

## دور الالتزام التنظيمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المصارف

( بحث تطبيقي في مصرف الرشيد / الادارة العامة )

شيماء مهدي كاظم

أ.د. صباح مجيد النجار

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

كلية التراث الجامعة / بغداد

### المستخلص

**تهدف الدراسة الحالية (دور الالتزام التنظيمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المصارف/ بحث تطبيقي في مصرف الرشيد / الادارة العامة) إلى قياس الالتزام التنظيمي (بأبعاده العاطفي والمستمر والمعياري) وانعكاساته على ادارة الجودة الشاملة (بأبعادها دعم الادارة العليا والتحسين المستمر ومشاركة العاملين) في المصرف 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 تمهدأً لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مصرف الرشيد لديه الالتزام التنظيمي محدود بامتلاكه لبعض ابعاده ، ولديه ممارسات لإدارة الجودة الشاملة من دون معرفتها بذلك من خلال فلسفة ادارتها وقدرتها على تلبية حاجات الموظفين ليتمكنوا أكثر بمصرفهم ، وان ادارة المصرف لديها قناعة بان الجودة في ادارة عملياته 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 واسراراً لهم 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، لأن احساس وشعور العاملين بذلك سيسيهم في تحقيق الاداء المتميز للمصرف.

## The role 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 used 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 of 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 its 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

بعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر لما له من دور بارز في استثمار متبادل بين الموظفين والمصارف باستمرار العلاقة التعاقدية، ويتربّب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الموظفين تجاه المصرف... إذ يمثل الالتزام التنظيمي فلسفة ادارية لتحقيق غايات واهداف المصرف والموظفو 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 أساسين: الأول هو توفير الاستقرار في المصرف وفي تأدية الخدمات، وهذا سيسمح 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 المنطق الأساس للاهتمام بموضوع البحث الذي اهتم بمتغيرين جوهريين في الحقل التنظيمي ألا وهو (الالتزام التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة)، في محاوله لحل المشكلات المتعلقة بأسس بناء العلاقات بين الادارة العليا، والزبائن المتمثل بما يمتلكه القادة من التزام تنظيمي وسبل تعزيز إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تباين 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 ليتمكنوا اكثر بمعرفتهم، وان إدارة المصرف لديها قناعة بان الجودة في ادارة عملياته لها دور في تحسين ادائها المنظمي وتمسك والتزام 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 بأنهم جزء من المصرف

### المبحث الأول

#### منهجية البحث

#### 1. مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

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

#### 2. أهداف البحث:

2. 1. بناء أنموذج مقترن 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:

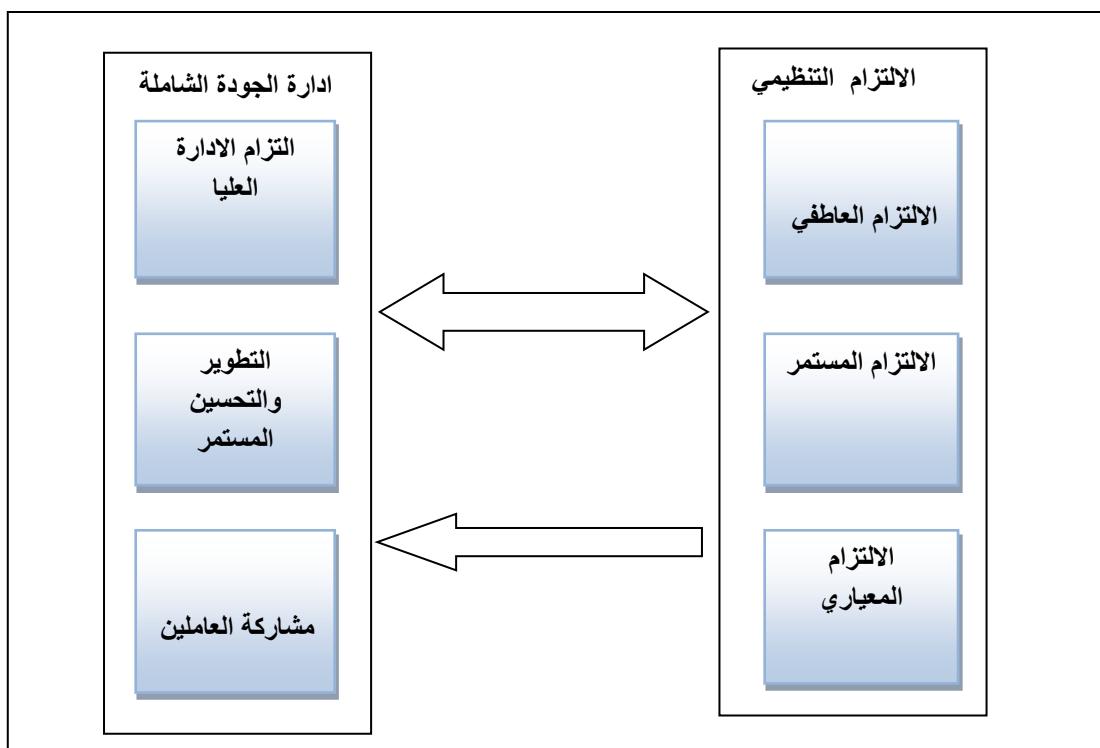
تبرز أهمية هذا البحث من أن الالتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة لم ينالا حظاً كافياً من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين لليادرة في المنظمات الإدارية بشكل عام، وفي القطاع المصرفي بشكل خاص، فالدراسات ما تزال محدودة إن لم تكن نادرة في هذين المجالين، لذلك فإن نتائج هذا البحث ستزيد من فهمنا وإدراكنا 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 مساعدة هذا البحث في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للالتزام التنظيمي.

4. حدود البحث:

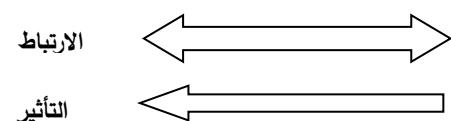
- 1.4. الحدود المكانية: اقتصر البحث على مصرف الرشيد / (الادارة العامة) ضمن حدود مدينة بغداد.
- 4.2. الحدود الزمانية: وتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقي على المصرف المبحوث، التي بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وانتهت بجمع الاستبيانات وتحليلها، وقد امتدت هذه المدة من 2015/7/1 ولغاية 2015/10/1.

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 الأنماذج: يتكون أنموذج البحث من قسمين رئيسيين، يمثل القسم الأول المتغير التفسيري، أما القسم الثاني فأنه 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 أجراء (Allen & Meyer 1990:538-551 )، وبني بموجبه مقياس لهذه الأبعاد التي أثبتت معولية عالية ، إذ

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.

#### بـ. المتغير الاستجابي:-

**ادارة 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 (عليمات، 2004).

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

**الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية**

المقياس المعتمد	سلسل الفقرات في الاستبانة	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الرئيسية
Meyer&Allen, 1997  ال قاسم, 2012	5-1	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
	11-6	الالتزام المعياري	
	15-12	الالتزام المستمر	
Kaur,etal,201 4	20-16	التحسين المستمر	ادارة الجودة الشاملة
	25-21	الالتزام الإدارية العليا	
	30-26	مشاركة العاملين	

#### 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 ثلاثة 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 ثلاثة فرضيات فرعية، وهي:-

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

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

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

7. مجتمع وعينة البحث:-

اختيرت عينة البحث من مديري الأقسام ورؤساء الشعب، وهي عينة عدمية، وذلك بسبب طبيعة البحث التي تتطلب قدرًا 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) استماراة استبانة، وتم استرداد(87)، وظهر بان هناك (8) استبانة غير صالحة للتحليل لذلك فإن عينة البحث تكونت من (79) فردا.

8. الصدق والثبات لأداة القياس:-

بغية التأكيد من قدرة الاستماراة على قياس متغيراتها، فقد اجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد الانتهاء من إعدادها، والتأكيد 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 الفا كرونباخ الحد الأدنى (60%)، وان نتائج التحليل توضح أن أداة القياس أخذت تقدير جيد جدا لكل ابعادها، وتقدير ممتاز لإجمالي الاستبيان.

**الجدول (2) صدق وثبات مقياس البحث**

المتغير الرئيس	ابعاد البحث	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
مجموع الاستبانة		30	.904	.950
التزام التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التزام عاطفي</li> <li>• التزام مستمر</li> <li>• التزام معياري</li> </ul>	15	.899	.948
ادارة الجودة الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم الادارة العليا</li> <li>• التحسين المستمر</li> <li>• مشاركة العاملين</li> </ul>	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 وأطروحات الدكتوراه، مع التركيز على أدبيات إدارة الموارد البشرية (الالتزامات التنظيمية)، وإدارة الجودة الشاملة والجوانب السلوكية. وبغية أغذاء موضوع البحث بالمصادر الحديثة، فقد استعانت الباحثة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

**9.2. الجانب التطبيقي:**

- استعانت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث على المصادر الآتية:-
- المصادر الرسمية: واعتمدت على السجلات الرسمية للمصرف المبحوث، إذ تم الحصول من خلاله على المعلومات الأساسية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، واعداد العاملين ومستوياتهم.
  - الأستبانة: 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 لنتائج 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، واعتمدت على مجموعة من الأسئلة:-
    - القسم الأول: شمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة البحث.
    - القسم الثاني: شمل متغيرات تتعلق بالالتزام التنظيمي عبر ثلاثة (3) ابعاد رئيسة لقياسها وخمسة عشر (15) فقرة.
    - القسم الثالث: شمل متغيرات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة عبر ثلاثة (3) ابعاد رئيسة لقياسها وخمسة عشر (15) فقرة.

**10. الأساليب الأحصائية المعتمدة:**

- 10.1. النسب المئوية: من أجل وصف إجابات أفراد عينة البحث، وإعطاء فكرة عن وجهات نظرهم وإعطاء مؤشر عن اتفاقهم أو عدمه.
- 10.2. اختبار الفا كرونيك: للتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي.
- 10.3. معاملات الارتباط البسيط: للتحقق من قوة العلاقة بين كل فقرة من الفقرات مع البعض، والمتغير الذي تنتهي إليه.
- 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 الأحصائية المتمثلة بالتحليل . SPSS (V.15.20)

## المبحث الثاني / الاطار النظري للدراسة

### اولاً/ الالتزام التنظيمي

#### 1. مفهوم وتعريف الالتزام التنظيمي:

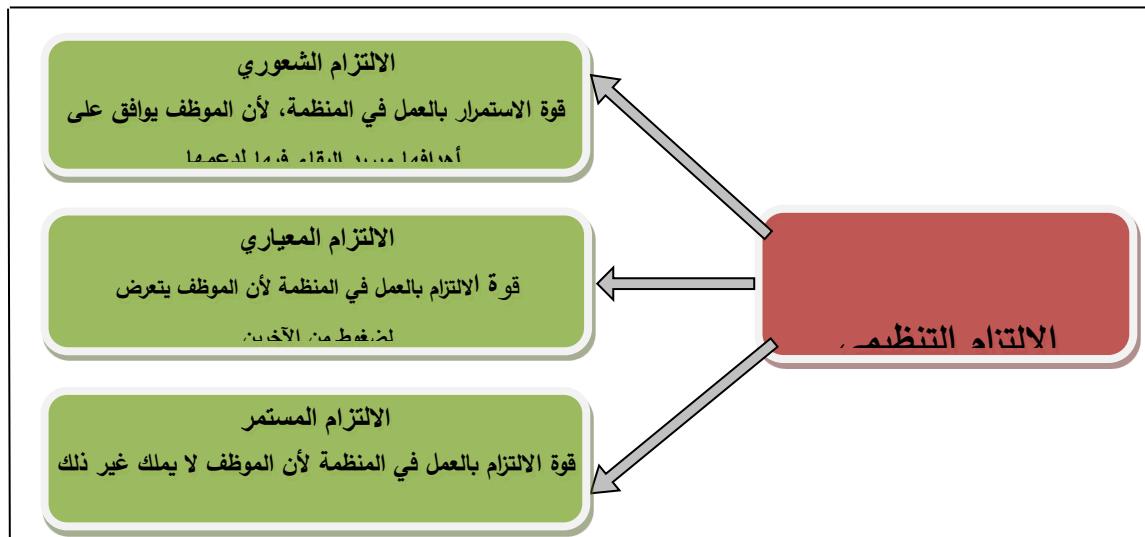
يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة، والتي أشارت اهتماماً كبيراً من المنظمات، بسبب ارتباطه الوثيق بسلوك العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير في إنتاجياتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية ليعكس ذلك دوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء، وموردين، ومنافسين...الخ.

لقد باتت تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة من الاستراتيجيات المهمة التي يتبعها على الإدارية الوعائية 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 الجهد وإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضواً مشاركاً وفعلاً، وتطابق اهدافه مع اهداف التنظيم، إذ إنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام بين اهداف 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 ولاءً تنظيمياً لدى الفرد الياباني العامل (الزهراني, 2006: 1). لقد اثبت 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 البديل) ليس لديه التزام تجاه منظمته التي يعمل فيها (البياتي، 2010: 73).

#### 2. ابعاد 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، والإنجابية 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 او استمرار مع المنظمة (Permau Pan,et al , 2013 : 91). في حين رأى آخرون ان الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر، وهي: الالتزام العاطفي (ارتباط عاطفي)، والالتزام المستمر (أساس التكالفة)، والالتزام المعياري (الالتزام). والشكل (2) يوضح ابعاد الالتزام التنظيمي:



الشكل (2) أبعاد الالتزام التنظيمي

**المصدر:** الهبيتي، 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:-

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 هيكل المنظمة، 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 الموظفين بأنهم 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 (الهبيتي, 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 أشاراً إلى مفهوم الالتزام الشعوري يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث مدى تطابق وإيمان الفرد بأهدافه وقيمته 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) بان 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). (الطاني,2007 : 87)، وأن الالتزام المعياري له العلاقة بالشعور بوجود التزام تجاه المنظمة على أساس القيم، أو الأخلاق، حيث ان الموظفين يبقون في المنظمة، لأنهم يعتقدون أخلاقياً بوجوب بقائهم بها. يذكر (Robbins & Judge,2011:111) بان الالتزام المعياري هو واجب ان تبقى مع المنظمة لأسباب أخلاقية أو ادبية، كموظفي يقود مبادرة جديدة قد يبقى أو يتلزم مع صاحب العمل لأنه يشعر انه اذا ترك العمل فانه "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 فان الالتزام المعياري هو قوة شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء في منظمة معينة، بسبب ضغوط الآخرين عليه بالبقاء فيها.

**2.2. الالتزام المستمر:** وهو رغبة العامل في البقاء بالعمل في منظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الموظف في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير، مما استمره فيها على مدار الوقت، مثل: (خطط المعاشات، والصداقات الحميمة)، وكثير من الموظفين لايرغبون في التضحية بتلك الأمور، ومثل هؤلاء الموظفين يقال عنهم أن درجة التزامهم الاستمراري عالية (الهيتي,2014: 33). أما (Cardona & Lagomarsino) فقد أشارا إلى أن مفهوم الالتزام المستمر يعود إلى مفهوم (Becker) حول الاستثمارات والمرادفات الجانبية التي تشير إلى تقدير ومعرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول (التكاليف)، والمكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة إنجازه لذلك العمل (الطاني,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 الى 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 (Ahmad,et al 2014:245) فإن المنافسة تتطلب ارتفاع مستويات تحقيق الجودة لتلبية، رضا الزبائن. تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة الإدارة التي تساعده إدارة المصرف على تحسين مستوى الأداء، لتحقيق الاهداف المنشودة وايضاً 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 المنتوج، ومركزًا 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 ان كان مقتصرًا على العمليات الإنتاجية فقط. واستناداً إلى منظمة الايزو فإن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوباً لإدارة المنظمة تمحور بمجملها حول الجودة، وتقوم على مشاركة جميع الأعضاء 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 ( & Dean Bowen ) 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 علاقه 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**

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

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

لذا أصبح لزاماً 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 تمايز جهود جميع أفراد الشركة، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بأقل كلفة وجهد وقت، 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:-

**1. من الناحية الإدارية:** هناك ضرورة ملحة في اهتمام جميع العاملين من خلال البحث المستمر عن طرائق عمل جديدة ومنتظرة 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. أهمية إدارة الجودة من الناحية الإستراتيجية:** تسعى المصارف إلى النجاح المستمر في البيئة التنافسية المحلية والعالمية، وعليها أن 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 يتطلبون مستويات أفضل من الخدمة تلبي حاجاتهم رغباتهم، ويرغبون بالحصول على خدمات جديدة ومبكرة (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 وخارجها، بحيث يتواجد 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 افتتاح الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الافتتاح 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 الافتتاح 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، وتحصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (ابو زيادة, 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: 47:46). التحسين المستمر هو فلسفة تسعى لتحسين كل العوامل المرتبطة بالعملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس متتطور، والتي تشمل الأفراد والمعدات والموردين والعمليات كذلك ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنّه سلسلة من انشطة المصرف المصممة، لتعزيز معرفة الأفراد (صالح, 2013: 15).

**3.3. مشاركة العاملين:**

وتعني انخراط العاملين في كل نشاط من أنشطة المنظمة، وتغويض 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 الابداعية 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 وابتکار 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 (ابو زيادة, 2011: 885).

### المبحث الأول: الجانب العملي

#### عرض النتائج وتحليلها على مستوى العينة المبحوثة

##### 1. وصف استجابات عينة البحث لأبعد الالتزام التنظيمي:

لقد تم توزيع الاستبيان على عينة البحث من (المستويات الأدارية في مصرف الرشيد لكل من مديرى ورؤساء أقسام ومسؤولي الشعب والوحدات)، وقد بلغ عدد افراد العينة التي وزعت عليهم الاستبيان (79) شخصاً، وتكونت فقرات الاستبانة لكل بعد من(5) فقرات على كل الابعاد 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 ان 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 لاحظه الباحثة من المقابلات في المصرف بان العاملين لديهم فخر واعتزاز عال بانتسابهم 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 نلحظه في الجدول (4) في ملحق رقم (1)، وبانحراف معياري وممعامل اختلاف (98.98) 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 تفاوت وتبينت 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 (ان بقائي في المصرف مسألة

ضرورية)) وهذا أكده الموظفون في المصرف إذ أن الحاجات الأساسية للعيش ولظروف التي يمر بها البلد من الجانب الاقتصادي يجعل 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 لإفراد عينة البحث على الفقرة (( اعتبر ان الانتقال من مصرف لآخر عملاً غير لائق اخلاقياً )) وهذا ما أكدته الموظفون في المصرف فلديهم رغبة جداً كبيرة 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. بعد الالتزام المستمر:

يوضح الجدول (6) في ملحق (1) النتائج الإحصائية إلى حصول البعد الثالث الالتزام المستمر المتضمن (الالتزام 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(2.82)، 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 يتواافق 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 اغلب الاعمال في المصادر هي إدارية ومالية ومحاسبية وهي أعمال متشابهة في اغلب المصادر العراقية.

### 2. وصف استجابات عينة البحث للتغير التابع (ادارة الجودة الشاملة)

لقد تضمن المتغير التابع على ثلاثة أبعاد، إذ ان لكل بعد (5) فقرات موزعة بالتساوي لأبعاد متغير ادارة الجودة الشاملة، وهي (دعم الادارة العليا، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر) والجدول (8) بوضوح ويفسر نتائج بعد (دعم الادارة العليا) الذي يعد احد ابعاد ادارة 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 (بعد دعم ومساندة الادارة العليا لإدارة الجودة الشاملة من اهم ان لم يكن الاهم 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 (78.07)، 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 مقدارهما (97.26%)، اللذان يشيران إلى تجانس في آراء عينة البحث على الفقرة، وهذا ما أكده الموظفون في مصرف الرشيد بان 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 ((تعامل الإدارة العليا بعدالة مع الزبائن)), وهذا ما أكده الموظفون في المصرف بان المصرف لديه نوع من الحيادية والموضوعية في التعامل مع الزبائن، ولا يوجد هناك تحيز أو تمييز بين زبون واخر، أما قيمة الانحراف المعياري للفقرة فقد بلغ (99.09) الذي يشير إلى تجانس عال في آراء 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 (يعلم المصرف على استقطاب الأفكار الداعمة للخدمات المقدمة للزبائن)، وان الانحراف المعياري لهذه الفقرة فقد بلغ (95.09)، 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 لإفراد 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 لإفراد عينة البحث حول فقرات هذا البعد الذي يتضمن (انخراط العاملين في كل نشاط من أنشطة المصرف، وتقويض 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)،

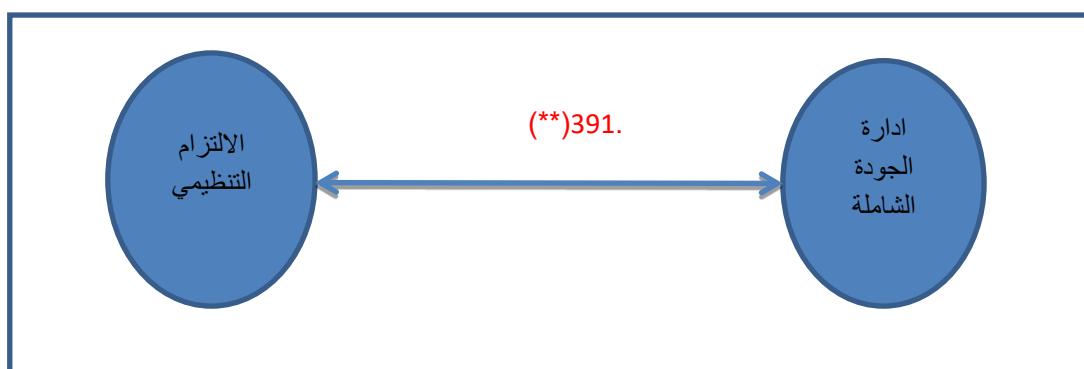
وبمعامل اختلاف (40.14%)، ويدل على تشتت في آراء عينة البحث على هذه الفقرة، وهذا ما اكده المديرون في المقابلة الشخصية اذا لا تشجع الادارة على ممارسة عدة انشطة من قبل العاملين في الوقت نفسه خوفاً من الاذدواجية في اعطاء الصلاحيات والغموض والتعب والاجهاد، وتدعيم الادارة على التركيز والتخصص في نشاط واحد وتكثيف جهد العامل عليها يسهم في أداء وإنتاجية أعلى وهذا أفضل من تشتت جهود العاملين بأنشطة متعددة وهذا ما يبيّنه 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 لافراد عينة البحث على الفقرة التي تتضمن (تمنح ادارة المصرف مكافأة متعددة للعاملين مقابل تحقيقهم مستوى أداء متميز)، وان الانحراف المعياري يدل على تشتت عال في آراء عينة البحث اذا بلغ (1.20)، وبمعامل اختلاف (38.83%)، وهذا ما اكده الموظفون أن هناك القليل من المكافأة قد يكون هذا بسبب سياسة الادارة العليا، أو بسبب الظروف التي يمر بها البلد، على الرغم من أن المصارف الأهلية تدفع أكثر من المصارف الحكومية وتتوفر لهم الكثير من الضمانات، وهذا قد يسبب عزوب وترك العاملين العمل في المصارف الحكومية، والذهاب للمصارف الخاصة (الاهلية).

### 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 ابعاد 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 الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد إدارة الجودة الشاملة). وأشار بعد الالتزام العاطفي ان هناك علاقة ضعيفة بينه وبين التحسين المستمر ومشاركة العاملين، أما بعدي دعم الادارة العليا وإدارة الجودة الشاملة فلا يوجد أي ارتباط باستثناء الالتزام العاطفي الذي لا تؤكّد 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.

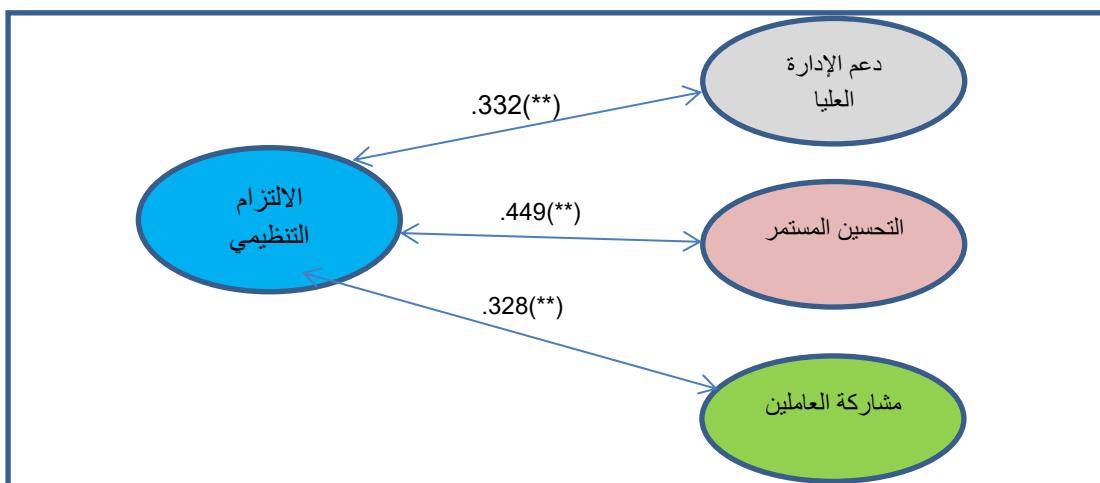


(\*\*) توضح هنا ارتباط قوي على مستوى معنوية (0.01)

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 اربع علاقات ارتباط أي مع الابعاد الثلاثة (دعم الادارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين) للمتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجه ثقه (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 بوجوب بقائهم بها، وهذا يؤكد الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية، وهي (وجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المعياري ، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة).

اما بعد الأخير من المتغير المستقل (الالتزام التظيمي)، وهو الالتزام المستمر الذي يوضح ان هناك علاقة ارتباط قوية جدا مع الابعاد الثلاثة لادارة الجودة الشاملة وهم (دعم الادارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين)، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجة ثقه (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 يكونبقاء العامل في المصرف بسبب حاجة فهذا يشير في أغلب الأحيان أن هذا العامل قد يكون غير راض عن عمله في المصرف لذلك كان الزاما 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:

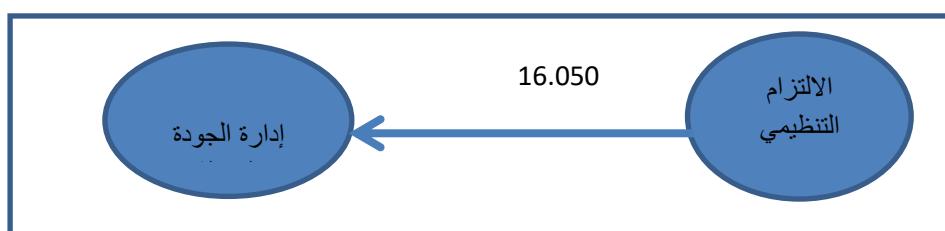
يوضح الجدول (11) كما مبين في ملحق رقم (2) اختبار (T) لمعرفة الفروقات المعنوية لفقرات الاستبانة، اذ نلحظ ان هناك فروقات معنوية للفقرات عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجة ثقة (99%) ويظهر ان هناك فقرات ليست معنوية مثل الفقرة (14) التي تنص على (أعتقد ان عملي الوظيفي لا يتتوفر في المصادر الأخرى)، وهذا يعني ان هناك تمايز في الوظائف بين المصادر، أما الفقرة (26) فتنص على (تشجع الادارة 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 الإزدواجية في العمل والغموض)، أما الفقرة (30) فتتضمن (تمتح إدارة المصرف مكافأة متعددة للعاملين مقابل تحقيقهم مستوى أداء متميز) فالمصرف يمنح مكافآت إلا أنها ليست بمستوى المكافآت التي تمنحها المصادر 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 أكد 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 الرئيسية 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 :-****ا. تأثير الالتزام العاطفي بإدارة الجودة الشاملة :**

تشير نتائج التحليل الإحصائي لا يوجد تأثير للالتزام العاطفي في إدارة الجودة الشاملة، إذ يلاحظ ان القيمة عند مستوى معنوية (103.2.72)، وهذا ما يشير إليه اختبار ( $F=2.72$ ) وهي قيمة أقل من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل ان معامل التحديد قد بلغ ( $R=.034$ ) وهذا يعني ان الالتزام العاطفي يفسر ما يقارب نسبة (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 انه عندما يكون الالتزام العاطفي مساوية للصفر فان إدارة الجودة الشاملة لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=.197$ ). للالتزام العاطفي بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في الالتزام العاطفي يؤدي الى تغيير 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 ابعاد 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 ان هناك تأثيراً كبيراً جداً للالتزام المعياري إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إليه اختبار ( $F=20.67$ )، وهي قيمة اكبر من القيمة الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل أن معامل التحديد قد بلغ ( $R=.212$ ) وهذا يعني ان الالتزام المعياري يفسر ما يقارب نسبة (21%) من المتغير إدارة الجودة الشاملة.

لقد بلغت القيمة الثابتة ( $A=1.791$ ) لعينة البحث، بمعنى انه عندما يكون الالتزام المعياري مساوية للصفر فأن إدارة الجودة الشاملة لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة ( $\beta=.43$ ) للالتزام المعياري بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في الالتزام المعياري يؤدي إلى تغيير في إدارة الجودة الشاملة بمقدار هذه القيمة، ونتائج اختبار ( $T$ ) توضح معنوية العلاقة وجود 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 اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل أن معامل التحديد قد بلغ ( $R=.168$ ) وهذا يعني ان 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 ( $\beta=398$ ) 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 وجود 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 ( $R=.256$ ) وهذا يعني ان ابعاد الالتزام التنظيمي يفسر ما يقارب نسبه ( $26\%$ ) من متغير إدارة الجودة الشاملة، أما المتبقى 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 ( $\beta=-.224$ ) للالتزام العاطفي، و( $\beta_1=0.403$ ) الالتزام المعياري ، و( $\beta_1=.233$ ) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة واحدة في ابعاد الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تغيير في إدارة الجودة الشاملة بمقدار هذه القيم، ونتائج اختبار ( $T$ ) توضح معنوية العلاقة ، وجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية ( $0,01$ ) فقط بعد الالتزام المعياري.

#### 3. 2. تحليل تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في كل بعد من ابعاد ادارة 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 الادارة 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 ( $R=.177$ )، وهذا يعني التزام التنظيمي في المصرف يفسر ما يقارب نسبه ( $18\%$ ) من المتغير التابع دعم الادارة 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 الادارة العليا لن تقل عن هذه القيمة ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1=.478$ ) بعد الالتزام العاطفي و( $\beta_2=.283$ ) للالتزام المعياري، و( $\beta_3=.230$ ) للالتزام المستمر بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في كل بعد من الالتزام التنظيمي يؤدي الى التغيير في دعم الادارة العليا بمقدار هذه القيمة، وان نتائج اختبار ( $T$ ) توضح معنوية العلاقة بين المتغيرين الالتزام المعياري، ودعم الادارة العليا عند مستوى معنوية

( 0,05 )

**بـ. 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 ابعاد الالتزام التنظيمي في المصرف يفسر ما يقارب نسبة (28%) من المتغير التابع دعم التحسين المستمر، أما ما تبقى فيعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في إنموذج الدراسة الحالية.

إذ بلغت القيمة الثابتة ( $a=1.370$ ) لعينة البحث، بمعنى عندما يكون ابعاد الالتزام التنظيمي مساوية للصفر فإن مشاركة العاملين لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1=-.143$ ) لبعد الالتزام العاطفي، و( $\beta_2=375$ ). للالتزام المعياري، و( $\beta_3=329$ )، وللالتزام المستمر بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في كل بعد من ابعاد 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).

**تـ. 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 الالتزام 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 ابعاد الالتزام التنظيمي في المصرف تفسر ما يقارب نسبة (16%) من المتغير التابع دعم مشاركة العاملين، أما ما تبقى فيعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في إنموذج الدراسة الحالية، كما هو موضح في الجدول أدناه.

لقد بلغت القيمة الثابتة ( $A=1.370$ ) لعينة البحث، بمعنى عندما تكون ابعاد الالتزام التنظيمي مساوية للصفر فإن التحسين المستمر لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1=-.143$ ) لبعد الالتزام العاطفي، و( $\beta_2=375$ .  $\beta_3=329$ ) للالتزام المعياري، وللالتزام المستمر بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في كل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي يؤدي إلى التغيير في التحسين المستمر بمقدار هذه القيمة، وأن 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 إلى وجود رغبة قوية جداً من الإدارة العليا بالاحتفاظ بالموظفين، وتقليل دوران العمل.
2. اتضح من نتائج الدراسة أن هناك انخفاضاً في أحد ابعاد الالتزام التنظيمي، وهو الالتزام العاطفي من الموظفين تجاه المصرف، وقد يعود لأسباب عدم وجود حواجز تشجيعية أو قلة وعي الإدارة العليا في نشر ثقافة إدارة علاقات العمل وقلة مشاركة الموظفين في أمور وقرارات مهمة تخص عملهم.
3. اعتمد الإدارة العليا في المصرف على الالتزام المعياري المستمر، وهذا ما يعزز الولاء العمري للموظف والتمسك بالمصرف وهذا ما أظهرته النتائج أن التوجّه والرغبة من قبل الموظفين في التمسك والبقاء في العمل نابع من ثقافتهم الشخصية والعائلية وأيضاً تؤدي الظروف البيئية والمعيشية دوراً كبيراً وبارزاً في بقاء الموظفين في العمل بسبب الظروف الأمنية والسياسية والأقتصادية التي يمر بها البلد.
4. هناك علاقات ارتباط قوية بين متغير الالتزام التنظيمي بابعاده مع إدارة الجودة الشاملة ، وهذا سيسهم في زيادة مستوى التزام الموظفين تجاه المصرف ومن ثم سيؤدي إلى تحقيق أداء أفضل.
5. تبين ان هناك استثمار في توظيف البرامج التدريبية للموظفين إذ أن إدارة المصرف لديها تطلعات إستراتيجية مستقبلية للتوجّه نحو التحسين المستمر في العمل من خلال التدريب والتطوير للموظفين لغرض التمييز المهني، وتوظيف برامج المكافآت، لتعزيز جهود الموظفين في تطبيق نظام إدارة الجدة 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، واطلاع 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 المستمر، لغرض تقليل دوران العمل لدى الموظفين، ونشر ثقافة روح الفريق الواحد بينهم ، وكذلك تحفيز العاملين معرفياً ومادياً، واسراكمهم 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 الملزمين 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 تمكّنهم من تطوير وتحسين الاداء بشكل عام للمصرف.

6. تفعيل بعد الالتزام العاطفي لدى الموظفين من خلال مشاركتهم في صنع بعض القرارات واحساسهم بأنهم جزء من المصرف.

#### المصادر العربية:

##### اولاً: الكتب العربية:

1. النجار، صباح مجید و جواد، منها كامل، (2012)، "ادارة الجودة - مبادى وتطبيقات ط2"، مركز بغداد العراقي.

ثانياً : الرسائل والاطاريج:

1. البياتي، سحراء أنور حسين علي، (2010)، "الإختلاف وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء 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 / جامعة بغداد.

3. صالح، محمد جاسم محمد، (2013)، "تأثير تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الاداء المؤسسي للشركة العامة لموانيء العراق"، بحث دبلوم علي 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 لأراء 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 الادارة والاقتصاد / 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. الهبيتي، محمود اسماعيل كردي، (2014)، "تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقته بأنضباط الأطباء / بحث أستطلاع في مستشفى الرمادي التعليمي"، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ادارة الاعمال.

### ثالثاً: الدوريات:

1. ابو زiyade، زكي، (2011)، "اشر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للباحثين (العلوم الانسانية )، مجلد 25، العدد 4، 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 بعد الالتزام العاطفي**

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

## جدول (6) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ثالثاً: الالتزام المستمر

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	المقياس						الفقرة	ت
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
الالتزام المستمر: هو التزام وبقاء الفرد بالمصرف نتيجة التكاليف والحسابات الناتجة عن تركه العمل في المصرف										
33.48	1.21	3.62	5	8	24	17	25	إن انتهائي للمصرف يجعلني أكر بالبقاء فيه.	1	1
28.17	1.03	3.67	1	11	20	28	19	يترب على قرار مغادرة العمل مشكلات في حياتي الخاصة	1	2
28.85	1.03	3.58	2	10	23	28	16	يعكس عملي في المصرف مدى اضطراري للبقاء فيه	1	3
36.6	1.11	3.03	4	28	16	24	7	اعتقد ان عملي الوظيفي لا يتواافق في المصارف الأخرى	1	4
35.56	1.16	3.27	7	16	13	35	8	أشعر بغياب وظائف شاغرة في مصارف أخرى في حال مغادرتي إياها	1	5
23.81	0.82	3.43	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بعد الالتزام المستمر							

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

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	المقياس						الفقرة	ت
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
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 .										
29.69	1.05	3.53	2	13	19	31	14	تخثار الإدارة العليا موقعها ملائماً لفروع المصرف	16	
26.76	.97	3.61	1	8	28	26	16	تضمن الإدارة العليا تقديم خدمات ذات جودة مميزة للزبائن .	17	
25.98	.904	3.48	2	6	33	28	10	تشعر الإدارة العليا بالمسؤولية الأخلاقية تجاه منتسبي المصرف .	18	
29.91	.99	3.34	2	15	25	28	9	تعامل الإدارة العليا بعدلة مع الزبائن .	19	
29.65	1.01	3.39	4	8	30	27	10	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير مهارات الاتصال الإلكتروني للعاملين	20	
22.52	.78	3.47	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف							

**الجدول (8) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بعد التحسين المستمر**

## ملحق (2)

**الجدول (9) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بعد مشاركة العاملين**

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

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

إدارة الجودة الشاملة					
عدد العلاقات	اجمالي إدارة الجودة الشاملة	مشاركة العاملين	تحسين المستمر	دعم الادارة 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(**)	اجمالي 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)								
مستوى المعنوية	متوسط النباین	مستوى المعنوية	درجة الحرية	اختبار T	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	.823	.000	78	6.83	.121	1.07	3.82	Q1
معنوي	.823	.000	78	7.43	.111	.98	3.82	Q2
معنوي	.937	.000	78	9.14	.102	.91	3.94	Q3
معنوي	.506	.000	78	3.90	.130	1.15	3.51	Q4
معنوي	.823	.000	78	7.75	.106	.94	3.82	Q5
معنوي	.734	.000	78	6.03	.122	1.08	3.73	Q6
معنوي	.734	.000	78	6.16	.119	1.06	3.73	Q7
معنوي	.620	.000	78	5.06	.123	1.09	3.62	Q8
معنوي	.506	.000	78	4.15	.122	1.09	3.51	Q9
معنوي	.456	.001	78	3.58	.127	1.13	3.46	Q10
معنوي	.620	.000	78	4.55	.136	1.21	3.62	Q11
معنوي	.671	.000	78	5.77	.116	1.03	3.67	Q12

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

جدول (12) تأثير الالتزام التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع	مستوى المعنوية	اختبار F	معامل التحديد	$\beta$	مستوى المعنوية	اختبار T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
ادارة الجودة الشاملة	.000(a)	16.05	.172	.415(a)	.000	3.724	1.63	A
					.000	4.006	.48	$\beta$

جدول (13) تأثير الالتزام العاطفي في إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع	مستوى المعنوية	اختبار F	معامل التحديد	$\beta$	مستوى المعنوية	اختبار T	معامل الإنحدار	المتغير الفرعى المستقل
ادارة الجودة الشاملة	.103(a)	2.72	.034	.185(a)	.000	5.657	2.61	A
					.103	1.649	.197	B

الجدول (14) تأثير الالتزام المعياري في إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع	مستوى المعنوية	اختبار F	معامل التحديد	$\beta$	مستوى المعنوية	اختبار T	معامل الانحدار	المتغير الفرعى المستقل
ادارة 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 الفرعى المستقل
ادارة الجودة الشاملة	.000(a)	15.56	.410(a)	.168	.000	5.58	3	1.99 A
					.000	3.94	5	.398 $\beta$

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

المتغير التابع	مستوى المعنوية	اختبار F	معامل التحديد	$\beta$	مستوى المعنوية	اختبار T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
ادارة الجودة الشاملة	.000(a)	8.620	.256	.506(a)	.000	4.478	1.95	A
				-.209	.111	-1.612	-.224	$\beta$ 1
				.427	.004	2.940	0.403	$\beta$ 2
				.240	.086	1.740	.233	$\beta$ 3

الجدول (17) تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في دعم الادارة العليا

المتغير التابع	مستوى المعنوية	اختبار F	معامل التحديد	$\beta$	مستوى المعنوية	اختبار T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
دعم الادارة العليا	.002(a)	5.38	.177	.421(a)	.000	4.973	2.24	A
				-.146	.289	-1.069	-.153	$\beta$ 1 العاطفي
				.305	.050	1.993	.283	$\beta$ 2 المعياري
				.241	.101	1.659	.230	$\beta$ 3 المستمر

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

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