



## أثر تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في الالتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار سنان عيسى علي عداي

المديرية العامة لتربية محافظة الانبار

### الملخص:

هدف البحث الى التعرف على أثر تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لإختيار مجتمع البحث الذي تكون من الموظفين والموظفات في كليات جامعة الانبار والبالغ عددهم (١٢٦٢) موظفاً وموظفة، كما تم تحديد عينة البحث من الموظفين الإداريين في جامعة الانبار في العراق. والبالغ عددهم (١٦٦) موظفاً وموظفة ، تم اختيارهم بطريقة القصدية وتوزيع الاستبانات عليهم، وبناءً على ذلك بلغ عدد الإستبانات الموزعة (١٦٠) إستبانه، أسترد منها الباحث (١٠٥) إستبانه ما نسبته .

توصل البحث في نتائجها الى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأنبار كانت متوسطة وأن الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار كان متوسطاً.

كما توصل البحث الى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (مشاركة الموظفي و فرق العمل والتحسين المستمر والتدريب) في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار. وتبين لاتوجد فرق ذو دلالة إحصائية تعزى للمتغير الجنس.

وبناءً عليه يوصي الباحث

- ١- الإهتمام بتطبيق ابعاد الجودة الشاملة بعناصرها حيث لها الأثر الواضح في الإلتزام الوظيفي.
  - ٢- الدعم والمساندة والإلتزام من قبل رئاسة الجامعة وبجميع مستوياتها لغرس ونشر وفهم واليات تطبيق ابعاد الجودة الشاملة لما لها من دور في تعزيز وزيادة الإلتزام الوظيفي.
  - ٣- ضرورة نشر ثقافة العمل الجماعي ودوره في زيادة روح الإلتزام والإبداع لدى الموظفين.
- الكلمات المفتاحية: (ابعاد الجودة الشاملة، الإلتزام الوظيفي، جامعة الأنبار).



## **The impact of the application of total quality dimensions on the career commitment to university employees Anbar**

**Sinan Issa Ali Adi**

**The General Directorate of Anbar Education**

**Snanaladay@gmail.com**

### **Abstract:**

The goal of the research to identify the impact of the application of total quality dimensions in the job commitment to Anbar University employees. The comprehensive inventory method was used to choose the research community that is from employees and female employees in the colleges of Anbar University, who numbered (1262) employees and employees, and the research sample was identified by administrative employees at Anbar University in Iraq. The number of (166) employees, was chosen by intent and distributing the questionnaires to them, and accordingly the number of distributed questionnaires reached (160) questionnaires, from which the researcher recovered (105) questionnaires.

The research in its results concluded that the level of the application of total quality management at Anbar University was moderate and that the job commitment of Anbar University employees was average .

The research also found a statistically indicative effect of the dimensions of total quality management (the participation of the employee, work teams, continuous improvement and training) in the job commitment to Anbar University employees.

There are no difference with statistical significance of the gender variable.

Accordingly, the researcher recommends

1-Paying attention to applying the dimensions of comprehensive quality with its elements, as it has a clear impact on job commitment.

2-Support, support and commitment by the university presidency and at all levels to instill, publish and understand the mechanisms of applying the dimensions of



comprehensive quality because of its role in promoting and increasing job commitment.

3-The necessity of spreading a culture of teamwork and a course in increasing the spirit of commitment and creativity among employees.

Keywords: (Total quality dimensions, job commitment, Anbar University).

## الفصل الاول

### مشكلة البحث:

لقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مطلباً ملحاً لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، ومما لاشك فيه أن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم العالي ضرورة ملحة تمكننا من تحقيق التنمية والتقدم، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الأطر والقوى البشرية المختصة تمثل ابعاد الجودة الشاملة فلسفة الإدارة التي تساعد على إدارة المنظمات لتحسين فعاليتها الشاملة والأداء نحو تحقيق مصاف العالمية(الحربي، ٢٠١٧: ١٣).

تواجه الجامعات العراقية تحديات نتيجة المستجدات التي تطرأ على بيئتها في مختلف المستويات المحلية والعالمية، ولكي تستجيب هذه الجامعات لمتطلبات سوق العمل، ينبغي عليها إجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها وبرامجها ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة، ووضع خطة غير تقليدية لمواجهة هذه التحديات التي تصارع الجامعات، لذا فقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على ضرورة مشاركة الموظفين ودعم الإدارة العليا والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي والاحترام وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات لخدمة المنظمة والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها من خلال التحسين المستمر على العملية الإدارية في هذا المجال، الأمر الذي دفع الباحث إلى محاولة الكشف عن واقع تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في جامعة الانبار وانعكاس ذلك على درجة التزام الموظفين فيها، وبصورة أكثر وضوحاً تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما أثر تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في الالتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار ؟



## اهداف البحث :

1. مستوى تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في جامعة الانبار .
2. مستوى الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار .
3. أثر تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار .
4. الفروقات في إجابات مجتمع الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار، والتي تعزى للمتغير الجنس.

## فرضيات البحث:

- إنطلاقاً من مشكلة وأهداف البحث وبناءً على اهداف البحث تم بناء الفرضيات الآتية وهي:
- 1- الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ابعاد الجودة الشاملة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار .
  - 2- الفرضية الرئيسية الصفرية الثانية: لا يوجد فروق عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لأثر المتغير الجنس والمتمثلة في تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار تعز للمتغير (الجنس).
- أهمية البحث :** تكتسب الدراسة أهميتها من خلال جانبين هامين وهما تطبيق ابعاد الجودة الشاملة من جهة والإلتزام الوظيفي للموظفين والموظفات في المؤسسة التعليمية من جهة أخرى، وتقدم للباحثين في مجال الإدارة مفهوم تطبيق الجودة الشاملة وأهميتها وأثرها في الإلتزام الوظيفي لموظفي في جامعة الانبار، مع إمكانية تقديم أفكار جديدة للإدارات العليا في جامعة الانبار لتطبيق ابعاد الجودة الشاملة ومدى إيجابياتها لزيادة الإلتزام الوظيفي ودوره في عملية زيادة كفاءة جامعة الانبار بشكل خاص والعملية التعليمية بشكل عام. ومدى مساهمة ابعاد الجودة الشاملة بالإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار وفي رفع كفاءتها والوقوف على عوائق تطبيق ابعاد الجودة الشاملة فيها.



## حدود البحث :

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

1. الحدود المكانية: إقتصرت هذا البحث على جامعة الانبار .
2. الحدود البشرية: إقتصرت هذا البحث على الموظفين جامعة الانبار ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ .
- 3 الحدود الموضوعية : حدود متعلقة بأداة البحث المستخدمة في جمع البيانات وهي إستبانة لقياس درجة تطبيق ابعاد الجودة الشاملة و لقياس الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار .

## تعريف المصطلحات

**الجودة الشاملة** عرفها الهيئي (٢٠١٧): مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين (الهيئي، ٢٠١٧: ٢٣)

**الأداء الوظيفي** عرفها ابو حميد (٢٠٢٠) : هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين ، ويؤدى بطريقة معينة ، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانيات وإدراك الدور ( أبو حميد ، ٢٠٢٠ : ٥٤ ) .

**جامعة الانبار**: هي مؤسسة العراقية أكاديمية علمية مستقلة في ثقافتها وخططها ومشاريعها، وتشتمل على تخصصات علمية وأدبية، وتتمثل أهم وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع .

## التعريفات الاجرائياً :

**الجودة**: تعني عمل الشيء الصحيح من المرة الأولى والوفاء باحتياجات ومتطلبات الطالب أو المستفيد بل وتجاوزها.

**الشاملة**: تعني تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في كل مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات الطالب وانتهاء بما إذا كان هذا الطالب راضياً عن الخدمات المقدمة له.



تطبيق ابعاد الجودة الشاملة: هي عملية الالتزام والمشاركة العامة لجميع الموظفين في جامعة الانبار، لتحسين جودة مخرجات العملية من خلال الأبعاد الآتية (مشاركة الموظفين و فرق العمل والتحسين المستمر والتدريب).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الجودة الشاملة

#### مفهوم الجودة الشاملة

حيث عرّف المعهد البريطاني في الولايات المتحدة ابعاد الجودة الشاملة على أنها والمشار إليه (كحيلة، ٢٠١٩: ١٢) "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء". وأكد معهد الدراسات البريطاني على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق توقعات وحاجات الزبون والمجتمع، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الإستغلال الأمثل لموارد تلك المنظمة (القضاة والناقليسي، ٢٠١١: ٨٩).

#### أهمية الجودة الشاملة:

تبرز أهمية تطبيق (إدارة الجودة الشاملة) كمدخل إداري مهم ومميز على إهتمام الباحثين لدراساتها من عدة زوايا نظرية وعملية (تطبيقية)، لتتعرف على مدى كفاءة وفاعلية هذا المدخل الإداري ولتعزيز قدرات المنظمات وصمودها أمام التحديات، وتحسين أداءها لإرضاء المستفيدين وكسب ثقتهم، فقد أكدت كثير من الدراسات والأبحاث على إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على أداء تلك المنظمات التي تطبق هذا النظام (الماضي ونصيرات، ٢٠١١: ٣٥).

إن التحديات التكنولوجية في عصر التقانة والإبداع والثورة المعلوماتية التي يواجهها العالم المعاصر جعلت من هذا المفهوم (أدارة الجودة الشاملة) الحل الأمثل لمواجهة المشاكل، لما له إثبات على مواجهة المشاكل التي تعترض طريق المنظمات من بداية تكوينها الى استمرارية عطاءها ومنافستها مع المؤسسات والقطاعات الأخرى، حيث إصبحت أحوج الى الإرتقاء



وتحسين الجودة لمواجهة هذه المشاكل، وسباق البقاء لأفضل، ولهذا يمكن التطرق الى مجموعة من الأهمية التي تحققها المنظمات في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وكالاتي: (الحربي، ٢٠١٧: ٦٧).

١- تطوير وضبط النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية لتوضيح الأدوار والمسؤوليات بدقة عالية.

٢- رفع مستوى الطلاب والإرتقاء به في جميع الجوانب العلمية والاجتماعية والنفسية والعقلية والجسمية والروحية.

٣- الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

٤- العمل على زيادة كفاءة الإداريين والأكاديميين بالمؤسسة التعليمية، ورفع مستوى الأداء.

٥- الوعي وزيادة العوامل التي تؤدي الى الإنتماء للمؤسسة ليس من قبل الطلاب فقط وإنما المجتمع المحلي.

٦- العمل على توفير أجواء التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة سواء (أكاديميين أو إداريين أو قيادات عليا) بغض النظر عن حجمها ونوعها.

٧- يزيد من الإحترام والتقدير المحلي والإعتراف الدولي.

٨- يجب إلترام كل أطراف المؤسسة التعليمية بنظام إدارة الجودة الشاملة.

٩- التكامل والترابط بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية والعمل بروح الفريق الواحد.

١٠- وجود نظام موحد وشامل ومدرّس ينعكس بالإيجاب على سلوك العاملين وحتى الطلاب، للنهوض بالمؤسسة الى الأحسن والأفضل.

١١- إشراك العاملين لخلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

١٢- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات (العيشي، ٢٠١٤: ٦٨).

### الالتزام الوظيفي :

يعرف الإلتزام الوظيفي: هو إمتداد لتطابق وتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه التنظيمية، بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم (الجميلي، ٢٠١٢: ١٢).



فالاتزام الوظيفي مقترن بسلوكية الفرد العامل داخل المنظمة وهذا يؤدي الى نتائج أداء أفضل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها الأفراد، لذلك تحتاج المنظمة الى تلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين للحصول على إلتزام أفضل وقوي بتلك المنظمة ( Ajibade & Ayinla, 2014).

### أهمية الإلتزام الوظيفي :

إن نجاح المنظمات في عملها يعتمد على العاملين، من خلال درجة الإلتزام والمواظبة على العمل بجدٍ وتفاني، قياساً لنجاح المنظمات، حيث يقلل من دوران العمل والتغيب التي تعد من السلبيات في العمل الوظيفي للفرد في المنظمة، إذ أن هناك مستويان من الإلتزام الوظيفي، الأول على المستوى الفردي الذي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على سلبيات التغيب ودوران العمل، والشعور بالإستقرار الوظيفي لديهم، أما المستوى الثاني على مستوى المنظمة، يزيد من مستوى الإلتزام والولاء لها وتقليل التكلفة الناتجة عن سلبيات عدم إلتزامهم وعدم أدائهم للأعمال المناطة بهم بكفاءة وفعالية (فارس، ٢٠١٤ : ٦٧).

### الدراسات السابقة

#### ١- الدراسات العربية :

دراسة السامرائي، (٢٠١٢): بعنوان "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية باعتبارها أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الإدارة، ونجاح المنظمة، وتحقيقها لأداء متميز من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: معظم العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة حاصلين على مؤهلات عليا وبكالوريوس ولديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى إلى تحقيق



الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء العملاء ويحتفظ بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردین والسلع التي يشتريها، ونتائجها، وتوصي الدراسة الى ضرورة إنشاء هيئة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتفعيل العمل بالمشاركة بين القادة وموظفيها وتدريب موظفي وعمال المصنع من أجل العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة العمري، (٢٠١٣): بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية في الأردن وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتكونت العينة من (٣٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وهي جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة اليرموك وجامعة آل البيت تم إختيارهم بطريقة عشوائية وأشارت نتائجها إن تقديرات أفراد العينة على مجالات الثقافة التنظيمية السائدة هي بدرجة متوسطة وجاءت تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة أي بمعنى هناك وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين في الجامعات الأردنية قيد الدراسة وتوصي الدراسة بضرورة تبني الجامعات ثقافة تنظيمية تقوم على مفاهيم التغيير والتطور والمرونة وتبني إدارة الجودة الشاملة وكذلك عقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعات لتوضيح الأسس الفلسفية والثقافة التنظيمية التي تنطلق منها الجامعة.

الدراسات الاجنبية :

دراسة (Sabet, H. Saleki, Z. Roumi, B and Dezfoulan, A, (2012) بعنوان:  
حول إدارة الجودة الشاملة في صناعة التعليم العالي في ماليزيا.

هدفت الدراسة الى كيفية عمل وتوظيف إدارة الجودة في المجال الصناعي وتوضيح كيف يمكن أن تترجم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، نمت إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وظفرت في العديد من المنظمات الصناعية لكن في الوقت الحاضر (TQM) تلعب دوراً حيوياً في المجال التربوي، أيضاً ويسلط الضوء على كيف تأثير المحاضرين في الجامعات تنفيذ



إجمالي عمليات إدارة الجودة والمفاهيم في حياتهم ويسلط الضوء على العلاقة بين هذه العوامل. كان مجتمع الدراسة من (١١٢) من المحاضرين من خمس جامعات مشهورة في ماليزيا واستبيان صمم من قبل الباحث وقد استخدمت SPSS بمثابة برنامج تحليل لمقارنة وتحليل البيانات.

**دراسة (Leite, N. Rodrigues, A and Albuquerque, L. (2014)**

**بعنوان: الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل: ما هي العلاقات المحتملة؟**

هدفت الدراسة الى إجراء مقارنة مجردة لنموذجي هيكلية مختلفة فيما يتعلق بالارتياح بالعمل الذي له دور مباشر في التنبؤ بالالتزام، في سياق المنظمات البرازيلية العامة والتقليدية، والشرطة العسكرية، تم استخدام المزيج الكمي والنوعي لطرق القياس العلاقات بين المتغيرات وتأطير النتائج الموجودة من (١٠,٠٥٢) عاملاً شملهم الاستطلاع. أجريت فيها مقابلات مع ستة من ضباط القيادة العليا بالإضافة الى مجموعة أعضاء من أعلى المستويات التنظيمية الثلاثة. استخدم تحليل المحتوى ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في عملية التحليل. حيث تم العثور على أدلة على أن الرضا عن العلاقات هو سابق للالتزام، والذي يتوسط العلاقة مع المتغيرات الأخرى، مثل العمل والخصائص الشخصية، وفهم لخصائص المنظمة واستخدام عينة كبيرة من موظفيها سمح في وقت واحد لإختبار النماذج الهيكلية المعقدة والتحقيق في شريحة العمالة التي طالما أهملت في بحوث الالتزام.

**أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

١- أن هذه الدراسة سوف تبين أثر تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي للموظفين في المؤسسة التعليمية حيث أنها تهدف الى التعرف على مستوى تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في جامعة الانبار وأثره في الإلتزام الوظيفي للموظفين فيها، حيث يعتبر قطاع التعليم من أهم القطاعات لإنطلاق الشعوب وتطورها ومواكبة التغير العالمي السريع والمعرفي والتكنولوجي وهو قطاع التعليم الذي يمثل أساس رقي الشعوب.



٢- لعل هذه الدراسة تكون الأولى- حسب علم الباحث - التي تم تطبيقها على عينة البحث المتمثلة (الموظفين) لكافة كليات جامعة الانبار، للتعرف على أثر ابعاد الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي للموظفين في جامعة الانبار..

٣- تناولت مجموعة من الدراسات السابقة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع مثل دراسة (السامرائي، ٢٠١٢)، التي هدفت الى التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها درست ابعاد الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الإلتزام الوظيفي للموظفين في جامعة الانبار.

### الفصل الثالث

#### اجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات، التي أستخدمت في البحث، كما يتضمن تعريفاً بمنهج البحث ومجتمع البحث وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات .

#### منهج البحث:

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي سيما أنها تستخدم طريقة البحث الميداني والتحليلي، وتعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة .

#### مجتمع البحث :

كما تم تحديد مجتمع البحث من الموظفين الإداريين في جامعة الانبار في العراق. والبالغ عددهم (١٢٦٢) موظفاً وموظفة ، أما بخصوص الطريقة والكيفية التي تم من خلالها حصر مجتمع الدراسة، فقد قام الباحث بإجراء عدة زيارات إلى كليات جامعة الانبار والبالغ عددها (١٨) كلية، وقام الباحث بمراجعة شعبة الادارية في هذه الكليات.

#### عينة البحث :

كما تم تحديد عينة البحث من الموظفين الإداريين في جامعة الانبار في العراق. والبالغ عددهم (١٦٦) موظفاً وموظفة ، تم اختيارهم بطريقة القصدية وتوزيع الاستبانات عليهم، وبناءً على



ذلك بلغ عدد الإستبانات الموزعة (١٦٠) إستبانة، أسترد منها الباحث (١٠٥) إستبانة ما نسبته (٦٠,٨٩%)، قام الباحث بإختيارها بالإعتماد على طريقة الحصر الشامل. جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الجنس .

### جدول رقم (١)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٧٢	٧٠.٥
	انثى	٣٣	٢٩.٥
	المجموع	١٠٥	١٠٠

يظهر الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير الجنس، حيث نلاحظ أن الذكور كانوا يشكلون ما نسبته (٧٠.٥%) من عينة الدراسة بينما الإناث (٢٩.٥%).

#### مصادر جمع بيانات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد إعتد الباحث على نوعين مصادر المعلومات

هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكما يلي:

أ. المصادر الثانوية: وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها من المصادر المكتبية ومن مراجعة لأدبيات الدراسات السابقة وقد هيأت هذه البيانات الأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وتتمثل هذه البيانات في ما يلي:

١- المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات إدارة الجودة الشاملة.

٢- المواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

٣- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

٤- المعلومات المتوفرة على مختلف المواقع الإلكترونية وشبكة الانترنت.

ب. المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي إعتد عليها الباحث من خلال تصميم استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم



تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصياً.

#### أداة البحث:

تم تصميم استبانة لقياس، في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، تكونت من ثلاثة أجزاء بهدف جمع بيانات الدراسة الميدانية وفقاً للتالي:

**الجزء الاول:** وتتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

**البعد الأول:** مشاركة الموظفي ويتضمن قياسه بالفقرات (١-٥).

**البعد الثاني:** فرق العمل، ويتضمن قياسه بالفقرات (٦-١٠).

**البعد الثالث:** التحسين المستمر، ويتضمن قياسه بالفقرات (١١-١٧).

**البعد الرابع:** التدريب، ويتضمن قياسه بالفقرات (١٨-٢٣).

**الجزء الثاني:** وتتضمن فقرات الإستبانة المتعلقة بقياس الإلتزام الوظيفي تم قياسه بالفقرات (٢٤-٣١).

#### صدق أداة البحث:

للتأكد من صدق الأداة وملائمة فقراتها، فقد عرضت على مجموعة من المحكمين ممن لهم خبرة في المجال الأكاديمي في الجامعات العراقية ، وذلك للإسترشاد بملاحظاتهم وإبداء آرائهم في الإستبيان من حيث مدى مناسبة وإنتماء كل فقرة من فقرات مجالات البحث، من حيث:

- دقة الصياغة اللغوية ووضوحها لفقرات الإستبيان.
- مدى مناسبة وشمولية الإستبيان لجميع أبعاد ومجالات البحث.
- مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.
- حذف العناصر أو الفقرات غير المناسبة أو اقتراح عناصر جديدة.



وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم حول الإستبيان واعتبر هذا كافياً لأغراض صدق الأداة، حيث تم إجراء تعديلات لفقرات الإستبيان بناءً على الملاحظات التي قدمها المحكمين، حيث تم حذف بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر.

### ثبات أداة البحث

تم استخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لتحقق من مدى ثبات أداة البحث، يقصد بثبات أداة البحث إستقرار النتائج وإعتماديتها وقدرتها على التنبؤ، أي مدى التوافق أو الإتساق في نتائج الإستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التماسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على إرتفاع قيمته على درجة إرتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) وتكن قيمته مقبولة عند (60%) فما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (70%) فما فوق وبحسب ما ورد في الجدول التالي يبين ذلك.

### جدول (٢)

#### اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس ثبات الاداة

المتغير	عدد الفقرات	معامل (كرونباخ ألفا)
مشاركة الموظفي	5	0.86
فرق العمل	5	0.856
التحسين المستمر	7	0.921
التدريب	6	0.922
الالتزام الوظيفي	8	0.806
الأداة ككل	31	0.953

يظهر من جدول (2) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) البحث تراوحت بين (0.806-0.922)، وكانت للأداة ككل (0.953) وتعتبر هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسات



الإقتصادية والإنسانية جميعها مرتفعة مما يدل على أن أداة البحث ذات مصداقية عالية (zikmund,et,al., 2010)

### الأساليب الإحصائية :

- ١- معادلة كرو نباخ ألفا: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ولجميع متغيرات البحث.
- ٢- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة علاقة المتغيرات المستقلة مع بعضها.
- ٣- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة.
- ٤- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الجنس، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار.

## الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها حسب متغيرات البحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات اجابات عينة البحث نحو الفقرات.

أولاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:  
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على متغيرات البحث، الجدول رقم (٣).

### جدول (٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	مشاركة الموظفي	3.03	0.854	4	متوسطة
2	فرق العمل	3.05	0.875	3	متوسطة
3	التحسين المستمر	3.24	0.907	2	متوسطة



متوسطة	5	0.856	2.86	التدريب	4
متوسطة	1	0.684	3.33	الإلتزام الوظيفي	5
متوسطة			3.13	الوسط الحسابي	

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لإتجاهات افراد عينة البحث كانت إيجابية لجميع المتغيرات حيث المتوسط الحسابي لها أعلى من متوسط أداة القياس (3)، بإستثناء المتغير (التدريب) حيث كانت الإتجاهات نحوه منخفضة نسبياً، فالمتوسط الحسابي أقل من (3). ويبين الجدول إن المتوسط الحسابي العام جاء بأهمية متوسطة وبمتوسط حسابي (3.13). ومن خلال النتائج، يتبين لنا إن المتغير التابع (الإلتزام الوظيفي) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.33) وإنحراف معياري (0.68) وأهمية متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (3.24) وإنحراف معياري (0.907) وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد "فرق العمل" بمتوسط حسابي (3.05) وإنحراف معياري (0.875) وبدرجة متوسطة أيضاً، في حين جاء بُعد "مشاركة الموظفي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.03) وإنحراف معياري (0.854) بدرجة متوسطة، بينما جاء بُعد التدريب بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة أيضاً والمتوسط الحسابي بلغ (2.86) بإنحراف معياري (0.85).

وتعني هذه النتيجة بأن ابعاد الجودة الشاملة تطبق في جامعة الانبار ولكن ليس بالشكل المثالي، حيث ينظر الى إدارة الجودة الشاملة على أنها شعارات تتسم بعدم تطبيقها بالشكل المطلوب لتظهر بنتائج تنعكس على واقع الجامعة التي بدورها لو طبقت بالشكل الصحيح يؤدي ذلك الى إلتزام الموظفين فيها بشكل أكبر، وتعطي نتائج كبيرة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة التي تسعى أغلب الجامعات لشرف الحصول عليها لتدخل مجال التنافس العالمي من خلال هذا المفهوم الإداري الشامل.



## ثانيا : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الالتزام الوظيفي

### جدول (٤)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات الالتزام الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	اشعر دائماً أن مشاكل الجامعة هي مشكلتي الخاصة.	3.55	0.919	4	متوسطة
2	اشعر انني عضو فاعل من اعضاء الجامعة.	3.74	0.958	3	مرتفعة
3	اشعر ان ارتباطي بالجامعة ارتباط وجداني .	3.75	1.056	2	مرتفعة
4	اشعر اني لا استطيع العمل في منظمات اخرى مماثلة .	2.81	1.178	7	مرتفعة
5	اشعر انه ليس من الصواب ترك عملي.	3.08	1.098	5	متوسطة
6	ان التزامي مع الجامعة التزاماً أخلاقياً.	3.99	0.939	1	مرتفعة
7	ارى ان تركي لعملي في الجامعة سيؤدي الى حدوث مشاكل	2.67	1.095	8	متوسطة
8	اعتقد ان الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة اكثر تفضيلاً .	3.05	1.133	6	متوسطة
	الوسط الحسابي لبعد الالتزام الوظيفي	3.33			متوسطة

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات متغير "الالتزام الوظيفي"، حيث نلاحظ إن المتوسط الحسابي له ككل (3.33) جاء بأهمية متوسطة. من ناحية أخرى، جاءت الفقرة "ان التزامي مع الجامعة إلتزاماً أخلاقياً" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.93) وأهمية مرتفعة، بينما جاءت الفقرة "أرى إن تركي لعملي في الجامعة سيؤدي الى حدوث مشاكل ليس بمقدوري مواجهتها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.09) وأهمية متوسطة. يتضح من خلال إجابات عينة البحث إن إلتزام الموظفين متأني من أخلاقيات المجتمع العربي الأصيل بالالتزام وإرتباطهم العاطفي والإستمراري بالوظيفة وكذلك التخوف من عدم إيجاد فرص عمل أفضل في حال ترك العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى إن مبدأ الإرتباط بالجامعة أخلاقياً قبل كل شيء يبني عليه باقي الإعتبارات التي تقوي هذا الإلتزام في العمل بالجامعة لتطويع العمل فيها وإستخدام مجال الإستمرار من المتطلبات الأساسية التي



توفرها إدارة الجامعة للعاملين لكي تقوي جذور الإلتزام النابع من تقليل المعوقات والمشاكل التي من شأنها أن تعززه لدى الموظفي للوصول الى درجة كبيرة من تقديم الأفضل لهم من جهة وتطبيق ابعاد الجودة الشاملة من جهة أخرى لتحقيق أهدافها لخدمة المجتمع والمستفيدين منها.

#### النتائج المتعلقة بفرضيات البحث :

أولاً: الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ابعاد الجودة الشاملة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار. لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى قام الباحث أولاً بإحتساب معامل التضخم لمتغيرات الدراسة من خلال إختبار التداخل الشبكي لضمان إستقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها بحيث يمكن إستخدامها لبناء إختبار الإنحدار المتعدد.

#### الجدول (٥)

قيم معامل التضخم (VIF) لمتغيرات الدراسة المستقلة

المتغير	VIF	Tolerance
مشاركة الموظفي	2.257	0.443
فرق العمل	3.153	0.317
التحسين المستمر	3.367	0.297
التدريب	2.250	0.445

يبين الجدول رقم (٥) الى إن قيم معامل التضخم التباين والتباين المسموح به لجميع متغيرات الدراسة المستقلة أقل من (١٠) وتتراوح ما بين (2,250 - 3,367)، بينما قيمة إختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0,05) وتتراوح قيمته ما بين (0,297 - 0,445)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة إرتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود إرتباط ذي أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة مما يجعلنا قادرين على إستخدامها في إختبار الإنحدار المتعدد معاً.



ولإختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى، إستخدم الباحث إختبار الإنحدار المتعدد كما موضح في الجدول (٦).

### جدول (٦)

إختبار الانحدار المتعدد لفحص الفرضية الرئيسية الاولى

المتغير	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R <sup>2</sup>	F	الدلالة الإحصائية
مشاركة العاملين	0.182	1.39	0.165	0.57	0.325	10.81	0.00
فرق العمل	0.181	1,17	0.243				
التحسين المستمر	0.083	0.521	0.604				
التدريب	0.206	1.58	0.116				

يبين الجدول (٦) إن قيمة الإختبار F (10.81) كانت ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.00)، ونلاحظ إن قيمة معامل الإرتباط بيرسون R (0.57) حيث تبين إن الإرتباط بين المتغيرات كان بإتجاه إيجابي وذو دلالة إحصائية. وهذا يفسر أن المتغير المستقل ابعاد الجودة الشاملة بما يشمله (مشاركة الموظفي و فرق العمل والتحسين المستمر والتدريب) له أثر ذو دلالة إحصائية في (الإلتزام الوظيفي) في جامعة الأنبار إذ بلغت قيم R<sup>2</sup> (0.32) حيث يعني ذلك ان لهذه المتغيرات أثر بما مقداره (32%) على المتغير التابع الإلتزام الوظيفي للموظفين وإتجاه هذا الأثر إيجابي. ومن خلال ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.32)، وتعني هذه النتيجة إن أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مشاركة الموظفي و فرق العمل والتحسين المستمر والتدريب)، ذات أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط (R) (0.57) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود إرتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبهذا المفهوم فأن كلما إرتفعت درجة تطبيق



إدارة الجودة الشاملة زاد الإلتزام الوظيفي للموظفين في جامعة الانبار. وقد تعزى هذه النتيجة رغم أثرها الإيجابي لكن لا ترتقي بالمستوى المطلوب لأثر الجودة الشاملة في الإلتزام التنظيمي لموظفي حيث يوجد ضعف في البرامج التدريبية وأخذها على محمل الجد لتطوير الكادر الأكاديمي الإداري في مجال الجودة الشاملة وعدم الإهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة من خلال التدريب المستمر لتحديث هذه المهارات والقدرات أو غياب الإستراتيجيات الواضحة التي تعمل على تطبيق وتطوير ابعاد الجودة الشاملة لدى الموظفين في جامعة الانبار، حيث إن التدريب يمكّن الموظف من التغلب على المشاكل والمعوقات الذي تؤدي الى نجاح نظام الجودة الشاملة والحصول على الفوائد والأهداف المحتملة المحددة مسبقاً في المنظمة.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الصفرية الثانية : لا يوجد فروقات عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في إجابات عينة البحث لأثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ(مشاركة الموظفي وفرق العمل والتحسين المستمر والتدريب) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار. تعزى للمتغير الجنس.

لإختبار مدى صحة هذه الفرضية تم تطبيق إختبار (T-Test) للتعامل مع متغير (الجنس) الجدول (٧).

### جدول (٧)

#### إختبار (T-Test) للفرضية الرئيسية الثانية لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	3.18	.74128٠	1.3	0.197
	انثى	3.00	.52751٠		

يبين الجدول (٧) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية لمتغير الجنس ، حيث نلاحظ إن قيمة (T) كانت (1.3، -1.1) على التوالي، وكانت ليست ذات دلالة إحصائية حيث إن قيم الدلالة كانت (0.275، 0.197) على التوالي أيضاً، ومن خلال ذلك يمكن الأستنتاج أنه "لا يوجد فروقات عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في إجابات عينة الدراسة لأثر المتغيرات المستقلة



والمتمثلة في أثر تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار، تعزى للمتغيرات الجنس .

أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروقات عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات عينة الدراسة لأثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة بتطبيق ابعاد الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي لموظفي جامعة الانبار تعزى للمتغير الجنس ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى إن متغير الجنس (الذكور والإناث) لهم نفس التفكير في ما يخص مفهوم الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي.

### التوصيات

في ضوء النتائج والإستنتاجات للدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- الإهتمام بتطبيق ابعاد الجودة الشاملة بعناصرها حيث لها الأثر الواضح في الإلتزام الوظيفي.
- 2- الدعم والمساندة والإلتزام من قبل رئاسة الجامعة العليا وبجميع مستوياتها لغرس ونشر وفهم واليات تطبيق ابعاد الجودة الشاملة لما لها من دور في تعزيز وزيادة الإلتزام الوظيفي.
- 3- ضرورة نشر ثقافة العمل الجماعي ودوره في زيادة روح الإلتزام والإبداع لدى الموظفين.

### المقترحات

- 1- توسيع توسعة دراسة المتغيرات الشخصية وتناول عينات مسحية أكبر دراسة المتغيرات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، حيث إنها تبين أثر العناصر التي تناولها الباحث والتي شملت (مشاركة الموظفين وفرق العمل والتحسين المستمر والتدريب)، ويمكن تناول عناصر أوسع لتطبيق ابعاد الجودة الشاملة مثل المكافآت والابداع والاتصالات.
- 2- تناول شرائح وعينات دراسية أخرى سواء بالحقل الأكاديمي أو غيره للتوصل الى مدى أوسع ومعرفة مدى الإلتزام الوظيفي ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



## المصادر

### ١- مصادر عربية

١. أبو حميد ، حمد بن سعد ، ( ٢٠٢٠ ) ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي ، عدد ٢١ .
٢. الجميلي، مخلص شياع علي (٢٠١٢)، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي(دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني- الانبار). مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، ٤(٩)، ٢٩٣-٣٠٤.
٣. الحربي، محمد (٢٠١٧)، متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. بحث منشور في جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية. موقع الحاوية العلمية. [mttlbat.tbbyq.adarh.aljwdh.alshamlh.fy.altalym.alaaly.doc](http://mttlbat.tbbyq.adarh.aljwdh.alshamlh.fy.altalym.alaaly.doc)  
[King Saud University Repository King Saud University](http://www.king-saud-university.edu.sa/king-saud-university-repository/)
٤. السامرائي، برهان (٢٠١٢)، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة". رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
٥. العمري، نبيلة (٢٠١٣)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية للدراسات الادارية والاقتصادية، العدد(٤)، ٨٩-١١٢، سبتمبر ٢٠١٣.
٦. عيشي، عمار (٢٠١٤)، امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة جامعة بسكرة. مجلة الباحث، الجزائر، العدد(١٤)، ٣٨٠-٣٨٩.  
<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/5947>
٧. فارس، محمد جودت (٢٠١٤)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الازهر-غزة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، ٢٢(٢)، ١٦٥-١٩٥.



٨. القضاة، ايناس والنايلسي، زينب (٢٠١١)، أثر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الاردنية. بحث في جامعة البلقاء التطبيقية، مكتبة الجامعة الاردنية، عمان الاردن.
٩. كحيله، نبيلة (٢٠٠٩)، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية. رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
١٠. الماضي، ثائرة ونصيرات، فريد (٢٠١١)، أثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الاردنية: دراسة حالة. بحث مستل من رسالة ماجستير. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٧ (٤): ٥٢٧-٥٥٦.
١١. الهيثمي صلاح الدين حسين (٢٠١٧) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية، ط٣، دار المسرة، عمان، الاردن.
- ٢- المصادر الاجنبية

1. Ajibade,S. and Ayinla, N. (2014),Investigating The Effect of Training On  
a. Employees' Commitment: AN Empirical Study of A Discount House in Nigeria  
b. . **Original scientific paper, , University of Technology, Ogbomosho, Nigeria,**  
c. 11(3), 7-18
2. Leite, N. Rodrigues, A and Albuquerque, L. (2014), Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?. **BAR, Rio de Janeiro.** 11(4),art.6,pp.476-495,Oct./Dec.2014,Saoaulo,SP,Brazil,  
[www.anpad.org.br/bar](http://www.anpad.org.br/bar)



3. Sabet, H. Saleki, Z. Roumi, B and Dezfoulian, A,(2012), A Study on Total Quality Management in Higher Education Industry in Malaysia. **International Journal of Business and Social Science**, 3 (17),pp,208–215. September 2012
4. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., and Griffin, M. (2010). Business research methods (8th ed.). Mason, HO: Cengage Learning.