



The role of TQM in promoting employee loyalty Search exploratory In AL- Fedaa Public Company

أ.م.د. سرمد حمزة الشمري- كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية
م.م. محسن عروق الوائلي - كلية دجلة الجامعة
م.م. بشير اسماعيل الحياني- كلية دجلة الجامعة

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد مبادئ ادارة الجودة الشاملة المتمثلة ب(التزام الادارة العليا، تخطيط المنتج، رضا الزبون، تحسين العملية) ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي عبر استطلاع آراء عينة من المدراء في شركة الفداء العامة والتي بلغت (45) فرداً باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات وحللت استجاباتهم باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي شملت (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، ومعامل الانحدار البسيط) بالاعتماد على برنامج (SPSS). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية ما بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء الوظيفي في الشركة المبحوثة.

Abstract

The research aims to determine the principles of total quality management (commitment of senior management, product planning, customer satisfaction, process improvement) and its role in promoting employee loyalty through a sample survey of the opinions of managers in public redemption Company. Which amounted to (45) individuals adoption of the questionnaire as a tool head in collecting data and information and their responses were analyzed using several statistical methods, which included (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, and the coefficient of simple regression) depending on the program (spss). The research found a group of the most important conclusions from the presence of correlation and the impact is significant morale between the principles of total quality management and enhancing employee loyalty in the company surveyed.

١- المقدمة

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة تقوم فلسفته على مجموعة من الافكار والمبادئ يمكن لأي ادارة ان تتبناها من اجل تحقيق افضل اداء ممكن وقد بدأت الكثير من المنظمات بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجه هذه المنظمة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في اعمالها ولم يعد اهتمام ادارة الجودة الشاملة بجودة السلعة فقط وانما بجودة كفاءة الانشطة والعمليات داخل المنظمة بزيادة قدرتها التنافسية ومنها الولاء التنظيمي لذلك يدرك الباحثين اهمية ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء التنظيمي، وكل هذا جاء نتيجة التغيرات واشتداد المنافسة ما بين الشركات في إطار البيئة والتذبذبات الحاصلة في احتياجات وطلبات الزبائن، الأمر الذي دفع الشركات إلى ضرورة البحث عن قواعد تنافسية جديدة وتبني توجهات معينة مختلفة قياساً بمنافسيها وعلى أساس هذا المعنى فقد ركزت العديد من الشركات على ادارة الجودة الشاملة لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق، وبما إن البيئة الصناعية تعد اهم ركائز الدول فقد ركز الباحثين في هذا البحث على



الجانب الصناعي المتمثل بشركة الفداء العامة، وعليه تكونت هيكلية البحث من (منهجية البحث، الجانب النظري، تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته، الاستنتاجات والتوصيات).

٢- الجانب النظري للبحث

١-٢ : مفهوم الجودة

تطور مفهوم الجودة تاريخاً ابتداءً من التركيز على الجودة التي تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة حتى نهاية القرن العشرين تقريباً، أما في العالم اليوم فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمات كما يدركها الزبون وتعني أيضاً جودة العمليات بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج وتتأثر به (العقيلي، 2001: 30)، وهناك عاملين قد تطورا وأدى إلى حدوث بعض التخوف من المفاهيم الحديثة للجودة وهذان العاملان هما الأول هو الخطورة الناجمة من أن تكون الجودة مفهوم المبالغ في استخدامه بحيث يصبح بالتالي مفهوماً مبهماً وغير مركزاً والثاني الخطورة من أن يأخذ مفهوم الجودة نوع من الشك في وجود أو عدم وجود مفهوم الجودة بصورة عامة (البرواري، 2000: 80). ومفهوم الجودة نجده في جميع الكتابات من قبل الميلاد وحتى الوقت المعاصر ففي الحضارة البابلية وفي قانون "حمورابي" ذكر أن الشخص الذي يبني بيتاً ثم يسقط هذا البيت ويموت ساكنيه فإن هذا الباني سوف يعذب ويقتل ومن هنا سطرت الحضارة البابلية أقدم الاهتمامات بالجودة والاتقان في العمل (العقيلي، 2001: 31). وكذلك لو رجعنا لجميع الحضارات الموجودة مثل الحضارة الفرعونية وغيرها من الحضارات تجد الكثير من الكتابات التي تشير إلى الجودة فكل مرحلة تعاملت مع الجودة انطلاقاً من المنظور الذي يتناسب وظروف العصر، وشمخ هذه الآثار الموجودة في أماكنها عبر الألف السنين أكبر دليل على أن من قام بتشييدها كانت لديهم الأسس العلمية في الجودة بل ربما أسس أقوى من الأسس الحالية، لأن الجودة موجودة منذ وجود الإنسان وليست مفهوم حديث ولكنها أخذت شهرتها في العصر الحديث مع كتابة الأسس والمعايير التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع (العمر، 2002: 307). ومع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة فهي مثل الحرية والعدل مفهوم يصعب تحديده تماماً، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم، ولابد من تحديد مفهوم الجودة لأنه بدون ذلك يصعب الحصول عليها وتقييمها (جوده، 2004: 213) ويرجع مفهوم الجودة (quality) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها واستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وزيادة المنافسة إذا أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (العقيلي، 2001: 27). ويرى (Steven, 2008: 226) الجودة بأنها "الارتقاء بالأساليب التقليدية في الإدارة وإنجاز الأعمال بشكل صحيح. وكما تعرف الجودة بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم



على اساس احداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات (الفكر ، السلوك ، القيمة ، نظم وإجراءات العمل ، الأداء) وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول الى اعلى جودة في مخرجاتها (سلع او خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه (الحميضي، 2000: 145).

٢-٢ مفهوم ادارة الجودة الشاملة

لقد آثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، وليس سراً القول أن نجاح هذا المصطلح يعود إلى المبادئ الإدارية التي يركز عليها، ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح "الجودة" والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي (السامرائي، 2012: 32). وان البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة وينبغي الإشارة هنا إلى أن الجودة تشير إلى المواصفات ، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الافراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم ، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها (المصري، 2000: 90). وقد عرفت ادارة الجودة الشاملة بتعاريف متعددة منها ما اشارت ايه منظمة الايزو على انها مدخل اداري يركز على الجودة بمساهمة جميع افراد المؤسسة من اجل تحقيق النجاح الطويل الامد من خلال ارضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع (Harvey, 2009: 118)، ويشير (Pettigrew, 2011: 52) "أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل. ويرى (الحوامدة، 2004: 61) ان الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العاملين من خلال استخدام الاساليب الكمية لتحقيق التحسين المستمر في العمليات والخدمات. ويعرفها (مصطفى، 2000: 566) على أنها مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومجالات الأداء في المؤسسة المعنية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.ويرى الباحثين ان جميع التعاريف والمفاهيم ركزت على الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم وهي: ادارة Management ، الجودة Quality ، الشاملة Total ويمكن تحديد المفاهيم الخاصة بهذا المصطلح كما يأتي:

- (١) إدارة Management : تعني فعل المدير المرتبط بالجودة أي تخطيط الجودة والسيطرة على الجودة وتحسين الجودة وادارتها بشكل يخدم المنظمة تلبية لرغبة الزبون.
- (٢) الجودة Quality: ان وجهة النظر الفلسفية تؤكد استحالة تغطيتها بمفهوم محدد اذ ان المتلقي (الزبون) هو الاقدر في تحديد المفهوم النسبي للجودة.
- (٣) الشاملة Total: الشمولية وتعني :
 - ان تشمل الجودة جميع مجالات المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة.
 - ان تشمل الجودة جميع المشاركين (المتعاملين).



- ان تحقق الجودة التكامل والشمولية المنشودة في الاهداف والسياسات والاجراءات الخاصة بالعمل .

٢-٣: اهداف وفوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يرى (السقاف، 1997: 44) ، (Strebel, P., 2012: 84)، بان المنظمات تسعى لتطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحقيق الاهداف الاتية:

(١) رفع مستوى اداء العمل للمنظمات لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تقادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.

(٢) تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

(٣) تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار .

(٤) زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد.

(٥) المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.

(٦) تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

ويشير (ابو دولة، 2003: 139) ان من فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة هي كما يأتي:

١. الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.

٢. تحقيق المرونة اللازمة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.

٣. تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة .

٤. زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .

٥. خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على العمل بجودة عالية.

٢-٤ عناصر إدارة الجودة الشاملة

يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم والأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري الى تحقيقها والتمثلة في تحسين الأداء وتحقيق الرضا لدى الزبائن عن الخدمات أو الإنتاج ، ويرى (Strebel, 2012: 86)، (بو خلوة وقرينة ، 2013: 107)، انه يمكن توضيح العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يأتي:

(١) التزام الإدارة: يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا بالمنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق ، وهذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر وتهيئة

- المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.
- (٢) تخطيط المنتج: يعتبر من أهم مبادئ مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال حيث يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، إذ أنها تتطلب وقتاً وموازنة مناسبة وتخطيطاً دقيقاً تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من فئات وحدات العمل في المؤسسة ، ويختص بوضع سياسات الجودة التي لا بد أن تؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتترجم على أرض الواقع حتى لا تبقى مجرد شعارات.
- ويشير (Harvey and Millett, 2009: 114) ان تخطيط المنتج هي خطة استراتيجية واضحة المعالم تحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه، وتشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي للمنتج استمرارية التحسين والمنافسة والأسعار والاحتياجات ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتابعة التطورات والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقييم الجودة ووضع خطط طويلة الأمد لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية.
- (٣) رضا الزبون: ان التركيز على الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها إذ يعد الزبون محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات إذ أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق الزبائن وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة. ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات الزبون تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تحقق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات الزبون وأهدافها معاً. وهذا ما ذهب إليه (Kerr, 2011: 78) عندما عرّف "TQM" بأنها نظام يضع رضا الزبون على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلاً من التركيز على الأرباح القصيرة المدى ، وإن تلبية احتياجات الزبون في المدى القصير يضمن بقاء ونمو المؤسسة في البيئة التنافسية و يؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل .
- (٤) تحسين العملية: تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول له وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة ، وقد استخدم اليابانيون كلمة "Kaizen" لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر ، وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected ، لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً ، لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.



٢-٥ مفهوم الولاء الوظيفي

يعد الولاء الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الادارة في العقود الاخيرة ، لما لها من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة انجاز العمل فيها ، اذ يعبر الولاء الوظيفي عن اتجاه ايجابي للفرد نحو المنظمة ، وقد اشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية الى ان الولاء الوظيفي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه (Allen, and Meyer, 2002: 18). ويعيش الأفراد في مجتمعات يعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وانماطهم السلوكية ، فاذا تكونت لدى الافراد مشاعر سلبية فأنهم يعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي الى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي ، اما اذا كان مشاعر الافراد ايجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فأن ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم ومن ثم ترتفع انتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق اهدافها (اللوزي، 1999: 85). ويرى (أبو دولة، 2000: 139) ان للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز اساسية اذا توفرت في البيئة التنظيمية فأنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراريته وهذه الركائز هي:

- ١- ركيزة الولاء المستمرة .
- ٢- ركيزة الولاء التلاحمي .
- ٣- ركيزة الولاء الموجه .

وتعني الركيزة الاولى ان يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحة للبقاء واستمرارية الجماعة ، اما الركيزة الثانية للولاء التنظيمي (التلاحمي) فتشير الى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي الى تماسك الجماعة واستمراريتها ، واما الركيزة الثالثة (الولاء الموجه) فتشير الى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها. ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء الوظيفي ، فقد عرفها (Albdour and Altarawneh, 2013: 98) بانه الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتقضيها على غيره. كما عرف الولاء الوظيفي بانه القيم الإيجابية للتنظيم ودرجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة ارتباطه بها (سالم وصالح، 2000: 124). ويشير (Bergman, 2010: 644) الى ان الولاء الوظيفي هو استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة في البقاء في التنظيم وقبول القيم والاهداف الرئيسية لذلك للتنظيم. ويرى (الطعاني، 2002: 175) بان الولاء هو وقبول من جانب افراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها ورغبتهم في بذل اكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها. ويمكن تناول الولاء ايضا على انه الاخلاص للمؤسسة ويعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها (Saks, 2013: 88).

٦-٢ أهمية الولاء الوظيفي:

اشار كل من (هلال، 2007: 120) ، (اللوزي، 1999: 771) ، (Meyer and Stanley, 2012: 36) على انه يمكن توضيح اهمية الولاء التنظيمي كما يأتي:

(١) يمثل الولاء الوظيفي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

(٢) إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

(٣) كلما زاد شعور الأفراد بالولاء الوظيفي ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

(٤) يؤدي الولاء الوظيفي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

(٥) إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

(٦) يعد الولاء الوظيفي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

(٧) يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

(٨) يعتبر الولاء الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة والمنظمات من جهة أخرى ، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم.

٧-٢ مداخل دراسة الولاء الوظيفي:

اتفق كل من (العتيبي، 2008: 50) ، (Meyer and Allen, 2001: 74) على أن هناك مدخلين للولاء الوظيفي وهما كما يأتي:

١- مدخل الاتجاهات: وفقاً لمدخل الاتجاهات فانه ينظر إلى الولاء الوظيفي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته ، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فان هذا الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية في عمله للرقى بمنظّمته ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى ، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم ، ومن هذا المنطلق فان هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك .

٢- المدخل السلوكي: يهتم بالأمر التي من خلالها يؤدي السلوك التنظيمي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي يتحملها نتيجة تركه لها.



٢-٨ خصائص الولاء الوظيفي

يشير كل من (الدوسري، 2005: 47)، (الغامدي، 2011: 32)، (Suliman, 2009: 134) الى ان الولاء الوظيفي يمتاز بعدد من الخصائص تتمثل بما يأتي:

- (١) إن الولاء الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- (٢) إن الولاء الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- (٣) لن يصل الولاء الوظيفي إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- (٤) اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، فضلاً عن كونها تؤثر في بعضها البعض.

3- بعض الدراسات السابقة

٣-١ (النجار وجواد، 2014)

دراسة عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الاهلي

يسعى البحث الى تسليط الضوء على فلسفة ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز في التعليم وقياس مدى ادراك الوسط الاكاديمي في التعليم الاهلي بمبادئ ادارة الجودة الشاملة، ومن خلال ذلك فقد وضع الباحثان مشكلة البحث وقد تبلورت بما هو ادراك الوسط الاكاديمي في الكليات الاهلية بفلسفة ادارة الجودة الشاملة وكذلك تشخيص اهم المعوقات التي تقف حائلاً دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية، وقد انتهج الباحثان الاسلوب الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاتها واستخدام المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات المدروسة، وتم وضع عدد من الفرضيات لاختبار البحث ضمن مجال التطبيق وبعد التحليل توصل الباحثان الى ضرورة استحداث جهة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تختص بشؤون الجودة في الكليات الاهلية وترتبط بهذه الجهة أنشطة الاداء الجامعي في الكليات الاهلية لتحقيق التعاون في مجال نشر ثقافة الجودة وتطبيقها.

٣-٢ (غريب، 2012)

(الحوافز وعلاقتها بالولاء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بالادارة العامة للمصرف الصناعي السوري) تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الحوافز والولاء الوظيفي في الادارة العامة للمصرف الصناعي السوري ومعرفة اثر المتغيرات الديمغرافية متمثلة بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية على الحوافز والولاء الوظيفي، وتم اتباع طريقة المسح الشامل على المجتمع فشملت العينة جميع العاملين بالادارة العامة للمصرف الصناعي السوري، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الحوافز والولاء الوظيفي وكذلك تبين وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل "الحوافز" على المتغير التابع "الولاء



الوظيفي"، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر افراد عينة البحث نحو الحوافز واولاء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

٤ - منهجية البحث

٤-١ مشكلة البحث

تتمثل في عدم الاتفاق العلمي الحاصل بين الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والذي يتمحور حول تفاوتهم في تحديد الأهمية النسبية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من جهة وفي تحديدهم لشدة تأثير كل مبدأ من هذه المبادئ في تعزيز الولاء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات العامة. ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الاجابة عن التساؤلات الآتية:

١. مامستوى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء الوظيفي من وجهة نظر العينة المبحوثة.
٢. ما العلاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء الوظيفي.
٣. ما تأثير مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي.

٤-٢ هدف البحث

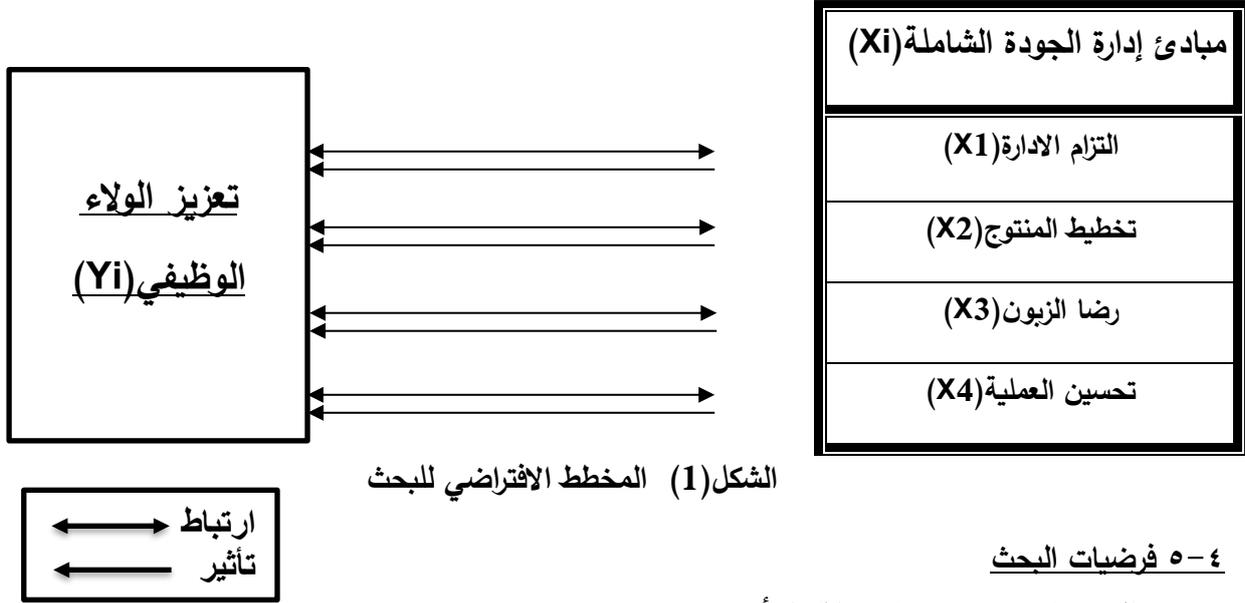
- ١- التعرف على مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة وتعزيز الولاء الوظيفي عبر استطلاع اراء عينة من المدراء فيها.
- ٢- تحديد العلاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء الوظيفي.
- ٣- بيان تأثير مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي.

٤-٣ أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تناوله لموضوع مهم وحيوي يشغل الباحثين الإداريين والمديرين التنفيذيين على حد سواء والذي يتمثل في طريقة تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في الشركات العامة، ويحاول البحث ان يبين إمكانية تعزيز الولاء الوظيفي عن طريق تحكم الشركة بدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة التي تتمثل بالتزام الإدارة وتخطيط المنتج ورضا الزبون وتحسين العملية، كما يمكن توضيح أهمية البحث عن طريق أهمية متغيراته التي يجري تناولها في بحوث ودراسات المجالات التخصصية الرئيسة في علم الإدارة والتي تشمل مجالات الامداد والإنتاج والتسويق والاستراتيجية التي تهتم كلها بالمواضيع المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والولاء الوظيفي.

٤-٤ المخطط الإجرائي للبحث

يمكن توضيح المتغيرات التي يتناولها البحث بالتحليل والدراسة في الشكل (1) الذي يعرض المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث ويبين مسار العلاقات المبحوثة بينها، اذ يفترض البحث ان المتغير الرئيس الأول متغيرا مستقلا يتمثل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (Xi) والذي يتضمن متغيرات فرعية هي التزام الادارة (X1) وتخطيط المنتج (X2) ورضا الزبون (X3) وتحسين العملية (X4) (العقلي، ٢٠٠١) (جودة، ٢٠٠٤)، كما يفترض البحث ان المتغير الرئيس الثاني هو تعزيز الولاء الوظيفي (Y). ويحاول البحث ان يعرف نوع علاقات الارتباط والتأثير ومقدارها بين متغيراته المبحوثة الرئيسة والفرعية.



٤-٥ فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين وهما كما يأتي:

٤-٥-١ الفرضية الرئيسية الاولى: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Xi) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y)" ، ومن هذه الفرضية جرى اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبدأ التزام الادارة (X1) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y).
- ٢- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبدأ تخطيط المنتج (X2) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y).
- ٣- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبدأ رضا الزبون (X3) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y).
- ٤- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبدأ تحسين العملية (X1) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y).

٤-٥-٢ الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Xi) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y)" ، ومن هذه الفرضية جرى اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين مبدأ التزام الادارة (X1) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y).
- ٢- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين مبدأ تخطيط المنتج (X2) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y).
- ٣- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مبدأ رضا الزبون (X3) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y).
- ٤- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مبدأ تحسين العملية (X1) وتعزيز الولاء الوظيفي (Y).

ويحاول البحث ان يثبت او ينفي هذه الفرضيات في جانبه التطبيقي.

٤-٦ منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي الوصفي في تحديد مبادئ ادارة الجودة الشاملة والولاء الوظيفي في الشركة المبحوثة عبر استطلاع اراء عينة محددة وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها واستخلاص النتائج منها.

٤-٧ مجتمع البحث وعينته

تم اختيار شركة الفداء العامة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة العراقية بطريقة الاختيار القسدي كمجتمع للبحث وذلك بعد استطلاع أولي قام به الباحثون أسفر عن رغبة الإدارة العليا للشركة في التعرف على كيفية تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين فيها وإن لدى إدارة الشركة توجيهات مباشرة من وزارة الصناعة بالاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة وإن الشركة تؤكد وتحرص على تطبيق مبادئها الأربعة التزام الإدارة وتخطيط المنتج ورضا الزبون وتحسين العملية، أما عينة البحث فقد تمثلت بالعاملين في الشركة ضمن المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا والبالغ عددهم (45) شخصاً والجدول (1) يوضح وصفاً للعينة.

جدول (1) وصف عينة البحث

المؤهل العلمي		الحالة الاجتماعية		نوع الجنس		مدة الخدمة		عمر الفرد		المنصب الإداري		
بكالوريوس	دبلوم	أخرى	متزوج	انثى	ذكر	أكثر من (5)	(5) أقل	أكثر من (30)	(30) أقل	موظف	مسؤول	رئيس قسم
38	7	14	31	17	28	30	15	31	14	21	15	9
45		45		45		45		45		45		

٤-٨ حدود البحث

يمكن تصنيف حدود البحث كما يأتي:

- الحدود الزمانية: تمتد مدة البحث من التاريخ (2016/2/7) إلى التاريخ (2016/4/28) إذ جرى اعداد البحث ضمن هذه المدة.
- الحدود المكانية: يقتصر مكان البحث على الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد والتي تقع فيها الشركة المبحوثة شركة الفداء العامة ضمن قاطع الكرخ.
- الحدود البشرية: وتشمل (المدير العام ومعاونيه، رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب الفنية)

٤-٩ الأساليب الإحصائية للبحث

تم اعتماد البرنامج الإحصائي (spss) في احتساب كل مما يأتي:

١- الاوساط الحسابية والانحراف المعياري.

٢- معامل الارتباط.

٣- معامل الانحدار الخطي.

٤-١٠ اداة البحث

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع معلومات البحث والتي تضمنت (20) سؤال لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، أما متغير الولاء الوظيفي فتتكون من (5) اسئلة، واصبحت الاستبانة بشكلها النهائي تضم (25) سؤالاً



وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبأوزان (1, 2, 3, 4, 5) على التوالي.

٤-١١ اختبار الصدق والثبات

لغرض تحقيق صدق الاداة فقد تم عرضها على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص وعدلت فقراتها بناءً على آرائهم وعند اجراء الثبات فقد تم استخدام مقياس معامل (كرونباخ الفا) وكانت قيمته لجميع المتغيرات اعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات، مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي للمقياس المستخدم في هذا البحث.

٥- تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته

٥-١ تحليل نتائج البحث لمبادئ ادارة الجودة الشاملة (TQM):

يظهر الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين بخصوص مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.34) اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانسجام عالٍ في الاجابات يؤكد انحراف المعيارى البالغ (0.54) وقد شملت مبادئ ادارة الجودة الشاملة على النحو الاتي:

١. حصول مبدأ التزام الادارة على وسط حسابى بلغ (3.36) وهو اعلى من الوسط الحسابى الفرضى البالغ (3) وبانحراف معيارى بلغ (0.56) يعكس تجانساً عالياً في الاجابات، اما بالنسبة الى النتائج على مستوى الفقرات فقد تم قياس التزام الادارة بالفقرات (1-5) من الاستبانة وقد كانت اقل قيمة للوسط الحسابى للفقره (3) وبلغت (3.13) وهي حول (يحتفظ المدير العام للشركة في مكتبه الرسمى بصورة كبيرة معلقة على الحائط لدليل الجودة الذي يبين بوضوح خطوات تحقيق الجودة الشاملة التي اشراها احد علماء الجودة (ادوارد ديمنك او جوزيف جوران او فيليب كروسي). وبانحراف معيارى منخفض يؤشر تشتتاً ضئيلاً في الاجابات بلغ (0.35) في حين حصلت الفقرة (2) على اعلى وسط حسابى بلغ (3.62) والتي اشارت (يعقد مجلس الجودة اجتماعاته بشكل دورى ويجري توثيق توصياته ومتابعة تنفيذها وحفظها في قسم التخطيط بالشركة) وبانحراف معيارى (0.60).

٢. حصل مبدأ تخطيط المنتج على وسطاً حسابياً بلغ (3.33) وهو اعلى من الوسط الفرضى وبتشتت قليل ، وبلغ الانحراف المعيارى العام (0.49) الامر الذي يشير الى امتلاك الشركة الى مستوى معتدل من تخطيط المنتج ، وتم قياس ذلك بالفقرات (6-10) من الاستبانة ويلاحظ تحقيق الفقرة (10) على اعلى وسط حسابى حيث بلغ (3.65) وبانحراف معيارى مقداره (0.50) والتي كانت حول (تمتلك إدارة التسويق كادرا مؤهلا بشكل عال لإنتاج البحوث التسويقية التي تعزز مبيعات الشركة) ، اما ادنى وسط حسابى فتحقق في الفقرة (6) وبلغت قيمته (6.11) في حين كان الانحراف المعيارى (0.53) والتي كانت حول (تستشير إدارة التسويق في الشركة خبراء متخصصين وأساتذة جامعيين في مجال اعداد مواصفات المنتجات التي ستقوم بإنتاجها لاحقاً).



٣. بلغ الوسط الحسابي لمبدأ رضا الزبون (3.29) وانحراف معياري قليل (0.58) ، وبما يظهر امتلاك الشركة المبحوثة الى مستوى معتدل من رضا الزبون وقد تم قياس ذلك بالفقرات (11 - 15) وقد حصلت الفقرة (11) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.63) والتي اشارت الى توّمن إدارة الشركة بان هدفها الرئيس هو تلبية توقعات الزبون) ، اما الفقرة (15) والتي اشارت (يحظى تغليف منتجات الشركة باهتمام كبير من إدارة التسويق وبما يرضي المستخدم النهائي للمنتج، اذ توثق على غلاف المنتج طريقة الاستخدام الامن وطريقة الحفظ الصحيح وكل المعلومات الاخرى التي يحتاجها المستهلك) فصلت على ادنى وسط حسابي بلغ (3.11) الا انه اعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغ (0.51) في حين تقاربت قيم تقديرات الفقرات الاخرى وكانت اوساطها الحسابية اعلى من الوسط الفرضي وانحرافات معيارية متناسبة مع الوسط الحسابي.

٤. بلغ الوسط الحسابي لمبدأ تحسين العملية (3.38) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.58) وقد بين الفقرات (16 - 20) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ تحسين العملية ، وقد حققت الفقرة (19) والتي تشير الى (تلقى إدارة الإنتاج دعماً واضحاً وكبيراً من الإدارة العليا للشركة في مجال التحسين، اذ تعتبر إدارة الشركة ان تحسين العملية الإنتاجية يضمن للشركة بقاءها بموقع متقدم في صناعتها) اعلى وسط حسابي وبلغ (3.64) وانحراف معياري (0.72)، اما الفقرة (18) والتي تشير الى (تتميز عمليات الإنتاج بخلوها من المنتجات المعيبة، اذ تحاول إدارة الإنتاج ان تحقق مبادى العيوب الصفرية) حققت ادنى وسط حسابي حيث بلغ (3.14) وانحراف معياري بلغ (0.49)، اما الفقرات الاخرى فقد حققت اوساط حسابية متقاربة وانحرافات معيارية متناسبة مع الاوساط الحسابية لكل فقرة.

جدول (2) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة

ت	مبادئ ادارة الجودة الشاملة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التزام الإدارة	تحظى الجودة كأسبقية تنافسية باهتمام الإدارة العليا للشركة وتعتبرها المطلب الأساس والأول في اعمال الشركة جميعاً.	3.33	0.68
٢		يعقد مجلس الجودة اجتماعاته بشكل دوري ويجري توثيق توصياته ومتابعة تنفيذها وحفظها في قسم التخطيط بالشركة.	3.62	0.60
٣		يحتفظ المدير العام للشركة في مكتبه الرسمي بصورة كبيرة معلقة على الحائط لدليل الجودة الذي يبين بوضوح خطوات تحقيق الجودة الشاملة التي اشراها احد علماء الجودة (الدوارد ديمك او جوزيف جوران او فيليب كروسيبي..).	3.13	0.35
٤		تؤكد إدارة الشركة على تقييم الأداء الدوري السنوي لذا تتضمن استمارة التقييم تفاصيل دقيقة ومتنوعة عن الأداء.	3.41	0.48
٥		تمتلك الشركة جهة مركزية مسؤولة عن قرارات الجودة تدعى "مجلس الجودة" برئاسة المدير العام للشركة.	3.46	0.50

الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التزام الادارة العليا	3.36	0.56	
تخطيط المنتج	تستشير إدارة التسويق في الشركة خبراء متخصصين وأساتذة جامعيين في مجال اعداد مواصفات المنتجات التي ستقوم بانتاجها لاحقا.	3.11	0.53
	تقوم الشركة بتحديد تفضيلات الزبائن في أسواقها المستهدفة ثم تحدد مواصفات المنتج المطلوب تقديمه.	3.35	0.46
	تعتبر إدارة التسويق في الشركة ان مرحلة تخطيط المنتج هي الأهم بين مراحل اعداد المزيج التسويقي التي تتضمن أيضا مراحل تسعير المنتج وتوزيع المنتج وترويج المنتج.	3.24	0.45
	تحرص إدارة الإنتاج في الشركة على حدود مواصفات فنية لمنتجات الشركة تطابق تماما المواصفات التي تم التخطيط لها سابقا وبأقل مستوى سماعات ممكن.	3.31	0.44
	تمتلك إدارة التسويق كادرا مؤهلا بشكل عال لإنجاز البحوث التسويقية التي تعزز مبيعات الشركة.	3.65	0.50
	الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ تخطيط المنتج	3.33	0.49
رضا الزبون	تؤمن إدارة الشركة بان هدفها الرئيس هو تلبية توقعات الزبون.	3.58	0.63
	تجري إدارة التسويق عمليات مسحية مستمرة في الأسواق من اجل معرفة وتحديد تفضيلات الزبائن والتغيرات الحاصلة والمتوقعة فيها.	3.27	0.75
	تهتم الشركة بأراء زبائنها بعد استخدامهم لمنتجاتها.	3.26	0.55
	توفر الشركة لزبائنها قنوات اتصال اليكتروني مباشر مع إدارة التسويق وتستقبل الشكاوى والمقترحات التطويرية من الزبائن.	3.24	0.44
	يحظى تغليف منتجات الشركة باهتمام كبير من إدارة التسويق وبما يرضي المستخدم النهائي للمنتج، اذ توثق على غلاف المنتج طريقة الاستخدام الامن وطريقة الحفظ الصحيح وكل المعلومات الأخرى التي يحتاجها المستهلك.	3.11	0.51
الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ رضا الزبون	3.29	0.58	
تحسين العملية	تستخدم الشركة أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في عمليات الإنتاج.	3.32	0.55
	تتميز عمليات الإنتاج بخلوها من المنتجات المعيبة، اذ تحاول إدارة الإنتاج ان تحقق مبدء العيوب الصفرية.	3.37	0.52
	تلقي إدارة الإنتاج دعما واضحا وكبيراً من الإدارة العليا للشركة في مجال التحسين، اذ تعتبر إدارة الشركة ان تحسين العملية الإنتاجية يضمن للشركة بقاءها بموقع متقدم في صناعتها.	3.14	0.49
	تعتمد الشركة على عمليات البحث والتطوير بشكل مستمر عن الموارد الجديدة ذات الجودة الأعلى والتي تمثل امدادات العملية الإنتاجية للشركة.	3.64	0.72
	تتصف عمليات انتاج الشركة بالمرونة وسهولة تغيير المواصفات وزمن اعداد وتهينة الآلات والمكانن الإنتاجية.	3.41	0.60
الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ تحسين العملية	3.38	0.58	
الوسيط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.34	0.54	

٥-٢ تحليل نتائج البحث لمتغير الولاء الوظيفي:

يظهر الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الولاء الوظيفي بلغ (3.40) وهو اعلى من الوسيط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.63) وهذا يدل على تحقيق مستوى جيد من الولاء الوظيفي وتم قياس ذلك بالفقرات (1 - 5) وقد حققت الفقرة (1) والتي تشير الى (يتميز العاملون في جميع اقسام الشركة بإخلاصهم المهني

وتفانيهم في أداء العمل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.37) وبانحراف معياري (0.72) ، اما الفقرة (5) والتي تشير (تهتم إدارة الشركة بدراسة قيم ومعتقدات العاملين فيها من اجل تحديد سلوكيات العمل التي تتسجم مع معاييرهم الاجتماعية والأخلاقية) فقد حققت ادنى وسط حسابي اذ بلغ (3.14) وبانحراف معياري (0.46).

جدول (3) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء الوظيفي

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الولاء الوظيفي	يتميز العاملون في جميع اقسام الشركة بإخلاصهم المهني وتفانيهم في أداء العمل.	3.73	0.72
٢		تمتلك الشركة أنظمة حوافز مالية عادلة.	3.35	0.65
٣		تستخدم إدارة الشركة اساليب التحفيز المعنوي من اجل توليد مستويات عالية من الدافعية لدى العاملين فيها.	3.41	0.63
٤		يشعر الافراد من مديرين وعاملين في الشركة انهم مالكين للشركة وليس موظفين فيها.	3.38	0.63
٥		تهتم إدارة الشركة بدراسة قيم ومعتقدات العاملين فيها من اجل تحديد سلوكيات العمل التي تتسجم مع معاييرهم الاجتماعية والأخلاقية.	3.14	0.46
		الوسط الحسابي العام لمتغير الولاء الوظيفي	3.40	0.63

٣-٥ اختبار فرضيات العلاقة

لغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها يوضح الجدول (4) ما يأتي:
جدول (4) قيم معاملات ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي لمعامل الارتباط بين ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء الوظيفي

تعزيز الولاء الوظيفي			مبادئ ادارة الجودة الشاملة
الدلالة	Sig.	R	
وجود ارتباط	0.00	0.60	التزام الادارة
وجود ارتباط	0.002	0.41	تخطيط المنتج
وجود ارتباط	0.002	0.43	رضا الزبون
وجود ارتباط	0.004	0.40	تحسين العملية
وجود ارتباط	0.001	0.535	مبادئ ادارة الجودة الشاملة

يظهر من الجدول (4) ما يأتي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين مبدأ التزام الادارة وتعزيز الولاء الوظيفي (0.60) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين التزام الادارة والولاء الوظيفي.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين مبدأ تخطيط المنتج وتعزيز الولاء الوظيفي (0.41) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.002) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين تخطيط المنتج وتعزيز الولاء الوظيفي.

٣) بلغت قيمة معامل الارتباط بين مبدأ رضا الزبون وتعزيز الولاء الوظيفي (0.43) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.002) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين رضا الزبون وتعزيز الولاء الوظيفي.

٤) بلغت قيمة معامل الارتباط بين مبدأ تحسين العملية وتعزيز الولاء الوظيفي (0.40) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.004) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين تخطيط المنتج وتعزيز الولاء الوظيفي.

٥) بلغت قيمة معامل الارتباط بين اجمالي مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء الوظيفي (0.535) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين اجمالي مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء الوظيفي.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.
٤-٥ اختبار فرضيات التأثير: لغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما مبينة في الجدول (5):

جدول (5) نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل مبدأ من مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي

الدلالة	قيمة sig. P-value	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل بيتا B	قيمة الثابت	المتغير المستقل مبادئ ادارة الجودة الشاملة
يوجد تأثير	0.000	29.61	0.36	0.60	1.273	التزام الادارة
يوجد تأثير	0.002	11.67	0.17	0.43	1.861	تخطيط المنتج
يوجد تأثير	0.001	12.49	0.18	0.42	1.855	رضا الزبون
يوجد تأثير	0.002	10.42	0.16	0.45	1.734	تحسين العملية
يوجد تأثير	0.000	21.13	0.27	0.93	0.168	اجمالي ادارة الجودة الشاملة

١- يبين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لالتزام الادارة بلغت (0.36) بمعنى ان التزام الادارة تسهم في تفسير (0.36) في تعزيز الولاء الوظيفي ، وبلغت قيمة B (0.60) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في التزام الادارة يؤدي الى تغير في الولاء الوظيفي بمقدار هذه القيمة ، وبلغت قيمة F المحسوبة لالتزام الادارة (29.61) في حين بلغت قيمة (P-value) (0.00) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P-value) اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبدأ التزام الادارة في تعزيز الولاء الوظيفي).

٢- بلغت قيمة معامل التحديد بالنسبة لمبدأ تخطيط المنتج (0.17) بمعنى ان تخطيط المنتج تسهم في تفسير (0.17) في تعزيز الولاء الوظيفي، وبلغت قيمة B (0.43) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في تخطيط المنتج يؤدي الى تغير في الولاء الوظيفي بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة F المحسوبة لتخطيط المنتج (11.67) في حين بلغت قيمة (P-value) (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P-value)

اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبدأ تخطيط المنتج في تعزيز الولاء الوظيفي).

3- بلغت قيمة معامل التحديد بالنسبة لمبدأ رضا الزبون (0.18) بمعنى ان رضا الزبون تساهم في تفسير (0.18) في تعزيز الولاء الوظيفي، وبلغت قيمة B (0.42) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في رضا الزبون يؤدي الى تغير في الولاء الوظيفي بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة F المحسوبة لرضا الزبون (12.49) في حين بلغت قيمة P-value (0.001) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبدأ رضا الزبون في الولاء الوظيفي).

4- بلغت قيمة معامل التحديد بالنسبة لتحسين العملية (0.16) بمعنى ان تحسين العملية تساهم في تفسير (0.16) في تعزيز الولاء الوظيفي ، وبلغت قيمة B (0.45) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في تحسين العملية يؤدي الى تغير في الولاء الوظيفي بمقدار هذه القيمة ، وبلغت قيمة F المحسوبة لتحسين العملية (10.42) في حين بلغت قيمة P-value (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبدأ تحسين العملية في الولاء الوظيفي).

5- اما بالنسبة لأجمالي مبادئ ادارة الجودة الشاملة فقد بلغت قيمة معامل (0.27) بمعنى انها تساهم في تفسير (0.27) في تعزيز الولاء الوظيفي ، وبلغت قيمة B (0.93) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى تغير في الولاء الوظيفي بمقدار هذه القيمة ، وبلغت قيمة F المحسوبة لإدارة الجودة الشاملة (21.13) في حين بلغت قيمة P-value (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي).

٦- الاستنتاجات والتوصيات

٦-١ استنتاجات

١- ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يزيد من الولاء وانتماء العاملين للشركة وهذا ما يشير الى ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يساعد على زيادة الولاء الوظيفي للعاملين.

٢- اظهرت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وهي (التزام الادارة ، تخطيط المنتج ، رضا الزبون ، تحسين العملية) وتعزيز الولاء الوظيفي وهذ يشير على ان المتغيرين يرتبطان بشكل وثيق لتحقيق نجاح المنظمة.

٣- اثبتت نتائج البحث الى وجود تأثير لمبادئ ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة ، تخطيط المنتج ، رضا الزبون ، تحسين العملية) في تعزيز الولاء الوظيفي.



- ٤- ان لمبادئ ادارة الجودة الشاملة اهمية كبيرة من خلال اثبات فرضيات الارتباط والتأثير وهذا بدوره يشير الى ان لإدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيقها في شركة الفداء العامة دوراً مهماً في تعزيز الولاء الوظيفي للأفراد العاملين تجاه الشركة.
- ٥- من خلال اثبات الفرضيات بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء التنظيمي فهذا يشير الى ان ادارة شركة الفداء العامة تعمل على تحقيق الولاء الوظيفي بصورة فاعلة ونحو الافضل.

٢-٦ التوصيات

- ١- على ادارة الشركة المبحوثة تعميم برنامج الجودة الشاملة على جميع الاقسام والدوائر التابعة للشركة وعدم اقتصرها على بعض الوحدات الادارية باعتبار ادارة الجودة الشاملة فلسفة شاملة لكل الشركة.
- ٢- توفير المناخ التنظيمي المناسب من خلال المزيد من الشفافية والمرونة في العمل لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وما لها من تأثير على تعزيز الولاء الوظيفي في الشركة.
- ٣- التركيز على بعض مبادئ ادارة الجودة الشاملة مثل تحسين العملية وتخطيط المنتج والاهتمام برضا الزبون بشكل كبير كون منتجات الشركة موجهة لتلبية احتياجاته ورغباته.
- ٤- الاهتمام بشكل اكبر بالعنصر البشري لدى الشركة المبحوثة لأنه يعتبر العنصر الالهم في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- ٥- منح الحوافز سواء كانت المادية او المعنوية للأفراد العاملين في الشركة وتهيئة الظروف الملائمة لتحقيق الولاء الوظيفي للأفراد العاملين تجاه الشركة.

٧ - المصادر

١-٧ المصادر العربية

- (١) ابو دولة، جمال، (٢٠٠٣)، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الامارات العربية المتحدة، ابحاث اليرموك، مجلد (١٦)، العدد (٤)، ص(١٣٩).
- (٢) البرواري، نزار عبد المجيد، (٢٠٠٠)، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وامكانات تطبيقها في المنظمة العراقية، مجلة المنصور، المجلد (١)، العدد (١)، ص(٨٠).
- (٣) الحميضي، عبد الرحمن حمد، (٢٠٠٠)، اتجاهات الادارة العليا نحو تطبيقات موصفات الأيزو، في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، مجلة الادارة العامة، الرياض المجلد (٤٠)، العدد (١)، ص (١٤٥).
- (٤) الحوامدة، نضال صالح، (٢٠٠٤)، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، المجلد (٦)، العدد (١٤)، ص(٦١).
- (٥) السامرائي، برهان الدين حسين، (٢٠١٢)، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- (٦) الـوسري، سعيد بن عيمان، (٢٠٠٥)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية.



- (٧) النجار، صباح وجواد مها كامل، (٢٠١٤)، دراسة عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الاهلي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (١٤).
- (٨) الطعاني، حسن احمد، (٢٠٠٢)، التدريب مفهومه وفعالياته، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- (٩) هلال، محمد، (٢٠٠٧)، مهارات ادارة الضغوط، الطبعة الاولى، مصر.
- (١٠) العتيبي، مشعل بن حمس، (٢٠٠٨)، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- (١١) الغامدي، عبد المحسن، (٢٠١١)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- (١٢) العقيلي، عمر، (٢٠٠١)، المنهجية المتكاملة لأداره الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- (١٣) العمر، بدران بن عبد الرحمن، (٢٠٠٢)، مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، دورية الإدارة العامة، المجلد (٤٢)، العدد (٢)، ص (٣٠٧).
- (١٤) السقاف، حامد عبد الله، (١٩٩٧)، المدخل الشامل والسريع وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، بدون دار نشر، السعودية - الرياض.
- (١٥) المصري، مروان وليد سليمان، (٢٠٠٠)، تطوير الاداء الإداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الاسلامية - غزة.
- (١٦) اللوزي، موسى، (١٩٩٩)، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- (١٧) بوخلوة، باديس وقرينة، محمد حمزة، (٢٠١٣)، اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء الوظيفي / دراسة ميدانية في محطة تكرير نפט بسككدة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، مجلة الباحث، العدد (١٣)، ص (١٠٧).
- (١٨) غريب، معاذ نجيب، (٢٠١٢)، الحوافز وعلاقتها بالولاء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بالادارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العدد (٩٣).
- (١٩) جودة، محفوظ احمد، (٢٠٠٤)، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبع الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- (٢٠) سالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- (٢١) مصطفى، احمد سيد، (٢٠٠٠)، ادارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، القاهرة.

٧-٢ المصادر الأجنبية

- 1) Albdour, A., and Altarawneh, M., "Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan", International Journal of Business and Management, vol.18, No. 32, 2013, P:98.



- 2) Allen, N.J., and J.P., Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, vol.63, No. 18, 2002, P:18.
- 3) Bergman, M., "The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", **Journal of Organizational Behavior**, vol.27, No. 5, 2010, P:644.
- 4) Harvey, S., and Millett, B., "TQM and Bpr: a comparative approach", **Journal of management & organizational behavior**, Vol.(2), No.(3), p.(114), 2009.
- 5) Kerr, H., "the relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizational", **the TQM magazine**, Vol.(15), No.(4), p.(78), 2011.
- 6) Meyer, J., and Stanley, L., "Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta- analysis of Antecedent, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, vol.48, No. 61, 2012, P:36.
- 7) Meyer, P., and N.J. Allen, "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, vol.4, No. 12, 2001, P:74.
- 8) Pettigrew, A., "The importance of the application of total quality management in companies", **Journal of management studies**, Vol.(24), No.(6), p.(52), 2011.
- 9) Steven, C., "the link between total quality management practice and organization performance", **International Journal of quality & Reliability management**, Vol.(16), No. (3), p.(226), 2008.
- 10) Strelbel, P., "Overall quality between reality and the application", **International Journal of Business and Management**, Vol.(10), No.(2), p.(84), 2012.
- 11) Saks, M., "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", **Journal of Managerial Psychology**, vol.21, No. 7, 2013, P:88.
- 12) Suliman, M., "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment–Performance Relationship: A New Look", **Journal of Managerial Psychology**, vol.15, No. 5, 2009, P:134.