

**أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي
دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر**

**The impact of implementation
total quality management principles on organizational commitment
applied study on petroleum refinery of Sekikda - Algeria**

بادييس بوخلوة * & محمد حمزة بن قرينة
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

ملخص : هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (49) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تكونت عينة الدراسة من (135) موظفاً. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على الولاء التنظيمي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة عند مستوى دلالة (0.05)
- عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)

الكلمات المفتاح : إدارة، جودة شاملة، ولاء تنظيم، تخطيط استراتيجي.

Abstract : The study aimed to revealing the Impact of Implementation Total Quality Management principles on organizational commitment ; in addition to investigating the significant statistical differences employee's perspective to Implementation Total Quality Management principles due to sex, age, education, experience and position.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (49) paragraphs to gather the primary information from study sample. The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of (135) employees.

The study used many statistical methods. After executing the analysis to study hypotheses ; the study concluded that :

- There is a significant statistical impact of Total quality management principles on organizational commitment in petroleum refinery of Sekikda at level (0.05).
- There is no significant statistical difference in sample study to implementation Total Quality Management due to sex, age, education, experience and position at level(0.05).

Keywords : management, total quality, organizational commitment, strategic planning.

تمهيد : يعتبر تبني الأساليب الإدارية الحديثة سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، كما يعد تطبيق هذه الأساليب حتمية لجميع المنظمات الاقتصادية، ومن أكثر الأساليب الإدارية شيوعاً وتطبيقاً في العالم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة حققت على مدى العقود الماضيين نجاحات باهرة في العديد من الشركات العالمية، وباتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية، على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم وحتى الأجهزة الحكومية أيضاً¹. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في العملية الانتاجية والقرار المتعدد، والاهتمام والت التركيز على المستهلك الداخلي والخارجي مبتدئاً بالمستهلك الخارجي والذي هو جوهر العملية²، لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة إنتاجية أو خدمية محور الاهتمام الأكبر للقيادة الإدارية التي تعمل دائماً من أجل توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المؤسسة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دورات العمل وكثرة الغياب ولا شك أنه يوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية، فضلاً على جعل العمال

* badi070@yahoo.fr

وارد بتاريخ : 2013/05/31

يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسستهم وتأييدها ودعمها والتفاؤل فيها لفترة أطول ونشر السمعة الحسنة لها، وهو ما يصطلح عليه بالولاء التنظيمي، ويزداد هذا الأمر أهمية عندما يتعلق بقطاع حساس يعد بمثابة شريان الحياة الاقتصادية إلا وهو قطاع تكرير النفط.

وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة.

ولمعالجة هذا الموضوع من جانبيه النظري والميداني، فقد ارتأينا الاعتماد على خطة العمل التالية :

- 1- الاطار العام للدراسة
- 2- الاطار النظري
- 3- الاطار الميداني

1- الاطار العام للدراسة : تتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظام يتبع أساليب مرنة ويشكل اجراءات وقرارات، حيث أن التزام أي منظمة بها يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، ومن تم تطبيقه، وذلك يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تؤلف الجودة المحسنة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة³. وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة، منها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي، الغياب عن العمل، انخفاض نسبة الإجازات المرضية وإصابات العمل⁴.

1-1- مشكلة الدراسة : جاء هذا البحث لمعالجة مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على التساؤلين التاليين:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة؟

وقد اتبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة والولاء التنظيمي للعاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للجودة والولاء التنظيمي للعاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الإدارية والولاء التنظيمي للعاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لهم؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والولاء التنظيمي للعاملين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)؟

- وقد اتبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى العمر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى التحصيل العلمي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى المركز الوظيفي؟

1-2- أهداف البحث : انطلاقاً من الإشكالية المطروحة في الدراسة، فإنها تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في محطة تكرير النفط بسكيكدة على الولاء التنظيمي للعاملين، وكذا ابراز مدى اسهام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في درجة ولاء العاملين تجاه مؤسستهم، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

1-3- أهمية الدراسة : تتبع أهمية الدراسة من جانبيين:

1-3-1- أهمية نظرية : تتبثق أهمية الدراسة من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، بالإضافة إلى معرفة أثر هذه المبادئ على الولاء التنظيمي، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على هذه المبادئ أو تعديلها للحصول على درجة ولاء أعلى، لأن معرفة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يمنح المديرين ترشيداً أكثر لقراراتهم، وهذا يؤدي على نحو آخر لمعرفة اتجاهات وأولويات أعمال المنظمة.

1-3-2- أهمية تطبيقية : تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تطوير أداة تستخدم لقياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (كل على حدة) على الولاء التنظيمي للعاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة، وكذا أثر تطبيق تلك

المبادئ مجتمعة على الولاء التنظيمي، خاصة وأن المؤسسة الأم سوناطراك عرفت تسرباً لموظفيها نحو شركات النفط في الخليج العربي والشركات الأجنبية في السنوات الأخيرة.

٤-١- نموذج الدراسة : يوضح نموذج الدراسة التالي علاقات التأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على الولاء التنظيمي كمتغير التابع، ويمكن من خلال نموذج الدراسة الافتراضي الاستدلال على طبيعة التأثيرات القائمة بين متغيرات الدراسة :

يتمثل المتغير التابع في الولاء التنظيمي.

يتمثل المتغير المستقل في - التزام الإدارة العليا بالجودة - التخطيط الاستراتيجي للجودة- نمط القيادة الإدارية- تمكين العاملين - التحسين المستمر - وتضم المتغيرات الديمغرافية للأفراد : (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقف الوظيفي).

٤-٢- فرضيات الدراسة : بناءً على مشكلة الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات التالية للإجابة على أسئلة الدراسة.

٤-٢-١- الفرضية الرئيسية الأولى : H01 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة.

ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية :

H01-1 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التزام الإدارة العليا بالجودة والولاء التنظيمي للعاملين.

H01-2 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي للجودة والولاء التنظيمي للعاملين

H01-3 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الإدارية والولاء التنظيمي للعاملين

H01-4 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لهم.

H01-5 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحسين المستمر والولاء التنظيمي للعاملين.

٤-٢-٢- الفرضية الرئيسية الثانية :

H02 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي للعاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للأفراد (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)

ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية :

H02-1 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى الجنس.

H02-2 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى العمر.

H02-3 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى التحصيل العلمي.

H02-4 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

H02-5 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي للعاملين تعزى إلى المركز الوظيفي.

٤-٣- منهجية الدراسة :

٤-٣-١- أسلوب وأدوات جمع البيانات : لقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد تم تصميم استبانة تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، وتغطي هذه الاستبانة متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع.

٤-٣-٢- مجتمع الدراسة وعيتها : يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها والبالغ عددهم (1086) موظفاً، وفقاً لإحصائيات قسم الموارد البشرية في المؤسسة في 24 جويلية 2012.

من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (165) فرداً، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

٤-٣-٣- مصادر جمع البيانات : لقد اعتمدنا على مصدرين رئيين لجمع البيانات : المصادر الثانوية وتشمل الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية السابقة في الكتب والدوريات والمجلات المحكمة والإنترنت ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي. والمصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة.

4-6-4- توزيع وإدارة الاستبانة : تم توزيع (165) استبانة على العاملين في مختلف دوائر ومصالح المؤسسة، استرجع منها (144) استبانة واستبعدت منها (9) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فإن الاستبانات المعتمدة بلغت (135) أي مانسبته 81.81% من الاستبانات الموزعة.

4-6-5- أداة الدراسة : بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب الأمر تصميم استبيان خصيصاً لهذا الغرض وذلك بناءً على فرضيات الدراسة وتغييرها التابع (الولاء التنظيمي) والمستقل (مبادئ ادارة الجودة الشاملة وأبعادها).

وتكون هذه الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول : الخصائص الديمografية لأفراد العينة وتشمل (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)

الجزء الثاني : يضم (49) فقرة مقسمة على النحو التالي:

مبادئ ادارة الجودة الشاملة (متغير مستقل) : يتضمن (41) فقرة تقيس أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال:

الالتزام الإداري العلني بالجودة والولاء التنظيمي للعاملين في (9) فقرات؛ التخطيط الاستراتيجي للجودة في (7) فقرات؛ نمط القيادة الإدارية في (9) فقرات؛ تمكن العاملين في (9) فقرات؛ التحسين المستمر في (7) فقرات.

الولاء التنظيمي (متغير تابع) : يتضمن (8) فقرات تقيس الولاء التنظيمي للعاملين تجاه مؤسستهم.

تجدر الإشارة إلى أننا استخداماً مقاييس (LIKERT SCALE) الخماسي في أداة الدراسة حيث منحت الدرجات

(1,2,3,4,5) إلى (مواقف تماماً، موافق، محайд، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) وذلك لغایات التحليل الإحصائي.

4-7- الطرق الإحصائية المستخدمة : تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على قياس الاعتمادية للأداة الدراسية من خلال معامل كرونباخ- ألفا والجدول (1) الوارد في الملحق يوضح قيمة ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة وهي قيم مقبولة ومعتبرة عن صدق وثبات الأداة.

- مقاييس الإحصاء الوصفي (النكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص عينة الدراسة.

- تحليل الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيروسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل التابع واختبار (F-TEST) و(T-TEST) التي استخدمت في اختبار الفرضيات.

- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)

4-8- حدود المكانة : أجريت هذه الدراسة على محطة تكرير النفط بسكيكدة في الجزائر.

الحدود الزمانية : أجري بحث الدراسة خلال العام 2012.

الحدود الموضوعية : ركزت هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، وكذا تحديد أثر الخصائص الديمografية لأفراد العينة على هذه العلاقة، للإشارة أن النتائج تعتمد على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.

الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على العاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة.

2- الإطار النظري :

نحاول في هذا القسم تقديم إطار نظري مفاهيمي لكل من مبادئ ادارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي، وذلك قصد الوقوف على الخلفية النظرية وتحقيق الدراسات السابقة والاستفادة منها في الإجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف المتواخدة منها.

2-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة : مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة هي المركبات الأساسية التي يستند عليها التطبيق العملي لهذا المدخل في أية منظمة، وقد وردت تحت عناوين مختلفة مثل : أركان، مركبات، عناصر، أساسيات، عوامل، وتبينت الدراسات والأبحاث حول عدد المبادئ التي يرتكز عليها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فالبعض يقلصها إلى خمسة مبادئ في حين أن البعض الآخر يوسعها إلى أكثر من عشرة مبادئ، فقد تم تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة على أساس الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، التي تأخذ بأسلوب دمج العوامل حتى يحافظ على الترابط وعدم التشتيت للعوامل، كما يساعد على التحليل الجزيئي والكلي للتأثير وعلاقات تلك العوامل بالمتغير التابع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى مراعاة لتناسب هذه العوامل مع طبيعة المؤسسة ميدان الدراسة (محطة تكرير النفط بسكيكدة).

2-1-1- التزام الإدارة العليا بالجودة : يقول ريمان مدير جائزه مولريدج للجودة الأمريكية : بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينبع برمهه من اهتمام والتزام القيادة في أي منظمة، وقد كان دينغ يردد كثيراً بأن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة، ويعتبر أن القائد الإداري هو المسؤول عن الجودة وليس أي شخص آخر، ولا يمكن تفويض شخص آخر في تحمل هذه المسؤولية⁵. يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقّدة التي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها وإلى الدعم المتواصل من طرف الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي. كما أن على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية، والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقتراحات، كما أن من أشكال دعم الإدارة هو قيامها بالتحلّيل الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المنظمة لتحقيقها بدل العمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً، كما تقوم الإدارة العليا

تحفيز العاملين، لأن نجاح المنظمة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المنظمة. إن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماض في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقتراحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير⁶.

2-1-2- التخطيط الاستراتيجي للجودة : يعتبر من أهم مبادئ مدخل الجودة الشاملة للقيم بالأعمال، حيث يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، حيث أنها تتطلب وقتاً وموازنة مناسبة وتخطيطاً دقيقاً، تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من كافة وحدات العمل في المؤسسة، ويختص بوضع سياسات الجودة التي لا بد أن ترتكز على زيادة رضا العملاء، وترجم على أرض الواقع حتى لا تبقى مجرد شعارات.

التخطيط الاستراتيجي للجودة هي خطة استراتيجية واضحة المعالم تحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه وكيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف، وتشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي استمرارية التحسين، المنافسة، الأسعار، الاحتياجات، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتابعة التطورات والمواصفات والم مقابليس الخاصة بتقييم الجودة، ووضع خطط طويلة الأمد لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية⁷. فالخطيط الاستراتيجي عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والظروف البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة.

2-1-3- أنماط القيادة الإدارية : القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقبلها النابض فبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككاً عاجزاً عن تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها، وتسود وبالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام بين العاملين. إن القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي متواافق فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستهلاك واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة⁸. كما تعرف القيادة الإدارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسه للوصول إلى أهداف المؤسسة⁹. وبالإضافة إلى توافق القيادة الإدارية على عناصر القيادة من جماعة وهدف مشترك وتنسيق وانسجام وقدرة على التأثير، نجدها أيضاً تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب الإلمام بتخصصات الإدارية، الذي يعتبر وسيلة القائد الإداري في التأثير على مرؤوسه.

لقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه إلى ثلاثة أنماط وهي¹⁰:

- القيادة الديمocratية : ويطلق على هذا النمط من أنماط القيادة أيضاً مسميات أخرى مثل: القيادة الإنسانية، التعاونية، التشارковية، التشاركية، ويعتبر المسمى الأخير هو الأحدث بين المسميات. وتهدف القيادة الديمocratية إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- القيادة الترسالية : وتعرف هذه القيادة في بعض الأحيان بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية، أو غير الموجهة أو قيادة عدم التدخل، وقد ظهرت هذه الفلسفة كردة فعل للقيادة التسلطية، إذ يرى بعض المفكرين بأنه ما دام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه أيضاً يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على طرف نقيض مع القيادة التسلطية، ويتسم هذا النمط من القيادة بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين وتنعدم الجدية في جو العمل.

- القيادة الأوتوقراطية : يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة منها : القيادة الفردية، الدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادية والعسكرية¹¹. وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المسلمين بأن عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، فالقائد لا يكتفى عادة براء العاملين ولا يلقي لها بالاً، بل إنه يسفه آرائهم ويعتبرها محاولة لتهربهم من أداء العمل¹². وهذا النوع من القيادة يولد نوعاً من عدم الرضا وانخفاض المعنويات وشعوراً عادياً نحو القائد، ويختفي العمل الجماعي ويتبدل المسؤولون الاتهامات ويتذمّن مستوى الإنتاج ويضعف الولاء¹³.

ويمكن القول أن عمل القائد أياً كان موقعه فهو مهم جداً، والقادة الأكفاء هم القادرون على تمييز و اختيار وخلق أي نمط قيادي يريدون في أي موقف وتحت أي ظروف بالتفكير العاقل والتخطيط العاقل والتحديد العاقل.

2-1-4- تمكين العاملين : ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات ولاقي شيوعاً في فترة التسعينيات من القرن الماضي، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، كما أن التطورات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعمالين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير في مجال القوى البشرية وتنبيه داخل المنظمات. تمكين العاملين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار¹⁴. كما يعرفه بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتتوفر لديهم ملحة الاجتهد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم¹⁵. وكل التعريف تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير.

وتكمن أبعاد التمكين في تنمية السلوك الإبداعي، تقويض السلطة، محاكاة الآخرين في سلوكهم، تكوين فرق العمل والفرق الموجهة ذاتيا، التحفيز الذاتي والتطوير الذاتي.

2-1-5. التحسين المستمر : يعتبر التحسين المستمر إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويطلق عليه أحياناً مفهوم كايزن وهي كلمة يونانية تعني التحسين المستمر ويعبر عنها "ماساكي إيماي" في صورة مطلة تحوي تحتها كثيراً من عناصر وأساليب التحسين المستمر في حين يعتبر البعض الآخر أن "كايزن" واحدة من طرق التحسين المستمر وتعتمد فلسفة "كايزن" أساساً على التحسين المستمر، ويعرف مفهوم كايزن على أنه التحسين التدريجي المتواصل إلى الكمال في العمل و "كايزن" هي السمة التي تميز المنظمات اليابانية على المنظمات الغربية. طرق التحسين المستمر :

هناك طرق للتحسين المستمر ينبغي ذكرها، وقد سبق الإشارة إلى أن البعض يعتبر مفهوم كايزن واحدة منها، وهذه الطرق تتمثل فيما يلي¹⁶:

- ثلاثة جوانب : وتنقسم من ثلاثة مكونات أساسية هي التخطيط، رقابة الجودة والتحسين.

- الطريقة العلمية : ويعمل عليها البعض طريقة حل المشاكل وتشمل تحديد الفرص المتاحة للتحسين، تحليل العمليات الحالية، وضع تصور للعمليات المستقلة، تنفيذ التغيير، التحقق من التغيير والتحسين المستمر.

- طريقة كايزن : تقوم على التحسين المستدام من خلال إجراء التحسينات في كل المجالات. كذلك هناك أسلحة دائمة للتحسين المستمر منها المقارنة المرجعية (القياس المقارن بالأفضل)، نظام معلومات العملاء، تدريب وتحفيز العاملين، وتتوفر مناخاً للإبداع.

2-2- الولاء التنظيمي :

2-2-1- مفهوم الولاء التنظيمي : يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية¹⁷، والولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانسجام والإخلاص كما أنه ينطوي على الارتباط والجذب تجاه الآخرين¹⁸. ويعرف الولاء التنظيمي على أنه الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحررص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بما ترثها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها¹⁹. فالولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس انتماء الفرد لمنظمته ورغبته في الاستمرار بها، ومن ثم فإن العمال ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يندمجون في منظماتهم انتماجاً كاملاً ويشعرن بأهمية قيم هذه المنظمة وأهدافها ومهامها²⁰. ومن خلال هذا التعريف نجد أن هناك ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي :

- إيمان الفرد القوي وتقبله الشديدة لأهداف المنظمة وقيمها.

- رغبة الفرد الشديدة لبذل جهد كبير لتحقيق مصالح المنظمة.

- رغبة الفرد القوية لاستمرار عضويته فيها.

إن الولاء التنظيمي لا يمثل واقعاً ملمساً بل هو مفهوم مطلق غير محسوس في ذاته، بل يتم الاستدلال عليه من خلال الظواهر والأثار المرتبطة به، وبالتالي لا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، لأنه نتيجة تفاعلات العيد من العوامل وهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة.

2-2-2- أهمية الولاء التنظيمي : يساعد الولاء التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب، كما يقلل من ترك العمل، مما يوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية²¹. فالمنظمة التي يتصرف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها. ويسهل هذا بدوره على المنظمة استقطاب أفضل ما هو متوافر في سوق العمل من العاملين ذوي الخبرات والمهارات العالية، وبالتالي هذا يزيد من إنتاجيتها كما ونوعاً. مما يعد الولاء التنظيمي مؤشرًا هاماً لمعرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، فالأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يميلون بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم وتأييد قيمها ودعمها والبقاء فيها لفترة أطول²².

وقد أوضحت العديد من الدراسات أن للولاء التنظيمي تأثير مباشر على خفض الظواهر السلبية الأخرى مثل: عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة وتعتمد إثلافها في بعض الأحيان والسرقة والإضرابات واللامبالاة في العمل، ونشر السمعة السيئة للمنظمة في أوساط المجتمع من خلال التذمر من سياسات المنظمة²³.

2-2-3- مراحل الولاء التنظيمي : يمر الولاء التنظيمي بعدة مراحل حيث تم حصرها في مرحنتين هما :

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها : وغالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

- مرحلة الولاء التنظيمي : وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها، ولكن من ناحية أخرى قد تتم الإشارة إلى ثلاثة مراحل للولاء التنظيمي وهي²⁴ :

- مرحلة الإذعان والالتزام : وذلك أن ولاء الفرد في البداية يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، وأنها تشبع حاجته للانتماء ومن ثم يشعر بالفخر لانت茂ائه لها.

- مرحلة التبني واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له : وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الأفراد.

- 4-2-4- أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :**
- المكانة الاجتماعية : كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته سواء كانت مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية كلما شعر بأهمية وجوده، وبالتالي ينعكس إيجاباً على حسن أدائه وزيادة قوته ²⁵
 - مشاركة العاملين في التنظيم : إن مشاركة العاملين في التنظيم أشتراكاً عقلياً وإنفعالياً يساهم في تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة ويشعرهم بأنهم عناصر فعالة داخل التنظيم ²⁶
 - سلامة وصحة العاملين : إن توفير بيئة للعاملين بهدف تقليل الحوادث والإصابات التي قد يتعرض إليها وإزالة أسباب تلك المخاطر، وتوفير وسائل السلامة العامة لهم، له أهمية تكمن في تأثيرها على معنويات الأفراد ورفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيف نسب الشكاوى والغيباب عندهم ²⁷، ويبعد الخوف والتوتر عنهم ويقلل من تكلفة العمل ومعدل دورانه، ويسود جو من الرضا والولاء للمنظمة.
 - بناء الثقة المتبادلة : الثقة هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعد المكتوب أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراداً كانوا أو جماعات، وهذا ما يجب أن يلازم إدارة التنظيم وكل فرد في المنظمة وذلك في كل الأفعال والتصورات والعمل على الوفاء بالوعد وعدم التهرب من الحقيقة لأي اعتبار كان ²⁸ ، وهذا من شأنه أن يشعر فيها كل أعضاء المنظمة بأنهم عائلة واحدة يسعى الجميع لتحقيق أهداف مشتركة.
 - العمل بأسلوب الفريق الواحد : يقول دور كايم وهو عالم فرنسي (1858-1917) في علم الاجتماع الحديث "الكل أعظم من مجموع أجزائه"²⁹ إن العمل بأسلوب الفريق يعزز الحوار وتبادل الرأي والخبرة والمهارة وسرعة التعلم، ويعزز الشعور بالمسؤولية والانتساع ويفتح قنوات الاتصال ويبعد العناد والتصلب بالرأي والتسرع وعدم تحمل مساق العمل والتهرب من المسؤولية، وهذا يخلق شعوراً بالمسؤولية الجماعية وينمي روح التآخي والتعاون بين العاملين ويدعم الأخلاص ويزيد الولاء.
 - عوامل متعلقة بخصائص العمل : وهي السمات الخاصة بالعمل وتوجيهه هذه السمات لإنجاز الاعمال المنطة على أكمل وجه وإبلاغ العاملين بنتائج أعمالهم، ولها علاقة قوية بالولاء التنظيمي وعلاقة الفرد العامل بمنظمته، ومن هذه العوامل : الاستقرار الوظيفي، تحديد طبيعة ونوعية المهام المنطة بالموظف، الاستقلالية والحرية أثناء العمل، المعلومات المرتدة عن أداء العاملين.
 - العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة) : وتعني توفر فرص عمل أخرى في بيئة المنظمة الخارجية ³⁰، فعند توفر أي فرصة عمل بديلة خارج المنظمة التي يعمل فيها يجد الفرد العامل أنها مناسبة له وبامتيازات وحوافز أفضل فإنه سرعان ما يترك عمله ويتوجه للعمل في تلك المنظمة³¹، وهذا يدل على أن الولاء عند هذا الفرد ليس بالمستوى المطلوب.

3- الإطار الميداني :

يعد الإطار الميداني تجسيداً للإطار النظري في أرض الواقع، والمتمثل في الكشف عن طبيعة العلاقة (الارتباط) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي. وأثر الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة على وجود علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي.

3-1- صدق وثبات أداة القياس :

- 3-1-1- صدق الأداة :** لقد استخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات الازمة للبحث باعتبارها من أدوات البحث العلمي المناسبة التي تتحقق أهداف الدراسة الوصفية، للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتم القيام بتصميم الاستبانة في صورتها الأولى بالإضافة من الجانب النظري واستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم عرضت على (13) من ذوي الاختصاص للاستفادة من ملاحظاتهم ومقرراتهم، وبعد التأكيد من وضوح العبارات وفهمها ومن أن الاستبانة تقيس ما صممته لقياسه فعلاً، تم اخراجها في شكلها النهائي، وقد صممت الاستبانة في جزئين، الأول بغرض الحصول على معلومات شخصية عن المستجيبين، وقد شملت الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي في المؤسسة. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على البيانات الأساسية للدراسة والتي صيغت في شكل محاور بعدد فرضيات الدراسة، و Ashton كل محور على عدد من التساؤلات والتي جاءت في صيغة عبارات مستخلصة من الأدبيات الخاصة بكل محور، ويحتوي هذا الجزء على (49) سؤالاً.

- 3-1-2- ثبات الأداة :** لقد تم اختبار ثبات أداة القياس عن طريق اختبار (ألفا كرونباخ) ويوضح الجدول (01) قيم ثبات أداة القياس لمتغيرات الدراسة، وكانت ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الكلية (93.7%) حيث أنها أعلى من النسبة المقبولة (60%) وهذا يعكس ثبات أداة القياس إلى حد كبير.

3-2- اختبار وتحليل فرضيات الدراسة :

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات :

قبول H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

رفض H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

3-2-3- اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها :

لقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدولين (2) و (3) الواردة في الملحق ما يلي :

- 3-2-1-1- اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى :** إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 وهذا يعني وجود علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة (مجتمع) والولاء التنظيمي. وقد بلغت قوة العلاقة 78.9 % وذلك بناءاً على قيمة معامل الارتباط، وهذا يفسر أن تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في محطة تكرير النفط بسكيكدة سيؤدي إلى تحسين درجة الولاء التنظيمي للعاملين تجاه مؤسستهم، وذلك من خلال شعور العمال بالفخر لانتمائهم إلى هذه المؤسسة، وتمسكهم بالبقاء فيها واستعدادهم لتقديم أقصى مجهود لإنجاح العمل واعتبار مؤسستهم أفضل منظمة يمكن أن يعملوا فيها.

3-2-1-2- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى : إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.863) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين التزام الادارة العليا بالجودة والولاء التنظيمي، ولعل السبب يعود إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقّدة التي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها وإلى الدعم المتواصل من طرف الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي، وإرساء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقتراحات، وهذا ما يصعب على المؤسسة تحقيقه.

3-2-1-3- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية : إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.003) أقل من المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض H0 ونقبل بالفرضية البديلة H1 وهذا يعني وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للجودة والولاء التنظيمي. وقد بلغت قوة العلاقة 22.6 % وهذا يفسر أن التخطيط الاستراتيجي للجودة في محطة تكرير النفط بسكيكدة سيؤدي إلى تحسين درجة الولاء التنظيمي للعاملين تجاه مؤسستهم، والسبب في ذلك هو أن المؤسسة تتبنى رؤية واضحة ورسالة معلنة لجميع المهتممين، كما أنها تضع خطة استراتيجية طويلة المدى للجودة مستمدّة من رسالتها وكذا تطبيقها لأدوات التخطيط الاستراتيجي.

3-2-1-4- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة : إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.204) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين نمط القيادة الادارية والولاء التنظيمي، ولعل السبب يعود إلى عدم رضا العاملين على أسلوب القيادة وطريقتهم في ممارسة عملية التأثير في المسؤولين، واختلاف أسلوب القيادة من دائرة لأخرى ومن قسم لآخر.

3-2-1-5- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة : إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض H0 ونقبل بالفرضية البديلة H1 وهذا يعني وجود علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي. وقد بلغت قوة العلاقة 36.3 % وهذا بناءاً على قيمة معامل الارتباط، وهذا يفسر أن تمكين العاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة سيؤدي إلى تحسين درجة الولاء التنظيمي للعاملين تجاه مؤسستهم، والسبب في ذلك يعود إلى إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير وإيفادهم في دورات تدريب لتحسين قدراتهم على إدارة أعمالهم، كما أنه يسود جو من التفاهم بين العاملين في أداء عملهم كفريق واحد.

3-2-1-6- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة : إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض H0 ونقبل بالفرضية البديلة H1 وهذا يعني وجود علاقة بين التحسين المستمر والولاء التنظيمي. وقد بلغت قوة العلاقة 40.3 % وهذا يفسر أن التحسين المستمر في محطة تكرير النفط بسكيكدة سيؤدي إلى تحسين درجة الولاء التنظيمي للعاملين، والسبب في ذلك يعود إلى تشجيع العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة الجديدة في جميع الدوائر والمصالح من أجل تحسين أدائهم باستمرار، كما أن المؤسسة تطبق أنشطة دائمة للتحسين المستمر منها المقارنة المرجعية (القياس المقارن بالأفضل) مع مؤسسات أخرى.

3-2-2-2- اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها : من خلال مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجداول (4) و (5) و (6) و (7) و (8) الواردة في الملحق نجد ما يلي :

3-2-2-3-1- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى : من خلال الجدول (4) نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.983) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأن تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الجنس، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (2.76) بانحراف معياري (2.76) أما لدى إجابات الإناث فقد بلغ (2.76) بانحراف معياري (0.54) وهذا يشير إلى تقارب آثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث، ولعل السبب يعود إلى إقبال المرأة على العمل في جميع الوظائف حيث أصبحت تنافس الرجل في جميع المجالات.

3-2-2-3-2- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية : من خلال الجدول (5) نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.127) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأن تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي تعزي لمتغير العمر، فوجهات نظر جميع الفئات العمرية نجد لها مقاربة حيث أن المتوسط الحسابي لإجاباتهم يتراوح بين حد أعلى وأدنى (2.66- 2.92) وبانحراف معياري بين (0.61- 0.64) وربما يعود هذا إلى ظروف العمل المتشابهة، حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين تتبع إلى فئات عمرية مختلفة تشتغل في موقع حساسة في اتخاذ القرارات، فنجد من هم في سن متقدمة يشغلون

وظائف تنفيذية، ونجد من هم في سن مبكرة يشغلون وظائف قيادية، يعني أنه لا تتفرد فئة عمرية عن أخرى بشغل وظائف معينة دون أخرى.

3-2-3- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة : من خلال الجدول (6) نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.086) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي تعزيز لمتغير التحصيل العلمي، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات مستوى ثانوي فأقل قد بلغ (2.78) بانحراف معياري (0.57) وإجابات جامعي طوبل المدى قد بلغ (2.82) بانحراف معياري (0.26) وهذا يشير إلى تقارب أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي بالنسبة لمحضون مختلف مستويات التحصيل العلمي، والسبب في ذلك أن جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم يخضعون لنظام حكم في تنفيذ الدورات التدريبية وإعادة رسيكلتهم كل حسب تخصصه.

3-2-4- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة : من خلال الجدول (7) نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.291) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي تعزيز لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث تشير الإجابات إلى أن هناك تقارب في أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي بالنسبة للموظفين على اختلاف خبرتهم المهنية، فالمتوسط الحسابي يتراوح بين (2.62-2.87) بانحراف معياري يتراوح بين (0.56-0.73)، وربما يرجع هذا إلى حصول العمال - مهما كانت خبرتهم المهنية - على تحفيزات مادية ومعنوية في مستوى طموحاتهم.

3-2-5- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة : من خلال الجدول (8) نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.362) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي تعزيز لمتغير المركز الوظيفي، وهذا يشير إلى تقارب في أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي بالنسبة لمختلف المراكز الوظيفية، إلا أن الفئة الأولى والمتمثلة في رئيس دائرة كانت أكثر بقليل من المراكز الوظيفية الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهؤلاء الأفراد (3.02) بانحراف معياري (0.75) ثم تالية الفئة الثانية المتمثلة في رئيس مصلحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88) بانحراف معياري (0.72) ثم تالية الفئة الثالثة المتمثلة في رئيس فرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.82) بانحراف معياري (0.64) ثم تالية الفئة الرابعة المتمثلة في مشرف، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77) بانحراف معياري (0.54) ثم تالية الفئة الخامسة المتمثلة في عملياتي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.76) بانحراف معياري (0.63). ولعل السبب يعود إلى أن كل فئة لها شعور بمدى أهمية عملها وترتبط كل الوظائف ببعضها البعض، فيكتفى أن العمل متواصل 24 ساعة على 24 ساعة مقسمة على وريدين ليلاً ونهاراً وبالتالي، وانطلاقاً من إيمان العمال بأهمية عملهم كل في موقعه فهو غير مسموح لأي كان أن يتهاون أو يتأخّر مهما كان موقعه الوظيفي.

خلاصة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على أدبيات الموضوع وتحميس الدراسات السابقة بشأنه، والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة، ثم صياغتها في تساؤلين رئيسيين وفرضيتين أساسيتين، بعد ذلك تم استعراض الإطار الميداني، حيث صممت استبانة وتم التأكد من صدقها ومعلم ثباتها لغرض جمع البيانات والمعلومات، وتوزيعها على عينة مكونة من (135) موظفاً في محطة تكرير النفط بسكيكدة. وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها :

النتائج :

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين، مما يؤكّد أن محطة تكرير النفط بسكيكدة تدرك هذه الأهمية وتسير خطوات إيجابية من أجل تكريّس هذا التوجه.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التحسين المستمر، تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي للجودة) والولاء التنظيمي.

- أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الالتزام الإداري العليا بالجودة ونمط القيادة الإدارية) والولاء التنظيمي للعاملين وهذا ما يدعوه إدارة محطة تكرير النفط بسكيكدة إلى إعطاء أهمية أكبر لهذين البعدين، من أجل تفعيلهما ليكونا ذوي تأثير إيجابي في زيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين.

- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي تعزيز إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

الاقتراحات:

- على إدارة محطة تكرير النفط بسكيكدة تعميم برنامج الجودة الشاملة على جميع الأقسام والمصالح والدوائر، وعدم اقتصاره على بعضها فقط باعتباره أحد الأهداف الإستراتيجية.

- توفير المناخ التنظيمي الملائم فيها والذي يتصرف بالمرونة في العمل لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، لما له من أثر على سمات الفريق وبالتالي على الولاء التنظيمي للمؤسسة.
- إيضاح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع درجة الولاء التنظيمي لكل موظف في المؤسسة من قبل قسم الجودة وبالتعاون مع كافة الإدارات .
- التركيز على بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر، تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي للجودة ، لما لهذه العناصر من أثر واضح في تعزيز درجة الولاء التنظيمي للعاملين تجاه مؤسستهم.
- على الإدارة العليا إعطاء اهتمام أكبر للعنصر البشري لأنه يعتبر عنصرا هاما في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على أهمية وجود أنواع متخصصة لضمان ومتابعة الجودة.
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بتطبيق نمط القيادة الإدارية الملائمة للعاملين، والتعرف على متطلباتهم وتوقعاتهم .

ملحق الجداول

جدول(1) : قيم ثبات أدلة القياس (كرونباخ - ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ - ألفا
التزام الإدارة العليا بالجودة	9	0.775
التخطيط الاستراتيجي للجودة	7	0.633
أنماط القيادة الإدارية	9	0.552
تمكين العاملين	9	0.835
التحسين المستمر	7	0.839
العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي	41	0.937
الولاء التنظيمي	8	0.799

جدول(2) : نتائج معامل الارتباط بين مبادئ إدارة

الجودة الشاملة
(مجتمعية) والولاء التنظيمي

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الولاء التنظيمي	
	معامل الارتباط	0.789
	مستوى الدلالة	0.000
	العينة	135

جدول(3) : نتائج معامل الارتباط بين أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي

أبعاد مبادئ ادارة الجودة الشاملة	الولاء التنظيمي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التزام الادارة العليا بالجودة	0.014	0.863
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.226	0.003
أنماط القيادة الإدارية	0.083-	0.204
تمكين العاملين	0.363	0.000
التحسين المستمر	0.403	0.000

جدول (4) : نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس

الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	107	2.760	0.65542	- 0.021	0.983
أنثى	28	2.763	0.54998		
المجموع	135	2.761	0.63306		

جدول (5) : نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي حسب متغير العمر

العمر	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
25 سنة فاقد	0	-	-	2.099	0.127
26-35 سنة	41	2.923	0.64462		
36-45 سنة	44	2.724	0.61390		
أكثر من 45	50	2.660	0.62629		
المجموع	135	2.761	0.63306		

جدول (6) : نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي حسب متغير التحصيل العلمي

مستوى التعليمي	F	مستوى الدلالة
الانحراف المعياري		
المتوسط الحسابي		
عدد أفراد العينة		

ثانوي فاقد	30	2.545	0.54485	2.247	0.086
جامعي قصیر المدى	40	2.784	0.57665		
جامعي طویل المدى	62	2.822	0.69378		
ماجستير فما فوق	3	3.333	0.26021		
المجموع	135	2.761	0.63396		

جدول (7) : نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الخبرة المهنية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
5 سنوات فاقد	31	2.802	0.73085	1.094	0.291
من 6 إلى 15 سنة	45	2.875	0.56847		
من 16 إلى 25 سنة	14	2.750	0.66867		
أكثر من 25 سنة	45	2.622	0.60566		
المجموع	135	2.761	0.63306		

جدول (8) : نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
رئيس دائرة	5	3.025	0.75208	1.094	0.362
رئيس مصلحة	22	2.880	0.72834		
رئيس فرع	26	2.822	0.64437		
مشرف	43	2.776	0.54319		
عملياتى	39	2.602	0.64435		
المجموع	135	2.761	0.63306		

الإحالات والمراجع :

¹ عمر وصفى عقلى، "المنهجية التكاملية لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر"، دار وائل، عمان،الأردن، 2000، ص.1.

² Stevenson W.J., "Production Operation Management", McGraw Hill, New York, 1999, p52.

³ أحمد محمد الشامي، "ادارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية"، مجلة الإداري، العدد 76، معهد الادارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، مارس 1999، ص52.

⁴ عبد الله بن موسى الخلف، "ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 1، الرياض، السعودية، 1997، ص146.

⁵ دوبينز لويد وماسون كراوفورد، "إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج" ، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر، 1997، ص 118.

⁶ J.S Oakland, "total quality management", 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993, p36,38 .

⁷ محمد الطراونة وبدرية البليسي، "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصادر التجارية في الأردن" ، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 1، الكرك، الأردن، 2002، ص 21.

⁸ ابراهيم عبد الله المنيف، "الادارة : المفاهيم والأسس والمهام" ، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1983 ، ص 151.

⁹ محمد البرعي ومحمد التويجري، "معجم المصطلحات الإدارية" ، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993 ، ص 202.

¹⁰ سالم القحطاني، "القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي" ، الرياض، السعودية، 2001 ، ص 66.

¹¹ نواف كتعان، "القيادة الإدارية" ، مكتبة الثقافة، عمان، الأردن، 1995 ، ص 155.

¹² سالم القحطاني، مرجع سابق، ص64.

¹³ خليل الشمام وخضرير كاظم حمود، "نظريّة المنظمة" ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000 ، ص 227.

¹⁴ عطية حسين أندى، "تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 ، ص 10.

¹⁵ - Potterfield Thomas . A, "the business of Employee Empowerment", West port, enquorum books, 1999, p 2.

¹⁶ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات" ، دار وائل، عمان،الأردن، 2004 ، ص 183.

¹⁷ مازن فارس رشيد، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11 ، العدد 1، 2004 ، ص13.

¹⁸ شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي" ، دار الحامد، عمان،الأردن،2000 ، ص67.

¹⁹ نصال صالح الحوامدة، "العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والنقاقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية" ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 16 ، العدد 1 ، 2004 ، ص61.

- ²⁰ O.Reilly, C. and Chtman, J., "Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", Jornal of Applied psychology, vol 71, n 1, 1986, p493
- ²¹ فهمي الفهداوي ونشأت القطاونة، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدواوير المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للادارة، المجلد 24، العدد 2، 2004، ص.32.
- ²² راشد شبيب العجمي، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، المجلد 71، العدد 24، 1998، ص.79
- ²³ فهمي الفهداوي ونشأت القطاونة، مرجع سابق، ص.37.
- ²⁴ سعود محمد العتيبي وطلق عوض الله السواط، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، المجلد 19، العدد 70 ، مسقط، سلطنة عمان، 1997، ص.19.
- ²⁵ Davis. Keith and Nostrum. Gohn, "Human behavior at work organization behavior", 7th edition, mcGrow Hill Book company, NewYork,1985, P40.
- ²⁶ بشير الخضراء، "المشاركة في الادارة العامة من نظم الاقتراحات إلى التسخير الذاتي"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 63، العدد 9، 1986، ص.84.
- ²⁷ طارق النجار، " حل المشاكل واتخاذ القرارات" ، معهد السلامة والصحة المهنية، عمان،الأردن، 1990، ص.57.
- ²⁸ عبد الله الغامدي، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الادارية في المملكة العربية السعودية" ، المجلة العربية للادارة، المجلد 14 ، العدد 3، 1990، ص.57.
- ²⁹ ابراهيم كشت، "ومضات إدارية" ، دار وائل، عمان،الأردن، 1999، ص.12.
- ³⁰ Hom.W et al, "Comparative examination of three Approach to the prediction of turnover", Jornal of Applied psychology, vol 64, n 3, 1989, p80.
- ³¹ Bluedorn A.C, "Aunfied model of turnover from organization", Human relations, vol 35, n 4, 1988, p137.