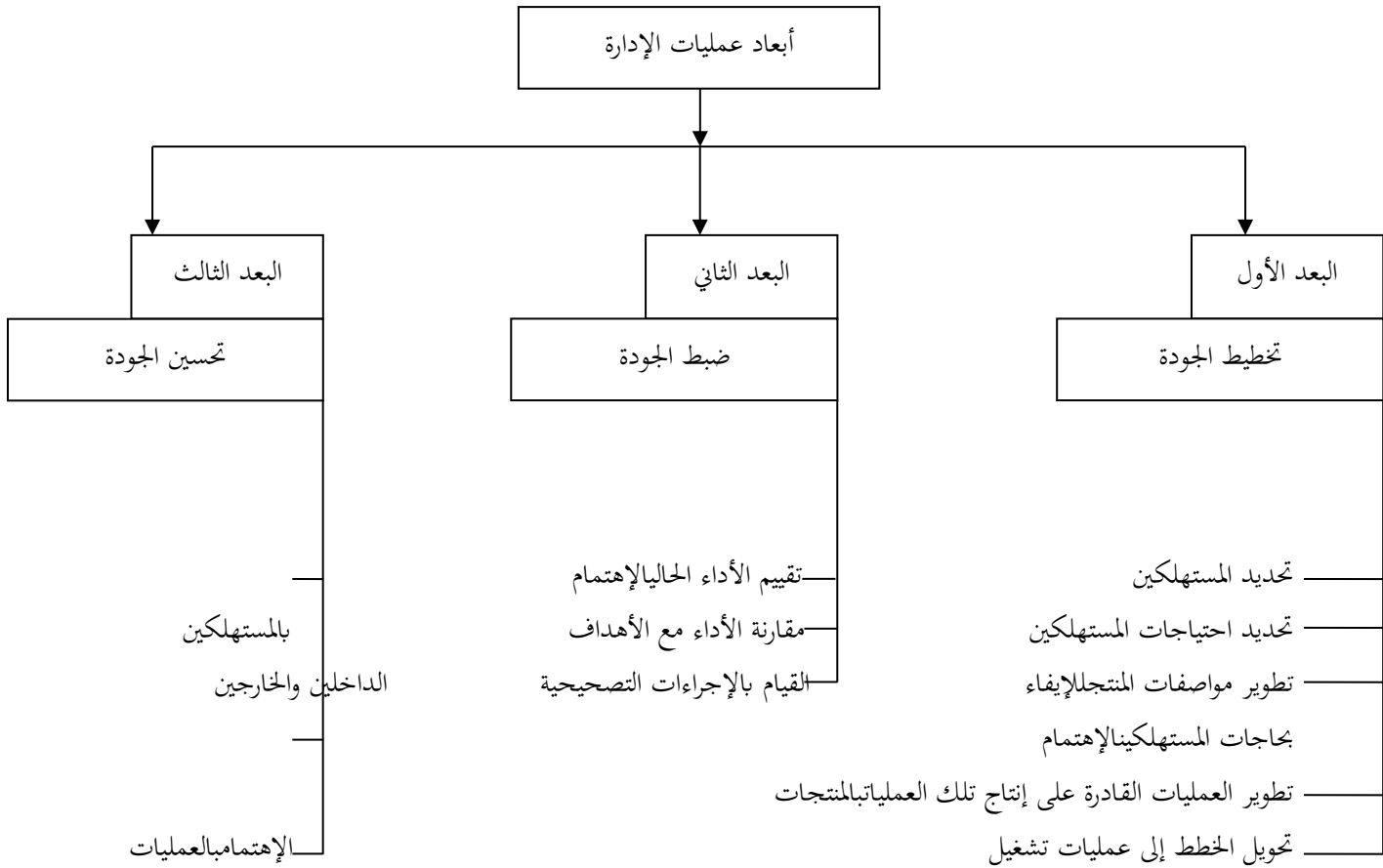
ب- جوزيف جوران Juran: Joseph Juran:

يعد جوزيف جوران Juran Joseph المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة ويختلف مع Deming من حيث انه ركز على المستهلك وعرف الجودة بأنها الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة.

كان اهتمام Juran حول إدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى الإدارة العليا بشكل بسيط ويساعد في تحقيق أفكاره حول إدارة الجودة.

وقد ترجم Juran هذه الأفكار في شكل اطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة ل Juran وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة ويمكن توضيح ثلاثية عمليات الإدارة ل Juran في الشكل (1-2) أدناه:

الشكل رقم (1-2): ثلاثية عمليات الإدارة لـ Juran



المصدر: قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، مرجع سابق، ص 87.

ج- فيليب Crosby Philip Crosby:

أكد الباحث Crosby أن التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة وهو يعتقد أيضاً بأن كلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك، والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة ولقد حدد Crosby ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملائمة مع المستهلكين. لقد أوضح Crosby أن مفهوم التلف الصفري الذي دعا إلى تبنيه يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة وبالتالي يلغي مفهوم التلف المسموح به أو نسب التلف المقبولة. وفي هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية وأن تبنى الجودة على أساس التحسين المستمر وان متطلبات التحسين المستمر تتمثل بالآتي:

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة؛
- تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التلف الصفري؛
- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة.¹

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط 3، ليبيا، 2005، ص 83-88.

5- إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي

لقد تحدثت العديد من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة عن التطبيق العملي للجودة، وأن الدين الإسلامي يعتبر من أسس لنظام إدارة الجودة في شتى مناحي الحياة، ولقد ظهر اهتمام الدين الإسلامي بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:¹

- أ- **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 تعالى²: (وشاورهم في الأمر).
- ب- **مبدأ التعاون:** لقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في جميع سبل الخير ويظهر هذا من قوله تعالى³: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان). فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- ج- **مبدأ الإتقان والإخلاص في العمل:** حث الإسلام أيضا على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي الدائم للتحسين، قال الله تعالى⁴: (إنا لانظيع اجر من أحسن عملا) والدليل من السنة النبوية قول الرسول صلى الله عليه وسلم " ولكن الله يُجِبُّ مِنَ الْعَامِلِ إِذَا عَمِلَ أَنْ يُحْسِنَ " (رواه البيهقي).
- د- **مبدأ الرقابة الإسلامية:** سواءً كانت الرقابة خارجية، أو داخلية تابعة من الذات تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية.
- كما تعتبر الرقابة الذاتية لدى المسلم منبثقة من قوة الإيمان بالله عز وجل والالتزام بالشرعية الإسلامية، والتي حتماً ستؤدي إلى أن يشعر المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله .

ثانياً: إطار عام حول نظام إدارة الجودة الإيزو 9000

في هذا الفرع سنتطرق لعدة مفاهيم حول الإيزو بغية التعريف به.

1- تعريف الإيزو

الإيزو كلمة يونانية (ISOS) التي تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (Organization Standardization International) وهي المنظمة الدولية المعنية بإصدار المواصفات والمقاييس. ومنظمة الإيزو (ISO) هي عبارة عن اتحاد علمي يضم هيئات التقييس (المعايير) الوطنية في مختلف دول العالم، تأسس سنة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت أعمالها بتاريخ 1947، ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضواً كل عضو يمثل دولة واحدة. وتقوم المنظمة بإصدار المواصفات (المعايير) العالمية المحددة لجودة السلع والخدمات.⁵

¹ حسام حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008، مرجع سابق، ص 23

² سورة ال عمران، آية: 159

³ سورة المائدة، آية: 2

⁴ سورة الكهف، آية: 30

⁵ لعلى بوكيمش، معنى الإيزو ISO والمواصفات الدولية للجودة، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 3، جامعة أدرار، الجزائر، 2018، ص 87-

2- أهداف منظمة الإيزو

تهدف منظمة الإيزو إلى عدة أمور، هي:

- تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة (Conformity Assessment) بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات؛
 - رفع المستويات القياسية ووضع وتطوير المعايير و الاختبارات والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي؛
 - إقامة علاقات بين أجهزة التقييس في مختلف الدول والعلماء والباحثين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم.
 - المساهمة في توفير وسيلة لتسهيل الاتفاقيات بشأن المواصفات الدولية؛
- تعطي الإيزو كافة المواصفات الفنية في الحقول الإنتاجية والخدماتية باستثناء المواصفات التي تتعلق بالكهرباء والإلكترونيات. 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.
- تم إصدار سلسلة المواصفات ISO 9000 في العام 1986م في مجال إدارة وتوكيد الجودة التي تعد 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 يلبئها، ولا أي معيار للقبول أو الرفض يمكن فحص المنتجات بناء عليها، بالتالي فإن الإعلان عن مطابقة منتجات مصنع ما، لبعض مواصفات عائلة ISO 9000 يعد تضليلاً للزبون فنظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات، وليس المنتجات التي تقدمها.

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.¹

3- التطور التاريخي للإيزو 9000

إن حروف كلمة الإيزو ISO مشتقة من الكلمة اليونانية ISOS، معناها مكافئ أو مناظر ومن ثم فهي معيار يفيد نظام الجودة في منظمة ما، حيث تأسست هذه المنظمة في 1946 وتقع في سويسرا، ومكونة من الدول التي تتمنى مواصفات المقاييس العالمية، وهي مكونة من أكثر من 90 تسعون دولة. أما المسمى المشهور للإيزو 9000 أو BS 5750 وهي في الحقيقة مسميات مختلفة لنفس الشيء، لكن في دول مختلفة، ولقد سمحت منظمة الإيزو لكل دولة أن تصدر مواصفاتها المحلية المقابلة للإيزو.

¹ حسام حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008، مرجع سابق، ص 27-28.

تاريخياً، يمكن القول بأن البدايات المتعلقة بهذا الاتحاد (ISO) هو بمثابة اتحاد كانت حينما احتاجت وزارة الدفاع البريطانية خلال فترة الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، لضمان توكيد المعدات والأسلحة التي يتم توريدها بواسطة الشركات الاقتصادية المختلفة.

فقد شرعت بإنشاء مواصفات الدفاع، حيث أنها تتضمن الإجراءات المتعلقة بتوكيد وضمان الجودة التي ينبغي أن يلتزم بها المصممون والموردون للأجهزة والمعدات الحربية، وقد حصل خلال السبعينيات أن تم دمج مواصفات الدفاع مع مواصفات الحلفاء حلف الأطلسي NATO لضمان وتوكيد الجودة الخاصة بالمعدات، ومنه ثم استحداث مواصفات تتعلق بالمنتجات في بريطانيا وكانت تسمى BS5750 وذلك في عام 1979، ومثلت قاعدة رصينة في التوجه العالمي لإعداد المواصفات، ومن هنا قد تم في 1987 الشروع بإصدار المواصفة الدولية للجودة ISO 9000، تم في 1987 الشروع بإصدار المواصفة الدولية للجودة ISO 9000، وهي مطابقة تماماً للمواصفة البريطانية، وفي عام 1994 تم تعديل المواصفة على النحو* (ISO 9000 BS/EN) تأكيداً لإرجاعها لأصلها البريطاني إضافة البعد الأوروبي (EN) ومن ذلك التاريخ سارعت الدول لاستحداث واستعمال تطبيقات واستعمالات المواصفات القياسية لهدف اقتصادي بحث ولكي تجعل من هذه المواصفات تتماشى مع متطلبات استخدامها في مختلف المجالات التطويرية، وقد نالت هذه المواصفات أهمية كبيرة في مختلف المجالات والميادين، حيث برزت إصدارات جديدة تتماشى وظروف التغيير الحادثة على المستوى المحلي والإقليمي وحتى الدولي ومن بينها إصدار 1994.¹

4- مصطلحات ذات صلة بالجودة وفق معيار الإيزو 9000

- **التخطيط للجودة Planning Quality:** الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة، وتطبيق عناصر نظام الجودة، وتشمل تخطيط المنتج والتخطيط الإداري ولعملياتي، وإعداد خطط الجودة، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.
- **ضبط الجودة Control Quality:** الأساليب والأنشطة العملية 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.
- **ضمان الجودة Assurance Quality:** 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 بدلا من الكشف عنها.
- **نظام الجودة System Quality:** البنية التنظيمية، والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة، ويشمل النظام جميع الأنشطة المتعلقة بضبط الجودة وضمانها، 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.

*BS/EN: British and European Standard Specifications.

¹علي صادق، حسن معاش، معوقات ومشاكل تطبيق نظام الإيزو 9000 في المؤسسات الجزائرية (دراسة تحليلية تصورية)، مجلة التكامل، الجزائر، العدد 2، ص 24-25.

- تحسين الجودة **Improvement Quality**: مجموعة الأعمال داخل المؤسسة التي تؤدي لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ويهدف إضافة فوائد للمؤسسة وزبائنها. ويتم تحسين الجودة من خلال تحقيق ضبط أفضل للأنشطة والعمليات داخل المؤسسة أو من خلال تنفيذها بطرق جديدة.
- إدارة الجودة **Management Quality**: جميع أنشطة الإدارة العامة للمؤسسة التي تحدد سياسة الجودة، والأهداف والمسؤوليات، وتطبيقها بالاستعانة بوسائل إدارية مختلفة مثل: التخطيط للجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة، ضمن إطار نظام الجودة.¹

5- المبادئ الأساسية لأنظمة الجودة الإيزو 9000

- إن المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة وفقا للغرض من إنشائها هي نظام موثوق لجميع عمليات و مراحل العمل بالمؤسسة، والذي يهدف إلى ضمان جودة إدارة المؤسسة بصفة عامة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء من منتجات وخدمات.
- ولكي تضمن المؤسسة كفاءتها في تطبيق هاته المواصفات يجب عليها توفير وتحقيق مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في الآتي:
- أ - **التوجه نحو العميل**: تسعى المؤسسات إلى تلبية رغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها، هذه الرغبات يعبر عنها في شكل خصائص يتوفر عليها المنتج أو الخدمة والتحدي الكبير يكمن في أن هذه الاحتياجات تتغير بتغير الظروف والأذواق والتطور التكنولوجي، وعليه فان المؤسسات مطالبة بتحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها بشكل مستمر من خلال التوجه نحو عملائها وتحليل متطلباتهم بشكل دقيق والعمل على ترجمة هاته المتطلبات إلى منتجات تحقق رضاهم وبالتالي الحفاظ عليهم وكسب ولائهم.
- ب - **القيادة**: يقوم المسؤولون بتحديد أهداف المؤسسة وتوجيهاتها ومن ثم يقع على عاتقهم مسؤولية إيجاد بيئة داخلية ملائمة يمكن من خلالها الأفراد التنظيم المشاركة وبشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على هذه البيئة التنظيمية.
- إن الإدارة هي التي تتولى مهمة القيادة حيث يتمثل دورها في:

- وضع سياسة للجودة وتحديد أهداف الجودة بالنسبة للمؤسسة؛
 - توفير الموارد اللازمة (بشرية، مالية، مادية)؛
 - مراجعة نظام إدارة الجودة والعمل على تحسينه باستمرار.
- ج - **مشاركة الأفراد**: إن الأفراد في جميع المستويات هم أهم ما في المؤسسة ومشاركتهم المطلقة والكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة المؤسسة.
- د - **مقاربة العمليات**: نعني بمقاربة العمليات تطبيق نظام عمليات داخل المؤسسة أي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة وتحديد الارتباطات الموجودة بينها وإدارتها.
- ن - **الإدارة وفق مدخل النظم**: يساهم تعريف وتحديد العمليات المرتبطة ببعضها البعض كنظام واحد وإدارتها بفعالية في السماح للتنظيم بتحقيق أداء كفو وتحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال تحديد التكامل والترتيب والتنسيق بين العمليات، وتركيز الجهود على العمليات الرئيسية مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية.

¹ احسام حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001: 2008، مرجع سابق، صص 31-32.

هـ -التحسين المستمر : يجب أن يكون التحسين المستمر في الأداء العامل لتنظيم هدفا دائما ومستمرًا ويقصد بالتحسين المستمر ذلك النشاط المنتظم الذي يسمح برفع قدرة التنظيم نحو الاستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار، وتمثل أنشطة التحسين المستمر في :

- تحديد مجالات التحسين عن طريق تشخيص الوضعية الحالية؛
- تحديد الأهداف المرجوة من عملية التحسين؛
- البحث عن الحلول الممكنة واختيار الحل الأمثل وتطبيقه؛
- قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

و-مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.

ي-علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردین: تعتمد المنظمة والمجهزين كلا على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما.¹

6- فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة الإيزو 9000

من الممكن تحديد فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9000 كما يلي:²

- يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى؛
- يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديد بطريقتها تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة؛
- يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلية وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتثقيف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم؛
- يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات وخدمات المؤسسة؛
- تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المسيرين من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى؛
- المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات؛
- يوفر وضوحًا وشفافية للواجبات والمسؤوليات.

7- دوافع الحصول على شهادة الإيزو 9000

تختلف دوافع الشركات من أجل الحصول على شهادة ISO 9000 من شركة لأخرى، ولكن يمكن إجمال هذه الدوافع كما

يلي:³

- الطلب المتوقع من الزبائن لحصول الشركة على الشهادة؛
- المحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها؛

¹ ابن لعربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاد البويرة الجزائر، 2014/2015، ص ص 80-81.

² أحمد بن عيشاوي، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص ص 112-113.

³ الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص ص 245-246.

- 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.

8- مكونات سلسلة المواصفات الإيزو 9000

مجموعة المواصفات القياسية ISO9000 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 ISO9000 من خمسة مواصفات رئيسية هي: ¹

1-1- المواصفة رقم ISO 9000:

تتضمن الإرشادات لاختيار وتطبيق معايير منظومات الجودة الخاصة بالأجزاء الأخرى 9002، 9001، 9003 وبالتالي فهي جزء تفسيري يوضح ويحدد مجالات تطبيق نماذج ISO السابقة ولا يمنح شهادة عنه.

1-2- 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: 90001, 9002, 9003) وهي مقسمة على النحو التالي:

- أ- إرشادات لتطبيق إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة
- ب- إرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات.
- ج- إرشادات لتطبيق المواصفات على المؤسسات التي تحصل على منتجاتها من خلال عمليات تحويلية (مواد مصنعة)
- د- إرشادات لتطبيق برامج التحسين المستمر للجودة.
- هـ- الإرشادات الخاصة بتطوير خطط توكيد الجودة.
- و- الإرشادات الخاصة بإدارة المشاريع.

3- المواصفة رقم ISO9001:

تتضمن نماذج خاصة بأنظمة الجودة، وتستخدم لمختلف المؤسسات التي تقوم بالنشاطات التالية:

- التصميم Design
- التطوير Développement
- الإنتاج Production
- التركيب Installation

¹ أحسام حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001: 2008، مرجع سابق، ص 35-36.

• الخدمة Service

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

4- المواصفة رقم ISO9002:

مواصفة خاصة بأنظمة الجودة تنطبق على المؤسسات التي تقوم بأنشطة الإنتاج والتكيب فقط، وتحتوي المواصفة على 18 عنصراً، أي تغطي هذه المواصفة جميع المواصفات السابقة عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع .

5- المواصفة رقم ISO9003:

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.

9- عناصر المواصفة القياسية الإيزو 9000

بلغ عدد العناصر (المتطلبات) التي يتوقف عليها نظام إدارة الجودة عشرين عنصراً (20)، إلا أن هذا العدد يختلف حسب نوع المواصفة المعتمدة من سلسلة مواصفات هذا النظام، حيث تضم المواصفة ISO 9000 عشرين عنصراً حين تضم المواصفة ISO9002 ثمانية عشر عنصراً أما المواصفة ISO 9003 فتقتصر على اثنا عشر عنصراً فقط وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

1

الجدول رقم (1-1): شروط (متطلبات) الإيزو 9000

رقم الشروط أو المواصفة			الشروط
9003	9002	9001	
X	X	X	1- مسؤولية الإدارة
X	X	X	2- نظام الجودة
-	X	X	3- مراجعة العقود
-	-	X	4- رقابة التصميم
X	X	X	5- رقابة المستندات
-	X	X	5- المشتريات
-	X	X	6- المنتجات الموردة بمعرفة المشتري
X	X	X	8- تعريف المنتجات وتتبعها
-	X	X	9- رقابة العمليات

¹عربي ناصر صلاح الدين، طيبي يومدين، حليني وهيبية، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير ال ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ورقة مقدمة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان، دس، ص17.

X	X	X	10-الفحص والاختبار
X	X	X	11-معدناتالقياسوالاختبار
X	X	X	12-موقف الفحص والاختبار
X	X	X	13-رقابة المنتجات غير المطابقة
-	X	X	14- الإجراءات الصحيحة
X	X	X	15-المناولة، التخزين، التعبئة، والتسليم
-	X	X	16- سجلات الجودة
X	X	X	17- مراجعة الجودة داخليا
X	X	X	18- التدريب
-	-	X	19- الخدمات
X	X	X	20- الأساليب الإحصائية

المصدر: غربي ناصر صلاح الدين، طيبي بومدين، حللمي وهيبية، مرجع سابق، ص ص 17-18.

10- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000

يمكن القول إن شهادة أنظمة الجودة الشاملة والإيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة على الطريق، فالإيزو لا يعد بديلا لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يمثل فلسفة عمل وإستراتيجية، في حين أن نظام الإيزو هو مجموعة من التقنيات الإدارية التي تهدف إلي إنجاز كافة وثائق الجودة وتجهيزها للتسجيل مع ضمان تصحيح كافة الانحرافات، إذ يمكن للمنظمة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة دون الحصول على الشهادة والعكس صحيح¹

الجدول رقم (1-2): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000

الرقم	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	شهادة الإيزو (ISO)
1	منظور شامل لإدارة الجودة.	يعتمد نظام الجودة على مواصفات موثقة.
2	تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد.	تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل.
3	تتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتولف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم سامية)	ترتكز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا.
4	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات والأقسام.
5	مسؤولية كل القطاعات والأقسام وفرق العمل.	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة.

¹هيثم عوض، إدارة الجودة الشاملة "المفاهيم والأسس والمعايير، مرجع سابق، ص ص 88-99.

6	عملية لا نهائية تلزم التركيز على التحسين المستمر وتعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	لا تلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل قرار يتم اتخاذه في وقت محدد.
---	---	---

المصدر: هيثم طلعت، إدارة الجودة الشاملة "المفاهيم والأسس والمعايير، مرجع سابق، ص 88.

المطلب الثاني: الإطار النظري لنظام الجودة (الإيزو 9001)

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

أولاً: المواصفة الدولية الإيزو 9001

سنسرد في هذا الفرع مفاهيم حول المواصفة الدولية الإيزو 9001 .

1-تعريف المواصفة الإيزو 9001

يفي بمتطلبات الامتثال لنظام إدارة الجودة وينطبق على أي مؤسسة، بغض النظر عن الحجم والموقع الجغرافي. ويغطي البنية التحتية والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لمساعدة المؤسسات على التحكم في أدائها وتحسينه وتوجيهها نحو الكفاءة وخدمة العملاء وتميز المنتج.¹

الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في سنة 1987، وتعد الإيزو 9000 جواز السفر وحجر الأساس الذي يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى الأسواق العالمية والذي لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة صناعية كانت أم خدمية ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق. تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تريد أن تصممه وتبناه إدارة الشركة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن، ومن أجل الحصول على شهادة المطابقة يجب أن تقوم جهة معتمدة ومستقلة لزيارة الشركة لتقييم المتطلبات وترجع الحاجة إلى عملية تقييم المطابقة إلى عدة أسباب أهمها أنها أداة للتحسين ومطلب أساسي للعمل، وتعتبر المفتاح الرئيسي للدخول إلى الأسواق الدولية، وسيلة للدعاية والتسويق ورفي أي شركة.

يجب الإشارة إلى أن هذه المواصفة : ليست مواصفة فنية ولا تتعلق بجودة المنتج ولكنها تبحث في كفاءة نظام الشركة ومدى التطور الذي يحققه، وتصلح لمختلف أنواع الشركات، فهي مواصفة في مجال الإدارة وتأكيد الجودة وتطبق على النظام الإداري. الدافع وراء إصدار مواصفات قياسية دولية لأنظمة الجودة في أي شركة إنتاجية كانت أم أنه لم يعد كافياً أن تضمن جودة المنتج أو الخدمة بل يجب أن تضمن قبل كل هذا جودة الشركة التي تنتج المنتج أو تؤدي الخدمة فجودة الشركة أكبر ضمان لجودة المنتجات أو الخدمات وجودة النظام ككل، وهو ما يضمن استمرارية جودة المخرجات.²

¹I.Betloch-Mas, R.Ramon-Sapena, C.Abellan-Garcia, J.C.Pascual-Ramirez, Universite alicante, Implementation and operation of an integrated quality management system in accordance with ISO 9001,27/08/2018.

² سعدي نوال، تطبيقات نظام الإيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة التنمية البشرية، وهران الجزائر، العدد 05، 2015، ص 181.

2- مبادئ نظام إدارة الجودة الإيزو 9001

يقوم نظام الإيزو 9001 على أساس المبادئ الثمانية من إدارة الجودة الشاملة، وهي كالآتي: ¹

1-2- القيادة:

من أبرز مهام القيادة قيامها بوضع أهداف المؤسسة وتوجيه أفرادها بالشكل الذي يضمن تحقيق تلك الأهداف، وهذا يتطلب من القيادة توفير المناخ التنظيمي الملائم وبيئة العمل المناسبة لضمان تحقيق كل ذلك.

2-2- التركيز على العميل:

العميل هو أساس وجود المؤسسة ومصدر نجاحها وتطورها، بالتالي فهو محصلة الأهداف والإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها في ظل تقلبات البيئة المحيطة، والظروف التنافسية الحاققة، لذلك يتطلب منها القيام بدراسة احتياجات وتطلعات هؤلاء العملاء والعمل على تلبيةها وتوفيرها بصفة مستدامة لكسب رضاهم وولائهم باستمرار.

3-2- مشاركة العاملين:

إن الأفراد العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية يمثلون أساس نجاح أو فشل المؤسسة فإن مشاركتهم في قضايا العمل التي تمس اختصاصاتهم من شأنها أن تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، حيث يصب كل هذا في صالح المؤسسة.

4-2- مدخل للعمليات:

إن مسألة تحقيق النتائج المستهدفة يتوقف على مدى إدارة أنشطة وموارد المؤسسة من خلال نموذج العملية الذي يفسر كيفية تأدية مختلف العمليات بصورة أكثر كفاءة.

5-2- مدخل إدارة النظم:

إن إدارة مختلف الأنشطة والعمليات في المؤسسة وفق نظام متكامل ومتربط يمكن من تحقيق الأهداف بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.

6-2- التحسين المستمر:

إن جوانب التحسين المستمر في أداء مختلف الأنشطة بالمؤسسة يجب أن يكون هدف رئيسيا ودائما

7-2- القرارات المبنية على الحقائق:

حتى تكون القرارات فعالة ودقيقة من الضروري أن تعتمد على المعلومات والبيانات الصحيحة والموثوق بها وبإتاحة الفرص أمام الجميع للمساهمة والمشاركة فيها وإثرائها.

8-2- علاقة منفعة وشراكة متبادلة مع الموردين:

ترتبط المؤسسة والمجهزون (الموردون) علاقات مصالح مشتركة وأن الاستغلال الجيد لهذه العلاقات والعمل على تفعيلها سوف يضاعف من قدراتها أكثر.

¹ أحمد بن عيشاوي، الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سابق، ص 96-97.

3-متطلبات المواصفة الإيزو 9001

يمكن توضيح متطلبات المواصفة ISO 9001:2015 في جدول كما يلي: ¹

الجدول رقم (1-3): متطلبات المواصفة الإيزو 9001

1	البند: 1 مجال التطبيق
2	البند: 2 المراجع القياسية
3	البند: 3 المصطلحات والتعريفات
4	البند: 4 سياق المنظمة: 4.1- فهم المنظمة وسياقها 4.2- فهم متطلبات وتوقعات الجهات المهتمة 4.3- تحديد مجال تطبيق نظام إدارة الجودة 4.4- نظام إدارة الجودة وعملياته.
5	البند: 5 القيادة: 1.5- القيادة والالتزام 1.1.5- القيادة والالتزام بنظام إدارة الجودة 2.1.5- التركيز على العميل 5.2- سياسة الجودة 5.3- تنظيم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات
6	البند: 6 التخطيط لنظام إدارة الجودة: 1.6- الإجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص 2.6- أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها 3.6- التخطيط للتغيرات
7	البند: 7 الدعم: 1.7- الموارد 1.1.7- عام 2.1.7- الأفراد 3.1.7- البنية التحتية 4.1.7- بيئة تنفيذ العمليات 5.1.7- موارد المراقبة والقياس

¹فتيحة عمار بوحروود، عمر محمد بن سديرة، الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص117-119.

<p>6.1.7- المعرفة داخل المنظمة 2.7- الكفاءة 3.7- التوعية 4.7- الاتصال 5.7- المعلومات الموثقة 1.5.7 عام 2.5.7 الإنشاء والتحديث 3.5.7 ضبط المعلومات الموثقة</p>	
<p>التشغيل: 1.8- تخطيط وضبط التشغيل 2.8- تحديد متطلبات المنتجات والخدمات 3.8- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات 4.8- ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية 5.8- الإنتاج وتقديم الخدمات 6.8- الإفراج عن المنتجات والخدمات 7.8- ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات وللمنتجات والخدمات.</p>	<p>البند: 8</p>
<p>تقييم الأداء: 1.9- المراقبة والقياس والتحليل والتقييم 1.1.9 عام 2.1.9- رضا العملاء 3.1.9- التحليل والتقييم 2.9- التدقيق الداخلي 3.9- مراجعة الإدارة</p>	<p>البند: 9</p>
<p>التحسين: 1.10- عام 2.10- عدم المطابقة والفعل التصحيحي 3.10- التحسين المستمر</p>	<p>البند: 10</p>

المصدر: فتيحة عمار بوحروود، عمر محمد بن سديرة، الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة في منظمات الأعمال، ص 117-119.

4-مقارنة بين مواصفة ISO 9001:2008 ومواصفة ISO 9001:2015

الجدول (4-1):مقارنة بين مواصفة ISO 9001:2008 ومواصفة ISO 9001:2015

الأصداء 2015	الأصداء 2008	
--------------	--------------	--

<p>تشتمل المواصفة عشرة 10 بنود</p> <p>1. مجال التطبيق</p> <p>2. المراجع القياسية</p> <p>3. المصطلحات والتعريفات</p> <p>من 4 إلى 10 المتطلبات وتسمى الهيكل الجديدة للمواصفة</p> <p>ب: High Level Structure</p>	<p>تتمثل المواصفات على 8 بنود</p> <p>1. مجال التطبيق</p> <p>2. المراجع القياسية</p> <p>3. المصطلحات والتعريفات</p> <p>من 4 إلى 8 المتطلبات</p>	<p>من حيث الهيكل العام للمواصفة</p>
<p>تتركز المواصفة على سبعة مبادئ لنظام إدارة الجودة:</p> <p>1. العميل، 2. القيادة، 3. إشراك العاملين، 4. منهج العلمية، 5. إدارة العلاقات، 6. اتخاذ القرارات بناء على الأدلة، 7. حذف مبدأ منهج النظام في الإدارة.</p>	<p>تتركز المواصفة على ثمانية مبادئ لنظام إدارة الجودة، كما يلي:</p> <p>1. العميل، 2. القيادة، 3. إشراك العاملين، 4. منهج العلمية، 5. منهج النظام، 6. علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين، 7. منهج الواقعية في اتخاذ القرارات، 8. التحسين المستمر.</p>	<p>من حيث مبادئ النظام إدارة الجودة</p>
<p>لم تستخدم كلمة دليل الجودة في بنود المواصفة</p>	<p>متطلب وبنود إلزامي 2.2.4 : Quality Manual</p>	<p>من حيث دليل الجودة</p>
<p>تم حذفه تماما من المواصفة</p>	<p>من متطلبات المواصفة الإلزامية وجود ستة إجراءات موثقة، كما يلي : 1. ضبط الوثائق، 2. ضبط السجلات، 3. المراجعة الداخلية، 4. التحكم في المنتج غير المطابق، 5. الإجراء الوقائي، 6. الإجراء التصحيحي.</p>	<p>من حيث الإجراءات الإلزامية</p>
<p>لم يعد من المتطلبات تعيين شخص بمسمى ممثل الإدارة، و لكن يقوم بدوره و مهامه في الإصدار الجديد الإدارة العليا</p> <p>Top Management</p>	<p>متطلب أساسي وبنود في المواصفة 2.5.5 : Management Representative</p>	<p>من حيث ممثل الإدارة</p>
<p>تم استبداله بالمنهج القائم على المخاطر Risk Based Approach و تم اعتبار تطبيق نظام إدارة الجودة بأكمله أداة وقائية.</p>	<p>متطلب أساسي وبنود في المواصفة 3.5.8: Preventive Action</p>	<p>فيما يتعلق بالإجراء الوقائي</p>
<p>تم استبدال المصطلحات القديمة التالية: الوثائق Document والسجلات Record وكذلك مصطلح الإجراءات الموثقة Documented Procedure بمصطلح جديد المعلومات الموثقة Documented Information</p>	<p>كانت المواصفة تفصل بين المصطلحين هما : الوثائق - Document والسجلات - Record</p>	<p>فيما يتعلق بالوثائق والسجلات</p>
<p>لم يرد ذكر لأي استثناءات بالمواصفة</p>	<p>أتاحت المواصفة للمنشآت الاستثناءات لبعض المتطلبات ولكن جاء هذا الاستثناء قاصرا فقط</p>	<p>فيما يتعلق بالاستثناءات</p>

	على البند رقم 7: ووفقا لاشتراطات حددها المواصفة	
فيما يتعلق بيئة العمل	استخدمت المواصفة مصطلح بيئة العمل WorkEnvironment وجاء كبنء فرعي رقم: 6.4	تم استبدال مصطلح بيئة العمل بمصطلح بيئة تنفيذ العمليات Environment For the Operation Of Processes
فيما يتعلق بسياق المنظمة	بند جديد لم يكن مدرجا في هذا الإصدار	هذا المتطلب تم إضافته في هذا الإصدار و يشمل تحديد سياق المنظمة ويقصد به القضايا الخارجية و الداخلية المتعلقة بالمنشأة، وكذلك تحديد احتياجات الأطراف المعنية كالعملاء وغيرهم من ذوي المصلحة.
فيما يتعلق بالمنتج	استخدمت المواصفة مصطلح المنتج وهو Product يشمل ويتضمن الخدمة	تم استبدال مصطلح المنتج Product بمصطلح المنتج والخدمات Product and services

المصدر: فتيحة عمار بوحرد، عمر محمد بن سديرة، الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة في منظمات الأعمال، ص 120-121.

ثانيا: مفاهيم خاصة بالمواصفة الدولية الإيزو 9001 وطرق الحصول عليها

سنذكر في هذا الفرع الأسباب التي أدت إلى تعديل معيار الإيزو 9001:2008 وخطوات الحصول على الشهادة كما سنتطرق لل صعوبات التي تواجه تطبيق النظام والتصورات الخاطئة عليه.

1- الأسباب الرئيسية للتعديلات على معايير الإيزو 9001

يتم العمل على مراجعته وتعديل نظام إدارة الجودة المتمثل بالمواصفة ISO9001 كل فترة زمنية محددة وخاصة عندما يقتضي الأمر بضرورة التعديل كما هو حاصل في الإصدارات السابقة لإصدار عام 2015، وعادة ما تكون التعديلات طفيفة كما حصل في إصدار عام 2008 وأخرى ذات اثر كما هو حاصل في الإصدار موضوع البحث، وسيتم شرح التغيرات التي وردت والمفاهيم وغيرها من المواضيع ذات الصلة. ومن الأسباب التي أدت إلى مراجعة المواصفة، هو احتياجها إلى: ¹

- ✓ الحفاظ على الصلة؛
- ✓ التكامل مع أنظمة الإدارة الأخرى؛
- ✓ توفير نهج التكامل للإدارة التنظيمية؛
- ✓ توفير الأساس الثابت والمتماسك للسنتين العشرة القادم؛
- ✓ لعكس البيئات التي تعمل بها الشركات والتي تزداد تعقيد؛
- ✓ التأكيد على أن تعكس المواصفة الجديدة جميع احتياجات المجاميع المستخدمة والمحتملة لها؛
- ✓ تعزيز قدرة المنظمات على إرضاء العملاء.

2- خطوات الحصول على شهادة الإيزو 9001

¹ احسن محمود درادكة، الجودة وتطبيقها، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2022، ص 110.

هناك خطوات أساسية للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية، وهذه الخطوات يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل تبدأ بالتخطيط والإعداد للحصول على شهادة الإيزو والتي تسبق عادة مرحلة التسجيل، وفيها يتم التحضير العام وتغيير ما ينبغي تغييره لتأمين متطلبات التوافق مع المواصفة، ثم تأتي مرحلة التسجيل وما تتضمنه من إجراءات ثم مرحلة التحسين المستمر للجودة، وهي ما بعد التسجيل وحصول الشركة على الشهادة، ثم مرحلة تجديد الشهادة بعد انقضاء فترة سريانها والخطوات هي:¹

- قرار إدارة المنظمة بالتوافق مع متطلبات الشهادة؛
- تعيين منسق الجودة أو ممثل الإدارة؛
- اختيار مستشار لنظام إدارة الجودة؛
- بدء عملية التعليم والتدريب على النظام؛
- تهيئة البناء التنظيمي لعملية التوافق والعمل بأسلوب فرق العمل؛
- تحديد سياسة الجودة للمنشأة؛
- تحديد العمليات في كافة الأنشطة؛
- إعداد دليل الجودة لتطبيقه على أقسام وإدارات المنظم؛
- الاتصال بجهة التقييم والتسجيل؛
- مراجعة دليل الجودة الأساسي بواسطة جهة التقييم والتسجيل؛
- تدريب مجموعة المدققين الداخليين؛
- إجراء أول تدقيق داخلي على العمليات المختلفة؛
- تقديم خطة الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج التدقيق؛
- التأكد من كفاءة منظومة الجودة بمكوناتها؛
- التقييم المبدئي بواسطة جهة التقييم؛
- تنفيذ خطة إجراءات تصحيحية بناءً على التقييم المبدئي؛
- التقييم بغرض منح الشهادة؛
- الحصول على الشهادة.

3- الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإيزو 9001 والتصورات الخاطئة حوله

قدمت العديد من الدراسات بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإيزو، ويرجع ظهور هذه المشكلات والصعوبات للأسباب التالية:²

- أ- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للشركة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات مما يتطلب جهداً كبيراً من الإدارة لأن ما هو مطلوب ليس التسجيل فقط ولكن التطوير العام لثقافة الجودة في الشركة.
- ب- إن تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهداً كبيراً وعملاً جماعياً وخصوصاً في المرحلة الأولى للتطبيق حيث ستكون هنالك زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع.

¹ هيثم عوض، إدارة الجودة الشاملة "المفاهيم والأسس والمعايير"، مرجع سابق، ص 87-88.

² مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 260-261.

- ت- احتمالية ظهور مشكلات واختلافات بين الأشخاص الذين يجددون معايير العمل وأولئك الذين سينفذونها فمن الصعب إلزام العاملين بمعايير لم يوافقوا عليها، أو يجدوها مرهقة أو غير ملائمة.
- ث- احتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل والأخطاء الموجودة في النظام الحالي.
- ج- احتمالية ظهور خلافات بين أفراد الشركة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها.
- ح- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد، وخصوصاً في الدول النامية، وتعتبر هذه من المشاكل الهامة نظراً لأهمية تدقيق الجودة الداخلي في حصول الشركة على شهادة الإيزو.
- خ- احتمالية ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية، وكذلك كثرة النماذج المستخدمة.
- د- احتمالية وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة.
- ذ- ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصاً على الشركات الصغيرة.
- ر- قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة وما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة.

-تصورات خاطئة حول الإيزو 9001

هناك الكثير من التصورات الخاطئة حول الإيزو 9001 نذكر منها:¹

- تعد شهادة الإيزو 9001 دليل على جودة منتجات أو خدمات المؤسسة التي حصلت على الشهادة، ومما يعزز هذا التصور الخاطئ هو استغلال بعض المؤسسات الشهادة الجودة على المنتجات على أنها إثبات لجودة منتجاتها، إذ تقوم بوضع شعار الإيزو 9001 على المنتجات، على الرغم من أن الشهادة لا تتعلق بجودة المنتجات، وإنما بجودة النظام الإداري للمؤسسة؛
- شهادة الإيزو 9001 تحصل عليها الشركات الخاصة فقط، ويعد هذا التصور خاطئاً إذ تستطيع أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها سواء كانت عامة أم خاصة أم تطوعية، تقدم خدمات أو منتجات الحصول على شهادة الإيزو، ما دام نظام الجودة لديها مطابق للمواصفات الدولية، ولهذا فإن هناك عدداً كبيراً من المنظمات الحكومية والمدارس والجامعات ومنظمات المجتمع المدني غيرها حصلت على الشهادة؛
- يجب أن تحصل المنظمة ككل على شهادة الإيزو 9001، وهذا السبب يؤدي إلى إجحام المنظمات الكبيرة والمتعددة الأنشطة والفروع عن التقدم للحصول على الشهادة، ولكن في الحقيقة تستطيع أي منظمة أن تتقدم بطلب الحصول على الشهادة عن فرع من فروعها أو نشاط واحد من نشاطاتها، وهذا يفسر حصول بعض المنظمات على أكثر من شهادة؛
- الحصول على شهادة الإيزو 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، لاسيما إذا قامت المنظمة بنفسها بتطوير نظام الجودة لديها إذ تنحصر تكاليف الحصول على الشهادة في رسومات التدقيق وإصدار الشهادة؛

¹ اغيث محمود عطا الله، بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الإيزو 9001:2015 في الجامعات العراقية، مذكرة ماجستير، الجامعة التكنولوجية، العراق، ص25، ص26.

- شهادة الإيزو 9001 يتم الحصول عليها من المنظمة الدولية للتقييس ISO مباشرة، إذ يتم الحصول على الشهادة من شركات مانحة معتمدة، حيث يقوم مفتشون من تلك الشركات وليس من المنظمة الدولية للتقييس بزيارة المنظمة التي ترغب بالحصول على الشهادة، وهذه الشركات موجودة في الكثير من دول العالم، وهي في الغالب شركات خاصة؛
 - شهادة الإيزو 9001 شهادة ليس لها مدة محددة، حيث إن لشهادة الإيزو مدة محددة وهي في العادة ثلاث سنين من تاريخ الحصول على الشهادة، إذ لا بد بعد ذلك من إعادة الفحص والتدقيق لتحديد الشهادة. مع العلم أنه بعد الحصول على الشهادة يتم إجراء زيارات عدة وذلك لضمان استمرار مطابقة نظام الجودة المعمول به؛
 - المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 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.
- يمكن التغلب على هذه التصورات الخاطئة وغيرها من خلال نشر الوعي بالجودة والتأكيد على إن تحقيق الجودة يحتاج لعمل مستمر وجهود متواصلة تركز على التعاون والمشاركة والتحسين المستمر.

4- أسباب فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001

- يوجد هناك العديد من الأسباب وراء فشل المؤسسة في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9000، 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، وهي كالآتي:
- غياب التزام الإدارة العليا بالنظام الذي تم تطبيقه؛
 - عدم تخصيص الزمن الكافي، وعدم تأمين الموارد اللازمة؛
 - عدم تفهم القائمين بعملية التطبيق لهذه العملية كما يجب، ونقص تدريبهم وقلة الخبرة لديهم؛
 - فشل الإدارة في إشراك جميع العاملين في عملية التطبيق؛
 - فشل الإدارة في مراقبة تطور عملية التطبيق، وعدم الحفاظ على الجدول الزمني المحدد لإنجاز العمليات؛
 - تعارض في الأولويات، ومقاومة العاملين للتغيير؛
 - استخدام الإدارة لنظام الجودة وشهادة الإيزو وسيلة للتهرب من التزاماتها نحو الجودة، واعتبارها نهاية المطاف، حيث تعتقد الإدارة بحصولها على شهادة الإيزو تنتهي من مشكلة الجودة وتحسينها باستمرار، وهنا تقع مسؤولية الجودة على الشهادة، وبالتالي أي فشل للمؤسسة تجاه الجودة سيعزى لنظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو؛
 - توثيق وإجراء العمليات دون فحصها لتحري الأخطاء وجوانب القصور فيها.¹

¹ احسام حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008، مرجع سابق، ص 87.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001:

ستتطرق في هذا المبحث إلى عرض بعض الدراسات العلمية المختلفة التي تم إجراؤها سابقا بعضها باللغة العربية والآخر بالأجنبية، وفي الأخير سنحاول مقارنتها مع دراستنا الحالية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين تناولنا في الأول الدراسات السابقة أما في المطلب الثاني فمنا بالمقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المطلب بعرض الدراسات السابقة بالعربية ودراسات بالأجنبية وهي كالتالي:

أولا: عرض الدراسات العربية

1- حسام محمد حسونة (2014/هـ/1435م)، مذكرة بعنوان "معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 في مصانع الموارد البلاستيكية -قطاع غزة، وطرق التغلب عليها"¹

تهدف 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.

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

2- عبد الرحمن البابا (2018)، مذكرة بعنوان "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي (دراسة حالة شركة - المتحدة للصناعات الدوائية)"²

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015) على أداء الشركات في القطاع الدوائي من خلال قياس مؤشرات أداء الشركة قبل تطبيق النظام وبعده، والهدف من قياس هذا الأثر اكتشاف مدى التأثير بمنافع تطبيق نظام إدارة الجودة، كما تهدف م إلى اكتشاف مواضع القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وإجراء تحسين مستمر له، والعمل على تحسين الوضع التنافس في للشركة. حيث درس الباحث المؤشرات: جودة المنتج، والأداء التشغيلي، ورضا الزبون، والأداء التسويقي، والأداء الآلي. اعتمد الباحث على البيانات الموجودة ضمن السجلات والنماذج الموجودة لدى الشركة بالإضافة إلى المقابلات مع الأشخاص ورؤساء الأقسام، واستخدم الباحث برنامج SPSS في تحليل وعرض البيانات .

¹ حسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 في مصانع الموارد البلاستيكية -قطاع غزة، وطرق التغلب عليها، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

² عبد الرحمن البابا، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي (دراسة حالة شركة - المتحدة للصناعات الدوائية)، مذكرة ماجستير في الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

يمكن تلخيص أهم نتائج البحث بما يلي:

- تبين من نتائج التحليل التطبيق الفعّال لنظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015) في معظم جوانب الشركة، وأن الشركة لا ترغب فقط بالحصول على شهادة عالية وإنما تسعى لتقديم منتجات عالية الجودة إلى زبائنها.
- أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة أدى إلى رفع أداء جودة المنتج وتعزيز تطابق المنتج مع المواصفات بشكل متسق.
- تفيد النتائج بأن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 أدى إلى تعزيز مقدرة الشركة على الوفاء بالمتطلبات الحكومية، وتلبية متطلبات كافة أصحاب الشركة من جهة وزبائنها من جهة أخرى.
- أدى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 إلى تحسين كفاءة الشركة وفعاليتها.

3- حافظ الخطيب (2019) مذكرة بعنوان "العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO 9001:2015 في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO9001"¹

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد العوائق في تطبيق المواصفة الإيزو 9001:2015 التي واجهت المصارف السورية التي سعت لتطبيق هذه المواصفة والحصول على نتائج تساعد في التغلب على هذه العوائق، تضمن مجتمع الدراسة مجموعة الموظفين في بنك البركة الإسلامي و مصرف سورية الدولي الإسلامي و بنك الشام الإسلامي وهي البنوك التي طبقت هذه المواصفة ولتحقيق أهداف الدراسة تمت دراسة الجانب النظري من خلال الكتب والمراجع والدراسات السابقة والرسائل العلمية بالإضافة للمواقع الإلكترونية أما الجانب العملي فتمت دراسته من خلال استبيان تم تصميمه وفقا لمجال البحث وبعد تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الاختصاص والأكاديميين تم توزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة بالموظفين في المصارف الإسلامية الثلاثة. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها من وجهة نظر الموظفين أنه هناك عوائق متعلقة بالموظفين أهمها هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين بالإضافة لوجود نقص في وعي الموظفين لأهمية وفوائد تطبيق المواصفة الإيزو 9001:2015 وضعف الالتزام في إنشاء وتطبيق النظام بالإضافة للممارسات التنظيمية ومن أهمها نقص في نظام المكافآت و الحوافز ووجود نقص في الاتصالات و التعاون بين الإدارات و صعوبة تغيير الثقافة السائدة في المصارف، ومالت آراء الباحثين إلى رفض اعتبار متطلبات المواصفة من العوائق التي تقف في وجه تطبيق المواصفة و كانت آرائهم حيادية تجاه العوائق المتعلقة بالموارد و دور الإدارة العليا.

4- لوارتي إبراهيم، محمد أمين السيد(2021)مذكرة بعنوان " سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة الإيزو9000"²

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح ماهية المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة "ISO9000"، إنطلاقاً من إعتبار تطبيق مواصفات الإيزو9000 بمثابة دليل المتعاملين مع المؤسسة على مستوى الجودة الذي يحصلون عليه، كما تعد شهادة المطابقة من متطلبات دخول الأسواق العالمية والتي تعتبر لغة العصر وهدفاً استراتيجياً يستند إلى قواعد ومعايير موثوقة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الجودة الكلية وتحسينها المستمر .

تشير النتائج إلى:

- أن تطبيق الإيزو9000 والحصول على الشهادة المطابقة يعد الميزة التنافسية تساهم في الحصول المنظمة على حصص سوقية وبالتالي زيادة ربحيتها، إضافة إلى تسهيل دخولها إلى أسواق العالمية

¹ حافظ الخطيب، العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO 9001:2015، في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO 9001، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

²لوارتي إبراهيم، محمد أمين السيد، سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 1، جامعة الجزائر، 2021.

- من خطوة بالنسبة لأي منظمة حصلت على شهادة الإيزو 9000، أن تتوفر عند هذا الحد متصورة إن هذه الشهادة هي نهاية المطاف، وإنما بديل عن مواصلة جهود التحسين المستمر في مجال الجودة، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة .

الفرع الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

1- دراسة ل: "Sabah M. Al-Najjar, Maha K. Jawad, (2011)

ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An Empirical Study, University of Baghdad, Iraq.¹

الغرض من هذه الدراسة التجريبية هو فحص متنوع الحواجز والمفاهيم الخاطئة التي تعيق تطبيق ISO 9001 في قطاعي الخدمات والتصنيع في العراق. لتحديد هذه العوامل ، تم إجراء مسح منظم باستخدام عينة عشوائية من 50 مديراً في مؤسسات الخدمات والتصنيع في بغداد.

تشير النتائج إلى أن (ISO9001) ليس موضوع اهتمام في المنظمات العراقية وتنفيذها لا يزال محدوداً جداً. لتلبية الطلب المتزايد على الامتثال ل ISO 9001، وأوصى الباحث على ضرورة الحكومة العراقية ووزارة الصناعة صياغة استراتيجيات وطنية للامتثال لهذه المتطلبات الناشئة، وأن تتضمن هذه الاستراتيجيات إنشاء وكالات لتسجيل المنظمات المتزمة ب ISO 9001، وتشجيع هيئات التصديق على العمل في العراق ، ووضع مبادئ وإرشادات توجيهية لتدريب المدققين وتسجيلهم ، وتنقيف الإدارة العليا والموظفين حول مزايا ومتطلبات ISO 9001، وتشجيع العمل الجماعي والتحسين المستمر والدفع باتجاه التنسيق المتكامل داخل المنظمة.

2- دراسة ل: "Nosheen Mehfooz, Dr.Memoona Saeed Lodhi, (2015)

Implementation barrier of ISO 9001 with in service and manufacturing organizations in Pakistan.²

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم الحواجز المتنوعة التي تعيق تنفيذ في الخدمات والصناعات التحويلية في باكستان من خلال دراسة تجريبية . لإجراء هذه الدراسة، تم إجراء مراجعة طويلة وتم جمع المعلومات ذات الصلة لجمع البيانات. من أجل إجراء هذه الدراسة، كان الاستبيان هو أداة البحث الرئيسية. تم توزيع هذا الاستبيان في الخدمات والصناعات التحويلية داخل باكستان. تشير النتائج إلى أن مؤسسات الخدمات والصناعات في باكستان تواجه الكثير من العوائق أمام تنفيذ ISO 9001 تتمثل في عدم فهم مزايا الإيزو 9001، وقلة المشاركة وتمكين الموظفين، وعدم وجود نظام المكافأة والتحفيز، ونظام قياس الأداة غير فعال وعدم التركيز على PDCA (خطة، القيام، تحقق، فعل)، ونقص اتخاذ القرار على أساس البيانات.

3- دراسة ل: "Noussaiba Bounabri, Elmadani Saad, Latifa Zerrouk , Amina Ibnlfassi (2017)

Ahmed and Amine El Oumri , (2017)

Barriers to ISO 9001 Implementation in Moroccan Organizations: Empirical Study, Université Hassan 1er, Faculté des Sciences et Techniques de Settat, Marocco.³

¹Sabah M. Al-Najjar, Maha K. Jawad, University of baghdad ,Iraq , ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An Empirical Study, 2011.

²Nosheen Mehfooz, Dr.Memoona Saeed Lodhi, Implementation barrier of ISO 9001 with in service and manufacturing organizations in Pakistan, University karach, 2015.

³Noussaiba Bounabri, Ahmed, Elmadani Saad, Latifa Zerrouk and Amine El Oumri, Barriers to ISO 9001 Implementation in Moroccan Organizations: Empirical Study, Université Hassan 1er, 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العقبات في نظام إدارة الجودة ISO 9001 في الشركات المغربية، حيث تم إجراء استبيان بين عينة غير متجانسة من 200 منظمة تعمل في قطاعات مختلفة في المغرب، بمعدل استجابة بلغ 57.5%. حيث تم دراسة العوائق التي تحول دون مبادرات الجودة بشكل عام والعقبات التي تعترض تنفيذ نظام إدارة الجودة بشكل خاص. تشير النتائج إلى أن الشركات التي شملتها الدراسة سعت للحصول على شهادة ISO 9001 للتسويق بشكل أساسي، وواجهت العديد من الصعوبات أثناء عملية التنفيذ. العوائق التي ذكرها المستجيبين كانت في الغالب مقاومة تنظيمية للتغيير، كما أبرزت النتائج بروز البيروقراطية وضعف الترابط بين الإدارات في المنظمات كما تم التأكد من قلة التواصل وضعف التزام الإدارة العليا وكما تم التأكد من عدم كفاية التدريبات باعتبارها عقبات أمام تطبيق نظام إدارة الجودة في المغرب.

4- دراسة ل: " Cristiana Ionela Toadere, Alina Rodica Gal, Cosmina Laura Raț (2020),

Barriers to the Implementation of the Quality Management System in Small and Medium-Sized Enterprises, Romania.¹

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العوائق التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام إدارة الجودة. لهذا الغرض تم إجراء التحليل الإحصائي على عينة من 62 شركة صغيرة ومتوسطة في مجال الإنتاج الصناعي (لم يتم النظر في المشاريع الصغيرة)، من رومانيا، والتي طبقت هذا النظام وفقاً لمتطلبات المعايير الدولية ISO 9001: 2015 كطرق بحث، استخدمنا مسحاً بناءً على الاستبيان والمقابلة لتحديد الصعوبات الرئيسية في تطبيق نظام إدارة الجودة. تشير النتائج إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه العديد من الحواجز في تنفيذ نظام إدارة الجودة، مما يؤثر سلباً على كل من فعالية ممارسات إدارة الجودة والفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

في هذا المطلب أولاً سنقوم بالمقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة ثانياً سنتطرق لأوجه الاختلاف والتشابه بينهم. أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (1-5): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	الباحث	مكان إجراء الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	الزمن
دراستنا الحالية	قادري كوثر نسيل حبيبة	الجزائر (ورقة)	-مكتب الدراسات التقنية والأشغال التطبيقية.	مدير وموظفي المؤسسة	مقابلة	2023

¹ Cristiana Ionela Toadere, Alina Rodica Gal, Cosmina Laura Raț, Barriers to the Implementation of the Quality Management System in Small and Medium-Sized Enterprises, University annals, 2020.

2014	الاستبيان Spss	70مصنع	مصانع الموارد البلاستيكية - قطاع غزة	غزة	حسام محمد حسونة	الدراسة الأولى
2015	الاستبيان Spss		دراسة حالة شركة المتحدة للصناعات الدوائية	سوريا	عبدالرحمنالبابا	الدراسة الثانية
2019	بيانات السجلات والمقابلة Spss	الموظفين في المصارف الإسلامية الثلاثة	دراسة ميدانية على المصارف السورية	سوريا	حافظ الخطيب	الدراسة الثالثة
2021	/	/	/	الجزائر	لوارقي إبراهيم محمد أمين السيد	الدراسة الرابعة
2011	الاستبيان Spss	50 مديرًا	مؤسسات الخدمات والصناعات	العراق	Sabah M. Al- Najjar, Maha K. Jawad	الدراسة الأجنبية الأولى
2015	الاستبيان Spss	/	الخدمات والصناعات التحويلية	باكستان	Nosheen Mehfooz, Dr.Memoona Saeed Lodhi	الدراسة الأجنبية الثانية
2017	الاستبيان Spss	200 منظمة	الشركات المغربية (قطاعات مختلفة في المغرب)	المغرب	Amina Ibnfassi Latifa Zerrouk Elmadani Saad Noussaiba Bounabri, Ahmed Amine El Oumri	الدراسة الاجنبية الثالثة
2020	الاستبيان Spss	62 شركة صغيرة ومتوسطة	مجال الإنتاج الصناعي	رومانيا	,Cristina Ionela Toadere, Alina Rodica Gal, Cosmina Laura Raț	الدراسة الأجنبية الرابعة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: نقاط التشابه والاختلاف

1. نقاط التشابه:

- أغلبها اعتمدت على العينة العشوائية.

- تناولت المتغيرات مشتملة مثل إدارة الجودة، الإيزو 9001.

2. نقاط الاختلاف:

- الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة.
- الاختلاف من حيث الزمان والمكان.
- الاختلاف في بعض الأهداف وفي النتائج المتوصل إليها.
- الاختلاف في مجتمع الدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بتحديد مفهومها وأهم أساسياتها، والمفاهيم المتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ISO 9001 ومعوقات تطبيقه.

ويمكن القول أن هناك عدة عوامل تؤثر في تطبيق نظام ISO 9001 منها عدم وجود دعم قيادة المؤسسة، وعدم وجود التزام كاف من الموظفين.

كما تم التطرق إلى الأدبيات التطبيقية للموضوع المتمثلة في الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط الجانب النظري على الواقع، ومحاولة الوصول إلى نتائج حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية للموضوع. وسيتم التطرق لذلك وفق المبحثين التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسات الخدمية ومنهجية ومتغيرات الدراسة
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية، تحليلها ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

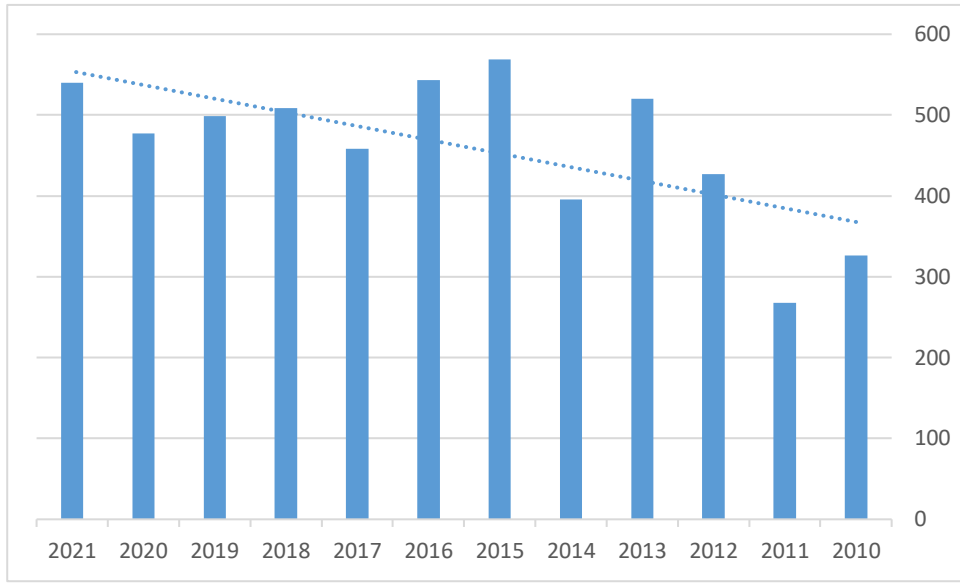
سنتناول في هذا المبحث عرض المنهج المستخدم في الدراسة إضافة إلى عينة الدراسة، وكذا أدوات الدراسة والأساليب المتبعة للإجابة على إشكالية بحثنا والوصول إلى الأهداف المسطرة لدراستنا، وسيسبق دراستنا هذه الكشف عن عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 في الجزائر خلال الفترة 2010-2021، كما هو موضح في الجدول رقم (1-2)، والشكل (1-2) أدناه

جدول رقم (1-2): عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 في الجزائر خلال الفترة 2010-2021

السنة	الشهادات	إجمالي الشهادات المصدرة	نسبة التغير إجمالي الشهادات المصدرة
2010	326	326	
2011	268	594	82
2012	427	695	17
2013	520	947	36
2014	396	916	-3
2015	569	965	5
2016	543	1112	15
2017	458	1001	-10
2018	509	967	-3
2019	499	1008	4
2020	477	976	-3
2021	540	1017	4

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على عدة مراجع وهي: معطيات المنظمة العالمية للتقييس ISO، رمضان لوانسة، ابراهيم بن يحيى، تطور تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 للفترة (1993-2018) دراسة مقارنة مع الدول العربية، الأفريقية والمتطورة، مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 02، 2021، ص 475.

الشكل رقم (1-2): عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 خلال الفترة 2010-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتماداً على بيانات الجدول (1-2) أعلاه

يظهر من خلال الشكل (1-2) أعلاه، أن الاتجاه العام -الذي يظهر بخط متقطع- لتطور عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة (ISO 9001) في الجزائر خلال كامل الفترة (2010-2021) في تزايد مستمر، بنسبة زيادة تقدر بـ 200 بالمائة بمقارنة نهاية الفترة (2021) مع بداية الفترة (2010)، حيث بلغ إجمالي عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو (ISO 9001) حتى نهاية عام 2021 إلى 1017 مؤسسة، وقد شهدته الزيادة المتراكمة في عدد المؤسسات المعتمد لشهادة الإيزو (ISO 9001) في الجزائر خلال كامل الفترة (2010-2021) تذبذبين الإنخفاض والإرتفاع بمقارنة إجمالي عدد الشهادة المصدرة في كل سنة على حده، حيث يظهر أن عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو في الجزائر في عام 2010 بلغ 326 مؤسسة، ليرتفع في عام 2011 ويصبح 268 مؤسسة، بنسبة نمو وصلت إلى حوالي 82 بالمائة كنسبة تراكمية، وهي الأعلى خلال فترة الدراسة، غير أنه سجل أكبر تراجع خلال فترة الدراسة بنسبة بلغت 10 بالمائة في سنة 2017، إذ بلغ عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو في الجزائر 458 مؤسسة في سنة 2017، بعدما كان 543 مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو في عام 2016.

بشكل عام، يمكن القول أن عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو (ISO 9001) في الجزائر خلال فترة الدراسة البالغ 1017 شهادة مقابل 1.1 مليون شهادة ISO 9001 معتمدة حول العالم حتى نهاية 2020، يعد هذا رقماً ضئيلاً بمقارنته مع المعدل العالمي، لذلك نرى أنه يتطلب من السلطات المعنية في الدولة التدخل لتشجيع مختلف المؤسسات الاقتصادية (القطاع الخاص والعام) من أجل تبني إستراتيجية للحصول شهادة إدارة الجودة (الإيزو) للالتحاق بركب الدول المتقدمة اقتصادياً ومنافسة قطاعها الاقتصادية، هذا التشجيع يكون من خلال منح إعانات مثلاً، بدلاً من استخدام أسلوب الردع والعقوبات.

المطلب الأول: عينة ومنهجية الدراسة

أولاً: عينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الخدمية المعتمدة النظام جودة الايزو (ISO 9001) في مدينة ورقلة، تم تمثيل هذا المجتمع بعينة تمثلت في مكتب الدراسات التقنية والأشغال التطبيقية (Betta concept) الكائن مقرها ب

1- التعريف بمكتب الدراسات التقنية والأشغال التطبيقية

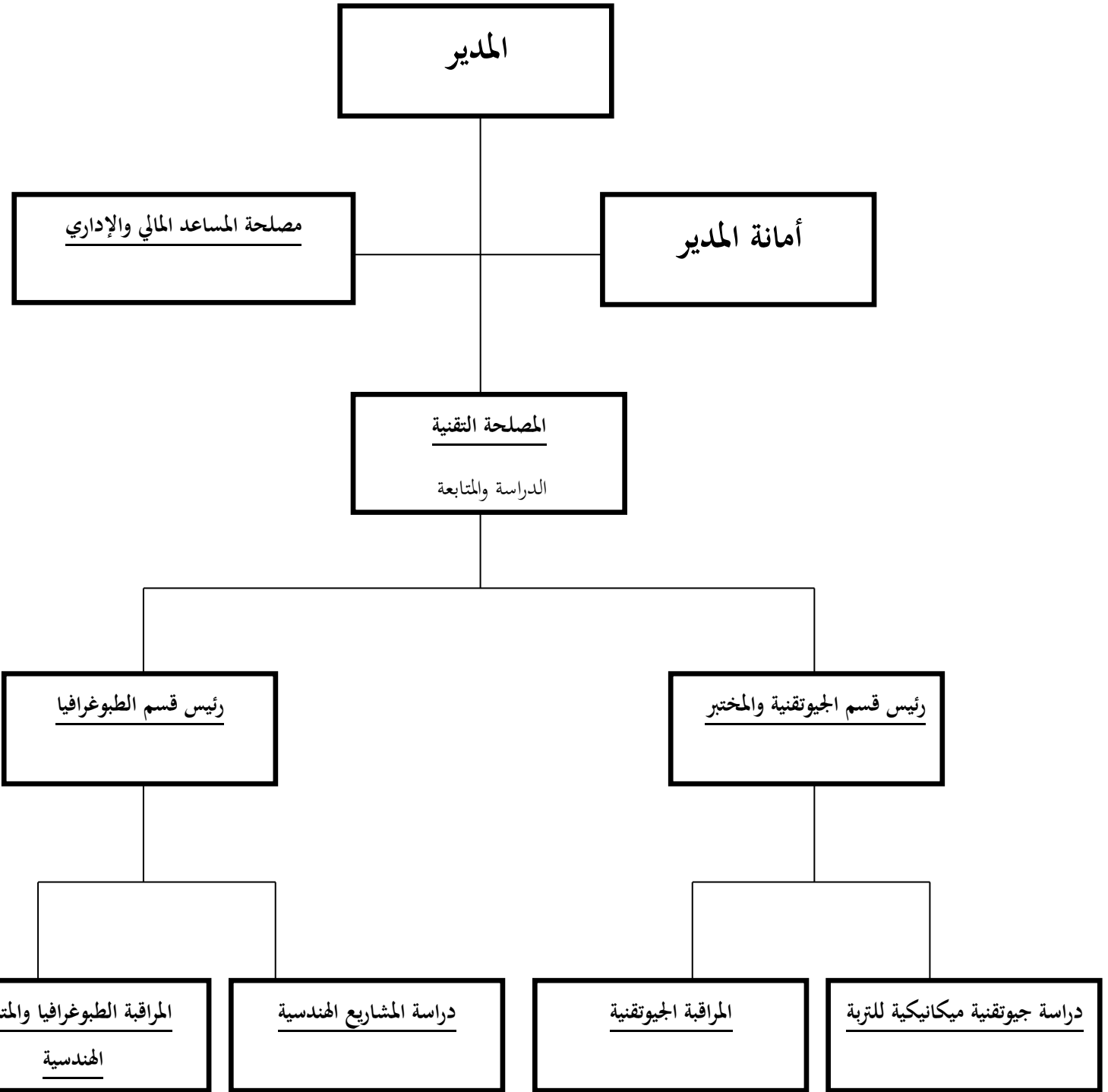
وهي شركة ذات مسؤولية محدود (SARL) ، تأسست عام 1979، تابعة للقطاع الاقتصادي ذات طابع خاص، وتعتبر أول مكتب في الجنوب الكبير في مجال نشاطه آنذاك ، برأسمال يقدر ب 1500.000,00 دج، ينشط هذا الأخير في مجال الدراسات التقنية والأشغال العمومية (الدراسات الهندسية المتعلقة بالطرق، والأعمال الجيومترية والجيوتقنية والمتابعة والمراقبة الجيومترية والجيوتقنية، والمساعدة التقنية، والمسح الطبوغرافي وغيرها).

يعد مكتب (Betta concept) من المؤسسات المعتمدة من قبل وزارة الأشغال العمومية منذ أكثر من 40 عاماً في عدة تخصصات، يبلغ تعداد عمال المكتب حالياً ستة (06) عمال متخصصين في مجال نشاط الشركة بعد ما كان يتجاوز 12 عامل قبل الأزمة الصحية (كورونا 2019) والأزمة الاقتصادية للبلد والانخفاض الشديد للمشاريع خاصة الوطنية منها، تسعى المؤسسة إلى النمو والتوسع بتبنيها رسالة (الشغف نحو تحقيق الكفاءة) وإستراتيجية مواكبة التطور التكنولوجي في مجال نشاطها كميزة تنافسية لمنافسيها في السوق، ولتحقيق هذه الرؤية والإستراتيجية عملت المؤسسة على السعي للحصول على نظام إدارة الجودة (ISO 9001) لديها، وفي جوان 2021 تحصل مكتب الدراسات التقنية والأشغال التطبيقية على اعتماد نظام الجودة (ISO 9001) من قبل مكتب دولي متخصص في ذلك.

2- الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي لمكتب الدراسات التقنية والأشغال التطبيقية بحسب الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة والمعتمد من قبل هيئة ترخيص الإيزو (ISO 9001) في الأتي:

شكل رقم (02-02): هيكل التنظيمي لمؤسسة (Betta concept)



المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة عينة الدراسة، أنه بأخذ الشكل الهرمي نجد:

في الأولى (القمة) المدير وهو المالك في نفس الوقت، المسؤول الأول عن التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف والمراقبة ومتابعة سير المكتب. كما أنه المسؤول عن المصادقة على إحداث أي تغيير في إجراءات نظام الجودة (ISO 9001) داخل المؤسسة. بالنسبة للأمانة تنحصر مهمتها في استقبال وإرسال مختلف الرسائل والاتصالات من مكالمات، بريد الكتروني وفاكس وغيرها، كما تعمل على تسجيلها في السجلات الخاصة بها.

أما بالنسبة للمصلحة المساعدة المالية والإدارية، فهي تضم مجموعة من الوظائف المتعددة منها:

- الوظيفة المحاسبية والجبائية للمؤسسة؛
- الوظيفة التجارية (إعداد الطلبات، الفواتير، إعداد دفاتر الشروط الخاص بالمناقصات.... وغيرها)؛
- تسيير أجور ورواتب عمال المؤسسة؛
- إدارة الموارد العامة للمؤسسة؛
- إدارة نظام الجودة بالمؤسسة.

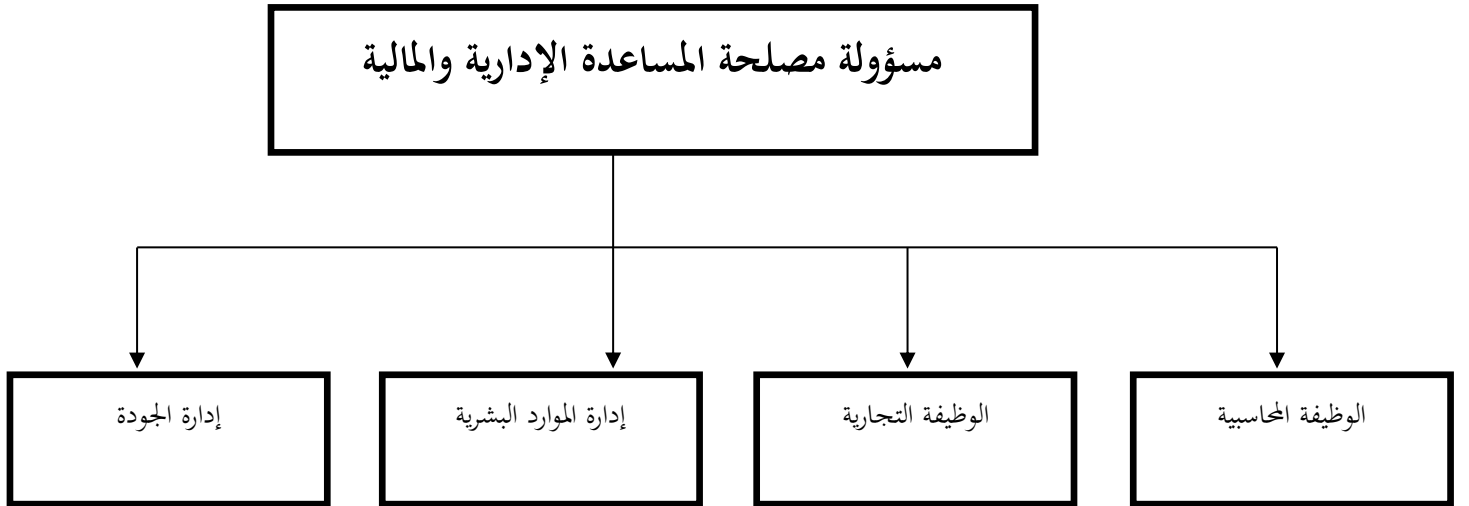
كما يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن المصلحة التقنية تتضمن قسمين رئيسيين:

- قسم الجيوتقنية والمخبر؛
- قسم الطبوغرافيا.

حيث يعد قسم الطبوغرافيا (الجيومتري) من أهم المصالح في المؤسسة حسب مسؤولية المكتب هو القلب النابض لها باعتباره يمثل النشاط الأساسي للمؤسسة.

نظرا لطبيعة دراستنا، فقد كان تركيزنا أكثر على مصلحة المساعدة الإدارية والمالية باعتبارها الجهة المسؤولة عن الإدارة وتطبيق نظام الجودة (ISO 9001) ومن خلال المقابلة الأولية لرئيسة المصلحة وتوضيحها لمهام المصلحة، حاولنا وضع تصور لهيكل تنظيمي وظيفي للمصلحة، وهو كالآتي:

الشكل (2-3): هيكل تنظيمي وظيفي لمصلحة المساعدة الإدارية والمالية



المصدر: إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الوظائف التي تتضمنها مصلحة المساعدة الإدارية والمالية، أنها متعددة ومختلفة، حيث نجد أن كل وظيفة من الوظائف يمكن أن تكون مصلحة قائمة بحد ذاتها في المؤسسات المتوسطة، وقد يرجع ذلك إلى صغر حجم المكتب سواء من حيث التعداد، وانخفاض حجم العمليات لدى كل وظيفة.

ثانياً: منهج الدراسة

تم الاعتماد في الجانب التطبيقي من دراستنا الميدانية على مجموعة من المناهج والأساليب المعتمدة في العلوم الاجتماعية، وعلوم الإدارة، لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، لفهم، تحليل، وصف وإستنباط صعوبات ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات الخدمية الواردة في الدراسات السابقة، وذلك بغية إعداد أسئلة إستمارة المقابلة. إلى جانب منهج دراسة الحالة بالاعتماد على الأسلوب التحليلي والملاحظة عند إجرائنا المقابلة بالمؤسسة (مكتب الدراسات (Betta concept) عينية دراستنا الميدانية، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة من إجابات أسئلة المقابلة باستخدام تحليل المحتوى لتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تهدف في هذا المطلب من الدراسة التطبيقية إلى عرض الأداة المستخدمة في هذه الدراسة والوقوف على كيفية التأكد من صدق هذه الأداة.

أولاً: الأداة المستخدمة في الدراسة

تعتبر المقابلة الأداة الرئيسية التي ارتكزت عليها دراستنا الميدانية في جمع المعلومات لتحليلها ومناقشتها، حيث تم اعتماد نموذجين من استمارة المقابلة ذات أسئلة مفتوحة في أغلبها.

النموذج الأول لأسئلة المقابلة كان موجه إلى المدير ومسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة، أما النموذج الثاني من استمارة الأسئلة فقد تم توجيهه إلى الموظفين وفرق العمل بالمؤسسة المعنيين بتطبيق نظام إدارة الجودة، وفيما يلي توضيح ما تضمنه كل نموذجين محاور وأسئلة.

1. محاور النموذج الأول: تضمن النموذج الأول المتعلق بإستمارة أسئلة المقابلة الموجهة للمديرين، القادة وروؤساء المصالح المسؤولين عن تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة على ستة (06) محاور، كل محور يعكس نوع من الصعوبات والمشاكل التي قد تواجه إرساء تطبيق نظام (ISO 9001) بمؤسسة (Betta concept)، وفيما يلي ملخص ما تضمنه كل محور من المحاور:

المحور الأول: يتضمن 11 فقرة عبارة على أسئلة تمهيدية متعلقة بمعرفة الصعوبات والتحديات بشكل عام التي واجهت المؤسسة قبل وأثناء مرحلة تطبيق نظام الجودة.

المحور الثاني: يتضمن 9 فقرات عبارة على أسئلة تتعلق بتحديد المشاكل والصعوبات المالية التي واجهت المؤسسة في تطبيقها لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001.

المحور الثالث: يتضمن 9 فقرات عبارة على أسئلة تتعلق بتحديد المشاكل والصعوبات المتعلقة بالموارد البشري التي واجهت المؤسسة في تطبيقها لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001.

المحور الرابع: يتضمن 5 فقرات عبارة على أسئلة تتعلق بتحديد المشاكل والصعوبات التقنية التي واجهت المؤسسة في تطبيقها لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001.

المحور الخامس: يتضمن 6 فقرات عبارة على أسئلة تتعلق بتحديد المشاكل والصعوبات التنظيمية التي واجهت المؤسسة في تطبيقها لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001.

المحور السادس: يتضمن 8 فقرات عبارة على أسئلة تتعلق بتقييم رؤية وإستراتيجية المؤسسة عند تطبيقها لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001.

وقد بلغ مجموعة الأسئلة في المحاور الست (06)، 48 سؤال.

2. أسئلة النموذج الثاني: بخلاف النموذج الأول ونظرا لإختلاف الجهة الموجهة لها هذا النموذج الثاني، فإن هذا الأخير تضمن مجموعة من الأسئلة دون المحاور، بلغت إحدى عشر (11) سؤال موجهة إلى فرق العمل، العمال والموظفين المعنيين بتطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة والذي بلغ عددهم 4 موظفين، كمحاولة لفهم الصعوبات والمشاكل التي واجهها العمال أثناء تطبيق نظام ISO 9001.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري للمقابلة، فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين ومتخصصين في إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية من جامعة قاصدي مرباح ورقلة إلى أن تمت صياغتها بشكلها النهائي، بعد تعديل بعض أجزائها وفق ما أشارت إليه ملاحظات الأساتذة المحكمين.

*** لماذا المقابلة وليست الإستبيان:**

لتوضيح سبب اعتمادنا في دراستنا على المقابلة دون الإستبيان ! هناك عدة أسباب جعلتنا نختار المقابلة، منها:

- صغر حجم مجتمع الدراسة: حيث يظهر الواقع وجود عددا قليلا جدا من المؤسسات الناشطة في مدينة ورقلة والحاصلة على شهادة الإيزو (ISO 9001)، كما تمثلت عينة دراستنا في مؤسسة وحيدة فقط، بعدما كانت تضم دراستنا في الأساس دراسة مقارنة بين مؤسستين (قطاع خاص وأخرى عمومي) تنشطان في نفس القطاع، لكن في آخر مرحلة من بحثنا هذا ونظرا لعدم التجاوب والتماطل غير مبررين من قبل مسؤول والجهات المسؤولة عن تطبيق معيار الإيزو (ISO 9001) في المؤسسة العمومية، اضطررنا إلى حذفها من دراستنا التطبيقية، وقررنا بعد موافقة المشرفة حذفها والإعتماد على إجابات المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما سيؤثر على النتائج المتوصل إليها، من حيث أنه لا يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة نظرا لصغر حجم عينة الدراسة، والذي قد لا يعكس مجتمع الدراسة ككل.
- كذلك من مبررات إجراء المقابلة، أن الوحدات (المفردات) الإحصائية المستهدفة داخل عينة الدراسة محدودة جدا، أي أن الجهات المعنية بالإجابة عن أسئلة المقابلة لا يستهدف كل موظفين المؤسسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة التطبيقية، تحليلها ومناقشتها

بعد توضيح طريقة الدراسة وكذا أدوات الدراسة، سيخصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج هذه الدراسة من خلال المطلبين، يتناول المطلب الأول عرض نتائج الدراسة الميدانية، بينما في المطلب الثاني سنحاول مناقشة هذه النتائج، حيث نسعى من خلال هذا المبحث الكشف عن الصعوبات والتحديات التي تواجه مؤسسة عينة الدراسة في تطبيقها لنظام إدارة الجودة (ISO 9001)، ولذلك للإجابة على التساؤل الفرعي الثالث واختبار الفرضية الثالثة القائلة: تواجه المؤسسات الخدمية في الجزائر العديد من الصعوبات والمشاكل عند تطبيقها لنظام ال (ISO 9001)، ولتسهيل عملية التحليل قمنا بتقسيم الفرضية إلى فرضيات جزئية تبعا كالتالي:

الفرضية الجزئية (1-3): تواجه المؤسسة تحديات عامة قبل وأثناء تطبيق نظام (ISO 9001)؛

الفرضية الجزئية (2-3): تواجه المؤسسة صعوبات مالية عند تطبيقها لل (ISO 9001)؛

الفرضية الجزئية (3-3): تواجه المؤسسة صعوبات تتعلق بالموارد البشري في تطبيقها لل (ISO 9001)؛

الفرضية الجزئية (3-4): تواجه المؤسسة صعوبات تقنية في تطبيقها لل (ISO 9001)؛
 الفرضية الجزئية (3-5): تواجه المؤسسة صعوبات تنظيمية في تطبيقها لل (ISO 9001)؛
 الفرضية الجزئية (3-6): واجه عمال المؤسسة صعوبات في تنفيذهم للمعايير (ISO 9001)؛
 الفرضية الجزئية (3-7): ساهم نظام تطبيق (ISO 9001) بشكل إيجابي في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة التطبيقية

نتناول في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة الميدانية، وبعد إجراء هذه الدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج التالية:
 أولاً- الصعوبات والتحديات العامة التي واجهت المؤسسة قبل وأثناء تطبيقها لل (ISO 9001): نعالج من خلال هذا الفرع اختبار الفرضية الجزئية (3-1)، والجدول (2-2) أدناه يوضح إجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-2): إجابات عينة الدراسة حول الصعوبات، والتحديات بشكل عام

المسؤول عن تطبيق النظام	المدير	الأستلة
الإقصاء أو عدم إمكانية المشاركة في المناقصات باعتباره شرط أساسي للمشاركة في العروض	الإقصاء أو عدم إمكانية المشاركة في المناقصات باعتباره شرط أساسي للمشاركة في العروض	المشاكل التي كانت تواجه المؤسسة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)
قيود خارجية (المحيط) تفرض تطبيق النظام	إمكانية الدخول والمشاركة في كل المناقصات وإمكانية التعامل مع كل الشركات المملكية ومتعددة الجنسيات التي تفرض أحيانا شرط الحصول على الإيزو	السبب الرئيسي أو الدافع الذي أدى بكم لتطبيق معايير نظام الجودة (الإيزو)
فرضتها ظروف السوق	نظرا لظروف المنافسة والدخول للسوق والتسيير الأنجح للشركة	تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) نابع عن قناعة بهذا النظام أم لظروف المنافسة ومتطلبات السوق فرضت تطبيقه
نوعا ما	نعم	توجد فكرة مسبقة عن متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)
نعم كان هناك تنسيق بين المدير والمسؤول والموظفين على إدارة نظام الجودة	نعم وضعت خطة من حيث الميزانية والعمال والوقت	وضعت المؤسسة خطة واضحة المعالم بالتنسيق مع كل الجهات المعنية لتطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)
نهاية 2019	نهاية 2019	بداية تطبيق النظام
نعم كانت هناك صعوبة في إستيعاب الإجراءات المطلوبة لتطبيق نظام الإيزو	لم تكن هناك صعوبات	المشاكل أو الصعوبات فيتنفيذ معايير إدارة الجودة (الإيزو) بالمؤسسة

تمت مواجهة الصعوبات في تنفيذ وتوثيق إجراءات العمل والسياسات بما يتوافق مع معايير إدارة الجودة (الإيزو)	نعم تمت مواجهتها من خلال مساعدة المرافق للحصول على الإعتماد	أغلبها تمت مواجهتها
تم تحقيق التوافق التام مع متطلبات معايير الإيزو في جميع جوانب العمل	أحيانا كان هناك توافق وأحيانا لا	تقريبا
الصعوبات في تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين الفرق والأفراد لتنفيذ معايير إدارة الجودة (الإيزو)	كانت نوعا ما هناك صعوبات من حيث تكليف العمال بأكثر من مسؤولية نظرا لصغر حجم المؤسسة	الاستقالة غير متوقعة من الموظف خاصة في ظل الجائحة
الصعوبات والمشاكل التي واجهتها المؤسسة قبل وخلال فترة تدريب الموظفين لفهم وتطبيق معايير إدارة الجودة (الإيزو)	كان هناك عائق اللغة للعمال وفهم إجراء تطبيق المعيار	كانت هناك مشكلة في اللغة لأن طريقة التعامل والأوراق كلها بالفرنسية

المصدر: من إعداد الطالبتين

يظهر الجدول (2-2) أعلاه إجابات كل من مدير مكتب الدراسات Beta concept والمسؤول عن تطبيق (ISO9001) بالمكتب حول الصعوبات التي واجهت المؤسسة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001) ، حيث يمكن القول اتفاق "تقريبا" إجابات كل من المدير مع مسؤول الإيزو 9001 بالمؤسسة. وقد أظهرت الإجابات أهم ما يلي:

من بين أهم الصعوبات والمشاكل التي واجهت المؤسسة قبل اعتمادها لنظام إدارة الجودة (ISO9001) ما يلي:

- إقصائها من المشاركة في بعض المناقصات والعروض المفتوحة و المحدودة من قبل المؤسسات العمومية والاقتصادية الخاصة.
- عدم إمكانية التعامل و/أو الدخول في عقود مع المؤسسات الأجنبية ومتعددة الجنسيات التي تفرض في تعاملها مع مؤسسات لها ترخيص (اعتماد) تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001).

تعد هذه الأسباب من أهم الدوافع الرئيسية وراء اتخاذ قرار مدير المؤسسة الحصول على اعتماد نظام الإيزو (ISO9001)، حيث أصبح لإطارات المؤسسة ومديرها قناعة فرضتها ظروف السوق، أنه بالإضافة إلى تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال امتلاكها تكنولوجيا متطورة في إنجاز أشغالها، على ضرورة تعزيز هذه الميزة التنافسية من خلال حصولها على ترخيص (اعتماد) نظام إدارة الجودة (ISO9001)، ونظراً لوجود فكرة أولية مسبقة لدى مدير المؤسسة حول خطوات الحصول على اعتماد نظام الجودة (ISO9001) باشر أحد إطارات المؤسسة بإجراء اتصالات مع مكاتب المرافقة، وتم الاتفاق مع مكتب مرافق* لاعتماد معايير الإيزو بالمؤسسة ذو أقل وقت وتكلفة وأفضل عرض ، وعلى أساس ذلك تم تحديد الميزانية والوقت المطلوبين.

في نهاية 2019 بدأت المؤسسة إجراءات عملية الحصول على اعتماد الإيزو (ISO 9001) بوجود المكلف التابع للمكتب المرافق طيلة السنتين (2019-2021)، بدءا بعملية تدريب العمال، توضيح الإجراءات ومتطلبات تطبيق معايير نظام إدارة

*نقصد بمكتب الدراسات المرافق: هو المكتب الذي ساعد ورافق المؤسسة في تطبيق معايير (ISO 9001) قبل الحصول على الترخيص (الإعتماد)

الجودة (ISO 9001) بالمؤسسة، وقد كان لهذا المرافق دورا كبيرا في المساعدة، تذليل ومواجهة الصعوبات في فهم تنفيذ وتوثيق إجراءات العمل والسياسات بما يتوافق مع معايير إدارة الجودة (ISO 9001)، رغم كل هذا، كانت هناك صعوبات ومشاكل واجهتها المؤسسة خلال فترة الحصول على الاعتماد، ومن أهمها :

- تعدد المسؤوليات والمهام حسب متطلبات إيزو (ISO 9001) الموجهة لعمال المؤسسة المكلفين بتطبيق النظام، أي تكليف الإطار بأكثر من مهمة في إطار تطبيق معايير (ISO 9001)، وهذا بسبب نقص في تعداد عمال المؤسسة؛
- استقالة بعض الإطارات أثناء وبعد فترة التدريب، فمن مشاكل القطاع الخاص (نزيف في العمالة)؛
- عائق اللغة لبعض إطارات المؤسسة، فالتدريب كان باللغة الفرنسية، غير أن بعض الإطارات كان لديهم مشكلة اللغة (رغم مستواهم الجامعي).

ثانيا : تحديد الصعوبات المالية التي واجهت المؤسسة في تطبيقها (ISO9001):

الجدول (2-3): إجابات عينة الدراسة حول المشاكل والصعوبات المالية

المسؤول عن تطبيق النظام	المدير	الأستلة
نعم	طبعا مكلف	تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) يعد تكلفة إضافية على المؤسسة من حيث القيام بالتدريبات، استشارات، واستحداث آليات وتقنيات جديدة
إلى حد الآن لم نغطي تكاليفه	رغم تكلفته إلا إنني مقتنع بتكلفته مقابل إيراداته	تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) مكلف بالنسبة للمؤسسة بمقارنة تكاليف تطبيقه مع إيراداته
نعم للحصول على الشهادة تطلب بعض التجهيزات	تطلب تجهيزات خاصة	يتطلب تطبيق النظام موارد مالية إضافية لشراء معدات أو تقنيات جديدة تدخل ضمن متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)
واجهنا المشاكل أنه إيرادات الإيزو كانت أقل من مصاريفه نظرا لوضع وباء كورونا والإغلاق التام وسبقها هبوط في سعر البترول ونقصت المداخيل على المؤسسة	نعم نظرا لنقص المشاريع والمناقصات	واجهت المؤسسة صعوبات في تأمين الموارد المالية اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) بشكل كامل وفعال
في البداية نعم كان هناك احتمال الزيادة	نعم لأنه يجب دفع مصاريف كل ما يكون هناك تدقيق	يوجد احتمال لزيادة التكاليف التشغيلية بالمؤسسة بسبب تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)

هناك صعوبات مالية تعوق صيانة وتحديث نظام إدارة الجودة (الإيزو) من قبل مستشارين خارجيين مختصين في ذلك	لا توجد صعوبة	إذا كانت المؤسسة محققة إيرادات يعني لا يشكل صعوبة وإذا لم تكن هناك إيرادات فهو يشكل صعوبة
تواجه المؤسسة صعوبات في تحقيق عائد مالي ملموس من تنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)	لا توجد صعوبة في تحقيق عوائد مالية لأنه أصبحت لدينا بصمة في السوق	بالعكس عند تطبيق النظام لم تعد هناك صعوبات
واجهت المؤسسة تحديات في ضبط التكاليف والميزانية المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)	لم أواجه تحديات لأن مكتب الدراسات كان متساهل في التسديد	قد تواجه المؤسسة تحديات لأنه دائماً هناك مشكلة مع الإيرادات إلا أن سمعت المؤسسة المالية مع مكتب الدراسات كان يعطينا فترات سماح لتسديد المستحقات
هناك صعوبات أو مشاكل أخرى مالية واجهت المؤسسة أثناء وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)	لا توجد	لا وهذا راجع للمكتب المكون كان متسامح ومرن ومتساهل

المصدر: من إعداد الطالبتين

حسب تصريحات وإجابات مدير مكتب الدراسات (Beta concept) والمسؤول عن تطبيق وإدارة (ISO 9001)، فإنه بالرغم من مصاريف المالية التي يتطلبها تطبيق نظام إدارة الجودة، فإن المؤسسة لم تواجه مشاكل وصعوبات مالية بحتة أدخلتها في عجز أو أزمة مالية، حيث يرى مدير المكتب أنه بالرغم من التكلفة العالية والباهضة أحياناً في تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، غير أنه مقتنع بأن فوائد (عوائد) تطبيق هذا النظام أكبر من تكلفة تطبيقه على المؤسسة.

وقد استطاعت المؤسسة توفير كل التجهيزات والمتطلبات المالية الضرورية للحصول على الترخيص، ولم يكن هناك عائق مالي، راجع هذا في الأساس إلى الميزانية الأولية التي تم توفيرها، بالإضافة على فترات سماح تسديد أتعاب المرافق التي كان يمنحها للمؤسسة .

غير أنه وحسب تصريحات مدير مكتب الدراسات والمسؤول عن تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة، تواجه المؤسسة في الفترة الأخيرة بعض الصعوبات المتعلقة بمصاريف التدقيق الداخلي والخارجي لهيئة ترخيص نظام إدارة الجودة (ISO 9001) راجع هذا في الأساس إلى انخفاض إيرادات المؤسسة مقابل مصاريفها، بسبب الأزمة الصحية العالمية (COVID 19) وما تجرى عنها من إغلاق عام، كذلك الأزمة الاقتصادية التي مر بها البلد خلال السنوات الأخيرة، ما أدى إلى انخفاض المشاريع التنموية قابلها انخفاض في عروض المناقصات، ما أدى إلى انخفاض أهم مصادر إيرادات المكتب .

وقد تم تلخيص إجابات المدير والمسؤول عن إدارة نظام الجودة بالمؤسسة عينة الدراسة كما هو وارد في الجدول (2-3) أعلاه، وذلك لاختبار الفرضية (2-3) القائلة: تواجه المؤسسة صعوبات ومشاكل مالية عند تطبيقها لل (ISO 9001)، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق إلى حد ما في إجابات المدير ومسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة.

ثالثا: تحديد المشاكل والصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية التي واجهت المؤسسة في تطبيقها النظام الايزو (ISO 9001):

الجدول (2-4): إجابات عينة الدراسة حول المشاكل والصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية

المسؤول عن تطبيق النظام	المدير	الأسئلة
نعم	نعم	وفرت الإدارة التدريب اللازم للموظفين لفهم وتنفيذ متطلبات نظام إدارة الجودة (الإيزو)
نعم بحكم تعداد المؤسسة صغير وأحيانا يكون شخص واحد مكلف بعدة أدوار في تطبيق الإيزو يعني تعدد المهام لمنصب واحد خاصة في نهاية السنة	ليس هناك صعوبة في تحقيق التوازن	تواجه المؤسسة صعوبة في تحقيق التوازن بين العمل اليومي وتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)
نعم	أكد	تقوم الإدارة بتقييم ومراجعة أداء الموظفين فيما يتعلق بتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)
نعم لدينا مشكل لأنه هناك بعض العمال يجب دائما تذكيرهم بإنجاز مهامهم نظرا لعدم التأقلم	لا توجد	توجد مقاومة أو مخاوف من قبل الموظفين في المؤسسة تجاه تنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)
نعم خاصة في السنوات الأولى من التطبيق	نعم أكد	هناك حاجة إلى تدريب وتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) بشكل فعال
نعم خاصة لمسؤولي فرق العمل	نعم	توجد صعوبة في تعزيز ثقافة الجودة والالتزام بتطبيق معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) لدى جميع موظفي المؤسسة
نعم خاصة بالنسبة لفرق العمل لتعزيز روح العمل	نوعا ما نعم	قيادة المؤسسة تجد صعوبة في توجيه الموظفين لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)

نعم لأنه نجاح تطبيق نظام الإيزو يعتبر على مدى تطبيق العمال والموظفين للنظام	نعم	هناك مشاركة فعالة من قبل الموظفين في تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)
كانت هناك صعوبة أثناء التطبيق في عدم الإستعاب لأنهم لم يتأقلموا بعد بالنظام وبعد التطبيق كانت هناك صعوبة في عدم تأقلم العمال مع متطلبات الإيزو	هناك صعوبات ربما في أننا لسنا على إطلاع في بعض الأمور لأنه أحيانا لا يوجد الوقت في تطبيق متطلبات النظام وهذا نظرا لحدائثة التطبيق لأنه ممكن لم ترسخ ثقافة الإيزو بعد	هناك صعوبات أو مشاكل أخرى تتعلق بالموارد البشرية واجهت المؤسسة أثناء وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)

المصدر: من إعداد الطالبتين

يظهر الجدول (2-4) أعلاه تلخيص إجابات مدير مكتب (Betta concept) ومسؤول إدارة النظام الجودة بالمكتب، حول المشاكل والصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية التي واجهت المؤسسة عند تطبيقها لنظام (ISO 9001)، وذلك محاولة لمناقشة الفرضية الجزئية (3-3) القائلة: تواجه المؤسسة صعوبات تتعلق بالموارد البشرية في تطبيقها للـ (ISO 9001)، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق كبير بين إجابات المدير والمسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة وحسب الجدول (2-4) أعلاه، يمكن أن نستنتج أنه على الرغم من قيام المؤسسة بتوفير التدريب اللازم للموظفين في فهم وتنفيذ متطلبات نظام إدارة الجودة والقيام بتقييم ومراجعة أداء الموظفين في هذا الإطار من جهة الموارد البشرية، غير أن المؤسسة تواجه مشاكل وصعوبات من جهة الموارد البشرية، من أهمها:

-تواجه قيادة المؤسسة صعوبة في توجيه فرق العمل لديها من حيث تطبيق متطلبات إدارة الجودة (ISO 9001) نتيجة وجود صعوبة في تعزيز ثقافة إدارة الجودة والالتزام بتطبيق المعايير (ISO 9001) لدى جميع الموظفين، يظهر ذلك من خلال مقاومة ووجود مخاوف لدى الموظفين في المؤسسة تجاه تنفيذ ما يطلب منهم في إطار إدارة الجودة (ISO 9001)، كما أن تعدد المهام والمسؤوليات للموظف الواحد في المؤسسات جعل المؤسسة تواجه صعوبة في تحقيق التوازن بين العمل اليومي وتنفيذ النظام إدارة الجودة (ISO 9001) أحيانا وليس دائما .

رابعاً:تحديد المشاكل والصعوبات التقنية التي واجهت المؤسسة في تطبيقها لنظام إدارة الجودة (ISO 9001)

الجدول (2-5): إجابات عينة الدراسة حول المشاكل والصعوبات التقنية

المسؤول عن تطبيق النظام	المدير	الأسئلة
في البداية نعم في فهم بعض الأمور	بالنسبة لي لا توجد	واجهت المؤسسة تحديات تقنية في استخدام الأدوات والتقنيات المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)
نعم في البداية	نعم أكيد	هناك حاجة إلى دعم تقني أو تدريبات إضافية لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) بشكل فعال

نعم	نعم	واجهت المؤسسة صعوبة في استخدام والتحكم في الوثائق، السجلات، البرامج والأنظمة المتعلقة بتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)
لا لم نحتاج لتحديث الأجهزة	لا لأنه ميزة المؤسسة دائما مواكبة للتكنولوجيا	احتاجت المؤسسة إلى تحديث التكنولوجيا أو الأجهزة لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) بشكل فعال
نعم	نعم توجد صعوبات في نقص العمال	توجد صعوبات أو مشاكل تقنية أخرى واجهت المؤسسة أثناء وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)

المصدر: من إعداد الطالبتين

نحاول من خلال هذا الفرع مناقشة الفرضية الجزئية (3-4) القائلة: تواجه المؤسسة صعوبات تقنية في تطبيقها للـ(ISO9001)، حيث يلخص الجدول (2-5) أعلاه إجابات كل من المدير ومسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة عينة الدراسة، حيث نلاحظ اتفاق في إجابة الطرفين، نلاحظ من خلال إجابات مدير مكتب الدراسات (Betta concept) ومسؤول نظام إدارة الجودة بالمكتب، أنه بشكل عام لم تواجه المؤسسة صعوبات تقنية تتعلق بتطبيق (ISO 9001)، وحتى وأن كانت هناك صعوبات فهي تتعلق بالفترة الأولى، أي في بداية التطبيق، أين واجهت المؤسسة الصعوبات تتعلق باستخدام وتحكم في الوثائق والسجلات والبرامج والأنظمة المتعلقة بتنفيذ نظام إدارة الجودة، لكن معظم تلك الصعوبات تم تجاوزها مع مرور الوقت، أما من بين المشاكل التقنية التي تواجهها المؤسسة هي مشكلة نقص في تعداد العمال وخاصة الإطارات اللازمة لتطبيق معايير (ISO 9001)، حيث يتحمل بعض الإطارات كالمسؤول عن إدارة نظام الجودة (ISO 9001)، فهو مكلف بعدة مهام ومسؤوليات أخرى تدخل في إطار تطبيق معايير (ISO 9001)، إضافة لمسؤوليته عن إدارة نظام الجودة .

خامسا: المشاكل والصعوبات التنظيمية التي واجهت المؤسسة عند تطبيقها لنظام إدارة الجودة ISO 9001

يوضح الجدول (2-6) أدناه تلخيص لإجابات مدير ومسؤول إدارة الجودة (ISO 9001) بالمؤسسة عينة الدراسة، حيث نجد أنه هناك اتفاق تام بين إجاباتهم، ويناقش هذا الجزء الفرضية الفرعية (3-5) التي نصت على تواجه المؤسسة صعوبات تنظيمية في تطبيقها لنظام إدارة الجودة (ISO 9001).

بشكل عام تلخصت إجابات كل من مدير مكتب الدراسات (Betta concept) ومسؤول إدارة الجودة (ISO 9001) أن المؤسسة لا تعاني بشكل عام من صعوبات ومشاكل تنظيمية، وهذا راجع لصغر حجم المؤسسة، وهذا ما أدى في نفس الوقت إلى مشكل تنظيمي يتعلق بتعدد المهام والمسؤوليات التي قد يتحملها الموظف الواحد في المؤسسة في إطار تطبيق متطلبات الإيزو (ISO 9001)، وهذا ما قد يولد مشكلة عدم تماثل المعلومة بين المدير ومسؤول إدارة الجودة في المؤسسة.

الجدول (2-6): إجابات عينة الدراسة حول المشاكل والصعوبات التنظيمية

المسؤول عن تطبيق النظام	المدير	الأسئلة
نعم وتم وضعها المرافق	نعم وتم وضعها المرافق	تم وضع خطة محددة وواضحة لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) في المؤسسة
لا يوجد ، فقط كانت توجد مشكلة في الهيكل التنظيمي فقام المرافق بحل هذه الصعاب بما يتوافق مع متطلبات الإيزو	لا يوجد	واجهت المؤسسة قيود تنظيمية أو بيروقراطية تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)
نعم أكيد ليتم تطبيق نظام الجودة يجب أن يكون هناك مسؤول في الإيزو	نعم	تم تعيين مسؤول مختص بتنفيذ ومتابعة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) في المؤسسة
نعم وراجع إلى نقص تعداد المؤسسة	نعم لنقص العمال	هناك صعوبات في توزيع المسؤوليات وتحديد الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)
لا توجد لان المؤسسة صغيرة	لا توجد لصغر حجم المؤسسة	توجد عقبات في عملية التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المؤسسة فيما يتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)
نعم والمتمثلة في صعوبات مالية وبشرية وتنقية وتنظيمية	نعم يوجد	توجد صعوبات أو مشاكل تنظيمية أخرى واجهت المؤسسة أثناء وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد الانتهاء من طرح مختلف أسئلة الأبعاد الخمس (05) الموجهة للمدير ومسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة، طلبنا منهم إعادة ترتيب تلك التحديات والصعوبات من الأكثر إلى الأقل شدة، وقد كانت الإجابة:

أن التحديات والصعوبات المالية تعد إحدى أهم العوائق التي قد تواجه المؤسسة في المحافظة على إستمراريتها وتحديثها لترخيص (إعتماد) معيار الجودة (ISO 9001)، كما تم الإشارة أن هذا التحدي لا يختص بتطبيق نظام إدارة الجودة (ISO) 9001 والاستمرارية فيها وحسب، بل يعد تحدياً لأي توجه ترغب المؤسسة إتباعه سواء كان إستثمارياً أو تجارياً.

يلي هذا التحدي المالي، المشاكل والصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية فمن وجهة نظر المدير ومسؤول إدارة الجودة أن نجاح تطبيق والاستجابة لمتطلبات الإيزو (ISO 9001) يكمن في مدى تعزيز ثقافة إدارة الجودة (ISO 9001) لدى عمال المؤسسة، تليها المشاكل والصعوبات التقنية ثم بدرجة أقل حدة الصعوبات التنظيمية، فحسب مدير المؤسسة أنه وبالرغم من وجود إشكال نقص الإطارات بالمؤسسة، إلا أن هناك تحكم وبشكل كبير بالتنظيم داخل المؤسسة.

سادسا: المشاكل والصعوبات التي واجهت العمال والموظفين المعنيين بتطبيق معايير (ISO 9001) بالمؤسسة

يلخص الجدول (2-7) أدناه إجابات العمال حول المشاكل والصعوبات التي واجهتهم عند تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) بالمؤسسة، حيث نحاول من خلال هذا الفرع مناقشة الفرضية الجزئية (3-6)، التي نصت على مواجهة عمال المؤسسة صعوبات ومشاكل في تنفيذهم لمعايير (ISO 9001)، حيث نلاحظ بعض التباينات في إجابات عينة الدراسة، سنحاول توضيحها فيما يلي:

حسب إجابات العمال والموظفين المعنيين بتطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) بالمؤسسة وهم في المجموع أربعة (4) عمال، فقد تم توفير التدريب والتوعية اللازمة لهم حول تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، ولم يجدوا مشاكل في توفير المؤسسة للموارد اللازمة لتطبيق معايير (ISO 9001) مثل تكنولوجيا والمعدات الأولية، ويرى أغلب العمال أن تطبيق معايير (ISO 9001) قد ساهم في تحسين جودة العمل والأداء الشخصي، بإستثناء عامل واحد كان رأيه عكس ذلك، أما من حيث الصعوبات التي واجهها العمال هي مشاكل تتعلق بفهمهم لمتطلبات معايير الإيزو وكيفيه تطبيقها في العمل اليومي خاصة في بداية التطبيق (ISO 9001) بالمؤسسة، مثل: طريقة ملئ الأوراق، كما يرون أن هناك ضغط عمل إضافي نتيجة تطبيق معايير النظام، ويجب أن يكون العامل دائما على إطلاع، كما كانت هناك تحديات في توثيق العمليات وإعداد السجلات المطلوبة، وفقاً لمعايير الإيزو، لأنه بالنسبة لهم عمل إضافي جديد عنهم، ومن بين العمال من واجه تحدي يتعلق بإعداد المحاضر المطلوبة منها بشكل يومي، كذلك من بين التحديات التي واجهت بعض العمال التحديثات والتغيرات المستمرة (مراجعة) التي تتطلبها إجراءات النظام، حيث أنه في بداية تطبيقه لم تكن هذه الإجراءات واضحة نظراً لقلّة الممارسة، غير أن هناك عامل فقط يرى أنه لم تكن له صعوبات حول ذلك، حسب إجابات العمال أن نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ساهم في تحسين فرص التطوير الشخصي والمهني.

الجدول(2-7): إجابات عينة الدراسة العمال والموظفين المعنيين بتطبيق معايير (الإيزو)

الأسئلة	نائب المدير	العامل الثاني	العاملة الثالثة	العاملة الرابعة
تم توفير التدريب اللازم والتوعية حول تطبيق معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) بالمؤسسة	نعم	نعم	نعم	نعم
هناك صعوبات في توفير الموارد اللازمة لتطبيق	لا توجد صعوبة	لا توجد	لا كل شيء متوفر	لا توجد

				معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) (مثل) التكنولوجيا والمعدات (المواد الأولية)
نعم	نعم	لا يساهم	نعم يساهم بجعل الموظف ترك بصمة يعني الوثائق تثبت عمله	تطبيق معايير الإيزو يساهم في تحسين جودة العمل والأداء الشخصي
تأثيري تقييم العمال والتنظيم والمساعدة في الرجوع لها للتذكير بالعمل الماضي	تأثير ايجابي لأنه ساهم في تنظيم العمل	تأثير ايجابي	تأثير ايجابي حيث الإيزو ساهم في عملية تنظيم العمال والأعمال	تؤثر معايير الإيزو على طريقة تنظيم العمل وتنفيذ المهام
نعم	نعم	لا يوجد تحسن	نعم يوجد تحسن من جانب التسيير	هناك تحسناً في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمونها بعد تطبيق معايير الإيزو
نعم يوجد صعوبة في فهم بعض المتطلبات	نعم في ملئ الأوراق	نعم يوجد	في البداية فقط	هناك صعوبات في فهم متطلبات معايير الإيزو وكيفية تطبيقها في العمل اليومي
نعم عندما لا تستطيع انجاز بعض المهام المطلوبة في ال PV	نعم	نعم يوجد	نعم في البداية لأنه تطبيق جديد وعمل جديد	هناك تحديات في توثيق العمليات وإعداد السجلات المطلوبة وفقاً لمعايير الإيزو
نعم لأنه يجب أن تكون دائما على إطلاع	نعم هناك ضغط	نعم يوجد	نعم	هناك ضغط العمل الزائد بسبب تطبيق معايير الإيزو
أكد في تنظيم الوقت	نعم	نعم لأنه هناك شيء يميزني عن عامل آخر	نعم	تطبيق معايير الإيزو يساهم في تحسين فرص

		بنفس مهامه لا يطبق النظام		التطوير الشخصي والمهني
لم أجد صعوبة في التعامل مع التغيرات	الإيزو في الميكانيزم الخاصة به يتطلب دائما التحديث في أمور ما ونحن كتطبيق جديد لسنا متمرسين جيدا	نعم يوجد	في بداية فقط	هناك صعوبات في التعامل مع التغيرات المستمرة التي يتطلبها تطبيق معايير الإيزو
نعم	لأنه في البداية كان هناك مشكل في فهم العمل المطلوب	نعم يوجد تواصل	نعم أصبح يوجد تواصل	هناك تحسن في التواصل والتعاون بين أفراد الفريق بعد تطبيق معايير الإيزو

المصدر: من إعداد الطالبتين

سابعاً: تقييم مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في تحقيق أهداف المؤسسة

خصصت أسئلة هذا البعد إلى المدير ومسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة عينة الدراسة، وذلك بهدف معرفة مدى تأثير تطبيق (ISO 9001) على تحقيق الأهداف المستقبلية والإستراتيجية للمؤسسة، بغية مناقشة الفرضية الجزئية (3-7) القائلة: ساهم نظام تطبيق (ISO 9001) بشكل إيجابي في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

الجدول (2-8): إجابات عينة الدراسة حول تقييم رؤية وإستراتيجية المؤسسة

المسؤول عن تطبيق النظام	المدير	الأسئلة
نعم أكيد	نعم طبعاً	تطبيق معايير الإيزو يدعم تحقيق أهداف المؤسسة
نعم نوعاً ما حيث ساعدنا في تنظيم الأمور في المؤسسة وسمح لنا بالمشاركة في أي مناقشة	نعم طبعاً الأمور أصبحت واضحة ومعرفة كيف تسير المؤسسة وتقييم العمال	ساهم تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) في تحسين تنظيم المؤسسة وتحقيق أهدافها
أصبح هناك رؤية واضحة لتقييم العمال	إمكانية مراقبة العمال في عمله المنجز	الايجابيات التي لاحظتها بعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) فيما يتعلق بأهداف المؤسسة
لا توجد	لا لم أجد عرقلة في تحقيق أهداف المؤسسة عند تطبيق النظام	تواجه مشاكل أو تحديات في تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة

نحن نسعى لتطبيق سياسة صفر ورقة والتعامل الإلكتروني لكن النظام مركز أنه يكون كل شيء ورقي أكثر من أنه يكون إلكتروني فنحصد التخلص من الأرشيف الورقي	يكون التحسين في التخلص من الأرشيف الورقي	في رأيكم كيف يمكن تحسين توافق معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) مع أهداف المؤسسة
إذا كان تطبيقي للإيزو حقق لي الحصول على مشاريع أستطيع القول أن الإيرادات الناتجة عن تطبيقه هي القياس	شق منه يفعله المدقق الخارجي عندما يأتي ويجد بأن العمل المطلوب جيد وعندما يعطيني ملاحظات تبين لي مسار المؤسسة	يتم متابعة وقياس تأثير تطبيق معايير الإيزو على أهداف المؤسسة
حاليا التخلص من مشكلة الأرشيف الورقي	التخلص من مشكلة الأرشيف الورقي	هناك تحسينات محددة يمكن اتخاذها لضمان أن معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) تدعم أهداف المؤسسة بشكل أفضل
تذكير العمال دائما بأهمية وثقافة تطبيق الإيزو في المؤسسة	يجب فرضه على الموظفين	يمكن تعزيز الوعي والفهم لدى الموظفين حول أهمية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطبيق معايير الإيزو

المصدر: من إعداد الطالبتين

اتفقا كل من مدير مكتب (Beta concept) ومسؤول إدارة الجودة عن أجوبة هذا الجزء وقد لخصت في الجدول (2)- (8) أعلاه.

إذ يرى كلا الطرفين أن تطبيق معايير نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ساهم وسيساهم بشكل فعال في حسن سير، تنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من كون أنه أصبح من الممكن مراقبة، وتقييم العمال، والذي لم يكن متاحاً سابقاً - قبل تطبيق (ISO 9001)، كما أصبحت هناك فرصة في تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة من خلال العملية الدورية المتعلقة بالتدقيق الداخلي والخارجي التي يقوم بها كل من مكتب المرافقة والهيئة المكلفة بمتابعة مدى تطبيق المؤسسة لمعايير (ISO 9001) . حيث يضيف مسؤول إدارة الجودة، بالمؤسسة أنه من بين معايير قياس مدى تأثير تطبيق (ISO 9001) على أهداف المؤسسة، يمكن في مدى إتساع حصتها سوقية وتحقيقها إيرادات أعلى مقارنة بالسنوات التي سبقت تطبيق (ISO 9001)، وحسب رأيه أن هذا المقياس يحتاج إلى فترة أطول على تطبيق معايير (ISO 9001) بالمؤسسة تفوق على الأقل (04) سنوات. كما يرى المسؤول عن تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) أيضاً أنه يؤخذ على هذا النظام (عميوبة) اعتماده بشكل كبير على تقنية الأرشيف الورقي، وهذا يخالف سياسة المؤسسة في تحقيق صفر ورق، لذلك تسعى المؤسسة مؤخراً لإيجاد حل حول هذا الإشكال حيث وجهة نظر المسؤول .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية (إجراء مقابلة)، و ربطها مع ما تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة وبالمقارنة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، سنقوم بمناقشة النتائج وتفسيرها واختبار فرضيتها من خلال إجابات عن أسئلة المقابلة التي تم إجرائها بالمؤسسة عينة الدراسة.

نصف الفرضية الثالثة على أن: تواجه المؤسسات الخدمية بورقلة صعوبات وتحديات في تطبيقها لنظام إدارة الجودة (ISO 9001)، بشكل عام يمكن إثبات هذه الفرضية من خلال تحليل الإجابات أسئلة المقابلة الموجهة للمدير، المسؤولين، الموظفين وفرق العمل المعنيين بتطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، ولتفصيل أكثر دقة سنحاول نقد هذه الفرضية الثالثة، فسيتم مناقشتها بناء على فرضياتها الجزئية:

- نصت الفرضية الثالثة للجزئية الأولى (3-1): تواجه المؤسسة تحديات عامة قبل وأثناء تطبيق نظام (ISO 9001)؛
- نصت الفرضية الثالثة للجزئية الثانية (3-2): تواجه المؤسسة صعوبات مالية عند تطبيقها لل (ISO 9001)؛
- نصت الفرضية الثالثة للجزئية الثالثة (3-3): تواجه المؤسسة صعوبات تتعلق بالموارد البشري في تطبيقها لل (ISO 9001)؛
- نصت الفرضية الثالثة للجزئية الرابعة (3-4): تواجه المؤسسة صعوبات تقنية في تطبيقها لل (ISO 9001)؛
- نصت الفرضية الثالثة للجزئية الخامسة (3-5): تواجه المؤسسة صعوبات تنظيمية في تطبيقها لل (ISO 9001)؛
- نصت الفرضية الثالثة للجزئية السادسة (3-6): واجه عمال المؤسسة صعوبات في تنفيذهم للمعايير (ISO 9001)؛
- نصت الفرضية الثالثة للجزئية السابعة (3-7): ساهم نظام تطبيق (ISO 9001) بشكل إيجابي في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

أولاً: مناقشة نتائج ونقد الفرضية الثالثة للجزئية الأولى

بحسب أجوبة كل من المدير ومسؤول تطبيق إدارة الجودة، فقد واجهت المؤسسة صعوبات نتيجة عدم تطبيقها (إعتمادها) لمعايير الإيزو (ISO 9001)، تمثلت في عدم قدرتها المشاركة والدخول لبعض المناقصات التي تشترط اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001) للمؤسسات المشاركة في العروض والمناقصات المعلن عنها، وفي نفس الإتجاه عدم إمكانية المؤسسة التعامل أو الدخول في إتفاقيات مع الشركات الأجنبية ومتعددة الجنسية التي تفرض تطبيق معايير الإيزو (ISO 9001) لدى المؤسسات التي تتعامل معها.

تعد تلك الصعوبات من بين أهم الدوافع التي فرضت على المؤسسة عينة الدراسة من اتخاذ قرار تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001).

أما من حيث أهم المشاكل والتحديات التي واجهت المؤسسة أثناء بداية تطبيقها لنظام الإيزو (ISO 9001) تتمثل في تعدد المهام والمسؤولية التي يفرضها تطبيق نظام الإيزو (ISO 9001) مقابل قلة عدد الإطارات بالمؤسسة، ما جعل هذه الأخيرة تواجه مشكلة تعدد المهام والمسؤوليات التي يكلف بها الموظف بالمؤسسة، ما قد يخلق مشكلة عدم تماثل المعلومة بين المدير والمسؤولين عن تطبيق معايير الإيزو (ISO 9001) داخل المؤسسة.

ثانياً: مناقشة نتائج ونقد الفرضية الثالثة للجزئية الثانية

تبعاً لأجوبة المدير والمسؤول عن إدارة الجودة بالمؤسسة تعد التحديات والصعوبات المالية من أهم المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسة حالياً ومستقبلاً، فمن وجهة نظرهما، فإن استمرار تطبيق المؤسسة لمعايير (ISO 9001)، يتطلب منها تدقيق داخلي يسبق التدقيق الخارجي من أجل ضمان تحديث (Mise a jour) اعتماد الايزو (ISO 9001) من قبل الهيئات الخارجية المعنية بذلك، وهذا يتطلب تسديد أتعاب (مصاريف مالية) للمدققين الداخليين والخارجيين، من أجل إعادة الترخيص، ففي حالة عدم وجود إيرادات لدى المؤسسة لتغطية هذه النفقات، فهذا قد يؤدي بها إلى عدم إمكانية تحديث اعتمادها، ما قد ينجر عنه تضييع فرصة الدخول في صفقات مع بعض المتعاملين الذين يفرضون تطبيق الايزو (ISO 9001) لدى المؤسسات التي سيتعاقدون معها. وما يؤكد أن الصعوبات المالية تعد من أهم عوائق التي تواجه المؤسسة، هي ما تعاني منه المؤسسة في الفترة الأخيرة من تأخر في تسديد آخر قسط لأتعاب المكتب المرافق لقاء تدقيقه الداخلي السابق للتدقيق الخارجي الذي على أساسه تحصلت المؤسسة على اعتماد الايزو (ISO 9001)، السبب في ذلك تراجع إيرادات المؤسسة في الفترة الأخيرة بسبب نقص المشاريع التنموية للدولة (هذا الأخيرة المتعامل الأول مع المؤسسة عينة الدراسة) التي تُطرح في شكل مناقصات وعروض مفتوحة نظراً للأزمة الصحية العالمية (COVID19) وصاحبها من إغلاق عام من جهة، والأزمة الاقتصادية التي مر بها البلد منذ 2014 زائد تراجع مداخيل الدولة لتراجع أسعار النفط.

بناء على ما سبق نقبل الفرضية الثالثة للجزئية الثانية الفرضية الجزئية (2-3).

ثالثاً: مناقشة النتائج ونقد الفرضية الثالثة للجزئية الثالثة

أظهرت إجابات كل من المدير ومسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة أنه من بين أهم المشاكل والتحديات التي واجهتها المؤسسة عند تطبيقها لنظام الإيزو (ISO 9001) من حيث الموارد البشرية، أنها واجهت صعوبة في توجيه فرق العمل من حيث تطبيق متطلبات معابر الإيزو، نتيجة غياب ثقافة إدارة الجودة والالتزام بتطبيق معاييرها حسب ما جاء في (ISO 9001:2015) لدى أغلب العمال، حيث يرى الكثير منهم أنه عمل و جهد إضافي يأخذ الوقت الكثير، ما يظهر في شكل مقاومة والامتناع عن تطبيق متطلبات الإيزو (ISO 9001) في المهام الموكّل إليهم، كما أن تعدد المهام والمسؤوليات لدى بعض المسؤولين في المؤسسة أدى إلى صعوبة تحقيق التوازن بين تنفيذ العمل اليومي وتنفيذ متطلبات إدارة الجودة (ISO 9001) في بعض الأحيان، وهذا ما يعزز قبول الفرضية الثالثة للجزئية الأولى وكذلك قبول الفرضية الثالثة للجزئية الثالثة.

رابعاً: مناقشة النتائج ونقد الفرضية الثالثة للجزئية الرابعة

نلاحظ من خلال إجابة كل من المدير ومسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة عينة الدراسة حول الصعوبات والمشاكل التقنية التي واجهت عند تطبيقها لنظام الايزو (ISO 9001)، انه بشكل عام لا توجد عوائق تحد من تطبيق معايير الإيزو (ISO 9001) في المؤسسة، وحتى وإن وجدت كانت فقط تتعلق بالمرحلة الأولى لتطبيق النظام، أما من بين المشاكل التقنية التي تواجهها المؤسسة عينة الدراسة حالياً هي مشكلة تعدد المهام والمسؤوليات التي تفرضها متطلبات تطبيق نظام الإيزو (ISO 9001) مقابل قلة إطارات المؤسسات التي يمكن أن توكل لها تلك المهام، وهذا قد يرجع إلى صغر حجم المؤسسة، وهذا ما يعزز كل من الفرضية الثالثة للجزئية الأولى والثالثة وقبولها نسبياً بالنسبة للفرضية الثالثة للجزئية الرابعة.

خامساً: مناقشة النتائج ونقد الفرضية الثالثة للجزئية الخامسة

حسب إجابات كل من المدير ومسؤول إدارة الجودة حول الصعوبات والمشاكل التنظيمية التي واجهت المؤسسة عند تطبيقها لنظام إدارة الجودة أن المؤسسة لا تعاني بشكل عام من صعوبات ومشاكل تنظيمية، وهذا قد يرجع لصغر حجم المؤسسات الذي لا يحتاج إلى متطلبات كبيرة مقارنة بالمؤسسات المتوسطة والكبيرة، وأنه إذا ظهر مشكل تنظيمي يكون أساسه تعدد المهام والمسؤوليات الموكل إلى بعض إدارات المؤسسة، وهذا ما يعزز كل من الفرضية الثالثة للجزئية الأولى والثالثة وقبول نسبي الفرضية الثالثة للجزئية الخامسة.

سادسا: مناقشة النتائج ونقد الفرضية الثالثة للجزئية السادسة

تبعاً لإجابات الموظفين و فرق العمل المعينون بتطبيق معايير الإيزو (ISO 9001) بالمؤسسة عينة الدراسة حول المشاكل والصعوبات التي واجهتهم عند تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة وتكلم هنا عن الصعوبات والمشاكل التي اتفق جميع العمال المؤسسة حولها وهي : - صعوبة فهم متطلبات تنفيذ معايير الإيزو أثناء مزاولتهم لنشاطهم المعتاد، لذلك كانوا يرون إن تنفيذ متطلبات معايير الإيزو (ISO 9001) هو عمل إضافي ومتعب في بعض الأحيان يأخذ منهم الكثير من الوقت، وهذا قد يرجع إلى قلة الممارسة والخبرة في تطبيق معايير الإيزو (ISO 9001) لحدثة التطبيق بالمؤسسة، كما يشير إلى عدم تعزيز ثقافة إدارة الجودة لدى موظفة المؤسسة، وهذا ما يعزز الفرضية الثالثة للجزئية الأولى والثالثة، وقبول الفرضية الثالثة للجزئية السادسة.

بناء على مناقشة النتائج ونقد الفرضية الثالثة بجزئياتها الستة، فإننا نقبل الفرضية الثالثة، أي أن المؤسسة الخدمية عينة الدراسة تواجه صعوبات ومشاكل قبل وأثناء وبعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة (ISO 9001)، حيث تعتبر الصعوبات والتحديات المالية والبشرية من أكبرها.

بعد عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها، تبين أن المؤسسة الخدمية محل الدراسة تواجه صعوبات ومشاكل قبل وأثناء وبعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة (ISO 9001)، حيث تعتبر الصعوبات والتحديات المالية والبشرية من أكبر العوائق بالإضافة إلى الصعوبات التقنية والتنظيمية بدرجة أقل، بينما يعد إشكال التكيف مع متطلبات معايير الإيزو (ISO 9001) وتغير الثقافة وضغط العمل من أهم المشاكل والصعوبات التي واجهت العمال عند تطبيقها لنظام إدارة الجودة (ISO 9001). وعليه، تم قبول الفرضية الثالثة بجزئياتها الست، وهذه النتيجة تتفق مع كل من الدراسات السابقة التالية: (حسام أحمد حسونة، 2014)، (حافظ الخطيب،

(2019)، (Nosheen Mehfooz, Dr Memoona Saeed Lodhi, 2015)

وتتعارض مع كل من الدراسات السابقة التالية: (عبد الرحمن البابا، 2018)، (لوراتي إبراهيم، محمد أمين السيد، 2021)، (Noussaiba Bounabri, Ahmed Amine El Oumri, Elmadani Saad, Latifa Zerrouk, Amina Ibnlfassi, 2017)، (Cristina Ionela Toadere, Alina Rodica Gal, Cosmina Laura Rat, 2020)، (Sabah M.Al-Najjar, Maha K.Jawad, 2011)

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في مكتب الدراسات التقنية والأشغال التنظيمية (Betta concept) ورقلة، حيث قمنا بتعرف المؤسسة وشرح هيكلها التنظيمي وأشرنا لمنهج الدراسة وعرض الأداة المستخدمة وكيفية التأكد من صدقها.

أهم ما توصلنا إليه بعد تحليل ومناقشة النتائج هو أن المؤسسات الخدمية تواجه مشاكل وتحديات عند تطبيقها لنظام إدارة الجودة إيزو 9001، حيث تتمثل هذه الصعوبات في المشاكل المالية والمشاكل البشرية وبعض التحديات التقنية والتنظيمية.

الخاتمة

الخاتمة

عالج هذا البحث معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001، ولقد قمنا بمعالجة هذه الإشكالية ضمن فصلين، الفصل الأول يعتبر بمثابة الخلفية النظرية أما الفصل الثاني فكان يتضمن الجانب التطبيقي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، لاختبار الفرضيات التي تم التطرق لها في مستهل الدراسة، ومنه الإجابة على الإشكالية المطروحة، وبعد الدراسة الوصفية التحليلية يمكن عرض نتائج الدراسة، توصيات وآفاق البحث في النقاط الموالية:

1- نتائج الدراسة

أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، والتي مكنتنا من نفي أو إثبات صحة الفرضيات الموضوعية، وفيما يلي تلخيص لهذه النتائج:

- نصت الفرضية الأولى على أنه "هناك علاقة وطيدة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة (ISO9001) تبعاً للإطار النظري لهما"، وبعد عرض الإطار النظري للدراسة، تم التوصل:

- الإيزو يمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛

وبالتالي يتم قبول صحة الفرضية الأولى.

- نصت الفرضية الثانية على أنه "هناك متطلبات يجب توفرها في المؤسسات الخدمية لحصولها على اعتماد (ISO9001)"، من خلال، والنتائج المتوصل إليها في الدراسة النظرية، وجدنا أنه من متطلبات التي يجب توفرها هي:

- مسؤولية الإدارة؛
 - التدريب والخدمات؛
 - تعريف المنتجات وتتبعها.
- وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية.

- نصت الفرضية الثالثة على أنه "تواجه المؤسسات الخدمية في الجزائر العديد من الصعوبات والمشاكل عند تطبيقها لنظام (ISO9001)"، من خلال نتائج الدراسة التطبيقية، تم التوصل:

- المؤسسة الخدمية محل الدراسة تواجه صعوبات ومشاكل قبل وأثناء وبعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة (ISO9001)، حيث تعتبر الصعوبات والتحديات المالية والبشرية من أكبر العوائق وعليه،

وبناء على هذه النتائج يتم قبول صحة الفرضية الثالثة

2- التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- زيادة الوعي والتثقيف بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو 9001)؛
- العمل على إيجاد برامج تدريبية تستهدف العاملين من أجل رفع مستواهم، وتعريفهم بأهمية برامج الجودة؛
- يجب على المؤسسة أن تعمل على تنمية وتقييم جهودات البحث والتطوير، مع تشجيع العمال على تقديم اقتراحاتهم.

- نرى أنه يتطلب من السلطات المعنية في الدولة التدخل لتشجيع مختلف المؤسسات الاقتصادية (القطاع الخاص والعام) من أجل تبني إستراتيجية للحصول شهادة إدارة الجودة (الإيزو) للالتحاق بركب الدول المتقدمة اقتصاديا ومنافسة قطاعاتها الاقتصادية، هذا التشجيع يكون من خلال منح إعانات مثلا، بدلا من استخدام أسلوب الردع والعقوبات

3- آفاق البحث

- حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة باستخدام عدة طرق في تحليل الموضوع، إضافة إلى استخدام مجموعة من الأدوات المساعدة في تشخيص المشكل، وعليه يمكن تصور دراسة مفصلة تشمل:
- دراسة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في قطاعات أخرى (صناعية، غذائية، ...)
 - أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء العاملين فيالقطاع الدوائي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

أ-المصادر

1. القران الكريم.
2. السنة النبوية.

ب-الكتب

3. أحمد بن عيشاوي، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2012.
4. حسين محمود درادكه، الجودة وتطبيقاتها، ط1، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2022.
5. الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، عمانالأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006م.
6. فتيحة عمار بوحرو، عمر محمد بن سديرة، الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
7. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، دار الشروق، عمان، 2006.
8. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط3 ، ليبيا، 2005.
9. محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة، عمان، 2006، ص ص32-33.
10. محمود عبدالفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق TQM، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر القاهرة، 2012-2013.
11. هيثم طلعت عيسى عوض، إدارة الجودة الشاملة "المفاهيم والأسس والمعايير"، ط1،ألمانيا، 2022.

ج- الأطروحات والمذكرات

12. بن لعربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير تخصص إدارة أعمال.
13. حافظ الخطيب، العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO 9001: 2015، في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO 9001، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
14. حسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية قطاع غزة وطرق التغلب عليها، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2014.
15. عبد الرحمن البابا، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات القطاع الدوائي (دراسة حالة شركة- المتحدة للصناعات الدوائية)، مذكرة ماجستير في الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
16. غيث محمود عطا الله، بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الايزو 9001:2015 في الجامعات العراقية، مذكرة ماجستير، الجامعة التكنولوجية، العراق.

17. فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2014، 2015.

د- البحوث والدراسات

18. لعلى بوكميش، معنى الإيزو ISO والمواصفات الدولية للجودة، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 3، جامعة أدرار، الجزائر، 2018.

ح- الصحف، المجلات والمقابلات التلفزيونية

19. رمضان لونانسة، ابراهيم بن يحيى، تطور تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 للفترة (1993-2018) دراسة مقارنة مع الدول العربية، الأفريقية والمتطورة، مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 02، 2021.

20. سعدي نوال، تطبيقات نظام الإيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة التنمية البشرية، الجزائر وهران، العدد 05، 2015.

21. علي صادق، حسن معاش، معوقات ومشاكل تطبيق نظام الإيزو 9000 في المؤسسات الجزائرية (دراسة تحليلية تصويرية)، مجلة التكامل، الجزائر، العدد 2، 2015/2014.

22. غربي ناصر صلاح الدين، طيبي بومدين، حلبي وهيب، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير ال ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ورقة مقدمة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان، دس.

23. فراس علي الزعبي، أحمد يوسف الحنيطي، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإنتاج والعمليات الدور المعدل لإدارة المعرفة "دراسة ميدانية على مجموعة شركات المناصير"، رماح البحوث والدراسات، الأردن، العدد 36.

24. لوارتي إبراهيم، محمد أمين السيد، سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2021.

ثانيا- قائمة المراجع باللغات الأجنبية

Journals&researches

1. I.Betlloch-Mas, R.Ramon-Sapena, C.Abellan-Garcia, J.C.Pascual-Ramirez, Universite alicante, Implementation and operation of an integrated quality management system in accordance with ISO 9001,27/08/2018.
2. Nosheen Mehfooz, Dr.Memoona Saeed Lodhi, Implementation barrier of ISO 9001 with in service and manufacturing organizations in Pakistan, University karach, 2015.

3. Noussaiba Bounabri, Ahmed, Elmadani Saad, Latifa Zerrouk and Amine El Oumri, Barriers to ISO 9001 Implementation in Moroccan Organizations: Empirical Study, Université Hassan 1^{er}, 2017.
4. Sabah M. Al-Najjar, Maha K. Jawad, University of baghdad ,Iraq , ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An Empirical Study, 2011.

Standards and reports

5. <https://www.iso.org/fr/home.html>
6. ChatGPT.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين لأستئلة المقابلة

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	بن زيد ربيعة	أستاذة	جامعة ورقلة
02	أسماء يوسف	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة
03	صالحى سميرة	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة
04	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة
05	عراية الحاج	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة

الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة

أسئلة موجهة إلى: المديرين، القادة، رؤساء المصالح والمسؤولين عن تطبيق نظام إدارة الجودة (معايير الإيزو) بالمؤسسة.

I- أسئلة تمهيدية متعلقة بمعرفة الصعوبات، والتحديات -بشكل عام- التي واجهت المؤسسة قبل وأثناء مرحلة تطبيق نظام الجودة للحصول على ترخيص اعتماد معايير الإيزو بالمؤسسة.

- 1- ما هي المشاكل التي كانت تواجه المؤسسة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 2- ما السبب الرئيسي أو الدافع الذي أدى بكم لتطبيق معايير نظام الجودة (الإيزو) بمؤسستكم؟
- 3- في رأيكم: هل يعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) نابع عن قناعة بهذا النظام أم لظروف المنافسة ومتطلبات السوق فرضت تطبيقه؟
- 4- هل كانت لديكم فكرة مسبقة عن متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 5- هل وضعت المؤسسة خطة واضحة المعالم بالتنسيق مع كل الجهات المعنية لتطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 6- منذ متى ومؤسستكم بدأت في تطبيق لمعايير نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟

- 7- هل كانت لديكم مشاكل أو صعوبات في تنفيذ معايير إدارة الجودة (الإيزو) بمؤسستكم؟
- 8- هل تمت مواجهة الصعوبات في تنفيذ وتوثيق إجراءات العمل والسياسات بما يتوافق مع معايير إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 9- هل تم تحقيق التوافق التام مع متطلبات معايير الإيزو في جميع جوانب العمل؟
- 10- هل كانت هناك صعوبات في تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين الفرق والأفراد لتنفيذ معايير إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 11- هل واجهت المؤسسة صعوبات ومشاكل قبل وخلال فترة تدريب الموظفين لفهم وتطبيق معايير إدارة الجودة (الإيزو)؟

II- أسئلة تتعلق بتحديد المشاكل والصعوبات المالية التي واجهت المؤسسة في تطبيقها نظام

إدارة الجودة (الإيزو):

- 12- هل يمكن القول أن تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) يعد تكلفة إضافية على المؤسسة من حيث القيام بالتدريبات، استشارات، واستحداث آليات وتقنيات جديدة؟
- 13- هل يمكن القول أن تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) مكلف بالنسبة للمؤسسة بمقارنة تكاليف تطبيقه مع إيراداته؟
- 14- هل تطلب تطبيق النظام موارد مالية إضافية لشراء معدات أو تقنيات جديدة تدخل ضمن متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) بمؤسستكم؟
- 15- هل واجهت المؤسسة صعوبات في تأمين الموارد المالية اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) بشكل كامل وفعال؟
- 16- هل يوجد احتمال لزيادة التكاليف التشغيلية بالمؤسسة بسبب تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 17- هل هناك صعوبات مالية تعوق صيانة وتحديث نظام إدارة الجودة (الإيزو) من قبل مستشارين خارجيين مختصين في ذلك؟
- 18- هل تواجه المؤسسة صعوبات في تحقيق عائد مالي ملموس من تنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 19- هل واجهت المؤسسة تحديات في ضبط التكاليف والميزانية المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 20- هل لديكم صعوبات أو مشاكل أخرى مالية واجهتكم أثناء وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) بمؤسستكم؟

III- أسئلة حول تحديد المشاكل والصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية التي واجهت المؤسسة

في تطبيقها لنظام إدارة الجودة (الإيزو):

- 21- هل وفرت الإدارة التدريب اللازم للموظفين لفهم وتنفيذ متطلبات نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 22- هل تواجه المؤسسة صعوبة في تحقيق التوازن بين العمل اليومي وتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 23- هل تقوم الإدارة بتقييم ومراجعة أداء الموظفين فيما يتعلق بتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 24- هل توجد مقاومة أو مخاوف من قبل الموظفين في المؤسسة تجاه تنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 25- هل هناك حاجة إلى تدريب وتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) بشكل فعال؟
- 26- هل توجد صعوبة في تعزيز ثقافة الجودة والالتزام بتطبيق معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) لدى جميع موظفي المؤسسة؟
- 27- هل قيادة المؤسسة تجد صعوبة في توجيه الموظفين لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 28- هل هناك مشاركة فعالة من قبل الموظفين في تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 29- هل لديكم صعوبات أو مشاكل أخرى تتعلق بالموارد البشرية واجهتكم أثناء وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) بمؤسستكم؟

IV- أسئلة متعلقة بتحديد المشاكل والصعوبات التقنية التي واجهت المؤسسة في تطبيقها لنظام

إدارة الجودة (الإيزو):

- 30- هل واجهت المؤسسة تحديات تقنية في استخدام الأدوات والتقنيات المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 31- هل تعتقد أن هناك حاجة إلى دعم تقني أو تدريبات إضافية لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) بشكل فعال؟
- 32- هل واجهت المؤسسة صعوبة في استخدام والتحكم في الوثائق، السجلات، البرامج والأنظمة المتعلقة بتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 33- هل احتاجت المؤسسة إلى تحديث التكنولوجيا أو الأجهزة لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) بشكل فعال؟
- 34- هل توجد صعوبات أو مشاكل تقنية أخرى واجهتكم أثناء وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) بمؤسستكم؟

V- أسئلة متعلقة بتحديد المشاكل والصعوبات التنظيمية التي واجهت المؤسسة في تطبيقها

نظام إدارة الجودة (الإيزو):

- 35- هل تم وضع خطة محددة وواضحة لتنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو) في المؤسسة؟
- 36- هل واجهت المؤسسة قيود تنظيمية أو بيروقراطية تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 37- هل تم تعيين مسؤول مختص بتنفيذ ومتابعة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) في المؤسسة؟
- 38- هل هناك صعوبات في توزيع المسؤوليات وتحديد الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 39- هل توجد عقبات في عملية التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المؤسسة فيما يتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)؟
- 40- هل توجد صعوبات أو مشاكل تنظيمية أخرى واجهتكم أثناء وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) بمؤسستكم؟

- إن أمكن إعادة ترتيب تلك التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة في تطبيقها لنظام إدارة الجودة (الإيزو) من الأكثر إلى الأقل شدة (تأثير)

IV- أسئلة متعلقة بتقييم رؤية وإستراتيجية المؤسسة عند تطبيقها لنظام إدارة الجودة (الإيزو): هذه الأسئلة

تستهدف استطلاع آراء المسؤولين والمديرين في المؤسسة بشأن كيفية تطبيق معايير الإيزو في تحقيق الرؤية والإستراتيجية العامة للمؤسسة، بغية معرفة تأثير تطبيق معايير (الإيزو) على تحقيق الأهداف المستقبلية والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وكذلك استشراف آراءهم بشأن التوجهات المستقبلية لتطبيق المعايير ومدى توافقها مع خطط المؤسسة.

- 41- هل ترى أن تطبيق معايير الإيزو يدعم تحقيق أهداف المؤسسة؟
- 42- هل ساهم تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) في تحسين تنظيم المؤسسة وتحقيق أهدافها؟ كيف؟
- 43- ما الإيجابيات التي لاحظتها بعد تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) فيما يتعلق بأهداف المؤسسة؟
- 44- هل تواجه مشاكل أو تحديات في تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة؟
- 45- في رأيكم كيف يمكن تحسين توافق معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) مع أهداف المؤسسة؟
- 46- كيف يتم متابعة وقياس تأثير تطبيق معايير الإيزو على أهداف المؤسسة؟

47- هل هناك تحسينات محددة يمكن اتخاذها لضمان أن معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) تدعم أهداف المؤسسة بشكل أفضل؟

48- كيف يمكن تعزيز الوعي والفهم لدى الموظفين حول أهمية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطبيق معايير الإيزو؟

أسئلة موجهة إلى: فرق العمل، العمال والموظفين المعنيين بتطبيق معايير (الإيزو) بالمؤسسة.

الغاية من هذه الأسئلة تحديد المعوقات، الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق معايير الإيزو في المؤسسة

1. هل تم توفير التدريب اللازم والتوعية لكم حول تطبيق معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) بمؤسستكم؟
2. هل هناك صعوبات في توفير الموارد اللازمة لتطبيق معايير نظام إدارة الجودة (الإيزو) (مثل التكنولوجيا والمعدات والمواد الأولية)؟
3. هل ترون أن تطبيق معايير الإيزو يساهم في تحسين جودة عملكم وأداءكم الشخصي؟
4. كيف تؤثر معايير الإيزو على طريقة تنظيم عملكم وتنفيذ المهام؟
5. هل تلاحظون تحسناً في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمونها بعد تطبيق معايير الإيزو؟
6. هل تواجهون صعوبات في فهم متطلبات معايير الإيزو وكيفية تطبيقها في عملكم اليومي؟
7. هل تواجهون تحديات في توثيق العمليات وإعداد السجلات المطلوبة وفقاً لمعايير الإيزو؟
8. هل تشعرعون بضغط العمل الزائد بسبب تطبيق معايير الإيزو؟
9. هل تعتقدون أن تطبيق معايير الإيزو يساهم في تحسين فرص التطوير الشخصي والمهني لكم؟
10. هل تواجهون صعوبات في التعامل مع التغييرات المستمرة التي يتطلبها تطبيق معايير الإيزو؟
11. هل تشعرعون بأن هناك تحسن في التواصل والتعاون بين أفراد الفريق بعد تطبيق معايير الإيزو؟

فهرس المحتويات

IV.....	الإهداء.....
VI	الشكر والتقدير.....
VII.....	ملخص.....
VIII.....	محتويات البحث.....
X.....	قائمة الجداول.....
XI.....	قائمة الأشكال البيانية.....
XII.....	قائمة الرموز والاختصارات.....
XIII.....	قائمة الملاحق.....
أ.....	المقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الإطار النظري لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001.....
3	المطلب الأول: مفاهيم حول نظام إدارة الجودة الشاملة.....
17	المطلب الثاني: الإطار النظري لنظام الجودة (إيزو 9001).....
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001.....
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
29	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
31	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001	
34	تمهيد.....
35	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة.....
37	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة.....
40	المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة.....
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية، تحليلها ومناقشتها.....
42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية.....
53	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
57	خلاصة الفصل.....
58	الخاتمة.....
61	قائمة المصادر والمراجع.....
65	الملاحق.....
70	فهرس المحتويات.....