

هدفت متغيرات البحث لدراسة احدى اهم الانتقالات الفكرية والمعرفية المواكبة للتطور في الفكر الاداري بعنوان " دور القيادة الأيوية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي . دراسة استطلاعية لأراء عينة من الافراد الموظفين لدى شركة نفط ميسان في محافظة ميسان . اذ استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة بالإضافة الى بعض الاساليب والبرامج الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، SPSS)، حيث تم تطبيق الدراسة شركة نفط ميسان في محافظة ميسان بإختيار عينة عشوائية من الافراد الموظفين في الشركة . وقام الباحثان بتوزيع (34) على عينة البحث في موقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى (30) استمارة صالحة للتحليل. كما توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الأيوية والالتزام التنظيمي في الجامعة المبحوثة حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بينهما بلغت (0.663). كما اوصى الباحثان بضرورة اقامة دورات تدريبية لتأهيل العمال و تدريبهم على الاساليب الحديثة المتبعة داخل الشركة .



وزارة التعليم العالي
جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسة المسائية

دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد(جامعة ميسان)
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

مقدم من الطالبين

(جعفر جبر حسن)

(زين العابدين حسين علاوي)

بإشراف

(م.م. كزار علي حسن)

(٢٠٢٤ م)

(١٤٤٥ هـ)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

المجادلة آية (1)



اهداء

إلى خاتم الأنبياء والمرسلين محمد المصطفى وآل بيته الأطهار الميامين

لا أجد كلمات توفيك حَقك انت التي وهبتيني الحياة والأمل
والدعوات متعك الله بالصحة والعافية أُمي الغالية

و ألى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار ومتعني بره
ورد جميله أهديه ثمرة من ثمار غرسه والذي الحبيب

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها انا اختم بحث تخرجي بكل
همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

الى من منحاني روح الحياة واطاء لي عتمة الدنيا، الى من كانا سببا في وجودي بعد الله وسببا في
اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم
يعلو فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح

الشكر والعرفان

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن من علي بإتمام هذا البحث، من علي بفضلته ونعمته التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين محمد بن عبد الله واهل بيته الطيبين الطاهرين.

و أتوجه بعميق وخالص الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الاستاذ م. م كرار على حسين، إذ كان لفضله بالإشراف على هذا البحث الأثر في إثرائها أفكاره ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده او نصائحه

كما أتقدم بالشكر والاحترام للسادة الفضلاء رئيس واعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة بحثي المتواضع، وعلى ما أبدوه من مقترحات قيمة بما يزيد من رصانة البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة ميسان ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

المستخلص

تناول البحث أحد أهم موضوعات السلوك التنظيمي التي تبحث في دراسة مدى ارتباط الافراد العاملين بمنظماتهم اذ استهدف البحث استكشافا العلاقة بين التماثل التنظيمي ومدى اسهامه في تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة في دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل - شنافية في محافظة النجف الاشرف وسعياً في تحقيق ذلك الهدف تم تبني مجموعة من الفرضيات تمحورت معرفة شعور الافراد العاملين في الدائرة مجتمع البحث بالتماثل التنظيمي بدلالة أبعاده العضوية التشابه والولاء وممارسات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها التزام الادارة العليا، التحسين المستمر، تمكين العاملين التركيز على رضا الزبون). إذ اعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي الوصفي في جمع وعرض البيانات ومناقشتها، ولغرض جمع البيانات المطلوبة عن مشكلة البحث تم استخدام الاستبانة التي وزعت على عينة قدرها (٤٤) مستجيباً من منسوبي دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل شنافية، اذ تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، تم تحليل بيانات الجانب العملي الذي تضمن تحليل الإجابات وآراء الافراد عينة البحث، فضلاً عن اختبار الفرضيات البحث، وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها وجود تمثيل فعلي للتماثل التنظيمي بأبعاده في الدائرة مجتمع البحث وهذا دليل على شعور الافراد بالانتماء العميق لدائرتهم ولافتخارهم للعمل فيها بما يشجع على تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة ، وأوصى البحث بضرورة اللجوء الى تحفيز الافراد العاملين ماديا ومعنويا من مدرائهم كونه يسهم في زيادة مستوى التماثل التنظيمي.

الكلمات الدالة التماثل التنظيمي ادارة الجودة الشاملة

قائمة المحتويات

أ	الآية القرآنية
ب	الأهداء
ت	الشكر والعرفان
ث	ملخص البحث
ج	قائمة المحتويات
١	المقدمه
٣	الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقه
٣	المبحث الأول : منهجية البحث
٣	اولا : مشكلة البحث
٤	ثانيا : أهمية البحث
٥	ثالثا : أهداف البحث
٥	رابعا فرضيات البحث
٥	خامسا : المخطط الفوضى للبحث
٦	سادسا : حدود البحث
٦	سابعا : مجتمع البحث وعينته
٧	ثامنا : أساليب جمع البيانات
٨	المبحث الثاني : الدراسات السابقه
٩	المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث
٩	المبحث الأول المتغير المستقل
١٦	المبحث الثاني : المتغير التابع
٢١	الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث
٢١	اولا : مجتمع البحث وعينته
٢٤	ثانيا : الوصف الاحصائي لمتغير البحث
٣٢	ثالثا : اختبار الفرضيات
٣٠	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

٤٠	اولا : الاستنتاجات
٤٠	ثانيا : التوصيات
٤٢	المراجع
٤٧	ملاحق

المقدمة

يعد مفهوم التماثل التنظيمي مفهوماً حديثاً في أدبيات العلوم السلوكية والاجتماعية إلا أنه في حقيقة الامر له جذوره التاريخية العميقة سواء في الفكر التنظيمي أو الفكر الانساني، وحظي باهتمام الباحثين والكتاب بما يمثله من صورة ايجابية تنعكس في التفاعل بين الفرد والمنظمة وهو يعبر عن مدى ادراك الفرد لانتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل فيها وتوحده معها ، وتشابه قيمه واهدافه مع قيمها واهدافها ويتحقق التماثل في المنظمة عن طريق تكامل ثلاثة أبعاد اساسية هي الولاء التنظيمي والعضوية والتشابه اذ تعاني العديد من منظماتنا المحلية اليوم من إشكالية متمثلة بتدني مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة من حيث تسهيلات العمل وتمكين العاملين ورضاهم، الأمر الذي يستلزم من الإدارة العليا أن تعمل على استحضار قدراتها بشأن التغلب على هذه الهفوات التي تعيق سير العملية التنظيمية، لذا بدأت الإدارة العليا بالاهتمام ببيئة العمل تحت ما يسمى ببرامج ممارسات إدارة الجودة الشاملة سواء التقليدية أو الحديثة التي وقعت تحت مسميات وتوجهات عدة، مع الأخذ بالاعتبار أن الغاية النهائية منها تمثلت في تأمين ممارسات جودة العمل وبما يؤمن سير العمل دون إثارات سلبية بحيث يكرس الفرد جل عنايته لخدمة عمله بعيداً عن أية معوقات تحد من عطاءاته، وبما يسهم في تحقق العديد من الفوائد والمنافع للعاملين والمنظمة والمجتمع.

لذا ركز البحث الحال على دور التماثل التنظيمي الذي يتمتع به الافراد العاملين من حيث ولائهم وعضويتهم وتشابه اهدافهم الشخصية مع أهداف منظماتهم في تحسين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتم اعتماد دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل - شنافية في محافظة النجف الاشراف ميداناً لتطبيق متغيرات البحث، ومن أجل الوقوف على مشكلة البحث شكل أكثر تفصيلاً لابد من الاجابة على التساؤلات الآتية: ما مستوى توافر ابعاد التماثل التنظيمي وممارسات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأفراد عينة البحث؟ وهل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث وعلى مستوى الأبعاد في الميدان المبحوث. كما يسعى الباحث الى انجاز العديد من الأهداف بناء على ما تم ذكره في مشكلة البحث وهي التعرف على مدى تطبيق التماثل التنظيمي لدى الافراد في دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل - شنافية، واي الأبعاد ذات الأهمية القصوى في تحقيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على مستوى جودة العمل في المشروع ومعرفة أبعادها كافة من وجهة نظر افراد العينة، مستوى توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة وابعادها في الدائرة مجتمع البحث وتعزيز توافرها عن طريق عدة توصيات هي ترسيخ الوعي والفتاعة الجدية الكاملة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية وكذلك تشجيع وتنمية روح الإبداع والابتكار بين العاملين والعمل على التحسين المستمر للعمليات داخل المنظمة ، تسهم بذلك وضع اطار نظري وتطبيقي عن تأثير التماثل التنظيمي بمتغيرات أخرى. فقد تم تقسيم البحث الحالي الى أربع فصول وهي بعض الدراسات السابقة

والمنهجية العلمية للبحث ضمن الفصل الأول، اما الفصل الثاني الأطار النظري للبحث اما الفصل الثالث فقد تناول الأطار العملي للبحث ، واخيراً جاءت الاستنتاجات والتوصيات بالفصل الرابع من هيكله البحث.

(الفصل الاول منهجية البحث ودراسات سابقه)

المبحث الاول _ منهجية البحث :

اولا _ مشكلة البحث :

بعد مصدر المياه من مصادر الحياة الحيوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسة أيضا وقد حقق هذا المصدر طفرات كبيرة في مختلف المجالات منها الصناعية والزراعية والبيئية ومع عدم وجود تناسق التماثل بين الأفراد أدى الى عدم النهوض بالإنتاج أو تحسينه عن طريق عدم تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة. أن شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين توظيف الكثير من المفاهيم الادارية المهمة في منظمات الاعمال نتيجة لما تواجهه المنظمات من عالم سريع التغير. ولعل من بين أهم تلك المفاهيم التماثل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة الذي يشير الى العملية التي تكون فيها اهداف الفرد واهداف المنظمة متكاملة إذ أن ضعف التماثل التنظيمي قد ينتج أحيانا بسبب الشعور بعدم العدالة وغيرها من الأسباب ويترتب على ذلك الكثير من المشاكل للمنظمات منها مثلا عدم الرضا وانخفاض الولاء وزيادة الصراعات التنظيمية سواءً كان بين العاملين فيها ، أم بينهم وبين إدارتها ما يؤثر سلبيا في جودة أدائها وتحقيق أهدافها. وهذا يؤثر بدوره في عمل المنظمة المبحوثة في حل المشاكل مع المزارعين إذ ان عمل المنظمة هو تنفيذ مشاريع ذات ابعاد اقتصادية واجتماعية وبمواصفات عالية ضمن متطلبات الجودة إذ تكون من أولوياتها هو كيفية استخدام المياه بصورة صحيحة وفق برامج علمية وبدون ضائعات عن طريق اعتمادها على طريقة الري بالسبح بدلا من طريقة الري بالواسطة وهذا بدوره يخفض من تكاليف الزراعة من الجانب الاقتصادي ويكون قد حلت اغلب مشاكل المزارعين من هذا الجانب من حيث وصول المياه الى أراضيهم دون معوقات عن طريق نشر ثقافة التماثل التنظيمي وأهمية المشروع في المنطقة وتشجيع روح التعاون بين المزارعين مما يسهل عمل المنظمة المبحوثة في الاستمرار في أداء مشاريعها دون معوقات في ارض الواقع. وذلك عن طريق طرح مشكلة الدراسة تدور عن بيان دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الدائرة مجتمع البحث.

ثانيا _ اهمية البحث :

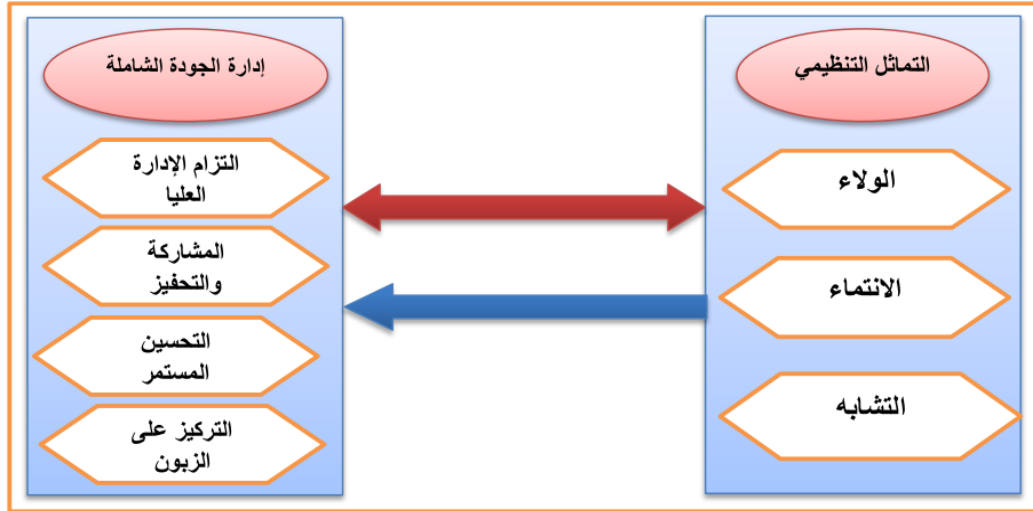
يستمد البحث أهميته عن طريق تعرضه لموضوع يرتبط بسلوك الأفراد العاملين والمنظمة التي يعملون بها، إذ يبحث في تحديد مدى تعلق وارتباط الفرد بوظيفته وبمنظمتها، فالتماثل التنظيمي يعبر عن الحالة التي عن طريقها يتم ايجاد بيئة مناسبة ومحفزة للعمل يشعر عن طريقها الأفراد بروح الانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها. فضلاً عن ذلك فإن أهمية البحث تنبع من أهمية الميدان المبحوث أيضا إذ يعد مشروع كفل شنافية أحد اهم المشاريع المهمة في العراق، وهو يمثل النواة الأساسية لنظام تقنين المياه في محافظة النجف الاشرف، وبعد العاملين فيها العنصر الفاعل في المشروع كونهم مسؤولين عن تحديد مستوى أدائها، فشعور الأفراد العاملين بالتماثل التنظيمي سيسهم بشكل مباشر في تعزيز أدائهم في المشروع. إذ يركز البحث عن الاتي:

- ١ . تأتي أهمية البحث انسجاماً مع ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل المحور. الأساس في عمل المنظمات فينبغي تحقيق التكيف والانسجام مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.
 - ٢ _ يسلط الضوء على متغيرين رئيسيين التماثل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة الذي يتعلق بسلوك الأفراد داخل المنظمات ويعد من التوجهات الإدارية والتنظيمية التي تقود إلى الأداء الأمثل.
 - ٣ _ التعرف على قدرة الدائرة في مدى استثمار التماثل التنظيمي في الحد من الصراعات التي تربك العملية الإنتاجية والتنظيمية ومن جهة أخرى مدى إسهامها في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
 - ٤ _ مساعدة الدائرة مجتمع البحث في توظيف التماثل التنظيمي كونه يمثل حاجة إنسانية ملحة تعبر عن
 - ٥ _ شعور الأفراد بدورهم وارتباطهم بدائرتهم بما يعزز قدراتها التنظيمية في مجال إدارة الجودة الشاملة. هـ.
- يركز البحث على العاملين في المشروع، نظراً لأنهم المسؤولون عن تنفيذ الأهداف، ومن ثم فهم الأكثر تأثراً بإدارة الجودة الشاملة، بجانب ضرورة توافق أهدافهم مع أهداف المشروع، لضمان إنجازها بأعلى كفاءة وجودة.

ثالثاً _ أهداف البحث :

- يهدف البحث الى تحليل العلاقة بين التماثل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة من خلال. الآتي: ..
- ١ _ قياس مدى إدراك عينة البحث لأبعاد التماثل التنظيمي في الدائرة مجتمع البحث.
 - ٢ _ قياس مدى إدراك عينة البحث لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الدائرة مجتمع البحث.
 - ٣ . تحديد وقياس علاقة الارتباط والتأثير بين التماثل التنظيمي بأبعاده وإدارة الجودة الشاملة.
 - ٤ _ تحديد مدى مساهمة ابعاد التماثل التنظيمي في تفسير ادارة الجودة الشاملة في الدائرة مجتمع البحث.

رابعاً _ المخطط الفرضي للبحث :



شكل (١) / المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات.

خامسا _ فرضية البحث:

في ظل مشكلة البحث وتصورنا لواقع متغيريه في مشروع كفل - شنافية، يمكن صياغة

فرضيتين رئيسيتين تمثل حلاً للمشكلة وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده وإدارة الجودة الشاملة في مشروع كفل - شنافية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء وإدارة الجودة الشاملة في مشروع كفل - شنافية.

٢_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانتماء وإدارة الجودة الشاملة في مشروع كفل - شنافية.

٣_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشابه وإدارة الجودة الشاملة في مشروع كفل - شنافية.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتماثل التنظيمي بأبعاده في إدارة الجودة الشاملة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للولاء في إدارة الجودة الشاملة في مشروع كفل - شنافية.

٢_ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للانتماء في إدارة الجودة الشاملة في مشروع كفل - شنافية.

٣_ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتشابه في إدارة الجودة الشاملة في مشروع كفل - شنافية.

سادسا _ حدود البحث :

الحدود المكانية تمثلت بدائرة المهندس المقيم المشروع كفل - شنافية وهي من المشاريع. الأروائية المهمة في محافظة النجف الاشرف وهي احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية.

الحدود الزمانية: استغرقت المدة الزمنية للبحث ثلاثة أشهر من سبتمبر / ٢٠٢٣ وتضمنت الحصول على الموافقات الرسمية والمباشرة بتوزيع استمارة الاستبانة ولغاية شهر تشرين الثاني / ٢٠٢٤

سابعا _ مجتمع وعينة البحث :

اختير مشروع كفل - شنافية في محافظة النجف الاشرف مجتمعاً لاختبار الفرضيات الرئيسية

والفرعية لتطبيق الجانب العملي للبحث التي انطلق منها متمثلة بأقسامها الفنية والوحدات. الادارية، اذ تم اعتماد جميع العاملين في المشروع كمجتمع للبحث والبالغ عددهم (٦١) موظفا وكان العاملون في الأقسام والوحدات قد مثلوا عينة البحث، إذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد بلغ حجمها (٤٤) موظفا وقام الباحث بأعداد استمارة استبانة تكونت من (٥٦) فقرة تعبر عن أبعاد التماثل التنظيمي وأداره الجودة الشاملة ووزعت الاستبانة على أفراد العينة المبحوثة من موظفي مشروع كفل - شنافية وبواقع (٤٤) استمارة.

ثامنا _ أساليب جمع البيانات

١ _ فحص واختبار اداة قياس الدراسة :اختبار الصدق الظاهري، اختبار الصدق البنائي التوكيدي واختبار وثبات اتساق الاداة الثبات البنائي، ثبات الفقرات).

٢ _ الوسط الحسابي الموزون : يستخدم لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة متوسط تلك المجموعة.

٣ _ الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي وهو الجذر التربيعي للتباين.

٤ _ معامل الارتباط البسيط (بيرسون): يستخدم لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٥ _ معامل الانحدار الخطي البسيط يستخدم من اجل قياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

٦ _ وقد استخدم الباحث مجموعة من البرامج الخاصة لتنفيذ تلك الاساليب وهي كالاتي:

Excel 2010

SPSS V.25

Smart PLS V.20

(المبحث الثاني _ الدراسات السابقة)

هذا المبحث يتناول مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الفكرية والتطبيقية التي لها علاقة بالمبحث وتفرعاته . والدراسات السابقة تعتبر أحد الركائز الرئيسية والمهمة لأي بحث من خلال التحليل والاختبار والتوصل الى التجانس والتوائم فيما بينهم وأن اهم ما توصلت اليه .

اولا - الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل : التماثل التنظيمي

الدراسة الأولى

الباحث والسنة	العمرى ٢٠١٥
عنوان الدراسة	التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز
هدف الدراسة	تحديد درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين
العينة والمجتمع	تكون من مجتمع المشرفين التربويين والبالغ عددهم (٣٤٤)، وحجم عينه الاستبانة ٣٠٠ مشرف مستجيبا اختيروا للعينه الاستطلاعية
الابعدان توفرت	الولاء التنظيمي ، الانتماء التنظيمي ، التشابه التنظيمي
ابرز النتائج	ان تقوم وزارة التربية والتعليم بالأهتمام بنظام الحوافز بمجالاته
الدراسة الثانية	

الباحث والسنة	عبد الدائم ٢٠١٦
عنوان الدراسة	دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي
هدف الدراسة	التعرف على تحليل دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال لدائرة صحة بغداد الكرخ
العينة والمجتمع	تم اختبار احدى المؤسسات التابعة الى وزارة الصحة العراقية وتوزيع الاستبانة على ٥٠ فردا
الابعدان توفرت	الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي
ابرز النتائج	التماثل التنظيمي قليل الأهتمام في دائرة صحة بغداد

ثانيا _ الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع : ادارة الجودة الشاملة

الدراسة الاولى

الباحث والسنة	دراسة المعموري والعامري ٢٠١٩
عنوان الدراسة	تقييم ادارة الجودة في شركه اور العامه في محافظة ذي قار
هدف الدراسة	تقييم وقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركه اور
العينة والمجتمع	تم توزيع استمارة الفحص والتقييم على عشرو اقسام داخل الشركه
الابعاد ان توفرت	دعم الإدارة العليا ،مشاركة العاملين ، التحسن المستمر
ابرز النتائج	تعمل الشركه على التحسين المستمر لنظم الانتاج والخدمه لديها

الدراسة الثانية

الباحث والسنة	سعادي ٢٠١٦
عنوان الدراسة	أسهام الثقافه التنظيمية في تبني ادارة الجودة
هدف الدراسة	مدى اسهام الثقافه التنظيمية في تبني ادارة الجودة الشاملة
العينة والمجتمع	تم تطبيق الدراسة على مستوى مركب الملح في منطقه الوطايا
الابعاد ان توفرت	إدارة الجودة الشاملة (الإدارة العليا ، التركيز على الزبون)
ابرز النتائج	توافر ابعاد متغيري الدراسة ولكن بمستويات متفاوتة

(الفصل الثاني _ الإطار النظري)

(المبحث الأول _ التماثل التنظيمي)

اولا مفهوم التماثل التنظيمي

ينظر إلى التماثل التنظيمي على أنه المحتوى الداخلي أي رؤية الموظفين للمنظمة، وتشير. — الأدبيات المختلفة التي تناولت مفهوم التماثل التنظيمي إلى العديد من التعريفات، ويعود السبب في ذلك إلى الاختلاف في الخلفيات الفكرية والفلسفية والتخصصية لكل منهم. ان التماثل التنظيمي على أنه نوع من العلاقة والترابط النفسي الإيجابي بين المنظمة والعاملين فيها، فمن خلال التماثل يشعر الموظف إلى التوحد مع المنظمة التي يعمل فيها، إذ يعرف نفسه عن طريق ولائه لها، و تتشابه أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم التنظيم، الشعور التام بعضويته مع جماعة العمل في تلك المنظمة، (العمري، ٢٠١٥ : ٩).

التماثل التنظيمي هو حالة تصاعدية ومستمرة تبدأ فيها اهداف الفرد والمنظمة متباعدة عند الدخول الأول للمنظمة ثم تبدأ في التقارب اذا توفرت الظروف المناسبة حتى تصبح عبارة عن حالة واحدة في النهاية ، أي تضمين اهداف الفرد في اهداف المنظمة. وعرفه صالح ، (٢٠١٥ : ٢٤٩) بأنه المدى الذي عن طريقه يعرف الموظفين أنفسهم بالاعتماد على السمات نفسها التي يعتقدون انها تميز المنظمة والفرد يتمثل بقوة مع المنظمة عندما تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزا من الهويات البديلة ويكون في مفهومه الذاتي عدد من الخصائص المشتركة التي يعتقد أنها تميز منظمته كمجموعة اجتماعية، (الخزاعي، ٢٠١٥ : ٨٢).

التماثل التنظيمي هو عملية ارتباط بين العاملين ومنظمتهم وهي عملية مستمرة وتتطور مع تطور الروابط لتجاوز خلافات حالية ومستقبلية ويستمد منها الفرد العامل الشعور بالفخر. — والاعتزاز لذلك الارتباط. او أنه توافق القيم والعادات والأهداف الخاصة بالعاملين مع القيم. — والأهداف التي تمارسها المنظمة وتسعى لتحقيقها، (احمد ، ٢٠١٦ : ٢٧٨).

أو هو عبارته عن الترابط النفسي الإدراكي والعاطفي بين العامل والمنظمة أي مدى شعور

العامل ___ بالانسجام مع المنظمة لكونه يصف نفسه بخصائص وسمات المنظمة التي ينتمي إليها . وقد ذكر أن درجة التكامل والتوافق والانخراط النفسي والذهني للعاملين، وارتباطهم وولائهم للمنظمة، عن طريق توافق واندماج رغباتهم وأهدافهم مع أهداف ورغبات المنظمة، (صبر ، ٢٠١٩ : ١٥٣).

إن مصطلح التماثل التنظيمي والذي يرمز له اختصارا (01) قد تم تناوله في بدايات القرن العشرين، إذ يقتفي تتبعه من خلال الاعمال المبكرة لرواد الفكر الإداري وفقا لأفكار فريدريك تايلور (1911) Frederick Taylor) الذي ركز على أن المصالح المشتركة بين المنظمة والعاملين تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف لكلا الطرفين، كما واسهم في بلورة هذا المفهوم من حيث تركيزه على ان العاملين تولد لديهم الرغبة

في بذل الجهود الإضافية وتكريس طاقاتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية عندما يشعرون أن المنظمة تعمل على تحقيق التوافق بين أهدافها والأهداف الشخصية للعاملين فقد رسم فكرا في إرساء القاعدة المعرفية نيرة للمفهوم من حيث التركيز على العلاقة ما بين العامل والمنظمة من جانب العضوية التنظيمية ومن الجدير بالذكر أن معظم الدراسات التي تناولت مفهوم التماثل التنظيمي توصلت إلى استنتاج مفاده أن أول استعمال ظاهري لهذا المفهوم قد ظهر عام (١٩٥١) على يد العالم Foote إذ أوضح أن العامل يصنف نفسه كعضو في المنظمة وهذا التصنيف الذاتي سيحفزه للتصرف بالنيابة عنها فضلا عن جهود أخرى، واستمرت الدراسات الإدارية والسلوكية في إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع ولغاية الآن. (محمد ، ٢٠٢٠ : ٣٠٢)

بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يضمن تحقيق رضا العاملين وتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية وتقديم اجور عادلة ومكافآت مشجعة ، وتمكين العاملين وجعلهم شركاء حقيقيون في اتخاذ القرارات فضلا عن تكوين فرق العمل وبما يسهم في تعزيز موقع المنظمة التنافسي على المدى البعيد. او أنه اتحاد واندماج الفرد مع جميع عناصر البيئة التنظيمية التي يعمل فيها وينتمي إليها أفراد آخريين زملاء بينهم انسجام وتشابه وتناسق في خصائصهم ومكوناتهم الذاتية والمتمثلة في القيم والأهداف والتطلعات والحاجات والرغبات؛ ما يؤدي إلى سعي الأفراد الزملاء باجتهاد وتكاتف وتعاون لتحقيق أهداف المنظمة، والدفاع عنها وعن سمعتها ومبادئها من منطلق شعورهم بالارتباط القوي بها ومشاركتهم لها المصير نفسها المتمثل بالنجاح أو الإخفاق، (الشهومي، ٢٠١٣ : ٧).

عن طريق ما تقدم يرى الباحث ان التماثل التنظيمي مصطلح يشير الى التشابه بين اهداف الفرد وقيمة وتوجهاته ورغباته وبين الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق تجاوز المشاكل الحالية والمستقبلية ويستمد منها الفرد العامل بالفخر والاعتزاز لذلك الارتباط.

ثانيا : أهمية التماثل التنظيمي

بعد التماثل التنظيمي من الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين، نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات؛ أن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافها، ما يسهم في التغلب على. ————— المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة، والتماثل التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يمثل. — اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه عن طريق الظواهر أو الآثار المرتبطة به فهو نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، ونتاج للعديد من النظم

والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات بدور الفرد العامل في المنظمة، إذ أن للفرد العامل اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه لتي توجه سلوكه ، ومن ثم هناك صعوبة كبيرة في السيطرة بصورة مستمرة على نفسية الفرد العامل. ومن هنا يمكن القول إن ضمان الفرد العامل هو ضمان للمنظمة، وعليه فإن المنظمة يجب عليها تنمية العلاقات بينها وبين الأفراد العاملين لديها لضمان استمرارهم. بالعمل لديها ولا سيما ذوي المهارات والخبرات لتنمية السلوك الإبداعي وبذلهم المزيد من الجهد والأداء، فأصبح تنمية مشاعر التماثل التنظيمي من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك للأفراد العاملين لقد أشاد كثير من الباحثين والمهتمين ————— بالشأن الإداري والسلوكي إلى عديد من المزايا والفوائد الإيجابية التي يحققها موضوع التماثل على مستوى الفرد والمنظمة وفي هذا الشأن يزود المنظمة في تبني القرارات التي تتفق مع مصلحة المنظمة وتعزيز سمعتها فضلا عن انعكاسه على الحياة الوظيفية للفرد (عبد الله ، ٢٠٢١ : ٨).

ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي، بما يأتي:

- ١- يسهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، ————— فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يسهم في جعل مخرجاتها تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة (العمرى ، ٢٠١٥ : ١٢)
- ٢ _ الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل وان مصيرهم وقدرهم واحد وان النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعا (الغزالي والخزاعي، ٢٠١٥ : ٨٢).
- ٣ _ يؤثر التماثل التنظيمي القوي في اتجاهات الأفراد مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل، وتصبح المنظمة للتماثل مرشدة للأفراد في مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم (الكعبي، ٢٠١٨ : ١٤٧).
- ٤ - عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإكراه والإكرام والمقاومة. (مغار ٢٠١٨ : ٣٥).
- ٥ - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقسيم البدائل، واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة. (الكعبي، ٢٠١٨ : ١٤٧).
- ٦- أهميته في عملية صنع القرار داخل المنظمة أي ان الفرد عندما يضع بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وانما يراعي اهداف المنظمة أيضا. (يسن ، ٢٠١٩ : ٢٤٢).
- ٧ _ ان التماثل التنظيمي القوي يؤثر في اتجاهات الافراد مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل وتصبح المنظمة لتماثل مرشدا للأفراد في مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم. (محمد ، ٢٠٢٠ : ٣٠٤).

كذلك لقد أصبحت مرحلة التماثل التنظيمي صفة ملازمة للمنظمات الناجحة، والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، وعلى النقيض من ذلك، فإن علم التماثل التنظيمي سوف يؤثر سلباً في نجاحها واستقرارها وفي النهاية فإن التماثل التنظيمي ينصب في مصلحة المنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي مصلحة الفرد نفسه العمري (٢٠١٥ : ١٢).

ان المنظمات الحديثة المتصفة بالتغيير، والتطور السريع، والتوافق، والانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وهذه الصفة ملازمة للمنظمات ولا بد منها، وهذا يؤثر في مدى دافعية الفرد للعمل بجميع أبعادها النفسية والمهنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومن ثم يصل بالمنظمات إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية. إن أهمية التماثل التنظيمي تصب في النهاية في مصلحة المنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي مصلحة الفرد نفسه، إذ تنمي لدى الفرد روح الانتماء والولاء، والإخلاص، ومن ثم تنمية الإبداع والابتكار والتعاون. لقد تعددت الرؤى عن مفهوم التماثل التنظيمي كل حسب وجهة نظره وفهمه لهذا المفهوم. إذ يعد التماثل التنظيمي أحد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي إذ تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها لان يكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها والرؤية التي تهدف إلى تحقيقها، ومن جهة أخرى، فإن وصف عملية التماثل من أن العامل يرتبط مع منظمة معينة، ويتضح ذلك من الأسئلة الآتية: هل يعد العامل أهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يمتلكها هو ؟ وهل يمدح ويعزز الموظف المنظمة التي يعمل فيها إذا كان خارج العمل ؟ (الشواورة ، ٢٠١٥ : ١٢٤).

يرى الباحث ان التماثل التنظيمي له تأثير كبير في سلوكيات الافراد في المنظمة وعلى أدائهم وله تأثير كبير في تحقيق اهداف المنظمة فهو وسيلة لتفسير عمل الافراد ضمن إطار المنظمة.

ثالثاً _ أبعاد التماثل التنظيمي

أما فيما يتعلق بإبعاد التماثل التنظيمي عن طريق المراجعة للدراسات والأدبيات المتعلقة بإبعاد التماثل التنظيمي، اتضح تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد، نظراً لاختلاف توجهاتهم الفكرية فهناك من يرى بأنه يتضمن بعدين تمثلت بـ التماثل الإدراكي، والتماثل العاطفي كما وحددها آخرون بثلاثة أبعاد أساسية تمثلت بـ (الولاء الانتماء التشابه، في حين حدد (Kreiner&Ashforth ,2004:26-27) أربعة أبعاد للتماثل التنظيمي تمثلت بـ عملية التماثل، وعدم التماثل، والتماثل المحايد، والتماثل المزدوج) (صبر، ٢٠١٩ : ١٠٢).

وفيما يلي توضيح لمضامين التي تم اعتمادها في بحثنا الحالي

١- الولاء التنظيمي.

هو الشعور الوجداني والإيجابي للفرد الحامل تجاه منظمته بما تتضمنه من عناصر بشرية ومادية وبتترجم فعليا بالعمل الصالح المنظم حتى في حالة غياب الرقابة ولن تؤثر مصالحها في مصالحه الشخصية رغم غياب الحوافز المادية والمعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة رغم توافر ظروف أفضل خارجها. اذن هو مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة ودفاعه عنها. العاني والصراف (٢٠١٩ : ٤٨٤).

وبعد الولاء التنظيمي عاملاً مهماً لتطوير العمل المؤسسي، إذ أنه، ورغم أهمية مختلف المدخلات العادية والتكنولوجية والمعنوية والبشرية، إلا أن الموارد البشرية تبقى الأهم، ولكن استثمار الموارد البشرية المؤهلة والافادة منها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الولاء التنظيمي الذي يشعر العامل وكأنه يحمل من أجل تحقيق الذات، وليس فقط من أجل المزايا المادية التي يتقاضاها في العمل، إذ يصبح العمل بالنسبة له ليس مجرد وظيفة، بل متعة وهواية، ويعرف الولاء التنظيمي على أنه الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها لفرد تجاه عمله في المنظمة، وانعكاس ذلك على تقبله الأهداف المنظمة التي يجب فيها، وتفانيه ورغبته القوية، وجهده المتواصل لتحقيق تلك الاهداف (العمرى ، ٢٠١٥ : ١٣).

٢- الانتماء التنظيمي

هو القوة اللازمة لدعم أنشطة وأهداف ورسالة المنظمة، إذ تأسس على توفر أعضاء من شأنهم إضافة أفكار جديدة، وفي بعض الأحيان يمثل جبل جليد من الأعضاء عن حاجات المستقبل أكثر من الماضي او الحاضر، ومن هنا نجد أن هذه الفلسفة تتعامل مع قضية السعي إلى جذب المزيد من الأعضاء ليس كهدف في حد ذاتها وإنما من منطلق توفير العوامل اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة. ويمكن أن تقتصر شروط عضوية الجماعات على:

- الأشخاص او المؤسسات العامة في مجال التخصص المهني نفسه أو الصناعة أو من لهم الاهتمام نفسه.
- العاملين في مستويات وظيفية معينة في مجال التجارة أو التخصص المهني نفسه. موقع العاملين في نطاق الحدود الجغرافية المحدد استعداد الأطراف للالتزام بالقانون المطبق لسلسلة الأدلة الإرشادية للإدارة). وتكون عضوية الأفراد موضوع التماثل لأنها تشبع حاجات الاندماج مع الآخرين في الوقت نفسه، لأن الجماعات أصغر من المنظمات التي تحتويها، والناس يتماثلون على الأرجح من المجموعات الصغيرة نسبياً، لأن التماثل مع المجموعات الكبيرة الحجم يشكل تهديداً للتمايز الفردي، في حين أن التماثل مع المجموعات الصغيرة يوفر للفرد قدراً كافية من التمايز . كما يقضي الأفراد معظم حياتهم التنظيمية مع مجموعات العمل التي ينتمون إليها ، ما يجعل جماعات عملهم مألوفة وجذابة ، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى مستويات عالية من التماثل (مرابط ، ٢٠١٩ : ٦٣).

٣- التشابه التنظيمي

يعرف هذا المفهوم في المنظمات على أنه القبول والتماشي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً مع الأفراد، ويحدث التوتر الداخلي في حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم الفرد والمنظمة، إذ يقع التشابه على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية، إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية الأسباب وظيفية. وفي المقابل عندما يكون هناك انسجام بين ما يرى الفرد أنه مميز ومركزي ومستمر بالنسبة للمنظمة مع مفهومهم لذاتهم فإنهم يدمجون من جهة الخصائص التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي عن أنفسهم، إذ يدرك الأفراد أن هناك تداخلاً بين خصائص المنظمة وخصائصهم الشخصية، ويصبحون ملتصقين نفسياً بمنظمتهم ويرون هويتهم عن طريق. ومن جهة أخرى فالخصائص التي يشترك فيها الأفراد مع مجموعة عملهم تفوق تلك الخصائص المشتركة مع المنظمة من حيث العمل الفعلي، التفاعل المباشر التفضيلات الشخصية، وحتى التاريخ والمصير المشترك، ومع أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها، إلا أن المرجح أن تسهم الدرجة العالية من التشابه بصفة عامة في خلق مستويات أعلى من التماثل، لأن من المحتمل أن يتماثل الأفراد مع الأكثر المجموعة تشابهاً بهم. (عبد الرحيم ، ٢٠١٨ : ٤٤).

(المبحث الثاني _ إدارة الجودة الشاملة)

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتباين الآراء والأفكار عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على غرار المفاهيم الإدارية الأخرى، تبعاً لزاوية النظر التي ينظر عن طريق لهذا المفهوم، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم، يقابله تشابه في المضامين الهادفة لهذه الآراء والأفكار، والتي تتمحور عن الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، والمتمثل في رضا المستهلك، عن طريق تفاعل الأطراف الفاعلة في المنظمة كافة، وهذا يعني أنه لا يوجد تعريف الإدارة الجودة الشاملة يحظى بإجماع المفكرين والباحثين، بل هناك تعاريف مختلفة نورد البعض منها ، (الحبيب، ٢٠١٩:٢١).

إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أحدث تغييرات إيجابية ضرورية لكل شيء داخل المنظمة أو الشركة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة السلوك القيم المعنويات التنظيمية المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، .. الخ، وذلك بغرض الوصول إلى تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها (السلع والخدمات وبأقل تكلفه، من أجل بلوغ أعلى درجة من الرضا لدى المستهلك عن طريق إشباع حاجاته ورغباته، وفق ما يتوقعه، (الطايل، ٢٠١٣: ٧٢).

تعد إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديد للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، وتقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ على التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وهي في الوقت نفسه نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل اعتماداً على التعاون من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة، والتزام إدارتها العليا بالتغيير نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة والتحسينات المستمرة في الإنتاج، والاعتماد على العملاء في تحديد وتعريف الجودة، والتعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على رضا العملاء، وضرورة وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة وفهم القواعد الأساسية لها، وتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين، وإيجاد مقاييس ومعايير موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير، وفي النهاية لا بد من توفير المناخ التنظيمي المناسب للجودة الشاملة ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة توفر المتطلبات الأساسية الآتية (الدراركة، ٢٠١٥ : ٤٦).

ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

أشار بركاني (٢٠١٧ : ٣٥) أصبحت الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تعزز نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم إذ إنها وسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح ولذلك لابد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، إذ إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أن (٤٣) من أصل كل (٤٥) شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب إهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة، وكذلك الجودة تؤدي إلى إرضاء المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع، فضلاً عن أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الأيزو ٩٠٠٠ ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق سمعة طيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل، (بركاني، ٢٠١٧ : ٣٥).

يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من النقاط الآتية.

١. إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية. يقول توماس بيتر مؤلف كتاب البحث عن الامتياز إن الجودة تحقق أرباحاً كبيرة للمنظمات، كما أن عدداً كبيراً من الباحثين أكدوا على أن منظمات الأعمال المهتمة بالجودة وإدارتها نمت بشكل كبير، فالدراسات التي أجريت على بعض الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أن ٤٣ من كل ٤٥ شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب إهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة. (مليباري ، ٢٠٠٧ : ١٢).

٢. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية الى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء. (هاغستروم، ٢٠٠٩ : ١٥).

٣. تمكين الإدارة من دراسة حاجات العملاء والوفاء بها. (راضي والعربي ، ٢٠١٦ : ٦٢).

٤. البدء بإدارة تحسين العمليات من الداخل وليس انتظاراً لما يأتي من شكاوي العملاء. (راضي ٢٠١٦ : ٦٤).

٥. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطور الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة. (العزب، ٢٠١٩ : ٢٧).

٦. نظام الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع. يقول رئيس شركة أمريكان إكسبريس (نحن مهتمون جداً بالاستثمار في إدارة الجودة الشاملة لأن العائد كبير جداً ويتمثل العائد في رضا المستهلك وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، (مليباري ، ٢٠٠٧ : ١٤).

٧. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات، (العزاوي، ٢٠٠٥: ٥٤).

٨. منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات (الترتوري ، ٢٠٠٩ : ٣٨).

٩. التنافس على الصعيد العالمي فقد أدت العولمة الى انتقال التنافس من الصعيد المحلي الى الصعيد العالمي، وهذا الأمر زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها. (الدراركة ، ٢٠١٥ : ٤٦).

ثالثا _ ابعاد إدارة الجودة الشاملة

أن المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مهمة جدا في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية، إذ أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيق في مختلف المنظمات، إذ انه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفة التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق، ويمكن الإشارة إلى هذه المرتكزات كما يأتي.

١. **التزام الإدارة العليا** : أن وجود الإدارة الفاعلة وملتزمة برنامج إدارة الجودة الشاملة وذات مقدرة على تحديد رؤية مستقبلية، تضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطبيق هذا البرنامج بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه. وان التزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح الية الجودة. وأيضا يجب على الإدارة العليا أن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فاعلية في إقناع المستخدمين في تطبيقها، إذ أن قناعة الادارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقديم الأمور المهمة لهم، فضلا عن اجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة والاتصال وغيرها. (هواري ، ٢٠١٥ : ٣٢).

٢. **التحسين المستمر** : تتطلب فلسفة ادارة الجودة الشاملة عملية مستمرة من التحسين المستمر التي لا بد أن تشمل جميع الأفراد والمعدات والمجهزين والمواد والاجراءات اساس هذه الفلسفة هو انه يمكن تحسين كل جانب من العملية، جاءت عدة تعريفات للتحسين المستمر وذلك مثل التحسينات التي لا تتوقف للعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات الى مخرجات كافة. يشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرائق العمل واداء سلوكيات العمليات أو هو البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات. تتضمن هذه المقارنة بالتطبيقات المميزة وتسمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات. يشمل التحسين المستمر

كلا من التحسين الاضافي والتحسين المعرفي والابداعي الجديد بوصفها صياغة عن العمليات اليومية وجميع وحدات العمل في المنظمة. أن التحسين المستمر في ظل إدارة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار الرضا التام للزبون عن طريق السعي المتواصل للوصول الى الأداء الأمثل، (ناهض، ٢٠٠٠: ٨٢).

٣. **تمكين العاملين ومشاركتهم وتحفيزهم:** إن الهدف الأساس لتمكين العاملين ومشاركتهم وتحفيزهم هو إيجاد شعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تنمي اهتمامات العاملين بالمنظمة ابتداء من الأجور وانتهاء بتحقيق الذات وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلا من المنافسة بينهم بالاعتماد على هذا التعاون تستطيع. الأقسام معرفة حاجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة التي تساعد في دعم عملية التحسين المستمر المنظمة كما أن أحد الأسباب الرئيسة للنجاح الياباني يكمن في تطبيقهم مبدا التعاون الجماعي بدلا من التنافس، وقد. اشتهر اليابانيون بذلك عن طريق استخدام اسلوب حلقات الجودة (الشرعية، ٢٠١٢ : ٣٧٧).

٤. **التركيز على رضا الزبون :** أن معرفة رضا المستهلك بعد النجاح الكبير لجهود ادارة الجودة بشكل شامل في الشركة أن تسليط الضوء على رضا المستهلك امر مهم جدا فأن أكثر الشركات تحاول إيجاد تكامل بين مفاهيم الجودة ورضا المستهلك، وان المفهوم الاستراتيجي لرضا المستهلك يهتم بالأمر التي تحاول المنظمة تحقيقها مثل الاحتفاظ بالزبون واختراق السوق فضلا عن المحافظة على جعل الجودة محور أساسي لاتجاهات المنظمة، مثال ذلك تهتم المنظمة بتحقيق رضا المستهلك عن طريق انتاج السلع التي تلبي معظم أو كل حاجات وطلبات المستهلك وتقديم الخدمات وفقا لنظام إدارة الجودة بدلا من اهتمامها بالأقسام الهندسية أو التسويقية فقط. (محميد، ٢٠٠٠ : ٨٧).

(الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث)

(المبحث الأول (مجتمع البحث وعينته)

اولا : مجتمع البحث وعينته

: مجتمع البحث وعينته

اختير مشروع كفل - شنافية في محافظة النجف الاشرف مجتمعاً لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية لتطبيق الجانب العملي للبحث التي انطلق منها متمثلة بأقسامها الفنية والوحدات. الإدارية، اذ تم اعتماد جميع العاملين في المشروع كمجتمع للبحث والبالغ عددهم (٦١) موظفا وكان العاملون في الأقسام والوحدات قد مثلوا عينة البحث، إذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد بلغ حجمها (٤٤) موظفا وقام الباحث بأعداد استمارة استبانة تكونت من (٥٦) فقرة تعبر عن أبعاد التماثل التنظيمي وأداره الجودة الشاملة ووزعت. الاستبانة على أفراد العينة المبحوثة من موظفي مشروع كفل - شنافية وبواقع (٤٤) استمارة.

جدول (٢) توزيع عينة البحث

التسلسل	العدد الموزع من الاستثمارات	المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستثمارات	الصالح من الاستثمارات	نسبة الاسترجاع
١	٤٥	٤٢	٢	٣	٤٠	٪٨٩

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

جدول رقم (٣) الوصف الإحصائي المتغيرات الديموغرافية لعينة

ت	المتغيرات الشخصية والديموغرافية	التكرار	النسبة %	
١	النوع الاجتماعي	ذكر	٣٤	
		انثى	١٠	
	المجموع	٤٤	١٠٠%	
٢	التحصيل العلمي	شهادة ثانوية	٩	
		دبلوم	٤	
		بكالوريوس	٢٤	
		دبلوم عالي	١	
		ماجستير	٤	
		دكتوراه	٢	
		المجموع	٤٤	١٠٠%
٣	سنوات الخدمة	سنة (٥-١)	٢	
		سنة (١٠-٦)	١٢	
		سنة (١٥-١١)	١٥	
		سنة (٢٠-١٦)	٧	
		أكثر من ٢٠ سنة	٨	
		المجموع	٤٤	١٠٠%
		٤	الفئة العمرية	سنة (٢٩-١٨)
سنة (٣٩-٣٠)	٢١			
سنة (٤٩-٤٠)	١٠			
سنة (٥٠-فاكثر)	٩			
المجموع	٤٤			١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحثان

المبحث الثاني : الوصف الإحصائي للمتغيري للبحث

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات. وقد تم استخدام هذا البرنامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة. وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث. ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

١- الوصف الإحصائي المتغير المستقل (التمائل التنظيمي).

جدول (٤١) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لأبعاد متغير التماثل التنظيمي

البيان	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ت	البعد
مرتفع جدا	0.72810	4.4318	اشعر بالسعادة لاختياري العمل في دائرتي اكثر من العمل في دائرة أخرى	١	الولاء
مرتفع جدا	0.61474	4.2500	اتحدث كثيراً عن دائرتي لأصدقائي كون العمل فيها ممتعاً	٢	
مرتفع جدا	0.46152	4.2955	استعد لبذل جهد فوق المتوقع لمساعدة دائرتي على النجاح.	٣	
مرتفع	0.42826	4.1591	اشعر بالاستياء عند سماعي الاخرين بانتقاد دائرتي.	٤	
مرتفع	0.44579	4.1818	لدي مشاعر ودية تجاه دائرتي كمكان للعمل.	٥	
مرتفع	0.74709	4.0000	سأقضي ما تبقى من خدمتي الوظيفية في دائرتي	٦	
مرتفع جدا	0.47562	4.2273	اخبر الاخرين عن المشاريع التي تنفذها دائرتي شيء مهم بالنسبة الي	٧	
مرتفع جدا	0.5573	4.2208	المعدل العام		

مرتفع جدا	0.59062	4.5000	اشعر بالفخر كوني اعمل في دائرتي.	١	الانتماء
مرتفع جدا	0.47562	4.2273	اتحدث الى الاخرين عني عن طريق القول (انا اعمل في دائرة.. وانا من دائرة	٢	
مرتفع جدا	0.42392	4.2373	اشعر بالاهتمام حقاً بمصير دائرتي التي اعمل فيها.	٣	
مرتفع	0.55320	3.7955	اشعر بأن انتمائي لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منها.	٤	
مرتفع جدا	0.46152	4.2045	يشعر جميع الافراد بان الدائرة هي اسرة كبيرة	٥	
مرتفع	0.58658	4.0682	اعتقد ان العمل في دائرتي مكمل لشخصيتي الاجتماعية	٦	
مرتفع	0.5152	4.1705	المعدل العام		
مرتفع	0.46209	4.1364	ان صورة دائرتي في المجتمع تمثلني بصورة جيدة.	١	التشابه
مرتفع	0.40868	4.1464	احاول ان اخذ بنظر الاعتبار العواقب التي تؤثر في دائرتي عن اتخاذ قراراتي فيها.	٢	
مرتفع	0.30500	4.0000	المس خصائص مشتركة مع دائرتي بشكل مختلف عن الاخرين الذين يعملون في الاختصاص نفسه في دوائر اخرى	٣	
مرتفع	0.40282	4.0227	اشعر ان افراد الدائرة يسعون جميعاً لتحقيق اهدافها.	٤	
مرتفع	0.29080	4.0909	امتلك الكثير من القواسم المشتركة مع الافراد العاملين في دائرتي	٥	
مرتفع	0.42887	4.0455	اشعر احيانا بوجود تطابق بين القيم التي اومن بها وقيم دائرتي	٦	
مرتفع	0.3830	4.0720	المعدل العام		

المصدر : من إعداد الباحثان

اولاً: التحليل الوصفي لمتغير التماثل التنظيمي: يتكون المتغير من ثلاثة ابعاد رئيسة وكالاتي:

١. بعد الولاء: يعرض الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة ب اشعر. بالسعادة لاختياري العمل في دائرتي اكثر من العمل في دائرة اخرى قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.43) وبانحراف معياري (0.728) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة مرتفع جدا. في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة سأفضي ما تبقى من خدمتي الوظيفية في دائرتي على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.000) وبانحراف معياري بلغ (0.747) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث

عن هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة مرتفع. ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء الولاء بلغ (4.22) وبانحراف معياري عام بلغ (0.557) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع" مما يؤشر ارتفاع ادراك العينة لوجود سلوكيات الولاء في دائرة المهندس المقيم لمشروع الكفل.

٢. بعد الانتماء : ونلاحظ في الجدول (٤) أن الفقرة (1) ضمن بعد الانتماء الخاصة بـ (اشعر بالفخر كوني اعمل في دائرتي . قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.50) وبانحراف معياري (0.590) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وكانت. الاجابة ضمن مستوى اجابة مرتفع جدا. في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (اشعر بأن انتمائي لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منها. على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.553) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء الانتماء بلغ (4.17) وبانحراف معياري عام بلغ (0.515). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع" وهذا يؤشر ان العينة تدرك وجود سلوكيات الانتماء في دائرتهم.

٣. بعد التشابه : يعرض جدول المتوسطات (٤) الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى. الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (2) الخاصة بـ احاول ان اخذ بنظر الاعتبار العواقب التي تؤثر في دائرتي عن اتخاذ قراراتي فيها . قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.408) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة المس خصائص مشتركة مع دائرتي بشكل مختلف عن الآخرين الذين يعملون في. الاختصاص نفسه في دوائر اخرى على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.000) وبانحراف معياري بلغ (0.305) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء التشابه بلغ (4.07) وبانحراف معياري عام بلغ (0.383) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع" وهو مؤشر جيد يوضح توافر سلوكيات التشابه في الدائرة مجتمع الدراسة

٢_ الوصف الإحصائي المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغير ادارة الجودة الشاملة

البيد	ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
دعم الادارة العليا	١	تلتزم الادارة العليا لدائرتنا بتحقيق اعلى درجات الجودة.	4.3182	0.51817	مرتفع جدا
	٢	تعد ادارة الجودة الشاملة هدفاً جوهرياً لإدارة العليا لدائرتنا.	4.3636	0.48661	مرتفع جدا
	٣	تعمل الادارة العليا لدائرتنا على تقديم خدمات بالجودة المناسبة.	4.2955	0.50942	مرتفع جدا
	٤	تسعى الادارة العليا لدائرتنا جاهدة الى نشر ثقافة الجودة في جميع الاقسام والمستويات الادارية.	4.1136	0.32104	مرتفع
	٥	تعمل الادارة العليا لدائرتنا على بناء سمعة بين الزبائن بأنها تتميز بالجودة والاتقان.	4.3636	0.48661	مرتفع جدا
	٦	تم حذفها			
	٧	تقوم الادارة العليا لدائرتنا بتطوير المعرفة للمستويات الادارية المختلفة لتدعيم التزامها بالجودة	3.9318	0.45227	مرتفع جدا
	٨	وجد لدى الادارة العليا لدائرتنا خطة واضحة عن الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم بتطبيقها.	4.0455	0.37070	مرتفع
	٩	تؤمن الادارة العليا لدائرتنا بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تيسير اعمالها	4.1818	0.44579	مرتفع
	١٠	تحرص الادارة العليا لدائرتنا على ان تكون قريبة من مواقع العمل وتحسين كفاءة الاتصالات	4.3864	0.49254	مرتفع جدا
		المعدل العام	4.2222	0.4537	مرتفع جدا
مشاركة العاملين	١	تدعم دائرتنا مشاركة العاملين كافة في تحقيق مستوى الجودة المستهدف.	4.1236	.44282	مرتفع
	٢	تمنح دائرتنا الحوافز لعاملين لمشاركتهم في تحقيق الجودة.	3.9318	.39753	مرتفع
	٣	يشارك العاملون كافة في تحقيق الجودة المطلوبة ابتداء بالتصميم وانتهاء بتسليم الخدمات.	3.5455	.81994	مرتفع
	٤	تحرص دائرتنا على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشكلات الحاصلة فيها.	4.0227	.34022	مرتفع
	٥	توفر دائرتنا الوسائل المناسبة لايصال مقترحات المرؤوسين للإدارة العليا.	4.0455	.42887	مرتفع
	٦	يشارك العاملون في دائرتنا في اتخاذ القرارات التي تسهم في حل المشكلات.	4.0909	.36205	مرتفع
	٧	تقوم دائرتنا باشتراك العاملين في برامج تحسين الجودة	4.1136	.38675	مرتفع
		المعدل العام	3.9805	0.4540	مرتفع
التحسين	١	عمل دائرتنا باستمرار على تحسين جودة خدماتها.	4.1818	.39015	مرتفع

مرتفع	29080	4.0809	ان تطوير جودة خدماتنا وتحسينها يعد دافعاً لتحقيق الجودة المطلوبة.	٢	المستمر
مرتفع	21071	4.0155	تحرص دائرتنا على التحسين المستمر لنظام تقديم الخدمات من اجل تحسين الجودة	٣	
مرتفع	42826	4.1591	تسعى دائرتنا لتحمل المسؤولية تجاه المجتمع عن طريق التحسين المستمر لخدماتها.	٤	
مرتفع جدا	40803	4.2045	تنظر دائرتنا الى التحسين المستمر في العمل كجزء من متطلبات الجودة.	٥	
مرتفع	48005	4.0555	تحرص دائرتنا بشكر مستمر على تقليل الفجوة بين توقعات الزبائن عن جودة خدماتنا والجودة الفعلية المقدمة لهم	٦	
مرتفع	40282	4.0227	تعتمد دائرتنا على اساليب وطرائق جديدة وادوات علمية لغرض تحسين الجودة.	٧	
مرتفع	52627	4.0455	ان تخطيط الخدمات وتطويرها وفحصها باستمرار عملية تكاملية لتحسين الجودة.	٨	
مرتفع	44579	4.1918	التحسين المستمر لخدماتنا يعد هدفاً لكافة الاطراف.	٩	
مرتفع	39015	4.1818	تعمل دائرتنا على تحسين انشطتها التي تضيف قيمة لعملية تقديم الخدمات.	١٠	
مرتفع	0.3973	4.1159	المعدل العام		
مرتفع	75693	3.4091	تضع دائرتنا اهدافها بناءً على طلبات الزبائن.	١	التركيز على الزبون
مرتفع	59375	3.7955	تقيم دائرتنا اهدافها عن طريق تلبية رغبات زبائنها المستمرة.	٢	
مرتفع	62030	3.8182	تبحث دائرتنا باستمرار عن رغبات الزبائن المتجددة وتفضيلاتهم.	٣	
مرتفع	72810	3.5682	يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.	٤	
			تم حذفها	٥	
مرتفع	38675	4.1136	تركز دائرتنا على تحقيق رغبات البانن عن طريق دراسة متطلباتهم.	٦	
مرتفع جدا	52223	4.2273	تقوم دائرتنا بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.	٧	
مرتفع	38675	4.1136	تؤمن دائرتنا ان الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن ونيل رضاهم.	٨	
مرتفع	63878	3.6818	تحرص دائرتنا على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات اكبر عدد من الزبائن.	٩	
مرتفع	59375	3.7045	تطور دائرتنا استراتيجياتها بالاعتماد على رغبات ومتطلبات زبائنها عن طريق الاهتمام بأجراء بحوث السوق	١٠	
مرتفع	0.5808	3.8258	المعدل العام		

المصدر : من أعداد الباحثان

ثانياً : التحليل الوصفي لمتغير ادارة الجودة الشاملة يتكون هذا المتغير من اربعة ابعاد رئيسة وهي كالآتي:

1. **بعد دعم الادارة العليا:** يعرض الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (10) الخاصة بـ تحرص الادارة العليا لدائرتنا على ان تكون قريبة من مواقع العمل وتحسين كفاية الاتصالات قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.38) وبانحراف معياري (0.492) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة مرتفع جدا. في حين حصلت الفقرة (7) الخاصة (تقوم الادارة العليا لدائرتنا بتطوير المعرفة للمستويات الادارية المختلفة لتدعيم التزامها بالجودة. على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.452) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة مرتفع. ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد دعم الادارة العليا بلغ (4.222) وبانحراف معياري عام بلغ (0.453) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع" وهذا يؤشر توافر دعم الادارة العليا في الدائرة مجتمع البحث.

٢. **بعد مشاركة العاملين:** يعرض الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة الإجابات عينة البحث. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة بـ تدعيم دائرتنا مشاركة العاملين كافة في تحقيق مستوى الجودة المستهدف. قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.442) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بإشراك العاملين كافة في تحقيق الجودة المطلوبة ابتداء بالتصميم وانتهاء بتسليم الخدمات. على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.54) وبانحراف معياري بلغ (0.819) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة مرتفع. ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد مشاركة العاملين بلغ (3.98) وبانحراف معياري عام بلغ (0.454) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع وتؤشر هذه النتيجة ارتفاع وجود سياسات تدعم جوانب مشاركة العاملين

٣. **بعد التحسين المستمر :** يعرض الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (5) الخاصة بـ تنظر دائرتنا الى التحسين المستمر في العمل كجزء من متطلبات الجودة. قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.20) وبانحراف معياري (0.408) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة مرتفع جدا. في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة تحرص دائرتنا على التحسين المستمر لنظام تقديم الخدمات من اجل تحسين الجودة. على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.015) وبانحراف معياري بلغ (0.210) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد التحسين المستمر بلغ (4.11) و بانحراف معياري عام بلغ (0.397) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يوضح أن بعد التحسين المستمر يتوافر بشكل جيد في الدائرة مجتمع البحث.

٤. بعد التركيز على الزبون يعرض الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (7) الخاصة بـ (تقوم دائرتنا بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم. قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.522) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة تضع دائرتنا اهدافها بناء على طلبات الزبائن على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.40) وبانحراف معياري بلغ (0.756) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء التركيز على الزبون بلغ (3.82) وبانحراف معياري عام بلغ (0.580) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الارتباط والأثر

١. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات الدراسة التماثل التنظيمي ، وادارة الجودة الشاملة عن طريق مسارات الفرضيات التي بنائها بشكل تصوري عن طبيعة العلاقات تلك وكما يأتي: اولاً الفرضية الرئيسية الأولى: تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير المعتمد. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان

الجدول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (44) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (1) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بأن قيمة (1) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (al, Saunders, et 2009,49). وكالاتي :

جدول (٦) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00 ±
2	علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية)	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31 ±
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.99-0.71 ±
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة)	1±

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الأولى آنفاً من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sigtailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير المستقل) و (المتغير المعتمد إذ يشير الجدول (١٩) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (710) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99) والجدول (١٩) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة. عند مستوى معنوية (1) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

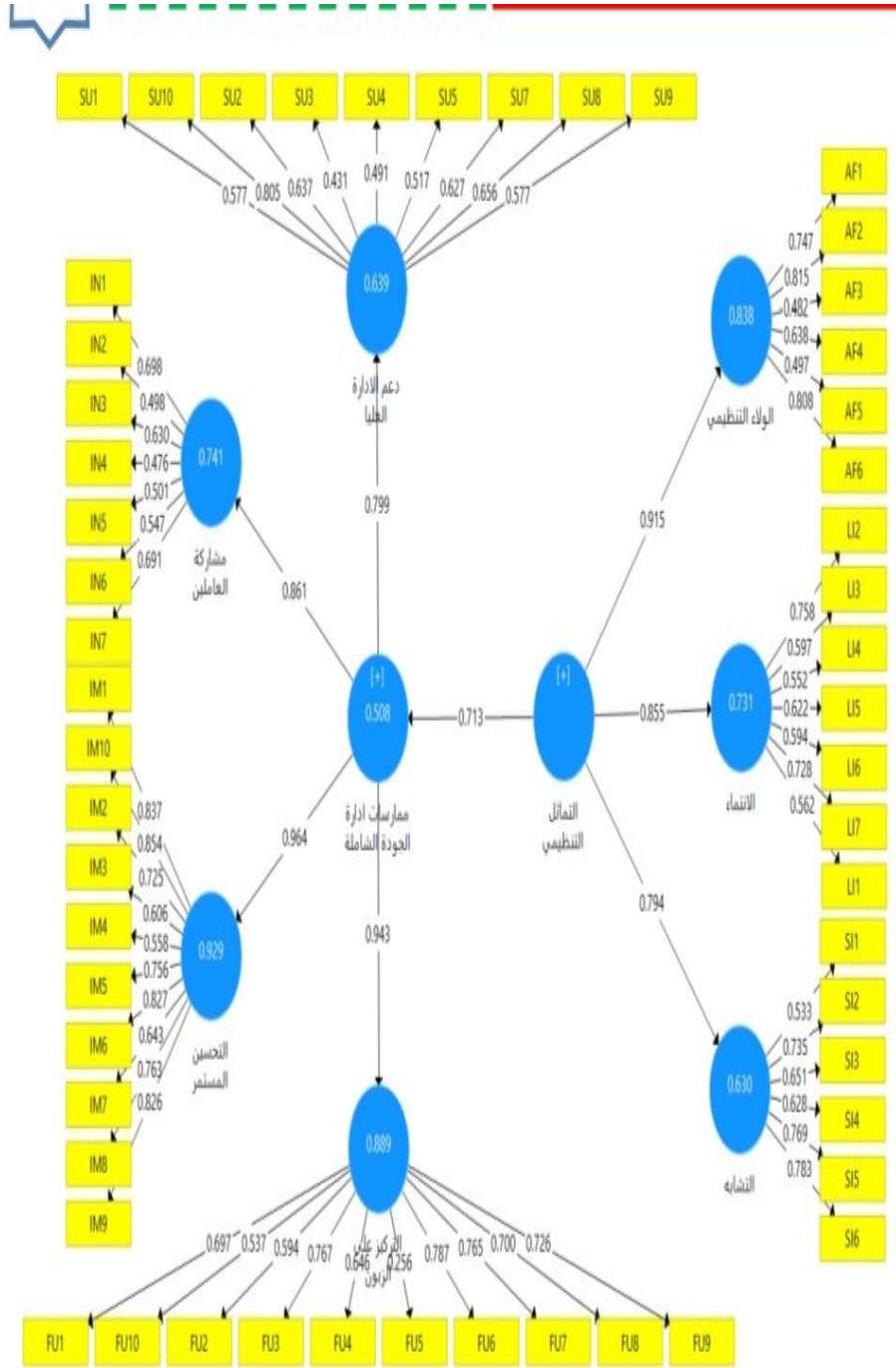
جدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير التماثل التنظيمي وابعاده ومتغير ادارة الجودة الشاملة

Correlations					
		الولاء التنظيمي	الانتماء	التشابه	التماثل التنظيمي
ادارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	.520**	.589**	.646**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	44	44	44	44
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

المصدر : أعداد الباحثان

ب. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة : تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير المباشر واتجاهها بين متغيرات الدراسة وكما يأتي :

اولا. الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده ومتغير ادارة الجودة الشاملة اعتمد الباحث في اختبار فرضيات التأثير المباشرة على الانموذج الهيكلي Smart PLS. V.1,2,3) باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية من استخدام برنامج Structural Model ويتكون الانموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عن طريق سهم ذو اتجاه واحد مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق سهم ذو اتجاهين. ويستخدم الانموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدم للعينة. والشكل. (١) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل التماثل التنظيمي والمتغير المعتمد ادارة الجودة الشاملة اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير (قيمة B) اما القيمة الظاهرة في الدائرة المتغير ادارة الجودة الشاملة فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R) ولغرض تفسير مستوى تلك التأثيرات ومدى مطابقة النموذج تم الاعتماد على معايير لتقييم الأنموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى SEM-PLS اذ يتضح من الشكل (١) ان متغير التماثل التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (51) من التغيرات التي تطرأ على متغير ادارة الجودة الشاملة اما النسبة المتبقية والبالغة (49) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.



شكل (1) المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (٢٠) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (Q2) والذي يجب ان يكون أكبر من (0) اذ بلغ (0.125) وهو مؤشر جيد كما أن مؤشر جودة المطابقة (GoF) للأنموذج كانت ضمن مستوى جيد اذا كانت النسبة اقل من (0.10) لا يوجد تطابق ما بين (0.1-0.25) تطابق ضعيف ما بين

(0.25-0.36) تطابق معتدل واذا كان أكبر من 0.36 فهو تطابق جيد في حين كانت قيم المعنوية للاختبار (0.01، 6.282، مما يعني معنوية العلاقة ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (٨) تقديرات نموذج التأثير لمتغير التماثل التنظيمي في متغير ادارة الجودة الشاملة

معامل التحديد R ²	S.R.W	P value	T value	المسار	GoF	Q2
0.508	0.713	0.000	6.282	التماثل التنظيمي --> ادارة الجودة الشاملة	0.409	0.125

المصدر : من أعداد الباحثان

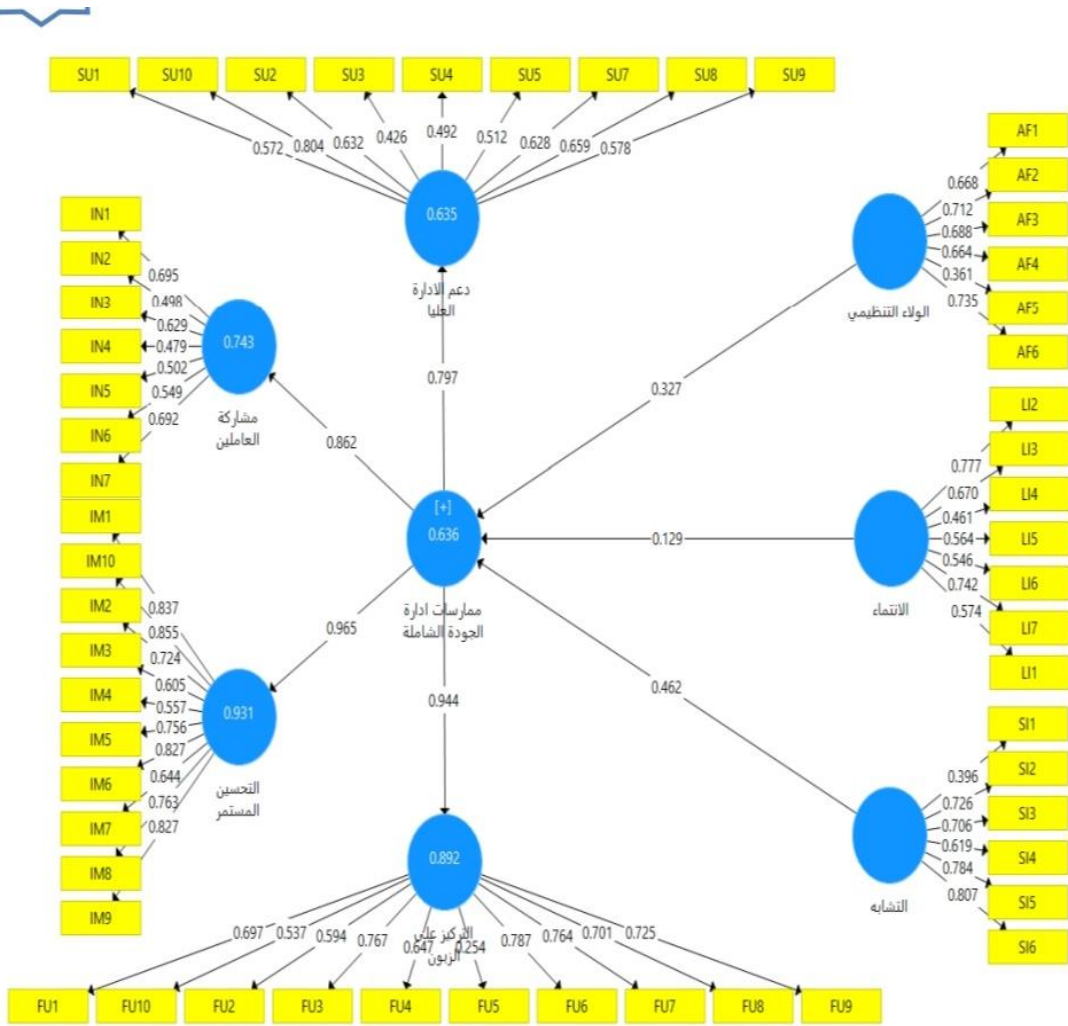
وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

١. الفرضية الفرعية - 1 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الولاء التنظيمي في متغير ادارة الجودة الشاملة : يبين شكل (٢) أن ابعاد متغير التماثل التنظيمي قادرة على تفسير ما نسبته (63.6 %) من التغيرات التي تطرأ على متغير ادارة الجودة الشاملة اما النسبة المتبقية والبالغة (35.4%) فتعزى الاسهامات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة، وهو قدرة جيدة لتفسير المستقلات للتغير الحاصل في المعتمد، كما يوضح جدول (٩) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (Q2) والذي يجب ان يكون أكبر من (0) اذ بلغ (0.156) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF).
لأنموذج كانت ضمن مستوى جيد فقد حقق نسبة (0.508) اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين (0.10.25) تطابق ضعيف ما بين (0.25) _ (0.36) تطابق معتدل واذا كان أكبر من 0.36 فهو تطابق

(جيد) كما يتضح من الجدول (٩) بان قيمة معامل الميل الحدي (B) بين بعد الولاء التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة والبالغ (-0.32701) هي قيمة موجبة معنوية فضلا عن أن قيمة 1 كانت اكبر من (1.96) اذ بلغت (2.134) وهي تحقق الشرط المطلوب، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية العلاقة التأثير بين بعد الولاء التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة تقبل الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد التماثل التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة وشكل (٢) وجدول يوضح الأنموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

٢. الفرضية الفرعية - ٢ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الانتماء ومتغير ادارة الجودة الشاملة كما يعرض الشكل (٢) والجدول (٩) نتائج العلاقة بين بعد الانتماء ومتغير ادارة الجودة الشاملة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الانتماء بلغ (05) . 0.12 وهو تأثير ايجابي ومعنوي فضلا عن قيمة 1 التي بلغت (1.997) وهي أكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون أكبر من (1.96)، وهي تحقق الشرط المطلوب، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الانتماء ومتغير ادارة الجودة الشاملة تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد التماثل التنظيمي وادارة الجودة الشاملة.

٣. الفرضية الفرعية - ٣ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التشابه ومتغير ادارة الجودة الشاملة يعرض الشكل (٢) والجدول (٩) نتائج العلاقة بين بعد التشابه ومتغير ادارة الجودة الشاملة وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التشابه سيكون له تأثير ايجابي في مستوى ادارة الجودة الشاملة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التشابه بلغ (0.46201) وهو تأثير ايجابي ومعنوي فضلا عن قيمة 1 التي بلغت (3.105) وهي أكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون أكبر من (1.96)، ونتيجة المخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التشابه ومتغير ادارة الجودة الشاملة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد التماثل التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة .



شكل (٢) المسارات الانحدارية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (٩) تقديرات إنموذج التأثير لابعاد التماثل التنظيمي في ادارة الجودة الشاملة

معامل التحديد R ²	S.R.W	P value	T value	المسار	جودة المطابقة GoF	Q2
0.636					0.508	0.156
	0.327	0.005	2.134	الولاء التنظيمي - ادارة الجودة الشاملة		1
	0.129	0.028	1.997	الانتماء - ادارة الجودة الشاملة		2
	0.462	0.006	3.105	التشابه - ادارة الجودة الشاملة		3

المصدر : من أعداد الباحثان

الفصل الرابع _ الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول _ الاستنتاجات

أولاً: الاستنتاجات.

1. يعد مفهوم التماثل التنظيمي أحد أهم الاتجاهات السلوكية التنظيمية والتي يمكن أن تستوعب افكاراً ووجهات نظر متعددة، كما ويعد هدفاً لكثير من الباحثين الذين يؤمنون بكونه المصدر الأساس لتحقيق
2. فاعلية المنظمة وديمومتها. . اتضح أن التماثل التنظيمي ضرورة ملحة للمنظمات لما تشهده بيئتها الادارية من تطورات واحداث وظواهر سلبية ومناقسة اذ أصبح من الضروري أن تسعى المنظمات لبلورته عن طريق ولاء حاميتها والذي يتحدد عن طريق مستوى قوة العلاقة بين العاملين والمنظمة، وادراكهم لدورهم في القيام
3. بواجباتهم وشعورهم بالولاء والانتماء وبما يحفظ مكانة المنظمة وسمعتها. وجود تمثيل فعلي للتماثل التنظيمي وأبعاده الولاء التنظيمي والانتماء والتشابه في مشروع كفل
4. شفافية، وهذا دليل على شعور الأفراد المبحوثين بالانتماء العميق لمنظمتهم ولافتخارهم للعمل فيها. فيما يخص المتغير المستقل التماثل التنظيمي اظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً عاماً لدى العاملين افراد العينة تجاوز المتوسط وعززه بعد الانتماء) بأعلى وسطا حسابيا نتيجة الدرجة التي يكون فيها مفهوم الذات العاملين مرتبطا بأهداف المنظمة والتزامهم بالمحافظة على سمعتها وهيبتها.
5. أظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات بالنسبة لعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل التماثل التنظيمي) والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين على مستوى البحث.

المبحث الثاني _ التوصيات

ثانياً: التوصيات

١ - ضرورة الاهتمام بالتمائل التنظيمي لأنه يمثل سلوكا وشعورا عاطفيا وحاجة انسانية بين الأفراد العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والمنظمة لتعزيز الروابط الاجتماعية والتنظيمية بما يسهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

٢ . تحفيز الأفراد العاملين ماديا ومعنويا من قبل المنظمة أمر يسهم في زيادة مستوى التماثل التنظيمي ومن ثم تحسين مستوى أداء الفرد والمنظمة الذي يسهم في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة على حد سواء.

٣ . العمل على تعزيز ابعاد التماثل التنظيمي الولاء والانتماء والتشابه من اجل خلق صورة ايجابية عن المنظمة واستثمار طاقات ومواهب العاملين وخصائصهم المشتركة لتعزيز مكانة المنظمة وتوظيف ابعاد التماثل التنظيمي للتطوير وتجديد الواقع التنظيمي وتوفير الظروف المناسبة لتحقيق اهدافه المنظمة.

٤ . السعي الجاد نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوصفها وسائل ناجحة لتحقيق العديد من المنظمات الأعلى درجات الجودة عن طريق ابعاد التماثل التنظيمي.

٥ . التأكيد على روح الجماعة وروح الفريق الواحد والعمل الجماعي وتشجيع وتطوير بناء فرق العمل الواحد المرتبطة بالتمائل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وتقويم الأداء.

المصادر

اولا : القرآن الكريم

ثانياً: المصادر العربية

أ _ الكتب

١. الترتوري، محمد عوض وجويحان اغادير عرفات (٢٠٠٩) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن.
٢. الحبيب بليه (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة - المفهوم الأساسيات - شرط التطبيق، الطبعة الثانية. دار النشر الأكاديمية الحديثة، مصر. الدراذكة،
٣. مأمون سليمان (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
٤. راضي بهجت عطية والعربي، هشام يوسف (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفات والتطبيقات، الطبعة الأولى، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر.
٥. رضوان محمود عبد الفتاح (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق، الطبعة الأولى، العربية للنشر والتوزيع، مصر .
٦. طایل مصطفى كمال السيد ، (٢٠١٣). معايير إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن.
٧. عيشاوي، احمد بن (٢٠١٣) إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن عبوي،
٨. العزاوي محمد عبد الوهاب (٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
٩. العزب عماد صالح العزب، (٢٠١٩). التغيير وإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن.
١٠. علوان، قاسم نايف (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١-٢٠٠٠، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن.
١١. لزمن مبارك علوي محمد (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية الأمنية، الطبعة الأولى اليمن .مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست.

١٢. اللوزي، موسى (٢٠٠٩). التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.

١٣. مليباري، على عبدالله (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة بين الفكر الغربي والفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، دار السعودية للنشر والتوزيع، السعودية.

١٤. نجم، عبد العظيم محمد (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، الطبعة الأولى كنوز للنشر والتوزيع، مصر.

ب الرسائل والاطاريح

١. عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، جامعة جدارا، كلية الاعمال. أمين حميدي محمد (٢٠١٧). أدارة الجودة الشاملة كألية للتنمية الإدارية وتطبيقاتها في الجزائر

٢. احمد، حذيفة هيثم، (٢٠٢١). أدارة المعرفة في تحقيق مبادئ أدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية على جامعة زيان عاشور، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية.

٣. بركاتي، منال (٢٠١٧) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة تعاضدية البقول والحبوب الجافة - ام البواقي جامعة العربي بن مهدي - ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة اعمال.

٤. بنات عايدة سعيد ديب، (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

٥. الخزاعي صدام كاظم محمد (٢٠١٥) دور القيادة الروحية في تعزيز التمثل التنظيمي، رسالة ماجستير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية.

٦. عبد الدائم علي عبد السلام (٢٠١٦) دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي الجامعة العراقية / كلية الإدارة والاقتصاد.

٧. الزعبي، خلود فواز ، (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان الأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.

٨. سعادي عماد (٢٠١٦) مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطنية ولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير.

٩. صالح خالد مهدي (٢٠١٥). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة عامة. ١٠.

١٠. صبر، رنا ناصر (٢٠١٩) تأثير الهيبة الخارجية المدركة على مخرجات العاملين من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمي، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد / الوزارة الجامعة التقنية الوسطى - معهد الإدارة الرصافة.

ج. البحوث والدوريات

1. أحمد شاهناز فاضل (٢٠١٦). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي (بحث تحليلي الآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي الاستثماري)، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٢٢)، (العدد ٩١).

٢. الخلايلة، إيمان عبد الرحيم، وهمشري عمر احمد (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية (المجلد ٤٢)، (العدد ١)، الأردن.

٣. رجب، سوسن إبراهيم، والعلي مجيد حميد محمد (٢٠١٩) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مجلة تكريت، للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، (العدد خاص).

٤. الرميدي، بسام سمير، (٢٠١٩). الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة مدينة السادات مصر.

٥. الشرعة، عطا الله محمد تيسير، (٢٠١٢) اثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية (المجلد ٣٦)، (العدد ٣).

٦. الشواورة، طة سالم، (٢٠١٥). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية الأردن.

٧. العاني آلاء عبد الموجود والصراف سجي نذير (٢٠١٩) قياس مستوى التماثل التنظيمي. للأفراد العاملين في جامعة الموصل، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (مجلد ١١)، (العدد ٢٤)، العراق.

٨. عبدالله ، علي عبد اللطيف، ومحمد ، روش إبراهيم ، وعمر ، محمد عبد الرحمن، (٢٠١٩). دور أنماط القيادة الاوتقراطية في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٢٢)، العدد (١).

٩. الكعبي حميد سالم (٢٠١٨) دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الاهلية بغداد مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (١٠)، العدد (٢٣).

١٠. محميد كفاح عباس ومحمد عمار عواد، وجبر، قادية سعيد (٢٠٢٠). دراسة مستوى تطبيق اساسيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المطبقة لنظام الايزو ٩٠٠١، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦) ، العدد (٥٢).

الملاحق

ملحق رقم (١)

استبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

(استمارة استبانة)

عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بأجراء دراسته حول (تأثير التماثل التنظيمي في ادارة الجودة الشاملة) للحصول على شهادة البكالوريوس، وانطلاقا من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي وخدمة المسيرة العلمية، اضع بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة التي تضم فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال الاداء المهني الخاص بكم وان إسهامكم بملء الاستبانة له الدور البارز في نجاح الدراسة وتحقيق هدفها العلمي، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاجابة المعبرة فعلا عن قناعاتكم و وفق مدرج الاجابة المثبت إزاء كل منها .

لن يتم استخدام هذا المسح إلا لأغراض الدراسة، وسيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها سرية، ولن يصل اليها سوى الباحث فقط . مشاركتك في هذا الاستطلاع تطوعية تماما.

مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

((ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك))

المشرف

م. م كرار علي حسين

الباحثان

زين العابدين حسين علاوي

جعفر جبر حسن

(يُحذف هنا)

.....

.....

أولاً: بيانات عامة - يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب

أولاً// الجنس:

	ذكر		أنثى
--	-----	--	------

ثانياً// الفئة العمرية:

٥١ سنة فأكثر	٥٠-٤٤ سنة	٤٣-٣٨ سنة	٣٧-٣٠ سنة	٢٩-٢٠ سنة

ثالثاً// التحصيل الدراسي:

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	إعدادية

رابعاً// عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

١٦ سنة فأكثر	١٥-١٠ سنة	١٠ سنوات	٥-١ سنوات

الفقرات الخاصة بإدارة: تمثل التطبيقات ذات العلاقة بالموارد البشرية الإلكترونية والتي يتم تنفيذها بالاعتماد على تقنيات شبكة الانترنت وبالشكل الذي يساعد على توفير المعلومات ذات العلاقة بالموارد البشرية بأفضل.

وتتضمن أبعاد (.....) الأبعاد الآتية:

١ - تقييم الاداء الإلكتروني : هو استخدام برنامج ذكية بدلاً من طريقة الورق والقلم لالتقاط أنشطة العاملين داخل الشركة وتخزينها وتحليلها وتقييمها والإبلاغ عنها للسماح لمتخصصي الموارد البشرية أو المديرين التنفيذيين بالإبلاغ عن نقاط القوة والضعف لدى الموظف.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تعتمد أساليب تقييم الأداء الإلكتروني على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل في اقسام جامعة ميسان.					
٢	يتم اتخاذ قرارات إدارية في جامعة ميسان من خلال البرامج الإلكترونية .					
٣	تحليل الأنشطة التي يقوم بها رؤساء الاقسام في جامعة ميسان من خلال البرامج الإلكترونية.					

٢- الخدمات الذاتية للعاملين : ويقصد بها تمكين العاملين من الدخول على قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها، وكذلك بيانات اسرهم، وأرصدة إجازاتهم، في إطار احتياطات السرية.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٤	يسمح للموظفين في جامعة ميسان بالاطلاع على قدر معين من البيانات .					
٥	توجيه المعاملات الخاصة بالكادر التدريسي في اقسام جامعة ميسان لجهات الاختصاص .					
٦	يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية التواصل مع الموظفين ورؤساء الاقسام من خلال البريد					

					الالكتروني .
--	--	--	--	--	--------------

٣ - **التعلم الالكتروني** : يقصد به نقل المعرفة من خلال البرمجيات الحديثة قياس الفجوة بين مواصفات العاملين والأهداف الأساس لمنظمة الأعمال ومن ثم يمكن ترشيح العاملين للدورات المختلفة والتي يمكن ان يتلقوا العديد منها من خلال الانترنت.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٧	تمتلك جامعة ميسان القدرة على مواكبة التطورات الخاصة في مجال التعليم الالكتروني .					
٨	يتم ترشيح الموظفين في جامعة ميسان لدورات التدريب والتنمية من خلال برامج الكترونية.					
٩	تستخدم جامعة ميسان البرمجيات الحديثة لغرض تعليم الكادر التدريسي والعاملين بها .					

الفقرات الخاصة: هي عملية تحريك الأفراد نحو أهداف فردية لا تصب في مصلحة المنظمة من خلال حصر السلطات والمسؤوليات فضلا عن تبني مجموعة من الممارسات الادارية السلبية.

وتتضمن أبعاد (.....) الأبعاد الآتية:

١ - **نطاق الاشراف الخطأ**: يعني أنه يوجد عدد معين من المرؤوسين يتمكن المشرف من الإشراف عليهم بطريقة فعالة وعلى أعمالهم، ويجب ألا يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد أكثر مما يستطيع

ت	المقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٠	تتمسك الإدارة في جامعة ميسان عن الكفاءات والخبرات العاملين فيها.					
١١	يستخدم الموظفين في جامعة ميسان أسلوب الكفاءة في اختيار المناصب الإدارية المهمة.					
١٢	تعتمد جامعة ميسان العناوين الوظيفية المحددة					

						المعلنة والمعروفة في كافة اقسامها.
--	--	--	--	--	--	------------------------------------

٢- القيادة المشوهة : هي نوع من القيادة تمل في طياتها ممارسات سرية ومضللة بهدف الانتفاع الشخصي أو لتبرير الفشل في الأداء.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٣	لدى مديري الاقسام في جامعة ميسان تجارب متراكمة يشهد بها اغلب أصحاب المصالح					
١٤	يتميز الكادر التدريسي في اقسام جامعة ميسان بالمصداقية والشفافية في العمل					
١٥	تمتلك جامعة ميسان مديري اقسام قادرين على توليد الثقة .					

٣- النشئت وانعدام المسؤولية: وجود عدة جهات تقوم بنفس الدور أو أن يقسم الدور على عدة جهات مختلفة ومتشعبة أو قيام جهات معينة أدوار غير أدوارها .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٦	تقييم كافة الأدوار في اقسام جامعة ميسان بشكل مستمر .					
١٧	تمتلك جامعة ميسان القدرة على ضبط الأنشطة وتحديد المسؤولين عنها .					
١٨	يملك كل قسم في جامعة ميسان دورا محدد للقيام به.					

Abstract

Research dealt with one of the most important issues of Organizational Behavior, which examines the extent to which working individuals are connected to their organizations. Research aimed to measure the relationship between Organizational Identification and the extent of its contribution to the implementation of Total Quality Management Practices in the department of the resident engineer for the KafI-Shanafia project in the province of Najaf. In order to achieve this goal, a set of hypotheses were adopted that revolved around the feeling of individuals working in the research community department of Organizational Identification in terms of its dimensions (Membership, Similarity, and Loyalty). and Total Quality Management Practices (Commitment of Senior Management, Continuous Improvement, Empowering Employees, Focusing on Customer Satisfaction). Research relied on the descriptive exploratory approach in collecting, presenting and discussing data. For the purpose of collecting the required data about the research problem, a questionnaire was used, which was distributed to a sample of (44) respondents from the employees of the Resident Engineer Department of the KafI-Shanafiya project. A set of statistical methods were used to analyze the data of the practical side, which included an analysis of the answers and opinions of individuals during the research, as well as a test of the research hypotheses. A set of Conclusions has been reached, the most important of which is the existence of an actual representation of Organizational Identification with its dimensions in the research community department, and this is evidence of individuals' feeling of deep belonging to their department and their pride to work in it, which encourages the implementation of Total Quality Management Practices. Research recommended the need to resort to motivating the working individuals financially and morally by their managers, as it contributes to increasing the level of Organizational Identification, and thus improving the quality level of the performance of the individual and the organization alike.

Keywords: Organizational Identification, Total Quality Management, Resident Engineer Department in Najaf