



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية - قطب شتمة -

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

عنوان المذكرة

الإلتزام التنظيمي وعلاقته بتطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية : بمؤسسة نقاوس مصبرات - ولاية باتنة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم

الأستاذ المشرف:

د: جوادي يوسف <

إعداد الطالبة:

مومن نورة <

السنة الجامعية 2014-2015



الإهداء

إلى والدي الكريمين وزوجة أبيي الحريمة

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا الجهد المتواضع

الذي أهديه إلى الأستاذ الفاضل جوادي يوسف

إلى لزمير طرودي المشرفة الثاني لي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل أحفادنا:

"المتحور السالح، أده، يعقوب"

إلى كل صديقاتي وأصدقائي

أخص بالذكر

سارة، ريمة، راضية

واش أسماء

نزارى حياة

زيتون ريمة

قال تعالى :

" حافظوا على الصلوات والصلاة الوسطى "

صدق الله العلي العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "

صدق رسول الله

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والسلام على رسول الله
القائل:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية اشكر الله عز وجل أن وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل ثم
أتوجه بتسجيل أعمق آيات الشكر والعرفان بالجميل للأستاذ المشرف
على مذكرتي: "جواحي يوسف" الذي منحني الكثير من الوقت
والجهد فكان له أكبر بركة في هذا الانجاز وأسأل المولى عز وجل أن
يجازيه خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى أستاذتي في قسم علم النفس في بكرة وكل
أستاذة جامعة باتنة في نفس المجال دون أن استثنى أحدا منهم
واشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل.

الباحثة

نوارة مومن

ملخص الدراسة بالعربية :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس مصبرات عن طريق معرفة طبيعة ومستوى التزام الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، وكذا التعرف على مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان شملت ثلاثة أجزاء :الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية التي اقتصرت على (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الصفة المهنية، سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني فتم تخصيصه لقياس الالتزام التنظيمي ، أما فيما يتعلق بالجزء الثالث فهو خاص بقياس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (40) فرد من مجموع 516 عامل، اختيرت بطريقة عشوائية مثلت نسبة 11.62 % من المجتمع الأصلي، أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي ، وتم تحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) spss وقد وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

1- أظهرت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي منخفض في مؤسسة نقاوس مصبرات بمتوسط حسابي بلغ (1.28).

2- كشفت الدراسة عن توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات وذلك بتوسط حسابي منخفض يقدر بـ (1.38).

3- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات وذلك بمعامل ارتباط يقدر بـ (0.45).

4- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والتزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات وذلك بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.47) .

5-بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والتركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات وذلك بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.47).

6-بينت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ضعيفة جدا بين الالتزام التنظيمي وتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات ،وذلك بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.34).

7-بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي وتدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات ،وذلك بمعامل ارتباط يقدر ب(0.42).

8-بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات وذلك بمعامل ارتباط يقدر ب(0.58) .

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية :

Résumé :

Notre recherche est basée sur la découverte d'une relation entre l'engagement organisationnel avec l'application des principes normes de gestion de qualité total à l'usine de n'gaous pour la conservation –wilaya de Batna-

A partir de ce travail on va prendre une idée sur la disponibilité de cette méthode (management total de qualité) et leur application dans l'usine de n'gaous ; on va étudier aussi le niveau d'engagement organisationnel à cette usine. Pour la réalisation de ces buts on a utilisé un questionnaire composée de trois parties :

1^{er} partie : consacré pour les données démographiques (sexe, situation sociale, niveau d'étude, l'état professionnel, les années d'expérience).

2^{eme} partie : consacré pour les mesures de l'engagement organisationnel .

3^{eme} partie : consacré pour les mesures de l'application des normes de gestion de qualité totale .

Après la collection des données, on a fait une analyse de tous ces données par l'utilisations de SPSS (statistical package for social) , l'échantillons d'études qu'ont répondu au questionnaire (voir l'anaux) est compose de quarante personnes qui travaillent dans l'usine de n'gaous.

Après l'analyse des données on a obtenu ces résultats :

-il ya une relation faible entre l'engagement organisationnel et l'application des normes de gestion de qualité totale, avec une valeur de (0.45) .

-il ya une relation faible entre l'engagement de l'administration avec son aide comme une norme de gestion de qualité totale, avec une valeur de (0.47).

-il ya une relation faible entre engagement organisationnel et concentration sur le client comme un norme de gestion de qualité totale ,avec une valeur de (0.47).

-il ya une relation très faible entre engagement organisationnel et composition des groupe de travail comme un norme de gestion de qualité totale ,avec une valeur de (0.34).

- il ya une relation faible entre engagement organisationnel et formation des ressources humaines comme un norme de gestion de qualité totale ,avec une valeur de (0.42).

- il ya une relation moyenne entre engagement organisationnel et l'amélioration continue comme un norme de gestion de qualité totale ,avec une valeur de (0.58).

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ-د	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
5	تمهيد.....
5	1- إشكالية الدراسة.....
9	2- فرضيات الدراسة.....
10	3- أهمية الدراسة.....
10	4- أهداف الدراسة.....
11	5- تعريف مفاهيم الدراسة إجرائياً.....
11	6- بعض الدراسات السابقة.....
11	ملخص الفصل.....
	الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي.
15	تمهيد.....
17	1- ماهية الالتزام.....
18	1-1- تعريف الالتزام التنظيمي.....
18	1-2- أهمية الالتزام التنظيمي.....
21	1-3- خصائص الالتزام التنظيمي.....
24	2- أنواع الالتزام التنظيمي، أبعاده، مراحله.....
25	1-2- أنواع الالتزام التنظيمي.....
25	2-2- أبعاد الالتزام التنظيمي.....
28	2-3- مراحل الالتزام التنظيمي.....
30	3- محددات الالتزام التنظيمي، طرق قياسه، آثاره.....
31	1-3- محددات الالتزام التنظيمي.....
31	2-3- طرق قياس الالتزام التنظيمي.....

35	3-3- آثار الالتزام التنظيمي.....
37	ملخص الفصل.....
	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة.
42	تمهيد.....
44	1- ماهية الجودة.....
	1-1- التطور التاريخي لمفاهيم الجودة (من الجودة إلى إدارة
45	الجودة الشاملة).....
45	1-2- تعريف الجودة.....
49	1-3- أهمية الجودة.....
50	2- ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
51	1-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
52	2-2- أهمية الجودة الشاملة.....
55	1-2-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
55	2-2-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
57	2-3- وظائف إدارة الجودة الشاملة.....
59	3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
59	1-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
60	3-1-1- أهم رواد إدارة الجودة الشاملة ومساهماتهم.....
60	3-1-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
62	3-2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
72	3-3- معوقات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.....
74	ملخص الفصل.....
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة .
77	تمهيد.....
79	1- منهج الدراسة.....
79	2- مجالات الدراسة.....

80	3- عينة الدراسة.....
81	4- خصائص عينة الدراسة.....
82	5- أدوات الدراسة.....
85	6- صدق وثبات أداة الدراسة.....
86	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
87	ملخص الفصل.....
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
89	تمهيد.....
90	1- عرض نتائج الدراسة.....
90	2- تحليل ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....
99	3- خاتمة.....
110	4- المقترحات.....
113	5- قائمة المراجع المعتمدة.....
122	6- الملاحق.....

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
38	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.	01
71	عناصر التحسين المستمر " الكايزن".	02
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	03
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	04
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي .	05
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير والصفة المهنية.	06
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	07
87	ثبات أداة الدراسة	08
91	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد العينة حول محور الالتزام المعياري.	09
92	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد العينة لبعء الالتزام العاطفي .	10
93	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد العينة حول محور الالتزام الاستمراري .	11
94	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد العينة حول محور التزام ودعم الإدارة العليا.	12
95	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد العينة	13

	حول محور التركيز على الزبون .	
96	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد العينة حول محور تكوين فرق العمل .	14
97	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد العينة حول محور تدريب الموارد البشرية .	15
98	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد العينة حول محور التحسين المستمر .	16
99	العلاقة بين الالتزام التنظيمي ودعم الإدارة العليا.	17
101	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتركيز على الزبون .	18
103	العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتكوين فرق العمل.	19
104	العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتدريب الموارد البشرية	20
105	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر	21
107	العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	22
108	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	23

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
23	نتائج الالتزام التنظيمي	1
34	العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	2
49	التطور التاريخي لمظاهر الجودة	3
64	الرؤية الجديدة في المنظمة وفق نظام الجودة	4

حق ك حنة

مقدمة

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية المهمة في المنظمات خاصة في عصرنا الحالي، ونظرا لأهمية هذا السلوك التنظيمي ظهرت الحاجة الماسة إلى دراسة وتفصي أبعاد هذا الموضوع من خلال عديد الدراسات والأبحاث التي عملت جاهدة من اجل تفسير وفهم كل المتغيرات والعوامل التي تدعم بروزه في المؤسسات ومختلف التنظيمات .

ونظرا لكونه بمثابة قوة نسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين و ارتباطه به ،مما يجسد إحساس هذا الأخير بتطابق أهدافه وقيمه مع المنظمة التي ينتمي لها لتحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى ،خاصة في ظل تطبيق المنهجيات والأنظمة وكذا السياسات التي بفضلها تؤدي المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية على أحسن وأكمل وجه ،وخير دليل على ذلك نجد تطبيق المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعد كعملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي في إطارها يتحقق توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة وهذا كسبيل واعد نحو تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لتتجسد الفعالية التنظيمية الثنائية القطب "مدخلات -مخرجات" .

وسعيا إلى تفسير انتماء الفرد لمنظّمته ،وكل أشكال الارتباط النفسي للفرد مع منظّمته ،ومدى تحقق الالتزام التنظيمي خاصة في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة برزت الحاجة إلى كشف العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة من المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة نقاوس مصبرات -ولاية باتنة- .

وذلك وفق الخطة المنهجية التي نظم خمسة فصول ،إضافة إلى مجموعة المقترحات .

الفصل الأول تم تخصيصه كإطار عام لإشكالية الدراسة فيما يتعلق ب : الإشكالية ،أسئلة الدراسة ،أهداف وأهمية الدراسة ،وكذا حدود الدراسة ،إضافة إلى التعاريف الإجرائية للمتغيرات المعتمدة ، وتحديد بعض الدراسات ذات الصلة بنفس الصدد والتعقيب عليها .

الفصل الثاني والثالث كفصول نظرية للدراسة تجسد مضمونها في تقديم التعريف لمتغيرات الدراسة والتطرق إلى أهميتهما حسب مختلف الخلفيات النظرية ،إضافة إلى مناقشة أنواع الالتزام التنظيمي وطرق قياسه وآثاره ، تم التطرق أيضا لمبادئ إدارة الجودة كأهم نقطة في متغيرات الدراسة ، هذا إضافة إلى الفصل الرابع والخامس كفصول تطبيقية وذلك فيما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة المتعلقة بتحديد منهج ومجتمع الدراسة ،وبناء أداة الدراسة وكذا الشروط السيكومترية للأداة المعتمدة في الدراسة ، الفصل الخامس شكل محور الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة واستخلاص النتائج وتوضيح دلالتها بالنسبة لأهداف الدراسة وبناءا على هذه النتائج تم تقديم جملة من المقترحات التي نأمل الأخذ بها بعين الاعتبار وتكون سبيل إلى الاسترشاد بها في معرفة الالتزام التنظيمي داخل المنظمات خاصة في المنظمات الإنتاجية

الفصل الأول

تمهيد

1- إشكالية الدراسة.

2- فرضيات الدراسة.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- تعريف مفاهيم الدراسة الإجرائي.

6- بعض الدراسات السابقة.

ملخص الفصل.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة كمدخل رئيسي في الدراسة يتم من خلاله التعرف على إشكالية الدراسة والفرضيات التي تعد كحلول مؤقتة لأسئلة الدراسة حول علاقة الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تحديد أهداف وأهمية الدراسة مع ضبط التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وكذا عرض والتعقيب على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية .

إشكالية الدراسة

يلعب العنصر البشري دور فعال في جميع المجالات لحل مختلف المشاكل التي تصادفه سواء كانت: تنظيمية اجتماعية إنتاجية إلى آخره ،و هذا ما أثبتته مختلف الدراسات والتجارب النفسية في مختلف المجتمعات المتقدمة التي تبين من خلالها أن القوى البشرية المؤهلة و طريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير و التطوير و كذا التحسين و أداة للمنافسة الإيجابية، مما اوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين و أكاديميين و باحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني ، فهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي بمختلف مظاهره خاصة في إطار السيرورة ضمن مجموعة من المبادئ و الأسس التابعة لنظم و سياسات إنتاجية و تنظيمية مختلفة ، لكون أن العالم يشهد الكثير من التحولات والتغيرات الكثيرة في تركيب المجتمعات و المنظمات، تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع و التسارع التكنولوجي الهائل و الخصخصة و العولمة ،بحيث أن مختلف هذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المؤسسات فحسب بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المؤسسات ،بالنسبة لعجلة التطور هذه صحيح أنها تحركت بسرعة في مختلف البلدان المتقدمة إلا أن هذا لا يعني أن البلدان النامية لم تعرف ذلك بل على العكس من ذلك فإنها هي الأخرى شهدت الكثير من مظاهر هذا التقدم بحيث نجد الجزائر على سبيل المثال بالرغم من مختلف الصعوبات التي مرت بها خاصة ضمن الحقبة السوداء التي عاشتها تحت ظل الاستعمار الغاشم شهد التنظيم فيها انتقال من المرحلة الاشتراكية إلى المرحلة

الرأسمالية أين انفتحت على العالم مما اكسبها المكانة البارزة في مختلف المجالات: الصناعة، التجارة، الزراعة و غير ذلك من المجالات التي اكتست طابع التصنيع، واعتماد أسلوب التنمية و التطوير نحو مستقبل أفضل، فالعنصر البشري المؤهل و المدرب و الكفاء هو أهم عناصر الإنتاج ينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك و بالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري -تنظيم إنساني- من اجل توجيه أعمالها و توفير الخدمات النفسية المعنوية بشتى أنواعها: كتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي مما يضمن التزام الموارد البشرية تجاه مختلف التنظيمات التي يعملون في إطارها و المادية من مثل تحقيق العدالة في الحوافز ،الأجور، الترقيات..... الخ

وكل هذا من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية لها ، و لكن تواجه هذه المنظمات مشاكل و أزمت عديدة تتراوح ما بين مشكل زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال الجودة في الأداء و زيادة التفاعل مع البيئة التنظيمية لهذه المؤسسة

انطلاقا من هذا نجد أن الظواهر السلوكية في المنظمات على اختلاف

أنواعها: خدماتية،صناعية،زراعية وغيرها قد تم التطرق إليها بالدراسة، بحيث يرى(عكاشة،1999،ص5) انه من ابرز و أهم الظواهر السلوكية التي ركز عليها علم النفس العمل والتنظيم الذي يهتم بدراسة الإنسان في حالة العمل من خلال استخدام مناهج و طرق علم النفس ومفاهيمه ومبادئه واستخدام نتائج تلك الدراسات لزيادة الكفاءة الإنتاجية،موضوع الالتزام التنظيمي كسلوك وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لنجاح هذا السلوك في إطار المؤسسة لكونها احد الأركان و الركائز للسلوك التنظيمي و الإداري، و من أهم المحاور التي تم التركيز عليها، فالالتزام التنظيمي هو احد الموضوعات التي تناولتها الدراسات من جوانب عديدة: فمن ناحية علم النفس نجده قد ركز على اتجاهات الفرد في إطار المنظمة التي ينتمي لها ، ،علم الاجتماع ركز عليه من ناحية العلاقات التفاعلية بين أعضاء المنظمة كجماعة ،علم الاقتصاد هو الآخر اهتم بهذا الموضوع من ناحية الالتزام بتحقيق الفرد لأهداف المنظمةالخ. فالمنظمات التي تعتمد على الفكر الإداري الحديث تركز على أفرادها في تحقيق أهدافها مما يدعو إلى بذل الجهد و الوقت و إنفاق المال

لاختيار أفضل الأفراد في المنظمة و القيام بتوفير فرص التدريب و كذلك الحوافز المادية و المعنوية المناسبة ،كما تسعى المنظمات من وراء ذلك إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاهها ،و إخلاصهم في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات و استبدال الأسلوب التقليدي في توجيه الأفراد و السيطرة عليهم بإستراتيجية الالتزام(قادري،2012،ص12).

فالفرد الذي يمارس عمل يحبه و مع رئيس متفهم لمشكلاته و لظروف عمله و يتمتع بعلاقات حميمة و يتلقى حوافز عادلة بمعنى أن المنظمة التي تعامل موظفيها معاملة حسنة فانه من المتوقع أن يبادلوها هذه المعاملة بشكل ما فهم مرتبطون بها بعقد نفسي غير مكتوب يلزمهم بان يعيدوا إليها ما تقدمه إليهم من عوائد خاصة إذا كان ذلك في ظل تطبيق المنظمة للكثير من الأساليب الإدارية و السياسات الإنتاجية الرائدة في مختلف المجالات ، خاصة في مجال الصناعة كإدارة الجودة الشاملة التي باتت من أهم التغيرات الجذرية التي تسعى لتحقيق مختلف احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و كذا أهداف المنظمة و ذلك لان أساسها و نقطة البدء فيها هي الاهتمام بأفكار و اتجاهات الموارد البشرية ،ثم النظر إلى رغبات المستهلك و كيفية إشباعها و خلق حاجة و رغبة جديدة و العمل على إشباعها و تلبية هذه الرغبات من خلال توجيه كل العمليات الداخلية و جهود الموارد نحو تحقيق هذا الهدف و التنسيق بين مختلف الوظائف و الهيئات ،بمعنى أنها تتعلق بجودة كل عناصر و مكونات المنظمة

و من هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية فهي كما يرى العلماء بمثابة فلسفة و خطوط عريضة و مبادئ تدل و ترشد المنظمة لتحقيق التطور المستمر من خلال إسهامها الفعال في بناء الشركات والمنظمات و تحديد أهداف و أسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجية المنظمة و توجيهها عن طريق التزام الإدارة العليا و دعمها لكونها الخطوة الأولى في تطبيق و إدارة الجودة الشاملة بواسطة العمل على تغيير ثقافة المنظمة نحو تحسين الجودة و إقناع العاملين بذلك، التركيز على الزبون مما يضمن المحافظة على الزبون الداخلي و كسب الزبون الخارجي، تكوين فرق العمل: فهي النواة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فحسب "دين و باون" المسيرين النظريين لإدارة الجودة الشاملة تعد أفضل وسيلة

لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات، التدريب: و الذي من خلاله ينظر إلى العاملين على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة بل هم العيون التي ترى المشكلات ، و العقول التي تفكر لايجاد الحلول لهذه المشكلات، التحسين المستمر: من خلال التركيز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى و أسلوب تقديم الخدمة و القضاء على مسببات الأخطاء والاختلافات مسبقا وهنا نجد ما يعرف بالإدارة من الخلف بحيث يتم ذلك بالتركيز على الوقت، المستوى التكنولوجي وتوفر قاعدة بيانات.

مما سبق ذكره حول مضمون الالتزام التنظيمي في العمل لكونه بمثابة المرآة التي تعكس انتماء الموظف في المؤسسة و مدى التناغم بين قيم المنظمة و قيم الفرد خاصة في ظل تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة اخترت أن يكون محور الدراسة معرفة العلاقة بين التزام الموارد البشرية و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي هي: التزام و دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تكوين فرق العمل، تدريب الموارد البشرية، التحسين المستمر و التطوير، محاولة معرفة علاقة الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي بمدى مساهمته في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-

عن طريق إثارة التساؤل الرئيسي التالي :

-هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-
و قد اندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

-هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و التزام و دعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-

-هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و التركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و تكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و تدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية هي :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و التزام و دعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات - ولاية باتنة-
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والتركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات -ولاية باتنة-
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و تكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات -ولاية باتنة-
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر
- كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مبصرات-ولاية باتنة-

3- أهمية الدراسة :

- 1-الإسهام في إثراء الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي في مجال التخصص.
- 2-الدعوة إلى ضرورة دراسة تطبيق الأسلوب الإداري الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة وبيان صورته النظرية و العملية .
- 3-بحث و دراسة سبل العلاقات فيما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى نتائج عملية قد تساهم في تحديد مكامن القوة و مواطن الضعف التي يمكن من خلالها إفادة المؤسسة المبحوثة في تطوير الأداء المستقبلي لها.

4- أهداف الدراسة:

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

- 1-الوقوف على طبيعة ومستوى التزام الموارد البشرية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-
- 2-التعرف على مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة -
- 3-التعرف على العلاقة الارتباطية القائمة بين التزام الموارد البشرية و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-

5-تعريف مفاهيم الدراسة الإجرائي:

-الالتزام التنظيمي:

هي 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 الاستبيان المعد من قبل الباحثة في موضوع الالتزام التنظيمي ضمن المؤسسة المبحوثة محل الدراسة.

-إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل في ما تستهدفه المؤسسة من أداء العاملين، بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء وإرضائهم، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر، وتدريب العاملين، والعمل الجماعي، والتزام ودعم الإدارة العليا والتكيز على الزبون، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان المعد من قبل الباحثة في موضوع إدارة الجودة الشاملة ضمن المؤسسة المبحوثة محل الدراسة.

6-بعض الدراسات السابقة:

نظرا لعدم توفر الباحثة على دراسات مطابقة للدراسة الحالية ارتأينا أن ندرج بعض الدراسات المشابهة للدراسة الحالية والتي ضمت أربع دراسات ;دراسة محلية و دراسة عربية وذلك فيما يتعلق بالمتغير الأول و نفس الشيء مع المتغير الثاني، قد تم تصنيفها كما يلي :

-دراسات الالتزام التنظيمي:

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

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و أبعاده بالاحترق النفسي ككل و علاقة الالتزام بأبعاد الاحترق النفسي وكذا علاقة المتغيرين معا ،وقد أسفرت

نتائج الدراسة على أن هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي ككل و الاحتراق النفسي ككل.

2/-رؤى رشيد سعيد آل قاسم، اثر 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،2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في عينة من البنوك التجارية الأردنية وقد أسفرت نتائجها على مايلي :

1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على تحسين الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

2-لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على تحسين الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

3-لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على تحسين الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

-الدراسات السابقة في الجودة الشاملة:

1/-عبد العزيز زكي عبد العالي؛ إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

1-التعرف على علم إدارة الجودة و مكوناته وتطبيقاته و تطور مفاهيم الجودة.

2-دراسة نظام الايزو من مختلف جوانبه من بداية نشأته حتى إصدار المواصفات و نظم الجودة.

3-دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

وقد أسفرت نتائجها على ما يلي :

-دعم و تبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منظم و متكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة .

2/-باديس بو خلوة ،اثر 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.

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

1-التعرف على اثر 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 مؤسستهم .

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).

وقد أسفرت نتائجها على ما يلي :

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

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

3- أظهرت الدراسة انه 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).

كتعقيب على مجموع هذه الدراسات يمكن تلخيص أوجه الاستفادة منها في ما يلي :

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

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

-الجانب المنهجي للدراسة ومناقشة نتائج الدراسة :انطلاق من هذه الدراسات تم التعرف على الأساليب الإحصائية الواجب إتباعها في مجال الدراسة الحالية ،وذلك فيما يتعلق بتصميم أداة البحث "استمارة الاستبيان"، إضافة إلى تمكين الباحثة من اكتشاف طرق عرض وتحليل النتائج النهائية المتوصل إليها في الدراسة الحالية .

ملخص الفصل :

تم من خلال هذا الفصل تحديد إشكالية الدراسة وذلك من خلال الحديث عن المنظمة بصفة عامة ثم التخصيص أكثر حول دور هذه المنظمة في التركيز على العنصر البشري مما يحقق التزام الموارد البشرية كردة فعل داخلها خاصة في إطار تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بعد ذلك تم إبراز أهمية الدراسة فيما يتعلق بالناحية العلمية وكذا العملية، ثم تحديد أهداف الدراسة إلى جانب تقديم التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ليتم في الأخير عرض جملة من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية والتعقيب عليها فيما يخص جوانب الاستفادة منها في ظل الدراسة الحالية .

الفصل الثاني

تمهيد.

1- ماهية الالتزام التنظيمي.

1-1- تعريف الالتزام التنظيمي.

2-1- أهمية الالتزام التنظيمي.

3-1- خصائص الالتزام التنظيمي.

2- أنواع الالتزام التنظيمي، أبعاده ومراحله.

1-2- أنواع الالتزام التنظيمي.

2-2- أبعاد الالتزام التنظيمي.

3-2- مراحل الالتزام التنظيمي.

3- محددات الالتزام التنظيمي، طرق قياسه، آثاره.

1-3- محددات الالتزام التنظيمي.

2-3- طرق قياس الالتزام التنظيمي.

3-3- آثار الالتزام التنظيمي.

ملخص الفصل.

-تمهيد:

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

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة عناصر: حيث سنتعرف في العنصر الأول على ماهية الالتزام التنظيمي تعريفه، أهميته، و كذلك خصائصه، في العنصر الثاني سنتعرف على: أنواع الالتزام التنظيمي، أبعاده، ومراحلها، أما بالنسبة للعنصر الثالث سنتطرق إلى محددات الالتزام التنظيمي، و طرق قياسه و كذا آثاره.

1- ماهية الالتزام التنظيمي.

1-1- تعريف الالتزام التنظيمي.

-الالتزام في اللغة يعني العهد، و يلزم الشيء لا يفارقه، و الملازم للشيء المداوم عليه (ابن منظور، 1956، باب الميم، فصل اللام).

-وتعود كلمة التزام إلى الفعل لزم،ولزم الشيء بمعنى أثبتته داوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتمزم لان الناس يعتقدونه أي يضمونه إلى صدورهم ،ويعد الالتزام المنظمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعاد واتجاهات واسعة ،وقد استعمل بطرائق مختلفة لنتشير إلى الفرد الملتمزم الذي يحرص على نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها وغير ذلك من السلوكيات (كريدي،2010،ص30).

-كما يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد (Mohamed,2001,p169).

- الدين الإسلامي حث على الالتزام 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 لابن كثير القرشي في تفسير هذه الآية الكريمة نجد أن الله عزوجل يأمر بالمحافظة على الصلاة وحفظ حدودها وأدائها في أوقاتها، ومن هنا نجد ضرورة الالتزام بأمر الله عزوجل في القيام بالصلاة التي هي عماد للدين ،بحيث أن مداومة الفرد على أداء فريضة الصلاة لها ثواب عظيم للفرد الملتمزم بأداء هذه الفريضة دنيا وآخرة، وهذا يجسد أن الاهتمام الأول بالالتزام كان في الرسائل الربانية للبشرية جمعاء ومنها القرآن الكريم مرصد الإعجاز العلمي على عكس الأقاويل التي ترجع بدايات الاهتمام بالالتزام إلى الجذور الغربية في دراستهم (ابن كثير،284،2014).

-هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت فكرة الالتزام التنظيمي غير أنها استخدمت مسميات مختلفة نتيجة الاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية فمنهم من ترجم مصطلح (organizational commitment) إلى الالتزام التنظيمي .ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي ،ومنهم من ترجمه إلى الانتماء ،وفي الدراسة الحالية يستخدم مصطلح الالتزام التنظيمي.ومن خلال هذا نجد أن معظم الباحثين

في هذه الدراسات قد اجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه؛ فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنه وكذلك وجهة نظره.

ويرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة؛ وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها (حريم، 2013، ص390). بحيث يرتبط نجاح أي منظمة أو مؤسسة بزيادة إنتاجيتها و قدرتها على تحقيق أهدافها، و هذا يعتمد على مدى قدرة أفرادها و كفاءتهم و قوة أدائهم. فكلما كان العاملون في المنظمة على مستوى عالي من الالتزام في عملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها، و تحقيق أهدافها. ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، حيث أن الفرد هو الحجر الأساس في أي منظمة و أهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى. وفي نفس الوقت فان الفرد له اتجاهاته و تفكيره و آراؤه الخاصة و عواطفه و دوافعه التي توجه سلوكه و تتحكم به. و بذلك نجد صعوبة في التحكم و السيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد. كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأطراف العاملين في المنظمة، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين (فليه، 2005، ص284).

-في حين يرى بيكري راندي و ريجيل (beckeri randi and Riegel) أن الالتزام التنظيمي "هو رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة؛ و الاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود و إيمان عميق؛ و قبول تام لقيم وأهداف المنظمة" (يونس احمد، 2013، ص184).

-يعرف الالتزام التنظيمي أيضا انه: ارتباط الموظف بالمنظمة و تطابق أهدافه مع أهدافها و بشكل متزايد عبر الوقت (Harris, 2003, p31).

-عرفه (Bruce) بأنه "المناظرة و التأكيد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، و المودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف و قيم المنظمة، وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاث و هي:

-التطابق: أي تبني أهداف المنظمة وقيمتها باعتبارها أهدافا وقيمة للفرد العامل في التنظيم.
-الاستغراق: و المقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة و دور الفرد في العمل.

-الإخلاص و الوفاء:أي الشعور بالعاطفة و الارتباط القوي إزاء المنظمة (الوزان، 2006، ص25).

-و عرف الالتزام التنظيمي أيضا:

"بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة "(محمد مصطفى، 2011، ص173).

-عرف الالتزام التنظيمي أيضا بتعريفات ذات طبيعة سلوكية: إذ أشار العالم (Moore) إلى إن الباحثين في الغالب يعرفون الالتزام بالعمل بطرق متفاوتة. إذ يختارون تصور التزام العمل مفاهيميا و تعريفه من خلال مداخل متعددة، إذ يشمل الالتزام التنظيمي تعلق الفرد بالمنظمة، و ينطوي على العلاقة بين العامل و المنظمة ،و كذلك يميل بشكل أساسي إلى تعلق الفرد بالمنظمة أو النظام الاجتماعي فهو قوة كامنة في الفرد يمكن وصفه كآلاتي:

1. اعتقاد قوي وقبول قوي لأهداف و قيم المنظمة .

2. استعداد لبذل جهد قوي نيابة على المنظمة.

3. رغبة محددة للمحافظة على العضوية في المنظمة .(لعطيري،2013،ص25).

-أما اورلي وكالدويل فقد عرفا الالتزام التنظيمي بأنه :سلوك وليس مفهوما إدراكيا معرفيا ،لأنه من غير المحتمل أن يكتسب الالتزام باعتباره وجهة نظر معرفية إدراكية موضوعيته من المواقف اللاحقة كالرضا الوظيفي ،حيث أن هذا الأخير يأتي نتيجة للالتزام التنظيمي(هيجان،1999،ص29).

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي نجد أيضا أن الالتزام التنظيمي :هو عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها به لأسباب نفعية مادية (فليه،مرجع سابق،ص285)و(سلامة،1999،ص17).

كما انه حسب موداي ،بورتر وستيرز :يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار (الصيرفي،2009،ص17).

-كما يشير أيضا إلى "تماثل قيم الفرد و معتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة و معتقداتها و إلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها و المحافظة عليها و على العضوية فيها" (شيع ،2012،ص296).

-في قاموس الموارد البشرية : يعرف الالتزام 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-Marie,1999,p92).

-إن معظم التعاريف السابقة ركزت على نقاط جوهرية من خلالها يمكن فهم حقيقة الالتزام التنظيمي وهي:

✓ إيمان الفرد وتبنيه لقيم المنظمة و أهدافها.

✓ العمل بجهد عال و الاستعداد لبذل مستويات عالية من الأداء.

✓ رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة و الاعتزاز بالانتماء إليها.

-ويتضح من كل ما سبق انه على الرغم من الاختلاف و التباين في تحديد و بلورة معنى

الالتزام كظاهرة إدارية ،إلا أن التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام

التنظيمي على انه عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها .و العمل بأقصى طاقة لتحقيق

هذه الأهداف و تجسيد تلك القيم و هذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي ينبع عن

إرادة الفرد و باختياره و ليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية (فليه،مرجع

سابق،ص286).

1-2- أهمية الالتزام التنظيمي.

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات و استمرارها؛ خاصة

في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة؛ وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة

على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها و هذا يجعل سلوك الأفراد الذين

لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد .

حيث تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها ما يلي:

- ✓ يمثل الالتزام التنظيمي احد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء بالمنظمة، و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
 - ✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة.
 - ✓ يعمل الالتزام التنظيمي على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال
- (عبد الباقي، 2004، ص183).

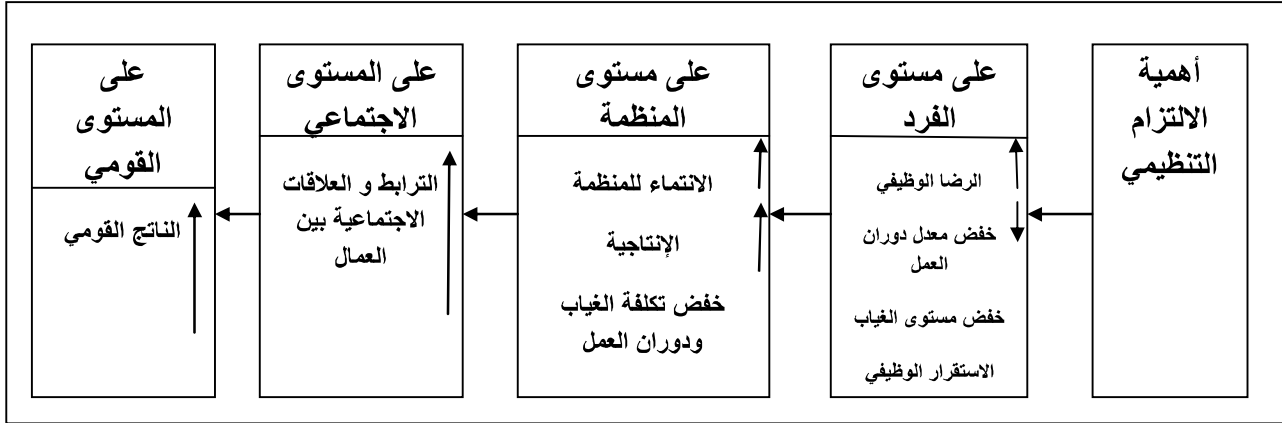
إن التزام الفرد لمنظمتة لا يتم في ليلة و ضحاها بل نتيجة تجارب و خبرات طويلة للفرد .و لا يقوم الفرد بمنح ولاءه لمنظمتة ما لم يعتقد و يؤمن إيمانا قويا بأهداف و قيم منظمتة و كذلك استعدادة لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة و رغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها(محمد احمد سليمان ، 2011، ص149).

نجد أيضا أن أهمية الالتزام التنظيمي تتضح من خلال ما يلي:

- الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية و سليمة تمكنها من الاستمرار و البقاء.
 - ارتباطه بالهيكل المعرفي :مثل الرضا الوظيفي و المشاركة و التوتر الوظيفي.
 - التزام الأفراد لمنظمتهم يعد عاملا أساسيا في زيادة الإنتاج
- (الصيرفي، مرجع سابق، ص23).

ومن خلال هذا الجدول يمكن توضيح نتائج الالتزام التنظيمي كما يلي:

شكل رقم (1): شكل توضيحي لنتائج الالتزام التنظيمي



(المصدر: إبراهيم، سامي، حماد، حنونة، قياس الالتزام التنظيمي لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، منشورات الجامعة الإسلامية، 2006، ص30).

كما تعود أهمية الالتزام التنظيمي التنظيمي لعدة أسباب منها:

- 1) إن مجاله قد جلب كل من المدربين و علماء السلوك الإنساني نظرا لكونه سلوك مرغوب به من قبل المنظمات.
- 2) انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها ،لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات إن تنظم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- 3) يعتبر الالتزام التنظيمي تجاه المنظمات مؤشر أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار و بقاء العاملين في أماكن عملهم.
- 4) كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما للتنبؤ بفعالية المنظمة(عبد الباقي، 2005، ص168).

يختلف أيضا سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد و يتضح ذلك مما يلي:

- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام القوي يصبحون اقل احتمال لترك العمل أو الغياب. بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل.
- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من اجل بقاء المنظمة و استمرارها (الكردي، 2011، ص58).

1-3- خصائص الالتزام التنظيمي

-يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص و الصفات نذكر منها:

- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه لمنظمته.
- ✓ وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي (اناس فؤاد، 1429هـ، ص33).
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة للالتزام التنظيمي يمكن القول أيضا أن :
 - ✚ بأنه متعدد الأبعاد ، و رغم اتفاق غالبية الباحثين فيما يتعلق بهذا الأمر نجدهم يختلفون في تحديدها بالرغم من تأثيرها في بعضها البعض.
 - ✚ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
 - ✚ يستغرق وقت طويل في تحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
 - ✚ يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

✚ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في بقاء الفرد داخل المنظمة وعدم تركها؛ ودرجة انتظام وحضور العاملين؛ و الأداء الوظيفي الجيد؛ و الحماس للعمل؛ و الإخلاص للمنظمة (غنام، 2012، ص19).

✚ الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و الظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم .

✚ يفتقد الالتزام التنظيمي لخاصية الثبات ،بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى (البنا، 2007، ص20).

كما أورد سالم وحرش عام 1991 بعض الخصائص كمايلي:

الالتزام هو حصيلة مجموعة من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم (بالطرش، 2011، ص17).

2- أنواع الالتزام التنظيمي؛ أبعاده و مراحلها.

2-1- أنواع الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي ثلاث أنواع رئيسية وهناك من يرى بأنها بمثابة مكونات للالتزام التنظيمي (آل قاسم، 2011، ص19)، يمكن إيجازها فيما يلي:

❖ **الالتزام العاطفي**: يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة و أهدافها ارتباطا وجدانيا؛ حيث

عرف MOIDEEN عام 1998م:الالتزام العاطفي بأنه يعكس الارتباط الوجداني بالمنظمة و الرغبة في الانتساب إليها و التواجد مع هويتها، أي أن هذا النوع من الالتزام يشير و يتعلق بالارتباط العاطفي الحسي الذي ينشأ بين الفرد و المنظمة، وهناك من يرى أيضا أن الالتزام 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).

❖ **الالتزام المعياري**: يعكس الالتزام المعياري شعورا بالالتزام في متابعة العمل مع

المنظمة استنادا لأعراف المجتمع حول مدى الالتزام الذي يجب أن يكون عليه الموظف اتجاه المنظمة التي يعمل فيها. فالموظفين الذين لديهم التزام معياري عالي يشعرون أن عليهم البقاء مع المنظمة بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت الكثير من الوقت أو المال في تطويرهم و تدريبهم.

وقد ذكر (Mayer et Allen) إن تطوير الالتزام المعياري هو أمر نظري أكثر مما هو عملي حيث يهتم الالتزام المعياري بالواجب الذي يشعر به الموظفون اتجاه البقاء في المنظمة (رفعت، 2003، ص63).

❖ **الالتزام الاستمراري:** هو رغبة الفرد في البقاء عضو في المنظمة؛ و بالتالي ينبغي عليه حساب الريح و الخسارة التي قد يعاني منها عند تركها.

ويشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة؛ حيث تشمل هذه التكاليف بنودا عديدة .منها :احتمال فقدان الراتب أو الحافز؛ وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بالمنظمة (حداد، 2012، ص54)، ومن اجل التعمق أكثر في أنواع الالتزام التنظيمي نجد أن هناك العديد من النظريات التي تطرقت لموضوع الالتزام التنظيمي وهي كالاتي:

1-نظرية الالتزام البقائي (continuance commitment theory): اختار

Becher احد التصورات الهامة للالتزام التنظيمي و حاول أن يوضح معناه و يبلوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الالتزام التنظيمي بأنه:"اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة و المتوافقة " و بالتالي يكون الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة ،وان هذا الالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة أو لان يجري عدد من المراهنات -الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة ،و بالتالي فان الالتزام السلوكي الذي يقدمه **Becher** يشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في المنظمة و سوف تفقد هذا ما إذا ما ترك المنظمة.

استحدثت النظرية عام 1960م من قبل **becher** و كذا الكثير من الباحثين لاختبار نظرية الرهان -الجانبية و التعرف على مدى صدقها ،و لاختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الالتزام التنظيمي ،كما حاولوا التعرف على محددات الالتزام السلوكي الذي قدمه **Becher** (محمد احمد، 2008، ص18).

2-نظرية الالتزام الوجداني (affective commitment theory):

تصور آخر لفهم الارتباط النفسي 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.

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

-الاتجاه الأول:نظر إلى مفهوم التوحد و مفهوم الالتزام باعتبارهم مفهوما واحدا و شيئا واحدا ،حيث يرى **brown1969** على أن التوحد **identification** هو الالتزام بمنظمات الخدمة العامة،ويرى (**Sheldon 1971**) أن التوحد المهني هو الالتزام المهني ،ويرى كذلك (**Lee 1971**) أن مفهوم التوحد مع المنظمة **identification with organization** طبقا لمفهوم (**march 1958**) يتساوى الالتزام التنظيمي كما أن بعض دارسي الالتزام التنظيمي ينظرون إلى الالتزام باعتباره مفهوم مماثل تماما للتوحد مثل(**Buchanan 1974**).

-الاتجاه الثاني:والذي ينظر إلى التوحد مع المنظمة باعتباره احد مكونات الالتزام التنظيمي وبالتالي نظر إلى الالتزام 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 الالتزام التنظيمي على أنهما مفهومين مختلفين و متباعين ومن هؤلاء الباحثين نجد :
"**tetick 1992,mael 1995**" (محمد احمد،مرجع سابق،ص67).

3-الالتزام المعياري (normative commitment theory)

يرى (**wiener 1982**) أن نموذج الالتزام 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** (محمد احمد، مرجع سابق، ص130).

2-2- أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيم، وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية و السلوكية، و يعتبر "بورتر" من الرواد في هذا الجانب . وتم تسمية كلا من الالتزام للمنظمة؛ و المسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته؛ و الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها؛ بالإضافة إلى الإيمان بها (محفوظ احمد، 2014، ص280).

هذه الأبعاد و غيرها يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام 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 ، مرجع سابق، ص134).

-الولاء التنظيمي: يعبر عن ولاء الفرد كونه شعورا ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة؛ وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها؛ وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها .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 تمثله 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 تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها.

2.المسؤولية اتجاه المنظمة:

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم؛ نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة؛ وتأتي الوظيفة على القائمين عليها التزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية و

أخلاقية)؛ لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات (قيس، بدون سنة، ص 82).

فالمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية؛ وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم؛ إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين: " هما المسؤولية القانونية و الأخلاقية"، فالمسؤولية القانونية شبيهة في معناها للمساءلة وتعني: محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء وبقظة الضمير؛ ونفي المسؤولية التي يشعر نحو البقاء والسماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي .

3. الرغبة في الاستمرار 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 (العنبي، 2004، ص 15).

4. الإيمان بالمنظمة:

وبعني 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 يفتخر بانتمائه لمنظمتهم و عرض نشاطها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها ويتبنى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة الشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمل (اللوزي، 2003، ص 22) .

2-3- مراحل الالتزام التنظيمي التنظيمي.

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن الالتزام 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 الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها (المثالي، 2002، ص19).

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

1- مرحلة الإذعان و الالتزام: 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 الالتزام نتيجة تطابق الأهداف و القيم (عاشور، 1990، صص 189-190).

و عموما نجد أن الالتزام 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 .

■ **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).

3-محددات الالتزام التنظيمي، طرق قياسه و آثاره.

3-1-محددات الالتزام التنظيمي.

تعددت اجتهادات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري (March et Manari) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيه إلى العوامل المحددة للالتزام التنظيمي (العوفي، 2005، ص ص 38-39) وبالتالي يمكن إجمال محددات الالتزام التنظيمي في ما يلي :

أ/-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل و فرص الاختيار على اتجاهات الأفراد و بالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل، وقد سمي هذا بالمسببات في الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة و تعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية و العكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي و ارتفاع مستوى البطالة(الوزان، 2006، ص 41).

ب/-العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

1-المكانة الاجتماعية: ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين، فالأفراد يرتبطون في التنظيم بعضهم ببعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين يحدد فيه مرتبة كل فرد في التنظيم.

2- الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الراسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله و يعطيه المزيد من حرية التصرف و الاستقلال و مزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله ،و هذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (الوزان، مرجع سابق، ص42).

3- إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم : 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 .فالالتزام 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 بالالتزام التنظيمي (العميان، 2005، ص307).

4- وضوح الأهداف و تحديد الأدوار: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للالتزام التنظيمي اكبر (المدهون و الجزراوي، 1995، ص506).

5- الرضا الوظيفي: نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم تقدمه له المنظمة و ما يجب عليه أن يقدمه ، وينشأ من إدراك المورد البشري للفرق بين ما لها ، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه كذلك الاهتمام بتحسين المناخ يميز البيئة في التنظيم و حاجات العاملين و طبيعة الاتصالات التنظيمية التنظيمي و كل ما و أساليب الإشراف السائدة و سلوك الجماعات و غيره.

6- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم : إن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم و تشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط و إيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل.

7- إيجاد نظام مناسب للحوافز : إن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي الذي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد عاملين ، و منح المزايا المادية و المعنوية و إتاحة فرص التطور المهني لهؤلاء العاملين (عبوي، 2006، ص ص 211-218) بحيث اتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز الجيدة (جواد، 2000، ص 278).

8- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة وهو إقناع الآخرين وبالتالي فالإدارة الناجحة هي التي لها القدرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (الوزان، مرجع سابق، ص 41).

في حين حدد الباحث ستيرز (steers :1977) ثلاث مجموعات تؤثر في الالتزام التنظيمي وهي :

السمات الشخصية، خصائص الوظيفة، الخبرات الوظيفية، ثم أضاف لها مجموعة أخرى هي الخصائص التنظيمية (سعد، 2006، ص 125).

وهناك دراسات أخرى حددت هذه العوامل المؤثرة على النحو التالي:

1/- السمات الشخصية (السن، الجنس، المركز الوظيفي.....).

2/- الخصائص الوظيفية المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد بالمنظمة (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور.....).

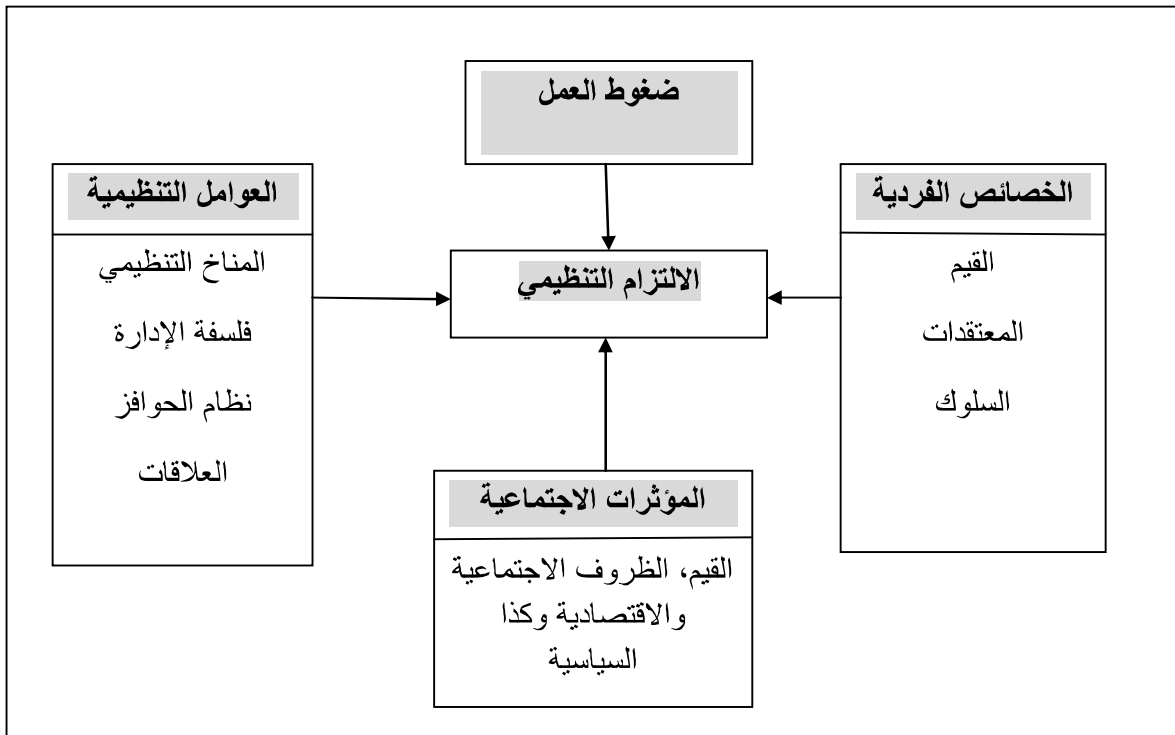
3/- الخصائص المرتبطة بالهيكل التنظيمي (حجم المنظمة، طبيعة التنظيم.....) (صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 185).

وهناك من يرى انه لا بد على المنظمات أن تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها من أهمها:

- وضع إستراتيجية ذات معايير محددة وواضحة .

- التزام المنظمات بالدين الإسلامي وإتباع مبادئه وسنته.
 - المحافظة على التقاليد العربية الأصيلة، والآداب العامة، و نشر الوعي الثقافي و العلمي بين الموظفين.
 - التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية و الخارجية للمنظمة.
 - منع عرض أو تداول كل ما يخالف الإسلام أو الأعراف و كذا التقاليد الاجتماعية الايجابية في المنظمة .
 - التعريف بالمنظمة و إبراز مكانتها، وما تمتاز به من خصائص بين المنظمات.
 - إبراز تغطية كافة للمناسبات و الاحتفالات التي تبرز المنظمة و المجتمع الذي حولها بحيث تزيد العامل فخرا واعتزازا بمنظمتها و مجتمعه (الشلوي، 2005، ص69).
- وفي الشكل الموالي نجد مجموعة من العوامل التي تساعد في تشكيل الالتزام التنظيمي:

شكل (2) يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي



المصدر: (سامي إبراهيم، مرجع سابق، ص 35).

3-2- طرق قياس الالتزام التنظيمي.

تعتبر عملية قياس الالتزام 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 الالتزام 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 الالتزام 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(العتيبي،2008،ص83).

ومن اجل تحقيق كل هذا طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام 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 كالميلي:

-مقياس بورتر و زملاؤه(1969):أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون 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 الالتزام بشكل عام (الحناوي، 2003، ص22).

-مقياس ثورنتن (1981): و الذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

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

○ إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام التنظيمي مدى الحياة.

○ تعزيز استحسان المنظمة.

○ حث الفرد على الالتزام بقيم المنظمة.

○ الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد.

○ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

-مقياس جورج و زملاؤه: و هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت 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 استخدم أيضا من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه خماسي الاستجابة.

-مقياس كوردين و زملاؤه (1980): ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد

خصائص المشاعر و القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، وتم ذلك من خلال 22فقرة خماسية الاستجابة مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام و الخروج منها ب20فقرة ، واستهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة ، في حين ضم المصدر الثالث 48فقرة

منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية (خيضر وآخرون، 1996، ص 79).

3-3- آثار الالتزام التنظيمي:

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى نتائج ايجابية عموماً و نتائج سلبية أحياناً إذا ما وصل درجة المبالغة، ويمكن إيجازها على النحو التالي :

1- الآثار 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 عاملاً هاماً في تطور الالتزام 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 الانضمام 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.

2- الآثار السلبية:

- العزلة الاجتماعية و سيطرة الهموم على العمل.

- ونظراً لأهمية العلاقة بين متغيري الالتزام التنظيمي و العدالة التنظيمية ، و اثر تلك العلاقة على الفرد و المنظمة و المجتمع ، فلعل تناول العدالة التنظيمية مفهوماً و أشكالاً و أبعاداً و مراحل ونظريات يؤدي إلى وضوح الرؤية و تكاملها في تحديد اثر

علاقة المتغيرات الشخصية و النمط القيادي على الالتزام التنظيمي (أبو بنعة، 2001، ص155).

والجدول الموالي يوضح الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (1): يمثل الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	ايجابية	
<ul style="list-style-type: none"> -انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي -انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي -زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> -الأمان -الأهداف و الاتجاه -التصور الذاتي الايجابي -المكافآت التنظيمية -الجاذبية للعاملين المحتملين -الشعور بالارتباط و الانتماء 	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"> -زيادة الفاعلية ترجع لجهد الفرد -انخفاض معدل الدوران -انخفاض نسبة الغياب -انخفاض نسبة التأخير -الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم 	المنظمة

(المصدر: خالد الوزان محمد احمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة

ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006، ص52).

-من خلال هذا الجدول نجد أن للالتزام التنظيمي آثار سلبية وأخرى ايجابية ،حيث تؤكد الآثار الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالمرجات الايجابية للأفراد مثل:زيادة مشاعر الانتماء و الأمان،التصور الذاتي الايجابي ،القوة ،وجود أهداف أو أعراض لحياة الفرد كما يؤدي زيادة الالتزام 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 للالتزام الكثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام 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 و الاجتماعية ،فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت و الجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى وهذا يؤدي إلى الضغوط على الفرد.

-أما بالنسبة لمستوى الالتزام لمجموعات العمل نجد انه على الرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى آثار متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها ، إلا أن هذا المجال لم يحظى باهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن الآثار الايجابية للالتزام 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 الآثار 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 انه 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 اقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة.

ح-زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى.

-أما بالنسبة لمستوى الالتزام على مستوى المنظمات فنجد أن الآثار الايجابية له تتمثل في:

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

2-انخفاض نسبة الغياب والتأخير.

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 اقل 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 الآثار 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 الين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام و الولاء للمنظمة عادة ما تحقق لديهم القدرة على الابتكار والإبداع(الصيرفي،2005،ص ص229-232).

خلاصة الفصل:

كخلاصة لهذا الفصل نجد أن الاهتمام بدراسة الالتزام التنظيمي لم يكن وليد الصدفة وإنما هو اهتمام نابع من الآثار المختلفة التي يمكن أن تنتج عن التزام العاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها، فالالتزام التنظيمي بمثابة المرآة التي تعكس انتماء المورد البشري للمؤسسة و مدى التناغم بين قيم المؤسسة و بين 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 لتلك الممارسة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة.

-تمهيد.

1- ماهية الجودة.

1-1- التطور التاريخي لمفاهيم الجودة (من الجودة إلى إدارة إلى إدارة الجودة الشاملة).

1-2- تعريف الجودة.

1-3- أهمية الجودة.

2- ماهية إدارة الجودة الشاملة.

1-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة.

2-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة.

1-2-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة.

2-2-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة.

2-3- وظائف إدارة الجودة الشاملة.

3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1-1-3- أهم رواد إدارة الجودة الشاملة ومساهماتهم.

1-3-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2-3- مراحل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

3-3- فوائد و أهمية إدارة الجودة الشاملة.

ملخص الفصل.

تمهيد:

شهد موضوع الجودة اهتمام كبير من قبل المنظمات في السنوات الأخيرة نظرا للمنافسة القوية بينها، وسعيا للنمو و الاستمرارية، حيث تعد الجودة احد مفاتيح تحقيق النمو و الاستمرارية للمؤسسة ومن اجل التعمق أكثر في موضوع الجودة بصفة عامة والجودة الشاملة بصفة خاصة ارتأينا من خلال هذا البحث التطرق إلى مايلي: أولا ماهية الجودة وفيها ثلاث عناصر تشمل: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة(من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة) في العنصر الأول، ومفهوم الجودة في العنصر الثاني، وأهمية الجودة في العنصر الثالث. ثانيا: ماهية إدارة الجودة الشاملة وفيها: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العنصر الأول وأهمية إدارة الجودة الشاملة في العنصر الثاني وكذا وظائف إدارة الجودة الشاملة في العنصر الثالث. ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العنصر الأول، ثم في العنصر الثاني مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- ماهية الجودة.

تشكل الجودة القاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك كان لابد من التعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة قبل إضافة صفة الشمولية.

1-1- التطور التاريخي لمفاهيم الجودة (من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة):

الجدير بالذكر قبل التطرق للتطور التاريخي للجودة أن الاهتمام الأول بالجودة يرجع إلى الدين الإسلامي الحنيف الذي كان يحمل في طياته بشكل واضح الدعوة إلى تحقيق الجودة من خلال الدعوة إلى الإتقان للعمل، والاهتمام بالإنتاج وذلك على لسان نبينا محمد صلى الله عليه وسلم حيث قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" صدق رسول الله (دهام، 2006، ص82).

وعموماً نجد إن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارة الإنسانية المتعاقبة، خاصة منها الحضارة الفرعونية و اليونانية، وغيرها إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث يتم وفقاً لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة. بحيث أن الجودة ليست ابتكار من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، بل إنها كانت في القرن 18 ق.م عند البابليين في العراق وخير شاهد في ذلك ما ورد في مسلة حمورابي من قوانين تشير بشكل واضح للجودة في مجالات الحياة (شاكر، 2007، ص43).

كما كان لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر آخر على مفهوم الجودة و ذلك بفضل إسهامات مفكرها ثم الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج، الأمر الذي أسهم في ظهور قسم مستقل للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة يرتبط برقابة الإنتاج و مدى مطابقته للمواصفات و قد ظهرت في المجال العسكري أثناء الحرب العالمية الثانية و في الصناعة الأمريكية سنة 1994م تزامناً مع ظهور بحوث العمليات و الأدوات الإحصائية ثم استخدام العينات ووضع مواصفات نمطية، وكان تتميط الإنتاج و أهمية توحيد أهم الأسباب التي أدت إلى

استخدام الأساليب الإحصائية لاسيما استعمال نظرية الاحتمالات في فحص الجودة و في استخدام العينات للتعرف على درجة الجودة .

وفي سنة 1955م ظهر في اليابان مفهوم جيد للجودة على نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة هو إنتاج دون عيوب أو أخطاء ، وفي سنة 1961م ظهر مفهوم ،آخر للجودة يتمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين ، و يقصد بحلقات النوعية "احد الطرق التي يمكن للمنظمات أن تستخدمها في الحصول على أفكار للتحسين من خلال حلقات الجودة وتتكون هذه الأخيرة من مجموعة من العاملين و كذا العمليات". (البكري ،2002،ص254).

كما يقصد بحلقات الجودة: مجموعة العمل الطبيعية، بحيث تسعى هذه الأخيرة إلى البحث والتعريف وكذا تحليل وحل كل المشاكل المتعلقة بالعمل من اجل وضع وتطبيق الحلول المتوصل إليها ومراقبة النتائج ،عدد الأفراد في الدائرة الواحدة تظم من 3إلى 12شخص (Pierre ;1984 ;p5).

وقد انتشر هذا المفهوم فيما بعد في كل من الولايات المتحدة و أوروبا.

-و في العشرية (1970-1980) و نتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية و الأسعار المعقولة ،بادرت إلى تبني مفهوم إدارة الجودة (برحومة ،2008،ص128).

وإجمالاً فقد مر مفهوم الجودة بأربعة مراحل أساسية هي :

1/- مرحلة الفحص Inspection :

-تتضمن هذه المرحلة الأنشطة المتعلقة بقياس و اختيار و تفتيش المنتج و تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية،و كذا اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها(بوحنية،2008،ص155).

وتقترن هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل "تaylor" الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص و الفحص و النمطية وتبسيط العمل و تقسيمه . كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفيتش و يمكن القول هنا انه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العمل الذي يقوم بالإنتاج و المفتش الذي يقوم بالفحص للمنتجات بغرض التقليل من المعيب و فصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ (Jean Marie, sans année, p81).

2- مرحلة ضبط الجودة و الرقابة عليها (Quality controle (1930-1950):

هذه المرحلة تتضمن التأكد من أن السلعة مطابقة للمواصفات المحددة، وقد شملت هذه العملية كل من التصميم و الأداء و ذلك باستخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة (بوحنية، مرجع سابق، ص155).

حسب بريلمان جين (Brilman Jean, 1998, p55) فان الهدف الأساسي للجودة هنا هو التقليل من المعيبات في المنتجات بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة وبالرغم من تقدم الجودة على مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر ، ولعل الاستعراض التالي لنظام الجودة يوضح نواحي القصور و عدم الفعالية في هذا النظام .

3- مرحلة تأكيد الجودة (Quality Assurance (1950-1970):

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى ضرورة دراسة التكاليف و مقارنتها بالفائدة الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة .

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Mangement

بدا مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين الذي يتضمن جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج و يركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة

العاملين و اندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء و مشاركة الموردين (بوحنية، مرجع سابق، ص155) .

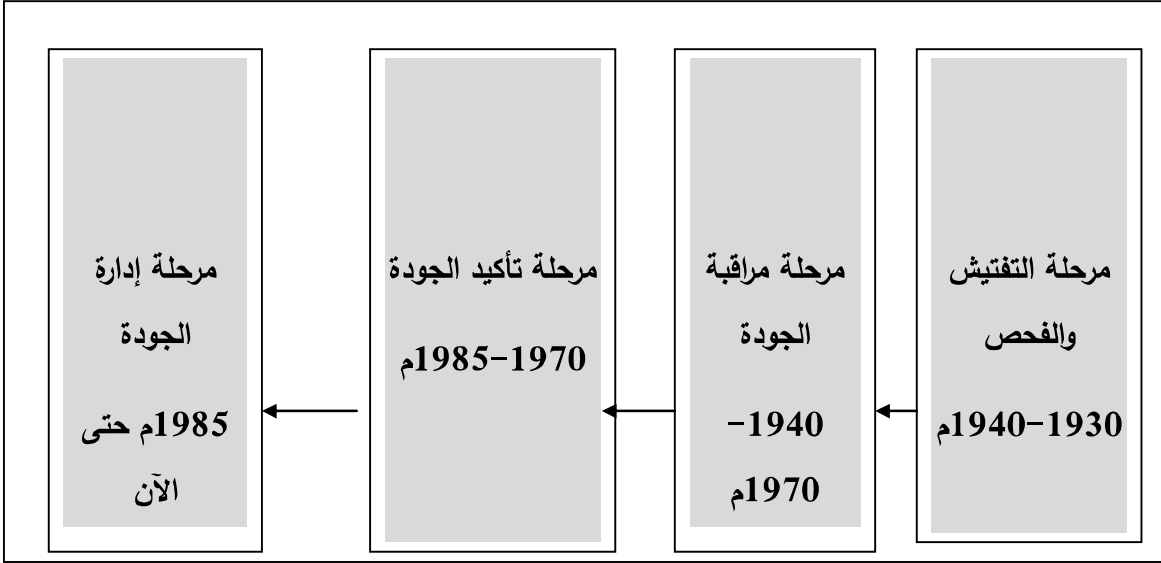
-وبالتالي فهي لا تخرج عن كونه امتداد لحلقات التطوير و التغيير الفعال والمستمر، حيث أن تحسين الأداء والاهتمام بعناصر الإنتاج ومن ثم فهي مدخل من مداخل التطوير التنظيمي ،من منطلق كون الإدارة عملية اجتماعية من الناس والى الناس ،وإبداع وتغيير فعال من اجل الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال العرض نلاحظ أن نظام الجودة الشاملة يركز على محاور و مكونات أساسية هي:

-محور يركز على الجودة :باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة أطول مدة ممكنة.

-محور يركز على العامل الإنساني :من حيث التدريب و الإبداع و بناء فرق العمل و الاتصالات و التطوير والتغيير والالتزام و ضمان فاعلية الاتصالات.

-اعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط و إدراك المنافسة و تطوير استراتيجيات المنافسة(سعيد وعبد الوهاب، 1998، ص2).

شكل رقم (3): يوضح التطور التاريخي لمفاهيم الجودة.



(المصدر: عبد العزيز عبد العالي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، مايو 2010، ص 11).

1-2- تعريف الجودة.

لقد تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها و باختلاف و تطور مفهومها في حد ذاته بحيث نجد بأنها: "مجموعة من المواصفات و الخصائص التي تحدها المؤسسة و التي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم و التصنيع (برحومة، نفس المرجع، ص 126).

-و هناك من يعرف الجودة على أنها "مجموع الصفات المتميزة لمنتج أو خدمة معينة تؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء من حيث تصنيعه و تصميمه أو قدرته على الأداء و بأقل تكلفة ممكنة". ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا (جودة التصميم، جودة الإنتاج، جودة الأداء):

-جودة التصميم: هي مواصفات الجودة التي توضح عند تصميم المنتج أو الخدمة.

-جودة الإنتاج: و هي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها.

-جودة الأداء:و التي تظهر عند المستهلك الفعلي للمنتج و إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع و الخدمات إلى المستهلك و هو ما يعرف بجودة خدمة العملاء(بوحنية،مرجع سابق،ص155).

1-3- أهمية الجودة.

نتيجة للتطور الاقتصادي و الصناعي الذي شهده العالم على مر العصور تطور الصناعات من الصناعات الحرفية اليدوية إلى الصناعة بالآلات ،مما اوجد المنافسات العالمية و هذا مانجد عليه ضرورة الاهتمام بالجودة في شتى المجالات الصناعية و الخدماتية و حتى الإنسانية ، وعليه كان لزاما على رجال التصنيع مراعاة ذلك وأخذه بعين الاعتبار للحفاظ على مكانتهم في السوق و تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك ،ومن هناك جاءت المزايا التي يحققها الاهتمام بالجودة و نجد ذلك في :

- تركيزها على حاجات الزبائن و الأسواق، يمكنها من تلبية المتطلبات الخاصة بالزبون .
- الحفاظ على مكانتها في السوق رغم تغير الظروف و الأزمات.
- تحقيق الربحية الأكيدة بتحقيق الجودة في الطلب .
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية و رغم اقتصارها على السلع والخدمات "الشمولية".
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء.
- الفحص المستمر لجميع العمليات و استبعاد الفعاليات الثانوية لإنتاج السلع و الخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين و تطوير مقاييس الأداء .
- الفهم الكامل و التفصيلي للمنافسين و التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة .
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل و تحسين العمليات .
- تطوير إجراءات الاتصال لانجاز العمل بصورة جيدة و متميزة .
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

-إن أهمية الجودة تتبلور في كونها نظام مدون يتبع أساليب مدونة بشكل قرارات و إجراءات ، والالتزام بها من قبل أي منظمة يعني قابليتها إلى تغيير سلوكيات أفرادها نحو الجودة ومن ثم تطبيقها يعني أنها أصبحت تنظر لأنشطتها ككل متكامل فهي أصبحت قادرة على مواجهة التجديد و التغيير مع الحفاظ على مكانتها.

ومن خلال هذا نستنتج أن من بين المخاطر التي قد تواجه المنظمة إذا لم تهتم بالجودة و تطبيقها و أهملت أهميتها ما يلي:

-خسارة مكانتها في السوق ،فشلها في تحقيق أهدافها "الفشل الداخلي و الخارجي"،انهيار أنظمتها و مستوياتها من جراء التغيرات اليومية،صعوبة محافظتها على الزبون و تلبية رغباته،تراجع الطلب على منتجاتها ،تأثر سمعتها في السوق.

-هذا من بين أهم المخاطر التي قد تواجه أي منظمة في حالة عدم ترحيبها بنظام الجودة و تطبيقاتها (العزاوي ،2008،ص54).

2- ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء،وبالتالي فهي تشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا و الإدارات الأخرى في المنظمة و الأقسام و فرق العمل و الأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل ،ويشير نطاقها إلى كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل و حتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة ،و بالتالي إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية و كفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل يجعلها فلسفة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد .وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات ،و طموحات ،ودوافع،وسلوكيات،وكذا التفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضوع اهتمام .و بالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني و الاجتماعي من خلال النظام الإداري الذي يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء،و العاملين،وأصحاب الأموال،إضافة إلى المتطلبات الفنية.

2-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة.

-تعد إدارة الجودة لشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الإدارية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين و الباحثين و الإداريين و الاكاديميين و الذين يعنون بشكل خاص بتطوير و تحسين الأداء الإنتاجي و الخدمي في مختلف المنظمات ،بحيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة آخر مراحل تطور إدارة الجودة داخل المنظمة و التي مرت بالفحص ثم مراقبة الجودة ثم تأكيد الجودة و أخيرا إدارة الجودة الشاملة ،و التي احتوت كل المراحل السابقة واهتمت بكل ما من شأنه أن يؤثر على المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء من قريب أو بعيد،و ذلك من خلال خلق ثقافة تنظيمية معينة تدير عليها المنظمة.

-وقد ارتبط هذا المفهوم في بدايته ببعض الأسماء لعملاء أسهموا في إدارة الجودة الشاملة إسهامات كبيرة وهم :ادوارد ديمينج(Edward deming)،جوزيف جوران (Joseph Juran)،فليب كروسبي (Philib Crosby) و تبعهم بعدها العديد من العلماء أمثال :فيجنبوم(Fiegenbaum)،كونواي(Conway)،تاجوشي،(Taguichi)اشكاوا(Ishikawa) و شيجوشينجو (Shigeo Shingo)،وتركز إدارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم و التي تشكل إطارها و مفهومها وفلسفتها و أهم تلك المفاهيم ما يلي:

1- **الجودة من أجل الربح** :وذلك أن التحسين في الربحية يكون من خلال التحسين في جودة السلع و الخدمات .

2- **أداء العمل بطريقة صحيحة و من أول مرة** :وهذا المفهوم يشكل المرتكز الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة ،وهو يعني التخفيض في العيوب للوصول إلى سلامة ومطابقة كل وحدات الإنتاج .

3- **تكلفة الجودة**:حيث من خلال إدارة الجودة الشاملة فان تكلفة الجودة هي جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بتحقيق جودة السلعة أو الخدمة من تكاليف الوقاية،تكاليف التقييم ،تكاليف الفشل الداخلي ،تكاليف الفشل الخارجي،تكلفة الزيادة عن احتياجات المستهلك وأخيرا تكلفة الفرصة الضائعة.

4- التميز التنافسي: وهذا يعني تقوية المركز التنافسي و استخدام مختلف المعلومات لتصميم خطط عملية لتحقيق شهرة واسعة في السوق.

5- مشاركة جميع الأفراد: من خلال اعتبار أن كل فرد مساهم في توليد الأخطاء و العيوب فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على مشاركة الجميع بدءا من المديرين و مرورا برؤساء الأقسام ووصولاً إلى العاملين ،بل كل فرد في المنظمة هو المسؤول عن جودة المنتج .

6- التعاون في فريق العمل: فليس هناك اختلاف في الوضع بين المهندسين ذوي المعرفة النظرية و العاملين ذوي المعرفة التطبيقية فكلا النوعين من المعرفة أساسي للتقدم و التطوير ،و لذلك يتعين أن يدرك العاملين من كل فئة معرفية انه يعتمدون على بعضهم البعض.

7- الملكية و عناصر الإدارة الذاتية : و يقصد بذلك انه إذا لم يكن ممكن لمعظم أفراد المنظمة أن تكون لهم ملكية تجارية في المنظمة التي يعملون فيها ،فانه يمكن على الأقل أن تكون لهم الملكية الشعورية أو النفسية.

8- عملية تسليم الجودة: لا تهتم إدارة الجودة الشاملة فقط بجودة السلعة أو الخدمة بمراحلها النهائية بل أنها تتطلب تطبيق نظم جديدة و هو ما يطلق عليه عملية تسليم الجودة و هي التسمية العامة و الشاملة لهذا النظام ،و تهدف عملية تسليم الجودة إلى التأكد من أن كل شخص يعمل في تلك الأنشطة التي تمثل أكثر أهمية لنجاح الأعمال قام بإنهاء مهام مجموعة العمل ،و تحسين جودة العمل المسلم للمستهلكين الداخليين وهم الأشخاص التاليين في خط تنفيذ الأعمال ،وكذلك العمل على تخفيض الفاقد و التالف في العمل ،و الناتج من عدم تأدية العمل بطريقة صحيحة من أول مرة (زين الدين،2006،ص ص37-38).

-ونظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و في ما يلي جملة من التعاريف التي تتعلق بها :

-تعريف خيضر كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري

والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة المادية ،المالية،المعلوماتية ،و البشرية،بغية تحقيق هدف المنظمة المتمثل في الوصول إلى الإشباع

الأمثل لحاجة المستهلك الأخير من خلال تقديم سلع و خدمات ذات جودة جيدة و سعر ملائم لقدرته الشرائية(كاظم،2000،ص74).

-**الجودة الشاملة** : هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية(جودة،2006،ص23).

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 المستهلك .

-**الشاملة**:وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك و انتهاءا بتقييم ما إذا كان المستهلك راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له (الوادي ونزال،2010،ص21).

-**تعريف علي السلمي**:تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة و تطوير فكري شامل و ثقافة تنظيمية جديدة تدفع إلى التطوير المستمر في العمليات ،تخفيض التكاليف،تحسين الإنتاجية،تطوير جودة المنتجات(السلمي،1990،ص ص22-23).

-يقسم إيريك(Eric) مصطلح الجودة الشاملة إلى ثلاث كلمات :

-**الشاملة**:وتعني أن كل شخص في المنطقة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء شخصا أو من فرق العمل و الاشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة و التدريب و الاتصال.

-**الجودة**:تعني التأكد أن العملاء يتلقون كل ما يريدون وما يزيد عن هذا إن أمكن و هذا يتطلب الاتصال بالعميل وبناء علاقات طيبة معهم.

-**الإدارة**:يجب أن تكون هذه الفلسفة قائمة على التركيز على العميل و ذلك من خلال التنظيم لا الإشراف و الإدارة تعني أيضا تغيير الثقافة و إزالة العقبات و التأكد من أن

الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة للجميع و أن تجعل المنظمة من العمل متعة (الدوسري، 2007، ص 62).

-تعريف ريتشارد ويليام (مستشار شركة فيجن شيب) في كتابه أساسيات إدارة الجودة الشاملة وهو من أكثر الكتب التي بيعت في هذا المجال فيقول إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات و التقنيات و التدريب يشمل ذلك تحسين مستمرا في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة (ويليامز، 1999، ص 5).

-تعريف آخر للجودة الشاملة: هي التطوير المستمر للجودة و الإنتاجية و الكفاءة (العمرى، 2006، ص 22).

-يعرف قاموس الموارد البشرية 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-Marie, 1999, p135).

و في الأخير نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة ماهي إلا التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لانجازها للاستغناء عن جميع المهام و الوظائف عديمة الفائدة، وذلك لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة .

2-2-أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة .

2-2-1-أهمية الجودة الشاملة:

-بدأت أهمية إدارة الجودة الشاملة بالتزايد خلال خمسينات القرن الماضي، و أصبحت الجودة سلاحا تنافسيا تستطيع المنشأة من خلالها مجابهة منافسيها و الحصول على رضا الزبون .

وتبرز أهمية الجودة من خلال تأثيرها وصلتها بكل من:

-صلتها بالزبون من خلال إشباع حاجاته و رغباته.

- صلتها بالمنتج من خلال قدرته على التمييز و المنافسة في السوق.
 - صلتها بالمجتمع من خلال خبرات العاملين و آثارها الثقافية و الحضارية.
 - ومما تقدم تبرز أهمية استخدام المنظمة للجودة بوصفها سلاحا لتحقيق ماياتي:
 - 1-الاستفادة القصوى من الموارد المستخدمة.
 - 2-زيادة رضا الزبائن.
 - 3-التقليل من الأخطاء و العيوب.
 - 4-التقليل من عمليات الرقابة.
 - 5-الاستغلال الأمثل للوقت في انجاز المهام.
 - 6-زيادة عدد المنظمات في السوق التي تنافس على معايير الصنف العالمي.
- يتضح من ذلك أهمية الجودة بوصفها سلاح تنافسي تستخدمه المؤسسة للحصول على رضا الزبون وإشباع رغباته و يتم ذلك من خلال:
- تحسين أداء المنظمة و تحقيق حاجات الزبائن.
 - التحسين المستمر للعمليات و المنتجات.
 - تحسين الاتصال بين مستويات الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا.
 - استخدام أدوات الجودة (دهام، 2006، ص ص86-88).

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة ،بحيث أصبحت هذه الأخيرة أساسا للاتصالات بين الدول وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية و الخدمية في العالم انطلاقا من كونها بمثابة القاطرة العظيمة للتغيير نحو الأفضل و يمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة في مايلي :

1-زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن .

2-انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة .

3-ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب و تقنيات إدارية لمواجهة التغيرات الحالية السريعة و المستمرة .

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة ،منها:

✓ تقليل شكاوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة ،مما يساهم في تحقيق رضا العميل .

✓ زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية .

✓ تقليل حوادث و مشاكل العمل مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية .

✓ تحقيق المنافع والوفرات المتعددة في تكاليف و آجال العمليات الإنتاجية،مما يرفع من مستوى جودة المنتجات .

✓ تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة و ضمان المشاركة الفعالة

لجميع أفرادها في تحسين الأداء (الدراركة،2002،ص46).

2-2-2-أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في مايلي:

أ/تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشر

لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة و القدرة

التنافسية العالية ،يعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة "عمل الشيء الصحيح من أول وهلة"

(Do the Right things right first time) معيار يجب تطبيقه في مختلف أنشطة و

مجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تفويض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة و تحقيق المستوى الأمثل للفاعلية و الكفاءة المطلوبة.

ب/تحقيق الرضا لدى المستهلكين :تقوم مهمة الإدارة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين و المرتقبين و تحديد ما ينبغي تقديمه لهم و يجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداءا من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزعم تقديمه ومرورا بالتصميم و التطوير و مرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين و المناولة و التوزيع و أخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المنشور و النصح والصيانة والتصليح،ويتم وفقا لذلك:

-الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين .

-جذب المستهلكين المرتقبين.

-تصميم منتجات تتسجم مع رغبات و حاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم ولذا فانه يتضح بان الهدف الأسمى الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة تحقيق رضا المستهلك و الاحتفاظ به وتطوير قدرتها التنافسية من خلال التحسين المستمر بالجودة.

ج/زيادة الفعالية التنظيمية : نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بان الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه وتحقيق تحسين مستمر بالاتصالات وإشراك اكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية و الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين و هكذا(كاظم،مرجع سابق،ص ص 43-84).

-ومن بين أهداف إدارة الجودة الشاملة أيضا ما يلي:

1-إيجاد نظام متكامل و متقن للعمل الإداري.

2-ترسيخ ثقافة العمل المنظمي التي تدعم و تحافظ على التحسين المستمر.

3-زيادة الإنتاجية للمنظمة .

- 4- تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة .
 - 5- تحسين إجراءات العمل الروتينية ،واختصارها من حيث الوقت و التكلفة.
 - 6- البقاء على عالم الأعمال و النمو والتوسع(زين الدين،مرجع سابق،ص26).
 - 7- إيجاد علاقات طيبة مع الموردين .
 - 8- جودة الموارد البشرية.
 - 9- جودة البيئة الداخلية للمنظمة(القيوتي،2003،ص ص 340-341).
- 2-3- وظائف إدارة الجودة الشاملة.

من بين وظائف إدارة الجودة الشاملة نجد مايلي:

- ✓ نشر ثقافة الجودة بالمنظمة من خلال المنشورات والكتيبات والمسابقات و الندوات.
- ✓ حصر التجهيزات اللازمة للجودة و الرفع بها .
- ✓ تطبيق التقييم الذاتي بشكل سنوي(رشاد البنا،2007،ص66).
- ✓ الوقوف على الواقع الفعلي للجودة .
- ✓ تحديد الفجوات التي تحول دون تحقيق الجودة،وذلك بإجراء تحليل بيئي للمعهد بمشاركة جميع الأطراف المعنية من داخل و خارج المنظمة.
- ✓ وضع التوصيات و الخطوط العريضة اللازمة لتحسين الأداء.
- ✓ إعداد خطط التحسين ومتابعتها و عرض نتائجها على مستويات المعهد.
- ✓ التعاون والتنسيق مع الإدارات السائدة للمنظمة(المدهون،1995،ص508).

3-تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة بمثابة فلسفة فعالة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي وبالتالي نجد أن نجاح هذا التطبيق يتم من خلال مجموعة من المبادئ وتوفر مجموعة من المتطلبات ومن ثم المرور بمجموعة من المراحل .

3-1-1-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3-1-1-3-1 أهم رواد إدارة الجودة الشاملة ومساهماتهم:

يمكن تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال هذه المساهمات: نتيجة لأهمية هذا الأسلوب في الإدارة فقد أثار اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين فكتبوا عنه مما أدى إلى ظهوره كفكرة جديدة في عالم الإدارة من خلال الانجازات و المساهمات التي قدموها والتي أطلق عليها تسمية الاتجاهات الحديثة في الإدارة .

فهذه الاتجاهات تعد مساهمات قدمت من أفراد متخصصين في هذا المجال و أدت إلى الإثراء في هذا الموضوع ،وقد تمثلت في محاولات لعدد من المفكرين و من بينهم:

1/ادوارد ديمينج deming:يعد ديمينج رائد السيطرة على الجودة في اليابان حيث أكد أن الجودة تبدأ عند مستوى الإدارة العليا وبرهن على أن معظم النجاح الذي تم تحقيقه في ضوء الجودة في الصناعات اليابانية كان سببه المحاضرات التي ألقاها على الشركات اليابانية في الخمسينات من القرن الماضي.

أكد ديمينج على عدد من الجوانب المهمة للإدارة و كيفية تحسين مستوياتها في الأداء من خلال استعراضه لهذه المجالات في مبادئه الأربعة عشر المشهورة والتي من بينها :

-خلق الولاء والاستقرار لغرض تحقيق التحسينات للمنتج.

-التوقف على الاعتماد على المراقبة و التفتيش لغرض تحسين الجودة.

-اهتمام القيادات بالتحسين المستمر للتوصل لتحقيق متطلبات الجودة.

-الاستخدام للرقابة الإحصائية لمعرفة المشاكل ومصدرها.

-الاهتمام بالتدريب و الوسائل الحديثة.

-استخدام الطرق الحديثة في الإشراف.

2/مالكوم مالدريج: هو احد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية و التي خصصت جائزة

باسمه ،من مبادئ الجودة حسب ما يلي:

- القيادة الإدارية .
- التخطيط الاستراتيجي .
- نظام تحليل المعلومات .
- إدارة عمليات الجودة.
- تنمية الموارد البشرية ورضا الزبون .
- تقييم الجودة (دهام ،مرجع سابق، ص ص 92-95).
- 3/ جوزيف جوران: نشر له أول كتاب عن ضبط الجودة عام 1951، كما أكد على ضرورة وضع أهداف سنوية و إنشاء فرق العمل لتحقيق تلك الأهداف (الدوسري،مرجع سابق،ص62).
- 4/ جوزيف كروسبي: في السبعينات من القرن العشرين ساهم في تقديم أفكار أو مسلمات حول إدارة الجودة الشاملة كما ركز على برنامج المعيب (الصفري(بوحنية،مرجع سابق،ص163).
- 5/ فاين بام: مثل ديمنج و جوران إذ وصل إلى نتائجه من خلال العمل في اليابان ،وقد قام "بام فاين"بتقديم نظام لدمج الجهود لتطوير و المحافظة و تحسين الجودة بواسطة مجموعات مختلفة في التنظيم وإذا لم يتم هذا فلا يمكن بناء الجودة في المراحل الأولى للعملية(البكري،مرجع سابق،ص35).
- 6/ ارماند فيغنباوم Armond Feigenbaum: يعد من أول من عرض مفهوم رقابة الجودة الشاملة عام 1950،وقد عمل نائبا لرئيس الجودة العالمية للكهرباء العامة حتى نهاية 1960م،اشتهر بإبداعه في تقديم مفهوم التحكم والضبط في الجودة الشاملة(الحريري،2010،ص52).

3-1-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد هذه المبادئ بمثابة المرتكزات الأساسية للتطبيق العملي لهذا المدخل لأي منظمة (بوخلوة، 2013، ص 106) .

وبالرجوع إلى المنظمة الدولية للتقييس (المواصفات) نجد أنها قد تبنت في إصدارها الجديد لعائلة الايزو 9000 على إدارة الجودة الشاملة بشكل عام ،وقد حددت ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة ، من بينها ما يلي:

1-التزام ودعم الإدارة العليا: لاشك إن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المنظمة و على جميع المستويات و العمليات وفي هذا الإطار يرى روم و كاستيلانو (**Roehm and Castellano**) أن فهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يتحقق بشكل تام إلا إذا كانت هناك قيادة رشيدة في المنظمة تؤمن وتدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة و هكذا فان نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أولي على مدى إيمان وقناعة الإدارة العليا بذلك ومدى تدعيمها له.

ويرجع السبب في ذلك حسب "عقيلي" إلى كون تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يمس حاضر و مستقبل المنظمة ومن ثم فلا بد من وجود قناعة و دعم من جانب الإدارة العليا لاتخاذ مثل هذا القرار .

-أما محمد توفيق ماضي فيرى بان هذه القناعة مهمة نظرا لان الإدارة العليا هي القادرة على تغيير ثقافة المنظمة نحو تحسين الجودة و إقناع العاملين بذلك .

-وتتمثل أهم مهام و مسؤوليات الإدارة العليا في إطار تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي :

- ✓ تقليص عدد المستويات الإدارية و الإشرافية وزيادة نطاق الإشراف .
- ✓ منح الموظفين حسا اكبر بالرقابة.

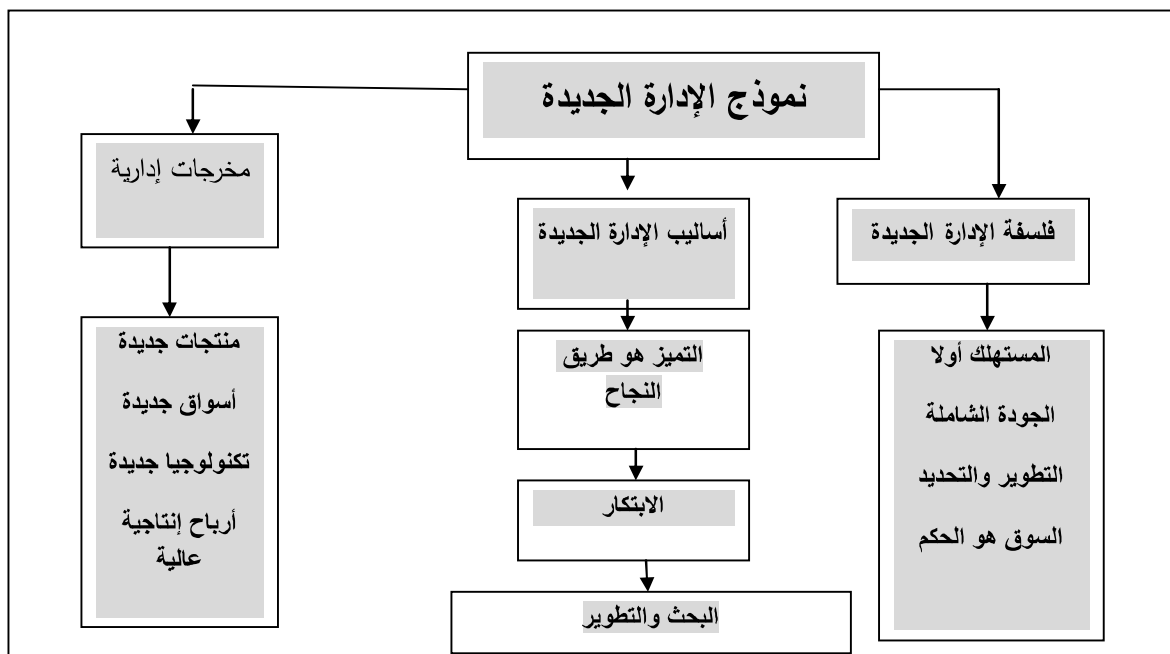
- ✓ تحقيق الاندماج و التكامل بين الأنشطة الداخلية للمنظمة ،وذلك لكسر الجدران المصطنعة بين الأقسام .
- ✓ تغيير الدور التقليدي للإدارة من الإشراف الشرطي إلى التوجيه و التدريب .
- ✓ جعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطة المنظمة الإدارية منها و التقنية .

من خلال ما سبق يبدو أن التزام الإدارة العليا يعد إجراء أساسيا وجوهريا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتجلى ذلك من خلال كونها المسؤولة عن توفير الموارد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتجلى ذلك من خلال كونها المسؤولة عن توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة وتهيئة الظروف المساعدة لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة ونظرا لأهمية الإدارة في نجاح العمل فان " ديمنج" قد حملها نسبة 94 بالمئة 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 بالمئة من الأخطاء سببه الإدارة (بوكميش، 2011، ص 83-85).

من الضروري إذا إقناع الإدارة أولا وقبل كل شيء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في المنظمة (وصفي، 2001، ص 15).

والشكل الموالي يبين نموذج الإدارة الحديثة وفق نظام الجودة:

شكل رقم (4) يبين الرؤية الجديدة في المنظمة وفق نظام الجودة.



المصدر: (قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2009، ص 105).

2- التركيز على الزبون : فالزبون هو الطرف المستفيد من السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة و عليه يجب تحديد احتياجاته و رغباته الحالية و المستقبلية للعمل على إشباعها ، حيث يشير احد الباحثين بضرورة أن تكون حاجات و رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية هي التي تدفع و تحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة ، و لا يكفي فقط التركيز على الزبون الخارجي بل لابد أيضا من الالتفاتة لحاجات و رغبات الزبائن الداخليين أي العاملين في المنظمة ، و هذا ما ذهب إليه "جوران" حيث قال بان الزبون الداخلي مهم مثل الزبون الخارجي و بان إرضاء الزبون يعد أمرا هاما لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة .

ويقتضي تحقيق التركيز على الزبون توفر قنوات اتصال دائمة و فعالة بين المنظمة و محيطها و داخل المنظمة ذاتها ، والقيام بدراسة دائمة و مستمرة لحاجات و رغبات الزبائن ، هذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من الزبائن حول السلع و الخدمات التي تقدمها

المنظمة ضمن إطار ما يسمى بالتغذية العكسية فهي مفيدة جدا في تحسين الجودة (بوكميش، مرجع سابق، ص ص 85-86).

يتم التركيز على الزبون من خلال ما يلي:

-توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي آراء واقتراحات وكذا شكاوى الزبائن.

-عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة.

-دراسة شرائح العملاء وتطوير النظم وفق كل شريحة (عبد العزيز، مرجع سابق، ص 27).

-الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل وإساعده، وبالتالي فان إقناع الإدارة بالتوجه نحو العاملين مطلب أساسي، بالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وان تفعل بالتغذية العكسية (منصور، 2002، ص 30).

من خلال عملية التقييم للمؤسسة التي تتم من قبل الزبون نجد أن هذه العملية تستوحي أيضا فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي ترتبط بتسيير الأداء وكذا تقييم جودة المنتجات في المنظمة (Benraouane, 2010 ; p117).

3- فرق العمل: (Team Work): يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من العاملين التي تعمل في تعاون من اجل الوصول إلى الهدف المنشود و تحقيق النجاح ويتم تشكيل فرق العمل سواء على مستوى القسم الواحد أو على مستوى المنظمة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية حسب الحاجة، وتعتبر فرق العمل النواة الأساسية لتطبيق و نجاح إدارة الجودة الشاملة، و في هذا الإطار يرى كل من "دين وباون" (Dean and Bowen) بان فرق العمل وروح العمل الجماعي تعتبر أهم وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات و حتى ينجح الفريق في أداء المهام الموكلة إليه فلا بد من توفير ما يلي :

-سيادة روح الفريق بين الأعضاء.

-للتجانس و التوافق بين الأعضاء .

-التشارك في وضع الأهداف.

-تدريب أعضاء الفريق على أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية .

-إمداد أعضاء الفريق بالسلطة والسيطرة اللازمة على وظائفهم وتشجيعهم على حل المشكلات التي تواجههم و اتخاذ القرارات.

و يرتبط مفهوم فريق العمل بمفهوم حلقات الجودة التي نشأت لأول مرة في اليابان سنة 1961م على يد "كاورا ايشيكاوا"، والتي تعرف بأنها مجموعة صغيرة من العاملين تتراوح من أربعة إلى عشرة أشخاص متطوعين يلتقون بشكل دوري لدراسة وتحديد المشكلات المتعلقة بالجودة و الإنتاج و تحسين الأداء وتقديم الحلول المناسبة لها .

ويعتبر "جوران" من الأنصار المتشددين لحلقات الجودة (Quality Circles) كوسيلة جيدة للتحسين المستمر (بوكميش، مرجع سابق، ص ص 86-88).

-في تكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة نجد الاهتمام بما يعرف بالتغذية العكسية (مدحت، 2007، ص 59).

4-التدريب : إن نموذج إدارة الجودة الشاملة يفرض التدريب على جميع العاملين في المنظمة بناء على الدور التنظيمي الجديد للموظف ،أو بناء على التغيير في إجراءات العمل، وليست بناء على الرغبات الشخصية ويرجع اهتمام نموذج إدارة الجودة الشاملة بالتدريب انطلاقاً من كونه ينظر إلى العاملين على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة، بل هم العيون التي ترى المشكلات و العقول التي تفكر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات ولقد أكد: "ديمونج" كثيراً على أهمية التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق التحسين المستمر حيث قال "إذا أردنا أن نضع مدخل إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي فلا بد من الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر و خاصة الخط الأول من الموارد البشرية " .

وتبرز أهمية التدريب من خلال كونه الإطار الذي يمكن العاملين من اكتساب مهارات و خبرات جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم بإتقان ونجاح و هو الإطار الذي يمكن المنظمة في

النهاية من الوصول إلى الوضع الأفضل المخطط له مسبقا فهو إذا الإطار الذي يتم فيه إعداد الموارد البشرية للقيام بالمهام المنوطة بها أحسن قيام .

كما سبقت الإشارة فإن التدريب يجب أن يكون شاملا لجميع العاملين في المنظمة دون استثناء وهذا ولو لمجرد إعطائهم صورة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ،كما يجب أن يكون عملية مستمرة نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس فكرة التحسين المستمر و التغيير الذي لا ينتهي عند حد معين ،ومن هنا فلا بد من التدريب باستمرار .

و يشير كلينتون (Clinton) إلى أن العاملين في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة يحتاجون إلى ثلاثة أنواع من التدريب ،وهي :

-التدريب على مبادئ و أهداف إدارة الجودة الشاملة .

-التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الأداء ضمن فرق العمل .

-التدريب على بعض المهارات التنظيمية كالتدريب على مراقبة العمليات الإحصائية .

و التدريب ليس عملية عشوائية بل هو عبارة عن خطة أو برنامج عقلائي ينطلق من تشخيص الوضع الراهن و تحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع البرامج اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات ،ثم تحديد الجهات التي ستتولى التدريب هل هي من داخل المنظمة أم من خارجها ثم الشروع في عملية التدريب (بوكميش،مرجع سابق،ص ص 89-90).

لكي يتم تطبيق الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب المشاركين و إعلامهم بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

➤-**استمارة التأكد:** هي عبارة عن استمارة لتسجيل وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة،غير جيدة)،(سلبية أو ايجابية)،(مرغوب بها أو غير مرغوب بها)،لأي عملية تتكرر خلال فترة زمنية ،والعرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية ودقة.

➤-**المدرج التكراري:** هو عبارة عن شكل بياني يحتوي مجموعة من المستطيلات يمثل كل منها تكرار حدوث فئة معينة للمتغير أو خاصية معينة من مجموع الخصائص المبحوثة

فيه، وفي مجال الجودة يستخدم المدرج التكراري لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها، لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية ويمكن أن تستعمل لتمييز الأسباب الرئيسية للمشكلة.

✚ - **تحليل باريتو** : يستخدم تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها الأولوية في المعالجة والحل قبل غيرها، لتأثيراتها الكثيرة، يشير البعض إلى تحليل باريتو بمبدأ (20/80)، والتي تعني أن 80 بالمئة من المشكلات تعود إلى 20 بالمئة من الأسباب، وهذه الأسباب هي القلة الحيوية التي تعود إليها معظم المشاكل والتي يجب الاهتمام بها ومعالجتها أولاً.

✚ - **شكل الانتشار** : يستخدم شكل الانتشار لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين، ولا يمكن للبيانات الرقمية الخام فعل ذلك والهدف منه فحص العلاقة بين متغيرين، ولا يمكن للبيانات الرقمية الخام فعل ذلك والهدف منه فحص العلاقة السببية، وهل أن احد المتغيرين يمثل سبب للتغيرات في الثاني.

✚ - **تحليل السبب والتأثير** : استخدام هذا التحليل تقليدياً لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة و بواسطته يمكن توليد الأفكار و الافتراضات التي تمثل أسباباً محتملة للمشكلة، و تضيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بالموضوع، كما يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات وإظهار الروابط بين الأحداث والأسباب المحتملة أو الفعلية لها.

✚ - **مخطط المسار**: يعرفها **Carlsen and Lewis** بأنها "طريقة تصويرية لعرض عمليات النظام و تعاقبها" ويرى **March (1988)** بان مخططات المسار "طريقة بسيطة لنمذجة العملية التحويلية Process وتستعمل لإظهار النتائج في الخطوات و المواقع الرئيسية للقرار، و المسارات السبيل و التغذية العكسية خلال العملية التحويلية يظهر كحد أدنى، "التتابع في الخطوات".

إن الهدف الأساسي من إعداد المخططات هو تحسين فهم العمليات التي تعكس تؤدي إلى إيجاد فرص التحسين فيها، لذلك يجب إعدادها لتعكس حقيقة العملية الجارية وما يحصل فيها فعلياً، ويمكن لاحقاً إعداد آخر لعمليات منقحة أو الجاري تحسينها أو المقترحة.

✚ -السيطرة الإحصائية على العملية: هو أسلوب إحصائي واسع الاستعمال للتحقق و ضمان تلبية العملية(التحويلية أو الإنتاجية)للمعايير المعدة ويذهب **Heizer and Render (2001)** الذي يرى بأنها أسلوب يحدد مدى استقرار العملية من عدمه ،و يساعد على التمييز بين الأسباب الخاصة و التامة التي تسبب الاختلاف أو التباين أو التغيرية **Variation**.

✚ -مخططات السيطرة للمتغيرات : يستخدم كل من مخطط السيطرة على الوسط الحسابي(x) و مخطط السيطرة على المدى (R) للرقابة على العمليات التي لها خصائص قابلة للقياس الكمي (تأخذ قيم عددية متصلة أو مستمرة) كالتطول و الوزن و الحجم ،و درجة الحرارة و التيار الكهربائي ،والسرعة و القوة والطاقة...الخ.وتذهب الأولى للسيطرة على ما يعرف إحصائيا بالنزعة المركزية **Central Tendency** ،أما الثانية فتذهب للسيطرة على التشتت **Dispersion** و غالبا ما تستخدم المخططات سنويا (شهادة،2007،ص10).

✚ -مخططات السيطرة للخصائص: كما ذكرنا سابقا فان هذا النوع من مخططات السيطرة يستخدم عندما لا يمكن القياس الكمي للخصائص موضع السيطرة مثل عملية إنتاجية المصاييح الكهربائية فان المخرجات إما صالحة للعمل أو غير صالحة و لا يمكن قياسها بقيمة رقمية معينة ،ومن المخططات الشائعة وذات الأهمية أكثر من غيرها في هذا المجال هي كل من:مخططة نسبة الوحدات التالفة **Fraction Défective** ،ومخطط عدد العيوب **Number of Defects** (أو مخطط (c)(الطائي وآخرون،2008،ص ص 274-313).

- نجد أيضا من الأدوات والمتطلبات وجود نظام قياس:والذي يكون مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ،مما يسمح باكتشاف الاختلالات في الإنتاج في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة(الطراونة،2002،ص50).

ويتوفر هذه الأدوات يمكن أن يتم التدريب والتعلم وغيرها من الوظائف على أساس سليم وصلب ،وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه،حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون

وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة (شهادة، مرجع سابق، ص 10).

5-التحسين المستمر: يعرف بأنه عبارة عن عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة، والقضاء على مسببات الأخطاء و الاختلافات مسبقاً. كما يعرف بأنه: الرغبة الدائمة لدى المنظمة في تحقيق تحسن تدريجي و خلاق و جوهري في كل العمليات (process) و المنتجات (Products) و كذلك في الخدمات التي يتم تقديمها.

-ويطلق اليابانيون على التحسين المستمر مصطلح (Kaizen) حيث تعني كلمة (Kai) التغيير (Zen) تعني نحو الأفضل، و بشكل أساسي فهذه الكلمة تعني التحسين المستمر و السعي وراء تحسينات بسيطة من خلال التخلص من النفقات المهدرة و المخلفات(.....)وهي تقدم فلسفة للشركة ككل لأنها تمدها بالرغبة في التقدم والتحسين. وتمزج الكايزن (Kaizen) بين تنوع الأساليب و المبادئ داخل ثقافة وفلسفة التحسين باعتباره أسلوباً في الحياة و ليس مجرد تطبيق لمبادئ مفضلة (بوكميش، مرجع سابق، ص 91-92) .

و تتضمن الكايزن خمسة عناصر أساسية كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): يبين عناصر التحسين المستمر "الكايزن"

Japanese	Arabic	English	العنصر Content	الرقم
SEIRI	التصفية	Clearing up	-الفصل بين الأشياء الضرورية و غير الضرورية. -التخلص من الأشياء غير الضرورية. -وضع الأشياء الضرورية تحت الطلب.	1
SETTON	الترتيب	Organizing	-سهولة الاستخراج. -سهولة الاستخدام. -سهولة العودة لنفس المكان .	2
SEISO	التنظيف	Cleaning	-الفحص المستمر لكل الأشياء. -المحافظة على النظافة بحالة واضحة.	3
SEIKETSU	التقييس	Standardizing	-المحافظة والصيانة لجميع ما ورد أعلاه.	4
SHTSUKE	التدريب و الانضباط	Training and discipline	-الترتيب و جعل جميع ما ورد سابقا كعادة في السلوك الإنساني.	5

(المصدر: ظاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، دمشق، دار الحصاد، 1998، ص 211).

-يعد تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، و زرع الثقة و تدعيم هذا الأداء المرغوب و هذا التشجيع و التحفيز لها دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة و استمراريتها، حيث أن استمرارية البرنامج تعتمد كلياً على حماس

المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة (الحوري، 2008، ص 22).

3-2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، وتقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ على التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وهي في نفس الوقت نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر و المستقبل، من خلال اعتمادها على التعاون بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة ومن هنا نجد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر على المراحل التالية:

1/ -مرحلة الإعداد والتهيئة: تعد مرحلة الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية إذ تبرز من خلال العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها في هذه المرحلة لأبد من توفر مختلف المتطلبات التي تم التطرق إليها سابقاً من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

2/مرحلة التخطيط: تعد مرحل التخطيط على التركيز على إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.
- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.
- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة (اورار، 2012، ص 14).

-في عملية التخطيط هذه يتم وضع خطة إستراتيجية ناجحة تعتمد على رؤية ورسالة وأهداف واضحة تمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج

في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة (العزاوي، 2008، ص59).

3/مرحلة التطبيق: ويتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة، بعد أن يجري إعداد العاملين في المنظمة إعدادا سليما وقادرا على تطبيق تلك الوسائل، حيث يتم استخدام أدوات الجودة كالطرق الإحصائية في استخدام خرائط الجودة للمتغيرات وأساليب "باريتو" ومخطط السبب والنتيجة وغيرها من وسائل الدراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة لمعالجة تلك المشاكل وغيرها.

4/مرحلة الرقابة والتقييم: يستمد نظام الجودة الشاملة في متابعة الأداء المراد انجازه والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفق سبل الرقابة القبلية والمتزامنة والبعديّة لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات، ولذا فإن أساليب الرقابة يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية لكي يتم من خلالها التأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات التشغيلية، أما الرقابة المتزامنة (المترافقة) للعمليات التشغيلية التي يتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية أما الرقابة البعديّة فيتم اعتمادها بعد الانجاز النهائي للتأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المنظمة وهكذا، ولكي يكون النظام الرقابي المعتمد بكل صورته فعالا لابد وان يتم تزويد العاملين بمختلف المعلومات المرتبطة بالعمليات التشغيلية بحيث يتم تدريب العاملين في مختلف الخطوط الإنتاجية والتشغيلية بالأساليب الإحصائية والوسائل المتعددة في الوقاية والمعالجة اللازمة لتجاوز الخلل قبل تفاقمه وتعاضم أثره (عبد الفتاح، 2008، ص193).

5/المرحلة المتقدمة: وتمثل هذه المرحلة القراءة أو القابلية التي تستطيع المنظمة التطبيق الكامل لنظام إدارة الجودة الشاملة بحيث أن هذه المنظمة يمكن أن تكون مثلا يقتدى بها و قدوة مرجعية في التطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه غالبا ما يتم من قبل المنظمات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المنظمة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث أنها تصبح نموذجا أو معيارا للتطبيق من قبل المنظمات الأخرى (علوان، مرجع سابق، ص113).

3-3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من مجموعة المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنها قد تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها والتي يمكن تحديدها في كل من:

- ✓ عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة وقد يشكل ذلك عائقا كبيرا للمؤسسات.
- ✓ قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم عدم إدراكهم للعوائد من وراء تطبيقها فضلا عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ الجودة الشاملة لاسيما التحسين والتطوير المستمر.
- ✓ التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المؤسسة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذها.
- ✓ الخلط بين مفهوم جودة المنتج (السلعة أو الخدمة) وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن المعروف أن الفرق يظهر في اندماج فلسفة وإدارة الجودة مع بنية المنظمة، وان التركيز على الجودة عملية مؤقتة في اغلب الأحيان وان إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد.
- ✓ يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوط تطبيقها بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض المنظمات من التعقيدات الإدارية وبطء عمليات الاتصال مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطئا.
- ✓ غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات والتي يتشارك بها العاملون في المؤسسة وقطاعاتها بشكل شامل ويتعين أن تتضمن ثقافة الجودة الشاملة أي اتجاهات العاملين تجاه توقعات ورغبات العملاء والاهتمام بتلبيتها سواء عند تصميم المنتج (السلعة أو الخدمة) أو عند تصميم العمليات، فضلا عن الاهتمام بكياسة ولباقة التعامل مع العملاء بمعنى آخر العمل على إزالة سلوكيات الجودة في مرحلتي التصميم والتنفيذ.

- ✓ غموض أهداف و ادوار فريق العمل ،لذا فانه يجب التحديد الواضح للمهام،ووعي الأعضاء بها حيث أن تحديد المهام تمثل الإطار الذي ينظم فيه كافة أجزاء المنظمة في مصفوفة متناغمة .
- ✓ غياب المشاركة:وتركيز السلطة،الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة .
- ✓ السعي لتحسين العمليات المؤداة و سياسات التشغيل قبل تصميم أهداف برنامج الجودة الشاملة وتصميم الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة بالتطبيق وتشكيل فرق العمل على أسس فاعلة.
- ✓ تعدد كل من المستفيدين وأهداف المنظمة ومسؤولياتها المالية احد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لارتكازها على إشباع حاجات المستفيدين بدقة تسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة أو صعوبة الاتصال الجغرافي أو غياب الوعي لدى المستفيدين من الخدمات ،يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مأزقا حقيقيا ،يضاف إلى ذلك تعدد واختلاف أهداف المنظمات ما بين تقديم الخدمات والمعلومات وتيسير الحصول عليها وتحقيق العدالة ففي توزيعها مما يجعل هذه المنظمات بمعزل عن حقيقة وضعها في المجتمع.
- ✓ غياب جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة في كافة المنظمات يمكن أن يحتذى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يتيح التردد والخوف من دخول التجربة(عبد الفتاح،مرجع سابق،ص197).
- ✓ الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.
- ✓ تعدد القوانين واللوائح المعمول بها وميلها إلى التعقيد،الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء (بوكميش،مرجع سابق،ص140-141).
- ✓ عدم التزام الإدارة العليا والخوف من التغيير لدى العاملين.

✓ توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة (جودة، مرجع سابق، ص ص 237-238).

ملخص الفصل:

كخلاصة لهذا الفصل نجد أن إدارة الجودة الشاملة سبيل لبقاء المنظمة انطلاقاً من كونها فلسفة إدارية تدرك صعوبة فصل حاجات العميل عن أهداف المنظمة ومن هنا تحقيق أهم مبدأ لها وهو المحافظة على الزبون الداخلي والعمل على كسب الزبون الخارجي، وهذا يؤكد أنها أسلوب فعال لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء، ونظراً لكل هذا أدركت المؤسسات الحالية ضرورة انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها السبيل الوحيد للتميز في إطار محيط تنافسي شديد عن طريق تطبيق مبادئ هذه الفلسفة الإدارية التي حققت ذروة نجاحها في العديد من بلدان العالم امتداداً من القرون الماضية إلى وقتنا الحالي.

الفصل الرابع

تمهيد

1- منهج الدراسة.

2- مجالات الدراسة.

3- عينة الدراسة.

4- خصائص عينة الدراسة .

5- أدوات الدراسة.

6- صدق وثبات أداة الدراسة.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

ملخص الفصل

تمهيد :

انطلاقاً من الجانب النظري كخلفية اتضح لنا ماهية الالتزام التنظيمي وكذا إدارة الجودة الشاملة ومن أجل اكتشاف العلاقة الارتباطية ، فقد تم إجراء الدراسة الميدانية التي تعد قاعدة أساسية لأي بحث علمي يتمكن الباحث من خلالها جمع المعلومات حول الموضوع بحيث أن قيمة النتائج المتحصل عليه تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة المعلومات ميدانياً .

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى عرض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وكذا العينة وخصائصها والأساليب الإحصائية المستخدمة إضافة إلى صدق وثبات أداة الدراسة.

1-منهج الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتأكد من صدق الفرضيات التي وضعت كحلول مؤقتة لإشكالية الدراسة ، ولتحقيق جل هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث رصدًا واقعيًا دقيقًا وترجع أهمية هذا المنهج إلى أن الوصف يمثل ركنا أساسيا في البحث العلمي ، وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بغية الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها الباحث وإيجاد الحلول للمشكلة التي تعترضه .

يتم ذلك بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وتفسيرها ، بحيث يقوم الباحث بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع كما انه لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ابعاد من ذلك بمحاولة تفسير هذه النتائج من خلال البحث عن العلاقات الممكنة بين أبعاد الظاهرة ، أو من خلال مقارنة النتائج المحصل عليها بنتائج أخرى ولذلك كثيرا ما يقترن الوصف بالارتباط أو بالمقارنة (بوحفص، 2011، ص ص 235-236).

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي: الذي يتعدى إلى توضيح العلاقة ومقارنها واستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة بمعنى انه يهتم

بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية (إخلاص محمد/مصطفى حسين، 2002، ص98).

لملاءمته مع طبيعة الدراسة وأهدافها في الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكون أن هذا الأخير يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، وتقديح بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ولا تبحث عن العلاقات المسببة بين المتغيرات لان الطريقة التجريبية هي الأسلوب الوحيد لاكتشاف العلاقات السببية (الحمادني، 2006، ص109).

2-مجالات الدراسة:

2-1-المجال البشري:

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

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

وفي الدراسة الحالية يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة نقاوس مصبرات بولاية باتنة البالغ عددهم 516 عامل.

2-2-المجال المكاني للدراسة:

يتمثل المجال المكاني في الدراسة الحالية في مؤسسة نقاوس مصبرات بولاية باتنة . والتي بدا بها الإنتاج عام 1979م وتتفرع هذه المؤسسة إلى 13وحدة ، منها وحدة نقاوس مصبرات والتي تحوي بدورها وحدتين هما:وحدة نقاوس ووحدة منعة وهي شركة ذات مسؤولية محدودة ، وذات شخص وحيد برأس مال يقدر ب 8مليون دينار ليرتفع بعد ذلك إلى 158

مليون دينار مؤخرا بعد خوصصتها، أين تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة لتصبح شركة مساهمة SPA والتي يتولى تسييرها مجلس إدارة يعينه المالك للمؤسسة ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الجزائية والمرئية فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، وتعد وحدة نقاوس مصبرات من بين أهم الوحدات الصناعية التي كانت تضمها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ENAJUS وهي وحدة اقتصادية تابعة للقطاع العام وتم التنازل عنها بموجب اللائحة رقم 13 للدورة 64 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 2006/04/04م وبعد احتجاجات العمال على طريقة الخوصصة قام رئيس الحكومة احمد اويحي بتحديد اللائحة وارجع العمال للعمل، وبتاريخ 17 افريل تم الإمضاء على عقد التنازل رسميا بين البائع مجمع ENAJUS والمشتري SARL SIMAGROE وتقع هذه الوحدة في الشمال الشرقي لمقر دائرة نقاوس، وعلى الطريق الوطني رقم 78 الرابط بين باتنة ومدينة نقاوس على مساحة إجمالية تقدر ب: 76859.32 أي 7,6 هكتار موزعة على النحو التالي :

-المساحة المغطاة تقدر ب: 21602,92 متر مربع.

-المساحة غير المغطاة تقدر ب: 55256,4.

تحصلت هذه المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 سنة 2005م، بالنسبة لعدد العمال يتراوح ما بين العمال المثبتين الذين يتراوح عددهم حوالي 380 عامل والعمال الموسمييين الذين يتراوح عددهم حوالي 136 عامل.

2-3-المجال الزمني للدراسة :

إن الدراسة الميدانية جاءت بعد انتهاء الباحثة من جمع المادة العلمية والقيام بالإجراءات المنهجية، بعد ذلك تم الشروع في العمل الميداني الذي استغرق 15 يوم، وذلك من 22 مارس 2015م إلى غاية 1 افريل 2015م انظر الملحق (رقم 4).

3-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 تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة.

وفي الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية احتمالية:والتي تعني أن لكل وحدة نفس الاحتمال في الظهور (بوحفص ،مرجع سابق ص138).

تكونت عينة الدراسة الحالية من 60 عامل مابين الإداريين من مختلف المستويات الإدارية والعمال العاديين في الوحدة الإنتاجية،وقد تم استعادة 40استبانة من الاستبيانات الموزعة على العمال أي ما نسبته 11.62%ولقد تم استبعاد 18استبيان نظرا لنقص المعلومات فيها وبذلك يكون الباحث قد استرد 40استبانة كاملة البيانات أي ما نسبته 7,75%وهي نسبة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة .

4-خصائص عينة الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي تمثلت في (الجنس،العمر ،المستوى الدراسي ،الحالة الاجتماعية ،سنوات الخبرة،الصفة المهنية) ويمكن توضيح هذه الخصائص كما يلي:

أ/-توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (3): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
92.5%	37	ذكور
7.5%	3	إناث
100%	40	المجموع

المصدر :إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول رقم(3) أن الغالبية العظمى لعينة الدراسة هي من فئة الذكور بنسبة تقدر ب(92.5%) مقابل (7.5%) لفئة الإناث .

ب/-توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	
40%	16	أعزب
55%	22	متزوج
5%	2	مطلق
0%	0	أرمل
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة حسب برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (4) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين بنسبة بلغت (55%) مقابل (40%) من غير المتزوجين العازبين ،و (5%) من فئة المطلقين .

ج/-توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي :

جدول رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	
12.5%	5	ابتدائي
15%	6	إكمالي
37.5%	15	ثانوي
35%	14	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة حسب برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (5) أن الغالبية العظمى للعاملين في المؤسسة الحالية محل الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي تعود لفئة المستوى الثانوي بنسبة تقدر ب (37.5%)مقابل (35%) لفئة المستوى الجامعي ،و (15%) لفئة المستوى الاكمالي مقابل (12.5%) لفئة المستوى الابتدائي .

د/-توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الصفة المهنية:

جدول رقم (6): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الصفة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
47.5%	19	إداري
52.5%	21	عامل عادي
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة حسب برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (6) أن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة المهنية هم فئة العمال العاديين بنسبة تقدر بـ(52.5%) مقابل (47.5%) من فئة الإداريين.

و/-توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (7): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
5%	2	أقل من 1 سنة
65%	26	من 1 سنة إلى 6 سنوات
25%	10	من 7 سنوات إلى 12 سنة
25%	2	من 12 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (7) أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة هم العمال الذين لهم الأقدمية في المؤسسة الحالية محل الدراسة من سنة إلى ست سنوات بنسبة 65% مقابل 25% للعاملين الذين لهم الأقدمية من سبعة إلى اثني عشر سنة بنسبة تقدر بـ 25%، كذلك نفس النسبة للعاملين الذين لهم الأقدمية من اثني عشر سنة فما فوق ، و 5% فقط للعاملين الذين لهم الأقدمية لمدة سنة واحدة .

5- أدوات الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مستوى الالتزام التنظيمي ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة، كذلك الكشف عن نوع العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ولتحقيق كل هذا استخدم الباحث مجموعة أدوات تفي بالغرض والتي تمثلت بما يلي:

-الملاحظة:

المعنى العام للملاحظة هو رؤية أو فحص الظاهرة موضوع الدراسة باستخدام الحواس وبلاستعانة أولاً ببعض الوسائل كالورقة والقلم ومسجلات الصوت والصورة .

-المقابلة : عملية تفاعل اجتماعي بين شخصين يلعبان دورين اجتماعيين 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 (بوحفص،مرجع سابق،ص 179).

-الاستبيان:و يعرف بأنه مجموعة من الأسئلة تكتب على استمارة يقوم المفحوص بالإجابة عنها بوضع إشارة أو ملء الفراغات المخصصة لذلك ،فعن بركات حمزة حسن (2008)،يتفق ثيودرسون (1979)مع فكرة أن الاستبيان يقوم المبحوث بتعبئته بنفسه فنكون بصدد استخدام شبكة المقابلة Interview schedule في حالة المقابلة ،أو شبكة الملاحظة Observation schedule في حالة الملاحظة (بوحفص،مرجع سابق،ص192).

و في الدراسة الحالية تكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء موزعة كالآتي:

الجزء الأول:يختص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة مثل (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الصفة المهنية، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: جزء خاص بالالتزام التنظيمي و الذي يظم المحاور التالية: الالتزام الأخلاقي ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري ، وفي كل محور أربعة بنود ، ليكون العدد الكلي هو 12 بند.

الجزء الثالث: جزء خاص بإدارة الجودة الشاملة والذي يظم المحاور التالية: التحسين المستمر، تكوين فرق العمل، التدريب، التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، وفي كل محور 4 بنود ليكون العدد الكلي للبنود هو 20 بند.

بالنسبة لسلم تصحيح أسئلة المقياس أو مقاييس التقدير فتمثلت ب "نعم"، "لا".

6- صدق وثبات أداة الدراسة :

من أهم المواصفات التي يجب أن تميز أداة الدراسة قدرتها على قياس ما يريد الباحث قياسه، ويطلق على الدرجة التي تؤدي فيه الأداة هذه الوظيفة على الوجه الصحيح "الصدق النسبي" ويعتبر تحقيق صدق المقياس أكثر أهمية من تحقيق ثباته لأنه من المحتمل أن يكون المقياس تقنية ثابتة لكنها غير صادقة، ومن أجل التعرف على صدق الأداة كخاصية سيكومترية فيما يتعلق بمحتوى فقراتها وارتباطها بمجالاتها وسلامة اللغة ووضوح الصياغة، عرضت على (4) محكمين في مجال التخصص من نفس الجامعة وكذا جامعة خارجية لتأكيد صدقها الظاهري انظر الملحق رقم (2) ، 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 التأكد من صدق المحكمين بتطبيق معادلة "لاوشي" من خلال قسمة صدق البند على العدد الكلي للبنود انظر الملحق رقم (4) ، وقد بلغت درجتها 0.93 وهي نتيجة قوية للدلالة على صدق أداة الدراسة .

كما حسب الثبات كخاصية سيكومترية لأداة الدراسة من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية التي تهدف إلى التحضير للدراسة الأساسية عن طريق الملاحظة والمقابلة مع مجتمع الدراسة لتحديد الأبعاد الخاصة بموضوع الدراسة، و معرفة مدى تجاوب المجتمع مع هذا

النوع من البحوث، واختبار مدى ثبات أداة الدراسة عن طريق تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من 17 فرد، بعد ذلك تم حساب الثبات وفق معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بالاعتماد على برنامج (spss)، حيث بلغ معامل الثبات لعبارات الاستمارة ككل (0.94) وهو الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتالي فهي أكبر من (70%) مما يعكس ثبات أداة الدراسة إلى حد كبير، ومنه تعد هذه القيمة مقبولة لتحقيق أغراض البحث العلمي من خلال هذه الدراسة .

جدول رقم (8) يبين ثبات أداة الدراسة :

معامل ألفا كرونباخ	الثبات
0.90	0.94

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر : إعداد الطالبة وفق برنامج spss

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تفريغ الاستمارة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

-التعريف بأسلوب التحليل الإحصائي spss:

يعتبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social البرامج المهمة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف مجالات العلوم الاجتماعية، 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 من خلاله حساب ما يلي:

-اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات أداة 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.
- المتوسط الحسابي والنسب المئوية لاستجابات المفحوصين.
- معادلة لاوشي لحساب صدق المحكمين .

ملخص الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعريف بمختلف الإجراءات المنهجية للدراسة ، خاصة فيما يتعلق بثبات وصدق أداة الدراسة كخصائص سيكومترية لأداة الدراسة الحالية ، وبعد تحقيق جل هذه الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية تم التوصل مجموعة من النتائج التي سيتم في الفصل الموالي عرضها وتحليلها بما يحقق أهداف الدراسة المسطرة سابقا.

الفصل الخامس

تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة.

2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

3- خاتمة.

4- المقترحات.

5- قائمة المراجع.

6- الملاحق.

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم تفسير نتائج الدراسة الميدانية المطبقة في مؤسسة نقاوس مصبرات -ولاية باتنة -لمعرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من تحليل بيانات الدراسة التي تم استفاؤها من خلال أداة الدراسة وشرح نتائج اختبار الفروض البحثية مع توضيح اتفاقها واختلافها مع نتائج الدراسات السابقة ومختلف الخلفيات النظرية.

1- عرض نتائج الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة فيما يتعلق بمحور الالتزام التنظيمي تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور ، ولاستخراج درجات الموافقة تم تقسيم تدرج استجابات أفراد عينة الدراسة إلى مستويين وذلك عن طريق حساب المدى كما يلي : من 1 إلى 1.5 (معارض).

من 1.5 إلى 2 (موافق) .

وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(9-10-11) .

جدول رقم (9): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الالتزام المعياري:

البيد	رقم العبارة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
الالتزام المعياري	1	92.5%	37	7.5%	3	1.07	0.26	0.53	4	معارض	
	2	65%	26	35%	14	1.35	0.48	0.67	2	معارض	
	3	62.5%	25	37.5%	15	1.37	0.49	0.68	1	معارض	
	4	82.5%	33	17.5%	7	1.17	0.38	0.58	3	معارض	
المتوسط الكلي						1.24					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (9) المتعلق ببند الالتزام المعياري أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.07-1.37) بحيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ (1.37) بالنسبة للبند رقم (3) حول استجابات المفحوصين حول "قضاءهم لحياتهم المهنية في نفس المؤسسة" وذلك بانحراف معياري يقدر بـ (0.49) ونسبة مئوية بلغت (68%)، أما أدنى متوسط حسابي بلغ (1.07) وهذا فيما يتعلق بالبند رقم (1) حول استجابات المفحوصين حول "الشعور بالالتزام الأخلاقي يدفعهم للاستمرار في العمل داخل نفس المؤسسة" وذلك بانحراف معياري يقدر بـ (0.26) ونسبة مئوية بلغت (53%)، أما البنود (2-4) فيتراوح متوسطها الحسابي ما بين (1.17، 1.35) وذلك بنسب مئوية بلغت ما بين (58 و 67%) وانحراف معياري تراوح ما بين (0.38، 0.48) وذلك فيما يتعلق باستجابات المفحوصين حول "الشعور بضرورة الاستمرار في العمل حتى تتوفر فرص عمل أحسن بأمكان أخرى، والاهتمام بسمعة وشهرة وكذا مستقبل المؤسسة التي يعملون بها" في الأخير نجد أن دلالة القياس تميزت بالمعارضة من قبل أفراد العينة حول بنود المحور الخاص بالالتزام المعياري وهذا كدلالة على انخفاض مستوى الولاء التنظيمي للفرد الذي يتجسد في صورة الالتزام الأخلاقي المعياري في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (1.24).

جدول رقم (10): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الالتزام العاطفي :

الدرجة الموافقة	الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		نعم		رقم العبارة	البعد
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
معارض	1	0,68	0,49	1,37	37,5%	15	62,5%	25	1	الالتزام العاطفي
معارض	4	0,53	0,26	1,07	7,5%	3	92,5%	37	2	
معارض	3	0,62	0,43	1,25	25%	10	75%	30	3	
معارض	2	0,67	0,48	1,35	35%	14	65%	26	4	
1.26					المتوسط الكلي					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (10) المتعلق بينود بعد الالتزام العاطفي أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.07-1.35) بحيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ (1.37) بالنسبة للبند رقم (1) حول استجابات المفحوصين حول "رغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة التي يعملون بها" وذلك بانحراف معياري يقدر ب (0.49) ونسبة مئوية بلغت (68%) ، أما أدنى متوسط حسابي بلغ (1.07) وهذا فيما يتعلق بالبند رقم (2) حول استجابات المفحوصين عن "الشعور بالاعتزاز عند أخبار الآخرين بالعمل في المؤسسة التي يعملون بها " وذلك بانحراف معياري يقدر ب (0.26) ونسبة مئوية بلغت (53%) ، أما البنود (3-4) فيتراوح متوسطها الحسابي ما بين (1.25، 1.35) وذلك بنسب مئوية بلغت ما بين (62 و 67%) وانحراف معياري تراوح ما بين (0.43، 0.48) وذلك فيما يتعلق باستجابات المفحوصين حول "اعتبار المؤسسة التي يعملون بها الأفضل من بين جميع مؤسسات المصبرات التي يمكن العمل بها ، والشعور بتطابق أهدافهم وطموحاتهم مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها " في الأخير نجد أن دلالة القياس تميزت بالمعارضة من قبل أفراد العينة حول بنود المحور الخاص بالالتزام العاطفي وهذا كدلالة على عدم تحقق الانتماء من قبل الأفراد للمؤسسة المبحوثة الذي يتجسد في صورة الالتزام العاطفي وذلك بمتوسط حسابي بلغ (1.26).

جدول رقم (11): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتوضيح الرتبة لإجابات أفراد الدراسة حول محور الالتزام الاستمراري:

الدرجة الموافقة	الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		نعم		رقم العبارة	البعد
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
موافق	3	0,67	0.48	1.35	35%	14	65%	26	1	الالتزام الاستمراري
موافق	4	0,62	0.43	1.25	25%	10	75%	30	2	
موافق	1	0,7	0.49	1.40	40%	16	60%	24	3	
موافق	2	0,68	0.49	1.37	37.5%	15	62.5%	25	4	
1.34					المتوسط الكلي					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (11) المتعلق ببند بعد الالتزام الاستمراري أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.07-1.35) بحيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ (1.40) بالنسبة للبند رقم(3) حول استجابات المفحوصين حول "كون جهة عملهم الحالية من أفضل جهات العمل للاتحاق بها" وذلك بانحراف معياري يقدر بـ (0.49) ونسبة مئوية بلغت (70%) ، أما أدنى متوسط حسابي بلغ (1.25) وهذا فيما يتعلق بالبند رقم (2) حول استجابات المفحوصين عن "الرغبة في بذل جهد أكبر مما هو متوقع منهم يساهم في نجاح المؤسسة بها " وذلك بانحراف معياري يقدر بـ(0.43) ونسبة مئوية بلغت (62%) ، أما البنود (1-4) فيتراوح متوسطها الحسابي ما بين (1.37،1.35) وذلك بنسب مئوية بلغت ما بين (67 و 68%) وانحراف معياري تراوح ما بين (0.49،0.48) وذلك فيما يتعلق باستجابات المفحوصين حول "الاستعداد الكبير للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل داخل المؤسسة ،وكذا تشجيع المؤسسة لهم لإظهار أقصى ما لديهم من معارف وجهد للاستمرار بالعمل " في الأخير نجد أن دلالة القياس تميزت بالموافقة من قبل أفراد العينة حول بنود المحور الخاص بالالتزام المعياري ، وهذا كدلالة على أن مستوى من الارتباط النفسي للأفراد تجاه المؤسسة المبحوثة، وإدراكهم لحجم الخسائر المترتبة عن ترك المؤسسة وهذا بمتوسط حسابي بلغ (1.34).

للإجابة على أسئلة الدراسة فيما يتعلق بمحور إدارة الجودة الشاملة تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور ، ولإستخراج درجات الموافقة تم تقسيم استجابات أفراد عينة الدراسة إلى مستويين وذلك عن طريق حساب المدى كما يلي :

من 1 إلى 1.5 (معارض).

من 1.5 إلى 2 (موافق) .

وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(12-13-14-15-16) .

جدول (12): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول محور التزام ودعم الإدارة العليا.

البعد	رقم العبارة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة						
التزام ودعم الإدارة العليا	1	38	95%	2	5%	1.05	0.22	0.52	4	معارض	
	2	28	70%	12	36%	1.30	0.46	0.65	2	معارض	
	3	29	72.5%	11	27.5%	1.27	0.45	0.63	3	معارض	
	4	20	50%	20	50%	1.50	0.50	0.75	1	موافق	
						1.28	المتوسط الكلي				

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (12) المتعلق ببند التزام ودعم الإدارة العليا أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.05-1.50) بحيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ (1.50) بالنسبة للبند رقم(4) حول استجابات المفحوصين حول "انتهاج إدارة المؤسسة فلسفة ورؤية مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها الإستراتيجية ووضع اولوياتها " وذلك بانحراف معياري يقدر ب(0.50) ونسبة مئوية بلغت (75%) ،أما أدنى متوسط حسابي بلغ (1.05) وهذا فيما يتعلق بالبند رقم(1) حول استجابات المفحوصين عن "الاعتقاد أن الإدارة العليا ساهمت في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة " وذلك بانحراف معياري يقدر ب(0.22) ونسبة مئوية بلغت (52%) ،أما البنود (2،3) فيتراوح متوسطها الحسابي ما بين (1.27،1.30) وذلك

بنسب مئوية بلغت ما بين (63 و 65%) وانحراف معياري تراوح ما بين (0.45،0.46) وذلك فيما يتعلق باستجابات المفحوصين حول "وجود الوعي لدى الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالنتائج التي تحققها،ومراعاة المؤسسة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الخطط التي تضعها" في الأخير نجد أن دلالة القياس تميزت ما بين المعارضة والموافقة ،لكن كانت المعارضة أكثر من قبل أفراد العينة حول بنود المحور الخاص بالالتزام المعياري وهذا كدلالة على توفر التزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة بمستوى منخفض بلغ متوسطه الحسابي (1.28).

جدول (13): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة

لاستجابات أفراد العينة حول محور التركيز على الزبون.

العدد	رقم العبارة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
التركيز على الزبون	1	60%	24	40%	16	1.40	0.49	0.7	2	معارض	
	2	60%	24	40%	16	1.40	0.49	0.7	3	معارض	
	3	62.5%	25	37.5%	15	1.37	0.49	0.68	4	معارض	
	4	52.5%	21	47.5%	19	1.47	0.50	0.73	1	معارض	
المتوسط الكلي						1.41					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (13) المتعلق ببند التركيز على الزبون أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.37-1.47) بحيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ (1.47) بالنسبة للبند رقم(4) حول استجابات المفحوصين حول "توفر جميع المستلزمات الضرورية لخدمة الزبون" وذلك بانحراف معياري يقدر ب(0.50) ونسبة مئوية بلغت (73%) ،أما أدنى متوسط حسابي بلغ(1.37) وهذا فيما يتعلق بالبند رقم(3) حول استجابات المفحوصين عن "الاهتمام برضا الزبون تعبيراً عن حسن أداء المؤسسة وسمعتها " وذلك بانحراف معياري يقدر ب(0.49) ونسبة مئوية بلغت (68%) ،أما البنود (1،2) فيبلغ متوسطها الحسابي (1.40) وذلك بنسبة مئوية بلغت (70%) وانحراف معياري يقدر ب (0.49) وذلك فيما

يتعلق باستجابات المفحوصين حول "مراجعة الزبائن للمؤسسة بسبب السمعة الجيدة لها في تقديم الخدمات ،ومحاولة الإدارة الاستفسار من الزبائن عن رأيهم بما تقدم لهم من خدمات" في الأخير نجد أن دلالة القياس تميزت بالمعارضة ، من قبل أفراد العينة حول بنود المحور الخاص بالتركيز على الزبون، وهذا كدلالة على توفر التركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة بنسبة منخفضة بلغ متوسطها الحسابي الكلي (1.41).

جدول (14): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول محور تكوين فرق العمل.

العدد	رقم العبارة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجات الموافقة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
تكوين فرق العمل	1	52.5%	21	47.5%	19	1.47	0.50	0.73	3	معارض	
	2	65%	26	35%	14	1.35	0.48	0.67	4	معارض	
	3	50%	20	50%	20	1.50	0.50	0.75	1	موافق	
	4	50%	20	50%	20	1.50	0.50	0.75	2	موافق	
المتوسط الكلي						1.45					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (14) المتعلق ببند بعد تكوين فرق العمل أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.35-1.50) بحيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ (1.50) بالنسبة للبند رقم(4،3) حول استجابات المفحوصين حول "قيام الإدارة بمنح مكافآت جماعية بشكل مستمر، وتوجه الإدارة العليا نحو التدريب كفرق وليس كأفراد " وذلك بانحراف معياري يقدر ب(0.50) ونسبة مئوية بلغت (75%) ،أما أدنى متوسط حسابي بلغ (1.35) وهذا فيما يتعلق بالبند رقم (2) حول استجابات المفحوصين حول "إيمان الإدارة بأهمية المشاركة الجماعية للموارد البشرية في عمليات التخطيط وتحليل المشكلات وكذا صنع القرارات" وذلك بانحراف معياري يقدر ب(0.48) ونسبة مئوية بلغت (67%) ،أما البند رقم(1) فيبلغ متوسطه الحسابي (1.47) وذلك بنسبة مئوية بلغت (73%) وانحراف معياري يقدر ب (0.50) وذلك فيما يتعلق باستجابات المفحوصين حول "إيمان الإدارة العليا بأهمية تكوين

فرق العمل في المؤسسة " في الأخير نجد أن دلالة القياس تميزت ما بين الموافقة والمعارضة ، من قبل أفراد العينة حول بنود المحور الخاص بتكوين فرق العمل، وهذا كدلالة على عدم توفر بعض السلوكيات الدالة على اهتمام المؤسسة بمبدأ تكوين فرق العمل بالمؤسسة المبحوثة محل الدراسة بنسبة كبيرة وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.45).

جدول (15) :يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول محور تدريب الموارد البشرية.

درجات الموافقة	الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		نعم		رقم العبارة	البعد
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
موافق	1	0.78	0.50	1.57	57.5%	23	42.5%	17	1	تدريب الموارد البشرية
معارض	2	0.73	0.50	1.47	47.5%	19	62.5%	21	2	
معارض	3	0.72	0.50	1.45	45%	18	55%	22	3	
معارض	4	0.72	0.50	1.45	45%	18	55%	22	4	
1.48					المتوسط الكلي					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (15) المتعلق ببنود بعد تدريب الموارد البشرية أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.45-1.57) بحيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ (1.57) بالنسبة للبند رقم(1) حول استجابات المفحوصين حول "الاشتراك في الدورات التدريبية على مستوى كافة الأقسام"، وذلك بانحراف معياري يقدر ب(0.50) ونسبة مئوية بلغت (78%) ،أما أدنى متوسط حسابي بلغ (1.45) وهذا فيما يتعلق بالبند رقم (3،4) حول استجابات المفحوصين حول "دور برامج التدريب في تحفيز الموارد البشرية على تحسين نوعية الخدمة باستمرار ،ودلالة جودة الخدمات المقدمة على درجة كفاءة ونوعية التدريب المستعمل في المؤسسة" وذلك بانحراف معياري يقدر ب(0.50) ونسبة مئوية بلغت (72%) ،أما البند رقم(2) فيبلغ متوسطه الحسابي (1.47) وذلك بنسبة مئوية بلغت(73%) وانحراف معياري يقدر ب (0.50) وذلك فيما يتعلق باستجابات المفحوصين حول "هدف البرامج التدريبية إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة " في الأخير نجد أن دلالة القياس تميزت ما بين الموافقة والمعارضة ، من قبل أفراد العينة حول بنود المحور الخاص

تدريب الموارد البشرية، مما يشير إلى عدم توفر بعض السلوكيات الدالة على اهتمام المؤسسة بمبدأ تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة محل الدراسة وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.48).

جدول (16): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول محور التحسين المستمر.

الدرجة الموافقة	الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		نعم		رقم العبارة	البعد
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
معارض	4	0.58	0.38	1.17	17.5%	7	82.5%	33	1	التحسين المستمر
معارض	3	0.62	0.43	1.25	25%	10	75%	30	2	
معارض	2	0.65	0.46	1.30	30%	12	70%	28	3	
معارض	1	0.67	0.48	1.35	35%	14	65%	26	4	
				1.26	المتوسط الكلي					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (16) المتعلق ببند التحسين المستمر أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.17-1.35) بحيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ (1.35) بالنسبة للبند رقم (4) حول استجابات المفحوصين حول "تشجيع الأفكار الجديدة لتغيير العمل نحو الأفضل"، وذلك بانحراف معياري يقدر بـ (0.48) ونسبة مئوية بلغت (67%)، أما أدنى متوسط حسابي بلغ (1.17) وهذا فيما يتعلق بالبند رقم (1) حول استجابات المفحوصين حول "مواكبة الابتكارات المختلفة من قبل المؤسسة" وذلك بانحراف معياري يقدر بـ (0.38) ونسبة مئوية بلغت (58%)، أما البند رقم (3) فيبلغ متوسطه الحسابي (1.30) وذلك بنسبة مئوية بلغت (65%) وانحراف معياري يقدر بـ (0.46) وذلك فيما يتعلق باستجابات المفحوصين حول "بذل المؤسسة لجهد كبير في التفكير حول كيفية تحسين العمل"، أما البند رقم (2) المتعلق باستجابات المفحوصين حول "إيمان المؤسسة بضرورة التغيير المستمر في نوعية الخدمات المقدمة" فقد بلغ متوسطه الحسابي (1.25) وانحراف معياري (0.43) ونسبة مئوية قدرت بـ (62%)، في الأخير نجد أن دلالة القياس تميزت بالمعارضة من قبل أفراد العينة حول بنود المحور الخاص بالتحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما

يشير إلى عدم توفر بعض السلوكيات الدالة على اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر بالمؤسسة المبحوثة محل الدراسة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (1.26) .

2-تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

سيتم من خلال هذا العنصر عرض النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث .

-عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والتزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات -ولاية بائنة-ومن أجل اختبارها استعملنا بالاعتماد على برنامج spss على معامل الارتباط لكارل بيرسون وذلك وفق الجدول التالي :

جدول رقم (17) :يبين العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (f)
الالتزام المعياري/التزام ودعم الإدارة العليا .	0.43	0.01	38
الالتزام العاطفي/التزام ودعم الإدارة العليا.	0.44	0.01	38
الالتزام الاستمراري/التزام ودعم الإدارة العليا.	0.56	0.01	38
الالتزام التنظيمي/التزام ودعم الإدارة العليا.	0.47	0.01	38

دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر :إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (17) أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي والالتزام ودعم الإدارة العليا موجب وذو دلالة إحصائية، بحيث تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن العلاقة بين المتغيرين تقدر ب(0.47) وهي علاقة ايجابية ضعيفة لكونها اقل من 50%، مما يعني أن هناك انخفاض في اعتقاد وقبول أهداف وقيم المؤسسة المبحوثة وكذا من ناحية الاستعداد لبذل جهد قوي نيابة عن المنظمة والمحافظة على العضوية فيها نتيجة ضعف تشجيع ودعم الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة فيما يتعلق بتحديد معايير إنتاجية لا يجب تجاوزها، وكذلك تخصيص مخابر للقيام بالمراقبة الآتية والقبلية وكذا البعدية، إضافة إلى نقص الوعي لدى الإدارة بأهمية الجودة الشاملة وبالنتائج التي تحققها وانتهاج فلسفة ورؤية مستقبلية مدروسة يتم من خلالها تحديد الأهداف الإستراتيجية ووضع الأولويات، كل هذه الأمور جعلت الموارد في المؤسسة المبحوثة يبدون ضعفا في تطابقهم مع المؤسسة والارتباط بها .

ومن خلال هذه النتيجة نستنتج عدم تحقق الالتزام التنظيمي بتوفر دعم والالتزام الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يتعارض مع دراسة عبد العزيز زكي عبد العالي التي توصل من خلالها أن دعم وتبني الإدارة العليا لجهود إدارة الجودة الشاملة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة وتحقيق العديد من السلوكيات التنظيمية في المنظمة ،التي من بينها التزام الموارد البشرية، كما يتعارض هذا أيضا مع ما أكده ديمنج رائد السيطرة على الجودة في اليابان الذي أكد على دور التزام ودعم الإدارة العليا في تجسيد ولاء والتزام الموارد البشرية انطلاقا من كون فلسفة الجودة تعمل على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي وذلك فيما يتعلق باتجاهات وطموحات ودوافع وكذا التفاعل بين الجماعات في واقع العمل ،.

-عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي التركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات -ولاية باتنة-ومن أجل اختبارها استعملنا بالاعتماد على برنامج spss على معامل الارتباط لكارل بيرسون وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم(18) :يبين العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (f)
الالتزام المعياري/التركيز على الزبون.	0.43	0.01	38
الالتزام العاطفي/التركيز على الزبون.	0.44	0.01	38
الالتزام الاستمراري/التركيز على الزبون.	0.56	0.01	38
الالتزام التنظيمي/التركيز على الزبون.	0.47	0.01	38

دال عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (18) أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي والتركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة موجب وذو دلالة إحصائية ،بحيث تبين من النتائج المتوصل إليها أن العلاقة بين المتغيرين تقدر ب(0.47) وهي علاقة ايجابية ضعيفة لكونها أقل من 50% بحيث يعني هذا أن هناك ضعف في علاقات العامل بالمؤسسة فيما يرتبط بالاعتقاد والإيمان بأهداف المنظمة وكذا من ناحية الاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود ،نتيجة عدم توفر التركيز على الزبون كسلوك وكمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بمراجعة الزبائن للمؤسسة نظرا لسمعتها الجيدة في تقديم الخدمات والاهتمام من قبل الإدارة العليا برضا الزبون .

من خلال نتيجة هذه الفرضية نستنتج أن هناك ضعف في مستوى التزام الموارد البشرية نظرا لعدم إيمان وتشجيع المؤسسة المبحوثة بالتركيز على الزبون كأهم مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ،وهذا يتعارض مع الخلفيات النظرية التي تؤكد على ضرورة توفر إقناع

الإدارة بالتوجه نحو الزبائن من أجل تحقيق كل رغباتهم كمطلب أساسي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة .

وبالتالي هناك ضعف في مستوى التزام الموارد البشرية نظرا لعدم إيمان وتشجيع المؤسسة المبحوثة على التركيز على الزبون في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يتنافى أيضا مع ما بينه بورتر الذي أكد على أن التزام الموارد البشرية يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجيات حتى يتمكن من الإخلاص لها و العمل على تحقيق أهدافها.

-عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات -ولاية باتنة-ومن أجل اختبارها استعملنا بالاعتماد على برنامج spss على معامل الارتباط لكارل بيرسون وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم(19) : يبين العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (f)
الالتزام المعياري/تكوين فرق العمل.	0.3	0.01	0.38
الالتزام العاطفي /تكوين فرق العمل.	0.31	0.01	0.38
الالتزام الاستمراري/تكوين فرق العمل.	0.43	0.01	0.38
الالتزام التنظيمي /تكوين فرق العمل.	0.34	0.01	0.38

دال عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (19) أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي وتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقدر ب(0.34)وهي علاقة ضعيفة جدا لكونها اقل من 50% ،ويشير هذا إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة نتيجة عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية تكوين فرق العمل في المؤسسة وأهمية المشاركة الجماعية في عمليات التخطيط وتحليل المشكلات وكذا صنع القرارات وبالتالي سلوكيا انعدام الإحساس بالتمكين النفسي الذي له دور في بروز الالتزام كردة فعل من قبل الموارد البشرية تجاه المؤسسة التي ينتمون لها .

ومن خلال نتيجة هذه الفرضية نستنتج أن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي راجع إلى عدم الاهتمام بتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يؤثر في زيادة فعالية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل من خلال العمل بروح الفريق.

- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات -ولاية باتنة-ومن أجل اختبارها استعملنا بالاعتماد على برنامج spss على معامل الارتباط لكارل بيرسون وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (20) يبين العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (f)
الالتزام المعياري/تدريب الموارد البشرية.	0.37	0.01	0.38
الالتزام العاطفي/تدريب الموارد البشرية	0.39	0.01	0.38
الالتزام الاستمراري/تدريب الموارد البشرية.	0.50	0.01	0.38
الالتزام التنظيمي/تدريب الموارد البشرية.	0.42	0.01	0.38

دال عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (20) أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي وتدريب الموارد البشرية موجب وذو دلالة إحصائية، بحيث تبين من النتائج المتوصل إليها أن العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.42) وهي علاقة ايجابية ضعيفة لكونها اقل من 5% مما يعني الانخفاض في مستوى التزام الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة من ناحية العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها الاتفاق المتبادل الذي يستمر لا طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة، ويشير هذا الانخفاض إلى عدم توفر و بروز التدريب في المؤسسة كسلوك ومبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة نتيجة نقص الاشتراك في مختلف الدورات

التدريبية المتعلقة بكافة الأقسام داخل المؤسسة مما ينعكس على تحسين نوعية الخدمة باستمرار وبالتالي عدم دلالة الخدمات المقدمة على كفاءة ونوعية التدريب المستعمل في المؤسسة .

من خلال نتيجة هذه الفرضية نستنتج أن انخفاض العلاقة بين مستوى التزام الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية راجع إلى عدم تشجيع هذه المؤسسة على عملية التدريب والتوعية بأهميتها في منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة وبالتالي عدم توفر التدريب كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا لا يتوافق مع ما أكد عليه ديمنج حول التدريب كونه ينظر إلى الموارد على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة فقط بل هم العيون التي ترى المشكلات والعقول التي تفكر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات ، وهذا يعكس التزام الموارد البشرية من خلال التفكير في مصالح المؤسسة الذي أصبح جزء من التفكير في المصالح الخاصة بالأفراد.

-عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات -ولاية باتنة-ومن أجل اختبارها استعملنا بالاعتماد على برنامج spss على معامل الارتباط لكارل بيرسون وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم(21) يبين العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (f)
الالتزام المعياري/التحسين المستمر.	0.53	0.01	0.38
الالتزام العاطفي/التحسين المستمر.	0.55	0.01	0.38
الالتزام الاستمراري/التحسين	0.66	0.01	0.38

			المستمر.
0.38	0.01	0.58	الالتزام التنظيمي/التحسين المستمر

دال عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول رقم(21) أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر موجب وذو دلالة إحصائية، بحيث تبين من النتائج المتوصل إليها أن العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.58) وهي علاقة ايجابية متوسطة لكونها اكبر من 50% مما يعني أن هناك مستوى للالتزام التنظيمي يعزى لمتغير التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى تحقق التزام الموارد البشرية بمستوى لايأس به من خلال سعي المؤسسة إلى تحقيق التحسين المستمر انطلاقاً من مواكبة الابتكارات والإيمان بضرورة التغيير المستمر في نوعية الخدمات المقدمة، إضافة إلى التشجيع الكبير على تغيير العمل نحو الأفضل وبذل أكبر جهد في التفكير بكيفية تحسين العمل، وبالتالي فإن التزام الموارد البشرية في المنظمة يشير إلى سعي المؤسسة وتشجيعها على تطبيق التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

نستنتج من نتائج هذه الفرضية أن هناك مستوى للالتزام التنظيمي راجع لتوفر تطبيق مبدأ التحسين المستمر من خلال سعي المؤسسة المبحوثة إلى مواكبة كل ما هو جديد خاصة من خلال الاهتمام بالتدريب الذي قال في صدهه ديمنج " إذا أردنا أن نضع مدخل إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي فلا بد من الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر خاصة في الخط الأول من الموارد البشرية".

-عرض نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة :

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات -ولاية باتنة-ومن أجل اختبارها استعملنا بالاعتماد على برنامج spss على معامل الارتباط لكارل بيرسون وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (22): يبين العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)	درجة حرية (f)
الالتزام التنظيمي / تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	0.45	0.01	0.38

دال عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (22) أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة موجب وذو دلالة إحصائية، بحيث تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن العلاقة بين المتغيرين تقدر بـ (0.45) وهي علاقة ايجابية ضعيفة لكونها اقل من 50%، وهذا يعني أن هناك ضعف من ناحية تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة ومعتقداتها وبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة عليها وعلى العضوية فيها خاصة في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كسلوكات تنظيمية والمتمثلة في التزام ودعم الإدارة العليا والتركيز على الزبون وتكوين فرق العمل، إضافة إلى تدريب الموارد البشرية والتحسين المستمر.

ويمكن تعليل نتيجة هذه الفرضية بأن التزام الموارد البشرية مع المؤسسة التي ينتمون إليها تجعلهم يلتزمون بمختلف السياسات التي تتبعها، ويعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحدى أشكال السياسات التي تتبناها المؤسسة والتي تعتمد في نجاحها أو فشلها على مقدار ما يلتزم به العاملون ضمن مختلف مستوياتهم الإدارية في الالتزام بهذه السياسات .

من خلال نتيجة هذه الفرضية نجد تعارضها مع دراسة رؤى رشيد (2012) التي خلصت إلى أنه لا يوجد اثر للالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، الاستمراري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية .

جدول رقم (23) :يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة .

النتيجة	الفرضية
مقبولة	H1: هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
مقبولة	H2: توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والتزام ودعم الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
مقبولة	H3: توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والتركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
مرفوضة	H4: توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
مقبولة	H5: توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتدريب الموارد البشرية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
مقبولة	H6: توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: إعداد الطالبة وفق نتائج الدراسة .

بعد تحليل ومناقشة البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية :

ينتضح من الجدول رقم(23) أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها دال عند مستوى دلالة (0.01) باستثناء بعد تكوين فرق العمل كما يتضح أن هناك ارتباط ضعيف بين المتغيرين.

وتبين النتائج أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر يعد ارتباطا عاليا نوعا ما ،وذلك بالمقارنة مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ،إذ بلغ معامل الارتباط (0.58) ويدل ذلك على توفر التحسين المستمر في مؤسسة نقاوس مصبرات كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يؤكد أهمية هذا البعد في تحقيق الالتزام التنظيمي ،يليه بعدي التزام ودعم الإدارة العليا والتركيز على الزبون كمبادئ لإدارة الجودة الشاملة حيث بلغ معامل الارتباط (0.47) ،ثم بعد تدريب الموارد البشرية بمعامل ارتباط مقداره (0.42) ،وكذلك بعد تكوين فرق العمل

الذي بلغ معامل ارتباطه (0.34) وهي قيمة ضعيفة تدل على أن الارتباط ضعيف بين الالتزام التنظيمي وتكوين فرق العمل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة ، هذا وقد بلغ معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام (0.45).

3-خاتمة.

تم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهوم من المفاهيم التنظيمية التي برزت في عقيدة الإدارة الحديثة ألا وهو الالتزام التنظيمي الذي يعد بمثابة المرآة التي تعكس انتماء الموظف للمؤسسة ومدى التناغم بين قيم المؤسسة وقيم الفرد، وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعد كـفلسفة ثنائية القطب: الفني الذي يركز على تطبيق البرامج والتقنيات وكذا الأنظمة، الإنساني الذي يتجسد في تحقيق رضا العملاء داخليين كانوا أو خارجيين، وانطلاقاً من الواقع الحالي الذي تتخبط فيه المؤسسات الجزائرية التي من بينها مؤسسة نفاوس مصبرات، فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية تجلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التزام الموارد البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يفسر أن هناك انخفاض في مستوى الإحساس بالانتماء الذي يجسد الالتزام العاطفي، وكذا الانخفاض في مستوى الولاء التنظيمي الذي يجسد الالتزام المعياري، إضافة إلى الانخفاض في مستوى الإدراك لحجم الخسائر المترتبة عن ترك المؤسسة وبالتالي ضعف الارتباط النفسي بين الموارد البشرية والمنظمة الذي يجسد هو الآخر صورة الالتزام الاستمراري، وهذا في إطار تطبيق المؤسسة المبحوثة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة موضوع الدراسة والتي تتمثل في: التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تكوين فرق العمل، تدريب فرق العمل، التحسين المستمر.

4-المقترحات:

من استقراء النتائج الخاصة بالدراسة يمكن تقديم مجموع المقترحات التالية :

-من خلال دراستنا لعلاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة نقترح على المؤسسة المبحوثة التركيز مستقبلا على العمل الجماعي وتكوين فرق العمل وذلك لما له من دور في تمكين الموارد البشرية وتعزيز الاتصال التنظيمي الذي يعد كجهاز عصبي داخل أي مؤسسة.

-لابد من تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية وذلك لما لها من أهمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس مصبرات-ولاية باتنة-

-العمل على بحث المتغيرات التي تحول من تطوير الالتزام التنظيمي في مؤسسة نقاوس مصبرات ضمن كل المستويات الإدارية .

-ضرورة تبني برامج علمية فعالة لتطوير جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

-العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات لتوعية الموارد البشرية بمختلف الابتكارات المنتهجة من قبل المؤسسة :

1-عن طريق تحسين الاتصال الذي يعد الجهاز العصبي في أي مؤسسة مما يساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية.

2-تنظيم ملتقيات وندوات حول كل ما هو مبتكر وجديد في مجال العمل وذلك بإشراك العاملين.

-فتح المجال لطلبة علم النفس عمل وتنظيم كأخصائيين في مجال العمل المشاركة في إجراء البحوث وحضور المناقشات وتقديم بعض الاقتراحات حول مختلف الظواهر السلوكية في المؤسسة.

-تشجيع كل الباحثين على انجاز دراساتهم في مؤسسة نقاوس مصبرات دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيروقراطية وحرمان الممارسة العلمية من نصيبها في التحقق في مثل هذه المؤسسات.

5- قائمة المراجع المعتمدة :

- 1- القرآن الكريم :الآية (238) من سورة البقرة.
- 2- البنا ،رياض رشاد (2007).إدارة الجودة الشاملة-مفهومها وأسلوب إرسائها:ب بلد.
- 3- الحمداني ، موفق الحمداني وآخرون .(2006).مناهج البحث العلمي الكتاب الأول :أساسيات البحث العلمي: عمان. الأردن .جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- 4- السلمي .علي.(1995).إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو : القاهرة .دار غريب للطباعة والنشر .
- 5- الطائي،عبد الله وآخرون.(2008).إدارة الجودة الشاملة:عمان. دار اليازوري.
- 6- العزاوي ، محمد عبد الوهاب .(2008).إدارة الجودة الشاملة .ط1: عمان .الأردن .اليازوري العالمية للنشر والتوزيع.
- 7- القريوتي ، محمد قاسم .(2003).السلوك التنظيمي .ط4: عمان.الأردن. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 8- اللوزي ،موسى .التطوير التنظيمي :أساسيات و مفاهيم حديثة. ط1:عمان،دار وائل .
- 9- المدهون ، موسى المدهون ،توفيق محمد .(1995).تحليل السلوك التنظيمي .ط1 : عمان.المركز العربي للخدمات الطلابية.
- 10- الوادي ، محمود حسين.عبد الله إبراهيم نزال .(2010).إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية. ط1: عمان .دار صفاء للنشر.
- 11- بركات ،محمد.(2007).التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss .قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي.الجامعة الإسلامية.
- 12- بن كثير القرشي الدمشقي،إسماعيل بن عمر.(2014).تفسير القرآن العظيم .ج1،دار الكتاب الحديث..

- 13- بندر بن محمد ،العمرى.(2006).التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم .
- 14- بوحفص،عبد الكريم .(2011).أسس ومناهج البحث في علم النفس .ديوان المطبوعات الجامعية.
- 15- بوكميش ،لعلى.(2011).إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000.ط1،الأردن.
- 16- جودة ،محفوظ احمد . (2006) . إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات .دار وائل للنشر.
- 17- جودة،محفوظ احمد. (2014).إدارة الموارد البشرية.دار وائل للنشر و التوزيع.
- 18- درويش ،محمد احمد .2008.نظرية الالتزام التنظيمي :القاهرة ، عالم الكتب.
- 19- أبو النصر ،مدحت.(2007).إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات . ط 1 : القاهرة مصر . مجموعة النيل العربية للنشر .
- 20- احمد سليمان ،محمد و سوسن ،عبد الفتاح وهب .(2011). الرضا و الولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات .ط1:الأردن .عمان .زمزم ناشرون وموزعون .
- 21- إبراهيم ،سامي،حماد،حنونة .(2006).قياس الالتزام التنظيمي لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.منشورات الجامعة الإسلامية.
- 22-ابن منظور .(1956) .لسان العرب .المجلد 14.بيروت.
- 23-أبو بنعة ،عبد العزيز.(2001).المفاهيم الإدارية الحديثة .ط2 : عمان .دار مجدلاوي للنشر .
- 24-البكري،سونيا محمد.(2002).إدارة الجودة الكلية.الاسكندرية.الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر .
- 25-الحناوي، محمد.(2003).السلوك التنظيمي :الإسكندرية.المكتب العربي الحديث .
- 26-الدراركة، مأمون .(2002).الجودة في المنظمات الحديثة: عمان.دار الصفا للنشر .

- 27- الشلوي، محمد بن فرحان . (2005) ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكري المدنية و العسكرية . "رسالة ماجستير غير منشورة " .جامعة نايف للعلوم الأمنية.الرياض.
- 28- الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي. ط1: الإسكندرية. مرس للنشر و التوزيع.
- 29- الطراونه محمد احمد (2002). الجودة الشاملة والقدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن) ،دراسات العلوم الإدارية .الجامعة الأردنية .مجلة 29.(ع4).
- 30- 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.
- 31- العميان،محمود سليمان.(2005) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .ط3 :عمان دار وائل للنشر .
- 32- العوفي ،محمد بن غالب .(2005). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي.دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة و التحقيق لمنظمة الرياض . "رسالة ماجستير غير منشورة".جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.
- 33- الكردي،احمد السيد.(2011). إدارة السلوك التنظيمي: www.investmtech.com
- 34- المثالي ،عبد الله محمد .(2002).علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمال الداخلية . -دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة . "رسالة ماجستير غير منشورة".جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- 35- المدهون ،موسى توفيق.الجزراوي .إبراهيم علي.(1995) . تحليل السلوك التنظيمي". ط1:عمان .جامعة الإسراء.المركز العربي للخدمات الطلابية.

- 36- 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
- 37-أميرة محمد ، رفعت الحواس .(2003). اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية .رسالة ماجستير في إدارة الأعمال".كلية التجارة .جامعة القاهرة.مصر .
- 38-اناس فؤاد، نواوي فلمبان .(1429هـ).الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة . " رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط " .قسم الإدارة و التخطيط .كلية التجارة .جامعة أم القرى مكة المكرمة.المملكة العربية السعودية.
- 39-اورار صورية ،شاهدي حنان،يقيم مريم .(2012).إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية . " مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال " .جامعة محمد خيضر بسكرة
- 40-باسم عباس كريدي.(2010).الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي .دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة القادسية .مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.المجلد 12،(عβ).
- 41-بالفقيه،ابوبكر.(2012).اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي.دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة باليمن،قسم إدارة الأعمال .كلية إدارة المال و الأعمال.جامعة آل البيت.اليمن.
- 42-برحومة عبد الحميد .شريف مراد .(2008). الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتشغيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .جامعة بسكرة،(عβ).

- 43- بوحنية، قوي. (2008). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات: عمان. مركز الكتاب الأكاديمي.
- 44- تراحيب غنام البقمي. (2012). الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 45- جرينبرج، جيرالد بارون، روبرت، تعريب و مراجعة رفاعي محمد، وببسوني، إسماعيل. (2004). إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات . ط1: الرياض، المملكة العربية السعودية. دار المريخ للنشر .
- 46- جواد ، شوقي ناجي (2000). السلوك التنظيمي. ط1 : عمان. دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
- 47- حاسم بن فيحان الدوسري. (2007). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة "أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية". الرياض.
- 48- حسين، حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) : عمان. الأردن دار حامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 49- خالد الوزان ، محمد احمد. (2006). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي . "رسالة ماجستير دراسة غير منشورة". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. البحرين.
- 50- خير، كاظم حمود. (2010). إدارة الجودة وخدمة العملاء" . ط3: عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- 51- خيضر و آخرون. (1996). الالتزام التنظيمي و فاعلية العمل .مجلة اتحاد الجامعات العربية. (ع31).
- 52- خيضر، كاظم حمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة: عمان. دار المسيرة للنشر .

- 53-رافدة ، عمر الحريري ، سعد زناد دروش .(2010).القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ط1.دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 54-رتشارد .ويليامز.(1999).أساسيات إدارة الجودة الشاملة. ط1:السعودية. ترجمة مكتبة جرير.نشر وتوزيع.
- 55-رؤى رشيد ، آل قاسم .(2012).اثر 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.
- 56-سعد علي حمود العنزي،غني دحام الزبيدي . (2006).علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين و أثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية .مدخل نظري .مجلة الإدارة و الاقتصاد،(ع61).
- 57-سعديس عامر، وعلي محمد عبد الوهاب.(1998).الفكر الإداري.ط2.
- 58-سلامة ،عادل عبد الفتاح.(1999).الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.كلية التربية.جامعة عين شمس.مجلة كلية التربية.(ع23). (ج1).
- 59-سميرة ،بالاطرش.(2011).الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية عينة من مربيات رياض الأطفال ولاية ورقلة .مذكرة لنيل شهادة اللسانس في علم النفس العمل والتنظيم".جامعة ورقلة.
- 60-سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيات .(2007).إدارة الجودة الشاملة .ط1: عمان الأردن.دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 61-صلاح الدين ،محمد عبد الباقي.(2004).السلوك التنظيمي الفعال :الاسكندرية.الدار الجامعية.
- 62-صلاح الدين ،عبد الباقي.(2005).مبادئ السلوك التنظيمي :الاسكندرية.الدار الجامعية.

- 63- علوان ، قاسم نايف .(2009).إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000: بيروت .لبنان .دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 64-عاشور، احمد.(1990).السلوك الإنساني في المنظمات.ط1.الإسكندرية،دار المعرفة.
- 65-عاصم شحادة علي .(2007).تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .مجلة الباحث.(ع7).
- 66-عايد رحيل ، عيادة الشمري . (2013).دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام 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.
- 67-عبوي، زيد.(2006).التنظيم الإداري -مبادئه و أساسياته .ط1:دار أسامة.
- 68-عقيلي.عمر وصفي.(2001).مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.ط1: الأردن .عمان.دار وائل للنشر والتوزيع.
- 69-علاء ، دهام الحمد.(2006).اثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. "مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ".جامعة الكوفة.
- 70-فاروق، عبدة ، فلية،و عبد المجيد،السيد محمد .(2005).السلوك التنظيمي في إدارة مؤسسات التعليمية: عمان .المسيرة للنشر والتوزيع.
- 71-فالح عبد القادر،حوري.(2008).تشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية.دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة .مجلة البصائر .المجلد12.(عβ).
- 72-فريد، زين الدين .(2006).تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين النجاحومخاطر الفشل.ط1:القاهرة .المكتبة القومية المصرية.

73- قيس، إبراهيم حسين. (ب س). دور خصائص الريادة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ديالي الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة السليمانية. الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية و البحث العلمي.العراق.

74- محمد مصطفى الخشروم .(2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي .دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب .قسم إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد.جامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية.المجلد 27.(ع3).

75- محمد، عبد الفتاح .(2008).إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الصحية : الإسكندرية .مصر.المكتب الجامعي الحديث.

76- محمد، لعطيري قادري .(2013).الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي الطور الابتدائي دراسة ميدانية بمدينة بسكرة .مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم".جامعة بسكرة.

77- مخلص شياح ،علي الجميلي .(2012).العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي .دراسة تحليلية لأداء العاملين في المعهد التقني للانباء - العراق -مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية.المجلد 4.(ع9).

78- هيجان، عبد الرحمن احمد .(1999).الولاء التنظيمي للمدير السعودي . ط 2 :الرياض.أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

79-وردة العزيز .(2010).علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات .دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك .مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم "جامعة بوزريعة.

80-يونس احمد إسماعيل ، الشوابكة حسن الطعاني .(2013).الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية .مجلة دراسات العلوم التربوية .المجلد 40،(ع1).

المراجع الاجنبية

- 1-harris, AF,towards,cultural competence ;(2000); **An exploratory 3 study of the relation between racial identity and contextual performance in dissertation**, north Carolina.
- 2-Jean-Marie Peretti ;(1999) ; **Dictionnaire des Ressources humaines**,(c)librairie Vuibert.
- 3-Mohamed Bou hadida ;(2001) ; **dictionnaire de finance et des 6 affaire SET de management** casbah édition.
- 4-porter lymon w Richard m.steer and Richard, Mowday;(1974); 7 **organizational commitment** cnis journal of applied psychcatric vol .
- 5-Bornouane Sid Ahmed ;(2010) ; **Le management Des Ressources Humaines**, étude des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines, office des publications universitaires.
- 6-Brilman Jean ;(1998) ; **les meilleures pratiques de management au cœur de la performance**, ed, organisation, 2tirage.
- 7-Jean Marie ; **le défi de la qualité dans la société industrielle**.
- 8-Pierre. R Turcotte /Jean –Louis Bergeron;(1984) ; **Les cercles De Qualité : Nature et Stratégie D’Implantation**; les éditions agences d’arcinc.

6-الملاحق.

الملحق رقم (1): قائمة أسماء المحكمين :

الاسم	جهة العمل
-تاويريت نور الدين	بروفيسور بجامعة محمد خيضر - بسكرة-
-غضبان احمد	دكتور علم النفس بجامعة الحاج لخضر -باتنة-
-اوزليفي ناجي	دكتور بجامعة محمد خير بسكرة
-قشي الهام	دكتورة بجامعة محمد خير -بسكرة-

ملحق (2): استمارة استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

تخصص : علم النفس عمل وتنظيم

استبانة: حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس مصبرات-ولاية باتنة-

عمال و عاملات مؤسسة نقاوس مصبرات المحترمين:

تقوم الطالبة الباحثة بإعداد دراسة علمية ضمن مؤسستكم المحترمة استكمالاً للحصول على شهادة الماستر "ال م د" في تخصص علم النفس عمل وتنظيم والموسومة بالعنوان التالي :

الالتزام التنظيمي وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

فيما تعهده الباحثة فيكم من دراية وخبرة مهنية تأمل تكرمكم بالتعاون معها في إجراء الدراسة الحالية ،وذلك من خلال إعطائها فرصة من وقتكم للإجابة على فقرات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة ،وذلك لما لرأيكم من أهمية في تحقيق أهداف الدراسة علما بان المعلومات التي ستحصل عليها الطالبة بفضلكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير على حسن المبادرة والتعاون.

الطالبة: مومن نواردة

السنة الجامعية : 2014-2015

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة ما يلي بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة، وملء الفراغات بما يناسب.

-الجنس:

..... ذكر

..... أنثى

-الحالة الاجتماعية:

..... أعزب

..... متزوج

..... مطلق

..... أرمل

-المستوى التعليمي:

..... ابتدائي

..... إكمالي

..... ثانوي

..... جامعي

-الصفة المهنية:

..... إداري

..... عامل عادي

..... سنوات الخبرة:

القسم الثاني:

أرجو أن تبين /ي وجهة نظرك في كل من العبارات التالية بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

عبارات الالتزام التنظيمي

الرقم	محور الالتزام المعياري	نعم	لا
1	اشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي داخل هذه المؤسسة.		
2	اشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عمل أفضل بمكان آخر.		
3	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس المؤسسة.		
4	تهمني سمعة وشهرة وكذا مستقبل المؤسسة التي اعمل بها.		
محور الالتزام العاطفي			
5	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعمل بها .		
6	اشعر بالاعتزاز عندما اخبر الآخرين بانني عامل في هذه المؤسسة.		
7	بالنسبة لي فان هذه المؤسسة تعتبر الأفضل من بين جميع مؤسسات المصبرات التي يمكن أن اعمل فيها.		
8	اشعر بان أهدافي وطموحاتي تتطابق مع أهداف المؤسسة التي اعمل بها.		
محور الالتزام الاستمراري			
9	لدي استعداد كبير للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار في عملي داخل هذه المؤسسة.		
10	لدي رغبة في بذل جهد اكبر مما هو متوقع مني عادة يساهم في نجاح هذه المؤسسة.		
11	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها.		
12	إن المؤسسة التي اعمل بها تشجعني لإظهار أقصى مآلدي من معارف وجهد للاستمرار في العمل.		

عبارات إدارة الجودة الشاملة

الرقم	محور التزام ودعم الإدارة العليا	نعم	لا
1	اعتقد أن الإدارة العليا ساهمت في نجاح تطبيق الجودة الشاملة للمؤسسة.		
2	يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة وبالنتائج التي تحققها.		
3	يراعى في خطط المؤسسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .		
4	تنتهج إدارة المؤسسة فلسفة ورؤية مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها الإستراتيجية ووضع اولوياتها.		
محور التركيز على الزبون			
5	يراجع الزبائن هذه المؤسسة لان سمعتها جيدة في تقديم الخدمات.		
6	تحاول الإدارة الاستفسار من الزبائن عن رأيهم بما تقدم لهم من خدمات .		

		تهتم الإدارة برضا الزبون تعبيراً عن حسن أداء المؤسسة وسمعتها.	7
		تتوفر في المؤسسة جميع المستلزمات الضرورية لخدمة الزبون.	8
محور تكوين فرق العمل			
		تؤمن الإدارة العليا بأهمية تكوين فرق العمل في المؤسسة.	9
		تؤمن الإدارة بأهمية المشاركة الجماعية للموارد البشرية في عمليات التخطيط وتحليل المشكلات وكذا صنع القرارات.	10
		تقوم الإدارة بمنح مكافآت جماعية بشكل مستمر .	11
		تتوجه الإدارة العليا نحو التدريب كفرق وليس كأفراد.	12
محور تدريب الموارد البشرية			
		يشارك في الدورات التدريبية الموظفين في كافة الأقسام.	13
		تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة.	14
		أدت برامج التدريب لتحسين الأداء وتحفيز الموارد البشرية الى تحسين نوعية الخدمة باستمرار.	15
		تدل جودة الخدمات المقدمة على درجة كفاءة ونوعية التدريب المستعمل في المؤسسة.	16
محور التحسين المستمر			
		تعتمد المؤسسة إلى مواكبة الابتكارات المختلفة.	17
		تؤمن المؤسسة بضرورة التغيير المستمر في نوعية الخدمات المقدمة.	18
		تبذل المؤسسة جهد كبير في التفكير حول كيفية تحسين العمل .	19
		هناك تشجيع على الأفكار الجديدة لتغيير العمل للأفضل.	20

اشكر حسن نيتكم في التعاون معي.

الملحق رقم (3): معادلة لاوشى لحساب صدق المحكمين

صدق البند	لاتقيس	تقيس	
<u>1</u>	0	4	1
<u>1</u>	0	4	2
<u>0.5</u>	2	2	3
<u>1</u>	0	4	4
<u>0.75</u>	1	3	5
<u>0.75</u>	1	3	6
<u>1</u>	0	4	7
<u>0.75</u>	1	3	8
<u>1</u>	0	4	9
<u>1</u>	0	4	10
<u>1</u>	0	4	11
<u>1</u>	<u>0</u>	<u>4</u>	<u>12</u>
∴	∴	∴	<u>13</u>
∴	∴	∴	<u>14</u>
∴	∴	∴	<u>15</u>

معادلة لاوشى

لحساب صدق المحكمين = مجموع صدق البند

العدد الكلي للبند