

مجلة

كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة

متعددة التخصصات نصف سنوية

العدد الثالث والثلاثون

عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر (الدولي الثالث)

27 آذار 2022

ISSN 2074-5621

رئيس هيئة التحرير

أ. د. جعفر جابر جواد

نائب رئيس هيئة التحرير

أ. م. د. نذير عباس ابراهيم

مدير التحرير

أ. م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم
(ب 3059/4) والمؤرخ في (2014/ 4/7)



أنعكاس الالتزام التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الكهرباء العراقية – بحث تحليلي

الباحث راند عبد الجبار خضر بخيت

يهدف البحث الحالي إلى بناء إطار نظري ومعرفي حول متغيري البحث المتمثلين بـ(الالتزام التنظيمي – إدارة الجودة الشاملة)، فضلاً عن التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للإدارات العليا في وزارة الكهرباء العراقية. وقد تم اختيار وزارة الكهرباء العراقية كمجتمع للبحث، وقد تم توزيع (٧٥) استمارة استبيان على عينة البحث، بالاعتماد على مقاييس جاهزة، وتمثلت مشكلة البحث بضعف الالتزام التنظيمي للعاملين في الوزارة وتأثير ذلك في إدارة الجودة الشاملة، وتم الاستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية كالوسط الحسابي والوسيط والأهمية النسبية وغيرها من الأدوات الإحصائية مثبتة في الجانب العملي من البحث، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS)، وقد تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن الشعور بالالتزام التنظيمي في اتجاهين الأول موقفي يحدد في ضوء بقائه أو انسحابه من العمل في المنظمة، والثاني سلوكي وبموجبه يعبر الالتزام عن تعاطفه مع المنظمة من جهة وكونه واجب حتمي عليه لما يدين لها به، وبناءً عليه تم وضع عدد من التوصيات أهمها ضرورة إعداد برامج تدريبية لتطوير قدرات القيادات العليا على قراءة وسبل التأثير في مشاعر العاملين الداخلية بما يمكن من الوقوف على مدى شعورهم بالالتزام التنظيمي

التنظيمي المقدمة

زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي بشكل كبير، فتارة يتم تناوله من الجانب النفسي والجانب الاقتصادي، وتارة أخرى من الجانب الإداري، وعلى اعتبار أن الشخص الملتزم يكون أكثر ألتصاقاً بمنظّمته أو المؤسسة التي يعمل فيها لتحقيق الأهداف الموسومة، وكلما كان مستوى الالتزام مرتفعاً كان مستوى الاداء مرتفعاً، فضلاً عن ذلك فإم التزام الإدارة في المنظمة في حياتهم العملية قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج العمل، وقد تبين من خلال الدراسات والبحوث التي تم إجراؤها حول العالم أن الشخص الملتزم تنظيمياً يسعى إلى تحقيق الجودة في العمل. ويعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر لما له من دور بارز في استثمار متبادل بين الموظفين ومنظمتهم باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الموظفين تجاه المنظمة التي يعمل فيها، إذ يمثل الالتزام التنظيمي فلسفة إدارية لتحقيق غايات وأهداف المنظمة والموظفين على حد سواء، ولا يمكن من تنفيذ أهدافها بشكل فاعل وكفوء بدون تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إن التحدي الأساس الذي يواجه وزارة الكهرباء العراقية عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين، الأول هو توفير الاستقرار في بيئة العمل التنظيمية وفي تأدية الخدمات، وهذا سيسهم في التخطيط بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات التنظيمية داخل الوزارة لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات المواطن العراقي التي تتغير بين الحين والآخر، ومن هنا يرجع سبب اختيار الباحث لموضوع البحث الحالي لأهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة بـ(الالتزام التنظيمي – إدارة الجودة الشاملة) كونها يجمعان بين حقلين منفصلين، السلوك التنظيمي وإدارة الجودة، فضلاً عن أهمية الوزارة المبحوثة كونها تقدم خدمة تعد من الخدمات الضرورية للمواطن العراقي، إضافة إلى ذلك ترجع أيضاً أهمية البحث في رغبة الباحث لحل المشكلات التي تتعلق بأسس بناء العلاقة بين الإدارة العليا والمواطن، لما يمتلكه القادة في الوزارة المبحوثة من التزام تنظيمي وسبل تعزيز إدارة الجودة، وذلك من تباين العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث ونوعها وقوتها، فضلاً عن تحديد قوة تأثير المتغير التفسيري (الالتزام التنظيمي) في المتغير الاستجابي (إدارة الجودة الشاملة).

ومن أجل تغطية موضوع البحث الحالي تم تقسيمه إلى أربعة فصول، الأول منهجية البحث ، والفصل الثاني الجانب النظري والفصل الثالث الجانب العملي، يليه الفصل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات، ثم قائمة بالمصادر المستعملة في كتابة البحث.

المبحث الأول/ منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث للوزارة المبحوثة واجراء المقابلات مع القيادات العليا في جميع المستويات الإدارية، واجراء حوار معهم بخصوص موضوع الالتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، التمس الباحث بأنه على الرغم من مرور فترة زمنية كبيرة تعود إلى أكثر من ثلاث عقود، إلا أنه لم يتم إجراء قياس لمستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة، هذا من ناحية، إما من ناحية أخرى فقد تلمس الباحث أيضاً عدم الإدراك بشكل كامل في متطلبات إدارة الجودة الشاملة من قبل المسؤولين في الوزارة وفي ذات الوقت رغبتهم في تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبما أن نجاح تطبيق وتبني متطلبات إدارة الجودة يتطلب التزام الادارة العليا في الوزارة ومشاركة العاملين في برامج الوزارة، فمن الضروري قياس مدى الالتزام التنظيمي للإدارة وللعاملين في الوزارة، قبل القيام بالتعرف على مدى تبني الوزارة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وعليه تتمثل مشكلة البحث الرئيسية في مدى انعكاس الالتزام التنظيمي على تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة في وزارة الكهرباء العراقية، وتتفرع منها التساؤلات الآتية :

- ما مدى توافر الالتزام التنظيمي للإدارات العليا في وزارة الكهرباء العراقية ؟
- ما مستوى تبني متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الادارة في الوزارة ؟
- ما طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث في الوزارة ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتبلور أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة بـ(الالتزام التنظيمي – إدارة الجودة الشاملة)، فضلاً عن الوزارة التي تم تطبيق البحث فيها والمتمثلة بوزارة الكهرباء العراقية، خصوصاً في ضوء ما يعانيه البلد من أكثر من عقد في سوء خدمة الكهرباء التي يعاني منها البلد عموماً والمواطن خصوصاً، لذا فإن أهمية دراسة متغير الالتزام التنظيمي يحتل مكانة كبيرة لما له من دور في التعرف على مدى امتلاك الإدارات العليا لمتطلبات تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وانعكاس ذلك على تحسين واقع الخدمة التي تقدمها الوزارة، وعليه فإن الباحث يأمل أن تفيد نتائج بحثه متخذ القرار في الوزارة من رسم سياسة تساعد الوزارة على تنمية الالتزام التنظيمي بين موظفيها، فضلاً عن إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للالتزام التنظيمي وانعكاسها على سلوك الادارة والموظفين على حد سواء، وعلى مستويات التزامهم الوظيفي وكفاءة ادائهم للمهام الملقاة على عاتقهم، وبالتالي زيادة إمكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الوزارة.

ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يأتي :

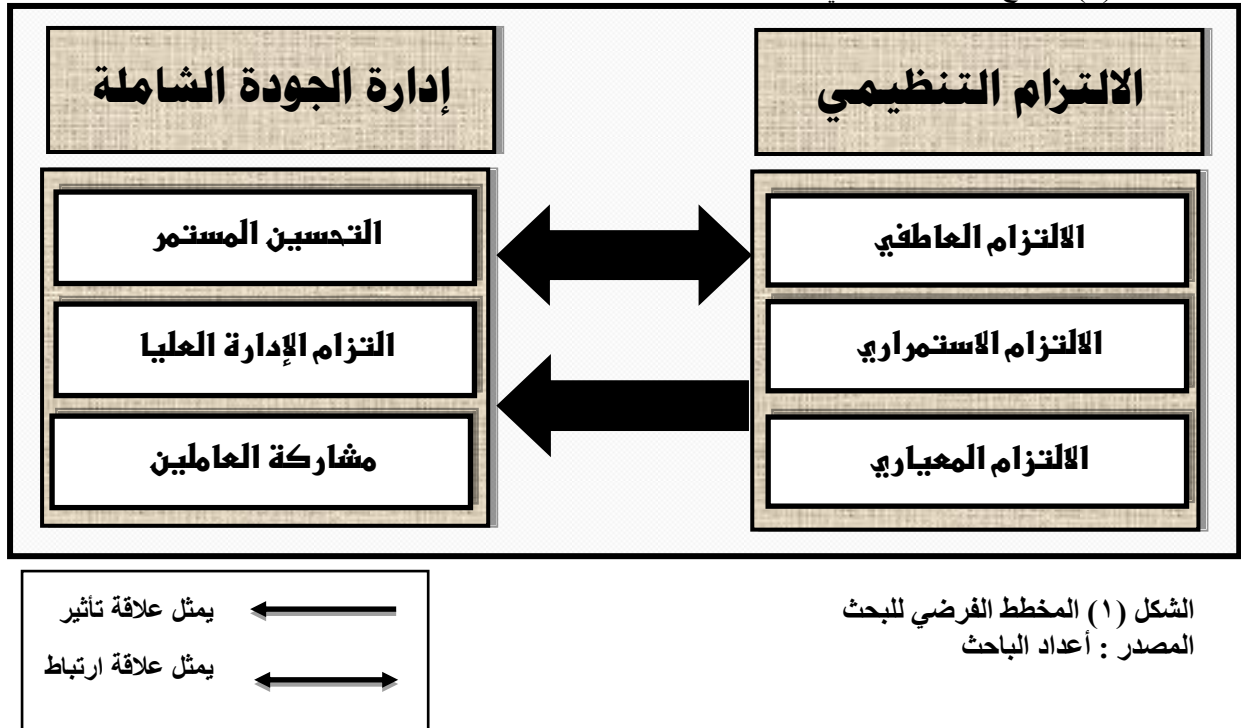
- بناء أطار نظري ومعرفي حول متغيري البحث المتمثلين بـ(الالتزام التنظيمي – إدارة الجودة الشاملة).
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للإدارات العليا في وزارة الكهرباء العراقية.
- تشخيص مستوى تبني متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة.
- تسليط الضوء على طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث.
- وضع عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تفيد الوزارة من خلال تشخيص نقاط الضعف والقوة في الوزارة، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وانعكاس ذلك في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات التالية :

١. المتغير المستقل (Independent Variable) : ويتمثل بـ(الالتزام التنظيمي) بأبعاده المتمثلة بـ(الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) وفق مقياس (Zhou et al., 2014).
٢. المتغير التابع (Dependent Variable) : ويتمثل بـ(إدارة الجودة الشاملة) بأبعاده المتمثلة بـ(التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) وفق مقياس (Gallo et al., 2019).

والشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث :



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث
المصدر : أعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ. الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين بعد الالتزام العاطفي وإدارة الجودة الشاملة.
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين بعد الالتزام الاستمراري وإدارة الجودة الشاملة.
 - ج. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين بعد الالتزام المعياري وإدارة الجودة الشاملة.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ. الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين بعد الالتزام العاطفي وإدارة الجودة الشاملة.
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين بعد الالتزام الاستمراري وإدارة الجودة الشاملة.
 - ج. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين بعد الالتزام المعياري وإدارة الجودة الشاملة.

سادساً : منهج البحث

يشكل المنهج المتبع انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه بالمشكلة ومحاولته إيجاد الحلول لها، إذ يعد تصميمها يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة يظهر بطريقة مبسطة ومتراصة، ولغرض الإيفاء بمتطلبات الدراسة الحالي وتحقيق الأهداف المرجوة منه فقد تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأثير أبعادها من خلال استبانة ضمت متغيرات الدراسة.

سابعاً : طرائق واساليب جمع وتحليل البيانات

أ. الجانب النظري
اعتمد الباحث على ما يتوافر من مصادر كالكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والموجودة في المكتبات أو على (الانترنت).

ب. الجانب العملي

تمثل الاستبانة الاداة الرئيسية التي سوف يستعملها الباحث لقياس متغيرات الدراسة مدعومة بمقابلات شخصية مع المسؤولين في الشركة، إذ سوف يقوم الباحث بتصميم فقرات الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الاجنبية والتي تتوافق مع

موضوع البحث، ويتم عرض الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص لكي تتلائم وواقع بيئة البحث.

المبحث الأول / الجانب النظري

أولاً : مفهوم الالتزام التنظيمي

حظى مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين الغربيين والعرب في مجالي السلوك التنظيمي ، وعلم النفس الصناعي، وعليه فإن مفهوم الالتزام التنظيمي صعب التحديد ، ولم يكن هناك أجماع على تعريف، أو مقياس محدد له، وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بان كل باحث قد تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر (الهيبي، ٢٠١٤ : ٢٨).

وقد اختلفت آراء الباحثين والكتاب في مجال الادارة بخصوص تعريف الالتزام التنظيمي، فوضع العديد من الباحثين التعاريف له بما يتناسب ووجهة نظرهم وما يحقق مصلتهم من الدراسات التي يجرونها، لذا قام الباحث باستعراض وجهات نظر بعض الباحثين بخصوص مفهوم الالتزام التنظيمي وفقاً للتسلسل الزمني لها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (١)، وكما يأتي :

الجدول (١) مفهوم الالتزام التنظيمي حسب رأي بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(Demir & Bugdayci, 2012 : 216)	عزوف الفرد عن تغيير المنظمة التي يعمل فيها، وسعيه إلى تحقيق أهدافها قبل أهدافه.
٢	(عبيد، ٢٠١٥ : ٣٣١)	مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والاخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بانتمائه لها.
٣	(الحسيني، ٢٠١٧ : ٢٨٥)	الرابط النفسي الذي يربط العاملين بمنظماتهم، والذي يدفعهم الى الاندماج والاستمرار في العمل، وبالتالي تبني قيم المنظمة.
٤	(توفيق، ٢٠١٨ : ٣٢)	الايمان القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها والرغبة القوية من الفرد ببذل أقصى الجهود من أجل مصلحة المنظمة وتطويرها.
٥	(صادق، ٢٠١٨ : ١٥٤)	انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف المنظمة وقيمتها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة من المنظمة.
٦	(الزبياري والحمداني، ٢٠١٩ : ٦٠)	استجابة شعورية تتكون من خلال خلق مناخ منظمي ملائم ومحفز ومشجع يظهر فيه التزام منظمي تلقائي، ومن ثم رغبة العاملين بالبقاء في المنظمة ومساعدتهم لتحقيق أهدافها.

المصدر : من اعداد الباحث استناداً إلى المصادر اعلاه.

من خلال اطلاع على المفاهيم الواردة في الجدول (١)، اتضح للباحث أن اغلب الباحثين الذين سبقوه يتفقون نوعاً ما في وضع مفهوم الالتزام التنظيمي، وخصوصاً من حيث المعنى، لذلك وتماشياً مع تلك التعاريف سوف يقوم الباحث بتعريف الالتزام على انه قناعات الفرد العاطفية والمعيارية المستمرة بقيم ورسالة واهداف المنظمة التي تولد الرغبة في البقاء بالعمل وبذل اقصى درجات الجهد من اجل نجاح عمل المنظمة وتقديمها .

ثانياً : أهمية الالتزام التنظيمي

يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام الأكاديميين والممارسين في الكثير من المجالات، بما في ذلك صناعة الخدمات اللوجستية. واستناداً إلى الأدبيات فالالتزام هو حالة نفسية ، والتي "تميز علاقة الموظف مع المنظمة ويؤثر في قرار مواصلة العضوية في المنظمة (Acar, 2012 : 218)، وهناك أسباب عدة قد أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي : (الهيبي، ٢٠١٤ : ٣٢)

١. إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية ، ولاسيما معدل دوران العمل.
٢. إن الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد العاملين هدفاً لهم في الحياة .
يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من الكثير من الكتاب والباحثين، لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة ، واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية، وتؤكد (كاظم، ٢٠١٦ : ٣١-٣٢) على انه لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها متعهداً وملتزماً بأهداف المنظمة ويعمل بكونه عضو فريق فعال.

ثالثاً : ابعاد الالتزام التنظيمي

ركزت معظم البحوث على الارتباط العاطفي للمنظمة والإيمان في قيمها ، وأطلقت تسمية " المعيار الذهبي " للتعبير عن التزام الموظفين ، والتي تظهر العلاقة الإيجابية الموجودة بين الالتزام التنظيمي ، والإنتاجية الوظيفية (Robbins &



109 : Judge, 2011)، وقد شملت بعض الدراسات مقاييس من جميع المكونات الثلاثة (العاطفي، والاستمرار، والمعيارى) ، في حين يركز البعض الآخر منها فقط على مقياس فعال و/ أو مقياس التزام أو استمرار مع المنظمة، في حين رأى آخرون ان الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر، وهي: الالتزام العاطفي (ارتباط عاطفي)، والالتزام المستمر (أساس التكلفة) ، والالتزام المعيارى (الالتزام)، وفيما يلي توضيح لأبعاد الالتزام التنظيمي وفق مقياس (Zhou et al., 2014)، وكما يأتي :

١. الالتزام العاطفي

هو علاقة الموظف مع المنظمة وأهدافها، ورغبته في المحافظة على البقاء في المنظمة (Sulu et al., 2010 : 29)، وعرف أيضاً بأنه شعور التعلق والانتماء للمنظمة، الذي يتضمن هيكل المنظمة، ونوع خبرات العمل ، والخصائص الشخصية (12 : Wen Liu et al., 2009)، وعرفه (Kaur, et al) بأنه المشاعر الإيجابية، لتحديد الهوية ، و التعلق والمشاركة في تنظيم العمل ، وعرفه أيضاً الالتزام العاطفي ، أو الشعورى بأنه إلى أي مدى يشعر الموظفون بانهم ملتزمين لمنظماتهم بحكم مشاعرهم بالتكاليف المرتبطة بترك العمل. كما يقصد به ارتباط عاطفي للمنظمة والاعتقاد في قيمها (Kaur et al., 2010 : 142).

٢. الالتزام الأستمراري

إن الإلتزام الاستمراري هو الإلتزام محسوب يدرك الموظف من خلاله أو يقدر الكلف المتعلقة بتركه المنظمة، وإن الموظف وفق هذا النوع من الإلتزام يسعى إلى البقاء في المنظمة بسبب حاجته إلى المنافع المادية وغير المادية (Jaja & Okpu, 2013 : 45).

إما (Permau Pan et al) فقد أشار الى الإلتزام المستمر بأنه مدى التكاليف المترتبة على ترك المنظمة الحالية، إذ إن الموظفين سيقفون في المنظمة ، لأنه عليهم الإلتزام بالاستمرار بمدى التكاليف المترتبة على ترك المنظمة الحالية (Robbins & Judge, 2011 : 111).

٣. الإلتزام المعيارى

يعرف الإلتزام المعيارى أيضاً بأنه مسؤولية العاملين العاملين بالالتزام تجاه منظماتهم، ومن خصائصه الاعتقاد بأن الولاء للمنظمة أمر طبيعي، فضلاً عن ضرورة الاستيعاب بأنه يجب أن يبقى العاملين في المنظمة حتى بلوغ سن التقاعد والايان بضرورة التضحية من أجل المنظمة (الملا وفتحي، ٢٠١٤ : ٧٦).

كما ويعرف الإلتزام المعيارى بأنه التزام الموظف ، ورغبته في البقاء مع المنظمة (12 : Wen Liu et al., 2009)، وقد عرف (Kaur et al., 2010 : 142) الإلتزام المعيارى بأنه مشاعر الموظف للالتزام والبقاء مع المنظمة، وأخيراً فإن الإلتزام المعيارى هو قوة شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء في منظمة معينة، بسبب ضغوط الآخرين عليه بالبقاء فيها، فالموظفين الذين يقوى لديهم الإلتزام المعيارى يأخذون بالحسبان إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو أنهم تركوا العمل في المنظمة، فهم لا يريدون أن يسببوا قلقاً لشركتهم.

رابعاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها مجموعة من الممارسات الادارية في جميع انحاء المنظمة والموجهة لضمان تلبية المنظمة لمتطلبات الزبون أو تجاوزها بأستمرار (4 : Merih, 2017)، كما وتعد إدارة الجودة الشاملة الفلسفة والثقافة التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تبني الاساليب والادوات التي تعمل بالشكل الصحيح وبمشاركة جميع الافراد العاملين في المنظمة وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون وتلبية حاجاته ورغباته (محسن والنجار، ٢٠١٢ : ٥٥٨). وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً شاملاً لتحسين القدرة التنافسية والفعالية والمرونة من خلال تخطيط كل نشاط وتنظيمه وفهمه واشراك كل فرد في كل مستوى من مستويات المنظمة المختلفة (Oakland, 2014 : 47). في حين بين (المعموري والعامري، ٢٠١٩ : ١٣٩) بأن (TQM) هي رؤية لا يمكن للمنظمة تحقيقها الا من خلال التخطيط مطولاً، وذلك من خلال القيام بوضع الخطط وتنفيذها بشكل سنوي لكي تصل المنظمة بشكل تدريجي إلى تحقيق رؤيتها.

وعرفها (3 : Karim et al., 2020) فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى التحسين المستمر لجميع الاقسام والعمليات وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على اجراء التغييرات من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في المنظمة سواء كانت في القيم أو الانظمة أو الاسلوب الإداري.

ويرى (3 : Saihu, 2020) بأنها فلسفة إدارية تقوم على مفاهيم الفلسفات الحديثة وأساليب الادارة الاساسية والجهود المبتكرة والمهارات الفنية المتخصصة من أجل رفع مستوى الاداء والتحسين المستمر.

يرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة هي نمط إداري يعتمد متطلبات مهمة كدعم اسناد الادارة العليا والتركيز على الزبون والمشاركة الجماعية والتحسين في دورة حياة المنظمة لتحقيق نجاحها وتمييزها بأستمرار.

خامساً : أبعاد إدارة الجودة الشاملة



وفق لمقياس (Gallo et al., 2019) تتمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة بما يأتي :

١. التحسين المستمر

يشير (Demirbas et al,2019:3) أن التحسين المستمر هي تقنية يابانية تعني وفي هذا السياق يعد التحسين المستمر استراتيجية تهدف إلى الاستمرار في اجراء التحسينات اللازمة على عمل المنظمة، كما ويشير (Amri,2014:313) أن البعض قد عدها بأنها ركيزة مهمة لاستراتيجية تنافسية طويلة الاجل للمنظمة لأنها تتميز بان النتائج الكبيرة تأتي من العديد من التغييرات الصغيرة المتركمة بمرور الوقت، وتنتج تحسينات صغيرة نتيجة الجهود المستمرة المنسقة لجميع الموظفين، ويعرف (Lingappan,2016:14) بأنها فلسفة أو ممارسات التي تركز على التحسين المستمر للعمليات في التصنيع والهندسية وإدارة الاعمال من خلال تحسين الأنشطة والعمليات الموحدة وتهدف الى التخلص من النفايات والهدر، إما (Demirbas et al,2019:14) يرى بأنها تشمل الجميع الادارة العليا والمديرين والعمال، ويؤكد الخبير الياباني " ايماي" ان كايزن انها تخلق عقلية للتحسين وتجهر الناس لمعالجة القضايا الاكبر بشكل افضل وتسعى كايزن جاهدة لتمكين العمال وزيادة رضاهم وتسهيل الشعور بالإنجاز.

٢. التزام الادارة العليا

يعد إسناد الإدارة العليا ابعاد من مجرد تخصيص الموارد للبرنامج ، كأن يضع الأسبقيات لعموم المنظمة ويبدأوا التزامهم بالتطبيق ، وان تكون الإدارة العليا قادرة على فهم الواقع العملي للجودة والسيطرة على مبادئ وتقنيات الجودة لبقية أجزاء المنظمة (Slack et al ,2010 : 506) .

كما ويحفز التزام الادارة العليا تنفيذ إدارة الجودة من خلال توفير التوجيه والموارد لتحسين الجودة (: 2008 , Zu et al., 630)، إذ ينعكس التزام الإدارة العليا على تعزيز البيئة اللازمة لتحسين الجودة الشاملة في المنظمة (Zeng et al., 2015 : 161)، وأشارت بعض الدراسات إلى أن التزام الادارة العليا له تأثيرات على ممارسات البنية التحتية التقليدية لإدارة الجودة مثل العلاقة مع الزبائن والعلاقة مع الموردين وإدارة القوة العاملة (Modgil & Sharman, 2017 : 514).

٣. مشاركة العاملين

تعد عملية مشاركة العاملين من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها اذ تساعد في زيادة الولاء والانتماء إلى المنظمة ، إذ يكون لكل فرد نصيب او حصة في عملية الجودة الشاملة وله دور في تحقيقها، ولذا يجب دراسة ميول الأفراد العاملين واتجاهاتهم وتقاليدهم وثقافتهم ومدى توافقها مع ثقافة الجودة (أبو طيخ، 2012 : 50)، وتمثل عملية مشاركة العاملين بمثابة عملية تمكين للعاملين للمشاركة في صنع القرار الإداري وفاعليات التحسين الملائمة لمستوياتهم في المؤسسة التعليمية ، ويسهم التنفيذ الصحيح لاندماج العاملين في تغيير العلاقة بين الأفراد والمؤسسات التي يعملون لها اذ يعد العاملون شركاء عمل حقيقيين لجعل المؤسسات ناجحة ، لاسيما في المنظمات التي يكون فيها المورد البشري مهماً جداً للعمل المعرفي والتكنولوجيا المتقدمة (Zakuan et al,2012:28).

ويتطلب مشاركة العاملين تفويض الصلاحيات التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات الهامة التي تساعد على تحسين جودة الخدمات وكذلك بناء فرق العمل وتعزيزها وتكاملها، لتجسد مبدأ روح الفريق في مؤسسات التعليم العالي، وللافادة من العقول المفكرة والقريبة من مشكلات العمل (11 : 2012 : Moballeghi & Moghaddam).

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً: اختبار جودة المطابقة

يعد اختبار جودة المطابقة أداة المقياس لأي بحث خطوة سابقة للقيام بالتحليل الاحصائي اللازم لتحديد مستوى انتشار المتغيرات، وفي ادناه توضيح مفضل لهذا الاختبار.

(١) صدق البناء:

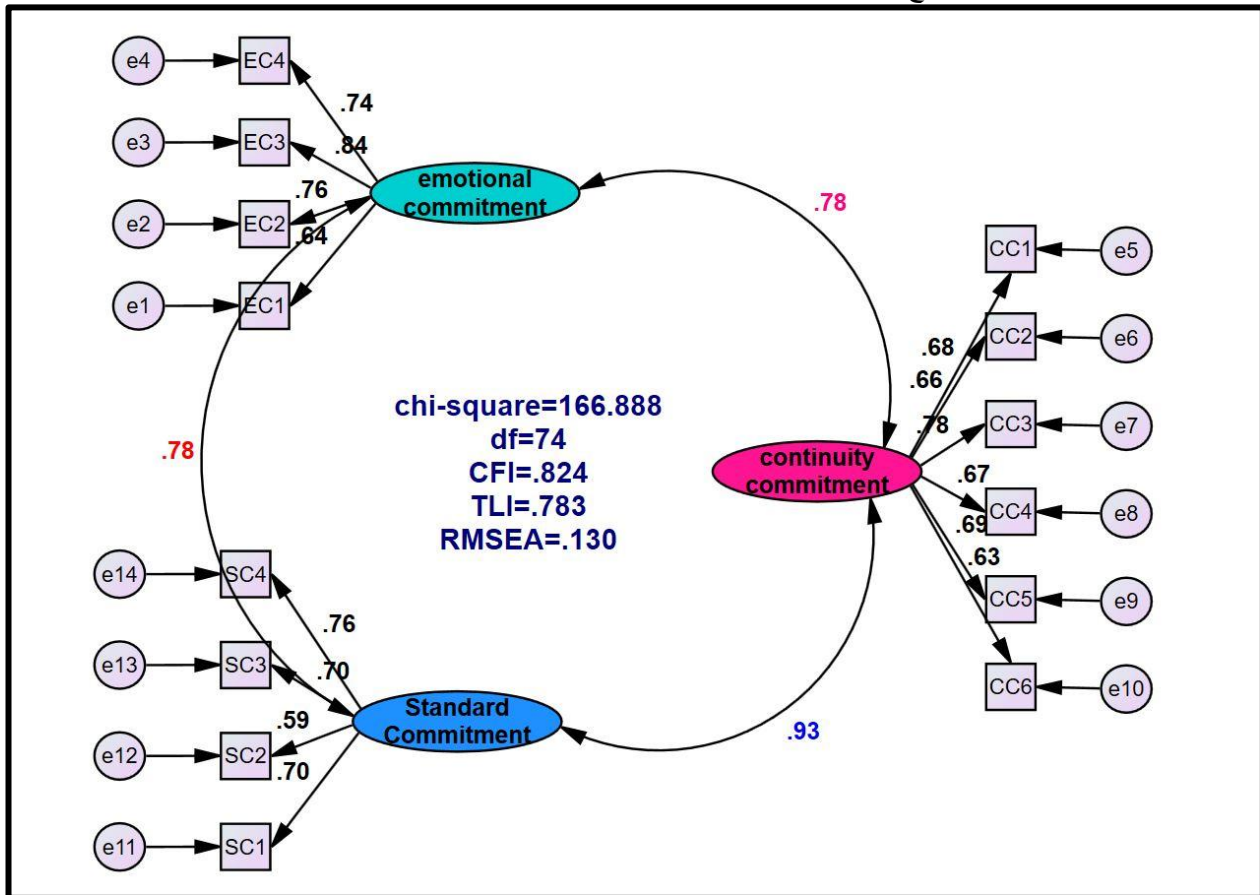
باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للتحقق من صدق بناء المقياس لمتغيري البحث ومدى ملائمة فقرات المقياس مع الأسس النظرية له تم الاعتماد على التحليل العملي التوكيدي ويعتمد على معايير القياس جودة المطابقة لفقرات المقياس مع متغيرات المقياس ويمكن توضيح هذه المعايير كما في الجدول(١):

جدول (١) يوضح مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة	
المؤشر	القاعدة العامة او المعيار
مؤشرات جودة المطابقة (Goodness Of Fit)	
قيمة x^2	-
درجة الحرية (df)	-
النسبة بين x^2 و (df)	اقل من ٥
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	بين ٠,٠٥ - ٠,٠٨

(RMSEA)	
أكبر من ٠,٩٠	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
أكبر من ٠,٩٠	مؤشر توكرر لويس (TLI)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (٢٠٠٨) Hooper et al;

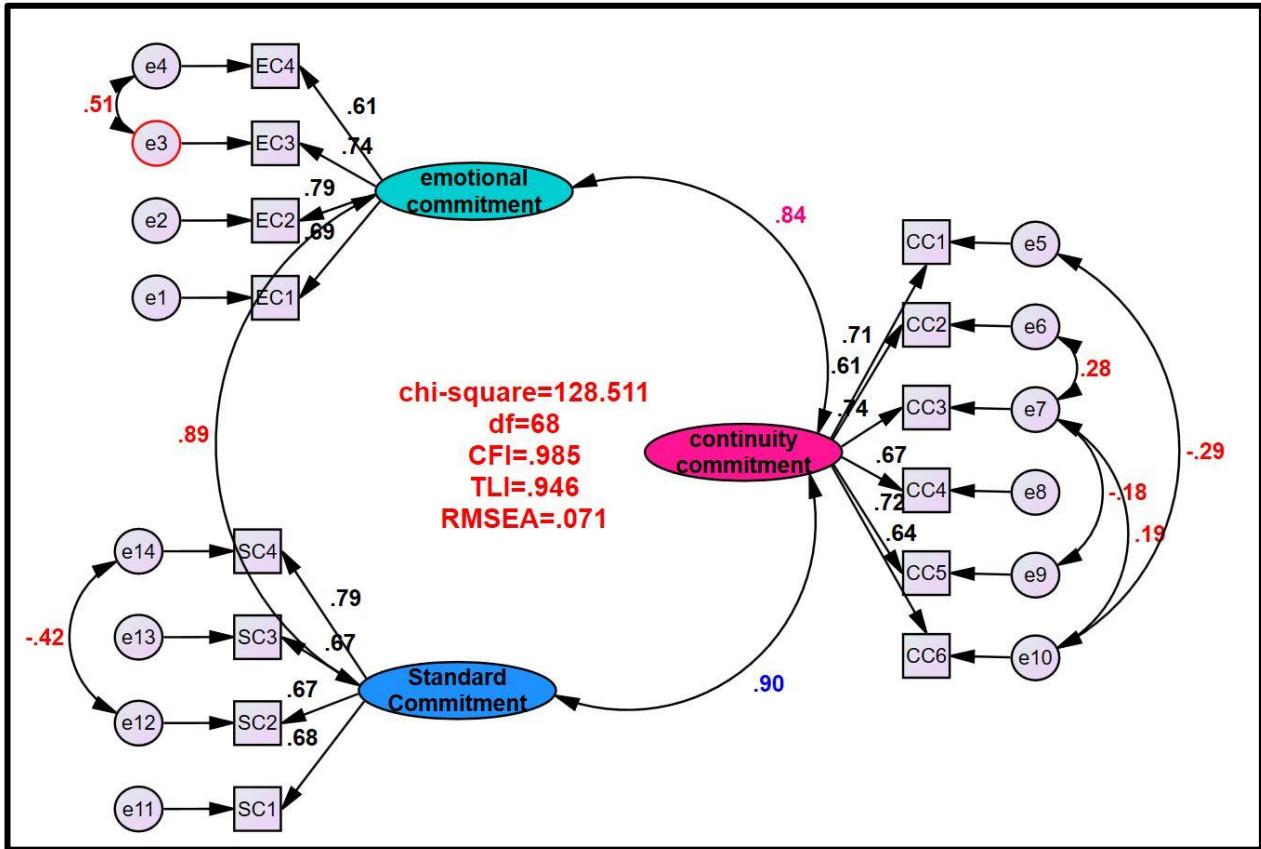
أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الالتزام التنظيمي:
من خلال الشكل (١) والذي يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الالتزام التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات ودرجة ارتباط كل فقرة وكما موضح ادناه:



نلاحظ من خلال النتائج أعلاه ان:

١. قيمة (TLI = 0.783) هي قيم جيدة ويجب ان تكون ضمن المدى اي قيمته اكبر من ٠,٩٠ ليبدل على تطابق النموذج.
٢. قيمة (CFI = 0.824) هي قيم جيدة ويجب ان تكون ضمن المدى اي قيمته اكبر من ٠.90 ليبدل على تطابق النموذج
٣. نلاحظ ايضاً ان قيمة (RMSEA = 0.130) هذه قيمة غير جيدة لان المدى يجب ان يكون (٠,٠٥-٠,٠٨) ليبدل على مطابقة النموذج وكلما كان اقل من ٠,٠٥ كان النموذج ملائم ومطابق بشكل افضل.

لذا يجب تحسين النموذج من خلال التعديل على هذه المؤشرات وحسب توصيات مؤشرات (Modification Indices)، اذ يضع الباحث نموذجا اعتمادا على الأدبيات او نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة الأنموذج للبيانات التجريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الاجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى والمرتفع ضمن الانموذج او تعديلها من خلال تكوين الارتباط بين الأخطاء ذات التباين المشترك العالي وبعد هذا الإجراء يكون الانموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (٢)

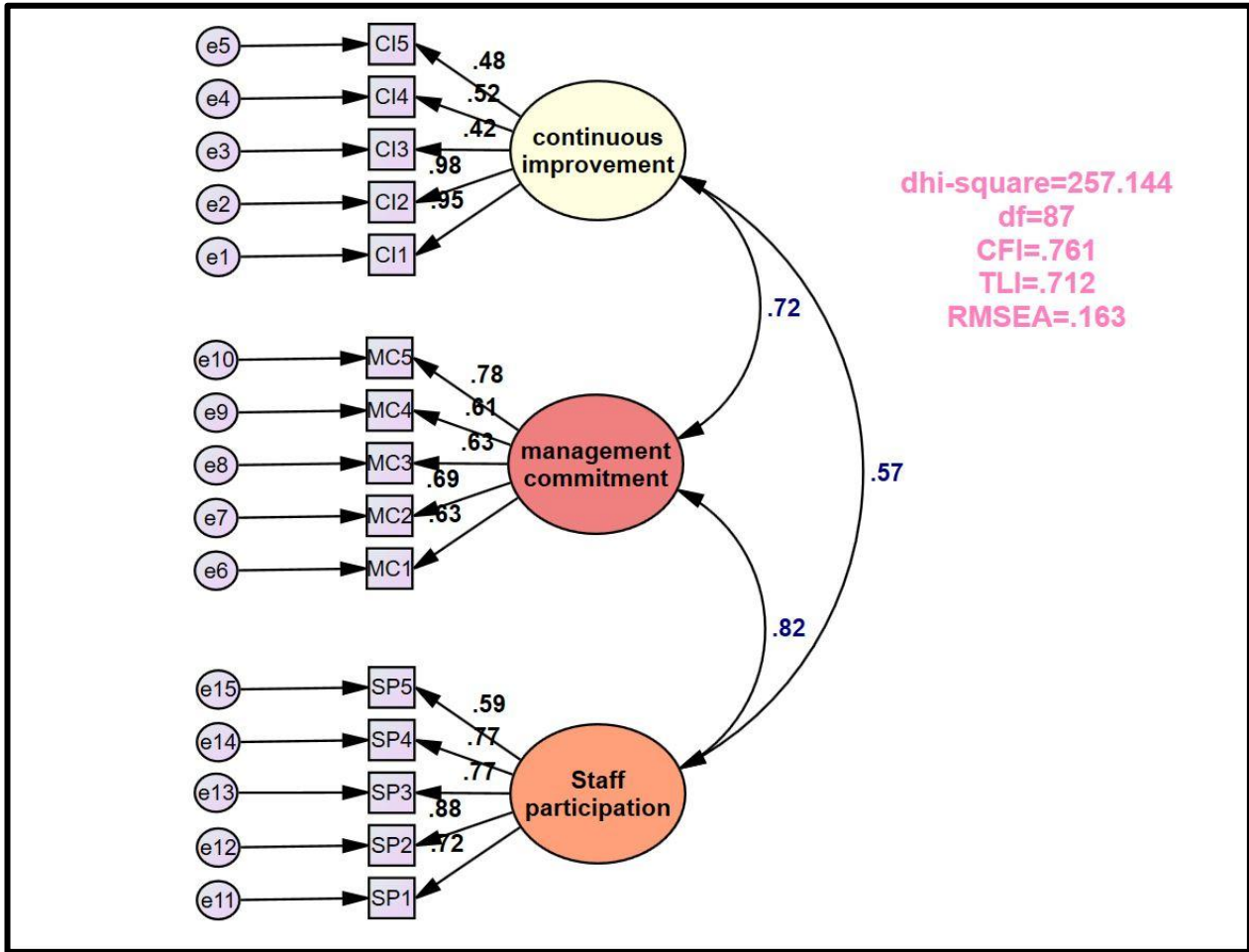


الشكل (٢) يوضح نموذج الالتزام التنظيمي بعد التعديل

ونلاحظ ايضاً من خلال قيمة RMSEA والتي تساوي (٠,٠٧١) وهذا دليل على جودة مطابقة النموذج الخاص بالالتزام التنظيمي.

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الجودة الشاملة :

من خلال الشكل (٣) والذي يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الجودة الشاملة من خلال مجموعة من المؤشرات ودرجة ارتباط كل فقرة وكما موضح ادناه



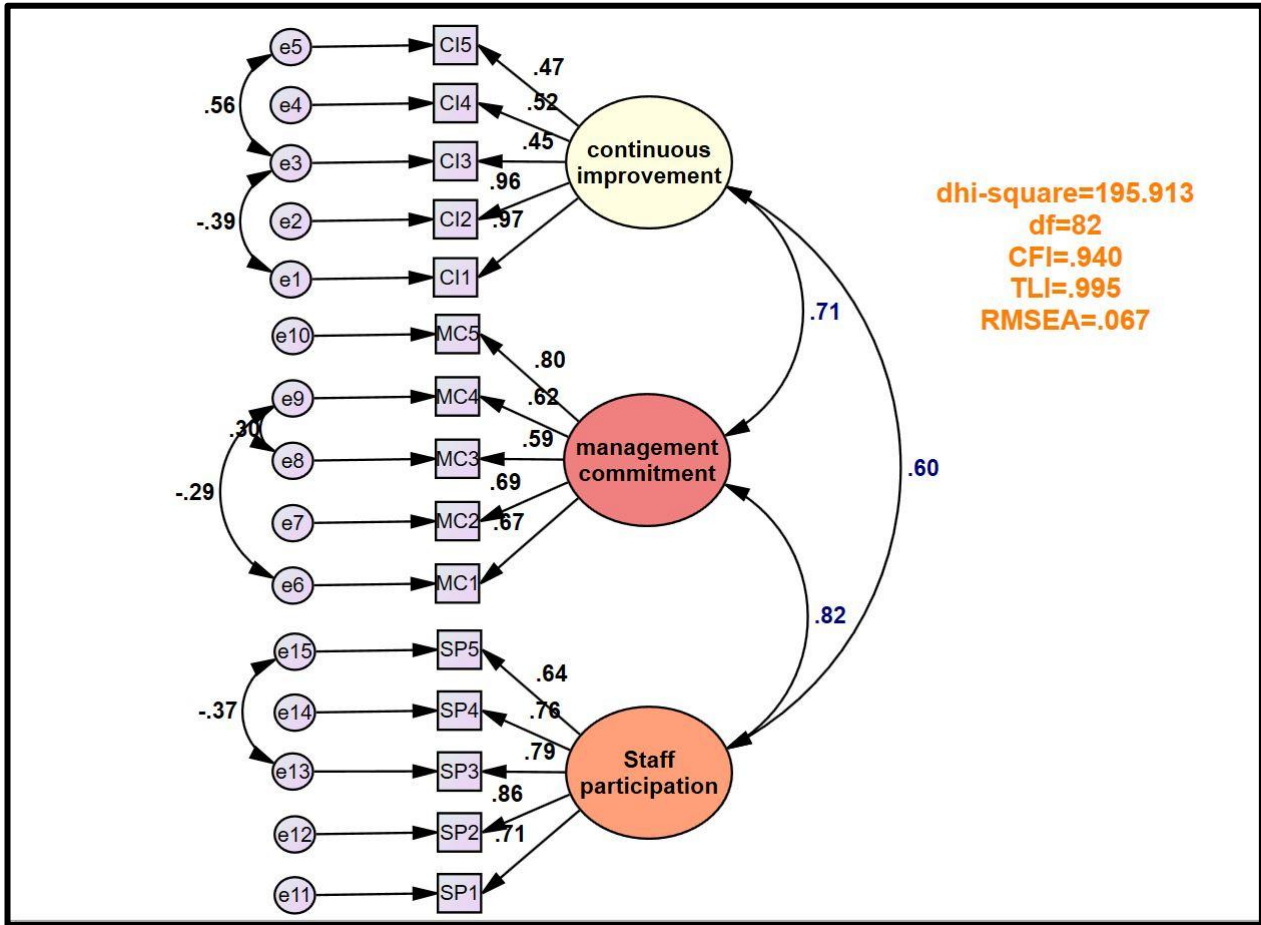
الشكل (٣) يوضح انموذج إدارة الجودة الشاملة

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه ان:

٤. قيمة $(TLI = 0.712)$ هي قيم جيدة ويجب ان تكون ضمن المدى اي قيمته اكبر من ٠,٩٠ ليدل على تطابق النموذج
٥. قيمة $(CFI = 0.761)$ هي قيم جيدة ويجب ان تكون ضمن المدى اي قيمته اكبر من ٠.90 ليدل على تطابق النموذج
٦. نلاحظ ايضاً ان قيمة $(RMSEA = 0.163)$ هذه قيمة غير جيدة لان المدى يجب ان يكون (٠,٠٨-٠,٠٥) ليدل على مطابقة النموذج وكلما كان اقل من ٠,٠٥ كان النموذج ملائم ومطابق بشكل افضل.

لذا يجب تحسين النموذج من خلال التعديل على هذه المؤشرات وحسب توصيات مؤشرات (Modification Indices)، اذ يضع الباحث انموذجاً اعتماداً على الأدبيات او نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة الأنموذج للبيانات التجريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الاجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى والمرتفع ضمن الانموذج او تعديلها من خلال تكوين الارتباط بين الأخطاء ذات التباين المشترك العالي وبعد هذا الإجراء يكون الانموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (٤)

ونلاحظ ايضاً من خلال قيمة $RMSEA$ والتي تساوي (٠,٠٦٧) وهذا دليل على جودة مطابقة النموذج الخاص بإدارة الجودة الشاملة.



الشكل (٤) يوضح انموذج إدارة الجودة الشاملة بعد التعديل

(٢) ثبات المقياس:

ولغرض التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات المقياس تم الاعتماد على (Cronbach Alpha) لغرض معرفة ثبات كل فقرة من فقرات المقياس والجدول (٤) ادناه يوضح نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث وكما يلي:

جدول (٤) اختبار Cronbach Alpha لمتغيرات البحث

Cronbach Alpha	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات الرئيسية
.824	٤	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
.838	٦	الالتزام الاستمراري	
.775	٤	الالتزام المعياري	
.828	٥	التحسين المستمر	ادارة الجودة الشاملة
.794	٥	التزام الإدارة العليا	
.855	٥	مشاركة العاملين	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V26

تشير نتائج الجدول أعلاه الى ان معامل Cronbach Alpha لمتغيرات البحث اكبر من ٠,٧٠ وهو يدل على توافر الاتساق الداخلي لفقرات ومتغيرات البحث وهي صالحة لإجراء التحليل الاحصائي.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

ليبين مستوى توفر الابعاد في المنظمة المبحوثة من خلال تحليل وتفسير اجابات المبحوثين, طرحت عدة اسئلة لهذه الابعاد ويبين الجدول رقم (٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاستجابة للفقرات اذ نلاحظ ما يلي:



- (١) **الالتزام العاطفي:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣,٤٥) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وتؤشر إجابات المبحوثين تقدم في ارتباط العاملين عاطفياً بالوزارة المعنية بالدراسة، إلا أن هذا الشعور يتضاءل إزاء حاجات الأمان التي توافرها الوزارة للعاملين في مجال الخدمات التقاعدية أو مدى إحساس العاملين بمشاكل الوزارة، ويعلل الباحث ذلك لعدم نضج قانون التقاعد، وقد تكون النظرة السابقة أفرزت نوعاً من التشاؤم بصدد المرتب التقاعدي الذي مازال غير واضح للعاملين، أما عدم إحساس العاملين بمشاكل الوزارة فان الباحث يرى تفعيل ذلك الإحساس إذ انه يعاني الآن من فجوة واضحة بسبب تراجع نظم الحوافز بسبب الظروف التي يعيشها البلد وعدم وجود نظم حوافز تمنح العاملين حق المشاركة في الأرباح أو حق الملكية وكما معمول به في دول العالم المتقدمة.
- (٢) **الالتزام الاستمراري:** بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٦١) وتؤشر إجابات المبحوثين تقدم في الالتزام الاستمراري بالوزارة المعنية بالدراسة، أما الفقرات التي تراجعت إلى مستوى (متوسط الأهمية) فأنها تؤشر ضعف في شعور المبحوثين بضرورة الاستمرار في الوزارة المعنية بالدراسة إذ لم يؤيدون بقوة إن مغادرتهم الوزارة يتسبب لهم بعدد من المشاكل والاضطرابات، إذ قد يعني ذلك إن هناك فرص أخرى تؤمن لهم العيش أو ما تؤمنه لهم الوزارة المعنية بالدراسة، ومما يعزز ذلك الشعور هو عدم تأييدهم لأهمية الفوائد التي يجنوها من الوزارة.
- (٣) **الالتزام المعياري:** حققت اغلب فقرات هذا البعد مستوى أهمية بدرجة (مهم) وتؤشر إجابات المبحوثين تقدم في الالتزام المعياري بالوزارة المعنية بالدراسة، أما الفقرات التي تراجعت إلى مستوى (متوسط الأهمية) فأنها تؤشر ضعف في شعور المبحوثين بضرورة البقاء في الوزارة المعنية بالدراسة، كما أن العاملين يشعرون بإجحاف إذ إنهم لم يؤيدون بقوة ضرورة منح الوزارة ولاء وإخلاص مميزين. وعامة على مستوى المديات التي حققتها فقرات هذا البعد فان هناك تشتتاً واضحاً يرافق جميع فقرات البعد وهذا ما ينعكس على القوة الاستجابية لهذا البعد لتأثيرات المتغيرات التفسيريين.
- (٤) **التحسين المستمر:** حصل هذا البعد على المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) ، وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٣) ، وهو مؤشر ايجابي يدل على ان افراد العينة يرون وبمستوى جيد بان ادارة الوزارة تقوم بتحسين إجراءات العمل بشكل مستمر باستقدام التقنيات الحديثة , وهذا ما بينته المقابلة مع افراد العينة التي اوضح فيها ان ادارة الوزارة تعمل على التعاقد مع الشركات العالمية لاستخدام التقنيات الحديثة اذ تعتمد أساليب وأدوات علمية وتكنولوجية لغرض تحسين الجودة.
- (٥) **التزام الإدارة العليا:** حصل هذا البعد على وسط حسابي بلغ (٣,٦١) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) اذ احتل المرتبة الاولى بالنسبة لباقي ابعاد المتغير ، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٢) ، مما يشير ان اغلب افراد العينة تتفق على ان ادارة الوزارة لها التزام قوي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذلك تقوم الإدارة العليا تقوم بتقديم الدعم المادي والمعنوي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- (٦) **مشاركة العاملين:** حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (٣,٤٩) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وهو مؤشر ايجابي يدل على ان ادارة الوزارة تعمل على اشراك العاملين بحل المشاكل بالإضافة الى ان افراد العينة ترى بان ادارة الوزارة تستخدم استراتيجيات معينة لتقليل عملية التنقلات وغيرها عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكذلك تستخدم المحاضرات في تثقيف العاملين وتوعيتهم بدورهم في عملية التغيير المتعلق بالجودة وتقوم بأخذ رأيهم قبل البدء بتطبيق ادارة الجودة الشاملة حول كيفية تطبيق مبادئ ادارة الجودة.

الجدول (٥) يبين التحليل الوصفي لمتغيرات البحث				
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
٥	69%	٠,٧٩	٣,٤٥	الالتزام العاطفي
١	72.2%	٠,٦٩	٣,٦١	الالتزام الاستمراري
٢	71.2%	٠,٨١	٣,٥٦	الالتزام المعياري
٤	69.6%	٠,٨٣	٣,٤٨	التحسين المستمر
١	72.2%	٠,٧٢	٣,٦١	التزام الإدارة العليا
٣	69.8%	٠,٧٣	٣,٤٩	مشاركة العاملين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى

تم التحقق من صحة هذه الفرضية اختبار علاقة الارتباط والتي تسعى للتحقق من علاقة تجمع بين المتغيرات الرئيسية عن طريق اختبار علاقة الارتباط للمتغيرات الفرعية لمتغيرات البحث وكانت النتيجة كم هو موضح في الجدول (٦):

Correlations			
		الالتزام التنظيمي	إدارة الجودة الشاملة
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.٨67**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	.٨67**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهو يدل على علاقة ارتباط قوية تجمع متغيرات البحث وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تقول بوجود علاقة ارتباط موجب ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة .

ب- اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

نلاحظ من الجدول (٧) ادناه ان جميع علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية لمتغير الالتزام التنظيمي المتضمنة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) وبين الابعاد الفرعية لمتغير إدارة الجودة الشاملة المتضمنة (التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) كانت معنوية وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تقول بوجود علاقة ارتباط موجب ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الالتزام التنظيمي وابعاد إدارة الجودة الشاملة أي نسبة تحقق هذه الفرضيات هي (١٠٠٪).

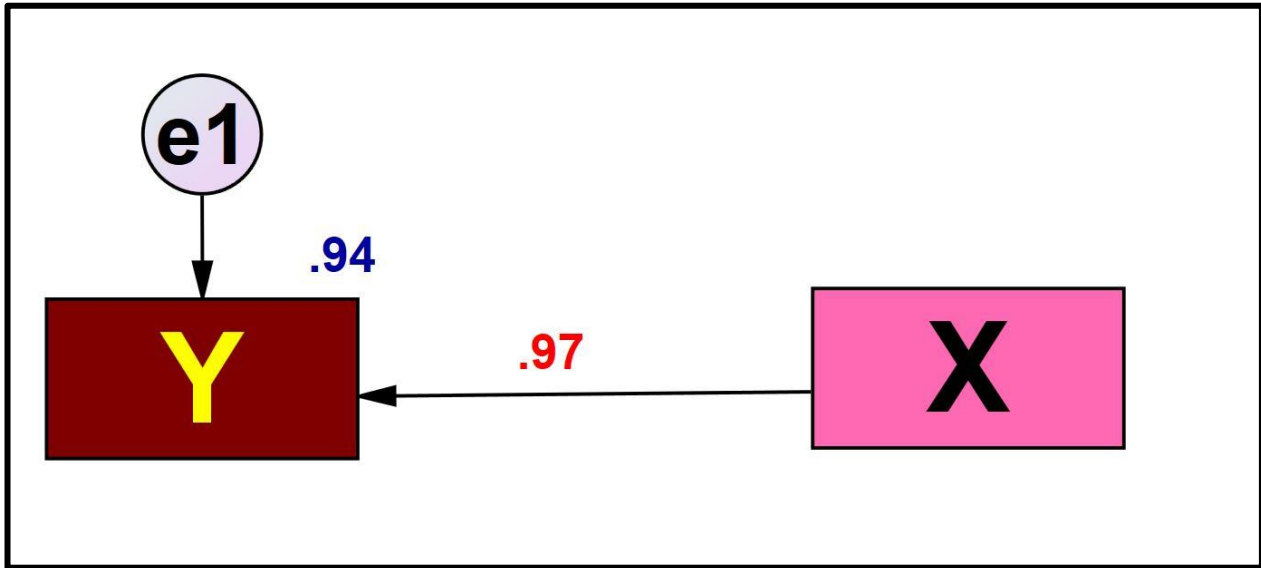
الجدول (٧) يوضح علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية				
		التحسين المستمر	التزام الإدارة العليا	مشاركة العاملين
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	.748**	.701**	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	٧٥	٧٥	٧٥
الالتزام الاستمراري	Pearson Correlation	.799**	.847**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	٧٥	٧٥	٧٥
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	.781**	.868**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	٧٥	٧٥	٧٥

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

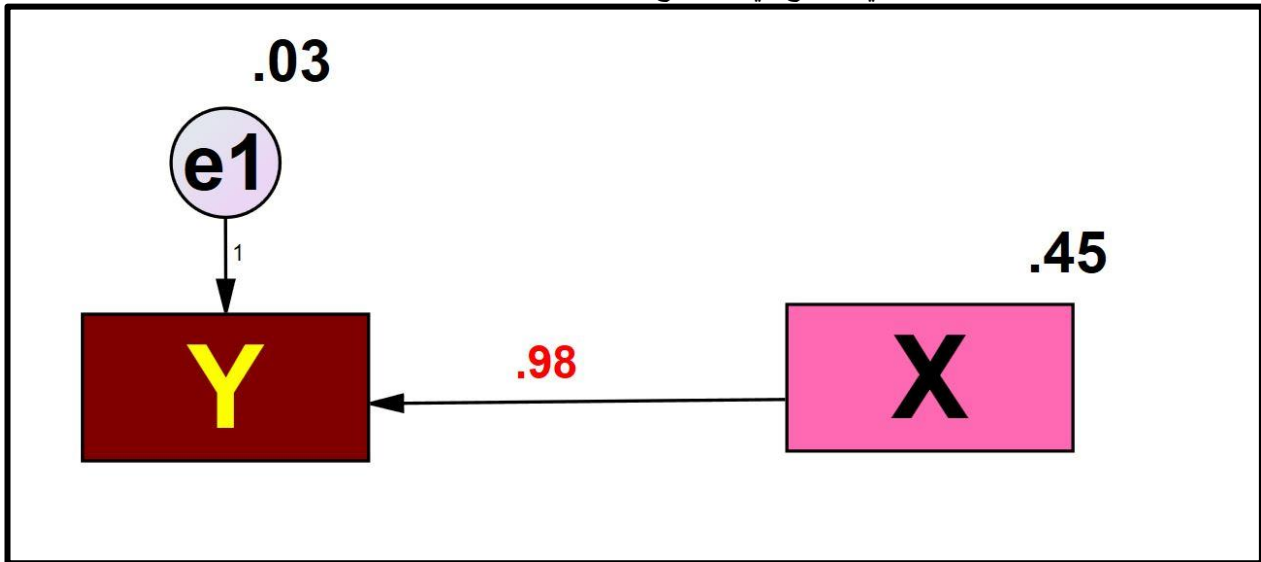
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ت- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضية الثانية الرئيسية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة) على أساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات كما هو موضح في نموذج الاختبار المدرج ادناه.



يوضح الانموذج أعلاه التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط حيث ان متغير الالتزام التنظيمي (X) يمثل المتغير المستقل أما متغير ادارة الجودة الشاملة (Y) فيمثل المتغير التابع ونلاحظ ان القيمة التقديرية المعيارية بلغت ($Beta = 0.97$) اي ان الالتزام التنظيمي له اثر واسهام كبير في ادارة الجودة الشاملة بالإضافة وضح الانموذج أعلاه قيمة Squared Multiple Correlations حيث بلغت (0.94) وهذه النسبة تفسر 94% من المتغير التابع (ادارة الجودة الشاملة) بأثر المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) اما 6% الأخرى فهي تعود لعوامل وأسباب خارجية أخرى بالإضافة الى ان معامل الارتباط بين المتغيرات بلغ (0.867) وهذه القيمة تدل على ارتباط قوي وطردى بين المتغيرات. اما فيما يخص التقديرات اللامعيارية فهي موضح في الانموذج ادناه

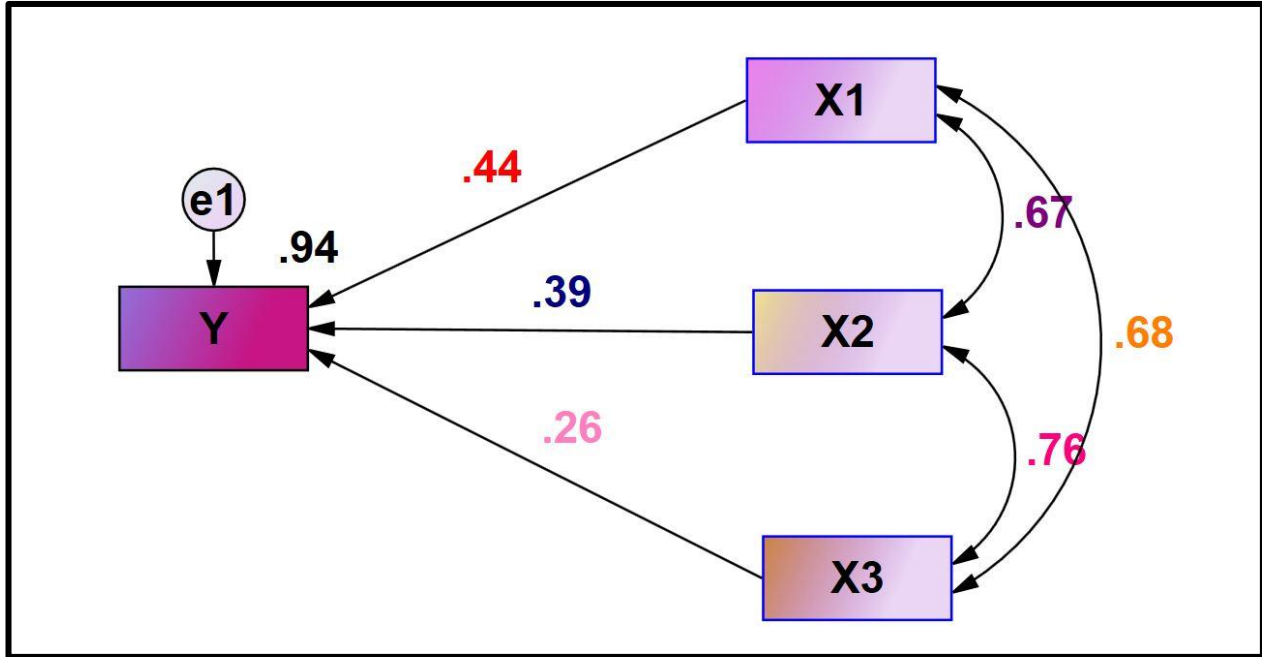


هذا النموذج يوضح التقديرات اللامعيارية لأنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث ان (0.98) تمثل قيمة الميل الحدي اما قيمة الحد الثابت فكانت (0.45) وقيمة الخطأ (0.03) وهذه دليل على معنوية النموذج ومعادلة الانحدار تكون بالشكل التالي:

$$\text{ادارة الجودة الشاملة} = 0.98 + 0.45 \text{ الالتزام التنظيمي}$$

ث- اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية:

تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية الرئيسية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة وادارة الجودة الشاملة) على أساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات كما هو موضح في انموذج الاختبار المدرج ادناه.



يوضح الانموذج أعلاه التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط حيث ان ابعاد الالتزام التنظيمي (X_1, X_2, X_3) يمثل المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على التوالي أما متغير ادارة الجودة الشاملة (Y) فيمثل المتغير التابع ونلاحظ ان القيم التقديرية المعيارية بلغت ($Beta = 0.44, 0.39, 0.26$) على التوالي اي ان ابعاد الالتزام التنظيمي لها اثر واسهام كبير في ادارة الجودة الشاملة بالإضافة وضح الانموذج أعلاه قيمة Squared Multiple Correlations حيث بلغت ($0.67, 0.68, 0.76$) وهذه النسبة تفسر 94% من المتغير التابع (ادارة الجودة الشاملة) بأثر المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) اما 6% الأخرى فهي تعود لعوامل وأسباب خارجية أخرى بالإضافة الى ان معامل الارتباط بين المتغيرات كانت معنوية وعالية وهذه النتيجة تدل على ارتباط قوي وطردي بين المتغيرات.

وهذا دليل على معنوية النموذج ومعادلة الانحدار تكون بالشكل التالي:

$$\text{إدارة الجودة الشاملة} = 0.44 \text{ الالتزام العاطفي} + 0.39 \text{ الالتزام الاستمراري} + 0.26 \text{ الالتزام المعياري}$$

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يظهر الشعور بالالتزام التنظيمي في اتجاهين الأول موقفي يحدد في ضوء بقاءه أو انسحابه من العمل في المنظمة، والثاني سلوكي وبموجبه يعبر الالتزام عن تعاطفه مع المنظمة من جهة وكونه واجب حتمي عليه لما يدين لها به.
2. كما عكست النتائج الإحصائية بان العاملون في الوزارة البحوثه يتميزون بمستويات مقبولة من الالتزام التنظيمي بشكل عام، والالتزام الاستمراري بشكل خاص اذ تقدم بفارق عن الأبعاد الأخرى (الالتزام العاطفي، والالتزام والمعيارية).
3. ظهر توافر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة، بنسب جيدة، اذ ان اجابات العينة على جميع الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير او متغيراته الفرعية كانت تتفق وبشكل جيد، وهذا يوشر قوة الترابط الكبير بين متغيرات ادارة الجودة الشاملة كونها يدعم احدهما الاخر.
4. حقق مبدأ التزام الادارة العليا المرتبة الأولى وهذا يشير إلى إن هذا المبدأ أكثر أهمية وإسهاماً في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وان القيادات الادارية في الشركة تلتزم وتدعم تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة، وحقق بعد مشاركة الافراد العاملين المرتبة الثانية وهذا يدل على إن قيادات الشركة عينة البحث تعطي اهتمام اقل لهذا المبدأ مقارنة بسائر المبادئ.



٥. ظهر ان علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لإدارة الجودة الشاملة معظمها موجبة ومعنوية. وهذا يدل على ترابط وتفاعل هذه المتغيرات والتي تشكل بمجموعها الجانب الايجابي لتطبيق هذه المنهجية , تدعم النتائج الايجابية التي تعود على المنظمات من خلال تبني هذه المنهجية.
٦. اتضح وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد الالتزام التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة , وهذا يعني إن ابعاد الالتزام التنظيمي التي جرى اعتمادها وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) تؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (التحسين المستمر ، مبدأ التزم الادارة العليا ، مشاركة الافراد العاملين).
- ثانياً: التوصيات
١. إعداد برامج تدريبية لتطوير قدرات القيادات العليا على قراءة وسبل التأثير في مشاعر العاملين الداخلية بما يمكن من الوقوف على مدى شعورهم بالالتزام التنظيمي.
٢. تحفيز القيادات العليا على الانفتاح على العاملين كوسيلة لنقل وبناء مبادئ وقيم ومعتقدات أخلاقية مشتركة وبما يعزز التزام التنظيمي العاطفي والمعيارى والاستمراري.
٣. ضرورة قيام الإدارة العليا ببحث المسؤولين لتقديم اقتراحاتهم وأرائهم بشأن المشكلات التي تعترضهم ، بالإضافة إلى تقديم أفكارهم بخصوص مستقبل الوزارة من منطلق إنهم أكثر قرباً من الواقع العملي ، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتوليد الأفكار المبدعة في الوقت الملائم .
٤. ضرورة أن تعي القيادات الإدارية في الوزارة أهمية امتلاكها لمستوى جيد من ابعاد الالتزام التنظيمي والذي سوف ينعكس ايجابيا على العلاقة بين إدارة الوزارة والمرووسين.

المصادر

المصادر العربية

أولاً : الكتب

١. محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد، (٢٠١٢)، " إدارة العمليات والانتاج "، الطبعة الرابعة، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- ثانياً : الرسائل والاطاريح
٢. أبو طيخ، ليث شاكر محسن، (٢٠١٢)، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة أستطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة "، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية – جامعة بغداد.
٣. كاظم، شيماء مهدي، (٢٠١٦)، " الالتزام التنظيمي وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة في المصارف – بحث تطبيقي في مصرف الرشيد / الإدارة العامة "، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف غير منشور، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية – جامعة بغداد.
٤. الهيتي، محمود اسماعيل كردي، (٢٠١٤)، "تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقتة بأنضباط الاطباء / بحث أستطلاع في مستشفى الرمادي التعليمي"، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ادارة الاعمال.
- ثالثاً : البحوث المنشورة
٥. توفيق، احمد زهير، (٢٠١٨)، " دور الالتزام التنظيمي لمحلي النظم في تحقيق جودة تصميم انظمة المعلومات الادارية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من محلي النظم في عدد من كليات جامعة الموصل "، بحث منشور، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٢.
٦. الحسيني، سوسن جواد، (٢٠١٧)، " دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي "، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسون.
٧. الزبياري، جعفر خانو، والحمداني، ناهدة اسماعيل، (٢٠١٩)، " مهارات القيادة الادارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى "، بحث منشور، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٨، ملحق العدد ١٢٣.
٨. صادق، زانا مجيد، (٢٠١٨)، " دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقنية بمدينة كوية "، بحث منشور، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٢.
٩. عبيد، علياء حسين، (٢٠١٥)، " الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسيي التربية الرياضية – جامعة الكوفة "، بحث منشور، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد ٣٧.
١٠. المعموري، شيماء جاسم خضير، والعامري، صالح مهدي، (٢٠١٩)، " تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار – دراسة تطبيقية "، بحث منشور، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٣٢.



١١. الملا، عبد الرحمن مصطفى، وفتحي، اسراء محمد، (٢٠١٤)، " الدور الوسيط للعقد النفسي في ضوء الربط بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي – بحث استطلاعي"، بحث منشور، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٢٠، العدد ٧٧.

المصادر الأجنبية

1. Acar, A.Zafer, (2012), "Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry" Procedia - Social and Behavioral Sciences Selection and/or peer-review under responsibility of the 8th International Strategic Management Conference, 58,(217-226).
2. Amri, Hidayat Dwi. (2014),"Kaizen-six sigma to improve pipeline project performance base on balance score card framework." ,:International Conference on Technology and Operations Management, 311-323.
3. Demir, Hayri, Bugdayci, Selçuk,(2012)," Levels of Organizational Commitment for federation employees “, Nigde University Journal of Physical Education And Sport Sciences Vol. 5, n.3
4. Demirbas,Dilek & Rhys Blackburn& David Bennett(2019) ," Kaizen Philosophy In a Modern Day Business “, Istanbul University Publication, Merkez Mah. Begonya Sokak.p7:P14:P3
5. Demirbas,Dilek & Rhys Blackburn& David Bennett(2019) ," Kaizen Philosophy In a Modern Day Business “, Istanbul University Publication, Merkez Mah. Begonya Sokak.p7:P14:P3
6. Gallo, P., Balogova, B., Tomcikova, L., & Nemeč, J., (2019), the impact of the innovative Total Quality Management tool in small and medium-sized enterprises.
7. Jaja, Seth. & Okpu, Tarela., (2013), “Suggestion Scheme and Workers Commitment in Nigerian Banking Industry”, The International Journal of Engineering And Science (IJES), Vol. 2, Issue 11, pp, 43-51.
8. Karim, r. A., mahmud, n., marmaya, n. H., & hasan, h. F. A. (2020). The use of total quality management practices for halalan toyyiban of halal food products: exploratory factor analysis “, Asia-Pacific Management Accounting Journal, Volume 15 Issue 1.
9. Kaur, Kanwaldeep, Sandhu, H.S. and Kaur, Kanwaldeep, (2010), "Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry"International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12.
- 10.Lingappan, Dhamodaran(2016)" Kaizen performance in an Engineering Industry in India: A Case Study ",Management Studies and Economic Systems (MSES), 3 (1), p:16
- 11.Merih, Arikök.(2017)." Total Quality Management", research gate, Kajaani University of Applied Sciences.
- 12.Moballeghi ,M. & Moghaddam ,G.G. (2012) Knowledge Management and TQM :An Integrated Approach to Management, <http://eprints.rclis.org/>
- 13.Modgil, S., & Sharma, S. (2017). Impact of hard and soft TQM on supply chain performance: empirical investigation of pharmaceutical industry. International Journal of Productivity and Quality Management, 20(4), 513-533
- 14.Oakland , John , S. (2014)." Total Quality Management and Operational Excellence" Text With Cases, Fourth Edition , New York.
- 15.Robbins, Stephen.p and gudge, (2011),"organizational behavior", Pearson education limited.
- 16.Saihu, s. (2020). Qur'anic perspective on total quality management (TQM) and its implementation in the institution of islamic education. Mumtaz: jurnal studia al-quran dan keislaman, 4(1).



17. Slack, N. & Chambers, S. & Johnston, R. (2010) " Operation Management " , 6nd Edition , Financial Times pitman publishing , London .
18. Sulu, Seyfettin, Ceylan, Adnan and Kaynak, Ramazan, (2010), "Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals" International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 8.
19. Wen Liu, Sheng , Norcio, Ralph and Tsung Tu, Jung, (2009), "The Differences in Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China" International Journal of Business and Management; Vol. 4, No. 11.
20. Zakuan ,N., & Muniandy ,S. & Saman, M.Z.M. & Ariff ,M.S.M., & Sulaiman, S. & Jalil ,R.A. (2012) Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution :A Review , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , December ,Vol,2,NO.12.
21. Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. International journal of production economics, 162, 216-226.
22. Zhou , Jianwu, Plaisent, Michel, Zheng, Lili, and Bernard, Prosper, (2014) ,"Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions", Open Journal of Social Sciences.
23. Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma. Journal of operations Management, 26(5).