

## اللهمأة لاستقبال نظم إدارة الجودة "دراسة ميدانية عن شركة النسيم للصناعات الغذائية"

وائل سليمان أحمد الصغير

شركة النسيم للصناعات الغذائية

منظمة الرقيب الليبي لحماية المستهلك

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق ممارسات نظام إدارة الجودة QMS (داخل شركة النسيم للصناعات الغذائية، مع التركيز على خمسة أبعاد رئيسية: التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين وتجهيزهم، الهيكلية والمسؤوليات، الإنتاجية والعمليات، والتحسين المستمر وتحليل المخاطر. تم استخدام منهجية كمية، حيث جمعت البيانات من خلال استبيانات وزعت على الموظفين ومقابلات شخصية مع مدراء الإدارات. شمل التحليل الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، واختبار شابир ويلك للتوزيع الطبيعي، والاختبارات الإحصائية غير البارامترية المناسبة نتيجة عدم تمايز توزيع البيانات. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد تطبيق نظام إدارة الجودة حصلت على تقييمات إيجابية من المشاركين، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.56 و 3.79 على مقياس ليكرت من 5 نقاط، وجميع المتغيرات أظهرت اتفاقاً دالاً (إحصائياً)  $p < 0.001$ . لوحظت أعلى الدرجات في الإنتاجية والعمليات والهيكلية والمسؤوليات، مما يشير إلى فعالية إدارة العمليات التشغيلية ووضوح توزيع الأدوار. وأكد اختبار شابير ويلك أن البيانات لجميع الأبعاد لا تتبع التوزيع الطبيعي، ما يوضح ملاءمة استخدام التحليلات غير البارامترية. بشكل عام، توضح النتائج اعتماداً كبيراً لممارسات إدارة الجودة، مع نقاط قوة في الكفاءة التشغيلية ووضوح الهيكل التنظيمي، مع وجود مجال لتحسين تمكين الموظفين. توصي الدراسة بتعزيز برامج التدريب، وتنمية التزام القيادة، ودمج تحليل المخاطر بشكل أكبر في العمليات التنظيمية. توفر هذه النتائج أساساً لإجراء دراسات مستقبلية حول فعالية نظام إدارة الجودة، ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر للجودة في سياقات تنظيمية مماثلة.

**الكلمات المفتاحية:** نظام إدارة الجودة، القيادة، العمليات والإنتاجية، التحسين المستمر، تحليل المخاطر

\*للمراسلة: [waele4096@gmail.com](mailto:waele4096@gmail.com)

نشرت اونلاين: 12\30\2025

أجيبت: 12\11\2025م

استلمت: 11\10\2025م

## المقدمة:

والطلب المتزايد على المنتجات الغذائية عالية الجودة (ISO, 2021). وتأكد الأدبيات الحديثة أن تطبيق أنظمة إدارة الجودة يسهم في تحسين الأداء المالي وخفض الهدر وتعزيز رضا العملاء، شريطة وجود قيادة عليا ملتزمة، هيكل تنظيمي مرن، وتمكين العاملين في مختلف مستويات التشغيل (Bakhtiar, 2023). كما تشير التحولات الرقمية الحديثة إلى أن تبني أدوات الرقمنة والتحول الرقمي أصبح من العوامل الحاسمة في تطوير جودة العمليات ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية (Plekhanov, 2023). وعليه، أصبح من الضروري للمؤسسات المحلية والإقليمية ومنها شركة النسيم للصناعات الغذائية وضع استراتيجيات جودة واضحة، مدروسة بتقييمات داخلية، وبرامج تدريب، وتحسين مستمر للعمليات، بما يضمن مواءمة مخرجاتها مع المعايير المعتمدة محلياً ودولياً (Menshikova & Manita, 2020). وفي ظل هذه التحولات المتسارعة، تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تُعنى بتشخيص واقع الجودة داخل المؤسسات الصناعية، وتحليل جاهزيتها لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الحديثة، وتحديد التحديات التنظيمية والبشرية والتشغيلية ذات الصلة. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لكي تسلط الضوء على واقع الجودة في شركة النسيم، مع تقديم تحليل علمي عميق لمستوى الجاهزية المؤسسية، تمهدًا للوصول إلى الأهداف المنشودة (Susanto, 2024).

### أهداف الدراسة.

شهد العالم خلال العقود القليلة الماضية تغيرات جوهرية وعميقة في بيئه الأعمال، نتيجة للتطور التكنولوجي السريع، العولمة، وتوسيع الأسواق، وما نتج عن ذلك من ارتقاء توقعات المستهلكين تجاه الجودة في المنتجات والخدمات مع إزدياد منافسة الشركات لتقديم أفضل ما لديها من خدمات. ولم يعد معيار السعر وحده كافيًا لجذب المستهلك أو المحافظة عليه؛ بل أصبحت الجودة بمعناها الشامل عاملًا حاسمًا في اتخاذ القرار الشرائي وبناء ولاء العملاء في الأسواق الحديثة (Sampaio, 2022). وفي هذا الإطار، برزت إدارة الجودة الحديثة كأحد المركبات الاستراتيجية الأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، حيث تُعد الجودة مسؤولية مشتركة تشمل جميع مستويات المنظمة، بدءًا من الإدارة العليا وصولاً إلى العاملين في خطوط التشغيل. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد قيادة فعالة وتشمي ثقافة مؤسسية داعمة للجودة تحقق أداءً تشغيليًّا أفضل، وتظهر مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية والاستدامة (Maina, 2020). كما تبرز أهمية إدارة الجودة بصورة أكبر في الصناعات ذات الحساسية العالمية مثل الصناعات الغذائية، التي تتطلب التزاماً دقیقاً بمعايير الجودة لضمان سلامة المنتج والمحافظة على ثقة المستهلكين. وفي هذا السياق، تُعد شركة النسيم للصناعات الغذائية نموذجاً لمؤسسة تسعى إلى دمج متطلبات الجودة ضمن عملياتها التشغيلية وسلسل التوريد، في ضوء المنافسة المتصاعدة

القيادة أو نقص التدريب يعد مؤشراً متوقعاً لحدوث صعوبات أثناء تهيئة النظام (Chiarini & Kumar, 2021). كذلك، فإن محدودية التواصل بين الموظفين والإدارات تُعد من أكثر العوائق شيوعاً أمام التهيئة الناجحة (Psomas, 2023). وتتوافق هذه المعطيات مع توصيات ISO 9001:2015 التي تشدد على ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية، وتحسين العمليات والإجراءات والتسلسل الهرمي، وتعزيز القيادة الفاعلة قبل تطبيق النظام (ISO, 2015). وتشير دراسات حديثة إلى أن العوامل الداخلية مثل الثقافة، الهيكل، الأدوار، العمليات، والاتصال هي الأكثر تأثيراً على نجاح التهيئة، فيما تعد العوامل الخارجية أقل أثراً في هذه المرحلة (Maganga & Pretorius, 2022). وبناءً على ذلك، ثُبّرَت هذه الخلاصة الحاجة إلى تقييم مسبق شامل بهدف كشف العوائق المتوقعة، وتخفيض التدخلات المناسبة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة داخل الشركات، وهو ما يشكل الأساس الذي انطلقت منه مشكلة الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة.

## أولاً: السؤال الرئيسي للدراسة:

كيف يمكن للمنظمات أن تهيئ نفسها للتغلب على  
الحواجز والمشاكل عند استقبال نظام إدارة الجودة؟  
ومن خلال هذا التساؤل، والنقاش مع إدارات الجودة  
والعمليات والبحث والتطوير، تم تحديد مجموعة من  
التساؤلات الفرعية، بعد تحديد السؤال الرئيسي، فكانت  
كالتالي:

### **ثانياً: التساؤلات الفرعية للدراسة:**

هدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لأي منظمة أن تكون على استعداد، وتهيئ ذاتها لاستقبال نظام إدارة الجودة، وكيف يمكنها تقييم إمكاناتها للنجاح في تحقيق ذلك.

تُظهر الأدبيات الحديثة أنَّ معظم أبحاث الجودة ركزت على كيفية تطبيق أنظمة إدارة الجودة داخل الشركات، بينما ظلت مرحلة التهيئة والاستعداد الداخلي قبل التطبيق الفعلي أقل بحثاً، رغم أنها غالباً المرحلة التي تحدد نجاح النظام أو فشله (Al-Sawafi, 2021). وتشير دراسات معاصرة إلى أن المنظمات التي لا تُقيِّم جاهزيتها قبل التطبيق تواجه مقاومة داخلية، نصراً في التواصل، وضعفاً في دعم القيادة، مما يؤدي إلى تعثر التنفيذ (Mishra & Sharma, 2022). وقد عكست المقابلات التي أجرتها الباحث مع مديرى الجودة والعمليات والبحث والتطوير والموارد البشرية في شركة النسيم للصناعات الغذائية في 16/4/2023 هذه المشكلة بوضوح؛ إذ أكد المديرون وجود عوائق حقيقة لبناء التهيئة الأولى لاستقبال نظام إدارة الجودة، خاصة ما يتعلق بالمقاومة التنظيمية، وغياب التنسيق بين الإدارات، وضعف وضوح الأدوار. وتشير الأبحاث إلى إمكانية التبيؤ بكثير من هذه المشكلات عند إجراء تقييم ذاتي مبكر؛ فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة قد شهدت مقاومة للتغيير سابقاً، فمن المرجح ظهور المقاومة مجدداً عند تطبيق نظم الجودة (Zimon & Tarighi, 2021).

1. الفرضية الأولى تنص على أنه: يوجد تطبيق دال إحصائياً لإدارة نظام الجودة على تهيئة الإدارة العليا والتزامها.

2. الفرضية الثانية تنص على أنه: يوجد تطبيق دال إحصائياً لإدارة نظام الجودة على تمكين الموظف وتهيئته.

3. الفرضية الثالثة تنص على أنه: يوجد تطبيق دال إحصائياً لإدارة نظام الجودة على الهيكلية والمسؤوليات والصلاحيات.

4. الفرضية الرابعة تنص على أنه: يوجد تطبيق دال إحصائياً لإدارة نظام الجودة على الإنتاجية والعمليات.

5. الفرضية الخامسة تنص على أنه: يوجد تطبيق دال إحصائياً لإدارة نظام الجودة على التحسين وتحليل المخاطر.

#### أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تقييم جاهزية شركة النسيم للصناعات الغذائية لتهيئة بيئتها الداخلية قبل تطبيق نظام إدارة الجودة، مع التركيز على التعرف المبكر على المشكلات والعوائق الداخلية والخارجية، ووضع خطط استباقية للتغلب عليها، بما يضمن نجاح تنفيذ النظام وتحقيق أعلى مستويات الجودة في منتجاتها وخدماتها.

#### أداة الدراسة.

تم استخدام المقابلة الشخصية والاستبانة في الدراسة الميدانية، وذلك لما لها من مميزات تمثل في وضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها؛ إذ تم تصميم

1. هل يوجد تطبيق لإدارة نظام الجودة على تهيئة الإدارة العليا والتزامها؟

2. هل يوجد تطبيق لإدارة نظام الجودة على تمكين الموظف وتهيئته؟

3. هل يوجد تطبيق لإدارة نظام الجودة على الهيكلية والمسؤوليات والصلاحيات؟

4. هل يوجد تطبيق لإدارة نظام الجودة على الإنتاجية والعمليات؟

5. هل يوجد تطبيق لإدارة نظام الجودة على التحسين وتحليل المخاطر؟

ومن خلال هذه التساؤلات تم التوصل إلى وضع الفرضية الرئيسية للدراسة التي تكونت منها الفرضيات الفرعية، والتي تم العمل عليها بعد تأكيدها من خلال المقابلات الشخصية مع مدير الجودة ومدير العمليات ومدير الإنتاج ومدير البحث والتطوير، وتم وضعها بناء على متطلبات تحليل الفجوة عند المقابلة معهم، وتم تأكيدها بالإيجاب عند وضع التساؤلات معهم؛ ليتم تقويمهم فيما بعد مع وضع الاستبانة المناسبة لزيادة نسبة التأكيد والتحقق.

#### فرضيات الدراسة.

##### أولاً: الفرضية الرئيسية:

تتمحور الفرضية الرئيسية للدراسة حول تهيئة بيئة العمل في منظومة شركة النسيم للصناعات الغذائية لاستقبال نظام الجودة.

##### ثانياً: الفرضيات الفرعية.

تمت صياغة الفرضيات الفرعية في الرسالة لتكون على النحو التالي:

القدامي الذين تزيد فترة عملهم في الشركة على العشر سنوات.

#### أهمية الدراسة:

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن الشركات التي تتبنى نهجاً استباقياً في التهيئة والاستعداد قبل التنفيذ غالباً ما تكون أكثر قدرة على توقع المشكلات والعوائق المحتملة، ومن ثم تجنبها قبل أن تؤثر على سير النظام (Fonseca & Domingues, 2020). وقد أكدت نتائج المقابلات الميدانية التي أجرتها الباحث مع مديري إدارات الجودة والعمليات والبحث والتطوير والموارد البشرية في شركة النسيم للصناعات الغذائية، بتاريخ 2023/4/16، أهمية التقييم المسبق للعوائق المحتملة قبل بدء تنفيذ نظام إدارة الجودة. وأوضح المديرون أن التعرف على المشكلات السابقة، مثل مقاومة الموظفين للتغيير أو ضعف التواصل بين الإدارات، يساعد في وضع خطط للتعامل معها بشكل استباقي (Chiarini & Kumar, 2021). من الجدير بالذكر أن تحديد هذه المشكلات مبكراً يسمح للمنظمات بتخصيص الوقت والموارد بشكل أفضل، وإعداد الوثائق والإجراءات والمبادئ التوجيهية الازمة لتطبيق نظام الجودة بشكل فعال، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحسين عملياتها اليومية بشكل مستمر (Mishra & Sharma, 2022). كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن التغييرات التي ينطوي عليها اعتماد نظام إدارة الجودة تؤثر بشكل رئيسي على البيئة الداخلية للمنظمة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية والتسلسل الهرمي وأسلوب القيادة، ولذا فإن إدارة هذه

الأسئلة بحيث يمكن الإجابة عليها بسهولة وسرعة من قبل المستهدفين بالبحث، وسهولة تحليلها أيضاً. كما استعمل الباحث مقياساً خماسياً لتحديد درجة لكل عبارة، ولقد تم استخدام صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول 1.

الإجابة لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
الوزن	5	4	3	2	1

#### حدود الدراسة.

تقع حدود الدراسة في شركة النسيم للصناعات الغذائية الكائنة بمدينة مصراتة - ليبيا، حيث تم إجراء المقابلات عبر مراسلات الهاتف والبريد الإلكتروني، وتقررت الدراسة عندما تم إدراك أن منظمة الحالة مصممة على البدء في العمل نحو الجودة أكثر مما كانت عليه من قبل، لذلك تم استخدامها للدراسة التجريبية بدلاً من قضاء كثير من الوقت في البحث عن شركات في مواقف مماثلة، واقتصرت الدراسة على شركة واحدة، يمكن البدء فيها بسرعة بعملية التعاون وإبلاغ الغرض والأسباب الكامنة وراء الدراسة، وكيف سيتم تضمين منظمة الحالة في الدراسة، وقد تقرر استخدام ISO 9001 كمثال لنظام إدارة الجودة، فكان هذا هو التقييد المعتمد عليه بعد فحص العديد من أنظمة إدارة الجودة تجنبًا لتضييع الوقت، كما تم جمع البيانات التجريبية و اختيار الأسئلة المتضمنة في الاستبانة الموجهة إلى مديري الإدارات، وإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من مديري الإدارات

**أهمية أنظمة إدارة الجودة والتحديات المرتبطة بها.**

ركزت الأبحاث السابقة لأنظمة إدارة الجودة على كيفية تفزيذ المنظمات لنظام إدارة الجودة بأعلى فعالية وكفاءة، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات المتعلقة بالمشكلات والعوائق التي تواجه المنظمات عند إعداد بيئتها الداخلية لاستقبال نظام إدارة الجودة (Al-Sawafi, 2021). يُظهر التقييم المسبق للمنظمات قبل تطبيق النظام قدرة الشركات على توقع العقبات والتحديات المحتملة، مما يسهل التخطيط الاستباقي وتجنب المشاكل (Fonseca & Domingues, 2020).

**تقييم شركة النسيم للصناعات الغذائية قبل تطبيق نظام إدارة الجودة.**

تشير نتائج المقابلات الميدانية مع مديرى إدارات الجودة والعمليات والبحث والتطوير والموارد البشرية بشركة النسيم للصناعات الغذائية إلى أهمية التخطيط المسبق قبل تطبيق النظام، حيث يمكن التعرف على الحواجز والعوائق المحتملة في مرحلة الإعداد، وتحديد النقاط التي قد تحتاج إلى تدخل إداري أو تدريب إضافي للموظفين (Chiarini & Kumar, 2021).

**أمثلة على المشكلات المحتملة.**

إذا كان الموظفون يظهرون مقاومة للتغيير في الماضي، فمن المرجح أن يواجهوا صعوبة في قبول التغييرات الجديدة عند تفزيذ نظام إدارة الجودة (Mishra & Sharma, 2022). كما أن ضعف التعاون والتواصل بين الإدارات أو بين الموظفين والمديرين قد يؤدي إلى مشكلات أثناء مرحلة التهيئة،

العامل مبكراً يعد عنصراً أساسياً لنجاح التطبيق الحديثة أيضاً إلى أن التحديات الداخلية، مثل ضعف التعاون بين الموظفين أو نقص التدريب لدى القادة، يمكن التبؤ بها ومعالجتها قبل البدء في تفزيذ النظام، مما يقلل من احتمالية ظهور المشكلات أثناء التشغيل الفعلي لنظام إدارة الجودة (Psomas, 2023). وعلاوة على ذلك، توضح دراسة Zimon, 2021 (Tarighi & Tarighi, 2021) أن تقييم العوامل الخارجية للمنظمة، مثل البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، يمكن أن يسهم في تقليل المخاطر المتعلقة بعملية التهيئة، رغم أن تأثيرها على التنفيذ الفعلي أقل وضوحاً مقارنة بالعوامل الداخلية. تؤكد هذه النتائج على أهمية التخطيط المسبق، والتقييم المستمر للقدرات التنظيمية، وإعداد خطط عمل واضحة للتعامل مع المشكلات المحتملة عند تهيئة المنظمة لاستقبال نظام إدارة الجودة. وهذا ما يسلط الضوء على الحاجة إلى دمج تقييم جاهزية المنظمة كخطوة أساسية قبل أي عملية تنفيذية، بما يضمن قدرة الشركة على تحقيق أهداف الجودة بنجاح، وهو ما يسعى الباحث لدراسته في سياق شركة النسيم للصناعات الغذائية (Al-Sawafi, 2021; Fonseca & Domingues, 2020).

تكون الفائدة العلمية بهذه وصف تهيئة المؤسسة لاستقبال نظام إدارة الجودة بشركة النسيم للصناعات الغذائية باستعمال الاستبانة لوصف الحالة والتعرف عليها وأخذ آراء مديرى الإدارات والمهندسين والموظفين للإجابة على بعض الأسئلة المطروحة.

البيانية؛ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة؛ معامل ارتباط بيرسون، واختبار ولوكسن. قياس ثبات الاستبانة.

يقصد بثبات الاستبانة أن هذه الاستبانة تعطي نفس النتيجة في حال تمت إعادة توزيعها أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى فإن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير؛ فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ.

يعرض الجدول 2 قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة لكل وكل محور من محاورها الأربع، وهو مؤشر يستخدم على نطاق واسع لقياس موثوقية الاختبارات والاستبيانات ودرجة الاتساق الداخلي بين عناصر القياس (Tavakol & Dennick, 2011). تُظهر القيم التالية: الاستبانة ككل: 0.951، المحور الأول: 0.835، المحور الثاني: 0.818، المحور الثالث: 0.880، والمحور الرابع: 0.884. أولاً: الثباتية العامة للاستبانة قيمة ألفا كرونباخ 0.951 للاستبانة

الجدول(2): قياس ثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	البيان
0.951	الاستبانة ككل
0.835	المحور الأول
0.818	المحور الثاني
0.880	المحور الثالث
0.884	المحور الرابع

كل تُعد مرتفعة جدًا، وتشير إلى مستوى عالي من الثباتية والموثوقية. وفقاً للدراسات الحديثة، القيم التي

وهو ما يؤكد ضرورة تقييم البيئة الداخلية للمنظمة بشكل دقيق قبل التعيين (Maganga & Pretorius, 2022).

#### أهمية التخطيط الاستباقي والوثائق الداعمة.

المنظمات التي تخطط بعناية لعملية التهيئة قبل التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة تتمكن من تخصيص الموارد والوقت بشكل أفضل، وإعداد الوثائق والإجراءات والمبادئ التوجيهية المناسبة لتطبيق نظام الجودة بشكل يومي، مما يساهم في تحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر (Psomas, 2023).

#### العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على التهيئة.

تتطلب عملية اعتماد نظام إدارة الجودة تغييراً في ثقافة المنظمة، العمليات، الهيكل التنظيمي، أدوار ومسؤوليات الموظفين، وكذلك أساليب القيادة (ISO 9001, 2015). تشمل العوامل الداخلية المديرين والموظفين وصنع القرار والعمليات والإجراءات والتواصل بين الأقسام، بينما تشمل العوامل الخارجية البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية المحيطة بالمنظمة، وهذه كلها عناصر ينبغيأخذها في الاعتبار عند تهيئة الشركة لاستقبال نظام إدارة الجودة (Zimon & Tarighi, 2021).

#### المعالجة الإحصائية.

لإنجاز الإطار العلمي للدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ البيانات وتحليل اختبار الفروض، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات؛ الأشكال

الاستبانة ليست عشوائية في أسئلتها، وأن كل محور يقيس بعدها محدداً من الظاهرة محل الدراسة. القيم العالية لجميع المحاور تشير إلى أن التباين في إجابات المشاركين يعكس الفروق الحقيقية بين المبحوثين وليس أخطاء القياس (Nunnally & Bernstein, 1994). رابعاً: التوصيات بناءً على الثباتية ونظرًا للثباتية العالية لجميع المحاور، يمكن الاعتماد على الاستبانة كأداة قياس موثوقة في تحليل البيانات المستقبلية، بما في ذلك التحليلات الوصفية، الارتباطية، والنماذج الإحصائية المعقدة. كما تشير هذه النتائج إلى أن تصميم الاستبانة محكم وأن صياغة الأسئلة واضحة ومفهومة للمشاركين، مما يقلل من احتمالية الخطأ أو التباين الناتج عن سوء الفهم (Taherdoost, 2016). تشير البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بلغ 3.82 مع انحراف معياري قدره 0.86، وهو أعلى متوسط بين جميع العبارات، ويقع ضمن فئة

تجاوز 0.90 تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يعني أن عناصر الاستبانة متراقبة بشكل جيد وتمثل البناء المفهومي المستهدف بدقة (Kline, 2011; Tavakol & Dennick, 2011). ثانياً: الثباتية حسب المحاور، المحور الأول (0.835) والمحور الثاني (0.818) يعكسان موثوقية جيدة جداً، حيث تعتبر القيم بين 0.80 و 0.89 قوية بما يكفي لضمان استقرار النتائج عند إعادة القياس، وهو مؤشر على أن المحاور الأولى والثانية من الاستبانة قادرة على قياس البناء المراد بدقة (Field, 2018). المحور الثالث (0.880) والمحور الرابع (0.884) يظهران اتساقاً داخلياً قوياً جداً، ما يشير إلى أن عناصر هذه المحاور متماسكة وتتوفر بيانات موثوقة لدراسة الظاهرة المدروسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية اللاحقة (Gliem & Gliem, 2003). ثالثاً: تحليل الثباتية وأهميته، قياس الثباتية باستخدام ألفا كرونباخ مهم جداً لضمان أن

**الجدول (3): توزيعات المتوسط والانحراف المعياري لتطبيق إدارة نظم الجودة على تهيئة الإدارة العليا**

الرتبة	البيان	العدد	%	متوسط الانحراف المعياري					مستوى المعياري المعنوية	الترتيب
				محايدين	موافق	موافق بشدة 5	موافق بشدة 4	غير موافق غير موافق بشدة 1		
1	العدد	1	3.82	1.00 1.40	5.00 6.80	13.00 17.80	41.00 56.20	13.00 17.80	0.86	0.000
2	العدد	2	3.64	2.00 2.70	6.00 8.20	16.00 21.90	41.00 56.20	8.00 11.00	0.89	0.000
3	العدد	3	3.58	2.00 2.70	6.00 8.20	16.00 21.90	46.00 63.00	3.00 4.10	0.82	0.000
4	العدد	4	3.45	6.00 8.20	7.00 9.60	17.00 23.30	34.00 46.60	9.00 12.30	1.09	0.002
5	العدد	5	3.74	1.00 1.40	2.00 2.70	20.00 27.40	42.00 57.50	8.00 11.00	0.75	0.000

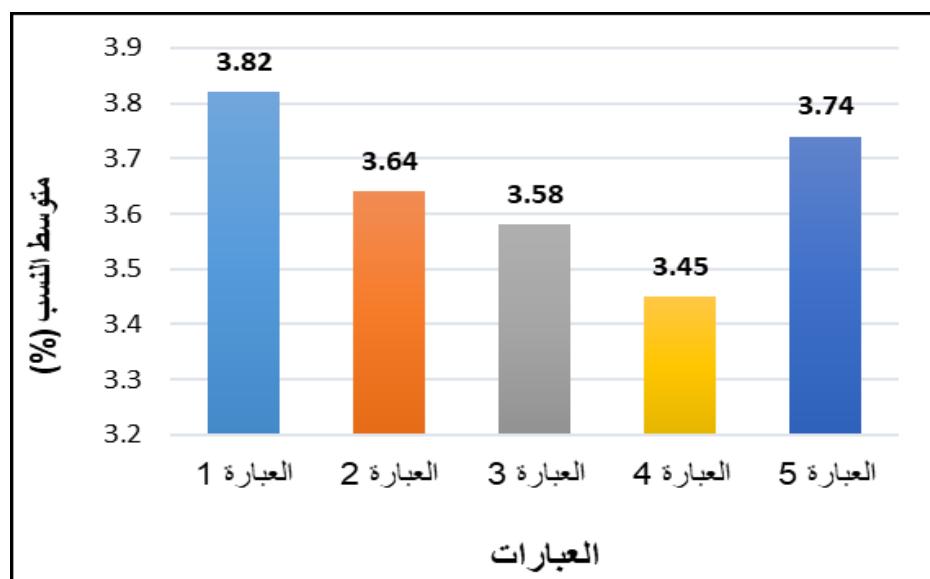
دراسات مشابهة، أن بعض جوانب تطبيق الجودة قد لا تكون واضحة للموظفين بسبب ضعف التواصل أو غياب إشراكهم في عمليات الجودة & (Psomas, 2017). لذا فإن هذه العبارة تمثل جانبًا إداريًّا يحتاج إلى مزيد من التوضيح والممارسات الملمسة لتعزيز قناعة الموظفين. حصلت العبارة الرابعة على أدنى متوسط وهو 3.45، بينما سُجّلت أعلى انحراف معياري 1.09، مما يدل على وجود تباين كبير في وجهات نظر الموظفين. ويشير ذلك إلى أن محتوى هذه العبارة يمثل نقطة ضعف فعلية داخل المؤسسة، غالباً في مجالات مثل: إشراك العاملين، تخصيص الموارد، وضوح الاستراتيجية، أو التدريب. تؤكد الدراسات أن ضعف مشاركة العاملين أو غياب الموارد يُعد من أكبر معوقات نجاح الجودة وبالتالي (Talib et al., 2013). يتطلب معالجة مباشرة لأنه الأكثر ارتباطاً بتذبذب النقاوة بين الموظفين. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة 3.74 وهو ثانٍ أعلى متوسط، بينما سُجّل الانحراف المعياري 0.75 وهو الأدنى بين جميع العبارات، مما يشير إلى درجة عالية من الاتفاق بين الموظفين. تدل هذه النتيجة على أن جانب هذه العبارة مطْبَق بصورة موحدة عبر الأقسام، سواء كان ذلك من خلال توفير الموارد أو وجود سياسات واضحة للجودة. وقد أكدت الأدبيات أن وضوح السياسات الرسمية للجودة يسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي ونجاح نظم الجودة. (Zeng et al., 2015) لذا فإن هذا البند يمثل ركناً قوياً في تهيئة الإدارة. تظهر

موافقة .يعكس ذلك وجود قناعة عالية لدى الموظفين بأن الإدارة العليا مهيئة فعليًّا لدعم وتبني نظام الجودة، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات التي أكدت أن التزام الإدارة العليا يعد العامل الأكثر تأثيراً في نجاح نظم إدارة الجودة (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016). كما يشير الانحراف المعياري المتوسط إلى وجود قدر من التباين المقبول، وهو أمر طبيعي في سياق التغييرات التنظيمية. وتدل هذه النتيجة داخل بيئه الشركة على وجود مبادرات واضحة وسياسات معلنة تشجع الجودة، مما يجعل هذا البند "العنصر الأكثر نضجاً" في تهيئة الإدارة. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية 3.64 والانحراف المعياري 0.89 وجاء ترتيبها الثالث. يدل المتوسط على ميل نحو الموافقة، لكنه أقل من العبارتين الأولى والخامسة، مما يعكس وجود دعم إداري، إلا أنه قد لا يكون محسوساً بشكل متساوٍ عبر جميع الأقسام. يدعم ذلك ما ذكرته الدراسات السابقة التي تشير إلى أن التزام الإدارة قد يكون متفاوتاً داخل المؤسسة مما يؤثر في وضوح إجراءات الجودة. (Sadikoglu & Olcay, 2014). وبالتالي، فإن هذا البند جيد لكنه بحاجة إلى تعزيز الاتساق الإداري ليواكب مستوى العبارة الأولى. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة 3.58 بانحراف معياري 0.82 وجاءت في الترتيب الرابع. يقع المتوسط فوق المحايد قليلاً، مما يدل على وجود موافقة عامة ولكن بدرجة أقل من العبارات الثلاث الأولى. انخفاض الانحراف المعياري نسبياً يشير إلى تجانس أكبر في الإجابات. ويعكس ذلك، كما في

الجودة (Zhou et al., 2022). أما العبارات الثانية، الثالثة، الخامسة، فقد سجلت متوسطات تتراوح بين 3.58 و 3.74، بما يعكس اتجاهًا نحو الموافقة، ويدل ذلك على أن أفراد العينة يرون أن الإدارة العليا تقوم بدورها في توفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتمكين المشاركة، والاستمرار في التوعية بنظام الجودة (García-Sánchez et al., 2021; Lee et al., 2021). يتضح من الجدول 4 أن آراء أفراد العينة تتجه بشكل عام نحو الموافقة على دور الإدارة العليا في تمكين الموظف وتهيئته لتطبيق نظام إدارة الجودة، حيث تظهر المتوسطات والانحرافات المعيارية أن هناك توافق نسبي بين أفراد العينة حول أهمية العبارات المختلفة المتعلقة بالتمكين والتهيئة.

النتائج بشكل أن: العبارتين الأولى والخامسة تمثلان أعلى مستويات النضج الإداري ودعم الجودة. العبارتين الثانية والثالثة تعكسان تهيئة متوسطة تحتاج إلى تعزيز. العبارة الرابعة تمثل نقطة ضعف حقيقة وتحتاج إلى تدخل إداريًّا مباشراً.

يشير الشكل 1 إلى متوسط النسب المئوية لكل عبارة من العبارات الخمس المتعلقة بتهيئة الإدارة العليا والتزامها في تطبيق نظام إدارة الجودة. يوضح الشكل أن أعلى متوسط سجلته العبارة 1 بمتوسط 3.82، والتي تتعلق بـ "تطور الإدارة العليا"، مما يعكس موافقة قوية من أفراد العينة على أهمية تطور الإدارة العليا ومساهمتها في تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة (Al-Tahat et al., 2021). بينما سجلت العبارة 4



**الشكل(1):** توزيعات متوسط النسب لتطبيق إدارة الجودة على تهيئة الإدارة العليا والتزامها

العبارة الأولى: "فرصة المشاركة في إعداد الخطة" أظهرت نتائج الجدول أن 42.5% و 12.3% من أفراد العينة كانوا على الترتيب موافقين وموافقين بشدة

أدنى متوسط 3.45، وهي تتعلق بـ "تحفيز الإدارة العليا في اتخاذ القرار"، مما قد يشير إلى الحاجة لمزيد من التركيز على سياسات التحفيز والتشجيع لتعزيز مشاركة الإدارة العليا الفعالة في دعم تطبيق نظام

).García-Sánchez et al., 2021 الجودة) 2025 العبرة الثالثة: "فرصة المشاركة في الإنجاز" أظهر على هذه العبارة، بينما كان 26% محابين، و19.2% غير موافقين أو غير موافقين بشدة.

الجدول (4): توزيعات المتوسط والانحراف المعياري لتطبيق إدارة نظام الجودة على تمكين الموظف وتهيئته

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	%	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محاب 3	موافق 4	موافق بشدة 5	البيان
4	0.006	1.17	3.45	8.00	5.00	17.00	32.00	11.00	العدد 1
				11.00	6.80	23.30	43.80	15.10	%
2	0.000	0.89	3.7	1.00	6.00	19.00	35.00	12.00	العدد 2
				1.40	8.20	26.00	47.90	16.40	%
5	0.007	1.1	3.4	6.00	8.00	19.00	31.00	9.00	العدد 3
				8.20	11.00	26.00	42.50	12.30	%
3	0.000	1.02	3.51	6.00	3.00	19.00	38.00	7.00	العدد 4
				8.20	4.10	26.00	52.10	9.60	%
1	0.000	1.03	3.73	5.00	3.00	12.00	40.00	13.00	العدد 5
				6.80	4.10	16.40	54.80	17.80	النسبة

الجدول أن 42.5% و12.3% من العينة وافقوا وموافقون بشدة، بينما كان 26% محابين، و19.2% غير موافقين أو غير موافقين بشدة. المتوسط 3.4 والانحراف المعياري 1.1 ومستوى معنوية  $> 0.007$   $< 0.000$ . يدل ذلك على أهمية إشراك الموظفين في إنجاز المهام كجزء من تهيئتهم لتطبيق نظام الجودة، بما يتفق مع الدراسات الحديثة التي تؤكد أثر المشاركة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي (Lee et al., 2021). العبارة الرابعة: "فرصة إنجاز المهام" سجلت 2021 هذه العبارة 52.1% و9.6% من الموافقة والموافقة بشدة، و26% محابين، و12.3% غير موافقين أو غير موافقين بشدة. المتوسط 3.51 والانحراف المعياري 1.02 ومستوى معنوية  $> 0.000$ ,  $< 0.05$ .

وبما أن المتوسط يساوي 3.45 بانحراف معياري 1.17 ومستوى معنوية  $> 0.006 < 0.05$ , فهذا يشير إلى توجه واضح نحو الموافقة على أن المشاركة في إعداد الخطط تمثل جزءاً مهماً من تمكين الموظفين Abdullah & Othman, 2020; Al-Tahat et (2021, al.). العبارة الثانية: "فرصة اتخاذ القرار" سجلت هذه العبارة 47.9% و16.4% من الموافقة والموافقة بشدة، و26% من الحياد، و9.6% غير موافقين أو غير موافقين بشدة. المتوسط 3.7 والانحراف المعياري 0.89 مع مستوى معنوية  $> 0.000 < 0.000$ , مما يعكس موافقة قوية على أن منح الموظفين فرصة اتخاذ القرار يسهم في تعزيز كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع متطلبات نظام

( $p = 0.000 < 0.05$ ) ومستوى المعنوية ( $p = 0.76$ ) مما يدل إحصائياً على أن اتجاه آراء عينة الدراسة يميل نحو الموافقة على أن المسؤوليات محددة ومعلنة. هذا يتواافق مع متطلبات نظم إدارة الجودة المعترف بها (مثل ISO 9001) التي تشدد على وجوب تعين وتبلیغ وفهم الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة كعنصر أساسی لفاعلیة نظم الجودة (ISO, 2015). كما أن وضوح توصیف الوظيفة ووثائق المسؤوليات يرتبط بتحسين الأداء وتقليل التداخل الوظيفي، مما يدعم تفسيرنا لارتفاع المتوسط وانخفاض التشتت النسبي. أما العبارة الثانية: "إعطاء صلاحيات تتناسب مع موقعه". تُظهر العبارة الثانية أن (%53.4) موافقين و(15.1%) موافقين بشدة، و(19.2%) موافقين، بينما (11.0%) غير موافقين و(1.4%) غير موافقين بشدة. المتوسط 3.78، الانحراف المعياري 0.93، ومستوى المعنوية ( $p = 0.000$ ) وهو ما يشير إلى ميل عام نحو الموافقة لكن مع تباين أكبر بين المستجيبين مقارنة بالعبارة الأولى.

الأدبيات الحديثة تشير إلى أن تقويض الصلاحيات (delegation) مرتبط إيجابياً برضاء العمل والأداء الوظيفي، وأن المؤسسات التي تطبق تقوضاً معقولاً وواضحاً تحقق مستويات أعلى من الأداء والالتزام Tomizh الوظيفي، وهو ما يفسر اتجاه الموافقة هنا (et al., 2022). مع ذلك، الانحراف الأعلى يشير إلى وجود اختلاف في مدى إدراك الموظفين لمدى كفاية الصلاحيات الممنوحة فعلاً. العبارة الثالثة: "المسؤولية واضحة. تبيّن العبارة الثالثة أن (%53.4)

ما يعكس اتجاه المجتمع نحو الموافقة على أن توفير فرصة إنجاز المهام يعزز تمكين الموظف ويساعد على التكيف مع متطلبات نظام الجودة (Zhou et al., 2022). العبارة الخامسة: "الوعية المستمرة بنظام الجودة" أظهرت النتائج أن 54.8% و 17.8% من أفراد العينة وافقوا وموافقون بشدة، و 16.4% كانوا محايدين، و 10.9% غير موافقين أو غير موافقين بشدة. المتوسط 3.73 والانحراف المعياري 1.03 ومستوى معنوية ( $p < 0.05$ ). وهذا يعكس أن التوعية المستمرة بنظام الجودة تعتبر عنصراً أساسياً في تهيئة الموظفين وتعزيز التزامهم بجودة العمليات والخدمات (Al-Tahat et al., 2021; García-Sánchez et al., 2021).

يمكن ملاحظة أن جميع العبارات تظهر اتجاهها نحو الموافقة مع تفاوت طفيف في قوة التوجه، مما يعكس أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تمكين الموظفين وتوفير البيئة المناسبة لتطبيق نظام الجودة بنجاح. كما يشير تباين الانحرافات المعيارية إلى وجود فروق بسيطة في تقييمات الأفراد، مما يؤكّد على ضرورة استمرار برامج التوعية والمشاركة لضمان التوافق الكامل مع أهداف الجودة المؤسسية (Abdullah & Othman, 2020). تبيّن العبارة الأولى في جدول (5): "تحديد مسؤوليات كل موظف." يتضح من بيانات العبارة الأولى أن (%65.8) كانوا موافقين و (%13.7) موافقين بشدة، بينما (%12.3) على الحياد و (%8.2) غير موافقين و (%0) غير موافقين بشدة. والمتوسط 3.85 (الانحراف المعياري

الجدول 5. المتوسط والانحراف المعياري لتطبيق إدارة نظم الجودة على الهيكلية والمسؤوليات والصلاحيات  
محايدين، بينما (8.2%) غير موافقين و(0%) غير الترتيب. المتوسط = 3.62 والانحراف المعياري = (27.4%) وغير موافقين بشدة، و(27.4%) موافقين بشدة، و(11.0%) موافقين على

**الجدول 5. المتوسط والانحراف المعياري لتطبيق إدارة نظام الجودة على الهيكلية والمسؤوليات والصلاحيات**

الترتيب	مستوى الانحراف المعياري المعنوية	%	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2		محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	العدد %	البيان العبارات
				2	3					
2	0.000	0.76	3.85	0.00 0.00	6.00 8.20	9.00 12.30	4.00 65.80	10.00 13.70	العدد %	العبارة 1
3	0.000	0.93	3.78	1.00 1.40	8.00 11.00	11.00 15.10	39.00 53.40	14.00 19.20	العدد %	العبارة 2
4	0.000	0.78	3.67	0.00 0.00	6.00 8.20	20.00 27.40	39.00 53.40	8.00 11.00	العدد %	العبارة 3
5	0.000	0.89	3.62	2.00 2.70	6.00 8.20	18.00 24.70	39.00 53.40	8.00 11.00	العدد %	العبارة 4
1	0.000	0.78	3.88	1.00 1.40	2.00 2.70	15.00 20.50	42.00 57.50	13.00 17.80	العدد %	العبارة 5

0.89، ومستوى المعنوية 0.000 = p. إذن التوجّه العام للمجتمع نحو الموافقة لكنه عند أدنى المعدلات بين العبارات الخمس. الأدبيات الحديثة عن تأثير التصميم الهيكلي للمؤسسة تُظهر أنّ وضوح الهيكل التنظيمي (بما يشمل خطوط السلطة والتَّبْلِيغ) ينعكس إيجابياً على سرعة اتخاذ القرار، فعالية تنفيذ نظم الجودة، والالتزام بالإجراءات (Daribi, 2024). لذلك النتائج تُشير إلى أنّ الهيكل التنظيمي متعرّف إليه إلى حد ما داخل المؤسسة لكن لا يزال هناك هامش لتحسين التَّبْلِيغ والتَّواصل لتقليل نسبة الحياد والاعتراض. بينما العبارة الخامسة: "استقبال الأوامر واضح." قد أظهرت العبارة الخامسة أن (57.5%) موافقين و(17.8%) موافقين بشدة، و(20.5%) محايدين، بينما (2.7%) وغير موافقين (1.4%). وغير موافقين بشدة على الترتيب. المتوسط = 3.88

موافقين بشدة. المتوسط = 3.67 والانحراف المعياري = 0.78، مع 0.000 = p؛ مما يشير إلى اتفاق معتدل مائل للموافقة على وضوح المسؤولية لكن مع نسبة محايدين كبيرة نسبياً (27.4%) ما قد يعكس بعض الضبابية أو الاختلاف في مدى إدراك الموظفين لوضوح المسؤولية على أرض الواقع. دراسات سابقة تربط بين وضوح الدور (role clarity) وانخفاض الاحتكاك الوظيفي، وارتفاع الالتزام والإنتاجية؛ ولذلك فإن وجود نسبة محايدين ملحوظة يستدعي متابعة إجراءات تعريف المهام والاتصال الداخلي لتحسين الإدراك الوظيفي (Gil-García, 2019). في حين أن العبارة الرابعة في جدول (5) تنص على أن: "الهيكل التنظيمي واضح." النتائج تُظهر أن (53.4%) موافقين و(11.0%) موافقين بشدة، بينما (8.2%) محايدين، بينما (24.7%)

داخل بيئة الدراسة. الفروقات النسبية في الانحراف المعياري ونسب الحياد توضح أن هناك مجالات لتحسين الاتصالات الداخلية وتوثيق الصالحيات، خاصة فيما يتعلق بتقويض الصالحيات ووضوح الهيكل (وصولاً إلى تخفيف نسب الحياد). الأدبيات تدعم هذا التوجيه: تطبيق ISO 9001 على سبيل المثال يوصي بتوثيق وتبيّن الأدوار والصالحيات لتحقيق فاعلية أعلى (ISO, 2015)؛ كما تظهر الأبحاث أن التفويض المنظم يزيد من الرضا والأداء (Tomizh et al., 2022) ووضوح الدور يقلل التوتر ويرفع الإنتاجية (Gil-García, 2019).

يتضح من خلال العبارة الأولى الجدول (6) التي تتصل على "رفع المخرجات مقارنة بالمدخلات" أن (56.2%) و(12.3%) من أفراد عينة الدراسة كانوا على الترتيب موافقين وموافقين بشدة على العبارة السابقة، و(23.3%) كانوا على الحياد، بينما

والانحراف المعياري = 0.78،  $p = 0.000$  وهو أعلى متوسط بين العبارات، ما يدل على قوة نسبية في وضوح آليات استقبال وتنفيذ الأوامر داخل المؤسسة. هذا يتوافق مع نتائج دراسات جودة الأداء التي تدل على أن وجود آليات تواصل وأوامر واضحة (procedures & communication channels) يحسن الالتزام ويخفض الأخطاء التشغيلية (ISO 9001؛ الدراسات التطبيقية الحديثة على نظم الجودة والهيكل التنظيمي). مع ذلك تَظهُر نسبة الحياد (%) 20.5 أنها ليست حالة تامة، وينصح بتوثيق الإجراءات وتدريب الموظفين على قنوات التبليغ لضمان اتساق أكبر في الإدراك. بشكل عام جميع العبارات الخمسة أظهرت اتجاهًا نحو الموافقة (متوسطات بين 3.62 و 3.88) مع دلالة معنوية قوية ( $p = 0.000$ )، ما يدل على تطبيق جيد نسبياً لمفاهيم توزيع المسؤولية والتقويض ووضوح الأوامر

**الجدول (6) :** توزيعات المتوسط والانحراف المعياري لتطبيق إدارة نظام الجودة على الإنتاجية والعمليات

البيان	العدد %	موافق بشدة 5	موافق 4	غير موافق 2	موافق بشدة 1	الانحراف المعياري المعنوية %	الترتب	البيان	
								العدد %	العدد %
العبارة 1					3.00	3.00	17.00	41.00	9.00
					4.10	4.10	23.30	56.20	12.30
العبارة 2					2.00	2.00	13.00	42.00	14.00
					2.70	2.70	17.80	57.50	19.20
العبارة 3					1.00	4.00	12.00	46.00	10.00
					1.40	5.50	16.40	63.00	13.70
العبارة 4					1.00	5.00	13.00	39.00	15.00
					1.40	6.80	17.80	53.40	20.50
العبارة 5					3.00	4.00	18.00	35.00	13.00
					4.10	5.50	24.70	47.90%	17.80

أيضاً إلى اتجاه موافق. وتفسّر هذه النتيجة في ضوء ما ورد في الأدبيات من أن انسيابية العمليات تسهم في خفض الهدر وتحسين جودة سير العمل وفق منهجيات التحسين المستمر (Holloway, 2023). وتبين العبارة الرابعة التي تنص على استخدام كافة موارد المنظمة". أن (%53.4) و(20.5%) من أفراد العينة كانوا على الترتيب موافقين وموافقين بشدة، و(17.8%) كانوا على الحياد، بينما (%6.8) و(%1.4) كانوا على الترتيب غير موافقين وغير موافقين بشدة. ومع متوسط يبلغ 3.85 وانحراف معياري 0.88 ومستوى معنوية 0.000، فإن آراء مجتمع الدراسة تتجه بوضوح نحو الموافقة. وتتسق هذه النتيجة مع ما تؤكده الأدبيات من أن الاستخدام الأمثل للموارد يعد أساسياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف (Gil-García, 2019). وتوضح العبارة الخامسة التي تنص على "تطوير موارد المنظمة كافة". أن (%47.9) و(17.8%) من أفراد العينة كانوا موافقين وموافقين بشدة، في حين بلغت نسبة الحياد (%24.7)، ونسبة غير المواقف وغير المواقف بشدة (%5.5) و(%4.1) على الترتيب. ومع متوسط حسابي يبلغ 3.70 وانحراف معياري 0.97 ومستوى معنوية 0.000، فإن ذلك يشير إلى أن آراء مجتمع الدراسة تمثل إلى الموافقة. وتدعم الأدبيات الحديثة هذه النتيجة، حيث تؤكد أن تطوير موارد المنظمة سواء كانت بشرية أو مادية يعد ركناً أساسياً في تحسين الجودة المستدامة (ISO, 2015; Holloway, 2023).

وشكل عام، (%4.1) و(%4.1) كانوا على الترتيب غير موافقين وغير موافقين بشدة. وبما أن المتوسط يساوي 3.68 وانحراف معياري 0.90 ومستوى معنوية 0.000 أقل من (%5)، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما تؤكده الأدبيات الحديثة من أن رفع كفاءة المخرجات مقابل المدخلات يعد أحد مؤشرات تحسين الإنتاجية وجودة الأداء وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (ISO, 2015; Daribi, 2024). أما العبارة الثانية التي تنص على "تحقق زيادة الإنتاج والخدمات."، فقد تبين أن (%57.5) و(%19.2) من أفراد عينة الدراسة كانوا على الترتيب موافقين وموافقين بشدة على العبارة السابقة، و(17.8%) كانوا على الحياد، بينما (%2.7) و(%2.7) كانوا على الترتيب غير موافقين وغير موافقين بشدة. وبما أن المتوسط يساوي 3.88 وانحراف معياري 0.85 ومستوى معنوية 0.000 أقل من 5%， فهذا يعكس اتجاهها عاماً نحو الموافقة. وتدعم الأدبيات هذا الاتجاه؛ إذ تشير البحوث الحديثة إلى أن تطبيق نظم الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاج والخدمات عبر تحسين الكفاءة التشغيلية (Tomizh et al., 2022) التي تنص على "انسيابية العمليات". أن (%63) و(%13.7) من أفراد العينة كانوا موافقين وموافقين بشدة، في حين كانت نسبة الحياد (%16.4)، بينما بلغت نسبة غير المواقف (%5.5) وغير المواقف بشدة (%1.4). ومع كون المتوسط يساوي 3.82 وانحراف معياري 0.79 ومستوى معنوية 0.000، فهذا يشير

مادية يعد ركناً أساسياً في تحسين الجودة المستدامة ISO؛ 2023، Holloway, 2015). وبشكل عام، ظهر النتائج أن جميع المتوسطات أعلى من القيمة المحايدة الثالثة، مع دلالة معنوية قوية، مما يشير إلى وجود اتفاق عام لدى أفراد العينة حول أهمية تحسين الإنتاجية، وانسيابية العمليات، والاستخدام الأمثل للموارد، وتطويرها، وهو ما يتماشى مع ما تطرحه الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات. نتائج الجدول (7) المتعلقة بتحليل المخاطر تبين أن العبارة الأولى التي تتصل على "تحسين سياسات العمل" أن 46.6% و 19.2% من أفراد عينة الدراسة كانوا على الترتيب موافقين وموافقين بشدة على مضمون العبارة، بينما 23.3% كانوا على الحياد، و 6.8% و 4.1% كانوا على الترتيب غير موافقين وغير موافقين بشدة. وبما أن المتوسط الحسابي يساوي 3.7 باحراف معياري قدره 1، ومستوى معنوية مشاهد مقداره 0.000 أقل من 5%， فهذا يشير إلى أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه ISO، 2015) بأن تطبيق مبادئ الجودة ينعكس مباشرة على تحسين الكفاءة التنظيمية. وتُظهر العبارة الثانية التي تتصل على "إدارة الشركة تحسن مهارات العاملين" أن 52.1% و 15.1% من أفراد العينة كانوا على الترتيب موافقين وموافقين بشدة، في حين بلغت نسبة الحياد 20.5%， بينما كانت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 6.8% و 5.5% على التوالي. وبمتوسط يبلغ 3.64 وانحراف معياري 1.01 ومستوى

تُظهر النتائج أن جميع المتوسطات أعلى من القيمة المحايدة الثالثة، مع دلالة معنوية قوية، مما يشير إلى وجود اتفاق عام لدى أفراد العينة حول أهمية تحسين الإنتاجية، وانسيابية العمليات، والاستخدام الأمثل للموارد، وتطويرها، وهو ما يتماشى مع ما تطرحه الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات. وتبيّن العبارة الرابعة التي تتصل على "استخدام كافة موارد المنظمة". أن (53.4%) و(20.5%) من أفراد العينة كانوا على الترتيب موافقين وموافقين بشدة، و(17.8%) كانوا على الحياد، بينما (6.8%) و(1.4%) كانوا على الترتيب غير موافقين وغير موافقين بشدة. ومع متوسط يبلغ 3.85 وانحراف معياري 0.88 ومستوى معنوية 0.000، فإن آراء مجتمع الدراسة تتجه بوضوح نحو الموافقة. وتتسق هذه النتيجة مع ما تؤكد الأدبيات من أن الاستخدام الأمثل للموارد يعد أساسياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف (Gil-García, 2019). وتوضح العبارة الخامسة التي تتصل على "تطوير موارد المنظمة كافة". أن (47.9%) و(17.8%) من أفراد العينة كانوا موافقين وموافقين بشدة، في حين بلغت نسبة الحياد (24.7%)، ونسبة غير الموافق وغير الموافق بشدة (5.5%) و(4.1%) على الترتيب. ومع متوسط حسابي يبلغ 3.70 وانحراف معياري 0.97 ومستوى معنوية 0.000، فإن ذلك يشير إلى أن آراء مجتمع الدراسة تمثل إلى الموافقة. وتدعم الأدبيات الحديثة هذه النتيجة، حيث تؤكد أن تطوير موارد المنظمة سواء كانت بشرية أو

دلالة 0.000، فإن اتجاه آراء أفراد العينة يشير أيضاً في حين كان 30.1% على الحياد، و2.7% كانوا على الترتيب غير موافقين وغير 2.7% كانوا على الترتيب غير موافقين وغير إلى الموافقة. وهذا يتوافق مع ما ذكره ( )

الجدول(7) : توزيعات الانحراف المعياري والمتوسط لتطبيق إدارة نظام الجودة على

الترتيب	المعياري المعنوية	الانحراف المعياري	مستوى %	غير موافق	موافق	محاي	البيان	
							بشدة 1	2
2	0.000	1.00	3.70	3.00	5.00	17.00	34.00	14.00
				4.10	6.80	23.30	46.60	19.20
4	0.000	1.01	3.64	4.00	5.00	15.00	38.00	11.00
				5.50	6.80	20.50	52.10	15.10
5	0.000	0.94	3.63	3.00	3.00	23.00	33.00	11.00
				4.10	4.10	31.50	45.20	15.10
3	0.000	0.83	3.68	2.00	2.00	22.00	38.00	9.00
				2.70	2.70	30.10	52.10	12.30
1	0.000	0.78	3.79	1.00	2.00	19.00	40.00	11.00
				1.40	2.70	26.00	54.80	15.10

Oakland, 2014) حول دور نظم الجودة في تعزيز موافقين بشدة. ومع متوسط يبلغ 3.68 وانحراف معياري 0.83 ومستوى دلالة 0.000، فهذا يشير بدرجة واضحة إلى أن آراء مجتمع الدراسة تمثل باتجاه الموافقة. وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي تشير إلى أن تعزيز الاستخدام الفعال للموارد يعد أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة ( Evans & Lindsay, 2017). وتشير العبارة الخامسة التي تنص على "وضع خطط البحث في المخاطر" إلى أن 54.8% و15.1% من أفراد العينة كانوا على الترتيب موافقين وموافقين بشدة، و26% كانوا على الحياد، بينما 2.7% و1.4% كانوا على الترتيب غير موافقين وغير موافقين بشدة. وبما أن المتوسط الحسابي يساوي 3.63 بانحراف معياري 0.94 ومستوى معنوية 0.000، فهذا يعني أن آراء المبحوثين تتجه نحو الموافقة. وتدعم هذه النتيجة ما أشار إليه Goetsch & Davis, 2020) بأن انسيابية العمليات تعدّ من أهم المؤشرات على فاعلية نظم إدارة الجودة. كما توضح العبارة الرابعة التي تنص على "البحث في المخاطر" أن 52.1% و12.3% من المشاركون كانوا على الترتيب موافقين وموافقين بشدة، وتعكس هذه النتيجة الدور المحوري لنظم الجودة في

0.05، ما يدل على أن توزيع بياناته غير طبيعي. وترتبط هذه النتيجة بتفاوت إدراك الموظفين لأبعاد Robbins & Judge, (Robbins & Judge, 2017). وبالنسبة لمحور الهيكلية والمسؤوليات والصلاحيات، فقد سجل نتائج اختبار (0.937) مع مستوى معنوية (0.001)، مما يؤكّد أيضًا عدم تحقق افتراض التوزيع الطبيعي. وينسجم هذا مع ما أشارت إليه أدبيات الجودة بأن الهياكل التنظيمية تختلف في Goetsch & Willsch (Goetsch & Willsch, 2020). كما بين محور الإنتاجية والعمليات نتيجة اختبار (0.928) ومستوى معنوية (0.000)، ما يعني أن بياناته لا تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا متوقع لأن متغيرات العمليات غالباً ما تتأثر بعوامل تشغيلية مختلفة تؤدي إلى انحرافات عن النمط الطبيعي (Evans & Lindsay, 2017). وأخيراً، جاء محور التحسين وتحليل المخاطر بقيمة اختبار (0.928) ودالة (0.000)، وهو ما يعزز الاستنتاج بأن البيانات غير موزعة طبيعياً. وتدعى الأدبيات أن أنشطة التحسين المستمر تتفاوت بدرجة كبيرة بين الأفراد والمنظمات، مما يؤدي إلى تباينات في البيانات (Sokovic et al., 2010) وانطلاقاً من أن جميع المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي، فقد يكون من الملائم إحصائياً الاعتماد على الاختبارات غير البارامترية في تحليل العلاقات والفرق، أو التأكد من ملاءمة حجم العينة وقوّة الاختبار لتعزيز موثوقية النتائج (Pallant, 2020). يعرض الجدول (9) القيم الإجمالية

Sokovic et al., 2010). يعرض الجدول (8) نتائج اختبار شابيرو ويلك للتحقق من مدى اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي. ويُعد هذا الاختبار من أكثر الاختبارات شيوعاً وموثوقية في تقييم طبيعة توزيع البيانات، خصوصاً في العينات الصغيرة والمتوسطة (Ghasemi & Zahediasl, 2012) على مقارنة التوزيع المشاهد بالتوزيع الطبيعي المفترض. وتشير النتائج إلى أن جميع قيم مستوى المعنوية (Sig.) كانت أقل من 0.05، وهو ما يعني رفض فرضية عدم القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وقبول الفرضية البديلة التي تقيد بأن البيانات

لجدول (8): اختبار شابيرو للتوزيع الطبيعي

البيان	الاختبار	وى المعنوية القراءة
تهيئة الإدارة العليا والتزامها	لا تتبع	0.910
تمكين الموظف وتهيئته	لا تتبع	0.010
الهيكلية والمسؤوليات والصلاحيات	لا تتبع	0.937
الإنتاجية والعمليات	لا تتبع	0.928
التحسين وتحليل المخاطر	لا تتبع	0.928

لا تتبع التوزيع الطبيعي. وقد ظهرت هذه النتيجة في جميع محاور الدراسة كما يلي: تظهر قيمة الاختبار الخاصة بمحور تهيئة الإدارة العليا والتزامها (0.910) مع دالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى عدم اتباع التوزيع الطبيعي. وتعد هذه النتيجة منطقية بالنظر إلى طبيعة المتغيرات الإدارية التي تأخذ غالباً طابعاً إدراكيّاً غير متماثل (Field, 2018). أما محور تمكين الموظف وتهيئته فقد سجل قيمة اختبار (0.955) مع مستوى معنوية (0.010)، وهو أقل من

## حصولهم على التمكين والتدريب

الكافي. وتدعم الأدبيات أن التمكين قد يختلف باختلاف الوحدات التنظيمية Robbins & Judge, (Robbins & Judge, 2017).

كما أن قيمة الاختبار 2081.5

ودلالة 0.000 تؤكد معنوية الفروق وارتفاع جودة البيانات. ثالثاً: محور "الهيكلية والمسؤوليات والصلاحيات والصلاحيات" جاء متوسط هذا المحور 3.76 بانحراف معياري 0.68، وهو من أعلى المتوسطات بين المحاور، مما يعكسوضوحاً مقبولاً في الهيكل والمسؤوليات داخل المنظمة. وتشير الأدبيات إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي أحد مركبات الجودة المؤسسية لزيادة الاتساق الإداري (Goetsch & Davis, 2020). ودعمت قيمة الاختبار 2266 ومستوى معنوية 0.000 هذا الاتجاه. رابعاً: محور "الإنتاجية والعمليات" حقق متوسطاً يُعد الأعلى ضمن الجدول، إذ بلغ 3.79 بانحراف معياري 0.73. وهذا يشير إلى إدراك إيجابي لدى أفراد العينة بشأن مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين العمليات. وتدعم الدراسات أن التركيز على تحسين العمليات ينعكس مباشرة على جودة المخرجات (Sokovic et al., 2010).

كما أن الاختبار بقيمة 2103 و 0.000 = Sig. يؤكد أن هذا التقييم ذو دلالة إحصائية معترفة. خامساً: محور "التحسين وتحليل المخاطر" جاء متوسط هذا المحور 3.69 بانحراف معياري 0.80، وهو مستوى يعكس توجهاً إيجابياً تجاه مبادرات التحسين وإدارة المخاطر.

جدول (9): المتوسط والانحراف المعياري والاختبار لمستوى المعنوية للإجمالي

البيان	مستوى المعنوية	المتوسط	الانحراف	الاختبار
تهيئة الإدارة العليا والتزامها	0.000	2425	0.69	3.65
تمكين الموظف وتهيئته	0.000	2081.5	0.80	3.56
الهيكلية والمسؤوليات والصلاحيات	0.000	2266	0.68	3.76
الإنتاجية والعمليات	0.000	2103	0.73	3.79
التحسين وتحليل المخاطر	0.000	2104	0.80	3.69

لمتوسطات محاور تطبيق إدارة نظام الجودة، إلى جانب الانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار الدال إحصائياً. وتهدف هذه المؤشرات إلى تقييم مدى تبني المنظمة لمتطلبات الجودة من خلال تقييم محاورها الأساسية بصورة شمولية، وهو ما يتفق مع توجهات الأدبيات الحديثة التي تؤكد أهمية تحليل المحاور مجتمعة لتعزيز موثوقية تفسير الأداء التنظيمي (Goetsch & Davis, 2020). أولاً: محور "تهيئة الإدارة العليا والتزامها" حقق هذا المحور متوسطاً بلغ 3.65 بانحراف معياري 0.69، ما يشير إلى ميل آراء أفراد العينة نحو الموافقة على أن الإدارة العليا تلعب دوراً إيجابياً في دعم نظام الجودة. ويعزز هذا ما طرحته الدراسات التي تبرز أن التزام الإدارة العليا يمثل الأساس في نجاح أي نظام جودة (Evans & Lindsay, 2017). كما جاءت قيمة الاختبار 2425 بمستوى معنوية 0.000، مما يدل على دلالة إحصائية عالية تؤكد قوة هذا الاتجاه. ثانياً: محور "تمكين الموظف وتهيئته" سجل متوسطاً بلغ 3.56 بانحراف معياري 0.80، وهو متوسط يميل نحو الموافقة بحدود أقل مقارنة بباقي المحاور، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء الموظفين حول مدى

الموافقة، وإن بدرجة أقل مقارنة بباقي المحاور، مما يشير إلى وجود جهود مؤسسية في تعزيز قدرات العاملين، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من التطوير لتحقيق مستويات أعلى من التمكين. وفيما يتعلق بمحور الهيكلية والمسؤوليات والصلاحيات فقد عكست النتائج توافقاً أكبر لدى أفراد العينة حول وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات، وهو ما يُعد أحد عناصر النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعود إلى رفع مستوى التنسيق والفعالية داخل المنظمة. كما أظهرت نتائج محور الإنتاجية والعمليات أعلى المتوسطات بين جميع المحاور، ما يدل على أن المنظمة تمتلك مستوى جيداً من إدارة العمليات وتحسين الإنتاجية، وتتبني ممارسات تشغيلية فعالة تدعم مخرجاتها. وهذا يتواافق مع مبادئ التحسين المستمر. وفي محور التحسين وتحليل المخاطر، أظهرت النتائج توجهاً إيجابياً نحو تبني أدوات التحسين وإدارة المخاطر، مما يشير إلىوعي تنظيمي بأهمية استدامة الجودة وتقليل احتمالات التقصير. وقد جاءت الدلالة الإحصائية لجميع المحاور لتؤكد وجود اتفاق معنوي بين أفراد العينة حول هذه الاتجاهات. أما نتائج اختبار شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي، فقد كشفت أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي في جميع المحاور، وهو ما برر اعتماد الاختبارات غير البارامترية، مما يعزز دقة النتائج وموثقتها. وبصورة عامة، تشير نتائج الدراسة إلى أن المنظمة تحقق مستوى جيد إلى مرتفع في تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة عبر محاور القيادة، التمكين، الوضوح

وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تطبق نظم التحسين المستمر تحقق جودة أعلى واستدامة تنظيمية أفضل (Sokovic et al., 2020; Pallant, 2010). وقد جاءت قيمة الاختبار 2104 وبمستوى معنوية 0.000، مما يبرهن على دلالة النتائج. وبوجه عام، يتضح أن جميع المحاور حققت متوسطات تفوق 3.50، وكلها ذات دلالة إحصائية عالية، ما يعني أن المنظمة محل الدراسة تمتلك مستوى جيداً من تطبيق نظام الجودة في جميع مكوناته الأساسية. وتؤكد هذه النتيجة ما ورد في الأدبيات من أن نجاح الجودة الشاملة يعتمد على تكامل أبعاد القيادة، التمكين، الهيكل التنظيمي، تحسين العمليات وإدارة المخاطر (Evans & Goetsch, 2020)

.(Lindsay, 2017)

#### الخلاصة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة في المنظمة محل الدراسة يتسم بدرجة مرتفعة من القبول لدى أفراد العينة، وذلك عبر جميع المحاور الخمسة التي شملتها الاستبيان. فقد بيّنت الجداول المتعلقة بمحور تهيئة الإدارة العليا والتزامها أن غالبية أفراد العينة يتحققون على أن الإدارة العليا تُظهر مستوى ملحوظاً من الالتزام بتنمية ممارسات الجودة، وهو ما عززته المتوسطات المرتفعة والدلالة الإحصائية التي تدل على معنوية الفروق. مما يؤكد أهمية القيادة الداعمة في إنجاح برامج الجودة . أما محور تمكين الموظفين وتهيئتهم فقد أظهر أيضاً اتجاهًا عاماً نحو

- اعتماد منهجيات التحسين المستمر Lean و Kaizen لرفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر.
- تصميم مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بالإنتاجية والجودة، مع متابعة تطبيقها بشكل مستمر.
- إجراء دراسات دورية لقياس رضا العملاء وتضمين نتائجها في خطط التحسين.
- إنشاء نظام متكامل لإدارة المخاطر يشمل تحليل المخاطر التشغيلية وتقديرها وتحديد نقاط الضعف.
- تبني أدوات تحليل المخاطر مثل: FMEA - Fishbone - Pareto في تقييم أسباب المشكلات.
- تحديث إجراءات العمل بناءً على نتائج تحليل المخاطر لضمان تقليل الأخطاء ورفع مستوى السلامة وجودة الخدمات.
- تطبيق نظام جودة موحد ومتson مع معايير ISO 9001:2015 لضمان استدامة عمليات الجودة.
- تخصيص ميزانية سنوية مستقلة لمشاريع التطوير والتحسين.
- تعزيز استخدام التحول الرقمي في متابعة الأداء وتحليل البيانات.

#### المراجع:

- Abdullah, M., & Othman, R. (2020). Employee participation in planning and its impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 115, 451–462.
- Al-Dhaafri, H. S., & Al-Swidi, A. K. (2016). The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance. *International*

التنظيمي، إدارة العمليات، والتحسين المستمر. وتوكّد هذه النتائج أن ثقافة الجودة متقدمة بدرجة ملحوظة داخل المنظمة، وأن هناك استعداداً مؤسسيّاً لدعم برامج التطوير والتحسين بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة.

#### الوصيات

- ضرورة رفع مستوى مشاركة الإدارة العليا في تطبيق برامج الجودة، من خلال وضع سياسات واضحة وتخصيص موارد بشرية ومالية كافية.
- عقد برامج تدريب قيادية للإدارة العليا حول مبادئ الجودة الشاملة وإدارة المخاطر، بما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية داعمة للجودة.
- وضع آليات متابعة وتقدير دورية لقياس مدى التزام الإدارة بالتحسين المستمر.
- زيادة برامج التدريب المستمر للموظفين حول إجراءات العمل، وإدارة الجودة، والتحسين المستمر.
- تعزيز ثقافة المشاركة من خلال تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات التشغيلية وإشراكهم في لجان الجودة.
- اعتماد نظام الحوافز والمكافآت المرتبط بأداء الجودة والإبداع في العمل.
- مراجعة الهياكل التنظيمية بشكل دوري لضمان وضوح خطوط السلطة والمسؤوليات بما يتفق مع متطلبات الجودة الشاملة.
- تحديث الأوصاف الوظيفية بما يدعم توزيعاً عادلاً ودقيقاً للمهام المتعلقة بالجودة.
- إنشاء وحدة أو لجنة دائمة لإدارة الجودة تكون مسؤولة عن التنسيق بين مختلف الإدارات.

- García-Sánchez, I. M., García-Meca, E., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2021). Human resources and quality management: Empirical evidence from ISO-certified firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5-6), 597–616.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *Archives of Iranian Medicine*, 15(7), 486–495.
- Gil-García, J. R. (2019). Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2020). Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality. Pearson.
- Holloway, D. (2023). Explaining ISO 9001:2015 Clause 5.3 (Organisational roles, responsibilities and authorities). Audit or Training Online. Retrieved from Auditor Training Online website ..
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015: Quality management systems - Requirements.
- ISO. (2021). ISO 9001: Public user survey report 2021. International Organization for Standardization.
- Kline, T. J. B. (2015). Psychological testing: A practical approach to design and evaluation. Sage Publications.
- Lee, S. M., Trimi, S., & Kim, C. (2021). Data-driven quality management: Using statistical methods to improve organizational performance. *Journal of Business Research*, 134, 314–326.
- Maganga, F., & Pretorius, J. H. C. (2022). Internal vs external factors influencing quality management implementation in organizations. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 345–361.
- Maina, K. C. (2020). Leadership commitment and performance of quality management systems in manufacturing companies. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(3), 80–92.
- Journal of Quality & Reliability Management, 33(5), 597–614.
- Al-Sawafi, M. (2021). Organizational readiness for quality management implementation: A critical review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(4), 1200–1218.
- Al-Tahat, M. D., Alrowwad, A., & Al-Hmouz, H. (2021). Enhancing employee engagement through participative planning: Evidence from manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 1289–1306.
- Bakhtiar, A. (2023). The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance in manufacturing organizations. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2256784.
- Chiarini, A., & Kumar, M. (2021). Leadership and employee engagement in quality management systems: Evidence from manufacturing organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9–10), 1073–1090.
- Daribi, E. A. (2024). Assessing the effects of job description on employees' performance: The case of University College of Management Studies (UCOMS). *Global Journal of Human Resource Management*. April 28, 2024.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for quality and performance excellence*. Cengage Learning.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2020). The role of organizational readiness in ISO 9001 implementation: Evidence from manufacturing firms. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(3), 421–442.

- DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, 43(1), 476–483.
- Susanto, D. A. (2024). Implementation of ISO 9001 in SMEs: Benefits, readiness, and challenges. Proceedings of the International Conference on Management and Industrial Engineering (ICMIE 2024). Atlantis Press.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. International Journal of Academic Research in Management, 5(3), 28–36.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. International Journal of Quality & Reliability Management, 30(3), 280–318.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53–55..
- Tomizh, H. M., Saadon, M. S. I., Nordin, A. O. S. B., & Almahasneh, Y. A. S. (2022). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between the delegation of authority and the performance of employees. Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 6(4), 100–109.
- Zeng, J., Zhang, Y., Matsui, Y., & Zhao, X. (2015). The effect of hard and soft quality management on firm innovation: A multidimensional study. International Journal of Production Economics, 166, 246–257.
- Zhou, Y., Chen, X., & Li, J. (2022). Empowerment and task performance: Implications for quality management systems. Total Quality Management & Business Excellence, 33(7-8), 850–867.
- Zimon, D., & Tarighi, H. (2021). Environmental and organizational readiness for quality management systems: A comparative study. Operations Management Research, 14(3), 152–167.
- Menshikova, M., & Manita, R. (2020). Technology and quality management: Concepts and opportunities in digital transformation. International Conference on Digital Transformation and Global Society (DTGS). Springer.
- Mishra, A., & Sharma, S. K. (2022). Enhancing organizational readiness for quality management system adoption: Strategies and outcomes. Total Quality Management & Business Excellence, 33(7–8), 845–862.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill
- Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases (4th ed.) Routledge
- Pallant, J. (2020). SPSS survival manual (7th ed.). McGraw-Hill.
- Plekhanov, D. (2023). Digital transformation: A review and future research agenda. Journal of Innovation & Knowledge, 8(4), 100347.
- Psomas, E. (2023). Quality management system implementation: Addressing internal organizational challenges. International Journal of Production Research, 61(4), 1230–1245.
- Psomas, E., & Antony, J. (2017). Total quality management elements and results in Greek manufacturing organisations. The TQM Journal, 29(1), 21–36.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior. Pearson.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. Advances in Decision Sciences, 2014, Article ID 537605, 17 pages.
- Sampaio, P. (2022). Quality management in the era of digital transformation. International Journal of Quality & Reliability Management, 39(3), 645–650.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. (2010). Quality improvement methodologies—PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and

## Preparation for Implementing Quality Management Systems: A Field Study on Al-Naseem Food Industries Company

**Wael Suliman Elsagahayer**

Al-Naseem Company for Food Industries  
Arraqeeb libyan consumer protection organization

### **Abstract:**

This study aimed to evaluate the implementation of Quality Management System (QMS) practices within Al-Naseem Food Industries, focusing on five key dimensions: top management commitment, employee empowerment and preparation, organizational structure and responsibilities, productivity and operations, and continuous improvement and risk analysis. A quantitative methodology was employed, with data collected through questionnaires distributed to employees and face-to-face interviews with department managers. The analysis included descriptive statistics (means and standard deviations), the Shapiro-Wilk test for normality, and appropriate non-parametric statistical tests due to the non-normal distribution of the data .The results indicated that all dimensions of QMS implementation received positive evaluations from participants, with mean scores ranging from 3.56 to 3.79 on a 5-point Likert scale, and all variables showed statistically significant agreement ( $p < 0.001$ ). The highest scores were observed in productivity and operations, as well as organizational structure and responsibilities, reflecting the effectiveness of operational management and the clarity of role distribution. The Shapiro-Wilk test confirmed that the data for all dimensions were not normally distributed, justifying the use of non-parametric analyses .Overall, the findings demonstrate substantial adoption of quality management practices, highlighting strengths in operational efficiency and organizational clarity, while indicating room for improvement in employee empowerment. The study recommends enhancing training programs, strengthening leadership commitment, and further integrating risk analysis into organizational processes. These findings provide a foundation for future research on the effectiveness of QMS, employee engagement, and continuous quality improvement in similar organizational contexts.

**Keywords:** Quality Management System, Employee Empowerment, Organizational Structure, Productivity, Risk Analysis, Continuous Improvement..

---

\* Corresponding: [waele4096@gmail.com](mailto:waele4096@gmail.com)