

دور مشاركة العاملين في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي: دراسة ميدانية تحليلية

تاريخ استلام البحث:- ٢٠٢٥/١٢/٢٩

تاريخ قبول البحث:- ٢٠٢٦/٢/٨

م.م رؤى عبد الصاحب لفته(*)
شياء مظهر صادق سبع(**)

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور مشاركة العاملين في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي في الوزارات الحكومية الاتحادية، من خلال تحليل العلاقة بين مستوى مشاركة العاملين وكفاءة تطبيق محاور الجودة المختلفة. وتتمثل مشكلة البحث في وجود ضعف واضح في مشاركة العاملين في أنشطة إدارة الجودة والتحسين المؤسسي، مما يحيد من فعالية تطبيق نظم الجودة وقدرتها على تحقيق التحسين المستمر ورفع الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة ميدانية شملت محاور تطبيق نظام ISO 9001، وتحسين العمليات، والتدريب والتطوير المهني، وقياس ومتابعة الأداء، والاستدامة، ونشر ثقافة الجودة، والابتكار.

أظهرت النتائج وجود تأثير قوي ودال إحصائياً لمشاركة العاملين في فعالية نظم إدارة الجودة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي ($R = 0.713$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.511$)، مما يشير إلى أن مشاركة العاملين تفسر أكثر من نصف التغيرات في فعالية النظام. كما سجل محور الابتكار والتميز المؤسسي أعلى مستوى تأثير، يليه نشر ثقافة الجودة وقياس الأداء. وتخلص الدراسة إلى أن تعزيز مشاركة العاملين يمثل مدخلاً استراتيجياً أساسياً لتحقيق التحسين المؤسسي والتميز المستدام.

الكلمات المفتاحية: مشاركة العاملين، إدارة الجودة، التحسين المؤسسي، ISO 9001.

Abstract

This study aims to examine the role of employee participation in enhancing the effectiveness of quality management systems and institutional improvement in federal government ministries by analyzing the relationship between the level of employee involvement and the efficiency of applying key quality dimensions. The research problem lies in the weak level of employee participation in quality management and institutional improvement activities which limits the effectiveness of quality system implementation and hinders the achievement of continuous improvement and improved institutional performance.

The study adopted a descriptive-analytical approach and employed a field questionnaire covering ISO 9001 implementation process improvement training and professional development performance measurement and monitoring sustainability quality culture dissemination and innovation.

The results revealed a strong and statistically significant effect of employee participation on the effectiveness of quality management systems with an overall correlation coefficient ($R = 0.713$) and a coefficient of determination ($R^2 = 0.511$) indicating that employee participation explains more than half of

the variance in system effectiveness. Innovation and institutional excellence recorded the highest level of effect followed by quality culture dissemination and performance measurement. The study concludes that enhancing employee participation represents a key strategic approach to achieving institutional improvement and sustainable excellence.

Keywords: Employee Participation Quality Management Institutional Improvement ISO 9001

المحور الاول

منهجية البحث

مقدمة

في ظل التحديات التنافسية المتزايدة والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، تبرز الحاجة إلى تبني منهجيات إدارية متطورة تمكن المنظمات من تحقيق التميز التشغيلي والاستدامة. وتأتي إدارة الجودة الشاملة في صدارة هذه المنهجيات، حيث تشكل نظاماً متكاملًا يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع العمليات والأنشطة، من خلال التركيز على متطلبات العملاء وتفعيل مشاركة جميع الأطراف المعنية.

تمثل مشاركة العاملين حجر الزاوية في بناء نظام فعال لإدارة الجودة، حيث أن نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تفعيل دور العنصر البشري وإشراكه في عمليات التطوير والتحسين. فالعاملون ليسوا مجرد منفذين للتعليمات، بل هم شركاء استراتيجيون يمتلكون المعرفة العملية والقدرة على المساهمة في تحديد مشكلات العمل واقتراح الحلول المبتكرة.

ويعد نظام إدارة الجودة الإطار المؤسسي الذي يترجم المبادئ النظرية إلى ممارسات عملية قابلة للتطبيق والقياس. فهو يوفر الهيكل التنظيمي والمنهجية الواضحة لإدارة العمليات وضمان جودة المخرجات، كما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على المساءلة والشفافية والتحسين المستمر.

أما التحسين المؤسسي فيمثل الغاية الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات من خلال تطبيق نظم الجودة، حيث يتعدى مفهومه مجرد تحسين العمليات ليشمل تطوير البنية التنظيمية وتعزيز القدرات الذاتية وبناء الميزة التنافسية المستدامة. ويأتي تمكين العاملين وتفعيل مشاركتهم كأحد المحركات الأساسية لتحقيق هذا

التحسين، إذ أن إشراكهم في صنع القرار وتملكهم لعمليات التطوير يعد عاملاً حاسماً في ضمان استمرارية التحسين وترسيخ ثقافة التميز المؤسسي.

وفي هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه مشاركة العاملين في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة وتحقيق التحسين المؤسسي، وذلك من خلال دراسة ميدانية تحليلية تبحث في طبيعة هذه العلاقة وآليات تفعيلها.

اولا: مشكلة البحث

تواجه اقسام الجودة في المؤسسات قصوراً في مستوى مشاركة العاملين في أنشطة إدارة الجودة والتحسين المؤسسي، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة تطبيق نظم الجودة ويحد من قدرتها على تحقيق التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الآتي:

إلى أي مدى تسهم مشاركة العاملين في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا : اهمية البحث

تبرز اهمية هذا البحث في الاتي :

١. يوضح تأثير مشاركة العاملين في رفع فعالية نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة.
٢. يساهم في تعزيز فهم العلاقة بين مشاركة العاملين والتحسين المستمر للإجراءات.
٣. يوفر أساساً علمياً لتطوير برامج تدريب وتوعية تدعم إشراك الموظفين في أنشطة الجودة.
٤. يساعد الإدارة في تبني سياسات تحفز المشاركة الفاعلة وتقلل من المقاومة التنظيمية.
٥. يدعم تحسين جودة الخدمات ورفع الكفاءة التشغيلية بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثالثاً : فرضية البحث اعدادالباحث

رابعاً : الحدود الزمانية والمكانية

- ان الفترة الزمنية للبحث كانت ممتدة بين شهري ايلول وتشرين الأول وتشرين الثاني من عام ٢٠٢٥، حيث تم خلالها توزيع أستبانة الكترونية وجمع البيانات وتحليلها.
- أما الحدود المكانية للبحث فقد تم تنفيذه في إطار اقسام الجودة في مقر وزارات الحكومة الاتحادية، بما يعكس واقع دور مشاركة العاملين في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي فيها .

خامساً : مجتمع البحث وعينته

- تكون مجتمع البحث من مدراء اقسام الجودة في مقر وزارات الحكومة الاتحادية والعاملين بها .
- تم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمول وتمثيل اقسام الجودة الادارية
- بلغ حجم العينة ١٠٠ مستجيباً شاركوا في ملء الاستبانة الالكترونية المعتمدة لأغراض هذا البحث

المحور الثاني

الاطار النظري

مقدمة :

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظمات الحكومية، وتزايد متطلبات تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات العامة، برزت الحاجة إلى تبني نظم إدارية حديثة قادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستدامة. وتُعد نظم إدارة الجودة من أبرز هذه المداخل الإدارية، لما توفره من إطار منهجي منظم يساهم في تحسين العمليات، وتعزيز رضا المستفيدين، وترسيخ ممارسات التحسين المستمر داخل المؤسسات.

ولا يقتصر نجاح تطبيق نظم إدارة الجودة على الجوانب الفنية والإجرائية فحسب، بل يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري بوصفه المحرك الأساسي لكفاءة النظام وفاعليته. إذ تمثل مشاركة العاملين أحد المرتكزات الجوهرية في بناء نظم جودة فعالة، لما لها من دور في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتقليل مقاومة التغيير، ودعم الابتكار، وتحسين القدرة على تنفيذ متطلبات الجودة بصورة عملية ومستدامة.

كما يرتبط التحسين المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بمدى تكامل نظم إدارة الجودة مع ثقافة تنظيمية تشاركية تشجع العاملين على الانخراط في صنع القرار والمساهمة في تطوير الإجراءات وتقديم المبادرات التحسينية. فالمؤسسات التي تنجح في تفعيل مشاركة العاملين تكون أكثر قدرة على استثمار مواردها البشرية، وتحقيق نتائج نوعية في الأداء المؤسسي، والانتقال من مجرد الالتزام الشكلي بمعايير الجودة إلى تحقيق التميز المؤسسي الحقيقي.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا الإطار النظري إلى استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملين، وفعالية نظم إدارة الجودة، والتحسين المؤسسي، فضلاً عن توضيح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بما يساهم في بناء أساس علمي متين يدعم الجانب التطبيقي للدراسة وتحليل نتائجها.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

عرّف زين الدين (١٩٩٨) إدارة الجودة الشاملة بأنها: عملية مستمرة تهدف إلى تحسين جودة الأداء والمنتجات والخدمات عبر إشراك جميع أفراد المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحقيق رضا العملاء. وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مبادئ أساسية هي: التركيز على العميل، التحسين المستمر، المشاركة الجماعية، والاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرار (ISO 9001:2015؛ Deming 1986).

ثانياً: مشاركة العاملين

تُعرف مشاركة العاملين بأنها عملية إشراك الأفراد في مختلف مستويات الإدارة في صنع القرارات وتطوير العمليات بهدف تعزيز الانتماء المؤسسي ورفع الإنتاجية (البدر، ٢٠١٨). وقد أشار الخالدي (٢٠٢١) إلى أن مشاركة العاملين تساهم في تقليل مقاومة التغيير وزيادة الالتزام بالتحسين المستمر وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة.

ثالثاً: فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي

يمكن قياس فعالية نظم إدارة الجودة بمدى تحقيقها للأهداف التنظيمية، مثل خفض معدلات الأخطاء وتحسين رضا العملاء وكفاءة الأداء (عبد الرحمن، ٢٠١٩). أما التحسين المؤسسي فيعني التطوير المستمر في العمليات والإجراءات وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتعلم (الشمري، ٢٠٢٠).

رابعاً: مشاركة العاملين وإدارة الجودة

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى مشاركة العاملين ونجاح تطبيق نظم إدارة الجودة، إذ إن إشراكهم في اتخاذ القرار والتحسين المستمر يؤدي إلى رفع الالتزام بالجودة وتحقيق نتائج مستدامة (الخطيب، 2022؛ Al-Dhaafri & Al-Swidi 2016).

خامساً : إدارة الجودة والتحسين المؤسسي

تؤدي نظم إدارة الجودة إلى خلق بيئة تنظيمية أكثر كفاءة من خلال تبني مبادئ التحسين المستمر والابتكار المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام (جابر، ٢٠٢٠؛ Oakland ٢٠١٤).

سادساً : دور مشاركة العاملين في تعزيز فعالية النظام

تلعب مشاركة العاملين دوراً وسيطاً في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة، حيث يساهم تفاعلهم الإيجابي في تحويل النظام من إطار تنظيمي جامد إلى ثقافة مؤسسية ديناميكية قادرة على التحسين المستمر (الخالدي، 2021؛ Deming 1986).

سابعاً : المواصفة ISO 9001:2015

حيث تتضمن البنود التالية :

أولاً: مقدمة عامة

تُعد المواصفة الدولية ISO 9001:2015 من أهم المعايير العالمية التي تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة (QMS) في المؤسسات، وتهدف إلى ضمان تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات العملاء والتشريعات ذات الصلة، وتعزيز رضا العملاء والتحسين المستمر (International Organization for Standardization 2015).

وقد ركزت النسخة الصادرة عام ٢٠١٥ على نهج إدارة المخاطر (Risk-Based Thinking)، وعلى السياق التنظيمي للمؤسسة، إضافةً إلى القيادة والمشاركة كعنصر أساسي لضمان فعالية النظام واستدامة التحسين المؤسسي.

ثانياً: بنود المواصفة

البند ١: النطاق (Scope)

يحدد هذا البند نطاق تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة ويحدد المتطلبات التي يجب الالتزام بها. ويعني ذلك أن كل مؤسسة تستخدم ISO 9001:2015 عليها تحديد حدود النظام: أي العمليات، المنتجات، والخدمات التي يغطيها نظام إدارة الجودة.

يساهم تحديد النطاق بوضوح في توجيه جهود العاملين نحو المجالات الحيوية داخل المؤسسة، ما يسهل مشاركة الموظفين في تطبيق الجودة بشكل فعال.

البند ٢: المراجع المرجعية (Normative References)

يتضمن هذا البند الإشارة إلى الوثائق والمواصفات القياسية التي تُعتبر أساسية لفهم وتطبيق ISO 9001:2015. عادةً، يعتبر ISO 9000:2015 المرجع الرئيسي لتعريفات مصطلحات الجودة المستخدمة في ISO 9001.

فهم المصطلحات القياسية الموحدة يساعد جميع العاملين على تبادل المعرفة والالتزام بالمفاهيم الصحيحة للجودة، مما يعزز مشاركة العاملين في النظام.

البند ٣: المصطلحات والتعاريف (Terms and Definitions)

يُعرّف هذا البند جميع المصطلحات الأساسية المتعلقة بنظام إدارة الجودة، مثل «المنتج»، «العملية»، «النظام»، «تحسين مستمر»، و«مراجعة الإدارة».

توحيد المفاهيم والمصطلحات داخل المؤسسة يسهل التواصل بين المستويات المختلفة ويضمن أن مشاركة العاملين تكون قائمة على فهم مشترك ومتسق للأهداف والمعايير.

البند ٤: سياق المؤسسة (Context of the Organization)

يلزم هذا البند المؤسسة بتحديد القضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرتها على تحقيق مخرجات الجودة، وتحديد الأطراف المعنية واحتياجاتها، وكذلك تحديد نطاق نظام إدارة الجودة. ويركز على ضرورة فهم البيئة التشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (ISO 2015).

إدراك السياق المؤسسي يساعد في توجيه مشاركة العاملين نحو أهداف واقعية تتناسب مع بيئة العمل الفعلية.

البند ٥: القيادة (Leadership)

يؤكد هذا البند على مسؤولية الإدارة العليا في إظهار الالتزام بنظام إدارة الجودة، وتحديد السياسة العامة للجودة، وضمان التوزيع الواضح للأدوار والمسؤوليات، وتعزيز مشاركة العاملين وتحفيزهم.

القيادة الفاعلة تُعد المحرك الأساس لمشاركة العاملين، إذ يرتبط نجاح تطبيق النظام بدرجة التمكين والتواصل بين الإدارة والعاملين (Deming ١٩٨٦).

البند ٦: التخطيط (Planning)

يتناول هذا البند التخطيط لمعالجة المخاطر والفرص التي قد تؤثر على فعالية النظام، ووضع أهداف الجودة وبرامج محددة لتحقيقها. كما يشمل التخطيط للتغيرات في إطار منهجي ومنظم يضمن التحسين المستمر. إشراك العاملين في عملية التخطيط يزيد من مصداقية الأهداف ويضمن توافقها مع القدرات الفعلية للمؤسسة.

البند ٧: الدعم (Support)

يختص هذا البند بتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق نظام الجودة، مع التركيز على الكفاءة، التدريب، الوعي، الاتصال، والتحكم بالمعلومات الموثقة. يعد هذا البند محوراً لتعزيز مشاركة العاملين عبر بناء القدرات وتبادل المعرفة المؤسسية (Oakland ٢٠١٤).

البند ٨: التشغيل (Operation)

يتعلق بتنفيذ العمليات التشغيلية وفق التخطيط المسبق، بما في ذلك تحديد متطلبات العملاء، وتصميم وتطوير المنتجات والخدمات، ومراقبة العمليات الداخلية والخارجية. مشاركة العاملين في المراحل التشغيلية تعزز الالتزام بالجودة وتقلل من نسب الأخطاء أو الانحرافات الإنتاجية.

البند ٩: تقييم الأداء (Performance Evaluation)

يركز على عمليات المراقبة، القياس، التحليل، والتقييم لأداء نظام الجودة، ويشمل تقييم رضا العملاء، والتدقيق الداخلي، ومراجعة الإدارة العليا. مشاركة العاملين في عمليات التقييم الداخلي تساهم في تحسين الشفافية وكشف فرص التحسين مبكراً (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

البند ١٠ : التحسين (Improvement)

ينص على أن المؤسسة مطالبة بتحديد فرص التحسين، ومعالجة حالات عدم المطابقة عبر الإجراءات التصحيحية، والسعي نحو التحسين المستمر.

العاملون يمثلون مصدرًا رئيسيًا للأفكار التطويرية، ومشاركتهم هي المحرك الأساس لتحقيق التحسين المؤسسي المستدام (الخطيب، ٢٠٢٢).

يتضح من تحليل بنود المواصفة أن مشاركة العاملين ليست مجرد عنصر داعم بل تمثل جوهر تطبيق النظام بفعالية. فهي تتقاطع مع جميع مراحل نظام إدارة الجودة من تحديد السياق، مرورًا بالتخطيط والتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والتحسين المستمر. إن تحقيق التحسين المؤسسي المستدام يعتمد على ثقافة تشاركية تُشجع العاملين على الانخراط في صنع القرار وتحمل المسؤولية الجماعية عن الجودة.

الدراسات السابقة

الاستفادة في بحثنا	النتائج الرئيسية	منهج الدراسة	اسم الدراسة / المؤلف	ت
تدعم فرضية بحثنا بأن مشاركة العاملين تؤدي إلى تعزيز السلوك الإيجابي داخل المنظمة (الالتزام/الفعالية)؛ يمكن الاستفادة منها لشرح أثر المشاركة على السلوك المؤسسي.	أظهرت الدراسة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تزيد من الرضا والالتزام الوظيفي	منهج مختلط (استبيان + مقابلات) مع موظفين من قطاعات مختلفة	Employee participation in (decision-making... (Ogu	1
تعطي أساساً نظرياً قوياً لدعم أهمية مشاركة العاملين كمعصر جوهري في نظم الجودة، ما يعزز الإطار المفاهيمي لبحثنا.	تشير إلى أن مشاركة العاملين تعد أحد العناصر الأساسية لنجاح نظم الجودة الشاملة	مراجعة كتابات ومنشورات TQM تاريخياً	Employee involvement in Total Quality (Management (Eurofound	2
تدعم علاقة التأثير الإيجابي بين المشاركة ونتائج الجودة، ويمكن استخدامها لتقوية مناقشة النتائج.	توجد علاقة دالة وإيجابية بين مشاركة العاملين وجودة الخدمة وتحسين الأداء	دراسة ميدانية تحليلية في مؤسسات تعليمية	أثر تطوير جودة الخدمة عبر مشاركة العاملين (الكعبي & الياسري)	3
توضح كيف تؤثر عناصر الجودة (بما فيها مشاركة العاملين) على متغيرات سلوكية/أدائية في بيئة مؤسسات؛ يمكن توظيفها مقارنة بنتائج بحثنا.	وجدت علاقة تأثيرية بين عناصر الجودة الشاملة (بما فيها فرق العمل والرضا الوظيفي)	منهج استنباطي على عينة من العاملين	علاقة إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية (النوافعة)	4
يمكن الاستفادة منها لتوسيع النقاش حول كيفية تأثير المشاركة على النتائج التنظيمية (التزام وأداء).	أظهرت الدراسة أن عدة عوامل تتعلق بحياة العمل تؤثر إيجابياً على التزام العاملين	تحليل بيانات بـ PLS-SEM على ٤٠٠ مشارك	Quality of Work Life's Factors and Its Effect on Organizational (Commitment (Viet Nam	5

المحور الثالث

الجانب العملي

أولاً: تحليل وصفي

يأتي الجانب العملي من هذا البحث ليمثل المرحلة التطبيقية التي يتم من خلالها اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أثر مشاركة العاملين في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة ميدانية موجهة للعاملين في أقسام الجودة داخل وزارات الحكومة الاتحادية، بهدف قياس مستويات المشاركة الفعلية في أنشطة الجودة وتحليل مدى انعكاسها على أداء المؤسسة. واشتمل هذا الجزء على مجموعة من المحاور التي تغطي عناصر رئيسة مثل تطبيق ISO 9001، وتحسين العمليات، والتدريب والشهادات المهنية، ومؤشرات الأداء، والاستدامة، ونشر ثقافة الجودة، والابتكار. ويأتي هذا التحليل الإحصائي ليقدم وصفاً دقيقاً لواقع مشاركة العاملين، ويكشف عن الاتجاهات العامة والأنماط المؤثرة في فعالية نظم الجودة داخل المؤسسات المدروسة.

تحليل الصدق والثبات

أولاً: تحليل الصدق (Validity)

يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة. وتم التحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة حيث عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي إدارة الجودة والمناهج البحثية، وأعطى المحكمون ملاحظات حول وضوح الصياغة وملاءمة الفقرات للمحاور، وأجريت التعديلات اللازمة بناءً عليها، مما يضمن أن الاستبانة تقيس المفهوم المطلوب بشكل واضح ومباشر، وتم التأكد من أن فقرات الاستبانة تغطي جميع أبعاد متغيري الدراسة (مشاركة العاملين، وفعالية نظم إدارة الجودة) بشكل شامل ومتوازن، وتم تمثيل كل محور بعدد مناسب من الفقرات، ويشير التنوع في المحاور (مثل تطبيق ISO 9001، تحسين العمليات، الابتكار، الاستدامة) إلى تمثيل جيد للمجال الإجمالي للمفاهيم قيد الدراسة، وتم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) لاختبار القدرة الاستكشافية للاستبانة، حيث أظهرت النتائج تجمع فقرات كل محور تحت عامل واحد رئيسي، مع وجود قيم تحميل عاملي (Factor Loadings) تزيد عن (0,50)، لمعظم الفقرات، مما يؤكد أن الفقرات تقيس البناء المفترض نفسه.

ثانياً: تحليل الثبات (Reliability)

يشير الثبات إلى درجة اتساق واستقرار أداة البحث في القياس. وللتأكد من ثبات الاستبانة، تم استخدام الطريقتين الأكثر شيوعاً:

١. معامل اتساق كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الاستبانة مجتمعة ولكل محور على حدة، وكما هو موضح في الجدول أدناه، كانت قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع المحاور أعلى من (٠,٧٠)، وهي القيمة المقبولة أكاديمياً، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

جدول (١)

قيم معامل كرونباخ ألفا لثبات محاور الاستبانة

درجة الثبات	قيمة معامل كرونباخ ألفا (α)	عدد الفقرات	المحور
ممتاز	0.89	3	المحور الأول: تطبيق نظام ISO 9001
جيد جداً	0.85	3	المحور الثاني: تحسين العمليات الحكومية
جيد جداً	0.87	3	المحور الثالث: التدريب والشهادات المهنية
جيد جداً	0.83	3	المحور الرابع: مؤشرات الأداء (KPIs)
جيد جداً	0.81	3	المحور الخامس: الاستدامة والمسؤولية المجتمعية
جيد جداً	0.86	3	المحور السادس: نشر ثقافة الجودة
جيد جداً	0.84	3	المحور السابع: الابتكار والمبادرات التحسينية
ممتاز	0.92	21	الاستبانة ككل

٢. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Reliability):

تم تقسيم فقرات الاستبانة إلى مجموعتين (الفردية والزوجية) وحساب معامل الارتباط بينهما، وبلغ معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (٠,٨٨)، وتصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان-براون (Spearman-Brown) أصبح (٠,٩١)، مما يؤكد على ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي العالي.

بناءً على التحليلات الإحصائية السابقة، يمكن الاستنتاج بأن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات، مما يجعلها أداة مناسبة وجديرة بالثقة لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة وتحليلها، ويدعم مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها ويمكن تعميمها ضمن حدود مجتمع وعينة البحث.

المحور الأول: المشاركة في تطبيق وتجديد ش هادة ISO 9001

جدول (٢)

المستوى	الترتيب	نسبة عدم الاتفاق %	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	الفقرة
منخفض	3	79.00%	21.00%	38.71%	0.48	1.24	79	18	3	١. المشاركة المباشرة في فريق عمل تطبيق/تجديد ISO 9001
منخفض	2	80.00%	20.00%	38.21%	0.47	1.23	80	17	3	٢. إعداد/مراجعة الوثائق والإجراءات لمطابقة ISO 9001
منخفض	1	83.00%	17.00%	34.75%	0.41	1.18	83	16	1	٣. تدريب الزملاء/متابعة التزام القسم بتطبيق ISO 9001
منخفض	-	80.67%	19.33%	36.89%	0.45	1.22	80.67	17	2.33	المتوسط الكلي للمحور الأول

في الجدول (٢) يبين المحور الأول حيث يهدف إلى قياس مستوى مشاركة العاملين في تطبيق وتجديد شهادة الجودة ISO ٩٠٠١ داخل المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ (٣٣, ٢) بانحراف معياري (١٢, ١) ومعامل اختلاف (٣٦, ٨٩)٪، مما يشير إلى مستوى منخفض من المشاركة الفعلية للعاملين في عمليات تطبيق نظام الجودة. كما بلغت نسبة عدم الاتفاق (٦٧, ٦٠)٪، وهو ما يعكس انخفاض انخراط الموظفين في خطوات التخطيط والتنفيذ والمتابعة المتعلقة بالمواصفة.

وعلى مستوى الفقرات، تبين أن المشاركة المباشرة في فريق عمل تطبيق وتجديد ISO ٩٠٠١ جاءت بمتوسط (٢٤, ١) ونسبة عدم اتفاق (٧٩)٪، مما يشير إلى محدودية إشراك العاملين في فرق الجودة. كما جاء إعداد أو مراجعة الوثائق والإجراءات اللازمة للمطابقة بمتوسط (٢٣, ١) ونسبة عدم اتفاق (٨٠)٪، وهو ما يدل على أن هذه المهام غالباً ما تُدار على مستوى إداري محدود دون إشراك واسع. أما تدريب الموظفين ومتابعة التزام الأقسام بتطبيق المواصفة فجاء بأدنى مستوى (متوسط ١٨, ١، عدم اتفاق ٨٣)٪، مما يعكس ضعف التكامل بين التدريب والممارسة العملية لتطبيق الجودة. وبذلك يتضح أن ضعف مشاركة العاملين في تطبيق وتجديد نظام ISO 9001 يمثل أحد أهم التحديات أمام تعزيز فاعلية نظام إدارة الجودة، حيث يؤدي غياب المشاركة إلى انخفاض درجة الفهم والالتزام، ويحد من قدرة المؤسسة على تحقيق التحسين المستمر والاستفادة

الكاملة من معايير الجودة المعتمدة.

المحور الثاني: المشاركة في تبسيط وتحسين الإجراءات الحكومية

الجدول (٣)

المستوى	الترتيب	نسبة اتفاق %	نسبة عدم الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	الفقرة
منخفض	1	77.00%	23.00%	47.37%	0.63	1.33	77	13	10	١. تحليل عملية حكومية وتطبيق تحسين قلص وقت الإنجاز
منخفض	2	79.00%	21.00%	46.92%	0.61	1.30	79	12	9	٢. المشاركة في مبادرة رقمنة/تبسيط إجراءات معاملة حكومية
منخفض	3	86.00%	14.00%	38.46%	0.45	1.17	86	11	3	٣. إنجازات مسجلة في تحسين الأداء بمجالات الجودة/الهدنة/التدقيق
منخفض	-	80.67%	19.33%	44.25%	0.56	1.27	80.67	12	7.33	المتوسط الكلي للمحور الثاني

في الجدول (٣) يبين المحور الثاني ويهدف هذا المحور إلى قياس مستوى مشاركة العاملين في تبسيط وتحسين الإجراءات الحكومية، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ (٢٧, ١) بانحراف معياري (٥٦, ٠) ومعامل اختلاف (٢٥, ٤٤٪)، مما يشير إلى مستوى منخفض في مشاركة العاملين في هذا الجانب. كما بينت الفقرات الثلاث للمحور انخفاضاً واضحاً في مساهمة الموظفين في تعديل الإجراءات الحكومية وتقليل وقت إنجاز المعاملات (متوسط ٣٣, ١، نسبة عدم اتفاق ٧٧٪)، وضعف مشاركتهم في مبادرات رقمنة وتبسيط الإجراءات (متوسط ٣٠, ١، نسبة عدم اتفاق ٧٩٪)، فضلاً عن عدم إدراكهم لنتائج ملموسة في تحسين الأداء ورفع الكفاءة (متوسط ١٧, ١، نسبة عدم اتفاق ٨٦٪). وتشير هذه المؤشرات إلى أن جهود تطوير الإجراءات الحكومية تُدار غالباً بشكل مركزي دون إشراك فعلي للعاملين، مما يقلل من فرص نجاح التحسين المؤسسي، ويحد من تبني العاملين للتغييرات، ويؤخر انعكاسها على جودة الخدمات المقدمة. وبذلك يتضح أن ضعف مشاركة العاملين يمثل أحد المعوقات الجوهرية أمام تعزيز كفاءة العمل الحكومي وتفعيل مبادئ الجودة والتحسين المستمر.

المحور الثالث: التدريب والشهادات المهنية في الجودة

جدول (٤)

المستوى	الترتيب	نسبة عدم الاتفاق %	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	الفقرة
منخفض	1	71.00%	29.00%	50.69%	0.73	1.44	71	14	15	الحصول على شهادات تدريبية معتمدة في الجودة/ الهندرة/ التدقيق
منخفض	2	81.00%	19.00%	46.88%	0.60	1.28	81	10	9	تصميم/ تقديم محتوى تدريبي حول الجودة للزملاء
منخفض	3	83.00%	17.00%	43.09%	0.53	1.23	83	11	6	المشاركة الفعلية في فريق تدقيق داخلي/ مراجعة جودة العمليات
منخفض	-	78.33%	21.67%	46.89%	0.62	1.32	78.33	11.67	10	المتوسط الكلي للمحور الثالث

الجدول (٤) يبين المحور الثالث حيث يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى التدريب والشهادات المهنية في مجال الجودة لدى العاملين، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ (١,٣٢) بانحراف معياري (٠,٦٢) ومعامل اختلاف (٤٦,٨٩٪)، مما يشير إلى مستوى منخفض من التأهيل والتدريب المرتبطين بأنشطة الجودة داخل المنظمة. وقد تبين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (٣٣,٧٨٪) بشكل عام، وهو ما يعكس محدودية الحصول على التدريب والشهادات المتخصصة. كما أظهرت الفقرات أن الحصول على شهادات تدريبية معتمدة في الجودة والتدقيق جاء بمتوسط (١,٤٤) ونسبة عدم اتفاق (٧١٪)، مما يدل على قلة من يمتلكون تأهيلاً مهنيًا متخصصاً. كذلك، جاءت مشاركة الموظفين في تصميم أو تقديم محتوى تدريبي حول الجودة بمستوى منخفض (متوسط ٢٨,١، عدم اتفاق ٨١٪)، مما يشير إلى غياب دورهم في نقل المعرفة

المهنية داخل المؤسسة. أما المشاركة العملية في تطبيق تدقيق داخلي أو مراجعة جودة العمليات فجاءت بأدنى مستوى (متوسط ٢٣، ١، عدم اتفاق ٨٣٪)، وهو ما يعكس محدودية توظيف التدريب في الممارسة الفعلية. وبذلك يتضح أن ضعف الاستثمار في التدريب المهني المتخصص يعد عاملاً مؤثراً في الحد من فعالية تطبيق الجودة والتحسين المؤسسي، ويؤدي إلى فجوة بين المتطلبات النظامية وبين القدرات المهنية للعاملين.

المحور الرابع: المشاركة في تطوير مؤشرات الأداء (KPIs) جدول (٥)

المستوى	الترتيب	نسبة عدم الاتفاق %	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	الفقرة
منخفض	2	80.00%	20.00%	43.65%	0.55	1.26	80	14	6	المشاركة في تحديد/ صياغة KPIs جديدة للمؤسسة
منخفض	1	80.00%	20.00%	44.88%	0.57	1.27	80	13	7	تحليل بيانات مؤشرات الأداء وتقديم توصيات لقرار تحسيني
منخفض	3	86.00%	14.00%	40.68%	0.48	1.18	86	10	4	بناء/ تطوير برامج إلكترونية لمتابعة مؤشرات الأداء
منخفض	-	82.00%	18.00%	43.07%	0.53	1.24	82	12.33	5.67	المتوسط الكلي للمحور الرابع

الجدول (٥) يظهر المحور الرابع حيث يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى مشاركة العاملين في تطوير مؤشرات الأداء (KPIs) داخل المؤسسة. وقد بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ (٢٤، ١) بانحراف معياري (٥٣، ٠) ومعامل اختلاف (٠٧، ٤٣٪)، مما يدل على مستوى منخفض في انخراط العاملين في الأنشطة المتعلقة بتصميم ومتابعة مؤشرات الأداء. كما أظهرت النتائج ارتفاع نسبة عدم الاتفاق العام لتبلغ

(٨٢٪)، وهو ما يعكس محدودية مشاركة الموظفين في هذا المجال. فقد جاءت المشاركة في تحديد وصياغة مؤشرات أداء جديدة بمتوسط (٢٦، ١) وعدم اتفاق (٨٠٪)، بينما بلغ متوسط تعديل بيانات المؤشرات وتقديم توصيات إجرائية (٢٧، ١) مع نسبة عدم اتفاق مماثلة (٨٠٪)، مما يشير إلى أن عملية اتخاذ القرار المبني على الأداء تتم غالباً على مستوى إداري أعلى دون إشراك فعلي للعاملين. أما بناء وتطوير برامج أو آليات لمتابعة مؤشرات الأداء فجاء بأدنى مستوى (متوسط ١٨، ١ ونسبة عدم اتفاق ٨٦٪)، مما يؤكد ضعف الممارسة التطبيقية لمنظومة القياس داخل المؤسسة. وعليه، يتضح أن غياب مشاركة العاملين في تطوير ومتابعة مؤشرات الأداء يمثل عاملاً مؤثراً في الحد من فاعلية نظم التقييم والتحسين، ويحد من قدرة المؤسسة على بناء قرارات تشغيلية تعتمد على بيانات دقيقة ومتجددة.

المحور الخامس: المشاركة في مشاريع الاستدامة

الجدول (٦)

المستوى	الترتيب	نسبة عدم الاتفاق %	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	الفقرة
منخفض	2	83.00%	17.00%	41.32%	0.50	1.21	83	13	4	المشاركة في تنفيذ/ إدارة مشروع حكومي يطبق معايير الاستدامة
منخفض	1	84.00%	16.00%	44.26%	0.54	1.22	84	10	6	تقديم دراسة/ تقرير لتقييم الأثر البيئي/ الاجتماعي للمؤسسة
منخفض	3	90.00%	10.00%	34.82%	0.39	1.12	90	8	2	حصول المشاريع على تكميل/ شهادة مرتبطة بالجودة/ الاستدامة
منخفض	-	85.67%	14.33%	40.13%	0.48	1.18	85.67	10.33	4	المتوسط الكلي للمحور الخامس

في الجدول (٦) يبين المحور الخامس حيث يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى مشاركة العاملين في مشاريع الاستدامة داخل المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ (١٨، ١) بانحراف معياري (٤٨، ٠) ومعامل اختلاف (٤٠، ١٣) وهو ما يشير إلى مستوى منخفض من الانخراط الفعلي للعاملين في المبادرات المرتبطة بالاستدامة. وقد بلغت نسبة عدم الاتفاق الكلية (٦٧، ٨٥٪)، مما يعكس غياب مشاركة واضحة في هذا المجال.

على مستوى الفقرات، تبين أن المشاركة في تنفيذ أو إدارة مشاريع حكومية تطبق معايير الاستدامة جاءت بمتوسط (١, ٢١) ونسبة عدم اتفاق (٨٣٪). أما تقديم دراسات أو تقارير تقييم الأثر البيئي أو الاجتماعي فقد بلغ متوسطه (١, ٢٢) مع نسبة عدم اتفاق (٨٤٪)، مما يشير إلى محدودية توظيف أدوات التقييم المؤسسي الخاصة بالاستدامة. في حين جاءت الفقرة المتعلقة بحصول المؤسسة على مشاريع أو جوائز مرتبطة بالجودة أو الاستدامة في أدنى مستوياتها (متوسط ١, ١٢) ونسبة عدم اتفاق مرتفعة بلغت (٩٠٪)، الأمر الذي يعكس غياب نتائج أو مخرجات عملية تعبر عن تطبيق فعلي لمبادئ الاستدامة داخل المؤسسة.

وبذلك يتضح أن ضعف مشاركة العاملين في مشاريع الاستدامة يمثل أحد المعوقات الأساسية أمام ترسيخ نهج الاستدامة المؤسسية، ويحد من قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مستدام بين الأداء التشغيلي والمسؤولية البيئية والاجتماعية، وهو ما يؤثر سلباً في فرص تحسين السمعة المؤسسية واستدامة التنافسية وجودة الخدمات.

المحور السادس: المشاركة في أنشطة التوعية والتنظيم

الجدول (٧)

المستوى	الترتيب	نسبة عدم الاتفاق %	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	الى حد ما	نعم	الفقرة
منخفض	1	80.00%	20.00%	47.69%	0.62	1.30	80	10	10	تنظيم المشاركة الفعالة في فعاليات توعية للجودة
منخفض	2	83.00%	17.00%	45.60%	0.57	1.25	83	9	8	إعداد محتوى منشور على منصات المؤسسة
منخفض	3	86.00%	14.00%	44.63%	0.54	1.21	86	7	7	التكليف رسمياً بدور «منسق جودة» أو مشرف على فريق
منخفض	-	83.00%	17.00%	45.97%	0.58	1.25	83	8.67	8.33	المتوسط الكلي للمحور السادس

في الجدول (٧) يبين المحور السادس حيث يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى مشاركة العاملين في أنشطة التوعية والتنظيم المتعلقة بالجودة داخل المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ (١, ٢٥) بانحراف معياري (٠, ٥٨) ومعامل اختلاف (٩٧, ٤٥٪)، مما يشير إلى أن مستوى المشاركة في هذا الجانب منخفض، مع تباين واضح بين العاملين في إدراك أو ممارسة هذه الأنشطة. كما بلغت نسبة عدم الاتفاق (٨٣٪)، الأمر الذي يعكس انخفاض الانخراط الفعلي في أنشطة نشر ثقافة الجودة.

وقد بينت الفقرات أن تنظيم أو المشاركة الفاعلة في فعاليات أو حملات توعوية للجودة جاء بمتوسط (١,٣٠) ونسبة عدم اتفاق (٨٠٪)، مما يدل على محدودية المبادرات التوعوية التي يشترك فيها العاملون. أما إعداد محتوى توعوي منشور على منصات المؤسسة فجاء بمتوسط (١,٢٥) ونسبة عدم اتفاق (٨٣٪)، وهو ما يشير إلى غياب دور فاعل في دعم الاتصال المؤسسي المرتبط بالجودة. كما أظهرت الفقرة المتعلقة بالتكليف رسمياً بمهام "منسق جودة" داخل فرق العمل مستوى منخفضاً (متوسط ١,٢١ ونسبة عدم اتفاق ٨٦٪)، مما يعكس غياب آليات تنظيمية واضحة لتوزيع مسؤوليات الجودة داخل الأقسام. وبذلك يتضح أن ضعف مشاركة العاملين في أنشطة التوعية والتنظيم يمثل عائقاً أمام ترسيخ ثقافة الجودة المؤسسية، ويحد من بناء توجه مشترك نحو التحسين المستمر، إذ أن نشر الثقافة يعد ركيزة أساسية لنجاح نظم إدارة الجودة واستدامتها.

المحور السابع: الابتكار والمبادرات التحسينية

الجدول (٨)

المستوى	الترتيب	نسبة عدم الاتفاق %	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	الفقرة
منخفض	1	85.00%	15.00%	45.53%	0.56	1.23	85	7	8	الفوز/الترشح لجائزة عن مبادرة مبتكرة
منخفض	2	84.00%	16.00%	43.90%	0.54	1.23	84	9	7	تقديم اقتراح تحسين معتمد أدى لتحسين ملموس/توفير بالتكاليف
منخفض	3	92.00%	8.00%	32.11%	0.35	1.09	92	7	1	تأسيس/قيادة فريق للابتكار لتوليد أفكار جديدة
منخفض	-	87.00%	13.00%	40.51%	0.48	1.18	87	7.67	5.33	المتوسط الكلي للمحور السابع

في الجدول (٨) يبين المحور السابع حيث يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى الابتكار والمبادرات التحسينية لدى العاملين داخل المؤسسة، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ (١,٨) وانحراف معياري (٠,٤٨) ومعامل اختلاف (٤٠,٥١٪)، مما يشير إلى مستوى منخفض في ممارسة الابتكار وتقديم المبادرات التطويرية. كما بلغت نسبة عدم الاتفاق الكلية (٨٧٪)، وهو ما يعكس محدودية مساهمة العاملين في طرح أفكار جديدة أو المشاركة في تحسينات إجرائية أو تنظيمية.

وقد أظهرت الفقرات أن الفوز أو الترشيح لجائزة عن مبادرة مبتكرة جاء بمتوسط (٢٣, ١) ونسبة عدم اتفاق (٨٥٪)، مما يدل على ندرة المبادرات الإبداعية التي يتم تبنيها أو الاعتراف بها. كما جاء تقديم اقتراحات تحسين لمستوى العمل بمتوسط (٢٣, ١) ونسبة عدم اتفاق (٨٤٪)، ما يشير إلى أن التحسينات غالباً غير مبنية على مشاركة الموظفين أو خبراتهم العملية. أما قيادة فرق عمل تهدف لتوليد أفكار جديدة فقد جاءت بأدنى مستوى (متوسط ٠٩, ١) ونسبة عدم اتفاق (٩٢٪)، وهو ما يعكس غياب بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والعمل الجماعي في مجال تطوير الأداء.

وبذلك يتضح أن ضعف ثقافة الابتكار داخل المؤسسة يمثل عاملاً مؤثراً في الحد من قدرتها على التحسين المستمر وتعزيز الكفاءة والجودة، حيث إن الابتكار يرتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على التكيف، والتجديد، والتحول نحو ممارسات عمل أكثر فعالية واستدامة.

ثانياً : اختبار فرضية البحث

أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة كما مبين في الجدول (٩) وجود علاقات ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين مستوى مشاركة العاملين وبين فعالية مكونات نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي. وقد جاءت هذه النتائج لتؤكد الدور المحوري الذي يلعبه الموظفون في دعم تطبيقات الجودة داخل المؤسسات وتعزيز مخرجاتها. وتوضح البيانات المستخلصة من المحاور السبعة عدداً من الأنماط الإحصائية التي تسهم في تفسير هذا الدور.

ففيما يتعلق بمحور تطبيق نظام ISO ٩٠٠١، بينت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (٦٧٣, ٠)، وهو ما يعكس علاقة إيجابية قوية نسبياً بين تطبيق النظام ومستوى مشاركة العاملين، فيما أوضح معامل التحديد (٤٥٣, ٠) أن نحو ٤٥, ٣٪ من التباين في فعالية تطبيق نظام الجودة يمكن تفسيره بدرجة المشاركة. وقد دعمت قيمتا ($F = ٤٢, ٨١$) و ($t = ٩, ٠٢$) هذه العلاقة عند مستوى دلالة (٠, ٠١)، مما يؤكد كفاءة النموذج الإحصائي المستخدم.

أما محور تحليل وتحسين العمليات الحكومية، فقد سجل أحد أعلى مستويات الارتباط، حيث بلغ معامل الارتباط (٧١٨, ٠)، بما يشير إلى علاقة قوية بين مشاركة العاملين وفعالية تحسين العمليات. وقد أظهر معامل التحديد (٥١٦, ٠) تفسيراً لحدود ٥١, ٦٪ من التباين في هذا المحور، وهو ما يعكس اعتماد تحسين العمليات بشكل كبير على مستوى انخراط العاملين.

وفي محور التدريب والتطوير المهني، أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (٦٩٢, ٠)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط قوية بين التدريب ومشاركة العاملين، بينما دل معامل التحديد (٤٧٩, ٠) على أن قرابة ٤٧, ٩٪ من التغيرات في فعالية التدريب والتطوير تعود إلى هذه المشاركة. ويعكس ذلك الدور الحيوي للموظفين كشركاء في عملية التطوير المستمر.

كما أظهر محور قياس ومتابعة الأداء (KPIs) ارتباطاً مرتفعاً بلغ (٠,٧٤١)، وهو ما يؤكد علاقة مباشرة بين مشاركة العاملين وتطوير أنظمة قياس الأداء. وقد بين معامل التحديد (٠,٥٤٩) أن نحو ٥٤,٩٪ من التباين في فعالية هذا المحور يمكن تفسيره بمستوى المشاركة، مما يبرز أثر الموظفين في تعزيز شفافية وكفاءة إدارة الأداء.

وفيما يتعلق بمحور الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، فقد سجل معامل ارتباط بلغ (٠,٦٢٥)، وهو وإن كان الأدنى بين المحاور، إلا أنه يُعد ضمن نطاق الارتباطات القوية. وقد أظهر معامل التحديد (٠,٣٩١) أن ما نسبته ٣٩,١٪ من التباين في هذا المحور يمكن تفسيره بمشاركة العاملين، مما يشير إلى دورهم في دعم مبادرات الاستدامة، وإن بدرجة أقل مقارنة ببقية المحاور.

أما محور نشر ثقافة الجودة، فقد حقق معامل ارتباط مرتفعاً بلغ (٠,٧٥٦)، وهو من بين الأعلى، مما يؤكد قوة العلاقة بين المشاركة ونشر قيم الجودة. وقد بلغ معامل التحديد (٠,٥٧٢)، وهو ما يعكس قدرة مشاركة العاملين على تفسير أكثر من نصف التباين في هذا المحور، بما يؤكد أثرهم في ترسيخ ثقافة الجودة المؤسسية.

وفي محور الابتكار والتميز المؤسسي، سجل أعلى قيمة ارتباط في الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨٤)، الأمر الذي يدل على علاقة شديدة القوة بين مشاركة العاملين والقدرة المؤسسية على الابتكار. وقد بلغ معامل التحديد (٠,٦١٥)، وهو ما يشير إلى تفسير نسبة مرتفعة من التباين في هذا المحور عبر المشاركة، مما يؤكد أن الموظفين يشكلون المصدر الرئيس للابتكار والتحسين المستمر.

وعند احتساب المتوسط العام لجميع المحاور، تبين أن معاملات الارتباط بلغت في المتوسط (٠,٧١٣)، مما يعكس قوة العلاقة بين مشاركة العاملين وفعالية نظم إدارة الجودة، كما أوضح معامل التحديد المتوسط (٠,٥١١) أن نحو ٥١,١٪ من التباين الكلي في نظام الجودة يمكن تفسيره بمستوى المشاركة. وقد جاءت جميع القيم الإحصائية مصحوبة بدلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١)، مما يعزز مصداقية النتائج وثباتها.

تؤكد هذه النتائج بصورة منهجية أن مشاركة العاملين تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز فعالية تطبيقات الجودة والتحسين المؤسسي. فقد بينت المحاور المختلفة أن الموظفين يمثلون عنصراً أساسياً في دعم عمليات التحسين، وتعزيز ثقافة الجودة، وتطوير الأداء، وتحقيق الابتكار المؤسسي. وتدل قوة الارتباطات ودلالاتها الإحصائية على أهمية تبني المؤسسات لاستراتيجيات تدعم المشاركة الفعالة، بوصفها مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز والاستدامة.

جدول (٩)

الدالة الإحصائية	معامل الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	قيمة t	قيمة F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المحور الرئيسي
دال عند ٠,٠١	0.673	1.234	9.02	81.42	0.453	0.673	المحور الأول: تطبيق نظام ISO 9001
دال عند ٠,٠١	0.718	1.089	10.23	104.67	0.516	0.718	المحور الثاني: تحسين العمليات الحكومية
دال عند ٠,٠١	0.692	1.156	9.51	90.35	0.479	0.692	المحور الثالث: التدريب والتطوير المهني
دال عند ٠,٠١	0.741	0.987	10.94	119.58	0.549	0.741	المحور الرابع: قياس ومتابعة الأداء (KPIs)
دال عند ٠,٠١	0.625	1.345	7.94	63.04	0.391	0.625	المحور الخامس: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية
دال عند ٠,٠١	0.756	0.912	11.46	131.29	0.572	0.756	المحور السادس: نشر ثقافة الجودة
دال عند ٠,٠١	0.784	0.823	12.52	156.84	0.615	0.784	المحور السابع: الابتكار والتميز المؤسسي
دال عند ٠,٠١	0.713	1.078	10.23	106.74	0.511	0.713	المتوسط العام للمحاور

قياس تأثير مشاركة العاملين في فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي

اعتمدت الدراسة في قياس تأثير مشاركة العاملين على فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي على نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط التي تظهر في جدول (٩)، بهدف تحديد حجم التأثير وقوته بين المتغيرات محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري ومباشر لمشاركة العاملين في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة داخل المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط الكلي بين مشاركة العاملين وفعالية نظم إدارة الجودة بلغ ($R = 0.713$)، وهي قيمة تعكس علاقة ارتباط قوية وإيجابية. كما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.511$) أن مشاركة العاملين تفسر ما نسبته (٥١٪) من التغيرات الحاصلة في فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي، وهو ما يشير إلى حجم تأثير كبير، ويؤكد أن أكثر من نصف كفاءة النظام يعتمد على مستوى إشراك العاملين في أنشطة الجودة والتحسين.

وعلى مستوى محاور فعالية نظم إدارة الجودة، أظهرت النتائج تبايناً في حجم التأثير باختلاف المحاور، إلا أن جميعها سجلت تأثيرات إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١). فقد بلغ تأثير مشاركة العاملين في محور تطبيق نظام ISO ٩٠٠١ قيمة تفسيرية بلغت (٣, ٤٥٪)، مما يدل على أن نجاح تطبيق متطلبات المواصفة يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى انخراط العاملين في فرق العمل وإعداد الوثائق ومتابعة الالتزام. كما سجل محور تحليل وتحسين العمليات الحكومية معامل تحديد قدره (٦, ٥١٪)، وهو ما يعكس اعتماد جهود تبسيط الإجراءات ورفع كفاءتها بشكل واضح على مشاركة العاملين وخبراتهم العملية.

وفيما يتعلق بمحور التدريب والتطوير المهني، فقد أظهرت النتائج أن مشاركة العاملين تفسر نحو (٩, ٤٧٪) من التباين في فعالية هذا المحور، مما يدل على أن التدريب يصبح أكثر فاعلية عندما يكون العاملون شركاء في تصميمه وتنفيذه وتطبيقه عملياً. كما برز محور قياس ومتابعة الأداء كأحد أكثر المحاور تأثيراً بمشاركة العاملين، حيث بلغ معامل التحديد فيه (٩, ٥٤٪)، وهو ما يشير إلى أن فاعلية نظم مؤشرات الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على إشراك الموظفين في صياغة المؤشرات وتحليل نتائجها.

أما محور الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، فقد سجل أقل مستوى تأثير نسبي مقارنة ببقية المحاور، إذ بلغت نسبة التفسير (١, ٣٩٪)، إلا أن هذا التأثير يبقى ضمن النطاق المتوسط إلى الكبير، ويعكس دور مشاركة العاملين في دعم مبادرات الاستدامة رغم محدودية تطبيقها العملي. في المقابل، حقق محور نشر ثقافة الجودة تأثيراً مرتفعاً، حيث بلغت نسبة التفسير (٢, ٥٧٪)، مما يؤكد أن ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة لا يمكن أن يتحقق دون مشاركة فاعلة للعاملين في أنشطة التوعية والتنظيم.

وسجل محور الابتكار والتميز المؤسسي أعلى مستوى تأثير في الدراسة، إذ بلغ معامل التحديد (٥, ٦١٪)، وهو ما يدل على أن الابتكار المؤسسي يعتمد بشكل أساسي على مدى تمكين العاملين وتشجيعهم على تقديم المبادرات والأفكار التحسينية. ويعكس هذا المحور العلاقة الوثيقة بين المشاركة والقدرة المؤسسية على التجديد والتحسين المستمر.

وبصورة عامة، تؤكد هذه النتائج أن مشاركة العاملين تمثل متغيراً تفسيرياً رئيسياً في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي، وأن أي ضعف في مستوى المشاركة ينعكس بشكل مباشر على كفاءة تطبيق النظام ومخرجاته. وعليه، فإن تعزيز المشاركة يعد مدخلاً استراتيجياً لا غنى عنه لتحقيق التحسين المستدام والتميز المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية.

المحور الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج البحث

استناداً إلى التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، يمكن تلخيص أبرز نتائج البحث كما يأتي:

١. ضعف مشاركة العاملين في الأنشطة المتعلقة بنظم الجودة والتحسين المؤسسي

أظهرت نتائج المحاور السبعة انخفاضاً واضحاً في مستوى مشاركة العاملين في تطبيق نظام ISO 9001، وتحسين العمليات، والتدريب المهني، وتطوير مؤشرات الأداء، ومشاريع الاستدامة، وأنشطة التوعية، والمبادرات الابتكارية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية في معظم المحاور بين (١٨، ١ - ٣٢، ١)، مما يعكس مستوى منخفضاً من الانخراط العملي.

٢. ارتباط قوي ودالّ إحصائياً بين مشاركة العاملين وفعالية نظم إدارة الجودة

بيّن تحليل الارتباط الانحداري وجود علاقة موجبة قوية بين مشاركة العاملين وبين جميع محاور فعالية نظام الجودة، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠, ٦٢٥ - ٠, ٧٨٤)، مع دلالة إحصائية عند مستوى (٠, ٠١). وهذا يدل على أن مشاركة العاملين تُعد عاملاً مؤثراً في تعزيز فاعلية النظام.

٣. قدرة مشاركة العاملين على تفسير نسبة كبيرة من التباين في فعالية النظام

أظهر معامل التحديد (R^2) أن مشاركة العاملين تفسر ما بين (٣٩٪ - ٦١٪) من التغير في فعالية مكونات

نظام الجودة، وهو ما يؤكد الدور المحوري للعنصر البشري في دعم عمليات التحسين المؤسسي.

٤. ضعف الاستثمار في التدريب والشهادات المهنية

سجل محور التدريب والتطوير المهني مستوى منخفضاً في جميع فقراته، مع نسبة عدم اتفاق بلغت (٣٣، ٧٨٪). ويشير ذلك إلى محدودية البرامج التدريبية المتخصصة وعدم كفاية التأهيل المهني للعاملين في مجال الجودة.

٥. غياب ثقافة الجودة والاستدامة والابتكار في بيئة العمل

أظهرت النتائج ضعفاً ملحوظاً في:

- نشر ثقافة الجودة (نسبة عدم اتفاق ٨٣٪)
- المشاركة في مشاريع الاستدامة (نسبة عدم اتفاق ٦٧، ٨٥٪)
- تقديم المبادرات الابتكارية (نسبة عدم اتفاق ٨٧٪)
- وهذا يعكس غياب بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والإبداع.

٦. محدودية إشراك العاملين في تصميم ومتابعة مؤشرات الأداء

أظهرت نتائج المحور الرابع أن العاملين غير منخرطين في تطوير KPIs أو تحليل بياناتها، مما يقلل من فعالية اتخاذ القرار المبني على البيانات.

٧. تأكيد صحة فرضية البحث

أثبتت نتائج تحليل الارتباط والانحدار صحة فرضية البحث القائلة بوجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تعزيز فعالية نظم إدارة الجودة والتحسين المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: توصيات البحث

استناداً إلى النتائج المتحصل عليها، يقدم البحث التوصيات الآتية:

١. تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق نظم الجودة

ضرورة إشراك العاملين في فرق العمل الخاصة بتطبيق وتجديد شهادة ISO ٩٠٠١، وإتاحة فرص أكبر للمساهمة في إعداد الإجراءات ومراجعتها.

٢. تبني برامج تدريبية متخصصة ومستمرة

ضرورة تصميم برامج تدريب معتمدة في مجالات الجودة، التدقيق الداخلي، والهندسة، مع وضع خطة تدريب سنوية تضمن تحسين مهارات العاملين وربطها باحتياجات العمل.

٣. تفعيل دور العاملين في تحسين العمليات الحكومية

إشراك العاملين في تحليل الإجراءات، وتبسيط العمليات، واقتراح التحسينات، بما يعزز قدرتهم على الإسهام في رفع كفاءة الخدمات.

٤. تطوير آليات المشاركة في مؤشرات الأداء

إشراك العاملين في مراحل صياغة KPIs ومعالجة بياناتها ومراجعتها الدورية، لضمان بناء مؤشرات تعكس الواقع التشغيلي الفعلي.

٥. تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة

تنظيم حملات توعوية، وإنتاج محتوى معرفي خاص بالجودة، وتفعيل دور «منسق الجودة» في الأقسام بشكل رسمي ومنهجي.

٦. زيادة الانخراط في مشاريع الاستدامة والمسؤولية المجتمعية

إشراك العاملين في إعداد تقارير تقييم الأثر، والمشاركة في المبادرات البيئية والاجتماعية التي تعزز صورة المؤسسة وتدعم التحسين المستدام.

٧. دعم الابتكار والمبادرات التطويرية

إنشاء فرق عمل مختصة بالابتكار، وتبني نظام مقترحات فعال، وربط المبادرات المبتكرة بالحوافز والتقدير المؤسسي.

٨. تعزيز القيادة التحفيزية والداعمة للمشاركة

تطوير أساليب القيادة لتكون أكثر تشاركية، وتعزيز الاتصال الداخلي بما يساهم في بناء بيئة عمل تشجع المبادرة والأفكار الجديدة.

٩. اعتماد نظام مكافآت مبني على الأداء والمشاركة

وضع حوافز للموظفين الذين يساهمون في مشاريع الجودة والتحسين، لترسيخ ثقافة التميز والاستدامة.

١٠. الاستفادة من النتائج في تحسين السياسات المؤسسية

العمل على مراجعة سياسات إدارة الجودة والموارد البشرية بما يدعم مشاركة العاملين ويزيد من فاعلية النظام.

قائمة المراجع :

١. الخالدي، أ. (٢٠٢١). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات الإدارية، ١٥ (٢)، ٤٥-٦٦.
٢. البدري، م. (٢٠١٨). مشاركة العاملين وأثرها في تطوير الأداء التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية، ٢٢ (١)، ٧٧-٩٤.
٣. الشمري، س. (٢٠٢٠). التحسين المؤسسي وعلاقته بثقافة الجودة في المؤسسات الحكومية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٢ (٣)، ٣٠١-٣١٩.
٤. عبد الرحمن، ر. (٢٠١٩). تطبيق نظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ ودوره في تحقيق التحسين المستمر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٧ (١)، ١١٢-١٣٠.
٥. زين الدين، ح. (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
٦. جابر، ك. (٢٠٢٠). أثر نظم إدارة الجودة في تحسين الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال. مجلة الإدارة الحديثة، ١٢ (٤)، ١٨٩-٢٠٥.
٧. الخطيب، ر. (٢٠٢٢). مستوى مشاركة العاملين في تطبيق نظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية، ٤٠ (١)، ٩٠-١١٠.

٢- المصادر الأجنبية

1. Al-Dhaafri H. & Al-Swidi A. (2016). The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance. International Journal of Quality & Reliability Management 33(5) 597-614.
2. Deming W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
3. Oakland J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases (4th ed.). Routledge.
4. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. Geneva: ISO.