



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا / برنامج الدبلوم العالي في ادارة الجودة  
قسم إدارة الاعمال



## دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة لتنفيذ مشاريع الري والاستصلاح  
/ دائرة المهندس المقيم لمشروع الكفل - شنافية في النجف الاشرف

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهو جزء من  
متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة الجودة

تقدم به

عاجل سرحان عاجل

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

أحمد عبدالله أمانة الشمري

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

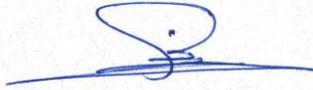
وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ  
السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ  
خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ \*

صدق الله العلي العظيم

سورة النمل آية (٨٨)

## إقرار المُشرف

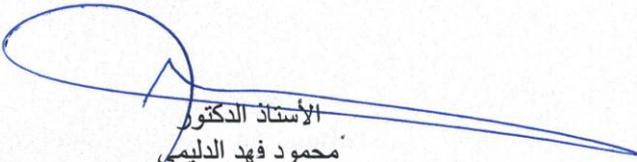
أشهد أن إعداد البحث الموسوم بـ (دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة لتنفيذ مشاريع الري والاستصلاح / دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل- شنافية في النجف الاشرف) الذي تقدم به طالب الدبلوم العالي (عاجل سرحان عاجل) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة/علوم إدارة الاعمال.



المشرف  
الاستاذ المساعد الدكتور  
احمد عبد الله امانه الشمري  
إدارة استراتيجية وسلوك تنظيمي

توصية السيد رئيس القسم:

بناء على توصية الأستاذ المشرف، نرشح هذا البحث للمناقشة



الأستاذ الدكتور  
محمود فهد الدليمي  
رئيس قسم إدارة الاعمال  
2022 / /

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن بحث الدبلوم العالي الموسوم بـ (دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح / دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل- شنافيه في النجف الاشرف) الذي تقدم به طالب الدبلوم العالي (عاجل سرحان عاجل) قد راجعته من الناحية اللغوية وأصبح بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية ..... ولجله وقعت.



الخبير اللغوي  
م. صلاح مهدي جابر العبيدي  
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء  
2022/ /

## اقرار الخبير العلمي

اقر بان البحث الموسوم بـ (دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة).  
تم تقويمه علمياً من قبلي ولأجله وقعت...



الاسم: ا.م.د محمد تركي عبد العباس

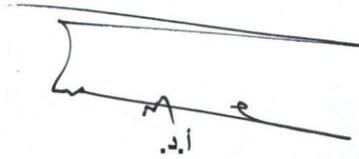
التوقيع:

التاريخ: /18

2022 /1

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد إننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة , أننا أطلعنا على محتويات البحث الموسوم بـ ( دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح / دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل- شنافيه في النجف الاشرف)) الذي تقدم به طالب الدبلوم العالي (عاجل سرحان عاجل) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به ، ووجدنا انه جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في علوم إدارة الأعمال بتقدير ( امتياز ) .



أ.د.  
ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي  
جامعة كربلاء /كلية الإدارة والاقتصاد  
(رئيساً)



أ.م.د.  
احمد عبدالله امانة الشمري  
جامعة كربلاء /كلية الإدارة والاقتصاد  
(عضواً ومشرفاً)



أ.م.د.  
صالح مهدي محمد الحسناوي  
جامعة كربلاء /كلية الإدارة والاقتصاد  
(عضواً)

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على ترشيح السيد المشرف و السيد رئيس القسم وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لبحث الدبلوم العالي / إدارة الجودة / قسم إدارة الاعمال/ للطالب ( عاجل سرحان عاجل ) الموسوم بـ ( دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة/ بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح / دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل- شنافيه في النجف الاشرف)

أرشح هذا البحث للمناقشة.

أ.د محمد حسين كاظم الجبوري  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

### مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

أ.د علاء فرحان طالب  
عميد كلية الإدارة والاقتصاد

## شكر و عرفان

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

وبعد:

أتوجّه بعميق وخالص الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور أحمد عبدالله أمانة الشمري، إذ كان لفضله بالإشراف على هذا البحث الأثر في إثرائها بأفكاره 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 كربلاء، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

كما أتقدم بالشكر والعرفان الى السادة محكمي الاستبانة لتقديمهم مقياس الدراسة بالملاحظات السديدة.

الباحث

أ

# الإهداء

إلى خاتم الأنبياء والمرسلين محمد المصطفى وآل بيته الأطهار الميامين

لا أجد كلمات توفيكِ حقكِ انتِ التي وهبتيني الحياة والأمل والدعوات متعكِ الله  
بالصحة والعافية

أمي الغالية

إلى مَنْ علمني أنّ الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار  
ومتعني برّه ورد جميله أهديه ثمرة من ثمار غرسه

والدي الحبيب رحمك الله

إلى كلّ مَنْ مدّ لي يد العون وأسهم في انجاز هذا العمل المتواضع أقدم ثمرة  
جهدي....

الباحث

ب

## المستخلص

تتاول البحث أحد اهم 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 إعتد 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 لإجابات وآراء الافراد عينة البحث، فضلاً عن اختبار لفرضيات 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 مادياً ومعنوياً من مدرائهم كونه يسهم في زيادة مستوى التماثل التنظيمي، ومن ثم تحسين مستوى جودة أداء الفرد والمنظمة على حد سواء.

**الكلمات الدالة:** التماثل التنظيمي، ادارة الجودة الشاملة، دائرة المهندس المقيم في النجف الاشرف

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	الشكر والعرفان
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الاشكال
و-ز	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
٢-١	المقدمة
٣	الفصل الأول : بعض من الدراسات السابقة و المنهجية العلمية
١٣-٤	المبحث الأول : بعض من الدراسات السابقة
٢٠-١٤	المبحث الثاني : المنهجية العلمية
٢١	الفصل الثاني : الجانب النظري للبحث
٢٩-٢٢	المبحث الأول : التماثل التنظيمي
٣٧-٣٠	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة
٣٨	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث
٤٩-٣٩	المبحث الأول : فحص واختبار أداة قياس البحث
٥٥-٥٠	المبحث الثاني : الوصف الاحصائي : عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها
٦١-٥٦	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث

٦٢ هـ	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
٦٣-٦٧	المصادر
	الملاحق

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٦	المخطط الفرضي للبحث	١
٤١	إنموذج القياس لمتغير التماثل التنظيمي	٢
٤٢	إنموذج القياس لمتغير إدارة الجودة الشاملة	٣
٤٤	إنموذج القياس لمتغير إدارة الجودة الشاملة المعدل	٤
٥٩	المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	٥
٦١	المسارات الانحدارية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	٦

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٤	بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغير التماثل التنظيمي	١
٨	بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغير إدارة الجودة الشاملة	٢
١٨	خصائص عينة البحث	٣
٢٠	مدرج (likert) الخماسي	٤
٣٠	بعض تعريفات إدارة الجودة الشاملة وفق آراء عينة من الكتاب والباحثين	٥
٣٩	الترميز والتوصيف لأبعاد المقياس	٦
٤٠	معايير تقييم إنموذج القياس	٧
٤١	نتائج تقييم إنموذج القياس للتماثل التنظيمي	٨
٤٢	نتائج تقييم إنموذج القياس لإدارة الجودة الشاملة	٩
٤٤	نتائج تقييم إنموذج القياس لإدارة الجودة الشاملة بعد التعديل	١٠
٤٦	نتائج اختبار عدم تداخل الأبعاد لمتغير التماثل التنظيمي بتقنية (Variable correlations–Root Square of AVE)	١١
٤٧	اختبار استقلالية الفقرات لمتغير التماثل التنظيمي بتقنية (Cross Loading)	١٢
٤٧	نتائج اختبار عدم تداخل ابعاد ادارة الجودة الشاملة بتقنية (Variable correlations–Root Square of AVE)	١٣
٤٨	اختبار استقلالية الفقرات ادارة الجودة الشاملة بتقنية (Cross Loading)	١٤
٥٠	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	١٥
٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغير التماثل التنظيمي	١٦

٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لأبعاد متغير ادارة الجودة الشاملة	١٧
٥٦	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	١٨
٥٧	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير التماثل التنظيمي وابعاده ومتغير ادارة الجودة الشاملة	١٩
٥٩	تقديرات إنموذج التأثير لمتغير التماثل التنظيمي في متغير ادارة الجودة الشاملة	٢٠
٦١	تقديرات إنموذج التأثير لأبعاد التماثل التنظيمي في ادارة الجودة الشاملة	٢١

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
١	قائمة بأسماء السادة المحكمين
٢	مقياس البحث المحكم

## 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 و التشابه) 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 الاشرف 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 الافراد 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، وبيان مستوى توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة وابعادها في الدائرة مجتمع البحث وتعزيز توافرها عن طريق عدة توصيات هي ترسيخ الوعي والقناعة 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 الاول، اما الفصل الثاني تناول مراجعة الادبيات ضمن التأطير النظري لمتغيرات البحث وابعاده الفرعية، اما تحليل البيانات ومناقشة النتائج جاءت بالفصل الثالث ضمن التأطير الميداني للبحث التي تحدد مستوى العلاقة بين متغيرات البحث، واخيراً جاءت الاستنتاجات والتوصيات بالفصل الرابع من هيكله البحث.

# الفصل الاول

بعض الدراسات السابقة والمنهجية  
العلمية

## المبحث الاول

بعض الدراسات السابقة

## المبحث الثاني

المنهجية العلمية

## الفصل الاول

### بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية

#### تمهيد الفصل

يتناول هذا الفصل مبحثين رئيسيين هما بعض من الدراسات السابقة كمبحث اول يتضمن استعراض ومناقشة بعض تلك الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة وهما (التماثل التنظيمي، ادارة الجودة الشاملة) وفق جدولين خصص كل جدول لاحد متغيرات البحث المذكورة انفاً ووفق عدة محاور تضمنت (عنوان الدراسة، نوعها، اهدافها، ابعادها ومقاييسها، المجتمع والعينة، أبرز النتائج) كما تطرق المبحث الى مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة فضلاً عن بيان اهم ما تميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة.

اما المبحث الثاني فقد تناول فقرات المنهجية العلمية الرصينة في اعداد البحوث والدراسات العلمية وفق الفقرات الآتية (مشكلة البحث، اهميته، اهدافه، التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث الرئيسة، المخطط الفرضي، فرضياته، منهجه، حدوده، المجتمع والعينة مع بيان اهم خصائصها، اهم الادوات والوسائل والبرامج الاحصائية المستخدمة) وكالاتي:

## المبحث الاول بعض الدراسات السابقة

### توطئة

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث، لأنها توفر الكثير من المعلومات، بغية الاستفادة منها في جميع مراحلها، فهي توفر المعلومات النظرية والشواهد الواقعية لتكون انطلاقة ويبني على أساسها البحث. وفيما يأتي سنقوم بعرض بعض من تلك الدراسات التي تتعلق بمتغيرات البحث، مناقشتها وبيان اهم اوجه الافادة منها وبيان اهم ما يميز البحث الحالي عنها وكالاتي:  
اولاً: عرض بعض من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وفق محاور محددة في الجداول ادناه بغية الاستفادة منها بما يخدم البحث الحالي وكالاتي:

### جدول (١)

#### بعض من الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بمتغير التماثل التنظيمي

أ. بعض من الدراسات العربية المتعلقة بمتغير التماثل التنظيمي	
١- دراسة (العمرى، ٢٠١٥)	
عنوان الدراسة	التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز
نوع الدراسة	رسالة ماجستير جامعة مؤتة
هدف الدراسة	تحديد درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال الأردن وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم.
ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي)</li> <li>• Cheeny, 1988</li> </ul>
مجتمع وعينة الدراسة	تكون من جميع المشرفين التربويين في محافظات الشمال (أربد، جرش، وعجلون، المفرق) والبالغ عددهم (٣٤٤) مشرفاً ومشرفة تربوية، وحجم عينة الاستبانة ٣٠٠ مشرفه مستجيباً اختيروا للعينة الاستطلاعية.
استنتاجات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمختصين في مجال إعداد المشرفين التربويين بإيجاد برامج تدريبية توضح مفاهيم وآليات عمل التماثل في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال.</li> <li>• أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالاهتمام بنظام الحوافز بمجالاته (المادية والمعنوية والاضافية ورموز المكانة).</li> </ul>

#### ٢- دراسة (عبد الدائم، ٢٠١٦)

عنوان الدراسة	دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي
نوع الدراسة	دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة/ دائرة صحة بغداد الكرخ

هدف الدراسة	التعرف على تحليل دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي لدائرة صحة بغداد الكرخ.
ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة	• (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي) Johnson et, al.1999
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار احدى مؤسسات التابعة الى وزارة الصحة العراقية وتم توزيع الاستبانة على عينة تبلغ ٥٠ فردا على منتسبي صحة بغداد /الكرخ والذي تم الاعتماد على التحليل الاحصائي.
استنتاجات الدراسة	• ان موضوع التماثل التنظيمي قليل الاهتمام في وزارة الصحة /دائرة صحة بغداد/الكرخ نتيجة لاتساع موضوع رأس المال الاجتماعي وتعدد مصادره. كذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التماثل التنظيمي ومستوى أبعاد رأس المال الاجتماعي. اهتمام الإدارات في المنظمات بالتنقيف بأبعاد التماثل التنظيمي بين المنسوبين لكي يكون تأثيرها إيجابياً في كيفية المحافظة على رأس المال الاجتماعي.
٣- دراسة (مغار، ٢٠١٨)	
عنوان الدراسة	التماثل التنظيمي وعلاقته بالراحة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية
نوع الدراسة	شهادة الماجستير بجامعة محمد بو صياف- المسيلة.
هدف الدراسة	البحث عن العلاقة ما بين التماثل التنظيمي والراحة النفسية
ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة	• التماثل التنظيمي ابعاده (الولاء، التشابه، العضوية). • AL berth et Whettn,1998
مجتمع وعينة الدراسة	يشتمل عينة البحث من أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية لمدينة لمسيلا إذ اعتمدت الدراسة على ٦٠ فرداً من أعوان الحماية من اصل ٢٠٠ فردٍ موزعة على مختلف المصالح.
استنتاج الدراسة	• توجد علاقة بين التماثل التنظيمي والراحة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية. • توجد علاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي والراحة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية. • توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ نحو الراحة النفسية تبعا لمتغير السن والاقدمية لدى أعوان لحماية المدينة.
٤- دراسة (مرايط، ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام .

نوع الدراسة	أطروحة الدكتوراه جامعة محمد خيضر - بسكرة
هدف الدراسة	التعرف على طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي وأدراك الهوية التنظيمية لدى الاخصائيين النفسانيين في القطاع الصحي العام.
ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي).</li> <li>• Cheney,1982</li> </ul>
مجتمع وعينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من ١١٠ اخصائي نفسي في القطاع الصحي العام لولاية بسكرة وتم اختيارهم بطريقة العينة القصدية للمؤسسات الصحية في الولاية كافة.
نتائج الدراسة	هناك ارتباط معنوي ذو علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي عند الاخصائيين النفسيين. كذلك اتضح انهم يتشابهون مع قيم وأهداف المهنة أكثر من مؤسسة العمل. كذلك ان واقع المؤسسات القطاع الصحي العام الذي يعد دون استراتيجية واضحة. كما أقرروا أن الهدف الوحيد الذي يربطهم بمؤسساتهم هو الراتب الشهري. وهذا يجعل أغليبتهم يرون مهنة الاخصائي النفسي كمشروع دائم في الحياة فقط.

ب. بعض من الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير التماثل التنظيمي

١- دراسة (Kumar&Singh,2012)

عنوان الدراسة	Roles of perceived exchange quality and organizational identification in predicting turnover intention
نوع الدراسة	أطروحة الدكتوراه جامعة لكانا الهند
هدف الدراسة	التعرف على دور الجودة المدركة والتماثل التنظيمي
ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه التنظيمي).</li> <li>Liden &amp;Graen,1980 ,Cogliser,1999</li> </ul>
مجتمع وعينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة ١٦٩ مستجيبا وفق مرحلتين من استطلاع الآراء باستبانة الالكترونية التي أرسلت ١٠٠٠ فرد بايميلاتهم بواقع الإجابة ٢٦٠ للاستطلاع الأول الذي يتعلق بالتماثل التنظيمي.
نتائج الدراسة	هناك فجوة بين ممارسات الإدارة في الهند والسياقات الغربية التي كانت تأتي من الدراسات السابقة أدى الى السيناريو المتغير اليوم. كذلك ان تقوم المنظمات بالتدخل في تحسين جوانب البيئة وتبديل مديري الهنود وعلاقتهم بالمنظمة على أساس كيف يرغبون في رؤية انفسهم.
٢- دراسة (Baran and Giderler,2017)	

عنوان الدراسة	A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence دراسة تحديد تأثير التماثل التنظيمي على العدالة التنظيمية وسلوك الصمت التنظيمي
نوع الدراسة	بحث منشور في المجلة الدولية للعلوم الاسيوية تركيا
هدف الدراسة	فهم تماثل الموظفين العاملين على العدالة التنظيمية وسلوك الصمت التنظيمي
ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة	• (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي). Ashforth et at, 2008
مجتمع وعينة الدراسة	تتكون الدراسة من عينة من موظفي الفنادق والبالغ ٥٠٠ موظف فندقي شاركوا في فروض البحث من اجل دعم سياسات إدارة الموارد البشرية.
استنتاجات الدراسة	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. ووجود أثر إيجابي ومعنوي للتماثل التنظيمي والعدالة التوزيعية. كذلك وجود تأثير سلبي ومعنوي للتماثل التنظيمي في أبعاد سلوك الصمت التنظيمي المتمثلة بالدافعية والمطيع او الخاضع.

٣-دراسة ( Kose& pehlivanglu,2020 )

عنوان الدراسة	The Effect of Organizational Identitcaon on Organizational Commitment تأثير التماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي
نوع الدراسة	بحث منشور بمجلة بحثية تركيا
هدف الدراسة	معرفة تأثير التماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات التجارة والخدمات والإنتاج في إسطنبول بتركيا
ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة	• (الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه التنظيمي). Ashfort & Mael,1989
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة على الشركات التجارة والخدمات والإنتاج في إسطنبول تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (٢١٣) عاملاً
استنتاجات الدراسة	• وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين وان التماثل يؤثر في الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة. • عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين التماثل والالتزام تعزى المتغيرات العمر والخبرة والحالة.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى الادبيات الواردة فيه.

## جدول (٢)

### بعض من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة

أ. بعض من الدراسات العربية المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة	
١-دراسة (المعموري والعامري،٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية جامعة سومر
هدف الدراسة	تقييم وقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة في محافظة ذي قار
ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبون).</li> <li>الخطيب وسليمان،٢٠١٤.</li> </ul>
مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيع استمارة الفحص والتقييم على عشرة اقسام داخل الشركة وتمت الإجابة عليها لدى مديري الأقسام وهم مدير التخطيط، ومدير قسم الجودة ، ومدير السيطرة النوعية ، مدير مصانع القابلات، مسؤول قسم التدريب ، مدير الفنية مدير السلامة المهنية ،مدير الصيانة ، مدير التجارية ،مدير قسم الإنتاج.
استنتاجات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان الشركة تطبق إدارة الجودة الشاملة بنسبة٨٨% وهذا يدل على ان الشركة تتسم بالجودة.</li> <li>• تدعم الإدارة العليا بشكل واضح البرامج والخطط كافة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة الشاملة وتمكين موظفيها في المشاركة الفعالة وتعزيز كفاءة العمل.</li> <li>• تعمل الشركة على التحسين المستمر لنظم الإنتاج والخدمة لديها.</li> <li>• تنتج الشركة عينة البحث منتجات وخدمات تلبى حاجات ورغبات زبائنهم ومتطلباتهم.</li> </ul>
٢-دراسة (سعادي،٢٠١٦)	
عنوان الدراسة	إسهام الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة
نوع الدراسة	أطروحة الدكتوراه بجامعة محمد خيضر - بسكرة
هدف الدراسة	مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة

• إدارة الجودة الشاملة ابعاده (الإدارة العليا، التركيز على الزبون، المورد البشري، التحسين المستمر) (Schein,2004 , Kanji,G.K,2002)	ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة
تم تطبيق الدراسة على مستوى مركب الملح في منطقة الوطاية بسكرة وتم توزيع الاستبانة على العاملين في المركب للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.	مجتمع وعينة الدراسة
توافر ابعاد متغيري الدراسة ولكن بمستويات متفاوتة. اذ ان توافر القيم التنظيمية في مركب الملح مرتفعة وفقا للمقياس المستعمل للدراسة. وفيما يخص إدارة الجودة الشاملة فقد كانت القيادة في الإدارة العليا متوافرة بشكل مرتفع وفقا للمقياس المستعمل للدراسة. كما تم تأكيد صحة جميع الفرضيات الفرعية الموضوعية لهذه الدراسة بمعنى ان الثقافة التنظيمية تسهم في تبني إدارة الجودة الشاملة.	استنتاجات الدراسة
٣- دراسة ( القواسمة،٢٠١٩ )	
أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	عنوان الدراسة
دراسة الماجستير جامعة جدارا - الاردن	نوع الدراسة
التعرف على أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية	هدف الدراسة
• (التركيز على العميل، التحسين المستمر، تمكين العاملين، التزام الإدارة العليا). • الطائي وقداه،(٢٠٠٨)	ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة
تكون من جميع العاملين في وزارة التجارة والصناعة القطرية والبالغ عددهم(٢٠٠٠) موظفٍ وموظفة وعينة البحث من (٢٥٢) موظفًا وموظفةً.	مجتمع وعينة الدراسة
وجود دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة. كذلك ان جهود تحسين الجودة في المنظمة يتماشى مع كفاءة الافراد والجماعات والمنظمة ككل	استنتاجات الدراسة
٤- دراسة(أحمد،٢٠٢١)	
إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	عنوان الدراسة
دراسة الماجستير جامعة جدارا	نوع الدراسة
دراسة اثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية	هدف الدراسة

• إدارة الجودة الشاملة ابعاده (الإدارة العليا، مشاركة العاملين، رضا الزبائن، التحسين المستمر). Mahdi.et at, 2019, Gallo. al,2019	ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة
يتكون من جميع الموظفين العاملين في شركتي الاتصالات الأردنية أورانج وأمنية وتم توزيع ٣٢٠ استبانة على الشركتين.	مجتمع وعينة الدراسة
وجود مستويات مرتفعة من تصورات العينة تجاه إدارة المعرفة ومستويات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية ممثلة بأورانج وأمنية. كذلك وجود أثر دال إحصائياً لأثر إدارة المعرفة مجتمعاً في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة. بينت اختبارات الفروقات	استنتاجات الدراسة

<b>ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة</b>	
<b>١- دراسة (Kaluarachchi,2010)</b>	
<b>Organizational culture and total quality management practices</b> الثقافة التنظيمية و ممارسات إدارة الجودة الشاملة	عنوان الدراسة
دراسة الماجستير في جامعة كولومبو سريلانكا	نوع الدراسة
تحديد أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات أدارة الجودة الشاملة في المستشفى السريلانكي العمومي.	هدف الدراسة
• إدارة الجودة الشاملة ابعاده (التزام الإدارة العليا، التزام العاملين، التركيز على أصحاب المصالح، التحسين المستمر). Hofstede,2010	ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة
دراسة على المستشفى العمومية في كولومبو وتم جمع البيانات باستعمال الملاحظة بالمشاركة المقابلات التي المتمثلة بالمديرين ورؤساء الاقسام والأطباء والتمريض والقبالة والموظفين الكتابيين.	مجتمع وعينة الدراسة
• تميزن النتائج بندرة توافر جميع أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة الى ابعاد إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع. • ان انخفاض توافر أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي عن مستويات ممارسات إدارة الجودة. • فضلاً عن ملاحظة ثقافة داعية في المستشفى تسهم بشكل واضح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	استنتاجات الدراسة
<b>٢- دراسة (Gallear ,tal, 2004)</b>	
An Empirical Investigation of the Channels that Facilite	عنوان الدراسة

a total Quality Culture. أستكشاف تطبيقي للقنوات المسهّلة لثقافة الجودة الكلية	
مركز أبحاث الإدارة الاستراتيجية جامعة برونيل لندن	نوع الدراسة
التحقق من القنوات المسهّلة لتطوير ثقافة الجودة الكلية القائمة على احداث تغيير في الثقافة التنظيمية وفقا لمدخل TQM .	هدف الدراسة
• إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التحسين المستمر، بيئة العمل، التدريب، الزبائن، المسؤولية المشتركة. Bright and Cooper, 1993	ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة
اعتمد على عينة دولية من المنظمات البارزة والداعمة ل TQM وقد اخذ عينة مكونة من ٥١ منظمة تمثلت من مديري الجودة ورؤساء المكاتب من خلال استبانة منظمة بريديا كجزء من دراسة دلفي.	مجتمع وعينة الدراسة
• ان تبني وتطبيق الناجح لمدخل TQM يتطلب نية صارمة وان ذلك لا يعطي فقط احداث تغييرات في الثقافة التنظيمية. • هناك تباين في الأهمية النسبية للمتغيرات (القنوات) قيد الدراسة إلا ان هناك إدراك لدى الباحثين بان الأهمية اهذه المتغيرات قد لا تكون كافية بشكل كامل. • زودت النتائج بالأساس لعمل دراسات تجريبية أخرى او القيام بأعمال تصورية حول العلاقة بين الثقافة و TQM	استنتاجات الدراسة
٣- دراسة (Jusoh&Ishak,2018)	
THE IMPACT OF TOTAL QUALTY MANAGEMENT(TQM) ON COMPETITIVE ADVANTAGE تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية	عنوان الدراسة
دراسة مفاهيمية مختلطة للقطاعات الفندقية الفاخرة جامعة بيرليس ماليزيا	نوع الدراسة
تأثير العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية على السياحة الفندقية الفاخرة في ماليزيا	هدف الدراسة
• (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموظفين، إدارة العلاقات والمعلومات، جودة المورد. Corridor& Goni,2011 ,juoh,takula & Arif,2014	ابعاد الدراسة و المقاييس المعتمدة
مديري جودة الفنادق لعينة من فنادق أربع وخمسة نجوم وكانت ١١٠ عينة	مجتمع وعينة الدراسة
• تقييم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.	نتائج الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• سد الفجوة التجريبية السابقة عن طريق تبنيها منهج البحث المخطط.</li> <li>• يساعد البحث في هذا الصدد مديري الفنادق على فهم جوانب إدارة الجودة الشاملة الأكثر أهمية وبالتالي اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد.</li> </ul>	
---	--

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى الادبيات الواردة فيه.

### ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة

تبين من استعراض الدراسات في الفقرة السابقة من معرفة جهود سابقة تخص الدراسة الحالية اذ تنتمي لمجالات متنوعة ضمن اختصاصات إدارة الاعمال وكذلك تنوعت مجالات عينة الدراسات السابقة وإعدادها ونوعها ومن مجتمعات مختلفة ومن اجل ان تصبح الصور واضحة عن تلك الدراسات كامتداد معرفي لما سبق من الدراسات سواء أكانت نظرية أم ميدانية نورد النقاط الآتية:

١. اهتمام الباحثين لدراسة تلك المتغيرات وتنوع البيئات الميدانية في تطبيق تلك الدراسات الحديثة فضلاً عن وجود علاقات تفاعلية تربطها بمتغيرات كثيرة تسهم في دور المنظمات المعاصرة الى تحقيقها والتي تتسم بالتغيرات المتسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدمات مبتكرة.
٢. هناك اتفاق واضح في تحديد الابعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة المتعلقة (التماثل التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة) وفق نماذج علمية معتمدة في كثير من الدراسات ذات الصلة لكل متغير من المتغيرات المذكورة آنفاً.

### ثالثاً- مجالات الإفادة من بعض الدراسات السابقة:

- وقد أفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة يمكن أيجازها بالنقاط الآتية:
١. أعطت الدراسات السابقة دعماً للجانب النظري فيما يخص التعرف على الدراسات التي تعد المرتكز الأساس في نشوء وبناء المتغيرات الدراسة المختارة فضلاً عن ردد التأطير النظري للدراسة الحالية بتلك المصادر الرصينة قدر الإمكان والتي تعد أسلوباً علمياً في كتابة البحث فضلاً عن استعراض وجهات النظر المختلفة ونماذج دراساتهم ومناقشاتها والخروج بحصيلة فكرية تعزز العلاقة بين متغيرات الدراسة وتوافقها الدراسة الحالية.
  ٢. ان الدراسات السابقة أعطت حافزاً للباحث في تحديد متغيرات الدراسة وكيفية بناء العلاقة الارتباطية بين المتغيرات وتحديد نوع وعلاقة كل متغير مع المتغيرات الأخرى بما يضمن تطبيقها وقياسها بالوقت نفسه وفق أساس علمي رصين ينطلق منها الباحث في اثبات نموذجة الفرضي وفرضياته.

٣. أسهمت الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الفرعية للمتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية يتمثل باختيار المتغيرات التي اتفق عليها اغلب الدراسات على اعتمادها كأبعاد فرعية لمتغيرات الدراسة الحالية.

رابعاً- أهم ما يميز الدراسة الحالية:

هناك بعض النقاط الأساسية التي تخص أهم مميزات الدراسة الحالية والتي تعد ضرورة في أي دراسة لتمييزها عن الدراسات السابقة وذلك للابتعاد عن النمطية في استخدام أساليب البحث العلمي والتخصصات التقنية للدراسة وكالاتي:

١. ان متغيرات الدراسة الحالية الرئيسة وابعادها الفرعية مجتمعةً تعطي صورة شاملة عن العلاقة المترابطة بين التماثل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها التأثيرية في تحقيق الجودة في المنظمات وهي بذلك تحقق مجموعة من الأهداف ذات الأهمية التي تعود للمنظمة بصورة مجتمعة جاء بعضاً منها في الدراسات السابقة على مستوى فردي (كل دراسة على حده).

٢. ناقشت الدراسة الحالية معظم النماذج للمتغيرات المعتمدة واستعرضت أطرها النظرية ومستوى أهميتها وابعادها الفرعية وفق دراسات رصينة لتقديمها إطار فلسفي معزز بانموذج مقترح يوضح علاقة في الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية الذي يعد كأساس فكري يستند إليه الباحثين الآخرين.

٣. يمكن عد الدراسة الحالية دراسة ذات استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، للبيانات التي تم جمعها من المستقضي منهم، عن طريق الأستبانة وتحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول الى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

٤. بحدود علم الباحث لم يتوصل لدراسة عربية او اجنبية تناولت متغيرات البحث ما اعطى الباحث رغبة في الخوض عن متغيرات الدراسة والتي تكتسب طابع الحداثة لمواصلة التطورات في الفكر الإداري فضلاً عن أهميتها العلمية في مجال الاختصاص (التماثل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة).

## المبحث الثاني المنهجية العلمية

توطئة:

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لـ (مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، المخطط الفرضي للبحث، فرضيات البحث، حدود البحث، منهج البحث، وصف مجتمع وعينة البحث، الأدوات والوسائل الاحصائية المستخدمة فيه) وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: مشكلة البحث

يعد 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 الافراد أدى الى عدم النهوض بالإنتاج او تحسينه عن طريق عدم تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة. إذ 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 سواءاً 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 اذ 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 بالسيح 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. ومن هذا الاشكال تطرح التساؤلات التالية:

١. ما مستوى التماثل التنظيمي للعاملين في دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل - شنافية.
٢. ما مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل - شنافية.
٣. ما مستوى ونوع العلاقات بين التماثل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة بأبعادهما في الدائرة مجتمع البحث.

**ثانياً: أهمية 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 وبمنظمته، 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 تتبع من أهمية الميدان المبحوث أيضاً إذ يعد مشروع كفل- شنافية أحد اهم المشاريع المهمة في العراق، وهو يمثل النواة الأساسية لنظام تقنين المياه في محافظة النجف الاشرف، ويعد 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. اذ 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. يسלט الضوء على متغيرين رئيسين (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 تترك العملية الإنتاجية والتنظيمية ومن جهة اخرى مدى اسهامها في تعزيز تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة.
٤. مساعدة الدائرة مجتمع البحث في توظيف التماثل التنظيمي كونه يمثل حاجة انسانية ملحة تعبر عن شعور الأفراد بدورهم وارتباطهم بدائرتهم بما يعزز قدراتها التنظيمية في مجال ادارة الجودة الشاملة.
٥. 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: اهداف البحث**

يهدف البحث الى تحليل العلاقة بين التماثل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة من الاتي:

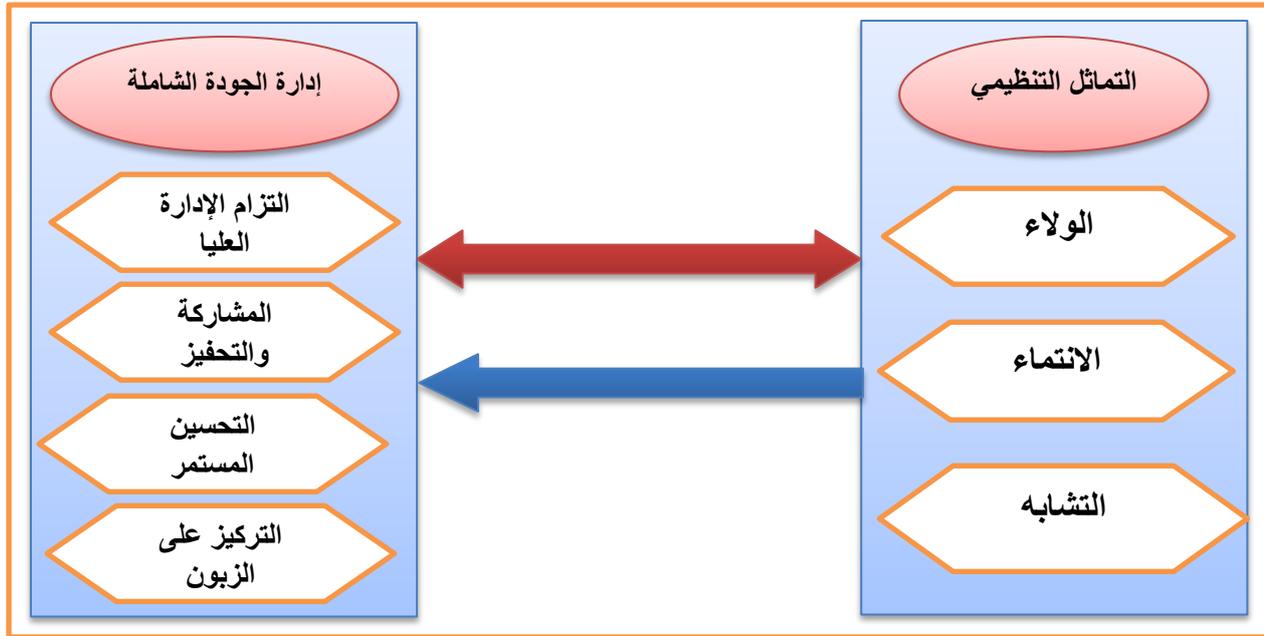
١. قياس مدى إدراك عينة البحث لأبعاد التماثل التنظيمي في الدائرة مجتمع البحث.
٢. قياس مدى إدراك عينة البحث لأبعاد ادارة الجودة الشاملة في الدائرة مجتمع البحث.
٣. تحديد وقياس علاقة الارتباط والتأثير بين التماثل التنظيمي بأبعاده وإدارة الجودة الشاملة.
٤. تحديد مدى مساهمة ابعاد التماثل التنظيمي في تفسير ادارة الجودة الشاملة في الدائرة مجتمع البحث.

#### رابعاً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

١. التماثل التنظيمي: هو مصطلح يشير الى التشابه بين اهداف الفرد وقيمه وتوجهاته ورغباته وبين الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق تجاوز المشاكل الحالية والمستقبلية ويستمد منها الفرد العامل بالفخر والاعتزاز لذلك الارتباط.
٢. ادارة الجودة الشاملة: هي مجموعة من الممارسات التي تعزز مشاركة العاملين في المنظمة لمختلف النشاطات التي تتعلق بتحقيق جودة شاملة للمنتج لضمان رضا الزبون وتطلعاته وبناء سمعة طيبة لها.

#### خامساً: الأنموذج الفرضي للبحث

استناداً لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه جرى تصميم إنموذج متكامل يجسد مخططاً يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين التماثل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وكما موضح في الشكل (١) الآتي:



شكل (١) / المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى الادبيات.

#### سادساً: فرضيات البحث

- في ظل مشكلة البحث وتصورنا لواقع متغيريه في مشروع كفل - شنافية، يمكن صياغة فرضيتين رئيسيتين تمثل حلاً للمشكلة وعلى النحو الآتي:
- ❖ الفرضية الرئيسية 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 الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمائل التنظيمي بأبعاده في ادارة 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.

#### **سابعاً: حدود البحث:**

١. **الحدود المكانية:** تمثلت بدائرة المهندس المقيم لمشروع كفل - شنافية وهي من المشاريع الأروائية المهمة في محافظة النجف الاشرف وهي احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية.
٢. **الحدود الزمانية:** استغرقت المدة الزمنية للبحث ثلاثة أشهر من أيلول / ٢٠٢١ وتضمنت الحصول على الموافقات الرسمية والمباشرة بتوزيع استمارة الاستبانة ولغاية شهر تشرين الثاني / ٢٠٢١

#### **ثامناً: منهج الدراسة**

ان طبيعة البحث وتوجهاته وغاياته تستوجب اعتماد المنهج الاستطلاعي الوصفي والذي يمثل الأسس التي توضح وترسم مسلك الباحث لتحقيق الآثار التي يصبو اليها، إذ إن هذا المنهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كميّاً وكميّاً وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور في تشخيص مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع وتفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تعزيز تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة لدائرة المهندس المقيم في النجف الاشرف.

#### **تاسعاً: 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، إذ 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. ويمكن توضيح اهم خصائص العينة المبحوثة كما يأتي:

جدول (٣)  
خصائص عينة البحث

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	(١-٥) سنة	٢
				(٦-١٠) سنة	١٢
				(١١-١٥) سنة	١٥
(١٦-٢٠) سنة	٧				
اكثر من ٢٠ سنة	٨				
المجموع	٤٤			١٠٠%	
٤	الفئة العمرية			(١٨ - ٢٩) سنة	٤
		(٣٠ - ٣٩) سنة	٢١		
		(٤٠ - ٤٩) سنة	١٠		
		(٥٠ - فاكثر) سنة	٩		
		المجموع	٤٤	١٠٠%	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى بيانات الاستبانات المسترجعة

ويمكن ايجاز اهم الخصائص التي تميز بها افراد العينة بما يلي:

أ- بالنسبة للنوع الاجتماعي فقد تبين إن نسبة الذكور (٧٧%) أما نسبة الاناث (٢٣%) وهذا يشير إلى ان معدل الذكور اكبر من معدل الاناث في الدائرة مجتمع البحث وذلك بحسب طبيعة العمل الذي يتطلب زيارات ميدانية خارج الدائرة.

ب- اما بالنسبة للتعليم فقد تبين أن (٧١%) من افراد العينة حاصلين على شهادات البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه وهذا يمكنهم من فهم اسئلة الاستبانة والتعامل معها بموضوعية وعلمية.

ت- بالنسبة لسنوات الخدمة فيشير الجدول (٣) الى تباين بين مديات الخدمة اذ ان اقل خدمة هي (٢) سنة وتصل الى (٤٣) سنة، وهذا يدل الى الخبرة والمعرفة ويمكنهم من إعطاء تصور واضح عن المتغيرات الخاصة بأبعاد الدراسة.

ث- اما بالنسبة للفئة العمرية فالجدول (٣) يوضح ان الفئة العمرية (٣٠ - ٣٩) سنة هم الأكثر من بين الافراد عينة البحث اذ يشكلون نسبة (٤٨%) وهي نسبة كبيرة مقارنة ببقية النسب اذ تعطي مؤشراً إيجابياً عن اتجاه متغيرات البحث كونهم اكثر تفاعلاً واندفاعاً في مجال العمل الوظيفي.

#### عاشراً: أدوات البحث

١. الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري بالاستناد الى كل من المصادر العربية والاجنبية من الكتب والاطاريح والرسائل الجامعية والدوريات والبحوث العلمية الرصينة وتم الافادة كذلك وبشكل مكثف من الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) والتي كان لها دورٌ مهم في توفير جانب كبير من الدراسات.

٢. الجانب التطبيقي: تم الاستناد في هذا الجانب الى كل من الاتي:

أ- المقابلات الشخصية: نظراً لمكان التطبيق وطبيعة الدراسة، فقد اعتمد الباحث المقابلات الشخصية في بيان التشخيص الدقيق للمشكلة والبيئة المتوافقة وحاجات الدراسة، وقد بين المسؤولين على الوحدات الإدارية والفنية في الدائرة مجتمع البحث (ملحق ٢) بأرائهم وملاحظتهم بشكل موسع والتي أسهمت بإغناء الدراسة، إذ بين الباحث العديد من الاشكاليات وازالة الغموض عن عدد من التساؤلات والاستفسارات المقدمة لهم.

ب- الاستبانة: هي عبارة عن أداة ملائمة استطاع الباحث عن طريقها الحصول على البيانات المرتبطة بعينة البحث، وتعد وثيقة يتم بواسطتها جمع البيانات عن ظاهرة أو مشكلة معينة، إذ تضمنت الاستبانة جزأين، الجزء الاول غطى المعلومات العامة والجزء الاخر غطى الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التمائل التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة) وبواقع (٥٦) فقرة. وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على مدرج (Likert) الخماسي لأبعاد الدراسة كافة لكونه يعد من المقاييس والاساليب الاكثر استخداماً في مجال العلوم الادارية والاجتماعية أولاً ولأنه يتسم بالبساطة والوضوح ثانياً، إذ يتألف هذا المقياس من خمس حقول تتوزع من اعلى وزن فيها والذي يتمثل بحقل الاجابة (أنفق بشدة) نزولاً الى أوطأ وزن والذي يتمثل بحقل الاجابة (لا أنفق بشدة) وينحسر بينهما ثلاثة أوزان اخرى هي (أنفق، محايد، لا أنفق) وفي أدناه أنموذج لمقياس الإجابة المعتمد:

جدول (٤) / مدرج (Likert) الخماسي

١	٢	٣	٤	٥
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

احدى عشرة: الاساليب المستخدمة في تحليل البيانات

١. فحص واختبار اداة قياس الدراسة: اختبار الصدق الظاهري، اختبار الصدق البنائي التوكيدي واختبار ثبات 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.
- وقد استخدم الباحث مجموعة من البرامج الخاصة لتنفيذ تلك الاساليب وهي كالاتي:

١. Excel 2010.

٢. SPSS V.25.

٣. Smart PLS V.20.



# الفصل الثاني

## الجانب النظري للبحث

المبحث الأول  
التمائل التنظيمي  
المبحث الثاني  
إدارة الجودة الشامل

## الفصل الثاني الجانب النظري للبحث

### تمهيد

تتأول هذا الفصل الجانب النظري للبحث وفق مبحثين رئيسيين تتأول الأول منها الجانب النظري للمتغير المستقل (التماثل التنظيمي) من حيث المفهوم والاهمية والعوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي، وانتهاءً بتحديد ابعاده الفرعية التي سيجري القياس عن طريقها لهذا المتغير والتي تمثلت بـ (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي)

في حين تتأول المبحث الثاني الجانب النظري للمتغير التابع (ادارة الجودة الشاملة) من حيث المفهوم والاهمية ومتطلبات تطبيقها، واهدافها، وانتهاءً بتحديد ابعاده الفرعية التي سيجري القياس عن طريقها لهذا المتغير والتي تمثلت بـ (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، تمكين العاملين ومشاركتهم وتحفيزهم، التركيز على رضا الزبون) وكالاتي:

## المبحث الاول

### التماثل التنظيمي Organizational Identification

توطئة:

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لمفهوم التماثل التنظيمي من حيث المفهوم والاهمية والعوامل المساعدة في تنمية التماثل لدى العاملين وانتهاءً بتحديد ابعاده الفرعية التي سيتم قياسه عن طريقها في الفصل الثالث من هذا البحث وكالاتي:

#### أولاً: 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. إذ ينظر (العمرى، ٢٠١٥: ٩) 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 ولاءه لها، و تشابه أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم التنظيم، الشعور التام بعضويته مع جماعة العمل في تلك المنظمة.

ويرى (الخزاعي، ٢٠١٥: ٨٢) بأنه حالة تصاعديّة ومستمرّة 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.

ويصفه (احمد، ٢٠١٦: ٢٧٨) بأنه 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 . وأشار (الكعبي، ٢٠١٨: ١٤٦) على أنه توافق القيم والعادات والأهداف الخاصة بالعاملين مع القيم والأهداف التي تمارسها المنظمة وتسعى لتحقيقها.

عرفه (صبر، ٢٠١٩: ١٠٢) بالترابط النفسي الإدراكي والعاطفي بين العامل والمنظمة أي مدى شعور العامل بالانسجام مع المنظمة لكونه يصف نفسه بخصائص وسمات المنظمة التي ينتمي إليها . وقد اشار (الريميدي، ٢٠١٩: ٤٨٩) إلى أن درجة التكامل والتوافق والانخراط النفسي والذهني للعاملين، وارتباطهم وولائهم للمنظمة، عن طريق توافق واندماج رغباتهم وأهدافهم مع أهداف ورغبات المنظمة.

وبين ( عبدالله وآخرون، ٢٠١٩: ٢٢٥ ) بأنه حالة من الإدراك العاطفي والسلوكي للفرد بانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، إذ يظهر الفرد مدى حبه وولائه لوظيفته وأداء واجباتها بكل تفاني وإخلاص، والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة التي يراها منسجمة الى حد كبير مع أهدافه الذاتية.

ويرى (صبر، ٢٠١٩ : ١٠٢) إن مصطلح التماثل التنظيمي والذي يرمز له اختصاراً (OI) قد تم تناوله في بدايات القرن العشرين، إذ يقنفي تتبعه من خلال الاعمال المبكرة لرواد الفكر الإداري وفقاً لأفكار فريدريك تايلور (Frederick Taylor 1911) الذي ركز على أن المصالح المشتركة بين المنظمة والعاملين تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف لكلا الطرفين، كما وأسهم 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 فكراً في إرساء القاعدة المعرفية نيرة للمفهوم من حيث التركيز على العلاقة ما بين العامل والمنظمة من جانب العضوية التنظيمية ومن الجدير بالذكر ان 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 فضلاً عن جهود أخرى، واستمرت الدراسات الإدارية والسلوكية في إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع ولغاية الآن. وعرف (محمد، ٢٠٢٠: ٣٠٤) 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 فضلاً عن تكوين فرق العمل وبما يسهم في تعزيز موقع المنظمة التنافسي على المدى البعيد. ويشير (الشهومي وآخرون، ٢٠٢١: ٧) الى أنه اتحاد واندماج الفرد مع جميع عناصر البيئة التنظيمية التي يعمل فيها وينتمي إليها أفراد آخرين 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.

عن طريق ما تقدم يرى الباحث ان التماثل التنظيمي مصطلح يشير الى التشابة 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.

## ثانياً: أهمية التماثل التنظيمي

يعد 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 كأبي متغير سلوكي آخر لا يمتثل واقعاً ملموساً، بل يمتثل 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 المنظمات في سبيله جهوداً كبيرة وتكاليف باهظة لتحسينه. (الزعيبي، ٢٠١٣: ٥).

أشار (العاني والصراف، ٢٠١٩: ٤٨٠) أن سر الاهتمام بظاهرة التماثل التنظيمي يأتي من الاهتمام 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 فضلاً عن انعكاسه على الحياة الوظيفية للفرد (الشهومي وآخرون، 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 يتمثل 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 جميعاً (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 يتمثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإجبار والإكراه والمقاومة. (مغار، ٢٠١٨: ٢٥).

- 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 فانه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وإنما 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 سلبا في نجاحها واستقرارها وفي النهاية فإن التماثل التنظيمي ينصب في مصلحة المنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وفي مصلحة الفرد نفسه (العمرى، 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 العمل 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 اهدافها بكفاءة وفعالية، وفي مصلحة الفرد نفسه، اذ 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 الاشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي اذ 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 اهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يمتلكها هو؟ وهل يمدح ويعزز الموظف المنظمة التي يعمل فيها إذا كان خارج العمل؟ (الشوورة، ٢٠١٥: ١٢٤)

أن التماثل التنظيمي هو أحد أهم الموضوعات الجديرة بالبحث والدراسة والتي يجب الاهتمام بها في مختلف المنظمات، باعتباره القوة الفاعلة لبقاء الترابط والتفاعل بين الموارد البشرية العاملة، ومنظمتهم، ما يؤدي ذلك إلى توحيد الجهود واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق عمل مشترك وهادف، وعلى العكس من ذلك، فإن افتقار المنظمات للتماثل يؤثر سلبا في كثير من النواحي السلوكية، وعلى مستوى منظومة العمل بصورة عامة. (الشهومي وآخرون، ٢٠٢١: ٨).

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: العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي

لقد أصبح البحث في مفهوم التماثل التنظيمي حول التكوين والتطور عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد اختلفت اجتهادات الباحثين والدارسين عن مفهوم العوامل التي تساعد على تنمية التماثل التنظيمي داخل المنظمة. وسنحاول عرض أهم العوامل (المدخلات) المساعدة في تكوين وتشكيل التماثل التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم (الزعبي، ٢٠١٣: ٣١).

١. **إشباع حاجات العاملين:** من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يسعون إلى إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون إلى أن يكونوا ذات قيمة ومحبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة، ويسعون أخيراً إلى تحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل. (عبوي، ٢٠٠٧: ٢١٢).

٢. **السياسات:** أن ضرورة العمل تبنى على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في إيجابيته أو سلبه على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المنظمة للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم التماثل التنظيمي (اللوزي، ٢٠٠٦: ص ١٢٦).

٣. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية، فكما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم (اللوزي، ٢٠٠٦: ١٢٩).

٤. **الرضا الوظيفي:** ويقصد بالرضا الوظيفي "المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه عمله في المنظمة"، وينشره الرضا الوظيفي من إدراك الفرد الفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه. (الزعبي، ٢٠١٣: ٣٢)

٥. **نظام الحوافز:** تعرف أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تزيد العاملين أيًا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاية لرفع مستوى العمل كما ونوعاً، فأنظمة الحوافز إذا تحقق مصلحتين هما:

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاية؟

• إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغبتهم ضمن الإمكانيات المتاحة، إذ يتمتع العاملون بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التعاون والعدالة والمساواة ويؤدي إلى تحقيق أهداف تنظيمية وفردية ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التماثل فاليئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وتدني الإنتاجية. (مغار، ٢٠١٨: ٣٥).

٦. **الثقة التنظيمية:** وهي إيمان العامل أن المؤسسة سوف تهيأ الظروف وتحدد الإجراءات المناسبة للعمل لصالحه كما أنها تلتزم بعودها تجاهه وتكون مؤتمنة لرعاية أهدافه و مصالحه (ديب: ٢٠١٦: ١٣) كما تساهم الثقة من الأدراك المشترك أفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فعالية وان الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالأخرين اعتمدت لمنظمات علي العنصر البشري من أجل تحقيق كفاية، ولفعلية للمؤسسة في تقديم الخدمات المميزة لأفرادها بهدف رفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم لان عامل الثقة لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع.(مغار، ٢٠١٨: ٣٥).

٧. **مشاركة العاملين في التنظيم:** عرفها " Davis اندماج عقلي و عاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يساهموا لتحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية فلمشاركة تعد أسهاماً في تحقيق أهداف التنظيم وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام أسس علمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة فهي تقوم بزيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة والأخلاق والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف فهي أيضاً تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.(مغار، ٢٠١٨: ٣٦).

٨. **أسلوب القيادة:** تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الكتابات والأبحاث نظر لأهميته كمدخل مهم لتنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات، إذ عرفها البعض بأنها " ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لحثهم على التعاون وتحقيق الأهداف" وبذلك فإن القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف. إن هذه المدخلات إلى منظومة الولاء التنظيمي تعبر عن أهم العوامل التي تساعد في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، والتي لا بد أن ينجم عنها آثار إيجابية على الفرد و المنظمة على حد سواء.(الزعيبي، ٢٠١٣: ٣٦).

### رابعاً: أبعاد التماثل التنظيمي

أما فيما يتعلق بأبعاد التماثل التنظيمي عن طريق المراجعة للدراسات والأدبيات المتعلقة بأبعاد 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 وبتبرمج فعلياً 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. إذن هو مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة ودفاعه عنها. (العاني والصراف، ٢٠١٩: ٤٨٤). ويعد 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، وتقانيه ورغبته القوية، وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف" (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 أو الحاضر، ومن هنا نجد أن هذه الفلسفة تتعامل مع قضية السعي إلى جذب المزيد من الأعضاء ليس كهدف في حد ذاتها وأنماء 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 (الادلة الإرشادية للإدارة).
- وتكون عضوية الأفراد موضوع التماثل لأنها تشعب 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 (مرايط، 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 بمنظماتهم 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 المجموعة الأكثر تشابهاً بهم. (عبد الرحيم، ٢٠١٨: ٥٥).

## المبحث الثاني

## إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

توطئة:

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لمفهوم ادارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والاهمية ومتطلبات تطبيقها واهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها وانتهاءً بتحديد ابعادها الفرعية التي سيتم قياسها عن طريقها في الفصل الثالث من هذا البحث وكالاتي:

## أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ( T.Q.M )

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 لإدارة الجودة الشاملة يحظى بإجماع المفكرين والباحثين، بل هناك تعاريف مختلفة نورد البعض منها ، ( الحبيب ، ٢٠١٩ : 21 ) فقد عرف كل من

## جدول (٥)

## بعض تعريفات ادارة الجودة الشاملة وفق آراء عينة من الكتاب والباحثين

الكاتب	السنة والصفحة	المفهوم
رضوان	٢٠١٢ : ٢٥	عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.
طايل	٢٠١٣ ك٧٢	ادارة الجودة الشاملة أنها فلسفة ادارية حديثة، تأخذ شكل منهج أو نظام ادارى شامل، قائم على أحدث تغييرات ايجابية ضرورية لكل شيء داخل المنظمة أو الشركة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الادارية ، نمط القيادة الادارية، نظم واجراءات العمل والأداء، ..الخ، وذلك بغرض الوصول الى 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 اشباع حاجاته ورغباته، وفق ما يتوقعه.
عبدالله	٢٠١٣ : ١٥	تعني تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا الزبون عن طريق الأدوات والتقنيات والتدريب ويشمل ذلك تحسين مستمرة في العمليات داخل المنظمة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة .

<p>تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة للنشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كافة و كذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة لتلبية متطلبات العميل وتوقعاته والتي تتطلب مشاركة واندماج موظفي المؤسسة كافة وإجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.</p>	<p>٢٤: ٢٠١٣،</p>	<p>العشاوي</p>
<p>هو تكامل نشاطات المنظمة المتضمنة المبادئ الأساسية للإدارة ، والجهود الشاملة للتحسين المستمر ، وتقنيات السيطرة والتحسين ، عن طريق منظور معرفي يهتم بعمليات التحسين المستمر ويهدف الى تحقق رضا الزبون او المستعمل النهائي ، وهذا يعني ان إدارة الجودة الشاملة تتأسس على تصور نظري شامل للجودة في مستوى المنظمة (فلسفة الجودة) ، وعلى طرائق لتنفيذ الجودة في مستوى المنظمة أيضا</p>	<p>٤٧: ٢٠١٤،</p>	<p>شبلي</p>
<p>وهي «عبارة عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد، باستخدام الموارد المالية والبشرية، عن طريق الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم». كما أنه لا بد أن تكون جزءا أساسيا من فلسفة المنظمة، وهي ليست ملحقة بالمنظمة، ولكنها الأساس الذي تقوم عليه تلك المنظمة .</p>	<p>٢٥: ٢٠١٦ ،</p>	<p>راضي والعربي</p>
<p>وهي عبارة عن ثورة إدارية جديدة تتمحور أفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات العملاء الحاليين والمرتبين ويعتمد على ايجاد تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها كما تسعى إشراك الأفراد العاملين كافة في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء، وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.</p>	<p>٣٠: ٢٠١٩،</p>	<p>الحبيب</p>
<p>يتضمن فلسفة منهج فكري متكامل في المدى الطويل عن طريق المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل.</p>	<p>٢٢: ٢٠١٩،</p>	<p>العزب</p>
<p>بأنها العمل الشامل المبني على الأخلاق والقيم والالتقان والدقة والأمانة والإحسان لكل شيء داخل المنظمة ونظم العمل والعاملين من أجل تحسين وتطوير مكوناتها وعملياتها للوصول الى أعلى جودة الخدمية الجمهور وتحقيق سعادتهم وسهولة حصولهم على السلع والخدمات المتاحة.</p>	<p>٣٤: ٢٠٢٠،</p>	<p>لزنم</p>

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات الواردة فيه

من التعاريف المذكورة آنفاً يرى الباحث ان تعريف إدارة الجودة الشاملة: هي التحسين المستمر بواسطة مشاركة جميع العاملين في المنظمة لمختلف النشاطات التي تتعلق بجودة المنتج لضمان رضا الزبون وتطلعاته وبتكلفة مخفضة الذي يحقق أرباح للمنظمة على المدى الطويل أفضل من حصوله على المدى القصير.

### 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 لا بد 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. 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 اهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة. (مليباري، ٢٠٠٧: ١٢).

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

٣. تمكين الادارة من دراسة حاجات العملاء والوفاء بها. (راضي والعربي، ٢٠١٦: ٤٢).

٤. البدء بادارة تحسين العمليات من الداخل وليس انتظارا لما ياتي من شكاوي العملاء. (راضي والعربي، ٢٠١٦: ٤٢).

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

٦. نظام الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع. يقول رئيس شركة أميركان إكسبريس (نحن مهتمون جدا بالاستثمار في إدارة الجودة الشاملة لأن العائد كبير جدا) ويتمثل العائد في رضا المستهلك وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. (مليباري، ٢٠٠٧: ١٤).
٧. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل فالعمال المدبرون في المصانع الأوروبية واليابانية فخورين بأعمالهم وبانتمائهم إلى بيئة عمل تهتم بالجودة كما أن بعض الدراسات أثبتت أن الجودة أحد العوامل المهمة في تحفيز العاملين ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية وزيادة ارتباطهم بالمنظمة وأهدافها. (مليباري، ٢٠٠٧: ١٤).
٨. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات. (العزاوي، ٢٠٠٥: ٥٤).
٩. منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات. (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٩: ٣٨).
١٠. التنافس على الصعيد العالمي فقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، وهذا الأمر زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها. (الدراكه، ٢٠١٥: ٤٦).
- لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات وان الالتزام من أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة. (العزاوي، ٢٠٠٥: ٥٥).
- لذا يرى الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة: تسعى إلى تحسين مستويات الجودة والتنوعية بمختلف المجالات التي ترتقي بمستوى أداء المنظمة لكونها منهج شامل للتغيير وليس نظاما يتبع أساليب وإجراءات وقرارات، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلامات التجارية بين المنتجين والافراد وإنما تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والشعور بالاعتزاز عندما تتحسن سمعة المنظمة.

## ثالثا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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 اعتمادا 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 إيجابا 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).

١. دعم وتأييد الإدارة العليا: إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والتزام الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة إذ يوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وانشاء ما يمكن ان نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح. أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة في إدارة المنظمة وفق الأسلوب او المدخل الجديد، في المنظمة (علوان، ٢٠٠٩: ١٠٤).
٢. القيادة: ان أسلوب البحث والتقصي او ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة، والاستماع الى مشكلات العاملين في الوقت نفسه، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع اقسام المنظمة ككل بما يضمن تحسين فعال في أداء العاملين. (العزاوي، ٢٠٠٥: ٦٣).
٣. ادخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة باستخدام الأساليب المناسبة كالعصف الذهني، تحليل السبب والاثر، تحليل البيانات باستخدام الجداول الإحصائية والرسوم البيانية والأساليب الإحصائية الأخرى (مليباري، ٢٠٠٧: ٢٧).
٤. الترويج والتسويق لبرنامج ادارة الجودة الشاملة: أن نشر مفاهيم ومبادي ادارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المنظمة أمر حيوي قبل اتخاذ قرار التطبيق إذ أن تسويق برنامج الجودة الشاملة سوف يساعد كثيرا في تقليل الآراء المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ومواجهتها. ويتم تنفيذ الترويج لهذا البرنامج عن طريق الوسائل الآتية:

- لقاء المحاضرات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة.
  - اقامة مؤتمرات التبادل الأفكار عن ادارة الجودة الشاملة مع المنظمات المناظرة للمنظمة.
  - الدورات التدريبية للمهندسين والعاملين بالإدارات الفنية ذات الصلة بالسلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة. ويكون الغرض من هذه الوسائل هو التعريف بالجودة الشاملة وفوائدها على المنظمة.
- (طایل، ٢٠١٣: ٩١)

٥. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية بالمنظمة، ترفع من درجة المهارة عموماً ومستوى الجودة، والمورد البشري الفعال هو خير ضمان لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بدء من التعيين والتدريب والتحفيز وانتهاء بالمشاركة والتعاون في حل المعضلات وإيجاد الحلول لتحقيق التحسين المستمر ومتابعة المعلومات وسياسة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وعمليات التحسين. (لزنم، ٢٠٢٠: ٧٤)

٦. بناء نظام معلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث متطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا وعُدة شرطاً لنجاح تطبيقها، ولا بد من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming واسلوب استقصاء الاتجاهات Attitudes Surveys وخرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الاحصائية المختلفة وغيرها ، وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المنظمة، لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM. (علوان، ٢٠٠٩: ١٠٧).

٧. ترويج وتسويق البرنامج: وفي هذا العنصر يتم نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين مما يساعد على تقليل من المعارضة او ما يعرف بالمقاومة كرد فعل على التغيير. (أمين، ٢٠١٧: ٢٣) كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة الى تبني هذا المفهوم. (الترتوري وجويحان، ٢٠١٣: ٣٧).

#### رابعاً: اهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المنظمة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب. وعلى إدارة المنظمة الاهتمام بالموازنة بين اهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة. ويمكن تحديد اهم اهداف إدارة الجودة الشاملة.

١. تحقيق عمليات تحسين الجودة عن طريق مشاركة جميع الأقسام والإدارات، وكذلك جميع العاملين في المنظمة. (علوان، ٢٠٠٩: ٩٩).
٢. التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية، والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة. (مليباري، ٢٠٠٧: ١٥).
٣. تقليل إجراءات الأعمال الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة. (راضي والعربي، ٢٠١٦: ٤٢).
٤. أهداف خاصة بالزبون، إذ تسعى جاهدة لتحقيق رضى العميل بتوفير منتوجات بمواصفات عالية بغية الحفاظ علي الزبون ولزيادة وفائه، وبتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل مستمر مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج، وكذلك محاولة الجذب زبائن جدد من أجل التوسع. (امين، ٢٠١٧: ١٥).
٥. أهداف خاصة بالمؤسسة: إذ تسمح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة بتحقيق النمو والاستمرار، وتمنحها الميزة التنافسية في سوقها الحالية أو التوسع في الأسواق الأخرى. كما تسمح لها بالتكيف مع بيئتها التي تقام بالتغير والتحول والصمود في وجه التغيير والتعامل معه بشكل أكثر فاعلية. (امين، ٢٠١٧: ١٥).
٦. تخويل العاملين ومنحهم السيطرة مما يجنب المنظمة عدة مشاكل مستقبلية. (محمد، ٢٠١٦: ٣).
٧. الجودة، والاتقان، والتحسين من ضرورات العصر الحديث، وعليه ينبغي إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على هذا الاتقان، والتطوير، وتعمل على التحسين المستمر في كل شيء. (رجب والعلي، ٢٠١٩: ٦٧).
٨. اشراك العاملين كافة في عمليات التطوير والتحسين ببرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل. (ناهض، ٢٠٢١: ٨٠).

### خامسا: ابعاد إدارة الجودة الشاملة

أن لمرتكزات 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. (هوارى، 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 والإبداعي الجديد بوصفها صياغة عن العمليات اليومية وبجميع وحدات العمل في المنظمة. ان 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، ٢٠٢١، 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 الرئيسية للنجاح الياباني يكمن في تطبيقهم مبدأ التعاون الجماعي بدلا من التنافس، وقد اشتهر اليابانيون بذلك عن طريق استخدام اسلوب حلقات الجودة. (الشرعة، ٢٠١٢، ٣٧٧).

٤. **التركيز على رضا الزبون:** أن معرفة رضا المستهلك يعد النجاح الكبير لجهود ادارة الجودة بشكل شامل في الشركة أن تسليط الضوء على رضا المستهلك امر مهم جدا فأن اكثر 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 او التسويقية فقط.(محميد وآخرون، ٢٠٢٠، ٨٧) كذلك يقاس نجاح منظمات الأعمال المعاصرة بمدى قدرتها على استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم، لانهم أساس استمرار وديمومة المنظمات المعاصرة، وهم السبب الرئيس في بناء المنظمات، ويعرف رضا الزبائن بأنه عبارة عن رد فعل إدراكي و عاطفي لحادث الخدمة، بينما تعرف كل من رضا الزبائن أو رضا العملاء

في قطاع التجزئة بأنه تقييم مدى نجاح المتجر أو المنتج في تلبية أو تجاوز توقعات الزبون أو العميل(أحمد، ٢٠٢١، ١٤٥).

# الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

المبحث الأول

فحص واختبار أداة قياس البحث

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي

عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للبحث

#### تمهيد

يختص هذا الفصل بالتحقق من مدى دقة المقياس المستخدم في الكشف عن الظواهر المراد دراستها وذلك في المبحث الاول بينما يتعلق المبحث الثاني بتوضيح مدى توافر المتغيرات والابعاد الخاصة بالبحث ثم اخيراً المبحث المتعلق باختبار مدى التلازم بين المتغير المستقل والمعتمد فضلاً عن ابعاد المتغير المستقل مع المتغير المعتمد وكذلك اختبار فرضيات التأثير ولغرض اتمام هذا الفصل تم الاعتماد على برنامج (SPSS.V.25) والبرنامج الاحصائي (Smart PLS. V.20) اذ يعد احد البرامج المهمة في علم الادارة والاجتماع لكونه يمتلك مميزات منها سهولة الاستخدام فضلاً عن الوضوح في مخرجاته، والذي ساعد الباحثين في العلوم الاجتماعية على تحقيق فاعلية وكفاءة افضل في تحقيق اهداف البحوث التي يكتبونها، اذ يعالج هذا البرنامج العينات صغيرة الحجم وكبيرة الحجم على حد سواء (Hair et al.,2017;2018:33) ويستخدم برنامج (Smart PLS) في خطوتين اساسيتين الاولى بناء واختبار نماذج القياس للتأكد من صدق وثبات المقياس والثانية بناء واختبار الانموذج الهيكلي.

## المبحث الاول

### فحص واختبار اداة قياس البحث

#### اولاً. الترميز والتوصيف

يساعد الترميز الباحث في تنظيم اسلوب العرض فقرات القياس في أثناء استخدام البرنامج الاحصائي ولسهولة تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء، الانتماء، التشابه) والمتغير المتعمد ادارة الجودة الشاملة بأبعاده (دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبون) والجدول (٦) يوضح ترميز كل بعد وتحديد مصدر الحصول عليه وعدد الفقرات:

جدول (٦) / الترميز والتوصيف لأبعاد المقياس

المتغير	البعد الفرعي	العبارات	الرمز	المصدر
التماثل التنظيمي	١. الولاء	7	LI	عبد الدائم، ٢٠١٦
	٢. الانتماء	6	AF	
	٣. التشابه	6	SI	
ادارة الجودة الشاملة	١. دعم الادارة العليا	10	SU	المعموري والعامري، ٢٠١٩
	٢. مشاركة العاملين	7	IN	
	٣. التحسين المستمر	10	IM	
	٤. التركيز على الزبون	10	FU	

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الادبيات المذكورة فيه.

#### ثانياً: تقييم نموذج القياس

تشكل الاستبانة اداة البحث الرئيسية لجمع البيانات في البحث والتي ستستخدم لقياس متغيراته وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده افراد العينة عن متغيرات البحث، وعلى نتائجها ستختبر الفرضيات ويتم الحكم على قبولها او رفضها، وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة فلا بد من اجراء الاختبارات الاتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها وان عملية التقييم تتم كالاتي:

١. **الصدق الظاهري لأداة القياس:** لغرض التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة (اداة القياس) قام الباحث بعرضها في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (١٠) محكمين وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق (١) يوضح اسماء السادة المحكمين. اذ كان الانموذج الاول للاستبانة معداً بشكل خاص لاستطلاع آراء المحكمين عن مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي متغير من المتغيرات المدروسة. وبعد جمع الاستبانة من السادة المحكمين اجرى الباحث مسحاً للملاحظات التي ابدوها تجاه المتغيرات وابعادها والفقرات المكونة لها فضلاً عن مصادر المقاييس المعتمدة وفي ضوء تلك الآراء والافكار التي اظهرها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها

المحكمون، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

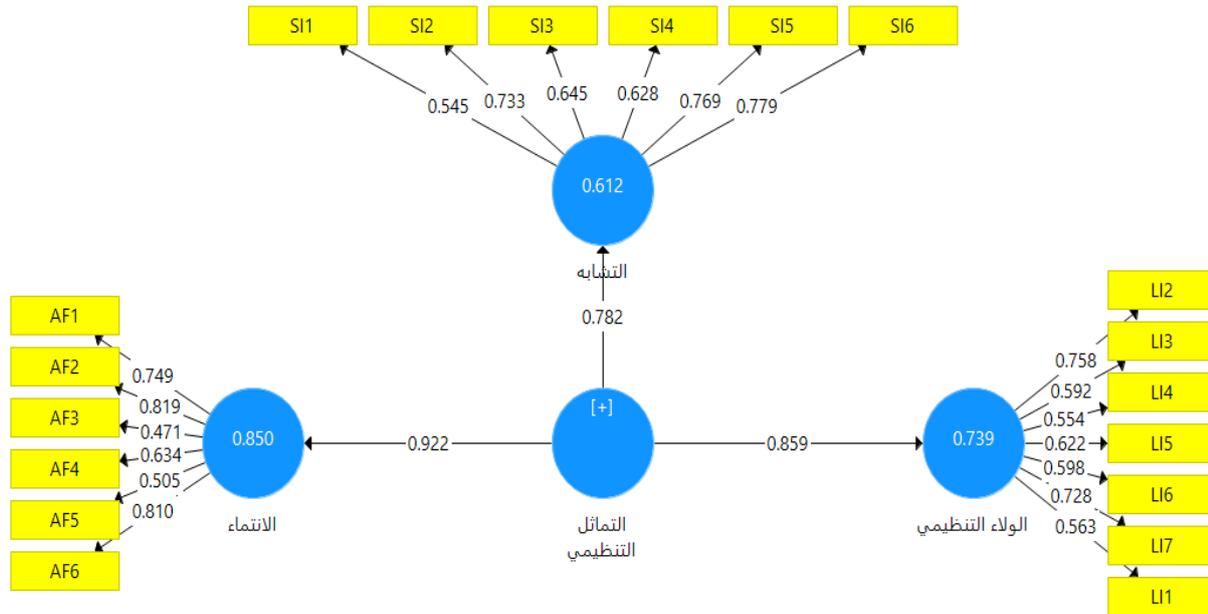
١. اختبار الصدق والثبات للمقياس: يتم تقييم مقياس البحث عن طريق ما يعرف بالصدق (Validity) والثبات (Reliability) اذ يشير الثبات الى درجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار، لذا فهو يكشف عن اتساق المقياس، اما الصدق فيوضح هل ان المقياس يقيس ما يفترض ان يقيسه، فهو يكشف عن دقة المقياس في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair et al.,2013:165-166) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد الانموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Smart-PLS). ولغرض تقييم انموذج القياس فان هناك معايير تستخدم للتقييم وكما يوضحها جدول ( ٧ ) الاتي:

جدول ( ٧ ) / معايير تقييم نموذج القياس

ت	المعيار	الحد المقبول
١	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.60 \leq$ ، كرونباخ الفا $0.70 \leq$
٢	ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر $0.70 \leq$ تستبقى الفقرة التشبع المعياري للمؤشر بين $0.40 - 0.70$ يختبر مدى تأثيرها في باقي معايير الانموذج التشبع المعياري للمؤشر اقل من $0.40$ تحذف
٣	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) $0.50 \leq$
٤	الصدق التمييزي	اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading اختبار عدم تداخل الأبعاد (Variable Correlation-Root Square of AVE)

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد (Hair et al., 2017)

اولاً: تقييم انموذج القياس لمتغير التماثل التنظيمي: لغرض تقييم انموذج القياس الخاص بمتغير التماثل التنظيمي تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (٢) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تنتج من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة)) والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر، ويتم تقييم ثبات المؤشر عن طريق حساب التشبع الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس (Hair et al.,2017:94) اذ يتضح ان جميع الفقرات كانت تشبعاتها اعلى من المعيار المحدد ( $0.40$ ) مما يؤشر قبولها كفقرات تمثل المتغير وكما يوضحها الشكل (٢) والجدول (٨)



شكل ( ٢ ) نموذج القياس لمتغير التماثل التنظيمي

كما يستعرض الجدول (٨) نتائج تقييم نموذج القياس والتي اظهرت ان جميع الفقرات حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE) ولمعامل كرونباخ الفا والثبات المركب بمعنى ان الانموذج المختبر يحقق المعايير المطلوبة للمصداقية والثبات.

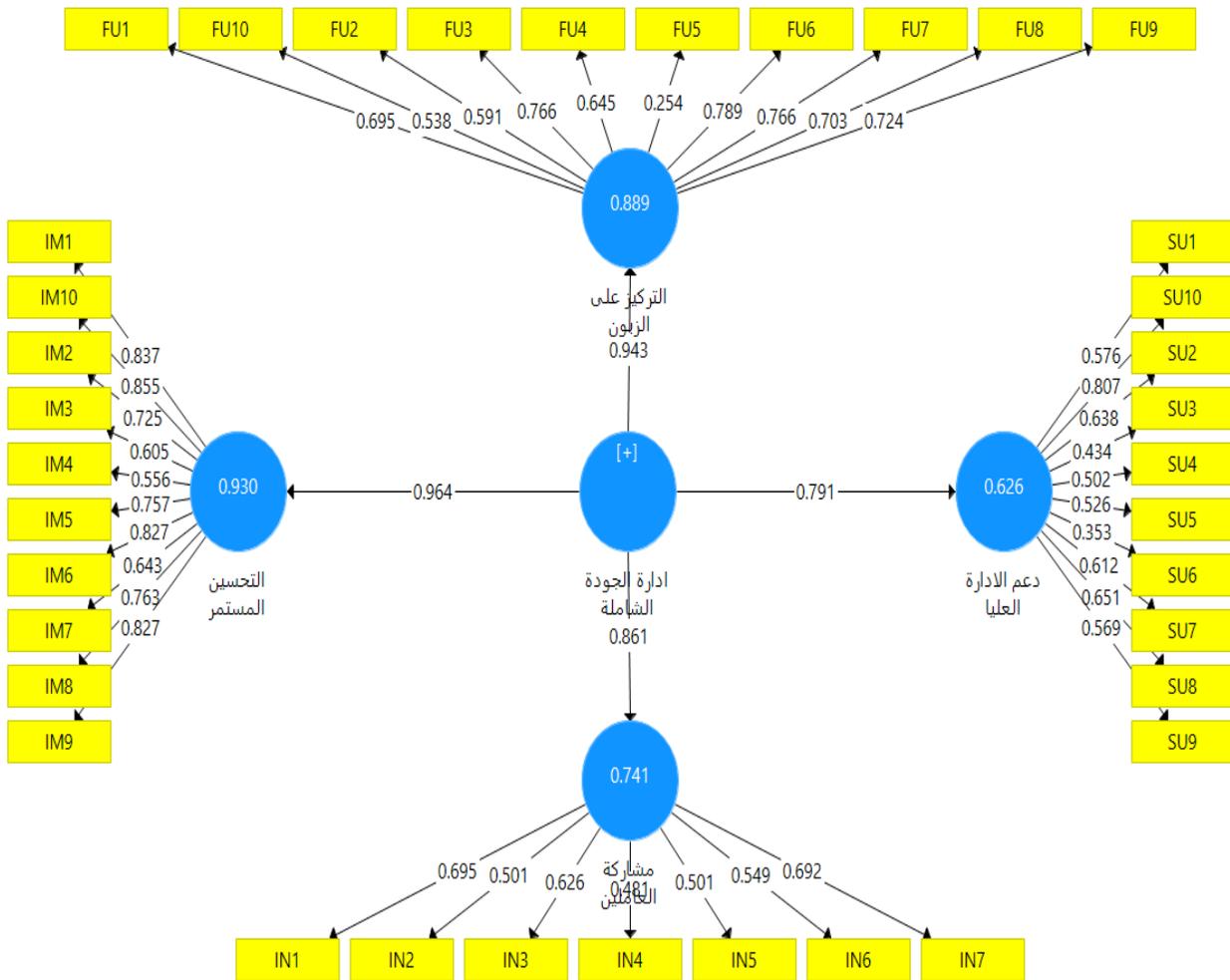
جدول (٨) / نتائج تقييم نموذج القياس للتماثل التنظيمي

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
١	الولاء	LI1	0.563	0.750	0.824	0.583
		LI2	0.758			
		LI3	0.592			
		LI4	0.554			
		LI5	0.622			
		LI6	0.598			
		LI7	0.728			
٢	الانتماء	AF1	0.749	0.752	0.831	0.569
		AF2	0.819			
		AF3	0.471			
		AF4	0.634			
		AF5	0.505			
		AF6	0.810			
٣	التشابه	SI1	0.545	0.776	0.842	0.617
		SI2	0.733			
		SI3	0.645			
		SI4	0.628			
		SI5	0.769			
		SI6	0.779			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ثانياً: تقييم نموذج القياس لمتغير ادارة الجودة الشاملة: لغرض تقييم نموذج القياس الخاص بمتغير ادارة الجودة الشاملة تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (٣) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة)) والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر، ويتم تقييم ثبات المؤشر عن طريق حساب التشبع الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس (Hair et al.,2017:94)

اذ يتضح ان هناك فقرات تشبعاتها اقل من المعيار المقرر (0.40) فضلا عن انخفاض معيار AVE مما يستوجب حذف الفقرات واعادة التحليل لمعرفة مدى تأثيرها في تحسين باقي المؤشرات وكما يبينها شكل (٣) وجدول (٩)



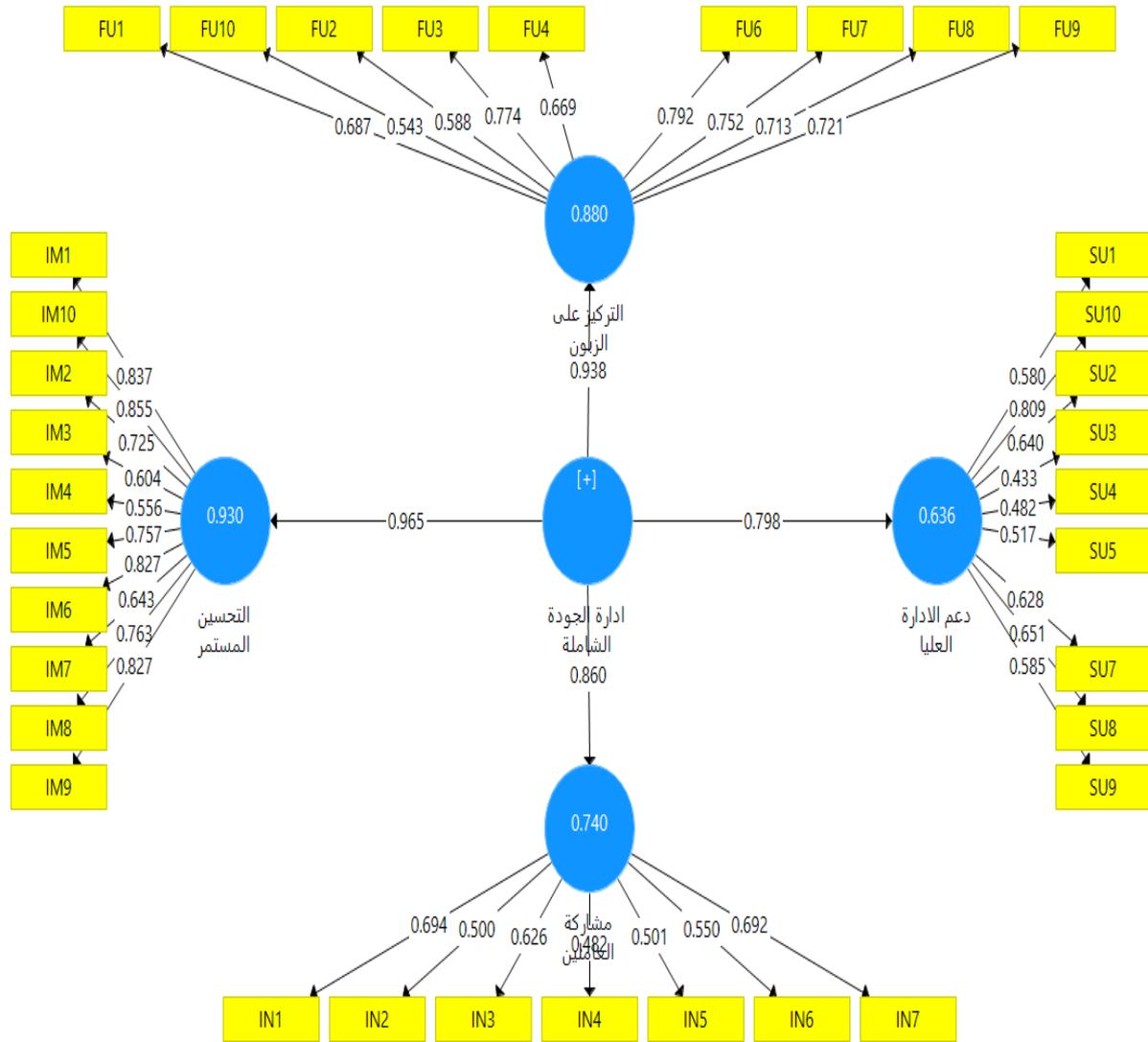
شكل ( ٣ ) نموذج القياس لمتغير ادارة الجودة الشاملة

جدول (٩) / نتائج تقييم نموذج القياس لادارة الجودة الشاملة

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
١	دعم الادارة العليا	SU1	0.576	0.802	0.929	0.335
		SU2	0.638			
		SU3	0.434			

			0.502	SU4		
			0.526	SU5		
			0.353	SU6		
			0.612	SU7		
			0.651	SU8		
			0.569	SU9		
			0.807	SU10		
0.541	0.780	0.775	0.695	IN1	مشاركة العاملين	٢
			0.501	IN2		
			0.626	IN3		
			0.481	IN4		
			0.501	IN5		
			0.549	IN6		
			0.692	IN7		
0.557	0.925	0.908	0.837	IM1	التحسين المستمر	٣
			0.725	IM2		
			0.605	IM3		
			0.556	IM4		
			0.757	IM5		
			0.827	IM6		
			0.643	IM7		
			0.763	IM8		
			0.827	IM9		
			0.855	IM10		
0.442	0.882	0.848	0.695	FU1	التركيز على الزبون	٤
			0.591	FU2		
			0.766	FU3		
			0.645	FU4		
			0.254	FU5		
			0.789	FU6		
			0.766	FU7		
			0.703	FU8		
			0.724	FU9		
			0.538	FU10		

وبعد القيام بعملية الحذف واعادة التحليل تبين جميع الفقرات المتبقية كانت تشبعاتها اكبر من المعيار المحدد (0.40) وكما يوضحها الشكل (٤) والجدول (١٠) اذ يتضح ان جميع الفقرات والابعاد كانت قيم مؤشرات مقبولة احصائياً ما يدل على ثبات ومصداقية الانموذج الحالي للقياس فضلاً عن تحسن المؤشرات الاخرى للانموذج.



شكل ( ٤ ) انموذج القياس لمتغير ادارة الجودة الشاملة المعدل

جدول (١٠) نتائج تقييم انموذج القياس لادارة الجودة الشاملة بعد التعديل

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
١	دعم الادارة العليا	SU1	0.576	0.808	0.831	0.517
		SU2	0.638			
		SU3	0.434			
		SU4	0.502			
		SU5	0.526			
		SU6	تم حذفها			

			0.612	SU7		
			0.651	SU8		
			0.569	SU9		
			0.807	SU10		
0.536	0.840	0.782	0.695	IN1	مشاركة العاملين	٢
			0.501	IN2		
			0.626	IN3		
			0.481	IN4		
			0.501	IN5		
			0.549	IN6		
			0.692	IN7		
0.557	0.925	0.908	0.837	IM1	التحسين المستمر	٣
			0.725	IM2		
			0.605	IM3		
			0.556	IM4		
			0.757	IM5		
			0.827	IM6		
			0.643	IM7		
			0.763	IM8		
			0.827	IM9		
			0.855	IM10		
0.506	0.894	0.866	0.695	FU1	التركيز على الزبون	٤
			0.591	FU2		
			0.766	FU3		
			0.645	FU4		
			تم حذفها	FU5		
			0.789	FU6		
			0.766	FU7		
			0.703	FU8		
			0.724	FU9		
			0.538	FU10		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

٢. اختبار الصدق التمييزي: لغرض اختبار الصدق التمييزي تم استخدام برنامج (Smart-PLS) اذ يشير الصدق التمييزي (Discriminant Validity) الى درجة كون المتغير لا يرتبط مع مقاييس خاصة بمتغيرات مختلفة عنه (Hair et al, 2016:120) ويتم قياس الصدق التمييزي عن طريق السمة المغايرة الى السمة الاحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio) والذي هو معدل ارتباطات الفقرات عبر متغيرات اخرى (سمة مغايرة) الى معدل ارتباطات الفقرات في المتغير ذاته (سمة احادية)، أي تباعد وتنافر الاسئلة بشكل منطقي أي يجب ان نتأكد ان الاسئلة ليس فيها تكرار ولا تداخل ليس هناك تداخل بينهم ولا مع متغيرات اخرى ويتكون من شقين اساسيين هما (Cross Loading) الذي يقيس هل ان الاسئلة تقيس فقط المتغير المعني بها وذلك عن طريق قيم الفقرات التي تكون للبعد المعني اعلى من قيمها في باقي الابعاد وهذا يعني انها تمثل فعلا البعد الذي تنتمي اليه، اما الشق الآخر (Variable correlations-Root Square of AVE) فيستهدف التأكد من ان البعد المعني يختلف كلياً عن باقي الابعاد الاخرى بحيث يكون البعد مع نفسه بالمصفوفة اعلى من باقي القيم مع الابعاد الاخرى. وعليه فان اختبار الصدق التمييزي يتضمن اختبارين الاول اختبار عدم تداخل الابعاد والآخر اختبار استقلالية الفقرات.

أ. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير التماثل التنظيمي: اذ يبين الجدول (١١) ان جميع الابعاد (الولاء، والانتماء، والتشابه) قد حققت قيماً مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الابعاد مما يعني ان هذه الابعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الابعاد ضمن متغير التماثل التنظيمي ما يؤكد الصدق التمييزي للابعاد.

جدول (١١) / نتائج اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير التماثل التنظيمي بتقنية

(Variable correlations-Root Square of AVE)

الابعاد	الولاء	الانتماء	التشابه
الولاء	0.635		
الانتماء	0.628	0.737	
التشابه	0.446	0.606	0.688

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ب. اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير التماثل التنظيمي: يبين جدول (١٢) ان جميع فقرات الابعاد الخاصة بمتغير التماثل التنظيمي (الولاء، والانتماء، والتشابه) تمتاز بالاستقلالية فهي تنتمي اكثر للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار استقلالية الفقرات وعدم تداخل الابعاد فان متغير التماثل التنظيمي يمتاز بالصدق التمييزي.

جدول (١٢) اختبار استقلالية الفقرات لمتغير التماثل التنظيمي بتقنية (Cross Loading)

التشابه	الانتماء	الولاء التنظيمي	الفقرات	الابعاد
0.129	0.388	0.563	LI1	الولاء
0.312	0.670	0.758	LI2	
0.447	0.423	0.592	LI3	
0.273	0.470	0.554	LI4	
0.344	0.318	0.622	LI5	
0.161	0.329	0.598	LI6	
0.267	0.583	0.728	LI7	
0.388	0.749	0.584	AF1	الانتماء
0.568	0.819	0.585	AF2	
0.351	0.571	0.441	AF3	
0.495	0.634	0.508	AF4	
0.114	0.505	0.350	AF5	
0.515	0.810	0.410	AF6	
0.545	0.533	0.271	SI1	التشابه
0.733	0.394	0.198	SI2	
0.645	0.223	0.154	SI3	
0.628	0.145	0.219	SI4	
0.769	0.545	0.579	SI5	
0.779	0.495	0.263	SI6	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ت. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير ادارة الجودة الشاملة: اذ يبين الجدول (١٣) ان جميع الابعاد (دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبون) قد حققت قيماً مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الابعاد ما يعني ان هذه الابعاد يمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الابعاد ضمن متغير ادارة الجودة الشاملة مما يؤكد الصدق التمييزي للابعاد.

جدول (١٣) / نتائج اختبار عدم تداخل ابعاد ادارة الجودة الشاملة بتقنية

(Variable correlations–Root Square of AVE)

الابعاد	دعم الادارة العليا	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	التركيز على الزبون
دعم الادارة العليا	0.802			
مشاركة العاملين	0.606	0.784		
التحسين المستمر	0.722	0.707	0.746	
التركيز على الزبون	0.630	0.758	0.698	0.877

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ث. اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير ادارة الجودة الشاملة: يبين جدول (١٤) ان جميع فقرات الابعاد الخاصة بمتغير ادارة الجودة الشاملة يمتاز بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار استقلالية الفقرات وعدم تداخل الابعاد فان متغير ادارة الجودة الشاملة يمتاز بالصدق التمييزي.

جدول (١٤) / اختبار استقلالية الفقرات ادارة الجودة الشاملة بتقنية (Cross Loading)

الابعاد	الفقرات	دعم الادارة العليا	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	التركيز على الزبون
دعم الادارة العليا	SU1	0.580	0.017	0.083	0.001
	SU2	0.640	0.233	0.173	0.227
	SU3	0.433	0.045	0.097	0.080
	SU4	0.482	0.468	0.476	0.379
	SU5	0.517	0.123	0.210	0.199
	SU6	تم حذفها			
	SU7	0.628	0.327	0.376	0.388
	SU8	0.651	0.636	0.603	0.602
	SU9	0.585	0.248	0.482	0.410
	SU10	0.809	0.403	0.533	0.435
مشاركة العاملين	IN1	0.637	0.694	0.557	0.489
	IN2	0.437	0.500	0.487	0.398
	IN3	0.342	0.626	0.556	0.593
	IN4	0.060	0.482	0.307	0.394
	IN5	0.260	0.501	0.437	0.335
	IN6	0.300	0.550	0.340	0.454
	IN7	0.273	0.692	0.359	0.519
التحسين المستمر	IM1	0.627	0.676	0.837	0.787
	IM2	0.557	0.418	0.725	0.605
	IM3	0.559	0.297	0.604	0.393
	IM4	0.431	0.489	0.556	0.550
	IM5	0.618	0.446	0.757	0.595
	IM6	0.623	0.561	0.827	0.687
	IM7	0.387	0.576	0.643	0.598
	IM8	0.519	0.634	0.763	0.599
	IM9	0.519	0.882	0.897	0.831

0.786	0.855	0.663	0.556	IM10	التركيز على الزبون
0.687	0.548	0.597	0.338	FU1	
0.588	0.408	0.493	0.275	FU2	
0.774	0.659	0.509	0.409	FU3	
0.669	0.508	0.457	0.226	FU4	
تم حذفها				FU5	
0.792	0.721	0.616	0.587	FU6	
0.752	0.737	0.764	0.667	FU7	
0.713	0.704	0.526	0.523	FU8	
0.721	0.649	0.532	0.357	FU9	
0.543	0.463	0.379	0.442	FU10	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

## المبحث الثاني

### الوصف الاحصائي: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

توطئة:

يتعلق هذا المبحث بفقراته بعملية العرض الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليلها وتفسيرها. وشمل عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة. وتم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (0.80=5/4). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (١٥) (Dewberry,2004:15)

جدول (١٥) / تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.80	2
معتدل	3.40 - 2.60	3
مرتفع	4.20 - 3.40	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.20	5

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى (Dewberry,2004:15)

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

١. بعد الولاء: يعرض الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة بـ (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 جداً". في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة (سأقضي 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، فان المعدل العام لبعده 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 (١٦) أن الفقرة (1) ضمن بعد الانتماء الخاصة بـ (اشعر بالفخر كوني اعمل في دائرتي) . قد حصلت على اعلى 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، فان المعدل العام لبعده 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 الجدول (١٦) المتوسطات 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 الاخرين 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، فان المعدل العام لبعده 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.

جدول (١٦) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغير التماثل التنظيمي

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

مرتفع جدا	0.59062	4.5000	اشعر بالفخر كوني اعلم في دائرتي.	١	الانتماء
مرتفع جدا	0.47562	4.2273	اتحدث الى الاخرين عني عن طريق القول (انا اعلم في دائرة.. وانا من دائرة	٢	
مرتفع جدا	0.42392	4.2373	اشعر بالاهتمام حقاً بمصير دائرتي التي اعلم 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 اوّمن بها وقيم دائرتي	٦	
مرتفع	0.3830	4.0720	المعدل العام		

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

**ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير ادارة الجودة الشاملة:** يتكون هذا المتغير من اربعة أبعاد رئيسة وهي كالاتي:

١. بعد دعم الادارة العليا: يعرض الجدول (١٧) 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 لبعده 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 (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة ب (تدعم 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 (بشارك 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 لبعده 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 (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (5) الخاصة ب (تنظر دائرتنا الى التحسين المستمر في العمل كجزءاً 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 جداً". 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 لبعده التحسين المستمر بلغ (4.11) وبانحراف معياري عام بلغ (0.397) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يوضح ان 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 ب (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 جداً". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تضع دائرتنا اهدافها بناءً 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 لبعده التركيز على الزبون بلغ (3.82) وبانحراف معياري عام بلغ (0.580) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" اذ يتضح ان العينة تعمل ضمن جو من التركيز على الزبون.

جدول (١٧) 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 بأشراك 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 كجزءاً 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 عملية 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 الزيون
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 البائن 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 إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

وهنا تمت الاجابة عن التساؤل الاول والثاني من تساؤلات مشكلة البحث فضلاً عن تم تحقيق الهدف الاول والثاني من اهداف البحث والتي اشارت الى قياس مدى إدراك أفراد العينة لمتغيرات البحث وابعاده.

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات البحث

توطئة:

تنقسم هذه الفقرة الى جانبين اساسين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، اما الجانب الاخر فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة اذ اعتمد الباحث باختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ولتحقيق اهداف الدراسة ضمن هذا المبحث قسم الى جزأين هما:

#### أ. 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:

**اولا. الفرضية الرئيسية الاولى:** تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير المعتمد. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان الجداول 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 (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et al, 2009,459) وكالاتي:

#### جدول ( ١٨ ) 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 الاولى آنفاً من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) 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 ( $0.710^{**}$ ). 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، اذ 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 ( ١٩ ) 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: مخرجات برنامج Spss. V25

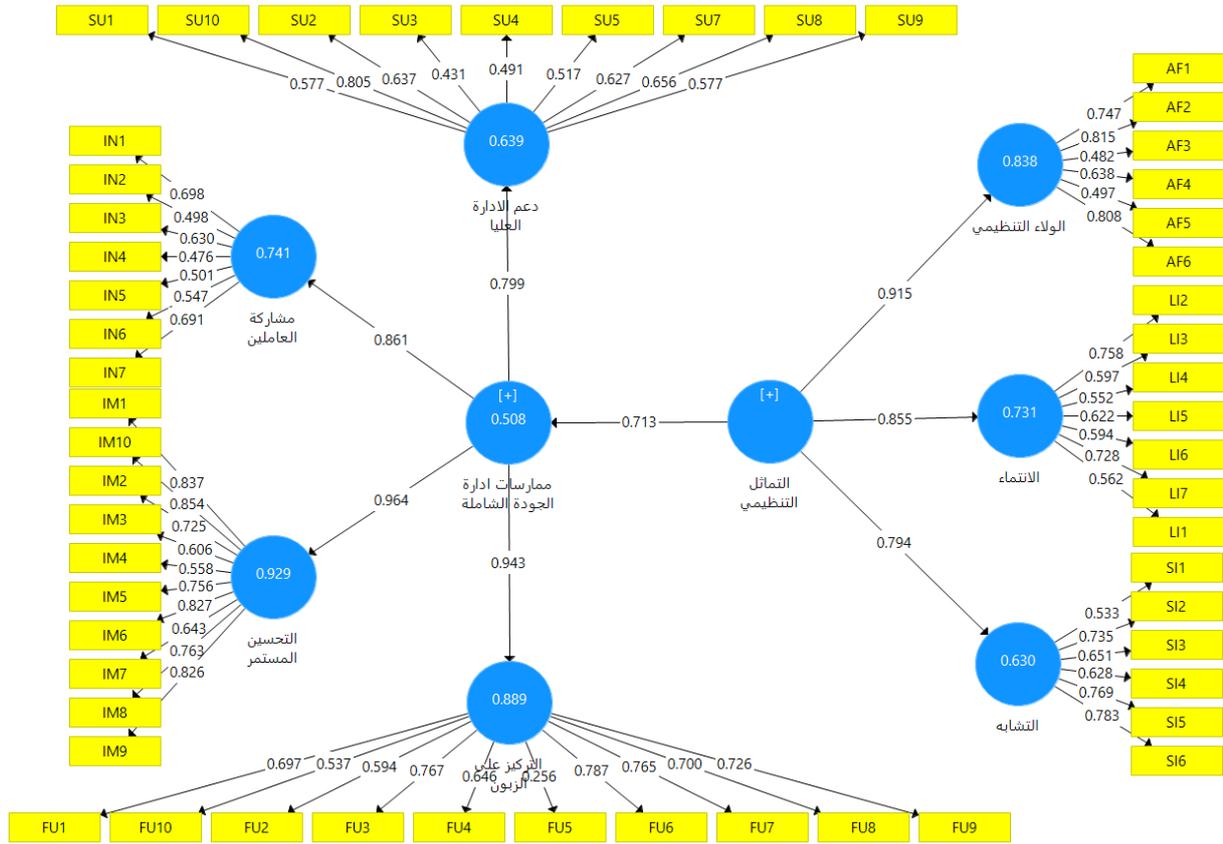
وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الولاء التنظيمي مع متغير ادارة الجودة الشاملة: يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول ( ١٩ ) أن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الولاء التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.520^{**}$ ). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (١).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الانتماء ومتغير ادارة الجودة الشاملة: يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( ١٩ ) أن هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية و دالة معنوية بين بعد الانتماء ومتغير ادارة الجودة الشاملة اذ بلغت علاقة الارتباط ( $0.589^{**}$ ) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000) اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1 % ) ، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢).

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التشابه ومتغير ادارة الجودة الشاملة: يشير جدول ( ١٩ ) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى ( 1 % ) ظاهرة بين بعد التشابه ومتغير ادارة الجودة الشاملة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (  $0.646^{**}$  ) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٣).

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

اولاً. 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 Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية من استخدام برنامج (Smart PLS. V.1,2,3). 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 ( ٥ ) 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 فتتمثل علاقة التأثير (قيمة B) اما القيمة الظاهرة في الدائرة لمتغير ادارة الجودة الشاملة فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) ( $R^2$ ) ولغرض تفسير مستوى تلك التأثيرات ومدى مطابقة النموذج تم الاعتماد على معايير لتقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM اذ يتضح من الشكل ( ٥ ) 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. كما يتضح من الجدول ( ١٨ ) والشكل ( ٥ ) أن قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.71). توضح أن زيادة مستويات توافر التماثل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات ادارة الجودة الشاملة بنسبة (71%) من وحدة انحراف معياري واحد. وشكل ( ٥ ) وجدول يوضح الانموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (٥) المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسة الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول ( ٢٠ ) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (Q2) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.125) وهو مؤشر جيد كما ان 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 اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ( $t=6.282, P<0.01$ ) مما يعني معنوية العلاقة ومن ثم قبول الفرضية الرئيسة الاولى

جدول ( ٢٠ ) تقديرات أنموذج التأثير لمتغير التماثل التنظيمي في متغير ادارة الجودة الشاملة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	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 إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

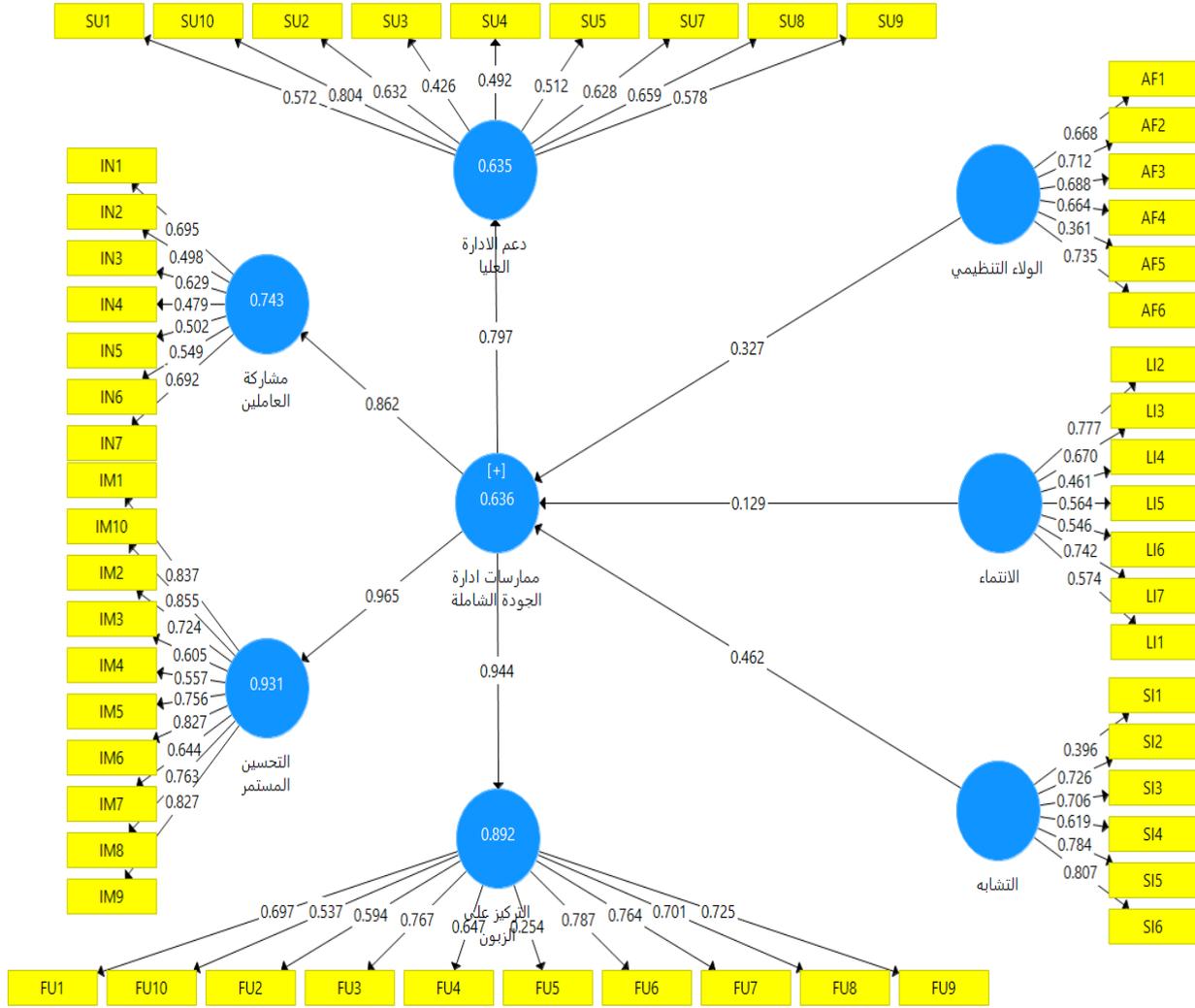
وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

١. الفرضية الفرعية-١ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الولاء التنظيمي في متغير ادارة الجودة الشاملة : يبين شكل ( ٦ ) 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 لاسهامات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة، وهو قدرة جيدة لتفسير المستقلات للتغير الحاصل في المعتمد، كما يوضح جدول ( ٢١ ) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (Q2) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.156) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للأنموذج كانت ضمن مستوى جيد فقد حقق نسبة (0.508) (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 اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد)

كما يتضح من الجدول ( ٢١ ) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بين بعء الولاء التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة والبالغ ( $P < 0.01$ ,  $\beta = 0.327$ ). هي قيمة موجبة معنوية فضلا عن ان قيمة t كانت اكبر من (1.96) اذ بلغت (2.134) وهي تحقق الشرط المطلوب، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء الولاء التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد التماثل التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة. وشكل ( ٦ ) وجدول يوضح الأنموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

٢. الفرضية الفرعية-٢ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الانتماء ومتغير ادارة الجودة الشاملة: كما يعرض الشكل (٦) والجدول (٢١) نتائج العلاقة بين بعء الانتماء ومتغير ادارة الجودة الشاملة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعء الانتماء بلغ ( $P < 0.05$ ,  $\beta = 0.129$ ) وهو تأثير ايجابي ومعنوي فضلا عن قيمة t التي بلغت (1.997) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96)، وهي تحقق الشرط المطلوب، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء 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 لبعء التشابه ومتغير ادارة الجودة الشاملة: يعرض الشكل ( ٦ ) والجدول ( ٢١ ) نتائج العلاقة بين بعء التشابه ومتغير ادارة الجودة الشاملة وتنبأ هذه الفرضية بان بعء التشابه سيكون له تأثير ايجابي في مستوى ادارة الجودة الشاملة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعء التشابه بلغ ( $P < 01$ ,  $\beta = 0.462$ ) وهو تأثير ايجابي ومعنوي فضلا عن قيمة t التي بلغت (3.105) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96)، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء التشابه ومتغير ادارة الجودة الشاملة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد التماثل التنظيمي ومتغير ادارة الجودة الشاملة .



شكل (٦) المسارات الانحدارية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول ( ٢١ ) تقديرات إنموذج التأثير لإبعاد التماثل التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	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 - إدارة الجودة الشاملة		1
	0.129	0.028	1.997	الانتماء - إدارة الجودة الشاملة		2
	0.462	0.006	3.105	التشابه - إدارة الجودة الشاملة		3

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## الفصل الرابع

### المبحث الاول

#### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

١. يعد مفهوم التماثل التنظيمي أحد أهم الاتجاهات السلوكية التنظيمية والتي يمكن أن تستوعب أفكاراً ووجهات نظر متعددة، كما ويعد هدفاً لكثير من الباحثين الذين يؤمنون بكونه المصدر الأساس لتحقيق فاعلية المنظمة وديمومتها.
٢. اتضح أن التماثل التنظيمي ضرورة ملحة للمنظمات لما تشهده بيئتها الإدارية من تطورات واحداث وظواهر سلبية ومناقسة إذ أصبح من الضروري أن تسعى المنظمات لبلورته عن طريق ولاء حامليها والذي يتحدد عن طريق مستوى قوة العلاقة بين العاملين والمنظمة، وادراكهم لدورهم في القيام بواجباتهم وشعورهم بالولاء والانتماء وبما يحفظ مكانة المنظمة وسمعتها.
٣. وجود تمثيل فعلي للتماثل التنظيمي وأبعاده (الولاء التنظيمي، والانتماء والتشابه) في مشروع كفل - شنافية، وهذا دليل على شعور الأفراد المبحوثين بالانتماء العميق لمنظمتهم ولافتخارهم للعمل فيها.
٤. 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.
٥. 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.

#### ثانياً: التوصيات

١. - ضرورة الاهتمام بالتماثل التنظيمي لأنه يمثل سلوكاً وشعوراً عاطفياً وحاجة إنسانية بين الأفراد العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والمنظمة لتعزيز الروابط الاجتماعية والتنظيمية بما يسهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
٢. تحفيز الأفراد العاملين مادياً ومعنوياً 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 أجل خلق صورة ايجابية عن المنظمة واستثمار طاقات ومواهب العاملين وخصائصهم المشتركة لتعزيز مكانة المنظمة وتوظيف أبعاد 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 لأعلى درجات الجودة عن طريق ابعاد التماثل التنظيمي.
٥. التأكيد على روح الجماعة وروح الفريق الواحد والعمل الجماعي وتشجيع وتطوير بناء فرق العمل الواحد المرتبطة بالتماثل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وتقويم الاداء



# قائمة المصادر والمراجع

## المصادر

### اولاً: 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 الاكاديمية الحديثة، مصر.
٣. الدرادكة، 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 ان 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
٨. عبوي، زيد منير (٢٠٠٧). التنظيم الإداري: مبادئ واساسيات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
٩. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
١٠. العزب، عماد صالح العزب، (٢٠١٩). التغيير وإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن.
١١. علوان، قاسم نايف (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١-٢٠٠٠، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
١٢. لزنم، مبارك علوي محمد، (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية الأمنية، الطبعة الأولى، مطابع الهاشمية الحديثة للاؤفست، اليمن.
١٣. اللوزي، موسى، (٢٠٠٩). التطور التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.

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

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

### ب. الرسائل والاطاريح

١. احمد، حذيفة هيثم، (٢٠٢١). إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، جامعة جدارا، كلية الاعمال.

٢. أمين، حميدي محمد، (٢٠١٧). أدراة الجودة الشاملة كآلية للتنمية الإدارية وتطبيقاتها في الجزائر، 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 لأبعاد 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 الوطاية 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. 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 /الوزيرية، الجامعة التقنية الوسطى - معهد الإدارة- الرصافة.

١١. عبد الرحيم، محمد امين، (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي، جامعة محمد بوضياف - المسجلة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس.
١٢. العمري، اسلام كامل، (٢٠١٥). التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، قسم الأصول والإدارة التربوية.
١٣. القواسمة، فري محمد (٢٠١٩). أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، جامعة جدارا، كلية الاقتصاد والاعمال /قسم إدارة الاعمال، الأردن.
١٤. محمد، انفال ناضل، (٢٠١٦). تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الانشائية في العراق، جامعة بغداد، كلية الهندسة، قسم الهندسة المدني.
١٥. محمد، لمى قيس رؤوف، (٢٠٢٠). دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل ، كلية الاسراء الجامعة، العراق.
١٦. مرابط، سوريا عثمان، (٢٠١٩). التماثل التنظيمي وعلاقته بادراك الهوية المهنية عند الاخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، جامعة محمد خضير - بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
١٧. المعموري ، شيماء جاسم خضير، والعامري ، صالح مهدي ،(٢٠١٩). تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة في محافظة ذي قار، جامعة سومر ، كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة العامة.
١٨. مغار، نصيرة ملاك عبد الوهاب،(٢٠١٨). التماثل التنظيمي وعلاقته بالراحة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية، جامعة محمد بو صياف- المسلية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر.
١٩. ناهض، اثار، (٢٠٢١). تأثير إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية في عينة من المصارف الخاصة العاملة في العراق، جامعة النهريين، كلية اقتصاديات الاعمال.
٢٠. هوارى، العابد، (٢٠١٥). ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

### ج. البحوث والدوريات

١. أحمد، شاهناز فاضل، (٢٠١٦). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي (بحث تحليلي لآراء 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 للتمائل 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. الشهومي، سعيد بن راشد بن علي، و الحدابي، داوود عبد الملك يحيى، والدباء، عبد المجيد محمد عبد الوهاب، (٢٠٢١). اثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (المجلد ٥)، (العدد ١٠).
٧. 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.
٨. 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.
٩. 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).
١٠. الكعبي حميد سالم، (٢٠١٨). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الاهلية بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (المجلد ١٠)، (العدد ٢٣).
١١. محيميد، كفاح عباس، ومحمد، عمار عواد، وجبر، قادسية 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).
١٢. يسن، اثير جاد الله، (٢٠١٩). إثر الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز التماثل التنظيمي، دراسة حالة في وزارة الهجرة والمهجرين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (المجلد ١٥)، (العدد ٤٨).

## ثالثاً: المصادر الأجنبية

1. Alimohammadlou, Moslem & Eslamloo, Farzaneh (2016) Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer & knowledge Diffusion in the academic settings, Social & Behavioral Sciences 230.
2. Aziz, RZ Abdul. (2015) Total Quality Management Cultural, Implementation & Organizational Performance, An Empirical Investigation in Indonesia, Masters thesis, Osaka University.
3. Baran, H, & Giderler,C.(2017). A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence.
4. Dewberry, C, Statistical Method for Organizational Research: theory& Francis(2004).
5. Ertugrul, Kose. O. S. E., &Pehlivanoglu M. G. (2020). The Effect of Organizational Identitication on Organizational Commitment.
6. Gallear ,D, Ghobadian, A,(2004). An empirical in vestigation the chat facikitate total quality culture.
7. Hair,J,Celsi,M,Ortinau,D,&Bush,R.(2013).Essentials of marketing research.,Graw-Hill Irwin, New York.
8. Hair,J, Huult, T, Ringle, C, & Sarstedt, M. (2017). A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS- SEM). LOS Angeles Sage.
9. Heizer, jay & render, barry (2011), "operation management", 10 ed, printice-hill.
- 10.Heizer, Jay, Render, Barry and Munson ,Chuck, (2017)," Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management 8th ed., prentice-Hall, U.S.A.
- 11.Jusoh, M.S,& Ishak ,N.A. (2018) the impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the Malaysia luxury hotel industries.
- 12.Kaluarach chi, K. A. S. P. (2010). Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case. The TOM Journal, Vol. 22, No. 1, pp. 41-55.
- 13.Kumar, M , & Singh,S. (2012). Roles of perceived exchange quality and organization in predictiog turnover intention.
- 14.Stevenson, William J. ,( 2015), "Operations Management", 12th Ed. McGraw - Hill, New York.
- 15.Sunders, Mark; Lewis, philp; Thornhill, Adrian (Research methods foe business students) prentice Hall,(2009).
- 16.Vladavic, Alden (2014). The Role of Employees and Leadership in Achieving Total Quality, Masters the sis, University of Ljubljana Faculty of E economics.
- 17.Wanderi, Ephantus N. (2015). Factors Influencing Implementation of Total Quality Management Construction Companies In Rwanda: A case of Fair Construction Company, Degree Master, Jomo Kenyatta University.



# قائمة الملاحق

## ملحق (١)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	القسم	الاختصاص	الاسم	ت
جامعة الكوفة	إدارة اعمال	سلوك تنظيمي	أ. د ليث علي يوسف الحكيم	1
جامعة كربلاء	إدارة اعمال	سلوك تنظيمي	أ. د ميثاق هاتف الفتلاوي	2
جامعة الكوفة	معاون العميد للشؤون العلمية	اقتصاد معرفي	أ.م.د احمد جاسم جبار الياصري	3
جامعة الكوفة	إدارة اعمال	أدارة تسويق	أ.م.د أمير نعمة مهدي الكلابي	4
جامعة الكوفة	إدارة اعمال	أدارة تسويق	أ.م.د حاكم جبوري الخفاجي	5
جامعة الكوفة	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	أ.م.د رافد حميد الحدراوي	6
جامعة الكوفة	إدارة اعمال	مالية	أ.م.د سجاد محمد عطية الجنابي	7
جامعة كربلاء	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	أ.م. د عادل عباس الجنابي	8
جامعة الكوفة	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	أ.م.د ليث شاكر أبو طيخ	9
جامعة الكوفة	إدارة اعمال	مالية مصرفية	أ.م حيدر جاسم الجبوري	10



ملحق (٢)  
مقياس البحث المحكم

جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا  
برنامج الدبلوم العالي في ادارة الجودة

م / تحكيم استمارة استبانة

إلى السادة والسيدات الافاضل ..... المحترمين

نهديكم اطيب التحيات ...

نضع بين أيديكم استمارة استبيان وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث دبلوم عالي في بحث ادارة الجودة بعنوان **(دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة : استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي دائرة المهندس المقيم لمشروع كفل - شنافية في النجف الاشرف)**. وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

١. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثه فلا حاجة لذكر الأسماء او التوقيع على الاستمارة.
٢. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في الدائرة وليس على أساس ما ترونه مناسباً.
٣. يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب الى ذلك.

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا

## المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	النوع الاجتماعي: ذكر
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	(١١-١٥)سنة	<input type="checkbox"/>	(٦-١٠) سنة
<input type="checkbox"/>	(٢٠ من ٢٠)سنة	<input type="checkbox"/>	(١-٥) سنة
<input type="checkbox"/>	(٤٠-٤٩) سنة	<input type="checkbox"/>	(٣٠-١٦) سنة
<input type="checkbox"/>	(٣٠-٣٩) سنة	<input type="checkbox"/>	(١٨-٣٠) سنة
<input type="checkbox"/>	(٥٠ - فأكثر) سنة	<input type="checkbox"/>	(٥٠ - فأكثر) سنة

### المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

**أولاً: التماثل التنظيمي:** هو مصطلح يشير الى التشابه بين اهداف الفرد وقيمة وتوجهاته ورغباته وبين الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق تجاوز المشاكل الحالية والمستقبلية ويستمد منها الفرد العامل بالفخر والاعتزاز بذلك الارتباط

المقاييس	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	العبارات
<b>أ. الولاء التنظيمي:</b> هو الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها للفرد اتجاه عمله في المنظمة ، وانعكاس ذلك على تقبله الأهداف المنظمة التي يجب فيها ،وتفانية ورغبة قوية ، وجهده المتواصل لتحقيق تلك الاهداف						
١						اشعر بالسعادة لاختياري العمل في دائرتي اكثر من العمل في دائرة اخرى.
٢						اتحدث كثيراً عن دائرتي لأصدقائي كون العمل فيها ممتعاً.
3						استعد لبذل جهد فوق المتوقع لمساعدة دائرتي على النجاح.
4						اشعر بالاستياء عند سماعي الاخرين بانتقاد دائرتي.
5						لدي مشاعر ودية تجاه دائرتي كمكان للعمل.
٦						سأقضي ما تبقى من خدمتي الوظيفية في دائرتي.
٧						اخبار الاخرين عن المشاريع التي تنفذها دائرتي شيء مهم بالنسبة الي.
<b>ب. الانتماء:</b> هي القوة اللازمة لدعم أنشطة و أهداف و رسالة المنظمة ، حيث تأسس على توفر أعضاء من شأنهم إضافة أفكار جديدة، وفي بعض الأحيان يمثل جبل جليد من الأعضاء عن احتياجات المستقبل أكثر من الماضي او الحاضر						
٨						اشعر بالفخر كوني اعمل في دائرتي.
٩						اتحدث الى الاخرين عني عن طريق القول (انا اعمل في دائرة. او انا من دائرة..)
١٠						اشعر بالاهتمام حقاً بمصير دائرتي التي اعمل فيها.
١١						اشعر بأن انتمائي لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منها.
١٢						يشعر جميع الافراد بأن الدائرة هي اسرة كبيرة.
١٣						اعتقد ان العمل في دائرتي مكمل لشخصيتي الاجتماعية.
<b>ج. التشابه:</b> التشابه بأنه القبول والتوافق بين معتقدات وقيم المنظمة مع معتقدات وقيم الافراد يحدث القلق داخليا عندما لا يكون هناك توازن بين عادات وقيم الفرد والمنظمة فالتماثل يتراوح بين ترك الفرد لهويته الشخصية إلى القبول على سمات معينة لثقافة المنظمة لعدة اسباب وفي المقابل وجود تناغم بين ما يرى الأفراد أنه شائع ومتمركز ومستمر للمنظمة ومع ذاتهم						
١٤						ان صورة دائرتي في المجتمع تمثلني بصورة جيدة.
١٥						احاول ان اخذ بنظر الاعتبار العواقب التي تؤثر في دائرتي عن اتخاذ قراراتي فيها.
١٦						المس خصائص مشتركة مع دائرتي بشكل مختلف عن الاخرين الذين يعملون في الاختصاص نفسه في دوائر اخرى.
١٧						اشعر ان افراد الدائرة يسعون جميعاً لتحقيق اهدافها.
١٨						امتلك الكثير من القواسم المشتركة مع الافراد العاملين في دائرتي.
١٩						اشعر احياناً بوجود تطابق بين القيم التي اؤمن بها وقيم دائرتي.

**ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:** هو التحسين المستمر بواسطة مشاركة جميع العاملين في المنظمة لمختلف النشاطات التي تتعلق بجودة المنتج لضمان رضا الزبون وتطلعاته وبتكاليف منخفضة الذي يحقق أرباح للمنظمة على المدى الطويل افضل من حصوله على المدى القصير .

العبارات	المقياس	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
<b>أ. دعم الإدارة العليا:</b>						
٢٠	تلتزم الإدارة العليا لدائرتنا بتحقيق اعلى درجات الجودة.					
21	تعد ادارة الجودة الشاملة هدفاً جوهرياً للإدارة العليا لدائرتنا.					
22	تعمل الادارة العليا لدائرتنا على تقديم خدمات بالجودة المناسبة.					
23	تسعى الادارة العليا لدائرتنا جاهدة الى نشر ثقافة الجودة في جميع الاقسام والمستويات الادارية.					
24	تعمل الادارة العليا لدائرتنا على بناء سمعة بين الزبائن بأنها تتميز بالجودة والاتقان.					
25	تؤيد الادارة العليا لدائرتنا مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهل تدفق المعلومات بين مختلف الاقسام.					
٢٦	تقوم الادارة العليا لدائرتنا بتطوير المعرفة للمستويات الادارية المختلفة لتدعيم التزامها بالجودة.					
٢٧	توجد لدى الادارة العليا لدائرتنا خطة واضحة عن الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم بتطبيقها.					
٢٨	تؤمن الادارة العليا لدائرتنا بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تيسير اعمالها					
٢٩	تحرص الادارة العليا لدائرتنا على ان تكون قريبة من مواقع العمل وتحسين كفاءة الاتصالات					
<b>ب. مشاركة العاملين:</b>						
30	تدعم دائرتنا مشاركة العاملين كافة في تحقيق مستوى الجودة المستهدف.					
٣١	تمنح دائرتنا الحوافز لعاملين لمشاركتهم في تحقيق الجودة.					
٣٢	يشارك العاملون كافة في تحقيق الجودة المطلوبة ابتداءً بالتصميم وانتهاءً بتسليم الخدمات.					
٣٣	تحرص دائرتنا على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشكلات الحاصلة فيها.					
٣٤	توفر دائرتنا الوسائل المناسبة لا يصلح مقترحات المرؤوسين للإدارة العليا.					
٣٥	يشارك العاملون في دائرتنا في اتخاذ القرارات التي تسهم في حل المشكلات.					
٣٦	تقوم دائرتنا بأشراك العاملين في برامج تحسين الجودة.					
<b>ج. التحسين المستمر:</b>						
٣٧	تعمل دائرتنا باستمرار على تحسين جودة خدماتها.					
٣٨	ان تطوير جودة خدماتنا وتحسينها يعد دافعاً لتحقيق الجودة المطلوبة.					
٣٩	تحرص دائرتنا على التحسين المستمر لنظام تقديم الخدمات من اجل تحسين الجودة.					
٤٠	تسعى دائرتنا لتحمل المسؤولية تجاه المجتمع عن طريق التحسين المستمر لخدماتها.					
٤١	تنظر دائرتنا الى التحسين المستمر في العمل كجزءاً من متطلبات الجودة.					
٤٢	تحرص دائرتنا بشكر مستمر على تقليل الفجوة بين توقعات الزبائن عن جودة					

					خدماتنا والجودة الفعلية المقدمة لهم.
٤٣					تعتمد دائرتنا على اساليب وطرائق جديدة وادوات علمية لغرض تحسين الجودة.
٤٤					ان تخطيط الخدمات وتطويرها وفحصها باستمرار عملية تكاملية لتحسين الجودة.
٤٥					التحسين المستمر لخدماتنا يعد هدفاً لكافة الاطراف.
٤٦					تعمل دائرتنا على تحسين انشطتها التي تضيف قيمة لعملية تقديم الخدمات.

العبارات					
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المقياس
<b>د. التركيز على الزبون:</b>					
					٤٧ تضع دائرتنا اهدافها بناءً على طلبات الزبائن.
					٤٨ تقيم دائرتنا اهدافها عن طريق تلبية رغبات زبائننا المستمرة.
					٤٩ تبحث دائرتنا باستمرار عن رغبات الزبائن المتجددة وتفضيلاتهم.
					٥٠ يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.
					٥١ تتصف دائرتنا بسرعة تلبية رغبات الزبائن.
					٥٢ تركز دائرتنا على تحقيق رغبات البائن عن طريق دراسة متطلباتهم.
					٥٣ تقوم دائرتنا بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.
					٥٤ تؤمن دائرتنا ان الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن ونيل رضاهم.
					٥٥ تحرص دائرتنا على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن.
					٥٦ تطور دائرتنا استراتيجياتها بالاعتماد على رغبات ومتطلبات زبائننا عن طريق الاهتمام بأجراء بحوث السوق.

## **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**



Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Karbala  
College of Administration and Economics  
Department of Business Management  
High Diploma in Quality Management



# Role of Organizational Identification in Enhancing Implementation of Total Quality Management Practices

**Analytical survey research for the opinions of a sample of employees of the  
Public Authority for Irrigation and Reclamation Projects / Resident Engineer  
Department of the Al-Kifl Project - Shanafiya in Najaf**

**A Research Submitted to the Council of College of Administration &  
Economics / University of Karbala as part of Requirements for  
Obtaining a Higher Diploma in Quality Management**

**Presented by  
Ajel Sarhan Ajel**

**Supervised by  
Assistant Professor Dr.  
Ahmed Abdullah Amanah Al- Shammari**

١٤٤٣ هـ

٢٠٢٢ م