

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية



رقم التسجيل : 01/PG/D/LMD/PSY/15

الموضوع :

علاقة الإلتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسّسات الإنتاجية والخدماتية

دراسة مقارنة بين فندق شيليا ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC - بولاية باتنة-

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم النفس

تخصّص : علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ :

أ.د قبوق عيسى

إعداد الطالبة :

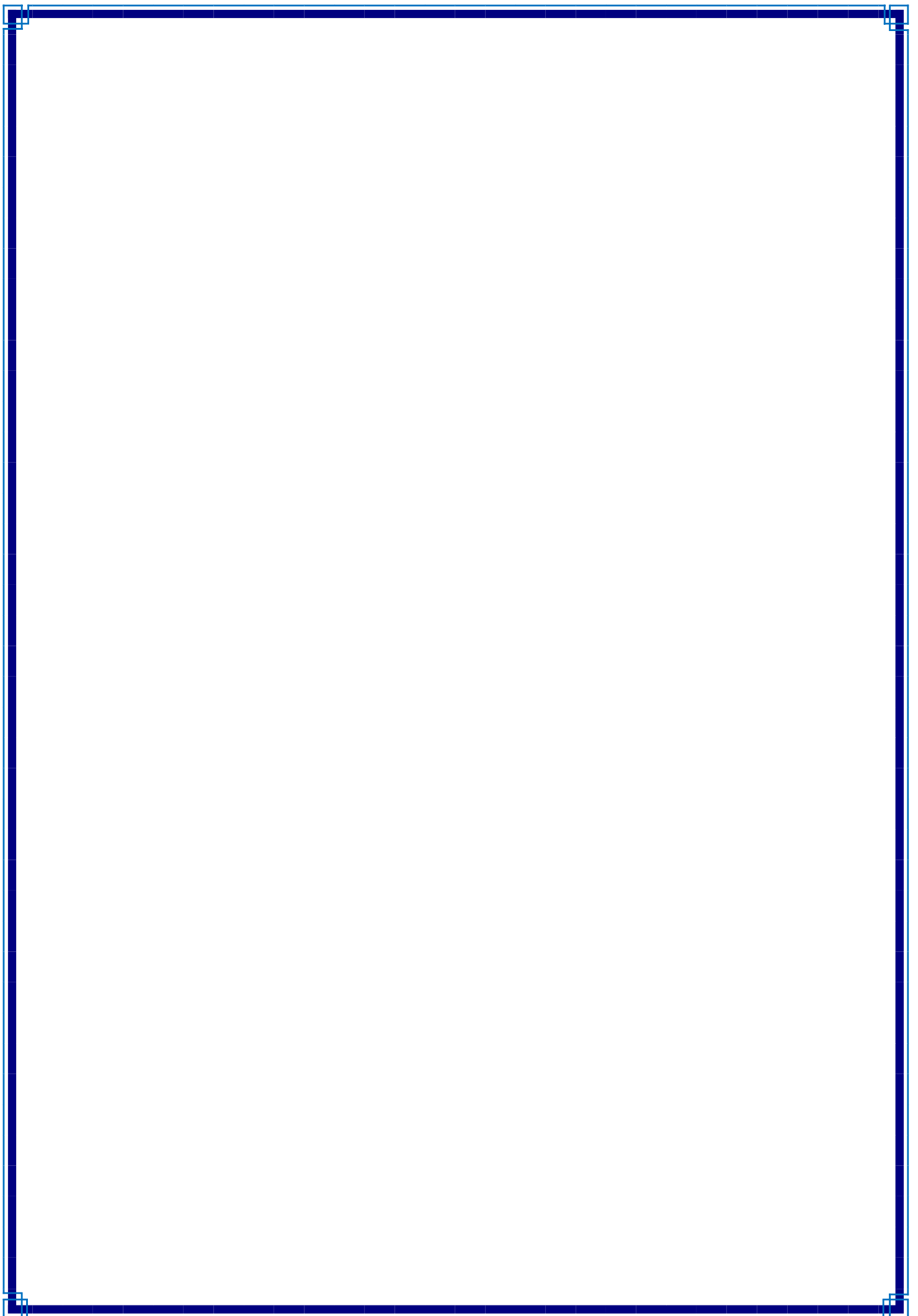
مومن نوار

تاريخ المناقشة: 2019/07/03

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
تاويريت نور الدين	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
قبوق عيسى	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
مجاهدي الطاهر	أستاذ	جامعة المسيلة	مناقشا
لونجيج علي	أستاذ	جامعة سطيف	مناقشا
قشي إلهام	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة	مناقشا

2019/2018





شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعاني على إتمام هذه الأطروحة ، وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده محمد عليه أزكى الصلوات والتسليم

وأقدم بالشكر إلى كل من ساعدني وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "قبوب عيسى" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة التي ساهمت كثيرا في إنجاز هذا العمل المتواضع دون أن أنسى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم الحضور والمناقشة .

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية وفندق شيليا بولاية باتنة على كل التسهيلات لإجراء هذه الدراسة.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى من حقت فيهم الطاعة بعد الله ورسوله

إلى روح أمي الطاهرة

إلى من مهّد لي طريق العلم ويسّر لي سبيل النجاح

أبي العزيز

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كل من لا يسعني أن أكتب أسمائهم ويبقى القلب يذكرهم

إلى كل الأحاب الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكّرتي

أهدي لهم هذا العمل



ملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا بباتنة كمؤسسة خدماتية، ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC كمؤسسة إنتاجية ، وكذا كشف الفروق الإحصائية بين المؤسسة الخدماتية والإنتاجية من ناحية إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الإرتباطي و المنهج الوصفي المقارن ، بحيث تم تصميم إستبيان شمل 32 بند ، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات من عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية تكوّنت من 95 فرد أي ما نسبته 61.29% ، تم تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية (Spss v.21) ، وبعد إختبار الفرضيات تحققت النتائج الآتية:

- عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدماتية .

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية EMAC كمؤسسة إنتاجية.

- عدم وجود فروق إحصائية بين فندق شيليا كمؤسسة خدماتية ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC كمؤسسة إنتاجية .

الكلمات المفتاحية : الإلتزام التنظيمي ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، المؤسسة الخدماتية ، المؤسسة الإنتاجية .

Abstract :

The study aimed to uncover the correlation between the organizational commitment and the application of the principles of **TQM** at the chelia Hotel in Batna as a service institution, and Ngaous for the manufacture of sports shoes **EMAC** as a productive institution, as well as the detection of statistical differences between the service and productivity institutions in terms of human resources commitment and implementation of the principles of **TQM** , The objective of the study were to follow the descriptive approach and the descriptive comparative approach, so that a questionnaire was designed to include 32 paragraphs. In light of this data were collected from the sample of the study, which was randomly selected by class 95 person (61.29%), the data were analyzed and the hypotheses were tested using the statistical package (Spss v.21). After the hypothesis test, the following results were achieved:

- There is no significant correlation between the commitment of human resources and the application of the principles of **TQM** in the Hotel chilia as a service organization.
- A statistically significant correlation between HR commitment and the implementation of the principles of Total Quality Management (**TQM**) in Ngaous as a production enterprise.
- There are no statistical differences between the hotel as a service institution and Ngaous for the manufacture of sports shoes **EMAC** as a productive enterprise.

Keywords: Organizational Commitment, Principles of Total Quality Management, Service Enterprise, Productive Enterprise.

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة ب

..... الجانب النظري.....

طلب شكى لأهك: الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة.....07

2- فرضيات الدراسة11

3- أهمية الدراسة.....12

4- أهداف الدراسة.....12

5- الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة.....12

6- الدراسات السابقة.....15

7- مناقشة الدراسات السابقة.....31

طلب شكى تسمى: الإلتزام التنظيمي

تمهيد.

1 - مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي.....33

2	- أهمية الإلتزام التنظيمي.....	40
3	- خصائص الإلتزام التنظيمي.....	44
4	- الإلتزام التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه	47
5	- أبعاد الإلتزام التنظيمي	55
6	- مستويات الإلتزام التنظيمي.....	60
7	- مراحل الإلتزام التنظيمي.....	62
8	- محددات الإلتزام التنظيمي.....	66
9	- طرق قياس الإلتزام التنظيمي	72
10	- نتائج الإلتزام التنظيمي.....	75
11	- عوامل زيادة وضعف الإلتزام التنظيمي	80

ملخص الفصل .

ملخص الفصل : إدارة الجودة الشاملة

تمهيد.

1	- الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة TQM	84
2	- أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة	97
3	- فلسفة إدارة الجودة الشاملة	101
4	- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة	103
5	- الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة	122
6	- أدوات تطبيق الجودة الشاملة	117
7	- تنظيم إدارة الجودة الشاملة	124
8	- وظائف إدارة الجودة الشاملة	125
9	- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة	126
10	- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	127
11	- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	128

12 - الفرق بين المؤسسة الإنتاجية والخدماتية 130

ملخص الفصل.

.....الجانسب التطبيقى.....

على شكطخظظظظ : الإجراءت المنهجيّة للدراسة الميدانيّة

تمهيد .

1-الدراسة الإستطلاعية 144

2-مجالات الدراسة 147

3-منهج الدراسة 151

4-مجتمع الدراسة وعينته 152

5-خصائص عينة الدراسة 155

6-أدوات الدراسة 160

7-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة 162

8-الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة 167

ملخص الفصل.

على شكطخظظظظ ز: عنص هتحليل ومناقشة نتائج ادراسة

تمهيد .

1-عرض نتائج الدراسة 170

1-1-حول الإلتزام التنظيمي في فندق شيليا 170

- 1-2- حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا 174
- 1-3- حول الإلتزام التنظيمي في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضيّة 179
- 1-4- حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضيّة 182
- 2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة .
- 2-1- تحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضيّة الأولى بفندق شيليا..... 187
- 2-2- تحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضيّة الثانية بمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضيّة 196
- 2-3- تحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضيّة الثالثة بالمؤسستين المبحوثتين محل الدراسة 203
- 3- نتائج المقارنة 206
- 4- إستنتاج عام..... 216
- خاتمة 213
- توصيات 215
- قائمة المراجع 219
- الملاحق .

الصفحة	العنوان	الرقم
76	النتائج المترتبة على الإلتزام التنظيمي .	01
114	عناصر الكايزن .	02
156	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس للمؤسسة الخدمائية فندق شيليا .	03
157	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي للمؤسسة الخدمائية فندق شيليا .	04
158	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية للمؤسسة الخدمائية فندق شيليا	05

158	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس للمؤسسة الإنتاجية نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية .	06
159	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى للمؤسسة الإنتاجية نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية .	07
160	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية للمؤسسة الإنتاجية نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية .	08
164	حساب الصّدق لأداة الدراسة بالإعتماد على معادلة لاوشي .	09
165	حساب صدق المحكّمين بالإعتماد على معامل كندال .	10
165	صدق الاستبيان بالإعتماد على معادلة كندال .	11
167	ثبات أداة الدراسة .	12
171	درجات الموافقة حول مقياس الدراسة .	13
171	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام العاطفي بفندق شيليا كمؤسسة خدمائية .	14
172	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام الإستمراري بفندق شيليا كمؤسسة خدمائية .	15
173	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام المعيارى بفندق شيليا	16

	كمؤسسة خدماتية .	
174	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور إلتزام ودعم الإدارة العليا بفندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	17
175	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور التركيز على الزبون بفندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	18
176	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور تكوين فرق العمل بفندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	19
177	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور تدريب الموارد لبشرية بفندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	20
178	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور التحسين المستمر بفندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	21
179	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام العاطفي بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	22
180	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام الإستمراري بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	23
181	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام المعياري بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	24
182	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور إلتزام ودعم الإدارة العليا بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	25

183	قيّم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور التركيز على الزبون بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	26
184	قيّم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور تكوين فرق العمل بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	27
186	قيّم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور تدريب الموارد البشرية بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	28
187	قيّم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول التحسين المستمر بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	29
189	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور إلتزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	30
190	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور التركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	31
192	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور تكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	32
193	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور تدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	33
194	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدماتية .	34
195	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدماتية.	35
197	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور إلتزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	36
198	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي التركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ	37

	إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	
199	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور تكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	38
200	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور تدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	39
201	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .	40
203	العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية.	41
204	الفروق الإحصائية بين المؤسسة الإنتاجية والخدماتية من ناحية إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	42
204	الفروق الإحصائية بين المؤسسة الإنتاجية والخدماتية من ناحية إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	43

الصفحة	العنوان	الرقم
61	مستويات تنمية الإلتزام التنظيمي .	01
67	نموذج مارش وماناري .	02
71	نموذج ديكتوينز وسمرز .	03
99	العلاقة بين تكلفة الأداء والجودة عند كروسي .	04
101	دلالة خسائر الجودة عند تاكوشي .	05
106	الرؤية الجديدة في المنظمة وفق نظام الجودة .	06
125	المكونات الأساسية لبنية إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .	07
149	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية بنقاوس EMAC .	08

مقدمة

مقدمة :

تلعب البيئة التنظيمية بعناصرها الرئيسية (البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية) دورا هاما وحيويا في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها، ويظهر بالتالي مدى إستعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة .

ولأن أحد أسباب نجاح المؤسسة يعتمد على البيئة التنظيمية التي توفر هيكلًا تنظيميًا وثقافة تنظيمية قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة، وترفع من قدرة وكفاءة العاملين فيها على الإستجابة لحاجات المراجعين والمشاركين في الخدمات التي تقدمها المؤسسة ونيل رضاهم ، ولأن نشاط و كفاءة العاملين في تقديم تلك الخدمات يزداد ب إزدياد مستوى الإلتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة(عاطفي -معياري-إستمراري) للعاملين في المؤسسة ، فلن قياس مستوى الإلتزام التنظيمي وتطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الإلتزام ، مهمة في تحسين أداء المؤسسة حتى تستمر وتتقدم في ممارسة مسؤوليتها الإجتماعية ، خاصة في ظل تبني المؤسسة لعديد المنهجيات والأنظمة ، وكذا الإتجاهات والتي من أبرزها إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM)) و التي تمثل الموجة الثالثة ذات الأهمية على الصعيد العالمي بعد موجتي الثورة الصناعية و ثورة المعلومات ، وقد أكدت الأدبيات والدراسات على الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على صعيد تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الإستجابة لتوقعات الزبائن ، وتحقيق رضاهم ، وتحسين معدلات الإنتاجية ، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة وعلى جميع المستويات حسب ما بيّنه حاروش (2016) (جودة موارد بشرية ، جودة منتجات ، جودة تكنولوجيا ، جودة بنية داخلية وخارجية)، وعلى الرغم من

إقتناع معظم دول العالم النامي منه و المتقدم على السواء بهذه القضية ، و الإنتباه لها و تطبيقها على قطاعات الإنتاج و الخدمات المختلفة بها ، غير أنّ الجودة في نظرنا لا تكفي لوحدها لتحقيق هذا التوجّه بل لابد من تبني الإتجاهات الأكثر حداثة و النظم المناسبة لإدارتها.

من هذا المنطلق أصبحت تلقى مشكلة تطوير وتحسين جودة الإنتاج منذ بداية العقد إهتماما ملحوظا ومكتفا عند غالبية دول العالم ، إلا أننا في الجزائر لا نزال في بداية التطبيق للمفاهيم الحديثة لتطوير وتحسين الجودة ، مع أنّ ذلك يمثل أهمية خاصة للمؤسسات الإقتصادية للجزائر في المرحلة الحالية ، التي بدأت فيها محاور الإصلاح الإقتصادي من أجل الإستثمار والتنمية المستدامة ، ومن ثم فإنّها أحوج ما تكون إلى الإتجاه نحو الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكنها من تدعيم مرحلة

الإصلاح الاقتصادي ، لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لإكتشاف العلاقة ما بين مستوى إلتزام الموارد البشرية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدمتية ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية ، وإكتشاف الفروق الإحصائية بين المؤسسة الإنتاجية والخدمتية من ناحية إلتزام الموارد البشرية و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك وفق الخطة

المنهجية التي تظم خمسة فصول كمايلي : الفصل الأول تم تخصيصه كإطار عام للدراسة فيما يتعلق ب(إشكالية الدراسة ، أسئلة الدراسة ، فرضيات الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة ، مناقشة الدراسات السابقة) ، الفصل الثاني والثالث (كإطار نظري للدراسة

حول الإلتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة) ، أما فيما يتعلق بالفصل الرابع والخامس فهي كفصول تطبيقية خاصة فيما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في (الدراسة الإستطلاعية ، مجالات

الدراسة ، منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة وعيّنته ، خصائص عينة الدراسة ، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة ، الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة) ، الفصل الخامس ويشكّل محور الدراسة من

خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وإستخلاص النتائج وتوضيح دلالتها بالنسبة لأهداف الدراسة ، وبناءا على هذه النتائج تم تقديم جملة من التوصيات العلمية التي نأمل الأخذ بها بعين الإعتبار من أجل تجسيد الإلتزام التنظيمي لأهميته ودوره في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة إنطلاقا من بعض المقاربات النظرية التي ركزت على ضرورة أن يوجه إلتزام العاملين ليشمل الإلتزام بأهداف إدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح هي أهدافهم التي يحاولون أن ينجزوها دائما بشكل أفضل سواء فيما تعلق بالمؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية .

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة .
- 2- فرضيات الدراسة .
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أهداف الدراسة .
- 5- الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة .
- 6- الدراسات السابقة .
- 7- مناقشة الدراسات السابقة .

1- إشكالية الدراسة :

تعد المؤسسة اليوم عصب الحياة الاقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني ، فهي مصدر الثروة الإجمالية للمجتمع، كما أنها مصدر أساسي لمداخل الأفراد والدولة على حد سواء، وتمثل منتجاتها(سلع -خدمات) المكون الرئيسي الذي تقوم عليه الأسواق ، وتساير عن طريقها موجات العولمة الاقتصادية في سبيل تحقيق الميزة التنافسية بين مختلف الدول في شتى الميادين ، وقد أثبتت الدراسات والتجارب النفسية في مختلف المجتمعات المتقدمة التي تبين من خلالها أنّ القوى البشرية المؤهلة و طريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير و التطوير ، و كذا التحسين و المنافسة الإيجابية، مما دفع الجميع من إداريين و أكاديميين و باحثين في علم النفس و علم الاقتصاد وكذا علم الاجتماع إلى الإهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة، كونها حسب نظرة التطور الحديث شبيهة بالهيكل البيولوجي للكائن (فالمخ تقابله الإدارة والأعضاء كالرأس واليدين تقابلها مصالح أقسام المؤسسة ، وكذا شبكة المعلومات التي تربط أعضاء الجسم نجدها في المؤسسة في نظام قائم بالمعلومات تتجمع عند أعلى السلم).

وحسب زايد عادل محمد (2016)لئن كانت الشخصية الإنسانية متعددة باختلاف البيئة والثقافة فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، ومن ثم تقع على عاتق القيادات الإدارية مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات بكل أنواعها خاصة فيما يتعلق بالقطاع الخدماتي أو الإنتاجي، وتنمية الولاء والإلتزام نحوها، ومن هنا تظهر مهارة القيادة في إختيار النمط المناسب لإنجاح العملية الإدارية، ومن الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل تدمر بعض الموظفين وقلقهم من أسلوب تعامل مديرهم وعجز هؤلاء عن مواجهته أو التعبير عن إحساسهم بالإحترق النفسي ، والشعور بالظلم ونقص العدالة في الأجور والحوافز والمكافآت إلى غير ذلك إلا مع أصدقائهم

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقربين لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها، وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق مما يفقد العاملين إحساسهم بالالتزام تجاه منظماتهم، وتكون النتيجة بالتالي أداء قاصر لا تتوفر فيه مقومات الجودة وحسن العطاء، كونها لا تولي أهمية للعنصر البشري بقدر ما يهملها التسلط والإدارة والالتزام بالعمل الفردي بدل المرونة والقيادة والتعاون في إنجاز الأعمال، مما ينفّر العمّال ويفقدهم حب العمل ، والواقع يشير إلى عدم إشغال عقول الموظّفين بمصلحة العمل بقدر ما يفكّرون في البحث عن فرص جديدة في مؤسسات عمل أخرى ، لذا فإنّ كفاية الموظّفين وإنتاجية المنظمات في أدنى معدّلاتها وحماسها للعمل منخفض بشكل ملحوظ ، وبات إنشغال المديرين ودورهم بالمنظمة منصبًا على مشكلات الموظّفين الرّاغبين في المغادرة أو ملء الوظائف الخالية من أصحابها بدل الإهتمام بالتخطيط والتنظيم والتّوجيه، من هنا برزت الحاجة الماسّة لدراسة وفهم وتفسير السلوك التنظيمي داخل المنظمات أين تتكوّن علاقات تتبع في إطارها إتجاهات ومشاعر تجسّد توجهات تتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة ، من خلال الإهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم بمختلف مظاهره، وفي هذا الصّدّد نجد أنّ من أبرز وأهم الظواهر السلوكية داخل المنظمات التي ركّز عليها علم النفس العمل والتنظيم كعلم سيكولوجي يهتم بدراسة الإنسان في حالة العمل من خلال استخدام مناهج و طرق علم النفس و مفاهيمه و مبادئه ، وإستخدام نتائج تلك الدّراسات لزيّدة الكفاءة الإنتاجية" ظاهرة الإلتزام التنظيمي " كمتغيّر حيوي في فهم سلوكيات العمل والتنظيم والذي كان موضع إهتمام عديد الدّراسات من شتى النّواحي : فمن ناحية علم النفس نجده قد ركّز على إتجاهات الفرد نحو المنظمة التي ينتمي لها، علم الإجتماع ركّز عليه من ناحية العلاقات التفاعلية بين أعضاء المنظمة كجماعة ، علم الإقتصاد هو الآخر إهتم بهذا الموضوع من ناحية الإلتزام بتحقيق الفرد لأهداف المنظمة، من أمثلة هذه الدّراسات نجد نظرية **Leader Member Exchange Theory** التي بيّنت بأنّ المشرفين والقادة في مجال العمل يكوّنون علاقات متبادلة مع موظّفيهم ، فالعلاقة الوثيقة بين القائد

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

والموظف تتميز بوجود ثقة عالية متبادلة، إحترام عالي، رضا وظيفي، إلتزام وطاعة، و هذا النوع من العلاقات يعلم كل من القائد والموظف أنه يستطيع الإعتقاد على الآخر خصوصا من ناحية الدعم والتشجيع والموازنة كنتيجة لهذا يتم تطوير الشعور بالشراكة ما بين الشخصين ، من هنا تتضح معالم الإلتزام التنظيمي الذي يعد بمثابة قوة نسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين و إرتباطه به مما يجسد إحساس هذا الأخير بتطابق أهدافه وقيمه مع المنظمة التي ينتمي لها لتحقيق أهدافها بالدرجة الأولى ، فهو يساعد على خفض درجة غموض الدور والأشكال المختلفة لصراعات العمل ، كما أنه يؤثر إيجابيا في درجة الفعالية التنظيمية ذلك أنه جزء لا يتجزأ من ثقافة يطلق عليها ثقافة الإلتزام والولاء والإلتزام ، خاصة في ظل توفر منهجيات وأساليب إدارية هدفها الأساسي تحقيق غاية الفرد والمنظمة ككل، مثل إدارة الجودة الشاملة التي إحتلت في الآونة الأخيرة أهمية خاصة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي إذ تمثل أحد الأطر الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، وأصبحت الحاجة ضرورية لتطبيقها كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء الإداري، وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات أو الإنتاج والمحافظة على الإستمرارية ، كما تعد كمدخل إستراتيجي لإنتاج أفضل سلعة أو تقديم أحسن خدمة ممكنة، من حيث الإبتكار والتحسين المستمر ، وتشير أيضا إلى أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه ، ولنا في الذكر الحكيم الكثير من الآيات التي تحثنا على حسن العمل وجودته كقوله عز وجل "صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون " ، وقال تعالى "الذي خلق الموت والحياة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ليبلوكم أيكم أحسن عملا"، كما قال أيضا "الذي أحسن كل شيء خلقه"، وحسب المعيوف صلاح معاذ (2008) يذهب إدوارد ديمينج Edward Deming إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، من خلال (إلتزام الإدارة العليا ودعمها لكونها الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بواسطة العمل على تغيير ثقافة المنظمة نحو تحسين الجودة وإقناع العاملين بذلك)، التركيز على الزبون (من خلال المحافظة على الزبون الداخلي وكسب الزبون الخارجي)، تكوين فرق العمل (وهي النواة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فحسب "دين وباون" المسيرين النظريين لإدارة الجودة الشاملة تعد أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات)، التدريب (والذي من خلاله ينظر إلى العاملين على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة بل هم العيون التي ترى المشكلات، والعقول التي تفكر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات)، فقه أكد ديمونج Deming كثيرا على أهمية التدريب ليعتباره وسيلة لتحقيق التحسين المستمر حيث قال "إذا أردنا أن

نضع مدخل إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي فلا بد من الإهتمام الكافي بالتدريب

المستمر و خاصة الخط الأول من الموارد البشرية"، التحسين المستمر (من خلال التركيز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة وكذا المنتج، والقضاء على مسببات الأخطاء والاختلافات مسبقا)، وهنا نجد ما يعرف بالإدارة من الخلف التي تتم بالتركيز على الوقت، المستوى التكنولوجي وتوفر قاعدة بيانات.

و إنطلاقا من إهتمام فندق شيليا بيانتة كمؤسسة خدماتية ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية

كمؤسسة إنتاجية بولاية باتنة بالعلاقة بين إلتزام الموارد البشرية الذي يعكس العلاقة التعاقدية

والإستثمار المتبادل بين الموظف ومكان عمله، و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تنظر

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني ، وإنما كنظام إجتماعي يحتوي على أفراد ، وبالتالي تشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والتركيز على الزبون ، تكوين فرق العمل والتدريب وكذا التحسين المستمر ، تبلورت إشكالية الدراسة حول العلاقة الارتباطية بين إلتزام الموارد البشرية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وإكتشاف الفروق الإحصائية بينما من ناحية الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بإثارة التساؤلات التالية :

1- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإلتزام التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدمتية ؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإلتزام التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية ؟

3- هل توجد فروق إحصائية بين المؤسسة الخدمتية و الإنتاجية من ناحية الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

2-فرضيات الدراسة :

1-توجد علاقة ارتباطية بين الإلتزام التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدمتية .

2-توجد علاقة ارتباطية بين الإلتزام التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسة الخدمتية و الإنتاجية من ناحية الإلتزام التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

3- أهمية الدراسة :

- 1-الإسهام في إثراء الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي في مجال التخصص.
- 2-الدعوة إلى ضرورة دراسة و تطبيق الأسلوب الإداري الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة وبيان صورته النظرية و العملية في ظل مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمائية .
- 3- تحديد مكان القوة و مواطن الضعف التي يمكن من خلالها إفادة مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC كمؤسسة إنتاجية ، وفندق شيليا كمؤسسة خدمائية في تطوير الأداء المستقبلي لهما.

4-أهداف الدراسة :

تتبع أهداف هذه الدراسة أساسا من الأهمية التي تحققها لذلك يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1/- التعرف على العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .
- 2/- التعرف على العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدمائية .
- 3-/- التعرف على الفروق الإحصائية بين المؤسسة الإنتاجية والخدمائية من ناحية إلتزام الموارد البشرية و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

5-الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

5-1-تعريف الإلتزام التنظيمي **Organizational Commitment**: يعرف الإلتزام التنظيمي حسب **Porter, Smith, Becker** : بأنه النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة إستثمار الفرد داخلها ، مما يخشى فقدها إذا قام بتركها (بني عيسى ، 2014 ، ص 363) .

في قاموس الموارد البشرية : يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه تلك العملية التي تتم من قبل العامل تجاه المؤسسة التي ينتمي لها بهدف الحصول على مقابل ، وذلك طبقا لنوع العقد الخاص بالعمل ، الذي

يكون بموافقة المؤسسة أو النظام الداخلي لها والمصرح به في تلك المؤسسة (, 1999 , Jean-Marie , p 92).

يعرف أيضا بأنه : إرتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت (Harris, 2003, p31).

أما من المنظور النفسي : هو الربط النفسي بالمنظمة ، مما يدفعه إلى الإندماج في العمل وتبني قيم المنظمة ، مما يؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها .

-التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

هو الدرجة التي يحصل عليها العمال نتيجة إرادتهم القوية لبذل أقصى جهد في المؤسسة والرغبة في الحفاظ على عضويتهم بها واعتقادهم القوي بأهدافها، ويقاس من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المعتمدة والمتمثلة في الإستبيان المعد من قبل الباحثة في موضوع الالتزام التنظيمي ضمن المؤسستين المبحوثتين محل الدراسة.

5-2-تعريف إدارة الجودة الشاملة : قام ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) بتعريفها على النحو التالي:

*الإدارة: و تعني التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

*الجودة: و تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد(الوادي ونزال ، 2010 ، ص 21) .

*الشاملة: وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد و انتهاءا بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له (الوادي ونزال ، 2010 ، ص 21) .

أما قاموس الموارد البشرية يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: أسلوب تسيير في المنظمة تركز على الجودة ، كما تركز باستمرار على مشاركة العملاء وتهدف إلى تحقيق أهداف ونجاحات طويلة الأمد

عن طريق رضا الزبائن ، ومصطلح إدارة الجودة الشاملة هي اختصار لعبارة TQM . (Jean,1999,p135)

وتعرّف أيضا بأنها : أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل ، وهو يقوم على الإلتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن ، وإشباع حاجاتهم والإستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية ، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل بشكل يمنع حدوث الأخطاء والتعطلات والمشاكل، والعمل على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، والتركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والأقسام في المنظمة " (لعلى بوكميش ، 2011 ، ص68) .

-التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

تتمثل في مجموع المواصفات التي تعتمدها مؤسسة EMAC كمؤسسة إنتاجية ، وفندق شيليا كمؤسسة خدمتية، والتي تستهدف أداء المؤسسة والعاملين على حد سواء، بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات و توقعات العملاء و إرضائهم، وذلك من خلال تطبيق التحسين المستمر، وتدريب العاملين، و العمل الجماعي، و التزام و دعم الإدارة العليا و التركيز على الزبون كسلوكات تنظيمية، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المعد من قبل الباحثة حول متغير إدارة الجودة الشاملة والمطبّق على عمال موظفي المؤسستين المبحوثتين محل الدراسة .

5-3- مؤسسات إنتاجية : و هي المؤسسات التي تقوم بصناعة منتوج إبتداء من مواد أولية و بعد ذلك تقوم بعملية بيعها للمستهلكين و تتميز نوعين : مؤسسات إنتاجية ثقيلة ، و التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة و مهارات عالية ، و مؤسسات إنتاجية حقيقية كالصناعات التحويلية (مصنع المواد و المعلبات) وفي الدراسة الحالية تمّ التطبيق في مؤسسة صناعة الأحذية الرياضية EMAC كمؤسسة إنتاجية .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4-5- مؤسسات خدمتية : هي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة مثل: مؤسسات النقل ، البريد والمواصلات ، المستشفيات ، التأمينات ، الفنادق ، المؤسسات الجامعية وفي الدراسة الحالية تمّ التطبيق في فندق شيليا كمؤسسة خدمتية .

5- الدراسة المقارنة :

هي الدراسة العلمية المقارنة التي يحاول الباحث فيها أن يتعرّف على الأسباب التي تقف وراء الفروق التي تظهر في سلوكيات المجموعات المختلفة من الأفراد و في الأوضاع القائمة في حالتهم" ، وفي الدراسة الحالية تسعى الباحثة إلى إكتشاف الفروق الإحصائية بين المؤسسة الإنتاجية والخدمتية من ناحية الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

6- الدراسات السابقة :

أ/- دراسات الإلتزام التنظيمي:

1- Employees « organizational Commitment and their perception of Supervisors » relations –oriented and task-oriented leadership behaviors 2003 .

هذه الرسالة مقدمة للحصول على درجة الفلسفة في التنمية البشرية ، معهد البولي تكنيك بجامعة فرجينيا ، 2003 ، والهدف من هذه الدراسة هو دراسة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين وتصوراتهم لمنحى العلاقات والمهام الموجهة لسلوكيات القيادة لتنتقل الدراسة لتحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة على الاسئلة البحثية التالية :

- ما هي العلاقة بين التصورات الفورية للمشرفين وسلوكيات القيادة الموجهة والإلتزام التنظيمي .
- ما هي العلاقة بين تصورات العاملين لمنحى المهام وسلوكيات رؤسائهم المباشرين والإلتزام التنظيمي .
- إلى أي مدى تؤثر تفاعليا التصورات الفورية للمشرفين ومنحى سلوكيات القيادة الموجهة على الإلتزام التنظيمي .

نتائج الدراسة :

- الإلتزام العاطفي : تشير إلى أن منحى علاقات القيادة التي تتطوي على بناء الثقة ورؤية مشتركة وتشجيع الإبداع ، التنمية ، الإعترا ف بالإنجازات يفسر بعض الإختلاف في ما إذا كان الموظف يريد أو لا يريد البقاء مع مدينة شارلو تيل .
- الإلتزام المعياري : نفس منحى العلاقات القيادية التي تشرح أقل قليلا من الإختلاف في ما إذا كان الموظف يشعر أنه ملزم أو لا يشعر أنه مضطر إلى البقاء ، وفقا لماير وألن عام 1997م ، وهذا نمط مماثل من العلاقات بين النوعين من الإلتزام التنظيمي ومن المتوقع بالنظر إلى أن الكثير من خبرات العمل التي تؤثر على الإلتزام العاطفي وأيضا على الإلتزام المعياري .
- نتائج الإلتزام الإستمراري : تشير إلى أن مهمة سلوكيات القيادة التي تتطوي على تجاهل المشاكل أو الانتظار حتى تتفاقم المشاكل قبل إتخاذ أي إجراء يفسر بشكل قليل جدا الإختلاف في ما إذا كان موظف يريد أو لا يريد أن يبقى .
- هذا نفس المنحى لمهمة سلوكيات القيادة بشرح لاشيء تقريبا من التباين لدى الموظف سواء شعر بأنه مضطر أو عدم شعوره بأنه مضطر إلى البقاء في المدينة.

2-وردة العزيز ،علاقة الإلتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم،جامعة بوزريعة 2010.

أهداف الدراسة:

- معرفة درجة الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة عند عمال الدوريات.
- التعرف على مدى إرتشار ظاهرة الإحترق النفسي بأبعاده الثلاثة بين العاملين بنظام الدوريات.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و أبعاده بالإحترق النفسي ككل و علاقة الإلتزام بأبعاد الإحترق النفسي وكذا علاقة المتغيرين معا.
- نتائج الدراسة:
- هناك إرتباط عكسي معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و أبعاد الإحترق النفسي عند عمال الدوريات.
- هناك إرتباط عكسي معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري و العاطفي مع الإحترق النفسي عند عمال الدوريات.

- هناك علاقة إرتباطي بين الإلتزام التنظيمي ككل و الإحتراق النفسي ككل.

3-رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية،دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية ،مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط،2012.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في عينة من البنوك التجارية الأردنية من خلال:

- تحديد أثر الإلتزام العاطفي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

- تحديد أثر الإلتزام الاستمراري على تحسين الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

- تحديداً أثر الإلتزام المعياري على تحسين الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

- نتائج الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام العاطفي على تحسين الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام الاستمراري على تحسين الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام المعياري على تحسين الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

4-نماء جواد العبيدي ، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- المجلد 8 ، العدد 24 ، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد ، 2012 .

أهداف الدراسة :

- التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعامل) وأبعاد

الإلتزام التنظيمي(الولاء ، المسؤولية ، الرغبة بالعمل والإستمرار فيه ، الإيمان بالمنظمة) في

المؤسسة البحوث فضلاً عن تحديد البعد السائد لدى عينة البحث .

- بيان مدى الأثر والعلاقة بين متغيرات البحث .
- الوصول إلى عدد من الإستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تعزيز إدراك القيادات الإدارية لوضع السياسات التي تساعد على إزدياد إلتزام العاملين بالمنظمة المبحوثة .
- تقديم مقترحات تساهم في تعزيز الإلتزام لدى العاملين في المنظمة المبحوثة .

نتائج الدراسة :

- 1-وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغير العدالة التوزيعية والإيمان بالمنظمة .
- 2-وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية لبعض متغيرات العدالة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي .
- 3-وجود تأثير معنوي لبعض من متغيرات العدالة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي .

5-Negin et al, 2013: the Impact of organizational Commitment on Employs Job Performance.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظائفهم في بنك ميلي في إيران ، وقد بينت النتائج مايلي :

-وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين .

-تبين أن الإلتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين .

6-هادي سليمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية -مذكرة لنيل درجة دكتوراه في الإدارة العامة، 2013 .

أهداف الدراسة :

- بناء إطار معرفي يتناول الأنماط القيادية المعاصرة والإلتزام التنظيمي .
- توضيح وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة "الأنماط القيادية المعاصرة والإلتزام التنظيمي" .
- تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الإلتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.

- تشخيص أي نمط من الأنماط القيادية المعاصرة الأكثر تأثيراً في تحقيق الإلتزام التنظيمي .
- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعلمية للأنماط القيادية بالنسبة للمديرين ، أفراد العينة في الشركات الصناعية المختلطة وذلك في تحقيق الإلتزام التنظيمي .

نتائج الدراسة :

- حققت الأنماط القيادية المعاصرة "التبادلية والتحويلية" علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية في ما بينها على المستوى الكلي والثانوي ، مما يدل على أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون تبادلياً أو تحويلياً بشكل كامل وإنما يمكنه أن يجمع بين مواصفات القائد التبادلي ومواصفات القائد التحويلي .
- إعتداد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة "القيادة التبادلية والقيادة التحويلية" إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الإلتزام التنظيمي ومتغيراته "الإلتزام الشعوري - الإلتزام المعياري - الإلتزام الاستمراري" .
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية للأنماط القيادية المعاصرة "القيادة التبادلية والقيادة التحويلية" على الإلتزام التنظيمي ويعزى ذلك إلى أنّ تأثير الكل أكبر من تأثير الجزء حسب نظرية التداؤب أو التعاضد Synergy .
- لا تتباين نظرة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغيري الأنماط القيادية المعاصرة والإلتزام التنظيمي ، إذ أظهرت النتائج أنهم يهتمون بالمتغيرين بنفس مستوى الإهتمام في الشركات الصناعية الثلاث قيد الدراسة .

7- الباحث المهندس الرائد/ محمد حسن الغرابوي : دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة- دراسة تطبيقية على الشق المدني بالداخلية- رسالة ماجستير، 2014 .

أهداف الدراسة :

- التعرف على دور الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملون في الإدارات والمديريات الخدماتية بوزارة الداخلية والأمن الوطني للمواطنين في محافظات قطاع غزة بالإضافة .

- التعرف على مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم.

- معرفة قياس مستوى جودة الخدمات التي يقدمها الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني لجمهور المواطنين في قطاع غزة.

نتائج الدراسة :

- توفر درجة كبيرة من الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة حيث بلغت بنسبة 73.84 %، كما تتوفر درجة كبيرة من الإلتزام العاطفي لدى المبحوثين حيث بلغت نسبة 75.75 %، كما تتوفر درجة كبيرة من الإلتزام الإستمراري لدى المبحوثين حيث بلغت نسبة 71.85 %، و تتوفر درجة كبيرة من الإلتزام المعياري لدى المبحوثين حيث بلغت نسبة 73.86 %.

8-دراسة باسم عبد الحسين : أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، 2014 .

أهداف الدراسة :

- التعرّف على مستوى تمكين العاملين السائد في المنظمة المبحوثة .
- التعرّف على مستوى الإلتزام التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة .
- تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد تمكين العاملين الأكثر تأثيراً في تعزيز الإلتزام التنظيمي لعينة الدراسة .
- تحديد طبيعة العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين أبعاد تمكين العاملين والإلتزام المدرك لعينة الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة من أجل إتباع الأساليب التي تمكّنها من تعزيز تمكين العاملين وبالشكل الذي يسهم في الإلتزام التنظيمي .

نتائج الدراسة :

- 1-هناك إرتباط موجب بين تمكين العاملين والإلتزام بالمنظمة .
- 2-هناك إرتباط بين المشاركة بالمعلومات وأبعاد الإلتزام التنظيمي .

- 3- هناك إرتباط بين الإستقلالية وحرية التصرف وأبعاد الإلتزام .
- 4- هناك إرتباط بين بناء فرق العمل الذاتية وأبعاد الإلتزام التنظيمي على المستوى الكلي .
- 5- هناك علاقة تأثير معنوية تؤكد وجود توافق وتأثير بين التمكين ومستوى الإلتزام .
- 9- هدى درهني ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- أطروحة مقدم لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث " ل م د" في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل ، جامعة محمد خي ضو بسكرة -الجزائر - 2015 .

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لعمال المؤسسة الصناعية هذا كهدف رئيسي تتفرع عنه أهداف فرعية تتمثل في :

- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية .
- الوقوف على مستوى سيادة كل من الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية للمؤسسة الصناعية.
- التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية .
- الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية .

نتائج الدراسة :

- تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية .
- تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية .
- تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية .
- تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية .

10-عاشوري إبتسام : الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015 .

أهداف الدراسة :

- التعرف على العلاقة بين الثقافة والإلتزام التنظيمي في المؤسسة .
- تقديم توصيات ومقترحات تساعد على الإستفادة من نتائج الدراسة .

نتائج الدراسة :

- 1-وجود علاقة قوية وموجبة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية .
- 2-وجود ثقافة تنظيمية قوية تؤدي إلى وجود إلتزام تنظيمي مما يقود المؤسسة إلى النجاح .

ب-دراسات الجودة الشاملة :

1-Lobart : Application of Quality Improvement Strategies in 398 European HOSPITALS: Result of Marquals project (1999) .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالجودة التي تم إستحداثها في أوروبا ، وقد تم دراسة إستراتيجيات محددة وهي : برامج إدارة الجودة على مستوى المنظمة ، ومشاركة المرضى في تقديم الخدمات الجيدة لهم ، وبرامج سلامة المرضى ، والتدقيق الداخلي للمعايير السريرية ، والخطوات الإرشادية السريرية ، ومؤشرات قياس وتقييم الأداء ، والتقييم الخارجي ، وقد شملت الدراسة 389 مستشفى بسعة 100 سرير فأكثر في ثماني بلدان من بلاد الاتحاد الأوروبي ، وخلصت إلى أنّ المستشفيات جميعها تطبق الإستراتيجيات بدرجات متفاوتة ، وأن التقييم الخارجي من أكثر الإستراتيجيات إستخداما ومشاركة المرضى من أقلها ، وعدم وجود أي بلد واحد يطبق جميع الإستراتيجيات في جميع مستشفياته .

2-دراسة على إدارة الجودة الشاملة شمال كارولينا :

وأجرى كوش (Couch , 1999) دراسة حول قياس " إدارة الجودة الشاملة في بعض كليات المجتمع في شمال كارولينا" وكان هدف الدراسة الرئيسي معرفة الفروق في إستجابة الإداريين وأعضاء هيئة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

التدريس ، كما أن هذه الدراسة تضمنت قياس مدى تأثير بعض المعايير الأخرى في تطبيق الجودة مثل العوامل الشخصية وتشمل "العمر، الجنس، العرق، سنوات التوظيف" والعوامل المتعلقة بالمؤسسة مثل: (مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مكان المؤسسة، حجم المؤسسة، ومدى مشاركة المؤسسة في مجتمع إدارة الجودة في كارولينا) وتوصلت الدراسة إلى أن :

- هناك مستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات المجتمع التي تم تطبيق هذه الأداة فيها.
- هناك فروق في الإستجابات حول إدارة الجودة الشاملة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
- مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- الجنس والعرق عاملين لا يؤثران في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة .
- العوامل الأخرى مثل المنطقة، وحجم المؤسسة ومدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لم يكن لها أثر بالغ في مدى تطبيق الكلية لمعايير الجودة الشاملة.
- أدت الجوانب الإيجابية التي لها أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة إلى تحسين وتطوير النظام وخدمة متلقي الخدمة ، وزيادة المساهمة في المشاركة في صنع القرار على مستوى الكلية .
- الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة الشاملة شملت عدم التناسق بين فلسفة كلية المجتمع والواقع العملي، وضياح الكثير من الوقت وزيادة كثافة العمل والكثير من العمل الكتابي .

3-دراسة ليو (Liu 1999) حول "إدراكات وممارسات موظفي كلية تايوان تجاه إدارة الجودة الشاملة" الغرض منها هو معرفة إدراكات وممارسات موظفي الكليات في تايوان حول إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم والى أي مدى يستخدمون إستراتيجياتها إذ كانت عينة البحث (200) من مديري الكليات ، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة أيضا في هذه الكليات لأن ثقافة الكليات وبيئتها التنظيمية تساعد على ذلك وتوصلت أيضا إلى أن أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد في عمليات التطوير والتغيير في هذه الكليات .

4-أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2008 .

أهداف الدراسة :

- محاولة إستعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري متكامل يحث على إتقان الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار ، ثم محاولة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربطه بمدخل **ISO 9000** الذي يدعو من جهته إلى تحقيق الجودة وفق المعايير المتفق عليها دوليا .
- محاولة إبراز الطبيعة المميزة لنشاط المؤسسات الفندقية وتوضيح أهمية الدور الإستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة وقدرته على إكتساب هذه المؤسسات الميزة التنافسية الضرورية لمواجهة القوى التنافسية المتنامية التي تعرفها البيئة الفندقية الحالية ، وذلك بفضل ما يتوفر عليه هذا المدخل من مصادر لها الإستطاعة على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة للخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات مما يحقق الرضا لعملائها ويعزز ولائهم لها ، وبالتالي يصعب من وصول بقية المنافسين إليها .
- محاولة الإطلاع على واقع ومستوى ملائمة العناصر البيئية التي لها تأثير على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر ، وكذا مدى توفر المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا المسعى على مستوى هذه المؤسسات بهدف الوقوف عند أهم المعوقات التي من شأنها أن تعرقل مسار التطبيق الناجح والصحيح لهذا المفهوم .
- محاولة تحديد العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات ، التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق أسلوب ادارة الجودة الشاملة في هذا النوع من المؤسسات ، وذلك ضمن المنهجية المناسبة القادرة على تحقيق هذا المبتغى .

نتائج الدراسة :

- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعبر عن منهج تسييري متكامل يركز إلى جملة من المبادئ والأساليب والتقنيات يؤدي تطبيقها الصحيح إلى تحقيق الجودة ، ويعمل على تحسينها باستمرار وهو لا يتعارض كثيرا مع مدخل **ISO 9000** لإدارة الجودة .
- تتخصص المؤسسات الفندقية في صناعة الضيافة والتي غالبا ما تعرف بشدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي ، إذ يمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة مصدرا إستراتيجيا أساسيا لتحقيق

الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من خلال قدرته على تخفيض التكاليف ، وتحسين الجودة لخدماتها.

- يستشف من خلال الدراسات والبحوث الأكاديمية السابقة المتعلقة بالواقع الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية عموما ، ومنها المؤسسات الفندقية محدودية جاهزية هذه الأخيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب جملة من المعوقات البيئية والتسيرية .

- إن المنهجية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر تتحقق من خلال تحديد مجموعة العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى .

5-صالح درويش معمار : مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي ، دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة ، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في التنمية البشرية ، جامعة كولمبوس الأمريكية ، كلية إدارة الأعمال ، إدارة تنمية الموارد البشرية ، 2009 ، 1430 .

أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة من خلال الإجابة على الاسئلة التالية :
- ما مبادئ الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في التدريب التربوي ؟
- ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي ؟
- ما دور مدير إدارة التدريب التربوي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتدريب التربوي ؟
- ما دور مشرفي التدريب التربوي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتدريب التربوي ؟
- ما المشكلات التي يواجهها مدير إدارة التدريب التربوي عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي ؟
- ما المشكلات التي يواجهها مشرفي التدريب التربوي عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مدير إدارة التدريب التربوي ومشرفي التدريب التربوي عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي التي تعزى إلى متغيرات (المؤهل ، مكان العمل ، الخبرة في التدريب) .

نتائج الدراسة :

- مبادئ الجودة الشاملة بوجه عام يمكن أن تطبق بدرجة عالية في التدريب التربوي.
- إن واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي يشير إلى أنّ مبادئ الجودة الشاملة بوجه عام تطبق وتمارس بدرجة ضعيفة في التدريب التربوي .
- إن مدير إدارة التدريب التربوي يمارس بدرجة ضعيفة أدواره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتدريب التربوي .
- إن مشرفي التدريب التربوي يمارسون بدرجة متوسطة أدوارهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتدريب التربوي .
- إن مدير إدارة التدريب التربوي يواجه بدرجة متوسطة المشكلات عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي .
- إن مشرفي التدريب التربوي يواجه بدرجة متوسطة المشكلات عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي.

6-برهان الدين حسام السامرائي : دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ،

دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة ، مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة

الماجستير ادارة أعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011-2012 .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال تطبيق دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة وينبثق من الهدف الأساسي عدة أهداف فرعية هي :

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- التعرف على الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة .

- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها .
- التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة .
- التعرف على فوائد تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة .
- التعرف على أهم معوقات تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة.
- التعرف على دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- القيام بدراسة تطبيقية للتعرف على مدى الإلتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة .

نتائج الدراسة :

- معظم العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة حاصلين على مؤهلات عليا وبكالوريوس ، مما يدل على أن القائمين على أمر المصنع يهتمون بالمؤهل العلمي باعتباره من الأمور التي تساهم في فعالية الموظف وعمله .
- إنّ الأغلبية من عمال مصنع سيراميك تتراوح سنوات خبرتهم ما بين " 1-10" سنوات أي ما يعادل 90% ومعظمهم من الشباب مما يدل على وضع توظيف الشباب بعين الإعتبار كقوة عاملة حيوية تساعد على زيادة الإنتاجية.
- إنّ كافة العاملين بهذه المؤسسة لديهم الوعي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كافة المنتجات من أجل إرضاء الزبائن .
- إنّ أكثر من 90% من أفراد البحث يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يتصف بسرعة تلبية رغبات الزبائن ، وهذا مؤشر ايجابي جدا يؤكد ويدل على إلتزام القيادة في المصنع بتحقيق أسس الجودة الشاملة المتمثلة في إرضاء حاجات الزبائن .

7-يزيد قادة : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسّسات التعليم الجزائرية -مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة تلمسان ، 2012 .

أهداف الدراسة :

- 1-تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعن إمكانيّة تطبيقه في المؤسّسات التعليميّة.
- 2-التعرّف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسّسات التعليميّة .

3-الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية .

4-التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمية المنشودة .

النتائج:

1-تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة .

2-يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3-يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

4-يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

5-يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي وملائمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

8-باديس بو خلوة ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية في

محطة تكرير النفط بسكيكدة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد جامعة قاصدي مرباح ورقلة

2013.

أهداف الدراسة:

1-التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في محطة تكرير النفط بسكيكدة على الولاء التنظيمي.

2-إبراز مدى إسهام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في درجة ولاء العاملين تجاه مؤسساتهم .

3-معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على

الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس،العمر،التحصيل العلمي ،عدد سنوات

الخبرة،المركز الوظيفي).

نتائج الدراسة:

1- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الولاء التنظيمي.

2- أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة و نمط القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي .

3- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

9- عبد الرزاق حميدي : أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2013-2014.

أهداف الدراسة :

- عرض وتقديم أهم ملامح المتغيرات الدولية الحاصلة على المستوى المحلي والعالمي ، والتي أثرت على المؤسسات وأجبرتها على تغيير أساليب إدارتها بما يسمح لها بالتكيف والتأقلم مع هذه الإتجاهات الحديثة.

- إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها ليس فقط في مجال السلع والمنتجات المادية ولكن أيضا في مجال الخدمات والأفكار والأماكن .

- معرفة وفهم أهم المداخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك.

- محاولة إيجاد صلة وثيقة بين تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وحسن تطبيقها وبين بناء وتعزيز القدرات التنافسية للبنوك بما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو والإستمرار .

- التعرف على مدى التطبيق الفعلي للتسويق والجودة داخل المؤسسات والبنوك الجزائرية .

- توضيح أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية .

- تحسيس البنوك الجزائرية بضرورة الإستعداد لمرحلة المنافسة العالمية .

نتائج الدراسة :

- تمثل إدارة الجودة الشاملة منهج إداري متكامل يعتمد على التحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة ولم تعد إدارة الجودة الشاملة تقتصر على المؤسسات الصناعية الراغبة في التميز ، بل أصبحت شرطا أساسيا لبقاء المؤسسات الصناعية منها أو الخدماتية .
 - لم تعد الجودة تمثل ببساطة في إقتصادنا المعاصر قدرة البنك على إنتاج خدمات أفضل من مثيلاتها المقدمة في السوق المالي بل تتعدى ذلك لتعني قدرة البنك على إنتاج المنتجات البنكية وتقديمتها وفق معايير محددة تؤدي إلى تحقيق رضا وولاء العملاء .
 - توجد عدة مداخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، لكن أهمها إدارة الجودة الشاملة التي تمثل سلاحا تنافسيا فعالا .
 - إن تحرير القطاع البنكي الجزائري والسماح بدخول البنوك الخاصة الوطنية والأجنبية للسوق البنكية الجزائرية وتشجيع المنافسة ، لم يؤدي في الواقع إلى تنشيط السوق البنكية ولا إلى تحسين مستوى الخدمات البنكية المقدمّة وغيرها من الإيجابيات المنتظرة ، ولا يعدو أن يكون أداء هذه البنوك أقل بكثير من البنوك العمومية .
 - رغم العديد من الإصلاحات والتعديلات التي عرفها النظام البنكي الجزائري ، ورغم تخصيص أموال معتبرة للنهوض بمستوى البنوك والرفع من قدراتها التنافسية ، مما ساهم في حل بعض المشكلات التي كانت تواجهه ، إلا أنّ مسار الإصلاحات في الجزائر كان في غالب الأحيان تحت ضغط الأزمة الإقتصادية التي عرفتها الجزائر ، ولذلك لا تزال البنوك الجزائرية دون مستوى إمكانيات وقدرات البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية .
 - تواجه بعض الملامح لإهتمام مسؤولي البنوك الجزائرية بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والإستفادة منها في تحسين القدرات التنافسيّة للبنوك الجزائرية ، غير أنّه في الواقع ذلك مجرد ترويج إعلامي لا وجود له على أرض الواقع .
 - يعد تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بالمؤسسات الخدماتية عامة والبنوك خاصة ضرورة ملحة لمواجهة رياح التحولات العالمية .
- في ضوء كل هذه النتائج يمكن القول أن الحاجة ملحة لقيام المسؤولين على النظام البنكي الجزائري باتخاذ مجموعة من الإجراءات والإسراع في تجسيدها ميدانيا بغية الرفع من أداء البنوك ، وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التطورات الراهنة الحاصلة في جميع الميادين .

7-مناقشة الدراسات السابقة :

الواقع الحالي حسب ما بيّنه (صيني،2013) هو أن تعامل الكثير من الباحثين مع الدراسات يعتمد على أسلوب تقليدي قوامه : إسم الباحث - عنوان الدراسة المنهج - الأدوات -التساؤلات أو الفرضيات - نتائج الدراسة -إتفاق الدراسة وإختلافها عن دراسة الباحث ، أمّا الواقع الآني فهو أنّ البحث العلمي قد تجاوز هذه الطريفة التقليدية إلى طرق أخرى تحقّق الفائدة المرجوّة من الدراسات السابقة بصورة أفضل بحيث يبرز في هذا المجال ما يعرف بطريقة "جانث" والتي تبيّن من خلالها أنّ جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة المعتمد في الدراسة الحاليّة تجلّت في مايلي :

فيما يتعلق بالإطار العام للدراسة : تم الإستفادة منها في تحديد إشكالية الدراسة ، ووضع فرضيات الدراسة الحالية وكذا الإطلاع على منهجية صياغة وتحديد أهداف الدراسة ، وطرق التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

الإطار النظري للدراسة : تم الإطلاع على مصادر المعلومات لمختلف الخلفيات النظرية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية خاصة فيما يتعلق بالدراسات المحلية.

-الجانب المنهجي للدراسة ومناقشة نتائج الدراسة : إنطلاقا من هذه الدراسات تم التعرف مبدئيا على الأساليب الإحصائية الواجب إتباعها في مجال الدراسة الحالية ، وذلك فيما يتعلق بتصميم أداة البحث ، إضافة إلى تمكين الباحثة من إكتشاف طرق عرض وتحليل النتائج النهائية المتوصّل إليها في الدراسة الحالية .

الفصل الثاني

الإلتزام التنظيمي

تمهيد .

1-مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي .

2-أهميّة الإلتزام التنظمي .

3-خصائص الإلتزام التنظيمي.

4-الإلتزام التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة .

5-أبعاد الإلتزام التنظيمي .

6-مستويات الإلتزام التنظيمي .

7-مراحل الإلتزام التنظيمي .

8-محدّدات الإلتزام التنظيمي .

9-طرق قياس الإلتزام التنظيمي .

10-نتائج الإلتزام التنظيمي .

11-عوامل زيّادة وضعف الإلتزام التنظيمي .

ملخّص الفصل .

-تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الشائعة في السلوك التنظيمي بحيث يعد هذا الأخير بمثابة ظاهرة إنسانية تتأثر بالعوامل النفسية و الإجتماعية و الإقتصادية ، و يتواجد الإلتزام في شكل إتجاهات للفرد نحو تحديد أكبر قدر من النوايا السلوكية تجاه المنظمة التي ينتمي لها ، بحيث يكتسب الإلتزام هنا قيمة و أهمية من الموضوع الذي يتجه إليه فقد يتجه التزام الفرد إلى أسرته أو عقيدته أو عمله أو غير ذلك . بحيث يحظى الإلتزام التنظيمي بالدراسة في أدبيات السلوك التنظيمي نتيجة تأثيره على سلوك الأفراد أولاً و بالتالي التأثير على إنتاج المنظمة ككل لأنّ نقص إلتزام الموارد البشرية في نطاق المنظمة يؤدي إلى ظهور العديد من النتائج السلبية على صعيد الإنتاج.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإلتزام التنظيمي بالتفصيل كما في الخطة المرفقة أعلاه .

1-مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي :

برزت على صعيد منظمات العمل العديد من الدراسات كما تذكر نعمة وآخرون (1996 ، ص 760) إشارة إلى المراجع العلمية إلى أنّ الإلتزام والولاء والإخلاص والحب والطاعة من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارات المنظمات ، وذلك لكونها أصبحت تتولّى مسؤوليّة المحافظة على المنظمة في حالة سليمة تمكّنها من الإستمرار والبقاء ، وإنطلاقاً من ذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في هذا النوع من المنظمات لغرض تحفيزه وزيّادة درجات الإلتزام بأهدافها وقيّمها (بن محمد السميح ، 2010 ، ص 233) .

بحيث تعددت مداخل تقسيم الإلتزام التنظيمي كما تباينت الأسس التي يقوم عليها وذلك لكون هذا الأخير في اللّغة يدل على الإندماج أو الرّغبة أو القبول أو الإستعداد (Mohamed, 2001, p169) ، إضافة إلى أنّه يعني الإعتناق من النّاحية اللّغويّة (بن منظور ، 1990 ، ص 542) .

وقد ورد في المنجد الإعدادي (عام 1969 ، ص 64) كمايلي:

الإلتزام : (لزم) : التعهّد بتنفيذ عمل ، مثل شق طريق أو بناء مسكن ، لقاء مبلغ معيّن من المال .

الإلتزم -الإلتزام- (لزم) : بمعنى لازمه . وفلانا : إعتنقه . والعمل أو المال : أوجبه على نفسه ،

ومشروعا : تعهّد بتنفيذه لقاء مبلغ معيّن من المال .

كما أشار معجم قطر المحيط بأنّ كلمة الإلتزام تعود إلى الفعل لزم ، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم

عليه ، وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه ، ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم ، لأنّ

الناس يعتنقونه أي يضمونه إلى صدورهم ، ويذهب معجم متن اللّغة إلى ذات المضمون فيقول : إنّ

فلانا إلتزم الشيء أي إعتنقه ولم يفارقه ، ولم يتعد معنى الإلتزام كثيرا عما تقدّم على وفق قاموس

Webster فقد حدّد معنى الإلتزام بأنّه حالة إعتناق فكري وعاطفي لتطبيق أو فعل ما أو نظريّة

سياسيّة أو اجتماع أو دين (العنزي ، 2009 ، ص ص 67-68) ، وبالتالي فهو ارتباط الموظف

بالمنظمة و تطابق أهدافه مع أهدافها و بشكل متزايد عبر الوقت (Harris, 2003, p31).

و في تعريف ديفيز للإلتزام التنظيمي عام (1989) : فهو درجة إنغماس العامل في عمله ومقدار

الجهد والوقت الذي يكرّسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسيا في حياته (حريم ، 1997

، ص 100) .

وفي قاموس الموارد البشرية : يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه "تلك العملية التي تتم من قبل العامل تجاه

المؤسسة التي ينتمي لها بهدف الحصول على مقابل، وذلك طبقا لنوع العقد الخاص بالعمل ،الذي

يكون بموافقة المؤسسة أو النظام الداخلي لها والمصرح به في تلك المؤسسة" (Jean,1999,p92).

وهناك من عرّفه أيضا بأنه : حالة نفسية وإجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته إتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالإنتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الإستمرار فيها (قاسمي ، 2011 ، ص 20) .

يحاول بعض الباحثين تقديم تعريف تيرّر الإلتزام التنظيمي وتحصره في نطاق الفائدة الإقتصادية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة ، حيث يعرفه كل من **Herbinak Alutto** عام 1972 بأنه : ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة الصّفات الإقتصادية الفردية والتنظيمية والتي تشكل إستثمارات بمرور الوقت (صفوان وبن شافي ، 2012 ، ص186) .

أما الدين الإسلامي فقد حتّ على الإلتزام بأمر الله عزوجل فقال جل من قائل "حافظوا على الصلوات و الصلاة الوسطى و قوموا لله قانتين" الآية -238 سورة البقرة .

وبالرجوع إلى تفسير القرآن الكريم لإبن كثير القرشي في تفسير هذه الآية الكريمة نجد أنّ الله عزوجل يأمر بالمحافظة على الصلّاة وحفظ حدودها وأدائها في أوقاتها ، ومن هنا نجد ضرورة الإلتزام بأمر الله عزوجل في القيام بالصلّاة التي هي عماد للدين ، بحيث أنّ مداومة الفرد على أداء فريضة الصلّاة لها ثواب عظيم للفرد الملتزم بأداء هذه الفريضة دنيا وآخرة ، وهذا يجسّد أنّ الإهتمام الأول بالالتزام كان في الرّسائل الربّانية للبشرية جمعاء ومنها القرآن الكريم مرصد الإعجاز العلمي على عكس الأقاويل التي ترجع بدايات الإهتمام بالالتزام إلى الجذور الغربية في دراستهم (ابن كثير، 2014، ص 284)، إنطلاقا من كل هذا يمكن تصنيف أهم المداخل التي ركّزت على تفسير مفهوم الإلتزام

التنظيمي في ما يلي:

1-1- المدخل السلوكي: المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة لعملية التبادل بين

الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو المنظمة كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

إنّ التزام الفرد تجاه المنظمة حسب هذا المدخل: يمثل حصيلة عملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع

المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت.....الخ ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة وبالتالي إذا

وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع ، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم

للمنظمة ، وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهدافه ورغباته ، ويتوقف على مدى ما يقدمه

الفرد مقابل ما يحصل عليه ، وبالتالي نجد تعريف الإلتزام التنظيمي حسب المنظور النفسي على أنه :

الربط النفسي بالمنظمة ، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجية

المنظمة وفعاليتها (بني عيسى ، 2014 ، ص 363) .

في حين عبّر (Salanick . GR) عن الإلتزام من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها

الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة (Salanick, 1977,p 45).

1-2- المدخل الإتجاهي :

يختلف هذا المدخل في نظرتة نحو الإلتزام عن المدخل السلوكي ، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر

للإلتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة التي تحكمها رغبات الفرد

وحاجاته المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان ، فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الإلتزام على انه اتجاه

عادة ما يكون أكثر نشاطا وايجابية نحو المنظمة .

هذا الإلتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه ، والرغبة في بذل اكبر جهد ممكن لمساعدة

المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة (عبد الباقي، 2005، ص 320) .

1-3- المدخل الإجتماعي والسلوكي:

يرى (Kanter R.M) أنّ الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور إجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام إجتماعي (Kanter, 1972, 45) .

1-4-مداخل إلتزام التنظيمات المتعاضمة :

تقوم هذه المداخل على فرضية أساسية مفادها أن تأثر الفرد بالالتزام للتنظيمات ناتج عن تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على الأفراد ، ليس فقط في محيط العمل بل حتى في حياتهم خارجه .

1-5-المدخل البنائية المحدثة :

تتعلق هذه المداخل من إسهامات علماء البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل : سوق العمل والتنظيم وبناء القوة والعمل ، ومن ابرز روادها : مورقان ، فرناندز ، هندسون وغيرهم ممن يرفضون النظرة الستاتيكية لعلاقات الفرد داخل المنظمة ، على اعتبار أن هذه العلاقات تنص بالحركية سواء في علاقاته بالمنظمة أو بجماعات العمل أو بالمشرفين أو بالمتعاملين الخارجيين والزبائن .

ويضيف "باسكال بايي إلى ما سبق مدخلان هامان وهما كالاتي :

1-مدخل الإلتزام الخارجي:

فالإلتزام الخارجي يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد ، فهو يظهر نتيجة الضغوط الخارجية وهو أقرب إلى المجازاة الاجتماعية ، لأنه يظهر في السلوكات التي يضطر الفرد إلى فعلها (ابراهيم خضر، د س ، ص 40).

بمعنى أنّه: عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها به لأسباب نفعية مادية (سلامة، 1999، ص17) .

2-مدخل الإلتزام الداخلي :

يعبّر عن مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة ، وهذا مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المنظّمات (لطيفة ابراهيم ، د س ، ص 40) .
وبالتالي هو عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة؛ وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها (حريم ، 2013 ، ص390) .

هناك من صنّف أبرز المداخل التي تطرقت للإلتزام التنظيمي في ثلاث مداخل كالآتي :

☑ **المدخل السيكولوجي :** يركّز هذا المدخل في دراسة الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين الفرد

والتنظيم وحسب (Sheldon1997) في هذا الصّدّد فإنّ الإلتزام التنظيمي يمثّل إتّجاها يربط بين

الفرد والمنظمة ، وكذلك يرى (Mawday , Porter , Steers, 1982) أنّ الإلتزام التنظيمي يمثّل

درجة تطابق الفرد مع المنظمة وإرتباطه بها وكذلك عرفه (Vadewalle1995) بأنّه قوّة الإرتباط

بين الفرد والتنظيم .

☑ **المدخل التبادلي :** وينظر هذا المدخل للإلتزام التنظيمي بأنّه محصلة للعلاقات التبادلية بين

التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات و المنافع ، ويرى (Hrebinal alutto 1972) أنّ الإلتزام

التنظيمي وسيلة للتبادل والمقايضة أي أنّه طبقا لهذا المدخل كلّما زادت المصلحة التبادلية من

جهة نظر الفرد زادت درجة الإلتزام التنظيمي ، كما يعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم

للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدّمة التي يحصلون عليها مع مرور الوقت فإنّ الأفراد

يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهود المبذولة والتكاليف

والمكافآت التي يحصلون عليها ، إذ تزداد مراهناتهم وإستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدّة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه للمنظمة وانتقاله إلى منظمة أخرى ، ويعرّف أصحاب هذا الإتجاه الإلتزام التنظيمي بأنه إقتران فعال بين الفرد والمنظمة حيث أنّ الموظّفين الموالين لها هم الذين يرغبون في إعطاء انفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدّموا للمنظمة بشكل ممتاز (اللوزي ، 1999 ، ص 122) ، نستنتج بأنّ هذا الإتجاه يفسّ الإلتزام التنظيمي على أساس تبادلي حسابي للمنافع فكّما كانت المنافع التي سيحصل عليها الفرد موازيّة لمجهوداته وإستثماراته ، كّما زاد ذلك من الإلتزام التنظيمي .

☑ موقف الإسلام من الإلتزام أو نظرة الإسلام للإلتزام التنظيمي :

ما إن بزغ فجر الإسلام حتّى قامت الدّعوة الإسلاميّة على الإلتزام ، بكل أبعاده إنطلاقا من إيمان راسخ وإقتناع عقلي وحرية إختبار (لخضر العربي ، 2003 ، ص 157) .

فالإلتزام في المفهوم الإسلامي بمعناه الأصيل هو نظام يتّبع في الحياة من لدن الفرد والجماعة ، فلا تستقيم الحياة إلا به ، كما ذهب إلى ذلك محمّد قطب في قوله : "الإلتزام هو الذي ينظّم حياة البشريّة... فحياة الفرد لا تنتظم إلا بالإلتزامه نظاما معيّنًا يشمل العلاقات الإجتماعيّة والإقتصاديّة والسلوكية والخلقيّة والروحيّة (ظاهر محسن جاسم ، 1429 ، ص 56) .

إذن الإسلام عقيدة تحتوي على إلتزام تعاليم دينيّة هدفها الخير ، وقد أشار القرآن الكريم في غير موضع إلى هذا المعنى ، قال تعالى "فقد كذّبتُم فسوف يكون لزاما" سورة الفرقان ، الآية 77 .

وقال تعالى : "وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه" سورة الإسراء ، الآية 13 .

الإسلام يلتقي مع الإلتزام في خدمة المجتمع ، فالدين الإسلامي عقيدة راسخة هدفها سعادة النّاس وحل مشاكلهم وتوجيههم (محجوب ، 2006 ، ص 126) .

حثّ الإسلام على الألفة والموادّة والتعاون بين النَّاس ، كما دعا إلى الوحدة ونهى عن الإختلاف ، قال تعالى : " لا تكون كالذين تفرّقوا واختلفوا من بعد ما جاءهم اليّنات وأولئك لهم عذاب عظيم " سورة آل عمران ، الآية 105 .

وقد أكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الإلتزام التنظيمي والحث عليه ، ويصف البارئ عزّوجلّ الوفاء بالعهود بالصدق والتقوى كما جاء في قوله الكريم "والموفون بعهدهم إذا عاهدوا والصابرين في البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتّقون" البقرة الآية 177. ويدلّنا تاريخنا الإسلامي على شواهد كثيرة إنطلاقاً من السيرة النبويّة تبرز مظاهر الإلتزام التنظيمي ، وما يترتّب عليه في حال ضعف مستوياته أو فقدانه من نتائج وخيمة ، فيمكن عد أحد الأسباب الرئيسيّة لخسارة المسلمين في معركة أحد هو ضعف إلتزام بعض المسلمين المكلفين بحماية الجيش بتعليمات ووصايا الرّسول صلى الله عليه وسلّم (فليح ، 2010 ، ص ص 176-177) .

2-أهمية الإلتزام التنظيمي:

أكد الكاتب الأمريكي (روبرت والتون) على أهميّة الإلتزام ، حيث يرى أنّه يمكن تحقيق التطوّر في الأداء إذا تخلّت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم ، وأشار إلى أنّه يجب إستبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الإلتزام (حسونة ، 2008 ، ص 68) .

إنطلاقاً من هذا نجد الإلتزام التنظيمي يعد من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلّطت عليه الأضواء ونالت إهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتّاب والباحثين نتيجة للدور الذي يلعبه في نجاح المنظّمة وديمومة إستمرارها ، وفي عالم اليوم الذي يسود التنافس في بيئة الاعمال لا توجد هناك منظّمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها ، إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظّمة ويعملون كفريق واحد موقّر من أجل تحقيق تلك الأهداف ، وأنّ الأفراد الذين تتوفّر لديهم درجات عالية

من الإلتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظمتهم والأفراد الذين يعملون مع منظمتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون أنّها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالا في إمتلاكهم روابط منظمية قوية وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم وسيزداد إلتزامهم إتجاه المنظمة ويقل دوران العمل والغياب .

وبالتالي فإنّ الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في المنظمة مرجعها إلى عدم الإلتزام التنظيمي من قبل العاملين ، وذلك لإرتباطه بعدد من العوامل نذكر منها :

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
- ارتباطه بالهيكل المعرفي : مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي .
- ارتباطه بسمات ودور العامل بما فيها : الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض .
- ارتباطه بالسمات الشخصية للعامل مثل : العمر والجنس والحاجة للإنجاز (حميدات، 2006، ص 68).

إنطلاقا من مجموع هذه العوامل يمكن إبراز أهمية الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد والإهتمام المتزايد بهذا المفهوم فيمايلي :

1 أنّ الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد النواحي السلوكية وخاصة معدل

دوران العمل ، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عمل نحو تحقيق

أهدافها.

2 زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي وزيادة معدلات الأداء

والإنتاجية .

- 3 كلما زاد معدّل التوافق بالقيّم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنويّة للأفراد .
- 4 إنخفاض المشكلات والصّراع بين الأفراد والإدارة .
- 5 كما يمثّل إلتزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا في التنبؤ بفاعليّة المنظمة .
- 6 يمثّل عنصرا هاما في الرّبط بين المؤسّسة وعمّالها وخاصّة في الأوقات التي على المنظمة أن تقدّم لهم فيها الإمتيازات والإستحقاقات اللازمة (مدرس ، 2010 ، ص187) .
- 7 إنّ التّزام الموارد البشرية يمثّل احد المؤشرات الأساسيّة للتنبؤ بعدد النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 8 إنّ مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثّله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- 9 إنّ الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- 10 - إنّ الإلتزام التنظيمي يمثّل احد المؤشرات الأساسيّة للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها (عبد الباقي، 2005، ص 316) .

- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما للربط بين المنظمة والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .
 - إنَّ التزم الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.
 - يساهم العمال ذوو الإلتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وإرتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم.
 - إن التزم الأفراد في منظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة (خضير وآخرون ، 1996 ، ص 76) .
 - إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال ادارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار وإلقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات التزاه بأهدافها وقيمها .
 - إن التزم الأفراد في منظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها (اللوزي ، 1999 ، ص 118) .
- أما الصيرفي فيعدد أهمية الإلتزام التنظيمي فيما يلي :
- الإلتزام التنظيمي نمط هام في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .

- إنّ التزام الأفراد وخاصة المديرين بالمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
- إنّ التزام الأفراد بالمنظمات يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة .
- يساهم الموظفون ذوو الإلتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم.
- يساعد الإلتزام التنظيمي في انخفاض نسب الغياب والحد من مشكلة التأخير عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.
- إن الموظف صاحب الإلتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العملي.
- يعتبر الإلتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى (الصيرفي ، 2005 ، ص 23) .

3-خصائص الإلتزام التنظيمي:

بالنظر إلى أن الإلتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ، ويرسخ الشعور الايجابي لدى العامل تجاهها ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها ، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا نلخص أهمها فيما يلي :

- 1 - إنّ الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- 2 - يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- 3 - يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية ، قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال

من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي (حميدات ، 2006 ، ص 68) .

4 - إنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

5 - إنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

6 - إنه يفقد خاصية الثبات ، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه (المدهون والجزراوي ، 1995 ، ص 508) .

7 - يستغرق الإلتزام في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة فناعة تامة للفرد ، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة (فليه ، 2005 ، ص 70) .

8 - الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و الظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم .

9 - يفقد الإلتزام التنظيمي لخاصية الثبات ، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى (البناء،2007،ص20) .

من خلال الإستعراض لمختلف المعارف السابقة للإلتزام التنظيمي يمكن القول :

1 يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيّمها .

2 يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحويّة والنشاط ومنحها الولاء .

- 3 يمثّل الإلتزام التنظيمي شعورا داخليا يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح هذه الأخيرة .
 - 4 يتضمّن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرّباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والإستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب تجاه المنظمة .
 - 5 يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم .
 - 6 يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أنّ التخلّي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة .
 - 7 يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
 - 8 تتمثّل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة (السلامة ، 1999 ، ص 15) .
- ويتّضح من كل ما سبق أنّ الإلتزام التنظيمي كظاهرة إدارية له العديد من المميّزات كالطوعية ، حيث لا يمكن فرضه قسرا فهو يحدث نتيجة للتوافق والتطابق بين أهداف ومصالح كلا الطرفين "المؤسسة -العامل" ، بالإضافة إلى أنّه يتأثر بجملة من العوامل التّنظيمية والإجتماعية الخارجية المحيطة بالعمل .

4-الإلتزام التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه :

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت فكرة الإلتزام التنظيمي غير أنها استخدمت تسميات مختلفة نتيجة الاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية فمنهم من ترجم مصطلح " **Organizational Commitment** " إلى الإلتزام التنظيمي ، ومنهم من ترجمه إلى الولاء ومنهم من ترجمه إلى الانتماء ، فقد يحدث التداخل بين الإلتزام التنظيمي وبعض المصطلحات ولذلك سيتم عرض كل من الإلتزام والمفاهيم القريبة منه كالولاء والانتماء والرضا المهني والمجارة والروح المعنوية .

4-1-الإلتزام التنظيمي والولاء:

يرى بعض الباحثين أمثال " **George Logam** " أن الولاء والإلتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون ، فكلاهما يمثل اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد ، غير أن هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي ، فبالنسبة لهؤلاء الإلتزام يعد واحد يشترك مع الولاء ، أما الدراسات الحديثة في مجال الإلتزام التنظيمي فقد أثبتت تعدد أبعاده ، وانطلاقا من هذا يتحول الولاء من مرادف للإلتزام إلى احد مكوناته الأساسية ، فالولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد ووجهة أخرى داخل أو في محيط المنظمة ، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالاتساق والاندماج والانخراط .

فالإلتزام **Commitment** ، والولاء **Loyalty** لفظان اختلف على كونهما مترادفين ، وقد ورد في كثير من أدبيات الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي ، على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وترجمت لكلمة **Commitment** رغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس على أنهما مختلفين كما تم الإشارة إليه سابقا (المثالي ، 2002 ، ص 19) .

وقد ورد في العديد من الدراسات أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء والالتزام أنهما كلمتين مترادفتين وهم عبارة عن ترجمة للمصطلح **Commitment** حيث أن جميع الدراسات الأجنبية التي اتخذت كمراجع في دراسات سابقة كانت معنونة بمصطلح **Organizational Commitment** ولم يظهر أن هناك وجود لمصطلح **Organizational Loyalty** .

هناك عدة وجهات نظر حول الفرق بين الإلتزام التنظيمي والولاء وهي كما يلي :

- **النظرة الأولى** : تنظر إلى أن الولاء التنظيمي هو احد المكونات الأساسية للإلتزام التنظيمي ومثال ذلك قول بوشمان **Buchaman** أن : الإلتزام التنظيمي يمثل مفهوما شاملا يتكون من الجوانب الثلاثة التالية:

1 - الموازنة بين أهداف الفرد والمنظمة.

2 - الاندماج والانخراط في الأجحة بدور الفرد في المنظمة .

3 - الارتباط الوجداني الذي يربط الفرد بالمنظمة .

- **النظرة الثانية** : وهي الرأي الذي يرى بان الولاء والالتزام شيء واحد ويحملان نفس المعنى مثلما يراه مفهوم لوغان وفروند **Logan & Henne Frund** بقولهما أن : الولاء ارتباط ايجابي بين الفرد والمنظمة وانه يؤدي بالضرورة إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة .

- **النظرة الثالثة** : ويمثله مفهوم كل من **(Peter et patricia)** حيث يعتبران الولاء بأنه مفهوم شامل يحتوي على السيطرة والالتزام والنكامل والانحياز الهدي ، أي أن الولاء بهذا المفهوم أكثر سعة من الإلتزام ، وان الإلتزام يمثل احد الأبعاد المرتبطة به (الصيرفي ، 2009 ، ص 20) .

وعلى هذا الأساس يصبح الإلتزام التنظيمي بأبعاده المتعددة "الإلتزام المعياري ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام العاطفي" اشم من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد مع الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه .

4-2- الإلتزام التنظيمي والإنتماء المهني (Devotion):

لغة انتمى ، انتماء ، ويقال انتمى فلان إلى أبيه ، أي انتسب واعتزى إليه ، بمعنى الانتساب إلى الشيء أو المجموعة أو الشخص أو العقيدة أو الفكرة أو الاتجاه (اليسوعي ، 1908 ، ص 841) .

أما اصطلاحاً فالانتماء خاص بالإنتماء إلى الجماعة ، يعتبر حاجة نفسية تظهر عند كل إنسان ، وقد ذكر دوركايم أن شعور الشخص بالانتماء إلى الجماعة ويكونه مقبولاً من طرفها يعد من أهم منابع الإرضاء بالنسبة إليه ، كما أن الكائن الإنساني لا يمكن أن يحي إلا إذا تبطن حداً أدنى من الحركات والسلوكيات والاتجاهات التي يضعها المجتمع ويكفيها حسب متطلبات الوسط .

يرى (خضر ، 2000 ، ص 38) أن هناك بعض الفروق بين الإلتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، بينما يتجاوز الإلتزام هذا المعنى ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما.
- يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، أما الإلتزام فيركز على الصلات والعواطف وكذا الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة.
- كما يركز الانتماء على العضوية، ويركز الإلتزام على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب، ولهذا فهو يحتوي الانتماء وينميه (خضر ، 2000 ، ص 38) .

4-3- الإلتزام التنظيمي والرضا المهني: يعني الرضا المهني : مشاعر الفرد وإتجاهاته نحو المهنة التي يزاولها . كما يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته ، وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا المهني والعكس صحيح .

وهناك عوامل كثيرة ومنفصلة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل ، فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى ، لذا فان الرضا يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه الايجابية تجاه العمل الذي يشبع حاجاته ، أما الإلتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الايجابية تجاه وجهة ما بصفة عامة والارتباط بها ككل ، بما فيها من أهداف وقيم ، ومن ثم فالمشاعر المرتبطة بالإلتزام تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت ، بينما يعد الرضا اقل ثباتا ، فهو يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة من بيئة العمل كالإشراف والأجور وطرق التسيير (نعموني ، 2006 ، ص 140) .

مما سبق يتضح أن مفهوم الإلتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوما اقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الإلتزام التنظيمي ، إذ يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي يعمل فيه وينتمي اليه .

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فان ثمة علاقة ارتباطية تجمع المفهومين ، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم أو المنظمة وقيمها ، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته ، وتوقع كل منهم أن تكون هذه العلاقة ايجابية (خضير وآخرون ، 1996 ، ص 75) .

4-4- الإلتزام التنظيمي والمجارة: المجارة تتضمن تغيير السلوك نحو الجماعة ، كنتاج لضغط فعلي أو متخيل من جانبها وليس بسبب اتساق القيم ، ومن ناحية أخرى لابد من التفريق بين التغير المؤقت

في الحكم أو المعتقد أو الاتجاه أو السلوك ، والذي يزول حينما يتلاشى ضغط الجماعة وبين التغيير الفعلي والمعتقد أو السلوك والذي يستمر بعد زوال الموقف (حسن ، 1998 ، ص 19) .

فالإلتزام بالمنظمة أو الجماعة أو بالمشرف الذي لا ينتج عن اتساق قيم وعندما يفرض على العامل، هو مجارة ستزول بمجرد زوال مصدر الضغط .

هذا مع العلم أن الضغوط التي على الفرد لتحقيق الاتفاق قد تكون صريحة مصاحبة بالتهديد أو العقاب ، وقد تكون مستترة أو غير مباشرة ، إلا أن الفرد يدركها ويتأثر بها ، بل قد يكون التأثير بالنوع المستتر من الضغوط أكثر عمقا ووضوحا على اتجاهات الشخص وقيمه من النوع الظاهر العلني ، ومن هنا تظهر دقة العلاقة بين الإلتزام والمجارة وأهمية عدم الخلط بينهما عند تناول احدهما أو كلاهما بالدراسة .

4-5- الإلتزام التنظيمي والروح المعنوية : إن الروح المعنوية نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد

يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة، ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك (العزیز، 2010 ، ص 32) .

كما عرفت الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم ، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، أي أن الروح المعنوية تشمل اندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقاتهم في سبيل انجازه وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل ، بينما مفهوم **التزام تنظيمي** هو تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها (الصيرفي ، 2005 ، ص 225) ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي :

- يركز مفهوم الإلتزام على درجة ارتباط الفرد بالنظم ، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد لإنجاز أهدافه من خلال إشباعه لحاجاته .

- إن وجود الروح المعنوية لدى الأفراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم في حين أن الإلتزام لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم .

- إن الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم، في حين أن الإلتزام يتصف بالديمومة، وبطبيعة الحال فإن الاختلافات السابقة لا تعني انفصال الروح المعنوية عن الإلتزام، فالروح المعنوية تعتبر متغير سابق للإلتزام.

وعليه يمكن القول أن الروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وبهذا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية وبالتالي تكون أهداف الجماعة واحدة يعملون جميعا على تحقيقها (شحاتة ، 2006 ، ص 159) .

-6-الإلتزام التنظيمي والإخلاص:الإخلاص: نقول لغة أخلص بمعنى ترك الرياء فيها، وأخلص الحب أو القول أي خَاصَّهما من الغش والخالص بمعنى الصافي الناصع من الألوان (اليسوعي ، 1908 ، ص 174) .

أما **إصطلاحا** : فالإخلاص هو أساس النجاح والظفر بالمطلوب في الدنيا والآخرة ، فهو العمل بمنزلة الأساس للبنيان ، وبمنزلة الروح للجسد والإخلاص وضده يتواردان على القلب ، وإنما يكون في ذلك المقصود والنيات.

وفي معناه قول ابراهيم بن أدهم : الإخلاص صدق النية مع الله تعالى .

كما أنّ الإخلاص يعني : مشاعر الفرد وإتجاهات الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها .

وقال المحاسبي : الإخلاص هو إخراج الخلق عن معاملة الرب ، والرغبة في إنشاء علاقة وجدانية وعاطفية مع الآخرين بصفة عامة ومع الأفراد بصفة خاصة فهو يدل على حاجة ودافع وشعور مؤداه علاقة تقبل انتساب وارتباط وتمثل ، وتوحد وتعاون ومسؤولية وحب مع الجماعة وولاء للمجتمع (الغزالي ، 1998 ، ص ص 26-30) .

4-7 - الإلتزام التنظيمي والتماثل : التماثل (الإمتثال للجماعة Conformity) : تعني هذه العملية

قبول العضو ، وتبنيه لمعايير الجماعة وتمارس الجماعة ضغوطا تي على الأعضاء لحملهم على قبول هذه المعايير أو إتباعهم لها ، وذلك نظرا لأهميتها بالنسبة لهوية الجماعة ونشاطاتها ، وبصفة عامة فإنّ ظاهرة الإمتثال للمعايير قوية جدًا ، وهي تساعد على جعل سلوك الجماعة موحدًا ومنسجمًا ومنظمًا (رونالدي و حلمي ، 1999 ، ص ص 366-367) .

هناك ما يعرف بالتماثل Identification أو الإحساس بالإنتماء : ويظهر ذلك في التعبير الاعجابي بالمنظمة ، والافتخار بها والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها كما أنّه بمثابة اليد التي تشد على الأخرى ، ليست لأنها مطابقة معها أو لأنها تشبهها ، بل لأنهما يحتويان الهدف نفسه وبالتالي يكون الامتثال للمهنة أكثر من الامتثال للمنظمة وخير مثال على ذلك نجد : التقاعد الوظيفي في الجزائر (من اليوم الدراسي : حول التماثل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، 2016) .

طبيعة الإلتزام التنظيمي في الإمتثال تتمركز حول العامل والموافقة على تأثير الآخرين بشكل أساسي للإستفادة منها ، من خلال الأجر أو الترقية ، ففي هذه المرحلة يتم إعتقاد السلوكيات والمواقف ليست بسبب المعتقدات المشتركة ولكن ببساطة لكسب مكافآت محدّدة ، وترتبط هذه المرحلة من الإلتزام مع البعد الإستمراري حيث العامل يقرّر بعد تقييمه للمكافآت وإجرائه عملية حسابية البقاء في المنظمة (درنوني ، 2015 ، ص 137) .

4-8- الإلتزام التنظيمي والإندماج : هناك الاندماج: **Involvement** من قبل الفرد في عمله، والتي

تتبع عن رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها (بن إبراهيم ، 2015، ص 115) .

4-9- الإلتزام التنظيمي والتوقع : من المتغيرات السلوكية التي تقترب من الإلتزام التنظيمي في تفسير

سلوك الفرد وإرتباطه بالمنظمة هو التوقع **Expectancy** فإذا كان مفهوم الإلتزام التنظيمي يتطلب أية

فائدة تحليلية فينبغي تمييزه عن مفهوم التوقع كونها قوتين سلوكيتين ، فإفتراض التوقع يقوم على

أساس أن نزعة الفرد للبقاء في منظمة معينة تزداد كإحتمالية لإدراكه إستمرار المكافآت العادلة

المرتبطة بإستمرار عضويته في تلك المنظمة ، في حين أن إفتراض الإلتزام يرى أن نزعة الفرد للبقاء

في منظمة معينة تزداد بزيادة إستفادته ، وأن الفرص البديلة للعمل خارج المنظمة تصبح معدومة ،

وأن التطابق مع مجتمع تلك المنظمة تجعله يرتبط بها .

وبذلك يصبح كل من الإلتزام والتوقع يوضّحان عضوية الفرد في المنظمة والأداء الذي يترتب على

تلك العضوية ، وعلى الرغم من أن الإلتزام والتوقع يلتقيان في كونهما قوتين سلوكيتين تفسران أن

تمسك الفرد وإرتباطه في المنظمة ، إلا أن إفتراضاتهما وآلياتهما متباينة ، ففي الوقت الذي يركّز فيه

التوقع على العوائد والعدالة ، يلاحظ أن دوافع الإلتزام تتعدى ذلك فقد يكون الإلتزام ناتج عن رسالة

إجتماعية تحقّقها المنظمة أو بسبب الرغبة في تحقيق النجاح أو بسبب من ميول أو نزعة شخصية

(صفوان وبن شافي ، 2012 ، ص 189) .

5- أبعاد الإلتزام التنظيمي :

إتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الإلتزام التنظيمي ، وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية و السلوكية،و يعتبر "بورتر" من الرواد في هذا الجانب بحيث تم تسمية كلا من الإلتزام للمنظمة ؛ و المسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته؛ و الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها؛ بالإضافة إلى الإيمان بها (أحمد،2014 ، ص 280).
هذه الأبعاد و غيرها يمكن من خلالها التعبير عن الإلتزام التنظيمي؛ ويمكن التطرق إليها على النحو التالي:

1. **الولاء التنظيمي** : يرى بورتر و زملاؤه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه "قوة تطابق الفرد مع

منظمته و ارتباطه بها"(حنونة ،2006، ص 134) .

-كما يعبر الولاء عن الشعور الذي ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة ؛ وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها؛ وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافه ، ومن هنا يتولد لدى الفرد الرغبة القوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة ، وهناك شكلين للولاء و هي:

➤ **الولاء المعنوي**: يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته و النابع من قناعة الفرد بأهداف

و قيم و معايير المنظمة التي يعمل بها؛ و تتمثل لهذه الأهداف و المعايير؛ و بالتالي فإنه

يرى أن من الواجب مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

➤ **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة**: يتحدد بمقدار ما يستطيع أن تلبية المنظمة من

حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها(سعاده ، 1998 ، ص

. (350)

2.المسؤولية اتجاه المنظمة :

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم ، نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة ، وتؤتى الوظيفة على القائمين عليها التزامات ، وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية) لابد أن يعيها العامل حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات ، والمسؤولية في معناها العام هي المواخذه أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا انه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسين هما ، المسؤولية القانونية والأخلاقية ، أما المسؤولية القانونية : فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني "المحاسبة العامل المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه " ، أما المسؤولية الأخلاقية : فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير . وتعني المسؤولية التي يشعر بها العاملون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها . فالمسؤولية اتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك ي وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه إلقاء في المنظمة (سعاده ، 1998 ، ص ص 350 - 394) .

3.الرغبة في الإستمرار بالعمل في المنظمة :

و يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر ،وان درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ،حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر

بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن و طول مدة الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله (العتبي،2008، ص 15) .

4.الإيمان بالمنظمة: ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها؛ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله و درجة الاستقلالية و أهميته وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين و توجيههم له؛كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو؛ وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتة و عرض نشاطها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها ويتبنى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة الشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمل (اللوزي، 2003، ص 22) .

ومن أجل التعمق أكثر في أنواع الإلتزام التنظيمي نجد أن هناك العديد من النظريات التي تطرقت لموضوع الإلتزام التنظيمي وهي كالاتي:

1-نظرية الإلتزام البقائي (continuance commitment theory):

يشير الإلتزام البقائي أو الإستمراري لقوة إحتياج الفرد للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع تحمّل أعباء المعيشة بطريقة أخرى (أنور سلطان ، 2004 ، ص 209) .

من خلال هذه النظرية إختار **Becher** أحد التّصورات الهامة للإلتزام التنظيمي و حاول أن يوضح معناه و يبلوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الإلتزام التنظيمي بأنه:"اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة و المتوافقة " و بالتالي يكون الإلتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة ،وان هذا الإلتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة أو لان يجري عدد من المراهنات - الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة (أحمد ، 2008 ، ص 18) .

و بالتالي فليق الإلتزام السلوكي الذي يقدمه **Becher** يشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الإستثمارات للفرد في المنظمة و سوف تفقد هذا ما إذا ما ترك المنظمة.

إستحدثت النظرية عام 1960م من قبل **Becher** و كذا الكثير من الباحثين لاختبار نظرية الرهان - الجانبي و التعرف على مدى صدقها، و لاختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما حاولوا التعرف على محددات الإلتزام السلوكي الذي قدمه **Becher** (أحمد ، 2008 ، ص 18) .

2-نظرية الإلتزام الوجداني(affective commitment theory) :

تصور آخر لفهم الارتباط السيكولوجي بين الفرد و المنظمة النابع من التوافق في القيم و الأهداف بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها هذا التصور أطلق عليه التوحد مع المنظمة و هو يعني التماثل في الخصائص العامة و المصير بين الفرد والمنظمة.

هناك من يرى أيضا أن الإلتزام العاطفي: يعبر عن قوة و رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في

المنظمة التي تتوافق مع أهدافه و قيمه و يرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف (جرينبرج وبارون، 2004، ص238) .

وأخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة، و مفهوم الإلتزام التنظيمي ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

-الإلتجاه الأول: نظر إلى مفهوم التوحد و مفهوم الإلتزام باعتبارهم مفهوما واحدا و شيئا واحدا، حيث

يرى **brown1969** على أنّ التوحد **identification** هو الإلتزام بمنظمات الخدمة العامة، ويرى

(**Sheldon 1971**) أنّ التوحد المهني هو الإلتزام المهني، ويرى كذلك (**Lee 1971**) أن مفهوم التوحد

مع المنظمة **identification with organization** طبقا لمفهوم (**march 1958**) يتساوى الإلتزام

التنظيمي كما أن بعض دارسي الإلتزام التنظيمي ينظرون إلى الإلتزام باعتباره مفهوم مماثل تماما

للتوحد مثل(**Buchanan 1974**) . (**porter, Meyer 1990, Allen 1982,wiener1982**)

-الاتجاه الثاني: والذي ينظر إلى التوحد مع المنظمة باعتباره احد مكونات الإلتزام التنظيمي و بالتالي نظر إلى الإلتزام التنظيمي باعتباره مفهوم يتكون من التوحد مع المنظمة و الاندماج فيها لا و نجد أن ممثلي هذا الاتجاه هو كل من : (porter, Meyer 1990, Allen 1982, wiener1982) .

-الاتجاه الثالث: نظر إلى مفهوم التوحد مع المنظمة ومفهوم الإلتزام التنظيمي على أنهما مفهومين مختلفين و متباعين ومن هؤلاء الباحثين نجد (tetick 1992, mael 1995) (أحمد، 2008، ص67) .

3-الإلتزام المعياري (normative commitment theory)

ذكر Mayer et Allen أنّ تطوير الإلتزام المعياري هو أمر نظري أكثر مما هو عملي حيث يهتم الإلتزام المعياري بالواجب الذي يشعر به الموظفون إتجاه البقاء في المنظمة (حدّاد بلفقيه ، 2012 ، ص 45) .

ويرى (wiener 1982) أن نموذج الإلتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل:

1-دقة تعريف النظرية.

2-التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة .

3-وجود قوة تنبؤية للنموذج.

ويرى wiener: أن اغلب التفسيرات للسلوك التنظيمي ركزت على السلوك الناتج من النماذج الموقفية

-الشرطية مثل نظريات التوقعات و نظريات التدعيم و الافتراض الرئيسي لتلك النماذج هو انه لتفسير

السلوك الفردي في المنظمات نحتاج إلى أن تأخذ في الاعتبار الضغوط المعيارية المستخدمة

internalized normative pressured مثل المعايير الأخلاقية و الأدبية الفردية personal mpral

standards (أحمد ، 2008 ، ص 130) .

هناك من حدّد أيضا أبعاد الإلتزام التنظيمي في شكل مكّونات للعلاقات الثانويّة في إدارة علاقات

الزبون وهي كمايلي :

1-الإلتزام المتبادل : تتأثّر العلاقة بين الإدارة والزّبون بدرجة الإلتزام المتبادل ، وتعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقويّة ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحيّة المنتجات (سلع وخدمات) وإستمرار التبادل المريح بين الطرفين ، والتفاعل بينهما يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطّرفين ، حيث توجد ثلاث صيغ للإلتزام :

-**الإلتزام الشّخصي :**وهو إرادة الطّرفين لإثبات العلاقات وإطالتها قدر ما أمكن .

-**الإلتزام الأخلاقي :** إحساس وشعور بموجب متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطّرفين " إلتزام

المنظمة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائننا حتّى في الحالات الطّارئة" .

-**الإلتزام الهيكلّي :** عدم إمكانيّة تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالإلتزام ومحاولة

تجنّب الخسائر (ورد البديري ، 2014 ، ص 52) .

6-مستويات الإلتزام التنظيمي :

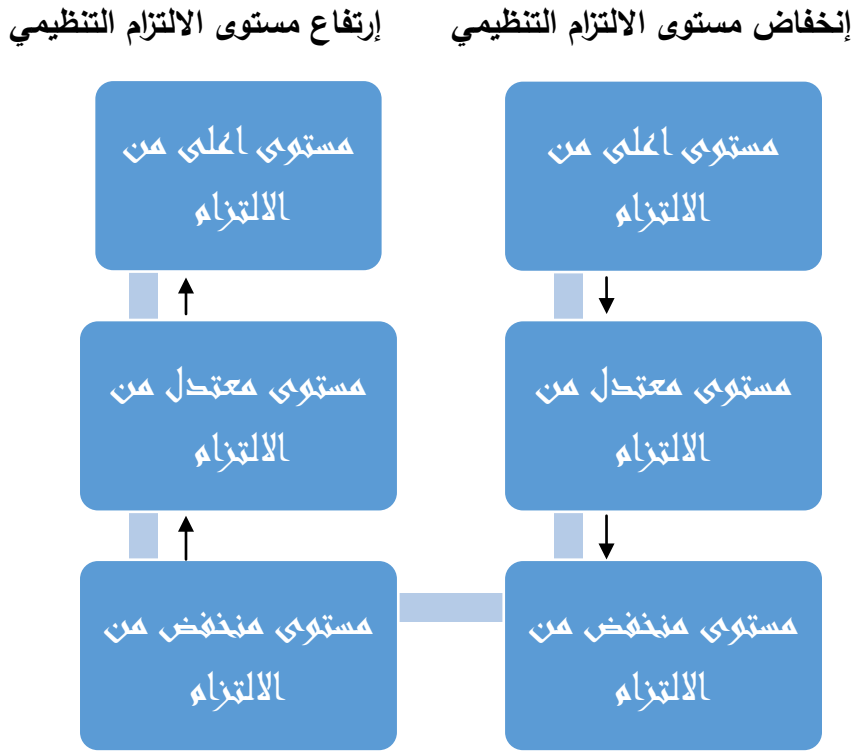
هناك مستويات مختلفة من الإلتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي

والشكل رقم (1) يصور مستويات الالتزام عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص ، فمستوى الالتزام

لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى

أعلى من الالتزام .

شكل رقم (1) : يبين مستويات تنمية الإلتزام التنظيمي .



المصدر : (درنوني هدى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015 ، ص 132) .

وفي ما يلي وصف لمستويات الإلتزام التنظيمي :

1-مستوى أعلى من الإلتزام التنظيمي :

يتسم بمستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة ، واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة "إرادة البقاء" ، والإلتزام التنظيمي يوحي ب أن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الإلتزام ، حيث الأفراد يريدون البقاء .

2- مستوى معتدل من الإلتزام التنظيمي :

ويتميز بمستوى معتدل من الإلتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية ، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة ، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاما جزئيا ، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط ، وهو إسناد الإلتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للإلتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك .

3- مستوى منخفض من الإلتزام التنظيمي :

ويتميز بانخفاض الإلتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المنظمة ، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة ، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء ، فلو أعطى له الخيار سوف يترك المنظمة (هدى درنوني ، 2015 ، ص 133) .

7-مراحل الإلتزام التنظيمي:

تنوّعت آراء الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن الإلتزام التنظيمي يمر بمرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة، وهما:

1-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته .

2-مرحلة الإلتزام التنظيمي:أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها (المثالي، 2002، ص 19) .

وهناك من يرى انه يمكن حصر مراحل الإلتزام التنظيمي في ثلاث مراحل و هي:

1-مرحلة الإذعان و الإلتزام: بحيث أن الفرد هنا يكون التزامه في البداية مبني على الفوائد التي

يحصل عليها من المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه .

2-مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة :

حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين و تأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع

حاجاته للانتماء و الفخر بها.

3-مرحلة التبني:

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة و قيمها مطابقة لأهدافه وكذا قيمه، و هنا يحدث الإلتزام نتيجة

تطابق الأهداف و القيم (عاشور، 1990، ص ص 189-190) .

نجد أيضا ما أورده الباحث أيمن عودة المعاني عن الباحث بوكنان موضّح أهم مراحل الإلتزام

التنظيمي كمايلي :

1 مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدّة عام واحد يكون الفرد خلالها

خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ، ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصب على تأمين قبوله في

المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ، ومحاولة التوفيق بين

إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوكنان أنه خلال هذه

الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها

ومن هذه المواقف تحديات العمل ، تضارب الولاء ، عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعات

المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الإتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة .

2 مرحلة العمل والإنجاز : تتراوح مدّة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة

يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، وأهم ما يميّز هذه الفترة الأهميّة الشّخصيّة للفرد ، وتخوّفه من

العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة (المعاني ، 1996 ، ص 21) .

3 **مرحلة الثقة بالتنظيم** : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية ، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى مرحلة النضج (المعاني ، 1996 ، ص 21) ، وقد ذكر العتيبي والسواط أنّ (Welsh and Lavan) أنّ عملية إرتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي :

أ -مرحلة الإنضمام للمنظمة : التي يريد الفرد العمل بها ، وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنّها تحقق رغباته وتطلّعاته .

ب-مرحلة الإلتزام التنظيمي : وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها .

أضاف العتيبي والسواط أنّ هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي :

1 **الإدعان أو الإلتزام** : حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

2 **مرحلة التّطابق والتّمائل بين الفرد والمنظمة** : حيث يتقبّل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنّها تشبع حاجاته للإنتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

3 **مرحلة التّبني** : إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون نتيجة لتطابق الأهداف والقيم (العتيبي والسواط ، 1991 ، ص ص 11-12) .

من خلال العرض السابق لمختلف المراحل التي وضعها الباحثون نجد أنّ بعضهم متوافق والبحث الآخر يختلف في عدد المراحل التي يمر بها فهناك من إختصرها في مرحلتين وهناك من وضع ثلاث مراحل ومن بين العروض المختلفة نجد أنّ ما قدّمه أيمن عودة المعاني عن بوكّان هو الأوضح والأشمل حيث حدّد بالتفصيل المراحل والتطوّرات التي يمر بها العامل منذ دخوله إلى المؤسسة وهدفه

هو أن يحقق القبول من طرف هذه الأخيرة ، إلا أن يظهر أهميته وشخصيته وبلور ولاءه لها ليصل في المرحلة الأخيرة إلى تحقيق التوافق بين أهدافه والمنظمة وتبنيها لقيمتها وإستراتيجياتها ، و عموما نجد أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية وهي:

▪ مرحلة التجربة :

تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المنظمة و تمتد لمدة سنة واحدة، يخضع الموظف خلالها للإعداد و الترتيب و التجربة و ينسب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة و محاولة التكيف مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها و السعي للتوفيق بين اهتماماته و ميوله و أهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته و جدارته بالعمل فيها (عايد ، 2013 ، ص 32-33) .

تقوم المنظمة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة ، ويصاب العامل في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفا من أن يكون قد التحق بالوظيفة غير المناسبة له ، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره مع ميوله واهتماماته ومؤهلاته (علاقي ، 2007 ، ص 379) .

▪ مرحلة العمل و الانجاز : تتراوح مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات ،يحاول الفرد خلالها

تأكيد مفهوم الانجاز و إثبات ذاته و جدارته في العمل بالمنظمة و يسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة، و يكتسب الفرد خلال هذه الفترة مهارات و قدرات و معارف متنوعة، مما تساعد بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته وقدراته التي تضعه في بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية .

- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** يهتم الفرد خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية ،و المحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، ويمتلك الموظف خلال هذه الفترة رصيد كبير من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي (عايد ، 2013 ، ص ص 32-33) .

8-محددات الإلتزام التنظيمي :

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تنمية الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم ، يمكن إجمالها في مجموعة من النماذج وهي كالاتي:

1-نموذج بورتر وستيرز 1991 : تم تحديد عدة محددات من خلال هذا النموذج كما يلي :

- **محددات شخصية :** وهي المحددات ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه ، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية ، أو توقعات الفرد للوظيفة ، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو محددات تتعلق باختياره العمل .
- **محددات تنظيمية:** وهي المحددات التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتغذية العكسية والإستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، فوضوح الأهداف و تحديد الأدوار :يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للإلتزام التنظيمي أكبر (المدهون و الجزاوي،1995،ص506) .

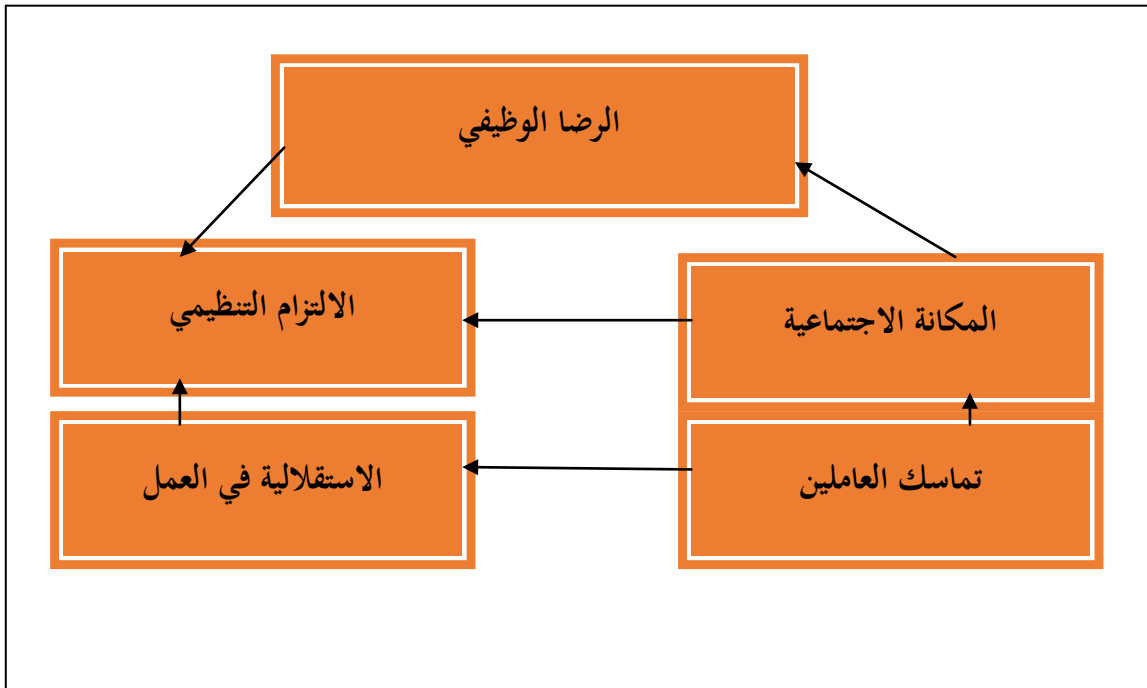
- **محددات غير تنظيمية :** وهي محددات تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة ، بحي يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون

الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته ، مما يعطي تبريرا لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توافر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول (دردوني هدى ، 2015 ، ص 138) .

2-نموذج مارش وماناري :

يوضح هذا النموذج عدّة محدّدات تتمثل بالمكانة الاجتماعية، والرّضا عن العمل، وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل باعتبارها محدّدات تسهم في تكوين وتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه المحدّدات والإلتزام التنظيمي.

شكل رقم (2) : نموذج مارش وماناري



المصدر : هدى دردوني ، 2015 ، ص 138 .

كما أن هناك دراسات أخرى لمارش وماناري تعد من الدراسات المتميزة التي تم الإشارة فيها إلى المحدّدات المساعدة على تكوين وتشكيل الإلتزام التنظيمي :

- **السياسات التنظيمية** : هي جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، وتلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، من خلال تبني سياسات وإجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي الذي يعتمد سواء في ايجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع هذه الحاجات ، والتي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي ايجابي يساهم في تكوين ما يسمى "بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد والشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الإلتزام التنظيمي ، فخصائص العمل مثلا لا بد أن تعطي نوعا من الإشباع لحاجات الفرد ورغباته حتى يقوم بالأداء المطلوب ويحقق الإنتاجية المتوقعة منها، لان الإلتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح .
- **وضوح الأهداف** : كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام وللمنظمة اكبر فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة ، أدى ذلك إلى زيادة الإلتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم .
- **مشاركة العاملين في التنظيم** : تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم ، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل فقد عرفت المشاركة بأنها اندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل جماعة ، بعدما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف والمشاركة في المسؤوليات ، وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي :
- أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل ، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف .
- أنها ترمي إلى تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية (هدى درنوني ، 2015 ، ص 139) .

وقد أكدت بعض الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الإلتزام التنظيمي ، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولا منهم واستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية .

كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي ، وان نقطة النجاح الأولى للمنظمة تكمن في قدرة تلك المنظمات على تحديد أهداف تنظيمية واقعية توفر الدافع القوي لدى أعضاء المنظمة ، كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهماتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على التزامهم التنظيمي وكذلك شعورهم بالشعور بالعدالة التنظيمية .

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملین بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام (درنوني ، 2015 ، ص140) .

- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز :

للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون لإشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية و حاجاتهم للأمن و الشعور بالطمأنينة في التنظيم .و التنظيم الذي لا يساعدهم في

تحقيق و إشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم ، فالإلتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها، فالعمل على تحسين المناخ التنظيمي كونه ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات والعناصر و العلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة بين الأفراد ، بحيث انه يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة ، ويرفع الروح المعنوية و يدعم الشعور بالإلتزام التنظيمي (العميان، 2005 ، 307)، وبالتالي يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة ، وتركز نظرية الحوافز للعمل ، على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمنظمات ، أو بقاؤهم فيها ، لذا فان توافر أنظمة مناسبة مع الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف (هدى دردوني ، 2015 ، ص 140) ، بحيث اتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز الجيدة (جواد، 2000، ص 278) .

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية :** وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها ، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل ، وإعطائهم دور بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة .

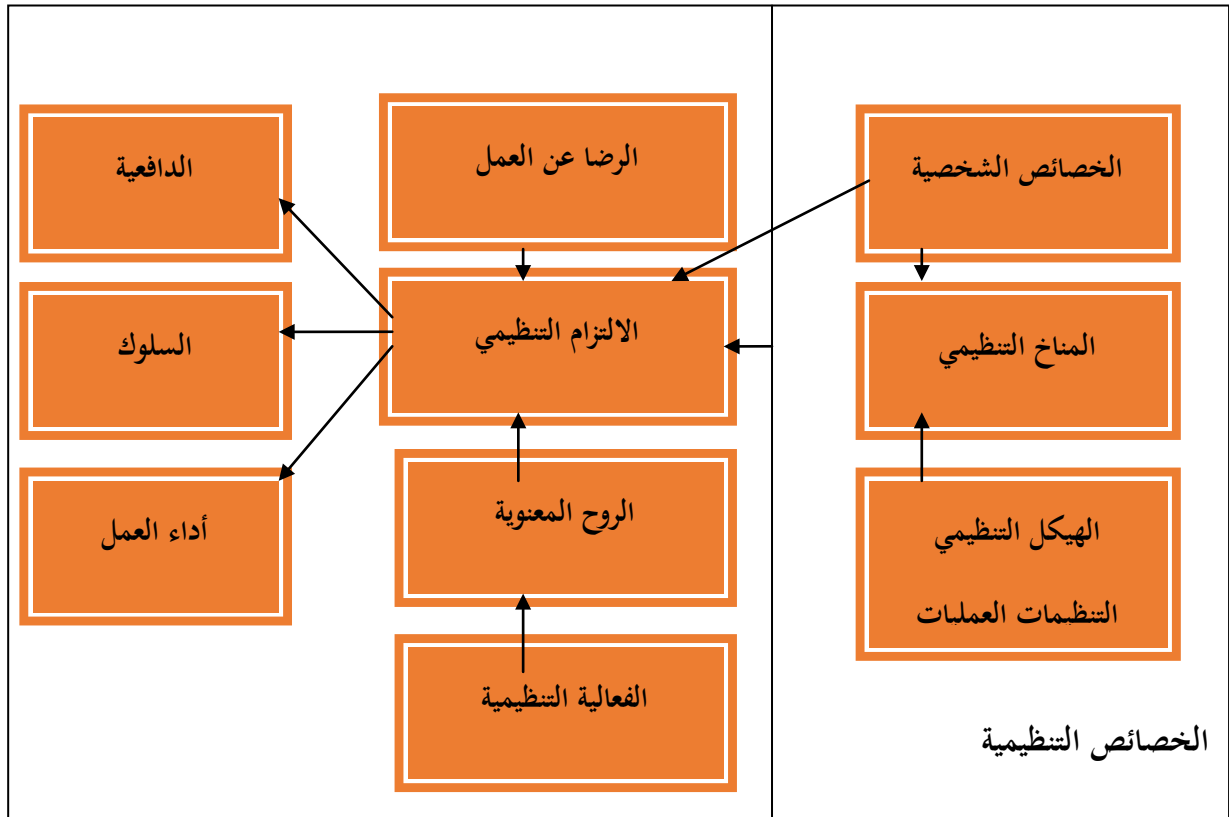
- **نمط القيادة :** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز ، وقد عرفها البعض بأنها النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ،

وأیضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف (اللوزي ، 1999 ، ص 132) .

3- نموذج ديكتينز وسمرز :

يفسر هذا النموذج عملية التزام الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل رقم (3) ، حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ، ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد ورضاهم عن العمل ، حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى التزام الأفراد للمنظمة ، الذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل ، ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي .

شكل رقم (3) : يبين نموذج ديكتينز وسمرز



المصدر : دردوني هدى ، 2015 ، ص 141 .

9- طرق قياس الإلتزام التنظيمي :

- تعتبر عملية قياس الإلتزام التنظيمي عملية إدارية واعية و هادفة تجني المنظمة وكذا العاملون من ورائها فوائد كثيرة أهمها:
- تقديم مؤشرات حول مستويات الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، و أن تستخدم أيضا مستويات الإلتزام التنظيمي للمقارنة مع مستويات الولاء في المؤسسات المنافسة الأخرى.
 - تدخل أيضا في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .
 - تعتبر عملية القياس بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد أدوات ناجحة لقياس و معرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد و التنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .
 - إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الإلتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة و الأفراد، وشعور الأفراد بالأهمية نتيجة اهتمام الإدارة بهم .
 - كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء و المقترحات و نقلها للإدارة .
 - تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة و ظروف العمل (موسى اللوزي ، 2003 ، ص ص 139-141) .
- ومن أجل تحقيق كل هذا طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي و تحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة ، و قد تباينت تلك المقاييس من ناحية طبيعتها و كذا مكوناتها بحيث يمكن تحديد بعض هذه المقاييس كما يلي:

-مقياس بورتر و زملاؤه (1969) : أطلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي و يتكون من 15فقرة تستهدف قياس:

- ❖ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
- ❖ ولاء و إخلاص الأفراد.
- ❖ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيامها.

وقد استعان بمقياس (likert) السباعي لتحديد درجة الاستجابة،و يستخدم هذا المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام (الحناوي ، 2003 ، ص 22) .

-مقياس ثورستون(1981): والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

-مقياس مارش و ماناري (1977):الذين قدما مقياس للإلتزام التنظيمي مدى الحياة متمثلة في الأعراف و القيم ،و يتكون من أربع فقرات وهذا بهدف :

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام التنظيمي مدى الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الإلتزام بقيم المنظمة.
- الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة (خضير وآخرون،1996،ص79) .

-مقياس جورج و زملاؤه :و هو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبّرت كل منها عن القيم التالية :استخدام المعرفة و المهارة ،زيادة المعرفة في مجال

التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له ، العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات ، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص . وقد إستخدم أيضا من أجل تحديد الأهمية النسبيّة لكل فقرة من الفقرات أعلاه خماسي الإستجابة .

-مقياس كوردين و زملاؤه (1980) : ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر و القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام و الخروج منها بـ 20 فقرة ، واستهدفت الإستدلال على التزم الأفراد بالمنظمة ،في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية .

- مقياس الين وماير : ويطلق عليه اسم اختبار الإلتزام التنظيمي :

"Organizational Commitment Questionnaire" والذي يرمز له بالرمز (L'OCQ)، المكون من (18) بند تقيس 3 أبعاد هي:

الإلتزام العاطفي (6 بنود) ، والإلتزام المستمر (6 بنود) ، الإلتزام المعياري (6بنود) ، وقد بني هذا الاختبار بطريقة يمكن تكييفه لمختلف مجتمعات البحث ، واستعان بمقياس ليكرت السباعي أو الخماسي لتحديد درجة الاستجابة (هدى دردوني ، 2015 ، 144) .

10- نتائج الإلتزام التنظيمي:

يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى نتائج ايجابية عموما و نتائج سلبية أحيانا إذا ما وصل إلى درجة المبالغة ، ويمكن إيجازها على النحو التالي :

1-النتائج الايجابية :

-تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة و يعتبرها أهدافه، فيسعى جاهدا لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الإلتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.

-خلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع و المزايا التي يحصل عليها ،مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية و ضمان استقرارها و توازنها .

-زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها و استقرار العمالة و الانتظام في العمل، و العمل بروح الفريق.

-زيادة الجهد و الطاقة المبذولة مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ،وانخفاض العمل و معدل دوران العمل و نسبة الغياب والتأخير و اللامبالاة و زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو والازدهار للمنظمة (أبو بنعة ، 2001، ص155) .

2-النتائج السلبية :

-العزلة الاجتماعية و سيطرة الهموم على العمل .

-ونظرا لأهمية العلاقة بين متغيري الإلتزام التنظيمي و العدالة التنظيمية ،و أثر تلك العلاقة على الفرد و المنظمة و المجتمع ،فلعل تناول العدالة التنظيمية مفهوما و أشكالالا و أبعادا و مراحل

الفصل الثاني :الإلتزام التنظيمي

ونظريات يؤدي إلى وضوح الرؤية و تكاملها في تحديد اثر علاقة المتغيرات الشخصية و النمط القيادي على الإلتزام التنظيمي (أبو بنعة ،2001، ص155) والجدول الموالي يوضح الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي:

جدول رقم (01) : يمثل النتائج المترتبة على الإلتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	ايجابية	
<ul style="list-style-type: none"> -انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي -زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية . -انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي . 	<ul style="list-style-type: none"> -الشعور بالانتماء . -الأمان. -الأهداف والاتجاه. -التطور الذاتي الايجابي . -المكافآت التنظيمية. -الجاذبية للعاملين . 	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> -التفكير الجماعي -انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف -الصراعات بين الجماعات 	<ul style="list-style-type: none"> -ثبات العضوية -فعالية الجماعة -التماسك 	جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> -انخفاض القدرة على التطور و التكيف 	<ul style="list-style-type: none"> -جهود الفرد -انخفاض معدل الدوران -انخفاض نسبة الغياب -انخفاض نسبة التأخير -الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم . 	التنظيم

المصدر : (الصيرفي ، 2005 ، ص232) .

-من خلال هذا الجدول نجد أن للإلتزام التنظيمي آثار سلبية وأخرى ايجابية ،حيث تؤكد الآثار الايجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالمخرجات الايجابية للأفراد مثل :زيادة مشاعر

الانتماء و الأمان،التصور الذاتي الايجابي ،القوة ،وجود أهداف أو أعراض لحياة الفرد كما يؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حيث يشجعهم ذلك على بذل جهد.

-بينما نجد أن الآثار السلبية ترتبط بالتكاليف،فبالرغم من أن للإلتزام الكثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام منها :

1-قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

2-قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي .

3-زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية ،فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت و الجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى وهذا يؤدي إلى الضغوط على الفرد (العزيم، 2010، ص45).

-أما بالنسبة لمستوى الإلتزام لمجموعات العمل نجد انه على الرغم من أن هذا المستوى من الإلتزام يؤدي إلى آثار متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها ، إلا أن هذا المجال لم يحظى بإهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الايجابية للإلتزام على جماعات العمل تتمثل في :

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات و الفاعلية .
- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل الجهد اكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل .
- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينهما .

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في :

أ-انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف من خلال استقرار العمالة .

ب-انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة و في هذا

الصدد يرى اوليفر olive أنه من الخطأ الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشر سلبي على

طول الخط ،فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة

و ينظرون إلى المنظمة بصورة أفضل.

ج-إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة.

ح-زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى .

-أما بالنسبة لمستوى الإلتزام على مستوى المنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في:

1-زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول وانخفاض معدل الدوران.

2-انخفاض نسبة الغياب والتأخير(العزیز، 2010، ص45) .

3-زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين داخل التنظيم والذين هم من خارج التنظيم لان

الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب

الأفراد ذوي المهارات العالية .

4-التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاح على الآراء والقيم الجديدة .

5-زيادة فرص الصراع بين الجماعات.

6-انخفاض معدل دوران العمل (العزیز، 2010، ص45) .

- يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران و الغياب لهما آثار ايجابية و سلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة و مكان العمل و المنافع التي يحصل العاملون من المنظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية و تكلفة الحصول عليها ، أما النتائج السلبية فتتمثل في: انخفاض القدرة على الإبداع و الابتكار إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ، ففي دراسة قام بها احد الباحثين في "جنرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الإلتزام و الولاء للمنظمة عادة ما تخنق لديهم القدرة على الابتكار والإبداع (الصيرفي، 2005، ص ص 229-232) .

في الأخير فلنّقه مع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة النتائج المترتبة على الإلتزام التنظيمي وما يخلفه من تغيرات وظيفية للفرد ، إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية -على الأقل من وجهة النظرية - وهي التي تنظر إلى الإلتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى معدلات جيدة للأداء والرضا عن العمل ، وانخفاض معدلات الغياب ، ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي للفرد ، ومنه يجب على مشرفي الموارد البشرية الاهتمام بالجانب الإنساني وخاصة النفسي لزيادة ارتباط الفرد بمنظّمته والتقليل من السلوكات السلبية ومنه تحقيق التزم اكبر .

تبيننت نتائج الإلتزام على أساس مجموع الدّراسات التي تمّ إجراؤها من طرف علماء وباحثين كمايلي :

- الإلتزام ومستوى الأداء الوظيفي : دلّت نتائج الدّراسة التي قام بها إيزنبرجر Eisenberger على

وجود علاقة إيجابيّة بين الإلتزام وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي ، كما أشارت النتائج إلى إرتفاع

مستوى الإبتكارية والإسهام التلقائي في حل المشكلات حين يستشعر الفرد شيوع روح التعاون

داخل العمل .

- الإلتزام والغياب والملل : أكدت النتائج وجود إرتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الإلتزام، فالأفراد الذين يتمتعون بإرتفاع مستوى الإلتزام هو أكثر حرصا على الحضور بالمقارنة بالأفراد الذين يتمتعون بإنخفاض مستوى الإلتزام ، كما أكدت النتائج على وجود إرتباط عكسي بين الإلتزام والملل تتضح في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وتوافر الرغبة في بذل الجهد (رسمي ، 2004 ، ص 20) .

11-عوامل زيادة وضع الإلتزام التنظيمي :

هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها أن ترفع الإلتزام التنظيمي لدى العمال، ومن بين أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:

- **المكانة:** فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده، وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.
- **ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة :** فالجماعات الأصغر حجما يغلب أن تكون الأكثر تماسكا من الجماعات الأكبر في الحجم، ذلك لان الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.
- **العلاقات التعاونية :** حيث يزداد التزام الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين الأفراد وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعا (جودة ، 2008 ، ص 282) .
- **الظروف والأحداث الاجتماعية :** من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمنظمتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي ويمكن تعزيز إلتزام الموارد البشرية أيضا عن طريق مجموعة النقاط وهي كالآتي :
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا عن طريق الإختيار المهني السليم .

- تبني أنظمة التوظيف مدى الحياة مما يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل .

- التحفيز بشقيه المادي والمعنوي مما يساهم في المشاركة في أنشطة المنظمة وبالتالي إعتبار العمال للمنظمة بأنها ملك لهم وليسوا كعاملين فيها .

- التمكين الإداري والذي يتم من خلاله مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات
(Dessler , 2003 , p p 482-483) .

المنظمات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم هي على الأرجح التي تجد إلتزام قوي بين هؤلاء الذين تم إستقطابهم بفاعلية ، وبالتالي يجب أن تفكر في الإلتزام التنظيمي على أنه سلوك يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية (عبد الباسط عباس ، 2011 ، ص ص 232-233) .

يمكن تحديد عوامل ضعف الإلتزام التنظيمي كما يلي:

- ❖ تقصير الإدارة في فهم مدى إقتناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.
- ❖ عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين في الترقى مما قد يصيبهم بالإحباط .
- ❖ الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين .
- ❖ التعليمات غير المحددة والغامضة .
- ❖ الفشل في إعتقاد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب .
- ❖ سوء توزيع الأعمال على العمال كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك(جودة ، 2008 ، ص 282) .

كما نجد كل من **Wook** و **Muller and Price** الذين كانوا أكثر تفصيلا في تقسيمهم للعوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي ، حيث تناولوا الإلتزام التنظيمي على أنه متغير ثلاثي البعد ثم قاموا بتقسيم

العوامل المؤثرة على كل بعد على النحو التالي :

- العوامل التي تؤثر على الإلتزام العاطفي : وتشتمل على مجموعتين هما العوامل التي تؤثر عليه

بشكل إيجابي مثل : (الإستقلال الوظيفي ، والدعم الإشرافي ، ودعم جماعة العمل ، والعدالة

التوزيعية والشريعة وفرص الترقّي ، والأمان الوظيفي والأجر) ، والعوامل التي تؤثر عليه بشكل

سلبي مثل : (الروتين في العمل ، وغموض الدور ، وصراع الدور ، والتحميل الزائد للعمل وعدم

كفاية الموارد ، ومخاطر العمل) .

- العوامل التي تؤثر على الإلتزام المستمر : (وهي الإستثمار الشخصي ، والتدريب العام ، والدعم

الإشرافي ، ودعم جماعة العمل ، ودعم الأصدقاء والزّوج والوالدين ، وفرص العمل) .

- العوامل التي تؤثر على الإلتزام المعياري : وهي المكافآت الإجتماعية ، والمكافآت التنظيمية

(شملة ، 2009 ، ص ص 9-10) .

خلاصة الفصل :

الإهتمام بدراسة الإلتزام التنظيمي لم يكن وليد الصدفة وإنما هو اهتمام نابع من الآثار المختلفة التي

يمكن أن تنتج عن التزام العاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها ، فالإلتزام التنظيمي بمثابة المرآة

التي تعكس انتماء المورد البشري للمؤسسة ومدى التناغم بين قيم المؤسسة وبين قيم الفرد ، وبرز

هذا الأخير في ظل المؤسسات رمز للفعالية التنظيمية من خلال تحقق الرضا الوظيفي وهذا سبيل

لتحقيق أهداف الفرد أولاً والمنظمة ثانياً ثم المجتمع ككل وهذا كله انعكاس للممارسة الفعلية للمسؤولية

الاجتماعية من قبل المؤسسة .

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد.

1- الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة TQM .

2- أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة .

3- فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

4- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة .

5- الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة .

6- تنظيم إدارة الجودة الشاملة .

7- وظائف إدارة الجودة الشاملة.

8- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

9- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

10- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

11- الفرق بين المؤسسة الإنتاجية والخدماتية .

ملخص الفصل.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد .

1-الدراسة الإستطلاعية .

2-مجالات الدراسة .

3-منهج الدراسة .

4-مجتمع الدراسة وعينته .

5-خصائص عينة الدراسة .

6-أدوات الدراسة .

7-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة .

8-الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة .

ملخص الفصل .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد .

1-الدراسة الإستطلاعية .

2-مجالات الدراسة .

3-منهج الدراسة .

4-مجتمع الدراسة وعينته .

5-خصائص عينة الدراسة .

6-أدوات الدراسة .

7-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة .

8-الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة .

ملخص الفصل .

تمهيد :

بعد التعرف على موضوع الدراسة وتناول جزئياتها نظريا ، وبعد تمحيص ومناقشة الدراسات السابقة وإستكمال مراجعتها حول متغيرات الدراسة وجب التنقل من مرحلة الإستزادة النظرية إلى مرحلة البحث الميداني الذي يقدم بدوره الإجابات المباشرة لتساؤلات البحث ، مع التحقق من فرضياته المؤقتة والمقترحة بغية تأكيدها أو نفيها ، بحيث تم إجراء الدراسة الميدانية التي تعد كقاعدة أساسية لأي بحث علمي ، لذلك تسعى الطالبة الباحثة من خلال هذا الفصل المنهجي التطرق إلى مجمل الإجراءات المهنية التالية : الدراسة الإستطلاعية ، منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة وعينته ، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة ، حدود الدراسة ، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة .

1-الدراسة الإستطلاعية :

تعد الدراسة الإستطلاعية أول خطوة في سلسلة البحث العلمي يكمن التركيز الأساسي لها في إكتشاف الأفكار الجديدة والإستبصارات المتباينة التي تساعد على فهم المشكلة المدروسة في البحث ، كونها تستهدف التعرف على المشكلة فقط وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من الدراسات خاصة عندما تكون المشكلة أو موضوع البحث جديد لم يسبق إكتشافه من قبل ، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصّل عليها قليلة (سلاطنية والجيلالي ، 2004 ، 106-107).

وبصفة أخرى نجد أنها البحوث التي تركز على إكتشاف الظواهر أو الوصول إلى إستبصارات بشأنها كما أنها تستخدم في المراحل الأولى للبحث في مختلف التخصصات : أمّا الأهمية العملية للدراسة الإستطلاعية هي تذليل الصعوبات التي قد تعترض طريق الباحث ، لاسيما ما تعلّق بظروف البحث إذ يستحسن قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية القيام بدراسة إستطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث .

1-1- هدف الدراسة الإستطلاعية :

قبل أن يقوم الباحث الإحصائي الإجتماعي بعمل بحث ميداني ينبغي أن يتعرّف على البيئة موضوع الدراسة ويقوم بحركة إستطلاع عامّة واسعة النطاق وذلك للوقوف على حدودها الإدارية وموقعها الإيكولوجي وتركيبها الإجتماعي والطبقي ووظيفتها الإجتماعية وما يسودها من تيارات واتجاهات وقيم إجتماعية وطبيعة المؤسسات والهيئات القائمة فيها ، ويجب أن يتعرّف كذلك بصفة عامّة على مستوياتها الصحيّة والثقافية والإقتصادية لكي يحدّد المفاهيم التي في ضوءها سيتعامل مع البيئة ، والتي بمقتضاها يستطيع أن يتفاهم مع أفرادها وهيئاتها ، لأنّ كل باحث ينزل ميدان الدراسة يحتاج إلى مفاهيم خاصّة وتصوّرات معينة على هديها يستطيع دراسة العينة الماثلة أمامه ، وفهم ظواهرها ونظمها حتى يمكنه تصوير الحقائق تصويراً أدنى إلى الصواب وأقرب إلى طبائع الأمور (سلاطينة والجيلالي ، 2004 ، 106-107).

وهذا ما سعت الباحثة إليه من خلال الزيارة الإستطلاعية للمؤسستين المبحوثتين محل الدراسة من خلال عملية الملاحظة للتعرف على طبيعة المؤسستين بالخصوص من أجل تحديد مؤشرات متغيرات الدراسة الحالية ، وأهم الأفراد الواجب التعامل معهم من أجل تقديم مختلف المعلومات التي ستحدّد أبرز هذه المؤشرات ، بالرغم من وجود بعض المعرقلات التي صادفت الباحثة مثل فترات العمل خاصّة في المؤسسة الإنتاجية والتي حاولت الباحثة ولو بجهد قليل التواصل مع العمّال وطرح بعض الأسئلة عليهم فيما يعلّق بموضوع الدراسة .

1-2- أدوات الدراسة الإستطلاعية :

إعتمدت الباحثة على اللقاءات أو ما يسمّى بالمقابلة الإستكشافية وإستبيان الدراسة الأساسية من أجل التّطبيق التّجريبي للدراسة ولكون أنّ الدراسة الإستطلاعية تهدف في الأساس إلى تحضير الدراسة الميدانية الأساسية للبحث ، وإلى معرفة مدى تجاوب أفراد المؤسسات المبحوثة قيد الدراسة مع هذا

النوع من البحوث ، وإلى جانب ذلك التأكد من قدرة فهمهم لأسئلة الاستبيان المعتمد ووضوحه هذا من جهة ومن جهة أخرى اختبار مدى مصداقية وصلاحيّة الاستبيان ، بالإضافة إلى الوقوف على أهم صعوبات إجراء البحث في المؤسسات المبحوثة محل الدراسة.

1-3- عينة الدراسة الإستطلاعية :

تعتبر العينة من أساسيات البحوث العلمية التطبيقية ، فهي المصدر الأساسي لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث ، و لهذا يجب اختيارها بدقة وفق معطيات علمية تضمن أكثر قدر من الثقة والمصداقية بحيث تعد كمجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي ، و التي تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع ، وبعبارة أخرى **فالعينة** : هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (عبيدات ، 1999 ، ص 84) .

من خلال الدراسة الحالية تمّ القيام بزيارات إستطلاعية للمؤسسات المبحوثة بولاية باتنة ممّا مكّننا من إجراء مقابلات فردية وأخرى جماعية مع موظفي المؤسسات المبحوثة للتعرف أكثر على مستوى التزامهم ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيهما كسلوكات تنظيمية ، وقد تمّ إجراء هذه الدراسة الإستطلاعية في المؤسسة المبحوثة الأولى بتاريخ : 2016/03/23 ، أما المؤسسة المبحوثة الثانية بتاريخ : 2016/04/17 ، فمنا خلال هذه الدراسة الإستطلاعية بتوزيع 50 نسخة من كل إستبيان وقد تم إسترجاع 40 نسخة من كلتا المؤسستين تمّ إستغلالها في دراسة الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة والتي سنتطرّق إليها بنوع من التفصيل فيما سيأتي .

1-4- نتائج الدراسة الإستطلاعية :

من خلال إجراء الدراسة الإستطلاعية تمّ التوصل إلى مجموعة النتائج التالية :

- ساعدت الدراسة الإستطلاعية على ضبط عينة البحث الأساسي ، وكذا التعرف على المجال المكاني للعينة وهذا ما سهل للباحثة الوصول إلى أفراد العينة أثناء توزيع الإستبيان.
- التعرف على مدى ملائمة عبارات أداة الدراسة من حيث الوضوح .
- حصر المجتمع الإحصائي والذي تمّ من خلاله التعرف على عدد الوحدات الموجودة على مستوى الولاية وكذا عدد العاملين في كل وحدة .

-التأكد من فعالية محاور الأداة كمؤشرات في قياس متغيرات الدراسة والتي تمثلت كمايلي :

-محاور خاصة بالإلتزام التنظيمي :

☑ الإلتزام العاطفي -الإلتزام المعياري-الإلتزام الإستمراري .

-محاور خاصة بإدارة الجودة الشاملة :

☑ إلتزام ودعم الإدارة العليا -تكوين فرق العمل -تدريب الموارد البشرية -التحسين المستمر -

التركيز على الزبون.

- قياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة بعد توزيع أداة الدراسة (الإستبيان) على عينة مكونة

من 40 عامل من خارج عينة الدراسة وتابعين لنفس المؤسسات المبحوثة .

2-مجالات الدراسة :

2-1-المجال البشري :

في الدراسة الحالية تمثل مجتمع البحث في مجموعة عمال مصنع الأحذية الرياضية بنقاوس -ولاية باتنة-كمؤسسة إنتاجية والبالغ عددهم 235 عامل ، وكذا عمال فندق شيليا كمؤسسة خدماتية بولاية باتنة والمقدر عددهم بـ 75 عامل .

2-2-المجال المكاني :

تمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في مؤسستين : مصنع الأحذية الرياضية بنقاوس كمؤسسة إنتاجية ، وفندق شيليا بباتنة كمؤسسة خدماتية .

التعريف بالمؤسسة المبحوثة الأولى "مصنع الأحذية الرياضية بنقاوس-ولاية باتنة" :

يعد هذا المصنع من أبرز المؤسسات التابعة للقطاع العام بولاية باتنة ، يضم ما يقارب 235 عامل . بالنسبة لتاريخ التأسيس فقد مرّ بمراحل كمايلي :

-تم إنشاء وحدة إيماك EMAC بتاريخ 1988/01/01 .

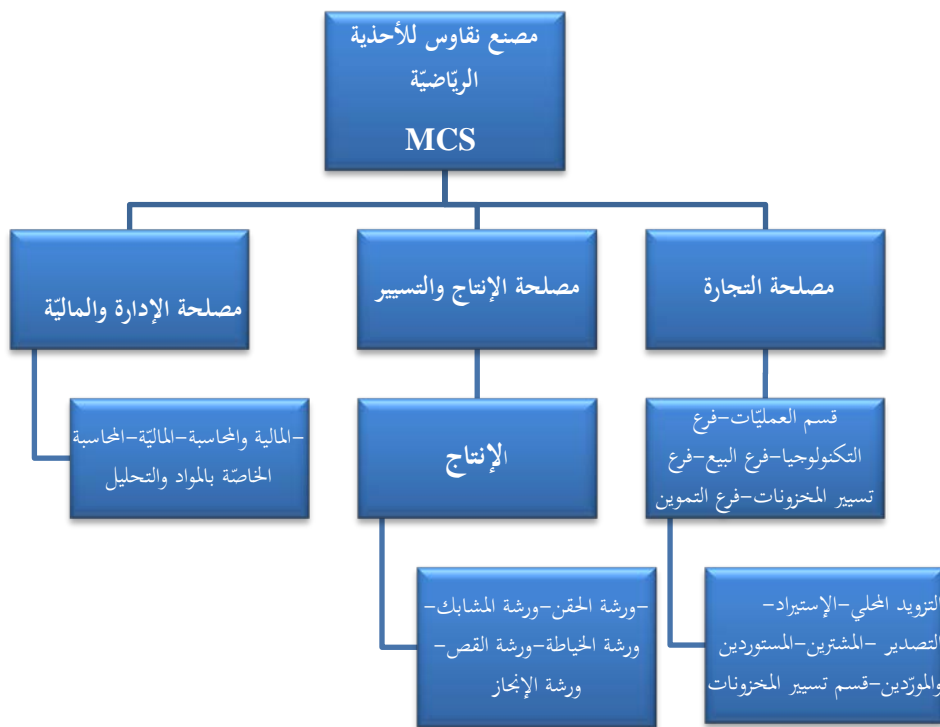
-تم إنشاء "أوريس الأحذية" من قبل الجمعية العامة في 1997/11/13 تابعة لصناعات

مانوفاكتوريز : « Industries Manufacturieres » بموجب قانون التوثيق رقم 98/129 المؤرخ 7 شباط / فبراير 1998 .

-كما تم إنشاء جمعية MCS مكس أوريس للأحذية الرياضية بتاريخ 1998/02/07م .

بالنسبة للموقع الجغرافي للمؤسسة الصناعية نقاوس للأحذية الرياضية : يتحدّد على مستوى الطريق الوطني رقم 18 أي على بعد حوالي 2 كلم من مدينة نقاوس على الجانب الشمالي ، و 30 كلم من مقر مدينة بريكة دائريا على الجانب الشرقي .

شكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية .



المصدر : إدارة مؤسسة صناعة الأحذية الرياضية بنقاوس .

التعريف بالمؤسسة المبحوثة الثانية "فندق شيليا باتنتة" :

يعد فندق شيليا بولاية باتنتة من أهم الهياكل السياحية ، يعرف الكثير من الإجراءات قصد الرّفْع من جودة الخدمات من خلال تكوين وتأهيل عمالّ وموظّفي الفندق ، وكذا عمليات تجديد وتهيئة هياكله بما يتناسب وخدمة فندق ثلاثة نجوم ، كما تمّ تحسين خدمات الإطعام في الوجبات التي تتوّعت بين وجبات عالمية إلى التقليدية الجزائرية والمحلية منها إلى غير ذلك من عمليات التحسين التي شملت تقريبا كل قسم وكل مصلحة في الفندق .

بالنسبة للموقع الجغرافي فهو : يقع وسط مدينة باتنتة على بعد 30 كلم من المطار ، بحيث يعد مزيج ناجح من العمارة الحديثة من أجل الحفاظ على التراث الخاص بالمنطقة مما جعل منه القطب المفضّل

والمثالي لرحلات العمل إلى باتنة ، يضم الفندق 80 عامل ما بين العمّال الإداريين وعمّال الأمن والصيانة وكذا فئة الإستقبال وعمّال المطعم والنّظافة ، بالنسبة للهيكّل الخاص به فهو مكوّن من : 61 غرفة ، 8 أجنحة ، 2 شقة ، مطعم فيه 120 مقعد ، إضافة إلى 80 مكان وقوف للسيّارات .

تاريخ إنشاء الفندق : عام 1978 .

الصّفة القانونية: قطاع عام .

التنظيم : يتلخّص تنظيم الفندق فيمايلي :

- مدير الوحدة - مصلحة الإستقبال - مصلحة المالية والمحاسبة .

- مصلحة المستخدمين - مقتصدة - مراقبة التسيير - العتاد .

- مصلحة المبيت - مصلحة الطبخ - مطعم - مقهى - مصلحة الصيانة .

نشاطات الفندق : تتمثّل في : خدمات فندقية - مبيت - إطعام - قاعة إجتماعات - قاعة إنترنت .

2-3-المجال الزمني :

إن الدّراسة الميدانية الأساسيّة جاءت بعد إنتهاء الباحثة من جمع المادّة العلمية والقيّام بالإجراءات

المنهجية ، بحيث تمّ إجراء الدّراسة الإستطلاعية للدّراسة الحالية في المؤسّسة المبحوثة الأولى بتاريخ :

2016/03/23 ، أما المؤسّسة المبحوثة الثّانية فكان ذلك بتاريخ : 2016/04/17 .

بعد ذلك تمّ الشّروع في العمل الميداني بتاريخ 2017/09/17 في المؤسّسة الصناعية نقاوس للأحذية

الرياضية ، أما المؤسّسة الثّانية فكان ذلك بتاريخ 2017/10/7 .

3- منهج الدراسة :

يستخدم الباحث المنهج المناسب لموضوعه ، وإنطلاقاً من طبيعة الموضوع كون إختلاف المواضيع يستوجب إختلافاً في المناهج المستخدمة ، من هذا المنطلق تتعدّد وتختلف المناهج المستخدمة في البحوث النفسيّة والتربويّة ، فالمنهج : عبارة عن جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من ألف بحثه إلى يائه بغية الكشف عن العلاقات العامّة والجوهرية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة (سلاطينية ، جيلالي ، 2004 ، ص 27) .

كما يعرف بأنه : "بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة ، وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقنّنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدّقيقة " (بوحوش ، دنيبات ، 1995 ، ص 130).

فالمنهج عموماً : هو مجموعة القواعد يتم وضعها وإتباعها بهدف الوصول إلى الحقيقة ، ويعني إصطلاحها مجموعة الإجراءات المعرّفة التي يبحث علم بواسطتها على الحقائق (Madeleine , 1976 , p 332).

ولمّا كان موضوع هذه الدراسة يتعلّق بالكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسّستين المبحوثتين ، وكذا المقارنة بينهما فيما يخصّ إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، فإنّه يقتضي إتّباع منهجين وهما : المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته مع طبيعة الدراسة وأهدافها ، لكون أنّ هذا الأخير يتعدى إلى توضيح العلاقة ومقدارها ، وإستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة بمعنى: أنه يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة الإرتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية ، كما يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة ، وتقديم بيانات عن خصائص معينة في الواقع ، ولا يبحث عن العلاقات المسببة بين المتغيرات لأنّ الطريقة التجريبية هي الأسلوب الوحيد لإكتشاف العلاقات السببية (الحمداي ، 2006، ص109).

ويعرّف أيضا : بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لإستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الراشدي ، 2000 ، ص 59).

كما يمثل " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم ، لوصف ظاهرة معينة ، أو مشكلة محددة ، وتصويرها كميًا ، أو عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم ، 2000 ، ص 324) .

إضافة إلى كونه : منهجا يسعى إلى الحصول على المعلومات التي تتعلّق بالحالة الراهنة للظاهرة موضوع الدراسة ، بتحديد طبيعة تلك الظاهرة ثمّ التعرف على العلاقات المتداخلة في حدود تلك الظاهرة (عرب ، 2009 ، ص 71) .

والمنهج الوصفي المقارن : بحيث نجد في هذا الصدد عبد الرحمن عدس يقول : "بأنّ الباحث في حالة الدراسة العلمية المقارنة يحاول أن يتعرّف على الأسباب التي تقف وراء الفروق التي تظهر في سلوكيات المجموعات المختلفة من الأفراد و في الأوضاع القائمة في حالتهم" (بوعلاق ، 1999 ، ص 185).

4-مجتمع الدراسة وعيّته :

4-1-مجتمع الدراسة :

-يمكن تعريف مجتمع الدراسة بأنه الحجم النظري المحدد لعناصر دراسة ما، فإذا كان المجال عام جدا فإنّ المجتمع مخصص كأن نقول الجزائريين المقيمين داخل الوطن ،كما أن المجتمع محدد في الزمن بالنسبة لكل دراسة (بوحفص،2011،ص 133) .

-يمكن أيضا تعريفه بأنه :مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الإهتمام في دراسة معينة
ويعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث (بركات،2007،ص03).

وفي الدراسة الحالية تكوّن المجتمع الأول المتمثل في مؤسّسة نقاوس لصناعة الحذية الرياضيّة من
235 فرد ، والمجتمع الثاني المتمثل في فندق شيليا بباتنة من 75 فرد .

4-2- عينة الدراسة :

يمكن تعريف عينة الدراسة بأنها: "مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحيث
تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع ، وبعبارة أخرى فالعينة : هي مجموعة من الوحدات التي يجب أن
تتّصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة" .

ويتجلى الهدف من إختيار العينة في الحصول على المعلومات منها عن المجتمع الأصلي للبحث
ومن الضروري أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي وذات حجم كاف وأن يتجنّب الباحث المصادر
الممكنة للخطأ في إختيارها والتحيّز في ذلك من خلال دراسة العينة يتم التوصل إلى نتائج ومن ثم
تعميمها على مجتمع الدراسة لأنه قد يتعدّر على الباحث دراسة جميع عناصر المجتمع .

وفي الدراسة الحالية فقد تمّ الإختيار بالطريقة العشوائية الطبقيّة التناسبيّة :

هذا النوع من أنواع العينات يركّز على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى شرائح وفئات وطبقات
مهنيّة أو إجتماعيّة أو تعليميّة إلخ ، إلا أنه بدلا من أن يحدّد حجم العينة على أساس متساوي
من كل شريحة من شرائح المجتمع لكنّها تكون أكثر تحديدا ودقّة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة
المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع ونسبتها إلى المجموع الكلي لمجتمع
البحث ، بحيث أنّ الطبقيّة هنا تعني الشريحة أو الشرائح التي ينقسم إليها أفراد المجتمع .

والتناسبية : تعني أنّ العدد المختار من كل شريحة ينبغي أن يتناسب حجمها الفعلي ومع تمثيلها داخل المجتمع (قديلي ، 1999 ، ص 142) .

يمكن تعريف العينة الطبقيّة أيضا بأنها : العينة العشوائية التي تمثل فيها طبقات المجتمع بأعداد تتناسب مع حجمها وتتطلب هذه الطريقة معرفة مسبقة بالمجتمع وطبقاته وعدد من متغيراته (الشيخلي ، 2000 ، ص 162) .

والتعيين العشوائي الطبقي **Stratified Sampling** : يتم به إختيار عينة البحث من كافة الطبقات المكوّنة لسكان البحث ، فإذا كان هؤلاء ينقسمون مثلا لمتعلمين وغير متعلمين ، عندئذ يلجأ إلى إختيار مجموعات البحث بطريقة عشوائية على شكل مدارس أو مراكز أو أحياء إجتماعية محدّدة أو مصانع أو غيرها (حمدان ، 1989 ، ص 138) .

-تتميز العينة الطبقيّة بأنها : تضمن تمثيلا لجميع فئات مجتمع الدراسة الأصلي أو شرائحه إلا أنّها تتطلب أحيانا جهدا وتكلفة عالية من الباحث كما تتطلب ضرورة معرفة وحصر عدد عناصر كل فئة أو شريحة في مجتمع الدراسة الأصلي (مروان ، 2000 ، ص 93) .

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية ، وذلك بشكل طبقي تناسبي بحيث تم التطبيق على مجموعة العمّال الإداريين بحيث تم إستخراج العدد المطلوب التطبيق عليه من خلال المعادلة الثلاثية كما يلي :

$$م1 = 235 \text{ فرد}$$

$$م2 = 75 \text{ فرد}$$

العدد الكلي للمجتمع المدروس : 310 فرد

المعادلة الثلاثية : عدد أفراد م 1 × 95 %

العدد الكلي

بالإعتماد على الطريقة الثلاثية التالية تم استخراج العينة الخاصة بالدراسة كما يلي :

بالنسبة لمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية تم استخراج 95% أي ما يعادل 72 فرد .

بالنسبة لفندق شيليا بباتنة تم استخراج نفس النسبة أي 95% أي ما يعادل 23 فرد .

وبهذا تكونت عينة الدراسة الحالية إنطلاقاً من عدد الإستيبيانات المتستردة من 72 فرد أي ما نسبته

30.63 % وهي نسبة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة هذا فيما يتعلق بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية

الرياضية كمؤسسة مبحوثة أولى ، بالنسبة للمؤسسة الخدماتية فندق شيليا بباتنة كمؤسسة مبحوثة ثانية

تكونت عينة الدراسة فيها من 23 فرد أي ما نسبته 30.66 % وهي نسبة كافية لتمثيل مجتمع

الدراسة المتمثل في فندق شيليا بولاية باتنة .

وبالتالي فإنّ مجتمع الدراسة الكلي إنطلاقاً من هذه الطريقة يشمل 95 فرد أي ما نسبته 61.29%

5- خصائص عينة الدراسة :

إقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي تمثلت في

(الجنس، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) ويمكن توضيح هذه الخصائص في كلتا المؤسستين

المبحوثتين كما يلي:

أ/- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس للمؤسسة الخدمانية فندق شيليا :

جدول رقم (03) حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	
60.9%	14	ذكور
39.1%	09	إناث
100%	23	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.v 21

يتضح من الجدول رقم (03) أنّ الغالبية العظمى لعينة الدراسة بالنسبة للمؤسسة الخدمانية المتمثلة في

"فندق شيليا بباتنة" هي من فئة الذكور بنسبة بلغت 60.9% مقابل 39.1% لفئة الإناث .

ب/-توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي للمؤسسة الخدمائية فندق شيليا:

جدول رقم (04) حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	
%0.0	00	إبتدائي
%4.3	01	إكمالي
%26.1	06	ثانوي
%69.6	16	جامعي
%100	23	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss .v 21

يتضح من الجدول رقم (04) أنّ الغالبية العظمى في المؤسسة الخدمائية "فندق شيليا بباتنة" حسب

متغير المستوى التعليمي تعود لفئة المستوى الجامعي بنسبة بلغت %69.6 مقابل %26.1 لفئة

المستوى الثانوي و %4.3 لفئة المستوى الإكمالي مقابل %0.0 بالنسبة لفئة المستوى الإبتدائي .

ج/- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (الأقدمية) للمؤسسة الخدمية فندق شيليا:

جدول رقم (05) حسب متغير الأقدمية :

النسبة المئوية	التكرار	
	09	من 1 إلى 5 سنوات
	09	من 5 إلى 10 سنوات
	05	10 سنوات فما فوق
	23	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.v 21

يتضح من الجدول رقم (05) أن الغالبية العظمى لأفراد الدراسة هم العمال الذين لهم الأقدمية في

المؤسسة الحالية محل الدراسة من 5 إلى 10 سنوات أي بما يعادل 39.1% نفس الشيء بالنسبة لمن

لهم من 1 إلى 5 سنوات ، لتكون نسبة 21.7% لمن لهم من 10 سنوات فما فوق .

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس للمؤسسة الإنتاجية نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية :

أ/-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

جدول رقم (06) حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	
	49	ذكور
	23	إناث
	72	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.v21

يتضح من الجدول رقم (06) أنّ الغالبية العظمى لعينة الدراسة بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية المتمثلة في "مصنع نقاوس للأحذية الرياضية EMAC" هي من فئة الذكور بنسبة بلغت 68.1% مقابل 31.9% لفئة الإناث.

ب/- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي للمؤسسة الإنتاجية نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية:

جدول رقم (07) حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	
	00	إبتدائي
	05	إكمالي
	16	ثانوي
	51	جامعي
	72	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss v.21

يتضح من الجدول رقم (07) أنّ الغالبية العظمى في المؤسسة الإنتاجية "مصنع نقاوس للأحذية الرياضية" حسب متغير المستوى التعليمي تعود لفئة المستوى الجامعي بنسبة بلغت 70.8% مقابل 22.2% لفئة المستوى الثانوي و 6.9% لفئة المستوى الإكمالي مقابل 0.0% بالنسبة لفئة المستوى الإبتدائي .

ج/- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية للمؤسسة الإنتاجية نقاوس لصناعة الأحذية

الرياضية:

جدول رقم (08) حسب متغير الأقدمية :

النسبة المئوية	التكرار	
	34	من 1 إلى 5 سنوات
	17	من 5 إلى 10 سنوات
	21	10 سنوات فما فوق
	72	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss v.21

يتضح من الجدول رقم (08) أنّ الغالبية العظمى لأفراد الدراسة هم العمال الذين لهم الأقدمية في المؤسسة الحالية محل الدراسة من 1 إلى 5 سنوات أي بما يعادل 47.2% مقابل 29.2% لمن لهم 10 سنوات فما فوق ، لتكون نسبة 23.6% لمن لهم من 5 إلى 10 سنوات .

6- أدوات الدراسة :

إنّ الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة والكشف عن نوع العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، إضافة إلى إيجاد الفروق الإحصائية بين المؤسستين المبحوثتين من ناحية مستوى إلتزام الموارد البشرية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ولتحقيق كل هذا استخدمت الباحثة مجموعة أدوات تفي بالغرض والتي تمثلت في مايلي:

-الملاحظة : المعنى العام للملاحظة هو رؤية أو فحص الظاهرة موضوع الدراسة باستخدام الحواس

وبالإستعانة أولاً ببعض الوسائل كالورقة والقلم ومسجلات الصوت والصورة .

- كما تعرّف أيضا بأنها : عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها

المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطّط وهاذف بقصد

التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان الباحث

وتلبية إحتياجاته (عليان ، 2000 ، ص 112) .

وهناك من يعرفها بأنها : المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي

تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة (السيد ، 1986 ، ص 268) .

إضافة إلى أنّها : عبارة عن مشاهدة الوقائع على ماهي عليه في الواقع أو في الطبيعة بهدف إنشاء

الواقعة العلمية (شروخ ، 2003 ، ص 29) .

-المقابلة : عملية تفاعل إجتماعي بين شخصين يلعبان دورين إجتماعيين مختلفين ، دور الفاحص

الذي يريد تحقيق المقابلة فيقوم بطرح الأسئلة قصد الحصول على المعلومات والتفاصيل المطلوبة

،ودور المبحوث الذي يقع عليه البحث والذي يزود الباحث أو القائم بالمقابلة بالمعلومات التي يحتاجها

البحث .

-الإستبيان: هو أداة لجمع البيانات قوامها الإعتماد على مجموعة من الأسئلة المكتوبة للحصول على

البيانات التي تفيد في الإجابة على مشكلة من المشكلات (العزوي ، 2008 ، ص 24) .

ويعرّف الإستبيان أيضا بأنه : عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمّن عدد من الأسئلة تتّصل بإستطلاع

الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلّقة بنشاط إقتصادي أو فني أو إجتماعي أو ثقافي ، ومن مجمل

الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها (البلداوي ، 2007 ،

ص 22) .

ملاحظة : يعد استخدام مقاييس التقدير والإستبيانات : طريقة للمحافظة على سرية الإجابات وبخاصة عندما تكون العينة كبيرة الأمر الذي يساعد على تجنب تشويه الإجابات وتحريفها خشية إنتقام الإدارة لكن المقابلة أفضل (غضبان ، 2008 ، ص 27).

و في الدراسة الحالية تكون الاستبيان المعتمد كأداة للقياس من ثلاثة أجزاء موزعة كآتي:

الجزء الأول: يختص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة مثل (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية).

الجزء الثاني: جزء خاص بالإلتزام التنظيمي و الذي يضم المحاور التالية : (الإلتزام العاطفي، الإلتزام الإستمراري، الإلتزام المعياري)، وفي كل محور أربعة بنود ، ليكون العدد الكلي هو 12 بند.

الجزء الثالث: جزء خاص بإدارة الجودة الشاملة والذي يضم المحاور التالية : (محور إلتزام الإدارة العليا بالجودة، محور التركيز على الزبون، محور فرق العمل، محور تدريب الموارد البشرية، محور التحسين المستمر) ، وفي كل محور 4 بنود ليكون العدد الكلي للبنود هو 20 بند.

بالنسبة لسلم تصحيح أسئلة المقياس أو مقاييس التقدير فتمثلت بمقياس ليكرت الثلاثي وهو كمايلي :

"موافق" ، "غير موافق" "لا أحد رأي" .

7- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة :

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق للخصائص السيكمترية الخاصة بالأداة المعتمدة في الدراسة الحالية وهو كآتي :

7-1-الصدق : وهو من المعالم الرئيسية الهامة التي يقوم عليها الإختبار ومدى صدقه سواء كان

إستبيان أو شبكة ملاحظة أو إختبار نفسي ، بحيث يعنى به : مدى صلاحية الإستبيان في قياس

السلوك الذي صممت من أجله ، أي أنها لا تقيس شيئاً آخر بدلا منه (الصريفى ، 2001 ، ص 151) .

كما يقصد به أيضا : شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ،

ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (الراجحي ، 2003 ،

ص 81) .

إضافة إلى أنه يعنى : التأكد من أنه يقيس ما أعدّ لقياسه (عوض ، خفاجة ، 2002 ، ص 167) .

من هنا نستنتج أنّ الإختبار أو الأداء يقيس ما وضع لقياسه والصدق كالثبات مفهوم مدروس دراسة

كبيرة وتحقيق صدق أداء القياس أكثر أهمية ولا شكّ من تحقيق الثبات لأنه قد تكون أداة القياس أو

الإختبار ثابتة ، ولكنها غير صادقة (عوض عابر و ميرفت ، 2002 ، ص 67) .

-الإختبار الصادق : هو الإختبار الذي يقيس ماوضع لقياسه ، والصدق في هذا الإطار يعنى إلى أي

مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الإختبار قياس ما قصد أن يقاس به ، أي قدرته على التمييز بين

القدرة التي يقيسها والقدرات الأخرى التي يحتمل أن تختلط بها أو تتداخل معها .

وعلى هذا الأساس يقصد بصدق المقياس أو أداة الدراسة صلاحية المقياس لقياس ما وضع لقياسه ،

ومدى إرتباطه بالموضوع ، وهكذا فمقياس أو إستبيان الإلتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة يجب أن

يقيس مستوى الإلتزام التنظيمي ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولا يقيس شيئاً آخر .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

يعتبر التأكد من صدق أداة جمع البيانات الخطوة الأولى من تقنين المقياس ، حيث على الباحث التأكد أولاً من صدق المقياس (مقدم ، 1993 ، ص 114) فتحقيق صدق المقياس أكثر أهمية من تحقيق ثباته لأنه من المحتمل أن يكون المقياس تقنية ثابتة لكنها غير صادقة .

وفي الدراسة الحالية تم التعرف على صدق الأداة من محتوى فقراتها وارتباطها بمجالاتها وسلامة اللغة ووضوح الصياغة عن طريق عرض أداة الدراسة على (7) محكمين في مجال التخصص من نفس الجامعة ، وكذا جامعة خارجية لتأكيد صدقها الظاهري أنظر الملحق رقم (01) ، بحيث تم إعطاء مجموعة من الملاحظات التي في إطارها تم التعديل لأداة الدراسة لتصبح بعد ذلك جاهزة لقياس متغيرات الدراسة في الجانب الميداني.

وقد تم حساب صدق المحكمين بتطبيق معادلة "لاوشي" التي بلغت درجتها 0.88 وهي نتيجة قوية للتأكيد بأن الأداة صادقة كما هو موضح في الجدول رقم (09) .

صدق البند	لا تقيس	تقيس	
0.85	1	6	1
1	0	7	2
1	0	7	3
0.85	1	6	4
.....	4	5
.....	6	6
0.88		6	7

المصدر: إعداد الباحثة .

معادلة لاوشي لحساب صدق المحكمين : مجموع المحكمين

العدد الكلي للبنود

كما تم حساب صدق الإتفاق بين المحكمين أيضا بتطبيق معادلة كندال كما هو موضّح في الجدول

رقم (10) الموالي :

رقم العبارة	محكم 1	محكم 2	محكم 3	محكم 4	محكم 5	محكم 6	محكم 7	المجموع	D	D ²
1										
2										
3										
4										
5										
53										
المجموع								879		446.97

المصدر : إعداد الباحثة

الجدول رقم (11) : يوضّح صدق الإستبيان بالإعتماد على معادلة كندال .

المتغيرات	العدد	رتبة كندال	ف	درجة الحرية	الدالة الاحصائية
المحكمون	7	0.76	18.37	6	10=0.05
العبارات	53			6	13=0.01

يتضح من الجدول رقم (11) أنّ معامل كندال دال احصائيا وبالتالي صدق المحكمين صادق ويعتمد علي هذا الاستبيان .

7-2- الثّبات : يؤكّد التعريف الشائع للثّبات أنّه يشير إلى إمكانية الإعتماد على أداة القياس أو على استخدام الإختبار ، وهذا يعني أنّ ثبات الإختبار هو أنّه يعطي نفس النتائج بإستمرار إذا ما إستخدم الإختبار أكثر من مرّة تحت ظروف مماثلة (نفس الظروف) ، من هذا يشير الثّبات إلى ناحيتين :

1- وضع المبحوث أو ترتيبه بالنسبة لمجموعته لا يتغير جوهريا إذا أعيد تطبيق الإختبار تحت نفس الظروف .

2- عند تكرار الإختبار نحصل على نتائج لها صفة الإستقرار (عوض عابر و ميرفت ، 2002 ، ص 165).

يمكن تعريف الثّبات : بأنّه درجة ثبات إجابات المستقصي منهم في حالة تكرار توزيع الإستبيانات عليهم مرّة أخرى أو مرّات مختلفة ، حيث أنّ هذا التوزيع المستقصي منهم لا يتأثر من العشوائية بمعنى إستقرار نتائج المقياس بمعنى إستقرار نتائج المقياس (الصيرفي ، 2011 ، ص 151) .

كما يقصد بالثّبات مدى إتساق وإستقرار نتائج أداة الدّراسة فيما لو طبّق على عيّنة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين وإستقرار ظاهرة معيّنة في مناسبات مختلفة (مقدم ، 1993 ، ص 114) .

إضافة إلى أنه يشير إلى ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الإختبار على نفس المجموعة من الأفراد ، وهذا يعني قلّة تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية على نتائج الإختبار ، ومن هذا يمكن أن نستنتج العلاقة القويّة بين وحدات الإختبار والأداء الحقيقي للفرد (سعد ، 1998 ، ص 162) .

وفي الدّراسة الحاليّة تمّ حسب الثّبات من خلال تطبيق الإستبانة على عيّنة إستطلاعية في الميدان تكوّنت من 40 فرد وفق معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي ، حيث بلغ معامل الثّبات لعبارات الاستمارة ككل (0.94) ، وهو الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ ، وبالتالي فهي أكبر من (70%) مما يهين ثبات أداة الدراسة إلى حد كبير ، و منه تعد هذه القيمة مقبولة لتحقيق أغراض البحث العلمي من خلال هذه الدراسة .

جدول رقم (12) يبين ثبات أداة الدراسة :

الثبات	معامل ألفا كرونباخ
0.94	$\sqrt{0.90}$

المصدر: إعداد الباحثة وفق برنامج Spss v.21

8- الأساليب الإحصائية (التحليل الإحصائي):

تم تفرغ الإستمارة بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss v.21 .

-التعريف بأسلوب التحليل الإحصائي spss:

يعتبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **statistical package for social** من البرامج

المهمة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف مجالات العلوم الإجتماعية، ويمكن الحصول

على نسبة تجريبية من موقع البرنامج (www.spss.com)، تستخدم لفترة محددة وفقا لقوانين حماية

الملكية الفكرية، كما انه يباع عبر الانترنت (بركات، 2007، ص7).

وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية وهي

كالآتي :

☑ الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الإستبيان :

-النسب المئوية والتكرارات : لوصف العينة .

-معامل الارتباط بيرسون : للبحث في العلاقة بين المتغيرات أي التحقق من صدق

الإتساق الداخلي للإستبيان وللثبات معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات أداة

الدراسة.

-معادلة لاوشي لحساب صدق المحكّمين .

-معامل كندال لحساب صدق المحكّمين .

☑ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على أسئلة الدراسة :

-النسب المئوية والتكرارات للمتغيرات الديموغرافية .

- الانحراف المعياري لمعرفة مقدار التشتت والانحراف في استجابات المفحوصين.

-معامل الارتباط لكارل بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة أي متغيرات الدراسة.

-إختبار **t-test** لإختبار الفروق الإحصائية بين المؤسستين من ناحية مستوى إلتزام الموارد البشرية

في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

-المتوسط الحسابي لقياس مركزيّة الإجابات أي لحساب متوسطات درجات أفراد العيّنة .

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة .

1-1- حول الإلتزام التنظيمي في فندق شيليا كمؤسسة خدماتية .

1-2- حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدماتية .

1-3- حول الإلتزام التنظيمي في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

1-4- حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

2-1- تحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الأولى بفندق شيليا كمؤسسة خدماتية .

2-2- تحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الثانية بمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

2-3- تحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الثالثة بالمؤسستين المبحوثتين محل الدراسة .

3- نتائج المقارنة .

4- إستنتاج عام .

5- خاتمة .

6- توصيات .

7- قائمة المراجع .

8- الملاحق .

تمهيد :

من خلال هذا الفصل سيتم عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية المطبقة في فندق شيليا بباتنة كمؤسسة خدماتية، ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية (EMAC) كمؤسسة إنتاجية- لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إنطلاقاً من تحليل بيانات الدراسة التي تم إستفؤها من خلال أداة الدراسة، وشرح نتائج إختبار الفروض البحثية مع توضيح إتفاقها وإختلافها مع نتائج الدراسات السابقة المعتمدة ، ومختلف الخلفيات النظرية ، إضافة إلى إستخراج الفروق الإحصائية بين المؤسستين الإنتاجية والخدمية من ناحية الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

1- عرض نتائج الدراسة .

1-1- عرض نتائج الدراسة حول الإلتزام التنظيمي بفندق شيليا كمؤسسة خدماتية :

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض تقديرات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (بعد الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الإستمراري ، الإلتزام المعياري) ، وذلك عن طريق إستخراج المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، دون إغفال النسب المئوية ، ولإستخراج درجات الموافقة تم تقسيم تدرج استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث مستويات كالآتي:

تمّ تفريغ البيانات إلى الحاسب الآلي بترميزها حسب مقياس ليكرت الثلاثي (موافق 3 ، غير موافق 1 ، لأحد رأي 2) ، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود العليا والحدود الدنيا) تمّ حساب المدى العام بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى لدرجات المقياس وهي ($3-1=2$) ، ثمّ قسمة الناتج (2) على عدد خلايا المقياس وهي (3) للحصول على طول الخلية الصحيح أي : $(3/2) = 0.66$ بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الحد الأدنى من درجات المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضّح في الجدول رقم (13) .

جدول رقم (13) : يوضح درجات الموافقة حول مقياس الدراسة .

طول خلايا المقياس	بدائل الإجابة	درجات الموافقة
1 - 1.66	غير موافق	درجة ضعيفة
1.67 - 2.33	لا أحد رأي	درجة منخفضة
2.34 - 3	موافق	درجة مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثة .

جدول رقم (14) : يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام العاطفي بفندق شيليا كمؤسسة خدمتية .

البعده	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت					
الإلتزام العاطفي	01	17.4	4	39.1	9	43.5	10	2.26	0.56	0.51	4	درجة منخفضة
	02	8.7	2	17.4	4	73.9	17	2.65	0.41	0.60	1	درجة مرتفعة
	03	17.4	4	26.1	6	56.5	13	2.39	0.61	0.54	3	درجة مرتفعة
	04	17.4	4	13	3	69.6	16	2.52	0.62	0.57	2	درجة مرتفعة
المجموع								2.45	0.55			

يلاحظ من الجدول رقم (16) المتعلق ببند الإلتزام العاطفي أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.26-2.65) ، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال استخراج الأهمية النسبية فيما يتعلق باستجابات المفحوصين نجد : أنّ أعلى نسبة مئوية كانت حول البند رقم (02) التي مفادها : " أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذه المؤسسة " ، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.65) وبانحراف معياري بلغ (0.41) ، لتليها بعد ذلك نسبة 57% حول البند رقم (04) فيما يتعلق بـ: " هذه المؤسسة لها مكانة متميزة بالنسبة لي شخصياً " وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.52) وانحراف معياري بلغ (0.62) ، أمّا نسبة 54% فكانت حول البند رقم (03) فيما يتعلق بـ: "سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة " ، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.39) وانحراف معياري بلغ (0.61) ، وما يلاحظ على البنود (2-3-4) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة ، لتليها نسبة 51% فيما يتعلق بالبند رقم (01) حول إستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: "أعتبر مشاكل هذه المؤسسة وكأنّها مشاكل خاصة" والذي كانت درجة الموافقة حوله منخفضة.

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (15) : يبيّن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام الإستمراري بفندق شيليا كمؤسسة خدمتية .

البعء	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة
		%	ت	%	ت						
الإلتزام الإستمراري	05	34.8	8	17.4	4	11	2.13	0.84	0.48	4	درجة منخفضة
	06	13	3	17.4	4	16	2.56	0.53	0.58	1	درجة مرتفعة
	07	17.4	4	30.4	7	12	2.34	0.60	0.53	2	درجة منخفضة
	08	17.4	4	30.4	7	12	2.34	0.60	0.53	3	درجة منخفضة
		المجموع					2.34	0.64			

يلاحظ من الجدول رقم (15) المتعلق ببند الإلتزام الإستمراري أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.13-2.56)، وإنطلاقاً من ترتيب هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية بلغت 58% كانت حول البند رقم (06) والذي مفاده: "بقائي بالمؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها" ، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.56) وانحراف معياري قدر بـ(0.53) والذي كانت فيه درجة الموافقة مرتفعة ، لتلي بعد ذلك نسبة 53% فيما يتعلّق بالبند رقم (07) و(08) حول: "تقدّم لي المؤسسة مزايا لا تتوفّر في مؤسسات أخرى" و"ليس لدي إستعداد لترك هذه المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.34) وانحراف معياري قدر بـ(0.60) ، أمّا نسبة 48% فيما يتعلّق بالبند رقم (05) حول: "أشعر بالخوف من ترك هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر" بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وانحراف معياري بلغ(0.84) بحيث لوحظ أنّ البنود (5-7-8) كانت درجات الموافقة حولها منخفضة .

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (16) : يبيّن قيم المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام المعياري بفندق شيليا كمؤسسة خدماتيّة .

البيد	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت						
الإلتزام المعياري	09	21.7	5	13	3	65.2	15	2.43	0.71	0.55	2	درجة مرتفعة	
	10	21.7	5	34.8	8	43.5	10	2.21	0.63	0.50	4	درجة منخفضة	
	11	13	3	4.3	1	82.6	19	2.69	0.49	0.61	1	درجة مرتفعة	
	12	17.4	4	26.1	6	56.5	13	2.39	0.61	0.54	3	درجة مرتفعة	
المجموع								2.43	0.61				

يلاحظ من الجدول رقم (16) المتعلّق ببند الإلتزام المعياري أنّ المتوسّطات الحسابية تتراوح ما بين (2.21-2.69) وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهميّة النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 61% كانت حول البند رقم (11) فيما يتعلّق بـ : "تهمني سمعة وكذا مستقبل المؤسسة التي أعمل بها"، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.69) وإنحراف معياري بلغ (0.49) ، لتليها بعد ذلك نسبة 55% فيما يتعلّق بالبند رقم (09) حول: "واجبي يحتم عليّ البقاء للعمل في هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.43) وإنحراف معياري بلغ (0.71) ، أمّا نسبة 54% فقد كانت متعلّقة بالبند رقم (12) حول: "من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس المؤسسة" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.39) وإنحراف معياري بلغ (0.61)، وما يلاحظ على البنود (9-11-12) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة، لتلي بعد ذلك نسبة 50% فيما يتعلّق بالبند رقم (10) حول : "أشعر بضرورة الإستمرار في عملي حتّى مع وجود عمل أفضل بمكان آخر" ، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.21) وإنحراف معياري بلغ (0.63) ويلاحظ أنّ درجات الموافقة حوله منخفضة مقارنة بالبنود الأخرى.

1-2- عرض نتائج الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفندق شيليا كمؤسسة

خدماتية :

يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا للبيانات التي يتضمنها الإستبيان حول متغير إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على فندق شيليا بباتنة كمؤسسة خدماتية ، حيث تم إعداد جدول توزيعي تكراري لبيانات هذا المتغير ، والمستخدمه لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاده (التزام ودعم الإدارة العليا للجودة ، التركيز على الزبون ، تكوين فرق العمل ، تدريب الموارد البشرية ، التحسين المستمر) على النحو التالي :

جدول رقم (17) : يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور التزام ودعم الإدارة العليا بفندق شيليا كمؤسسة خدماتية .

البعد	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحدد رأي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة
		%	ت	%	ت						
إلتزام ودعم الإدارة العليا	01	8.7	2	8.7	2	19	2.73	0.38	0.62	3	درجة مرتفعة
	02	8.7	2	8.7	2	19	2.73	0.38	0.62	2	درجة مرتفعة
	03	17.4	4	4.3	1	18	2.60	0.61	0.59	4	درجة مرتفعة
	04	8.7	2	4.3	1	20	2.78	0.36	0.63	1	درجة مرتفعة
		المجموع					2.71	0.43			

يلاحظ من الجدول رقم (17) المتعلق ببنود إلتزام ودعم الإدارة العليا أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.60-2.78) وإنطلاقا من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على حساب الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية بلغت 63% والتي كانت حول البند (04) فيما يتعلّق بـ : "تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنّها هي المسؤولة على جودة المنتج أو الخدمة" وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وإنحراف معياري قدر بـ(0.36) لتلي بعد ذلك نسبة 62% فيما يتعلّق بكل من البند رقم (01) و(02) حول إستجابة أفراد الدراسة حول : "تعمل إدارة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن بشكل مستمر" و"تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية التابعة للمؤسسة" وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وإنحراف معياري قدر بـ (0.38) ، أمّا نسبة 59% فقد كانت متعلّقة بالمحور رقم (03) حول : "تعمل

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الإدارة جاهدة كي تكون الخدمات التي تقدمها المؤسسة متميزة " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.60) وانحراف معياري بلغ (0.61)، وما يلاحظ على بنود هذا المحور (1-2-3-4) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة .

جدول رقم (18) : يبيّن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور التركيز على الزبون بفندق شيليا كمؤسسة خدمتية .

البعء	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت						
التركيز على الزبون	05	2	8.7	2	8.7	19	82.6	2.73	0.38	0.62	1	درجة مرتفعة	
	06	3	13	1	4.3	19	82.6	2.69	0.49	0.61	2	درجة مرتفعة	
	07	6	26.1	17	73.9	00	00	2.47	0.80	0.56	4	درجة مرتفعة	
	08	4	17.4	3	13	16	69.6	2.52	0.62	0.57	3	درجة مرتفعة	
المجموع												2.60	0.57

يلاحظ من الجدول رقم (18) المتعلقة ببنود محور التركيز على الزبون أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.47-2.73) ، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال استخراج الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين ، نجد أنّ أعلى نسبة مئوية كانت حول البند رقم (05) والتي قدرت بـ 62% فيما يتعلّق بـ : " تتّصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها (2.73) وانحراف معياري قدر بـ (0.62) ، لتأتي بعد ذلك نسبة 61% فيما يتعلّق بالبند رقم (06) حول : " تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة حاجاتهم " وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.69) وانحراف معياري بلغ (0.49) ، أمّا نسبة 57% كانت مرتبطة بالبند رقم (08) حول : " تعتقد إدارة المؤسسة أنّ الجودة تتحدّد عن طريق تلبية حاجات الزبائن " وقد بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.52) وانحراف معياري قدر بـ (0.62) ، يلي بعد ذلك البند رقم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ 56% فيما يتعلّق بـ : " تقوم الإدارة بمتابعة شكاوى الزبائن باستمرار " ، وقد حدّد المتوسط الحسابي هنا بـ (2.47) وانحراف معياري قدر بـ (0.80) ، وما يلاحظ حول بنود هذا المحور (5-6-7-8) أنّ درجات الموافقة حوله كانت مرتفعة .

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (19) : يبيّن قيم المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور تكوين فرق العمل بفندق شيليا كمؤسسة خدميّة .

البعء	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت						
تكوين فرق العمل	09	21.7	5	13	3	65.2	15	2.43	0.43	0.55	1	درجة مرتفعة	
	10	21.7	5	17.4	4	60.9	14	2.39	0.70	0.54	2	درجة مرتفعة	
	11	34.8	8	13	3	52.2	12	2.17	0.87	0.49	4	درجة منخفضة	
	12	30.4	7	4.3	1	65.2	15	2.34	0.87	0.53	3	درجة مرتفعة	
المجموع								2.33	0.71				

يلاحظ من الجدول رقم (19) المتعلّقة ببند تكوين فرق العمل أنّ المتوسّطات الحسابية تراوحت بين (2.17-2.43)، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهميّة النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 55% فيما يتعلّق بالبند رقم (09) حول : "توفّر المؤسسة جو نفسي مريح لفرق العمل ممّا يجعله أكثر تماسك" ، وقد بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.43) وانحراف معياري قدر بـ (0.43) ، لتأتي نسبة 54% فيما يتعلّق بالبند رقم (10) حول : "الكثير من القرارات في المؤسسة يتم إتخاذها بشكل جماعي" بمتوسط حسابي بلغ (2.39) وانحراف معياري قدر بـ (0.70) ، ثمّ 53% فيما يتعلّق بالبند رقم (12) حول: "تؤمن الإدارة العليا بأهمية تكوين فرق العمل في المؤسسة " بمتوسط حسابي مقدّر بـ(2.34) وانحراف معياري مقدّر بـ (0.87) وما يلاحظ على البنود (9-10-12) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة ، لتأتي في الأخير نسبة 49% فيما يتعلّق بالبند رقم (11) حول: " تشجيع المؤسسة لمختلف القرارات المنبثقة من رأي الجماعة " وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.17) وانحراف معياري بلغ (0.87) ، وما يلاحظ هنا أنّ درجات الموافقة حوله كانت منخفضة .

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (20) : يبيّن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور تدريب الموارد البشرية بفندق شيليا كمؤسسة خدمتية .

البعء	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة
		ت	%	ت	%	ت	%					
تدريب الموارد البشرية	13	7	30.4	1	4.3	15	65.2	2.34	0.87	0.53	1	درجة مرتفعة
	14	5	21.7	5	21.7	13	56.5	2.34	0.69	0.53	2	درجة مرتفعة
	15	6	26.1	1	4.3	16	65.3	2.52	0.50	0.53	3	درجة مرتفعة
	16	6	26.1	1	4.3	16	69.6	2.43	0.55	0.53	4	درجة مرتفعة
المجموع								2.38	0.65			

يلاحظ من الجدول رقم (20) المتعلقة ببند تدريب الموارد البشرية أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.34-2.43) ، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال استخراج الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين بحيث بلغت النسبة المئوية 53% فيما تعلّق الأمر بـ : "تدل جودة الخدمات المقدّمة على نوعيّة التدريب المتّبع في المؤسسة، وكذا يتم إجراء التدريب حول الجودة بإستمرار " ، إضافة إلى : " إنّ التدريب يساعد على إكساب مهارات التعامل مع الزبائن في المؤسسة " ، وأيضاً فيما يتعلّق : "يشترك في الدورات التدريبية بالمؤسسة الموظّفين في كافة الأقسام" ، وما يلاحظ على بنود هذا المحور (13-14-15-16) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة .

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (21) : يبيّن قيم المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور التحسين المستمر بفندق شيليا كمؤسسة خدمتية .

البعء	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		%	ت	%	ت							
التحسين المستمر	17	21.7	5	4.3	1	73.9	2.52	0.71	0.57	4	درجة مرتفعة	
	18	13	3	4.3	1	82.6	2.69	0.49	0.61	1	درجة مرتفعة	
	19	21.7	5	78.3	18	0	2.56	0.71	0.58	3	درجة مرتفعة	
	20	13	3	8.7	2	78.3	2.65	0.51	0.60	2	درجة مرتفعة	
المجموع							2.60	0.60				

يلاحظ من الجدول رقم (21) المتعلقة ببند محور التحسين المستمر أنّ المتوسّطات الحسابية تراوحت بين (2.52-2.69) ، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهميّة النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين ، نجد أنّ أعلى نسبة مئويّة قدّرت بـ61% فيما يتعلّق بالبند رقم (18) حول : " تؤمن المؤسسة بضرورة التغيير المستمر في نوعيّة الخدمات المقدّمة " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.69) وانحراف معياري بلغ (0.49) ، ثمّ نسبة 60% فيما يتعلّق بالبند رقم(20) حول : " تبذل المؤسسة جهد كبير في التفكير حول كيفية تحسين العمل " بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري قدر بـ(0.51) ، لتلي بعد ذلك نسبة 58% فيما يتعلّق بالبند رقم(19) حول : "هناك تشجيع على الأفكار الجديدة لتغيير العمل نحو الأفضل " بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري قدر بـ(0.71) ، في الأخير نجد نسبة 57% فيما يتعلّق بالبند رقم(17) حول : "تعتمد المؤسسة إلى مواكبة الابتكارات المختلفة في مجال العمل " ، وما يلاحظ على بنود هذا المحور (17-18-19-20) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة .

1-3- عرض نتائج الدراسة حول الإلتزام التنظيمي بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC كمؤسسة إنتاجية :

يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا للبيانات التي يتضمنها الإستبيان عن متغير الإلتزام التنظيمي حيث تم إعداد جدول توزيعي تكراري لبيانات هذا المتغير ، والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإستمراري ، المعياري) على النحو التالي :

جدول رقم (22) : يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام العاطفي بمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

الدرجة الموافقة	الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أجد رأي		غير موافق		موافق		رقم العبارة	البعد
					%	ت	%	ت	%	ت		
درجة منخفضة	3	1.62	0.64	2.25	47.2	34	30.6	22	22.2	16	01	الالتزام العاطفي
درجة مرتفعة	1	1.92	0.36	2.68	75	54	18.1	13	6.9	5	02	
درجة منخفضة	4	1.54	0.58	2.15	37.5	27	40.3	29	22.2	16	03	
درجة مرتفعة	2	1.74	0.44	2.43	52.8	38	37.5	27	9.7	7	04	
				0.50	2.37	المجموع						

- يلاحظ من الجدول رقم (22) المتعلقة ببند محور الإلتزام العاطفي أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.15-2.68)، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات والانحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 92% فيما يتعلّق بالبند رقم (02) حول : "أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذه المؤسسة" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.68) وانحراف معياري بلغ (0.36) ، لتلي نسبة 74% فيما يتعلّق بالبند رقم (04) حول : " هذه المؤسسة لها مكانة متميزة بالنسبة لي " ، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.43) وانحراف معياري بلغ (0.44) ، وما يلاحظ على هذه البنود (2-4) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة ، أمّا نسبة 62% كانت متعلّقة بالبند رقم (01) حول : "أعتبر مشاكل هذه المؤسسة وكأئها مشاكل الخاصة " وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.25) وانحراف معياري بلغ (0.64)، أمّا فيما يتعلّق بالبند رقم (03)

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

فقد قدرت النسبة المئوية حوله بـ 54% وبمتوسط حسابي بلغ (2.15) وانحراف معياري قدر بـ (0.58) حول : "سأكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة" ، وما يلاحظ على البنود (1-3) أنّ درجات الموافقة حولها منخفضة .

جدول رقم (23) : يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام الإستمراري بمؤسسة نقاوس للأندية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

البعد	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت						
الإلتزام الإستمراري	05	11	15.1	30	41.7	31	43.1	2.27	0.51	1.63	2	درجة منخفضة	
	06	7	9.7	13	18.1	52	72.2	2.62	0.43	1.88	1	درجة مرتفعة	
	07	8	11.1	40	55.6	24	33.3	2.22	0.40	1.59	3	درجة منخفضة	
	08	13	18.1	35	48.6	24	33.3	2.15	0.49	1.54	4	درجة منخفضة	
المجموع												2.31	0.45

يلاحظ من الجدول رقم (23) المتعلقة ببنود محور الإلتزام الإستمراري أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.15-2.62) ، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 88% فيما يتعلّق بالبند رقم (06) حول : " بقائي بالمؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.62) وانحراف معياري بلغ (0.43) ، وما يلاحظ على هذا البند رقم (6) أنّ درجات الموافقة حوله كانت مرتفعة ، لتلي نسبة 63% فيما يتعلّق بالبند رقم (05) حول : "أشعر بالخوف من ترك هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر" ، وقد قدر المتوسط الحسابي هنا بـ (2.27) وانحراف معياري بلغ (0.51) ، ثمّ نجد نسبة 59% فيما يتعلّق بالبند رقم (07) حول : "تقدّم لي المؤسسة مزايا لا تتوفّر في مؤسسات أخرى" ، وقد قدر المتوسط الحسابي هنا بـ (2.22) وانحراف معياري بلغ (0.04) ، أمّا نسبة 54% كانت فيما يتعلّق بالبند رقم (08) حول : "ليس لدي إستعداد لترك هذه المؤسسة" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.15) وانحراف معياري بلغ (0.49) ، وما يلاحظ على هذه البنود (5-7-8) أنّ درجات الموافقة حولها كانت منخفضة .

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (24) : يبيّن قيم المتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهميّة النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الإلتزام المعياري بمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضيّة كمؤسسة إنتاجيّة .

البعء	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهميّة النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		ت	%	ت	%	ت	%						
الإلتزام المعياري	09	12	16.7	28	38.9	32	44.4	2.27	0.54	1.63	2	درجة منخفضة	
	10	13	18.1	42	58.3	17	23.6	2.05	0.41	1.47	4	درجة منخفضة	
	11	5	6.9	10	13.9	57	79.2	2.72	0.34	1.95	1	درجة مرتفعة	
	12	12	16.7	38	52.8	22	30.6	2.13	0.45	1.53	3	درجة منخفضة	
المجموع								2.29	0.43				

يلاحظ من الجدول رقم (24) المتعلّق ببند محور الإلتزام المعياري أنّ المتوسّطات الحسابيّة والإنحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهميّة النسبيّة فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئويّة قدرت بـ 95% فيما يتعلّق بالبند رقم (11) حول: "تهمني سمعة وكذا مستقبل المؤسسة التي أعمل بها" وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(2.72) وإنحراف معياري قدر بـ(0.34) ، وما يلاحظ على هذا البند: أنّ درجات الموافقة حوله كانت مرتفعة، أمّا نسبة 63% كانت مرتبطة بالبند رقم(09) حول: "واجبي يحتم علي البقاء للعمل في هذه المؤسسة " ، وقد بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.27) وإنحراف معياري قدر بـ(0.54) ، أمّا نسبة 53% فقد كانت مرتبطة بالبند رقم (12) حول: "من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنيّة في نفس المؤسسة " وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (2.13) وإنحراف معياري قدر بـ(0.45) لتلي بعد ذلك نسبة 47% فيما يتعلّق بالبند رقم (10) حول: "أشعر بضرورة الإستمرار في عملي حتى مع وجود عمل أفضل بمكان آخر" ، وقد قدر المتوسط الحسابي هنا بـ(2.05) وإنحراف معياري قدر بـ(0.41) ، وما يلاحظ على هذه البنود (9-10-12) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة .

1-4- عرض نتائج الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية EMAC كمؤسسة إنتاجية.

يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا للبيانات التي يتضمنها الإستبيان عن متغير إدارة الجودة الشاملة حيث تم إعداد جدول توزيعي تكراري لبيانات هذا المتغير ، والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاده (إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة ، التركيز على الزبون ، تكوين فرق العمل ، تدريب الموارد البشرية ، التحسين المستمر) على النحو التالي :

جدول رقم (25) : يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور إلتزام ودعم الإدارة العليا بمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

البعـد	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة
		%	ت	%	ت						
إلتزام ودعم الإدارة العليا	01	13.9	10	23.6	17	45	2.48	0.53	1.78	1	درجة مرتفعة
	02	81.1	13	26.4	19	40	2.37	0.60	1.70	2	درجة مرتفعة
	03	19.4	14	26.4	19	39	2.34	0.62	1.68	3	درجة مرتفعة
	04	22.2	16	23.6	17	39	2.31	0.67	1.66	4	درجة منخفضة
		المجموع					2.37	0.60			

يلاحظ من الجدول رقم (25) المتعلق ببند محور إلتزام ودعم الإدارة العليا أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.13-2.48) ، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 78% فيما يتعلّق بالبند رقم (01) حول: "تعمل إدارة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن بشكل مستمر" فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.48) وانحراف معياري قدّ بـ(0.53) ، لتلي بعد ذلك نسبة 70% حول البند رقم (02) فيما يتعلّق بـ: "تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية للمؤسسة" بمتوسط حسابي قدّ بـ(2.37) وانحراف معياري قدّ بـ(0.60) ، أمّا نسبة 68% فقد كانت مرتبطة بالبند رقم (03) حول: "تعمل الإدارة جاهدة كي تكون الخدمات التي تقدّمها المؤسسة متميزة" ، وقد بلغ المتوسط الحسابي حولها (2.34) وانحراف معياري

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

قَدَّر بـ(0.62) ، وما يلاحظ على هذه البنود (1-2-3) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة ، لتلي بعد ذلك نسبة 66% فيما يتعلّق بالبند رقم (04) حول "تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنّها هي المسؤولة على جودة المنتج أو الخدمة " بمتوسط حسابي قدر بـ(2.31) وإنحراف معياري بلغ (0.67) وما يلاحظ على هذا البند (4) أنّ درجات الموافقة حوله كانت منخفضة .

جدول رقم (26) : يبيّن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور التركيز على الزبون بمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

البيد	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت						
التركيز على الزبون	05	6	8.3	11	15.3	55	76.4	2.68	0.38	1.92	1	درجة مرتفعة	
	06	10	13.9	17	23.6	45	62.5	2.48	0.53	1.78	2	درجة مرتفعة	
	07	16	22.2	14	19.4	42	58.3	2.36	0.68	1.69	3	درجة مرتفعة	
	08	14	19.4	19	26.4	39	54.2	2.34	0.62	1.68	4	درجة مرتفعة	
المجموع												0.55	2.46

يلاحظ من الجدول رقم (26) المتعلّق ببنود محور التركيز على الزبون أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.34-2.68) ، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية قدرت بـ92% فيما يتعلّق بالبند رقم(05) حول : "تتّصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن" وقد قدر المتوسط الحسابي هنا (2.68) وإنحراف معياري قدر بـ(0.38) ، أمّا نسبة 78% كانت حول البند رقم (06) فيما يتعلّق بـ"تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة حاجاتهم"، وقد قدر المتوسط الحسابي هنا بـ(2.48) وإنحراف معياري بلغ (0.53) ، لتلي بعد ذلك نسبة 69% حول البند رقم (07) الذي مفاده : " تقوم الإدارة بمتابعة شكاوى الزبائن باستمرار " ، وقد بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.36) وإنحراف معياري قدر بـ(0.68) ، أمّا نسبة 68% فقد كانت حول البند رقم (08) الذي مفاده : "تعتقد إدارة المؤسسة أنّ الجودة تتحدّد عن طريق تلبية حاجات الزبائن " بمتوسط حسابي قدر بـ(2.34) وإنحراف معياري بلغ(0.62) ، وما يلاحظ على بنود هذا المحور أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة .

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (27) : يبيّن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور تكوين فرق العمل بمؤسسة نقاوس للأخذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

البدع	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت						
تكوين فرق العمل	09	14	19.4	30	41.7	28	38.9	2.22	0.59	1.59	3	درجة منخفضة	
	10	13	18.1	29	40.3	30	41.7	2.26	0.59	1.62	2	درجة منخفضة	
	11	14	19.4	31	43.1	27	37.5	2.20	0.59	1.58	4	درجة منخفضة	
	12	13	18.1	24	33.3	35	48.6	2.33	0.62	1.67	1	درجة منخفضة	
المجموع								2.25	0.59				

نلاحظ من الجدول رقم (27) المتعلق بينود محور تكوين فرق العمل أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.20-2.33)، وانطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال استخراج الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية قدّرت بـ67% فيما يتعلّق بالبند رقم (12) حول: "تؤمن الإدارة العليا بأهمية تكوين فرق العمل في المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدر بـ(2.33) وانحراف معياري بلغ (0.62) ، ثمّ نجد نسبة 62% فيما يتعلّق بالبند رقم (10) حول: "الكثير من القرارات يتم إتخاذها بشكل جماعي " ، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(2.26) وانحراف معياري بلغ (0.59)، أمّا نسبة 59% فيما يتعلّق بالبند رقم (09) حول : "توفّر المؤسسة جو نفسي مريح لفريق العمل يجعله أكثر تماسك " وقد بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.22) وانحراف معياري قدر بـ(0.59) ، لتلي بعد ذلك نسبة 58% فيما يتعلّق بالبند رقم (11) حول : "تشجّع المؤسسة القرارات المنبثقة من رأي الجماعة " بمتوسط حسابي قدر بـ(2.20) وانحراف معياري قدر بـ(0.59) ، وما يلاحظ على بنود هذا المحور (9-10-11-12) أنّ درجات الموافقة حولها كانت منخفضة .

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (28) : يبيّن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور تدريب الموارد البشرية بمؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية .

البعد	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		ت	%	ت	%	ت	%						
تدريب الموارد البشرية	13	13	18.1	21	29.2	38	52.8	2.34	0.59	1.68	2	درجة مرتفعة	
	14	11	15.3	31	43.1	30	41.7	2.26	0.50	1.62	3	درجة منخفضة	
	15	9	12.5	16	22.2	47	65.3	2.52	0.50	1.81	1	درجة مرتفعة	
	16	13	12.1	28	38.9	31	43.1	2.25	0.55	1.62	4	درجة منخفضة	
المجموع											2.34	0.53	

نلاحظ من الجدول رقم (27) المتعلق ببند محور تدريب الموارد البشرية أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.34-2.52) ، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال إستخراج الأهمية النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 81% فيما يتعلّق بالبند رقم (15) حول : " إنّ التدريب يساعد على إكساب مهارات التعامل مع الزبائن في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.52) وإنحراف معياري بلغ (0.50) ، أمّا نسبة 68% كانت حول البند رقم (13) حول : " تدل جودة الخدمات المقدمة على نوعيّة التدريب المتّبع في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.34) وإنحراف معياري بلغ (0.59) ، وما يلاحظ على البنود (13-15) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة ، تلي بعد ذلك نسبة 62% فيما يتعلّق بالبند رقم (14) حول : " يتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار " بحيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.26) وإنحراف معياري قدر بـ (0.50) ، نفس الشيء بالنسبة للبند رقم (16) حول : " يشترك في الدورات التدريبية الموظفون في كافة الأقسام " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.25) وإنحراف معياري بلغ (0.55) ، وما يلاحظ على البند (14-16) أنّ درجات الموافقة حوله كانت منخفضة .

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (29) : يبيّن قيم المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور التحسين المستمر بمؤسّسة نقاوس للأخذية الرياضيّة كمؤسّسة إنتاجيّة .

البعده	رقم العبارة	موافق		غير موافق		لا أحد رأي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت						
التحسين المستمر	17	14	19.4	22	30.6	36	50	2.30	0.61	1.65	4	درجة منخفضة	
	18	11	15.3	22	30.6	39	54.2	2.38	0.55	1.71	1	درجة مرتفعة	
	19	11	15.3	26	36.1	35	48.6	2.33	0.53	1.67	3	درجة منخفضة	
	20	12	16.7	20	27.8	40	55.6	2.38	0.57	1.71	2	درجة مرتفعة	
المجموع												2.34	0.56

نلاحظ من الجدول رقم (28) المتعلّق بينود التحسين المستمر أنّ المتوسّطات الحسابية تراوحت ما بين (2.30-2.38) وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال استخراج الأهميّة النسبية فيما يتعلّق بإستجابات المفحوصين نجد أنّ أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 71% فيما يتعلّق بالبند رقم (18) حول : "إيمان المؤسّسة بضرورة التغيير المستمر في نوعيّة الخدمات المقدّمة"، بحيث قدرّ المتوسط الحسابي حول إستجابة المفحوصين على هذا البند بـ(2.38) وانحراف معياري قدرّ بـ(0.55)، نفس النسبة حول البند رقم (20) فيما يتعلّق بـ: "بذل المؤسّسة جهد كبير في التفكير حول كيفية تحسين العمل" "أين بلغ المتوسط الحسابي (2.38) وانحراف معياري قدرّ بـ(0.57)، وما يلاحظ على هذه البنود (18-20) أنّ درجات الموافقة حولها كانت مرتفعة، ثمّ نسبة 67% حول البند رقم (19) فيما يتعلّق بـ: "هناك تشجيع على الأفكار الجديدة لتغيير العمل نحو الأفضل" بمتوسط حسابي قدرّ بـ(2.33) وانحراف معياري بلغ (0.53)، أمّا نسبة 65% كانت متعلّقة بالبند رقم (17) حول : "تعهد المؤسّسة إلى مواكبة الابتكارات المختلفة في مجال العمل"، وقد بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.30) وانحراف معياري قدرّ بـ(0.61)، وما يلاحظ على هذه البنود (17-19) أنّ درجات الموافقة حولها كانت منخفضة .

2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة :

2-1- تحليل ومناقشة نتيجة إختبار الفرضية الأولى في فندق شيليا كمؤسسة خدمتية:

تنص الفرضية الأولى المنبثقة على التساؤل الرئيسي الأول للدراسة على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (الإلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة ، التركيز على الزبون ، تكوين فرق العمل ، تدريب الموارد البشرية ، التحسين المستمر) في فندق شيليا كمؤسسة خدمتية ، ومن أجل إختبارها تمّ الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **Spss V.21** وذلك وفق الجداول الآتية :

جدول رقم (30) : يبين العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور التزم ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الإرتباط (R)	الإلتزام - محور إلتزام ودعم الإدارة العليا
23	0.05	0.032	0,449*	

دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج **spss V.21**

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الإرتباط بيرسون قد بلغت **0.44** وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.05** بين التزم الموارد البشرية وإلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة بفندق شيليا كمؤسسة خدمتية ، ويمكن تحليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنها علاقة مرتفعة إلى حد ما كونها أقل من 50% ، ممّا يوضّح ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في ظل تطبيق مبدأ إلتزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة الخدمتية المبحوثة ، كون هذا الأخير يعد إجراء أساسياً وجوهرياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة من خلال كونها المسؤولة عن توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة وتهيئة الظروف المساعدة لتطبيق هذه المنهجية الإستراتيجية الفعالة ، ونظراً لأهمية الإدارة في نجاح العمل فإن " ديمنج" قد حملها نسبة 94% من الأخطاء التي تقع في العمل ، حيث يرى بأنه من واجب الإدارة أن تساعد الأفراد

على أن يعملوا بذكاء لا أن يعملوا بغباء ، و نفس الشيء أكده "جوران" حيث يرى أن نسبة 80 ٪ من الأخطاء سببه الإدارة ، ويمكن تعليل هذه النتيجة أيضا بأنه كلما كان هناك إلتزام للمورد البشري فإن ذلك يساهم في تطبيق مبدأ إلتزام ودعم الإدارة العليا كمطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، فهذه الأخيرة كفسفة لم توضع لتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين بشكل مباشر ، إلا أن عملية تنفيذها والتي تتضمن المشاركة في أنشطة التحسين المستمر ، وزيادة الإتصال المباشر بين الإدارة والعاملين ، وتبادل الإستشارة معهم في مختلف القرارات يجعل هؤلاء العاملين يشعرون بتطابق أكبر لأهدافهم مع أهداف المنظمة التي ينتمون لها ، وبالتالي الإخلاص لها ، ومنه لا بد أن يوجّه إلتزام العاملين ليشمل الإلتزام بأهداف إدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح هي أهدافهم التي يحاولون أن ينجزوها دائما بشكل أفضل ، وهذا ما أكدت عليه عديد الأدبيات الإدارية ، عن طريق توضيح أن المشاركة بين الأفراد العاملين والإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ، ومن ثم زيادة مستوى الإلتزام والولاء ، فالأفراد يتكون لديهم شعور من خلال مشاركتهم في صنع القرارات بأن لهم إعتبار وأهمية فترتفع روحهم المعنوية، ويبدون نتيجة ذلك إستعدادا كبيرا لقبول وتحمل المسؤولية، وكذا العمل بكل ما لديهم لتحقيق أهداف التنظيم ، وفي نفس الصدد نجد ما بيّنه (نور الدين حاروش ، 2016،ص244) حول بعض الدراسات التي تطرقت إلى ما يعرف بالإدارة بالحب والإدارة بالضحك والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل من خلال نشر الشعور بينهم ، بالرغم من إختلاف مستوياتهم الإدارية على أنهم أعضاء أسرة واحدة ومنه التركيز بالدرجة الأولى على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية ودورها في صيانة رأس المال الاجتماعي ، أي أن المؤسسة تؤكد على توفير المناخ الأسري في المنظمة ليأتي بعده الإهتمام بالعمل كما يؤكد جاري ديسلر Gary Dessler مما يحقق الشعور بالإلتزام والولاء ومنه الإخلاص في العمل .

جدول رقم (31) : يبين العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي والتركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الارتباط (R)	
23	0.05	0,540	0,135	الإلتزام - محور التركيز على الزبون

ليس دال

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت **0.13** وهي درجة غير دالة إحصائياً على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.05** بين التزام الموارد البشرية والتركيز على الزبون بفندق شيليا كمؤسسة خدماتية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنها علاقة ضعيفة كونها أقل من 50% مما يفسر ضعف في مستوى الإلتزام البشري بسبب عدم تطبيق مبدأ التركيز على الزبون كمطلب للجودة داخل المؤسسة المبحوثة ، وهذا راجع إلى عدم إهتمام المؤسسة في حد ذاتها بثقافة هذا المبدأ ، بالرغم من أنّه أهم مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتنافى مع ما بيّنه بورتر الذي أكد على أنّ إلتزام الموارد البشرية في المنظمة يتحدّد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجيات ومتطلبات لهذا العمل سواء كان داخلي أم خارجي حتّى يتمكّن من الإخلاص لها والعمل على تحقيق أهدافها ، فمنهجية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعد بمثابة التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الخدمات وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها ، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقاتها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرّف على إحتياجات المستفيد عن الخدمات ، فالمنظمات التي تظهر لموظفيها كزبائن داخليين أنّها تعمل بجديّة لجذبهم على الأرجح يكون فيها إلتزام قوي بين هؤلاء الذين تمّ إستقطابهم بفاعلية، ومنه يجب أن نفكر في الإلتزام التنظيمي على أنّه سلوك يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية مثل الحوافز ، والتي من خلالها تمارس العدالة التنظيمية هذه الأخيرة التي تبين عنها من خلال دراسة **نماء جواد العبيدي عام (2012)** : أنّ لها علاقة إرتباط إيجابية ومعنوية مع أبعاد الإلتزام التنظيمي ، فالزبون أو العميل هو مرتكز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ومنه فإنّ العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والتركيز على الزبون تنشأ أولاً من دعم وتأييد الإدارة العليا وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمنظمة ، وبالتالي فإنّ تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة عن طريق إعداد الأفراد العاملين بها، وإقناعهم بقبول أساليب هذا النوع من الإدارات وضمان نظامهم ممّا يقلّل أو يقضي على مقاومتهم للتغيير ، كما أنّه مرهون بمدى إستيعاب ثقافة المنظمة ، أمّا عن تطبيق مبدأ التركيز على الزبون في المنظمة يتحقّق من خلال التعرّف الدائم على حاجياته الحاليّة والمتوقّعة، وضرورة تقديم خدمات تتماشى والمتطلّبات لكن كل هذا في ظلّ إلتزام الموارد البشرية ، ممّا يؤدّي إلى إختراق الأسواق في ظلّ المناخ الاقتصادي الحالي الذي يتطلّب مدى إمكانية التلبّيّة الدائمة لحاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين .

جدول رقم (32) : يبين العلاقة الإرتباطيّة بين الإلتزام التنظيمي وتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الإرتباط (R)	الإلتزام - محور تكوين فرق العمل
23	0.01	0,540	0,594**	

دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر :إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

يتضح من القراءة الإحصائيّة للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الإرتباط بيرسون قد بلغت 0.59 وهي درجة دالة إحصائيًا على وجود علاقة إرتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى 0.01 بين التزم الموارد البشرية وتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفندق شيليا كمؤسسة خدمائيّة، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنّها علاقة قويّة كونها أكثر من 50% بمعنى أنّ مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفع وهذا راجع بالضرورة إلى تطبيق مبدأ تكوين فرق العمل داخل المؤسسة الخدمائيّة المبحوثة ، وفي هذا الصدد نجد ما بيّنه مروان الزعبي : حول نظرية التبادل بين القائد والموظّف التي ترى أنّ المشرفين يكوّنون علاقات متبادلة مع موظفيهم، وتختلف نوعية العلاقة بين القائد و كل موظف من أتباعه حيث يقيم علاقات وثيقة مع بعض الأفراد و يهمل البعض الآخر، فالعلاقة الوثيقة بين القائد والموظف تتميز بوجود ثقة عالية متبادلة، احترام عالي، التزم وطاعة عالية،

في هذا النوع من العلاقات يعلم كل من القائد و الموظف أنه يستطيع الإعتماد على الآخر خصوصا من ناحية الدعم والتشجيع والمؤازرة ، كنتيجة لهذا يتم تطوير الشعور بالشراكة مابين الشخصين بحيث تتطور العلاقة من التركيز على الإهتمامات الذاتية لتصبح أكثر تركيزا على الإهتمامات المشتركة بين الطرفين ، على النقيض مما سبق فإن العلاقات ذات النوعية الرديئة بين القائد و الأتباع توصف على أنها علاقات لا تحتوي على الكثير من الإتصال، فيها عدم الثقة وعدم الشعور بالأهمية من قبل الموظف، مما يؤدي إلى نشوء علاقة ضعيفة لا تحتوي على أهداف أو إهتمامات مشتركة كنتيجة لذلك، تصبح العلاقة بين الطرفين علاقة تهدف إلى إستغلال كل شخص للآخر، تركز على الإهتمامات الفردية ولا تأبه باحتياجات الطرف الآخر، فيحاول كل طرف أخذ أكبر قدر من حقوقه من الآخر مع تقديم أقل قدر من الواجبات ، ومن هنا نجد أنّ من خلال العلاقات ذات الجودة العالية بين القائد والأتباع ترتبط بشكل عالي بالرضا الوظيفي ، الالتزام بالمنظمة ، ونسبة منخفضة من ترك العمل ، وتتميز أيضا بوجود ثقة عالية و إنفتاح كبير على الآخر، وكمحصلة لذلك يتمتع المشرفين و أتباعهم باتصال أكثر انفتاحا على الآخر من حيث الكمية ، النوعية، و مناقشة مواضيع أكثر تنوعا وذلك مقارنة مع الأفراد الذين يعيشون ضمن علاقة ذات مستوى نوعي منخفض.

فالمنظمات إذن تهيء مبدأ المشاركة على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة إلتئامهم ، وهذا يتفق مع دراسة الفضلي (1997) التي توصلت من خلالها إلى : "وجود علاقة إيجابية مابين الإلتزام وطبيعة علاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه"، وهي بذلك تؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة داخل التنظيم وخصوصا فيما يتعلق بالتأثير على إتجاهات العمل لدى المرؤوسين، وهذا في إطار التغذية الراجعة مما يحقق العديد من السلوكات التنظيمية التي تحقق أهداف الفرد بالدرجة الأولى، ثم أهداف المنظمة إنطلاقا من التمكن الإداري وصولا إلى الإلتزام التنظيمي بالدرجة التالية ، وفي نفس الصدد أوضحت بعض الدراسات أنّ إشراك العاملين عن طريق العلاقات الجيدة ما بين المستويات المختلفة للمنظمة يجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر ، بحيث يعتبرون أنّ ما يواجههم من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم وإستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية ، وهذا كله

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لكون تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم كما يراها دايفن هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة ، والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية لتحقيق تلك الأهداف .

جدول رقم (33) : يبين العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي ومحور تدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الارتباط (R)	الإلتزام - محور تدريب الموارد البشرية
23	0.05	0,655	-0.098	

ليس دال

المصدر :إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت -0.09 وهي درجة غير دالة إحصائياً على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الإلتزام التنظيمي وتدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفندق شيليا كمؤسسة خدمائية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنها علاقة ضعيفة إلى حد كبير كونها أقل من 50% ، بمعنى أنّ انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي راجع إلى عدم تطبيق مبدأ التدريب في المؤسسة الخدمائية المبحوثة ، رغم أنّ تدريب العاملين وتثقيفهم يشكل جانبا أساسياً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وسبب ذلك كونها تستند إلى عملية التحسين المستمر للسّلع المواكبة لحاجات العميل المتغيرة باستمرار ، وكلّما كانت برامج التّدريب الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في المؤسسة ، وتتضمّن تقنيات إحصائية وعمليات تساهم في قياس الجودة وتطويرها نجحت الإدارة في عملية التّطبيق لإدارة الجودة الشاملة، كونها تتضمن عملية تأهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها ، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكّنوا من صنع القرارات ، بالإضافة إلى تحقيق الأمان في عملية التّطبيق ،ومن أجل تنفيذ هذه البرامج بشكل جيّد لابد من توفير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك ، فأهمية التدريب تتجسّد في كونه وسيلة فعّالة لتنمية إمكانات

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقّ الإنجاز الأمثل ، إضافة إلى أنّه يحتل أهمية متميزة لأنّه سلسلة من الأنشطة المصمّمة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتّصل بوظائفهم، ومهاراتهم وفهم تحفيزهم والإدارة تشجّع أفرادها ، وترفع مهاراتهم التّقنيّة وتزيد من خبراتهم التخصّصيّة بإستمرار ، ونتيجة لذلك يتفوّق الأفراد في أداء وظائفهم ، وهذا يتّفق مع دراسة نعيمة (2006) : التي توصلت فيها إلى أنّ : "من المعوقات ذات الدّرجة العاليّة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء وقلة الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود تدريب متخصص في إدارة الجودة الشاملة " ، كما يتّفق هذا أيضا مع دراسة بوبقيرة (2006): التي تبيّن من خلالها أنّ نقص التدريب وتكوين العاملين يعيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

جدول رقم (34) : يبين العلاقة الإرتباطيّة بين الالتزام التنظيمي ومحور التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الإرتباط (R)
23	0.05	0,200	0,278

ليس دال

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

يتضح من القراءة الإحصائيّة للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الإرتباط بيرسون قد بلغت 0,27 وهي درجة غير دالة إحصائيًا على وجود علاقة إرتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى 0.05 بين الإلتزام التنظيمي والتحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفندق شيليا كمؤسسة خدميّة ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنّها علاقة ضعيفة إلى حد كبير كونها أقل من 50% ، وهذا يوضّح إنخفاض في مستوى الإلتزام التنظيمي والذي يرجع إلى عدم تطبيق التحسين المستمر كمطلب من متطلّبات الجودة الشاملة ، نتيجة عوامل كثيرة من بينها عدم تشجيع المؤسسة الخدميّة المبحوثة للأفكار الجديدة حول تغيير العمل نحو الأفضل ، وبذل جهد كبير في التّفكير حول كفيّة تحسين العمل ، وكذا الإيمان بضرورة التّغيير المستمر في نوعيّة الخدمات المقدّمة ، وهذا يتّفق مع دراسة جيلالي (2012) والتي من نتائجها: إنخفاض درجة إلتزام الإدارة العليا بعمليات

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

التحسين والتطوير بشكل خاص، وبأنشطة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات التي شملتها الدراسة كمؤسسات خدمية ، بالرغم من أن التحسين المستمر كسلوك داخل المنظمة من أكبر الركائز لإدارة الجودة الشاملة وأساس فلسفة هذا المبدأ تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة ، وضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية ، فضلا عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم ، وزيادة قابليتهم وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة ، وهذا في ظل إلتزام الموارد البشرية للأشخاص الملتمون يصبحون بجانب الرغبة في الإستمرار بالمنظمة أكثر إستعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة وإستمرارها ، وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة إلتزام الفرد إتجاه المنظمة ، خاصة وأن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة ، أي معرفة كافة التغيرات التي تحدث أثناء العمل وماهي المشاريع والعمليات التي تحتاج إلى تحسين ، وهذا فضلا عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون ، وبتعبير آخر إن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر ، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائما فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة .

جدول رقم (35) : يبين العلاقة الارتباطية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدمية .

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الارتباط (R)
23	0.05	0,089	0,363

ليس دال

المصدر :إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت **0.36** وهي درجة غير دالة إحصائياً على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.05** بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفندق شيليا كمؤسسة خدمتية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنها علاقة ضعيفة كونها أقل من 50% ، بمعنى أنّ إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي راجع إلى عدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الخدمتية المبحوثة ، وهذا يتفق مع دراسة **رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2012)**: التي أظهرت عدم وجود أثر للإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في عينة من البنوك التجارية الأردنية ، على عكس دراسة **الباحث المهندس الرائد/ محمد حسن الغرابوي (2014)**: التي توصلت من خلالها إلى أنّ هناك دور للإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة في تحسين جودة الخدمات ، ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية حسب رأي الباحثة من خلال إختبار الفرضيات الفرعية التي تبين منها عدم وجود علاقة إرتباطية بين مستوى إلتزام الموارد البشرية ومبدأ التركيز على الزبون على الرغم من أنّ العمل بإدارة الجودة الشاملة يبدأ من خلال التّركيز على الزّبون (داخلي -خارجي) خاصّة في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي، ضعف العلاقة أيضا ما بين الإلتزام والتدريب وكذا مبدأ التّحسين المستمر وهذا راجع بالضرورة حسب رأي الباحثة إلى التّأثر بممارسات إدارة المنظّمة في حد ذاتها ، فنقص دعم و الإلتزام الإدارة العليا يعد من معيقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظّمات كون هذه الفلسفة تحتاج للقيادة الإدارية الفعّالة التي تمتلك الرؤية المستقبلية ،وتدرك أهمية تحسين جودة الخدمات التي تقدّمها المؤسسة وتدعم وتوازر جهود التّحسين المستمر للجودة، إلا أنّ بعض القيادات تتخلّى عن هذه الفلسفة بمجرد إتخاذ قرار تطبيقها بمعزل عن القيادة الإدارية العليا ، وبالتالي فإنّ تحقّق الجودة يبدأ بتحقّق جودة القيادة أولاً ، أمّا فيما يتعلّق بمستوى إلتزام الموارد البشرية في ظل إلتزام ودعم الإدارة العليا وتكوين فرق العمل كمبادئ لإدارة الجودة فقد كانت هناك علاقة بينهما، وهذا يتعارض مع دراسة **Mukherjee Malhotra (2003)** التي توصلت إلى أنّ الإلتزام العاطفي والإستمراري لدى موظّفي الفروع لها تأثير ذو دلالة إيجابية كبيرة على جودة الخدمة بينما ، كم وجد أنّ للإلتزام العاطفي فقط تأثير ذو دلالة على جودة الخدمة في مراكز تقديم الخدمة ، وهذا يتعارض مع دراسة **Ogunnaike (2011)** التي توصلت فيها إلى: أنّ الإلتزام العاطفي ليس له أي تأثير على جودة الخدمة المقدّمة حيث يفسّر تباين في جودة الخدمة المقدّمة بما نسبته 55% أعلى من 0.05 مستوى النّقة ، وأنّ الإلتزام الإستمراري ليس له أي تأثير على جودة الخدمة المقدّمة ، أمّا الإستمراري يفسّر تباين في جودة

الخدمة المقدّمة بما نسبته 19.2% عند مستوى دلالة 0.28 أعلى من 0.05 مستوى الثقة ، كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإلتزام المعياري يفسّر تباين في جودة الخدمة المقدّمة بما نسبته 33% عند مستوى دلالة 0.01 من 0.05 مستوى الثقة.

2-2- تحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الثانية في مؤسّسة نقاوس للأحذية الرياضية EMAC كمؤسّسة إنتاجية:

تنص الفرضية الثانية المنبثقة على التساؤل الثاني للدراسة الحالية على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (الإلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة ، التركيز على الزبون ، تكوين فرق العمل ، تدريب الموارد البشرية ، التحسين المستمر) في مؤسّسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسّسة إنتاجية ، ومن أجل إختبارها تمّ الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss V.21 وذلك وفق الجداول الآتية :

جدول رقم (36) : يبين العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور التزم ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسّسة نقاوس للأحذية الرياضية EMAC.

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الإرتباط (R)
72	0.01	0,001	0,393**

الإلتزام التنظيمي
محور إلتزام
ودعم الإدارة
العليا

دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الإرتباط بيرسون قد بلغت 0.39 وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين الإلتزام التنظيمي والإلتزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسّسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسّسة إنتاجية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنه إرتباط مرتفع نوعا ما كونه أقل من 50% ، وهذا يفسّر أنّ ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسّسة الإنتاجية المبحوثة

راجع إلى دعم الإدارة العليا للجودة ، بحيث أنّ التزام الإدارة العليا بعملية التحسين وخلق صورة ذهنية إيجابية لإدارة الجودة الشاملة في أذهان جميع العاملين بالمنظمة، مما يجعلها ليست مجرد مفهوم أو فلسفة بل ثقافة لتتجسد مبادئها في شكل سلوكيات تنظيمية ، بحيث أنّ للإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة دور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المؤسسة، إنطلاقاً من تمكين العاملين لما له من تأثير خاصة على الروح المعنوية للعامل من خلال منح أكبر قدر من الإعتماد على النفس بالنسبة للعامل ، وتلبية إحتياجاته الإستراتيجية المرتبطة بالتغيرات التي تؤثر على حياته وتهدف إلى إحداث تغيير في وظيفته في كافة مجالات الحياة ، فهو تدريب للعاملين ومشاركتهم في رؤية رسالة المنظمة ووضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير، وإعادة هيكلة نظم المكافآت ووضع الثقة في العاملين وتدعيم الأخذ بالمخاطر، ومنه تعزيز وتقوية قدرات الأفراد على تطوير الخدمات بطريقة ملائمة ، ومن هنا يتجسد الإخلاص والشعور بالإنتماء للمنظمة ومنه ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لينتقل مبدأ دعم الإدارة العليا بالجودة سواء على مستوى المنتج أو الخدمة المقدمة ، وهذا يتفق مع دراسة العساف عام (2006) : التي توصلت فيها إلى : "وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الأكاديمي والإلتزام التنظيمي" على عكس دراسة محمد بن عبد العزيز العميرة (2003) التي توصلت إلى : عدم وجود تشجيع كافي من قبل الإدارة العليا للجودة داخل المؤسسة المبحوثة ، نفس الشيء بالنسبة لدراسة باديس بوخلوة (2013) التي أظهرت : أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة و نمط القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي .

جدول رقم (37) : يبين العلاقة الارتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور التركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة EMAC .

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الارتباط (R)	الإلتزام التنظيمي - محور التركيز على الزبون
72	0.01	0,009	0,307**	

دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت **0.30** وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** بين الإلتزام التنظيمي والتركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنها مرتفعة نوعاً ما كونها أقل من 50% ، وتدل هذه النتيجة على أنّ إرتفاع مستوى إلتزام العاملين داخل المؤسسة الإنتاجية المبحوثة راجع إلى تطبيق مبدأ التركيز على الزبون داخل المؤسسة الإنتاجية المبحوثة ، مما جعلها تتّصف بسرعة تلبية رغبات ومتطلبات زبائنها، إضافة إلى تركيزها المستمر على تحقيق رضاهم عن طريق دراسة حاجاتهم ، و سهرها على متابعة شكاوهم إنطلاقاً من إعتقادها أنّ جودة المنتجات تتحدّد بالدرجة الأولى بتلبية حاجاتهم ، وهذا ما يتفق مع ما تحدّث حوله **توماس** قائلاً "بأنّ الغالبية العظمى من العملاء يقدرّون الخدمات التي تقدّمها لهم المؤسسات والتي تستجيب لحاجاتهم ومطالبهم ، وبالتالي فإنّ المؤسسة التي لاترضي مطالب العملاء تظل عرضة للشكوى والتدّمّر من هؤلاء الزبائن حتّى يشعروا بالرضا عمّا تقدّمه لهم " ، وهذا يتفق أيضاً مع دراسة **(Salleh et al.2013)** حول "إرتباط الإلتزام التنظيمي بمجموعة المخرجات المهمة وفي مقدّمتها الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي داخل الوظيفة بالإضافة إلى المبادرة والإبداع ، كما أنّ نتائج الإلتزام التنظيمي تصب في مصلحة المجتمع ككل من خلال إنخفاض معدّل الدوران وإرتفاع جودة وفاعلية العمل وبالتالي الإنتاجية القومية .

جدول رقم (38) : يبين العلاقة الارتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور تكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة **EMAC** .

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الارتباط (R)	الإلتزام التنظيمي -محور تكوين فرق العمل
72	0.01	0,001	0,396**	

دال عند مستوى دلالة **0.01**

المصدر :إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج **spss V.21**

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت **0.39** وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** بين الإلتزام

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

التنظيمي وتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنه إرتباط مرتفع نوعا ما كونه أقل من 50% ، وهذا يدل على أنّ إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإنتاجية المبحوثة راجع إلى تطبيق مبدأ تكوين فرق العمل ، من خلال إهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات من خلال فرق العمل ، مما يجعلهم أكثر دراية بمشكلات العمل وأكثر معرفة بإيجاد الحلول المناسبة لها ، وكذلك تتطلب إدارة الجودة الشاملة الإستجابة لإقتراحات العاملين، وآرائهم الإيجابية لأن ذلك سبيل إلى رفع الروح المعنوية ، وتحقيق الرضا الوظيفي وكذا زيادة مستوى الإلتزام والولاء والإلتزام من خلال إبداء إستعداد كبير للمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة وبتكلفة قليلة مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ، وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها ، وبالتالي تدعيم خلق التعاون الإيجابي وما له من قيمة وأهمية في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع وإثارة الدافعية للعمل ، وجذب إنتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين ، وتجنب حدوث الأخطاء ، وهذا يتطلب فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة ، ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية ، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي ، على عكس ضعف مستوى الإلتزام والذي يؤدي إلى إرتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات، وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي ، وهذا يتفق مع دراسة باسم عبد الحسين : التي بينت أنّ هناك إرتباط بين بناء فرق العمل الذاتية وأبعاد الإلتزام التنظيمي على المستوى الكلي .

جدول رقم (39) : يبين العلاقة الإرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور تدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة EMAC .

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الإرتباط (R)	الإلتزام التنظيمي - محور تدريب الموارد البشرية
72	0.05	0,022	0,269*	

دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت **0.26** وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.05** بين الإلتزام التنظيمي والتدريب كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنه إرتباط ضعيف إلى حد ما كونه أقل من 50% ، وهذا يدل على أنّ ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإنتاجية المبحوثة راجع إلى تطبيق مبدأ التدريب في المؤسسة الإنتاجية **EMAC** مما يفسر أنّ هناك نسبة معينة من المشاركة من قبل الموظفين على مستوى كافة الأقسام في الدورات التدريبية ، وهذا يتفق مع دراسة **سليمان عبيدات ومروان الكردي 1998** اللذان وجدا أنّ : التدريب من العناصر المؤثرة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وجودة الإنتاج بالدرجة الأولى، إضافة إلى دراسة **Purnendu 1998** التي توصلت إلى أنّ هناك حاجة ملحة للشركات بالإلتزام بالجودة الشاملة من خلال الإستثمار في التدريب وتشجيعه في المؤسسات ، كما أشارت أيضا إلى تأييد وجهة نظر النظم الكلية والطبيعية والديناميكية لعمليات تحسين الجودة ، وقد ركزت على أهمية العامل الإنساني في التأثير على نظم تحسين الجودة من خلال التدريب والمشاركة وتحسين مهارات العاملين وتحفيزهم. جدول رقم (40) : يبين العلاقة الارتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومحور التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة **EMAC** .

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الارتباط (R)	الإلتزام التنظيمي -محور التحسين المستمر
72	0.01	0,001	0,389**	

دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر :إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت **0.38** وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** بين الإلتزام التنظيمي والتحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنه إرتباط قوي نوعا ما

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

كونه أقل من 50% ، وهذا يدل على أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإنتاجية المبحوثة راجع إلى تطبيق التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، مما يفسر دعم الإدارة والقيادة التابعة للمؤسسة المبحوثة ، وكذا مختلف الأقسام والفروع وكل فرق العمل من خلال استثمار القدرات الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسن المستمر للمؤسسة ، أيضا من خلال دعم الإدارة العليا وتوفير النظرة طويلة الأمد إضافة إلى إشراك العاملين مما يحقق التمكين التنظيمي، ومنه لا بد من تبني الهياكل الداعمة والضرورية المتعلقة بالتدريب ، وإدارة توزيع الموارد والمقاييس ونظام المكافآت، وكذا الحوافز لا بد من تحفيز العاملين ليقبلوا التحسين المستمر كوسيلة تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق مزايا تنافسية في السوق ، كما أن التحسين المستمر في الأداء يتطلب تحفيز العاملين ليكونوا دائما أفضل مما كانوا ، أي تحديد الأهداف يتطلب تحقيقها التفكير والتجديد للأفضل ، وذلك لتحقيق رضا كامل العملاء من خلال العدالة في الحوافز والمكافآت مما يحقق الإلتزام التنظيمي، وهذا يتفق مع دراسة **نماء جواد العبيدي (2012)**: التي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية لبعض متغيرات العدالة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي ، وعليه فإن فلسفة التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية هو إجراء عمليات متتابعة ومتسلسلة ومستمرة تسعى إلى إحداث تغييرات بسيطة ومتزايدة ولفترة طويلة لتحسين كفاءة وجودة المنتج وحذف أي وجه من أوجه الضياع في موارد المؤسسة المادية والمالية والبشرية .

جدول رقم (41) : يبين العلاقة الارتباطية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية EMAC كمؤسسة إنتاجية .

N	مستوى الدلالة	Sig. (bilatérale)	معامل الارتباط (R)	الإلتزام التنظيمي-تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
72	0.01	0,000	0,421**	

دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss V.21

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت **0.42** ، وهي درجة دالة إحصائيًا على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة حسب رأي الباحثة بأنه إرتباط قوي إلى حد بعيد كونه أقل من 50% ، وهذا يدل على أنّ ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي راجع إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية المبحوثة، ممّا يفسّر دعم وإلتزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما أظهرته دراسة باديس بو خلوة (2013) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الولاء التنظيمي ، وهذا يتفق أيضا مع ما قدّمه **Becker 1992** من خلال توضيحه أنّ إلتزامات العاملين للإدارة العليا قد أسهمت أكثر من الإلتزام للمنظمة في التنبؤ بالرضا الوظيفي ، نية ترك العمل ، والسلوك التنظيمي والاجتماعي ، ومنه فإنّ إلتزام الأفراد تجاه منظماتهم تعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة ، إلى جانب هذا نجد ما بيّنه ستيرز **Steers 1977** : حول ظهور الإلتزام في المنظمة بدرجة كبيرة بين العاملين الذين سمح لهم قادتهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات، والذين تمّ التعامل معهم بمعنى أن هناك تمكين تنظيمي محقق من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ، وتنمية طرق التفكير لدى المدراء ومنه التركيز على المسائل الإستراتيجية وأخيرا جودة القرارات ، وهذا بدوره سبيل لإكتساب الثقة لدى العاملين والشعور بالإنتماء والولاء والإلتزام نحو المنظمة ، ونحو مجموعة العمل وكذا نحو الزبائن، ومن هنا نجد أنّ للإلتزام التنظيمي أهمية في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال توجه إلتزام العاملين ليشمل الإلتزام بأهداف إدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح هي أهدافهم التي يحاولون أن ينجزوها دائما بشكل أفضل كون الإلتزام عبارة عن ربط بين هوية الفرد والمنظمة وبالتالي إتجاهات الفرد نحو منظمته، وهذا ما يؤيده الزعبي(2008) من خلال دراسته والتي توصل فيها إلى : "وجود علاقة بين مستوى إلتزام العاملين ومستوى إلتزامهم بالقيم

الثقافية وقيم العدالة التنظيمية" بمعنى أنه بدعم الإدارة العليا من خلال نشر الوعي والثقافة التنظيمية وتكوين فرق العمل تم التدريب والسعي إلى التحسين المستمر الذي نوه به Philip Crosby وغيره من رواد الجودة الشاملة كمبادئ لإدارة الجودة الشاملة، وكسلوكات تنظيمية ممارسة في المؤسسة المبحوثة يتحقق أهم مبدأ لإدارة الجودة الشاملة ألا وهو التركيز على الزبون ، مما يحقق تأثير إلتزام الموارد البشرية كسلوك تنظيمي على أداء المنظمة ككل وهذا ما تبين من خلال دراسة - Negin et al, 2013 بوجود علاقة إيجابية بين الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين داخل التنظيم .

2-3- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة المنبثقة من التساؤل الثالث للدراسة الحالية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسة الإنتاجية والخدماتية من ناحية الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل اختبارها تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss V.21 وذلك وفق الجداول الآتية :

جدول رقم (42) : يبين الفروق الإحصائية بين المؤسسة الإنتاجية والخدماتية من ناحية إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

Mean Difference	Sig (2-taild)	Df	T	Sig	F	
-0.31	0.49	93	-0.68	0.91	0.01	الإلتزام العاطفي
-0.11	0.79	93	-0.26	0.52	0.40	الإلتزام الإستمراري
-0.54	0.21	93	-1.27	0.24	1.35	الإلتزام المعياري
-0.70	0.36	93	-0.91	0.94	0.005	الإلتزام
-1.34	0.018	93	-2.41	0.008	7.25	إلتزام ودعم الإدارة العليا
-0.56	0.30	93	-1.02	0.83	0.043	التركيز على الزبون
-0.32	0.62	93	-0.48	0.23	1.42	تكوين فرق

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

العمل						
تدريب الموارد البشرية	2.89	0.092	-0.31	93	0.75	-0.17
التحسين المستمر	0.29	0.59	-1.65	93	0.10	-1.01
الجودة	0.42	0.51	-1.49	93	0.13	-3.41

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية Spss.v 21

جدول رقم (43) : يبين الفروق الإحصائية في مستوى إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية وفندق شيليا كمؤسسة خدماتية .

Pair	T	Sig	مستوى الدلالة
الإلتزام التنظيمي	-0.91	0.94	0.01
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	-1.49	0.51	0.01

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية Spss.v 21

يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فندق شيليا كمؤسسة خدماتية ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية ، ويمكن تعليل هذه النتيجة كون Sig أقل من مستوى الدلالة 0.01 حسب رأي الباحثة عدم وجود إختلاف بين المؤسستين من ناحية مستوى إلتزام الموارد البشرية و(التركيز على الزبون -تكوين فرق العمل - تدريب الموارد البشرية -التحسين المستمر كمبادئ لإدارة الجودة الشاملة) ، الفرق الوحيد بين المؤسستين الإنتاجية والخدماتية كان فيما يتعلّق بمستوى الإلتزام التنظيمي في ظل تطبيق مبدأ إلتزام ودعم الإدارة العليا كون قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.01، ويمكن تعليل هذه النتيجة بوجود مستوى مرتفع لإلتزام الموارد البشرية في ظل تطبيق مبدأ إلتزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدماتية "فندق شيليا" ، بحيث تبين من حساب الإرتباط بين متغيري الدراسة التي تم إجراؤها وجود علاقة قوية إلى حد كبير حيث بلغ 0.44 ، مما يفسّر أنّ إدارة فندق شيليا كمؤسسة خدماتية تعمل على الوفاء بإلتزاماتها تجاه الزبائن بشكل مستمر ، وكذا عملها على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات التابعة لها ، إضافة إلى تحقيق التميز في مجمل الخدمات المقدمة وتركيزها على الحقيقة التي تؤكد على أنّها هي المسؤولة الوحيدة على جودة الخدمات المقدمة، وهذا ما يتفق مع دراسة هادي سليمان (2013) التي تبين من خلالها : وجود علاقة إرتباطية بين الإلتزام التنظيمي وإلتزام ودعم الإدارة العليا من خلال كون العلاقة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة التبادلية والتحويلية لما لها من مساهمة فعّالة في تدعيم إلتزام الموارد البشرية ،

إضافة إلى ما بيّنه **Lobert** حول مدى تطبيق المؤسسات الخدمائية لمبدأ الالتزام ودعم الإدارة العليا بواسطة التوجّه نحو الزبائن وتوضيح وبلورة القيم الخاصة بالجودة .

من هنا نجد أنّ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعد عامل أساسي في تطوير وديمومة المؤسسات بمختلف أنواعها ذلك لما تشكّله من أهمية في إمتلاك وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات (إنتاجية كانت أم خدمائية) ، وهذا عامل مهم في تحقيق مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي الذي يؤثّر بلاشك في أداء وكذا دافعية العاملين ، ومن ثمّ في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها ، وهذا ما يتفق مع (الطّجم ، 1996) الذي بيّن أنّ النمو الإقتصادي الذي حقّقه الدّول المتقدّمة خاصّة في ألمانيا واليابان إنّما يعود إلى قوّة العمالة الملتزمة ، حيث تبيّن أنّ 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الإلتزام ، وأنّ 10% المتبقية ترجع إلى المواهب ، وهذا يتعارض مع واقع مؤسساتنا والتي لا تولي أهمية للعنصر البشري بقدر ما يهّمها التسلّط والإدارة والإلتزام بالعمل الفردي بدل المرونة والقيادة والتعاون في إنجاز الأعمال ، ممّا ينفّر العمّال ويفقدهم حب العمل ، والواقع يشير إلى عدم اشتغال عقول الموظّفين بمصلحة العمل بقدر ما يفكّرون في البحث عن فرص جديدة في مؤسسات عمل أخرى ، ممّا يفسّر عدم الرضا الوظيفي نتيجة نقص مستويات العدالة التنظيمية في الأجور وتطبيق الحوافز.. إلى غير ذلك ، وهذا يتفق مع دراسة عبد اللطيف وادي (2007) : التي توصّلت إلى أنّه لا توجد عدالة في التّعامل التي تمثّل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات ، كما تمثّل عدالة المعاملة التي يحظون بها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة 57.20% . ممّا تسبّب في عديد الضغوطات النفسية والتي من بينها: ظاهرة الإحترق النفسي كما تبيّن من خلال دراسة وردة العزیز (2010) : بأنّ هناك علاقة إرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ككل و الاحترق النفسي ، لذا فإنّ كفاية الموظّفين وإنتاجية المنظمات في أدنى معدّلاتها وحماسها للعمل منخفض بشكل ملحوظ وبات إنشغال المديرين ودورهم بالمنظمة منصّباً على مشكلات الموظّفين الرّاعبين في المغادرة أو ملء الوظائف الخالية من أصحابها بدل الإهتمام بالتخطيط والتنظيم والتّوجيه .

وإنطلاقاً من الدّراسة الحاليّة نجد أنّ التّطبيق لنظام وفلسفة الجودة الشاملة يبدأ من قمة الهرم التّظيمي ثمّ ينحدر للمستويات الدنيا ، وهذا ما تبيّن من خلال درجات الموافقة حول أداة الدّراسة والتي كانت مرتفعة ممّا يعكس تحقّق التغذية الرّاجعة بين مستويات المؤسسة، ومنه إلتزام الموارد البشرية بمستوى مرتفع في ظل تطبيق مبدأ إلتزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة الخدمائية، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية "مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية والتي تبيّن من خلالها عن طريق الدّراسة الميدانية المطبقة فيها من طرف الباحثة وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبدأ إلتزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمعامل

إرتباط قدر ب(0.39) ، وهو إرتباط قوي إلى حد ما كونه أقل من 50%، مما يبيّن مستوى الإلتزام التنظيمي ظل تطبيق مبدأ إلتزام ودعم الإدارة العليا ، وتأثيرها من خلال نشر الثقافة التنظيمية التي تعد بمثابة دليل للإدارة والعمّال بحيث تشكّل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها ، فهي بمثابة صمّام الأمان الذي يضمن نجاح أي منظمة كونها تلعب دور بالغ الأهمية في تماسك أفراد المنظمة والحفاظ على هوية الجماعة ويقاؤها ، كما أنّها تساهم في توجيه سلوك العاملين من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة داخل المنظمة ، والذي يوضّح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وفي ضوء ما هو متوقّع ، وهذا ما تبين من خلال دراسة هدى دردوني (2015) : التي وضّحت بأنّ الممارسات الإدارية تعمل على زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية .

وبناء على هذا فإنّ وجود الفروق الإحصائية ما بين المؤسستين المبحوثتين محل الدراسة من ناحية إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تكمن بالدرجة الأولى في دور إلتزام ودعم الإدارة العليا ، وبالتالي تحقّق الجودة في المؤسستين تبدأ بجودة القيادة أولاً مما يساهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي الذي يعد حسب موداي وبورتر (1982) عبارة عن : "إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها ، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة القوية للبقاء في المنظمة"، ويتفاوت مستوى الإلتزام التنظيمي من مؤسسة لأخرى ومن فرد لآخر كون أنّ دور القيادة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية ليست مثلها في المؤسسة الخدمائية، بحيث نجد حرص إدارة المنظمة دائماً على الإحتفاظ بالموظفين ذوي الإلتزام العالي للمنظمة وتحفيزهم والإهتمام بهم ، فالذين لديهم مستوى عال من الإلتزام يحرصون على قيامهم بأعمالهم بشكل أفضل وهم مستعدّون لبذل كل ما في وسعهم لمصلحة العمل ، والموظفين الذين لديهم إلتزام عال يرغبون في أن يذهبوا إلى أبعد من متطلبات ومهام الوظيفة المطلوب منهم تأديتها ، ويقدمون أكثر ممّا هو متوقّع منهم وذلك لكي يشعروا بأنهم شاركوا في تحسين أداء المنظمة ، ومن الجدير بالذكر أنّ ممارسات إدارة المنظمة عامّة وإلتزام ودعم الإدارة العليا خاصّة ودعم المسؤولين فيها له تأثير في رفع مستوى إلتزام الموارد البشرية داخل المنظمة بمختلف أشكالها سواء كانت إنتاجية أو خدمائية .

3- نتائج المقارنة .

أسفرت النتائج المتوصّل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي تمّ إجراؤها في فندق شيليا بباتنة كمؤسسة خدمائية ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية على مايلي :

- مستوى الإلتزام التنظيمي بفندق شيليا كان بمتوسط حسابي قدر بـ (2.40) ، وانحراف معياري بلغ (0.60)، وتوفّر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفندق شيليا بمتوسط حسابي قدر بـ (2.52)، وانحراف معياري بلغ (0.59) .

- مستوى الإلتزام التنظيمي بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC كان بمتوسط حسابي قدر بـ (2.32)، وانحراف معياري بلغ (0.46) ، و توفّر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.35)، وانحراف معياري بلغ (0.56).

- عدم تحقّق الفرضية الأولى التي مفادها : وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا كمؤسسة خدمتية .

- تحقق الفرضية الثانية التي مفادها : وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية.

- عدم تحقّق الفروق الإحصائية بين فندق شيليا كمؤسسة خدمتية ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية كمؤسسة إنتاجية من ناحية الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

إنطلاقاً من النتائج المتوصّل إليها من خلال الدراسة الحالية نجد أنّ هناك أوجه إختلاف وتشابه ما بين المؤسستين المبحوثتين فمن خلال مستوى الإلتزام التنظيمي في كلتا المؤسستين والذي كان بمستوى مرتفع إلى حد ما في فندق شيليا بمتوسط حسابي بلغ (2.40) مقارنة بمؤسسة صناعة الأحذية الرياضية نقاوس بمتوسط حسابي قدر بـ (2.32) ، أمّا فيما يتعلّق بتوفّر مبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد كانت بدرجة مرتفعة في فندق شيليا كمؤسسة خدمتية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.52) على عكس مؤسسة صناعة الأحذية الرياضية بنقاوس كمؤسسة إنتاجية بمتوسط حسابي بلغ (2.35) ، وبالرغم من المستوى المرتفع إلى حد ما في المؤسسة الخدمتية وكذا مدى توفّر مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة والتركيز على الزبون ، تكوين فرق العمل وكذا التحسين المستمر) إلا أنّه لوحظ عدم توفّر علاقة ارتباطية بين إلتزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا يتفق مع دراسة أحمد عيشاوي (2008) التي توصّل فيها إلى: "أنّ المنهجية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر تتحقّق من خلال تحديد

مجموعة العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى، مما يبين أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية متفاوتة ، وهذا يتفق مع **Lobert** الذي توصل من خلال دراسته المطبقة على مجموعة مستشفيات كمؤسسات خدمائية والتي بين من خلالها أن جميع المستشفيات تطبق الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالجودة بدرجات متفاوتة ، إنطلاقاً من هذا نجد أن ضعف العلاقة بين إلتزام الأفراد وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة راجع إلى عدّة معيقات من بينها ضعف مستوى إلتزام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة داخل المنظمة ، وهذا يتعارض مع دراسة **عبد العزيز عبد العال (2010)** الذي بين : "أنّ دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة الشاملة" ، ومنه حسب (عقيلي، 2001) لا بدّ من إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في المنظمة .

وبالمقارنة مع مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية بالرغم من أن مستوى إلتزام الموارد البشرية كان بمستوى متوسط نوعاً ما والذي قدرّ بـ (2.32) مقارنة بالمؤسسة الخدمائية ، نفس الشيء بالنسبة لتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإنتاجية كانت مرتفعة إلى حد ما بمتوسط حسابي قدرّ بـ (2.35) إلا أنّ هناك علاقة ارتباطية ما بين الإلتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا راجع بالضرورة إلى دور إدارة المؤسسة في نشر ثقافة الجودة التي تعد حسب **عبد الرزاق حميدي (2014)** : كمنهج إداري متكامل يعتمد على التحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة ولم تعد إدارة الجودة الشاملة تقتصر على المؤسسات الصناعية الراغبة في التميز ، بل أصبحت شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات الصناعية ، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية في المؤسسة الإنتاجية مع **دراسة هادي سليمان (2013)** : التي أكدت أنّ هناك علاقة بين متغيرات القيادة المعاصرة "التبادلية والتحويلية" إذ لهما مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الإلتزام التنظيمي ومتغيراته ، وأنّه لا تتباين نظرة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية لمتغيري الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي ، وهذا يؤيد أيضاً دراسة **هدى درنوني (2015)** التي من نتائجها : أنّ الممارسات الإدارية تعمل على زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإنتاجية ، ومنه عن طريق الممارسات الإدارية يتحدّد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق مستويات الإلتزام حسب ما بيّنته **دراسة عاشوري إبتسام حول : وجود ثقافة**

تنظيمية قوية تؤدي إلى وجود إلتزام تنظيمي مما يقود المؤسسة إلى النجاح ، وهذا ما تطرّق إليه أيضا ستيرز (1977) : الذي أكد على أنّ ظهور الإلتزام في المنظمة كان بدرجة كبيرة بين العاملين الذين سمح لهم قادتهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات والذين تمّ التعامل معهم باهتمام ، بمعنى أنّ للإلتصال التنظيمي الفعّال بين مختلف مستويات المنظمة يتحقّق ما يعرف التّمكن التنظيمي الذي يمهد الطّريق نحو تحقيق مستوى مرتفع لإلتزام الموارد البشريّة خاصّة في ظل تطبيق مختلف المنهجيات والسياسات التي تسهم بدرجات متفاوتة في تحقيق التحسين المستمر والفعاليّة التنظيميّة على مستوى المنظمات سواء كانت إنتاجيّة أو خدميّة ، من هنا نستنتج أنّ الفرق بين فندق شيليا كمؤسّسة خدميّة ومؤسّسة نقاوس كمؤسّسة إنتاجيّة من ناحية مستوى إلتزام الموارد البشريّة ومدى توفّر مبادئ إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة القيّادة بالدرجة الأولى لأنّ مستوى الإلتزام لدى الأفراد يتجسّد من خلال دور الإدارة العليا في نشر الثقافة التنظيميّة للمؤسّسة ، وهذا بناء على أنّ الإلتزام للمنظمة يرتبط بشكل جوهري فقط مع الإلتزام تجاه أهداف وقيّم الإدارة العليا ، وقد ركّز بيكر **Becker 1992** دعما إضافيا لإطار الكيانات المتعدّدة من خلال توضيحه أنّ إلتزامات العاملين للإدارة العليا "المشرف ومجموعات العمل " قد أسهمت أكثر من الإلتزام للمنظمة في التنبؤ بالرضا الوظيفي ، نيّة ترك العمل والسلوك التنظيمي الإجتماعي ، كما يرجع هذا الاختلاف أيضا إلى نظرة الإدارة في المؤسّسة الخدميّة ونظرة إدارة المؤسّسة الإنتاجيّة نحو المستوى التنفيذي من خلال طريقة الإلتصال والتعامل والتحفيز والتّمكن التنظيمي، وممارسة العدالة التنظيميّة لتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثمّ الولاء والإلتزام ثم الإلتزام التنظيمي الذي يشير حسب دراسة عيساوي فلة (2016) : إلى تمثّل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة ومعتقداتها وإلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة عليها والعضويّة فيها ، وبالتالي إتجاهات الفرد تجاه المنظمة خاصّة في ظل تطبيق التركيز على الرّبون ، تكوين فرق العمل ، تدريب العاملين وصولا إلى التّحسين المستمر ، وهذا كله قبل أن تكون مبادئ نجدها سلوكيات تنظيميّة يتم من خلالها تحقيق الفعاليّة التنظيمية على مستوى الخدمات وكذا المنتجات ، ومنه تحقّق المسؤولية الإجتماعيّة للمؤسّستين من أجل السير قدما لمواجهة غمار المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العربي أو الدولي.

4-إستنتاج عام :

كتعليق عام حول نتائج الدراسة الحاليّة نجد أنّه لا بد من التفكير في الإلتزام التنظيمي على أنّه سلوك يمكن التأثير فيه بالأعمال الإداريّة كالترقيّات والحوافز إلى غير ذلك ، وفي هذا المجال نجد رائد السيطرة على الجودة في اليابان **ديمنج** الذي أكّد على دور إلتزام ودعم الإدارة العليا في تجسيد ولاء وإلتزام الموارد البشريّة إنطلاقاً من كون فلسفة الجودة تعمل على أساس تحقيق التّكامل بين النظامين الفنّي والإجتماعي وذلك فيما يتعلّق بإتجاهات وطموحات ودوافع وكذا التّفاعل بين الجماعات في واقع العمل، إلى غير ذلك ممّا من شأنه أن يعزّز إلتزام الموارد البشريّة خاصّة في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشّاملة لما لها من أهميّة على مستوى المنظّمات عامّة والمنظّمات الإنتاجيّة والخدميّة خاصّة، كونها من المداخل التّطويريّة الحديثة التي تحقّق الفاعليّة المطلوبة في جميع مستويات التّشاطر داخل المنظّمة ، كما نجد أيضاً أنّ نقص إهتمام الدّراسات بهذا الشأن في قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصّناعي قد يعود إلى صعوبة تطبيق هذا المفهوم في هذا القطاع لما تمتاز به الخدمات من خصائص معيّنة ، لذا يتوجّب على المختصّين بهذا المجال بذل مجهودات أكبر من أجل تحسين الجودة في مؤسّسات تقديم الخدمة عن طريق ضبط مقاييس الجودة ، والتي تتلائم وطبيعة كل خدمة ، نجد أيضاً ما يتعلّق بمتطلّبات الجودة الشّاملة لم تعد مسألة فنيّة تتعلّق بالتّصنيع أو إنتاج السلع فقط بل أصبحت تمثّل مطلباً إنسانياً مهماً ، إذ إمّدت تطبيقاتها إلى مؤسّسات تقديم الخدمة ، وحتى المؤسّسات غير الهادفة للربح ، كما نجد أيضاً أنّ نظام إدارة الجودة الشّاملة يشكّل عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المؤسّسات بمختلف أنواعها ذلك لما تشكّله من أهميّة في إمتلاك وتحسين الميزة التنافسيّة للمنظّمات (خدميّة -إنتاجيّة)، وقدرتها على مواجهة المؤسّسات المنافسة الأخرى ، كما تعد هذه الأخيرة أيضاً أسلوب إداري وفلسفي متكامل أمام مختلف المؤسّسات فهي محصلة الأهداف الإستراتيجيّة من خلال المشاركة الفعّالة لجميع الأفراد في المنظّمة كمؤشّر للتّمكن التنظيمي الذي أضحي ضرورة حتميّة في عصر التحوّلات الإقتصاديّة وكل مظاهر العولمة الإقتصاديّة بحيث يعد هذا الأخير كمصدر لطاقة العاملين إذ أنه لا يمكن تقييدهم وإعتبارهم مجرد آلات تتلقّى الأوامر وتستجيب للتّعليمات ثمّ ينتظر منهم أن يقدّموا أفضل ما لديهم لتطوير أداء منظّماتهم ، بالمقابل فإنّ العمل على تمكينهم سيرفع من درجة إلتزامهم نحو منظّماتهم ، هذا الأخير يساهم في حرّيّة التصرف وإستقلاليّتهم ومشاركتهم بالمعلومات وإتخاذ القرارات وتفويضهم الصّلاحيّات في تنمية تفكيرهم الخلاق

وإبداعهم من خلال تكوين فرق العمل وكذا التدريب الذي كَلِّمًا كانت برامجه الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في المؤسسة ، وتتضمن تقنيات إحصائية وعمليات تساهم في قياس الجودة وتطويرها نجحت الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، كونها تتضمن عملية تأهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها ، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات ، بالإضافة إلى تحقيق الأمان في عملية التطبيق ، ومن أجل تنفيذ هذه البرامج بشكل جيد لابد من توفير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك ، فأهمية التدريب تتجسد في كونه وسيلة فعالة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل ، إضافة إلى أنه يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم والإدارة تشجع أفرادها ، وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم ، وهذا يتفق مع دراسة نعيمة (2006) التي توصلت فيها إلى أن: "من المعوقات ذات الدرجة العالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء وقلة الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود تدريب متخصص في إدارة الجودة الشاملة " ، وصولاً في النهاية لتحقيق رضا الزبون وكسب تطلعاته ، ومنه تحقيق الإلتزام التنظيمي الذي وجد بأنه يرتبط بشكل جوهري فقط مع الإلتزام تجاه أهداف وقيم الإدارة العليا وهذا ما أوضحه Becker 1992 كون أن إلتزامات العاملين للإدارة العليا، المشرف ومجموعات العمل قد أسهمت أكثر من الإلتزام للمنظمة في حد ذاتها في التنبؤ بالرضا الوظيفي ، نية ترك العمل ، والسلوك التنظيمي .

خاتمة

خاتمة :

أصبحت الجودة اليوم تشكّل سلاحا تنافسيًا هاما لا يمكن لأي مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار العولمة دون أن تتسلح به ، وسواء أكانت تلك المؤسسة إنتاجية أم خدمانية فإنه يتحتم عليها الإهتمام بموضوع الجودة بأن تضعها في سلم أولوياتها ، كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوما بعد يوم بفعل حرية التجارة العالمية ، وتنامي قوة الشركات ومختلف المنظمات متعددة الجنسيات ، خاصة في ظل إلتزام المورد البشري الذي يتحدّد في صورة ربط بين هوية الفرد والمنظمة ، هذا الأخير الي يعد كمحدد للكفاءة الإنتاجية ، بمعنى أنّ الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساس في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، وأنّ الآلات والمعدّات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان ، وإدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والإستعداد للعمل والعطاء ، الأمر الذي يحقّق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسينه، ومن خلال الدّراسة الحاليّة تمّ التعرف على مستوى إلتزام الموارد البشرية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدماتية والإنتاجية محل الدّراسة لكن بدرجات متفاوتة ، وهذا راجع لعدّة أسباب من بينها مدى إلتزام ودعم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة ، والتي باتت مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقّعات العميل ، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التّعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل وحتى التّعامل مع المورد بيعا وخدمة ، ومنه فإنّ إلتزام الموارد داخل المنظمة ، وفي إطار الإتّصال المتبادل بين الإدارة كطرف والمورد البشري كطرف آخر من المنظمة يتحقّق بتوقّر مبادئ إدارة الجودة الشاملة من دعم للإدارة العليا ، وتركيز على الرّبون سواء كان داخلي أم خارجي كأهم مبدأ من مبادئ إدرة الجودة

الشاملة ، إضافة إلى تكوين فرق العمل وتدريب الموارد البشرية وفي الأخير تحقيق التحسين المستمر على مختلف المستويات والأصعدة ومختلف أشكال المنظمات سواء كانت إنتاجية أم خدماتية .

توصیات

توصيات :

إنطلاقاً من النتائج المحققة من خلال هذه الدراسة المقارنة بين المؤسسات الخدمائية والإنتاجية تقترح الباحثة مجموعة توصيات علمية من شأنها تعزيز إلتزام الموارد البشرية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات المبحوثة مستقبلاً وبتعميم ذلك على مختلف المنظمات الجزائرية:

❖ إن تعزيز مستوى إلتزام الموارد البشرية ينطلق من جودة القيادة عن طريق ممارسات إدارية كالحوافز والترقيات إلى غير ذلك خطوة جادة نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة خاصة على مستوى المؤسسات الخدمائية والإنتاجية محل الدراسة .

❖ متابعة المشكلات المتطورة والمتكررة المرتبطة بميدان التنظيم ، وكذا دراسة كل الظواهر التي لها علاقة بالتنمية التنظيمية والإدارية كوننا باحثين ودارسين أكاديميين من خاصة في ظل التطور التكنولوجي عبر وسائل التواصل الاجتماعي أكثر من أي وقت مضى لتطوير ممارسة البحث العلمي على أوسع نطاق .

❖ أهم شيء إلتزام الإدارة العليا بعملية التحسين وخلق صورة ذهنية إيجابية حول إدارة الجودة الشاملة في أذهان جميع العاملين بالمنظمة ، والتي تصبح ليست مجرد مفهوم أو فلسفة بل ثقافة لتتجسد مبادئها في شكل سلوكيات تنظيمية .

❖ تأسيس البرامج التطويرية من تعليم وتطوير وكذا تدريب في سبيل تحقيق التحسين المستمر للأفراد ، وبمهارات جديدة عن طريق إشراف المختصين بالجودة من داخل المؤسسة ، وخارج المؤسسة من خلال فتح المجال أمام الدكاترة والباحثين الأكاديميين عن طريق تنظيم دورات تكوينية حول الجودة وكل ما هو جديد في مجال التسيير والتنظيم والإدارة من أجل إستثمار طاقات الجامعة في

عالم الشغل ، وتوطيد العلاقات والروابط للحد من أزمة البطالة الشائعة في الوقت الحالي ، وهجرة الأدمغة .

❖ تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محدّدة من كل موظّف على حدة ، والتركيز على مبدأ تكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتجسيد خلق التعاون الإيجابي خاصّة على مستوى المؤسسة الخدمائيّة محل الدّراسة .

❖ تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسين والتطور المستمرين في الأداء ، وإعتماد سياسات تطويريّة جديدة لكي تحل محل القديمة ، وتحية الطرق القديمة وإستبدالها بأساليب جديدة من أجل تحقيق التطوير وفتح المجال للإبداع التنظيمي خاصّة على مستوى المؤسسة الغنتاجيّة الخدمائيّة محل الدّراسة .

❖ تخصيص أقسام خاصّة لضمان الجودة في المؤسّستين المبحوثتين محل الدّراسة .

❖ زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشريّة كونها عنصرا أساسيّ لقدرة القطاع الخدماتي والإنتاجي على حد سواء على المنافسة خصوصا في ظل تسارع التحدّيات على المستوى المحليّ والعالمي .

❖ ضرورة إستحداث التسهيلات والمرافق التي من شأنها تشجيع نقل النّقاة التنظيميّة ونشرها فيها مثل : غرف المناقشة والحوار إلى غير ذلك من الأمور التي تسهم في تشجيع التشارك بالقيم وأنماط السلوك والأفكار .

❖ تدريب العاملين بالشكل الكافي لضمان جاهزيّتهم لتحمل المسؤوليّات الجديدة الملقاة على عاتقهم خاصّة في ظل تطبيق المؤسسة لمختلف المنهجيّات والأساليب الهادفة لتحسين أداء العاملين والمنظّمة ككل .

❖ على المؤسّسات الخدمائيّة والإنتاجيّة الإبتناع على التجارب الدوليّة في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وسبل تحقيق إلتزام الموارد البشرية .

❖ إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة بتطبيق الطلبة والباحثين الأكاديميين لمقاييس دقيقة تؤدي إلى نتائج علمية دقيقة في المؤسسات الجزائرية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ-القرآن الكريم .

ب-قائمة المراجع العربية :

1-إبراهيم حسن محمد ، (1995) . نظم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المصانع . القاهرة : شركة إبراهيم حسن للطباعة .

2-إبراهيم سامي، حماد حنونة . (2006) . قياس الإلتزام التنظيمي لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . منشورات الجامعة الإسلامية .

3-إبن منظور، (1990) . لسان العرب . المجلد الثاني عشر. ط1 . بيروت . لبنان : دار صادر .

4-أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه ، (2012) . أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي. دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة باليمن . جامعة آل البيت . إدارة المال والأعمال . اليمن .

5-أبو بنعة عبد العزيز . (2001) . المفاهيم الإدارية الحديثة . ط2 . عمان : دار مجدلاوي للنشر .

6-أحمد إبراهيم حمزة ، (2015) . إدارة المؤسسات الإجتماعية . عمان - الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

7-أحمد بن عيشاوي ، (2008) . إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر. أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية . تخصص إدارة الأعمال . جامعة الجزائر .

- 8- أحمد محمد بني عيسى ، رياض أحمد أبازيد . (2014) . دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني . دراسات العلوم الإدارية . المجلد 41 . العدد 2.
- 9- إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي . (2014) . تفسير القرآن العظيم . ج 1. دار الكتاب الحديث.
- 10- الباحث المهندس الرائد/ محمد حسن الغرباوي ، (2014) . دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة- دراسة تطبيقية على الشق المدني بالداخلية- رسالة ماجستير.
- 11- الحناوي محمد . (2003) . السلوك التنظيمي . الإسكندرية : المكتب العربي الحديث .
- 12- الدراكة مأمون ، (2001) . إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار صفاء للنشر .
- 13- الدكتور ربحي مصطفى عليان ، وعثمان محمد غنيم ، (2000) . مناهج وأساليب البحث العلمي . النظرية والتطبيق . ط 1 . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- 14- السعيد مبروك إبراهيم ، (2012) . تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكاتب ومرفق المعلومات . الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- 15- الطراونة محمد أحمد ، (2002) . الجودة الشاملة والقدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن) . دراسات العلوم الإدارية . الجامعة الأردنية . مجلد 29 . العدد 1.
- 16- العتيبي ، مشعل بن حمس . (2008) . دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي-دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى . رسالة ماجستير . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

- 17-العميان ، محمود سليمان . (2005) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3 . عمان : دار وائل للنشر .
- 18-القحطاني ، سالم بن سعيد ، (1993) . إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي . الإدارة العامة ، المجلد 22 ، العدد 78 .
- 19-المثالي ، عبد الله محمد . (2002) . علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمال الداخلية -دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
- 20-المدهون موسى توفيق ، الجزراوي إبراهيم علي . (1995) . تحليل السلوك التنظيمي . ط1 . عمان : جامعة الإسراء . المركز العربي للخدمات الطلابية .
- 21-المعيوف صلاح معاذ ، (2008) . إدارة الجودة الشاملة -برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 22-المعيوف صلاح معاذ ، (2008) . إدارة الجودة الشاملة -برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي . معهد الإدارة العامة . الرياض .
- 23-المنجد الإعدادي، (1996) . معاجم . الطبعة الرابعة . بيروت . لبنان : دار المشرق .
- 24-المنصور ياسر منصور (2002) . إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني (دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام والخاص) . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة بغداد-العراق .

- 25-الهلاي الشرييني الهلاي ،(2008). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر .
- 26-إناس فؤاد نواوي فلمبان ، (2008) . الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة . أم القرى . مكة المكرمة . المملكة العربية السعودية .
- 27-أندرو دي ، سيزلاقي -مارك جي والاس ، ترجمة ، جعفر أبو القاسم أحمد ، (1991) . راجع الترجمة . الدكتور علي محمد عبد الوهاب . السلوك التنظيمي والأداء . معهد الإدارة العامة .
- 28-أنس عبد الباسط عباس ، (2011) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط1 عمان - الأردن : دار المسيرة .
- 29-إيهاب عويضة ، (2008) . أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية . محافظات غزة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التجارة .
- 30-باديس بو خلوة ، (2013) . أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي . دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإقتصاد جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013.
- 31-برهان الدين حسام السامرائي ، (2012) . دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة . دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة . مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير إدارة أعمال . الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

- 32- بشير صباح الراشدي، (2000) . **مناهج البحث التربوي . رؤية تطبيقية مبسطة** . الكويت: دار الكتاب الحديث .
- 33- بلقاسم سلاطنية ، وحسان الجيلاني ، (2004) . **منهجية العلوم الإجتماعية** . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- 34- بلقاسم سلاطنية وآخرون ، (2013) . **الفعالية التنظيمية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي** . ط1. القاهرة ، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 35- توفيق ماضي محمد ، (2002) . **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية** . مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية . العدد 358 . مصر .
- 36- توفيق محمد عبد المحسن ، (2005) . **الجودة الشاملة** . القاهرة : دار الفكر العربي.
- 37- جابلو نسكي جوزيف ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، (2003) . **تطبيق إدارة الجودة الشاملة** . ترجمة عبد الرحمن توفيق . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيمك .
- 38- جرينبرج جيرالد بارون روبرت ، تعريب و مراجعة رفاعي محمد ، بيسوني إسماعيل . (2004) . **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات** . ط1. الرياض . المملكة العربية السعودية : دار المريخ .
- 39- جواد شوقي ناجي . (2000) . **السلوك التنظيمي** . ط1. عمّان : دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
- 40- حسن عادل ، (1998) . **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.

- 41-حسين حريم ، (2013) . إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) . عمان ، الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع .
- 42-حسين حريم، (1997) . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . عمان الأردن : دار الحامد .
- 43-حسين فلاح ورد البدري . (2014) . تبني مدخل إدارة علاقات الزبون كفلسفة عمل وتأثيره في أداء المنظمات الخدمية . دراسة تحليلية في مصرف الرشيد في محافظة القادسية . المجلد 16 . العدد 1 . جامعة القادسية . كلية الإدارة والإقتصاد.
- 44-حكمت محمد فليح ، (2010) . تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي . دراسة إستطلاعية في دائرتي للتقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت . العراق . مجلة الإدارة والإقتصاد . العدد الثالث والثمانون . اليمن .
- 45-حمود خيضر كاظم ، (2000) . إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار المسيرة .
- 46-حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي ، (2014) . إدارة الجودة الشاملة TQM الايزو ISO . الأردن: الوراق للنشر والتوزيع .
- 47-خالد بن سعد ، (1997) . إدارة الجودة الشاملة . تطبيقات على القطاع الصحي . مكتبة الملك فهد . الرياض .
- 48-خري عبد الناصر، (2009) . محاضرات في مقياس "مالية المؤسسة Finance D'entreprise . جامعة بين يوسف بن خدة (الجزائر) . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية . فرع العلوم التجارية .

- 49-خضر لطفي إبراهيم . (2000) . دور التعليم في تعزيز الإنتماء . القاهرة : عالم الكتب .
- 50-خضير كاظم حمود ، (2000) . إدارة الجودة الشاملة . ط 1 . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 51-خليل ، أحمد خليل، (1997) . معجم ماهيم علم الإجتماع . بيروت : معهد الإنماء العربي .
- 52-دراسة باسم عبد الحسين . أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات .
- 54-رامي حكمت فؤاد الحديثي ، فائز غازي عبد اللطيف البياتي ، (2002) . الإدارة الصناعية في اليابان في نظام الإنتاج الآلي "J.I.T" . عمان : دار وائل للنشر .
- 55-رائد محمد عبد ربه (2012) . نظرية المنظمة والمؤسسات . ط 1 . عمان . الأردن : الجنادرية للنشر والتوزيع .
- 56-رائد محمد عبد ربه ، (2012) : نظرية المنظمة والمؤسسات ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط 1 ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 57-رتشاردل .ويليامز ، (1999) . أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ط 1 . ترجمة: مكتبة جرير . السعودية. نشر وتوزيع مكتبة جرير.
- 58-رحيم يونس كروا العزّاوي، (2008) . مقدّمة في منهج البحث العلمي . ط 1 . دار دجلة .
- 59-رونالد كوتمان ، (1994) . إدارة الجودة الهندسية . ترجمة . عادل بلبل . القاهرة : المكتبة الأكاديمية.

- 60-رونالدي بريجيو ، جامعة ولاية كاليفورنيا . ترجمة د . فارس حلمي . (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي . الجامعة الأردنية . عمّان .
- 61-رؤى رشيد سعيد آل قاسم، (2012) . أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية . دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية . مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال . جامعة الشرق الأوسط .
- 62-رياض رشاد البنا (2007) . إدارة الجودة الشاملة-مفهومها وأسلوب إرسائها .
- 63-زايد عادل محمّد ، (2016) . العدالة التنظيمية : المهمة لإدارة الموارد البشرية . ط1 . القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 64-زين الدين عبد الفتاح فريد ، (1996) . المنهج العلمي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية . القاهرة : دار الكتب .
- 65-سامي ملحم ، (2000) . مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس . الطبعة الأولى . عمّان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 66-سعد علي العنزلي ، أحمد علي صالح ، (2009) . إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال . عمان . الأردن . اليازوري .
- 67-سعيد إسماعيل صيني ، (2013) . إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة . الفصل العاشر والثاني والأربعون . كلية التربية . جامعة الأزهر . قسم الخدمة الإجتماعية وتنمية المجتمع .

- 68- سعيد شعبان حامد (2006) . الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية . كلية التجارة . مصر .
جامعة الأزهر .
- 69- سعيد محمد الشيمي ،(2000). الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام .
القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" .
- 70- سلامة ، عادل عبد الفتاح . (1999) . الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة
التدريس . كلية التربية . مجلة كلية التربية . ع(23) . ج1 . جامعة عين شمس .
- 71- سمير علي موسى شملة ، (2009) . الإلتزام التنظيمي ، ورقة دراسة مقدّمة ضمن متطلبات
الحصول على درجة الدكتوراه لأعمال السنة في مادّة إدارة المؤسسات الرياضيّة . كلية التربية
الرياضيّة . قسم الإدارة الرياضيّة والترويج . جامعة أسيوط . مصر .
- 72- سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيات، (2007) . إدارة الجودة الشاملة . ط1 . عمان -
الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- 73- سونيا محمد البكري ، (2002) . إدارة الجودة الكلية . الإسكندرية : الدار الجامعية الإبراهيمية .
- 74- صالح ناصر عليّات ، (2004) . إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية -التطبيق
ومقترحات التطوير . ط1 . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- 75- صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي ، (2012) . التوظيف والمحافظة على
الموارد البشرية . عمان ، الأردن : اليازوري .
- 76- صلاح الدين شروخ ، (2003) . منهجية البحث العلمي . الجزائر عناية : دار العلوم .

- 77-صلاح الدين عبد الباقي . (2005) . مبادئ السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية .
- 78-صلاح صالح درويش معمار ، (2009) . مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي . دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة . متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في التنمية البشرية . جامعة كولمبوس الأمريكية . كلية إدارة الأعمال . إدارة تنمية الموارد البشرية .
- 79-طاهر محسن جاسم ،(1429) . ظاهرة إلتزام الشّاعر في الأدب الإسلامي . مجلّة ينابيع .العدد 25.
- 80-عاشور أحمد . (1990) . السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية : دار المعرفة . ط1.
- 81-عاشوري إبتسام ، (2015) . الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية . دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) . جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015.
- 82-عاصم شحادة علي ، (2007) . تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة . مجلة الباحث . العدد7.
- 83-عايد رحيل ، عيادة الشمري . (2013) . دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي . لدى قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض السعودية .
- 84-عبّاس محجوب ، (2006) .الأدب الإسلامي - قضاياها المفاهيمية والنقدية . ط . 1 جدار الكتاب العلمي.

- 85- عبد الحفيظ مقدّم ، (1993) . الإحصاء النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس النفسية والتربوية مع نماذج من مقاييس الإختبارات . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع .
- 86- عبد الحميد البلداوي ، (2007) . أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي -التخطيط -البحث وجمع وتحليل البيانات يدويًا وباستخدام Spss . دار الشروق . د ط .
- 87- عبد الرزاق حميدي ، (2014) . أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك -مع الإشارة لحالة الجزائر . أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية . جامعة أمحمد بوقرة بومرداس .
- 89- عبد الرزاق سعادة . (1998) . السلوك التنظيمي . فلسطين : جامعة القدس المفتوحة .
- 90- عبد السلام أبو قحف ، (1998) . التسويق من وجهة نظر معاصرة . القاهرة : مكتب الإشتعاع للطباعة والنشر .
- 91- عبد القادر الشخيلي ، (2001) . البحث العلمي بين الحرية والمؤسسية . ط 1 . عمّان الأردن.
- 92- عبد الله عبد الغني الطجم (2001) . المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . الرياض: مكتبة الكعبيان .
- 93- عبد الله محمد ، الطجم الشمالي . (2002) . علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 94- عبد المحسن بن محمد السّميح ، (2010) . دراسات في الإدارة المدرسية . ط 1 . عمّان - الأردن : دار الحامد .

- 95- عقيلي عمر وصفي ، (2001) . مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة . ط1 . الأردن-عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 96- علي السلمي ، (2002) . إدارة التميز . القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع.
- 97- علي السلمي ، (1995) . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر . .
- 98- عمار بوحوش ، محمد ذنبيات ، (1995) . مناهج البحث العلمي . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 99- عمر عقيلي، (2001) . المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر" . الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،.
- 100- عمر وصفي عقيلي، (2001) . مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار وائل للنشر .
- 101- عواطف ابراهيم الحداد ، (2009) . إدارة الجودة الشاملة . ط1 . عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 102- غريب محمّد السيّد أحمد ، (1986) . تصميم البحث الإجتماعي ، مصر : دار المعرفة ، الجامعيّة.
- 103- غضبان أحمد ، (2008) . محاضرات في مقياس تنظيم وعمل . قسم علم النفس . جامعة الحاج لخضر باتنة.

- 104-فاروق فليه ، السيد عبد المجيد . (2005) . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . الأردن: دار المسيرة .
- 105-فاطمة عوض عابر ، ميرقت علي خفاجة ، (2002) . أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1. الإسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية .
- 106-فالح عبد القادر حوري ، (2008). تشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية. دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة. مجلة البصائر. المجلد12.العدد1.
- 107-فريد عبد الفتاح زين الدين ، (1996) . المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .القاهرة: مطبعة الجامعة المصرية .
- 108-فريدة بن ابراهيم . (2015) . علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي . دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي . بسكرة .
- 109-فيصل حسونة ، (2008) . إدارة الموارد البشرية . ط1 . عمان ، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 110-فيليب تكستون ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، (2000) . إدارة الجودة الشاملة الدليل المتكامل .القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" .
- 111-قاسم نايف علوان ، (2009) . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000 - 9001 . ط2. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .

- 112-قيس إبراهيم حسين . دور خصائص الريادة في تعزيز الإلتزام التنظيمي . دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، ديالي الفري للعلوم الاقتصادية و الإدارية . جامعة السليمانية ، الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية و البحث العلمي . العراق .
- 113-كريم بلقاسم ، (د س) . ترقية السياحة في الجزائر . رسالة لنيل شهادة الماجستير -جامعة الجزائر . المدرسة العليا للتجارة . فرع تسويق .
- 114-لخضر العرابي (2003) . الإسلام - ماهيته ومجالاته. وهران : دار الغرب للنشر والتوزيع .
- 115-لطيفة ابراهيم خضر . دور التعليم في تعزيز الإنتماء . عالم الكتب ، (د.ب) .
- 116-لعلی بوكميش، (2011) . إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 . ط1. الأردن.
- 117-لويس معلوف اليسوعي . (1908) . المنجد . (د ن) .
- 118-محفوظ أحمد جودة . (2008) . تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية . دراسة ميدانية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة . عمان ، الأردن .
- 119-محفوظ أحمد جودة . (2014) . إدارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر و التوزيع.
- 120-محفوظ احمد جودة ، (2004) . ادارة الجودة مفاهيم وتطبيقات . عمان : دار وائل للنشر .
- 121-محمد أحمد درويش . (2008) . نظرية الإلتزام التنظيمي. ط1 . القاهرة : عالم الكتب .
- 122-محمد الصيرفي (2005) : السلوك التنظيمي . د ط ، الإسكندرية : حورس للنشر والتوزيع.

- 123-محمد الصيرفي ، (2009) . الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات) ، ج4 ، (دن) .
- 124-محمد الغزالي ، (1998) . إحياء علوم الدين ، الجزء الخامس . القاهرة ، مصر : دار الحديث.
- 125-محمد بوعلاق ، (1999) . الهدف الإجرائي تمييزه وصيغته . الجزائر: قصر الكتاب للنشر والتوزيع.
- 126-محمد حسن رسمي ، (2004) . السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية . ط1. الإسكندرية مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ..
- 127-محمد حميدات ، (2006) . قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. الأردن: دار ومكتبة الحامد .
- 128-محمد سعيد أنور سلطان ، (2004) . السلوك التنظيمي . مصر: دار الجامعة الجديدة .
- 129-محمد شحاتة ربيع ، (2006) . أصول علم النفس الصناعي . ط3 . مصر : دار غريب.
- 130-محمد عبد الستار محمد عزب (2008) . تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- 131-محمد عبد الفتاح ، (2008) . إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الصحية . الإسكندرية . مصر: المكتب الجامعي الحديث .

- 132- محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي (2001) . البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين . ط 1 .
عمان : دار وائل .
- 133- محمد عبيدات ، أبو نصار وآخرون ، (1999) . منهجية البحث العلمي-القواعد-المراحل
التطبيقات ط2. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .
- 134- محمد عبيدات وآخرون ، (1999) . منهجية البحث العلمي . ب ط ، عمان : دار وائل
للنشر والتوزيع.
- 135- محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان ، (2009) . إدارة الجودة الشاملة في
مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات . ط2 . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة .
- 136- محمد قاسم القريوتي (2003). السلوك التنظيمي . ط4. عمان-الأردن : دار الشروق للنشر
والتوزيع.
- 137- محمد لعطيري ، (2013) . الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي الطور
الإبتدائي . دراسة ميدانية بمدينة بسكرة . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم .
جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 138- محمود حسين الوادي ، عبد الله إبراهيم نزال ، (2010) . إدارة الجودة الشاملة في الخدمات
المصرفية. . ط1 . عمان : دار صفاء للنشر.
- 139- محمود عبد الفتاح رضوان ، (2014) . إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى
النهاية . القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيمك .

- 140-محمود فتحي عكاشة ، (1999) . علم النفس الصناعي .الإسكندرية : مطبعة الجمهورية .
- 140-مدحت أبو النصر ، (2007) .إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات . ط1. القاهرة .
مصر: مجموعة النيل العربية للنشر.
- 141-مدني عبد القادر علاقي ، (2007) . إدارة الموارد البشرية . ط2 .السعودية : خوارزم
العلمية.
- 141-مراد نعموني ، (2006) . القيم وإتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير
التنظيمي -دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج -شمال-رسالة دكتوراه منشورة . جامعة الجزائر .
الجزائر.
- 142-مصطفى أحمد السيد ، (1999) . إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات . مصر :
الدار الجامعية .
- 143-معجم اللغة العربية . المعجم الوسيط . ط2 . ج1 . إستانبول (تركيا) :المكتبة الإسلامية .
- 144-موسى اللوزي (2003). التطوير التنظيمي :أساسيات و مفاهيم حديثة . ط1 . عمان : دار
وائل.
- 145-موسى اللوزي ، (1999) . التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة .الأردن : دار وائل.
- 146-موفق الحمداني وآخرون ، (2006). مناهج البحث العلمي الكتاب الأول :أساسيات البحث
العلمي . عمان-الأردن : جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 147-ناصر دادي عدون ، (1998) . إقتصاد المؤسسة . دار المحمدية العامة .

- 148-نعمة خضير وآخرون ، (يناير1996) .الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة . الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية . مجلة اتحاد الجامعات العربية . عدد 31 .
- 149-نماء جواد العبيدي ، (2012) . أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- المجلد 8 ، العدد 24 ، جامعة تكريت كلية الإدارة الاقتصاد.
- 150-نواف محمد البادي ، (2010). الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو . عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 151-نور الدين حاروش ، (2016) . إدارة الموارد البشرية . ط 2 .الجزائر: دار الأمانة للطباعة والنشر والتوزيع .
- 152-هادي سليمان ، (2013) . دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية -مذكرة لنيل درجة دكتوراه في الإدارة العامة .
- 153-هاني بن ناصر الراجحي ، (2003) . التطوير التنظيمي وعلاقته بالرّضا الوظيفي في إدارة جوزات منطقة الرياض -دراسة ميدانية على جوزات السّفر بجدة . رسالة ماجستير غير منشورة . نايف للعلوم الأمنية السعودية .
- 154-هاني عرب، (2009) . مهارات التفكير والبحث العلمي . جدة : دار عرب .
- 155-هدى دردوني ، (2015) . دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي . دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة- أطروحة مقدم لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

- ل م د" في علم الاجتماع . تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل . جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر .
- 156- هـاء محمود القيسي ، (2010). الإدارة التربوية (مبادئ - نظريات - اتجاهات) ، ط 1 ، عمان ، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- 157- هيجان عبد الرحمن أحمد محمد ، (ديسمبر 1994) . منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية . مجلة الإدارة العامة . المجلد 34 . العدد 3 . الرياض . .
- 158- وردة العزيز ، (2010) . علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراق النفسي عند عمال الدوريات . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية . جامعة الجزائر . بوزريعة .
- 159- وسام سليمان المعمر ، (2014). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة- رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . جامعة الأزهر غزة .
- 160- يحي بروفقات عبد الكريم، (2003) . تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية . دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية (ENIE) . رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية . جامعة تلمسان .
- 161- يزيد قادة ، (2012) . واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . جامعة تلمسان .

ج-قائمة المراجع الأجنبية :

162-Alain Bernillon , Olivier Cérutti ,(1996) : **Les outils Des Management De la Qualité** , Chhab , Algérie.

163-Benraouane Sid Ahmed ,(2010) : **Le management Des Ressources Humaines**, étude des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines, office des publications universitaires .

164-Dessler , G(2003) . **Human Ressource Management** , 9 th ed , Prentice Hall , New Jersey.

165-Employees (2003). << **organizational Commitment and their perception of Supervisors** >> relations –oriented and task-oriented leadership behaviors .

165-Harris ,(2000) . AF, towards, cultural competence: **An exploratory study of the relation between racial identity and contextual performance in dissertation**, north Carolina .

166-Jean-Marie Peretti, (1999) : **Dictionnaire des Ressources humaines**,(c)librairie vuibert,octobre .

167-Jean-Marie Peretti(1999) . **Dictionnaire des Ressources humaines**. (c)librairie vuibert.

168-Kanter R M (1972). **Commitment and community**. Canbridge. M A : Harvard university press .

169-Kolter , Dubois , (1994) : **Marketing et Management** . 8^{eme} édition . union edition . paris (France) .

170-Lobart : **Application of Quality Improvement Strategies in 398 European HOSPITALS**: Result of Marquals project .

171-Madeleine Gravtz ,(1976). **Méthode des sciences sociales** , 3^{ème} éd, paris : Dalloz.

172-micheal périgord , (1997) : **réussir la qualité totale** , les éditions d'organisations, paris . Michel Périgord ,(1993) : **les parcours de la Qualité Démarches et outils** , AFNOR , Paris .

173- Mohamed Bou Hadida(2001). **dictionnaire de finance et des affaire SET de management** casbah édition .

174-Negin et al, (2013). **the Impact of organizational Commitment on Employs Job Performance** .

175-Pierre Eigllier , Ericlanguard , Servuction , (1991) . **le Marketing des Services** , MC Gnaw Hill .

176-Salanick G R (1977). **“Commitment and the control of Organizational behavior.** Chicago: ST, Clair press.

-الأيام الدراسية :

-يوم دراسي حول : التماثل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،
2016.

-المواقع الإلكترونية :

-المركز العربي للخدمات الطلابية (1995) : الأردن .

الملاحق

الملحق رقم (1) : قائمة المحكمين

الرتبة	الإسم
أستاذ علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة .	قبقوب عيسى
أستاذ علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة .	تاويريت نور الدين
أستاذ علم النفس بجامعة الحاج لخضر باتنة .	غضبان أحمد
أستاذة علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة .	قشي الهام
أستاذ علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة .	رابحي إسماعيل
أستاذ علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر بسكرة.	حليلو نبيل
أستاذ علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة .	جوادي يوسف

الملحق رقم (2) : معادلة لاوشي لحساب الصدق

صدق البند	لاتقيس	تقيس	
0.85	1	6	1
1	0	7	2
1	0	7	3
0.85	1	6	4
.....	4	5
.....	6	6
		6	7

معادلة لاوشي لحساب صدق المحكمين : مجموع صدق المحكمين

العدد الكلي للبند

الملحق رقم (3) : أداة الدراسة المعتمدة .

مقياس الإلتزام التنظيمي

الرقم	محور الإلتزام العاطفي	موافق	غير موافق	لا أحد رأي
1	أعتبر مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكل لي الخاصة .			
2	أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذه المؤسسة .			
3	سأكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة .			
4	هذه المؤسسة لها مكانة متميزة بالنسبة لي شخصيا .			
الرقم	محور الإلتزام الإستمراري	موافق	غير موافق	لا أحد رأي
5	أشعر بالخوف من ترك هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر .			
6	بقائي بالمؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها .			
7	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى .			
8	ليس لدي إستعداد لترك هذه المؤسسة .			
الرقم	محور الإلتزام المعياري	موافق	غير موافق	لا أحد رأي
9	واجبي يحتم علي البقاء للعمل في هذه المؤسسة .			
10	أشعر بضرورة الإستمرار في عملي حتى مع وجود عمل أفضل بمكان آخر .			
11	تحمي سمعة وكذا مستقبل المؤسسة التي أعمل بها.			
12	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس المؤسسة .			

الرقم	محور إلتزام الإدارة العليا بالجودة	موافق	غير موافق	لا أحد رأي
-------	------------------------------------	-------	-----------	------------

رأي				
			تعمل إدارة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن بشكل مستمر.	1
			تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية التابعة للمؤسسة .	2
			تعمل الإدارة جاهدة كي تكون الخدمات التي تقدمها المؤسسة متميزة .	3
			تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسؤولة على جودة المنتج أو الخدمة .	4
لا أحد رأي	غير موافق	موافق	محور التركيز على الزبون	
			تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن .	5
			تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة حاجاتهم .	6
			تقوم الإدارة بمتابعة شكاوى الزبائن باستمرار.	7
			تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن.	8
لا أحد رأي	غير موافق	موافق	محور فرق العمل	
			توفر المؤسسة جو نفسي مريح لفرق العمل يجعله أكثر تماسك .	9
			الكثير من القرارات يتم إتخاذها بشكل جماعي .	10
			تشجع المؤسسة القرارات المنبثقة من رأي الجماعة .	11
			تؤمن الإدارة العليا بأهمية تكوين فرق العمل في المؤسسة .	12
لا أحد رأي	غير موافق	موافق	محور تدريب الموارد البشرية	
			تدل جودة الخدمات المقدمة على نوعية التدريب المتبع	13

			في المؤسسة .	
		+	يتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار .	14
			إنّ التدريب يساعد على إكساب مهارات التعامل مع الزبائن في المؤسسة .	15
			يشترك في الدورات التدريبية الموظفون في كافة الأقسام .	16
لا أحد رأي	غير موافق	موافق	محور التحسين المستمر	
			تعتمد المؤسسة إلى مواكبة الابتكارات المختلفة في مجال العمل .	17
			تؤمن المؤسسة بضرورة التغيير المستمر في نوعية الخدمات المقدمة .	18
			هناك تشجيع على الأفكار الجديدة لتغيير العمل نحو الأفضل .	19
			تبذل المؤسسة جهد كبير في التفكير حول كيفية تحسين العمل .	20

الملحق رقم (4) : نتائج الدراسة بالإعتماد على برنامج Spss v.21

		Correlations	
		الالتزام	ادارة الجودة
الالتزام	Pearson Correlation	1	,421**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	72	72
ادارة الجودة	Pearson Correlation	,421**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	العينة	72	72

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

		comm2	aqt2
comm2	Pearson Correlation	1	,363
	Sig. (2-tailed)		,089
	N	23	23
aqt2	Pearson Correlation	,363	1
	Sig. (2-tailed)	,089	
	العينة	23	23

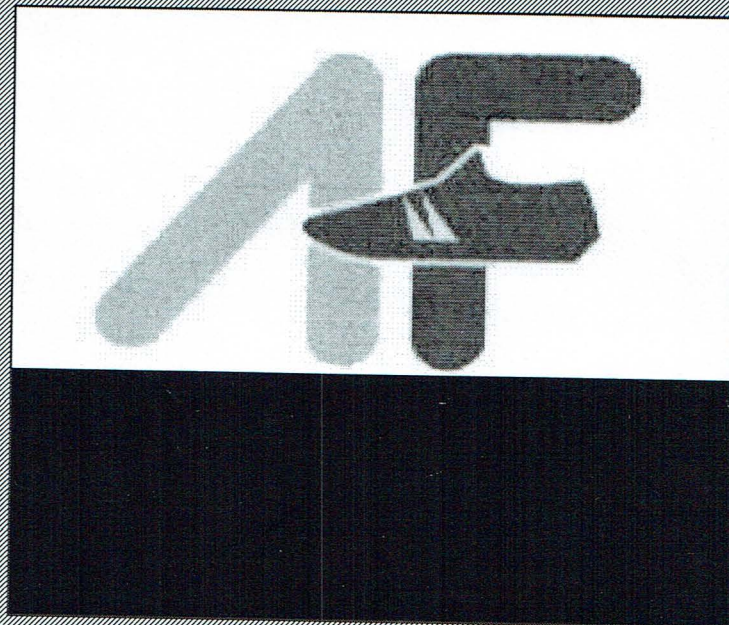
MANUFACTURE DE CHAUSSURES DE SPORT

**MCS "AURES FOOTWEAR"
N'GAOUS - Wilaya de BATNA**

**Société Par Actions au Capital
Social de 100 000 000 DA**

**Ex EMAC Usine de N'GAOUS
FILIALE DU GROUPE "LEATHER INDUSTRY"**

مصنع الأحذية الرياضية - نغاوز
البشرية من مربي
Trepad



Direction Générale - Siège Social -

**Bureaux et Usine : B.P 87 - Zone Industrielle, Route de Barika, N'GAOUS
- Wilaya de BATNA**

Tél. : 213 (0) 33 88 72 76 - 213 (0) 33 88 73 44 - Télécopie : 213 (0) 33 88 63 76

المركز الوطني للنسيج والجلود

CNTC



م.ع.أ / ش أ ذات رأسمال مشترك :
13.000.000DA

DIRECTION DES LABORATOIRES
Textile, Cuirs et Chimie
Activité cuirs

Boumerdes le, 27/04/2002

BULLETIN D'ANALYSE

N° 372/2002

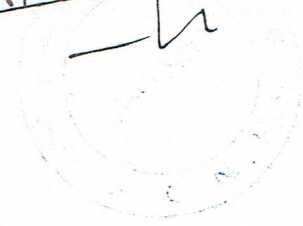
- Provenance : AURES FOOT WEAR N GAOUS
- Nature de l'échantillon : une paire chaussure ADIDAS JARY BLEU
- Code laboratoire : 075/04/2002 Date de Réception : 14 /04/2002

Les essais sont effectués dans les conditions de laboratoire selon la norme NFG 62 014 . Les résultats d'essais ont donnés ce qui suit :

Désignations des tests et analyses	Unités	Exigences	Résultats	
			Cote ext.	Cote inter
Résistance à l'arrachement tige/semelle :	N/mm	3 à 5		
Pied droit :			6,16	6,36
Pied gauche :			6,11	6,22

Remarque : durcissement exagéré de la semelle intercalaire en EVA

Le responsable du laboratoire
A.AMEZIANE





S.A.S. / VIA TRANI, 176
76121 BARLETTA (BT)
ITALIE

Spett/le
SPA MCS AURES FOOTWEAR
Z.I N'GAOUS. BP.87
ROUTE DE BARIKA. BATNA
ALGERIE

CERTIFICAT DE CONFORMITÉ

Date **05/11/2015** Rapport N° **nov-15**
 Client **SPA MCS AURES FOOTWEAR** Commande client N° **03NGA2015**
 Date d'Expé. **06/11/2015** Facture SMAL N° **445**
 Address

Z. I N'GAOUS, BP.87 ROUTE DE BARIKA, BATNA ALGERIE

Ceci certifie que les d'embouts en acier livrées par le contrat, ci-dessus ont été testés et sont conformes à toutes les exigences de la norme EN 12568: 2010

Produit	taille		Numéro du lot		Nombre de paires
1604	6		110/15		2000
1604	7		110/15		20000
1604	8		110/15		25000
1604	9		110/15		20000
1604	10		110/15		2500
1604	11		110/15		400

Certificat délivré le 06/11/2015

Signature

Lettre de Crédit Irrévocable
NUMERO 303-1241CD328734 A' VUE



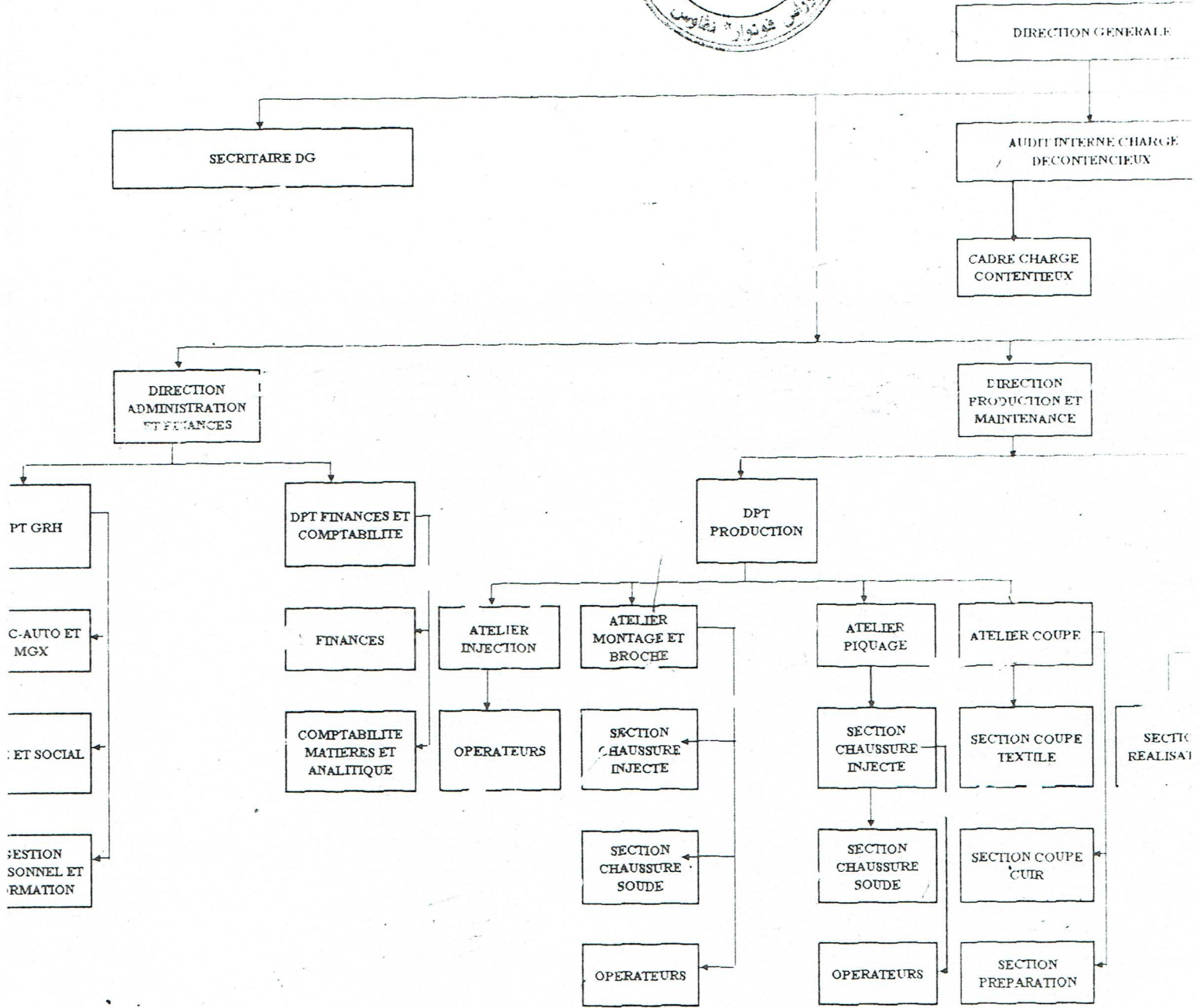
Quality Management System
ISO 9001:2000
Dossier SMAL : IT - 14624



MCS" AURES FOOTWEAR" N'AOUS ,Spa
 MANUFACTUR DE CHAUSSURES DE SPORT
 Société par Actions au Capital Social de 100 000 000 Dinars



ORGANIGRAME DE L'ENTREPRISE



NEAR

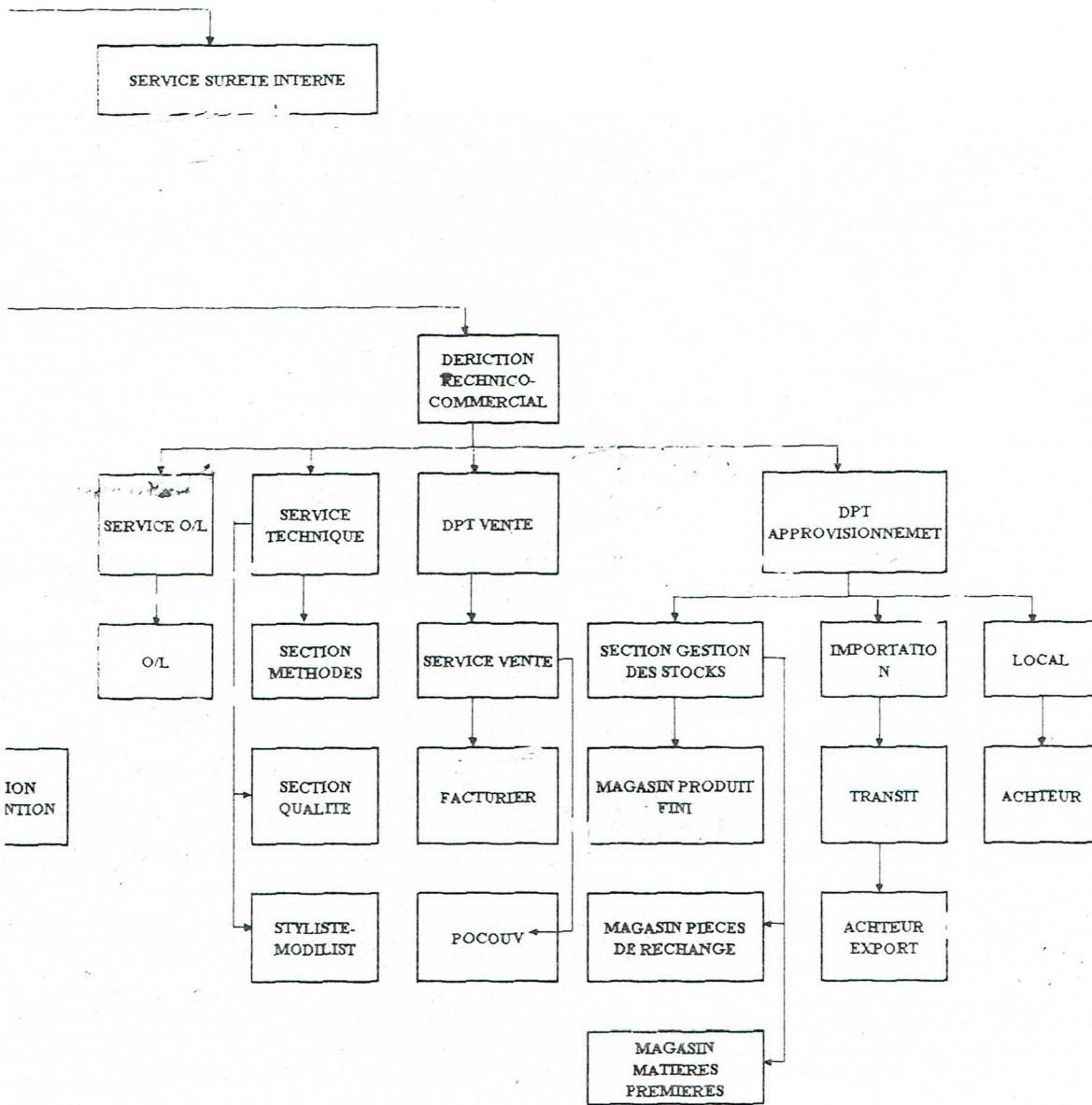


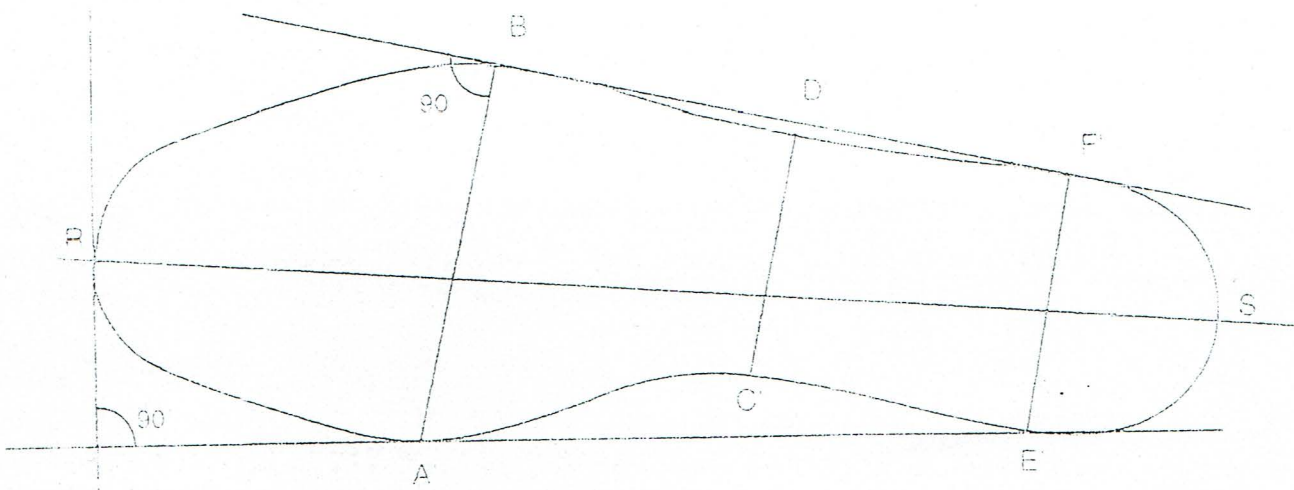
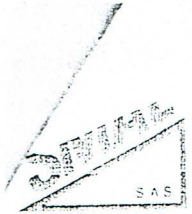
Tableau des Effectifs par Catégorie Socio-Professionnelle EXERCICE 2018

Catégorie	Effectifs Existants 2017			Effectifs Prévus 2018			Ecart entre 2018 (-) 2017					
	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
STRUCTURE DES EFFECTIFS												
PRODUCTION	0	0	0	-	0	0	0	-	-	-	-	-
SOUTIEN	0	0	0	-	0	0	0	-	-	-	-	-
ADMINISTRATION	0	0	0	-	0	0	0	-	-	-	-	-
TOTAL ENTREPRISE FILIALES OU UNITE	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
* RECRUTEMENT ANEM/.....	0											
** PRET EMPLOI	0											
** APPRENTIS/STAGIAIRES	0											

TECHNIQUES	PREVISION DE RECRUTEMENTS			NBRE
	INGENIEUR	TECHNICIEN OU TECH SUP	AUTRES	
ADMINISTRATION ET SOUTIENS				
	TOTAL GENERAL RECRUTEMENT			0

ECART Recrutement (-) depart 0

TECHNIQUES	PREVISION DE DEPARTS			NBRE
	RETRAITE	DEMISSIONS	FIN CONTRAT	
ADMINISTRATIONS ET SOUTIENS				
	TOTAL GENERAL DEPART			0



DIMENSIONI IN MM				
MISURE	A B	C D	E F	P S
5	77	46	49	223
6	84	52	54	240
7	86	55	58	252
8	90	57	60	266
9	93	58	63	278
10	95	60	64	290
11	98	60	66	302



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Universite Mohamed Khider - Biskra
Faculte des sciences humaines & sociales
Département des sciences sociales



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم 13/ن.ق.ع.ا.ب.ت.ب.ع / 2016

إلى السيد المحترم : مدير مصنع الأحمذية
سقاوسا

الموضوع : طلب تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة و نظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة - خدمة للبحث العلمي - تقديم التسهيلات الممكنة. للطالبة : مومن نورة .

من خلال تمكينها من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إتمام إنجاز أطروحة دكتوراه بعنوان: "علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية - دراسة مقارنة بين مؤسسة انتاجية ومؤسسة خدماتية"

تخصص : علم النفس تنظيم وعمل.

في شعبة : علم النفس

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

بسكرة في: 2016/10/18

مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج

والبحوث العلمي
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج
يقسم العلوم الاجتماعية

شالة عبد الرحمن

كامل



ملاحظة: سلمت هذه الوثيقة لاستخدامها فيما يسمح به القانون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Universite Mohamed Khider - Biskra
Faculte des sciences humaines & sociales
Département des sciences sociales



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم 43/ ن.ق.ع. ا.ب.ت.ب.ع / 2016

إلى السيد المحترم: مدير فندق سبيليا

الموضوع: طلب تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة و نظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة - خدمة للبحث العلمي - تقديم التسهيلات الممكنة. للطالبة: مومن نواره.

من خلال تمكينها من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إتمام إنجاز أطروحة دكتوراه بعنوان: "علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية - دراسة مقارنة بين مؤسسة انتاجية ومؤسسة خدماتية"

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل.

في شعبة: علم النفس

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

بسكرة في: 2016/10/18

مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج

مساعد مدير رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج
بمهامه البحث العلمي
بمهامه البحث العلمي
بمهامه البحث العلمي

شالة عبد الرحمن

ع.و.ع. خانة

ملاحظة: سلمت هذه الوثيقة لاستخدامها فيما يسمح به القانون

FICHE TECHNIQUE

INTITULE EXACT DE L'ENTREPRISE :

*LA MANUFACTURE DE CHAUSSURES DE SPORT "MCS
AURES FOOTWEAR" Spa.*

NOM DU DIRECTEUR GENERAL :

M. NABTI BOUALEM.

STATUT JURIDIQUE :

*L'Entreprise de la Manufacture de Chaussures de Sport -
N'GAOUS, est une Société Par Actions, par abréviation MCS
"AURES FOOTWEAR" S.P.A, a été créée par l'Assemblée
Générale Extra-ordinaire du 13/11/1997, Filiale du S.G .P
"INDUSTRIES MANUFACTURIERES" - "GROUPE LETHEAR
INDUSTRY «par acte notarié N° 129/98 du 07/02/1998.*

RAISON SOCIALE :

Manufacture de Chaussures de Sport.

DENOMINATION DE L'ENTREPRISE :

MCS "AURES FOOTWEAR", Spa, N'GAOUS.

NUMERO DU REGISTRE DE COMMERCE :

9 8 / B / 0 2 2 2 0 6 7

IDENTIFICATION FISCALE

0 9 9 - 8 0 5 - 0 9 0 - 0 2 5 6 8 1 1

COMPTE BANCAIRE :

*C.P.A AGENCE SETIF (303) Compte – N° 303 401 70363 01 68
B.D.L AGECE DE N'GAOUS (335) COMPTE – N° 005 00335 401 7833241 56*

NUMERO DE SECURITE SOCIALE :

CNAS BATNA N° 0555 87 22 50

ACTIONNAIRE:

Actionnaire Unique: "LEATHER INDUSTRY"

IMPLANTATION ET LOCALISATION DE L'ENTREPRISE :

La filiale MCS – AURES FOOTWEAR, est une Entreprise érigée en mono-unité, installée à : Commune : N'GAOUS - Daïra : N'GAOUS - Wilaya : BATNA.

➤ *Surface totale : 09 Hectares.*

➤ *Surface Couverte : 02,2 Hectares.*

SITE GEOGRAPHIQUE :

L'usine et le siège social sont situés sur la route nationale N° 78 à 2 Km environ de la ville de N'GAOUS, du côté Nord, et 30 Km du siège de Daïra de BARIKA du côté Sud-est.

ADRESSE :

Zone Industrielle – Route de BARIKA, B.P 87, N'GAOUS – Wilaya de BATNA.

COORDONNEES :

Téléphone : 0 33 88 72 76 - 0 33 88 82 37

Télécopie : 0 33 88 63 76.

EFFECTIF :

235 Travailleurs

CAPITAL SOCIAL :

100 000 000 Dinars.

DATE DE CREATION :

01/01/1988 : création de l'Unité EMAC.

*07/02/1998 : création de la Société MCS AURES FOOTWEAR
ISSUE DE RESTRUCTURATION DE L'ENTREPRISE EMAC SIG.*

NATURE DE L'ACTIVITE :

➤ ACTIVITE PRINCIPALE :

- 1) *Production de Chaussures de Sport.*
- 2) *Production de Chaussures de Sécurité et travail.*

➤ ACTIVITE SECONDAIRE :

- 1) *Prestation dans le domaine de l'industrie de la chaussure.*

➤ CAPACITE DE PRODUCTION :

230 000 Paires/an.

➤ MATIERES PREMIERES UTILISES DANS PROCESS DE FABRICATION :

CUIR, COLLE, SEMELLES, TEXTILE. POLYURETHANE, EMBOUTS, SEMELLES METALIQUES, DEMOULANT ET CUIR SYNTHETIQUES.

➤ FOURNISSEURS :

DIVERS FOURNISSEURS LOCAUX ET EUROPEENS POUR LES PRODUITS A L'IMPORT.

Utilités :

Electricité :

Puissance électrique : 30 K VA

Consommation électrique : 700 000 k w/AN

Eau :

Ressources en eau : bête à eau : 300m³

Besoin de L'entreprise : 50m³ /jour

Consommation annuelle : 18 000 m³ en moyenne

Gaz naturel :

Alimentation en gaz : non branché