



معوقات تطبيق نظم الإدارة الدولية (دراسة حالة علي شركة الفردوس للطحن)

رباب فتح الله عبدالمنعم عبدالغني المراغي* - شوقي عبدالخالق إمام

أسامة محمود عويضة - هالة السيد بسيوني

قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق- مصر

Received: 17/03/2019 ; Accepted: 27/08/2019

الملخص: إن تحرير التجارة عالميا سيجعل التنافس بين المنشآت الاقتصادية أكثر حدة من أي وقت مضى، سواء في الأسواق الخارجية أو الداخلية، ويتوجب على الدول النامية مجابهة المنشآت الكبرى، ولاسيما المنشآت متعددة الجنسيات، التي تسعى إلى تأكيد احتكارها في الأسواق العالمية ومنافسة المنشآت الأخرى لتحقيق أكبر عائد من الربح، وتكمن مشكلة البحث في أن المنشآت العالمية والمحلية تواجه العديد من التغيرات والتحديات، ومن أهمها زيادة حدة المنافسة علي المستويين المحلي والعالمي، لذلك أصبحت المنشآت المصرية مطالبة بتطوير نظمها وأدائها في ظل تحديات كثيرة، منها نظم الإدارة المطبقة في المنشآت التي تؤدي إلي تحسين الأداء، لذا كان لابد من التعرف علي كيفية مواجهة المنشآت لتلك التحديات العالمية، لذلك يركز هذا البحث علي دراسة معوقات تطبيق نظم الإدارة الدولية في المنشآت الاقتصادية، وذلك لمساعدة القائمين علي نظم الإدارة بالمنشآت معرفة أسباب ضعف التطبيق الفعال لتلك النظم، وإعتمدت الدراسة علي معلومات منشورة في الموصفات القياسية الصادرة من المنظمة الدولية للتقييس (منظمة الأيزو)، وبيانات تم جمعها من خلال استمارة استبيان صممت لتقييم معوقات تطبيق نظم الإدارة الدولية في المنشآت، وتم تجميع بيانات الإستمارة من خلال دراسة ميدانية لحالة تم إختيارها علي أساس أنها تتبني تطبيق نظم الإدارة الدولية وهي شركة الفردوس لطحن القمح لإنتاج دقيق فاخر نسبة استخلاص ٧٢% والتي تقع في محافظة سوهاج بصعيد مصر، وإستخدمت الدراسة في البحث الأسلوب الوصفي في تحليل البيانات وعرض ما توصلت إليه نتائج الاستبيان الذي تم في المنشآت؛ هذا بالإضافة إلي إستخدام مخطط إيشكاوا لإيجاد العلاقة بين المشكلة وأسبابها، وتوصلت نتائج البحث الي أن أهم العوامل المؤثرة في تطبيق نظم الإدارة الدولية طبقا لدرجة الأهمية هي: محور العمليات والذي جاء في المرتبة الأولى بنسبة ٣٨%، ثم محور البيئة الذي جاء في المرتبة الثانية بنسبة ٣٧%، وفي المرتبة الثالثة جاء محور المواد الأولية بنسبة ٣٥%، أما محور الإدارة فقد جاء في المرتبة الرابعة بنسبة ٣١%، ثم محور المعدات في المرتبة الخامسة بنسبة ٢٣%، وأخيرا محور العاملين بنسبة ٢٠%.

الكلمات الإسترشادية: نظم الإدارة الدولية، أيزو، المنظمة الدولية للتقييس.

المقدمة والمشكلة البحثية

لذا استهدف هذا البحث دراسة معوقات تنفيذ نظم الإدارة الدولية من خلال استعراض الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في أن المنشآت المصرية تواجه العديد من التغيرات والتحديات من أهمها زيادة حدة المنافسة علي المستوي المحلي والإقليمي والعالمي مما يدفعها في طريق ضرورة تطوير نظم إدارتها ومستوي أدائها في ظل التحديات الكثيرة التي تواجهها، ومن هنا سعت المنشآت إلي تطبيق نظم الإدارة الدولية، ووفقا للدراسات لوحظ وجود معوقات في تطبيق هذه النظم في بعض المنشآت، لذلك يجب التعرف علي التحديات التي تواجه هذه المنشآت.

ازداد اهتمام منشآت الأعمال بنظم الإدارة الدولية في السنوات القليلة السابقة لعدة أسباب، فمنذ أن حدثت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر وحتى اليوم مروراً بثورة الاتصالات في منتصف القرن الماضي وبانتشار ظاهرة العولمة، تزايدت وبشكل مطرد التنافسية بين المنشآت، وحيث أن تحرير التجارة، جعل التنافس بين المنشآت أكثر حدة من أي وقت مضى، سواء في الأسواق الخارجية أو الداخلية فلذا على الدول النامية مجابهة المنشآت الكبرى، ولاسيما المنشآت متعددة الجنسيات، التي تسعى إلى تأكيد احتكارها في الأسواق العالمية ومنافسة المنشآت الأخرى لتحقيق أكبر عائد من الربح.

عن مجسم بياني يعتبر من أحد أساليب تحليل الجودة، ويعد من أكثر أدوات الجودة قيمة لامكانية الاستفادة منه في مستويات إدارية ومواقع عمل مختلفة، ويعد وثيقة أو خريطة للمشكلة المطلوب دراستها في المنشأة الصناعية وينشأ من هذا المخطط أفكار للعاملين لتحديد أسباب المشكلات، حيث يربط بين الأسباب الفاعلة والآثار الناتجة في صورة رسم بسيط على شكل عظمة السمكة حيث يمثل الهيكل العظمي كل الأسباب محتملة التأثير وتمثل الرأس النتيجة أو الأثر أي العلاقة بين نتائج عملية ما والأسباب المؤثرة في هذه العملية، ويتعامل مع عناصر وليس كميات ويستعمل لاستعراض كل العناصر المتعلقة بعملية محددة ثم يتم جمع الأسباب وترتيبها على حسب الأهمية النسبية لها ودرجة نسبتها.

الإطار النظري

تعريف الأيزو ISO

كلمة الأيزو هي اختصار حروف المنشأة الدولية للتقييس (International Organization for Standardization)، وهي اتحاد دولي لهيئات التقييس الوطنية التي تمثل الدول الأعضاء في منظمة الأيزو، وبصفة عامة فإن إعداد المواصفات القياسية الدولية يتم من خلال اللجان الفنية لمنظمة الأيزو، ويحق لكل عضو من أعضاء المنشأة أن يعين ممثلاً عنه في أي لجنة فنية تم إنشاؤها ويدخل موضوعها في حيز إهتمامات العضو ويشارك في هذا العمل أيضاً الهيئات الدولية الحكومية وغير الحكومية التي لها علاقة بالأيزو (WWW.ISO.ORG).

تعريف الإدارة

التعريف الأول

عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

التعريف الثاني

النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم (management, www.businessdictionary.com, Retrieved 21-12-2018. Edited).

التعريف الثالث

هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

١- تعريف نظم الإدارة الدولية.

٢- دراسة معوقات تطبيق نظم الإدارة الدولية في إحدى المنشآت التي يعد نشاطها منتج زراعي أو سلعة غذائية.

٣- الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم نظم الإدارة الدولية.

أهمية البحث

مساعدة القائمين على نظم الإدارة الدولية بالمنشآت ومعرفة أسباب ضعف التطبيق الفعال لهذه النظم في المنشأة.

مصادر البيانات والطريقة البحثية

إعتمدت الدراسة على معلومات منشورة في الموصفات القياسية الصادرة من المنظمة الدولية للتقييس (منظمة الأيزو)، وبيانات تم جمعها من خلال استمارة استبيان صممت لتقييم معوقات تطبيق نظم الإدارة الدولية في المنشآت وتم تجميع بيانات الاستمارة من خلال دراسة ميدانية لحالة تم إختيارها على أساس أنها تتبني تطبيق نظم الإدارة الدولية وهي شركة الفردوس لطن القمح لإنتاج دقيق فاخر نسبة استخلاص ٧٢% والتي تقع في محافظة سوهاج بصعيد مصر، وإستخدمت الدراسة في البحث الاسلوب الوصفي في تحليل البيانات وعرض ما توصلت إليه نتائج الاستبيان الذي تم في المنشآت هذا بالإضافة إلي إستخدام مخطط إيشكاوا لإيجاد العلاقة بين المشكلة وأسبابها.

الأسلوب والطريقة البحثية

تم عمل مقابلات شخصية مع مسؤولي المنشأة المتمثلة في القيادات العليا (مدير عام الشركة، مدير المصنع)، والقيادات التنفيذية (المدير المالي والإداري ونائبه، مدير الإنتاج ونائبه، مدير الجودة، مدير التسويق والبيع، مدير المشتريات، مدير المخازن ، مدير الصيانة وفني الصيانة، مدير الموارد البشرية)، وأيضاً تم عمل مقابلة شخصية مع الإستشاري الذي قام بتاهيل المنشأة للحصول على شهادات الأيزو المطبقة في المنشأة ، وتم تعريف وترتيب العوامل المؤثرة على تطبيق نظم الإدارة الدولية بحسب أولويتها التي تم تحديدها، وتم تحليل النتائج وتحديد الاسباب المسؤولة عن نقاط القوة والضعف في أداء المنشأة من خلال التحليل لكل محور من المحاور الخاصة لكل عامل مؤثر على تطبيق نظم الإدارة الدولية في المنشأة هذا بالإضافة إلي إستخدام مخطط إيشكاوا (مخطط السبب والاثار) ويشير الاسم للعالم الياباني كارو ايشكاوا حيث انه أول من استخدم هذه الطريقة، والمخطط عبارة

أهمية نظام الإدارة الدولية

إدارة الجودة، وتمثلت مبادئ نظام إدارة الجودة في سبع مبادئ وهي التركيز على العميل - القيادة - مشاركة العاملين - منهجية العمليات - التحسين - إتخاذ القرارات المبنية على الأدلة- إدارة العلاقات.

نظام إدارة البيئة

ويعرف نظام إدارة البيئة أنه نظام يحدد كيفية عمل المنشآت في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من أجل متابعة الأداء البيئي، ولقد أصدرت المنشأة الدولية للتقيس سلسلة مواصفات نظام إدارة البيئة ISO 14001 لوضع متطلبات نظام إدارة البيئة.

نظام إدارة السلامة والصحة المهنية

ويعرف نظام إدارة السلامة والصحة المهنية بأنه نظام لتقييم السلامة والصحة المهنية بالمنشآت، لتمكينها من ضبط والتحكم في مخاطر السلامة والصحة المهنية وتحسين أداءها، ولقد أصدرت المنشأة الدولية للتقيس سلسلة مواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001 لوضع متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية.

نظام إدارة سلامة الغذاء

ويعرف نظام إدارة سلامة الغذاء بأنه نظام يحدد مصدر المخاطر المتعلقة باستهلاك منتج غذائي ومن التحكم في النقاط الحرجة في سلسلة الإنتاج الغذائي ومن إرساء أنظمة تحكم تركز على الوقاية أكثر من تحليل المنتج النهائي، ولقد أصدرت المنشأة الدولية للتقيس سلسلة مواصفات نظام إدارة سلامة الغذاء ISO 22000 لوضع متطلبات نظام إدارة سلامة الغذاء.

نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية

وهي نظام دولي أطلقته المنشأة الدولية للتقيس ليقدم توجهات بخصوص المسؤولية الاجتماعية والهدف منه هو المشاركة في عملية التنمية المستدامة العالمية من خلال تشجيع المنشآت على المشاركة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لتحسين هذه الممارسة على عمال هذه المنشآت وبيئتها الطبيعية ومجتمعاتها.

إن التطورات الدولية الأخيرة أعطت لمعني المسؤولية الاجتماعية إهتمام دولياً وأهمية كبيرة، مما مهد الطريق للمنظمة الدولية للتقيس لإنشاء نظام لإدارة المسؤولية الاجتماعية تتمثل في سلسلة مواصفات ISO 26000، وتمثلت مبادئ المسؤولية الاجتماعية في سبع مبادئ وهي المسؤولية: الشفافية- السلوك الأخلاقي- إحترام اهتمامات الجهات ذات الصلة- إحترام القواعد والقوانين- إحترام قواعد السلوك الدولي- إحترام حقوق الإنسان.

تشجع هذه النظم علي الاعتماد على منهجية العمليات عند وضع وتنفيذ وتحسين فعالية نظام الإدارة، لتعزيز رضا العملاء من خلال تلبية متطلبات العملاء، وترد متطلبات محددة تعتبر أساسية لإعتماد منهجية العمليات، كما أن فهم إدارة العمليات المتداخلة كنظام يساهم في فاعلية وكفاءة المنشأة لتحقيق النتائج المرجوة منه، وهذه المنهجية تمكن المنشأة من السيطرة على العلاقات المتبادلة والترابط بين عمليات النظام مما يؤدي إلى تحسين أداء المنشأة بوجه عام، وتقدم منهجية العمليات تعريفاً منهجياً وإدارة للعمليات وتفاعلاتها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة وفقاً لسياسة نظام الإدارة المطبق والتوجيه الإستراتيجي للمنظمة.

ولقد أصدرت المنشأة الدولية للتقيس آلاف المواصفات والمعايير التي تخدم كافة القطاعات الانتاجية والخدمية وتعتبر النظم الأشهر عالمياً" في التطبيق داخل المنشآت التي يمكن القول أنها تخدم محاور التنمية كما يلي :

- إدارة المحور الاقتصادي وتحقيق الكفاءة والفعالية الإقتصادية من خلال حصول المنشأة على شهادة الأيزو في إدارة الجودة من خلال تبنيتها للمواصفات القياسية ISO 9001.

- إدارة المحور البيئي في المنشأة من خلال حصولها وتبنيتها لمواصفات الإدارة البيئية ISO 14001.

- إدارة المحور الاجتماعي من خلال تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفقاً للمواصفة القياسية الأيزو ISO 45001 وتطبيق نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمواصفة القياسية الأيزو ISO 26000.

- إدارة محور الصناعات الغذائية وهي تعتمد علي تطبيق المواصفة القياسية الخاصة بسلامة الغذاء ISO22000 علي المنشآت التي تعمل في مجال الصناعات الغذائية، وسوف نتناول في هذا البحث التعرف علي هذه النظم كالتالي:

نظام إدارة الجودة

ويعرف نظام إدارة الجودة علي أنه منهج إداري لمنظمة ويركز علي الجودة، ويعتمد علي مساهمة جميع أعضاء المنشأة وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وإستفادة جميع أعضاء المنشأة والمجتمع أيضاً، ويرجع مفهوم الجودة QUALITY إلي الكلمة اللاتينية QUALITAS التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.

ولقد أصدرت المنشأة الدولية للتقيس سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9001 لوضع متطلبات نظام

ملخصات موجزة للطرق والأدوات المستخدمة في تقييم نظم الإدارة الدولية

ملخص موجز	الطرق والأدوات
النشاط القائم على مراجعة الأداء لتحديد فرص التحسين وجوانب القوة الممكنة لتوظيف أفضل الممارسات المحتملة في المنظمة.	التقييم
عملية منتظمة ومستقلة وموثقة للحصول على دليل تدقيق (سجلات وبيانات حقائق ومعلومات أخرى يمكن التحقق منها) وتقييمها بموضوعية لتحديد نطاق تلبية معايير التدقيق (مجموعة السياسات أو الإجراءات أو المتطلبات).	التدقيق
المصفوفة التي تضم واحدا أو أكثر من البنود التالية: قائمة بالنشاطات والشخص المكلف بها وتاريخ التكاليف والتعليقات أو القيود أو الإرشادات والحد الأدنى من الالتزام بالصلاحية ومسؤولية إدارة الموارد.	مصفوفة السلطة
أداة قياس تستخدم أربعة جوانب (الجانب المالي والعملاء وعمليات الأعمال الداخلية والتعلم والنمو) للأداء السابق والمستقبلي لتوفير أساس للقياس والإدارة الإستراتيجية. وهناك بطاقات أداء أخرى (مثلا، التي تستخدم فئات النتائج من نماذج تميز الأعمال مثل الجوانب الأربعة). ويتم أيضا استخدام المستويات المتتالية	بطاقة الأداء المتوازن
طريقة لمقارنة عمليات وسمات منتجات أو خدمات المنظمة مع تلك المعايير المعترف بها لتحديد فرص التحسين.	القياس
نشاط مصمم لمحاكاة التفكير المنفتح والمنتدق والخلق ضمن المجموعة. ويستخدم عادة كوسيلة مساعدة في التخطيط وحل المشاكل.	العصف الذهني
التخطيط للإجراءات المصممة لإدارة الظروف أو الأحداث غير المتوقعة.	التخطيط للطوارئ
عملية لإدارة عدم تحقيق المتطلبات/ القوانين/ المعايير/ القواعد المحددة.	السيطرة على عدم التطابق
عملية لتحديد الأسباب الرئيسية لعدم التطابق أو الخلل أو الحالات غير المرغوبة الأخرى الموجودة من أجل الحيلولة دون حدوثها مجددا.	الإجراء التصحيحي
ممارسة لاختيار مجموعات من مجموعة أكبر من العينة من خلال النقاش المفتوح وأراء الأعضاء حول مواضيع أو جوانب معينة تستخدم خصيصا في الأبحاث السوقية.	مجموعات التركيز على العمل
مقياس للأداء المالي يستخدم لتقييم الربح الحقيقي للمنظمة. ويكون التركيز الأساسي على ثروة المساهمين (الربح التشغيلي بعد الضريبة) - (إجمالي راس المال المستخدم × تكلفة راس المال) = القيمة الاقتصادية المضافة.	القيمة الاقتصادية المضافة
طريقة تركز بشكل أساسي على فرض التحسين من خلال مشاركة الموظف القابلة للقياس لضمان تحقيق خطط الأعمال بشكل فاعل. وتحدد الإدارة أهداف المستويات العليا التي تعتبر محددة وقابلة للقياس وملائمة وواقعية وفي الوقت المناسب. ويتم تصميمها وتطويرها في جميع مستويات المنظمة. وتتم مراجعات أداء الأهداف بشكل منتظم لضمان التقدم والانجاز وعمل التعديلات الضرورية على الإجراءات أو الأهداف وإيجاد فرص جديدة وملائمة لمعالجة التغيير. وترتبط بعض المنظمات الأداء بالمكافآت أو التقييمات.	الإدارة حسب الأهداف
نشاط دوري تقوم به الإدارة العليا لتقرير الإجراء المناسب من خلال تقييم الحالة وكفاية وفاعلية المنظمة وأنظمتها الإدارية (انظر قائمة المراجع لبعض مواصفات أيزو الخاصة بأنظمة الإدارة)	المراجعة الإدارية
عملية إحصائية تقدم خرائط بيانية مرتبة حسب مستويات التكرار من الأعلى إلى الأقل. ويقارن مخطط باريتو أهمية العوامل المختلفة المساهمة في المشكلة ويساعد في تحديد أولويات الإجراءات المتخذة.	تحليل باريتو
أداة تستخدم لقياس تقدم الموظفين بناء على معايير الأداء. ويتم توفير التغذية الراجعة في الوقت نفسه.	تقييمات الأداء
طريقة تحدد بشكل كبير تكاليف الفئات الثلاث وتساعد في التركيز على التقدم في التحسين ومراجعتها وهي هامة بشكل خاص للمنافع المالية والاقتصادية.	تكاليف الوقاية والتقييم والفشل
مصفوفة أو مخطط يحدد النشاطات الرئيسية وتفاصيل مسؤوليات كل طرف مشارك. ومن خلال هذه الأداة، يستطيع جميع المعنيين معرفة الجهة التي ينبغي الاتصال بها فيما يتعلق بأي نشاط.	مصفوفة المسؤوليات

تحليل العائد على الاستثمار نشاط لتقييم الاستثمار المحتمل من خلال مقارنة حجم أو توقيت الأرباح المتوقعة مع تكاليف الاستثمار (الأرباح - التكاليف)/التكاليف) $\times 100\%$
الضبط الإحصائي للمعاملات استخدام الأساليب الإحصائية و/أو الضبط الإحصائي للوغريتمات لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

- زيادة المعرفة بالعملية
 - توجيه العملية لتسير بالطريقة المطلوبة
 - تقليل تباين معايير المنتج النهائي أو تحسين أداء العملية
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
تحليل التوجهات
خرائط التوجهات
إدارة القيمة
مخطط إشكاوا
- عملية لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة على جانب المخاطر الخارجية والفرص (يتم عادة تصويرها ببيانها)
تحليل للبيانات من أجل تعريف الميول والتوجهات مع مرور الزمن.
تمثيل تصوري للبيانات مع مرور الزمن لتحديد الميول والتوجهات.
تطبيق منظم للأساليب المعروفة التي تحدد وظائف المنتج أو الخدمة وتحدد قيمة هذه الوظائف وتوفر الوظائف الضرورية لتلبية الأداء المطلوب بأقل تكلفة إجمالية.
أحد أساليب تحليل الجودة وهو عبارة عن مجسم بياني ويشير الاسم للعالم الياباني كارو إيشيكاوا وهو أول من استخدم هذه الطريقة ، ويعد مخطط السبب والاثار من أكثر أدوات الجودة قيمة لامكانية الاستفادة منه في مستويات إدارية ومواقع عمل مختلفة، ويعد مخطط السبب والاثار وثيقة أو خريطة للمشكلة المطلوب دراستها في المنشأة الصناعية وينشأ من هذا المخطط أفكار للعاملين لتحديد أسباب المشكلات، حيث يربط بين الأسباب الفاعلة والآثار الناتجة في صورة رسم بسيط على شكل عظمة السمكة حيث يمثل الهيكل العظمي كل الأسباب المحتملة التأثير وتمثل الرأس النتيجة أو الأثر أي العلاقة بين نتائج عملية ما والأسباب المؤثرة في هذه العملية.
تمثيل بياني للخطوات الرئيسية في عملية تقديم المنتج أو الخدمة.
- خريطة تدفق العمليات
وتخطيط العمليات

علي المبيعات، والتدفقات النقدية، وكانت نتيجة الدراسة هو أن حصول عينة من المنشآت الماليزية علي شهادة الأيزو ٩٠٠١ له تأثير إيجابي علي الأداء المالي لتلك المنشآت، مقارنة بأداء عينة من المنشآت الماليزية غيرالحاصلة علي شهادة الأيزو ٩٠٠١ عن الفترة ما بين سنة ١٩٩٦م وسنة ٢٠٠٠م.

وفي دراسة "Hong and Phitayawejiwat" أجريت عام ٢٠٠٥م إستهدفت قياس أثار تطبيق المنشآت لنظام إدارة الجودة الأيزو علي المنشآت علي ممارسات إدارة الجودة في الصناعة في تايلاند.

وقد إعتمدت علي عينة من ٢٤٥ منشأة، تم تصنيفها إلى ٢٣٧ شركة صناعية مقسمة إلي سبعة تصنيفات هي صناعة الأخشاب والإلكترونيات، وصناعة المنسوجات، وصناعة المنتجات البلاستيكية، وصناعة محركات السيارات، وصناعة المطاط وأخري، وثمان شركات خدمية وتم تصنيف الشركات الصناعية إلي ثلاث فئات (بناءً علي الحجم):

- 84 شركة حاصلة علي شهادة الأيزو ٩٠٠٠/١٩٩٤.
- 89 شركة حاصلة علي شهادة الأيزو ٩٠٠٠/٢٠٠٠.
- ٦٤ شركة غير حاصلة علي شهادة الأيزو ٩٠٠٠.

العرض المرجعي والدراسات السابقة

في دراسة (Chow-Chua et al. 2003) إستهدفت التعرف علي الأثار الإيجابية المتولدة للمنشآت الحاصلة علي شهادة الأيزو ٩٠٠١ في سنغافورة، حيث تم قياس المتغيرات الآتية: معدل الربح إلي المبيعات- معدل العائد علي الأصول (ROA) - معدل العائد علي حقوق الملكية (ROE)-نسبة الديون إلي حقوق الملكية ربحية السهم وأظهرت نتائج الدراسة الي تحسن معدل العائد علي الأصول، ومعدل العائد علي حقوق الملكية، وتحسن نسبة الديون إلي حقوق الملكية، وكذلك تحسن نسبة مجمل الربح إلي المبيعات

أي أن تطبيق نظام ادارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ أدى إلى تحسن الأداء الإقتصادي للمنشآت الحاصلة عليها، مقارنة بنتائج الأداء للمنشآت الأخرى (غير الحاصلة عليها).

كما أجري (Nasser et al. 2004) دراسة إستهدفت قياس أثر الحصول علي شهادة الأيزو ٩٠٠١م لأداء ١٧٢ شركة ماليزية مسجلة في بورصة الأوراق المالية، حيث تم أخذ عينة تم فيها قياس المتغيرات الآتية: متغير مستقل حصول المنشآت علي شهادة الأيزو ٩٠٠١ والمتغير التابع هو الأداء المالي للمنظمة والذي تم التعبير عنه بعدة مؤشرات من بينها مقياس القيمة المضافة، ومقياس العائد

كما أظهرت دراسة حسونة (٢٠١٤) والتي استهدفت التعرف علي معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ إصدار عام ٢٠٠٨ في مصانع المواد البلاستيكية وطرق التغلب عليها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (مدير مصنع، رئيس قسم، موظف) لمصانع المواد البلاستيكية في غزة وعددها ٧٠ مصنعاً، واتضح أن معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة تلخصت في الأتي: نقص في الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة، عدم وجود خطط بالمصانع لتطبيق نظام إدارة الجودة، عدم فهم النتائج المرجوة من تطبيق نظم الجودة، سوء فهم الغرض من الحصول علي شهادة نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١.

وفي دراسة (El-Annan and Chamas 2017) واستهدفت معرفة أثار تطبيق معايير نظام إدارة المسؤولية الإجتماعية ISO 26000 على الصناعات اللبنانية، ومعرفة فوائد تطبيقها علي الموظفين وأصحاب العمل وشركاؤهم والمجتمع والبيئة، حيث تم تصميم استمارة استقصاء رأي تضمنت العديد من الأسئلة حول موضوع البحث، وتم جمع بياناتها من المواطنين عن طريق نشرها عبر الانترنت، والاستقصاء وجها لوجه، بالإضافة الي النظر في تاريخ الاداء الصناعي في لبنان، وتم عمل تحليل لمعرفة اذا حدث تغير خلال العقود الثلاثة الماضية في تحسين المسؤولية الاجتماعية في لبنان ام لا، وتم استخدام تحليل باريتو لعرض البيانات.

وتوصلت النتائج إلي أن غالبية اللبنانيين عاطلون عن العمل ويعيشون بأقل من ٦ دولارات في اليوم، ويرجع ذلك إلى ضعف المسؤولية الاجتماعية حيث كان معدل البطالة يتناقص باستمرار من عام ٢٠٠٨م حتى عام ٢٠١١م، ثم ارتفع بشكل كبير إلى ١٠% في عام ٢٠١٢م، وهناك عدد من العوامل التي تعزى إليها هذه الزيادة في البطالة وتشمل زيادة عدد اللاجئين، وسوء الأحوال المعيشية بين مجموعة الطبقة الدنيا، وارتفاع حالات الفساد في القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء مما يعوق النمو الاقتصادي، وبالتالي ارتفاع معدل البطالة وترتبط كل هذه العوامل بشكل مباشر علي إهتمام الحكومة لتنفيذ المعايير الدولية التي من شأنها أن تعطي إرشادات حول كيفية مكافحة البطالة.

حالة الدراسة

تهدف الدراسة إلى تقييم معوقات تطبيق نظم الإدارة الدولية في المنشآت، حيث تم تصميم استمارة تحتوي علي بنود خاصة بتقييم مستوي الاداء في المنشأة مستندة علي العوامل المؤثرة علي تطبيق نظم الإدارة الدولية، وتم تجميع بيانات الاستمارة من خلال دراسة حالة تم إختيارها علي أساس أنها تتبني تطبيق نظم الإدارة الدولية مجال الدراسة (نظام إدارة البيئة الأيزو ١٤٠٠١، ونظام إدارة

وقد إعتمدت الدراسة في معرفة أثر الأيزو ٩٠٠٠ علي الأداء المالي علي إستمارة إستقصاء اعتمدت علي مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط (تبدأ بعال جداً و تدرج حتي منخفض جداً). حيث تم تصميم استمارة استبيان ركزت علي قياس المعايير التالية: القيادة، تحليل البيانات، التخطيط الإستراتيجي للجودة، إدارة الموارد البشرية، توكيد الجودة، العلاقة مع الموردين، تنمية العلاقة مع المستهلك، نتائج الجودة. وإعتمدت هذه الدراسة على تحليل التباين في إختبار فروضها وتوصلت الدراسة إلي وجود نتائج الجودة فقط من ضمن الثمانية جوانب هي التي أظهرت فرقاً معنوياً (أي لها تأثير) مقارنة بين المنشآت الحاصلة و غير الحاصلة علي الأيزو.

وفي دراسة أحمد (٢٠٠٦) إستهدفت دراسة مشاكل تطبيق الجودة بالتركيز على تحديد العوامل المؤثرة فيها، وتحديد نقاط القوة والضعف التي تقف حائلاً دون تطوير مستوي الجودة وذلك في دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات بالعراق حيث تم دراسة العوامل المؤثرة في جودة الإنتاج ومعرفة العامل الأكثر تأثيراً في عملها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لحلها، وذلك باستخدام (مخطط إيشيكاوا) وكانت نتيجة الدراسة هي على التوالي كالتالي: تصميم المنتج والعملية وحصل كل منهم على نسبة ٦٥% ثم عامل المعدات وحصل على ٦٠%، وعامل المواد الأولية وحصل على نسبة ٥٦.٦% وبعد ذلك يأتي عامل طرق السيطرة على الإنتاج ونسبة ٥٣.٣% ومن ثم العاملون ونسبة ٥٠% ومن ثم إدارة الجودة ونسبة ٤٤%.

أما في دراسة إبراهيم (٢٠١٣) فقد استهدفت تشخيص وتحليل أسباب إنحراف العملية الانتاجية لمنتج صناعي باستخدام أدوات الجودة باستخدام وتطبيق أداتين من أدوات الجودة هما:

مخطط باريتو ومخطط السبب والاثار (مخطط إيشيكاوا) لتشخيص وأكتشاف مسببات إنحراف جودة أحد منتجات المنشآت التي تعمل في مجال الصناعات الجلدية في العراق، وتوصلت الدراسة إلي أن :

١- مخطط باريتو أظهر وجود ٩ أنواع من العيوب، منها ٣ تمثل العيوب في الجودة وتبلغ ٥٥% من إجمالي العيوب الكلية، أما العيوب الباقية فتمثل الكثرة قليلة التأثير على جودة المنتج،

٢- أظهر مخطط السبب والاثار وجود اربع مسببات تؤثر في ظهور عيوب في المنتج هذه المسببات هي العامل، ادوات القطع والمكائن، الجلد الخام وبيئة العمل.

٣- مخطط السبب والاثار اوضح ان اغلب العيوب تحدث بسبب العنصر البشري (العامل)، واغلبها يعود إلى عدم انتباه العامل و الإفراط في انجاز العملية.

نقاط القوة

- 1- أن الإدارة العليا تعمل جاهدة لتنفيذ متطلبات نظام الإدارة الدولية.
- 2- تضع الإدارة العليا أهداف تفرض تحدياً وتعتبر واقعية ومفهومة لكافة العاملين.
- 3- توفر الإدارة العليا الموارد الضرورية المطلوبة لتنفيذ العمليات.
- 4- الإدارة العليا حددت بشكل كامل احتياجات وتوقعات ومتطلبات الجهات المهمة.
- 5- الإدارة العليا حددت بشكل كامل المؤثرات الداخلية والخارجية المؤثرة علي المنشأة.
- 6- الإدارة العليا وضعت خطة لإدارة المخاطر والفرص.
- 7- الإدارة العليا تبليغ بشكل واضح الرؤية والرسالة والتوجه والسياسة والخطط والأداء وأي معلومات هامة تتعلق باستدامة مستقبل المنشأة.
- 8- الإدارة العليا تقوم بتسوية شكاوي ومخاوف العملاء بشكل جيد وفي الوقت المناسب، والحصول على معلومات رضا العميل وتقوم بقياسها وتقييمها.

نقاط الضعف

- 1- عدم إتباع إستراتيجية التحسين كمنهج ثابت.
- 2- الإدارة العليا لا تقوم بمراجعة التغييرات في ظروف السوق بما في ذلك التنافسية بشكل منتظم.
- 3- الإدارة العليا لا توفر البيئة الملائمة لتمكين الموظفين من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف رضا العميل.

محور العاملين

يشمل هذا المحور على ١٠ نقاط تم تقسيمها إلى ٣ فروع وتم إعطاء نقطة واحدة من أصل ١٠٠ نقطة موزعة على الثلاث مقاييس (جدول ٣)، حيث تم فيه إستعراض أهم المشاكل والمعوقات والجوانب الإيجابية لهذا المحور، ثم تم إستخدام مخطط إيشيكاوا لغرض إبراز النتائج كما في شكل ٣، وتلخصت نقاط القوة والضعف لهذا المحور طبقاً لنتائج تقييم محور العاملين في جدول ٣ كالآتي:

نقاط القوة

- 1- تحدد المنشأة الإحتياجات التدريبية اللازمة لتنفيذ العمليات.
- 2- تحديد الإحتياجات الوظيفية بشكل مسبق.
- 3- تحديد الكفاءات المطلوبة للعاملين.

نقاط الضعف

- 1- لا تقوم المنشأة بتقييم العائد علي المتدربين من الدورات وتحديد مستوي رفع كفاءتهم.
- 2- لا تضع المنشأة ميزانية للتدريب.

سلامة الغذاء الايزو ٢٢٠٠٠) وهي شركة الفردوس لطحن القمح لإنتاج دقيق فاخر استخلاص ٧٢%، والتي تقع في محافظة سوهاج بصعيد مصر، وبناء عليه تم تنفيذ الآتي:

عرض البيانات

كي يتم معرفة مستوي أداء المنشأة مجال الدراسة وترتيب العوامل المؤثرة على تطبيق نظم الإدارة الدولية بحسب أولويتها التي تم تحديدها، فقد تم استخدام مقيس ثلاثي يتضمن (موافق تماماً، موافق جزئياً، غير موافق) وتم وضع أوزان لهذه المقاييس كالتالي: (٥، ٤، ١) علي التوالي وينسب مئوية، حيث ان مجموعهم (١٠)، ووزعت النسب علي العوامل بناء علي قوة تأثير المقياس.

وتم تحليل النتائج وتحديد الاسباب المسؤلة عن نقاط القوة والضعف في أداء المنشأة من خلال التحليل لكل محور من المحاور الخاصة لكل عامل مؤثر علي تطبيق نظم الإدارة الدولية في المنشأة، وقد تم استخدام مخطط إيشيكاوا (Diagram Ishikawa) أو مخطط السبب والأثر كونه يعد من المخططات غير التقليدية والتي يمكن من خلاله ان تستفيد مستويات ومواقع مختلفة بدء من العمل اليدوي إلي أعلى مستويات المنشأة، كما يمكن من خلاله تحديد الأسباب المحتملة وراء حدوث المشكلة حيث يؤدي على الأسباب الفرعية لكل عامل وإيجاد العلاقة بين العامل المؤثر وأسبابه ومن ثم إحتواء تلك المشاكل.

ولقد قام فريق عمل الادارة بالشركة بالمشاركة مع استشاري الشركة لنظم الجودة بوضع وزن نسبي يعبر عن القيمة النسبية لدرجة تأثير كل عامل من العوامل علي الاداء في المنشأة بعد إجراء عملية تقييم المحور، ووضعت النسبة وجمعت وحسبت من حالة الدراسة وتم توزيعها بدرجات إجمالي مجموعهم (١٠٠) درجة (جدول ١).

يوضح شكل ١ مخطط إيشيكاوا، المتمثل في شكل هيكل السمكة، والتي تبين عوامل من معدات، العمليات، العاملين، المواد الأولية، البيئة، والإدارة، طبقاً لرأي العالم الياباني كارو إيشيكاوا وجميع الأسهم الصغيرة التي تؤثر على المشكلة العامة وترتبط الأسباب الفرعية بأسباب رئيسية.

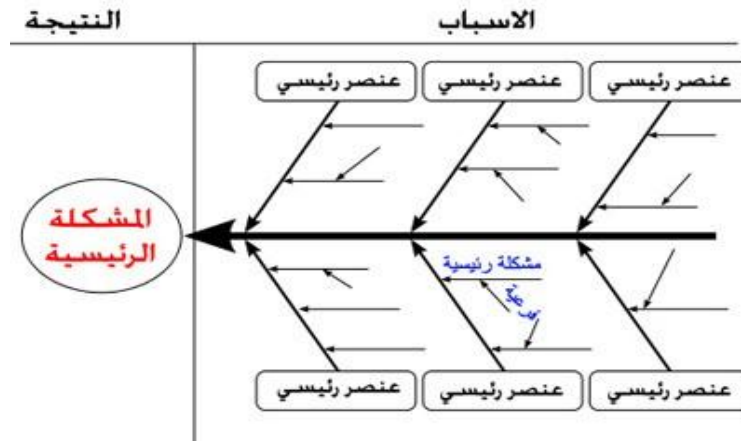
التحليل والمناقشة لكل عامل من العوامل المؤثرة علي نظم الإدارة الدولية

محور الإدارة

يشمل هذا المحور على ١٠ نقاط حيث يتم إعطاء نقطة واحدة من أصل ١٠٠ نقطة موزعة علي الثلاث مقاييس (جدول ٢) حيث تم فيه إستعراض أهم المشاكل والمعوقات والجوانب الإيجابية لهذا المحور، ثم تم إستخدام مخطط إيشيكاوا لغرض إبراز النتائج كما في شكل ٢، وتلخصت نقاط القوة والضعف لهذا المحور طبقاً لنتائج تقييم المحور في جدول ٢ كالآتي :

جدول ١. الاوزان النسبية للعوامل المؤثرة علي نظام الإدارة

م	العامل المؤثر	الوزن النسبي في التقييم
١	الإدارة	١٥
٢	العمليات	٢٠
٣	المعدات	٢٠
٤	العاملين	١٥
٥	المواد الاولية	١٥
٦	البيئة	١٥
	الإجمالي	١٠٠

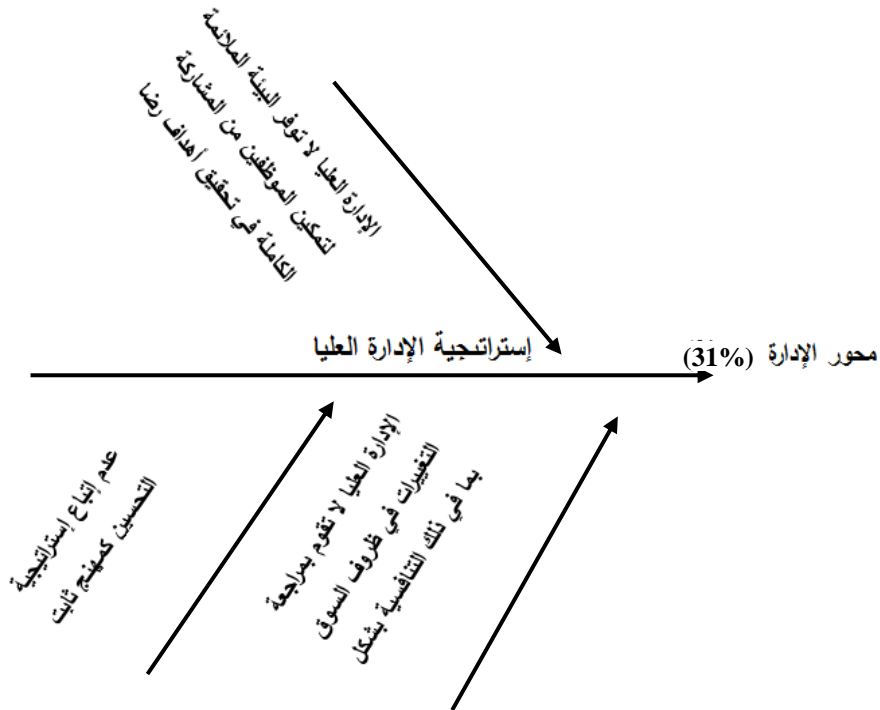


شكل ١. مخطط إيشيكوا

Source: Ishikawa, Kaoru, Guide to Quality control, Tokyo, 1982.

جدول ٢. تقييم نتائج محور الإدارة

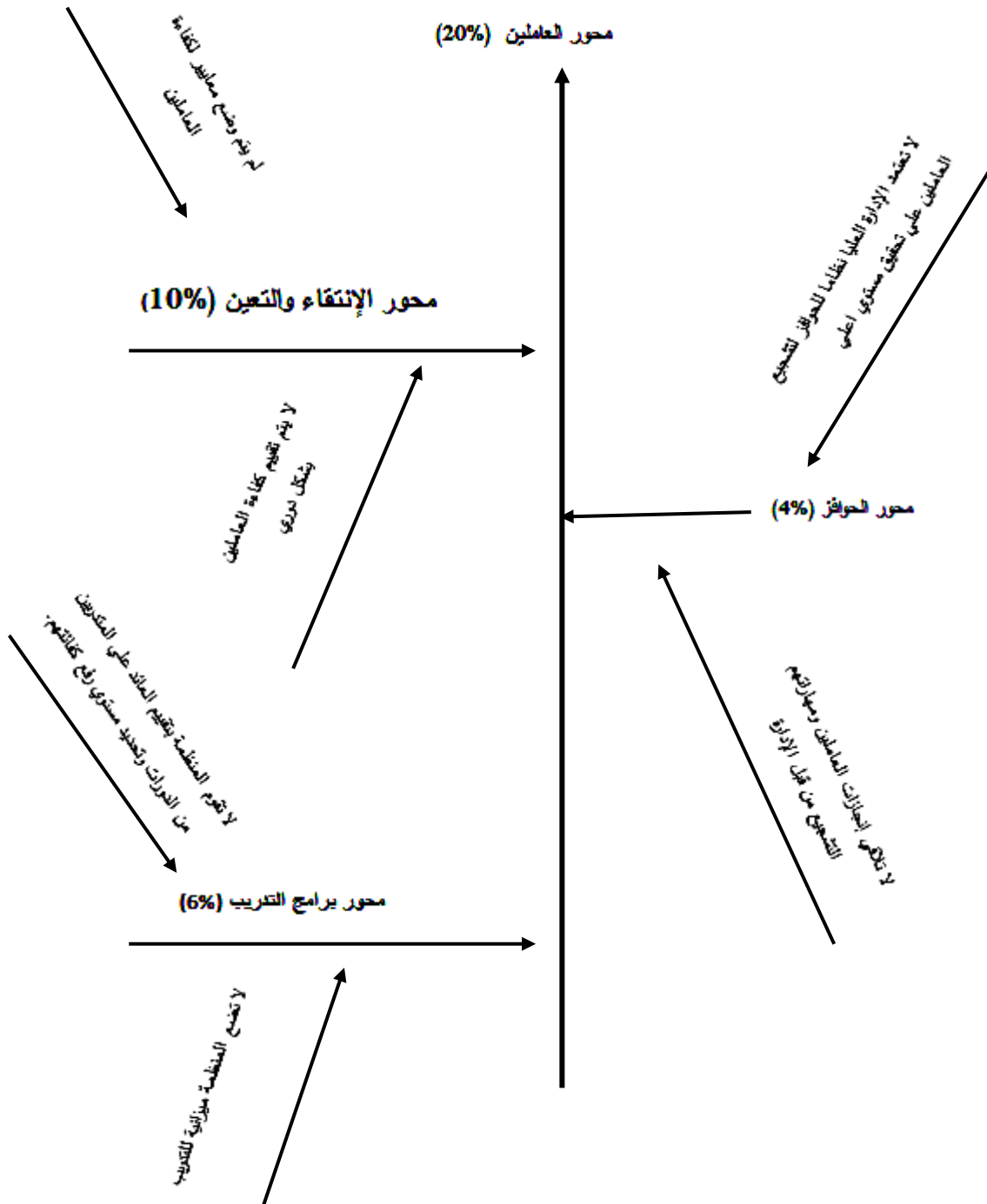
م	تقييم محور الإدارة	إستراتيجية الإدارة العليا
X	موافق	موافق غير
X	تماماً	جزئياً ٤ موافق ١
١	هناك التزام للإدارة العليا نحو إستراتيجية التحسين كمنهج عمل ثابت	X
٢	تضع الإدارة العليا أهداف تفرص تحدياً وتعتبر واقعية ومفهومة لكافة العاملين	X
٣	توفر الإدارة العليا الموارد الضرورية المطلوبة لتنفيذ العمليات	X
٤	الإدارة العليا حددت بشكل كامل احتياجات وتوقعات ومتطلبات الجهات المهتمة	X
٥	الإدارة العليا حددت بشكل كامل المؤثرات الداخلية والخارجية المؤثرة علي المنشأة	X
٦	الإدارة العليا وضعت خطة لإدارة المخاطر والفرص	X
٧	الإدارة العليا تقوم بمراجعة التغييرات في ظروف السوق بما في ذلك التنافسية بشكل منتظم	X
٨	الإدارة العليا توفر البيئة الملائمة لتمكين الموظفين من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف رضا العميل	X
٩	الإدارة العليا تبليغ بشكل واضح الرؤية والرسالة والتوجه والسياسة والخطط والأداء وأي معلومات هامة تتعلق باستدامة مستقبل المنشأة	X
١٠	الإدارة العليا تقوم بتسوية شكاوي ومخاوف العملاء بشكل جيد وفي الوقت المناسب، والحصول على معلومات رضا العميل وتقوم بقياسها وتقييمها	X
	مجموع النقاط	٢٨ ٣
	إجمالي مجموع النقاط والنسبة المئوية = ٣١ بنسبة مئوية ٣١%	



شكل ٢. مخطط إيشيكاوا لتقييم محور الإدارة

جدول ٣. نتائج تقييم محور العاملين

م			تقييم محور العاملين
برامج التدريب			
موافق تماماً ٥	موافق جزئياً ٤	غير موافق ١	
	X		١ حددت المنشأة الإحتياجات التدريبية اللازمة لتنفيذ العمليات
X			٢ تقييم العائد علي المتدربين من الدورات وتحديد مستوي رفع كفاءتهم
X			٣ حددت المنشأة ميزانية للتدريب
٢	٤		مجموع النقاط إجمالي مجموع النقاط والنسبة المئوية للتدريب = ٦ بنسبة مئوية ٦%
	X		١ تحديد الإحتياجات الوظيفية بشكل مسبق
	X		٢ تحديد الكفاءات المطلوبة للعاملين
X			٣ وضع معايير لكفاءة العاملين
X			٤ تقييم كفاءة العاملين بشكل دوري
٢	٨		مجموع النقاط إجمالي مجموع النقاط والنسبة المئوية للإنتقاء والتعيين = ١٠ بنسبة مئوية ١٠%
			الحوافز
X			١ تعتمد الإدارة العاليا نظاما للحوافز لتشجيع العاملين علي تحقيق مستوي اعلي
X			٢ تلاقي إنجازات العاملين ومهاراتهم التشجيع من قبل الإدارة
٤			مجموع النقاط إجمالي مجموع النقاط والنسبة المئوية للحوافز = ٤ بنسبة مئوية ٤%
			إجمالي مجموع النقاط لمحور العاملين والنسبة المئوية = ٢٠ بنسبة مئوية ٢٠%



شكل ٣. مخطط إيشيكاوا لتقييم محور العاملين

- ٣- لم يتم وضع معايير لكفاءة العاملين.
- ٤- لا يتم تقييم كفاءة العاملين بشكل دوري.
- ٥- لا تعتمد الإدارة العليا نظاما للحوافز لتشجيع العاملين على تحقيق مستوي اعلي.
- ٦- لا تلاقي إنجازات العاملين ومهاراتهم التشجيع من قبل الإدارة.

محور العمليات

- ١- عدم توفير مخزون احتياطي لقطع غيار المعدات وعدم وجود حد أدنى وأعلى لمخزون قطع الغيار.
- ٢- عدم رصد معلومات تاريخ حياة المعدات.
- ٣- عدم وضع تعليمات لعملية الصيانة.
- ٤- ضعف عملية الاهتمام بالتوعية والتدريب حيث لا يتم تنفيذ دورات فنية لرفع كفاءة فنيين الصيانة.
- ٥- عدم كفاءة مسؤولي الصيانة في تحليل اسباب الأعطال وتوثيقها.
- ٦- عدم قياس كفاءة المعدات.

نقاط القوة

- ١- تحديد مدخلات ومخرجات العملية.
- ٢- تحديد الطاقة الإنتاجية للمصنع.
- ٣- تنفيذ مخرجات العملية طبقا للمخطط له.
- ٤- المواصفات الخاصة بالمنتج طبقا للمواصفة المطلوبة.
- ٥- تقديم تقارير دورية حول مشاكل ومعوقات تنفيذ الأعطال.
- ٦- رصد حالات عدم المطابقة وتحليل الاسباب الجذرية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ٧- توثيق نتائج الفحص والاختبارات أثناء التصنيع.
- ٨- استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية للفحص والاختبار.

نقاط الضعف

- ١- لا يتم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والتنبؤ.
- ٢- عدم وجود خطة للجودة.

محور المعدات

- ١- يشمل هذا المحور على ١٠ نقاط، وتم إعطاء ١ نقطة من أصل ١٠٠ نقطة موزعة على الثلاث مقاييس (جدول ٥)، حيث تم فيه إستعراض أهم المشاكل والمعوقات والجوانب الإيجابية لهذا المحور، ثم تم إستخدام مخطط إيشيكاوا لغرض إبراز النتائج كما في شكل ٥، وتلخصت نقاط القوة والضعف لهذا المحور طبقا لنتائج تقييم محور المعدات في (جدول ٥) كالآتي:

نقاط القوة

- ١- يؤخذ بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرار لشراء معدات جديدة للمنظمة العمر الزمني لها بوصفه عنصر من عناصر الإنتاج.

نقاط الضعف

- ٢- يوجد خطة للصيانة الوقائية للمعدات.
- ٣- العاملين بالصيانة ذو كفاءة ومهارة لتنفيذ عمليات الصيانة.

محور المواد الأولية

- ١- يشمل هذا المحور على ١٠ نقاط، وتم إعطاء ١ نقطة من أصل ١٠٠ نقطة موزعة على الثلاث مقاييس (جدول ٦)، حيث تم فيه إستعراض أهم المشاكل والمعوقات والجوانب الإيجابية لهذا المحور، ثم تم إستخدام مخطط إيشيكاوا لغرض إبراز النتائج كما في شكل ٦، وتلخصت نقاط القوة والضعف لهذا المحور طبقا لما جاء في نتائج تقييم محور المواد الأولية في جدول ٦ كالآتي:

نقاط القوة

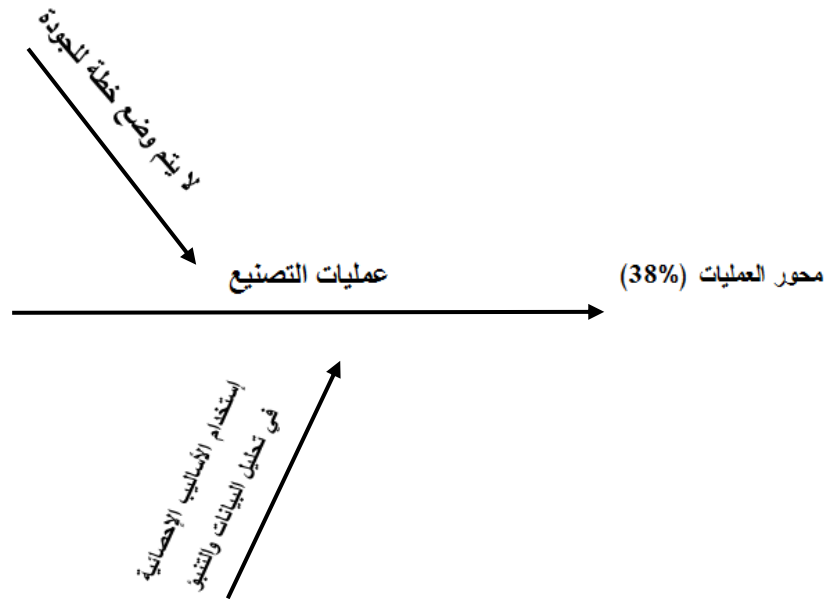
- ١- إستيعاب المنشأة نتائج ارتفاع نسب التلف بالمنشأة وإن عدم مطابقة المواد الأولية للمواصفات المحددة يؤدي إلى عدم تطابق مخرجات التصنيع للمواصفات المطلوبة.
- ٢- تحافظ المنشأة على جودة منتجاتها من خلال إتباع طرق تخزين تتلائم مع أنواع المواد.
- ٣- تقوم المنشأة بتقييم مقدمي المنتج والخدمة.
- ٤- تتبع المنشأة طريقة سحب العينات للتأكد من مطابقة المواد الأولية للمواصفات المطلوبة قبل الاستخدام.
- ٥- تتوفر في داخل المنشأة أجهزة الفحص والمواد المطلوبة لغرض اجراء عملية الفحص والاختبار للمواد الأولية
- ٦- تحمل المواد الأولية الموردة إلى المنشأة من المورد علامة المطابقة للمواصفات وجميع بيانات المواد من حيث تاريخ الانتاج والمصدر والصلاحية.

نقاط الضعف

- ١- عدم وجود خطة وميزانية للمشتريات.
- ٢- ضعف عدد مقدمي المنتج والخدمة لمنتجات وخدمات المنشأة.
- ٣- عدم وجود أكثر من مقدم منتج وخدمة للمواد الأولية.

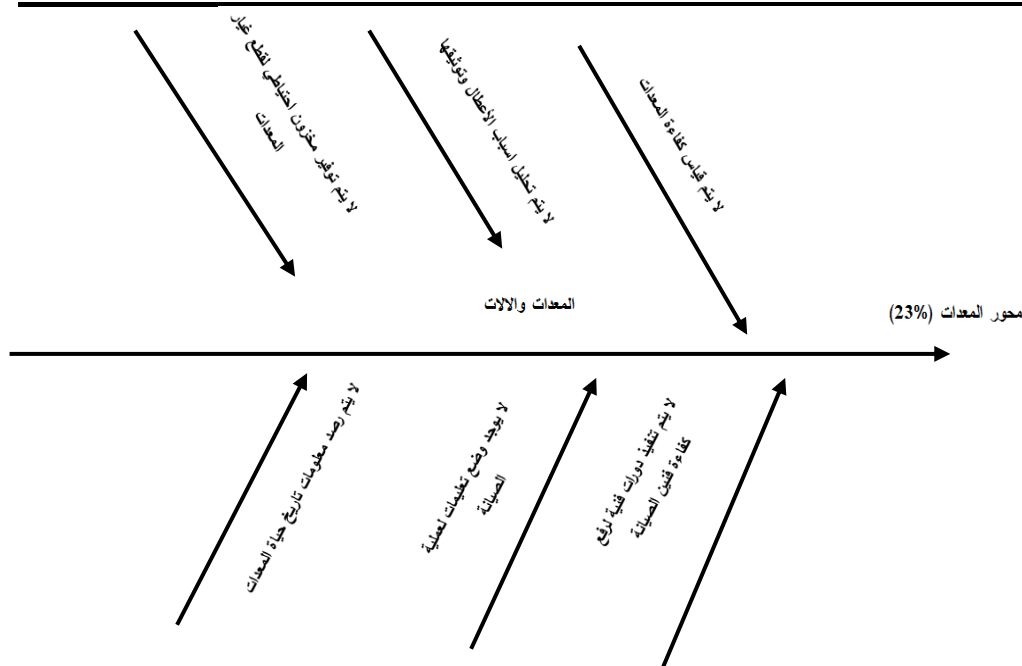
جدول ٤. تقييم نتائج تقييم محور العمليات

م تقييم محور العمليات		
عمليات التصنيع	موافق	موافق غير
	تماماً ٥ جزئياً ٤	موافق ١
١ تحديد مدخلات ومخرجات العملية	X	
٢ تحديد الطاقة الإنتاجية للمصنع	X	
٣ تنفيذ مخرجات العملية طبقاً للمخطط له	X	
٤ تقديم تقارير دورية حول مشاكل ومعوقات تنفيذ الأعطال	X	
٥ رصد حالات عدم المطابقة وتحليل الاسباب الجذرية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة	X	
٦ وضع خطة للجودة		X
٧ المواصفات الخاصة بالمنتج طبقاً للمواصفة المطلوبة	X	
٨ توثيق نتائج الفحص والاختبارات أثناء التصنيع	X	
٩ استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية للفحص والاختبار	X	
١٠ استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والتنبؤ		X
مجموع النقاط	٢٠	٢
إجمالي مجموع النقاط والنسبة المئوية للتدريب = ٣٨ بنسبة مئوية ٣٨%		



شكل ٤. مخطط إيشيكاوا لتقييم محور العمليات

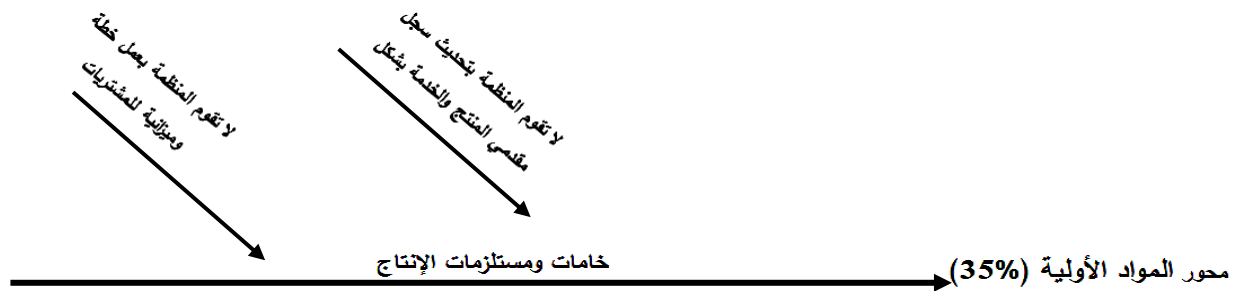
م			تقييم محور المعدات
المعدات والآلات			
موافق	موافق غير	تماماً ٥ جزئياً ٤ موافق ١	
X			١ يؤخذ بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرار لشراء معدات جديدة للمنظمة العمر الزمني لها بوصفه عنصر من عناصر الإنتاج
	X		٢ يوجد خطة للصيانة الوقائية للمعدات
X			٣ توفير مخزون احتياطي لقطع غيار المعدات
	X		٤ توفير الموارد اللازمة لعملية الصيانة
X			٥ رصد معلومات تاريخ حياة المعدات
	X		٦ العاملين بالصيانة ذو كفاءة ومهارة لتنفيذ عمليات الصيانة
X			٧ وضع تعليمات لعملية الصيانة
X			٨ تنفيذ دورات فنية لرفع كفاءة فنيين الصيانة
X			٩ تحليل اسباب الأعطال وتوثيقها
X			١٠ قياس كفاءة المعدات
6	12	5	مجموع النقاط
			إجمالي مجموع النقاط والنسبة المئوية للتدريب = 23 بنسبة مئوية 23%



شكل ٥. مخطط إيشيكاوا لتقييم محور المعدات

جدول ٦. نتائج تقييم محور المواد الأولية

م تقييم محور المواد الأولية		خامات ومستلزمات الإنتاج	
موافق	موافق غير	تماماً ٥ جزئياً ٤	موافق ١
X		١ أثبتت نتائج ارتفاع نسب التلف بالمنشأة إن عدم مطابقة المواد الأولية للمواصفات المحددة يؤدي إلى عدم تطابق مخرجات التصنيع للمواصفات المطلوبة	
X		٢ تحافظ المنشأة على جودة منتجاتها من خلال إتباع طرق تخزين تتلائم مع أنواع المواد	
X		٣ تقوم المنشأة بتقييم مقدمي المنتج والخدمة	
X		٤ تتبع المنشأة طريقة سحب العينات للتأكد من مطابقة المواد الأولية للمواصفات المطلوبة قبل الاستخدام.	
X		٥ تتوفر في داخل المنشأة أجهزة الفحص والمواد المطلوبة لغرض اجراء عملية الفحص والاختبار للمواد الأولية	
X		٦ تحمل المواد الأولية الموردة إلى المنشأة من المورد علامة المطابقة للمواصفات وجميع بيانات المواد من حيث تاريخ الانتاج والمصدر والصلاحية	
X		٧ تقوم المنشأة بعمل خطة وميزانية للمشتريات	
X		٨ تقوم المنشأة بتحديث سجل مقدمي المنتج والخدمة بشكل دوري	
X		٩ تقوم المنشأة بإتباع الإرشادات المقدمة من المورد بشأن كيفية تحضير وطرق استخدام المواد الأولية للمحافظة على جودة المنتجات.	
X		١٠ تقوم المنشأة بالإعتماد علي أكثر من مورد للمواد الأولية	
		مجموع النقاط	٢٠ ١٢ ٣
إجمالي مجموع النقاط والنسبة المئوية للتدريب = ٣٥ نسبة مئوية ٣٥%			



لا تقوم المنظمة بالإعتماد على أكثر من مورد للمواد الأولية

شكل ٦. مخطط إيشيكاوا لتقييم محور المواد الأولية

تحديد للكفاءات المطلوبة وتقييم لها وخطط تدريب معتمدة.

٣- الروتين الممل أي التمسك بالنمط الإداري الدارج ومعارضة التغيير ومقاومة التغيير وخوف اغلب المديرين واصحاب العمليات من تأثر مواقعهم او فقدانها.

٤- بعد المصنع عن أماكن تقديم المنتجات والخدمات.

٥- لا يوجد خطة تسويقية طويلة أو قصيرة الأجل.

٦- هناك سوء فهم للفوائد المرجوة من تطبيق نظم الإدارة الدولية.

٧- انعدام مشاركة العاملين في تحديد الأهداف والتحسين واتخاذ القرارات.

٨- اقتناع الموظفين بمثالية أدائهم الحالي ومقدرتهم على كسب رضا المستفيدين.

٩- تهاون الجهات المانحة للأيزو في تنفيذ التدقيق الكامل والتأكد من مطابقة النظام للمواصفات وكذلك فاعلية التطبيق.

١٠- نقص في توفير الدراسات والإحصائيات اللازمة والمساعدة من أجل تطبيق النظام مثل الدراسات الإحصائية.

وإنطلاقاً من هذه النتائج فإن الدراسة تقترح مجموعة من التوصيات بخصوص هذا الموضوع.

١- العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنشآت تدعم التغيير التنظيمي و تتبنى أدوات إدارة حديثة لتطبيق نظم الإدارة الدولية في المنشآت.

٢- مساندة ودعم الإدارة العليا لتطبيق نظم الإدارة الدولية من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.

٣- مشاركة العاملين في التخطيط لتنفيذ العمليات بالمنشأة، وتحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم، وزيادة وعي جميع العاملين بنظم الإدارة والالتزام.

٤- الاستفادة من خبرات المنشآت التي تطبق نظم الإدارة الدولية.

٥- إدارة العلاقات، وإزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين وتشجيع الموظفين على إخبار الإدارة بخصوص العقبات التي تواجههم.

٦- إعلان النتائج، ومنح الاعتراف والتميز، وإزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الاقتراح بعملهم، والتخلص من الخوف.

٧- توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق نظم الإدارة الدولية.

محور البيئة

يشمل هذا المحور على ١٠ نقاط، وتم إعطاء ١ نقطة من أصل ١٠٠ نقطة موزعة على الثلاث مقاييس (جدول ٧)، حيث تم فيه إستعراض أهم المشاكل والمعوقات والجوانب الإيجابية لهذا المحور، ثم تم إستخدام مخطط إيشيكاوا لغرض إبراز النتائج كما في شكل ٧، وتلخصت نقاط القوة والضعف لهذا المحور كما جاء في نتائج تقييم محور البيئة في جدول ٧ كالآتي:

نقاط القوة

١- المنشأة تحدد وتوفر وتحافظ على البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها ولتحقيق المطابقة مع المنتجات والخدمات.

٢- المنشأة تحدد وتوفر وتحافظ على البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها ولتحقيق المطابقة مع المنتجات والخدمات.

٣- تقوم المنشأة بتوفير بيئة تشغيل للعمليات تراعي فيها الظروف الإجتماعية (مثل عدم التمييز- الهدوء - عدم المواجهة).

٤- تقوم المنشأة بتوفير بيئة تشغيل للعمليات تراعي فيها الظروف النفسية (مثل تقليل الإجهاد-الوقاية من الإرهاق).

٥- تقوم المنشأة بتوفير بيئة تشغيل للعمليات تراعي فيها الظروف المادية (مثل درجة الحرارة- الرطوبة - الضوء - تدفق الهواء - النظافة - الضوضاء).

٦- يتم وضع خطط لصيانة مكونات البنية التحتية.

٧- وضعت المنشأة خطة للطوارئ في حالة الكوارث البيئية معتمدة من الجهات الرسمية.

٨- توفر المنشأة جميع وسائل الإطفاء للحرائق .

٩- يوجد فريق مدرب علي الطوارئ والإخلاء.

نقاط الضعف

يوجد مخاطر تعرض للمخالفات والغرامات ناتجة عن قصور في تنفيذ المتطلبات القانونية والتشريعية مثل:

١- لا تقوم المنشأة بقياس الآثار البيئية لأنشطته ومنتجاته.

٢- لا يوجد برنامج لإدارة المخلفات.

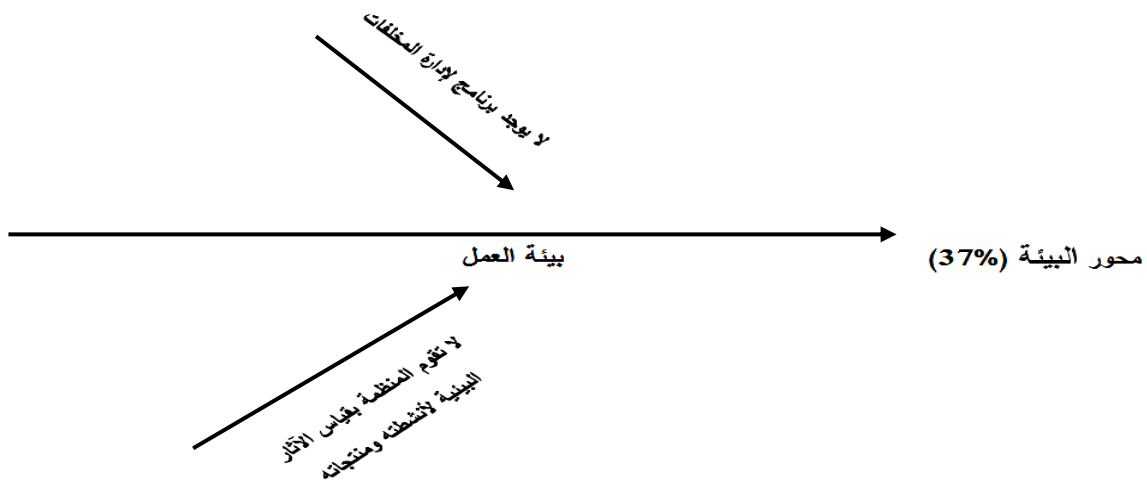
إستنتاجات

تلخصت نتائج التقييم في أن معوقات تطبيق نظم الإدارة الدولية في مصنع الفردوس للطحن كالتالي:

١- هناك ضعف في الخطط الإستراتيجية للمنظمة ولا يوجد توثيق ومراجعة لها.

٢- ضعف أداء إدارة الموارد البشرية وإعتمادها علي تنفيذ الأعمال بطريقة شؤون العاملين فقط حيث لا يوجد

م		تقييم محور البيئة	بيئة العمل
		موافق	غير موافق
		تماماً ٥ جزئياً ٤	موافق ١
X	١	المنشأة تحدد وتوفر وتحافظ على البنية التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها ولتحقيق المطابقة مع المنتجات والخدمات	
X	٢	تقوم المنشأة بتوفير بيئة تشغيل للعمليات تراعي فيها الظروف الإجتماعية مثل (عدم التمييز - الهدوء - عدم المواجهة).	
X	٣	تقوم المنشأة بتوفير بيئة تشغيل للعمليات تراعي فيها الظروف النفسية مثل (تقليل الإجهاد - الوقاية من الإرهاق).	
X	٤	تقوم المنشأة بتوفير بيئة تشغيل للعمليات تراعي فيها الظروف المادية مثل (درجة الحرارة - الرطوبة - الضوء - تدفق الهواء - النظافة - الضوضاء).	
X	٥	يتم وضع خطط لصيانة مكونات البنية التحتية	
X	٦	وضعت المنشأة خطة للطوارئ في حالة الكوارث البيئية معتمدة من الجهات الرسمية	
X	٧	توفر المنشأة جميع وسائل الإطفاء للحرائق	
X	٨	يوجد فريق مدرب علي الطوارئ والإخلاء	
X	٩	تقوم المنشأة بقياس الأثار البيئية لأنشطته ومنتجاته	
X	١٠	يوجد برنامج لإدارة المخلفات	
٢		مجموع النقاط	١٥ ٢٠ ٢
		إجمالي مجموع النقاط والنسبة المئوية للتدريب = ٣٧	بنسبة مئوية ٣٧%



شكل ٧. مخطط إيشيكاوا لتقييم محور البيئة

جدول ٨. خلاصة النتائج لتقييم العوامل المؤثرة في تطبيق نظم الإدارة الدولية

م	المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	الوزن النسبي للمحور	نتيجة التقييم	درجة أهمية المحور
١	العمليات	لا يوجد	٢٠	٣٨%	الأولي
٢	البيئة	لا يوجد	١٥	٣٧%	الثانية
٣	المواد الاولية	لا يوجد	١٥	٣٥%	الثالثة
٤	محور الإدارة	لا يوجد	١٥	٣١%	الرابعة
٥	المعدات	لا يوجد	٢٠	٢٣%	الخامسة
٦	العاملين	التدريب	١٥	٦%	السادسة
		الإنتقاء والتعيين		١٠%	
		الحوافز		٤%	
				٢٠%	
	إجمالي محور العاملين				

El-Annan, S.H. and M.K. Chamas (2017). The impacts and implications of ISO 26000 guidance of social responsibility on the lebanese Industries. Arab Open Univ.

Hong, J.W. and S. Phitayawejwiwat (2005). The impact of ISO 9000 certification on quality management practices in Thailand. J. Industrial Technol.

Ishikawa (1982). Kaoru, Guide to Quality Control, Tokyo.

Management, www.businessdictionary. com, Retrieved 21-12-2018. Edited

Nasser, K., K. Yusuf and M.M. Zulkifli (2004). Impact of ISO 9000 registration on company performance: evidence from malaysis, Managrial Auditing J. 19 (4): 509-516.

WWW.ISO.ORG.

المراجع

إبراهيم، زينب علاوي (٢٠١٣). تشخيص وتحليل أسباب إنحراف العملية الانتاجية لمنتج صناعي باستخدام أدوات الجودة، المجلة العراقية للهندسة الميكانيكية وهندسة المواد، جامعة بابل، العراق، ١٣ : ٣.

أحمد، عاصي محمد (٢٠٠٦). مشاكل تطبيق الجودة بالتركيز علي تحديد العوامل المؤثرة فيها/دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات" كلية الهندسة، جامعة بابل.

حسنوة، حسام محمد (٢٠١٤). معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية -قطاع غزة، وطرق التغلب عليها، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

Chow-Chua, C., G. Mark and W.T. Boon (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance, Int. J. Quality and Reliability Manag., 20 (8): 936-963.

IMPEDIMENTS TO THE IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL MANAGEMENT SYSTEMS (CASE STUDY ON ALFARDOUS WHEAT MILL FOR PRODUCING FLOUR, 72%)

Rabab F.A.A. Elmaraghy, U.M. Ewada, S.A. Imam and Halah E. Bassiony

Agric. Econ. Dept., Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt

ABSTRACT: Trade liberalization will make competition between organizations more acute than ever before in both foreign and local markets. Developing countries have to deal with major organizations, especially multi-national organizations, which seek to assert their monopoly in international markets and compete with other organizations to achieve the greatest return on profit. The problem of research is that international and local organizations face many changes and challenges. Therefore, Egyptian organizations have been required to develop their systems and their performance against many challenges, including the management systems implementation in organizations that lead to improved performance. The aim of the research was to study the concept of international management systems and the obstacles to their implementation. The research was designed to help the management systems of the organizations to identify the reasons of the weak implementation of the international management systems in their organizations. The study depend on two sources: the first one is the standards requirements issued by the International Organization for Standardization (ISO); second source data for a field study through a questionnaire designed to assess the constraints of implementing the systems. The data were collected from case study of the Alfardous wheat mill for producing flour, 72%, the basis of field this company is that company was adopted the implementation of international management systems, (the Alfardous wheat mill for producing flour, 72%) which is located in Sohag, Upper Egypt. The study used descriptive and quantitative methods in analyzing the data and presented the results of the questionnaire by using Ishkawa Digram to find the relationship between the problem and its causes. The results of the study explained that the main factors affecting the implementation of international management systems according to the degree of importance are: the axis of operations occupied the first order by about 34%, while the environmental category occupied the second order by 37%, the raw materials category is in the third order with about 30% The fourth order was administration element with 21%, finally the equipment and staff are taken the fifth and sixth order by 23% and 20%.

Key words: International management systems, ISO, international organization for standardization.

المحكمون:

١- أ.د. منى أحمد أحمد علي سليم
أستاذ الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس.

٢- أ.د. أنور علي مرسى لبن
أستاذ الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق.