

دور الالتزام التنظيمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المصارف

(بحث تطبيقي في مصرف الرشيد / الإدارة العامة)

أ.د. صباح مجيد النجار

شيماء مهدي كاظم

كلية التراث الجامعة / بغداد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية (دور الالتزام التنظيمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المصارف/ بحث تطبيقي في مصرف الرشيد / الإدارة العامة) إلى قياس الالتزام التنظيمي (بأبعاده العاطفي والمستمر والمعياري) وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة (بأبعادها دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر ومشاركة العاملين) في مصرف عينة البحث . تمثلت مشكلة الدراسة بأنه على الرغم من مرور عقود عدة على انشاء وعمل مصرف الرشيد في القطاع المصرفي فانه لم تجر عملية قياس لمستويات الالتزام التنظيمي في المصرف لحد الان، وفي ذات الوقت فقد تلمست الباحثة ايضاً عدم الادراك الكامل بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة من قبل المسؤولين في المصرف.

تكونت عينة الدراسة من 79 فرداً على مستوى الادارات العليا المتمثلة برؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية، اعتمد البحث على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل نتائج الاستبانة تمهيداً لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مصرف الرشيد لديه التزام تنظيمي محدود بامتلاكه لبعض ابعاده ، ولديه ممارسات لادارة الجودة الشاملة من دون معرفتها بذلك من خلال فلسفة ادارتها وقدرتها على تلبية حاجات الموظفين ليتمسكوا أكثر بمصرفهم ، وان ادارة المصرف لديها قناعة بان الجودة في ادارة عملياتها لها دور في تحسين ادائها المنظمي وتمسك والتزام الموظفين في عملهم، إلا ان هناك انخفاضاً في الالتزام العاطفي من الموظفين تجاه المصرف، وتوصي الباحثة ضرورة الاهتمام بالجانب العاطفي الذي يربط علاقة الموظف بالمصرف من خلال توظيف بعدي الالتزام المعياري والمستمر لغرض تقليل دوران العمل لدى الموظفين ونشر ثقافة روح الفريق الواحد بينهم وكذلك تحفيز العاملين معنوياً ومادياً واشراكهم في مناقشات وامور ذات صلة بالمصرف وكذلك السعي الجاد من قبل الادارة العليا في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، وأطلاع العاملين وتدريبهم على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وعدم التفرقة بينهم، لان احساس وشعور العاملين بذلك سيسهم في تحقيق الاداء المتميز للمصرف.

The rol of organizational commitment in the success of total quality in the banking sector management

Abstract

The purpose of the present research (The role of organizational commitment in the success of total quality management in the banking sector) is to measure the organizational commitment and its reflections among a sample of employees at Al-Rasheed Bank/ Main Branch at Baghdad. The research problem was that despite the bank been working for several decades in the banking sector, but there has been not attempt made to measure the organizational commitment. Meanwhile the searcher has noticed the absence of real perception concerning the concepts and the philosophy of Total Quality Management (TQM) among the directors of the bank.

The research sample consisted of 79 directors representing top management, head departments, and managerial units. The searcher administered a questionnaire as the main tool to gather data. The SPSS statistical package was use to analyze data and to test the research hypothesis.

The analysis performed in this research assisted the research hypothesis, and revealed that the sample study has limited organizational commitment and some its dimensions were found to be present among the sample study. The sample study showed some awareness and concern about the principles and philosophy of TQM. The analysis also reflected top management's concern about TQM and it role in providing the bank's services to its customers, and in the process of continuous improvement. However, the analysis identified a low affective commitment among the sample study.

The searcher suggests that top management should attempt to increase the affective commitment by manipulating the dimensions of normative and continuance commitment to reduce employee turnover, increase moral among employees, increase team work feeling, motivate employees, and increase their participating in the process of continuous improvement in the bank.

المقدمة

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر لما له من دور بارز في استثمار متبادل بين الموظفين والمصارف باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الموظفين تجاه المصرف... إذ يمثل الالتزام التنظيمي فلسفة إدارية لتحقيق غايات واهداف المصرف والموظف ولا يمكن من تنفيذ اهدافها بشكل فاعل وكفوء بدون تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة. إن التحدي الأساس الذي يواجه المصارف عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في المصرف وفي تأدية الخدمات، وهذا سيسهم في التخطيط بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات المصرفية داخل المصرف. لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات الزبائن التي تتغير بين الحين والآخر.

وعليه تشكل المصارف ركناً رئيساً في النظام المصرفي نظراً للمهام التي تقوم بها في إعداد الملاكات الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط الاقتصادي، والتي تقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مجالات الحياة المختلفة، وهذه المجالات كثيرة ومتنوعة، ويصعب أن يلم بها بحث واحد، ولذلك اقتصرت الباحثة في دراستها مدى انعكاس الالتزام التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة للموظفين في المصارف.

مما تقدم كان المنطلق الأساس للاهتمام بموضوع البحث الذي اهتم بمتغيرين جوهريين في الحقل التنظيمي ألا وهما (الالتزام التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة)، في محاوله لحل المشكلات المتعلقة بأسس بناء العلاقات بين الادارة العليا، والزبائن المتمثل بما يمتلكه القاده من التزام تنظيمي وسبل تعزيز إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تبين العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث ونوعها وقوتها، فضلاً عن تحديد قوة تأثير المتغير التفسيري (الالتزام التنظيمي) في المتغير الاستجابي (إدارة الجودة الشاملة).

وقد توصلت الدراسة الى أن مصرف الرشيد لديه التزام تنظيمي محدود بامتلاكه لبعض ابعاده ولديه ممارسات لإدارة الجودة الشاملة من دون معرفتها بذلك من خلال فلسفة ادارتها وقدرتها على تلبية حاجات الموظفين ليتمسكوا اكثر بمصرفهم، وان إدارة المصرف لديها قناعة بان الجودة في ادارة عملياته لها دور في تحسين ادائها المنظمي وتمسك والالتزام الموظفين في عملهم، إلا أن هناك انخفاضاً في الالتزام العاطفي من

الموظفين تجاه المصرف وتوصي الباحثة بتفعيل بعد الالتزام العاطفي لدى الموظفين من خلال مشاركتهم في صنع بعض القرارات وإحساسهم بانهم جزء من المصرف

المبحث الأول

منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. 1. ماهو نوع الالتزام التنظيمي الموجود لدى المرووسين في مصرف الرشيد /الإدارة العامة ؟
1. 2. ماهي الأهمية النسبية لتأثيرات متغيرات الالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة في مصرف الرشيد /الإدارة العامة؟
1. 3. ماهي العلاقة بين الالتزام التنظيمي، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مصرف الرشيد /الإدارة العامة؟
1. 4. ماهي طبيعة العلاقة والتأثير بين الالتزام التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة؟

2. أهداف البحث:

2. 1. بناء أنموذج مقترح للبحث، واختباره في مصرف الرشيد / الإدارة العامة ليتم في ضوء نتائجه فهم العلاقة بين متغيرات البحث، وهما: (الالتزام التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة).
2. 2. تشخيص أنماط الالتزام التنظيمي السائدة في مصرف الرشيد / الإدارة العامة، ومدى إمكانية استثمارها في تبني أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. 3. اختبار علاقة الارتباط بين الالتزام التنظيمي، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصرف عينة البحث.
2. 4. تحديد أكثر متغيرات الالتزام التنظيمي علاقةً وتأثيراً بمتغيرات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصرف عينة البحث.
2. 5. تشخيص بعض المعوقات من الواقع الميداني، والتي يمكن أن يواجهها المصرف في بناء ثقافة الالتزام التنظيمي وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3. أهمية البحث:

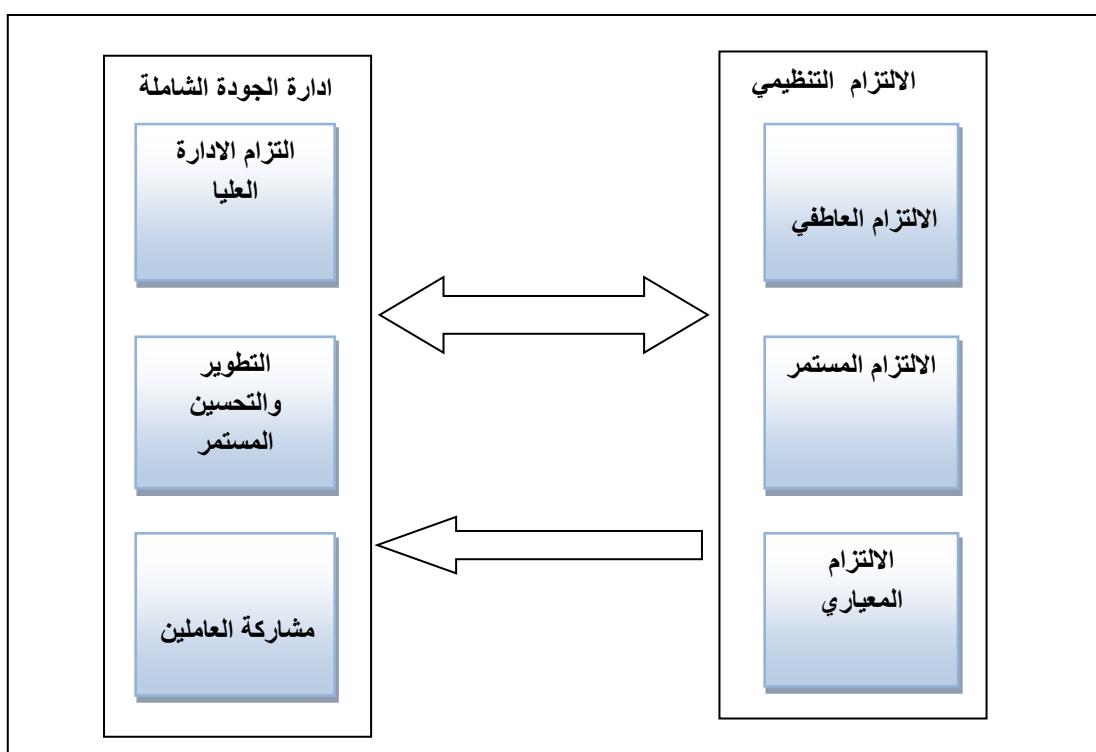
تبرز أهمية هذا البحث من أن الالتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة لم ينالا حظاً كافياً من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية بشكل عام، وفي القطاع المصرفي بشكل خاص، فالدراسات ما تزال محدودة إن لم تكن نادرة في هذين المجالين، لذلك فإن نتائج هذا البحث ستزيد من فهمنا وإدراكنا بالقطاع المصرفي، ويؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث، أيضاً، إدارة مصرف الرشيد في رسم سياسات تساعد في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وفي عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن مساهمة هذا البحث في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للالتزام التنظيمي.

4. حدود البحث:

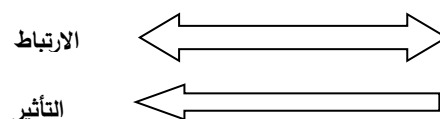
4. 1. الحدود المكانية: اقتصر البحث على مصرف الرشيد / (الإدارة العامة) ضمن حدود مدينة بغداد.
4. 2. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقية على المصرف المبحوث، التي بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وانتهت بجمع الاستبانات وتحليلها، وقد امتدت هذه المدة من 2015/ 7/1، ولغاية 2015/10/1.

5. أنموذج البحث:

يقدم أنموذج البحث صورة مجسمة للفكرة المبحوثة، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها. وبُني الأنموذج استناداً إلى طبيعة المشكلة والأهداف المتوقعة تحقيقها، وكما موضح في الشكل أدناه.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



5. متغيرات الأنموذج: يتكون أنموذج البحث من قسمين رئيسيين، يمثل القسم الأول المتغير التفسيري، أما القسم الثاني فإنه يمثل المتغير الاستجابي، وفيما يأتي توضيح لهذه المتغيرات:
- أ. المتغير التفسيري:-

الالتزام التنظيمي:

تم تناول الالتزام التنظيمي من خلال ابعاده الثلاثة : (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري ، والالتزام المستمر) التي تعكس الاتجاه الحديث في دراسة الالتزام المنظمي، وذلك بعد البحث الذي أجراه (Allen & Meyer 1990:538-551)، وبني بموجبه مقياس لهذه الأبعاد التي أثبتت معولية عالية ، اذ

كشفت إحدى الدراسات المتخصصة بالتحليل الشمولي (meta-analysis) بأن هناك ما يقارب من (155) بحث، ودراسة تناولت الالتزام التنظيمي على وفق أبعاده الثلاثة (Meyer, et al, 2002:25). وجاء تناول هذه الأبعاد انسجاماً مع هذا التوجه.

ب. المتغير الاستجابي:-

إدارة الجودة الشاملة: هي مجموعة من الميزات التي يجب توافرها في جميع عناصر المنظمة من مدخلات، وعمليات، ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين، ورغباتهم، ومتطلباتهم داخل المنظمة والمجتمع المحلي (عليما، 2004).

أما الجدول (1) فيوضح ابعاد المتغير الاستجابي والمتغير التفسيري.

الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الأساسية	تسلسل الفقرات في الاستبانة	المقياس المعتمد
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	5-1	Meyer&Allen, 1997 ال قاسم, 2012
	الالتزام المعياري	11-6	
	الالتزام المستمر	15-12	
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	20-16	Kaur,etal,2014
	التزام الإدارة العليا	25-21	
	مشاركة العاملين	30-26	

6. فرضيات البحث:-

من أجل السعي لتحقيق أهداف البحث واختبار أنموذجه الفرضي وضع الباحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية، والتي تتفرع منها فرضيات ثانوية، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية، وهي:-

6. 1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الالتزام العاطفي وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

6. 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المعياري، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

6. 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المستمر، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية، وهي:-

6. 4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام العاطفي في ابعاد إدارة الجودة الشاملة.

6. 5. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام المعياري في ابعاد إدارة الجودة الشاملة.

6. 6. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام المستمر في ابعاد إدارة الجودة الشاملة.

7. مجتمع وعينة البحث:-

اختيرت عينة البحث من مديري الأقسام ورؤساء الشعب، وهي عينة عمدية، وذلك بسبب طبيعة البحث التي تتطلب قدراً من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الاستبانة، فضلاً عن أن متغيرات البحث تبرز أهميتها بشكل أكبر ضمن مستويات الإدارة الوسطى والإشرافية، وقد تم توزيع (87) استبانة استبانة، وتم استرداد (87)، وظهر بأن هناك (8) استبانة غير صالحة للتحليل لذلك فإن عينة البحث تكونت من (79) فرداً.

8. الصدق والثبات لأداة القياس:-

بغية التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيراتها، فقد اجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد الانتهاء من إعدادها، والتأكد من مدى وضوح فقراتها، وسهولة فهمها من المجيب، ودقتها من الناحية العلمية، تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لتحديد درجة ثبات أداة القياس لمتغيرات هذا البحث، كما موضح في الجدول (2)، والذي يوضح تحقيق جودة أداء الاستبانة عند تجاوز الفاكرونباخ الحد الأدنى (60%)، وإن نتائج التحليل توضح أن أداة القياس أخذت تقدير جيد جداً لكل أبعادها، وتقدير ممتاز لإجمالي الاستبيان.

الجدول (2) صدق وثبات مقياس البحث

المتغير الرئيس	أبعاد البحث	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
مجموع الاستبانة		30	.904	.950
التزام التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> التزام عاطفي التزام مستمر التزام معياري 	15	.899	.948
إدارة الجودة الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> دعم الإدارة العليا التحسين المستمر مشاركة العاملين 	15	.868	.931

9. أسلوب جمع البيانات والمعلومات:-

ويتضمن جانبين وهما:-

9.1. الجانب النظري:

اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه، مع التركيز على أدبيات إدارة الموارد البشرية (الالتزامات التنظيمية)، وإدارة الجودة الشاملة والجوانب السلوكية. وبغية أغناء موضوع البحث بالمصادر الحديثة، فقد استعانت الباحثة بشبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

9.2. الجانب التطبيقي:

استعانت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث على المصادر الآتية:-

أ. المصادر الرسمية: واشتملت على السجلات الرسمية للمصرف المبحوث, إذ تم الحصول من خلاله على المعلومات الأساسية المتعلقة بالهيكل التنظيمية، واعداد العاملين ومستوياتهم.

ب. الاستبانة: تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث، وقد تم تصميم استبانة الاستبانة بالاعتماد على المقاييس الجاهزة لمعظم فقراتها بعد أن تم تكييفها لتلائم وبيئة الأعمال العراقية ، فيما صاغت الباحثة بعض الفقرات بالاستناد إلى مؤشرات بعض الدراسات والمصادر.

وقد احتوت الاستبانة على مقدمة توضح الهدف من البحث وتعليمات بشأن الإجابة عن فقراتها، واشتملت على مجموعة من الأسئلة:-

- القسم الأول: شمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة البحث.
- القسم الثاني: شمل متغيرات تتعلق بالالتزام التنظيمي عبر ثلاثة (3) ابعاد رئيسية لقياسه وخمسة عشر (15) فقرة.
- القسم الثالث: شمل متغيرات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة عبر ثلاثة (3) ابعاد رئيسية لقياسها وخمسة عشر (15) فقرة.

10. الأساليب الإحصائية المعتمدة:

- 10.1. النسب المئوية: من اجل وصف إجابات أفراد عينة البحث، وإعطاء فكرة عن وجهات نظرهم وإعطاء مؤشر عن اتفاقهم أو عدمه.
- 10.2. اختبار الفا كرونباخ: للتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي.
- 10.3. معاملات الارتباط البسيط: للتحقق من قوة العلاقة بين كل فقرة من الفقرات مع البعد، والمتغير الذي تنتمي اليه.
- 10.4. المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابات حول الفقرات.
- 10.5. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي. وقد تمت الاستعانة بالبرامج الإحصائية المتمثلة بالتحليل SPSS (V.15.20) .

المبحث الثاني / الإطار النظري للدراسة

أولاً/ الالتزام التنظيمي

1. مفهوم وتعريف الالتزام التنظيمي:

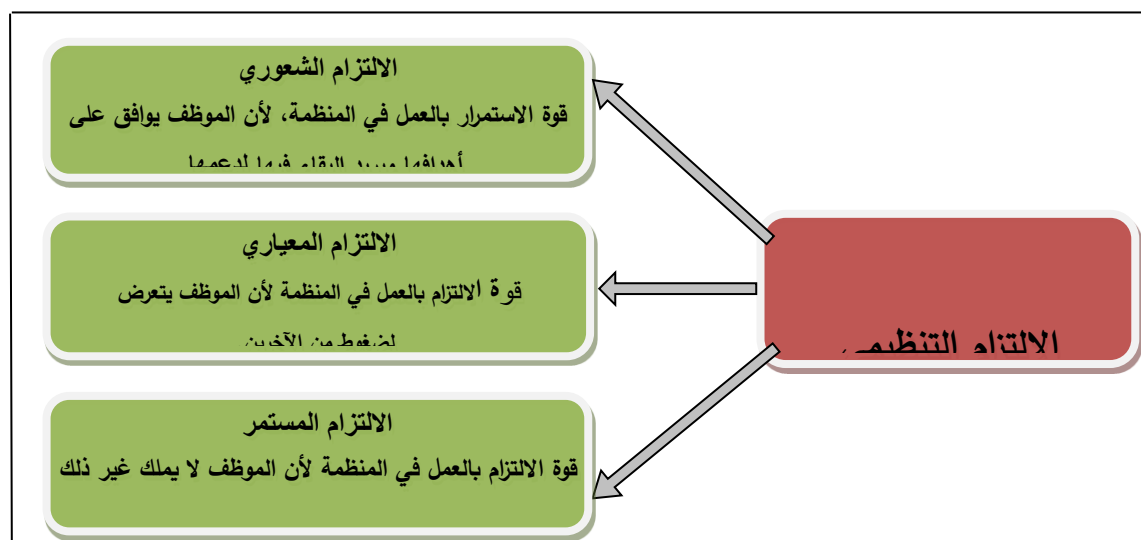
يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة، والتي أشارت اهتماماً كبيراً من المنظمات، بسبب ارتباطه الوثيق بسلوك العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير في إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء، وموردين، ومنافسين...الخ.

لقد باتت تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتهجها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة ، وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها، وتحريك الدوافع الكامنة عندها، لتقديم المزيد من الجهد والعطاء. يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضواً مشاركاً وفعالاً، وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم، إذ إنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام بين أهداف الفرد، والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي (أبو زيادة، 2011: 890).

ولقد أرجح الكثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق المنظمات اليابانية من حيث ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي الذي يخلق بدوره ولائاً تنظيمياً لدى الفرد الياباني العامل (الزهراني، 2006: 1). لقد أثبت البحث وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام ببعديه (العاطفي، والأخلاقي) أكثر قوة من علاقتها بالالتزام المستمر لذلك فإن تطوير هذه الممارسات هو لتطوير وزيادة الالتزام العاطفي والأخلاقي أكثر من زيادة الالتزام المستمر على فرض أن الموظف الذي لديه نية في مغادرة المنظمة (بوجود البدائل) ليس لديه التزام تجاه منظمته التي يعمل فيها (البياتي، 2010: 73).

2. أبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد ركزت معظم البحوث على الارتباط العاطفي للمنظمة والإيمان في قيمها، وأطلقت تسمية "المعيار الذهبي" للتعبير عن التزام الموظفين، والتي تظهر العلاقة الإيجابية الموجودة بين الالتزام التنظيمي، والإنتاجية الوظيفية (Robbins & Judge, 2011: 109). شملت بعض الدراسات مقاييس من جميع المكونات الثلاثة (العاطفي، والاستمرار، والمعياري)، في حين يركز البعض الآخر منها فقط على مقياس فعال و/ أو مقياس التزام أو استمرار مع المنظمة (Permau Pan, et al , 2013: 91). في حين رأى آخرون أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر، وهي: الالتزام العاطفي (ارتباط عاطفي)، والالتزام المستمر (أساس التكلفة)، والالتزام المعياري (الالتزام). والشكل (2) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي:



الشكل (2) ابعاد الالتزام التنظيمي

المصدر: الهيّتي, محمود اسماعيل كردي, (2014), "تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء – بحث استطلاعي في مستشفى الرمادي التعليمي", كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد, بحث دبلوم عالي غير منشور, إدارة الأعمال, ص 33.

ومع ذلك، فإن الدراسة الأبرز في مجال الالتزام التنظيمي هي التي أجراها ألين وماير (1990) التي تنص على أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي (الشعوري)، و الالتزام المستمر، والالتزام المعياري، وهنا أراد الباحثون إظهار كيف ينتمي الفرد إلى منظمة من حيث الأبعاد العاطفية والنفسية والسلوكية (Obeidat, et al, 2104:11)، وفيما يأتي توضيح هذه الأبعاد:-

2.1. **الالتزام العاطفي:** هو علاقة الموظف مع المنظمة وأهدافها، و رغبته في المحافظة على البقاء في المنظمة (Sulu,etal,2010:29). وعرف أيضاً بأنه شعور التعلق والانتماء للمنظمة، الذي يتضمن هيكلاً للمنظمة، ونوع خبرات العمل، والخصائص الشخصية (Wen Liu,et al,2009:12) وعرفه (Kaur,et al) بأنه المشاعر الإيجابية، لتحديد الهوية، والتعلق والمشاركة في تنظيم العمل، وعرفه أيضاً الالتزام العاطفي، أو الشعوري بأنه إلى أي مدى يشعر الموظفون بانهم ملتزمين لمنظمتهم بحكم مشاعرهم بالتكاليف المرتبطة بترك العمل. كما يقصد به ارتباط عاطفي للمنظمة والاعتقاد في قيمها (Kaur,et al,2010:142)، في حين حدد (الهيّتي, 2014: 33) الالتزام العاطفي بأنه قوة و رغبة الموظف في البقاء بالعمل في منظمة معينة. لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف. أما (Lagomarsions & Cardona) فقد أشارا بأن مفهوم الالتزام الشعوري يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث مدى تطابق وإيمان الفرد بأهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة، في حين أكد كل من (Herscovitch & Meyer) بأن الالتزام الشعوري للفرد قد يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس متمثلة (بالقيم المشتركة، تطابق الأهداف، والاندماج الشخصي).

2. 1. الالتزام المعياري: يعرف الالتزام المعياري بأنه التزام الموظف، ورغبته في البقاء مع المنظمة (Wen Liu,etal,2009:12). في حين أشارا (Cardona, & Lagomarion) بأن شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي، أو العائلي). أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي). (الطائي, 2007 : 87)، وأن الالتزام المعياري له العلاقة بالشعور بوجود التزام تجاه المنظمة على أساس القيم، أو الأخلاق، حيث أن الموظفين يبقون في المنظمة، لأنهم يعتقدون أخلاقياً بوجوب بقائهم بها. يذكر (Robbins & Judge,2011:111) بأن الالتزام المعياري هو واجب أن تبقى مع المنظمة لأسباب أخلاقية أو أدبية، كموظف يقود مبادرة جديدة قد يبقى أو يلتزم مع صاحب العمل لأنه يشعر أنه إذا ترك العمل فإنه "سيترك صاحب العمل في وضع حرج" مما يعد بمثابة غدر لصاحب العمل. وقد عرف (Kaur,etal,2010:142) الالتزام المعياري بأنه مشاعر الموظف للالتزام والبقاء مع المنظمة، وأخيراً فإن الالتزام المعياري هو قوة شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء في منظمة معينة، بسبب ضغوط الآخرين عليه بالبقاء فيها.

2. 2. الالتزام المستمر: وهو قوة رغبة العامل في البقاء بالعمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الموظف في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير، مما يستثمره فيها على مدار الوقت، مثل: (خطط المعاشات، والصداقات الحميمة)، وكثير من الموظفين لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور، ومثل هؤلاء الموظفين يقال عنهم أن درجة التزامهم الاستمراري عالية (الهيبي, 2014 : 33). أما (Cardona & Lagomarsino) فقد أشارا إلى أن مفهوم الالتزام المستمر يعود إلى مفهوم (Becker) حول الاستثمارات والمراهنات الجانبية التي تشير إلى تقدير ومعرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول (التكاليف)، والمكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة انجازه لذلك العمل (الطائي, 2007 : 88)، وأشار إليه (Cho,Hunang) بأنه الاستثمارات التي يخسرها العامل في حالة تركه المنظمة إما أن تكون مالية مثل، الأجر والمنافع والأمن الوظيفي والتقاعد، أو غير مالية كالمركز والصداقات مع الزملاء (علمدار, 2013 : 72). أما (PERMAU PAN,ETAL) فقد أشار إلى الالتزام المستمر بأنه مدى التكاليف المترتبة على ترك المنظمة الحالية، إذ إن الموظفين سيبقون في المنظمة، لأنه عليهم الالتزام بالاستمرار بمدى التكاليف المترتبة على ترك المنظمة الحالية (Judge & Robbins,2011:111).

ثانياً / إدارة الجودة الشاملة

1. إدارة الجودة الشاملة (TQM):

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة نتيجة للتنافس الشديد بين منظمات الأعمال، على وفق (2014:245, Ahmad,et al) فإن المنافسة تتطلب ارتفاع مستويات تحقيق الجودة لتلبية، رضا الزبائن. تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة الإدارة التي تساعد إدارة المصرف على تحسين مستوى الأداء، لتحقيق الاهداف المنشودة وايضا تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة الإدارة لتحسين أداء الأعمال العام باستمرار استناداً الى القيادة، والموردون، وإدارة الجودة، والرؤية، والخطط، التقييم، ومراقبة، وتطوير العمليات

التشغيلية، وتصميم المنتجات، وتحسين نظام الجودة، ومشاركة الموظفين، والمكافأة، والتعليم والتدريب، وتقديم أفضل خدمة للزبائن (Abdullahi,2013:235).

يعد مفهوم TQM من المفاهيم الحديثة في حقل التخصصات الإدارية في عصرنا الحالي فقد بدأ بالظهور في الثمانينيات القرن الماضي، متضمناً جودة العمليات، وجودة المنتج، ومركزاً على العمل الجماعي من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة، لتحقيق رضا الزبون. وكان من نتيجة ذلك إجراء تغيير وتطوير في أنماط العمل، والمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة جراء الاهتمام بالعمليات كلها ضمن المنظمة بعد أن كان مقتصرراً على العمليات الإنتاجية فقط. واستناداً إلى منظمة الايزو فإن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوباً لإدارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة، وتقوم على مشاركة جميع الاعضاء في المنظمة وتسعى إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون، وفائدة المنظمة ذاتها، ومن ثم المجتمع (النجار و جواد، 2012: 40).

لذلك فإن هذا المفهوم يحتم على إدارة المصارف إدراك جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن (Bowen & Dean) لأن النقطة المركزية لإدارة الجودة الشاملة هي تعريف الجودة من الزبائن. لذا، فإنه من الأهمية بمكان أن تعرف مطالب الزبائن فيما يتعلق بالجودة. ومع ذلك، في بعض الأحيان فإن هذه المطالب قد تكون معقدة للغاية، أو غير واقعية. لذا يجب أن يكون هناك بعض الأدوات في إدارة الجودة الشاملة تساعد في بناء علاقة قوية بين الزبائن وتحقيق مطالبهم (Duran.et al,2014:67). إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاثة مكونات أساسية، وكما موضح في الجدول رقم (3) (أبو زيادة، 2011: 883).

الجدول (3): المكونات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
1. الحاجة إلى التزام الإدارة العليا	1.التوجه نحو الزبائن.	1. الحاجة إلى روح الفريق، ومشاركة العاملين والإدارة معاً.
2. وضع الاهداف والقيم للمنظمة	2. التحسين المستمر	2. مسؤولية الجودة مناهة بجميع العاملين.
3. القيادة.	3. التدريب والتطوير	3. اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمنظمة.
4. العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	4. الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على الإبداع	4. تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة.

المصدر: أبو زيادة، زكي، (2011)، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25 العدد 4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية اريحا، فلسطين، ص 882.

لذا أصبح لازماً على المصارف العمل على استكمال مقومات نظم الجودة؛ لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وكذلك تستطيع السير باتجاه تيار (العولمة) الذي لا يقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع افراد الشركة، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بأقل كلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة المصارف تعمل على تحفيز القدرات والقابليات لأفراد المصرف في تحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمة. ويمكن أن تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة من الناحيتين الآتيتين:-

2. 1. من الناحية الإدارية: هناك ضرورة ملحة في اهتمام جميع العاملين من خلال البحث المستمر عن طرائق عمل جديدة ومتطورة وضرورة ترك مفهوم (الوضع القائم، أو الراهن) الذي يمثل شبكة الأمان لبعض القيادات الإدارية التي تجهل قيمة التغيير، كما أن هناك أهمية إدارية لإدارة الجودة الشاملة، وهي اعتبار أن مسألة الجودة والاهتمام بها هي ليست قضية فنية هامشية متعلقة بأشخاص معينين، بل هي جزء من كل خطوة في العمل والوصف الوظيفي لكل موظف في الوحدة الاقتصادية.

2. 2. أهمية إدارة الجودة من الناحية الاستراتيجية: تسعى المصارف إلى النجاح المستمر في البيئة التنافسية المحلية والعالمية، وعليها إن تركز توجهاتها نحو التحسين المستمر للجودة، وتخفيض التكاليف حتى تتمكن من تلبية حاجات الزبائن بشكل متميز، وتضع رضا الزبون في مقدمة أولوياتها الإستراتيجية، فضلاً عن السعي لتحقيق الوفورات في الكلف وزيادة الإيرادات من خلال تحسين الجودة، ومعالجة أسباب الفشل في الخدمات، لأن الزبائن يطلبون مستويات أفضل من الخدمة تلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويرغبون بالحصول على خدمات جديدة ومبتكرة (علوان، 2012: 50) .

3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أرضية معينة في جميع البنى التحتية التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المصرف وخارجه، بحيث يتوافر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، من خلال إدراك الإدارة لأهمية تبني دور الدعم والإسناد، فضلاً عن جعل الجودة محور اهتمامها. ولنجاح ذلك يجب توافر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم، وجعل الجودة في مقدمة استراتيجياتها، والعمل على نشر هذه القناعة، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد، لتحقيق تطلعات المصرف.

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول هذه المتطلبات إلا أن هناك اتفاقاً حول عدد من هذه المتطلبات من الكتاب والباحثين، وهي كما يأتي:-

3. 1. التزام ودعم الإدارة العليا:

إن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع والدعم الكامل من الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح، إذ إن الاقتناع والدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مستوياتهم المختلفة، والالتزام بالخطط والبرامج على المستويات كافة، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (ابوزيادة، 2011: 885).

3. 2. التحسين والتطوير المستمر:

يُعد التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون منجزاً ليس بواسطة تجهيز خدمات ومنتجات أفضل فحسب، لكن أيضاً بأن يكون فاعل وحساس بشكل أكثر (عبدالساده، 2014: 46:47). التحسين المستمر هو فلسفة تسعى لتحسين كل العوامل المرتبطة بالعملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس متطور، والتي تشمل الأفراد والمعدات والموارد والعمليات كذلك ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من أنشطة المصرف المصممة، لتعزيز معرفة الأفراد (صالح، 2013: 15).

3. 3. مشاركة العاملين:

وتعني انخراط العاملين في كل نشاط من أنشطة المنظمة، وتفويض مسؤولية الجودة إليهم، والذي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع نسبة تحقيق النجاح بمقدار الضعف مقارنة بتوكيل المسؤولية إلى المستويات الإدارية في الشركة (الركابي، 2011: 75).

تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم، لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، ولا بد من تحفيزهم، وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرائق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم، وذلك لأن تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن تقود إلى أداء تنظيمي أفضل، مثل تحسين الإنتاجية، وجودة الخدمة المقدمة للزبون (أبو زيادة، 2011: 885).

المبحث الأول: الجانب العملي

عرض النتائج وتحليلها على مستوى العينة المبحوثة1. وصف استجابات عينة البحث لأبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد تم توزيع الاستبيان على عينة البحث من (المستويات الإدارية في مصرف الرشيد لكل من مديري ورؤساء أقسام ومسؤولي الشعب والوحدات)، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي وزعت عليهم الاستبيان (79) شخصاً، وتكونت فقرات الاستبانة لكل بعد من (5) فقرات على كل الأبعاد بالتساوي، والجدول (2) يوضح ويفسر نتائج بعد (الالتزام العاطفي) الذي يعد احد ابعاد الالتزام التنظيمي.

1. 1. بعد الالتزام العاطفي:

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في جدول (4) / ملحق (1) إلى حصول البعد الأول (الالتزام العاطفي) على وسط حسابي (3.78) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) إلا أن الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث، إذ بلغ (0.74)، وبمعامل اختلاف (19.64%)، وهذا يشير إلى اتفاق عينة البحث على فقرات بعد الالتزام العاطفي المتضمن (درجة ارتباط الفرد بالمنظمة عاطفياً، وشعوره بالفخر والاعتزاز بشكل يجعله يتمسك بالعمل في المصرف حتى بقية حياته)، وحصلت الفقرة (1) على وسط حسابي قيمته (3.82)، وهو يشير إلى ميل عال لأفراد عينة البحث على فقرة ((أشعر بأن المشكلات التي يواجهها المصرف هي مشكلاتي)) وهذا ما أكدته أفراد العينة في المصرف، وقد أشارت إليه قيمة الانحراف المعياري (1.07)، والذي يبين أن هناك انسجام وتناسق مقبول في آراء عينة البحث بمعامل اختلاف اقل، وهو (28.04%)، الذي يدل على تجانس آراء عينة البحث على هذه الفقرة. ويمكن تبرير ذلك من خلال ما لاحظته الباحثة من المقابلات في المصرف بأن العاملين لديهم فخر واعتزاز عال بانتمائهم للمصرف، فهو يحس بسعاده عندما يكون المصرف بوضع اقتصادي جيد ، ويستاء عندما يكون هناك تدهور في الوضع المالي او اية مشكلة تواجهه.

أما الفقرة (2) فقد حصلت على وسط حسابي قيمته (3.82) مما يدل على اتفاق عال حول هذه الفقرة، وهذا ما نلاحظه في الجدول (4) في ملحق رقم (1)، وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (9.8) و(25.76) اللذان يشيران إلى تجانس وتناسق آراء عينة البحث على الفقرة المتضمنة (أشعر بأني جزء من فريق العمل في المصرف).

1. 2. بعد الالتزام المعياري:

يتكون بعد الالتزام المعياري من خمسة فقرات تفاوتت وتباينت في النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (5) ملحق رقم (1) ، تدل النتائج الإحصائية على حصول البعد الثاني على وسط حسابي (3.61)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، ويدل على ميل عال لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد المتضمن (شعور الفرد بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي تجاه المصرف وزملاءه) إذ بلغ قيمة الانحراف المعياري على (84). الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث وبمعامل اختلاف (3.33%)، وحصلت الفقرة (6) على وسط حسابي قيمته (3.73)، والذي يشير الى اتفاق عال لأفراد عينة البحث على الفقرة ((أن بقائي في المصرف مسألة

(ضرورية)) وهذا أكده الموظفون في المصرف إذ أن الحاجات الأساسية للعيش وظروف التي يمر بها البلد من الجانب الاقتصادي تجعل الموظف متمسك بعمله، وقد أشارت النتائج إلى حصول هذه الفقرة على انحراف معياري (1.08) الذي يشير إلى تشتت مقبول في آراء عينة البحث بمعامل اختلاف اقل، والبالغ (29.035)، ويشير هذا على تشتت مقبول في آراء عينة البحث للفقرة .

أما الفقرة (10) فتشير النتائج الإحصائية إلى أن الوسط الحسابي لهذه الفقرة قد بلغ (3.46) إذ يشير إلى اتفاق مقبول لأفراد عينة البحث على الفقرة ((اعتبر ان الانتقال من مصرف لآخر عملاً غير لائق اخلاقياً)) وهذا ما أكده الموظفون في المصرف ف لديهم رغبة جداً بالاستقرار والولاء للمصرف، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغ (1.13) الذي يشير إلى تشتت مقبول في آراء عينة البحث، وبمعامل اختلاف اقل وهو (32.66%)، وهو تشتت مقبول في آراء عينة البحث على هذه الفقرة.

1. 3. بعد الالتزام المستمر:

يوضح الجدول (6) في ملحق (1) النتائج الإحصائية إلى حصول البعد الثالث الالتزام المستمر المتضمن (التزام وبقاء الفرد بالمصرف نتيجة التكاليف، والخسائر الناتجة عن تركه العمل في المصرف) على وسط حسابي قيمته (3.43) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وقد حصلت هذه الفقرة على انحراف معياري قيمته (0.82)، وبمعامل اختلاف قيمته (23.81%) الذي يدل على تجانس في آراء عينة البحث على فقرات هذا البعد .

حصلت الفقرة (12) التي تتضمن (يترتب على قرار مغادرة العمل مشكلات في حياتي) ، فقد حصلت على وسط حسابي قدره (3.67)، وهو أعلى قيمة في بعد الالتزام المستمر، وقدر الانحراف المعياري بـ (1.03) الذي يشير إلى تشتت مقبول في آراء عينة البحث ، وبمعامل اختلاف (28.17%). أما الفقرة (14) التي تتضمن (اعتقد ان عملي الوظيفي لا يتوافر في المصارف الأخرى) على وسط حسابي (3.03)، وهو قريب من الوسط الفرضي، ويدل على اتفاق مقبول لأفراد عينة البحث للفقرة وبانحراف معياري قيمته (1.11) الذي يشير إلى تشتت في آراء عينة البحث، وهذا ما دل عليه معامل الاختلاف (36.60%) الذي يشير إلى أن أغلب الاعمال في المصارف هي إدارية ومالية ومحاسبية وهي أعمال متشابهة في أغلب المصارف العراقية.

2. وصف استجابات عينة البحث للمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)

لقد تضمن المتغير التابع على ثلاثة أبعاد، إذ أن لكل بعد (5) فقرات موزعة بالتساوي لأبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة، وهي (دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر) والجدول (8) يوضح ويفسر نتائج بعد (دعم الإدارة العليا) الذي يعد أحد ابعاد إدارة الجودة الشاملة:-

2. 1. بعد دعم الادارة العليا: تشير النتائج الإحصائية في جدول رقم (7) ملحق (1) حصول البعد الأول من المتغير التابع المستجيب على وسط حسابي قيمته (3.47) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو اتفاق عال لأفراد عينة البحث على فقرات البعد المتضمن (يعد دعم ومساندة الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة من اهم ان لم يكن الأهم على وجه الاطلاق في نجاح مشروع الجودة الشاملة في اي مصرف، وهو بمثابة حجر الاساس

في بناء صرح الجودة)، وقد حصل هذا البعد على انحراف معياري قيمته (78). الذي يدل على تجانس في آراء عينة البحث، وبمعامل اختلاف (22.53%).

حصلت الفقرة (17) على وسط حسابي مقداره (3.61)، وهو اتفاق عال نحو الفقرة التي تتضمن تضمن الإدارة العليا تقديم خدمات ذات جودة مميزة للزبائن) وبانحراف معياري، ومعامل اختلاف مقداره (97)، و(26.76%) اللذان يشيران إلى تجانس في آراء عينة البحث على الفقرة، وهذا ما أكدته الموظفون في مصرف الرشيد بأن المصرف لديه رغبة عالية في تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن الوسط الحسابي للفقرة (19) قد بلغ (3.34)، وتشير إلى اتفاق مقبول لأفراد عينة البحث على الفقرة ((تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع الزبائن))، وهذا ما أكدته الموظفون في المصرف بأن المصرف لديه نوع من الحيادية والموضوعية في التعامل مع الزبائن، ولا يوجد هناك تحيز أو تمييز بين زبون وآخر، أما قيمة الانحراف المعياري للفقرة فقد بلغ (99). الذي يشير إلى تجانس عال في لآراء عينة البحث وبمعامل اختلاف (29.91%)، وهو تجانس مقبول لآراء عينة البحث على هذه الفقرة.

2. التحسين المستمر: وهو البعد الثاني من المتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) المتضمن (فلسفة إدارية تسعى إلى العمل على تطوير العمليات، والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد، وطرائق العمل بشكل مستمر) الذي حصل على وسط حسابي (3.28)، وبانحراف معياري (1.08)، وبمعامل اختلاف (32.95%)، وكما موضح في الجدول (8) ملحق (1).

تشير نتائج التحليل الإحصائية إلى حصول الفقرة (21) على وسط حسابي مقداره (3.34)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) ويشير إلى اتفاق مقبول لأفراد عينة البحث على الفقرة التي تتضمن (يعمل المصرف على استقطاب الأفكار الداعمة للخدمات المقدمة للزبائن)، وإن الانحراف المعياري لهذه الفقرة فقد بلغ (95).، مما يدل على تجانس آراء عينة البحث، وبمعامل اختلاف (28.32%).

تشير نتائج التحليل الإحصائية حصول الفقرة (25) وهي الأخيرة في بعد التحسين المستمر على وسط حسابي (3.23)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، ويشير إلى اتفاق مقبول لأفراد عينة البحث على الفقرة التي تتضمن (يوظف المصرف تقنيات متقدمة، لتحسين العمليات الداخلية)، وبانحراف معياري قدره (1.025) الذي يدل على تجانس مقبول في آراء عينة البحث وبمعامل اختلاف (31.73%).

2. بعد مشاركة العاملين: توضح نتائج التحليل الإحصائية إلى حصول البعد الثالث من المتغير الرئيس التابع (مشاركة العاملين) على وسط حسابي قدره (3.28)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، ويدل على اتفاق مقبول لأفراد عينة البحث حول فقرات هذا البعد الذي يتضمن (انخراط العاملين في كل نشاط من أنشطة المصرف، وتفويض مسؤولية الجودة اليهم، والذي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع نسبة تحقيق النجاح بمقدار الضعف)، وأن الانحراف المعياري للفقرة يدل على تجانس آراء عينة البحث، إذ بلغ (1.082)، وبمعامل اختلاف (32.95%).

حصلت الفقرة (26) على وسط حسابي قيمته (3.57) الذي يشير اتفاق عال لأفراد عينة البحث على هذه الفقرة ((تشجع الإدارة مشاركة العاملين في انجاز مختلف النشاطات))، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (1.43)،

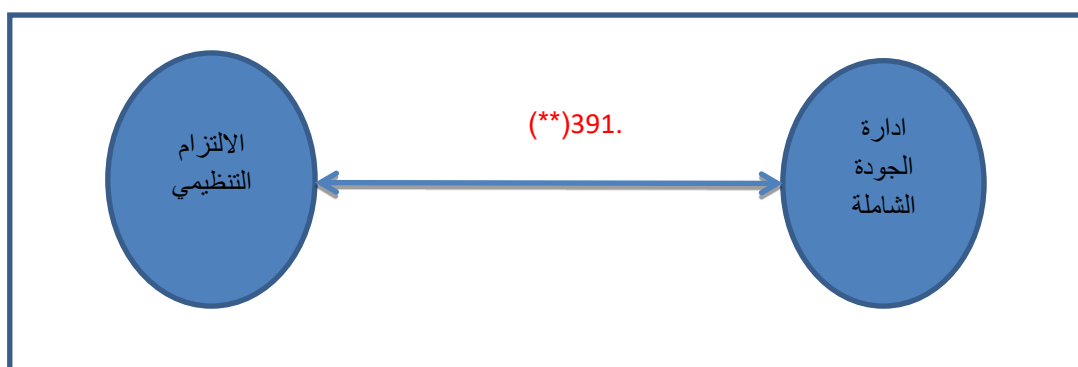
وبمعامل اختلاف (40.14%)، ويدل على تشتت في آراء عينة البحث على هذه الفقرة، وهذا ما اكده المديرون في المقابلة الشخصية إذ لا تشجع الإدارة على ممارسة عدة أنشطة من قبل العاملين في الوقت نفسه خوفا من الازدواجية في اعطاء الصلاحيات والغموض والتعب والاجهاد، وتدعم الإدارة على التركيز والتخصص في نشاط واحد وتكثيف جهد العامل عليها يساهم في أداء وإنتاجية أعلى وهذا أفضل من تشتت جهود العاملين بأنشطة متنوعة وهذا ما يبينه جدول رقم (9) في ملحق رقم (1).

تشير نتائج التحليل الإحصائية حصول الفقرة (30)، وهي الأخيرة في بعد مشاركة العاملين على وسط حسابي (3.09)، وهو قريب من الوسط الفرضي (3) ويوضح اتفاق مقبول لأفراد عينة البحث على الفقرة التي تتضمن (تمنح إدارة المصرف مكافأة متنوعة للعاملين مقابل تحقيقهم مستوى أداء متميز)، وإن الانحراف المعياري يدل على تشتت عال في آراء عينة البحث إذ بلغ (1.20)، وبمعامل اختلاف (38.83%)، وهذا ما أكده الموظفون أن هناك القليل من المكافأة قد يكون هذا بسبب سياسة الإدارة العليا، أو بسبب الظروف التي يمر بها البلد، على الرغم من أن المصارف الأهلية تدفع أكثر من المصارف الحكومية وتوفر لهم الكثير من الضمانات، وهذا قد يسبب عزوب وترك العاملين العمل في المصارف الحكومية، والذهاب للمصارف الخاصة (الأهلية).

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

1. علاقات الارتباط بين الالتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة:

تشير النتائج الإحصائية إلى أن الالتزام التنظيمي له علاقات قوية جداً مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجة ثقته (99%)، وعلى الرغم من أن القيمة تتراوح بين (32%- 44%) إلا أنها ذات معنوية عالية وقوية بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها والالتزام التنظيمي بأبعاده، كما موضح في الشكل (3-10)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد إدارة الجودة الشاملة). وأشار بعد الالتزام العاطفي أن هناك علاقة ضعيفة بينه وبين التحسين المستمر ومشاركة العاملين، أما بعدي دعم الإدارة العليا وإدارة الجودة الشاملة فلا يوجد أي ارتباط باستثناء الالتزام العاطفي الذي لا تؤكد الفرضية الأولى الفرعية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الالتزام العاطفي وأبعاد إدارة الجودة الشاملة)، وبذلك لم تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للمتغير الرئيس (الالتزام التنظيمي للبعد الالتزام العاطفي)، وبذلك نقبل الفرضية البديلة.



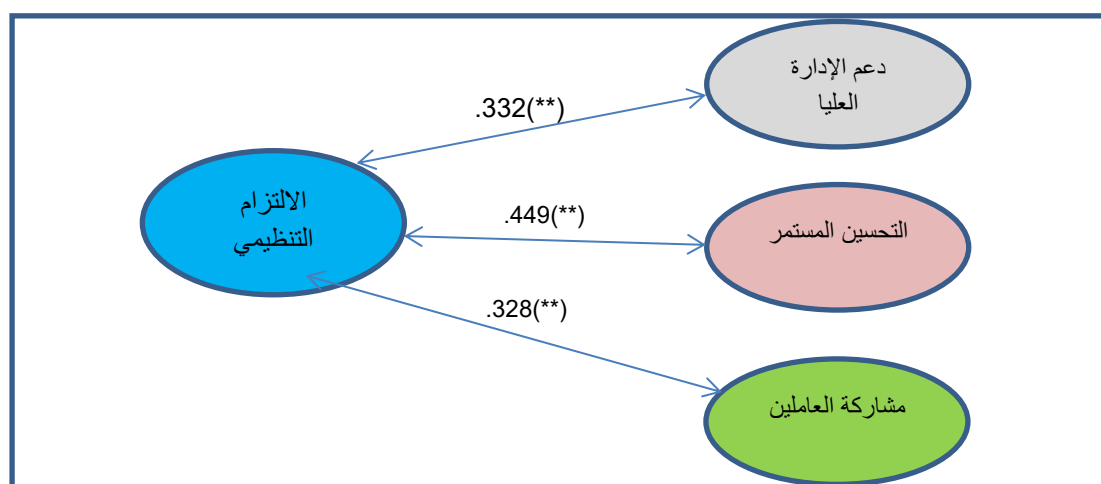
(**) () توضح هنا ارتباط قوي على مستوى معنوية (0.01)

الشكل (3) يوضح علاقات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة، والالتزام التنظيمي

ويوضح الجدول (10) كما مبين في ملحق رقم (2) علاقات الارتباط بين أبعاد كلا المتغيرين الرئيسيين (الالتزام التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة) .

أما بعد الالتزام المعياري فيشير إلى وجود أربع علاقات ارتباط أي مع الأبعاد الثلاثة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين) للمتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجه ثقته (99%) هذا يعني ان الالتزام المعياري له العلاقة بالشعور بوجود التزام من العاملين اتجاه المصرف على أساس القيم، أو الاخلاق، إذ أن العاملين يبقون في المصرف، لأنهم يعتقدون اخلاقياً بوجود بقائهم بها، وهذا يؤكد الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية، وهي (وجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المعياري ، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة).

أما البعد الأخير من المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)، وهو الالتزام المستمر الذي يوضح ان هناك علاقة ارتباط قوية جدا مع الأبعاد الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة وهم (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين)، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجه ثقته (99%) وكما يظهر في الشكل (3) وهذا يشير إلى أن الفرد يقدر الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المصرف، وأن العامل على وفق هذا النوع من الالتزام يبقى في المصرف، لأنه يحتاج لذلك. وعندما يكون بقاء العامل في المصرف بسبب حاجته فهذا يشير في أغلب الأحيان أن هذا العامل قد يكون غير راض عن عمله في المصرف لذلك كان الزاماً الاستمرار في العمل، لأنه تركه العمل سيكلفه ضياع فرصة عمل في ظل نسبة البطالة العالية في العراق وصعوبة إيجاد وظيفة في ظل هذه الظروف التي يمر بها البلد، وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المستمر، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة).



(**) () توضح هنا ارتباط قوي على مستوى معنوية (0.01)

الشكل (4) يوضح علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، والالتزام التنظيمي

3. اختبار (t) لمعرفة الفروقات المعنوية:

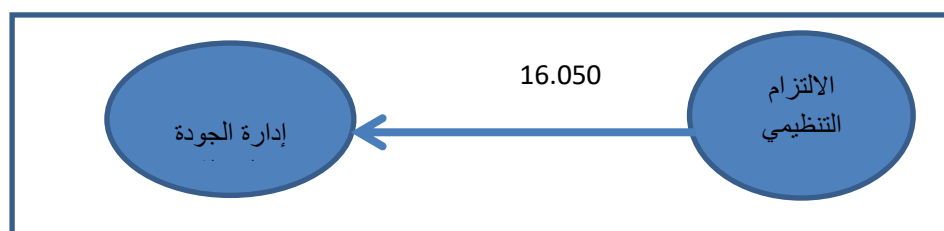
يوضح الجدول (11) كما مبين في ملحق رقم (2) اختبار (T) لمعرفة الفروقات المعنوية لفقرات الاستبانة، اذ نلاحظ ان هناك فروقات معنوية للفقرات عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجة ثقة (99%) ويظهر ان هناك فقرات ليست معنوية مثل الفقرة (14) التي تنص على (أعتقد ان عملي الوظيفي لا يتوفر في المصارف الأخرى)، وهذا يعني ان هناك تماثل في الوظائف بين المصارف، أما الفقرة (26) فتتنص على (تشجع الإدارة مشاركة العاملين في إنجاز النشاطات المختلفة)، وهذا ما تم الإشارة إليه في المبحث الثاني، ومن خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين أن إدارة المصرف لا تشجع على ممارسة أكثر من مهنة، أو نشاط خوفاً من الازدواجية في العمل والغموض)، أما الفقرة (30) فتضمن (تمنح إدارة المصرف مكافأة متنوعة للعاملين مقابل تحقيقهم مستوى أداء متميز) فالمصرف يمنح مكافآت إلا أنها ليست بمستوى المكافآت التي تمنحها المصارف الخاصة.

كما يوضح الجدول بأن هناك فقرات ذات مستوى ضعيف، وهي (24، 25، 27) أي إنها قريبة من مستوى المعنوية (0.05)، وبدرجة ثقة (95%)، أما بقية الفقرات فانها ذات مستوى معنوي (0.01)، ودرجة ثقة (99%)، وهذا ما أكدته المبحث الثاني من وصف استجابات عينة الدراسة.

4. تحليل معامل الانحدار لمتغير الالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة :

تشير نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (12) / ملحق (2) إلى أن هناك تأثير كبيراً جداً للالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إليه اختبار ($F=16.05$) وهي قيمة اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل ان معامل التحديد قد بلغ ($R=..172$)، وهذا يعني الالتزام التنظيمي في المصرف يفسر ما يقارب نسبة (17%) من المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، أما ما تبقى فيعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الحالية.

إذ بلغت القيمة الثابتة ($A= 1.63$) لعينة البحث، بمعنى عندما يكون الالتزام التنظيمي مساوية للصفر فان إدارة الجودة الشاملة لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=.48$) للالتزام التنظيمي بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في الالتزام التنظيمي يؤدي الى التغيير في إدارة الجودة الشاملة بمقدار هذه القيمة، وأن نتائج اختبار (T) توضح معنوية العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01)، وهو ما يشير إلى وجود فروق معنوية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تقول (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة).



الشكل (5) تأثير الالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة

3. 1. تحليل تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي بشكل منفرد في إدارة الجودة الشاملة :-

أ. تأثير الالتزام العاطفي بإدارة الجودة الشاملة :

تشير نتائج التحليل الإحصائي لا يوجد تأثير للالتزام العاطفي في إدارة الجودة الشاملة، إذ يلاحظ أن القيمة عند مستوى معنوية (0.103)، وهذا ما يشير إليه اختبار ($F=2.72$) وهي قيمة أقل من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل أن معامل التحديد قد بلغ ($R=0.034$) وهذا يعني أن الالتزام العاطفي يفسر ما يقارب نسبه (03%) من المتغير (إدارة الجودة الشاملة)، كما هو موضح في الجدول (13) / ملحق (2) .

ظهر من خلال التحليل بأن القيمة الثابتة بلغت ($a=2.61$) لعينة البحث، وهذا يشير إلى أنه عندما يكون الالتزام العاطفي مساوية للصفر فإن إدارة الجودة الشاملة لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.197$). للالتزام العاطفي بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في الالتزام العاطفي يؤدي إلى تغير في إدارة الجودة الشاملة بمقدار تلك القيمة، ونتائج اختبار (T) توضح عدم معنوية العلاقة والتأثير وعدم وجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين وهذا يعني عدم ثبات الفرضية الفرعية الأولى التي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام العاطفي في أبعاد إدارة الجودة الشاملة) لذلك نقبل الفرضية البديلة وهي (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام العاطفي في أبعاد إدارة الجودة الشاملة).

ب. تحليل تأثير الالتزام المعياري في إدارة الجودة الشاملة:

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (14) / ملحق (2) إلى أن هناك تأثيراً كبيراً جداً للالتزام المعياري إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إليه اختبار ($F=20.67$)، وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل أن معامل التحديد قد بلغ ($R=0.212$) وهذا يعني أن الالتزام المعياري يفسر ما يقارب نسبه (21%) من المتغير إدارة الجودة الشاملة.

لقد بلغت القيمة الثابتة ($A=1.791$) لعينة البحث، بمعنى أنه عندما يكون الالتزام المعياري مساوية للصفر فإن إدارة الجودة الشاملة لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة ($\beta=0.43$) للالتزام المعياري بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في الالتزام المعياري يؤدي إلى تغير في إدارة الجودة الشاملة بمقدار هذه القيمة، ونتائج اختبار (T) توضح معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تأكد على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام المعياري في أبعاد إدارة الجودة الشاملة).

ت-تحليل تأثير الالتزام المستمر في إدارة الجودة الشاملة:

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (15) / ملحق (2) أن هناك تأثيراً كبيراً جداً للالتزام المستمر إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إليه اختبار ($F=15.56$) وهي قيمة أكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل أن معامل التحديد قد بلغ ($R=0.168$) وهذا يعني أن الالتزام المستمر يفسر ما يقارب نسبة (17%) من المتغير الرئيس إدارة الجودة الشاملة.

لقد بلغت القيمة الثابتة ($A=1.99$) لعينة البحث ، بمعنى عندما يكون الالتزام التنظيمي مساوية للصفر فإن إدارة الجودة الشاملة لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.398$) للالتزام المستمر بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في الالتزام المستمر يؤدي إلى تغيير في إدارة الجودة الشاملة بمقدار هذه القيمة ، ونتائج اختبار (T) توضح معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام المستمر في ابعاد إدارة الجودة الشاملة).

ج- تحليل تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة :

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول (16) / ملحق (2) إلى أن هناك تأثيراً كبيراً جداً لابعاد للالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إليه اختبار ($F=8.620$) وهي قيمة اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل أن معامل التحديد قد بلغ ($R=0.256$) وهذا يعني ان ابعاد الالتزام التنظيمي يفسر ما يقارب نسبه (26%) من متغير إدارة الجودة الشاملة، أما المتبقي فيعود لعوامل أخرى لم تدخل في إنموذج الدراسة الحالية.

إذ بلغت القيمة الثابتة ($A=1.95$) لعينة البحث ، بمعنى عندما يكون أبعاد الالتزام التنظيمي مساوية للصفر فإن إدارة الجودة الشاملة لن تقل عن هذه القيمة ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta_1=-0.224$) للالتزام العاطفي، و($\beta_1=0.403$) للالتزام المعياري ، و($\beta_1=0.233$) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في ابعاد الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تغيير في إدارة الجودة الشاملة بمقدار هذه القيم، ونتائج اختبار (T) توضح معنوية العلاقة ، ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01) فقط لبعد الالتزام المعياري.

3. 2. تحليل تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في كل بعد من ابعاد إدارة الجودة الشاملة:-

أ. تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في بعد دعم الادارة العليا:

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول (17) / ملحق (2) إلى أن هناك تأثيراً كبيراً جداً لابعاد الالتزام التنظيمي في بعد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إليه اختبار ($F=5.38$)، وهي قيمة اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل ان معامل التحديد قد بلغ ($R=0.177$)، وهذا يعني التزام التنظيمي في المصروف يفسر ما يقارب نسبه (18%) من المتغير التابع دعم الإدارة العليا، أما ما تبقى فيعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في إنموذج الدراسة الحالية.

بلغت القيمة الثابتة ($A=2.24$) لعينة البحث، بمعنى عندما يكون بعد الالتزام التنظيمي مساوية للصفر فإن دعم الإدارة العليا لن تقل عن هذه القيمة ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta_1=0.478$) لبعد الالتزام العاطفي و($\beta_2=0.283$) للالتزام المعياري، و($\beta_3=0.230$) للالتزام المستمر بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في كل بعد من الالتزام التنظيمي يؤدي الى التغيير في دعم الإدارة العليا بمقدار هذه القيمة، وان نتائج اختبار (T) توضح معنوية العلاقة بين المتغيرين الالتزام المعياري، ودعم الإدارة العليا عند مستوى معنوية

(0,05).

ب. تحليل تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في التحسين المستمر:

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (18) / ملحق (2) إلى أن هناك تأثيراً كبيراً جداً لأبعاد الالتزام التنظيمي في بعد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إليه اختبار (F=9.63)، وهي قيمة أكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل أن معامل التحديد قد بلغ (R=.278)، وهذا يعني أبعاد الالتزام التنظيمي في المصرف يفسر ما يقارب نسبه (28%) من المتغير التابع دعم التحسين المستمر، أما ما تبقى فيعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الحالية.

إذ بلغت القيمة الثابتة (a=1.370) لعينة البحث، بمعنى عندما يكون أبعاد الالتزام التنظيمي مساوية للصفر فإن مشاركة العاملين لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (β1=-.143) لبعد الالتزام العاطفي، و(β2=375) للالتزام المعياري، و(β3=329)، وللتزام المستمر بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي يؤدي إلى التغيير في بعد مشاركة العاملين بمقدار هذه القيمة، وأن نتائج اختبار (t) توضح معنوية العلاقة بين المتغيرات الالتزام المعياري والمستمر، ومشاركة العاملين عند مستوى معنوية (0,01).

ت. تحليل تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في بعد مشاركة العاملين:

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول (19) / ملحق (2) إلى أن هناك تأثيراً كبيراً جداً لأبعاد للالتزام التنظيمي في بعد إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إليه اختبار (F=4.66)، وهي قيمة أكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل إلى أن معامل التحديد قد بلغ (R=.157)، وهذا يعني أبعاد الالتزام التنظيمي في المصرف تفسر ما يقارب نسبه (16%) من المتغير التابع دعم مشاركة العاملين، أما ما تبقى فيعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الحالية، كما هو موضح في الجدول أدناه.

لقد بلغت القيمة الثابتة (A=1.370) لعينة البحث، بمعنى عندما تكون أبعاد الالتزام التنظيمي مساوية للصفر فإن التحسين المستمر لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (β1=-.143) لبعد الالتزام العاطفي، و(β2= .375) للالتزام المعياري، و(β3=329) للالتزام المستمر بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي يؤدي إلى التغيير في التحسين المستمر بمقدار هذه القيمة، وإن نتائج اختبار (T) توضح معنوية العلاقة بين المتغيرات الالتزام المعياري والمستمر، والتحسين المستمر عند مستوى معنوية (0,01).

المبحث الأول / الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مصرف الرشيد لديه التزام تنظيمي محدود بامتلاكه لبعض ابعاد الالتزام التنظيمي، إذ أن إدارة المصرف لديها قدرة على استثمار العلاقات التعاقدية بين المصرف والموظفين. وهذا يشير الى وجود رغبة قوية جدا من الإدارة العليا بالاحتفاظ بالموظفين، وتقليل دوران العمل.
2. اتضح من نتائج الدراسة أن هناك انخفاضاً في احد ابعاد الالتزام التنظيمي، وهو الالتزام العاطفي من الموظفين تجاه المصرف، وقد يعود لأسباب عدم وجود حوافز تشجيعية او قلة وعي الإدارة العليا في نشر ثقافة إدارة علاقات العمل وقلة مشاركة الموظفين في أمور وقرارات مهمة تخص عملهم.
3. اعتماد الإدارة العليا في المصرف على الالتزام المعياري والمستمر، وهذا ما يعزز الولاء العمري للموظف والتمسك بالمصرف وهذا ما أظهرته النتائج أن التوجه والرغبة من قبل الموظفين في التمسك والبقاء في العمل نابع من ثقافتهم الشخصية والعائلية وأيضاً تؤدي الظروف البيئية والمعيشية دوراً كبيراً وبارز في بقاء الموظفين في العمل بسبب الظروف الأمنية والسياسية والاقتصادية التي يمر بها البلد.
4. هناك علاقات ارتباط قوية بين متغير الالتزام التنظيمي بإبعاده مع إدارة الجودة الشاملة ، وهذا سيسهم في زيادة مستوى التزام الموظفين تجاه المصرف ومن ثم سيؤدي الى تحقيق أداء افضل.
5. تبين ان هناك استثمار في توظيف البرامج التدريبية للموظفين إذ أن إدارة المصرف لديها تطلعات إستراتيجية مستقبلية للتوجه نحو التحسين المستمر في العمل من خلال التدريب والتطوير للموظفين لغرض التمييز المهني، وتوظيف برامج المكافآت، لتعزيز جهود الموظفين في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
6. أظهرت نتائج الدراسة ان هناك تأثير للالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، باستثناء البعد العاطفي.

المبحث الثاني: التوصيات

1. يوصي البحث بضرورة تعزيز أبعاد الالتزام المستمر والمعياري من خلال قيام الإدارة العليا برفع الروح المعنوية للعاملين في المصرف، وكذلك توظيف خبراتهم في مجال تحسين جودة الخدمة المصرفية.
2. السعي الجاد من الإدارة العليا في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإطلاع العاملين وتدريبهم على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وعدم التفرقة بينهم، لأن احساس وشعور العاملين بذلك سيسهم في تحقيق الأداء المتميز للمصرف.
3. ضرورة الاهتمام بالجانب العاطفي الذي يربط علاقة الموظف بالمصرف من خلال توظيف بعدي الالتزام المعياري والمستمر، لغرض تقليل دوران العمل لدى الموظفين، ونشر ثقافة روح الفريق الواحد بينهم ، وكذلك تحفيز العاملين معنوياً ومادياً، واشراكهم في مناقشات وأمور ذات صلة بالمصرف.
4. ضرورة استثمار التكامل بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر في خبرات ومهارات العاملين، وكذلك دعم الإدارة العليا للموظفين الملتزمين في العمل من خلال مشاركتهم في بعض القرارات

- والمشورة، وكذلك السعي الجاد من قبل الإدارة العليا في تعزيز بعد الالتزام العاطفي للعاملين من أجل التمسك بالمصرف، وعدم تركه وأشاعة روح التعاون وثقافة الفريق الواحد.
5. تعزيز عملية تدريب الموظفين والتحسين المستمر في وظائفهم التي يمتلكوها بهدف اكساب الموظفين قليلي الخبرة المهارات والمعرفة التي تمكنهم من تطوير وتحسين الاداء بشكل عام للمصرف.
6. تفعيل بعد الالتزام العاطفي لدى الموظفين من خلال مشاركتهم في صنع بعض القرارات واحساسهم بانهم جزء من المصرف.

المصادر العربية:

أولاً: الكتب العربية:

1. النجار، صباح مجيد و جواد، مها كامل، (2012)، "إدارة الجودة - مبادئ وتطبيقات ط2"، مركز بغداد العراقي.

ثانياً : الرسائل والاطاريح:

1. البياتي، سحراء أنور حسين علي، (2010)، "الإغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والأشغال العامة"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، الادارة العامة.
2. الركابي، علي خلف سلمان، (2011)، "دور إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في تخفيض كلف الفشل"، اطروحة دكتوراه غير منشورة / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
3. صالح، محمد جاسم محمد، (2013)، "تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الاداء المؤسسي للشركة العامة لموانئ العراق"، بحث دبلوم عالي غير منشور، مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
4. الطائي، رنا ناصر صبر، (2007)، "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، بحث ماجستير غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ادارة الاعمال.
5. عبد السادة، أحمد برهان، (2014)، "تقييم كفاءة أداء مشاريع مياه الشرب وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد / إدارة البلديات/علوم إدارة أعمال.
6. علمدار، اسراء محمد فتحي، (2013)، "الدور الوسيط للعقد النفسي في ضوء الربط بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرة مدينة الطب"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ادارة الاعمال.
7. علوان، علي ناصر، (2012)، "التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، اطروحة مقدمة إلى مجلس

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية وهي جزء من متطلبات الحصول على أعلى شهادة مهنية في محاسبة الكلف والإدارية يتمتع حاملها بجميع حقوق وامتيازات شهادة الدكتوراه..

8. الهيتي، محمود اسماعيل كردي، (2014)، "تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقتة بأنضباط الاطباء / بحث أستطلاع في مستشفى الرمادي التعليمي"، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ادارة الاعمال.

ثالثاً: الدوريات:

1. ابو زيادة، زكي، (2011)، "اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25، العدد4، الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية اريحا، فلسطين.

A. Books:

1. Robbins, Stephen.p and gudge, (2011),"organizational behavior", Pearson education limited.

B. Journals, Periodicals:

2. Abdullahi, Aliyu, (2013), "Three-Stage Process Cost Model of Total Quality Management Practice in a Decentralized Firm", The Pacific Journal of Science and Technology Volume 14. Number 1.
3. Ahmad, M.F, N, Zakuan, A, Jusoh and S.M, Yusof, J, Takala, (2014), "Moderating Effect of Asean Free Trade Agreement between Total Quality Management and Business Performance" Procedia - Social and Behavioral Sciences 129.
4. Kaur, Kanwaldeep, Sandhu, H.S. and Kaur, Kanwaldeep, (2010), "Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry"International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12.
5. Duran, Cengiz, Çetindere, Aysel and Şahan, Özcan,(2014), "An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir", Procedia - Social and Behavioral Sciences 109.
6. Obeidat, Bader Yousef , Masa'deh, , Ra'ed (Moh'd Taisir) and Abdallah , Ayman Bahjat.,(2014), 3The Relationships among Human Resource

Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach, *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 3

7. Permarupan, P. Yukthamarani, Saufi, Roselina Ahmad and Kasim, Raja Suzana Raja, (2013), "The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Selection and peer-review under responsibility of Universiti Malaysia Kelantan, Malaysia, 107.
8. Sulu, Seyfettin, Ceylan, Adnan and Kaynak, Ramazan, (2010), "Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals" *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 8.
9. Wen Liu, Sheng, Norcio, Ralph and Tsung Tu, Jung, (2009), "The Differences in Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China" *International Journal of Business and Management*; Vol. 4, No. 11.

ملحق رقم (1)

جدول (4) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الالتزام العاطفي										
ت	الفقرة	المقياس						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة				
الالتزام العاطفي : هو درجة ارتباط الفرد بالمنظمة عاطفياً وشعوره بالفخر والاعتزاز بشكل يجعله يتمسك بالعمل في المصرف حتى بقية حياته										
1	أشعر بأن المشكلات التي يواجهها المصرف هي مشكلاتي .	26	24	20	7	2	3.82	1.07	28.04	
2	أشعر بأنني جزء من فريق العمل في المصرف	21	32	19	5	2	3.82	.98	25.76	
3	اعتقد بأن المصرف يستحق ولائي واخلاصي	25	29	20	5	-	3.94	.91	23.12	
4	قدم لي المصرف مكاسب لاتتوافر في مصارف أخرى .	19	21	24	11	4	3.51	1.15	32.85	
5	ادين بالوفاء بقدر كبير لإدارة المصرف .	19	35	19	4	2	3.82	.94	24.71	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الأول الالتزام العاطفي										
							3.78	.74	19.64	

الجدول (5) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الالتزام المعياري

ت	الفقرة	المقياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة			%
الالتزام المعياري: هو شعور الفرد بالمسؤولية والالتزام الاخلاقي تجاه المصرف وزملاءه									
6	إن بقائي في المصرف مسألة ضرورية	17	39	14	3	6	3.73	1.08	29.035
7	اشعر بأن لدي فرص محدودة للتفكير بترك العمل في المصرف	18	36	15	6	4	3.73	1.06	28.39
8	أواجه صعوبة باتخاذ قرار ترك العمل في المصرف	17	32	16	11	3	3.62	1.09	30.11
9	افكر بمغادرة العمل إذا لم يتوافر عندي الاستعداد للتفاعل داخل المصرف .	11	40	9	16	3	3.51	1.09	30.91
10	اعتبر ان الانتقال من مصرف لأخر عملاً غير لائق أخلاقياً .	16	25	20	15	3	3.46	1.13	32.66
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الالتزام المعياري									
							3.61	0.84	3.33

جدول (6) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ثالثاً: الالتزام المستمر									
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
									%
الالتزام المستمر: هو التزام وبقاء الفرد بالمصرف نتيجة التكاليف والخسائر الناتجة عن تركه العمل في المصرف									
11	إن انتمائي للمصرف يجعلني أكر بالبقاء فيه.	25	17	24	8	5	3.62	1.21	33.48
12	يترتب على قرار مغادرة العمل مشكلات في حياتي الخاصة	19	28	20	11	1	3.67	1.03	28.17
13	يعكس عملي في المصرف مدى اضطراري للبقاء فيه	16	28	23	10	2	3.58	1.03	28.85
14	اعتقد ان عملي الوظيفي لايتوافر في المصارف الأخرى	7	24	16	28	4	3.03	1.11	36.6
15	أشعر بغياب وظائف شاعرة في مصارف أخرى في حال مغادرتي إياه	8	35	13	16	7	3.27	1.16	35.56
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الالتزام المستمر									
							3.43	0.82	23.81

جدول (7) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد دعم الادارة العليا

جدول (7) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده دعم الادارة العليا									
ت	الفقرة	المقياس						الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي		
التزام الإدارة العليا : يعد دعم ومساندة الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة من أهم ان لم يكن الأهم على وجه الإطلاق في نجاح مشروع الجودة الشاملة في اي مصرف ، وهو بمثابة حجر الأساس في بناء صرح الجودة .									
16	تختار الإدارة العليا موقعا ملائما لفروع المصرف .	14	31	19	13	2	3.53	1.05	29.69
17	تضمن الإدارة العليا تقديم خدمات ذات جودة مميزة للزبائن .	16	26	28	8	1	3.61	.97	26.76
18	تشعر الإدارة العليا بالمسؤولية الأخلاقية تجاه منتسبي المصرف .	10	28	33	6	2	3.48	.904	25.98
19	تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع الزبائن .	9	28	25	15	2	3.34	.99	29.91
20	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير مهارات الاتصال الالكتروني للعاملين	10	27	30	8	4	3.39	1.01	29.65
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف									
							3.47	.78	22.52

الجدول (8) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التحسين المستمر									
ت	الفقرة	المقياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا			
التحسين والتطوير المستمر : فلسفة ادارية تسعى إلى العمل على تطوير العمليات ، والأنشطة المتعلقة بالالات والمواد والأفراد وطرائق العمل بشكل مستمر.									
21	يعمل المصرف على استقطاب الأفكار الداعمة للخدمات المقدمة للزبائن.	9	25	30	14	1	3.34	.95	28.32
22	يهتم المصرف بتحسين عملياته الداخلية باستمرار .	11	25	27	12	4	3.34	1.06	31.77
23	يسعى المصرف إلى تقديم الخدمات المصرفية بكفاءة .	15	24	26	9	5	3.44	1.12	32.5
24	يسعى المصرف إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية على وفق المعايير العالمية ذات العلاقة .	6	32	21	14	6	3.23	1.07	33.25
25	يوظف المصرف تقنيات متقدمة ، لتحسين العمليات الداخلية .	7	26	29	12	5	3.23	1.03	31.73375
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التحسين المستمر									
							3.28	1.08	32.95

ملحق (2)

الجدول (9) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد مشاركة العاملين											
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المقياس		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
مشاركة العاملين : وتعني انخراط العاملين في كل نشاط من أنشطة المصرف ، وتفويض مسؤولية الجودة اليهم ، والذي من شأنه أن يؤدي الى ارتفاع نسبة تحقيق النجاح بمقدار الضعف											
26	تشجع الإدارة مشاركة العاملين في انجاز النشاطات المختلفة .	12	19	31	9	8			3.57	1.43	40.14
27	توافر الإدارة العليا الفرص الكافية ، لتشجيع الموظف على المبادرة في انجاز مهامه .	12	17	33	12	-			3.24	1.09	33.61
28	تمكن الإدارة العليا العاملين من انجاز المهام المناطة بهم .	7	30	25	11	6			3.27	1.06	32.39
29	يشعر العاملون بروح الفريق للزيانن .	8	27	27	11	6			3.25	1.07	32.86
30	تمنح إدارة المصرف مكافأة متنوعة للعاملين مقابل تحقيقهم مستوى أداء متميز .	8	27	17	18	9			3.09	1.20	38.83
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد مشاركة العاملين											
									3.28	1.08	32.95

يوضح الملحق رقم (2) علاقات الارتباط بين ابعاد كلا المتغيرين الرئيسين (الالتزام التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة) وتأثير كل منهما على الآخر.

الجدول (10) يوضح علاقات الارتباط بين ابعاد كلا المتغيرين الرئيسين (الالتزام التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة)

إدارة الجودة الشاملة					
عدد العلاقات	إجمالي إدارة الجودة الشاملة	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	دعم الإدارة العليا	الالتزام التنظيمي
لا يوجد	.136	.076	.215	.122	الالتزام العاطفي
	.232	.503	.057	.284	مستوى المعنوية
4	(**).436	.366(**)	.447(**)	.357(**)	الالتزام المعياري
	.000	.001	.000	.001	مستوى المعنوية
4	(**).436	.380(**)	.498(**)	.382(**)	الالتزام المستمر
	.000	.001	.000	.001	مستوى المعنوية
4	(**).391	.328(**)	.449(**)	.332(**)	إجمالي الالتزام التنظيمي
	.000	.003	.000	.003	مستوى المعنوية

(**) توضح هنا ارتباط قوي على مستوى معنوية (0.01)

الجدول (11) يوضح اختبار (T) لمعرفة الفروقات المعنوية لفقرات الاستبانة								
اختبار الفروقات المعنوية (T)								
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	اختبار T	درجة الحرية	مستوى المعنوية	متوسط التباين	مستوى المعنوية
Q1	3.82	1.07	.121	6.83	78	.000	.823	معنوي
Q2	3.82	.98	.111	7.43	78	.000	.823	معنوي
Q3	3.94	.91	.102	9.14	78	.000	.937	معنوي
Q4	3.51	1.15	.130	3.90	78	.000	.506	معنوي
Q5	3.82	.94	.106	7.75	78	.000	.823	معنوي
Q6	3.73	1.08	.122	6.03	78	.000	.734	معنوي
Q7	3.73	1.06	.119	6.16	78	.000	.734	معنوي
Q8	3.62	1.09	.123	5.06	78	.000	.620	معنوي
Q9	3.51	1.09	.122	4.15	78	.000	.506	معنوي
Q10	3.46	1.13	.127	3.58	78	.001	.456	معنوي
Q11	3.62	1.21	.136	4.55	78	.000	.620	معنوي
Q12	3.67	1.03	.116	5.77	78	.000	.671	معنوي

معنوي	.582	.000	78	5.01	.116	1.03	3.58	Q13
غير معنوي	.025	.840	78	.20	.125	1.11	3.03	Q14
معنوي	.266	.046	78	2.03	.131	1.16	3.27	Q15
معنوي	.532	.000	78	4.51	.118	1.05	3.53	Q16
معنوي	.608	.000	78	5.59	.109	.97	3.61	Q17
معنوي	.481	.000	78	4.73	.102	.90	3.48	Q18
معنوي	.342	.003	78	3.04	.112	.999	3.34	Q19
معنوي	.392	.001	78	3.47	.113	1.01	3.39	Q20
معنوي	.342	.002	78	3.2	.106	.95	3.34	Q21
معنوي	.342	.005	78	2.86	.119	1.06	3.34	Q22
معنوي	.443	.001	78	3.5	.126	1.12	3.44	Q23
ضعيف	.228	.063	78	1.89	.121	1.07	3.23	Q24
ضعيف	.228	.052	78	1.98	.115	1.03	3.23	Q25
غير معنوي	.570	.144	78	1.48	.386	1.43	3.57	Q26
ضعيف	.241	.053	78	1.96	.122	1.09	3.24	Q27
معنوي	.266	.028	78	2.2	.119	1.06	3.27	Q28
معنوي	.253	.038	78	2.10	.120	1.07	3.25	Q29
غير معنوي	.089	.514	78	.66	.135	1.20	3.09	Q30

الجدول (12) تأثير الالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار T	مستوى المعنوية	β	معامل التحديد	اختبار F	مستوى المعنوية	المتغير التابع
الالتزام التنظيمي	A	1.63	.000	.415(a)	.172	16.05	.000(a)	إدارة الجودة الشاملة
	β	.48	.000					

جدول (13) تأثير الالتزام العاطفي في إدارة الجودة الشاملة

المتغير الفرعي المستقل	معامل الانحدار	T اختبار	مستوى المعنوية	β	معامل التحديد	اختبار F	مستوى المعنوية	المتغير التابع
الالتزام العاطفي	A	2.61	.000	.185(a)	.034	2.72	.103(a)	إدارة الجودة الشاملة
	B	.197	.103					

الجدول (14) تحليل تأثير الالتزام المعياري في إدارة الجودة الشاملة								
المتغير التابع	مستوى المعنوية	F اختبار	معامل التحديد	β	مستوى المعنوية	T اختبار	معامل الانحدار	المتغير الفرعي المستقل
إدارة الجودة الشاملة	.000(a)	20.67	.212	.460(a)	.000	5.066	1.791	الالتزام المعياري
					.000	4.546	.434	

جدول (15) تأثير الالتزام المستمر في إدارة الجودة الشاملة									
المتغير التابع	مستوى المعنوية	اختبار F	B	معامل التحديد	مستوى المعنوية	اختبار T	معامل الانحدار		المتغير الفرعي المستقل
إدارة الجودة الشاملة	.000(a)	15.56	.410(a)	.168	.000	5.58 3	1.99	A	الالتزام المستمر
					.000	3.94 5	.398	β	

الجدول (16) تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع	مستوى المعنوية	F اختبار	معامل التحديد	β	مستوى المعنوية	T اختبار	معامل الانحدار		المتغير المستقل
إدارة الجودة الشاملة	.000(a)	8.620	.256	.506(a)	.000	4.478	1.95	A	العاطفي المعياري المستمر
				-.209	.111	-	1.612	β 1	
				.427	.004	2.940	0.403	β 2	
				.240	.086	1.740	.233	β 3	

الجدول (17) تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في دعم الإدارة العليا								
المتغير المستقل	معامل الانحدار	T اختبار	مستوى المعنوية	β	معامل التحديد	اختبار F	مستوى المعنوية	المتغير التابع
	A	2.24	4.973	.000	.421(a)	.177	5.38	.002(a)
العاطفي	β_1	-.153	-1.069	.289	-.146			
المعياري	β_2	.283	1.993	.050	.305			
المستمر	β_3	230	1.659	.101	.241			

الجدول (18) تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في التحسين المستمر								
المتغير المستقل	معامل الانحدار		اختبار T	مستوى المعنوية	β	معامل التحديد	اختبار F	مستوى المعنوية
التحسين المستمر	a	1.370	2.824	.006	.527(a)	.278	9.63	.000(a)
	$\beta 1$	-.143	-.921	.360	-.118			
	$\beta 2$	375	2.456	.016	.352			
	B3	329	2.199	.031	.299			

الجدول (19) تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في مشاركة العاملين								
المتغير المستقل	معامل الانحدار		اختبار T	مستوى المعنوية	β	معامل التحديد	F اختبار	مستوى المعنوية
مشاركة العاملين	A	2.232	3.538	.001	.396(A)	.157	4.66	.005(A)
	$\beta 1$	-.375	-1.863	.066	-.257			
	$\beta 2$.550	2.769	.007	.428			
	$\beta 3$.141	.723	.472	.106			