

**العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO 9001:2015 في
المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية
الحاصلة على شهادة ISO9001**

**Internal Barriers of Implementing ISO
9001:2015 in Syrian Banks ,Empirical Study in
Syrian Banks That are Certified ISO 9001**

بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة ماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الجودة

MIQ

إعداد الطالب :

حافظ الخطيب

HAFEZ_78806

إشراف الدكتور :

حسين قبلان

2019

الإهداء

إلى الشمعتين اللتين أضاءتا حياتي

والدي الغاليين

إلى أختي ورفاق دربي وهذه الحياة بدونكم لا شيء.. معكم أكون أنا و بدونكم أكون مثل أي شيء .. في نهاية مشواري أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة .. إلى من تطلعتم لنجاحي بنظرات الأمل...

إخوتي و أخواتي

إلى الورود في درب الحياة إلى من يبعث في روح التفاؤل و المضي للأمام عائلتي الصغيرة

زوجتي وولدي

إلى من لم يبخل علي بالمعلومات و أرشدني لأكمل هذا البحث

الدكتور حسين قبلان

إلى الجامعة التي كانت منهلًا للمعلومات و كانت في مقدمة الجامعات السورية إلى جميع المدرسين و المشرفين

الجامعة الافتراضية السورية

إلى جميع الأصدقاء و إلى كل من ساعدني للوصول لهذه المرحلة

حافظ الخطيب

الملخص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد العوائق في تطبيق المواصفة ايزو 9001:2015 التي واجهت المصارف السورية التي سعت لتطبيق هذه المواصفة و الحصول على نتائج تساعد في التغلب على هذه العوائق . يعتبر نظام إدارة الجودة من الأدوات التي يجب أن تتسلح بها المنظمة كونه آلية تساعد المنظمة على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها و التماشي مع التطورات الراهنة ، والذي ينعكس إيجاباً في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف و تحقيق التميز في تقديم الخدمات للعملاء ، تضمن مجتمع الدراسة مجموعة الموظفين في بنك البركة الإسلامي و مصرف سورية الدولي الإسلامي و بنك الشام الإسلامي وهي البنوك التي طبقت هذه المواصفة و لتحقيق أهداف الدراسة تمت دراسة الجانب النظري من خلال الكتب و المراجع و الدراسات السابقة و الرسائل العلمية بالإضافة للمواقع الالكترونية أما الجانب العملي فتمت دراسته من خلال استبيان تم تصميمه وفقاً لمجال البحث وبعد تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الاختصاص والأكاديميين تم توزيعها على عينة الدراسة و المتمثلة بالموظفين في المصارف الإسلامية الثلاثة و قد توصل 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 ايزو 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 .

بناء على النتائج تم إدراج مجموعة من التوصيات أهمها تخفيف مقاومة التغيير بالنسبة للموظفين من خلال توعية الموظفين بأهمية تطبيق هذه المواصفة و تحسين العلاقات و التواصل بين الإدارات في المصرف و التعاون مع مصرف سورية المركزي في سبيل تطبيق المواصفة في المصارف الحكومية.

كلمات مفتاحية : ايزو 9001:2015 ، عوائق ، المصرف.

Abstract

This study objectives primarily at identifying obstacles in the application of ISO 9001: 2015 which faced the Syrian banks that sought to apply this standard and obtain results that help overcome these obstacles. The quality management system is one of the tools that the organization should arm as it is a mechanism that helps the organization to reform itself and develop its performance and achieve its objectives and in line with current developments, Which reflected positively in enhancing the competitive advantage of the bank and achieving excellence in providing services to customers, the study population included staff group in Al Baraka Islamic Bank, Syria International Islamic Bank and Sham Islamic Bank, which applied this standard and to achieve the objectives of the study has been theoretical study through Books, references, previous studies, theses and electronic sites The practical aspect was studied through a questionnaire designed according to the field of research and after the arbitration of the questionnaire by specialists and academics were distributed to the sample of the study, which is represented by employees in the three Islamic banks. The most important of which is the resistance to change by employees in addition to the lack of awareness of employees of the importance and benefits of the application of ISO 9001: 2015 Weak commitment in the establishment and implementation of the system in addition to regulatory practices, the most important of which is the lack of rewards and incentives system, the lack of communication and cooperation between departments and the difficulty of changing the prevailing culture in banks. Their views were neutral on resource constraints and the role of senior management.

Based on the results, a number of recommendations have been included, the most important of which is to reduce the resistance of change for employees by raising awareness of the importance of implementing this standard, improving relations and communication between the departments in the bank and cooperation with the Central Bank of Syria in order to apply the standard in government banks.

Keywords: ISO9001:2015,Obstacles, Bank.

فهرس المحتويات

الإهداء.....	أ.
الملخص باللغة العربية.....	ب.
الملخص باللغة الأجنبية.....	ت.
فهرس المحتويات.....	ث.
فهرس الجداول.....	خ.
فهرس الأشكال.....	د.

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

1-1	مقدمة.....	1
2-1	دراسات سابقة.....	2
3-1	أهداف البحث.....	5
4-1	مشكلة البحث.....	5
5-1	أهمية البحث.....	6
6-1	متغيرات البحث.....	6
7-1	فرضيات البحث.....	7
8-1	مجتمع البحث و عينته.....	8
9-1	حدود البحث.....	8
10-1	تقسيمات البحث.....	8

الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث

1-2	مقدمة عن ISO.....	9
2-2	نظم الايزو.....	9

- 3-2 عائلة المواصفة ISO9000.....9
- 4-2 تطور المواصفة ISO9001.....10
- 5-2 المواصفة ISO9001:2015.....11
- 6-2 العوائق التي تواجه المنظمات في تطبيق المواصفة 9001:2015.....28

الفصل الثالث : تطبيق المواصفة 9001:2015 في المصارف السورية

- 1-3 مقدمة عن تطبيق المواصفة في المصارف31
- 2-3 أهمية تطبيق المواصفة في المصارف33
- 3-3 تطبيق المواصفة في المصارف السورية الخاصة34
- 4-3 مجتمع الدراسة40
- 5-3 عينة الدراسة40
- 6-3 الأساليب الإحصائية المتبعة40
- 7-3 مصدر الحصول على البيانات40
- 8-3 اختبار وثوقية المقياس43
- 9-3 الطرق و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تلخيص و تحليل البيانات44
- 10-3 وصف عينة الدراسة44
- 11-3 وصف متغيرات الدراسة48
- 12-3 اختبار الفرضيات53

النتائج و التوصيات

- نتائج البحث61

62.....	توصيات البحث
63.....	خاتمة
64.....	المراجع
الملحق الأول : استبيان عن عوائق تطبيق المواصفة 9001:2015 في المصارف السورية	
66.....	المطبقة للمواصفة

فهرس الجداول

الجدول 1-3 مجاور الاستبيان	43
الجدول 2-3 مقياس ليكرت ذي الأوزان الخمسة.....	43
الجدول 3-3 جدول قيم كرونباخ ألفا	44
الجدول 4-3 جدول معامل الثبات لمحاو الاستبيان	44
الجدول 5-3 خصائص عينة الدراسة	45
الجدول 6-3 تحليل فقرات المحور الأول	48
الجدول 7-3 تحليل فقرات المحور الثاني	49
الجدول 8-3 تحليل فقرات المحور الثالث	50
الجدول 9-3 تحليل فقرات المحور الرابع	52
الجدول 10-3 تحليل فقرات المحور الخامس	53
الجدول 11-3 اختبار الفرضية الأولى	54
الجدول 12-3 اختبار الفرضية الثانية	55
الجدول 13-3 اختبار الفرضية الثالثة	56
الجدول 14-3 اختبار الفرضية الرابعة	57
الجدول 15-3 اختبار الفرضية الخامسة	58
الجدول 16-3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى	59
الجدول 17-3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية	59
الجدول 18-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	60

فهرس الأشكال

- الشكل 1-1 حلقة ديمنج 12
- الشكل 2-1 عناصر العملية 13
- الشكل 3-1 متطلبات المواصفة مع مايقابلها من حلقة ديمنج..... 14
- الشكل 4-1 مبادئ الجودة وفقا للمواصفة 9001:2015..... 16
- الشكل 3-1 نسبة توزع جنس المشاركين في الاستبيان 46
- الشكل 3-2 نسبة توزع المصارف المشاركة في الاستبيان 46
- الشكل 3-3 نسبة توزع المشاركين في الاستبيان بحسب المسمى الوظيفي .. 47
- الشكل 3-4 نسبة توزع المشاركين في الاستبيان بحسب المؤهل العلمي 47
- الشكل 3-5 نسبة توزع المشاركين في الاستبيان بحسب عدد سنوات الخبرة .. 48

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1 مقدمة :

يعتبر تطوير القطاع المصرفي من أهم إنجازات عملية التحول الاقتصادي في سورية التي بدأت عام 2000 ، وذلك بعد صدور القانون رقم 28 لعام 2001 ، والذي سمح بتأسيس المصارف الخاصة ووضع الأطر المحددة لذلك ، بالإضافة لصدور المرسوم التشريعي رقم 35 الخاص بإحداث المصارف الإسلامية في سورية ، وتم تأسيس أول مصرف خاص عام 2003 وأول مصرف إسلامي عام 2006 .

بلغت مجمل المصارف الخاصة المرخص لها العمل في سورية 14 مصرف خاص ، وفي ظل المنافسة في سوق العمل المصرفي والتشابه في الخدمات المقدمة كان على المصارف الخاصة الاتجاه نحو التميز في تقديم خدماتها والحفاظ على الميزة التنافسية ، والذي يتحقق من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة في المنظمة ، حيث يعتبر تطبيق المواصفة ISO 9001:2015 المعيار الأكثر مساهمة في نمو المنظمة ونجاحها . تميزت المصارف الإسلامية الخاصة في تطبيق المعيار والحصول على شهادة ISO 9001:2015 حيث كان مصرف البركة هو السباق في عام 2013 وتبعه مصرف سورية الدولي الإسلامي ومصرف الشام في عام 2015.

يعتبر نظام إدارة الجودة من الأدوات التي يجب أن تتسلح بها المنظمة كونه آلية تساعد المنظمة على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها و التماشي مع التطورات الراهنة ، مما ينعكس إيجاباً في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف وتحقيق التميز في تقديم الخدمات للعملاء.

إن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو جمع البيانات على أساس العوائق التي وجدت في إنشاء و تطبيق ISO9001:2015 وتحليلها في المصارف الحاصلة على شهادة المطابقة في الجمهورية العربية السورية (اسبر ، 2009).

2-1 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع العوائق المتعلقة بتطبيق مواصفة 9001 ISO في المنظمات ، و قد تم اجراء هذه الدراسات في عدة بلدان مثل المغرب و النروج وماليزيا و الأردن نذكر من هذه الدراسات :

▪ دراسة بعنوان **Barriers to ISO 9001 Organization : Empirical Studying Implementation in Moroccan** (العوائق في تطبيق iso9001 في المنظمات المغربية : دراسة تجريبية) وقد قام بهذه الدراسة EL Oumri عام 2018 والتي تهدف إلى معرفة العقبات التي تعترض المنظمات أثناء تطبيق المعيار ISO9001 ، ومن أجل ذلك قام الباحثون بإجراء استبيان من عينة مؤلفة من 200 منظمة مختلفة في المغرب .
وقد خلصت الدراسة لتصنيف العوائق في ثلاث مجموعات : العوائق التنظيمية والتقنية والتكاليف ذات الصلة.

وقد أظهرت النتائج أن المنظمات التي تم استطلاعها قد واجهت العديد من الصعوبات أثناء عملية التطبيق، وكانت العوائق التي تحدث عنها المستجيبون في الغالب تنظيمية: أهمها مقاومة التغيير بالإضافة إلى صعوبة تغيير الثقافة البيروقراطية وسوء العلاقات بين الإدارات في المنظمات ونقص في الاتصالات، وضعف التزام الإدارة العليا بالإضافة إلى عدم كفاية التدريب لتشكل عقبات أمام تطبيق نظام إدارة الجودة في المغرب.
و أوصت الدراسة بتغيير الثقافة البيروقراطية في المنظمة من خلال نشر ثقافة الجودة بشكل واضح ومفهوم لكل العاملين و تحسين العلاقات بين إدارات المنظمة بالإضافة لتدريب العاملين بشكل مستمر

▪ دراسة (Rajini, 2014) بعنوان

ENABLERS AND BARRIERS OF IMPLEMENTING ISO 9001 - QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (QMS) IN THE SERVICE SECTOR IN SRI LANK

(العوامل المساعدة والعوائق في تطبيق نظام إدارة الجودة iso9001 في قسم الخدمات في سيرلانكا) دراسة تمت من قبل جامعة مارتوا ، كلية الاقتصاد وكان تهدف الدراسة الى تحديد عوامل التمكين والعوائق عند تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في منظمات قطاع الخدمات في سريلانكا ، وخلصت الدراسة إلى أن العوائق الرئيسية في تطبيق نظام إدارة الجودة كانت عدم

مشاركة الإدارة العليا أثناء عملية التنفيذ، وعدم رغبة الموظفين في تغيير نمط العمل وضعف في الأنظمة وسوء العلاقات بين الإدارات ومقاومة الموظفين للتغيير في تطبيق المعيار بالإضافة إلى ذلك كان هناك عوائق صغيرة تجعل تنفيذ ISO 9001 أصعباً مثل قيود الوقت وعدم المطابقة وزمن التأخير، كما يمكن أن يكون ارتفاع تكاليف التنفيذ والصيانة بالإضافة إلى ضخامة حجم المستندات.

و أوصت الدراسة بالتزام الإدارة العليا بتطبيق هذه المواصفة و نشر بنود هذه المواصفة بحيث يصل لها كل العاملين و تشجيع العاملين على تطبيق هذه المواصفة مع وضع جدول زمني لتطبيق هذه المواصفة .

▪ قدمت (مريم ، 2011) دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية " بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي - تونس : و يهدف البحث إلى دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تبنيها وتطبيق مبادئها .

حيث بينت الدراسة أن الجودة الشاملة مطبقة في المؤسسات المصرفية و لكن بشكل جزئي و خلصت الدراسة الى التوصيات التالية : حتى يمكن للبنك من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد له من اجراء عدة تغييرات مثل تبني ثقافة الجودة الشاملة و تطوير مهارات العاملين و توفير الموارد والتزام الإدارة العليا .

▪ قدم (OLUOCH،2010) بحث بعنوان

Benefits and challenges of iso 9001:2008 certification at Kenya medical implementation of training college

(الفوائد و التحديات في تطبيق المعيار ISO9001:2008 في كلية التدريب الطبي في كينيا)
بحث مقدم استكملا لمتطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال : وكان يهدف البحث الى تحديد فوائد وتحديات تطبيق شهادة ISO في كلية كينيا للتدريب الطبي. تم استخدام أساليب جمع البيانات النوعية في التحقيق والاستبيان كأداة للبحث. تم توزيع استبيانات على الكليات من KMTC ، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم المستجيبين وافقوا على أن شهادة ISO 9001 مفيدة للكلية على الرغم من وجود بعض التحديات في التطبيق وهي:

عدم دعم الإدارة العليا للحصول على شهادة ISO ، وعدم فهم الموظفين العمليات و الاجراءات الحالية، ولا يوجد اتصال واضح مع الإدارة حول الأهداف، وعدم فهم الهدف من تطبيق نظام ISO 9001 . ونقص في المراجعة والمتابعة المنتظمة للتطبيق، و الوثائق الضخمة تحل محل مشاركة الأشخاص في التنفيذ، وعمليات المراجعة الداخلية غير موضوعية، ولم يتم القيام بعملية تقييم للمنظمة قبل تطبيق نظام ISO 9001 ، وعدم اكتمال عمليات العمل بالحصول على شهادة ISO ، جهة التسجيل لا تفهم طبيعة عمل مركز كينيا الطبي للتدريب، و نقص في مشاركة الموظفين في التطبيق للمعيار.

• عبد الفتاح بوخمخ و فهمية بديسي، دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطارات العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، العدد7(2007).

تدفع هذه الدراسة إلى معرفة مدى إلمام الإطارات الجزائرية العليا لهذه الفلسفة ومدى الإلمام بمبادئها، لهذا تم إجراء دراسة استقصائية شملت العديد من المؤسسات الانتاجية العاملة على مستوى الشرق الجزائري، مع ملاحظة أن هناك مؤسسات تطبيق ISO و مؤسسات لا تطبقها

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في درجة الموافقة على الافكار والمبادئ الخاصة بالجودة تميل إلى المؤسسات التي تطبق الايزو ، لكنها على العموم درجة إدراك مقبولة، كما أشارت الدراسة إلى أن واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عموما يعطي انطبعا بعدم توفر مثل هذه الفلسفة وهذا ما يفسر وجود مجموعة من العراقيل تحول دون العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و توصلت إلى مجموعة من التوصيات تمثلت بالالتزام بفكرة تطبيق الايزو مع دراسة مجموعة العوائق التي تحول دون تطبيقها و العمل على إزالتها .

🚩 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن معظمها درس المنظمات بشكل عام متضمنة القطاع الخدمي والصناعي وهناك دراسات قليلة توجهت نحو قطاع خدمي محدد لدراسته أو دراسة حالة لمنظمة محددة، كما نلاحظ أن معظم الدراسات ليست عربية ونادرة الدراسات التي درست منظمات في بلدان العربية. معظم الدراسات السابقة درست عوائق تطبيق المواصفة في

الإصدارات 1994 و 2000 و 2008 باستثناء دراسة (El Oumari , 2018) التي درست تطبيق المواصفة بالإصدار 2015 و المطبقة في المنظمات المغربية في قطاعات مختلفة. لا يوجد دراسات تمت على المنظمات الخدمية وخاصة المصارف تتناول عوائق تطبيق الوصفة 9001 بأحدث إصدار لها في الجمهورية العربية السورية .

1-3 أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة العوائق الداخلية التي واجهت المصارف السورية الخاصة في إنشاء نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015.
- دراسة العوائق الداخلية التي واجهت المصارف السورية الخاصة في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015.
- تقديم توصيات تساهم في التغلب على العوائق الداخلية التي تواجه المصارف السورية الخاصة في تطبيق المواصفة ISO 9001:2015.

1-4 مشكلة البحث

يعتبر نظام إدارة الجودة المبني على المواصفة ISO9001 من أهم الأنظمة عالمياً وأكثرها شهرة و انتشاراً حيث بلغ عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO9001:2015 في عام 2016 وذلك وفق إحصائية أعدتها المنظمة الدولية للتقييس 80596 منظمة موزعة على 195 بلد منتشرة في أنحاء العالم وبلغ عدد الشهادات في البلدان العربية 28907 وجاء ترتيب الجمهورية العربية السورية في المرتبة ما قبل الأخيرة بعدد شهادات 27 شهادة مطابقة (ISO , 2016 SURVEY).

على الرغم من أهمية النظام في تطوير أداء المنظمات وخصوصاً المنظمات الخدمية والمصارف تحديداً والحصول على التميز في أداء الخدمة وتلبية متطلبات العميل، إلا أنه هناك قلة في عدد المصارف المطبقة لنظام إدارة الجودة ISO 9001 في الجمهورية العربية السورية والذي قد يعزى إلى وجود عدد من العوائق التي تحول دون القدرة على إنشاء وتطبيق هذا العيار ، ومن هنا كانت هذه الدراسة تعالج المشكلة التالية : "ما هي العوائق الداخلية التي واجهت المصارف السورية في إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015؟" .

1-5 أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في ناحيتين:

- الأهمية العلمية والنظرية:

■ يعد موضوع دراسة العوائق في تطبيق نظام ISO9001 ضمن المنظمات الخدمية وتحديداً المصارف من المواضيع الهامة والتي لم يسبق أن تم تسليط الضوء عليها من قبل الباحثين في البلدان العربية عامة وسورية خاصة، حيث أن معظم الدراسات كانت تتضمن دراسة العوائق في المنظمات بقطاعات مختلفة خدمية وصناعية.

■ يشكل هذا البحث نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال.

- الأهمية التطبيقية أو العملية:

■ ستساعد هذه الدراسة المصارف الخاصة معرفة أهم العوائق التي تواجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001.

■ تقديم توصيات ومقترحات تساعد على التغلب على هذه العوائق عند إنشاء وتطبيق نظام ISO9001.

1-6 متغيرات البحث

في ضوء مشكلة البحث و مراجعة الأدبيات ذات العلاقة تحتوي الدراسة على متغيرين

المتغير التابع

تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في المصارف السورية .

المتغير المستقل

مجموعة العوائق الداخلية التي تؤثر في تطبيق نظام ISO 9001:2015 و هي :

- عوائق متعلقة بدور الإدارة العليا.

- عوائق متعلقة بالموظفين.

- عوائق متعلقة بتطبيق المواصفة.

- عوائق متعلقة بالموارد .

- عوائق معلقة بممارسات المنظمة .

1-7 فرضيات البحث

- **الفرضية الأولى :** لا يعد دور الإدارة العليا في المصرف عائلاً في وجه إنشاء وتطبيق نظام

إدارة الجودة في المصارف من وجهة نظر المدروسين عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$.

- **الفرضية الثانية :** لا يعد الموظفون عائلاً في وجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة في

المصارف من وجهة نظر المدروسين عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$.

- **الفرضية الثالثة :** لا تعد متطلبات المواصفة أيزو 9001 عائلاً في إنشاء وتطبيق نظام إدارة

الجودة في المصارف من وجهة نظر المدروسين عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$.

- **الفرضية الرابعة :** لا تعد الموارد عائلاً في وجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة في المصارف

من وجهة نظر المدروسين عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$.

- **الفرضية الخامسة :** لا تعد ممارسات المنظمة عائلاً في وجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة

في المصارف من وجهة نظر المدروسين عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$.

- **الفرضية السادسة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$

بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة في المصارف تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) .

- **الفرضية الفرعية الأولى :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $a =$

0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة في المصارف

تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- **الفرضية الفرعية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية a

$= 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة في المصارف تعزى إلى

عدد سنوات الخبرة .

- **الفرضية الفرعية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $a =$

0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة في المصارف

تعزى إلى المؤهل العلمي .

1-8 مجتمع البحث و عينته:

- مجتمع البحث : اعتماداً على أهداف البحث، فقد تم تحديد مجتمع البحث المستهدف على أن يتكون من المصارف السورية الخاصة الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015.
- عينة البحث : بنك البركة و بنك سورية الدولي الإسلامي و بنك الشام و هي المصارف الوحيدة الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 في الجمهورية العربية السورية .

1-9 حدود البحث :

- الحدود الموضوعية : التعرف على عوائق تطبيق المواصفة ISO 9001:2015 في المصارف السورية من خلال استبيان تم توزيعه على المصارف الحاصلة على شهادة المطابقة . ISO9001:2015
- الحدود البشرية : سيتم توزيع الاستبيان عل الموظفين في المصارف السورية الحاصلة على شهادة المطابقة بمناصب وظيفية مختلفة .
- الحدود المكانية : سيتم إجراء البحث على المصارف الإسلامية الثلاثة الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 في مدينة حماة .
- الحدود الزمانية : سيقصر البحث على الفترة الزمنية التي سيتم من خلالها توزيع الاستبيان وجمع المعلومات وتلخيصها وتحليلها وذلك في الفترة ما بين شهر أيار و شهر اب من العام 2019.

1-10 تقسيمات البحث :

تم تقسيم البحث إلى قسمين أساسيين يمكن تلخيصهما كما يلي:

الجانب النظري :

سيتم تغطية الجانب النظري من البحث من خلال الرجوع إلى دراسات أجنبية وعربية بهدف التعرف إلى العوائق التي تظهر أثناء تطبيق المواصفة ISO 9001:2015.

الجانب العملي :

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال تصميم استمارة استبيان مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بأهداف البحث وتنظيمها وكذلك تمثيلها بيانياً بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

1-2 مقدمة عن ISO

المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization و هي منظمة دولية مستقلة غير حكومية مقرها جنيف و يضم في عضويته أكثر من 90 هيئة وطنية للتقييس ، و الاختصار (ISO) يعود للكلمة اليونانية ISOS وتعني تساوي القياسات ، تأسست هذه المنظمة في عام 1947 و تضم حوالي 163 عضوا و قد أصدرت حتى الان ما يقارب 18500 وثيقة في الزراعة و البناء و الهندسة وعدة مجالات أخرى.(www.iso.org)

2-2 نظام الايزو

إن تحرير التجارة الدولية يتطلب نظاماً موحداً ، أو مقبولاً من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد وهي التي وضعت مؤخراً أسسا وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية .تقدم الهيئات الوطنية للمواصفات والمقاييس معلومات للمصدرين حول كيفية الحصول على نسخ لمعايير الإيزو كالمعلومات المتعلقة بالوكالات الاستشارية التي تساعد المنظمات في الحصول على الشهادة.

2-3 عائلة ISO9000

هي عائلة معايير أساسية عالمية، تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة. ومقاييس الايزو ISO 9000 تصدرها وتحفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. وتقوم بإدارتها "مصلحة الاعتماد والتصديق" المختصة في البلاد المختلفة. يتم تحديث القواعد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دوليا طبقا للتطور التكنولوجي وتطور المعرفة و الخبرة. وهي توجيهات للتطبيق في المؤسسات والشركات بغرض تحسين الجودة.

صدرت المواصفة أول مرة عام 1987 وعلى الرغم من قيام المنظمة بمراجعة مواصفاتها كل خمس سنوات إلا أنها لم تقم بمراجعة مواصفاتها حتى عام 1994 حيث أعيد إصدار المواصفات الست الأساسية فيها (ISO 8402 – ISO 9004 – ISO 9003 – ISO 9002 – ISO 9001).

لكن التغييرات التي أدخلت إليها كانت بسيطة ويعود السبب في ذلك إلى أمرين :

أولهما هو أن أنظمة إدارة الجودة كانت حديثة نسبياً بالنسبة للعديد من المؤسسات، و ثانيهما ناتج عن شعور اللجنة الفنية TC /ISO المسؤولة عن تطوير و مراجعة مواصفات العائلة، أن إدخال تغييرات جوهرية إلى المواصفات في ذلك الوقت يمكن أن يؤثر سلباً على الجهود الرامية إلى تشجيع المؤسسات على تبنيها. وقد قامت المنظمة الدولية للتقييس بعدئذ بإصدار عدد من المواصفات الجديدة التابعة لنفس العائلة، ووضع مقترحات لتطوير عدد آخر منها . و تتضمن مجموعة من الاصدارات سيتم التطرق لها بشكل سطحي :

المواصفة iso9001 نموذج لضمان الجودة في التصميم، والتطوير، والإنتاج، والتركيب، وخدمة ما بعد البيع.

المواصفة iso9002 نموذج لضمان الجودة في الإنتاج، والتركيب، وخدمة ما بعد البيع.

المواصفة iso9003 نموذج لضمان الجودة في الاختبار والفحص النهائي.

المواصفة iso9004 عبارة عن مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تطبيق وتطوير نظام إدارة الجودة.

المواصفة 9001 و 9002 و 9003 مواصفات تمنح على أساسها شهادة للشركات حسب طبيعة نشاطها، و تختلف هذه المواصفات الثلاث فيما بينها في مدى شمولية كل منها من حيث العناصر التي تتضمنها.

أما المواصفة 9000 و 9004 فهما مواصفتان إرشاديتان لا تمنح على أساسهما شهادة (www.iso.org , 2016).

2-4 تطور المواصفة 9001

تمت مراجعة المواصفات في عام 2000 وساهم فيها أعضاء من هيئات مواصفات وطنية في 63 دولة، وممثلون عن 22 جهة أو هيئة، تمثل مجموعات اقتصادية مختلفة في العالم. حيث قامت المنظمة المذكورة بتاريخ 15 / 12 / 2000 بإصدار المواصفات الثلاثة ISO 9001:2000, ISO 9000:2000, ISO 9004:2000 للاستخدام والتي تشكل مع المواصفة ISO 9001:2002 نواة عائلة المواصفات القياسية الجديدة لأنظمة إدارة الجودة 9000:2000 ISO وتمثل المراجعة تغييراً جوهرياً في بنية المواصفات ومتطلباتها إذ تم الأخذ بعين الاعتبار التطورات التي حصلت في مجال الجودة، والخبرات الكبيرة الناتجة عن تطبيق مواصفات العائلة السابقة حيث بنيت المواصفة بشكل أساسي على منهج العملية وحلقة PDCA (محمد، 2006) ، بتاريخ 15 / 11 / 2008 أصدرت المنظمة الدولية للتقييس الإصدار الرابع للمواصفة، لم يظهر في هذا الإصدار اختلافات كثيرة أو جوهريّة ولا أي متطلبات جديدة بل تم إعادة صياغة بعض البنود وإضافة بعض الملاحظات للتوضيح (عباس ، 2014) .

في تاريخ 15/9/2015 أصدرت المنظمة الدولية للتقييس الإصدار الخامس من المواصفة والذي بدأ فيها تغييرات جوهريّة عن الإصدار السابق وتم إضافة بنود جديدة أهم هذه التغييرات هي هيكلية المواصفة حيث أصبحت المواصفة ISO 9001:2015 تتبع في هيكليتها جميع مواصفات الـ ISO الأخرى بما يحقق التناغم مع باقي المواصفات وأصبحت المواصفة مبنية على التفكير المبني على المخاطر حيث كان هذا من مكونات المواصفة فيما مضى ولكن تم التركيز عليها بشكل صريح في الإصدار الجديد لعام 2015 (ISO/IEC , 2015).

2-5 المواصفة ISO 9001:2015

إن تطبيق المواصفة ISO 9001:2015 يجب أن يكون قراراً استراتيجياً للمنظمة ليساعدها في تحسين أدائها العام و يشكل جزءاً لا يتجزأ من مبادرات التنمية المستدامة ، يمكن تلخيص الفوائد المتوقعة للمنظمة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة العالمية في ما يلي :

- قدرة المنظمة على الوفاء باستمرار لمتطلبات العملاء و المتطلبات القانونية و التنظيمية التي تنطبق على المنتجات و الخدمات التي تقدمها .

- تعزيز رضا العملاء .
- التعامل مع الفرص و المخاطر في ذات العلاقة بسياق المنظمة و أهدافها .
- القدرة على مطابقة متطلبات أنظمة إدارة الجودة .

إن المواصفة ISO 9001:2015 مبنية على منهج العمليات و التي تتضمن حلقة (خطط - نفذ - افحص - اتخذ القرار) و التي يرمز لها اختصارا PDCA والموضحة في الشكل 1-1 و تبني أيضا على التفكير المبني على المخاطر



. الشكل 1-1 حلقة ديمينغ

Source: Burce and Suzane brocka, quality management Implementing the best ideas of mastres ,1992.

2-5-1 منهج العملية

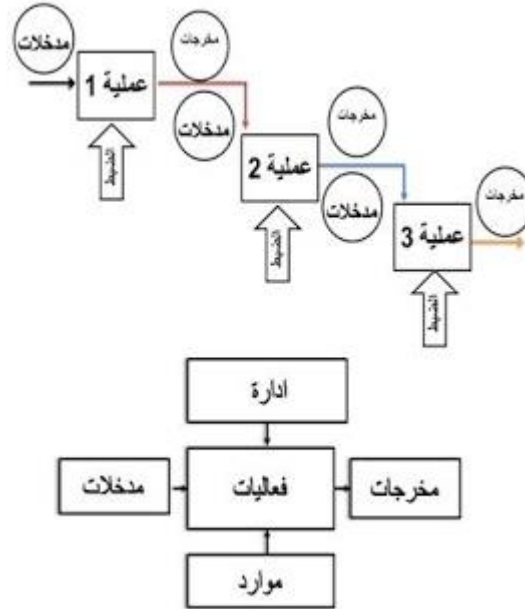
العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ، إن فهم و إدارة العمليات المتداخلة يسهم في فعالية و كفاءة المنظمة لتحقيق أهدافها ، هذه المنهجية تمكن المنظمة من السيطرة على العلاقات المتبادلة بين عمليات النظام مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة باستمرار .

إن استخدام منهجية العمليات يتيح للمنظمة ما يلي :

- تحسين الفهم والاتساق في تلبية المتطلبات (محسنة ومتسقة والنتائج المتوقعة).
- الاستفادة من القيمة المضافة (انخفاض التكاليف وتقصير دورة العمل على أساس الاستخدام الفعال للموارد) .
- تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية الفعالة.

- تحسين العمليات القائمة على تقييم البيانات والمعلومات.
- تعزيز مشاركة الموظفين والمسؤوليات الواضحة.

الشكل 1-2 يظهر تمثيل تخطيطي لأي عملية و يظهر التفاعل بين عناصرها



الشكل 1-2 عناصر العملية

International Standard ISO 9001:2015, Quality Management System- Requirements, Fifth Edition,
15/09/2015

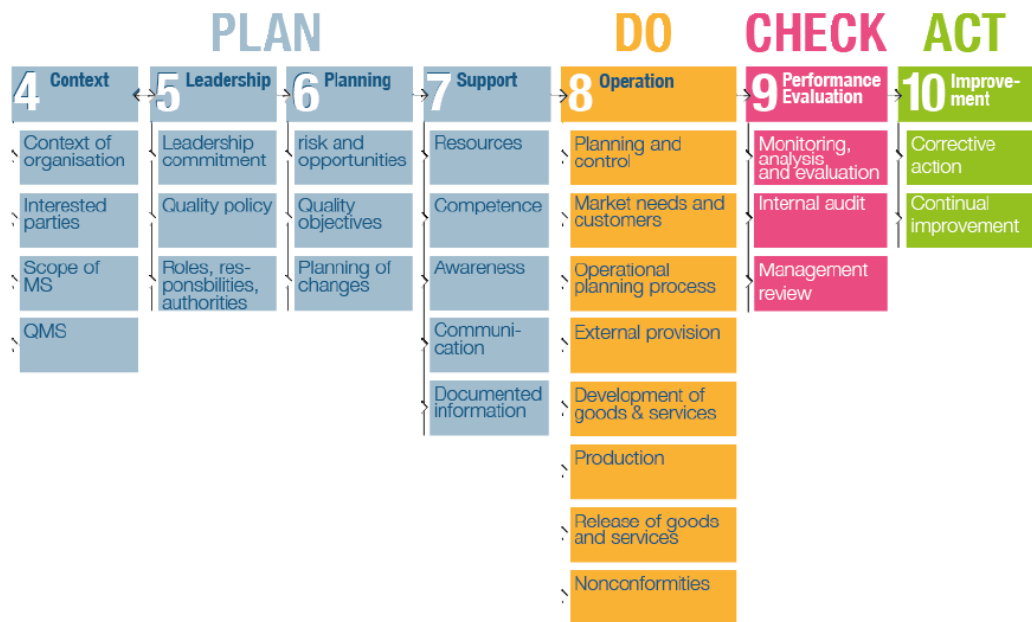
2-5-2 حلقة PDCA

إن حلقة ديمينغ يمكن أن تطبق على جميع العمليات و كذلك عل نظام إدارة و الجودة ككل و تتضمن :

- خطط Plan : وضع أهداف النظام و عملياته ، و الموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقا لمتطلبات العملاء و سياسات المنظمة والأخذ بعين الاعتبار الفرص و التهديدات .
- نفذ Do : تنفيذ ما كان مخططا .
- افحص Check : مراقبة العمليات و المخرجات ومدى تطابقها مع المعايير و المتطلبات .
- اتخاذ القرار Act : اتخاذ الأفعال التصحيحية لتحسين الأداء .

يمكن تصنيف بنود المواصفة ISO 9001:2015 المتعلقة بالمتطلبات بحسب خطوات حلقة ديمنج Plan-Do-Check-Act حيث تصنف البنود من 4 إلى 7 التخطيط الاستراتيجي لنظام إدارة الجودة والذي يقابل خطوة Plan ، والبند 8 هو التطبيق المنهجي للنظام من خلال العمليات اليومية وإدارتها والذي يقابل خطوة Do والبند 9 يوفر طرق التحقق والمراجعة للآلية المتبعة والذي يقابل Check ، والبند 10 والذي يتضمن طرق التحليل لضمان المطابقة وفعالية العمليات والتحسين المتواصل لنظام إدارة الجودة والذي يقابل ال Act (schwanke, 2016).

الشكل 1-3 يوضح مقابلة بنود المواصفة مع حلقة PDCA



الشكل 1-3 متطلبات المواصفة مع ما يقابلها من حلقة ديمنج

(Rajka Sickinger-Nagorni, Jana Schwanke, The New ISO 9001:2015 It's Opportunities and Challenges TAMPERE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE May 2016)

2-5-3 التفكير المبني على المخاطر

يعتبر التفكير القائم على المخاطر ضروري لتحقيق نظام فعال لإدارة الجودة، وهو الأساس لزيادة فعالية نظام إدارة الجودة وتحقيق تحسين النتائج ومنع الآثار السلبية.

إن مفهوم التفكير المبني على المخاطر كان متضمنا في الإصدارات السابقة لهذه المواصفة العالمية على سبيل المثال اتخاذ إجراءات وقائية للتخلص من حالات عدم المطابقة المحتملة و

تحليل أي حالة عدم مطابقة تقع و في الإصدار الجديد للمواصفة تم ذكر التفكير المبني على المخاطر بشكل صريح ويجب على المنظمة التخطيط وتنفيذ إجراءات لمعالجة المخاطر و انتهاز الفرص ، يمكن أن تنشأ الفرص نتيجة لحالة مواتية لتحقيق نتيجة مقصودة، على سبيل المثال مجموعة من الظروف التي تسمح للمنظمة جذب العملاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة، والحد من الأخطاء أو تحسين الإنتاجية، كما يمكن أن تشمل أيضاً إجراءات معالجة الفرص و النظر في المخاطر المرتبطة بها (Schwanke, 2016).

2-5-4 مبادئ الجودة وفقاً للمواصفة ISO9001:2015

بنيت المواصفة ISO 9001:2015 على سبعة مبادئ للجودة وهذه المبادئ مستقاة من مبادئ الجودة ال 14 للعالم إدوارد ديمينغ. إن إتباع هذه المبادئ ضمن المنظمة يضمن خلق قيمة للعملاء باستمرار بالإضافة إلى أن ارتكاز هذه المبادئ على ركائز قوية في المنظمة مما يجعل تطبيق نظام إدارة الجودة أسهل:

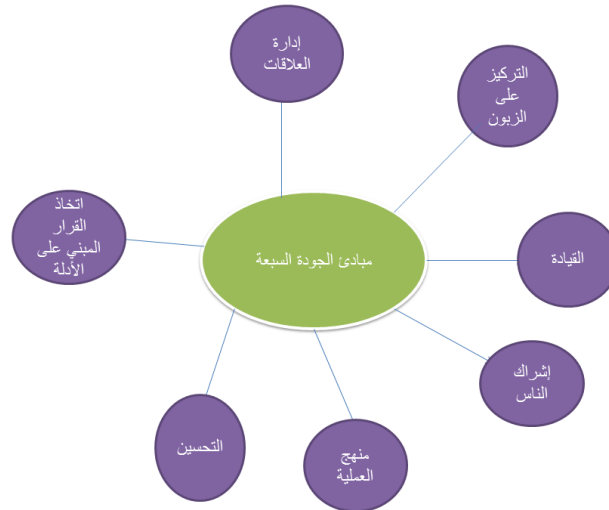
- التركيز على الزبون Customer Focus : تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم، إن احتياجات العملاء هي التركيز الأساسي لنظام إدارة الجودة وهو ما يساهم بالنجاح على المدى الطويل للمنظمة. من المهم ألا يتم جذب العملاء فقط بل أن يتم المحافظة على ثقة العملاء والتكيف مع احتياجات العملاء المستقبلية.
- القيادة Leadership : إن وجود اتجاه موحد أو المهمة التي تأتي من قيادة قوية هي أمر ضروري لضمان أن كل شخص في المنظمة على دراية تامة بما تريد أن تحقق المنظمة.
- إشراك الناس Engagement of People : خلق قيمة للعملاء سيكون أسهل إذا كان هناك كفاءة وتمكين للموظفين وإشراكهم على جميع المستويات في المنظمة.
- منهج العملية Process Approach : فهم الأنشطة والعمليات التي ترتبط معاً والتي تعمل كنظام تساعد في تحقيق النتائج المتوقعة بشكل أكثر اتساقاً، وضمان أن الجميع على دراية بأنشطة المنظمة وكيفية التلاؤم معها والذي يؤدي إلى تحسين الكفاءة في نهاية المطاف.
- التحسين Improvement : المنظمات الناجحة لديها تركيز على التحسين باستمرار، وهو يعتبر ضروري للرد على التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية كما أن التحسين يعتبر ضروري في

حال رغبة المنظمة في المحافظة على القيمة لعملائها وله أهمية قصوى عندما تتطور الظروف بشكل سريع.

- اتخاذ القرار المبني على الأدلة Decision Making Evidence-Based : إن اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل وبطبيعة الحال ينطوي على درجة من عدم اليقين ولكن عند اتخاذ القرار بناء على تحليل وتقييم البيانات فإن الوصول للنتائج المرجوة يكون احتمالاً أكبر.

- إدارة العلاقات Relationship Management : إن المنظمات اليوم لا تعمل لوحدها في السوق، يجب على المنظمة أن تعرف ما هي الجهات المهمة ذات الصلة التي يجب أن تبني معها علاقة وأن تعمل على إدارة هذه العلاقات للوصول إلى النجاح المتواصل.

يبين الشكل 4-1 مبادئ الجودة وفقاً للمواصفة ISO9001:2015



الشكل 4-1 مبادئ الجودة وفقاً للمواصفة ISO9001:2015

(Rajka Sickinger-Nagorni, Jana Schwanke, The New ISO 9001:2015 It's Opportunities and Challenges TAMPERE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE May 2016)

5-5-2 متطلبات المواصفة ISO9001:2015

تتألف المواصفة من عشرة متطلبات رئيسية تسمى البنود ويتفرع عنها عدد من البنود الفرعية والفقرات وهي:

2-5-5-1 المجال (Scope)

يشرح هذا القسم مجال المواصفة بمعنى ما هو وماذا يشمل ويقدم متطلبات نظام إدارة الجودة الذي يدعم تسليم منتج أو خدمة، من خلال تطبيق فعال وتحسين مستمر للنظام وضمان المطابقة لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية المعمول بها، في تعزيز رضا العملاء (TÜV SÜD, 2017).

2-5-5-2 المراجع (References)

هي مرجعيات تعريفية لا غنى عنها في تطبيق هذه المواصفة و يعتبر المرجع المعياري الرئيسي لهذه المواصفة هو المواصفة Iso 9000:2015 – التعاريف و المصطلحات (Iso , 2015).

2-5-5-3 المصطلحات و التعاريف (Terms and Definitions)

و تتضمن التعاريف و المصطلحات الواردة في المواصفة Iso 9000: 2015.

2-5-5-4 سياق المنظمة (Context of the organization)

2-5-5-4-1 فهم المنظمة وسياقها : على المنظمة أن تحدد الظروف الداخلية و الخارجية ذات العلاقة بأغراضها و توجهاتها الاستراتيجية و التي تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الخاص بها .

2-5-5-4-2 فهم احتياجات و توقعات الأطراف ذات الصلة : إن قدرة المنظمة على الاستمرار بتقديم خدماتها أو منتجاتها بما يتلاءم مع متطلبات العملاء و المتطلبات القانونية و التنظيمية تحتم على المنظمة تحديد الأطراف المهمة ذات العلاقة و تحديد متطلبات هذه الأطراف.

2-5-5-4-3 تحديد مجال نظام إدارة الجودة : يجب على المنظمة تحديد نطاق نظام إدارة الجودة (نوع من المنتجات والخدمات التي يغطيها نظام إدارة الجودة) و يجب على المنظمة تطبيق كل ما يمكن تطبيقه من متطلبات المعيار، وتقديم مبرر لأي متطلبات للمعيار غير قابل للتطبيق . المتطلبات غير القابلة للتطبيق يجب أن لا تؤثر على قدرة أو مسؤولية المنظمة لضمان مطابقة منتجاتها وخدماتها، وتعزيز رضا العملاء (DNV-GL, 2001) .

2-5-5-4-4 نظام إدارة الجودة وعملياته : يجب على المنظمة إنشاء نظام إدارة جودة QMS والمحافظة عليه و تطبيق التحسين المستمر وتحديد ما هو ضروري للعمليات وتفاعلاته وذلك من

أجل تقديم المطلوب من المنتجات والخدمات وتقديم الأداء المطلوب ضمن الإطار المحدد حيث يكون هذا البند أكثر تركيزاً في المنظمات لفهم المزيد عن نطاق العمليات ذات الصلة بنطاق نظام الإدارة. تحتاج المنظمات إلى إنشاء نظام إدارة جودة قائم على العملية. (ISO, 2015)

2-5-5-5 القيادة (Leadership)

2-5-5-5-1 القيادة والتزام

■ عام

يجب أن تظهر الإدارة التزامها تجاه تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال :

- تحمل المسؤولية تجاه تطبيق نظام إدارة جودة فعال .
- ضمان أن سياسة الجودة و أهدافها متوافقة مع أهداف و استراتيجية المنظمة .
- ضمان فهم سياسة الجودة و تطبيقها داخل المنظمة .
- ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات المنظمة .
- تشجيع استخدام منهجية العملية و التفكير المبني على المخاطر .
- ضمان توفير الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة .
- دعم الموظفين و المدراء التنفيذيين .

■ التركيز على العميل

تتعهد الإدارة العليا للمنظمة بالقيادة والالتزام فيما يتعلق بالتركيز على الزبائن عن طريق (Iso 9001:2015):

- الوفاء بمتطلبات العملاء و المتطلبات القانونية / التنظيمية القابلة للتطبيق.
- تحديد المخاطر والفرص.
- تحسين رضا العملاء.

2-5-5-5-2 سياسة الجودة

2-5-5-5-2 وضع سياسة الجودة :

يجب على الإدارة العليا أن تضع سياسة الجودة وأن تنفذها و تحافظ عليها حيث أن سياسة الجودة يجب أن تكون :

- ملائمة لغرض و سياق المنظمة و تدعم توجهاتها الاستراتيجية .

- توفر إطارا عمليا لوضع أهداف الجودة .

- تتضمن التحسين المستمر .

2-5-5-5-2 نشر سياسة الجودة :

يجب أن تكون سياسة الجودة

- متاحة و يجب الحفاظ عليها و توثيقها .

- منشورة و وواضحة ومفهومة داخل المنظمة .

- متاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة .

2-5-5-5-3 الأدوار التنظيمية و المسؤولية والصلاحيات

يجب على الإدارة العليا أن تحدد المسؤوليات و الصلاحيات للجهات المهمة بتطبيق نظام إدارة الجودة و يجب أن تكون واضحة و مفهومة و ذلك حتى تضمن المنظمة أن نظام الجودة المطبق متوافق مع هذه المواصفة و أن المخرجات متوافقة مع المتطلبات و لضمان تكامل نظام إدارة الجودة .

2-5-5-6 التخطيط (Planning)

يتضمن هذ البند المتطلبات اللازمة لإجراءات التخطيط للتعامل مع الفرص و المخاطر ، و أهداف الجودة و التخطيط لتحقيقها و التخطيط للتغييرات .

2-5-5-6-1 اجراءات التخطيط للتعامل مع الفرص و المخاطر :

عند تخطيط نظام إدارة الجودة، يجب على المنظمات تحديد المخاطر والفرص التي يمكن أن تواجه المنظمة و ذلك لاتخاذ الاجراءات التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة. يتطلب هذا البند من المنظمة: فهم المخاطر والفرص ذات الصلة في نطاق المنظمة وتحديد الإجراءات و الأهداف والخطط لتنفيذها .

2-5-5-6 أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها:

تضع المنظمة أهدافا للجودة على مستوى المهام و المستويات و العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة و يجب أن تكون أهداف الجودة متوافقة مع سياسة الجودة و يمكن قياسها و أن تأخذ بعين الاعتبار أن تكون قابلة للتطبيق و تحقق رضا العملاء و يتم تحديثها عند الضرورة و يجب على المنظمة أن توثق أهداف الجودة .

على المنظمة أن تحدد الموارد المطلوبة ومسؤوليات الواقعة على عاتق الجهات ذات الصلة بتطبيق نظام إدارة الجودة و مدة التطبيق وكيفية التقييم .

2-5-5-3 التخطيط للتغييرات :

هذا البند يحدد المتطلبات لضمان أن يتم تنفيذ التغييرات في نظام الإدارة بطريقة مخططة. وهذا يشمل النظر في احتمالات عواقب التغيير وتوافر الموارد وتحديد الأدوار والمسؤوليات. يمكن أن يكون هناك حاجة إلى تغيير في نظام إدارة الجودة في حالة إدخال منتجات جديدة والخدمات.... الخ.

2-5-5-7 الدعم (Support)

يوضح هذا البند المتطلبات المتعلقة بالموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة وأعمال الصيانة والتي تشمل :

- الموارد، والأفراد والبنية التحتية وبيئة تشغيل العمليات وموارد المراقبة والقياس والمعرفة التنظيمية.
- كفاءة الموظف.
- وعي الموظفين بنظام إدارة الجودة.
- التواصل في المنظمة.

- متطلبات عمليات التوثيق.

2-5-5-7-1 الموارد:

يجب على المنظمة أن تحدد الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة و صيانتها و تحسينه باستمرار و يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات و القيود في الموارد الداخلية بالإضافة للموارد التي يمكن أن تحصل عليها من الأطراف الخارجية ، إن بيئة عمل المنظمة لديها الكثير من العوامل البشرية والفيزيائية التي يمكن أن تؤثر على كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة، هذه العوامل يجب أن يتم تحديدها وإدارتها ويمكن أن تشمل حماية المعدات وبيئة العمل الإضاءة و النظافة و الرطوبة و درجة الحرارة وما إلى ذلك ذات الصلة. يجب أن تحدد المنظمة ما الضبط والقياس المطلوبين لأجهزة القياس، إن المعايرة والصيانة الدورية هي الطريقة الوحيدة لتقديم الثقة في أن النتائج موثوق بها. يجب أن تكون أجهزة القياس معرفة ومتاحة وجاهزة للاستخدام لتوفير الأدلة أن المنتجات تفي بمتطلباتها ذات الصلة. هذه المتطلبات المألوفة المتعلقة بتوفير الموارد لنظام الإدارة والتنفيذ الفعال لنطاق الخدمات تعكس حقيقة أن هذه الأصول يمكن أن تكون أوسع ولا يمكن أن تغطي فقط المعدات والأجهزة. هناك أيضاً متطلبات إضافية هي "المعرفة التنظيمية" التي تضمن أن المنظمة مدركة للمعرفة والاحتياجات الداخلية والخارجية. هذا يمكن أن يشمل أيضاً إدارة معرفة الموارد، وضمان وجود تخطيط للمتابعة الفعالة للموظفين وعمليات المعرفة الفردية و الجماعية.

2-5-5-7-2 الكفاءة :

يجب على المنظمة أن تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد المسؤولين عن الأعمال التي تؤثر في تطبيق نظام إدارة الجودة و يجب عليها أن تتأكد من امتلاكهم الخبرة والتدريب الكافي و يجب أن تحتفظ بالسجلات الخاصة بالكفاءات .

2-5-5-7-3 التوعية :

يجب على المنظمة التأكد من امتلاك موظفيها الوعي بسياسة الجودة في المنظمة و أهدافها و يجب اتخاذ بعض الإجراءات لردم النقص في الكفاءات، مثل التدريب أو إعادة التقييم للموظف، والتي قد تكون ضرورية لذلك.

2-5-5-4 التواصل :

تؤكد هذه المواصفة على أهمية الاتصالات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة ، يؤكد البند على الحاجة إلى تخطيط وتنفيذ عملية الاتصالات باستمرار ، إن التواصل الفعال ضروري لنظام الإدارة. تحتاج الإدارة العليا إلى التأكد من ذلك من خلال آليات موجودة لتسهيل هذا، التغييرات في نظام إدارة الجودة يجب أن يتم توصيلها بشكل مناسب للجهات المهمة.

2-5-5-5 المعلومات الموثقة :

يجب أن تتضمن المعلومات الموثقة التحديد والوصف المناسبين مثل العنوان و التاريخ و الرقم المرجعي و يجب أن تكون بالشكل المناسب مثل اللغة و الرسومات ، يتم ضبط المعلومات الموثقة لهذه المواصفة بحيث تكون متاحة ومناسبة للاستخدام و أن تكون محمية بشكل كاف و يجب أن تم مراجعتها .

2-5-5-8 التشغيل (Operation)

2-5-5-8-1 تخطيط وضبط التشغيل :

يجب على المنظمة أن تخطط و تنفذ و ضبط العمليات الضرورية للتوافق مع المتطلبات وذلك من خلال :

- تحديد المتطلبات للمنتجات و الخدمات .
- وضع معايير العمليات و لقبول المنتجات و الخدمات .
- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع المتطلبات .
- تنفيذ مراقبة العمليات .
- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة للتأكد أن العمليات تنفذ كما هو مخطط لها و لإثبات مطابقة المنتجات و الخدمات.

2-5-5-8-2 متطلبات المنتجات و الخدمات :

يجب أن تكون هناك عملية لضمان أن الاحتياجات وتوقعات العملاء ومتطلباتهم محددة. وينبغي أن يشمل هذا تحديد الاستخدام المقصود للمنتج وأي متطلبات قانونية تنطبق على المنتج في السوق المقصودة. يتم تحديد المتطلبات مرة واحدة فقط بمجرد تحديدها يجب مراجعة المتطلبات من قبل المنظمة قبل أي التزام بالتزويد للتأكد من فهمها، و أن أي عدم مطابقة يتم حله وأن المنظمة لديها القدرة على تلبية متطلبات. من أمثلة من وثائق المدخلات يمكن أن تكون استفسارات ، عقد، توضيح المواصفات.

لابد من التخطيط لضمان أن جميع المعلومات الضرورية متوفرة عند الحاجة، من كل من المصادر الخارجية والداخلية. وهذا يمكن أن يشمل أيضا التغذية الراجعة من العملاء، المعلومات الموثقة لهذه المعلومات يمكن أن تتضمن العقود و المواصفات والرسومات ورسائل البريد الإلكتروني والرسائل ومحضر اجتماع.

2-5-5-8-3 تصميم و تطوير المنتجات و الخدمات :

2-5-5-8-3-1 التخطيط للتصميم و التطوير :

عند تحديد مراحل و ضوابط التصميم و التطوير يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- طبيعة ومدة وتعقيد أنشطة التصميم و التطوير .
- مراحل العملية المطلوبة .
- المسؤوليات و الصلاحيات ذات العلاقة بعمليات التصميم و التطوير .
- أنشطة التحقق و الاعتماد المطلوبة للتصميم و التطوير .
- الموارد الداخلية و الخارجية المطلوبة للتصميم و التطوير .
- الحاجة إلى إشراك العملاء في عملية التصميم و التطوير .
- مستوى الرقابة المتوقعة على عمليات التصميم و التطوير .
- المعلومات الموثقة لإثبات الالتزام بالمتطلبات .

2-5-5-8-3-2 مدخلات التصميم و التطوير :

يجب على المنظمة تحديد المتطلبات الأساسية للأشكال الخاصة من المنتجات و الخدمات التي سيتم تصميمها و تطويرها ، و يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- المتطلبات الوظيفية و متطلبات الأداء.
- المتطلبات القانونية و التنظيمية .
- المواصفات و المعايير التي التزمت بها المنظمة .
- عواقب الخطأ المتوقعة .

2-5-5-3-8-3 ضوابط عملية التطوير و التصميم

يجب على المنظمة ضبط عملية التطوير و التصميم بحيث تضمن أن النتائج التي يجب تحقيقها محددة وأنه تم إجراء مراجعة لتقييم قدرة نتائج التطوير و التصميم على التوافق مع المتطلبات وضمن أنه تم تنفيذ أنشطة الرقابة للتأكد من أن مخرجات هذه العملية تتوافق مع متطلبات مدخلات التطوير و التصميم و تنفيذ أنشطة الاعتماد للتأكد من المنتجات و المخرجات الناتجة تتوافق مع متطلبات التطبيق المحدد.

2-5-5-3-8-4 مخرجات التطوير و التصميم

يجب على المنظمة استخدام الوسائل المناسبة لتحديد المخرجات عندما يكون ذلك ضروريًا لضمان مطابقة المنتجات والخدمات. تحدد المنظمة حالة المخرجات فيما يتعلق بالضبط والقياس للمتطلبات في جميع نواحي الإنتاج وتقديم الخدمات. يجب على المنظمة التحكم في تحديد المميز للمخرجات عندما تكون إمكانية التتبع للمتطلبات، ويجب الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة اللازمة لتمكين التتبع. يجب على المنظمة مراجعة وضبط التغييرات للإنتاج وتقديم الخدمات للتأكد من مدى المطابقة مع المتطلبات بشكل مستمر .هناك العديد من الطرق المختلفة لتحقيق الضبط ويمكن أن تشمل الطرق العمليات والرسومات والمواصفات وتعليمات العمل وخطط الجودة ومعايير التشغيل والمعالجة.

2-5-5-3-8-5 تعديلات التصميم و التطوير

يجب على المنظمة أن تحدد و تراجع و تضبط التغييرات أثناء عملية تصميم و تطوير المنتجات و الخدمات بحيث تضمن عدم وجود اثر سلبي على التطابق مع المتطلبات .و يجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة حول تغييرات التصميم و التطوير و نتائج المراجعة و صلاحيات التغييرات و الاجراءات المتخذة لمنع الاثار السلبية.

2-5-5-3-6 ضبط العمليات و المنتجات و الخدمات المقدمة من جهات خارجية :

يجب أن تتأكد المنظمة من أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً تتوافق مع المتطلبات. يجب أن يكون هناك شكل من أشكال التقييم الأولي، لكن يجب أن يكون هناك مرونة في التقييم حيث لا يمتلك جميع الموردين نفس التأثير على المنتج / الخدمة النهائية. يتم تحديد وتطبيق معايير للاختيار والتقييم وإعادة تقييم الموردين. ويمكن بعد ذلك وضع قائمة ضوابط على نتائج التقييم ويجب تحديد وتطبيق الآثار النسبية التي يمكن أن تحدث. الخطوة الثانية لضمان أن عملية الشراء للمنتج أو الخدمة تفي بالمتطلبات، هو توفير جميع المعلومات اللازمة للمورد، والوضوح ضروري ليس فقط من حيث مواصفات المنتج ولكن أيضاً من حيث مؤهلات المشغل ومراقبة وضمان الجودة والوثائق وأوقات التسليم.... إلخ. يجب التحقق أيضاً من متطلبات الشراء وكفايتها قبل إرسالها إلى المورد. الخطوة الثالثة هي التحقق من العملية، والمنتج أو الخدمة التي قامت المنظمة بشرائها . والذي يمكن القيام به من خلال وسائل مختلفة في مرحلة ما قبل الشحن أو عند وصول المنتج. على سبيل المثال تلقي سجلات الفحص أو الاختبار أو من خلال التحقق من شهادة مطابقة المنتج. وكخطوة رابعة ، يحتاج الموردون إلى إعادة تقييم بشكل دوري أو باستمرار من خلال معايير محددة مسبقاً. يجب الحفاظ على نتائج تقييم الموردين وإعادة التقييم.

2-5-5-3-7 الإفراج عن المنتجات و الخدمات :

يجب على المنظمة ضبط وقياس خصائص المنتج للتحقق من أنه تم استيفاء المتطلبات وأدلة المطابقة مع الحفاظ على معايير القبول لهذا المنتج. يجب أن تشير المعلومات الموثقة إلى الشخص (الأشخاص) المسموح لهم بالإفراج عن المنتج للتسليم إلى العملاء.

2-5-5-3-8 ضبط مخرجات العملية و المنتجات و الخدمات غير المطابقة :

يهدف هذا البند لضمان منع المنتج غير المطابق من المعالجة أو الاستخدام أو التسليم. بمجرد تحديد المنتج غير المطابق وبغض النظر عن متى يتم تمييزها (على سبيل المثال أثناء المعالجة أو بعد التسليم) إن أي منتج غير مطابق يجب أن يتم ضبطه بعملية خيارات محددة يمكن أن تشمل إلغاء التوريد، وتوريد بتجاوز فني أو استخدامات بديلة أو إعادة تصنيع المنتج أو الاسترداد.

2-5-5-9 تقييم الأداء (Performance evaluation)

2-5-5-9-1 المراقبة و القياس و التحليل و التقييم :

يعتبر جمع وتحليل البيانات ذات الصلة أمر ضروري لقياس مدى ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة وتحديد فرص التحسين. يجب أن يتم الأخذ في الاعتبار أهداف وغايات العمل عند اتخاذ قرار ماذا يجب تحليله. تختلف طرق التحليل اختلافاً كبيراً من حيث التطبيق والتعقيد، المخططات البسيطة تكفي بعض الأنشطة في حين أن ضبط العمليات الإحصائية هي ضرورية لعمليات أخرى . من العمليات التي يجب تحليلها:

- العمليات المتعلقة بالزبائن .

- المنتج المطابق و العمليات و أداء المورد .

2-5-5-9-2 التدقيق الداخلي :

يجب على المنظمة أن تنفذ مراجعات داخلية على فترات محددة لتقييم نظام إدارة الجودة فيما إذا كان متطابق مع المتطلبات و أنه يطبق بفعالية ، و يجب على المنظمة أن تنشئ و تخطط و تحافظ على برامج المراجعة متضمنة معدلات المراجعة و طرقها و المسؤوليات و متطلبات التخطيط و التقارير و أن تحدد خصائص المراجعة ومجال كل مراجعة و أن تختار المدققين المناسبين و أن تضمن موضوعية ونزاهة المراجعات ، و أن تتخذ الاجراءات التصحيحية اللازمة دون تأخير و أن تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل عن اجراء عمليات المراجعة.

2-5-5-9-3 مراجعة الإدارة :

عند إنشاء مراجعة الإدارة يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار حالة الاجراءات المتخذة في الاجتماع السابق لمراجعة الإدارة و التغيرات في الموضوعات الداخلية و الخارجية ذات الصلة

بنظام إدارة الجودة و كذلك المعلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك الاتجاهات الإحصائية و المؤشرات عن رضا العملاء و التغذية الراجعة ومدى تحقق الأهداف و أداء العمليات و نتائج المراقبة و القياس و نتائج المراجعات و يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كفاية الموارد و فرص التحسين .

10-5-5-2 التحسين (Improvement)

10-5-5-2-1 عام :

يجب على المنظمة أن تحدد فرص التحسين لضمان التوافق مع متطلبات العملاء حيث تتضمن تصحيح أو منع أو تقليل الآثار غير المرغوبة و تحسين فعالية و أداء نظام إدارة الجودة .

10-5-5-2-2 حالات عدم المطابقة و الاجراءات التصحيحية :

الهدف الرئيسي من عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية هو القضاء على أسباب المشاكل الفعلية لتجنب تكرار تلك المشاكل. وهي عملية تفاعلية، يتم اتخاذها بعد حدوث حدث غير مرغوب فيه على سبيل المثال اكتشاف منتج غير مطابق. في الجوهر، فإن العملية تستخدم مبادئ تحليل السبب الجذري كنهج أساسي لحل المشكلة هو "السبب" و"الأثر"، وهذا هو السبب الذي يجب القضاء عليه. يجب أن يكون الإجراء المتخذ مناسب لتأثير المشكلة كجزء من عملية الإجراءات التصحيحية ، تجدر الإشارة إلى أن الإجراءات التصحيحية وحدها ليست لتحقيق تحسين في نظام إدارة الجودة إنها مجرد إعادة مستوى السيطرة إلى حيث كان ينبغي أن يكون قبل حدوث عدم المطابقة، بالإضافة إلى ذلك ينبغي اتخاذ إجراءات تصحيحية تأخذ أيضا بعين الاعتبار أي تدريب محدد أو احتياجات في الاتصالات.

10-5-5-2-3 التحسين المستمر :

يجب على المنظمة أن تعمل باستمرار على تحسين كفاء و فعالية نظام إدارة الجودة و يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مخرجات التحليل و التقييم ومخرجات عملية مراجعة الإدارة ، لا يجب أن يحدث التحسين في جميع مجالات العمل في نفس الوقت، يجب أن يكون التركيز ذو صلة

بالمخاطر والفوائد. التحسين يمكن أن يكون تدريجي (تغييرات صغيرة) أو تغيير جذري (التكنولوجيا الجديدة).

2-6- العوائق الداخلية التي تواجه المنظمات في تطبيق المواصفة ISO 9001:2015

تواجه المنظمات مجموعة من العوائق الداخلية في تطبيق المواصفة 9001:2015 نذكر منها العوائق الداخلية التالية :

- نقص التزام الإدارة العليا: الإدارة العليا ملزمة بتشجيع تطبيق نظام إدارة الجودة ، والعمل بوضوح على الوصول إلى هدف التحسين المستمر للجودة لجميع العاملين، وتوفير الموارد يعد ضرورة لتحقيق ذلك ومن الأمثلة على نقص التزام الإدارة العليا نذكر عدم وضوح رؤية ورسالة المنظمة لدى الإدارة العليا أو غياب دور القيادة في المنظمة و سوء الممارسات الإدارية في المنظمة و المغالاة في التوقعات المرجوة من تطبيق المواصفة 9001 و عدم إشراك الموظفين بالإضافة لقصور في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات .

- عوائق متعلقة بمتطلبات المواصفة 9001: يجب على المنظمة أن تقوم بدراسة متطلبات تطبيق هذه المواصفة و دراسة واقع المنظمة و ماهي التغييرات التي يجب إجراؤها للتوافق مع المتطلبات نذكر من هذه العوائق نوعية المعلومات عن المواصفة حيث ممكن أن يكون هناك قصور في فهم هذه المواصفة بالإضافة لقصور في مراجعة الإدارة الدورية وأو اعتبار المنظمة أن الحصول على هذه الشهادة هو فقط لأسباب دعائية و أن يكون هناك صعوبة في تطبيق نظام إدارة الجودة و أن لا يتم اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات التي يتم جمعها و أن يكون هناك خلل في التوازن بين عمليات المنظمة ومتطلبات المواصفة 9001 بالإضافة لضخامة حجم المستندات المطلوبة لتطبيق المواصفة و استعمال أدوات قياس الأداء غير فعالة و عدم التركيز المناسب على العملاء و صعوبة إجراء عمليات التدقيق الداخلي .

- عدم ملائمة التخطيط: عند تخطيط نظام إدارة الجودة، يجب على المنظمات تحديد المخاطر والفرص التي يجب معالجتها لتحقيق النتائج المرجوة ، من أجل فهم تلك المخاطر والفرص، يتم استخدام المدخلات التي حددتها المنظمة في فهم سياقها ،و يجب وضع أهداف وخطط الجودة لجميع الوظائف والمستويات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة كجزء من عملية التخطيط، وضمن تنفيذها. وأن تكون الأهداف قابلة للقياس ومراقبة ومتاحة للمعنيين ومواردها محددة.

تحتاج الإدارة العليا إلى تحديد أهداف الجودة التي ستساعد على تحول سياسة الجودة إلى واقع ، يجب التخطيط للتغييرات حيث يتم تحديد المتطلبات لضمان أن يتم تنفيذ التغييرات في نظام الإدارة بطريقة مخططة. وهذا يشمل النظر في احتمالات عواقب التغيير وتوافر الموارد وتحديد الأدوار والمسؤوليات. يمكن أن يكون هناك حاجة إلى تغيير في نظام إدارة لجودة في حالة إدخال منتجات جديدة والخدمات.

- نقص التدريب و التعليم : التدريب هو واحد من العوامل الحرجة التي تضمن نجاح وتطوير فلسفة الجودة، والقادة والعاملين بحاجة للقيام بعملية تدريب على مبادئ الجودة وكيفية استخدام أدوات الجودة، ويعتبر التعليم والتدريب نشاطا مستمرا وداعما لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، والملاحظ أننا امام عمليتين الأولى وهي التعليم الذي يهدف إلى تزويد العاملين وعلى كافة مستوياتهم بمفاهيم الجودة ومرتكزاتها و مستلزمات تطبيقها والثانية هي التدريب المستمر ويهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف فئاتهم ، إن التأهيل والتدريب المستمر يضمن أن تكون اتجاهات ومهارات كافة العاملين في المؤسسة مهيأة لتطبيق منهجية الجودة الشاملة فالتعليم والتدريب المستمر ضمان أن يحصل العاملون على معارف ومهارات أساسية تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح وفيما يلي بعض النواحي التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق النجاح في عملية التدريب والتعليم المستمرين: شمولية عملية التدريب والتعليم لكافة المجالات و لجميع فئات لعاملين و اعتبار التعليم والتدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة و يتم التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وليس بشكل ارتجالي و توعية العاملين بضرورة تقديم المساعدة للمؤسسة في تحديد احتياجاتهم التي ترفع مهاراتهم (2015، William Johnson and Richard).

- عدم تناسق الهيكل التنظيمي: إذا كان هناك عدم تناسق في كل الاقسام أو المصالح عند تطبيق إدارة الجودة ، فمن المؤكد أن الفشل سيكون مصير أي فلسفة عند التطبيق، وسيكون من الأفضل الاعتماد على فرق متعددة لتطبيق أي فلسفة جديدة، وهذا من شأنه القضاء على الاختلافات عند التطبيق.

- ضعف أداة القياس وتحليل البيانات: القرارات يجب أن تتخذ بناء على تحليل البيانات فإذا كانت أدوات القياس غير مناسبة ، فالبيانات ستقود المنظمة إلى مشكلة .

- عدم توفر الموارد المناسبة و الكافية لتطبيق المواصفة 9001:2015: يجب على المنظمة دراسة كافة الموارد المطلوبة لتطبيق المواصفة 9001 و العمل على تأمينها و قد تواجه المنظمة مجموعة من العوائق المتعلقة بالموارد مثل صعوبة تأمين البنية التحتية و ارتفاع تكاليف الصيانة و صعوبة تأمين الآلات و المعدات و الأدوات و نقص في الموارد البشرية مثل غياب مستشارين و الخبراء و الموظفين المدربين بالإضافة للنقص في الموارد المالية المتمثلة في الموارد الداخلية أو الخارجية العائدة من الودائع .

- مقاومة التغيير : سوف تكون هناك محاولات لتأخير التغيير أو مقاومته وإثارة الجدل حوله وزيادة الصراعات و زرع عدم الثقة ،ولاشك أن التأثيرات السلبية الناجمة عن تنفيذ أي تغيير جوهري يمكن أن يقوض الالتزام التنظيمي ، تتطلب مقاومة التغيير إبداع مع العاملين أو رأس المال البشري حتى لا يكون هناك اثر سلبي على العلاقات الإنسانية في حال لم يتكيف مع التغيير، فعادة ما يتطلب التغيير موارد مالية ضخمة محولة من استخدامات أخرى لإجراء التغييرات ، وفي المقابل سيكون هناك موارد محدودة أو أقل موارد لتلبية الاحتياجات الفردية للأعضاء و التغيير يجب أن يكون تدريجيا لأن التغيير الكبير من المرجح ان يثقل كاهل المؤسسة وسيؤدي إلى تغير في الأدوار، والعلاقات، والسلطة، والحالة والمكانة الاجتماعية، و يكون الأفراد قد اقتلعوا من أماكنهم وانتقلوا إلى مواقع مختلفة، و الجوانب الهامة من الثقافة القديمة قد تكون فقدت(Yukl,opcit,p715).

كما تواجه المنظمة مجموعة من العوائق الخارجية نذكر منها :

- عوائق متعلقة بالجهات المانحة للشهادة : و تتضمن مجموعة من العوائق مثل المنافسة المفرطة بين هيئات التصديق و غياب الجهات الاستشارية و عد القيام بعملية تقييم قبل عملية التنفيذ و عدم فهم الجهة المانحة للشهادة لطبيعة عمل المنظمة .

- عوائق خارجية متعلقة بالمنظمة : الفشل في تثبيت نظم المعلومات الإدارية الكاملة، و النقص في المراجعة والمتابعة المنتظمة للتنفيذ و ضعف الأنظمة .

- عوائق متعلقة بالمحيط : وتتضمن القوانين المطبقة في منطقة المنظمة من قوانين اقتصادية و اجتماعية و تشريعية بالإضافة لوجود المنافسين و طبيعتهم.

- عوائق متعلقة بالوقت : و تتضمن عدم المطابقة وزمن التأخير و قيود التوقيت و عدم تحديد الوقت المناسب للتطبيق .(jamal, 2015).

الفصل الثالث

تطبيق المواصفة ISO 9001:2015 في المصارف السورية

3-1 مقدمة عن تطبيق المواصفة ISO9001:2015 في المصارف :

قبل الدخول في تطبيق هذه المواصفة في المصارف لابد من تعريف الخدمة المصرفية فقد تعددت تعريفات الخدمة المصرفية من نظام اقتصادي الى اخر و من مدرسة فكرية لأخرى بل من مؤلف لآخر وسأعرض مجموعة تعريفات للخدمة المصرفية :

- مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك بمقابل مادي أو دونه .قد يقوم البنك أحيانا بتقديم خدمات مجانية للعميل(رمضان ، 2003).
- مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة و المقدّمة من طرف المصرف و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية. في نفس الوقت تشكل مصدرا لأرباح البنك(العجارمة ، 2005).

يتضح من خلال التعريفين السابقين أنّ الخدمة المصرفية هي كل نشاط يقدمه البنك للعميل و يسعى من خلاله لإرضائه سواء كان بمقابل أو دون مقابل ، إن تطبيق هذه المواصفة في المصارف يساعد في تطوير الخدمة التي تقدمها و تحسين الأداء في العمل حيث تتوجه المصارف في كل دول العالم نحو العميل و ارضائه حيث يجب أن تتوفر المتطلبات التالية في المصرف :

- التعرف على احتياجات العملاء .
- تقديم القروض بأحجام وبفائدة تحقق خطة البنك الربحية وفي نفس الوقت جذب المدخرات والودائع بفوائد وشروط تتلاءم مع خطة البنك الربحية.
- تحسين الربحية عن طريق زيادة الكفاءة العملية.
- توفير خدمة مالية متطورة.
- المحافظة على الصورة العامة للبنك والخاصة بكونه أفضل المؤسسات المالية مرونة مع العملاء.
- بذل أكبر جهد تسويقي للحصول على أعلى نسبة من المدخرات.

- متابعة التطورات الحديثة في الخدمة المصرفية وأحدث ما وصل إليه العالم من تقدم ومعرفة في مجال البنوك والاقتصاد.
 - تزويد عملاء البنك بالخدمة السريعة والدقيقة المتميزة التي تهدف إلى تدعيم وتوسيع العلاقات المصرفية مع البنك.
 - حماية مصالح البنك من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة والخاصة بتقديم خدمات البنك المتنوعة.
 - تشجيع الأفكار والمقترحات الجيدة والجديدة والاهتمام بها ومتابعتها والتي تخدم أسلوب العمل وتساعد على تطوير الخدمة مما يحقق الجودة الشاملة.
 - تقديم صور مختلفة من الحوافز إلى العناصر المتميزة والتي تؤهلهم بأن يكونوا قدوة جيدة يحتذى بها الآخرون.
 - محاولة الاستفادة من إمكانيات العاملين العلمية والعملية.
 - غرس مبادئ روح الانتماء لقيمة العمل ذاته بعيداً عن أية مصالح ذاتية مما يحقق التطوير والتحسين المستمر.
- كل هذه المتطلبات تساعد على تطوير الخدمة و تحسين أسلوب العمل و هي إحدى الركائز التي تركز عليها المواصفة 9001:2015 .

تعد استراتيجية الجودة من أهم المداخل والاستراتيجيات التنافسية التي أصبحت تتبعها المصارف في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة، فجودة الخدمة هي أساس ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة وجودة الخدمة وتبني فلسفة الجودة من أجل اكتساب وتطوير القدرة التنافسية.

إن المصارف بخصوصيتها وحساسيتها الناجمة عن التأثيرات الضخمة والسلبية الناجمة عن الأخطاء هي بأمس الحاجة لتطبيق الجودة بأنظمتها وأدواتها والتي تساعد على اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب لمعالجتها، وتجنب تكرارها بمعرفة الأسباب الجذرية للأخطاء، واتخاذ اللازم لإزالة هذه الأسباب بضبط جميع العمليات الداخلية ، كما أن الجودة وأدواتها وأساليبها تساعد المؤسسات المصرفية في تطوير وتحسين أدائها بشكل مستمر، وهذا ضروري في البيئة التنافسية الحالية والتي من أبرز سماتها السعي الدائم نحو الأفضل ،وهي ليست مفهوماً ينظر إليه كوحدة واحدة ولكنها مفهوم متعدد الأبعاد والجوانب هذه الأبعاد التي يجب معرفتها أولاً ، ثم

التركيز عليها ودراستها وتحليلها لضمان توافرها بالشكل المطلوب لتحقيق الخدمة الأفضل لتجنب إهمال أي بعد من الأبعاد لما لهذا الإهمال من تأثيرات سلبية قد تنعكس في النهاية على سمعة المصرف ووضعه التنافسي.

3-2 أهمية تطبيق المواصفة 9001:2015 في المصارف :

إن تطبيق أنظمة إدارة الجودة ومنها المواصفة 9001:2015 في المنظمات الخدمية مثل المصارف يعتمد على الأخذ بأوجه التشابه مع المنظمات الصناعية و التعديل بما يتلاءم مع الطبيعة الخدمية للمصارف حيث تمثلت أوجه التشابه في المبادئ الأساسية و هي الاهتمام بالعميل و العمل الجماعي و التحسين المستمر للعمليات و غيرها بينما تمثلت العوائق و الصعوبات في تطبيق هذه المواصفة في ما يلي :

■ قياس الأداء : من الصعب أن تقوم المصارف بقياس خدماتها كما في المنظمات الصناعية حيث تتم المقارنة مع المعايير الواضحة حيث يمكن للمنظمة أن تعدل بالمنتج قبل وصوله للعميل فلا يشعر بانخفاض الجودة وبالتالي سمعة المنظمة لن تتأثر من وجهة نظر العميل ، أما في المصارف فلا يمكن قياس الأداء عند المستوى التشغيلي نظرا لطبيعة الخدمة المقدمة للعميل حيث تتم بشكل مباشر بين العميل و مقدم الخدمة لذلك تعمل المصارف على وضع مجموعة من مقاييس الأداء و الحفاظ عليها وتشمل واحدا أو أكثر من المقاييس التالية : قياس الأداء الزمني و اجراء عمليات مسح و مقابلات مباشرة مع العملاء وموظفي الجودة و صناديق الشكاوى و العملاء الغامضين.

■ رضا العاملين : إن كسب رضا العملاء في البنوك تعد عملية صعبة ومعقدة بسبب التعامل المباشر بين الموظف و العميل مما يجعل العميل قادرا على إدراك أي قصور في أداء الخدمة بشكل مباشر و فوري و عليه فإن التحسين لن يتم بقياس الأداء لكل عنصر على حدة و إنما بتطوير مؤشر يدل على رضا العميل الكلي .

أن تطبيق المواصفة 9001:2015 يساعد المصارف على الحصول على شهادة مطابقة التي تساعد في الحصول على عدة مزايا نذكر منها :

- 1- تعمل شهادة المطابقة على جعل الخدمة ملموسة من خلال المعايير التي تضعها كما تساعد في إيجاد فرص التحسين في الأداء .
- 2- تساعد على توسيع العلاقات مع العملاء و تنظيمها .
- 3- تساعد في إنشاء نظام للاستماع للعميل في المستويات الدنيا و العليا .
- 4- تقود المصرف إلى تطوير وظائفه الداخلية و الخارجية .
- 5- تساعد في معالجة الانحرافات و البحث عن أسبابها و إزالتها .
- 6- تمكن المصرف من تحديد و توجيه الموارد البشرية و التقنية ، و تساعد على تطوير الموارد البشرية .

إن تطبيق هذه المواصفة في المصارف يضمن أن الخدمات المقدمة تتمتع بجودة عالية وفقا لبرنامج مسجل عالميا ، و هذا يشجع العميل على اقتناء خدمات هذه المصارف من دون تردد.

3-3 تطبيق المواصفة IS09001:2015 في المصارف السورية الخاصة :

لم يتم تطبيق المواصفة 9001:2015 في المصارف العامة في سورية لذلك كان البحث تطبيق هذه المواصفة في المصارف السورية الخاصة ، انطلاقاً من حتمية وضرورة التكيف والتأقلم مع التوجهات المعاصرة للاقتصاد الدولي والأخذ باقتصاد السوق، وتحرير التجارة وتشجيع الاستثمار، وتدعيم ركائز ومقومات الاقتصاد الكلي و مع مطلع عامي 2000 - 2001 بدأت مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية في سورية ركزت على معالجة نقاط الخلل والضعف في هيكل الاقتصاد الوطني، وذلك في إطار تطوير متكامل لأداء الاقتصاد بمختلف قطاعاته ومكوناته، حيث صدرت حزمة كبيرة من التشريعات والقوانين التي استهدفت خلق مناخ وبيئة استثمارية محفزة، وتعزيز وتوسيع دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية (الدويك، 2008).

يعتبر الترخيص لعدد من المصارف الخاصة خطوة هامة نحو تطوير القطاع المصرفي في سورية حيث تلعب المصارف الخاصة دورا في تعميق وتوسيع عملية الوساطة المالية مما تقدمه من خدمات ومنتجات، بالإضافة إلى أن القطاع الخاص يدعم النمو الاقتصادي بشكل عام ويساعد سورية على الاندماج في الاقتصاد العالمي(سكر ، 2004).

بدأت المصارف الخاصة في سورية بالتأسيس، عقب صدور المرسوم التشريعي رقم 28 لعام 2001 الذي سمح بإنشاء المصارف الخاصة في سورية، أُسس أول مصرف خاص فيها في عام 2003 ، تبع ذلك إنشاء العديد من المصارف الخاصة التقليدية والإسلامية، حتى وصل عددها إلى الآن أربعة عشر مصرفاً. كان السماح بإنشاء هذه المصارف، بنوعيتها الإسلامية والتقليدية، نقلة نوعية أنهت احتكار الدولة للعمل المصرفي، بعد أن كانت المصارف كلها في سورية هي مصارف حكومية(البقاعي ، 2015).

لقد سعت المصارف السورية الخاصة إلى تطبيق هذه المواصفة نظراً للفوائد التي تجنيها من خلال هذه المواصفة و تمت الدراسة على ثلاثة بنوك إسلامية خاصة في سورية قامت بتطبيق المواصفة ISO9001:2015 و هي بنك سورية الدولي الإسلامي و بنك البركة و بنك الشام و هي فقط التي طبقت هذه المواصفة .

3-3-1 لمحة عن بنك الشام الإسلامي

تأسس بنك الشام في 7 أيلول 2006 ، برأس ماله قدره 5,250,000,000 ليرة سورية و سجل تجاري رقم 14809 و سُجِّل في سجل المصارف بالمصرف المركزي برقم (15) ، يعتبر بنك الشام أول مصرف إسلامي في سورية يتخذ الشريعة الإسلامية منهجاً له. و تخضع أنشطة و عمليات البنك لرقابة مصرف سورية المركزي و رقابة الهيئة الشرعية المتمثلة بكل من : الدكتور أحمد الحسن و الدكتور عبدالباري مشعل و الأستاذ عبدالسلام محمداً ، يتميز بنك الشام الإسلامي بشريعته من حيث ابتعاده عن الربا و أشكاله، و استناده على مبدأ المشاركة في الربح و الشفافية في التعامل المصرفي. فالبنك الإسلامي استثماري يساهم بشكل فعال في رفع الاقتصاد الوطني (www.chambank.sy , 2013).

3-3-1-1 الية تطبيق نظام إدارة الجودة في بنك الشام الإسلامي

تلتزم الإدارة العليا في بنك الشام بتلبية احتياجات و متطلبات المتعاملين و الموظفين و مزودي الخدمات بما يتناسب مع المتطلبات التشريعية و القانونية في الجمهورية العربية السورية و متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 بما يتوافق مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية و ذلك انطلاقاً من شعار البنك " ثقة ، أمان ، التزام " و ذلك من خلال :

- العمل على طرح و تقديم خدمات مصرفية متطورة تلبي احتياجات المتعاملين .
- السعي لكسب ثقة المتعاملين و المساهمين بالبنك من خلال أدائه في السوق المصرفية بالإضافة لتحقيق نمو مستدام في الأرباح .
- الاستثمار في الكادر البشري المميز للبنك من حيث ترسيخ روح الانتماء لموظفيه .
- الالتزام بكافة القوانين المحلية و التشريعات و القرارات النازمة لعمل السوق المصرفي بشكل عام و الإسلامي بشكل خاص الصادرة عن السلطات النقدية أو الجهات الرقابية .
- التزام البنك بتطبيق نظام إدارة الجودة و مراقبته على نحو مستمر بغرض تحسين فاعليته بشكل متواصل وزيادة كفاءته .

3-3-2 لمحة عن بنك سورية الدولي الإسلامي

تأسس بنك سورية الدولي الإسلامي على شكل شركة مساهمة سورية مغفلة برأسمال قدره خمسة مليارات ليرة سورية، بموجب قرار الترخيص الصادر عن السيد رئيس مجلس الوزراء في الجمهورية العربية السورية رقم 67/م بتاريخ 2006/9/7 ، و ليمارس البنك أعماله وفقاً للمرسوم التشريعي رقم 35 عام 2005 .

لقد جاءت ولادة فكرة تأسيس البنك لدى نخبة من المستثمرين القطريين، تصدرهم بنك قطر الدولي الإسلامي ومجموعة من الشركات والمؤسسات الإسلامية والأفراد، نتيجة إدراكهم وقناعتهم بجدوى الاستثمار في سورية باعتبارها بيئة استثمارية محفزة، ومكاناً استراتيجياً آمناً للاستثمار ، ووفقاً لأحكام قانون إحداث المصارف الخاصة، والمشاركة رقم 28 لعام 2001 ، تقدم مؤسسو البنك القطريون بطلب للترخيص، وتم الحصول على الترخيص في أيلول عام 2006 ليشكل حدثاً تاريخياً هاماً في تاريخ إنشاء المصارف الإسلامية في سورية، وبداية لانطلاقة خيرّة لبنك سورية الدولي الإسلامي.

وكانت ملكية البنك على الشكل التالي :

وفقاً لأحكام القانون 28 لعام 2001 الذي أتاح للمستثمرين غير السوريين المساهمة في تأسيس مصارف خاصة، وبنسبة مساهمة قدرها 49 % كحد أقصى، تشكلت مساهمة المؤسسين القطريين كما يلي:

1. بنك قطر الدولي الإسلامي (المؤسس الاستراتيجي الرئيسي) بنسبة مساهمة قدرها 30 % من رأس المال وبما يعادل 3 مليون سهم (ثلاثة ملايين سهم) ، وتبلغ قيمتها الأسمية 1.5 مليار ليرة سورية (مليار وخمسمائة مليون ليرة سورية).

2. المؤسسون القطريون بنسبة مساهمة قدرها 19 % من رأس المال وبما يعادل 1.9 مليون سهم (مليون وتسعمائة ألف سهم) وتبلغ قيمتها الأسمية 950 مليون ليرة سورية (تسعمائة وخمسون مليون ليرة سورية) (www.SIIB.SY, 2016).

3-3-2-1 الية تطبيق نظام إدارة الجودة في بنك سورية الدولي الإسلامي

انطلاقاً من رغبة والتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في بنك سورية الدولي الإسلامي وذلك سعياً منها إلى تقديم الخدمة الأفضل وبكفاءة عالية وإلى زيادة القدرة التنافسية في السوق تم الحصول على شهادة مواصفة ISO 9001 ، حيث رأت الإدارة العليا في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في البنك مطلباً أساسياً لتحقيق النجاح وصولاً إلى التميز، فهي تساهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحقيق رضا العملاء وتطوراً للموارد البشرية، بالإضافة إلى تحسين الخدمات والارتقاء بالأداء والممارسات الإدارية وتبسيط الإجراءات واستحداث أدوات تقنية جديدة تساعد على تنظيم الأعمال وتخفيف الضغط عن الموظفين وزيادة الرضا عن أداء وخدمات البنك.

وبناءً عليه تم إنشاء مركز مستقل للجودة يتبع مباشرة للرئيس التنفيذي وتم تعيين كادر مؤهل لهذا المركز كما تم التعاقد مع مستشارة خارجية للجودة وتم العمل من قبلهم على إعداد إجراءات البنك المختلفة بما يتوافق مع نظام إدارة الجودة ISO 9001 بالتعاون مع مدراء الإدارات المعنيين وسفراء الجودة في مختلف إدارات البنك بعد التأكد من:

- ضبط كامل الإجراءات والعمليات داخل البنك.
- توافق إجراءات وتعليمات العمل في البنك مع التعاميم الداخلية والقرارات والقوانين الصادرة عن الجهات الوصائية ومع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- توحيد الإجراءات الخاصة بالعمل.
- تعريف كافة الموظفين في البنك بإجراءات العمل المعتمدة.

- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- توزيع المهام ووضوحها.
- التأكد من تطبيق الإجراءات من خلال المراجعة والتدقيق الداخلي.

3-3-3 لمحة عن بنك البركة الإسلامي

انبثقت فكرة إنشاء بنك البركة - سورية من خلال المؤتمر الأول للمستثمرين العرب الذي عقد في دمشق عام 1993 والذي ترأس فيه سعادة الشيخ صالح عبد الله كامل رئيس مجموعة دلة البركة وفد المجموعة.

في ظل المناخ الاستثماري السائد حينها والذي عملت الدولة على تدعيمه وتعزيزه من خلال إشراك جميع الطاقات الوطنية من مختلف القطاعات الاقتصادية في مهمة تحريك الاقتصاد الوطني ، طرح سعادة الشيخ صالح عبد الله كامل فكرة إنشاء شركات مالية إسلامية مثل شركات الصناديق الاستثمارية وشركات التمويل التأجيري والمصارف الإسلامية والتي تعمل جميعها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية لكي تخدم المصلحة العامة وتلبي حاجات التنمية كما تعزز قدرة الاقتصاد الوطني ، في عام 2001 قررت الدولة فتح المجال لإنشاء مصارف خاصة وأصدرت الحكومة لتحقيق هذا الغرض القانون رقم 28 لعام 2001 والذي اقتضت أحكامه على تأسيس المصارف التقليدية ، ولما كانت آليات عمل المصارف الإسلامية تختلف شكلياً وجوهرياً عن آليات المصارف التقليدية فقد جرى العمل على إعداد مشروع قانون خاص للمصارف الإسلامية وتواصلت الجهود حتى تكلفت بمكرمة السيد رئيس الجمهورية العربية السورية الدكتور بشار الأسد بصدور المرسوم التشريعي رقم 35 لعام 2005 الخاص بإحداث المصارف الإسلامية .

وبعد ذلك انطلق العمل في عدة مسارات حيث قامت مجموعة البركة المصرفية (وهي شركة مساهمة عامة بحرينية) المعروفة بمركزها الريادي في مجال الصيرفة الإسلامية بتكليف المكتب الاستشاري السوري للتنمية والاستثمار بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية اللازمة لتأسيس مصرف إسلامي في سورية كما جرى في هذه الأثناء العمل على دعوة نخبة مميزة من رجال الأعمال السوريين للمساهمة في إنشاء البنك .

تم التقدم بطلب الموافقة إلى مصرف سورية المركزي ولدى الحصول على هذه الموافقة أبدت مؤسسات مالية وشخصيات اقتصادية خليجية ذات اعتبار في العالم رغبتها بالمشاركة بتأسيس المصرف وتم التقدم إلى مصرف سورية المركزي بتاريخ 2008/11/04 بطلب ضم المؤسسين الجدد إلى لائحة المؤسسين وتعديل قرار الترخيص والنظام الأساسي للمصرف . وقد صدرت الموافقة على تعديل قرار الترخيص والموافقة النهائية بتأسيس المصرف من رئاسة مجلس الوزراء بتاريخ 2009/1/18.

تم الاكتتاب خلال عام 2009 ابتداءً من تاريخ 2009/10/4 و استمر حتى 2009/11/4 محققاً نجاحاً باهراً حيث تجاوزت نسبة التغطية أكثر من أربعة أمثال المبلغ المطلوب مما يؤكد الثقة التي وضعها المساهمون في تأسيس بنك البركة مع انتهاء مرحلة الاكتتاب، بدأ البنك بالتحضير للإطلاق التجريبي للبنك وتأسيس كامل العمليات ليكون تاريخ 2010/6/14 بداية العمل في السوق السورية (www.alaraka.com.sy2013).

3-3-1 الية تطبيق نظام إدارة الجودة في بنك البركة الإسلامي

تعتمد إدارة بنك البركة على انتهاج شعار شركاء في الإنجاز و بناء على سياسة الجودة المطبقة في البنك فإن الإدارة العليا تعد عملاتها بتلبية متطلباتهم و توقعاتهم من خلال الالتزام بتطبيق أحدث إصدار من المواصفة القياسية 9001:2015 لتحقيق ما يلي :

- تقديم خدمات مصرفية متميزة و مبتكرة ذات قيمة مضافة بما يكفل ببناء علاقة متميزة مع العملاء .
- تطوير المنتجات و الخدمات بما يتناسب مع التطور في متطلبات العملاء.
- التطوير المتواصل لفعالية نظام إدارة الجودة .
- الالتزام بمبادئ التنمية المستدامة .
- تحقيق شعار البنك (شركاء في الإنجاز) من خلال بناء الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسة والمساهمين والعملاء و الموظفين و الموردين .
- العمل برؤية واضحة و أداء مهني متميز بمنتهى الشفافية و الأمانة .
- تحقيق نمو منتظم و ربحية معقولة انطلاقاً من مبادئ الشريعة الإسلامية .

- تطوير و تحفيز الموارد البشرية .
- الالتزام بالقوانين و التشريعات و التعليمات الصادرة عن السلطات النقدية و الجهات الرقابية ذات الصلة بالعمل المصرفي .
- العمل الدؤوب للحفاظ على موقع الريادة لبنك البركة بين البنوك الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية .

3-4 دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة :

3-4-1 مجتمع الدراسة

تشكل المصارف السورية الحاصلة على شهادة المطابقة ISO 9001 مجتمع الدراسة وهي: مصرف البركة ومصرف الشام ومصرف سورية الدولي الإسلامي، حيث يشكل الموظفون في هذه المصارف باختلاف مناصبهم الوظيفية (مدير، مساعد مدير، مشرف، موظف) وخصائصهم الشخصية المختلفة مجتمع الدراسة.

3-4-2 عينة الدراسة

اختيرت عينة تضم 73 موظف بمناصب وظيفية مختلفة على المصارف الإسلامية الثلاثة وتم توزيع 73 استبيان وتم استرداد 60 استبيان أي بنسبة استرداد 89 % وبعد دراسة الاستبيانات لم يتم استبعاد أي منها. ليكون عدد الاستبيانات المشاركة في التحليل 60 استبيان أي بنسبة استرداد 100 % من الاستبيانات التي تم استردادها.

3-4-3 الأساليب الإحصائية المتبعة

بعد التأكد من صدق الاستبيان وثباته، خضعت بيانات الدراسة إلى مجموعة من الاختبارات لبيان النتائج بوصفها توضح آراء الموظفين في المصرف عن عوائق إنشاء وتطبيق نظام أيزو 9001 ، حيث جرت الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

3-4-5 مصدر الحصول على البيانات

البيانات الثانوية : تمت مراجعة الكتب والدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتعلق بعوائق تطبيق المواصفة ISO9001 في المنظمات و أية مراجع تسهم في إثراء البحث بشكل علمي.

البيانات الأولية : من خلال البحث في الجانب الميداني وتوزيع أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة في المجال نفسه، ومن خلال الدراسة طرحت عدة أسئلة عن العوائق التي واجهت المصارف في إنشاء وتطبيق نظام أيزو 9001 وهي تمثل الأساس في التحليل والحصول على نتائج الدراسة.

قسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: الخصائص الشخصية:

يحتوي هذا القسم على الأسئلة التي تهدف إلى معرفة بعض المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث وقد تمحورت أسئلة هذا الجزء حول الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والتحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة .

القسم الثاني: العوائق الداخلية المؤثرة في تطبيق نظام الأيزو 9001:2015 :

تضمن هذا القسم مجموعة خمسة محاور عن العوائق الداخلية التي تؤثر في تطبيق نظام الأيزو 9001:2015 وهي :

- محور العوائق المتعلقة بالإدارة وقد قيست من خلال 9 أسئلة.
- محور العوائق المتعلقة بالموظفين وقد قيست من خلال 7 أسئلة.
- محور العوائق المتعلقة بتطبيق المواصفة وقد قيست من خلال 14 سؤال.
- محور العوائق المتعلقة بالموارد وقد قيست من خلال 6 أسئلة.
- محور العوائق المتعلقة بالمنظمة وقد قيست من خلال 5 أسئلة.

القسم الثالث وهو عبارة عن أسئلة مفتوحة لأي عوائق أخرى لم يتم ذكرها في الاستبيان المقاييس للمتغيرات السابقة كالتالي:

عوائق متعلقة بالإدارة العليا	1	عدم وضوح رؤية ورسالة المصرف لدى الإدارة
	2	غياب دور القيادة في المصرف
	3	سوء الممارسات الإدارية في المصرف
	4	الإفراط في التوقعات المرجوة من تطبيق المواصفة ISO 9001
	5	هدف تطبيق النظام هو "للحصول على شهادة" فقط
	6	عدم وجود دليل لتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات
	7	عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات
	8	عدم كفاية التدريب عن المواصفة ISO 9001
	9	ضعف التزام الإدارة العليا تجاه إنشاء وتطبيق نظام إدارة جودة
عوائق متعلقة بالموظفين	1	عدم فهم متطلبات المواصفة ISO 9001
	2	عدم فهم فوائد المواصفة ISO 9001
	3	عدم التزام الموظفين بتطبيق المواصفة في عملهم في المصرف
	4	عدم فهم سبب الحصول على شهادة ISO 9001
	5	لا يوجد موقف إيجابي من قبل الموظفين عن المواصفة ISO 9001
	6	عدم وعي الموظفين بأهمية الحصول على شهادة ISO 9001
	7	وجود مقاومة تغيير شديدة في المصرف
عوائق متعلقة بمتطلبات المواصفة 9001:2015	1	نوعية المعلومات عن المواصفة ISO 9001 وطرق العمل المطلوبة للتنفيذ
	2	نقص في مراجعة الإدارة الفعال بشكل دوري
	3	متطلبات غير واقعية لتطبيق المعيار وطرق تنفيذ غير محددة
	4	لا تكتمل كافة العمليات المتعلقة بالعمل بالحصول على شهادة ISO
	5	الشهادة هي عبارة عن وثيقة دعائية
	6	صعوبة توثيق نظام إدارة الجودة
	7	عدم اتخاذ القرارات على أساس البيانات التي تم جمعها
	8	اختلال التوازن بين ممارسات العمل للمصرف ومتطلبات ISO 9001
	9	ضخامة حجم المستندات المطلوبة لإنشاء وتطبيق النظام ISO 9001
	10	نظام قياس الأداء غير فعال
	11	عدم التركيز على العملاء بالشكل المناسب
	12	عدم التركيز على حلقة التحسين المستمر
	13	عدم متابعة التغييرات التي طرأت على المواصفة في الإصدار الجديد
	14	صعوبة في إجراء عمليات التدقيق الداخلي
عوائق متعلقة بالموارد	1	صعوبة تأمين البنية التحتية
	2	ارتفاع تكاليف الصيانة
	3	عدم خلق البيئة الصحيحة للعمل والإنتاج

صعوبة تأمين الآلات والمعدات والأدوات	4	
نقص في الموارد البشرية	5	
نقص في الموارد المالية	6	
صعوبة تغيير الثقافة السائدة في المنظمة	1	عوائق متعلقة بالمصرف
المنظمة لديها نقص في نظام المكافأة والتحفيز	2	
عدم تخصيص جزء كاف من وقت الإدارة العليا والموظفين لعملية التطبيق للنظام	3	
نقص في الاتصال بين الإدارات	4	
سوء العلاقات بين الإدارات في المصرف	5	

الجدول 3-1 محاور الاستبيان

تم تحديد مجالات التقييم من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة و إعطاء علامة مقدارها 5 للإجابة موافق بشدة و 4 للإجابة موافق و 3 للإجابة حيادي و 2 للإجابة غير موافق و 1 للإجابة غير موافق بشدة و قد استخدم هذا المقياس لتحديد قيمة المتوسط الحسابي لتقييم الأسئلة عند تحليل البيانات كما في الجدول التالي :

الرأي	مجال المتوسط المرجح	مجال التقييم	التقييم
موافق بشدة	5	5-4.20	مرتفع
موافق	4	4.19-3.40	
حيادي	3	3.39-2.60	متوسط
غير موافق	2	2.59-1.80	ضعيف
غير موافق بشدة	1	1.1.79	

الجدول 3-2 مقياس ليكرت ذو الأوزان الخمسة

Adiguzel, A. (2012), The effect of the textile and clothing sector on productivity at work, African Journal of Business Management, Vol. 6 (22), pp. 6675-6681

3-5-5 اختبار وثوقية المقياس

تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا لقياس صدق أداة الدراسة يستخدم هذا المعامل لقياس وثوقية المقياس المكون من عبارات متعددة والمستخدم لقياس متغير ما وهو دلالة على وجود اتساق داخلي بين فقرات أداة الدراسة بالإضافة إلى التوصل إلى أن أداة الدراسة ثابتة، حيث تتراوح قيمته بين 0-1 و تعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر و كلما اقربت قيمته من الواحد كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة و صلاحيتها للاستخدام تم القيام باختبار كرونباخ ألفا للمتغيرات الكمية

وجمع عبارات كل متغير بمعامل واحد كما يظهر الجدول أدناه، حيث يلاحظ أنها قيم جيدة ومقبولة وهذا يشير إلى وثوقية المقياس وإمكانية اعتماد المتغيرات الجديدة التي ستستخدم في تحليل الفرضيات.

Reliability Statistics	
Cronbach,s Alpha	N of items
0.976	41

الجدول 3-3 قيم كرونباخ ألفا

المتغيرات	عدد الفقرات	قيم كرونباخ ألفا
عوائق متعلقة بالإدارة	9	0.944
عوائق متعلقة بالموظفين	7	0.896
عوائق متعلقة بتطبيق المواصفة	14	0.875
عوائق متعلقة بالموارد	6	0.891
عوائق تنظيمية	5	0.949

الجدول 3-4 معامل الثبات لمحاور الاستبيان

3-5-6 الطرق و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تلخيص البيانات و تحليلها :

لتحديد أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار فرضياته، استخدمت طرق من الإحصاء الوصفي التحليلية والبيانية وأساليب إحصائية أخرى كما يلي:

- التوزيع التكراري والنسبة المئوية: لمعرفة التوزيع النسبي للإجابات في المصارف الثلاثة ولتوزيع الإجابات للخصائص الشخصية.
- المتوسط الحسابي : لتحديد متوسط الإجابات في كل بند من البنود الواردة في أسئلة الاستبيان.
- الانحراف المعياري : لتحديد القيمة المتغيرة في الإجابات لكل بند من البنود الواردة في أسئلة الاستبيان.
- المخطط الشاقولي : لتمثيل قيم المتوسط الحسابي في كل بند ومعرفة التوزيع النسبي لبعض إجابات الخصائص الشخصية.
- اختبار الفرضيات باستخدام الاختبار One Sample T-Test, One Way ANOVA.

3-5-7 وصف عينة الدراسة

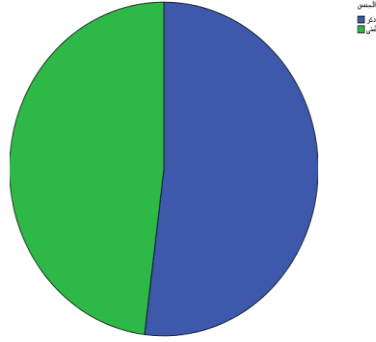
تم تلخيص خصائص عينة الدراسة في الجدول التالي :

الخصائص الشخصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	52%
	أنثى	29	48%
المصرف	الشام	20	33%
	سورية الدولي الإسلامي	23	38%
	البركة	17	28%
الوظيفي المسمى	مدير	9	15%
	مساعد مدير	7	11%
	رئيس قسم	8	13%
	مشرف	15	25%
	موظف	21	35%
المؤهل العلمي	دكتوراه	0	0%
	ماجستير	14	23%
	دبلوم	5	8%
	شهادة جامعية	25	41%
	معهد متوسط	13	21%
	غير ذلك	3	5%
	أقل من 3 سنوات	13	21%
عدد سنوات الخبرة	4 - 6 سنوات	17	28%
	7 - 10 سنوات	15	25%
	أكثر من 10 سنوات	25	41%

الجدول 3-5 خصائص عينة الدراسة

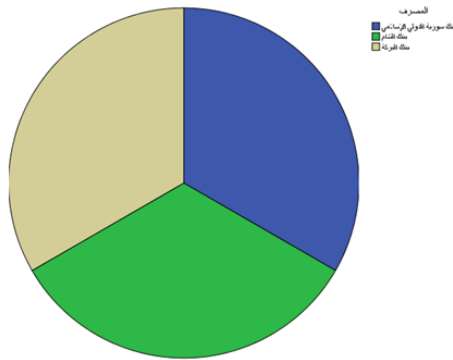
من الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

- 1- الجنس : نلاحظ من الجدول أعلاه تقارب النسب المئوية لتوزع أفراد العينة بين الذكور والإناث حيث بلغت نسبة الذكور 52% و الإناث 48% وبالتالي العينة وبشكل تقريبي تضمنت كلا الجنسين مع زيادة في المشاركين الذكور بنسبة أكبر كما هو موضح في الشكل التالي :



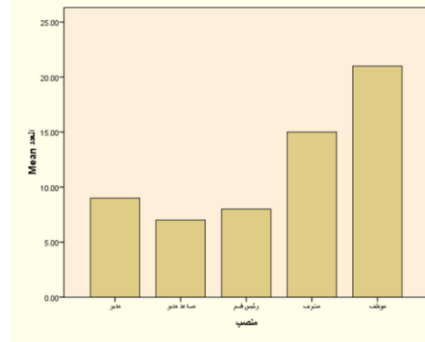
الشكل 3-1 نسبة توزيع الجنس المشاركين بالاستبيان

2- المصرف : كما في الجدول أعلاه تم توزيع الاستبيان على المصارف الثلاثة الحاصلة شهادة مطابقة و بلغت أعلى نسبة مشاركة في مصرف سورية الدولي الإسلامي بنسبة 38% و يليه بنك الشام بنسبة 33% ثم بنك البركة بنسبة 28% و الشكل التالي يوضح النسب



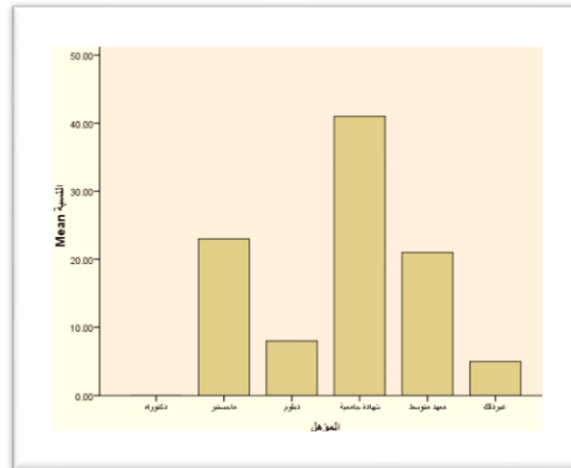
الشكل 3-2 نسبة توزيع المصارف المشاركة بالاستبيان

3- المسمى الوظيفي: خلال الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة للمشاركين كانت من المنصب الوظيفي "موظف" بنسبة 35% و أقل نسبة للمشاركين كانت من المنصب الوظيفي "مساعد مدير" بنسبة 11% وتوزعت باقي النسب على المناصب الوظيفية الأخرى كما هو موضح في الجدول وبذلك تم تغطية جميع المناصب الوظيفية المطلوبة في الاستبيان والموجودة في المصارف .



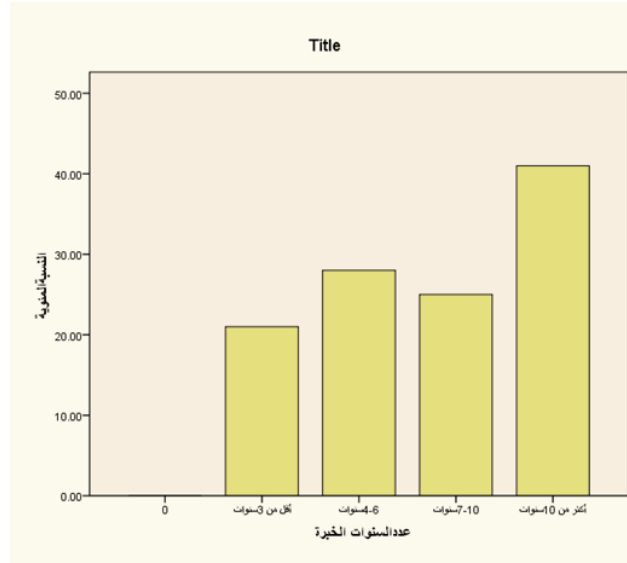
الشكل 3-3 نسبة المشاركين بالاستبيان بحسب المسمى الوظيفي

4- المؤهل العلمي : كانت أعلى نسبة للمشاركين من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 41% تلاها حملة شهادة الماجستير بنسبة 23% ثم شهادة معهد متوسط بنسبة 21% تلاها شهادة الدبلوم بنسبة 8% ثم شهادات أخرى بنسبة 5% وهي نتيجة منطقية لأن معظم الموظفين في المصارف ممن يحملون شهادة في الاقتصاد بمختلف فروعهم ويسعى جميع الموظفين وبتشجيع إدارات المصارف بمتابعة تحصيلهم العلمي ورفع سويتهم كما هو موضح بالشكل التالي :



الشكل 4-3 نسبة توزع المشاركين بحسب المؤهل العلمي

5- عدد سنوات الخبرة : فيما يتعلق بتوزع عدد سنوات الخبرة للمشاركين في الاستبيان فقد كانت تقريباً جميع النسب متساوية و لكن أعلى نسبة كانت لـ " أكثر من 10 سنوات "



الشكل 3-5 نسبة توزيع المشاركين بحسب عدد سنوات الخبرة

3-5-8 وصف متغيرات العينة

بناء على إجابات المشاركين و باعتماد المتوسطات الحسابية نلخص الأهمية النسبية للمحاور و المتغيرات بالإضافة إلى التقييم وفقا للجداول التالية :

3-5-8-1 تحليل فقرات المحور الأول

الرتبة	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	عوامل متعلقة بالإدارة العليا
9	ضعيف	1.17368	2.2897	عدم وضوح رؤية ورسالة المصرف لدى الإدارة	
8	ضعيف	1.22823	2.4112	غياب دور القيادة في المصرف	
7	ضعيف	1.26131	2.5327	سوء الممارسات الإدارية في المصرف	
6	متوسط	1.19697	3.1028	الإفراط في التوقعات المرجوة من تطبيق المواصفة ISO 9001	
4	متوسط	1.31905	3.2991	هدف تطبيق النظام هو "الحصول على شهادة" فقط	

1	مرتفع	1.32725	3.4860	عدم وجود دليل لتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات
3	متوسط	1.39684	3.3084	عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار و حل المشكلات
2	مرتفع	1.20424	3.4019	عدم كفاية التدريب عن المواصفة ISO 9001
5	متوسط	1.45581	3.1121	ضعف التزام الإدارة العليا تجاه إنشاء وتطبيق نظام إدارة جودة
متوسط		1.87113	2.99338	المجموع

الجدول 3-6 تحليل فقرات المحور الأول

من خلال تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بعوائق خاصة بالإدارة العليا تبين أن أعلى متوسط حسابي كان لفقرة عدم وجود دليل لتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات ثم تليها عدم كفاية التدريب عن المواصفة 9001 يليها فقرة عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وفي المرتبة الرابعة هدف تطبيق النظام هو "للحصول على شهادة" فقط وفي المرتبة الخامسة ضعف التزام الإدارة العليا تجاه إنشاء وتطبيق نظام إدارة جودة ومن ثم كانت فقرة الإفراط في التوقعات المرجوة من تطبيق المواصفة ISO 9001 فقرة سوء الممارسات الإدارية في المصرف تليها فقرة غياب دور القيادة في المصرف وفي المرتبة الأخيرة عدم وضوح رؤية ورسالة المصرف لدى الإدارة .

3-5-8-2 تحليل فقرات المحور الثاني

عوامل متعلقة بالموظفين	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	المرتبة
	عدم فهم متطلبات المواصفة ISO 9001	4.2430	0.67070	مرتفع	3
	عدم فهم فوائد المواصفة ISO 9001	4.2617	0.73120	مرتفع	2
	عدم التزام الموظفين	3.4673	1.20782	مرتفع	7

				بتطبيق المواصفة في عملهم في المصرف	
4	مرتفع	0.70242	4.1589	عدم فهم سبب الحصول على شهادة ISO 9001	
5	مرتفع	0.92640	3.8318	لا يوجد موقف إيجابي من قبل الموظفين عن المواصفة ISO 9001	
6	مرتفع	1.05759	3.5421	عدم وعي الموظفين بأهمية الحصول على شهادة ISO 9001	
1	مرتفع	0.72624	4.4112	وجود مقاومة تغيير شديدة في المصرف	
	مرتفع	0.39399	3.9980	المجموع	

الجدول 3-7 تحليل فقرات المحور الثاني

من خلال فقرات تحليل المحور الثاني المتعلق بعوائق خاصة بالموظفين كان في المرتبة الأولى وجود مقاومة تغيير شديدة في المصرف و في المرتبة الثانية كانت الفقرة عدم فهم فوائد المواصفة ISO 9001 ، تليها الفقرة عدم فهم متطلبات المواصفة ISO 9001 ثم كانت فقرة عدم فهم سبب الحصول على شهادة ISO 9001 وفي المرتبة الخامسة كانت الفقرة لا يوجد موقف إيجابي من قبل الموظفين عن المواصفة ISO 9001 وفي المرتبة السادسة كانت الفقرة عدم وعي الموظفين بأهمية الحصول على شهادة ISO 9001 وفي المرتبة الأخيرة كانت فقرة عدم التزام الموظفين بتطبيق المواصفة في عملهم في المصرف.

3-5-8-3 تحليل فقرات المحور الثالث

الرتبة	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	عوائق متعلقة بمتطلبات المعيار ISO9001
4	متوسط	0.94702	2.9065	نوعية المعلومات عن المواصفة ISO 9001 وطرق العمل المطلوبة للتنفيذ	
6	متوسط	1.09446	2.8318	نقص في مراجعة الإدارة الفعال بشكل دوري	

12	متوسط	1.11078	2.6355	متطلبات غير واقعية لتطبيق المعيار وطرق تنفيذ غير محددة
5	متوسط	1.07109	2.8505	لا تكتمل كافة العمليات المتعلقة بالعمل بالحصول على شهادة ISO
2	متوسط	1.31738	3.0187	الشهادة هي عبارة عن وثيقة دعائية
10	متوسط	1.12716	2.7383	صعوبة توثيق نظام إدارة الجودة
7	متوسط	1.22959	2.8131	عدم اتخاذ القرارات على أساس البيانات التي تم جمعها
11	متوسط	1.16728	2.7264	اختلال التوازن بين ممارسات العمل للمصرف ومتطلبات ISO 9001
8	متوسط	1.11371	2.7944	ضخامة حجم المستندات المطلوبة لإنشاء وتطبيق النظام ISO 9001
3	متوسط	1.12662	2.9346	نظام قياس الأداء غير فعال
4	متوسط	1.29973	2.9065	عدم التركيز على العملاء بالشكل المناسب
1	متوسط	1.16175	3.0935	عدم التركيز على تنفيذ PDCA
6	متوسط	1.10305	2.8318	عدم متابعة التغيرات التي طرأت على المواصفة في الإصدار الجديد
9	متوسط	1.17383	2.7850	صعوبة في إجراء عمليات التدقيق الداخلي

	المجموع	2.8481	0.86218	متوسط
--	---------	--------	---------	-------

الجدول 3-8 تحليل فقرات المحور الثالث

خلال تحليل فقرات المحور الثالث المتعلقة بعوائق تطبيق المعيار ISO 9001 فقد كان ترتيب الفقرات كما يلي:

في المرتبة الأولى عدم التركيز على تنفيذ PDCA تليها فقرة الشهادة هي عبارة عن وثيقة دعائية تليها فقرة نظام قياس الأداء غير فعال و في المرتبة الرابعة كانت فقرة عدم التركيز على العملاء بالشكل المناسب و فقرة نوعية المعلومات عن المواصفة ISO 9001 وطرق العمل المطلوبة للتنفيذ و في المرتبة الخامسة لا تكتمل كافة العمليات المتعلقة بالعمل بالحصول على شهادة ISO في المرتبة السادسة عدم متابعة التغيرات التي طرأت على المواصفة في الإصدار الجديد ونقص في مراجعة الإدارة الفعال بشكل دوري و في المرتبة السابعة كانت الفقرة عدم اتخاذ القرارات على أساس البيانات التي تم جمعها و في المرتبة الثامنة كانت فقرة ضخامة حجم المستندات المطلوبة لإنشاء وتطبيق المواصفة ISO9001 و في المرتبة التاسعة كانت فقرة صعوبة في إجراء عمليات التدقيق الداخلي و في المرتبة العاشرة كانت فقرة صعوبة توثيق نظام إدارة الجودة في المرتبة الحادية عشرة كانت فقرة اختلال التوازن بين ممارسات العمل للمصرف ومتطلبات ISO 9001 و في المرتبة الثانية عشرة متطلبات غير واقعية لتطبيق المعيار وطرق تنفيذ غير محددة .

3-5-8-4 تحليل فقرات المحور الرابع

الرتبة	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	عوائق متعلقة بالموارد
4	متوسط	1.24725	2.8598	صعوبة تأمين البنية التحتية	
5	متوسط	1.14177	2.7477	ارتفاع تكاليف الصيانة	
3	متوسط	1.23917	2.9533	عدم خلق البيئة الصحيحة للعمل والإنتاج	
6	ضعيف	1.09180	2.5607	صعوبة تأمين الآلات والمعدات والأدوات	
1	متوسط	1.32785	3.1402	نقص في الموارد البشرية	
2	متوسط	1.29054	3.0654	نقص في الموارد المالية	
متوسط		1.00621	2.8879	المجموع	

الجدول 3-9 تحليل فقرات المحور الرابع

من خلال تحليل فقرات المحور الرابع المتعلقة بعوائق المتعلقة بالموارد فقد كان ترتيب الفقرات كما يلي : في المرتبة الأولى كانت فقرة نقص في الموارد البشرية تليها الفقرة نقص في الموارد المالية تليها فقرة عدم خلق البيئة الصحيحة للعمل والإنتاج يليها في المرتبة الرابعة فقرة صعوبة تأمين البنية التحتية في المرتبة الأخيرة ارتفاع تكاليف الصيانة.

3-5-8-5 تحليل فقرات المحور الخامس

الرتبة	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	عوائق متعلقة بالمنظمة
4	مرتفع	1.01427	3.6262	صعوبة تغيير الثقافة السائدة في المنظمة	
1	مرتفع	0.83024	4.0935	المنظمة لديها نقص في نظام المكافأة والتحفيز	
5	مرتفع	1.12230	3.6075	عدم تخصيص جزء كاف من وقت الإدارة العليا والموظفين لعملية التطبيق للنظام	
3	مرتفع	1.17691	3.6916	نقص في الاتصال بين الإدارات	
2	مرتفع	1.16320	3.8785	سوء العلاقات بين الإدارات في المصرف	
مرتفع		0.71582	3.7794	المجموع	

الجدول 3-10 تحليل فقرات المحور الخامس

من خلال تحليل فقرات المحور الخامس المتعلقة بعوائق المتعلقة بالمنظمة فقد كان ترتيب الفقرات كما يلي : في المرتبة الأولى المصرف لديه نقص في نظام المكافأة والتحفيز تليها الفقرة سوء العلاقات بين الإدارات في المصرف تليها فقرة نقص في الاتصال بين الإدارات في المرتبة الرابعة كانت فقرة صعوبة تغيير الثقافة السائدة في المنظمة وفي المرتبة الخامسة كانت الفقرة عدم تخصيص جزء كاف من وقت الإدارة العليا والموظفين لعملية تطبيق المواصفة .

3-6 اختبار الفرضيات

- **الفرضية الأولى :** تم دراسة الفرضية الأولى وهي عوائق متعلقة بالإدارة العليا من خلال مجموعة من الأسئلة : لا يعد دور الإدارة العليا في المصرف عائقاً في وجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة في المصارف من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عوائق الإدارة	-.074	59	.941	-.006233	-.1732	.345454

الجدول 3-11 اختبار الفرضية الأولى

من خلال جدول One-Sample Test نجد أن قيمة $P\text{-value} > 0.05$ لذلك فإننا لا نرفض فرضية العدم ونستنتج أن المبحوثين لا يميلون للاتفاق على رأي محدد بخصوص دور الإدارة العليا في المصرف في إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة في المصارف وبالعودة للقراءات على عبارات المحور نجد أن متوسط مجموع الإجابات كان 2.99 وكان متوسط الإجابات في كل من الفقرات التالية أعلى من 3 أي أن إجابات المبحوثين كانت تميل للموافقة على أنها عائق:

فقرة عدم وجود دليل لتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بمتوسط حسابي 3.48 وفقرة عدم كفاية التدريب عن المواصفة 9001 كان المتوسط 3.40 وفقرة عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بمتوسط حسابي 3.30 وفقرة هدف تطبيق النظام هو "الحصول على شهادة" فقط بمتوسط حسابي 3.29 وفقرة ضعف التزام الإدارة العليا تجاه إنشاء وتطبيق نظام إدارة جودة بمتوسط حسابي 3.11 وفقرة الإفراط في التوقعات المرجوة من تطبيق المواصفة ISO 9001 بمتوسط حسابي 3.1 أما بالنسبة للفقرات التالية فإن إجابات المبحوثين كانت أصغر من 3 أي أن الإجابات كانت تميل لعدم الموافقة على أن هذه الفقرات تشكل عائق: فقرة سوء الممارسات الإدارية في المصرف بمتوسط حسابي 2.57 وفقرة غياب دور القيادة في المصرف بمتوسط حسابي 2.40 وفقرة عدم وضوح رؤية ورسالة المصرف لدى الإدارة بمتوسط حسابي 2.28.

- **الفرضية الثانية :** تم دراسة الفرضية الثانية من خلال أسئلة المحور الثاني و هو عوائق متعلقة بالموظفين

لا يعد الموظفون عائقاً في وجه إنشاء و تطبيق المواصفة في المصارف من وجه نظر
المبحوثين عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عوائق متعلقة بالموظفين	25.939	59	.000	.98798	.9125	1.0635

الجدول 3-12 اختبار الفرضية الثانية

من خلال جدول One-Sample Test نجد أن قيمة $P\text{-value} < 0.05$ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة بأن المبحوثون أميل إلى الموافقة إلى اعتبار الموظفين عائقاً في إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة من خلال الفقرات التي تم دراستها ضمن هذا المحور، وبالعودة لنتائج هذا المحور نجد أن متوسط مجموع الإجابات هو 3.988 وهي قيمة أكبر من 3 وهو متوسط مرتفع بحسب مقياس ليكرت ويظهر أن المبحوثون يوافقون على أن الموظفون يعدون عائقاً في إنشاء وتطبيق نظام الأيزو 9001.

• **الفرضية الثالثة :** تم اختبار الفرضية الثالثة من خلال أسئلة المحور الثالث عوائق متعلقة بمتطلبات المواصفة 9001 ، لا تعد متطلبات الايزو 9001 عائقاً في إنشاء و تطبيق نظام إدارة الجودة في المصارف من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عوائق متعلقة بمتطلبات المواصفة	-1.822	59	.071	-.15189	-.3171	.0134

الجدول 3-13 اختبار الفرضية الثالثة

من خلال جدول One-Sample Test نجد أن قيمة $P\text{-value} > 0.05$ لذلك فإننا لا نرفض فرضية العدم ونستنتج أن المبحوثين لا يميلون للاتفاق على رأي محدد بخصوص كون متطلبات المواصفة عائقاً في وجه إنشاء وتطبيق المواصفة وبالعودة إلى فقرات المحور الثالث نجد أن مجموع المتوسطات هو 2.84 وهو أصغر من 3 وكان متوسط جميع الفقرات التالية يندرج من القيمة 3 و أقل :

المتوسط الحسابي لفقرة عدم التركيز على تنفيذ PDCA في العمليات بمتوسط حسابي مقداره 3.09 و فقرة الشهادة هي عبارة عن وثيقة دعائية بمتوسط حسابي مقداره 3.01 وفقرة نظام قياس الأداء غير فعال بمتوسط حسابي 2.93 وفقرة عدم التركيز على العملاء بالشكل المناسب بمتوسط حسابي 2.90 وفقرة نوعية المعلومات عن المواصفة ISO 9001 وطرق

العمل المطلوبة للتنفيذ بمتوسط حسابي 2.90 وفقرة عدم اكتمال كافة العمليات المتعلقة بالعمل بالحصول على شهادة ISO بمتوسط حسابي 2.85 ، وفقرة عدم متابعة التغيرات التي طرأت على المواصفة في الإصدار الجديد بمتوسط حسابي مقداره 2.83 ونقص في مراجعة الإدارة الفعال بشكل دوري بمتوسط حسابي مقداره 2.83 وفقرة عدم اتخاذ القرارات على أساس البيانات التي تم جمعها بمتوسط حسابي مقداره 2.81 و فقرة ضخامة حجم المستندات المطلوبة لإنشاء وتطبيق النظام ISO 9001 بمتوسط حسابي 2.79 وفقرة صعوبة في إجراء عمليات التدقيق الداخلي بمتوسط حسابي مقداره 2.78 وفقرة صعوبة توثيق نظام إدارة الجودة بمتوسط حسابي 2.73 وفقرة اختلال التوازن بين ممارسات العمل للمصرف ومتطلبات ISO 9001 بمتوسط حسابي 2.72 وأخيراً متطلبات غير واقعية لتطبيق المعيار وطرق تنفيذ محددة بمتوسط حسابي 2.63 .

على الرغم من عدم رفض فرضية العدم ولكن من خلال المتوسطات أعلاه يظهر لدينا أن آراء المبحوثين كانت تميل لرفض اعتبار متطلبات المواصفات عائق في إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة وكانت جميع الإجابات أقل من 3 وتوزعت بين القيمة 2.6 و 3.

• **الفرضية الرابعة :** تم دراسة الفرية الرابعة من خلال أسئلة المحور الرابع عوائق متعلقة بالموارد لا تعد الموارد عائقاً في وجه إنشاء و تطبيق نظام إدارة الجودة بالمصارف من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عوائق متعلقة بالموارد	-1.153	59	.252	-.11215	-.3050	.0807

الجدول 3-14 اختبار الفرضية الرابعة

من خلال جدول One-Sample Test نجد أن قيمة $P\text{-value} > 0.05$ لذلك فإننا لا نرفض فرضية العدم ونستنتج أن المبحوثين لا يميلون للاتفاق على رأي محدد بخصوص كون الموارد عائقاً في وجه إنشاء وتطبيق المواصفة وبالعودة إلى فقرات المحور الأول نجد أن مجموع المتوسطات هو 2.88 وهو أصغر من 3 ونجد أن الفقرات لتالية كان متوسط الإجابات 3 تقريباً وهي: فقرة نقص في الموارد البشرية المتوسط حسابي مقداره 3.14 وفترة نقص في الموارد المالية المتوسط حسابي مقداره 3.0

أما الفقرات التالية فقد كان المتوسط الحسابي أقل من 3 وهي:

فقرة عدم خلق البيئة الصحيحة للعمل والإنتاج بمتوسط حسابي 2.95 وفترة صعوبة تأمين البنية التحتية بمتوسط حسابي 2.85 وفترة ارتفاع تكاليف الصيانة بمتوسط حسابي 2.74 .

● **الفرضية الخامسة :** تم دراسة الفرضية الخامسة من خلال أسئلة المحور الخامس عوائق متعلقة بالمنظمة .

لا تعد ممارسات المنظمة عائقاً في وجه إنشاء و تطبيق نظام إدارة الجودة في المصارف من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عوائق متعلقة بالمنظمة	11.263	59	.000	.77944	.6422	.9166

الجدول 3-15 اختبار الفرضية الخامسة

من خلال جدول One-Sample Test نجد أن قيمة $P\text{-value} < 0.05$ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة بأن تعتبر ممارسات المنظمة عائقاً في وجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة من خلال الفقرات التي تم دراستها ضمن هذا المحور وبالعودة لنتائج هذا المحور نجد أن متوسط مجموع الإجابات هو 3.7794 وهي قيمة أكبر من 3 وهو متوسط مرتفع بحسب مقياس ليكرت ونستنتج أن آراء المبحوثين تميل للموافقة بأن ممارسات المنظمة عائقاً في وجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة.

● **الفرضية السادسة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة ايزو 9001 في المصارف تعزى للخصائص الشخصية التالية (المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

- **الفرضية الفرعية الأولى :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة ايزو 9001 تعزى إلى المسمى الوظيفي .

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.167	4	1.042	1.152	.337
Within Groups	90.437	56	.904		
Total	94.604	60			

الجدول 3-16 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

من خلال تحليل ANOVA وبما أن $P\text{-value} = 0.337 > 0.05$ فإننا لا نستطيع رفض فرضية العدم أي أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة 9001:2015 في المصارف تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- **الفرضية الفرعية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة ايزو 9001 في المصارف تعزى إلى سنوات الخبرة .

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.888	3	2.963	3.550	.017
Within Groups	85.949	57	.834		
Total	94.837	50			

الجدول 3-17 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من خلال تحليل ANOVA وبما أن $P\text{-value} = 0.017 < 0.05$ فإننا نستطيع رفض فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة أي أنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة 9001:2015 في المصارف تعزى إلى سنوات الخبرة.

- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة 9001 تعزى إلى المؤهل العلمي .

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.205	4	1.301	1.481	.214
Within Groups	89.632	56	.879		
Total	94.837	60			

الجدول 3-18 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال تحليل ANOVA وبما أن $P\text{-value} = 0.214 > 0.05$ فإننا لا نستطيع رفض فرضية العدم أي أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة 9001:2015 في المصارف تعزى إلى المستوى التعليمي.

النتائج و التوصيات

1- النتائج

من خلال ما سبق نلاحظ أن الدراسة توصلت للنتائج التالية :

1- أظهرت نتائج البحث وبحسب آراء المبحوثين عدد من العوائق في إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة، وكانت العوائق في إنشاء نظام إدارة الجودة هي: وجود مقاومة تغيير شديدة في المصرف وعدم فهم فوائد وأهمية ومتطلبات المواصفة وعدم وجود موقف إيجابي من قبل الموظفين عن المواصفة ISO 9001 وصعوبة تغيير الثقافة السائدة أما العوائق التي ظهرت في تطبيق نظام إدارة الجودة هي: عدم التزام الموظفين بتطبيق المواصفة في عملهم في المصرف ووجود نقص في نظام المكافأة والتحفيز وسوء العلاقات بين الإدارات ونقص في الاتصال بين الإدارات وعدم تخصيص جزء كاف من وقت الإدارة العليا والموظفين لعملية التطبيق للنظام.

2- أظهرت نتائج الدراسة وبحسب آراء المبحوثين أن العوامل المتعلقة بالموظفين هي من العوائق التي تواجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة في المصارف الخاصة السورية. بالإضافة لمقاومة التغيير كان هناك عدم فهم لفوائد وأهمية وسبب الحصول على المواصفة ISO 9001 وعدم فهم متطلبات المواصفة ISO 9001 وعدم وجود موقف إيجابي من قبل الموظفين عن المواصفة ISO 9001 وعدم التزام الموظفين بتطبيق المواصفة في عملهم في المصرف وكان متوسط مجموع الفقرات 3.

3- أظهرت نتائج الدراسة وبحسب آراء المبحوثين أن ممارسات المنظمة تعتبر عائق في وجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة حيث تبين أن أعلى متوسط لفقرة النقص في نظام المكافأة والتحفيز وكان المتوسط 4.0 تليها الفقرة سوء العلاقات بين الإدارات في المصرف ومن ثم فقرة نقص في الاتصال بين الإدارات وفي المرتبة الرابعة فقرة صعوبة تغيير الثقافة السائدة في المنظمة وفي المرتبة الخامسة عدم تخصيص جزء كاف من وقت الإدارة العليا والموظفين لعملية التطبيق للنظام وكان متوسط مجموع الفقرات 3.7.

4- بحسب آراء المبحوثين فإن تطبيق بنود المواصفة ISO 9001 لا تشكل عائق أمام إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة في المصارف وبالعودة إلى نتائج المتوسطات لجميع الفقرات كانت

- المتوسطات أقل من 3 وبذلك فإن آراء المبحوثين تميل لرفض اعتبار متطلبات المواصفة تشكل عائق في إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة وكان مجموع متوسطات الإجابات هو 2.84.
- 5- لم تميل آراء المبحوثين لرفض أو قبول اعتبار دور الإدارة العليا عائق في وجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة، وكانت متوسط مجموع الفقرات هو 2.99.
- 6- لم تميل آراء المبحوثين لرفض أو قبول اعتبار الموارد عائقاً في وجه إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة في المصارف وكان مجموع متوسط الإجابات هو 2.88 .
- 7- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول عوائق تطبيق الم واصفة 9001:2015 في المصارف تعزى إلى المسمى الوظيفي.
- 8- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة 9001:2015 في المصارف تعزى إلى سنوات الخبرة.
- 9- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عوائق تطبيق المواصفة 9001:2015 في المصارف تعزى إلى المستوى التعليمي.
- 10- لم يكن هناك أي إجابة على القسم الثالث المتعلق بعوائق لم يتم ذكرها في الاستبيان .

2- التوصيات

- 1- ضرورة أن يتم القيام بتوعية الموظفين بمتطلبات المواصفة ISO 9001.
- 2- قيام الإدارة العليا بتخفيف مقاومة التغيير في المصرف من خلال توعية الموظفين وتدريبهم على فوائد ومميزات المواصفة ISO 9001 ودعمهم أثناء التطبيق للنظام.
- 3- ضرورة تفهم الإدارة العليا أن الشهادة ليست فقط وثيقة دعائية و إنما تطبيق هذه المواصفة يعود بالكثير من الفوائد على المصرف حيث تعمل على تحسين الأداء و زيادة جودة الخدمة و رضا العميل و الذي ينعكس على سمعة المصرف وزيادة عدد العملاء و زيادة الأرباح .
- 4- ربط نظام المكافآت والحوافز بالتطبيق الصحيح لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر للنظام.
- 5- العمل على تحسين التواصل والاتصال بين الإدارات بهدف تطوير نظام إدارة الجودة وتحسين أداء العمليات.

6- تغيير الثقافة السائدة في المصرف من خلال توعية وتدريب الموظفين على أهمية التغيير والانتقال إلى نظام يساعد على تحسين الأداء والتقليل من الأخطاء.

7- توسيع الدراسات عن عوائق إنشاء وتطبيق نظام ISO 9001 في المصارف التي لم تحصل على شهادة المطابقة بعد.

8- التعاون بين المصارف التي طبقت المواصفة 9001 و المصارف الحكومية بغية الاستفادة من تجربتها في هذا المجال .

3- خاتمة

من الدراسة السابقة يتبين لنا أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة و خاصة المواصفة ISO9001:2015 في المنظمات بمختلف أنواعها حيث يساهم في تحسين سمعة المنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات موثوق بها بالإضافة لتنفيذ عمليات التحسين المستمر على المنتجات و العمليات مما يساهم في كسب رضا العملاء.

المراجع باللغة العربية

- اسبر ، لمى فيصل (2009). مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية . كلية الاقتصاد، إدارة الأعمال. جامعة تشرين.
- البقاعي ، أنس (2014). تجربة المصارف الإسلامية في سوريا الواقع والعوائق (2007-2011). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30 (العدد الأول)، ص. 704 - 705.
- الدويك ، عبدالقادر (2008). لصناعة المصرفية في سورية. المؤتمر الثاني عشر لرجال الأعمال العرب والمستثمرين/ بيروت.
- سكر، نبيل (2004). نظام المصرفي في سورية بين الإصلاح والانفتاح. جمعية العلوم الاقتصادية السورية ندوة الثلاثاء الاقتصادية.
- عباس ، لينا محمد.(2014). واقع تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات السورية الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفة القياسية السورية Syria . ISO 9001:2008 . الجامعة الافتراضية السورية.
- محمد، حسن عبدالعال(2006) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية 9000-9014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها ، مصر ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي .
- رمضان ، زيادة سليم (2003). إدارة البنوك ، دار الصفاء و النشر ، عمان .
- العجارمة ، تيسير (2005). التسويق المصرفي ، دار حامد للتوزيع و النشر ، الطبعة الأولى ، الأردن.

المراجع الأجنبية

- Amine, Ahmed and Saad, Elmadani and Zerrouk , Latifa and Ibnlfassi, Amina and El Oumri, Noussaiba Bounabri (2018). Barriers to ISO 9001 Implementation in Moroccan Organizations .Journal of Industrial Engineering and Management.

- **Jayasundara, A.J.M.D.C. and Rajini, P.A.D. (4th, 5th July, 2014)** .ENABLERS AND BARRIERS OF IMPLEMENTING ISO 9001 - QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (QMS) IN THE SERVICE SECTOR IN SRI LANKA .Proceedings of the Peradeniya Univ. International Research Sessions.
- OLUOCH, JACK KELLY .(October, 2010).**BENEFITS AND CHALLENGES OF IMPLEMENTATION OF ISO 9001:2008 CERTIFICATION AT KENYA MEDICAL TRAINING COLLEGE 57 .
Nairobi: University of Nairobi.
- **Nagorn, Rajka Sickinger and Schwanke, Jana (2016).** THE NEW ISO 9001:2015 Its opportunities and challenges .Germany: TAMPERE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE.
- **ISHIKAWA, K. (1988).** What is Total Quality Control? The Japanese Way .First U.S. Edition edition ed.: Prentice Hall.
- **ISO 9001:2015** .International Standard, Quality Management System-Requirements, Geneva, Switzerland, International Organization for Standardization.

المواقع الإلكترونية

- TÜV SÜD (2017).**Quality at a glance ISO 9001:2015 Guidance ,
www.tuv-sud.com/iso9001.
- ISO/IEC (2015) .** Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015 ,
www.iso.org:https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf
- DNV-GL (24 , September, 2015).** ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS REQUIREMENTS Guidance Document
<http://www.dnvgl.com>.
- الموقع الرسمي لمصرف الشام الإسلامي (www.chambank.sy , 2013) .
- الموقع الرسمي لمصرف البركة الإسلامي (www.albaraka.com.sy,2013).
- الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي (www.siiib.sy, 2016) .

الملحق الأول

استبيان عن عوائق تطبيق نظام ISO 9001:2015 في المصارف السورية الحاصلة على

شهادة المطابقة

الجزء الأول : معلومات عامة

الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
المصرف	☐ الشام ☐ سورية الدولي الإسلامي ☐ البركة
المسمى الوظيفي	☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ مشرف موظف
المؤهل العلمي	☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ شهادة جامعية ☐ دبلوم ☐ معهد متوسط ☐ غير ذلك
عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 4-6 سنوات ☐ من 7-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : يتضمن مجموعة من الاستفسارات حول عوائق تطبيق المواصفة 9001:2015

في المصارف أرجو وجع إشارة حول الإجابة

العائق	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
عدم وضوح رؤية ورسالة المصرف لدى الإدارة	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	غياب دور القيادة في المصرف
☐	☐	☐	☐	☐	سوء الممارسات الإدارية في المصرف
☐	☐	☐	☐	☐	الإفراط في التوقعات المرجوة من تطبيق المواصفة ISO 9001
☐	☐	☐	☐	☐	هدف تطبيق النظام هو "للحصول على شهادة" فقط
☐	☐	☐	☐	☐	عدم وجود دليل لتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات
☐	☐	☐	☐	☐	عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات
☐	☐	☐	☐	☐	عدم كفاية التدريب عن المواصفة ISO 9001
☐	☐	☐	☐	☐	ضعف التزام الإدارة العليا تجاه إنشاء وتطبيق نظام إدارة جودة
☐	☐	☐	☐	☐	عدم فهم متطلبات المواصفة ISO 9001
☐	☐	☐	☐	☐	عدم فهم فوائد المواصفة ISO 9001

☐	☐	☐	☐	☐	عدم التزام الموظفين بتطبيق المواصفة في المصرف
☐	☐	☐	☐	☐	عدم فهم سبب الحصول على شهادة ISO 9001
☐	☐	☐	☐	☐	لا يوجد موقف إيجابي من قبل الموظفين عن المواصفة ISO 9001
☐	☐	☐	☐	☐	عدم وعي الموظفين بأهمية الحصول على شهادة ISO 9001
☐	☐	☐	☐	☐	وجود مقاومة تغيير شديدة في المصرف
☐	☐	☐	☐	☐	نوعية المعلومات عن المواصفة ISO 9001 وطرق العمل المطلوبة للتنفيذ
☐	☐	☐	☐	☐	نقص في مراجعة الإدارة الفعال بشكل دوري
☐	☐	☐	☐	☐	متطلبات غير واقعية لتطبيق المعيار وطرق تنفيذ محددة
☐	☐	☐	☐	☐	لا تكتمل كافة العمليات المتعلقة بالعمل بالحصول على شهادة ISO
☐	☐	☐	☐	☐	الشهادة هي عبارة عن وثيقة دعائية
☐	☐	☐	☐	☐	صعوبة توثيق نظام

					إدارة الجودة
☐	☐	☐	☐	☐	عدم اتخاذ القرارات على أساس البيانات التي تم جمعها
☐	☐	☐	☐	☐	اختلال التوازن بين ممارسات العمل للمصرف ومتطلبات ISO 9001
☐	☐	☐	☐	☐	ضخامة حجم المستندات المطلوبة لإنشاء وتطبيق النظام ISO 9001
☐	☐	☐	☐	☐	نظام قياس الأداء غير فعال
☐	☐	☐	☐	☐	عدم التركيز على العملاء بالشكل المناسب
☐	☐	☐	☐	☐	التركيز على تنفيذ PDCA
☐	☐	☐	☐	☐	عدم متابعة التغيرات التي طرأت على المواصفة في الإصدار الجديد
☐	☐	☐	☐	☐	صعوبة في إجراء عمليات التدقيق الداخلي
☐	☐	☐	☐	☐	صعوبة تأمين البنية التحتية
☐	☐	☐	☐	☐	ارتفاع تكاليف الصيانة
☐	☐	☐	☐	☐	عدم خلق البيئة الصحيحة للعمل والإنتاج

☐	☐	☐	☐	☐	صعوبة تأمين الآلات والمعدات والأدوات
☐	☐	☐	☐	☐	نقص في الموارد البشرية
☐	☐	☐	☐	☐	نقص في الموارد المالية
☐	☐	☐	☐	☐	صعوبة تغيير الثقافة السائدة في المنظمة
☐	☐	☐	☐	☐	المنظمة لديها نقص في نظام المكافأة والتحفيز
☐	☐	☐	☐	☐	عدم تخصيص جزء كاف من وقت الإدارة العليا والموظفين لعملية التطبيق للنظام
☐	☐	☐	☐	☐	نقص في الاتصال بين الإدارات
☐	☐	☐	☐	☐	سوء العلاقات بين الإدارات في المصرف

الجزء الثالث : هل تعتقد أنه يوجد عوائق أخرى لم يتم ذكرها ؟ إذا كانت الإجابة نعم الرجاء ذكر

هذه العوائق

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام