Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies
المجلة الشاملة للدراسات الإنسانية التربوية
Volume 2, Issue 3, 2026, Pages: 623-651
Journal homepage :http://cjhes.com.ly/index.php/cjhes/en/index

Organizational Readiness as an Approach to Implementing the ISO 9001 Quality Management System: Evaluation of a Proposed Model from the Perspective of Experts at Al-Naseem Food Industries Company – A Case Study

Wael Suliman Elsaghayer *
Department of Management, Business Administration Division, School of Administrative and Financial Sciences, Libyan Academy for Postgraduate Studies, Libya

التهيئة التنظيمية كمدخل لتطبيق نظام إدارة الجودة *ISO 9001*: تقييم نموذج مقترح من وجهة نظر خبراء شركة النسيم للصناعات الغذائية – دراسة حالة

وائل سليمان الصغير *
قسم الإدارة شعبة إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، ليبيا

*Corresponding author: Wael4096@gmail.com

Received: July 22، 2026	Accepted: August 16، 2026	Published: August 30، 2026

Abstract:
The successful implementation of the ISO 9001 quality management system depends on an organization's ability to prepare its managerial, organizational, human, and knowledge-based structures to effectively absorb the system before its implementation, rather than merely satisfying the formal requirements of the standard. Accordingly, this study aimed to evaluate a proposed organizational readiness model preceding ISO 9001 implementation in terms of its components, outcome dimensions, recommendations, realism, suitability to the Libyan context, and acceptance for application, from the perspective of experts at Al-Naseem Food Industries Company, as a case study. The study adopted a descriptive-analytical approach and employed a 35-item questionnaire distributed across five evaluation dimensions. The questionnaire was administered to nine experts using a comprehensive enumeration approach covering all available and eligible experts. Data were analyzed using descriptive statistics, including means and standard deviations, in addition to a one-sample t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), and LSD post-hoc comparisons. The results indicated that the mean scores across the five dimensions ranged from 3.73 to 4.08, all exceeding the neutral midpoint of 3 and reaching statistical significance, reflecting an overall positive evaluation of the proposed model. Statistically significant differences were also found in some dimensions according to age, years of experience, and sector, whereas no statistically significant differences were observed according to job position or prior participation in training programs. These differences were interpreted cautiously given the small sample size and the limited representation of some categories. The study concludes that the proposed model received preliminary acceptance from the participating experts and that its principal contribution lies not in identifying the importance of individual readiness factors, which is already well

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

established in the quality management literature, but in reorganizing these factors into a phased framework preceding ISO 9001 implementation and relating them to the Libyan context. The findings do not establish the model's effectiveness following actual implementation; rather, they provide an initial basis for further refinement and broader empirical validation.

Keywords: Organizational Readiness, Organizational Readiness Model, Quality Management System, ISO 9001, Quality Management, Libyan Context, Food Industries.

الملخص

يرتبط نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 بمدى قدرة المنظمة على تهيئة بنيتها القيادية والتنظيمية والبشرية والمعرفية لاستيعاب النظام قبل الشروع في تطبيقه، وليس بمجرد استيفاء متطلبات المواصفة. وانطلاقًا من ذلك، هدفت الدراسة إلى تقييم نموذج مقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001 من حيث مكوناته، ومحاور نتائجه، وتوصياته، وواقعيته وملاءمته للبيئة الليبية، وقبوله للتطبيق، وذلك من وجهة نظر خبراء شركة النسيم للصناعات الغذائية في إطار دراسة حالة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (35) عبارة موزعة على خمسة محاور، وطُبقت على (9) خبراء وفق أسلوب الحصر الشامل للخبراء المتاحين والمؤهلين. واستخدم في تحليل البيانات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (ت) لعينة واحدة، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، واختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للمحاور الخمسة تراوحت بين (3.73) و(4.08)، وكانت جميعها أعلى من نقطة الحياد (3) ودالة إحصائيًا، بما يعكس اتجاهًا إيجابيًا في تقييم النموذج. كما ظهرت فروق دالة في بعض المحاور وفق العمر، وسنوات الخبرة، ونوع القطاع، في حين لم تظهر فروق دالة وفق الوظيفة والمشاركة السابقة في البرامج. وتفسر هذه الفروق بحذر بسبب صغر حجم العينة وعدم توازن بعض فئاتها. وتخلص الدراسة إلى أن النموذج المقترح حظي بقبول أولي من جانب الخبراء، وأن إضافته الأساسية تتمثل في إعادة تنظيم مقومات التهيئة المتفرقة ضمن تصور مرحلي سابق على التطبيق وربطها بالسياق الليبي. ولا تمثل النتائج إثباتًا لفاعلية النموذج بعد تطبيقه الفعلي، وإنما توفر أساسًا أوليًا لتطويره وإخضاعه لاختبار ميداني أوسع.

الكلمات المفتاحية: التهيئة التنظيمية؛ الجاهزية التنظيمية؛ نظام إدارة الجودة؛ ISO 9001؛ إدارة الجودة؛ البيئة الليبية؛ الصناعات الغذائية؛ نموذج التهيئة التنظيمية..

1. المقدمة

أصبح نظام إدارة الجودة ISO 9001 من أكثر النظم الإدارية انتشارًا عالميًا، وتجاوز نطاقه كونه معيارًا فنيًا إلى إطار إداري يوجه عمليات المنظمة بما يدعم اتساق المخرجات ورضا العملاء والتحسين المستمر. ومع تطور المعيار، انتقل التركيز من التوثيق إلى مدخل العمليات والتحسين المستمر، بما عزز دوره في دعم تطوير الأداء المؤسسي (Priede, 2012; Sumaedi & Yarmen, 2015).

وقد بلغ عدد الشهادات الصالحة عالميًا نحو 878,664 شهادة في 201 دولة حتى عام 2019 (ISO Survey, 2019).

لا يكفي انتشار الشهادة للحكم على نجاح التطبيق؛ إذ يرتبط ذلك بقدرة المنظمة على توفير الظروف الداخلية الملائمة لاستيعاب النظام قبل إدخاله في عملياتها. وتظهر الأدلة الميدانية أهمية هذا الاستعداد، فقد كانت المؤسسات التي خططت لاحتياجات التنفيذ الداخلية، ومنها وقت مشاركة الموظفين، أسرع في استكمال التطبيق من المؤسسات التي لم تضع هذه الجوانب ضمن تخطيطها السابق (Ingason, 2015).

ومن ثم، تبرز مرحلة ما قبل التطبيق باعتبارها جزءًا من متطلبات نجاح النظام، وليست مجرد خطوة إجرائية تسبق التنفيذ.

وتتكون التهيئة التنظيمية من مجموعة من العناصر المترابطة التي تدعم قدرة المنظمة على استيعاب نظام إدارة الجودة وإدماجه في ممارسات العمل، وفي مقدمتها التزام القيادة والدعم الإداري، وثقافة الجودة، والتدريب والتعلم المستمر، وتوفير الموارد، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، وإدارة مقاومة التغيير، إلى جانب التخطيط والتوثيق والتنسيق (Almeida et al., 2012). وتكتسب هذه العناصر دلالتها الكاملة

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

في ضوء السياق الذي تعمل فيه المنظمة؛ إذ تكشف الأدبيات العربية عن تحديات متكررة ترتبط بالوعي بالجودة، والتزام الإدارة، والموارد، ومقاومة التغيير (Anwar & Elwalda).
وفي الحالة الليبية، تعكس بيانات مسح ISO لعام 2019 محدودية انتشار شهادة ISO 9001، إذ بلغ عدد الشهادات الصالحة 28 شهادة، مقابل أعداد أعلى بكثير في عدد من الدول العربية المجاورة. كما كشفت دراسة حالة شملت مؤسسات ليبية في قطاعي الخدمات والتصنيع عن معوقات متعددة، من بينها نقص التدريب والوعي، ومقاومة التغيير، وغياب الخبراء المحليين، وضعف البنية المؤسسية للاعتماد، وصعوبات اللغة في التوثيق، إضافة إلى محدودية الموارد (Anwar & Elwalda).
ويكتسب هذا السياق أهمية خاصة عند تناول قطاع الصناعات الغذائية، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت تطبيق ISO 9001 في شركات تصنيع الأغذية من حيث فعالية التطبيق أو متطلبات الجاهزية (Sumaedi & Yarmen, 2015).
وتشير الأدبيات التي جرى فحصها إلى حضور واسع لدراسات عوامل النجاح والمعوقات المرتبطة بتطبيق ISO 9001، في حين يبدو تناول التهيئة التنظيمية السابقة على التطبيق بوصفها نموذجًا متكاملًا لتقييم الجاهزية أقل وضوحًا، ولا سيما في السياق الليبي وقطاع الصناعات الغذائية. ومن هذا المنطلق، تقدم الدراسة الحالية نموذجًا مقترحًا للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001، وتقيّمه من وجهة نظر خبراء متخصصين في شركة النسيم للصناعات الغذائية، بهدف تحديد مدى قبوله وواقعيته وملاءمته للبيئة الليبية، وتوفير أساس يمكن تطويره لاحقًا إلى أداة إرشادية تستفيد منها المؤسسات الساعية إلى تبني نظام إدارة الجودة.

2. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2.1 إشكالية الدراسة:

يرتبط نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 بقدرة المنظمة على استيعاب متطلباته وتحويلها إلى ممارسات مدمجة في بنيتها التنظيمية وعملياتها اليومية، وليس بمجرد استيفاء المتطلبات الشكلية للمواصفة. وتبين الأدبيات أن هذا الانتقال يستند إلى مجموعة من الشروط التنظيمية والبشرية، من بينها التزام الإدارة العليا والدعم الإداري، والتدريب، والثقافة التنظيمية، وتوافر الموارد، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، وإدارة التغيير، والتخطيط والتوثيق والتنسيق (Almeida et al., 2012; Ingason, 2015). كما أظهرت الأدلة المرتبطة بالسياق الليبي وجود عدد من العوائق أمام تبني ISO 9001، شملت نقص الوعي والتدريب، ومقاومة التغيير، وغياب الخبرات المحلية، ومحدودية الموارد وبعض جوانب البنية المؤسسية الداعمة للتطبيق (Anwar & Elwalda, 2020).
وتكشف هذه المعطيات عن أهمية المرحلة السابقة على التطبيق، إلا أن الاهتمام البحثي انصرف بدرجة كبيرة إلى دراسة عوامل النجاح والمعوقات المرتبطة بالتنفيذ، بينما تبدو الحاجة إلى بناء إطار متكامل يساعد المنظمة على تهيئة عناصرها التنظيمية قبل الشروع في التطبيق أقل وضوحًا، ولا سيما في البيئة الليبية وفي قطاع الصناعات الغذائية. ومن هنا لا تتمثل المشكلة في غياب متطلبات ISO 9001 نفسها، وإنما في الحاجة إلى تنظيم متطلبات التهيئة السابقة على التطبيق ضمن نموذج يمكن تقييم مكوناته وواقعيته وملاءمته للسياق المحلي.
وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقييم نموذج مقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، من حيث مكوناته ونتائجه وتوصياته وواقعيته وقبوله للتطبيق في البيئة الليبية، من وجهة نظر خبراء متخصصين، مع تطبيق الدراسة على حالة شركة النسيم للصناعات الغذائية. ولا تفترض الدراسة فعالية النموذج قبل اختباره، وإنما تسعى إلى الحصول على تقييم خبروي أولي يمكن أن يشكل أساسًا لتطويره والتحقق منه ميدانيًا على نطاق أوسع.

2.2 التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى يحظى النموذج المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 بالقبول، والواقعية، والملاءمة للتطبيق في البيئة الليبية من وجهة نظر الخبراء؟

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2.3 التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تقييم الخبراء لمكونات النموذج المفاهيمي المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001؟
2. ما مستوى تقييم الخبراء لمحاور النتائج التي يستند إليها النموذج المقترح؟
3. ما مستوى تقييم الخبراء للتوصيات المنبثقة عن النموذج المقترح؟
4. إلى أي مدى يرى الخبراء أن نتائج النموذج والعوامل التي يتضمنها واقعية وقابلة للتطبيق في البيئة الليبية؟
5. إلى أي مدى يحظى النموذج المقترح بالقبول بوصفه مدخلًا سابقًا لتطبيق ISO 9001؟
6. هل تختلف تقييمات الخبراء لمحاور الدراسة باختلاف العمر، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمشاركة، ونوع القطاع؟

3. أهداف الدراسة

3.1 الهدف الرئيسي:

تقييم نموذج مقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، من حيث مكوناته ونتائجه وتوصياته وواقعيته وقبوله للتطبيق في البيئة الليبية، من وجهة نظر خبراء متخصصين، في إطار دراسة حالة شركة النسيم للصناعات الغذائية.

3.2 الأهداف الفرعية:

1. تقييم مكونات النموذج المفاهيمي المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001 من وجهة نظر الخبراء.
2. تقييم محاور النتائج التي يستند إليها النموذج ومدى ملاءمتها لفكرة التهيئة السابقة على التطبيق.
3. تقييم التوصيات المنبثقة عن النموذج من حيث قابليتها للاستفادة في المؤسسات الليبية.
4. تقدير مدى واقعية نتائج النموذج والعوامل التي يتضمنها وقابليتها للتطبيق في البيئة الليبية.
5. تحديد مستوى القبول الأولي للنموذج المقترح بوصفه مدخلًا سابقًا لتطبيق ISO 9001.
6. اختبار ما إذا كانت تقييمات الخبراء لمحاور الدراسة تختلف باختلاف العمر، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمشاركة، ونوع القطاع.
7. تحديد الجوانب التي تستدعي مزيدًا من التطوير أو إعادة الاختبار قبل الانتقال بالنموذج من التقييم الخبروي إلى التطبيق الميداني الأوسع.

4. أهمية الدراسة

4.1 الأهمية العلمية:

تتحدد الأهمية العلمية للدراسة في تناول التهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001 باعتبارها إطارًا متكاملًا يمكن تقييمه، وليس مجرد مجموعة منفصلة من عوامل النجاح أو معوقات التنفيذ. ومن خلال تجميع عناصر القيادة والدعم الإداري، والثقافة التنظيمية، والتدريب والتعلم، والتوثيق، والتخطيط، وإدارة التغيير، والتنسيق، والمواءمة المحلية ضمن نموذج واحد، تسعى الدراسة إلى تقديم معالجة أكثر تركيبًا لفكرة الجاهزية السابقة على التطبيق.

كما تربط الدراسة بين الأدبيات المتعلقة بنظم إدارة الجودة وبين خصوصية البيئة الليبية، وتقدم تقييمًا خبرويًا أوليًا لنموذج مصمم في ضوء هذه الخصوصية. ويمكن أن يشكل هذا التقييم أساسًا لتطوير أداة قياس أكثر اتساعًا وإخضاع النموذج لاختبارات ميدانية لاحقة، بما يسهم في تطوير الأدبيات المرتبطة بجاهزية المنظمات لتطبيق نظم إدارة الجودة.

4.2 الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية الاستفادة من النموذج المقترح بوصفه إطارًا تمهيديًا لتشخيص متطلبات التهيئة قبل البدء في تطبيق ISO 9001. ويمكن أن يساعد هذا الإطار في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

معالجة مسبقة، بما يشمل الالتزام القيادي، والدعم الإداري، والثقافة التنظيمية، والتدريب، والتوثيق، والتخطيط، وإدارة التغيير، والتنسيق، والمواءمة مع الخصوصية المحلية.
كما تتيح نتائج الدراسة للمؤسسات الليبية، في حدود التقييم الخبروي الحالي، أساسًا أوليًا لترتيب أولويات الاستعداد قبل التطبيق، مع إمكانية تطوير النموذج واختباره على عينات أوسع وقطاعات مختلفة في مراحل لاحقة.

5. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى طبيعة الأداة والنتائج التي تستهدف الدراسة اختبارها، وبالاعتماد على اختبار (ت) لعينة واحدة للمقارنة مع نقطة الحياد على مقياس ليكرت الخماسي، وعلى تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق بين الفئات التصنيفية، صيغت فرضيات الدراسة في صورة فرضيات صفرية قابلة للاختبار عند مستوى دلالة (0.05).

5.1 الفرضية الرئيسية :

1. H0: لا تختلف متوسطات تقييم أفراد العينة لمحاور النموذج المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001 عن درجة الحياد على مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة (0.05).
2. H1: تختلف متوسطات تقييم أفراد العينة لمحاور النموذج المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001 عن درجة الحياد على مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة (0.05).
3. 5.2 الفرضيات الفرعية
4. H01: لا يختلف متوسط تقييم الخبراء لمحور تقييم مكونات النموذج المفاهيمي عن درجة الحياد.
5. H02: لا يختلف متوسط تقييم الخبراء لمحور تقييم محاور نتائج الدراسة عن درجة الحياد.
6. H03: لا يختلف متوسط تقييم الخبراء لمحور تقييم التوصيات عن درجة الحياد.
7. H04: لا يختلف متوسط تقييم الخبراء لمحور تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتعميم في البيئة الليبية عن درجة الحياد.
8. H05: لا يختلف متوسط تقييم الخبراء لمحور قبول النموذج المقترح للتطبيق عن درجة الحياد.
9. H06: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم محاور الدراسة تعزى إلى العمر.
10. H07: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم محاور الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة.
11. H08: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم محاور الدراسة تعزى إلى الوظيفة.
12. H09: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم محاور الدراسة تعزى إلى المشاركة.
13. H10: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم محاور الدراسة تعزى إلى نوع القطاع.

أما متغيرا الجنس والمجال فلم يدخلا في الاختبارات الاستدلالية؛ بسبب انعدام التباين داخل العينة، إذ كان جميع أفرادها من الذكور، وجميعهم من مجال الصناعة.
وبناءً عليه، يقتصر التعامل معهما على الوصف، ولا تُصاغ بشأنهما فرضيات فروق قابلة للاختبار في العينة الحالية.

6. منهجية الدراسة وإجراءاتها

6.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تجمع بين وصف تقييمات الخبراء للنموذج المقترح وتحليل اتجاهاتها إحصائيًا. ويتيح هذا المنهج تحديد مستوى التقييم لكل محور من محاور الأداة، ثم فحص مدى اختلاف هذه التقييمات عن نقطة الحياد، إلى جانب تحليل الفروق المرتبطة ببعض الخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية لأفراد العينة.

6.2 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة المستهدف في الخبراء والمختصين في مجال إدارة الجودة العاملين بالمؤسسات الليبية ممن تتوافر لديهم خبرة ذات صلة بنظم إدارة الجودة وبالقطاع الصناعي. واختيار هذا المجتمع يتسق مع

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الطبيعة التحكيمية للدراسة، إذ لا تهدف العينة إلى قياس انتشار ISO 9001 بين المؤسسات الليبية، وإنما إلى الحصول على تقييم متخصص لنموذج مقترح للتهيئة السابقة على تطبيقه.

6.3 عينة الدراسة:

نظرًا للطبيعة التحكيمية للدراسة ومحدودية عدد الخبراء المتاحين الذين تنطبق عليهم معايير المشاركة في تقييم النموذج، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للخبراء المتاحين والمؤهلين. وبلغت العينة النهائية (9) خبراء، واستُردت منهم (9) استبانات صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 100%، خلال القسم الدراسي الأول من العام الدراسي ربيع 2026.

وتظهر الخصائص الوصفية للعينة تركّزًا واضحًا في بعض الفئات؛ فجميع الأفراد من الذكور، وجميعهم من مجال الصناعة، بينما يمثل ذوو الخبرة التي تزيد على 15 سنة العدد الأكبر من أفراد العينة بواقع سبعة خبراء بنسبة 77.8%. كما توزعت العينة وظيفيًا بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وفئات أخرى، في حين توزعت حسب نوع القطاع بين القطاع الخاص والقطاع المختلط. وتستوجب هذه الخصائص الحذر عند تفسير الفروق بين الفئات، ولا سيما الفئات التي تضم فردًا واحدًا فقط.

6.4 أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الاستبانة المغلقة أداةً لجمع البيانات، وقد صُممت في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ووفق مكونات النموذج المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001.

تكونت الأداة من قسمين:

القسم الأول: خصص للخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية لأفراد العينة، وشمل: الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمجال، والوظيفة، والمشاركة، ونوع القطاع.

القسم الثاني: خصص لتقييم النموذج المقترح، واشتمل على (35) عبارة موزعة على خمسة محاور. واعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وبدرجات من (1) إلى (5) على الترتيب.

وخضعت الأداة لإجراءات للتحقق من صلاحيتها، تمثلت في عرضها على محكمين متخصصين في إدارة الجودة للتحقق من ملاءمة محتواها، ثم فحص الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، وتقدير الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

6.5 متغيرات الدراسة وأبعادها:

تُستخدم في الدراسة مجموعة من الخصائص التصنيفية لأفراد العينة لأغراض الوصف واختبار الفروق، وهي: الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمجال، والوظيفة، والمشاركة، ونوع القطاع. ولا تُعامل هذه الخصائص باعتبارها متغيرات مستقلة سببية، بل بوصفها متغيرات تصنيفية تستخدم للكشف عن اختلافات محتملة في تقييم الخبراء.

أما المحاور الخمسة للاستبانة، فهي أبعاد تقييمية للنموذج المقترح وليست متغيرات مستقلة أو تابعة بالمعنى السببي.

6.5.1 تقييم مكونات النموذج المفاهيمي:

يتكون هذا المحور من 13 عبارة، ويقيس مدى مناسبة المكونات التي يتضمنها النموذج المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق نظام إدارة الجودة. وتشمل هذه المكونات الالتزام والقبول القيادي، والدعم الإداري، ومواءمة نظام إدارة الجودة مع البيئة المحلية، والتخطيط للتغيير، وتقليل المركزية، والتهيئة النفسية، ورضا العاملين، والتوثيق، والتعلم والتدريب المستمر، والبنية المعلوماتية، والتقييم الذاتي للجاهزية، والثقافة التنظيمية، والتنسيق الأفقي، والتخطيط المرحلي.

6.5.2 تقييم محاور نتائج الدراسة:

يضم هذا المحور 10 عبارات، ويقيس مدى ملاءمة النتائج التي يستند إليها النموذج من منظور الخبراء، بما يشمل دور القيادة، وملاءمة التوصيات للبيئة الليبية، وتحليل الثقافة التنظيمية، والتوثيق والتعلم والتدريب، والعلاقة بين مقاومة التغيير والتهيئة النفسية، والحوكمة ومركزية القرار، وتمثيل واقع المؤسسات الليبية، وقابلية الاستفادة من النتائج في مؤسسات مشابهة، والربط بين النتائج والإطار المفاهيمي، وشمول الجوانب الإدارية والمعرفية والثقافية للتهيئة.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

6.5.3 تقييم التوصيات :
يتكون هذا المحور من 3 عبارات، ويركز على تقييم الخبراء لمدى قابلية التوصيات المنبثقة عن الدراسة للاستفادة في المؤسسات الليبية، ومدى تعبيرها عن التحديات والفرص في بيئة العمل المحلية، وإمكان استخدام نتائج الدراسة أساسًا لتطوير وتحديث سياسات الجودة.

6.5.4 تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتعميم في البيئة الليبية:
يضم هذا المحور 5 عبارات، ويقيس تقدير الخبراء لواقعية النتائج والعوامل التي يتضمنها النموذج وإمكان تطبيقها في مؤسسات ليبية مشابهة، ومدى تعبيرها عن المشكلات الهيكلية والتنظيمية في البيئة المحلية، ومراعاتها للخصوصية الثقافية والاجتماعية والتشريعية، وقدرتها على معالجة فجوات مؤسسية يمكن أن تتكرر في السوق الليبي.

ويقصد بـ"قابلية التعميم" في هذا المحور الحكم الخبروي على إمكان الاستفادة من النتائج في مؤسسات مشابهة، وليس إثبات التعميم الإحصائي؛ إذ لا تسمح العينة الحالية البالغ عددها تسعة خبراء بهذا النوع من الاستدلال الواسع.

6.5.5 قبول النموذج المقترح للتطبيق:
يتكون هذا المحور من 4 عبارات، ويمثل المؤشر الأكثر مباشرة على قبول النموذج من منظور الخبراء، إذ يقيس إمكانية اعتماده كخطوة سابقة لتطبيق ISO 9001، ومدى اعتقاد الخبراء بأن تبنيه قد يساعد في الحد من حالات فشل التطبيق، وملاءمته للمؤسسات المختلفة من حيث الحجم والقطاع، وقدرته على التكيف مع الصناعات المختلفة في ليبيا.

ويمثل هذا المحور تقييمًا أوليًا لقبول النموذج وقابليته للتطبيق من منظور الخبراء، وليس إثباتًا تجريبيًا لفاعليته بعد التطبيق الفعلي.

6.6 صدق أداة الدراسة وثباتها:
للتأكد من صلاحية الاستبانة للاستخدام في الدراسة، خضعت الأداة لإجراءات للتحقق من صدقها وثباتها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة التحكيمية وحجم العينة، وشملت هذه الإجراءات التحقق من الصدق الظاهري، وفحص الاتساق الداخلي للعبارات داخل كل محور باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، إلى جانب حساب معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات المحاور.

6.6.1 الصدق الظاهري:
للتحقق من ملاءمة أداة الدراسة من الناحية الظاهرية ومدى ارتباط عباراتها بموضوع الدراسة ومحاورها، عُرضت الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الجودة. وركز التحكيم على مدى وضوح العبارات، وملاءمتها للمفهوم الذي تقيسه، واتساقها مع أهداف الدراسة ومحاور النموذج المقترح. وفي ضوء الملاحظات والآراء الواردة من المحكمين، أجريت التعديلات اللازمة على الأداة، وأُعدت بصورتها النهائية تمهيدًا لتطبيقها على أفراد العينة.

6.6.2 صدق الاتساق الداخلي:
بعد استكمال التحقق من الصدق الظاهري، جرى فحص الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation Coefficient)، وذلك من خلال حساب العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

أظهرت نتائج التحليل اختلافًا في مستويات الارتباط والدلالة الإحصائية بين المحاور، وهو أمر ينبغي تفسيره في ضوء صغر حجم العينة البالغ تسعة خبراء. ففي محور تقييم مكونات النموذج المفاهيمي، لم تصل معاملات الارتباط إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05)، كما ظهرت عبارتان بمعامل ارتباط سالب. أما محور تقييم محاور نتائج الدراسة، فقد بلغت العبارات الدالة عند مستوى (0.05) عبارتين من أصل عشر عبارات. وفي محور تقييم التوصيات، كانت عبارتان من أصل ثلاث عبارات دالتين إحصائيًا. وسجل محور تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتعميم ثلاث معاملات دالة عند مستوى (0.05)، من بينها معامل واحد دال عند مستوى (0.01)، في حين كانت جميع معاملات محور قبول النموذج المقترح للتطبيق، وعددها أربع، دالة عند مستوى (0.01).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وتشير هذه النتائج إلى تفاوت الاتساق الداخلي بين المحاور، مع ضرورة عدم تفسير عدم الدلالة الإحصائية لبعض معاملات الارتباط بوصفها دليلًا قاطعًا على ضعف العبارات؛ إذ إن حجم العينة المحدود يقلل من القوة الإحصائية لاختبارات الارتباط.

وفي المقابل، تستوجب بعض النتائج، ولا سيما المعاملات السالبة أو القريبة من الصفر، مزيدًا من الفحص وإعادة الاختبار على عينة أكبر قبل اعتماد الأداة في تطبيقات أوسع.

6.6.3 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة. وقد تراوحت قيم ألفا بين (0.04) و(0.89)، بما يعكس تفاوتًا واضحًا في مستويات الثبات بين المحاور.

بلغ معامل الثبات لمحور تقييم مكونات النموذج المفاهيمي (0.10)، ولمحور تقييم محاور نتائج الدراسة (0.29)، ولمحور تقييم التوصيات (0.04)، في حين بلغ (0.82) لمحور تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتعميم في البيئة الليبية، و(0.89) لمحور قبول النموذج المقترح للتطبيق.

وتشير هذه القيم إلى أن المحورين الأخيرين أظهرا مستوى ثبات مرتفعًا نسبيًا في العينة الحالية، بينما جاءت القيم الخاصة بالمحاور الثلاثة الأولى منخفضة للغاية. ولا ينبغي تفسير هذه النتائج بصغر حجم العينة وحده؛ إذ يمكن أن يكون انخفاض التباين بين استجابات الخبراء، فضلًا عن عدد العبارات وطبيعة العلاقات بينها وتجانسها المفاهيمي، من العوامل المؤثرة في تقدير ألفا كرونباخ. ولذلك تُعد هذه النتائج قيدًا منهجيًا ينبغي أخذه في الاعتبار عند تفسير الدراسة، كما تبرز الحاجة إلى إعادة اختبار خصائص الأداة على عينة أوسع قبل استخدامها لأغراض التعميم.

6.7 إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة وإجراء التعديلات المرتبطة بالتحكيم، وزعت الأداة على الخبراء والمختصين الذين تنطبق عليهم معايير المشاركة في الدراسة. وقد تم جمع تسع استبانات مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، بما يمثل نسبة استجابة بلغت (100%).

وجرى ترميز الاستجابات وإدخالها إلى الحاسب الآلي وفق تدريج ليكرت الخماسي، بحيث أعطيت الاستجابات الدرجات من (1) إلى (5) وفق ترتيبها من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة. ثم فُحصت البيانات للتحقق من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل، وأجريت المعالجات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

واستغرقت إجراءات التطبيق الميداني وجمع البيانات خلال القسم الدراسي الأول من العام الدراسي ربيع 2026. وبعد إتمام عملية الإدخال والترميز، استخدمت البيانات في تحليل المحاور الخمسة، وفحص خصائص الأداة، واختبار الفرضيات المرتبطة بدرجة التقييم والفروق بين فئات العينة.

6.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتناسب مع طبيعة الأسئلة والبيانات المتاحة. وشملت الأساليب المستخدمة ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية لأفراد العينة، وعرض أنماط الاستجابة على عبارات الاستبانة.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة وترتيب عبارات كل محور وفق متوسطاتها.
3. معامل ارتباط سبيرمان لفحص الاتساق الداخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
4. معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات محاور أداة الدراسة.
5. اختبار كولموجروف–سميرنوف (Kolmogorov–Smirnov) لفحص ملاءمة بيانات محاور الدراسة لافتراض التوزيع الطبيعي قبل استخدام الاختبارات المعلمية.
6. اختبار (ت) لعينة واحدة (One-Sample t-test) لمقارنة متوسط كل محور بدرجة الحياد على مقياس ليكرت الخماسي، والتي حُددت بالقيمة (3).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

7. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test) لاختبار الفروق وفق متغير الجنس عند توافر فئتين يمكن المقارنة بينهما؛ إلا أن هذا الاختبار لم يُجرَ فعليًا بسبب انعدام التباين في العينة، إذ كان جميع أفرادها من الذكور.
8. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في تقييم محاور الدراسة وفق العمر، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمشاركة، ونوع القطاع.
9. اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية عند ظهور فروق دالة إحصائيًا في تحليل التباين.
10. مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) معيارًا للحكم على الدلالة في الاختبارات الاستدلالية.

ولأغراض تفسير متوسطات مقياس ليكرت الخماسي، حُسب طول الفئة من خلال المدى بين أعلى وأدنى قيمة، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس، أي: (5−1) ÷ 5 = (0.80).

وبناءً عليه صنفت المتوسطات إلى: من (1.00–1.80) غير موافق بشدة، ومن (1.81–2.60) غير موافق، ومن (2.61–3.40) محايد، ومن (3.41–4.20) موافق، ومن (4.21–5.00) موافق بشدة.

7. حدود الدراسة:

7.1 الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة موضوعيًا على تقييم نموذج مقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، من خلال خمسة محاور هي: تقييم مكونات النموذج المفاهيمي، وتقييم محاور نتائج الدراسة، وتقييم التوصيات، وتقييم واقعية النتائج وقابليتها للاستفادة منها في البيئة الليبية، وقبول النموذج المقترح للتطبيق. ولا تمتد الدراسة إلى قياس الأداء الفعلي للمنظمات بعد تطبيق ISO 9001 أو إلى إثبات أثر النموذج على نتائج الجودة أو الإنتاجية بعد التنفيذ.

7.2 الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة من حيث التطبيق على السياق الصناعي الليبي، مع اتخاذ شركة النسيم للصناعات الغذائية حالةً للدراسة، والاستعانة بآراء خبراء ومختصين في إدارة الجودة من ذوي الصلة بالمؤسسات الليبية والقطاع الصناعي.

7.3 الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في الخبراء والمختصين في إدارة الجودة الذين شاركوا في تقييم النموذج المقترح، وبلغ عددهم النهائي (9) خبراء. ونظرًا لصغر حجم العينة وتمركز بعض الخصائص داخل فئات محددة، فإن نتائج الدراسة تُفسر في نطاقها التحكيمي والاستكشافي، ولا تُعامل بوصفها تمثيلًا إحصائيًا واسعًا لجميع خبراء إدارة الجودة في ليبيا.

7.4 الحدود الزمنية:

تم جمع البيانات الميدانية وتطبيق الاستبانة خلال القسم الدراسي الأول من العام الدراسي ربيع 2026، وتمثل هذه الفترة الإطار الزمني الذي تعكسه آراء أفراد العينة ونتائج التحليل الإحصائي.

8. الإطار النظري والدراسات السابقة:

8.1 نظام إدارة الجودة ISO 9001 والتهيئة التنظيمية لتطبيقه

يمثل نظام إدارة الجودة ISO 9001 إطارًا لإدارة العمليات وضبطها وتحسينها بصورة منهجية، ولا يقتصر على توثيق الإجراءات أو إثبات المطابقة. وتوضح المواصفة أن النظام يرتبط بقدرة المنظمة على إدارة العمليات والموارد، والوفاء بمتطلبات العملاء، وقياس الأداء، والتحسين المستمر (ISO, 2008).

كما أسهم تطور المواصفة في توسيع هذا الدور، ولا سيما مع التحول نحو مدخل العمليات وربط إدارة الجودة بالأداء والتحسين (Priede, 2012; Martinez-Costa et al., 2009).

ومن ثم، فإن تطبيق ISO 9001 يمثل تغييرًا في أسلوب إدارة العمل أكثر من كونه إضافة مجموعة من الإجراءات إلى البنية القائمة.

8.1.1 مفهوم نظام إدارة الجودة ISO 9001

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

يقوم نظام إدارة الجودة على ترابط الموارد والقواعد والعمليات داخل المنظمة بما يحقق اتساق الأداء وتكامل الأعمال بين وحداتها المختلفة (Maranhão, 2005).
وفي إطار ISO 9001، تتحول هذه الفكرة إلى متطلبات معيارية قابلة للتنظيم والتقييم والتحسين (ISO, 2008).
ولذلك فإن الحصول على الشهادة لا يمثل الهدف النهائي للنظام، وإنما يفترض أن يكون انعكاسًا لوجود ممارسات إدارية وتشغيلية مستقرة وقابلة للقياس والتحسين. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن قرار تطبيق نظام إدارة الجودة يحمل طابعًا استراتيجيًا لما يترتب عليه من إعادة تنظيم العمليات والمسؤوليات وأساليب المتابعة (Psomas et al., 2010).

8.1.2 فلسفة نظام إدارة الجودة ومتطلبات التهيئة السابقة على التطبيق

تجمع فلسفة ISO 9001 بين التركيز على العميل، والقيادة، ومشاركة العاملين، ومدخل العمليات، والتحسين، واتخاذ القرار المستند إلى الأدلة (ISO, 2008). وهذه المبادئ لا تظهر تلقائيًا عند بدء التنفيذ؛ إذ تحتاج المنظمة إلى موارد ومسؤوليات واضحة، وتخطيط، وتدريب، وثقافة داعمة، وآليات للتنسيق والمتابعة، وتبين مراجعة Almeida et al. (2012) أن عددًا من هذه العوامل يتكرر ضمن الشروط الحرجة لنجاح التطبيق، بما يؤكد أن الاستعداد للتنفيذ يسبق التنفيذ نفسه في بعض جوانبه.
وتقدم دراسة Ingason (2015) دليلًا عمليًا على ذلك؛ فقد تراوحت مدة تنفيذ ISO 9001 في المؤسسات محل الدراسة بين 6 و48 شهرًا، وكان متوسطها 18 شهرًا. كما أن المؤسسات التي خططت لوقت مشاركة الموظفين ضمن تكاليف التنفيذ الداخلية أنجزت التطبيق في نحو 13 شهرًا، مقارنة بنحو 24 شهرًا لدى المؤسسات التي لم تعتمد تخطيطًا رسميًا لهذا الجانب، وتكشف هذه الفروق أن التهيئة لا تتعلق بالموافقة على التطبيق فقط، بل تشمل تقدير الموارد والجهد والمسؤوليات التي سيتطلبها.

8.1.3 الجاهزية التنظيمية كمدخل لنجاح تطبيق ISO 9001

تتجه الجاهزية التنظيمية إلى قياس قدرة المنظمة على استيعاب التغيير قبل البدء في تنفيذه، بما يشمل الاستعداد القيادي والبشري والثقافي والتنظيمي والمعلوماتي. وفي حالة ISO 9001، تكتسب هذه الجاهزية أهمية خاصة لأن النظام يؤثر في العمليات والمسؤوليات وأنماط العمل، وبالتالي فإن وجود الرغبة في التطبيق لا يعني بالضرورة امتلاك القدرة التنظيمية اللازمة له.
وتوضح الأدلة المرتبطة بتنفيذ ISO 9001 أن الفجوة بين معرفة متطلبات التطبيق والاستعداد الفعلي لتنفيذها قد تظهر في التخطيط للموارد ومشاركة الموظفين والمسؤوليات. كما أظهرت الأدلة الليبية وجود عوائق تتصل بالتدريب والوعي والخبرة والتوثيق والموارد ومقاومة التغيير (Anwar & Elwalda, 2020).
وبذلك يمكن النظر إلى الجاهزية التنظيمية باعتبارها مرحلة تشخيصية تسبق التطبيق، تكشف ما تحتاج المنظمة إلى استكماله قبل إدخال النظام في عملياتها.

8.1.4 القيادة والدعم الإداري في تهيئة المنظمة

تمثل القيادة العليا نقطة ارتكاز في تطبيق نظم إدارة الجودة؛ فالالتزام القيادي يحدد أولوية الجودة داخل المنظمة، ويوجه تخصيص الموارد، ويوضح المسؤوليات، ويدعم تنفيذ التغيير ومتابعته. وقد أظهرت المراجعات والدراسات التطبيقية تكرار التزام الإدارة العليا ضمن عوامل نجاح تطبيق ISO 9001 (Almeida et al., 2012; Ingason, 2015).
ولا يقتصر الدعم الإداري هنا على القرار الأولي بالتطبيق، بل يمتد إلى توفير الوقت والموارد، وإزالة العوائق، وإشراك العاملين، وربط الجودة بالتوجه الإداري العام.
وفي البيئة الليبية، تتضاعف أهمية هذا البعد عندما تقترن تحديات التطبيق بضعف الوعي أو نقص الموارد أو غياب الخبرات المساندة؛ إذ يصبح الدعم الإداري شرطًا لتمكين بقية متطلبات التهيئة من الظهور في الممارسة الفعلية (Anwar & Elwalda, 2020).

8.1.5 الثقافة التنظيمية والتهيئة النفسية وإدارة مقاومة التغيير

لا يرتبط نجاح ISO 9001 بالبنية الرسمية للمنظمة وحدها؛ فالثقافة التنظيمية تحدد إلى حد كبير كيفية استقبال العاملين لممارسات الجودة والتغيير المصاحب لها. وتدعم الثقافة الموجهة للجودة قيم المشاركة

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

والمسؤولية والتحسين، بينما قد تؤدي الثقافة غير المهيأة إلى النظر إلى النظام باعتباره عبئًا إضافيًا أو إجراءً بيروقراطيًا (Wardhani et al., 2009).
وتظهر مقاومة التغيير عادة عندما لا تتوافر لدى العاملين معرفة كافية بأهداف النظام أو عندما تتغير الأدوار والإجراءات دون مشاركة أو توضيح. وقد كشفت نتائج الدراسة الليبية عن ارتباط مقاومة الموظفين بنقص الوعي وصعوبة فهم الغرض من ISO 9001:2015، إلى جانب عقبات أخرى مرتبطة بالتغيير (Anwar & Elwalda, 2020). لذلك فإن التهيئة النفسية والتوعية والمشاركة والاتصال الداخلي تمثل عناصر عملية في إعداد المنظمة للتغيير، وليست مجرد جوانب سلوكية ثانوية.

8.1.6 التدريب والتعلم المستمر والتوثيق والبنية المعلوماتية

تحتاج المنظمة إلى قدرة معرفية ومعلوماتية تمكنها من تطبيق النظام والمحافظة عليه وتحسينه. ويؤدي التدريب وظيفة أساسية في بناء الكفاءة وفهم أساليب الجودة، بينما يتيح التعلم المستمر تطوير الممارسات استنادًا إلى الخبرة ونتائج التقييم (Almeida et al., 2012).
وفي المقابل، يوفر التوثيق وسيلة لحفظ الإجراءات والسجلات وإتاحة التتبع، في حين تتيح البنية المعلوماتية جمع البيانات وتحليلها واستخدامها في المتابعة واتخاذ القرار.
وتكتسب هذه العناصر أهمية أكبر عندما تكون بيئة التطبيق تعاني من نقص التدريب أو صعوبات التوثيق أو محدودية الوصول إلى المعلومات؛ وهي من الجوانب التي ظهرت ضمن عوائق التطبيق في الحالة الليبية (Anwar & Elwalda, 2020).
وعليه، لا ينبغي النظر إلى التدريب والتوثيق والمعلومات باعتبارها متطلبات منفصلة، بل باعتبارها أجزاء مترابطة من قدرة المنظمة على بناء المعرفة، وتثبيت الممارسة، ومتابعة الأداء، ودعم التحسين المستمر.

8.2 مقومات التهيئة التنظيمية في المؤسسات الصناعية

يقصد الباحث بالتهيئة التنظيمية، في سياق هذه الدراسة، مجموعة المقومات التي تعمل المنظمة على توفيرها أو تطويرها قبل الشروع في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، بما يهيئ بنيتها الإدارية والبشرية والتنظيمية لاستيعاب متطلبات النظام. ولا تُطرح هذه المقومات بوصفها متطلبات إضافية للمواصفة، وإنما بوصفها شروطًا تنظيمية تساعد المنظمة على الانتقال من قرار التبني إلى القدرة الفعلية على التطبيق.
وتكشف الأدبيات التطبيقية عن تعدد هذه الشروط بين القيادة ومشاركة العاملين، والثقافة، والتدريب، والاتصال، وآليات الدعم، إلى جانب مجالات التخطيط والتوثيق وتشخيص الفجوات.
وقد حددت دراسة Sharif (2009) خمسة مجموعات من عوامل النجاح في الشركات الصناعية الليبية، تصدرها الالتزام بالإدارة العليا ومشاركة العاملين، تلتها الثقافة والتدريب والاتصال وآليات الدعم.
كما قدمت دراسة Elhashimi et al. (2017) تطبيقًا عمليًا لتحليل الفجوات في منظمة ليبية، من خلال مقارنة الوضع القائم بمتطلبات ISO 9001 وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو إعادة تصميم أو توثيق.

8.2.1 الالتزام القيادي والدعم الإداري

ترتبط قدرة المنظمة على التهيئة لتطبيق نظام الجودة بدرجة التزام الإدارة العليا، لأن القرارات المتعلقة بالموارد والمسؤوليات والأولويات والمتابعة تقع في نطاقها الإداري. وقد أظهرت دراسة Sharif (2009)، التي تناولت الشركات الصناعية الليبية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000، أن مجموعة الإدارة ومشاركة العاملين جاءت في المرتبة الأولى بين مجموعات عوامل النجاح، وكان الالتزام القيادي أبرز عامل داخلها.
كما رصدت دراسة Al-mıjrab and Elwalda (2020) نقص دعم الإدارة العليا والتزامها ضمن العوائق التي ظهرت في المؤسسات الليبية الخدمية والتصنيعية.
وتشير قراءة النتيجتين معًا إلى أن الدعم الإداري لا يقتصر على إعلان الرغبة في الحصول على الشهادة، وإنما يرتبط بتوفير الموارد، وتحديد المسؤوليات، وإشراك العاملين، ومتابعة عملية الانتقال. ومن ثم، يصبح الالتزام القيادي أحد المقومات التي ينبغي فحصها في المرحلة السابقة على التنفيذ، لأن ترتيبات التهيئة الأخرى تحتاج إلى دعم إداري يحافظ على الأولويات ويتيح تنفيذها بصورة متسقة.

8.2.2 التخطيط وإدارة التغيير وتقليل المقاومة

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

يتجاوز التخطيط في مرحلة التهيئة تحديد موعد البدء بالتطبيق إلى تقدير الوقت والجهد والموارد والمسؤوليات التي يتطلبها الانتقال إلى النظام الجديد. وتوضح دراسة Ingason (2015) ذلك من خلال اختلاف مدة التنفيذ بين المؤسسات التي خططت للتكلفة الداخلية المرتبطة بمشاركة الموظفين وتلك التي لم تدرج هذا الجانب في تخطيطها؛ فقد بلغت مدة التنفيذ نحو 13 شهرًا لدى المجموعة الأولى مقابل 24 شهرًا لدى المجموعة الثانية. وتكشف هذه النتيجة عن أهمية إدخال الجهد البشري المتوقع ضمن ترتيبات المشروع منذ مراحله الأولى.

أما إدارة التغيير، فتتصل بالعوائق التي قد تظهر عندما تتغير أساليب العمل والأدوار والإجراءات. وفي دراسة Bounabri et al. (2018) على المؤسسات المغربية، تصدرت مقاومة التغيير قائمة العوائق التي أبلغ عنها المشاركون، كما ظهرت البيروقراطية وضعف الترابط بين الإدارات وضعف الاتصال ونقص التدريب ضمن العوامل التنظيمية المعيقة. وتتقاطع هذه النتائج مع الحالة الليبية، حيث رصدت دراسة Al-mıjrab and Elwalda (2020) مقاومة التغيير، وارتفاع عبء العمل، وصعوبة فهم أهداف ISO 9001 ضمن معوقات التبني.

بالتالي، تقتضي التهيئة في هذا الجانب أن يتضمن التخطيط تشخيصًا مبكرًا لمصادر المقاومة، وتحديدًا لحاجات العاملين إلى التوعية والتدريب، وتنظيم الاتصال المرتبط بالتغيير، وتوضيح الأدوار التي قد تتأثر بالتطبيق. ولا تعني هذه الترتيبات أن وسائل المعالجة مضمونة النتائج في كل بيئة؛ وإنما تمثل استجابات تنظيمية تستند إلى طبيعة العوائق التي كشفتها الأدلة.

8.2.3 تفويض السلطة وتقليل المركزية والتنسيق التنظيمي

تؤثر بنية العمل الداخلية في قدرة المنظمة على تنسيق الجهود المرتبطة بالجودة وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية. وقد أظهرت دراسة Bounabri et al. (2018) أن البيروقراطية وضعف الترابط بين الإدارات وضعف الاتصال كانت من العوائق البارزة أمام تطبيق ISO 9001، وهو ما يبرز أهمية العلاقات التنظيمية وقنوات الاتصال في عملية التنفيذ.

وفي الحالة الليبية، أظهر تحليل الفجوات الذي أجراه Elhashimi et al. (2017) حاجة المنظمة محل الدراسة إلى تطوير بعض الجوانب المرتبطة بالمسؤوليات والصلاحيات والإجراءات والاتصال، ضمن عملية المقارنة بين نظامها القائم ومتطلبات ISO 9001.

كما اعتمدت الدراسة على اجتماعات مع رؤساء الإدارات لفحص النظام وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى معالجة، وهو ما يبرز أهمية وضوح العلاقات التنظيمية وتدفق المعلومات بين الوحدات المختلفة.

وتسمح هذه الأدلة باعتبار وضوح الصلاحيات والتنسيق والاتصال من مقومات التهيئة التنظيمية؛ إلا أنها لا تكفي لإثبات أن اللامركزية أو تفويض السلطة يمثلان عاملًا سببيًا مستقلًا في نجاح ISO 9001.

8.2.4 الثقافة التنظيمية وقبول الجودة

تحدد الثقافة التنظيمية إلى حد كبير الطريقة التي تستقبل بها المنظمة ممارسات الجودة والتغيير المصاحب لها. وقد أدرجت دراسة Sharif (2009) الثقافة ضمن مجموعات عوامل النجاح في الشركات الصناعية الليبية، إلى جانب الإدارة ومشاركة العاملين والتدريب والاتصال. كما أظهرت دراسة Bounabri et al. (2018) أن الحواجز التنظيمية والثقافية، وفي مقدمتها صعوبة تغيير الثقافة ومقاومة التغيير، كانت من بين العوائق التي واجهت المنظمات المغربية أثناء تطبيق ISO 9001.

وفي السياق الليبي، أظهرت دراسة Al-mıjrab and Elwalda (2020) أن ضعف الوعي بنظام إدارة الجودة وصعوبة الانتقال من الممارسات القائمة ارتبطا بمقاومة النظام الجديد. وتوضح هذه النتيجة أن قبول الجودة لا يتشكل بمجرد اتخاذ قرار التطبيق، وإنما يحتاج إلى بناء فهم مشترك لأهداف النظام وإدماج الجودة في الممارسة التنظيمية. ومن هذه الزاوية، تصبح الثقافة التنظيمية أحد مكونات التهيئة التي ينبغي تطويرها قبل انتقال المنظمة إلى مرحلة التطبيق الرسمي.

8.2.5 التهيئة النفسية ورضا العاملين

يرتبط هذا المقوم باستعداد العاملين للتغيير، وفهمهم لأهدافه، ومستوى الثقة في الإدارة والدعم المصاحب له. وقد أظهرت الدراسة الليبية وجود مظاهر مباشرة لهذا الجانب، من بينها عدم الرغبة في التغيير، وضعف

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الثقة، وصعوبة فهم الغرض من ISO 9001:2015، وهي عوامل ارتبطت بمقاومة إدخال النظام في المؤسسات محل الدراسة (Al-mıjrab & Elwalda, 2020).
كما أظهرت الدراسة المغربية أن مقاومة التغيير وصعوبة تقبل الاتجاه الجديد من بين العوائق الرئيسية التي سجلها المشاركون (Bounabri et al., 2018).
وتشير هذه النتائج إلى أن إعداد العاملين للتغيير يتطلب معالجة الجانب النفسي إلى جانب الجوانب الفنية، من خلال التوعية والمشاركة والاتصال وتوضيح طبيعة التغيير المتوقع. أما الرضا الوظيفي بالمعنى الاصطلاحي لمتغيرات السلوك التنظيمي، فلا تقدم الأدلة المستخدمة هنا قياسًا مباشرًا له؛ لذلك يتعامل الباحث معه في هذا المحور بوصفه جانبًا من القبول والاستعداد النفسي، لا بوصفه متغيرًا سببيًا مستقلًا ثبت أثره في نجاح تطبيق ISO 9001.

8.2.6 التوثيق والتدريب والتعلم المستمر

تظهر أهمية القدرات المعرفية والتوثيقية في مرحلة التهيئة من خلال حاجة المنظمة إلى تحديد ما لديها من إجراءات ومعارف وقدرات وما ينقصها قبل الانتقال إلى التطبيق. وفي دراسة Elhashimi et al. (2017)، استُخدم تحليل الفجوات لمقارنة النظام القائم بمتطلبات ISO 9001، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تنفيذ أو إعادة تصميم أو توثيق، ثم تحويل هذه النتائج إلى مهام مرتبطة بخطة التنفيذ. ويشمل منهج الدراسة فحص الوثائق والاجتماع برؤساء الإدارات وتحديد مواطن النقص والإجراءات المطلوبة لمعالجة الفجوات.
ومن ناحية أخرى، رصدت دراسة Al-mıjrab and Elwalda (2020) نقص التدريب المستمر وصعوبات فهم متطلبات ISO والمشكلات المرتبطة بتوفر المعلومات والوثائق باللغة العربية. وتُظهر هذه النتائج أن التدريب والتوثيق يؤديان وظيفتين متكاملتين: فالتدريب يبني القدرة على فهم المتطلبات وتنفيذها، بينما يحفظ التوثيق الإجراءات والمعرفة ويتيح تتبعها ومراجعتها. أما التعلم المستمر، فيمثل القدرة على استخدام نتائج الممارسة والتقييم في تطوير العمل بدل الاكتفاء بتطبيق الإجراءات بصورة ثابتة.
وبذلك تتشكل لدى المنظمة قدرة معرفية تتجاوز مجرد إعداد الوثائق أو تنفيذ دورات تدريبية منفردة؛ إذ يصبح الهدف هو بناء معرفة قابلة للاستخدام والحفظ والتطوير. وهذا يتسق مع وضع التدريب والثقافة والاتصال ضمن مجموعات عوامل النجاح التي حددتها دراسة Sharif (2009) في الشركات الصناعية الليبية.

8.2.7 التقييم الذاتي للجاهزية والتخطيط المرحلي

يساعد التقييم الذاتي المنظمة على معرفة وضعها الفعلي قبل الانتقال إلى التطبيق، بدل افتراض توافر المتطلبات مسبقًا. ويقدم تحليل الفجوات الذي أجراه Elhashimi et al. (2017) مثالًا تطبيقيًا واضحًا في البيئة الليبية؛ فقد قورنت حالة النظام القائم بمتطلبات ISO 9001، وحددت الجوانب التي لا تستوفي المتطلبات، ثم أُنشئت قائمة بالإجراءات التي تحتاج إلى تنفيذ أو إعادة تصميم أو توثيق. كما أوضحت الدراسة أن استخدام قائمة المراجعة يهدف إلى توليد مهام لمرحلة التنفيذ المخطط لها.
وتكمن أهمية هذا الأسلوب في أنه يحول التهيئة إلى عملية تشخيصية قابلة لترتيب الأولويات. فبدل التعامل مع التطبيق بوصفه حزمة واحدة، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تدخل ثم توزيع المعالجة على مهام ومراحل. ويعزز Ingason (2015) هذا الاتجاه من زاوية أخرى، من خلال إظهار أهمية إدراج الموارد والجهد البشري في تخطيط مشروع التطبيق منذ بدايته. وبناءً على ذلك، ينظر الباحث إلى التقييم الذاتي والتخطيط المرحلي باعتبارهما آليتين لتنظيم التهيئة: تكشف الأولى عن مواضع الفجوة، بينما تحول الثانية نتائج التشخيص إلى برنامج عمل يمكن متابعته.
ولا يُفهم من ذلك أن تحليل الفجوات يساوي اختبارًا شاملًا للجاهزية التنظيمية؛ فهو أداة لتشخيص مدى توافق الوضع القائم مع متطلبات المواصفة، ويمكن استخدام نتائجه ضمن تقييم الجاهزية الأوسع.

8.2.8 مواءمة نظام إدارة الجودة مع الخصوصية المحلية

تتأثر عملية تطبيق نظام إدارة الجودة بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ولا سيما عندما ترتبط عملية التنفيذ بموارد بشرية ومؤسسات دعم ولغة وممارسات إدارية تختلف من سياق إلى آخر. وفي الحالة الليبية، رصدت دراسة Al-mıjrab and Elwalda عوائق ترتبط بنقص الخبرات المحلية، ومحدودية الخدمات

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

المساندة، وارتفاع تكلفة الاستعانة بالخبرات الأجنبية، وصعوبة الحصول على المعلومات والوثائق باللغة العربية. وتكشف هذه النتائج أن بعض تحديات التطبيق لا تقع داخل النظام الإداري للمنظمة وحده، وإنما تتصل كذلك بالبيئة المؤسسية المحيطة بها.

وتبرز دراسة Elhashimi et al. (2017) أهمية الانطلاق من واقع المنظمة نفسها؛ إذ لم تفترض أن النظام القائم غير صالح بالكامل، وإنما فحصته ثم قارنت عناصره بمتطلبات المواصفة، وحددت الفجوات والإجراءات المطلوبة لمعالجتها. ومن ثم، فإن المواءمة لا تعني تغيير متطلبات ISO 9001 أو تخفيفها، وإنما تكييف آليات التطبيق وإجراءات التوثيق والتدريب والدعم مع خصائص البيئة الليبية، مع المحافظة على متطلبات المواصفة نفسها.

ويمنح هذا المقوم للتهيئة التنظيمية بعدًا سياقيًا مهمًا؛ فالمنظمة لا تبدأ التطبيق في فراغ، وإنما ضمن إمكانات بشرية ومؤسسية ولغوية ومالية محددة. وبالتالي، فإن تقييم هذه الظروف قبل التنفيذ يسمح بتحديد ما يحتاج إلى تطوير محليًا، وما يمكن الاستفادة منه من الخبرات القائمة، وما يتطلب دعمًا مؤسسيًا خارج حدود المنظمة.

8.3 الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

8.3.1 الدراسات السابقة:

تتحرك الأدبيات المرتبطة بتطبيق نظم إدارة الجودة في اتجاهات مختلفة بحسب الفترة الزمنية والسياق الذي أجريت فيه الدراسة والمرحلة التي تناولتها من عملية التطبيق. ويظهر هذا التباين بوضوح في الأدبيات الليبية؛ فقد تناولت الدراسات الأولى عوامل نجاح تطبيق النظام داخل المؤسسات التي خاضت تجربة الاعتماد، ثم اتجهت لاحقًا إلى تشخيص الفجوات بين الواقع التنظيمي ومتطلبات المواصفة، بينما انتقلت الدراسات الأحدث إلى بحث عوائق تبني ISO 9001:2015. ولذلك فإن قراءة هذه الأعمال بوصفها مجموعة نتائج متجانسة ستغفل التطور الذي طرأ على المواصفة وعلى البيئة التنظيمية نفسها.

في هذا السياق، قدمت دراسة Sharif (2009) أساسًا محليًا مبكرًا لفهم عوامل نجاح تطبيق ISO 9001 في الشركات الصناعية الليبية، وذلك في ظل إصدار ISO 9001:2000. وأظهرت الدراسة أن عوامل النجاح تجمعت في خمس مجموعات رئيسية شملت الإدارة ومشاركة العاملين، والثقافة، والتدريب، والاتصال، وآليات الدعم، مع بروز التزام الإدارة العليا بوصفه العامل الأبرز. وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تناولت القطاع الصناعي الليبي مباشرة، إلا أن قيمتها بالنسبة للدراسة الحالية تقع في الاستفادة منها لتحديد المقومات التنظيمية التي ظهرت في البيئة الليبية، وليس في نقل نتائجها إلى الإصدار الحالي من المواصفة بصورة مباشرة؛ فالفترة التي أجريت فيها الدراسة تعود إلى مرحلة ISO 9001:2000، وهو ما يستوجب وضع نتائجها ضمن سياقها التاريخي. (University of Salford)

بعد ذلك، أخذ الاهتمام المحلي منحى أكثر تشخيصًا مع دراسة Altumi, Badi, and Elhashimi (2017)، التي تناولت منظمة صناعية ليبية هي مصنع مياه غان، واستخدمت تحليل الفجوات (Gap Analysis) لمقارنة الوضع القائم بمتطلبات ISO 9001:2000. وأظهرت نتائجها تفاوتًا في مستويات الامتثال؛ فبلغت نسبة الامتثال لمتطلبات مسؤوليات الإدارة وممثلي الإدارة والموارد 53%، ولتخطيط نظام إدارة الجودة 60%، وللكفاءة والوعي والتدريب 50%، وللتوثيق والتحكم في الوثائق 50%، في حين بلغ مستوى الامتثال الإجمالي 61%. كما اعتمدت الدراسة على قائمة مراجعة تهدف إلى تحديد العناصر التي تحتاج إلى تنفيذ أو إعادة تصميم أو توثيق، وتحويل نتائج التشخيص إلى مهام لمرحلة التنفيذ المخطط لها. وتبرز هنا قيمة مختلفة عن دراسة Sharif؛ فالبحث لم يكتف بتحديد عوامل النجاح، وإنما قدم آلية تشخيصية يمكن استخدامها قبل التنفيذ للكشف عن الفجوات وتحديد أولويات المعالجة. ومع ذلك، تبقى النتيجة مرتبطة بمنظمة واحدة وبإصدار ISO 9001:2000، فلا تصلح بوصفها تقديرًا عامًا لمدى جاهزية المؤسسات الليبية.

وفي السياق الليبي نفسه، لكن بعد الانتقال إلى ISO 9001:2015، تناولت دراسة Al-mıjrab and Elwalda (2020) العوائق المؤثرة في تبني الشهادة في مؤسسات ليبية خدمية وتصنيعية. واعتمدت الدراسة على مقابلات شبه مهيكلة وتحليل نوعي، ورصدت عوائق شملت ضعف دعم الإدارة العليا، ونقص الوعي، ومقاومة التغيير، ومحدودية التدريب، ومشكلات الوثائق والمعلومات باللغة العربية، ونقص

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الخبرات المحلية، والتكلفة، وبعض جوانب البنية المؤسسية الداعمة. وتمثل هذه الدراسة حلقة زمنية مهمة بين الأدلة الليبية السابقة والأدبيات المرتبطة بالإصدار 2015؛ فهي لا تلغي ما ظهر في الدراسات السابقة، بل تكشف استمرار عدد من المشكلات التنظيمية في ظل إصدار أحدث للمواصفة، مع ظهور عناصر إضافية مرتبطة بالسياق المحلي مثل اللغة والخبرة والبنية الداعمة. ومن ثم، فإنها توفر للدراسة الحالية دليلًا أقرب زمنيًا إلى البيئة التي تستهدفها، مع ضرورة ملاحظة أنها جمعت القطاعين الخدمي والتصنيعي ولم تختص بالصناعات الغذائية.

وتدعّم الدراسات العربية المقارنة هذا الاتجاه دون أن تجعل نتائجه قابلة للنقل المباشر إلى ليبيا. فقد تناولت دراسة Bounabri et al. (2018) عوائق تطبيق ISO 9001 في المؤسسات المغربية، وأظهرت بروز مقاومة التغيير والبيروقراطية وضعف الترابط بين الإدارات وضعف الاتصال ونقص التدريب ضمن العوائق التي واجهتها المنظمات محل الدراسة. وتفيد هذه النتيجة في المقارنة مع السياق الليبي؛ إذ يظهر تقاطع في بعض المظاهر التنظيمية، لكن اختلاف البيئة المؤسسية يحول دون تفسير هذا التقاطع باعتباره تطابقًا بين الحالتين. وتزداد قيمة المقارنة عندما نلاحظ أن هذه الدراسة جاءت بعد دراسة Sharif وقبيل دراسة Al-mıjrab and Elwalda، بما يسمح بقراءة مقاومة التغيير والتنسيق والتدريب بوصفها عناصر تظهر في أكثر من بيئة عربية خلال مراحل زمنية متقاربة.

أما الدراسات الدولية فقد قدمت زوايا أخرى تساعد على بناء تصور أكثر تركيبًا للتهيئة. فقد تناول Ingason (2015) تطبيق ISO 9001 باعتباره مشروعًا يحتاج إلى تخطيط، ودرس 21 منظمة من خلال مقابلات مع مديري الجودة. وأظهرت نتائجه أهمية دعم الإدارة ومشاركة العاملين والتخطيط المبكر، كما بين أن المؤسسات التي خططت للجهد الداخلي المرتبط بوقت مشاركة الموظفين أنجزت التطبيق في مدة أقصر من المؤسسات التي لم تدرج هذا الجانب في تخطيطها. وتفيد هذه النتيجة في نقل مفهوم التهيئة من مجرد "توفير المتطلبات" إلى إدارة الموارد والجهد قبل بدء التنفيذ، وهو جانب يتقاطع مع الحاجة التي كشفت عنها دراسة Altumi et al. في البيئة الليبية، ولكن بأداة ومنهج مختلفين.

وفي الاتجاه نفسه، اكتسبت الدراسات التي ظهرت بعد إصدار ISO 9001:2015 أهمية خاصة؛ إذ لم تعد القضية محصورة في نجاح تنفيذ النظام بصورة عامة، بل أصبحت تشمل كيفية الانتقال إلى الإصدار الجديد، ومصادر المعلومات والتدريب، واختلاف عملية الانتقال باختلاف السياق. وفي هذا الإطار، تناولت دراسة Fonseca et al. (2019) تبني ISO 9001:2015 في أربع دول هي البرتغال ورومانيا وسويسرا وتركيا، وأظهرت أهمية التخطيط المبكر والتدريب وتوافر مصادر المعلومات، كما كشفت عن اختلاف عملية الانتقال بحسب الدولة وحجم المنظمة والقطاع. وتفيد هذه الدراسة في تأكيد أن متطلبات التهيئة لا ينبغي أن تُعامل بوصفها قائمة ثابتة مستقلة عن السياق؛ فوسائل الاستعداد نفسها تتأثر بخصائص المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

وتكتسب خصوصية قطاع الصناعات الغذائية أهمية مختلفة في دراسة Sumaedi and Yarmen (2015)، التي تناولت فعالية تطبيق ISO 9001 في شركات التصنيع الغذائي وطورت أداة لقياس فعالية النظام في هذا القطاع. ورغم أن الدراسة تركز على فعالية النظام بعد التطبيق وليس على التهيئة السابقة عليه، فإن قيمتها بالنسبة للبحث الحالي تتمثل في أنها توضح أن قطاع الأغذية يمثل مجالًا تطبيقيًا له خصائصه البحثية، وأن دراسة ISO 9001 فيه لا ينبغي أن تذوب بالكامل داخل الأدبيات العامة لنظم إدارة الجودة. ومن هنا تستفيد الدراسة الحالية من هذا المسار في ربط موضوع التهيئة بقطاع شركة النسيم، مع عدم نقل مؤشرات الفعالية التي صممتها الدراسة بوصفها مؤشرات للجاهزية السابقة على التطبيق.

وفي الأدبيات الأحدث، أخذ البحث خطوة إضافية من حصر عوامل النجاح إلى دراسة العلاقات بين عوامل التمكين. ويظهر ذلك في دراسة Limon-Romero et al. (2024) التي تناولت تطبيق ISO 9001:2015 في شركات تصنيع مكسيكية، واستخدمت أساليب إحصائية متقدمة لنمذجة العلاقات بين عوامل النجاح. وتمثل هذه الدراسة تطورًا منهجيًا مهمًا؛ لأنها تتعامل مع المقومات باعتبارها منظومة مترابطة، لا مجرد قائمة مستقلة من العوامل. إلا أن اختلاف السياق المكسيكي، وكون الدراسة موجهة إلى مؤسسات في تجربة التطبيق والاعتماد، يعني أن نتائجها تُستخدم لتطوير التفكير في بناء النموذج لا لاستيراد النموذج نفسه وتطبيقه على البيئة الليبية.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وبذلك تكشف الأدبيات التي تمت مراجعتها عن مسار معرفي متدرج: عوامل النجاح في الشركات الصناعية الليبية، ثم التشخيص وتحليل الفجوات، ثم عوائق تبني ISO 9001:2015 في ليبيا، بالتوازي مع دراسات عربية مقارنة ودراسات دولية اهتمت بالتخطيط والانتقال والسياق، وصولًا إلى نمذجة العلاقات بين عوامل التمكين في الأدبيات الأحدث. وهذا التطور الزمني مهم في الدراسة الحالية؛ لأن المقومات التي تبدو ثابتة عبر السنوات ينبغي التفريق فيها بين ما يستمر بوصفه عنصرًا تنظيميًا جوهريًا، وما يرتبط بمتطلبات إصدار معياري أو بيئة أعمال معينة.

8.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية :

تكشف المقارنة بين الدراسات السابقة أن المعرفة المحلية لم تبدأ من نقطة واحدة، بل تطورت من الاهتمام بما يساعد على نجاح التطبيق إلى الاهتمام بما يمنع المنظمة من الوصول إليه، ثم إلى أدوات تكشف الفجوات التي ينبغي معالجتها قبل التنفيذ.

فدراسة Sharif (2009) قدمت صورة مبكرة لعوامل النجاح داخل الشركات الصناعية الليبية، بينما نقلت دراسة Altumi et al. (2017) التحليل إلى مستوى أكثر تشخيصًا باستخدام Gap Analysis، ثم جاءت دراسة Al-mıjrab and Elwalda (2020) لتعيد اختبار واقع التبني في ظل ISO 9001:2015 وتكشف استمرار عوائق ذات طبيعة تنظيمية وبشرية، إلى جانب عوائق ترتبط باللغة والخبرة والبنية المؤسسية. ومن ثم، فإن الاستفادة من هذه الدراسات ليست في جمع نتائجها في قائمة واحدة، وإنما في قراءة ما استمر من تحديات عبر الزمن وما استجد مع تغير الإصدار والسياق.

وتوفر الأدبيات العربية والدولية طبقة تفسيرية إضافية. فقد أظهرت الدراسة المغربية أن مقاومة التغيير والبيروقراطية وضعف الاتصال والترابط بين الإدارات تمثل مشكلات تنظيمية يمكن أن تظهر خارج ليبيا، بينما أبرز Ingason أهمية التخطيط المبكر والجهد الداخلي ومشاركة العاملين، وأوضحت دراسة Fonseca et al. أن عملية الانتقال إلى ISO 9001:2015 تختلف بحسب الدولة والحجم والقطاع، في حين نقلت الأدبيات الأحدث التركيز إلى العلاقات بين عوامل التمكين بدل دراستها منفردة. ويعني ذلك أن الدراسة الحالية لا تتعامل مع المقومات بوصفها قائمة عالمية ثابتة؛ وإنما تستفيد من تكرارها عبر البيئات المختلفة، ثم تعيد تفسيرها في ضوء الواقع الليبي.

وتظهر خصوصية الدراسة الحالية بصورة أوضح عند النظر إلى مرحلة التطبيق التي تتناولها الأدبيات. فجانب من الدراسات السابقة ركز على عوامل نجاح المؤسسات التي تطبق النظام أو حصلت على الشهادة، كما في Sharif وIngason، بينما استخدمت دراسة Altumi et al. تحليل الفجوات لتشخيص منظمة قبل استكمال متطلبات الاعتماد، وتناولت Al-mıjrab and Elwalda عوائق التبني في سياق ISO 9001:2015.

أما دراسة Sumaedi and Yarmen فقد انصبت على قياس فعالية النظام في شركات التصنيع الغذائي، في حين انتقلت دراسات أحدث إلى نمذجة العلاقات بين عوامل التمكين. وهنا تتضح المسافة التي تتحرك فيها الدراسة الحالية: فهي لا تبحث فعالية النظام بعد تطبيقه، ولا تكتفي بوصف العوائق، ولا تقتصر على قياس فجوة معيارية في مؤسسة واحدة، بل تجمع المقومات السابقة على التطبيق داخل نموذج مقترح ثم تضعه موضع تقييم خبروي.

ومن هذه الأدبيات يستفيد الباحث في بناء الدراسة على مستويين، الأول مستوى المحتوى: إذ توفر الأدلة الليبية أساسًا لاختيار المقومات المرتبطة بالقيادة، والتخطيط، والتنسيق، والثقافة، والاستعداد البشري، والتدريب، والتوثيق، وتقييم الفجوات، بينما تضيف الأدبيات العربية والدولية أبعادًا تتعلق بإدارة التغيير، والانتقال إلى ISO 9001:2015، وأثر السياق في تحديد متطلبات التطبيق. والثاني مستوى المنهج: إذ يستفاد من Gap Analysis في التفكير التشخيصي، ومن الدراسات المسحية في تحديد المقومات المتكررة، ومن الدراسات الأحدث في بناء العلاقات المنطقية بين العناصر، دون نقل أي أداة أو نموذج جاهز كما هو.

ويكتسب قطاع الصناعات الغذائية وزنًا خاصًا في هذا الموضع؛ إذ إن دراسة Sumaedi and Yarmen (2015) تناولت فعالية ISO 9001 في التصنيع الغذائي، لكنها لم تتجه إلى بناء نموذج للتهيئة السابقة على التطبيق في هذا القطاع. لذلك، لا تقوم الدراسة الحالية على افتراض أن الصناعات الغذائية تختلف جذريًا عن بقية الصناعات، وإنما تنطلق من أن تطبيق نموذج تهيئة في شركة غذائية ليبية يحتاج إلى اختبار

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ملاءمته لهذا السياق الصناعي تحديدًا، بدل الاكتفاء بنقل نتائج دراسات عامة أو أجريت في قطاعات ومجتمعات أخرى.
وفي الوقت نفسه، لا تدعي الدراسة الحالية أن الأدبيات السابقة أغفلت موضوع الجاهزية بصورة مطلقة؛ فهذا سيكون ادعاءً أوسع من الأدلة المتاحة. فدراسة Altumi et al. مثلًا قدمت بالفعل تشخيصًا سابقًا للتطبيق من خلال تحليل الفجوات، كما أن بعض الدراسات الدولية تعاملت مع التخطيط والاستعداد ومشاركة العاملين. لكن ما يميز الدراسة الحالية، في حدود الأدبيات التي تمت مراجعتها، هو تركيب هذه العناصر في نموذج واحد موجه تحديدًا إلى التهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001، ثم تقييم النموذج من وجهة نظر خبراء في السياق الليبي وضمن حالة صناعية غذائية.
وتستند القيمة المضافة للدراسة إلى أن أهمية القيادة والتدريب والتوثيق والثقافة والتخطيط وغيرها من المقومات لا تُفترض فيها بوصفها عناصر عامة منفصلة عن البيئة، وإنما يعاد فحص دلالتها وتركيبها في ضوء ما أظهرته الأدلة المحلية والعربية والدولية، وما تكشفه خصوصية المؤسسات الليبية من قيود تنظيمية وبشرية ومؤسسية ولغوية.
ومن ثم، لا ينطلق النموذج المقترح من نقل قائمة جاهزة من الأدبيات، بل من محاولة بناء تصور متكامل للتهيئة السابقة على التطبيق يستجيب للعوامل التي ظهرت في الواقع الليبي، مع الإفادة من الأدلة المقارنة التي تساعد على تفسيرها ووضعها في إطار أوسع.
وتزداد قيمة هذا البناء بارتباطه بقطاع الصناعات الغذائية، وبإخضاعه لتقييم خبرائي قبل الانتقال إلى اختبار ميداني أوسع؛ الأمر الذي يتيح الانتقال من تشخيص متطلبات التهيئة في الأدبيات والواقع الليبي إلى بناء نموذج تطبيقي من إعداد الباحث يمكن تطويره واختباره لاحقًا.

8.4 النموذج المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001 :

بُني النموذج المقترح على أساس أن التهيئة السابقة على تطبيق نظام إدارة الجودة تبدأ بتحديد وضع المنظمة وفجواتها، ثم معالجة الجوانب التنظيمية والبشرية والمعرفية التي تؤثر في قدرتها على استيعاب النظام.
ولذلك ينتظم النموذج في مسار يبدأ بـ التقييم الذاتي وتحليل الفجوات، يليه بناء القدرة التنظيمية من خلال القيادة والدعم الإداري، والتخطيط وإدارة التغيير، ووضوح الصلاحيات والتنسيق، والثقافة التنظيمية وقبول الجودة، والاستعداد النفسي للعاملين، والتدريب والتوثيق والتعلم والبنية المعلوماتية.
ولا تعمل هذه المكونات بمعزل عن السياق الذي توجد فيه المنظمة؛ إذ يراعي النموذج الخصوصية الليبية من حيث الموارد والخبرات واللغة والبيئة المؤسسية ووسائل الدعم، بما يساعد على تكييف آليات التهيئة دون تغيير متطلبات ISO 9001.
وتتحول نتائج التشخيص والمعالجة إلى خطة تهيئة مرحلية تقود إلى المستوى المستهدف، وهو الجاهزية التنظيمية للانتقال إلى تطبيق النظام، كما يوضح الشكل (1).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الشكل (1): النموذج المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الصناعية الليبية.

المصدر: إعداد الباحث.

8.5 البنية التقييمية للدراسة:

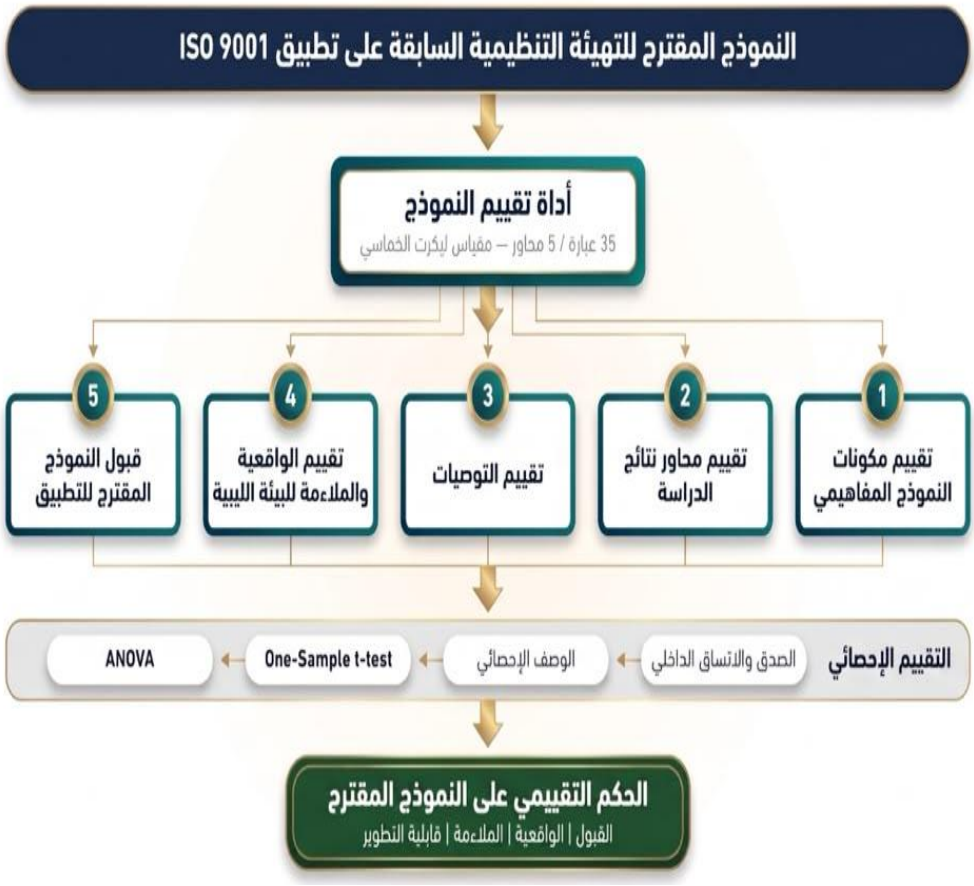
اعتمد الباحث في تقييم النموذج المقترح على خمسة محاور مترابطة تعكس جوانب مختلفة من الحكم عليه، هي: تقييم مكونات النموذج المفاهيمي، وتقييم محاور نتائجه، وتقييم توصياته، وتقييم واقعيته وملاءمته للبيئة الليبية، وقبول النموذج المقترح للتطبيق.

وبذلك انتقل التقييم من فحص بناء النموذج ومخرجاته إلى الحكم على مدى ملاءمته للسياق الليبي وقبوله بوصفه مدخلًا سابقًا على تطبيق ISO 9001.

وإحصائيًا، عولجت استجابات الخبراء باستخدام المقاييس الوصفية، ثم اختُبر اختلاف متوسطات المحاور عن نقطة الحياد باستخدام اختبار ت لعينة واحدة، كما فُحصت الفروق في التقييم وفق بعض الخصائص الشخصية والمهنية باستخدام تحليل التباين الأحادي واختبار LSD عند الحاجة.

وبذلك تمثل المحاور الخمسة جوانب التقييم، بينما تمثل الاختبارات الإحصائية وسيلة الحكم على نتائج هذا التقييم، ويعرض الشكل (2) البنية التقييمية التي انتقلت بها الدراسة من النموذج المقترح إلى الحكم الإحصائي عليه.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



الشكل (2): إطار تقييم النموذج المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001.
المصدر: إعداد الباحث استنادًا إلى أداة الدراسة ومنهجية التحليل الإحصائي.

9. الدراسة التطبيقية وعرض النتائج

يعرض هذا القسم النتائج التي أسفر عنها التطبيق الميداني لأداة تقييم النموذج المقترح للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001. ويبدأ العرض ببيان الخصائص العامة لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى نتائج المحاور الخمسة التي تناولت مكونات النموذج، ومحاور نتائجه، وتوصياته، وواقعيته في البيئة الليبية، وقبوله للتطبيق. ويُختتم العرض بالنتائج الإحصائية المرتبطة بالفروق في التقييم وفق بعض خصائص أفراد العينة.

9.1 الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد العينة (9) خبراء، وجاءت جميع الاستجابات صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 100%. وأظهرت البيانات أن العينة اتسمت بدرجة مرتفعة من الخبرة المهنية؛ إذ ينتمي 7 خبراء (77.8%) إلى فئة أكثر من 15 سنة خبرة، في حين توزعت بقية الخبرات على فئتي أقل من 5 سنوات ومن 11–15 سنة. كما تركزت العينة بالكامل في المجال الصناعي، وكان جميع أفرادها من الذكور. ومن حيث الوظيفة، مثل التنفيذيون في الإدارة الوسطى النسبة الأعلى (44.4%)، يليهم القياديون في الإدارة العليا (33.3%)، ثم الفئات الوظيفية الأخرى (22.2%). أما القطاع، فتركزت العينة في القطاع الخاص بنسبة 88.9% مقابل 11.1% في القطاع المختلط.

وتعكس هذه الخصائص الطبيعة الخبرائية للعينة وتركيزها في البيئة الصناعية المستهدفة، مع ملاحظة محدودية التباين في بعض المتغيرات، وهو ما يفسر تعذر إجراء بعض المقارنات الإحصائية المرتبطة بها.

9.2 تقييم مكونات النموذج المفاهيمي

أظهر تقييم الخبراء أن هذا المحور حصل على متوسط حسابي عام بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.19)، بما يقع ضمن فئة الموافقة وفق معيار القياس المعتمد.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وسجلت الفقرة المتعلقة بأن ضعف التوثيق ونقص البنية المعلوماتية يعيقان تقييم الأداء أعلى متوسط في المحور، بلغ (4.56)، تلتها الفقرة الخاصة بدور التوثيق والتعلم والتدريب المستمر في دعم الاستدامة بمتوسط (4.44)، ثم فقرة مواءمة نظام إدارة الجودة مع البيئة الليبية بمتوسط (4.33).
وفي المقابل، جاء أدنى تقييم للفقرة المتعلقة بضرورة تعديل النظام بما يتوافق مع الخصوصية المحلية لتعميمه في ليبيا بمتوسط (3.56)، بينما حصل كل من التقييم الذاتي للجاهزية وتفويض السلطة وتقليل المركزية على متوسط (3.78).
وبصورة عامة، تراوحت استجابات الخبراء على فقرات المحور بين الموافقة والموافقة الشديدة، وهو ما يعكس قبولًا مرتفعًا لمكونات البناء المقترح، مع تفاوت نسبي في درجة التأكيد على بعض العناصر.

9.3 تقييم محاور نتائج الدراسة

بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.74) بانحراف معياري (0.21)، وصنف ضمن درجة الموافقة.
وحصلت الفقرة الخاصة بـ توضيح دور القيادة في تهيئة بيئة الجودة على أعلى متوسط بلغ (4.11)، تلتها الفقرة المتعلقة بفاعلية التوثيق والتعلم والتدريب المستمر بمتوسط (4.00). كما سجلت فقرتا العلاقة بين مقاومة التغيير والتهيئة النفسية وشمول الدراسة للجوانب الإدارية والمعرفية والثقافية متوسطًا بلغ (3.89) لكل منهما.
في المقابل، انخفض متوسط الفقرة المتعلقة بكون تحليل الحوكمة ومركزية القرار يزيد من كفاية التهيئة إلى (3.11)، وهي الفقرة الوحيدة التي وقعت ضمن مستوى الحياد. كما بلغ متوسط الفقرة الخاصة بالربط بين نتائج التحليل والإطار المفاهيمي (3.56).
وتشير هذه النتائج إلى قبول عام لمحاور النتائج، مع ظهور مساحة أكبر من التردد حول موقع الحوكمة ومركزية القرار ضمن بناء التهيئة، وهو ما يستحق الانتباه عند تطوير النموذج.

9.4 تقييم التوصيات

حصل محور تقييم التوصيات على متوسط عام بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.33)، بما يعكس درجة موافقة.
وجاءت أعلى استجابة للعبارة التي ترى إمكانية استخدام نتائج الدراسة أساسًا لتطوير وتحديث سياسات الجودة، بمتوسط (4.00). تلتها العبارة المتعلقة بقدرة الملاحظات على عكس التحديات والفرص في بيئة العمل الليبية بمتوسط (3.78).
أما أدنى متوسط فكان للعبارة الخاصة بوضوح قابلية التوصيات للتطبيق في المؤسسات الليبية، إذ بلغ (3.56). ويكشف هذا التفاوت المحدود أن الخبراء أبدوا قبولًا للتوصيات، إلا أن الجانب المتعلق بترجمة هذه التوصيات إلى تطبيقات عملية كان أقل وضوحًا من قيمتها كمخرجات للدراسة.

9.5 تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتعميم في البيئة الليبية

بلغ المتوسط العام للمحور (3.73) بانحراف معياري (0.39)، وصنف كذلك ضمن درجة الموافقة.
سجلت الفقرة التي تقيس مدى كون عوامل نجاح التهيئة واقعية وقابلة للتنفيذ في مؤسسات ليبية مشابهة أعلى متوسط، بلغ (3.89). وجاءت بعد ذلك فقرتا انطباق النتائج والتوصيات على مؤسسات أخرى في ليبيا ومعالجة النموذج لفجوات مؤسسية فعلية بمتوسط (3.78) لكل منهما.
وفي المقابل، بلغ متوسط العبارة المتعلقة بمدى عكس التحديات المحددة في النموذج للمشكلات الهيكلية والتنظيمية في بيئة العمل الليبية (3.56)، وهو أدنى متوسط في المحور. كما حصلت مراعاة الخصوصية الثقافية والاجتماعية والتشريعية على متوسط (3.67).
وتدل هذه النتائج على أن الخبراء ينظرون إلى النموذج باعتباره واقعيًا وقابلًا للاستفادة في البيئة الليبية، مع بقاء قدر من التحفظ بشأن مدى تغطيته الكاملة للمشكلات الهيكلية والتنظيمية المحلية.

9.6 قبول النموذج المقترح للتطبيق

حقق هذا المحور أعلى متوسط بين محاور التقييم الخمسة بعد محور مكونات النموذج، إذ بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.56)، وجاء ضمن درجة الموافقة.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وسجلت العبارة التي ترى أن تبني النموذج قد يساعد في تقليل حالات فشل تطبيق نظام الجودة أعلى متوسط بلغ (4.00). وجاءت بعدها إمكانية اعتماد النموذج كخطوة سابقة على تطبيق ISO 9001 بمتوسط (3.89)، وهو المتوسط نفسه الذي سجلته عبارة تكيف النموذج مع مختلف الصناعات في ليبيا.
أما أدنى استجابة فكانت للعبارة المتعلقة بملاءمة النموذج للمؤسسات مختلفة الحجم والقطاع، بمتوسط (3.78).
وبذلك تشير النتائج الوصفية إلى وجود قبول أولي واضح للنموذج من جانب الخبراء، مع بقاء درجة محدودة من التردد بشأن مدى اتساع قابليته للتكيف مع الاختلافات بين المؤسسات.

9.7 النتائج الإحصائية لاختبار الفرضيات والفروق

بعد عرض النتائج الوصفية لمحاور تقييم النموذج، جرى اختبار الفرضيات المرتبطة بدرجات تقييم الخبراء، وذلك من خلال مقارنة متوسطات المحاور بقيمة الحياد على مقياس ليكرت الخماسي، ثم فحص الفروق في التقييم وفق بعض الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة. واعتمد مستوى دلالة قدره (0.05) لاتخاذ القرار الإحصائي.

9.7.1 اختبار الفروق بين متوسطات المحاور وقيمة الحياد

استخدم اختبار (ت) لعينة واحدة (One-Sample t-test) لمقارنة متوسط كل محور بالقيمة (3)، باعتبارها تمثل نقطة الحياد على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (1) نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لمحاور تقييم النموذج المقترح

المحور	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	p-value	القرار
تقييم مكونات النموذج المفاهيمي	9	4.08	0.19	16.80	8	0.001>	دالة
تقييم محاور نتائج الدراسة	9	3.74	0.21	10.50	8	0.001>	دالة
تقييم التوصيات	9	3.78	0.33	7.00	8	0.001>	دالة
تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق في البيئة الليبية	9	3.73	0.39	5.68	8	0.001>	دالة
قبول النموذج المقترح للتطبيق	9	3.89	0.56	4.76	8	0.001	دالة

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (1) أن جميع قيم p-value جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت جميع المتوسطات أعلى من قيمة الحياد (3). وبناءً عليه، تُرفض الفرضيات الصفرية الخاصة بالمحاور الخمسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم الخبراء وقيمة الحياد، في اتجاه التقييم الأعلى من الحياد.
وتشير هذه النتيجة إلى أن الخبراء لم ينظروا إلى مكونات النموذج ونتائجه وتوصياته وواقعيته وقبوله للتطبيق باعتبارها محايدة، بل اتجه تقييمهم إليها بصورة إيجابية. ويظل هذا الحكم مرتبطًا بالعينة الخبروية الحالية، ولا يمثل اختبارًا لفاعلية النموذج بعد تطبيقه ميدانيًا.

9.7.2 الفروق في تقييم المحاور وفق العمر

استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في تقييم المحاور باختلاف الفئات العمرية.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول (2) نتائج تحليل التباين الأحادي لمحاور الدراسة وفق متغير العمر

المحور	قيمة F	p-value	القرار
تقييم مكونات النموذج المفاهيمي	1.18	0.369	غير دالة
تقييم محاور نتائج الدراسة	0.21	0.817	غير دالة
تقييم التوصيات	9.86	0.013	دالة
تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق في البيئة الليبية	3.14	0.117	غير دالة
قبول النموذج المقترح للتطبيق	1.64	0.270	غير دالة

يتبين وجود فرق ذي دلالة إحصائية في محور تقييم التوصيات فقط وفق متغير العمر، في حين لم تظهر فروق دالة في بقية المحاور.

جدول (3) المتوسطات الحسابية لمحور تقييم التوصيات وفق العمر

الفئة العمرية	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
من 30–40 سنة	1	3.00	—
من 41–50 سنة	3	3.89	0.19
أكثر من 50 سنة	5	3.87	0.18

ويلاحظ أن الفئة العمرية 30–40 سنة تضم فردًا واحدًا فقط، ولذلك لا يمكن تفسير الفرق باعتباره نمطًا عمريًا مستقراً في المجتمع، وإنما يمثل نتيجة ضمن حدود العينة الحالية.

9.7.3 الفروق في تقييم المحاور وفق سنوات الخبرة

جدول (4) نتائج تحليل التباين الأحادي لمحاور الدراسة وفق سنوات الخبرة

المحور	قيمة F	p-value	القرار
تقييم مكونات النموذج المفاهيمي	0.57	0.593	غير دالة
تقييم محاور نتائج الدراسة	0.25	0.786	غير دالة
تقييم التوصيات	13.80	0.006	دالة
تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق في البيئة الليبية	21.23	0.002	دالة
قبول النموذج المقترح للتطبيق	1.64	0.270	غير دالة

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التوصيات وتقييم واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق في البيئة الليبية، بينما لم تظهر فروق دالة في المحاور الأخرى.

جدول (5) المتوسطات الحسابية لمحور تقييم التوصيات وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	1	3.67	—
من 11–15 سنة	1	3.00	—
أكثر من 15 سنة	7	3.90	0.16

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول (6) المتوسطات الحسابية لمحور تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	1	3.20	—
من 11–15 سنة	1	3.00	—
أكثر من 15 سنة	7	3.91	0.16

وتظهر المتوسطات ارتفاع تقييم الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة في المحورين اللذين ظهرت فيهما الفروق. إلا أن الفئتين الأقل خبرة تمثلان فردًا واحدًا لكل منهما، ولذلك ينبغي عدم تفسير هذه الفروق على أنها علاقة عامة بين طول الخبرة ومستوى تقييم النموذج.

9.7.4 الفروق في تقييم المحاور وفق الوظيفة

جدول (7) نتائج تحليل التباين الأحادي لمحاور الدراسة وفق متغير الوظيفة

المحور	قيمة F	p-value	القرار
تقييم مكونات النموذج المفاهيمي	0.19	0.831	غير دالة
تقييم محاور نتائج الدراسة	0.33	0.733	غير دالة
تقييم التوصيات	1.43	0.310	غير دالة
تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق في البيئة الليبية	0.76	0.507	غير دالة
قبول النموذج المقترح للتطبيق	0.89	0.458	غير دالة

لا تظهر النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية بين تقييمات أفراد العينة باختلاف الوظيفة في أي من المحاور الخمسة.

9.7.5 الفروق في تقييم المحاور وفق المشاركة

جدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي لمحاور الدراسة وفق عدد المشاركات في البرامج

المحور	قيمة F	p-value	القرار
تقييم مكونات النموذج المفاهيمي	0.17	0.848	غير دالة
تقييم محاور نتائج الدراسة	2.82	0.137	غير دالة
تقييم التوصيات	1.00	0.422	غير دالة
تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق في البيئة الليبية	4.94	0.054	غير دالة
قبول النموذج المقترح للتطبيق	3.46	0.100	غير دالة

لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات الخبراء وفق مستوى مشاركتهم السابقة في البرامج. ويلاحظ أن محور واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق اقترب من مستوى الدلالة الإحصائية ($p = 0.054$)، لكنه لم يبلغه عند مستوى 0.05، ولذلك لا يُعد فرقًا دالًا إحصائيًا وفق معيار الدراسة.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

9.7.6 الفروق في تقييم المحاور وفق نوع القطاع

جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لمحاور الدراسة وفق نوع القطاع

المحور	قيمة F	p-value	القرار
تقييم مكونات النموذج المفاهيمي	3.94	0.088	غير دالة
تقييم محاور نتائج الدراسة	0.49	0.509	غير دالة
تقييم التوصيات	0.47	0.516	غير دالة
تقييم واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق في البيئة الليبية	0.50	0.502	غير دالة
قبول النموذج المقترح للتطبيق	8.64	0.022	دالة

ظهر فرق ذو دلالة إحصائية في قبول النموذج المقترح للتطبيق وفق نوع القطاع، في حين لم تظهر فروق دالة في المحاور الأخرى.

جدول (10) المتوسطات الحسابية لمحور قبول النموذج وفق نوع القطاع

نوع القطاع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
خاص	8	3.75	0.40
مختلط	1	5.00	—

وعلى الرغم من دلالة اختبار التباين، فإن فئة القطاع المختلط تمثل فردًا واحدًا فقط مقابل ثمانية أفراد في القطاع الخاص.

وعليه، فإن هذه النتيجة لا توفر أساسًا كافيًا للاستنتاج بوجود اختلاف مستقر بين القطاعين، بل ينبغي التعامل معها بوصفها نتيجة أولية مرتبطة بتركيب العينة الحالية.

9.7.7 تعذر اختبار الفروق وفق الجنس والمجال

لم يتسن اختبار الفروق وفق الجنس باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ لأن جميع أفراد العينة من الذكور (100%)، وبالتالي لا يوجد تباين بين الفئات.

وبالمثل، تعذر استخدام تحليل التباين الأحادي وفق المجال، لأن جميع أفراد العينة ينتمون إلى مجال الصناعة (100%). ولذلك لا يمكن إحصائيًا تقدير فروق بين فئات غير ممثلة في العينة.

9.7.8 نتائج المقارنات البعدية باستخدام اختبار LSD

بعد ظهور فروق دالة في بعض اختبارات تحليل التباين، استخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد مواضع الفروق بين الفئات.

جدول (11) نتائج المقارنات البعدية للفروق الدالة إحصائيًا

المتغير	المحور	الفئات التي ظهر بينها الفرق	اتجاه الفرق
العمر	تقييم التوصيات	مقابل 41–50 40–30	لصالح 41–50
العمر	تقييم التوصيات	مقابل أكثر من 50 40–30	لصالح أكثر من 50
الخبرة	تقييم التوصيات	مقابل أكثر من 15 سنة 15–11	لصالح أكثر من 15 سنة
الخبرة	تقييم التوصيات	أقل من 5 مقابل 11–15 سنة	لصالح أقل من 5 سنوات
الخبرة	واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق	أكثر من 15 مقابل أقل من 5 سنوات	لصالح أكثر من 15 سنة

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الخبرة	واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق	أكثر من 15 مقابل 11–15 سنة	لصالح أكثر من 15 سنة
القطاع	قبول النموذج المقترح للتطبيق	خاص مقابل مختلط	لصالح القطاع المختلط

وتظهر المقارنات البعدية أن الفروق المرتبطة بالعمر والخبرة تتركز بصورة أساسية في فئات صغيرة جدًا، بعضها يتكون من فرد واحد. أما الفارق المرتبط بالقطاع، فيعتمد كذلك على وجود فرد واحد في فئة القطاع المختلط؛ ولذلك لا ينبغي بناء استنتاجات عامة حول تأثير العمر أو الخبرة أو القطاع اعتمادًا على هذه المقارنات وحدها.

10. مناقشة النتائج

10.1 دلالة تقييم مكونات التهيئة التنظيمية المقترحة

أظهر تقييم الخبراء اتجاهًا إيجابيًا واضحًا تجاه مكونات النموذج المقترح، بما يشير إلى قبول التهيئة التنظيمية بوصفها بناءً متعدد الأبعاد يسبق التطبيق. وتتفق هذه النتيجة مع ما ظهر في دراسة Sharif (2009) حول مركزية الإدارة ومشاركة العاملين والثقافة والتدريب والاتصال في الشركات الصناعية الليبية، كما تنسجم مع مراجعة Almeida et al. (2012) التي أظهرت تكرار هذه العناصر ضمن الأدبيات المرتبطة بتطبيق نظم إدارة الجودة.

ولا تتمثل أهمية النتيجة الحالية في إثبات أن القيادة أو التدريب أو التوثيق عوامل مهمة؛ فهذا الجانب مستقر نسبيًا في الأدبيات. وإنما تتمثل في تركيب هذه المقومات ضمن تصور واحد موجه إلى المرحلة السابقة على التطبيق. وبذلك تنتقل الدراسة من التعامل مع المقومات كعوامل متفرقة إلى تنظيمها في منطق للتهيئة يمكن تشخيصه ومعالجته بصورة مرحلية.

10.2 دلالة محاور النتائج في تفسير جاهزية المنظمة

جاء تقييم محاور النتائج إيجابيًا في مجمله، مع انخفاض واضح نسبيًا في العبارة المرتبطة بالحوكمة ومركزية القرار. وتكشف هذه النتيجة أن الخبراء لا ينظرون إلى جميع مكونات البناء التنظيمي بالدرجة نفسها، وأن بعض العناصر تحتاج إلى تحديد أدق لموقعها داخل التهيئة.

ويتقاطع ذلك مع ما أظهرته دراسة Bounabri et al. (2018) من مشكلات مرتبطة بالبيروقراطية والاتصال والترابط بين الإدارات، كما ينسجم مع نتائج Elhashimi et al. (2017) المتعلقة بالمسؤوليات والصلاحيات والاتصال. ومن ثم، يتعامل النموذج مع وضوح الصلاحيات والتنسيق باعتبارهما من شروط التهيئة، دون تحويل اللامركزية إلى علاقة سببية مستقلة لم تثبتها الدراسة.

10.3 دلالة تقييم التوصيات وقابليتها للتطبيق

أظهر الخبراء قبولًا عامًا للتوصيات، إلا أن العبارة المتعلقة بوضوح قابليتها للتطبيق جاءت في أدنى مستوى داخل هذا المحور. ويشير ذلك إلى أن الانتقال من النموذج المفاهيمي إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ يحتاج إلى مزيد من التفصيل.

وتتفق هذه النتيجة مع منطق Ingason (2015)، الذي أظهر أن التخطيط لمتطلبات التنفيذ الداخلية والجهد البشري يؤثر في مسار التطبيق. وبذلك لا تكفي صياغة التوصيات، وإنما يجب تحويلها إلى مهام ومسؤوليات ومراحل يمكن للمؤسسة تنفيذها ومراجعتها.

10.4 واقعية النموذج وملاءمته للبيئة الليبية

حظيت واقعية النموذج وقابليته للاستفادة في البيئة الليبية بتقييم إيجابي. وتكتسب هذه النتيجة أهميتها في ضوء ما كشفت عنه الدراسة الليبية المرتبطة بتبني ISO 9001:2015 من تحديات متعلقة بالخبرات المحلية والتدريب والوعي واللغة والتكلفة والبنية المؤسسية المساندة (Al-mıjrab & Elwalda, 2020). ومن ثم، فإن إدراج الخصوصية المحلية في النموذج لا يمثل عنصرًا شكليًا، وإنما استجابة لمشكلات ظهرت في الأدلة الليبية نفسها. وفي المقابل، فإن التقييم الخبروي لا يكفي وحده لإثبات قابلية التعميم على جميع المؤسسات، وهو ما يفسر ضرورة إخضاع النموذج لاحقًا لاختبارات ميدانية أوسع.

10.5 مستوى قبول النموذج كمدخل سابق لتطبيق ISO 9001

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

أظهر محور قبول النموذج متوسطًا إيجابيًا، بما يوفر دعمًا أوليًا لفكرة استخدامه كمدخل سابق على تطبيق ISO 9001. ويتقاطع ذلك مع Ingason (2015) في أهمية التخطيط المبكر ومشاركة العاملين، ومع Fonseca et al. (2019) في أهمية اختلاف ترتيبات الاستعداد بحسب المنظمة والسياق.
غير أن القبول الخبروي لا يساوي إثبات الفاعلية. فالنتيجة الحالية تعني أن الخبراء يرون النموذج مقبولًا وذا فائدة محتملة، بينما يبقى إثبات قدرته على تقليل تعثر التطبيق أو تحسين الأداء بحاجة إلى اختبار ميداني مباشر.

10.6 تفسير الفروق المرتبطة بالعمر والخبرة والوظيفة والمشاركة والقطاع

أظهرت النتائج فروقًا محدودة في بعض المحاور وفق العمر والخبرة والقطاع، في حين لم تظهر فروق وفق الوظيفة والمشاركة. ولا يمكن تفسير هذه الفروق باعتبارها آثارًا سببية؛ لأن حجم العينة محدود، وبعض الفئات لا تضم إلا فردًا واحدًا.
وتشير المتوسطات إلى ارتفاع تقييم ذوي الخبرة التي تزيد على 15 سنة في المحورين اللذين ظهرت فيهما فروق، وقد يرتبط ذلك مبدئيًا باتساع الخبرة المهنية وما تمنحه من قدرة أكبر على مقارنة متطلبات الجودة بالممارسات التنظيمية، إلا أن هذه القراءة تظل تفسيرية ولا تثبت علاقة عامة.
أما الفرق المرتبط بنوع القطاع، فيظل محدود القيمة التفسيرية لأن فئة القطاع المختلط لا تضم سوى فرد واحد. وبذلك ينبغي النظر إلى نتائج الفروق بوصفها مؤشرات أولية تستحق إعادة الاختبار لا نتائج تعميمية.

10.7 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

تتقاطع النتائج الحالية مع الأدبيات السابقة في استمرار أهمية القيادة والثقافة والتدريب والتخطيط والتوثيق والتنسيق. فقد أكدت Sharif (2009) أهمية الإدارة ومشاركة العاملين والثقافة والتدريب في الشركات الصناعية الليبية، بينما دعمت Almeida et al. (2012) تكرار هذه المقومات في الأدبيات الدولية.
كما تنسجم النتائج المتعلقة بالتخطيط مع Ingason (2015)، وتتقاطع الجوانب الخاصة بمقاومة التغيير والثقافة والاتصال مع Bounabri et al. (2018).
وتمنح دراسة Elhashimi et al. (2017) دعمًا تشخيصيًا للنموذج من خلال استخدام تحليل الفجوات في منظمة ليبية، بينما تضيف Sumaedi and Yarmen (2015) أهمية خاصة عند ربط الموضوع بقطاع الصناعات الغذائية.
أما Limon-Romero et al. (2024)، فتفيد في دعم الاتجاه الحديث الذي ينظر إلى عوامل الجودة بوصفها منظومة مترابطة، وهو ما يتوافق مع منطق النموذج الحالي، مع بقاء اختلاف السياق والهدف البحثي سببًا في عدم نقل نتائجها بصورة مباشرة إلى البيئة الليبية.

10.8 الدلالات التطبيقية للنموذج المقترح في المؤسسات الصناعية الليبية

تشير النتائج إلى إمكانية استخدام النموذج بوصفه إطارًا تمهيديًا يساعد المؤسسة على الانتقال من قرار التبني إلى الاستعداد الفعلي للتطبيق. وتبدأ هذه العملية بتشخيص الفجوات، ثم ترتيب أولويات المعالجة، ثم تحويلها إلى خطة مرحلية قبل الانتقال إلى تطبيق متطلبات ISO 9001.
وفي البيئة الصناعية الليبية، يمكن أن تنصب الأولويات على تثبيت الالتزام القيادي والدعم الإداري، ومعالجة فجوات الثقافة والتدريب والتوثيق، وتحسين التنسيق والاتصال، ثم تكييف وسائل التنفيذ مع الموارد والخبرات والظروف المحلية. ويظل النموذج في هذه المرحلة إطارًا إرشاديًا قابلًا للتطوير، وليس أداة نهائية مثبتة الفاعلية.

11. الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى أن التهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001 يمكن صياغتها في صورة بناء متكامل يسبق التطبيق، ولا يختزل في استيفاء متطلبات المواصفة أو إعداد الوثائق.
وأظهر التقييم الخبروي أن متوسطات المحاور الخمسة جاءت أعلى من نقطة الحياد، بما يشير إلى اتجاه إيجابي في تقييم مكونات النموذج ومحاوره ونتائجه وتوصياته وواقعيته وقبوله للتطبيق.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

كما أظهرت نتائج الفروق وجود اختلافات في بعض المحاور وفق العمر والخبرة ونوع القطاع، في حين لم تظهر فروق وفق الوظيفة والمشاركة. غير أن صغر العينة وعدم توازن بعض الفئات يحدان من القيمة التفسيرية لهذه النتائج.
وتتمثل الإضافة الأساسية للدراسة في إعادة تنظيم المقومات المتفرقة التي تناولتها الأدبيات داخل تصور مرحلي للتهيئة السابقة على تطبيق ISO 9001، وربطها بالخصوصية الليبية، ثم إخضاع البناء المقترح لتقييم خبرائي أولي.

12. التوصيات والمقترحات

12.1 التوصيات التطبيقية

1. إجراء تقييم أولي للجاهزية قبل الشروع في تطبيق ISO 9001 باستخدام تحليل فجوات يغطي الجوانب القيادية والتنظيمية والبشرية والمعرفية.
2. تثبيت الالتزام القيادي والدعم الإداري وتحديد المسؤوليات والموارد والوقت اللازم للتهيئة قبل بدء التنفيذ.
3. إعداد خطة مرحلية لإدارة التغيير تتضمن التوعية والتدريب وإشراك العاملين والاتصال الداخلي.
4. تطوير منظومة مترابطة للتدريب والتوثيق والتعلم المستمر والبنية المعلوماتية.
5. تحسين وضوح الصلاحيات وقنوات الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية.
6. مواءمة وسائل التدريب والتوثيق والدعم مع البيئة الليبية من حيث اللغة والموارد والخبرات، مع المحافظة على متطلبات ISO 9001.

استخدام النموذج بوصفه إطارًا تمهيديًا قابلًا للتطوير إلى أداة تشخيصية أكثر تفصيلًا.

12.2 المقترحات البحثية

1. إعادة اختبار النموذج على عينات أكبر وأكثر تنوعًا من الخبراء والمؤسسات الصناعية الليبية.
2. إعادة اختبار الأداة وخصائصها السيكومترية على عينة مستقلة، خصوصًا المحاور التي أظهرت معاملات ثبات منخفضة.
3. اختبار النموذج داخل مؤسسات تستعد فعليًا لتطبيق ISO 9001، وقياس الجاهزية قبل التهيئة وبعدها.
4. دراسة أثر تطبيق النموذج في مدة التنفيذ وتكلفته ومقاومة التغيير واستدامة نظام إدارة الجودة.
5. اختبار النموذج في قطاعات ليبية أخرى للتحقق من مدى ملاءمة مكوناته مع اختلاف طبيعة النشاط.

13. حدود الدراسة ومحددات تفسير النتائج

تتحدد نتائج الدراسة أولًا بصغر حجم العينة، إذ اقتصرت على تسعة خبراء، ولذلك لا يمكن التعامل معها بوصفها تمثيلًا إحصائيًا لجميع خبراء إدارة الجودة أو المؤسسات الصناعية في ليبيا.
كما اتسمت العينة بتركيز واضح في بعض الفئات؛ فجميع المشاركين من الذكور ومن المجال الصناعي، كما ضمت بعض الفئات العمرية والخبرات والقطاعات فردًا واحدًا فقط. وقد انعكس ذلك على إمكانية إجراء بعض الاختبارات وعلى قوة تفسير الفروق.
وتقتصر الدراسة على التقييم الخبروي للنموذج، ولا تقيس أثر تطبيقه الفعلي على أداء المؤسسات أو نتائج ISO 9001. ولذلك فإن المتوسطات الإيجابية لا تعني إثبات فاعلية النموذج في الممارسة.
ويمثل انخفاض معامل ألفا كرونباخ في ثلاثة محاور قيدًا منهجيًا إضافيًا، ويؤكد الحاجة إلى إعادة فحص الأداة وعباراتها على عينات أكبر وأكثر تباينًا.
كذلك ينبغي تفسير نتائج المقارنات البعدية بحذر، لأن بعض الفئات التي ظهرت فيها الفروق لا تضم سوى فرد واحد.

14. الخاتمة

انطلقت الدراسة من أن تطبيق ISO 9001 لا يبدأ عند إعداد الوثائق أو الشروع في إجراءات الاعتماد، وإنما تسبقه مرحلة تحتاج فيها المنظمة إلى تهيئة بنيتها القيادية والتنظيمية والبشرية والمعرفية لاستيعاب

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

النظام. وبناءً على ذلك، اقترحت الدراسة نموذجًا يجمع المقومات ذات الصلة في تصور واحد للتهيئة السابقة على التطبيق، ثم أخضعته لتقييم خبرائي في السياق الصناعي الليبي.

وأظهرت النتائج اتجاهًا إيجابيًا في تقييم مكونات النموذج ونتائجه وتوصياته وواقعيته وقبوله للتطبيق، كما أظهرت الاختبارات الاستدلالية أن متوسطات المحاور الخمسة جاءت أعلى من نقطة الحياد. أما الفروق المرتبطة بالعمر والخبرة والقطاع، فقد بقيت محدودة القيمة التفسيرية بسبب صغر حجم بعض الفئات.

ولا تتمثل الإضافة الأساسية للدراسة في اكتشاف أهمية القيادة أو التدريب أو التوثيق أو الثقافة؛ فقد تناولت الأدبيات هذه العناصر بصورة واسعة. وإنما تتمثل الإضافة في إعادة تنظيمها ضمن نموذج مرحلي للتهيئة التنظيمية السابقة على تطبيق ISO 9001، وربطها بالسياق الليبي، ثم اختبار مدى قبول هذا البناء وواقعيته من خلال تقييم خبرائي متخصص.

وبذلك تقدم الدراسة إطارًا أوليًا يمكن أن يشكل أساسًا لتطوير أداة أكثر دقة لتقييم الجاهزية، ثم اختبار النموذج ميدانيًا داخل مؤسسات تستعد لتطبيق ISO 9001، بما يسمح مستقبلًا بالانتقال من الحكم الخبروي على النموذج إلى التحقق التجريبي من فاعليته في تحسين جاهزية المنظمة وتيسير التطبيق.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

References

[1] Almeida, D., Muniz Junior, J., & Costa, A. F. B. (2012). Critical factors to quality management system implementation: Relevant literature review 1992–2012. UNESP - Faculty of Engineering at Guaratingueta.

[2] Al-mıjrab, A., & Elwalda, A. (2020). An investigation into the barriers affecting the adoption of ISO 9001:2015 certification in Arabic countries : A case study of Libyan service and manufacturing industries (LSMI). Economics Business and Organization Research, 1–19.

[3] Altumi, A. A., Badi, T. H., & Elhashimi, O. (2017). ISO 9001 certification gap analysis: Case study of a Libyan organization. The International Journal of Engineering & Information Technology, 3(2), 116–125. https://doi.org/10.36602/ijeit.v3i1.448

[4] Anwar, A., & Elwalda, A. (n.d.). AN INVESTIGATION INTO THE BARRIERS AFFECTING THE ADOPTION OF ISO 9001:2015 CERTIFICATION IN ARABIC COUNTRIES: A CASE STUDY OF LIBYAN SERVICE AND MANUFACTURING INDUSTRIES (LSMI). [PDF متاح]

[5] Bounabri, N., El Oumri, A. A., Saad, E., Zerrouk, L., & Ibnlfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organizations: Empirical study. Journal of Industrial Engineering and Management, 11(1), 34–56. https://doi.org/10.3926/jiem.2412

[6] Elhashimi, O., Badi, T. H., & Altumi, A. A. (2017). ISO 9001 certification gap analysis: Case study of a Libyan organization. The International Journal of Engineering & Information Technology, 3(2), 116–125. https://doi.org/10.36602/ijeit.v3i1.448

[7] Fonseca, L. M. C. M., Domingues, J. P., Machado, P. B., & Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 adoption: A multi-country empirical research. Journal of Industrial Engineering and Management, 12(1), 27–50. https://doi.org/10.3926/jiem.2745

[8] Hoyle, D. (2009). ISO 9000 Quality System Handbook, Using The Standards as A Framework for Business Improvement (6th ed.). Butterworth-Heinemann.

[9] Ingason, H. T. (2015). Best project management practices in the implementation of an ISO 9001 quality management system. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 194, 192–200. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.133

[10] ISO 9001:2008. (2008). Quality Management System - Requirements. International Organization for Standardization.

[11] ISO Survey 2019. (2019). The ISO Survey of certifications to management system standards – 2019. International Organization for Standardization.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[12] Limon-Romero, J., García-Alcaraz, J. L., Sanchez-Lizarraga, M. A., Gastelum-Acosta, C., Báez-López, Y., & Tlapa, D. (2024). Implementing a quality management system based on ISO 9001:2015 standard: Modeling the enablers' relationships. IEEE Access, 12, 195174–195187.
[13] Maranhão, M. (2005). ISO Série 9000 (versão 2000) – Manual de Implementação. Qualitymark.
[14] Martinez-Costa, M., Choi, T. Y., Martinez, J. A., & Martinez-Lorente, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. Journal of Operations Management, 27(6), 495–511.
[15] Priede, J. (2012). Implementation of quality management system ISO 9001 in the world and its strategic necessity. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 1466–1475.
[16] Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Dimitrios, P. K. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. Managing Service Quality, 20(5), 440–457.
[17] Sharif, A. (2009). Critical success factors affecting the implementation of the ISO 9001:2000 quality management system in Libyan manufacturing companies [Doctoral thesis, University of Salford]. University of Salford Institutional Repository.
[18] Singhal, R., & Singhal, S. (2012). [Title not available]. As cited in Al-mıjrab and Elwalda (2020).
[19] Sumaedi, S., & Yarmen, M. (2015a). Measuring effectiveness of ISO 9001 implementation in food manufacturing companies. Procedia Food Science, 3, 279–288.
[20] Sumaedi, S., & Yarmen, M. (2015b). The effectiveness of ISO 9001 implementation in food manufacturing companies: A proposed measurement instrument. Procedia Food Science, 3, 436–444. https://doi.org/10.1016/j.profoo.2015.01.048
[21] Wardhani, V., Utarini, A., Van Dijk, J. P., Post, D., & Groothoff, J. W. (2009). Determinants of quality management systems implementation in hospitals. Health Policy, 89(2), 239–251.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements‹ opinions‹ and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **CJHES** and/or the editor(s). **CJHES** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas‹ methods‹ instructions‹ or products referred to in the content.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).