

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:.....  
رقم التسجيل: 1435080456

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص: تنظيم وعمل - تسيير الموارد البشرية  
بغنوان:

## مساهمة معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي

### لدى العمال

دراسة ميدانية بمطحنة الحضنة -المسيلة

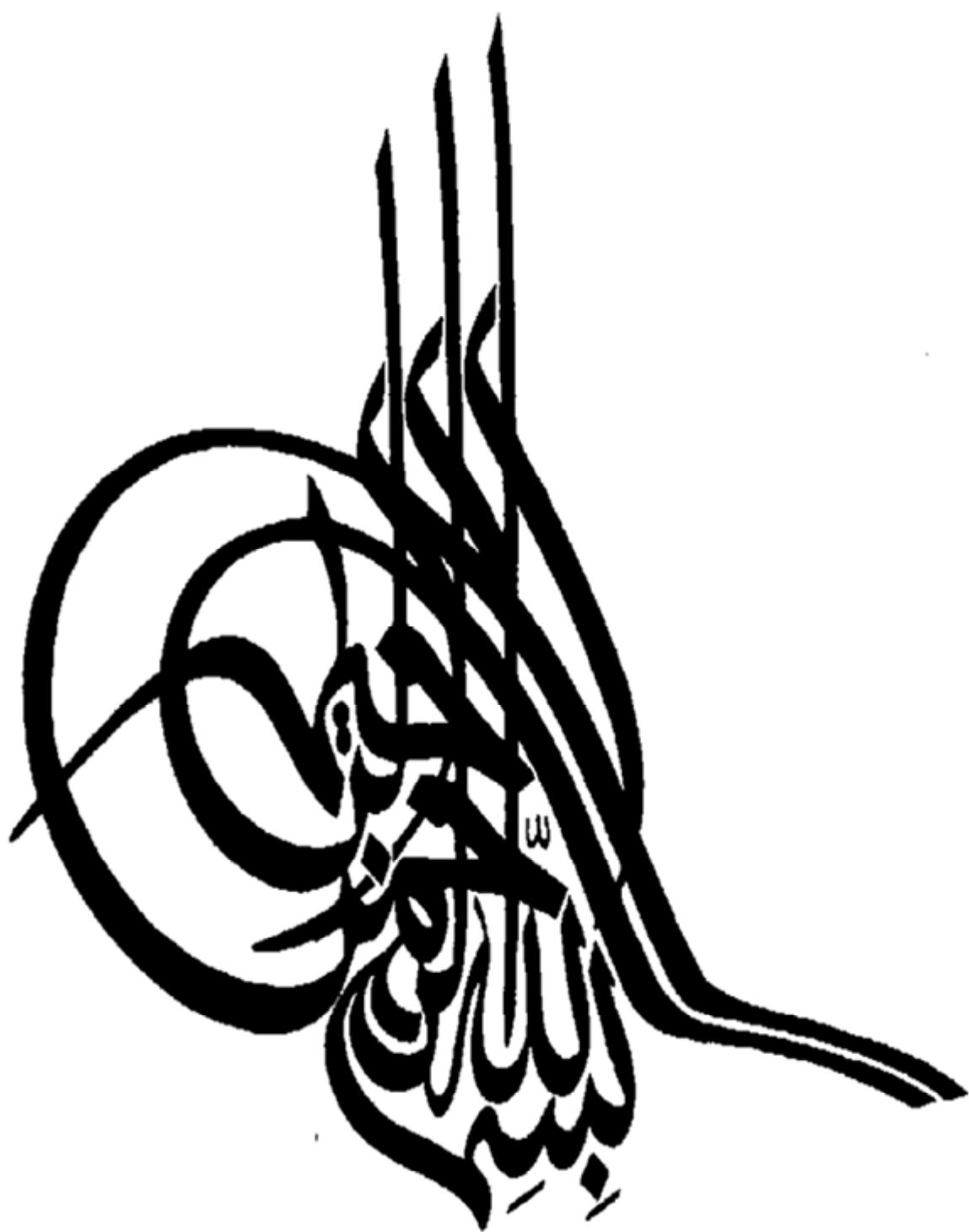
إعداد الطالبة:

خليدة سعودي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسيا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر	نور الدين جعلاب
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر	عزوز كتفي
ممتحنا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر	زين الدين ضياف

السنة الجامعية: 2019/2018



# \*\* شكر وتقدير \*\*

الحمد لله الذي يسّر لنا درب الدراسة ووفقنا فيه وبعد:  
نشكر المولى عز وجل الذي أتم علينا نعمه ومنحنا القدرة  
والصبر على إنجاز هذا العمل المتواضع  
وخالص الشكر إلى المشرف على هذا العمل الدكتور كشي  
عزوز على نصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة  
وإلى كل من فخرهم وتقديرهم أساتذتنا الكرام من الابدائي  
إلى الطور الجامعي

إلى كل هؤلاء شكر الكرم



# فهرس المحتويات

شكر وعرافان

فهرس المحتويات

ملخص

مقدمة

أ

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

6	1- الاشكالية
8	2- الفرضيات
8	3- أهمية الدراسة
9	4- أهداف الدراسة
9	5- مصطلحات إجرائية للدراسة
10	6- الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة

21	تمهيد
22	1- مفهوم الجودة
23	2- أبعاد الجودة
25	3- أهمية الجودة
26	4- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
28	5- أهمية إدارة الجودة الشاملة
29	6- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
30	7- معايير إدارة الجودة الشاملة لديمنج

### الفصل الثالث: الالتزام الوظيفي

35	تمهيد
36	1- مفهوم الالتزام الوظيفي
38	2- أهمية الالتزام الوظيفي

40	3-ابعاد الالتزام الوظيفي
41	4- خصائص الالتزام الوظيفي
42	5-مراحل تطور الالتزام الوظيفي
43	6-محددات الالتزام الوظيفي
45	7-الاثار التنظيمية للالتزام الوظيفي
48	الخلاصة

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

51	1-المنهج المتبع في الدراسة
51	2- لمحة عن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
52	3-تحديد العينة:
52	4-مجالات الدراسة
53	5-الدراسة الاستطلاعية
53	6-أدوات جمع البيانات
54	7-الخصائص السيكومترية للاستمارة
55	8-أساليب المعالجة الإحصائية

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

65	تمهيد
66	أولاً: عرض ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
66	1-عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة
68	1-عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
69	3-عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
70	4-عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
71	5-عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة
73	6-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الجنس

75	7-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير السن
77	8-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
79	9-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
82	خلاصة النتائج
83	مقترحات الدراسة
85	الخاتمة
88	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي على عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة (70 عامل) بالإضافة إلى الكشف عن مساهمة بعض معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي واستخدام مقياس معايير إدارة الجودة الذي تبلور على أربعة معايير كانت كالتالي: التدريب الفعال (4 عبارات)، التركيز على كيفية العمل (4 عبارات)، التخلص من الاعتماد على التفثيش (4 عبارات) التطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات (4 عبارات).

أما مقياس الالتزام الوظيفي احتوى على 16 عبارة، وبعد تطبيق المقياسين وجمع البيانات وتفرغها في نظام Excel ومعالجتها بـSPSS كانت نتائج الدراسة كما يلي:  
-تساهم معايير إدارة الدوجة في الالتزام الوظيفي بدرجة قوية من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

- يساهم كل من التدريب الفعال، التركيز على كيفية العمل، التخلص من الاعتماد على التفثيش، التطور المستمر في طرق اختيار الجودة الخدمات في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمعايير إدارة الجودة في ضوء (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- لا توجد فروق دالة إحصائية في قديرات أفراد العينة للالتزام الوظيفي في ضوء (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

## الكلمات المفتاحية:

معايير الجودة، الالتزام الوظيفي

## **Résumé :**

L'étude visait à identifier la contribution des normes de gestion de la qualité dans l'engagement fonctionnel à un échantillon de travailleurs des moulins à El Hodna de M'sila (70 travailleurs), en plus de la divulgation de la contribution de certaines normes de gestion de la qualité à l'engagement fonctionnel visant à atteindre les objectifs de l'étude. Les quatre critères étaient les suivants: Formation efficace (4 phrases), Focus sur la façon de travailler (4phrases), Élimination du recours à l'inspection (4 phrases) Evolution continue des méthodes de sélection de services de qualité (4 phrases).

La mesure de conformité fonctionnelle consistait en 16 mots. Après l'application des mesures et la collecte et le déchargement des données dans un système Excel et leur traitement avec SPSS, les résultats de l'étude étaient les suivants:

- Contribuer aux normes de gestion du Dugih en s'engageant à travailler avec acharnement du point de vue des meuniers.
- Une formation efficace, axée sur la manière de travailler, en éliminant le recours à l'inspection et sur l'amélioration constante des méthodes de sélection de la qualité, contribue à l'engagement des travailleurs du point de vue des ouvriers dans les laminoirs.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les estimations des membres de l'échantillon des normes de management de la qualité à la lumière de (sexe, âge, niveau d'éducation, années d'expérience).
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les estimations de l'engagement fonctionnel des répondants à la lumière de (sexe, âge, niveau d'éducation, années d'expérience).

## **Les mots clés:**

Normes de qualité, engagement de carrière

# مقدمة

## مقدمة

يشهد العالم مؤخرا مجموعة من التغيرات السريعة والمتتالية مست مختلف المجالات السياسية والثقافية والتكنولوجية التي تمثلت في ظاهرة العولمة وغيرها من المظاهر كالتطور التكنولوجي السريع

ونتيجة لهذه التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية تجاوزت ما تملكه المنظمات من قدرات على التكيف والاستمرارية مع الواقع المحيط مما جعلها تواجه عوائق عجزها عن مواصلة الأهداف المسطرة مما أدى إلى توجه الكثير من الباحثين في المجال الاقتصادي إلى دراسة هذا الواقع المعاش والبحث عن أفكار ناجحة وأساليب هادفة تعتمد على المؤسسات الصناعية لمواجهة المنافسة الشديدة والعنيفة محليا وعالميا، حيث جعلت المنظمات تتهافت وتتسابق من أجل جذب الزبائن وكسب رضاهم. وفي هذه الآونة اشتد البحث على عن أساليب هادفة لتأخذ المؤسسات بالمستحدث منها، ومع الاستعمال تثبت فعاليتها في ارتقاء بعض المؤسسات ولعل احدث هذه الاتجاهات التي طبقت ولاقت قبولا واسعا ما يسمى بإدارة الجودة.

ظهرت مع مطلع القرن 20 إدارة الجودة مع ظهور الإدارة العلمية غير أن مصطلح الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن ومنه حسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحقيق مكانة في السوق.

فقد أصبح لزاما على أي مؤسسة أو منظمة العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بقبول عالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا ومنه يمكنها مسايرة الاتجاه أو تيار العولمة الذي يضم شركات ذات ميزة الجودة في خدمة منتجاتها.

فإدارة الجودة مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر لكافة مراحل الأداء وهو مسؤولية للإدارة العليا والأقسام والعمال والأفراد من اجل إشباع حاجات وتوقعات العميل ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل بداية مع التعامل مع المورد البشري مرورا بعمليات

التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة، لكن انتهاج فلسفة إدارة الجودة لوحده غير كاف لاستمرار المؤسسة فالعنصر الفعال والحلقة الرابطة والأساسية لأي مؤسسة هو المورد البشري فهو بمثابة النقطة الإيجابية لنجاح ورقي أي منظمة كانت سواء خدماتية أو إنتاجية، ومن بين ما يتطلبه تحقيق المحافظة على المورد البشري هو غرس ثقافة الالتزام لديه فهو بمثابة حجر الأساس لنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة وتقديم المجتمع لهذا يعد الالتزام الوظيفي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم الالتزام الوظيفي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار.

لهذا حظى موضوع الالتزام الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة هو الآخر لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاس على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

يتولد الالتزام من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية، والمؤشرات المجتمعية والبيئية العامة، حيث نجد أن الالتزام هو ادراك الفرد لتوافق بين قيمه وأهدافه وقيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

وقد ذهب الكثير من الباحثين في هذا المجال اتلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الالتزام الوظيفي والعوامل التي قد تؤثر فيه، ومن هذه العوامل ما هو شخصي وما هو سلوكي وما هو متعلق بالمنظمة ولاختلاف هذه العوامل اختلفت الدراسات حسب طبيعة العوامل المؤثرة.

لهذا فالالتزام الوظيفي حظى باهتمام واضح في حقل الإدارة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها وتحقيق نجاحها، مما أدى إلى بروز الحاجة لدراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية.

لذلك سنتناول في هذه الدراسة مساهمة معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة للتعرف على مدى مساهمة معايير الجودة في الالتزام الوظيفي، ومنه قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة فصل نظري وآخر ميداني.

-الاطار المفاهيمي: تطرقت فيه إلى طرح الإشكالية من خلال مجموعة من التساؤلات وبعض الفرضيات إضافة إلى أهداف وأهمية الدراسة كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بأهم المفاهيم ومتغيرات البحث، أما القسم النظري للدراسة فتم تقسيمه إلى فصلين تناولنا فيه ما يلي:

-الفصل الأول: معايير إدارة الجودة، حيث تطرقت إلى مفهوم الجودة ومفهوم إدارة الجودة ومعايير إدارة الجودة وأهميتها وأهدافها

الفصل الثاني: الالتزام الوظيفي ماهية الالتزام الوظيفي وأهميته وأبعاده وآثاره التنظيمية أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد شمل

-الفصل الثالث: وتضمن المنهج المتبع في الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع وعينة الدراسة أدوات الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية حدود الدراسة

-الفصل الرابع: وتضمن تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء الفرضيات والتوصل إلى نتائج.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1- الاشكالية
- 2 - الفرضيات
- 3 - أهمية الدراسة
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - مصطلحات إجرائية للدراسة
- 6 - الدراسة السابقة

## 1- الاشكالية

تسعى أي منظمة إلى مواكبة التغيرات الجديدة التي مست معظم المنظمات كالعولمة والثورة الصناعية والتطور التكنولوجي وغيرها من مستجدات العصر الحديث بما فيها مختلف التحديات التي مست المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والنفسية وغيرها، كتزايد المنافسة العالمية وانفجار ثورة الاتصال والمعلوماتية وتزايد الصراع في الأسواق لضمان البقاء والاستمرارية قصد تحقيق الأهداف .

وفي ظل هذه التحديات لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري ( المورد البشري ) من جهة ومن جودة الإنتاج (المنتوج ) من جهة أخرى، فهما بمثابة الركيزتان الأساسيتان لبقاء ونجاح أي منظمة كانت والفوز بأرباح وكسب الميزة التنافسية ومنه التحلي بمواصفات عالمية التي تؤكد على أهمية الجودة وتسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل هذا العالم المتغير الذي يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة افضل وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات لكسب حصة اكبر في السوق ومنه ، فإدارة الجودة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي برزت في الثمانينات و أثبتت فعاليتها في تحسين إنتاجية ودعم القدرات التنافسية وتحسين الجودة بصفة مستمرة ، وتشير دراسات وأبحاث خبراء الإدارة ان الاهتمام بالإنتاج وجودته المتميزة بما يلبي احتياجات العميل ورغبته في الأسواق المحلية والدولية هو احد المداخل الهامة في مواجهة هذا النظام العالمي الجديد .

ولتحقيق ذلك ادركت المنظمات ان نجاحها أو فشلها مرهون بعنصر مهم وفعال هو المورد البشري فاستثماره ضرورة من ضروريات النجاح، فهو القاسم المشترك في جميع مجالات العمل بالمنظمة لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية حيث تسعى المنظمة إلى تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات المتسارعة .

ومن أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى تسعى المنظمة إلى الربط بين الموارد البشرية والمنظمة، أو ما يطلق عليه بمصطلح الالتزام الوظيفي الذي يعتبر كمحصلة للتفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وعوامل البيئة التنظيمية فهو بمثابة امتثال الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها مما يدفعه إلى بذل جهد أكبر لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توفرت له فرص عمل بظروف أخرى أفضل .

ونظرا للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين لمفهوم الالتزام الوظيفي يستوجب البحث عن مستوى الالتزام ومدى علاقته ببعض المتغيرات في بيئة العمل لكونه يتعلق بأهم عناصر العمل المؤثرة منها معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي لدى العمال منذ عهد ليديم ينغ. ومنه نطرح التساؤل التالي :

**هل تساهم معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟**

### التساؤلات الجزئية

**1- هل يساهم التدريب الفعال في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؟**

**2- هل يساهم التركيز على كيفية العمل في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟**

**3- هل يساهم التخلص من الاعتماد على التفتيش في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن المسيلة ؟**

**4- هل يساهم التطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن المسيلة ؟**

**2 - فرضيات الدراسة:**

**2-1- الفرضية العامة:**

تساهم معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة المسيلة

**2-2- الفرضيات الجزئية:**

1- يساهم التدريب الفعال في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة المسيلة

2- يساهم التركيز على كيفية العمل في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

3- يساهم التخلص من الاعتماد على التفتيش في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

4- يساهم التطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

**3 - أهمية الدراسة**

تكمن أهمية هذه الدراسة في تأثير إدارة الجودة على الالتزام الوظيفي للعمال والعلاقة بين المتغيرين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ويزودهم بمقومات وإصلاحات إيجابية تتلشى من خلالها السلبيات وتعتبر كحل لمشاكل المؤسسة والعمال ، والسعي لتحقيق اهدافا مشتركة.

**3-1- الأهمية الاقتصادية :**

تبرز من خلال معرفة مدى التزام الفرد العامل بعمله ومدى تمسكه بمنصبه وهذا ما يعكس أداء جيد وفعال داخل المؤسسة والى زيادة إنتاجها، كما ان تطبيق معايير إدارة الجودة تجعل من المؤسسة ذات مكانة ومنتوج ذو جودة ما يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية.

**3-2 - الأهمية التنظيمية :**

تتدرج المؤسسات الإنتاجية تحت اهم المؤسسات التي تحتاج إلى اهتمام اكبر من غيرها، كما تحتاج إلى أبحاث مثل التركيز على عنصر التنظيم وكذا الالتزام التنظيمي للعامل الذي يعد حصيلة تفاعل العديد من العوامل لعل أهمها السعي لتطبيق معايير إدارة الجودة والالتزام الوظيفي و ظواهر أخرى .

**4 - أهداف الدراسة :**

- التعرف على درجة تحقيق المؤسسة مطاحن الحضنة لمعايير إدارة الجودة من وجهة نظر عمالها
- قياس مدى مساهمة معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي
- التعرف على واقع الالتزام الوظيفي في المؤسسة مطاحن الحضنة
- تحسين إدارة مصنع مطاحن الحضنة لمعايير الجودة المتبعة في أداء الإدارة تجاه العمال قصد تحقيق التزام وظيفي ناجح .

**5 - التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة :**

**5-1- معايير إدارة الجودة :** يمكن التعبير عنها من خلال التدريب الفعال، التخلص من الاعتماد على التفويض، التركيز على كيفية العمل، طرق اختيار جودة الخدمات لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة.

**5-2 - الالتزام الوظيفي :** يعرف على انه مدى ارتباط عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة بمؤسستهم ورغبتهم في البقاء فيها واعتزازهم بانتمائهم اليها والتوافق مع قيمها والحرص على تحقيق أهدافها

## 6 - الدراسات السابقة

## 6-1 - إدارة الجودة :

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بموضوع إدارة الجودة في المنظمات

سواء كانت إنتاجية أو خدمائية ومن الدراسات السابقة التي تخدم الدراسة الحالية ما يلي:

أ-دراسة عابد الهواري (2013) الموسومة ب: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

الموارد البشرية في الإدارة المحلية ، دراسة حالة ولاية أدرار مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية

المرتكز الذي ينطلق منه الباحث هو كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في

تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية وهدفت هذه الدراسة إلى عرض و تقديم

الاطار الفكري و النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة و التطور و المفهوم و

مجالات تطبيقها في الواقع العلمي وكذا الكشف مدى أهمية انتاج مبادئ إدارة الجودة

الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة المحلية لولاية أدرار

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والأدوات المستخدمة في

جمع البيانات هي الملاحظة والمقابلة و السجلات وكذا الاستبيان

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إدارة الجودة الشاملة تضع رضا الزبون و وفائه الركيزة الأساسية لها

- تتواجد المؤسسات في محيط متغير باستمرار الأمر الذي يفرض عليها تحسين الدائم

لأدائها

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تحسين روح الفريق و تؤكد على دور الإدارة العليا في

شحن أفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم

- وضوح معايير تقييم الأداء الإنتاجي يؤثر على الأداء العام للمؤسسة

- ضرورة الاعتماد مؤشرات و معايير لتقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة

ب - دراسة منتهى احمد علي الملاح (2005) والمسومة ب: " درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس "

أطروحة استكمال للحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين. المرتكز الذي انطلق منه الباحث هو: ما درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال مجالات الدراسة الأربعة وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعات محافظات الضفة الغربية النظامية الستة وهي : جامعة النجاح الوطنية ، والجامعة العربية الأمريكية ، وجامعة بيرزيت ، وجامعة القدس ( ابوديس ) ، وجامعة بيت لحم وجامعة الخليل من حملة شهادة الدكتوراه ، والماجستير للعام الجامعي 2005/2004 والبالغ عددهم (1084) عضو هيئة تدريس ، شملت عينة الدراسة (346) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بحيث تشكل هذه العينة ما نسبته (32%) من المجموع الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- ان درجة تحقيق المعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها ، كما كانت متوسطة بنسبة (65%)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تحقيق إدارة الجودة الشاملة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات هي :
- \*الاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال بدلا من الفردية واعتماد مبدا تفويض السلطات على قدر المسؤولية.
- \* زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والعمل الجاد والفعال على ربط هذه البحوث و الدراسات المنجزة في الجامعات بمشكلات المجتمع و قضايا التنمية الشاملة .

ج - دراسة بومدين يوسف (2006) هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - حاصل على شهادة الجودة العالمية ( ISO ) 9000 أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير

توصلت هذه الدراسة إلى تسجيل مؤشرات إيجابية جدا فيما يخص تحسين أداء العناصر السابقة على المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الحاصلة على شهادة (ISO 9000) بصفة عامة و هذا ما يدل على وجود نظام جودة كفى وفاعل موثق مبني على أسس وقواعد دولية استتدت عليه المنظمات الحاصلة على شهادة (ISO 9000) في إنجاز أنشطتها وتحسين أدائها ، مما سمح لها من تحسين جودة المنتج مع زيادة نسبة كفاءة التشغيل والإنتاجية والتقليل من الفاقد. وخلق ظروف عمل ممتعة تمكنها من ترقية الاتصال بين الأفراد فيما بينهم من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى .

د - دراسة قدور براو (2015) : وهدفت إلى ابرزا دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة البريد الجزائرية (القباضة الجزائرية) بالوادي ، مذكرة مكملة متطلبات شهادة الماستر اكايمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسة

المبدأ الذي انطلقت منه هذه الدراسة هو : ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى أداء العاملين حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على إشكالية البحث وهو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى أداء العاملين ، وكذا تقديم اطار نظري و مفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في الأداء وإدارة الجودة الشاملة.

تكمن أهمية البحث في التحديات و الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ، والمؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة ، نظرا للتغيرات السريعة وغير مسبوقة التي تشهدها بيئة الأعمال في كافة النواحي ، وفي مختلف المؤسسات

وكذا مساهمة هذا البحث في تحسين مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية مدخل التحسين والأداء وفق الجودة الشاملة كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.

منهج البحث الذي اعتمد عليه الباحث من اجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده وكمحاولة لاختيار صحة الفرضيات اعتمد في الفصلين الأولين في الجانب النظري على المنهج التحليلي الوصفي بغية استيعاب الاطار النظري كما اعتمد على أسلوب دراسة حالة من اجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا على مستوى المؤسسة

من أدوات جمع البيانات الاستبيان وفي الأخير توصلت الدراسة إلى نتائج منها ان استخدام التكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالمؤسسة بريد الجزائر بالوادي وانعكاساته على تحسين أداء العاملين وان سبب هذا المستوى المتأخر يرجع إلى الزبائن و الموظفين معا فالعاملين في المؤسسة يدركون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولديهم قناعة كبيرة بهذا .

وان التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات المحيط وثبتت صحتها لان التحول في القناعات والممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

هـ- دراسة بن شلوية كاملية وشرقي أمال (2013) والموسومة ب: "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف -تقرت - 2013/2012".

انطلقت الدراسة من التساؤل العام: "ما مدى نجاعة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية " .

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بمفاهيم الجودة و الجودة الشاملة وتسلط الضوء على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي و التعرف على دور إدارة الجودة في المؤسسات العمومية والكشف على مدى تبنيتها للمفاهيم الحديثة .

أما أهمية دراسة هذا الموضوع الذي يتسم بالحدائثة خاصة في البلدان النامية اذ يساهم في زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة والأداء الإنتاجي ، علاوة على إمكانية تدعيم

الطلبة و الباحثين المهتمين ، إضافة انه يمكن ان يساهم في زيادة تحسين مؤسساتنا العمومية ولفت نظرها لأهمية تبني أسس إدارة الجودة الشاملة .

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري نظرا لكونه الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث وكذا منهج دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف بتقرت في الجانب التطبيقي .

أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحثان على استمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة ، أما أساليب التحليل المستخدمة فهي تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وتبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة وكذا تحليل وتفسير البيانات المبوبة والمجدولة .

## 6-2 - الدراسات السابقة حول الالتزام الوظيفي

1-دراسة بهلولي الحاج ونكاز عبد المنير (2015) : وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وهي دراسة ميدانية بجامعة البويرة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2015/2014

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل : ماهي علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي واهم أبعاده وعلاقة هذه الأبعاد بتحقيق الالتزام للأستاذ الجامعي و التحقق من صحة الفرضيات وكذا التعرف على العوامل و المتغيرات التي تؤدي إلى الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي أو تحول دونه وتزويد المؤسسة الجامعية بدراسات حول واقعها مما يساعدها على تصويب الأخطاء وتعزيز الجوانب الإيجابية فيها مما يخلق مناخ تنظيمي مناسب يحقق الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي .

ان أهمية الدراسة هي تأثير المناخ التنظيمي في الحياة المهنية وفي سلوك العمال في مختلف التنظيمات وقد حضي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لتوفير الظروف المناسبة للعمل من الناحية المادية والفكرية وكذلك معرفة العوامل التي

قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتنظيم والعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية للموارد البشرية وتفادي كل ما قد يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة .

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي الذي يعد طريقة من طرق التفسير والتحليل بشكل علمي وقد استعملا كل من الاستبيان والمقابلة .

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نذكر منها وجود علاقة بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي مما يدل على وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، ومستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلافات في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية مما يؤكد على ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين.

## 2 - دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة (2006) :

هدفت إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل العام : ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وماهي العوامل المؤثرة فيه وعليه ؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل، والإيمان بالمؤسسات قيد الدراسة وكذا معرفة تأثير الفروقات الفردية للعاملين بالجامعات الفلسطينية على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم اتجاه المؤسسات التي يعملون فيها وماهية طبيعة هذه العلاقة من حيث الإيجابية والسلبية .

لهذه الدراسة أهمية حيث تعتبر الدراسة الأولى التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي عامة وفي قطاع غزة على وجه الخصوص ، وتتبع أهميتها من اعتمادها على مصادر لبيانات أولية من خلال استبانة ثم تصميمها خصيصا لقياس مستوى التنظيم للعاملين في الجامعات الفلسطينية من قبل صانعي القرار في تلك الجامعات .

المنهج المتبع في هذه الدراسة من خلال مجتمع الدراسة مجموعة من الموظفين الإداريين أما عينة الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، أدوات جمع البيانات المستخدمة هي الاستبيان أما أسلوب التحليل المعتمد فهو معالجة البيانات (SPSS)

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نذكر منها :

- هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (83.45%) .

- وجود علاقة إيجابية بين متغير الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وكلا من الولاء التنظيمي والمسؤولية اتجاه الجامعات .

### 3 - دراسة عابد رحيل عيادة الشمري (2013) :

هدفت إلى الكشف عن "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، أجريت الدراسة بالرياض بأحد إدارات قيادة حرس الحدود وانتهى الباحث من إتمام الدراسة سنة 2013 وهي رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير بجامعة نايف للعلوم الأمنية، تركزت مشكلة الدراسة في التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة الحرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية طرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات محاولة الإجابة عنها أهمها:

- ماهي مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود

الشمالية ؟

- ماهي خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود ؟

نظرا لطبيعة وأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، تشكل مجتمع الدراسة من منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية وعددهم الإجمالي 669 ضابطا وفردا وتم اختيار العينة باستخدام المعادلات النهائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة حيث بلغ حجمها 243 ضابطا

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام هي:

-إنجاز مهام العمل يوميا

- الالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي

- احترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم.

**4 - دراسة سميرة بالأطرش (2011):** حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال - ولاية ورقلة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس 2011/2010.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي

والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال؟

لهذه الدراسة أهداف هي: التعرف على اثر الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض

الأطفال باختلاف الخبرة وباختلاف الراتب وباختلاف الحالة الاجتماعية وكذا التعرف على

اثر الأداء الوظيفي لدى مربيات الأطفال باختلاف الراتب.

أما أهمية الدراسة فكانت الأهمية العلمية في تحديد التأثيرات المختلفة للالتزام على

الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال أما الأهمية العملية من خلال هذه الأهداف التي

تتطلع اليها الدراسة الحالية تبرز الأهمية العملية وهي التركيز على تأثير الالتزام التنظيمي

على الأداء الوظيفي.

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فهي: معامل الفاكرونباخ .. ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الارتباط الجزئي وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نستعرض أهمها:  
وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال .

**5-دراسة الزهرة بر الله (2012) والمسومة بـ: مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك ،دراسة ميدانية استكشافية لمدينة ورقلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل وتنظيم (LMD) 1012/2011**

انطلقت الدراسة من التساؤل العام : هل هناك مستوى التزام تنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك بمدينة ورقلة ؟

تهدف هذه الدراسة إلى لفت الانتباه لهذا الموضوع وتحديد أهميته كونه حديث النشأة وصامتا في المؤسسات الجزائرية وكذا التحقق من صحة الفرضيات لمعرفة الصحيحة والخاطئة منها والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في : الأهمية العلمية وهي التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي و خصائصه ومحدداته وتحليل العلاقة بين العمال يسهم في إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في المؤسسة في مجال الدراسة بمختلف مستوياتهم ويزودهم بمقومات تحليل وتشخيص الالتزام التنظيمي لتقوية الإيجابية وتلاشي السلبيات حول المشاكل وذلك لضمان أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية دون ان ننسى الأهمية الاقتصادية لما لها من أهمية كبيرة حيث عندما يكون هناك عدم التزام الفرد داخل المؤسسة يعكس على أداء خدمته اتجاه المؤسسة

المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله حاولت الحصول على البيانات اللازمة لإعداد الدراسة من اجل تحقيق الأهداف أما أداة جمع المعلومات فقد اعتمدت على الاستبانة أما معالجة ووصف النتائج فاعتمدت على برنامج

- الرمز الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) واختبارات (T.TEST) ومعامل ارتباط سبيرمان براون ، ومعامل الفاكرونيخ ، والنسبة الحرجة وتحصلت على النتائج المثالية :
- لا توجد علاقة تبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك بورقلة
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في التزامهم التنظيمي باختلاف السن
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في التزامهم التنظيمي باختلاف الجنس
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في التزامهم التنظيمي باختلاف الخبرة .

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

ساعدت الدراسات السابقة في الكثير من النقاط المهمة التي يجدر الإشارة إليها تتمثل

في:

- اشتقاق موضوع الدراسة وعنوانها
- إثراء الجانب النظري للدراسة
- الاستعانة بها في صياغة الفرضيات وبناء الاستبيان
- الاستعانة بها في اختيار المنهج واتباع خطواته
- مقارنة نتائج الدراسة الميدانية.

# الفصل الثاني

## معايير إدارة الجودة

تمهيد

- 1 - مفهوم الجودة
- 2 - أبعاد الجودة
- 3 - أهمية الجودة
- 4 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 5 - أهمية إدارة الجودة الشاملة
- 6 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 7 - معايير إدارة الجودة الشاملة لديمنج

## تمهيد

اصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم تولي للجودة اهتماما كبيرا نظرا لأهميتها فهي بمثابة السلاح الاستراتيجي للحصول على الميزة التنافسية في الأسواق حيث لا يمكن لأي مؤسسة ان تواكب التغيرات والتحولات التي تفرضها العولمة دون ان تتسلح بالجودة سواء كانت المؤسسة خدماتية أو إنتاجية ، كل هذا جعل من إدارة الجودة تمثل أو تكون في سلم أولوياتها أو تعلق هرم حاجاتها من اجل تحقيق مكانتها وأهدافها المرجوة وذلك بغية تحقيق افضل أداء ممكن وهذا ما جعل مصطلح الجودة يعرف الكثير من التضارب في تحديد تعريف شامل لها فهناك الكثير من التعاريف تختلف من شخص إلى آخر إلى ان الباحثين اتفقوا في بعض النقاط الرئيسية ومنه يمكن القول بان إدارة الجودة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضى العاملين والعمل من اجل الوصول إلى التزام وظيفي من طرف العمال وضمان مكانة المؤسسة في جو المنافسة في الأسواق.

ومنه سنتناول في هذا الفصل مفهوم الجودة واهميه وأسباب الاهتمام بها وأبعادها وكذا محدداتها وصولا إلى مفهوم إدارة الجودة وتعريفها ومبادئ وأدوات إدارة الجودة وختاما اهدافا واهميه إدارة الجودة .

## 1- مفهوم الجودة

كان للثورة الصناعية ونتائجها دور كبير في تطور مفهوم الجودة وفلسفتها و أدواتها وكان لإسهام الرواد اثر كبير في بلورة هذه الفلسفة وتشكيلها ، وخلال السنوات الماضية تزايد تطور الجودة بمعدلات كبيرة حيث سعت معظم المؤسسات إلى انتهاج طرق و وسائل جديدة من اجل تحقيق جودة في مجالات مختلفة وهذا ما سنتطرق اليه

الجود كمصطلح (quality) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (qualitie) والتي تعني الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع وغيره) (محفوظ أحمد جودة، 2004، ص32)

كلمة الجودة في اصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء ويقال أجاد فلان في عمله وأجوده واستجاده، عده جيد، (أوجد جيد أو اجلب جيد)، أجاد الشيء يجوده أي صار جيد (يوسف حجيم الطائي، 2008 ، ص55)

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف راودها اهم الباحثين في موضوعها:

- يرى (Josph Jablan) بان الجودة " تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو لخدمة ما  
- فيما يرى (Edward Diming) بان الجودة تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل

- أما (Kurotshi Kowa) فيرى بانها: " تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها " . (خالد بن سعد، 1997 ، ص70-71)

- فيما ترى الجمعية الأمريكية بان الجودة تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما الذي يحمل بداخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية

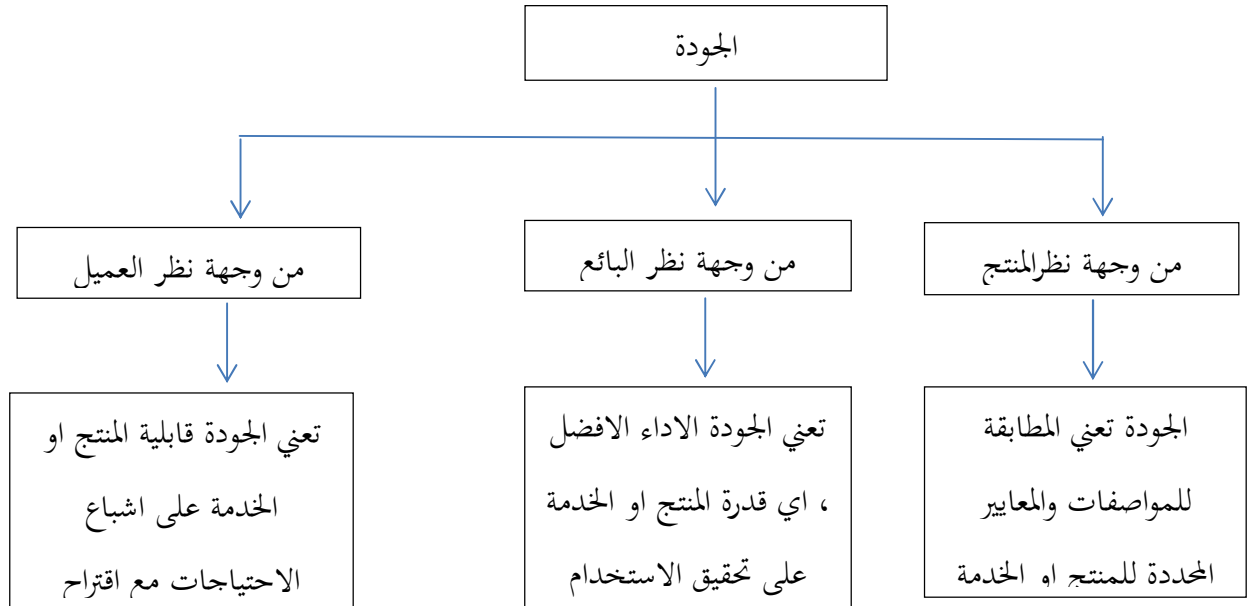
- أما هيئة المواصفات البريطانية: هي مجموعة صفات، ملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية

- الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل من حصوله على متطلباته (مدحت أبو نصر، 2008 ، ص63)

- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات (ISO): الجودة مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجات معينة (فتحي احمد يحيى العالم، 2010، ص27 )

من خلال التعاريف السابقة للجودة يمكن اعتبارها قابلية بمجموعة من الصفات الجوهرية (الأصلية) على إشباع المتطلبات ويمكن ان نعتبر ان الجودة ثلاث وجهات مختلفة:

شكل رقم (01): يوضح الجهات الثلاث للجودة



المصدر: إنجاز الطالبة

## 2- ابعاد الجودة :

تقوم منهجية الجودة على مجموعة من الأبعاد نذكر منها أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أ- **أبعاد جودة السلعة** : ولها ثمانية أبعاد هي :

**1- الاداء** : الكيفية التي بها أداء الوظيفة أو معالجتها ( يحدد هذا البعد بأهم الخصائص التشغيلية الوظيفية للمنتج ومن خصائص هذا البعد انه قابل للقياس فاذا ما تعلق الأمر بجهاز كومبيوتر فان الخصائص قد تكون سرعة التنفيذ، السعة التخزينية )

**2- الهيئة** : مظهر الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها ( يعني هذا البعد الخصائص الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الأساسية، أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم الخدمة الأساسية، وتلعب هذه الخصائص الثانوية دورا مهما حيث تصبح من معايير الشراء الهامة عندما تكون كل المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص والوظائف الأساسية، مثلا جهاز الهاتف النقال وظيفته الأساسية هي الاتصال غير انه يمكن ان يتصف بمجموعة من الخصائص الثانوية مثل آلة تصوير كاميرا، جهاز المذياع .... الخ ).

**3- المعولية** : قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة ( يركز هذا البعد على ان تتم جمع المعلومات في مناخ جيد وفي وقت محدد ).

**4- المطابقة** : التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون ( يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقا ، تقاس المطابقة في المصنع بحدوث المعيب أو الوحدات التي لا تحقق الأداء المطلوب أما في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الإصلاحات خلال فترة الضمان).

**5 - المتانة:** الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع (يرتكز هذا البعد على شمولية الاستفادة التامة من السلعة بحيث ان الزبون يشعر بان السلعة أو الخدمة المقدمة له تستوفي ما يطلبه).

**6 - القبلية للخدمة:** إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها (يقصد بهذا البعد السرعة وسهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله ، ويقاس هذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح للقضاء على الإعطاب).

**7 - الجمالية :** الرونق والشكل والإحساس الذي تولده (يعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد الستة السابقة التي تعتبر أبعادا موضوعية فالشكل، اللون ، الذوق والرائحة هي عناصر يحكم عليها الفرد وفقا لميوله ورغباته وعاداته، وتلعب هذه العناصر دورا بارزا لمعايير شراء هامة فيما يخص بعض المنتجات .

**8 - الجودة المدركة:** التقسيم الغير مباشر للجودة من قبل الزبون (يعتد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى المستهلك عن خصائص المنتج ، في هذه الحالة يلجأ المستهلك إلى مقاييس غير مباشرة عند القيام بالمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية إنما وفق مقاييس شخصية بحتة .

**ب- أبعاد جودة الخدمة:** ولها ثمانية أبعاد أيضا:

- الوقت : الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة
- دقة التسليم : التسليم في الموعد المحدد المطلوب من الزبون
- الإتمام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل
- التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن بشكل مميز
- التناسق : تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع الزبائن دون التمييز
- سهولة المنال : سهولة الحصول على خدمة
- الدقة : إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة

- الاستجابة : التفاعل السريع مع الزبون لحل المشاكل الغير متوقعة من قبل العاملين  
(يوسف حجيم الطائي، 2009، ص78)

### 3-أهمية الجودة :

للجودة أهمية استراتيجية سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوظيفي للبلاد ، إذ أنها تمثل احد اهم العوامل الأساسية التي تحدد اختلاف حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول الأهمية كالتالي:

أ-سمعة المؤسسة :تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة

ب-المسؤولية القانونية للجودة :تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا المؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.

ج-المنافسة العالمية : تكتسي الجودة أهمية متميزة ، إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى الحاق الضرر بأرباح المؤسسة .

د-حماية المستهلك : عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة ، ان عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه ، وسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلكوا يرشاده إلى افضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا

هـ-التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه ان ينبع الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلقيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى

من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة (زين الدين شيخي، بوكرع محمود، 2011 ، ص 19،20)

#### 4- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد ثمة تعريف نتفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين إلا ان هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم (TQM):  
وقام كل من (Bounds , et Al) و (Steven&Ronld) بتعريف الكلمات الثلاث المكونة لهذا المفهوم إلى ما يلي :

أ- الإدارة (Mangement) : وتعني تطور القدرات التنظيمية والقيادة الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لفرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء "

ب- الجودة (Quality) : "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه "

ج- الشاملة (Total): المقصود بها " إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في تحديد وتعريف الدقيق للحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات "

ويتجه معهد الجودة الفيدرالي إلى ان إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين

المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة (محمد محمد إبراهيم، 1997 ، ص 555)

كما يعرفها (BQA) ( منظمة الجودة البريطانية ) على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا ".

فيما يرى " جون اوكلاند " على أنها : " الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل". (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012 ،

ص 23)

أما " كروببسي " فيعرف إدارة الجودة الشاملة بانها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيم الأمثل في الأداء و للاستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية (العابد هواربي، 2015، ص31)

فيما يذهب (Shacter) : " إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفين بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل صحيحا منذ البداية ، مع تحقيق الجودة بشكل افضل وفعالية عالية وفي اقصر وقت " (فريد زين الدين، 1996 ، ص 24)

أما " كول " فيعرفها على أنها نظام إداري يضع رضا العمال على راس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير اذ ان لهذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل اكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير . (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012 ، ص 24)

#### 5 - أهمية إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة من العناصر الهامة والضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة واصبح من الضروري التركيز على جميع جوانب للصمود في هذه المنافسة ، سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو تقليص التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج و في بيئة العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات و غير ذلك من الأمور الهامة، التي اصبح تحقيقها و الوصول اليها امراً سهلاً بتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (قدور لبرار، 2015، ص 14)

وقد أشار إدوارد دومنج وهو المعروف بابي السيطرة النوعية في اليابان إلى إعطاء إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة حيث ان الجودة مسؤولية كافية الأفراد العاملين في المنظمة

الإنسانية وذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض في تنشيط حركة الجودة الشاملة وتحقيق أهداف المنظمة وهي : (حضير كاظم محمود ، 2010 ، ص 84 - 85)

(1) تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الإنسانية في تقليل الأخطاء و العطلات والتوقعات

(2) تحسين وتطوير الإنتاجية وزيادة كفاءتها وفعاليتها

(3) زيادة الحصة السوقية وتنشيط الأعمال

(4) زيادة الربحية المستهدفة والتي تؤدي إلى تحقيق الثبات الاستقرار بالأسواق

(5) السعي الحثيث نحو تحقيق إرضاء المستهلك الأخير

(6) العمل على تقليص التكاليف الكلية الناجمة على السلع التالفة

أما من جهة نظر قاسم نايف علوان فيرى بان هناك ثلاث منافع جوهرية تنتج من خلال التأكيد على جودة الخدمة تتمثل في :

- **خدمة المستهلكين:** وقد تأكد ذلك من خلال انخفاض شكاوى المستهلكين حول حصولهم على منتج جديد ومطابق للمواصفات العالمية وبتكلفة اقل مع خدمات ما بعد البيع الأفضل - **رضا العاملين :** وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة ورفع روحهم المعنوية وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق و الولاء للمؤسسة .

- **تحقيق فعالية المؤسسة:** ويتجلى ذلك في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الاستثمار ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية.

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على اختلاف أنواعها اثبت انه يمكن من تحقيق أرباح اقتصادية كبيرة جراء تحسين العمليات المختلفة وتدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة ( قاسم نايف علوان، 2005، ص 92)

## 6 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المقصود بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضوع التطبيق، ولقد اختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديد عدد من هذه المبادئ حيث نجد " ديمينج " الذي يعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة ، قد حدد أربعة عشر مبداء لها تعتبر الأكثر شهرة والأكثر استخداما وهي :

- ضرورة وجود أهداف محددة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة
- تبني فلسفة جديدة في العمل وعدم الرضا بالمستوى العادي من العمل وذلك من حيث التأخير والأخطاء، والمنتجات الغير المطابقة.
- عدم الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط ، بل لابد أيضا من الاعتماد على الجوانب الرقمية والمتابعة الإحصائية للجودة.
- إنهاء الاعتماد على الفلسفة اقل أسعار في تنفيذ العمال.
- البحث عن المشاكل وحلها ، وهذا يدخل ضمن تصميم عمل الإدارة.
- تدريب وتشجيع الأفراد وضرورة تبني الطرق الحديثة للتدريب في الموقع.
- التركيز على الزبائن ، لذلك يجب عليها ان تتفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وان تلبى تلك الاحتياجات، وان تحاول دائما تجاوز توقعات الزبون
- القيادة، يوحد القائد هدف المنظمة واتجاهاتها ، وعلى القادة خلق وصيانة بيئة داخلية تمكن الأفراد من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المنظمة
- مشاركة الأفراد، الأفراد هم روح أية منظمة ومن ثمة فان مشاركتهم امر أساسي لاستخدام قدراتهم لصالح المنظمة
- التحسين المستمر : يجب ان يكون تحسين أداء المنظمة ككل هدفا دائما للمنظمة
- تبني القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات

- بناء العلاقة بين المنظمة والمورد على أساس تبادل المنافع

- تصميم وتنفيذ آليات للتعليم والتدريب المستمر

- إيجاد هيئة داخل الإدارة لمتابعة ودفع تنفيذ النقاط. (على بوكميش، 2010 ، ص 78)

### 7 - معايير إدارة الجودة الشاملة (النقاط 14 لنظرية ديمينج )

لقد استقطبت أفكار ديمينج رجال الإدارة واقبل المسؤولون الإداريون على حضور حلقات الجودة بسبب المبادئ التي تقوم عليها مبادئ الجودة في الخدمة أو الإنتاج فالمبادئ التي ركز عليها ديمينج تتمثل في : 1- الادوات 2- التقنيات 3- التدريب

وعلى ما اسماه " فلسفة الإدارة " وحسب قناعته فان إدارة الجودة الشاملة تقوم على

المبادئ التالية :

7-1 - وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات : وهذا معناه ان المطلوب هو

التركيز على تحقيق الجودة وليس السعي للحصول على الفائدة المالية ، فالربح هو الذي يأتي نتيجة لتحقيق الجودة

7-2 - انتهاء فلسفة جديد : تقوم على أساس ان الجودة لا تتحقق نتيجة للجهود التي

يبدلها قائد المنظمة أو رئيس مجلس الإدارة وإنما تحقق الجودة نتيجة لوجود رغبة مشتركة لدى جميع العاملين وتحمسهم للعمل المشترك لتحقيق الجودة المطلوبة ، ففي رايه لابد ان يتحمل كل فرد مسؤوليته في العمل ويثبت تعاونه للجميع .

7-3 - التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل : وهذا يعني تحسين العمليات

الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في خطوط العمل والإنتاج وتحسين أدائهم وفقا لتوجهات مختلفة .

7-4 - الغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط : وبمعنى اخر ، فان الاهتمام يكون

بالزبون أو المستفيد من الخدمة وليس بالسعر والربح الذي تحصل عليه المنظمة .

**7-5- وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات :** ان المقصود بهذا

هو ان ما يعتبر جيدا اليوم ، قد لا يكون يوم غد كذلك ، ولهذا فلا بد من العمل باستمرار لتحسين ما هو موجود وتطويره وذلك لمسايرة روح التغيير والتحديث

**7-6- انشاء مراكز للتدريب الفعال :** يعتبر هذا المبدأ من اهم الأعمدة التي يقوم عليها

إدارة الجودة الشاملة لان ديمينج يرى ان التدريب الجيد هو الذي يؤدي إلى العمل الجيد .

**7-7- جودة قيادة فعالة :** ان القيادة هي التي تصنع الاستراتيجيات وهي التي تحفز للعمل

وهي التي تشرف على استخدام تقنيات التدريب المناسب وتوفير الفرص المناسبة للتدريب في حياته .

**7-8- إزالة الخوف:** إن المديرين الذين يستعملون أسلوب التهيب والتخويف في مؤسساتهم

ينشرون جو من الظلم والخوف في أوساط العمال، والاهتمام بالجودة الشعور بالثقة والأمانة والحوار البناء

**7-9:إزالة الحواجز بين الإدارات :** يعني ذلك كسر الحدود و الحواجز الموجودة بين

الأقسام وجعل العمال يعملون سوية بروح متفاعلة كفريق واحد ، لا يتصارع أفرادوا إنما كل واحد يعمل لتحقيق هدف واحد ، هو الجودة في العمل .

**7-10- التخلص من الشعارات والتركيز على كيفية العمل:** إن هذا يعني انه من الغلط

التركيز على التحفيز ودفع الرواتب العالية لخلق الجودة وإنما المطلوب هو "كيفية عمل الشيء"

**7-11:العبرة بالجودة وليس بالعمل الضخم :** ان الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الإنتاج

الكمي تؤدي في الغالب إلى زيادة العدد على حساب النوعية ، ولهذا يستحسن التركيز على الإنتاج الذي يكون جيد ويحظى برضا الزبون أو متلقي الخدمة ، لان الجودة تدفع بالزبائن

ان يتعلقوا بالإنتاج الجيد والمؤسسة تكسبهم في المدى الطويل .

7-12: إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع : والمقصود بهذا المبدأ الابتعاد عن الضغوط التي يتم فيها استخدام أسلوب الترهيب وتوجيه النقد الظالم لبعض الموظفين ، ولهذا يتعين على المسؤولين ان يشجعوا كل عامل لكي ينجز مهامه بأحسن طريقة ممكنة بحيث يشعر بالفخر والاعتزاز بما حققه للمؤسسة .

7-13: إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين : يعتقد ديمينج انه يتعين على الموظفين ان يواصلوا تعلمهم وتدريبهم بقصد اتقان العمل ، وان الركيزة الأساسية للجودة في رايه هي حسن استعمال أدوات وتقنيات رقابة الجودة الشاملة ، وعليه فلا مفر من مشاركة الموظفين في حلقات الجودة. التفكير في طرق جديدة للعمل والمشاركة مع الآخرين في العمل الجماعي .

7-14: إيجاد النظام اللازم لمتابعة هذه التغيرات : لكي تنجح المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة يجب ان تهتم الإدارة العليا باستراتيجية إدارة الجودة ككل ، ثم تقوم بخطوات إيجابية لتحقيق هذه الاستراتيجية .(عماد بوحوش، 2006 ، ص 103-106)

## خلاصة الفصل

كخلاصة لكل ما سبق ذكره ، تعد إدارة الجودة من أهم المفاهيم الحديثة والمهمة لنجاح أي مؤسسة واستمرارها، فمن الواضح ان تحقيق معايير إدارة الجودة لم تعد رفا فكريا، بل أصبحت واقع علمي لا بد من تطبيقه في مختلف مؤسسات الأعمال فهي بمثابة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة حيث تعتبر فلسفة إدارية وأسلوب حياة لتمكن أي مؤسسة من البقاء في التغيرات السريعة وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة.

# الفصل الثالث

## الإلتزام الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الإلتزام الوظيفي
2. أهمية الإلتزام الوظيفي
3. أبعاد الإلتزام الوظيفي
4. خصائص الإلتزام الوظيفي
5. مراحل تطور الإلتزام الوظيفي
6. محددات الإلتزام الوظيفي
7. الآثار التنظيمية للإلتزام الوظيفي

الخلاصة

## التمهيد

يعد موضوع الإلتزام الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في حقل الإدارة لما لها من فعالية في تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال إنجاز العمل فيها ويعتبر الإلتزام الوظيفي كتعبير عن اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي ينتمي اليها والرغبة في بقاءه داخل هذه المؤسسة

كما ان الإلتزام الوظيفي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار في المنظمات كما يساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فضلا عن إسهاماته المتعددة في مجال تطوير قدرات المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرارية لهذا اهتم الباحثون بموضوع الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه وتأثيراته على سلوكيات الأفراد وانعكاساتها على المؤسسة وأهدافها وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية الإلتزام الوظيفي وأهميته في المؤسسة وخصائصه و محدّداته والآثار المترتبة على فعاليته .

**1- مفهوم الإلتزام الوظيفي**

أن الإلتزام شعور إيجابي في أقصى شدته ، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها من حيث ان الإلتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الإلتساب إليها ، لذا يعتبر الإلتزام الوظيفي أحد أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية.

وتعد قضية الإلتزام الوظيفي من القضايا الهامة في حياة البشرية خاصة في الآونة الأخيرة ، فعليها تقوم نظم الحياة ويتحدد سلوك الأفراد والجماعات، والإلتزام الوظيفي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا بل يستدل عليه من خلال الظواهر والأثار المرتبطة به سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراهية بل هو حصيلة التفاعلات العديد من العوامل والتغيرات السلوكية. (الفهراوي القطاونة، 2014 ، ص 16)

ومن أوائل من قدموا تعريفا عن الإلتزام الوظيفي كان " بوثر وسميث " ( 1970 ) حيث نظروا له من منظور نفسي ووصفاه بأنه " توجيه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة " وهو التعريف الذي اغلب عليه الباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي ، فقد اخذ به هيجان في تعريفه للولاء أو الإلتزام التنظيمي، إذ عرفه بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما اخذ به الطاجم والعتبي أما الدخيل دخيل الله فيشير ان تعريف بورتر وسميث من اكثر تعاريف الإلتزام التنظيمي شيوعا.

ويعد هذا دليلا على ان المصطلحين الواردين في هذا ( الإلتزام، الولاء ) هما مترادفان بمعنى واحد للمصطلح "Commitment" . (محمد بن غالب عوفي، 2005 ، ص 33)

كما يعرف الإلتزام الوظيفي على انه توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة. كما يعرف على انه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت. (الزهرة بر الله، 2012، ص17)

ويشار اليه كذلك على انه " عملية الإلتزام التنظيمي ماهي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم (عويضة،

2008، ص 32)

ويعرف كل من ماسي وشنيدير (Macey and.Shneider) التزم الموظف على انه حالة مرغوبة له هدف تنظيمي ويتضمن الاندماج (Involvement) الإخلاص (Commitement) والعاطفة (Passion) والحماس (Inthusiasm) والجهد المستهدف وكذا الطاقة ، إذن فهو مكون من عنصرين إلا وهي المواقف والسلوكيات (مزيان لمياء، 2016، ص 13-14)

ووفقا لفانس فاللتزام الموظف هو نتيجة لسمات شخصية مثل المعارف والمهارات والقدرات والمزاج والمواقف و الشخصية ، وكذا السياق التنظيمي بما فيه من قيادواٍ عداد بدني واجتماعي وممارسات الموارد البشرية التي يؤثر مباشرة على الشخص وعلى السياق عملية الأداء الوظيفي (مزيان لمياء، 2016 ، ص 14)

ويعرفه محمد مصطفى خشوم بانه " اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل افضل في منظمة أخرى " .

ويقول أيضا " بان الاللتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم ، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم.

أما بوشنان ( Buchana 1974 ) فينظر إلى الاللتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاث عناصر هي :

أ-التطابق (Indentification): ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها

ب-الانهماك ( Envolement ): ويقصد به الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة

ج-الولاء (loyolty): والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 17)

ويركز " اورايلي وتساتمن " ( O'reilly and chatman's ) على المنظور النفسي للإلتزام ويعرفانه بأنه : "الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة "

ويشير الباحثان إلى ان هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي

أ-الإذعان

ب-تحديد الهوية

ج - التشرب والاستبطان(العوفي 2005 ص 33)

لكن التعريف الأكثر شيوعا وتكرارا هو التعريف الذي قدمه ( Mowdy et al ) حيث

يقوم على ثلاث عناصر أساسية هي:

1. الاعتقاد القوي في الأهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها

2. الاستعداد لبذل جهد في التنظيم

3. النية في البقاء عضوا داخل التنظيم ( أميرة رفعت حواس 2003 ص 57)

## 2- أهمية الإلتزام الوظيفي

أن الشعور بالإلتزام الوظيفي يعتبر من الحاجات الهامة ، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وامنه وسعادته ، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البذل والتضحية لذلك تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي بعدة نقاط هي :

-يمثل الإلتزام الوظيفي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق اعلى مستوى من الإنجاز

-ان التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

- يساهم الموظفون ذو الإلتزام الوظيفي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم

يساعد الإلتزام الوظيفي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن دوام وتحسين الأداء الوظيفي

يعتبر الإلتزام الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة (خيرة براف، 2007 ، ص 211)

**من الأسباب التي تبرز أهمية الإلتزام الوظيفي ما يلي :**

2-1- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق اعلى مستوى من الإنجاز

2-2- التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى

2-3- أن الإلتزام الوظيفي من اكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء ، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لفرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها .

2-4- أن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها (سميرة بالأطرش، 2007 ،ص16،17)

ومن خلال الأهمية والأسباب والاهتمام بالالتزام التنظيمي يمكن القول بان الإلتزام التنظيمي أهميته على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة فأهميته على مستوى الأفراد تكمن من خلال تجنب التغيب والتأخير عن ساعات العمل وكذا الإلتزام بين العمال في المؤسسة أما على مستوى المنظمة فيتحقق ولاء العامل لمنظمتة وزيادة الإنتاجية وتجنب

دوران العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أي ان الإلتزام التنظيمي هو محور تقدم المنظمة فمن خلاله يستحسن الأداء الوظيفي وتطوير الثقافة التنظيمية .

### 3 - أبعاد الإلتزام الوظيفي

يختلف التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم -وعلى العموم - تشير الأدبيات إلى ان هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام إلا انهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد :

#### 3-1 - بعد الإلتزام العاطفي : ( Affective commitment )

اقترح الن والماير ( Allen ) ( Mayer) اللذان راو ان الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من الاستقلالية واهميه ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيهها له ، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار سواء ما يتعلق منها من العمل أو ما يخصه ، أي هو الارتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه له منظماتهم ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة (ماجدة العطية، 2003، ص 252)

#### 3-2 - بعد الإلتزام المستمر : (Continvance commitment)

وينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة الإلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن ان تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها أما اذا لاحت بالأفق أي عوائد افضل من التي تقدمها له المنظمة التي يعمل بها فانه لا يتردد بالانتقال

إلى الوضع الآخر وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية (ماجدة العطية، 2003، ص 252)

### 3-3 - بعد الإلتزام المعياري ( Noumative component ) :

والمقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف بالإلتزام والبقاء في المؤسسة ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها ، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، 2007، ص60)

### 4 - خصائص الإلتزام الوظيفي:

- مما سبق التطرق اليه على الإلتزام الوظيفي يمكن سرد الخصائص التالية
- يعبر الإلتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبولوا إيمانه بأهدافها
  - يشير الإلتزام الوظيفي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء
  - يعبر الإلتزام الوظيفي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم للمنظمة
  - يتأثر السلوك الوظيفي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمر (سامي إبراهيم حماد حنونة، 2006، ص13)
  - الإلتزام الوظيفي حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم
  - ان الإلتزام الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم

- إن الإلتزام الوظيفي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد اعاده إلا انهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض - يعبر الإلتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبولها إيمانه بأهدافها وقيمها (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 24) ومنه يتضح للباحثة ( الطالبة ) بان الإلتزام الوظيفي له خصائص متعددة وذلك لتعدد أبعاده فهو رغبة الفرد القوية ومدى تمسكه بمنظمتة والسعي بأقصى جهده لتحقيق أهدافها ومنه تحقيق الولاء التنظيمي ويمكن القول بانه السعي لتقويم المنظمة نحو التقويم الإيجابي

#### 5- مراحل تطور الإلتزام الوظيفي:

يرى بوكنان (Bocnon) ان الإلتزام الوظيفي للفرد بأربعة مراحل هي :

**5-1- مرحلة التجربة :** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تامين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته . ويقول بوكنان : انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة المرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل تضارب الولاء ، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، ادراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

**5-2- مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، وتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة

**3-5- مرحلة الثقة بالتنظيم :** وتبدأ تقريبا في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمد إلى ما لانهاية ، حيث يزداد ولائه وتنقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج (حسين حريم، 2003، ص 192)

وقد ذكر العتيبي والسواط ان ( Welch and Lavan ) أشار إلى ان عملية ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته ( محمد بن غالب العوفي 2005 ، ص 37)

**4-5 - مرحلة الانضمام إلى المنظمة :** الذي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته (محمد بن غالب العوفي ، 2005 ص 37)

**5. مرحلة الإلتزام التنظيمية:** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها (محمد بن غالب العوفي، 2005 ، ص 37)

#### **6 - محددات الإلتزام الوظيفي:**

**6-1 - السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، ومن المعروف ان لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد ويعتمد السلوك في شدته وإيجابية أو سلبية على قدر الفرد على إشباع هذه الحاجات

فاذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك يترتب عليه نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن النتائج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجيات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي ، وتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولية في العمل إشباعها ، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن ، والحاجة إلى الحب والانتماء ، والحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات (محمد بن غالب العوفي 2005 ص 23)

**6-2 - وضوح الأهداف :**

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام الوظيفي لدى الأفراد العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة اكبر أو ينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة (سرايش عبد الكريم، 2015، ص 105)

**6-3 - العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:**

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الجماعية أو يشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات ان المشاركة تعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي وجعل الأفراد يرتبطون بيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون ان ما يواجهه من مشكلات هو تهديد لهم ، ولأنهم واستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة، وروح معنوية عالية (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 39)

**6-4 - تطبيق أنظمة الحوافز:**

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف ، واتفق الباحثون على ان المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة (سمير بالأطرش، 2011، ص 19-20)

**6-5 - نمط القيادة**

ان الدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين ، وفي جو عمل مناسب ، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية ، فلإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي للإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام

أنظمة الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد (محمد بن غالب العوفي 2005 ص 39)

### 7 - الآثار التنظيمية للإلتزام الوظيفي :

للإلتزام التنظيمي آثار تنظيمية يمكن صياغتها على شكل النقاط التالية :

**7-1-الروح المعنوية :** تشير الدراسات إلى ان للإلتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعلمهم ومنظماتهم ، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة وتعرف الروح المعنوية بانها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية .

والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة . فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار ، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية التي يترتب عليها تدني مستوى الإلتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية ( فريد محمد النجار ، 2003 ص 111)

### 7-2-الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام من اهم مقومات الإبداع الوظيفي ، كما يشير ايمن المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الإلتزام ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي (فريد محمد النجار 2003 ص 142)

**7-3-العقد النفسي :** يعرف العقد النفسي بانه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها ، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم ، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الإلتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف ، وان يبذلوا قصار جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من امن واستقرار وحوافز .

يؤدي الشعور بالإلتزام إلى عديد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل ، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة ، وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل اذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب على أداء العمل (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص42)

#### 7-4- تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد :

يرى العتيبي و السواط نقلا عن (Romzek) ان تأثير الإلتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:

**-الأول:** يرى ان للإلتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء كان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ، ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله ، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ، وهذا في جانبه الإيجابي ، أما الجانب السلبي لتأثير الإلتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده ووقته وطاقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ان هموم العمل تسيطر على تفكيره خارج العمل

-الثاني: يرى ان تأثير الإلتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي ، حيث ان الموظف ذو الإلتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله ، واكثر واسرع في الترقية والتقدم في المراتب الوظيفية ، واكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة وتزداد ثقته في المنظمة بانها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه (سرايس عبد الكريم 2015، ص110)

## خلاصة

يمكن القول بان الإلتزام الوظيفي هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا هذا الذي يعتبر عصر التنظيمات فهو يمثل اندماج الفرد بمنظمته واهتمامه بها والاستمرار فيها حيث ان العامل الملتمزم يتقيد بمختلف العناصر التنظيمية ، ويعمل من اجل نجاح المنظمة ويعد الأفراد الملتمزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى ومنه يجب النظر للإلتزام التنظيمي على انه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه كما انه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم شروط ومواصفات الإلتزام ولكن يجب استخدام العديد من الأساليب التي تجعل الفرد وتحسنه اذا ظهر غير ملائم داخل المؤسسة ومنه إكسابه الإلتزام بطريقة غير مباشرة .

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- المنهج المتبع في الدراسة
- 2 - لمحة عن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
- 3 -تحديد العينة:
- 4 -مجالات الدراسة
- 5 -الدراسة الاستطلاعية
- 6 -أدوات جمع البيانات
- 7 -الخصائص السيكومترية للاستمارة
- 8 -أساليب المعالجة الإحصائية

## 1- المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة وتختلف المناهج باختلاف مناهج الدراسة وطبيعة الموضوع هي التي تساعد على تحديد المنهج المستخدم

وبما أن دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن مدى مساهمة معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي، حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعا أو ظاهرة أو وصف العلاقة الموجودة بين متغير وآخر، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها

## 2- لمحة عن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تعد وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة احدى الوحدات التابعة إقليمية لمؤسسة الرياض سطيف، والتي تعتبر من احدى المؤسسات الكبرى في الجزائر، والتي يتعلق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية.

تم تشغيل وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة (مطاحن الحضنة)

مستخلص محضر اجتماع رقم: 06 لمجلس الإدارة المنعقد بتاريخ: (1997/9/27) ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج ، وقد بلغ رأس مالها: (479.000.000 دج).

وتنقسم الوحدة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية (بوهلير)، وتم تشغيلها سنة 1981 أما قدرات الإنتاج كانت (1000 قنطار يوميا) من السميد و (1000 قنطار يوميا) من الدقيق، أما تكلفة المشروع قدرت ب (220.915.480.55 دج)، كما ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى (3000 قنطار) يوميا سنة 1999، بزيادة (500 قنطار قمح صلب، 500 قنطار قمح لين)، بتكلفة قدرت ب 242.202.253.51 دج

أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية غولفيتو وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت (4000 قنطار) يوميا وقدرت تكلفة المشروع ب 564.236.711، أما فيما يخص الجزء القديم الخاص بإنتاج السميد الذي تقدر طاقته الإنتاجية ب (1500 قنطار يوميا) متوقفة عن الإنتاج منذ بداية سنة 2010 إلى غاية نهاية 2015 حيث بدأت المؤسسة في استبدال عتادها بعتاد جديد خاص بإنتاج الدقيق وذلك لزيادة الطاقة الإنتاجية من الدقيق

تقع الوحدة في الجهة الشمالية الشرقية لمدينة المسيلة، وذلك بمحاذاة الطريق الوطني الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 81929 متر مربع، منها 15583.60 متر مربع أي ما يعادل نسبة 19.02% مغطاة تتمثل في: مباني الإدارة، المطاحن، المخازن وغيرها، أما القسم الباقي الذي يقدر ب: 66345.40 متر مربع أي ما يعادل نسبة 80.98%، فهي عبارة عن مواقف للسيارات ومختلف المعدات الأخرى، مساحات خضراء وغيرها.

### 3-تحديد العينة:

تعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أشخاص

وقد تمت الدراسة على عينة قوامها (70) عامل بمطاحن الحضنة بالمسيلة من أجل الحصول على عينة مناسبة ونتائج دقيقة ودالة ولهذا تم اختيار العينة على أساس عدد من الشروط وهي اختيار العمال يتماشى مع متطلبات الموضوع، وكذا الإحاطة بالمتغيرات المستقلة المطروحة بان تكون العينة تحتوي على الجنسين (ذكر وأنثى) وان تكون أعمارهم مختلفة، وكذا مستويات تعليمية مختلفة وفئات متباينة من الأقدمية.

### 4-مجالات الدراسة:

أ-المجال الزمني للبحث: تم إجراء الدراسة على مجموعة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة وذلك في الفترة الممتدة من 15 فيفري إلى غاية 17 مارس من الموسم الدراسي

2019/2018

ب-المجال الجغرافي: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تقع على بعد 2 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة

5-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة للبحث العلمي حيث يتمكن الباحث من خلالها على التعرف على مجال وعينات الدراسة وخصائصها، كما تتمثل أهميتها في التأكد من قياس الأداة للخاصية المراد قياسها وتمثيلها للعينة محل الدراسة

وقد كانت الدراسة الاستطلاعية خلال بداية شهر فيفري حيث كان في اليوم الأول إجراء جلسة مع المدير للتعرف على ظروف العمل داخل المؤسسة وكانت كجولة استطلاعية من أجل اخذ فكرة أولية على المؤسسة ومعرفة حاجات العمال في إطار الجودة الشاملة والتحسين المستمر، أما في اليوم الثاني فكان التقرب من العمال لاستكشاف رغبتهم في التحفيز ومحاولة تحديد بعض أبعاد الجودة داخل المؤسسة كالأداء والمظهر والصلاحية والاستجابة، فقد حاولنا معرفة كل هذه الأمور من خلال اختبار عينة عشوائية تكونت من (15) عامل من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

#### 6-أدوات جمع البيانات:

إن أي ظاهرة محل البحث تحتاج إلى أداة قياس تتناسب وتلك الظاهرة لتحقيق الأهداف الموجودة بحيث تتوفر على شروط الموضوعية حتى تكون النتائج المتوصل إليها دقيقة ومن ثم تكتسي الأهمية العلمية وقد اعتمدت في الدراسة على الاستمارة حيث تم تصميم الاستمارة انطلاقاً من مشكلات البحث واحتوت على محورين

المحور الأول:

تبلور حول معايير إدارة الجودة حيث قسم إلى أربعة معايير من البند 1 إلى 4 مثلت التدريب الفعال، أما من البند 5 إلى 8 فتعلق بالتركيز على كيفية العمل، ومن البند 9 إلى 12 فتعلق بالتخلص من الاعتماد على التفتيش، ومن البند 13 إلى 16 فتعلق بالتطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات

المحور الثاني:

تبلور على الالتزام الوظيفي وضم 16 بند

7- الخصائص السيكومترية للاستمارة:

أولا الصدق:

1- صدق المحكمين:

للتأكد من الاستبانة وزعت على 4 محكمين وكانت الموافقة على كل العبارات وقد تم اجراء التعديلات اللازمة استنادا للتوجيهات و الملاحظات التي أبدوها بهدف جعلها قابلة للفهم في ميدان الدراسة

2- الصدق الذاتي:

يقصد بالصدق الذاتي الذي يعتمد على الجذر التربيع لعامل الثبات، وذلك من خلال استعمال معامل ارتباط سبيرمان براون تحت الجذر التربيعي للقيمة 0.64 بلغت قيمة 0.8

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{صدق الاختبار}$$

بعد التعديل سبيرمان براون وجدت (0.64)

$$\sqrt{0.64} = 0.8$$

ومنه فان قيمة معامل الصدق الذاتي تطمئن على صدق فقرات الأداة فيما تقيسه

ثانيا: الثبات

يتحقق من خلال معامل ألفا كرونباخ حيث بلغ  $\alpha = 0.88$  وهذا يدل على أن

الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات

طريقة 2: معامل سبيرمان براون لتصحيح معاملات الارتباط وكانت نتيجة معامل ارتباط

سبيرمان براون قبل التعديل (0.51) وبعد التعديل أصبحت (0.64) وهذا يعني أن معامل

الارتباط المعدل مقبول دال إحصائيا

## 8-أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها وتفرغها في الاكسال وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها باختصار بالرمز spss وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

-معامل الارتباط pearson correlation

-اختبار t. test

-اختبار anova

# الفصل الخامس:

## عرض ومناقشة النتائج

أولاً: عرض ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

- 1 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
- 2 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
- 3 - عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية ومضمونها.
- 4 - دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير السن
- 5 - دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الجنس
- 6 - دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، فسوف نحاول من خلال هذا الفصل عرض نتائج الفرضيات بالتفصيل، كما سنحاول أيضا مناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية ومقارنتها بما توفر لدينا من دراسات سابقة على ضوء الإشكالية والفرضيات المتوقعة

أولاً: عرض ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

**1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة:**

تشير الفرضية العامة إلى أن معايير إدارة الجودة تساهم في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ وبعد جمع البيانات من ميدان الدراسة وتفريغها في EXCL ومعالجتها ب spss ثم إعادة تنظيم المعالجة التي توضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1): يوضح مساهمة معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر

**عمال مطاحن الحضنة**

/	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
معايير إدارة الجودة	0.615	0.000
الالتزام الوظيفي		
العدد	70	70

\*\*معامل الارتباط دال عند 0.01 ( في الاتجاهين)

تدل نتائج الجدول رقم (1) الذي يمثل مساهمة معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة على وجود علاقة قوية جدا ( $R=0.61$ ) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ ) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يوضح مساهمة معايير الجودة في الالتزام الوظيفي. وهذا ما أشار إليه كل من "كروسبي" و "جون أوكلاند" حيث إعتبروا أن إدارة الجودة تمثل منهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري.

في حين يرى "كانبوتر" و "سميث" (1970) أن الالتزام الوظيفي توجه يتسم بالفعالية الإيجابية نحو المنظمة؛ وهذا ما جعل معايير إدارة الجودة تساهم بدرجة قوية في الالتزام الوظيفي.

كما وافقت ما توصلت إليه دراسة كل من "العابد هوارى" (2015) التي جاءت تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية، وهي علاقة التكامل والتبادل.

كما اتفقت مع دراسة "سميرة بالأطرش" (2011) التي دار مضمونها حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي والتي هدفت إلى معرفة مدى العلاقة الموجودة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بولاية ورقلة وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والإداء الوظيفي.

رغم توافق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة إلا أنها تعارضت مع نتائج دراسة "زهرة بر الله" التي دار موضوعها حول مستوى الالتزام لدى عمال مؤسسة سوناطراك لمدينة ورقلة (2012) التي تبلورت نتائجها لعدم وجود علاقة ارتباطية بين متغير الالتزام والعمال.

وحسب تقدير الباحثة قد يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في العينة (مربيات، أساتذة، عمال، أصحاب مهن حرة وغيرها)، أو إلى المجال الزمني (دراسات قديمة، حديثة) فالتطور الهائل والتقدم التكنولوجي قد يكون من مسببات الاختلاف الرئيسية، قد ترجع هذه الاختلافات إلى الموقع الجغرافي وإلى المجال التنظيمي (إدارة، خدمات، مصانع...الخ).

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

ومضمونها يساهم التدريب الفعال في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن

الحنونة بالمسيلة وبعد معالجة البيانات تم تفريغها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يوضح مساهمة التدريب الفعال في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر

عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة

/	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التدريب الفعال	0.480	0.000
الالتزام الوظيفي		
العدد	70	70

\*\*معامل الارتباط دال عند 0.01 ( في الاتجاهين)

يوضح الجدول أعلاه رقم (2) أن التدريب الفعال يساهم في الالتزام الوظيفي من

وجهة نظر عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة، حيث كانت العلاقة قوية جدا ( $R=0.48$ ) وهو

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهي اقل من (0.01) وهذا ما يوضح مساهمة

التدريب الفعال في الالتزام الوظيفي، وهذا ما أشار إليه "ديمينج" (كما هو موضح في الفصل

النظري) حيث يرى بأن التدريب الفعال من أهم الأعمدة التي تقوم عليها إدارة الجودة لأن

التدريب الجيد يؤدي إلى العمل الجيد، فالموظفون في رأيه لا بد أن يتدربوا على أداء مهامهم

ومنه فإن التدريب يشمل كافة العاملين داخل المؤسسة وهو ما يقوي روح التعاون فيما بينهم

ومنه التحلي بالالتزام الوظيفي اتجاه مؤسساتهم ومحاولتهم لتحقيق الأهداف المشتركة من

خلال الشعور الإيجابي الذي يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها مما يجعل

العامل يسعى لتحقيق الجودة وذلك من أجل تحقيق أهدافه المشتركة.

وهذا ما توافق مع دراسة كل من "قدور لبراوا" (2015) التي انطلقت من "دور إدارة

الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة

بمؤسسة بريد الجزائر" (القبضة الرئيسية) بالوادي والتي أشارت نتائجها إلى وجود التدريب الفعال حول الجودة باستمرار.

وأثناء احتكاكي بالعمال في الدراسة الميدانية أوضحت أن التدريب الذي يتعرضون إليه خلال مساهم المهني يكتسبه الروتين ولا وجود لتدريب فعال يزيد من إنتاجية المؤسسة بل ركزوا تدريبهم على عامل الزمن (حضور، غياب، تأخر) أثناء أدائهم لمهامهم وهذا ما يؤثر على الالتزام الوظيفي.

### 3- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

والتي جاء منطوقها ب يساهم التركيز على كيفية العمل في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة بعد معالجتها بيانيا ثم تفريغها في الجدول التالي

الجدول رقم (3): يوضح مساهمة التركيز على كيفية العمل في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

/	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التركيز على كيفية العمل	0.514	0.000
الالتزام الوظيفي		
العدد	70	70

\*\*معامل الارتباط دال عند 0.01 ( في الاتجاهين)

يبين الجدول أعلاه رقم (3) أن التركيز على كيفية العمل يساهم في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث بلغت قيمة (R=0.51) وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يوضح وجود علاقة قوية أي أن التركيز على كيفية العمل تساهم في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ وقد أشار (ديمينج) في نقاط أربع عشر المعايير غدارة الجودة أنه من

الغلط التركيز على التحفيز ودفع الرواتب العالية لخلق الجودة وإنما المطلوب هو كيفية عمل الشيء.

ويرى "هيجان" على أن الالتزام الوظيفي هو قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، حيث يمكن تفسير التركيز على كيفية العمل من خلال قوة التطابق بين الفرد ومنظمته مما يجعله يخلص ويركز على كيفية العمل دون مراعاة الجانب المادي الذي تقدمه المؤسسة (الحوافز والأجر)، فالتركيز على كيفية العمل يجب أن تكون دائمة وتكون من أولويات العامل داخل بيئة العمل، ومن الدراسة الميدانية يتضح مدى تركيز العمال على كيفية عملهم نتيجة ارتباطهم بالمؤسسة (الالتزام الوظيفي بالمؤسسة التي يعملون بها)

#### 4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

نصها كالتالي يساهم التخلص على الاعتماد على التفتيش في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ بعد معالجتها بيانياً ثم تفريقها في الجدول التالي

جدول رقم (4): يوضح مساهمة التخلص من الاعتماد على التفتيش في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

/	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
التخلص من الاعتماد على التفتيش	0.564	0.000
الالتزام الوظيفي		
العدد	70	70

\*\*معامل الارتباط دال عند 0.01 (في الاتجاهين)

يوضح الجدول رقم (4) أن التخلص من الاعتماد على التفتيش يساهم في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ حيث كانت العلاقة قوية عند (R=0.56) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)

وهذا ما يوضح مساهمة التخلص من الاعتماد على التفتيش في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

وقد أشار "ديمنج" (كما هو موضح في الفصل النظري) أن التخلص من الاعتماد على التفتيش يعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرف من العمل بشكل مباشر مع العاملين وهو ما يساهم في اندماج وتبادل الأفكار بين العمال وزرع روح التعاون فيما بينهم والتخلي بروح الفريق الواحد مما يساهم في اتخاذ القرارات بشكل جماعي كل هذه النقاط يمكن أن تساهم في الالتزام الوظيفي للعامل.

فقد أشار كل من "ماسي" و"شنيدر" (كما هو موضح في الفصل النظري) بأن التزام الموظف هو حالة مرغوب فيها، له هدف تنظيمي ويتضمن الاندماج، الإخلاص، العاطفة، الحماس، الجهد المستهدف، الطاقة

و من خلال الاحتكاك بالعمال أثناء الدراسة الميدانية تبين أن التخلص من الاعتماد على التفتيش شيء مرغوب فيه هو ما يحقق ويؤثر إيجابيا على التزام العمال وتمسكهم بمؤسستهم ويزرع فيهم روح المسؤولية ويجعلهم يشعرون بالانتساب إلى مكان عملهم

#### 5- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة:

الموسومة يساهم التطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ بعد معالجتها ثم تفرغها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): يوضح مساهمة التطور المستمر طرق اختيار جودة الخدمات في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

/	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات	0.461	0.000
الالتزام الوظيفي		

العدد	70	70
-------	----	----

\*\*معامل الارتباط دال عند 0.01 ( في الاتجاهين)

من خلال الجدول رقم (5) يتبين أن التطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات تساهم في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث كانت العلاقة قوية جدا ( $R=0.46$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهي أقل من (0.01)؛ وهذا يعني مساهمة التطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

وقد أشار "ديمنج" إلى أن جودة الخدمات تعني الاستمرار لتحسين ما هو موجود وتطويره وذلك بغية مسايرة روح التغيير والتحديث مما يجعل المؤسسة تسير التطورات الهائلة التي تحدث في المجتمع ومنه في التزام العمال داخل المؤسسة يجعلهم يسعون من أجل نجاح واستمرار مؤسستهم وذلك من خلال مسايرتهم ومحاولتهم تحقيق جودة الخدمات. وقد تعارضت نتائج الدراسة مع دراسة "قدور لبراو" (2015) الموسومة ب "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية) بالوادي التي توصلت نتائجها إلى أنه لا يوجد اهتمام كامل من طرف العاملين بمستويات الجودة.

وقد يعود هذا الاختلاف حسب رأي الباحثة في العينة والمجال الزمني (2015-)

(2019) وكذا المجال التنظيمي إدارة، مصنع، خدمات.

الفرضية الفرقية: من أجل المتغيرات الدخيلة والتحكم في متغيرات الدراسة ثم التعرف على الفروق بين أفراد العينة فيما يلي:

### 6-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الجنس:

6-1-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الجنس تبعا لمتغير معايير إدارة الجودة

توجد فروق بين أفراد العينة في تقديرهم لمعايير إدارة الجودة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (6) يوضح الفروق بين أفراد العينة في تقديرهم في معايير إدارة الجودة تعزى

### لمتغير الجنس

وجه المقارنة	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
معايير إدارة الجودة الجنس	م . د	34.00	7.071	1.976	68	0.052	غير دالة
	ف	37.09	5.805				

يتبين من الجدول أعلاه رقم (6) أن معامل التجانس بلغ قيمة (  $F=2.31$  ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0.13$  ) وهو أكبر من 0.05 أي غير دالة، ويبين أن متوسطات المجموعتين متقاربتين وغير متباينتين وبالتالي يمكن تطبيق اختبار T. TEST وللتأكد من صحة النتائج تم تطبيق اختبار T. TEST حيث بلغت قيمة (  $T=1.97$  ) عند درجة الحرية 68 وحسب مستوى الدلالة (  $\alpha=0.052$  ) وهو أكبر من (0.05) بمعنى لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لعامل الجنس

وهذا ما اتفق مع دراسة "قدور لبراو" (2015) الموسومة ب "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية) بالوادي التي توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة



وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس تدل على أن الشعور الإيجابي لأفراد العينة (ذكور، إناث) لم يتفاوت في درجات تقديرهم وإن دل على شيء فهو يدل على مدى تطابق واندماج الأفراد فيما بينهم ومع مؤسساتهم وهذا ما أشار إليه كل من "ماسي وشندر" (2008) باعتبارهم أن التزام الموظف (ذكر، أنثى) على أنه حالة مرغوبة له هدف تنظيمي ويتضمن الاندماج، الإخلاص، الحماس

كما توافق مع ما توصلت إليه دراسة "الزهرة بر الله" (2012) الموسومة بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة السوناطراك، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في التزامهم التنظيمي باختلاف جنسهم (ذكور، إناث)

يمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين أفراد العينة في الالتزام الوظيفي في التكافؤ الموجود بين الجنس من حيث الأجر، ساعات العمل، أسلوب الإشراف المطبق فكل هذه النقاط لا تختلف لدى الجنس

#### 7-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير السن

##### 7-1-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير السن تبعاً لمتغير معايير إدارة الجودة

توجد فروق بين أفراد العينة في تقديرهم لمعايير إدارة الجودة تعزى لمتغير السن

الجدول رقم (8) يوضح الفروق بين أفراد العينة في تقديرهم لمعايير إدارة الجودة تعزى

#### لمتغير السن

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قرار الإحصاء
بين المجموعات	100.738	50.369	1.140	69	0.326	غير دالة
خارج المجموعات	2960.247	44.183				

					3060986	المجموع
--	--	--	--	--	---------	---------

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود فروق بين أفراد العينة دال على تجانسهم في تقديراتهم معايير إدارة الجودة وتمائل آرائهم أي ان تباين أعمار عينة الدراسة لم تغير في تقديراتهم فكانت استجابتهم متجانسة وهذا ما يساعد الباحثة على تعميم نتائج دراستها على عينات مشابهة في نفس الظروف التي توفرت في العينة المبحوثة حيث بلغت قيمة  $(F=1.14)$  عند درجة الحرية 69 ومستوى الدلالة  $(0.32)$  وهي أكبر من  $(0.05)$  مما يدل على تجانس أفراد العينة حول معايير إدارة الجودة.

وهذا ما اتفق مع دراسة "قدور لبراو" (2015) الموسومة ب "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة" منتهى أحمد علي ملاح" (2015) التي توصلت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس حيث توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير السن

#### 7-2- دراسة الفروق بين أفراد العينة في تقديرهم للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير السن

توجد فروق بين أفراد العينة في تقديرهم للالتزام الوظيفي حسب متغير السن  
الجدول رقم (9) يوضح الفرق بين أفراد العينة في تقديرهم للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير

السن

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قرار الإحصاء
بين	118.114	59.057	1.719	69	0.187	غير دالة

					المجموعات
				34.353	2301.672
					خارج المجموعات
					المجموع

يبين الجدول أعلاه بأن قيمة (  $F=1.71$  ) عند درجة الحرية 69 بمستوى دلالة (0.18) وهي أكبر من (0.05) مما يوضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعود للاختلاف في السن، وهذا ما يوضح تجانس أفراد العينة في تقديرهم للالتزام الوظيفي حيث يتبين من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة أي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير السن (أقل من 30 سنة - من 30 إلى 45 - من 46 فما فوق) وهذا ما اتفق مع دراسة (2012) التي انطلق موضوعها من مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك حيث توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في الالتزام التنظيمي باختلاف سنهم

وتعارضت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة "سامي إبراهيم حمادة حنونة" (2006) المنبثقة من قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث أثبتت نتائج هذه الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير السن.

نفسر عدم وجود اختلاف بين الفئات العمرية (أقل من 30 سنة - من 30 إلى 45 - من 46 فما فوق) إلى رغبتهم في الاستمرار بأداء عملهم داخل المؤسسة وذلك من أجل الحصول على الترقية الزيادة في الأجر فالاستمرار داخل المؤسسة لفترة طويلة يجعل العامل مرشح لشغل منصب أعلى

8-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

8-1 - توجد فروق بين أفراد العينة في تقديرهم لمعايير إدارة الجودة تعزى لمتغير

المستوى التعليمي

الجدول راقم (10) يوضح الفروق بين أفراد العينة في تقديراتهم لمعايير إدارة الجودة تعزى

لمتغير المستوى التعليمي

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قرار الإحصاء
بين المجموعات	38.547	19.274	0.42	69	0.65	غير دالة
خارج المجموعات	3022.439	45.111				
المجموع	3060.986					

تدل نتائج الجدول السابق رقم (10) على عدم وجود فروق بين أفراد العينة وهذا ما

يشير أو يدل على تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمعايير إدارة الجودة وتشابه آرائهم بمعنى

أن المستوى التعليمي لم يغير من تقديرهم ومنه فاستجاباتهم كانت متجانسة

حيث بلغت قيمة (F=42) عند درجة الحرية 69 ومستوى الدلالة (α=0.65) وهي أكبر

من (0.05) مما يدل على تجانس أفراد العينة حول معايير إدارة الجودة وهذا ما سمح بتعميم

نتائج الدراسة على عينات مشابهة

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة "منتهى أحمد علي ملاح" التي أفادت

بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الفلسطينية وفي محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد

أشارت دراسة "قدور لبراو" (2015) المنبثقة من "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء

العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على أنه لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب مؤهل العلمي

8-2- دراسة الفروق بين أفراد العينة في تقديرهم للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير المستوى

### التعليمي

توجد فروق بين أفراد العينة في تقديرهم للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الجدول راقم (11) يوضح الفروق بين أفراد العينة في تقديراتهم للالتزام الوظيفي تعزى

### لمتغير المستوى التعليمي

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قرار الإحصاء
بين المجموعات	10.709	5.355	0.149	69	0.862	غير دالة
خارج المجموعات	2409.076	35.959				
المجموع	2419.786	/				

يوضح الجدول أعلاه رقم (11) بأن قيمة (F=0.14) عند درجة الحرية 69 بمستوى

الدلالة (α=0.86) وهو ما يدل على عدم وجود فروق بين أفراد العينة في تقديرهم للالتزام

الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط ثانوي، جامعي، دراسات عليا) وهو ما يدل

على تشابه استجابات أفراد العينة؛ وهذا ما يبرر بتعميم نتائج الدراسة على عينات مشابهة

لنفس الظروف، حيث أن المستوى التعليمي لدى أفراد العينة لم يكن دال إحصائياً في

تقديراتهم للالتزام الوظيفي وهذا ما يوضح ارتباط العمال بمؤسستهم دون تأثير الالتزام في

تقديرهم.

وقد تعارضت هذه الدراسة مع دراسة مع دراسة كل من "بهلولي الحاج" و"نكاز عبد المنير" الموسومة بـ المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة البويرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث توصلت نتائج الدراسة على وجود فروق بين المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه) حيث بينت النتائج أن معظم الطلبة من ذوي شهادة الماجستير.

يمكن تفسير هذا الاختلاف إلى طبيعة الوظيفة حيث يستلزم الحصول على منصب وظيفي بالكلية شهادة بدرجة الماجستير وهو ما ينعكس على الوسط الداخلي للمؤسسة كما أن المجال التنظيمي مختلف فدراسة المعارضة كانت على مستوى إدارة جامعة البويرة بينما دراسة الباحثة كانت مصنع (مطاحن الحضنة)

وأثناء احتكاكي بالعمال خلال الدراسة الميدانية بينوا لي أن المستوى التعليمي حسب تقديراتهم للالتزام التنظيمي غير دال وهو ما يدل على التكافؤ المجرد بين العمال

#### 9-دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

9-1- توجد فروق بين أفراد العينة في تقديرهم لمعايير إدارة الجودة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول راقم (12) يوضح الفروق بين أفراد العينة في تقديراتهم لمعايير إدارة الجودة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدالة الإحصائية	قرار الإحصاء
بين المجموعات	30.612	15.306	0.33	69	0.71	غير دالة عند 0.05
خارج	3030.374	45.229				

						المجموعات
				/	3060.986	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة في تقديرهم بمعايير إدارة الجودة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F=0.33) عند درجة الحرية 69 بمستوى الدلالة ( $\alpha=0.71$ ) وهي أكبر من (0.05) وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "منتهى أحمد علي ملاح" التي أفادت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وفي محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة في المجالات (الأكاديمي، النمو المهني) وعلاقته بالمجتمع المحليين كما اتفقت مع نتائج دراسة "قدور لبراو" (2015) المنبثقة من "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال نتائج الفرضية الثالثة (دعم الإدارة والخبرة المهنية) التي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة معنوية بين دعم الإدارة العليا للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار الخبر المهنية.

ومنه يمكن القول بأن معايير إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة (عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة) كانت تقديرهم متجانس لتتغير سنوات الخبرة فإدارة الجودة منهج شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل كما أنه يطبق على الجميع

#### 9-2 - الفروق بين أفراد العينة في تقديرهم للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

توجد فروق بين أفراد العينة في تقديرهم للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الجدول رقم (13) يوضح الفروق بين أفراد العينة في تقديراتهم للالتزام الوظيفي تعزى

#### لمتغير سنوات الخبرة

وجه المقارنة	مجموع	متوسطات	قيمة F	درجة	الدلالة	قرار
--------------	-------	---------	--------	------	---------	------

الإحصاء	الإحصائية	الحرية		المربعات	المربعات	
غير دالة	0.145	69	1.991	67.861	135.721	بين المجموعات
عند 0.05				34.091	2284.065	خارج المجموعات
				/	2419.786	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه رقم (13) أن قيمة (F=1.99) عند درجة الحرية 69 بمستوى الدلالة ( $\alpha=0.14$ ) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعود إلى اختلاف في سنوات الخبرة، وهذا ما يدل على تجانس أفراد العينة في تقديرهم للالتزام الوظيفي وهو ما يبرر بتعميم نتائج الدراسة على عينات مشابهة للعينة المدروسة ومنه فإن النتائج المبينة في الجدول أعلاه تدل على أنه نتجت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة أي أنه لا يوجد اختلاف في الالتزام التنظيمي بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 20 سنة - وأكثر من 20 سنة) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة سميرة بلأطرش (2011) التي نصت على الالتزام التنظيمي وعلاقته في الأداء الوظيفي لدى عينة من المربيات رياض الأطفال، ولاية ورقلة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الالتزام التنظيمي لدى عينة من المربيات رياض الأطفال والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي بالمتغيرات الشخصية (الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب) وتوصلت إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية

وهذا ما أكدته دراسة أجرتها الزهرة براهيم (2012) تحت عنوان مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناپراك (دراسة ميدانية استكشافية لمدينة ورقلة) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة على أنه لا توجد ذات دلالة إحصائية بين العمال في التزامهم التنظيمي باختلاف الخبرة بمعنى غير دالة إحصائية

ومنه يمكن تفسير عدم وجود اختلاف في الالتزام الوظيفي عند أفراد العينة حسب الخبرة لرغبة أفراد العينة في الترقية والبقاء في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد معا.

### خلاصة النتائج:

انطلقت الدراسة من الإشكالية تبحث عن مدى مساهمة معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما تبحث عن مساهمة كل من التدريب الفعال والتركيز على كيفية العمل والتخلص من الاعتماد على التفويض والتطور المستمر و طرق اختيار جودة الخدمات في الالتزام الوظيفي، كما تبحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معايير إدارة الجودة والفروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) وباختلاف السن (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى 45، ومن 46 فما فوق)، وباختلاف المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي، دراسات عليا) وأخيرا باختلاف الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10، من 11 إلى 20، أكثر من 20 سنة) وقد بينت النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للفرضيات أنه:

-تساهم معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة وذلك من خلال وجود علاقة قوية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.000$ ) يساهم التدريب الفاعل في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عما مطاحن الحضنة بالمسيلة يساهم التركيز على كيفية العمل في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عما مطاحن الحضنة بالمسيلة

- يساهم التخلص من الاعتماد على التفتيش في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عما  
مطاحن الحضنة بالمسيلة

- يساهم التطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات في الالتزام الوظيفي من وجهة  
نظر عما مطاحن الحضنة بالمسيلة

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعايير ادرة الجودة تعزى لمتغير الجنس

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعايير ادارة الجودة تعزى لمتغير السن

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير السن

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعاييرادارة الجودة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعايير إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة

#### مقترحات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل اليها تقترح الطالبة ما يلي:

-التدريب الفعال للعمال وما له من أثر على الالتزام الوظيفي

-القيام بدراسات حول مساهمة معايير الجودة في سلوك العمال

-واقع الالتزام الوظيفي في المؤسسات الخدماتية والانتاجية

-مدى تطبيق معايير ادارة الجودة داخل المؤسسات المحلية

-العمل على التوعية في مفهوم ادارة الجودة

-عقد دورات تدريبية للمسؤولين وتعريفهم بأهمية معايير ادارة الجودة ومدى مساهمتها في

الالتزام الوظيفي.

# الخاتمة

لقد تبين من خلال الدراسة أن معايير ادارة الجودة تساهم بدرجة قوية في الالتزام الوظيفي، فإدارة الجودة من أهم المفاهيم الادارية التي تساهم في رفع الالتزام الوظيفي ومنه رفع أداء العمال، مما ينتج عنه تحقيق اهداف المؤسسة، وذلك بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع النشاطات والوظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق رضا المستهلك والزبون الذي يتطلب تظافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف ألا وهو ضمان الاستمرارية حيث يعد كل من معايير ادارة الجودة والالتزام الوظيفي من المواضيع التي حظيت باهتمام واضح في الآونة الاخيرة وهذا للدور الذي يلعبه كل منهما في تحقيق أهداف المنظمة، مما جعل الكثير من المنظمات تولي اهتماما كبيرا لهما، وذلك من خلال انجاز دراسات وبحوث حول واقع كل منهما في المؤسسة، محاولة منهما لتحسين هذه الظروف المتعلقة بالبيئة الداخلية او الخارجية وكذلك من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره محور ارتكاز المنظمات مما يستدعي تطبيق معايير ادارة الجودة، التي ينبثق عليها على سبيل المثال وكما أشارت الدراسة الى التدريب الفعال والتركيز على كيفية العمل والتخلص من الاعتماد على التفتيش والتطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات كل هذه المعايير تساهم في الالتزام الوظيفي للعامل، وذلك من خلال زيادة درجة ولائه وانتمائه للمنظمة، مما يكفل أداء المهام في أحسن صورة ممكنة لتحقيق أهداف في اقصر وقت وباقل تكلفة وجهد.

فالمؤسسة من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد ان تكون لها القدرة على المنافسة تمكناها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، حيث أن الجودة أو ادارة الجودة تعتبر أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ولأجل ذلك فقد أصبحت ادارة الجودة مسلك الكثير من المؤسسات.

ومنه يمكن اعتبار ادارة الجودة المساهم القوي في الالتزام الوظيفي للعمال داخل المنظمة مما ينبثق عليه الانتماء للمؤسسة وشعور العامل على أنه عضو فعال، ومنه السعي لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة



قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- 1) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2003.
- 2) خالد بن سعد: الادارة المصرية، رؤيا جديدة، المؤسسة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
- 3) خيضر كاضم محمود، موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دارات للنشر والتوزيع، ط2009، 1.
- 4) زين الدين فريد: المنهج العلمي التطبيقي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، بدون دار نشر، 1996.
- 5) سلاطنة بلقاسم، حسان الجيلالي: اسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2007.
- 6) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنضّمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، 2004.
- 7) علي السلمي: الادارة المصرية، رؤية جديدة المؤسسة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
- 8) عماد بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الاسلامي، ط1، 2006.
- 9) فتحي أحمد يحيى العالم: نظام ادرة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار الباوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 10) فريد راغب محمد النجار: السياسات الادارية واستراتيجية الاعمال، مؤسسة الكتاب، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

- 11) قاسم نايف علوان: ادارة الجودة الشاملة متطلبات الايزو 2000، 2001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- 12) لعلى بوكميش: ادارة الجودة الشاملة، ايزو 9000، دار الياية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2010.
- 13) ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 14) محفوظ أحمد جودة: ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 15) محمد محمد ابراهيم: المدير والاتجاهات الادارية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997.
- 16) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2005.
- 17) محمود عبد الفتاح رضوان: ادارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة... قبل ان يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
- 18) مدحت ابو النصر: السياسات ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 19) يوسف حجيم الطائي: نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، دار يازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ثانيا: الرسائل الجامعية:

## قائمة المصادر والمراجع

- 1) أميرة رفعت حوس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مكملة نيل شهادة الماجستير، جامعة القاهرة، 2003.
- 2) خيرة براف: التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، معه لعلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007
- 3) الزهرة بر الله: مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال سوناطراك -دراسة ميدانية استكشافية لمدينة ورقلة -، مذكرة مكملة لنشل شهادة ليسانس في قسم علم النفس عمل وتنظيم، 2011 - 2012.
- 4) زين الدين شيخي، بوكرع محمد: الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنشل شهادة ماستر، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011
- 5) سامي إبراهيم حمادة حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 6) سر ايش عبد الكريم: الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعدانة والتحويل المعادن غير الحديدية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، 2015.
- 7) سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007
- 8) سميرة بالأطرش: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنشيل شهادة ليسانس في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

- 9) العابد الهواري: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة مكملة لنشل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015
- 10) فهمي الفهداوي: نشأ القطاونة: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات جنوب الأردن، المجلة العربية للإدارة جامعة الدولية العربية، المنظمة لتنمية الإدارة، المجلد 254، العدد 02
- 11) قدور لبراو: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014-2015
- 12) محمد ب غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005
- 13) مزيان لمياء: تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في القياس والتقويم، جامعة وهران، 2015-2016
- 14) الوزان خالد محمد أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006.

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل

- استمارة استبيان حول -

## مساهمة معايير إدارة الجودة في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج من أجل نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل ، فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق وموضوعية عن عبارات الاستمارة الموضوعة بين أيديكم، علما أن إجابتكم تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ولكم منا كل الشكر والتقدير والعرفان .

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة :

د. كتفي عزوز

سعودي خليدة

## البيانات الأولية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- المن: أقل من 30 سنة  30-45 سنة  46 سنة فما فوق
- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- سنوات الخبرة:
- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
<b>المحور الأول: معايير إدارة الجودة</b>				
<b>1- التدريب الفعال</b>				
01	توجد لدى المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين			
02	تتوفر المؤسسة على قسم خاص بمراقبة التدريب على الجودة			
03	يتم تدريب العمال بشكل مستمر على المعايير الموضوعية مسبقا من قبل الإدارة المعنية			
04	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة			
<b>2- التركيز على كفاءة العمل</b>				
05	تسعى إدارة المؤسسة على تحديث أساليب العمل			
06	تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة تقديم كل ما هو متميز من خدمات لزيائنها			
07	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى			
08	تهدف المؤسسة للوصول إلى أقصى درجاتها لجودة الخدمة من خلال الإتقان			
<b>3- التخلص من الاعتماد على التفتيش</b>				
09	يشارك العاملون في المؤسسة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة			
10	يلعب المشرف دورا إيجابيا في تحسين أداء العاملين			
11	تسعى المؤسسة إلى تحسين العمليات الإشرافية			
12	تعمل المؤسسة على تحسين أداء الجودة			
<b>4- التطور المستمر في طرق اختيار جودة الخدمات</b>				
13	تسعى المنظمة إلى تحسين جودة الخدمة بشكل مستمر			
14	تساير المؤسسة التطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمات			
15	يتم تقييم مختلف الإجراءات بصورة منظمة بهدف إحداث التغيير			
16	توفر المؤسسة دليل الجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين المراد تنفيذها			
<b>المحور الثاني: الالتزام الوظيفي</b>				
17	أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشكلتي الخاصة			
18	لا أربح في العمل بمؤسسات أخرى			

			19 أشعر بالانتماء لمكان عملي
			20 أعتبر أن الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل ممتع
			21 أعتبر أن التنقل من مؤسسة لأخرى عمل غير لائق
			22 أعتبر أن التزامي مع المؤسسة هو التزام أخلاقي
			23 أعتبر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو تحصلت على عروض أفضل
			24 أشعر أنني عضو فعال داخل المؤسسة
			25 أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل
			26 تربطني بعملي رابطة قوية
			27 تتوافق قيمى الذاتية مع القيم السائدة فى المؤسسة
			28 انتمائى إلى مؤسستى لا تعوضه مؤسسة أخرى بديلة
			29 أشعر بالسعادة من خلال عملى فى المؤسسة الحالية
			30 المناخ الودى فى مؤسستى لا تعوضه مؤسسة أخرى
			31 أعتبر أنه ليس من الضرورى أن أظهر ولائى الدائم للمؤسسة
			32 يعكس عملى فى المؤسسة مدى اضطرارى للعمل

### Correlations

		الجودة	الالتزام
الجودة	Pearson Correlation	1	.615**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
الالتزام	Pearson Correlation	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

الدلالة الإحصائية (2-tailed)	معامل الارتباط Pearson Correlation	
<b>0.000</b>	<b>0.615**</b>	إدارة الجودة
		الالتزام
70	70	العدد

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

### Correlations

		الالتزام	التدريب
الالتزام	Pearson Correlation	1	.480**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
التدريب	Pearson Correlation	.480**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

### Correlations

		التفتيش	الالتزام
التفتيش	Pearson Correlation	1	.564**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
الالتزام	Pearson Correlation	.564**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

### Correlations

		الخدمات	الالتزام
الخدمات	Pearson Correlation	1	.461**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
الالتزام	Pearson Correlation	.461**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

### Correlations

		العمل	الالتزام
العمل	Pearson Correlation	1	.514**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
الالتزام	Pearson Correlation	.514**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

ثانيا الفرضيات الفرقية.

هل توجد فروق بين أفراد العين في تقديرهم الجودة تعزى لعامل السن ؟

## ANOVA

الجودة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	100.738	2	50.369	1.140	.326
Within Groups	2960.247	67	44.183		
Total	3060.986	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات	100.738	50.369	1.140	69	0.326	غير دالة
خارج المجموعات	2960.247	44.183				على وجود فروق
المجموع	3060.986					

المستوى BY الجودة ONEWAY

/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

الجودة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38.547	2	19.274	.427	.654
Within Groups	3022.439	67	45.111		
Total	3060.986	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات						غير دالة على وجود فروق
خارج المجموعات						
المجموع						

ONEWAY الجودة BY الاقدمية  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

الجودة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	30.612	2	15.306	.338	.714
Within Groups	3030.374	67	45.229		
Total	3060.986	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات						غير دالة على وجود فروق
خارج المجموعات						
المجموع						

الفروق بين الجودة والجنس

### Group Statistics

الجودة	1	N	38				
		Mean	34.00	-.01-	1.13	31.75	36.22
		Std. Deviation	7.071	-.103-	.706	5.620	8.406
		Std. Error Mean	1.147				
	2	N	32				
		Mean	37.09	-.04-	1.02	34.97	39.03
		Std. Deviation	5.805	-.174-	1.019	3.837	7.550
		Std. Error Mean	1.026				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 stratified bootstrap samples

القرار الاحصائي	د.م	درجة الحرية	T	الانحراف	المتوسط	الجنس	Levene's Test for Equality of Variances		وجه المقارنة
غير دال	0.052	68	1.976	7.071	34.00	ذكور	د.م	F	الجودة الجنس
				5.805	37.09	اناث	0.133	2.312	

الفروق في الالتزام الوظيفي : ( =1 ذكرا و انثى ) =2

## Group Statistics

	الجنس	Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>		
					Lower	Upper	
الالتزام	1	N	38				
		Mean	40.34	.02	1.01	38.37	42.39
		Std. Deviation	6.326	-.170-	.773	4.671	7.744
		Std. Error Mean	1.026				
	2	N	32				
		Mean	42.25	-.01-	.90	40.48	43.91
		Std. Deviation	5.316	-.136-	.776	3.799	6.762
		Std. Error Mean	.940				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 stratified bootstrap samples

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام	Equal variances assumed	.614	.436	-1.351-	68	.181	-1.908-	1.412	-4.726-	.911
	Equal variances not assumed			-1.371-	68.000	.175	-1.908-	1.391	-4.684-	.869

القرار الاحصائي	م.د	درجة الحرية	T	الانحراف	المتوسط	الجنس	Levene's Test for Equality of Variances		وجه المقارنة
غير دال	0.181	68	-1.351	6.326	40.34	ذكور	م.د	F	الجودة الجنس
				5.316	42.25	اناث	0.436	0.614	

الفروق في الالتزام تعزى لـ لسن:

ONEWAY BY السن  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

الالتزام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	118.114	2	59.057	1.719	.187
Within Groups	2301.672	67	34.353		
Total	2419.786	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات						
خارج المجموعات						
المجموع						

ONEWAY BY المستوى الالتزام  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

الالتزام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.709	2	5.355	.149	.862
Within Groups	2409.076	67	35.956		
Total	2419.786	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات						
خارج المجموعات						
المجموع						

ONEWAY BY الاقدمية الالتزام  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

الالتزام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	135.721	2	67.861	1.991	.145

Within Groups	2284.065	67	34.091		
Total	2419.786	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات						
خارج المجموعات						
المجموع						

## الاقدمية BY الالتزام ONEWAY

/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

الالتزام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	135.721	2	67.861	1.991	.145
Within Groups	2284.065	67	34.091		
Total	2419.786	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات						
خارج المجموعات						
المجموع						

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ