

أدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي بحث استطلاعي لأراء عينتة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية \بابل

أ.م.د. هديل كاظم سعيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / حيدر غازي محمد النصراوي

المستخلص

تبنى البحث في إطاره النظري موضوع إدارة الالتزام العالي ، والتفوق المنظمي إذ جاءت هذه الدراسة تبعاً للتطورات والتغيرات البيئية المتسارعة في مجالات الإدارة ، و تضمن تحليل الارتباط والأثر بين إدارة الالتزام العالي . الذي زاد التركيز عليه بعد ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات والتي فرضتها عليها عوامل البيئة الخارجية من العولمة وتحرير الأسواق العالمية ، وأثره في تحقيق التفوق المنظمي . أما الإطار العملي من البحث فقد تضمن تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث ، وقد ركزت مشكلة البحث على حدة المنافسة التي خلقت الحاجة لإدارة ذات قدرة على تحقيق التفوق في الأداء بالحث على تطوير مهارات العاملين ، وتحفيزهم ومنحهم الصلاحيات للاسهام في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة لتحقيق التفوق المنظمي. واعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والخاصة بوجود علاقة معنوية بين إدارة الالتزام العالي ، والتفوق المنظمي . وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الالتزام العالي له تأثير ايجابي في التفوق المنظمي وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات الدراسة. وتوصي الدراسة الحالية بضرورة عمل المنظمات المبحوثة بممارسات إدارة الالتزام العالي لتحقيق رؤية الشركة وإستراتيجيتها وأهدافها.

المصطلحات الرئيسية للبحث / ادارة الالتزام العالي – التفوق المنظمي.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢٢ العدد ٨٩
الصفحات ١٩٥-٢٣٠

*البحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

شهد العالم تغييراً في مجمل نواحي الحياة ابتداءً من العقد الأخير للقرن الماضي انعكس تأثيره على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية في ظل تطورات وتغيرات متسارعة تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها ويتطلب نجاح المنظمة في ظل هذه التغيرات مديريين أذكياء من ذوي القدرات والمهارات غير التقليدية التي تعتمد بشكل أساسي على تنمية المعرفة والخبرة ووضع التصورات المستقبلية وسبل مواجهة التغيرات السريعة والعمل على احتوائها والرقابة عليها لضمان النجاح والتفوق في العمل.

لقد دخلت مفاهيم حديثة بمجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من بينها إدارة الالتزام العالي "Commitment High Management" التي لها التأثير الواضح والمهم في حياة كل شخص وطريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته سواء في اتخاذ القرارات الحكيمة أم في إتاحة الفرصة له داخل المنظمة ليقدم أفضل ما لديه، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن ثم تحقيق أهدافها وأهدافه، وأصبح لها أثر بالغ في تحسين الأداء على مستوى الأفراد والمنظمات. و أخذ موضوع إدارة الالتزام العالي في السنوات الأخيرة يحتل اهتمام المنظمات المعاصرة، بعد أن أدركت أهميتها وعلاقتها بمختلف أنشطة المنظمة وكذلك بإدارة الفرد. كما إن التطورات الحادثة في البيئة ومنها (انفتاح الأسواق العالمية، تقدم التقنيات الحديثة، تطور وسائل الاتصال، زيادة المنافسة في الأسواق وغيرها)، فرضت على المنظمات إن تتطور بسرعة التطورات نفسها الحاصلة في البيئة الخارجية ليس من أجل البقاء فقط بل لأنها بحاجة لجهود أكبر لتحقيق Organizational Excellence.

أذ تضمن هذا البحث أربعة فصول، اشتمل الفصل الأول منها على: منهجية البحث ودراسات سابقة من خلال مبحثين، يهتم الأول منها بتوضيح مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، وفرضيات البحث، والمخطط الفرضي وعينة البحث واسلوبه وادواته، وتناول المبحث الثاني ودراسات سابقة في مجال الدراسة وخصص الفصل الثاني لتناول الجانب النظري في مبحثين، المبحث الأول إدارة الالتزام العالي من حيث المفهوم وأنواع الالتزام التنظيمي ومراحل الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني فتضمن التفوق المنظمي ونماذج التفوق التنظيمي ومتغيرات قياسه والعوامل الدافعة للتفوق والمتطلبات الرئيسية لتفوق الأداء في المنظمات.

وجاء الفصل الثالث: متناولاً الجانب العملي من خلال ثلاثة مباحث، اهتم المبحث الأول بعرض النتائج وتحليلها على مستوى عينة البحث، والمبحث الثاني تضمن اختبار علاقات الارتباط البيئية بين متغيرات البحث الفرعية، أما المبحث الثالث فتضمن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الأساسية والتفوق المنظمي. وتضمن الفصل الرابع الأخير عرضاً للاستنتاجات والتوصيات، إذ تضمن مبحثين، ركز المبحث الأول على عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث، في حين تضمن المبحث الثاني تقديم التوصيات استناداً إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات.

الفصل الأول

المبحث الأول/ منهجية البحث

يتناول هذا المبحث عرضاً لمنهجية البحث والكيفية التي يتم من خلالها تنفيذ إجراءاته و يتضمن مشكلة البحث المنهج المعتمد فيه وأهدافه وأهميته ومخططة المقترح وفرضياته، وسيتم التعرف على حدود البحث والمتمثلة بالحدود النظرية والبشرية والزمانية والميدانية، فضلاً عن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية لعرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات.

أولاً: مشكلة البحث

شهد الفكر الإداري طروحات ومناقشات جدية لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال التي أصبح التغيير المستمر سمة ملازمة لها، ولاسيما الموضوعات التي تناولها البحث الحالي المتمثلة بإدارة الالتزام العالي ودوره في تحقيق التفوق المنظمي، فالمتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال والتي كانت من أهمها اشتداد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغيير المستمر في تفضيلات الزبائن والذي أصبح أكثر تعقيداً وديناميكياً، مما فرض عده تحديات تحول دون استمرار المنظمات ونجاحها في عملها وتحقيق اعلى مستويات الالتزام من دون مراعاة واهتمام لمواردها البشرية لكونها تمثل احد عناصر النجاح لتحقيق التفوق المنظمي ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي المرتكزات الفكرية لموضوعات البحث و متغيراته
- 2- ما طبيعة و مستوى أبعاد إدارة الالتزام العالي والتفوق المنظمي لدى أفراد العينة.
- 4- هل يوجد علاقة ارتباط ما بين إدارة الالتزام العالي والتفوق المنظمي .
- 5- هل هناك تأثير ما بين إدارة الالتزام العالي والتفوق المنظمي .

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوعات التي تناولها بوصفها ظواهر إدارية معاصرة و مهمة في الوقت نفسه، ولدورها الكبير والفاعل في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية و تحقيق النمو والتطور بشكل مستمر، وعليه فإن هذا البحث يهدف الى تحقيق الآتي:

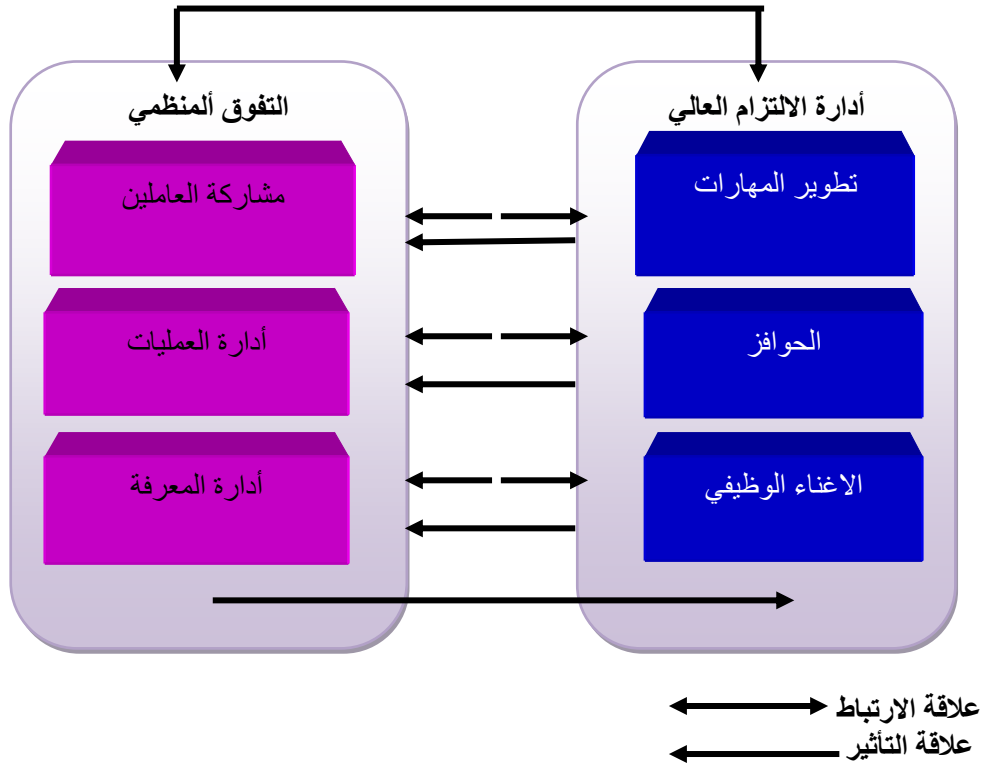
1. يسعى إلى الاسهام في إعداد إطار فكري لموضوعات البحث وتقديم اسهام متواضع فيما يخص متغيراتها.
2. إثارة الدوافع لدى شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في ظاهرة إغفال أهمية إدارة الالتزام العالي ودورها الجوهرى في قيادة الشركة نحو التفوق المنظمي.
3. تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها الشركة ولاسيما أنها تعد واحدة من القطاعات المهمة في العراق والتي لها دور كبير و فاعل في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمرانية.
4. تقديم استطلاع وصفي عن مدى تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها الشركة له بوصفه احد الأركان الرئيسية في تحقيق التفوق المنظمي .
5. إن منهج التشابك العلمي الذي يقصده البحث الحالي والذي يجمع أكثر من اختصاص في مجال علم الإدارة متمثلاً (بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي) يتوقع منه إن يحقق أهمية تتمثل بالإفادة من وجهات النظر المختلفة لهذه الاختصاصات وتشخص تفاعل متغيراتها، بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن موضوعاتها، لاسيما إن الباحث لم يتسنى له العثور على دراسات سابقة تربط بين متغيري البحث الحالي.

ثالثاً: أهداف البحث

- 1- التعريف على أهمية إدارة الالتزام العالي والتفوق المنظمي، بوصفهما متغيرات مهمة في إدارة المنظمات، لدى أفراد العينة، ومعرفة فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الشركة نحو تحقيق التفوق المنظمي.
- 2- ترسيخ ثقافة منظميه لدى عينة البحث، بوجود السعي لتحقيق التفوق المنظمي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة.
- 3- توضيح طبيعة العلاقة والأثر ما بين إدارة الالتزام العالي والتفوق المنظمي في الشركة .
- 4- التوصل إلى أنموذج واقعي للبحث يربط بين متغيراته بما ينسجم مع الواقع الميداني العراقي.
- 5- تقديم جملة من التوصيات للشركة المبحوثة على أمل أن تلقى الاهتمام من قبل أفراد العينة.

رابعاً: نموذج البحث ومتغيراته وتعريفاته الإجرائية:

أسفرت مراجعة أدبيات إدارة الالتزام العالي والتفوق المنظمي إلى بلورة أنموذج البحث الحالي، والذي تمت صياغته في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، إذ وضع الباحث مخططاً يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية مع العلاقات الارتباطية والدرجات التأثيرية بينهما وكما موضح في الشكل (1) أذ يحتوي الأنموذج على متغيرين هما المتغير التفسيري إدارة الالتزام العالي والذي يحمل في طياته ثلاثة أبعاد فرعية هي (تطوير المهارات، الحوافز، الاغناء الوظيفي)، أما المتغير المستجيب التفوق المنظمي فيتضمن (مشاركة العاملين، إدارة العمليات، إدارة المعرفة).



شكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي
جدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتعريفها الإجرائية

النوع	متغيرات البحث	التعريف الإجرائي
المستقل	أدارة الالتزام العالي	استخدام ممارسات أدارة الموارد البشرية لتشجيع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة وبذل المزيد من الجهود لإنجازها.
	1 تطوير المهارات	هي المستوى الأعلى من رأس المال البشري والتي تتضمن (القدرات والقابليات). أي القابلية الموجودة لدى العاملين والتي يستخدمونها داخل المنظمة وخارجها لإنجاز المهمات المكلفين بها.
	2 الحوافز	مجموعة من العوامل و المؤثرات المادية و المعنوية التي تختارها المنظمة من اجل دفع الأفراد الى انجاز المهام المناطة بهم على أفضل وجه فضلا عن مكافأتهم عن الجهود المبذولة والتي تفوق الأداء المطلوب.
3	الاغناء الوظيفي	الزيادة في المهمات والواجبات والمسؤوليات الوظيفية والتي تقع على الشخص الشاغل للوظيفة من القيام بها على أكمل وجه ولكن في نطاق عمله المحدد له أو في إطار العمل الوظيفي.
التابع	التفوق المنظمي	أسلوب شامل للعمل والذي يأخذ بنظر الاعتبار الموازنة بين اهتمامات أصحاب المصالح، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي في الأمد البعيد، من خلال التميز في العمليات التشغيلية والمالية، وتطوير العلاقة مع الزبون وتحسين الأداء السوقي
	1 مشاركة العاملين	العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون تحتها وعلى نتائج عملهم.
	2 أدارة العمليات	الارتباط بين النشاطات والأهداف المقصودة منها تقديم سلعة أو خدمة للمستفيد، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وبشكل عام تتكون من العمليات، المورد البشري، المكانن والأدوات، التقنيات، المواد الأولية الموضوعية في شكل نظامي متسلسل الخطوات أو المراحل.
3	أدارة المعرفة	مقدرة موجودة لدى الأفراد اصطحاب العقول الفكرية المتميزة القادرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة معينة أو لإيجاد شيء محدد.

المصدر: من أعداد الباحث

خامساً- فرضيات البحث :

اشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما فرضيات فرعية عدة، وجرت صياغتها كما يأتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى
توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي مع ابعاد التفوق المنظمي في الشركة عينة البحث، وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:
ا- توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي وبعد مشاركة العاملين.
ب- توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي وبعد إدارة العمليات.
ج- توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي وبعد إدارة المعرفة.
- الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي بإبعاد التفوق المنظمي في الشركة عينة البحث، وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ا- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي وبعد مشاركة العاملين.
- ب- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي وبعد إدارة العمليات.
- ج- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي وبعد إدارة المعرفة.

سادساً: منهجية البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقوم فقط بجمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعنى بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها .

سابعاً: مجتمع البحث وعينته وحدوده وأسلوب جمع البيانات :

١. مجتمع البحث

وقع الاختيار على شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية بوصفها من الشركات الصناعية الرائدة في البيئة العراقية. وبما أن مجتمع البحث كبير نسبياً لذى توجه الباحث الى أن يكون المجتمع ممثلاً لكل من شغل منصب (مدير معمل، مدير قسم، مدير شعبة، مدير وحدة)، و بلغ عددهم 76 مديراً من مجموع 143 ، وقد كانت نسبة الاستجابة 95 %.

٢- حدود البحث

تم تأطير البحث ضمن الحدود النظرية والبشرية والمكانية والزمنية وكما يأتي:

أ- الحدود النظرية: تحدد البحث ضمن المتغيرات التي ضمها مخطط البحث الفرضي، وتم تناولها في فرضيات البحث.

ب- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على عينة من موظفي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية ممن يشغلون مواقع (مدير معمل، مدير قسم، مدير شعبة، مدير وحده)، إذ بلغ عددهم (76) فرداً.

ج- الحدود المكانية: تمثلت حدوده في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن.

د- الحدود الزمنية: تتضمن مدة إجراء البحث الميداني في الموقع مجال البحث، حيث تم إعداد الاستبانة وتوزيعها وأعادتها من عينة البحث وتحليل نتائجها، والتي استغرقت بين المدة من (2013-7-2) ولغاية (2013-11-1) .

3- أساليب جمع البيانات

أ- الجانب النظري: تمت تغطية البحث اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل والأطروحات الجامعية فضلاً عما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث حديثة ذات صلة بموضوع البحث.

ب- الجانب الميداني: لغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة والتي هي أداة القياس الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث من خلال الاعتماد على الجهود المعرفية السابقة، واختيار المقياس المناسبة لمتغيرات البحث، والجدول (٢) يوضح هيكلية الاستبانة على وفق أقسامها ومتغيراتها الرئيسية والفرعية ومقاييسها المعتمدة، إذ تضمن الجزء الأول منها مقدمة تعريفية، في حين ركز الجزء الثاني على فقرات إدارة الالتزام العالي، أما الثالث فقد خصص للتفوق المنظمي.

أذ تم استخدام مقياس (Likert) خماسي الدرجات لصياغة تلك الفقرات الذي يتشكل بد (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) لتصنيف درجات الإجابة والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات، وتمثل الدرجات (4,5) مستوى الاتفاق إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة والدرجات (1,2) مستوى عدم الاتفاق إذا كانت آرائهم غير مؤيدة للفقرة المطروحة، فيما تمثل الدرجة (3) الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة للفقرة. وقد تضمنت الاستبانة بعض الأسئلة ذات الصياغة العكسية (أو السلبية) لغرض ضمان دقة الإجابات وأجرى الباحث الاختبارات الآتية على الاستبانة:

أ - صدق الاستبانة (Validity): يقصد بالصدق هو إن المقياس الذي يستخدمه الباحث يقيس بالفعل ما ينبغي إن يقاس، إذ تتطابق المعلومات التي يتم تجميعها مع الحقائق الموضوعية.

ب- الصدق الظاهري (Trustees Validity): ويسمى (صدق الخبراء) إذ قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي التخصص والخبرة في الإدارة أذ قاموا مشكورين بإبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ومدى وضوح صياغة العبارات، ومناسبتها للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور البحث الأساسية مقترحين ما يرونه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لازمة للاستبانة، وتم الأخذ بالمقترحات والتعديلات كافة للوصول إلى استبانة معدلة وكما إذ اعتمدت نسبة اتفاق الآراء البالغة (٨٠.٢%) لكل فقرة للدلالة على صدقها. ، وهناك طرائق متعددة لاختبار صدق المقياس اعتمد الباحث على ما يأتي

أ- اختبارات الثبات (Reliability): تهدف اختبارات الثبات إلى الحصول على النتائج ذاتها من المقياس بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على مجموعة مماثلة من الأفراد.

ب- أعاده الاختبار (Test Retest): لأجل تحقيق ذلك اختبرت عينة عشوائية من المجتمع المبحوث قوامها (10) وأعيد الاختبار مرة ثانية بعد عشرة أيام، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة في كل من الاختبارين الأول والثاني وجد أن معامل ثبات المقياس بلغ (0.70) وهو مقبول ودال إحصائياً وهذا يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال، وتعد هذه النتيجة كافية للدلالة على ثبات الأداة.

جدول رقم (٢) هيكلية الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات البحث

ت	المتغيرات الأساس	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أولاً	إدارة الالتزام العالي	تطوير المهارات	1 -12	(Bell & Crebert, 2002)
			1 -5	(Martin, 2006:261)
			14 -18	(مرتجي، 2009)
		الحوافز	56 -57	(أعبيدي، 2010)
			14 -13	(القاضي، 2012)
			19 -21	(الفياض، 2011)
الاحتماء الوظيفي	6 -7	(Martin, 2006:261)		
	5 -25 9 -11	(السوداني، 2007) (Martin, 2006:261)		
ثانياً	التفوق المنظمي	مشاركة العاملين	87 -93	(النقار، 2007)
			94 -102	(النقار، 2007)
		أدارة العمليات	103 -110	(النقار، 2007)

المصدر: أعداد الباحث

ثامنا: الأساليب الإحصائية

- جرى استخدام وتوظيف عدد من الأساليب والوسائل الإحصائية لغرض وصف إجابات عينة البحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) وكالاتي:
- ١ - التوزيع التكراري والنسب المئوية: وهي أداة يتم استخدامها لغرض وصف إجابات عينة الدراسة.
 - ٢ - الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم لغرض معرفة مستوى كل متغير.
 - ٣ - الانحراف المعياري: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - ٤ - معامل الاختلاف: وهو مقياس يستخدم لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
 - ٥ - معامل ألفا كرونباخ: ويستخدم لقياس ثبات فقرات الاستبانة.
 - ٦ - معامل الارتباط البسيط (Spearman): وهو أداة إحصائية غير معلمية تستخدم لقياس نوع ودرجة العلاقة ما بين متغيرات البحث.
 - ٧ - معامل الانحدار الخطي البسيط: أسلوب يستخدم لتحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد

الفصل الأول

المبحث الثاني

أولاً: الدراسات ذات الصلة بـ (إدارة الالتزام العالي)

١- دراسة Marten ,Inmaculada ,Beltrin, 2006

(Influence of High Commitment Management on Organizational Performance: Human Resource Flexibility as a Mediator Variable)

(تأثير إدارة الالتزام العالي على الأداء التنظيمي: مرونة الموارد البشرية كمتغير تفاعلي)
تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير إدارة الالتزام العالي (HCM) في مرونة الموارد البشرية ومعرفة نتائجها على المخرجات التنظيمية للمنظمات التي تواجه تحديات خارجية كبيرة، وقد جمعت البيانات من خلال استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة والبالغ عددهم (118) مدير من العاملين في (226) شركة اسبانية، أذ توصلت إلى نتائج تفيد بوجود علاقة إيجابية لإدارة الالتزام العالي ومرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هنالك تأثير مباشر وواضح لإدارة الالتزام العالي في الأداء من خلال تأثير مرونة الموارد البشرية في الشركة، وأوصت هذه الدراسة بمعرفة تأثير إدارة الالتزام العالي على الأداء التنظيمي كما ينبغي على مديري المنظمات المبحوثة الاهتمام بمرونة مهارات العاملين من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد هي التنوع، السرعة، والاتساق والتي تعكس عمليات تخطيط التنمية، والتعلم، وتطبيق المعارف الجديدة والمهارات التنظيمية للظروف المتغيرة

٢- دراسة: Conway,Edel & Monky ,Kathy,2008

an unraveling Complexities of High Commitment the Perspective Employee

(الكشف عن تعقيدات إدارة الالتزام العالي من وجهة نظر العاملين)
ترمي هذه الدراسة إلى معرفة تأثير اتجاهات العاملين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على (٢٨٨) مديراً من العاملين بثلاث مؤسسات مالية خدمية عالمية (الولايات المتحدة، أوروبا منطقة اليورو والمالية، وإيرلندا المالية الأيرلندية)، وأظهرت نتائجها تأثير اتجاهات العاملين على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر بدورها في الالتزام التنظيمي، وأوصت هذه الدراسة أن يأخذ مديري المنظمات المبحوثة بنظر العناية اتجاهات ومواقف الأفراد العاملين في بيئة العمل والمتمثلة بالمشاعر والاعتقادات، فضلاً عن دراسة العوامل التي تجعل الفرد متمسكاً بالمنظمة وولائه لها عن طريق تفاعل الفرد بالمنظمة، ومعرفة العوامل بها لجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، كما أوصت هذه الدراسة بالاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، المكافآت، الأمن الوظيفي) والتي تؤثر في اتجاه وسلوك العاملين.

٣- دراسة: Farndale,2010

(High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust)
(إدارة الالتزام والأداء العالي وادوار العدالة والثقة)

تسعى الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن (الالتزام والأداء العالي) وكيف يمكن أن تترجم هذه السلوكيات إلى ممارسات ، إذ تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أربع منظمات بالمملكة المتحدة وهي (المواد الغذائية،المالية،السيارات،الاتصالات)، واهم النتائج التي توصلت إليها وجود ارتباط بين خبرات العاملين ذوي الالتزام والأداء العالي والعدالة والثقة والتي تؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبناء عليه فقد أوصت هذه الدراسة بالعمل على تحقيق مبادئ العدالة والثقة بين العاملين في المنظمات فيما يخص الأنشطة والممارسات التي يقومون بها داخل المنظمة وكيف يمكن أن تؤثر هذه المبادئ على التزامهم وأدائهم العالين.

ثانيا: الدراسات ذات الصلة بالتفوق المنظمي

١- دراسة : Alkansasbeh ,at,el ,2011

(Investigating the Relationship between Knowledge Sharing Strategies and Organizational Excellence Pillars)

(التحقيق في العلاقة بين إستراتيجية تقاسم المعرفة وأعمدة التفوق التنظيمي)
سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ركائز إستراتيجية المشاركة بالمعرفة وركائز إستراتيجية التفوق التنظيمي، وضم مجتمع الدراسة مجموعة من المنظمات الحكومية العاملة في الأردن، وتوصلت الى نتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين ركائز إستراتيجية تقاسم المعرفة وركائز إستراتيجية التفوق التنظيمي، واهم ما توصلت إليه الدراسة هو اعتماد إستراتيجية واضحة تعمل على تقاسم المعرفة والخبرات بين المديرين والعاملين من اجل تحقيق التفوق المنظمي في المنظمات الحكومية وغير الحكومية العاملة في الأردن.

٢- دراسة : Poursoltani,at,el ,2012

(The Relationship Between Job Satisfaction & Organizational Excellence in The Sport Organizations)

(العلاقة بين الرضا الوظيفي والتفوق المنظمي في المنظمات الرياضية)
ترمي إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والتفوق المنظمي في المنظمات الرياضية، إذ تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من مكاتب التعليم البدني التابعة إلى وزارة التعليم العالي الإيرانية في عشر محافظات إيرانية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وقد تم تطبيق النموذج الأوربي لمعايير الجودة، وتوصلت إلى نتائج أوضحت تأثير الرضا الوظيفي في التفوق المنظمي في(منظمات التعليم الإيرانية) وان المنظمة إذا أرادت أن تحقق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي فلا بد لها من أن تطبيق نماذج التفوق التنظيمي ومنها النموذج الأوربي لتنفيذ ونجاح الخطط، وأوصت الدراسة بالعمل على إشباع حاجات ورغبات العاملين هو الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم والذي ينعكس بدوره على تحقيق أعلى مستويات التفوق المنظمي، كما أوصت هذه الدراسة بالتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والتفوق المنظمي.

٣-دراسة : الزبيدي، ٢٠٠٧

(العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات)
ترمي هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، إذ تمثل مجتمع الدراسة بمصرفي الرافدين والرشيد وقسم من فروعها في بغداد، ومصرفين أهليين هما مصرف الاستثمار العراقي ومصرف بغداد وكونهما يعدان من أقدم المصارف الأهلية في العراق، وقد توصلت إلى نتائج تشير إلى ضرورة تبني المدخل أو النمط التحويلي في القيادة وتدريب المديرين على مهاراتها وخصائصها، واعتماد المصارف في تنفيذ عملياتها وتعاملها مع الزبائن والسوق والجمهور على معايير ومؤشرات تحقق لها التفوق في أعمالها، وأوصت هذه الدراسة بضرورة اهتمام إدارة المصارف بسلوك المواطنة التنظيمية وتشجيعها وتعزيزها وتنميتها لدى العاملين فيها ،كما توصلت أيضا إلى تبني نمط أو سلوك القيادة التحويلية كون هذا السلوك له دور كبير في تحفيز وتمكين وتشجيع المروسين وإثارتهم ،وتوصلت أيضا الى العمل على تبني المصارف المبحوثة معايير أو مؤشرات التفوق المنظمي.

٤- دراسة النقار، ٢٠٠٨

(تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة) تهدف الدراسة إلى توظيف المدخل الاجتماعي، متمثلاً بمفهوم رأس المال الاجتماعي وبالتوافق مع مدخل إدارة المعرفة، متمثلاً بمفهوم نظم إدارة المعرفة لتحقيق التفوق المنظمي، إذ وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي يتكون من المديرين العاملين في وزارة الكهرباء العراقية، وأهم ما توصلت إليه من نتائج هو وجود علاقة ارتباط قوية بين التفوق التنظيمي و رأس المال الاجتماعي و نظم إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على رؤية، ورسالة واضحة للوزارة، تحدد آليات التكامل المعرفي الفكري داخلياً، وخارجياً، وفق الخطة العامة الشاملة من خلال الاهتمام بتأكيد دور العوامل الاجتماعية، والعلاقات الجماعية والمجتمعية، في السعي إلى تحقيق التفوق المنظمي.

ثالثاً- الدراسات الرابطة بين متغيرات البحث

١- الدراسات الاجنبية

أ- دراسة (Han, 2005)

The Relationship Between High-Commitment HRM & Knowledge Sharing Behavior & Its Mediators.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ذات الالتزام العالي وسلوكيات المشاركة بالمعرفة كمتغير وسيط تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الالتزام العالي وسلوكيات المشاركة بالمعرفة وقد جمعت البيانات من خلال الاستبانة والتي وزعت على (303) من الدارسين في قطاع التعليم شمال تايوان من الذكور والإناث وقد تمت الإجابة عن (198)، الذكور (112) والإناث (66)، وأن من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الالتزام العالي ومنها (الاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والمكافآت على سلوكيات تقاسم المعرفة. وكيف يمكن أن تؤثر سلوكيات العاملين على نشر واستخدام المعرفة داخل الجامعة كما توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة ومنها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الالتزام العالي تؤثر وبشكل كبير على سلوكيات العاملين ومن ثم سوف تعزز من تقاسم المعلومات والذي سوف ينعكس بشكل ايجابي على الجامعة ككل.

٢- الدراسات العربية

أ- دراسة (حسن، 2010)

ممارسات إدارة الموارد البشرية وإثرها في تحقيق التفوق المنظمي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي، في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات (253) مفردة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وجود أثر ذي دلالة معنوية للحوافز في تحقيق التفوق القيادي والتميز بتقديم الخدمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج ومنها تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة لأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين، كما توصلت هذه الدراسة السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

الفصل الثاني

المبحث الأول

أولاً: - مفهوم الالتزام التنظيمي

تعد مهمة تحديد معنى المصطلح لغويا الخطوة الأولى لفهم دقيق لما ينطوي عليه المصطلح من مفاهيم ودلالات ونظرا للاستعمال الواسع لكلمة الالتزام فقد تم الرجوع إلى المعاجم العربية والأجنبية لتحديد معناها، فالالتزام لغة يعود إلى الفعل لزم ولزم الشيء أي بمعنى أثبتته وداوم عليه والزمه المال والعمل فصار واجبا عليه. (ابن منظور، 2003:641)

إما اصطلاحاً فإن مصطلح الالتزام قد عرف بأنه "حالة اعتناق فكري وعاطفي أو عمل ما أو نظرية سياسية أو اجتماعية أو دينية". (Webster, 1992: 197)

وقد أكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليه، حيث قال سبحانه وتعالى: (مَنْ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَلُوا تَبْدِيلًا) (الأحزاب: آية 23).

ويمكن للباحث أن يستعرض مفهوم الالتزام التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين، وكما موضح بالجدول (٣).

الجدول رقم (٣) مفهوم الالتزام التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	أسماء الكتاب والباحثين	المفهوم
1	Spector,2000:217	اعتقاد راسخ حول قيم وأهداف المنظمة
2	Richard & Raymond,2001:188	القوة التي تربط الفرد بقدرات عمل ملائمة ذات هدف واحد أو أكثر وان الالتزام يرتبط بالسلوك وان الالتزام يهدف صوب كيانات أو أهداف متعددة
3	Dockel,2003:2	العقد النفسي الذي يربط الفرد مع المنظمة.
4	Simmons,2005	هو مدى التعرف على الفرد بأنه عضو في المنظمة والتزامه بتحقيق أهدافها.
5	Kaur & et,al,2010:5	الإيمان القوي لقبول قيم وأهداف المنظمة
6	Robbins & Judge,2011:3	توجه الفرد بشكل يعكس اندماجه ومساهمته في المنظمة من خلال الإيمان بقيم وأهداف المنظمة والرغبة في بذل المزيد من الجهد بدلا عنها والمحافظة على انتمائه لها
7	Bhatti & et,al,2011:15	حالة نفسية تعني بكيفية شعور الفرد ومشاركته التنظيمية والرغبة في المواصلة والبقاء في المنظمة

ثانياً :- إبعاد الالتزام التنظيمي:

تباينت الدراسات التي شخّصت الإبعاد التي يستدل بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعته تأثيره، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته، وتعدد مداخله من جهة أخرى، وكما موضح كالاتي.

١- الالتزام الشعوري: Affective Commitment:

يعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة (Allen & Meyer,1990:3)، كما يشير إلى درجة إدراك الفرد بما يميز له من خصائص تتعلق في درجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافرها مع ما يطلب منه والتغذية العكسية التي يحصل عليها من رنيسة. (Allen & Mayer,1991:40).

في حين أشارا كل من (Raymond & Richerd,2001:188) إلى أنه " الارتباط الشعوري للعمال وتطابقه مع المنظمة والمشاركة والاحتواء فيها، ويستمر العمال ذو الالتزام الشعوري بالعمل مع المنظمة وذلك لأنهم يريدون الاستمرار، وهو الالتزام النابع من حب الفرد لمنظّمته وارتباطه العاطفي بها. (Spector,2000:217)

٢-الالتزام المستمر Continuanance Commitment

ويشير مدى الالتزام الموجود لدى الفرد، أذ تحكمه القيم الاستثمارية التي يكتسبها، ويطمح إلى تحقيقها عند استمراره في العمل داخل المنظمة، مقارنة فيما سيخسر لو اتخذ قرار بالعمل لدى منظمة أخرى. (Allen&Mayer,1991:40)، وهو الوعي أو الإدراك للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة. (Richard and Raymond, 2001: 189). فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد والكثير من الأفراد لا يرغبون في النضحية في تلك الأمور، أذ يقال عن هؤلاء الأفراد بأن درجة ولائهم الاستمرارية عالية. (جرينبرج وبارون، 2009:216)،

٣- الالتزام المعياري Normative Commitment

يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام في عمله، والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور من الدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، ومدى السماح له في المشاركة والتفاعل الايجابي ورسم السياسات ووضع الأهداف. (Allen&Mayer,1991:40). وهو الرغبة في مواصلة العمل وشعور العمال ذي الالتزام العالي بالبقاء في المنظمة. (Richard & Raymond, 2001: 189)، ويعرف على انه الشعور الذي يربط الفرد بقواعد وقيم وأهداف المنظمة والى الرغبة في البقاء في المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها. (karim& Noor, 2006:91).

ويعبر عن شعور الفرد بأنه ملتزم إلى البقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوي لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل في المنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا إلى منظمته أو يترك انطبعا سينا لدى زملائه بسبب تركه للعمل. (Rahmi & al, 2012:234)

رابعا:- خصائص الالتزام التنظيمي

لقد حدد(مرزوق ، 2011:40) عدد من الخصائص لسلوك الالتزام التنظيمي، وهي كالآتي:

- ١- أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بالأهداف وقيم المنظمة .
- ٢- أن هذا السلوك يجب أن يكون مصحوبا برغبة في الاستمرار والتواصل.
- ٣- في حين حدد (حنونة، 2006: 13) عدد من خصائص الالتزام التنظيمي ومنها.
- ٣- يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ٤- يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة

خامسا: أهمية الالتزام التنظيمي

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الثلاثة الماضية، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره.

وبيين كل من(Chughta& Zafar,2006:46)بان الالتزام التنظيمي يؤدي إلى العديد من أنواع المخرجات السلوكية المهمة لكافة المنظمات والتي تؤدي إلى نتائج ايجابية لبقاء ونجاح واستمرار عملها ومنها ارتفاع وانخفاض معدل دوران العمل والأداء العالي ، فضلا عن ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، وكذلك انخفاض مشاكل العمل بين العاملين والإدارة ، أذ أن مستوى الالتزام العالي وبدرجة كبيرة يؤدي الى ضعف النية في ترك العمل وزيادة الاستقرار بين الموظفين.

- ١- ويذهب (مرزوق ، 2011:39) إلى أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم ومنها
- ١- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ولاسيما معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- ٢- يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- ٣- يساعد في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- ٤- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة ومن ثم تحقيق الاستقرار التنظيمي
- ٥- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد(الطائي:2007،84)

يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وينبغي للإداري التعرف عليها حتى تعينه على تطوير مستوى التزام العاملين في المنظمة ، إذ يمر الفرد بثلاث مراحل متتالية وهي (العوفي ،-35:2005)

١ - مرحلة التجربة :وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، واهتمامه خلال تلك الفترة يكون منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاتها.

٢ -مرحلة العمل والإنجاز:وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميزها الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

٣ -مرحلة الثقة بالتنظيم:وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، ويزداد ولانه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

في حين ذهب (فلمبان،2007:37) و (مرزوق،2011:41-42) إلى تصنيف آخر من مراحل الالتزام وكما يأتي:

١- مرحلة الطاعة: وتعني القبول أي قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من اجل الحصول على الأجر المادي أو المعنوي أي يرضخ إلى الأوامر والتعليمات دون مناقشة .

٢- مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من اجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل والانسجام مع الذات ،والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي الى المنظمة.

٣- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد بان المنظمة جزء منه .وهو جزء منها ،وان قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

سابعاً: بناء ثقافة الالتزام

لان الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم ومشاعر يؤمن بها الفرد ويكنها للمنظمة التي يعمل فيها فالالتزام يؤلف جزء من ثقافة المنظمة.لذا فان المنظمات بإمكانها بناء ثقافة الالتزام التنظيمي من خلال عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية وهي وكما يأتي (Dessler,2003:482-483). (جرينبرج وبارون،2009:219)

١- وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد باعتبارهم أعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها وعلى مديري المنظمات أن يعرف ذلك ومحاولة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

٢- ضمان معاملة طيبة وعادلة أي التعامل الجيد مع كل العاملين من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة.

٣- وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين من خلال زيادة فترة تجربة العاملين الجدد في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي.أذ أن بناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد

أما (MCShane&Glinow,2008:120) فقد أشار إلى أن بناء الالتزام التنظيمي للعاملين يتم من خلال الآتي .

١- العدالة والدعم(Justice & Support): يكون خلال تعزيز القيم الإنسانية مثل العدالة والخلق الحسن والغفران والكمال الأخلاقي .وترتبط هذه القيم في مفهوم العدالة التنظيمية .وعلى نحو مماثل تميل تلك المنظمات التي تدعم رفاهية العمال إلى صقل المستويات العليا من الولاء مقابل ذلك.

٢- القيم المشتركة (Share Values): عندما يعتقد العمال بان قيمهم متطابقة مع القيم السائدة في المنظمة ،مما يولد لديهم الشعور بالراحة وعندها تكون قابلية التنبؤ اكبر عند الاتفاق مع القيم التي تشكل أساس قرارات المنظمة .وتزيد هذه الراحة دافعهم للبقاء مع المنظمة.

٣- الثقة (Trust): تشير إلى التوقعات الايجابية التي يحملها الشخص باتجاه شخص آخر أو جماعة أخرى .فهي فعالية تبادلية للحصول على الثقة .



إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية \ بابل

ثامنا: مفهوم إدارة الالتزام العالي Concept of High Commitment Management

عرف بأنه إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى انتزاع الالتزام من العاملين كأساس للتنظيم الذاتي، ومن ثم زيادة مرونة العمل (Ryan,1997 : 555) للحصول على الميزة التنافسية المستدامة عن طريق اكتساب القدرات والموارد والتي تعد بأنها قيمة نادرة ومن الصعب تقليدها. (Holm & 2002:333).

أذ يبين (Conway,2003:4-5) ان إدارة الالتزام العالي هي "أنماط أو حزم من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تستخدم لاشتراك مع بعضها البعض أو مع استراتيجيات معينة من أجل تحقيق أفضل الأداء، وان الجمع بين هذه الممارسات التي تتألف منها إدارة الموارد البشرية تعطيها قيمة أكبر من حيث تعزيز الأداء التنظيمي وسلوكيات العاملين.

في حين يصفها (Morris & Maloney,2003:3) بأنها من "أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية" والتي تتضمن الاستقطاب، الاختيار، والتدريب، والتطوير، والحوافز، والأمن الوظيفي، والمشاركة بالمعلومات، وان هذه الممارسات مجتمعة تساعد على تحقيق ثقافة الالتزام المتبادل والحفاظ عليها.

أما (Butler, et al,2004:4) فقد ذهب إلى أنها "التعبير الرسمي لمفهوم إدارة الموارد البشرية والذي يؤكد على أهمية جميع العاملين في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية ليس من خلال التنظيم الرسمي وتشكيل وحدات العمل فقط ولكن من خلال القوى العاملة الأساسية وعبر المرونة الوظيفية والالتزام بخطط الأعمال التنظيمية لإنجاز الأهداف.

أما (Iverson & Zatzick, 2006:458) فقد عرفا إدارة الالتزام العالي بأنها "استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة وبذل المزيد من الجهود لإنجازها.

أما (Zeiden,2006:20) فقد عرفها على أنها "أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن (المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير، المكافآت، المشاركة بالاتصالات تكنولوجيا المعلومات، التوظيف الانتقائي، فرق العمل، الأمن الوظيفي) وان هذه الممارسات تعمل على تعزيز إدارة الالتزام العالي. في حين ذهب (Owoyemi & et al, 2011:281) إلى أنها نهج لإدارة العاملين والتي تشدد الحاجة على تطوير الالتزام التنظيمي بين العاملين على افتراض ان ذلك سيؤدي إلى نتائج ايجابية مثل (انخفاض دوران العمل، تحسين الدافعية، تحسين الأداء، زيادة الفاعلية التنظيمية)

تاسعا- إبعاد إدارة الالتزام العالي Dimensions of the High Commitment Management

هناك عدد من الباحثين والمؤلفين الذين درسوا ممارسات إدارة الموارد البشرية على أساس مجموعة من الإبعاد الرئيسية لإدارة الالتزام العالي أي بدراسة تصميم النظام حول كيفية تحليل هذه الممارسات في أفضل صورة، وبهذه الطريقة كانت الكثير من الدراسات قد جمعت بين ممارسات الموارد البشرية داخل أنظمة المعرفة أيضا كمجاميع مبرهنة على وجود الدرجة العالية من الارتباط بين هذه الممارسات. وأبعاد إدارة الالتزام العالي هي.

أ - تطوير المهارات Skill Development:

يرى (Martin,2006:49) بأنها المستوى الأعلى من رأس المال البشري والتي تتضمن (القدرات والقابليات)، أي القابلية الموجودة لدى العاملين والتي يستخدمونها داخل المنظمة وخارجها لإنجاز المهمات المكلفين بها. كما أنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، التي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها، أما الجوانب التكنولوجية العامة، فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة، والمهارة الجوهرية ينبغي لها أن تتصف بخصائص مهمة هي عدم التقليد، (Rareness) الندرة، (Value) و القيمة (Immobility) وصعوبة نقلها للغير، (Imitable) (المشهداني،2012:39).

ب- الحوافز: Incentive

عرفها (Mathis & Jackson,1994:389) بأنها "المردود الذي يحصل عليه العامل مكافأة له عن تحقيقه مستويات أداء تفوق توقعات الأداء المعتادة". ويتطابق تعريف (Ivancevich) (لحوافز مع التعريف السابق، إذ يعرفها بأنها "العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء" (Ivancevich; 1994: 115).

كما عرفت بأنها " مجموعة من العوامل و المؤثرات المادية و المعنوية التي تختارها الإدارة من اجل
حث و دفع الأفراد على انجاز المهام المناطة بهم على افضل وجه فضلا عن مكافأتهم عن الجهود المبذولة
والتي تفوق الأداء المحدد. (المشهدي، 2002:2)

ج- الاغناء الوظيفي: - Job Enrichment

هو الزيادة في ممارسات وواجبات الأفراد والتي يستطيعوا من خلالها استخدام واختيار الأنشطة ومعرفة
النتائج بزيادة العمق الوظيفي، وطبقا إلى الانجاز والنمو والاستقلال والحاجات Donnelly & et (1997:366).

أما (Ivancevich & et al, 1997:152) فقد عرفوا بأنه " إعطاء العاملين الكثير من الرقابة على
أنشطتهم وعناوينهم وحاجاتهم للنمو والتميز والمسؤولية،
وعرفه (Schmererhorn, 2001:313) بأنه "ممارسات لخلق فرص كثيرة من خلال توسيع
محتواها" وهو درجة رقابة الأفراد على الوظائف التي يشغلونها.

المبحث الثاني / التفوق التنظيمي

تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الأساليب من خلال إدارة
الأداء سعيا إلى تحقيق التطور وتقديم الخدمات في أفضل صورة، وذلك لمواجهة مجموعة من التحديات، والتي
يتمثل أهمها في تعدد وتنامي الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها وندرة الموارد، وقد أدى ذلك إلى
تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال إيجاد البيئة المنسجمة مع والمستجيبة للأفكار،
ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة والتي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة
للقوى الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة لإدارة التفوق. كما أصبحت المطالبة باتباع فلسفة إدارية وروى
حديثه لضمان البقاء المرهون بمدى الاستعداد والقابلية لخلق وتجسيد الاختلاف الايجابي مع المنافسين. بتعبير
آخر أصبح البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التفوق (Excellence)، إذ أصبح نجاحها
يقاس من خلال هذا الإطار، لذا سيتناول هذا المبحث توضيح مفهوم التفوق التنظيمي وإبعاده وخصائصه
ونماذجه ثم ينتقل ليوضح مداخله وأهميته في إطار عمل المنظمات.

أولاً: - مفهوم التفوق التنظيمي

نظرا للاستعمال الواسع لكلمة التفوق فقد تم الرجوع إلى المعاجم العربية والأجنبية لتحديد معناها، إذ
اشتقت من الفعل فاق، أي فاق الشيء فوقاً وفوقاً أي علاه، ونقول أن فلان يفوق قومه أي يعلوهم، ويفوق
سطحا أي يعلوه، وفاق الرجل أي علاه وغلبه وفضله وفاق الرجل أصحابه يفوقهم أي علاهم بالشرف، ونفقت
فلان أي صرت خيرا منه، وأعلى وأشرف كأنك صرت فوقه بمرتبة، ومنه الشيء الفائق وهو الشيء الخالص
في نوعه. (ابن منظور، 2003:191).

وفي قاموس اللغة الانكليزية فقد فسرت كلمة التفوق في أكثر من معنى، فهو التميز أو الجودة المتاحة
أو المطلوبة، وهي التفرد وان تكون فانقا في عملك، وتم تفسيرها بأنها تعني جيد جدا في نوع العمل الذي
تؤديه وان يكون من الصنف الأول. (Webster, 1992:302) إما اصطلاحاً فقد عرف على انه " مدخل
التركيز على النتائج الإبداعية مدخل دراسة الإبداع ويتمثل مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء"
(القيوتي، 2002:302).

إما (Huli, 2002:2) فقد ذهب على انه " لغة من لغات المنظمة (المورد)، والذي يتطلب رصد
واستعراض أهداف ثابتة.

في حين بين (Foley, et al, 2000) إلى انه " الطريقة الشاملة للعمل والذي يوازن بين مخاوف
أصحاب المصالح ويزيد من احتمال النجاح التنظيمي على المدى البعيد، من خلال العمليات التشغيلية والعلاء
والعلاقات المالية والأداء المتميز في السوق.

ثانياً: إبعاد التفوق المنظمي:

مما لا شك فيه إن التفوق المنظمي ومع إطلاق ألفيته الثالثة ، أخذ يبرز بقوة ولاسيما ، ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات العالمية ، وتسابقها للسيطرة على الأسواق بكل قدراتها ، لذلك فقد أخذ يظهر العديد من الأبعاد للتفوق المنظمي وقد تفاوت الكتاب والباحثين في بحوثهم ، ويمكن أن نلخص أهم هذه الأبعاد وكما يأتي.

١- مشاركة العاملين Employees Participation

عرفت مشاركة العاملين بأنها: بأنها معادلة ذات طرفين، تمثل الإدارة من مشرفين ومديرين ومجالس إدارة طرفها الأول، فيما يمثل العاملون أفرادا وجماعات طرفها الثاني، والمشاركة بهذا الوصف لا تفعل خارج رغبة واستعداد وإيمان كلا الطرفين بها، فلا الإدارة قادرة على فرض المشاركة قسرا على العاملين من غير رغبتهم وأيمانهم بها، وبالمقابل فإن العاملين ليس بإمكانهم أن ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة. (الزبيدي، 2004: 29-28). كما عرفت بأنها " العملية التي يتم من خلالها تقاسم النفوذ والسلطة بين المديرين والعاملين بشكل هرمي، وذلك لمساعدة في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة وغيرها. (Bhaati & Qureshi, 2007: 56) (Monga & Cilliers, 2012: 3) فقد عرفها بأنها " أي ترتيب يهدف إلى إشراك العاملين سواء أكان ذلك على مستوى عالي أو منخفض في اتخاذ القرارات المهمة داخل المنظمة

٢- إدارة العمليات: Operation Management

عرفها النكار بأنها " الارتباط بين النشاطات ، والأهداف المقصود منها تقديم سلعة ، أو خدمة للمستفيد ، سواء داخل المنظمة أو خارجها ، وبشكل عام تتكون العمليات من الأفراد والمكانن والتقنيات والموارد الأولية، الموضوع في شكل نظامي متسلسل الخطوات أو المراحل (النكار، 2007: 161). ويعرفها (Salck, & et, al: 2007: 4) بأنها أنشطة لإدارة الموارد والتي خصصت لإنتاج وتسليم المنتجات والخدمات. كما عرفت بأنها "تصميم وتشغيل وتحسين الأنظمة التي تهدف إلى خلق وتقديم المنتجات والخدمات الأولية للشركة (Corbett, 2009: 10). ويرى (Kumar & Suresh, 2009: 9) بأنها العملية التي يتم بموجبها تدفق الموارد ضمن أنظمة محددة والتي يتم السيطرة عليها وجمعها وتحويلها لإضافة قيمة لها وفقا إلى سياسات وأهداف الشركة.

٣- إدارة المعرفة : Knowledge Management

عرفها (Ajiferuke, 2003: 1) على إنها مجموعة من العمليات التي تحكم خلق ونشر واستخدام المعارف في المنظمة. ويرى (Bhojaraju G, 2005: 38) على أنها نظام متكامل والذي يستخدم لتعرف وإدارة والمشاركة بجميع المعلومات والموجودات في المنظمة وتشمل هذه الموجودات المعلومات وقاعدة البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات وخبرات وتجارب العاملين. ويضيف (Chatti, 2010: 3) بأنها " مجموعة من العمليات والتي تستخدم لإشراك الأفراد والجماعات والفرق والمستويات التنظيمية بالمعلومات ، بحيث يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة لاكتساب معارف جديدة لخلق القيمة لعاملاتها والمجتمع.

ثالثاً: مداخل التفوق المنظمي

لغرض دراسة التفوق التنظيمي ، وبيان محدداته، ومعرفة المعايير المستخدمة في قياسه، فإن الفقرات الآتية تعرض أهم مداخل دراسته، والتي تشكل أساس مهما في فهم ومعرفة هذا المفهوم وتطوره.

١- مدخل الفاعلية: تعني الفاعلية (Effectiveness) عمل الأشياء الصحيحة ، وقد حدد مفهومها بأنه "الحكم الإنساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرضي). وتشكل هذه الإحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي ، وعندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية (الزبيدي ، 2007: 132).. إما الفاعوري فقد عرف الفاعلية بأنها " مؤشر نقيس فيه قدرة المنظمة على نجاحها في تحقيق أهدافها وتحسين عملياتها الداخلية".

ويؤكد هذا المفهوم أربعة نقاط أساسية وهي :

أ - تعد الفاعلية من المقاييس الأساسية في قياس أداء المنظمة أو النشاطات التي تنجزها

ب- تتعلق الفاعلية بمخرجات النظام وتحقيق الأهداف (الفاعوري، 2012: 8-13)

ج - أنها تمثل حكما شخصيا لمدى أداء المديرين .

د- تعكس آراء مجموعة مختلفة من الأفراد في المنظمة . (الزبيدي ، 2007: 132)

٢- مدخل التحالف المتعدد الجنسيات لتعزيز التفوق التنظيمي : يعد مدخل التحالف المتعدد الجنسيات لتعزيز التفوق التنظيمي (Alliance for the Advancement Organizational Excellence) والذي يعني اختصارا إلى (MAAOE)، أحد مداخل التفوق التنظيمي، والذي يجلب القادة معا الرغبة مشتركة لبحث وخلق ونشر وتطبيق المعرفة المتعددة الثقافات، للمساعدة المنظمات في سعيها إلى التفوق ويمكن تحديد أهداف هذا التحالف وكما يأتي:

١- خلق وتحديد مجموعة أساسية من الأفكار، وتعزيز مجتمع دولي لثقافة انضباطية متبادلة مركزة على التفوق التنظيمي .

ب- تعيين ووضع أولويات التفوق التنظيمي ، ونشرها بشكل فعال للتأثير ايجابيا بالممارسات التنظيمية .
ج- هيكلة العمليات لضمان تحويل النظريات إلى ممارسات ، ولضمان المشاركة في تطبيق المعرفة .
وعلى هذا فان التحالف المتعدد الجنسيات يركز بالدرجة الأساس على الإبداع والنشر والتطبيق للمعرفة ذات الصلة بالتفوق التنظيمي ، وبشكل اكبر من التركيز على التعليم الذي يركز عليه البرنامج الأوربي الأساس لإدارة الجودة الشاملة (Foley & et al,2000)

٣- مدخل جوائز الجودة : تعمل جوائز الجودة الوطنية (National Quality Awards)، كنماذج لإدارة التفوق التنظيمي وكل جائزة تضمن مجموعة من المعايير تعبر عن كيفية إدارة جميع الجوانب إلى منظمة معينة، وبينما تقدم نماذج وسيلة لتقييم المرشحين لجوائز الجودة ،فإنها مطبقة وبشكل نموذجي للتقييم الذاتي الموجه لتحديد عناصر القوة التنظيمية ، ومجالات الضعف التنظيمي وسبل التحسن لإغراض تقوية الكفاءة التنظيمية والتفاعلية والموقف التنافسي وفي مقالتهما المداخل التسعة إلى التفوق التنظيمي ، فقد حدد الباحثين (Hui & Chuan, 2002: 53) قائمة المعايير المتمثلة وليس الشاملة والمتضمنة في جوائز الجودة الوطنية ، هي: (الموارد، السياسة والإستراتيجية، الشركاء، الأداء المنظمي، الابتكار، والتعليم، الزبائن، القيادة، الموارد البشرية والمعرفة، العمليات المتمحورة على الزبون، المعلومات والتحليل، نتائج المعلومات، الزبون) (الزبون) (الزبيدي، 2007:138-137)

وقد حدد كل من (Peters & Waterman,1982:13-16) مجموعة من السمات أو الخصائص للشركات حتى تكون متفوقة

١- التحيز للعمل: A bias for action

٢- التقرب من الزبون: Close to the customer

٣- الاستقلالية وزيادة الأعمال: Autonomy and entrepreneurship

٤- الإنتاجية من خلال العاملين: Productivity through people

٥- التدريب العملي على مدفوعات القيمة: Hands-on, value driven

(Sand bekkan,2004:1) (Park & Dahlgaard,2003 :2)

رابعا : نماذج التفوق التنظيمي

تعتمد نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات على تفوق الأداء والعمليات التي تستخدمها لتقديم ذلك المنتج وبما يؤدي إلى تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة. وللغرض هذا فإن على المنظمة أن تلتزم بمعايير مختلفة داخليا وخارجيا ، إذ على مستوى الداخل ، يتم ذلك من خلال مستوى التنظيم والعمليات ، وخارجيا يكون على مستوى الزبون والسوق الذي تعمل به . وعند الرجوع إلى الفكر الإداري لموضوع تفوق المنظمات وجود مجموعة من النماذج والتي سيتم الإشارة إليها وكما يأتي

١- نموذج المركز الأوربي لإدارة النوعية European Foundation for Quality Management

يعتمد هذا النموذج من قبل العديد من الشركات العاملة في القطاعات الاقتصادية المختلفة إذ يتضمن (9) معايير أساسية ، وهي مترابطة، إذ تمثل الخمسة الأولى القدرات المتوافرة لدى المنظمة والتي يجب ان تقودها لكي تكون في المسار الصحيح لتحقيق التفوق ، وأما ما تبقى منها فهي نتائج في تحقيق التفوق وهذه المعايير تتمثل بالاتي،(Peter,2006:2) (القيادة، السياسة والإستراتيجية ، الموارد المتاحة، العمليات، رضى الزبون رضى العاملين، الأثر الاجتماعي، نتائج الأعمال) (حسين:2008:160-159). في حين يرى Faraji, et, al (2012:360) أن نموذج التفوق التنظيمي (EFQM) هو إطار منهجي لتقييم أداء المنظمات في مجالين (التمكين والنتائج)، للتمييز بين نقاط الضعف ونقاط القوة.

٢. نموذج اللامتناهية (Infinity Model) للتفوق التنظيمي:

صمم هذا النموذج لتوجيه التفوق التنظيمي في كل مكان في المنظمة حيث تبدأ العملية بالتطوير الاستراتيجي للمنظمة من خلال قيادتها التي تضع أو تحدد التوجه والذي يكون متناسقاً مع الأهداف والغايات وأنظمة المكافأة والاعتراف أو التقدير، ويوجه عملية أمثلية الأداء والتي هي موجهة نحو الزبون حيث أن ناتج هذه العملية تتمثل في مراجعة النتائج لذا أن الدروس المتعلمة من قبل فرق التحسين تكون مدخلات لمراجعات محتوى الخطة الإستراتيجية ومن خلال هذه المراجعات تنقل المعرفة إلى القيادة العليا وتنقل هذه المعرفة بعدها إلى وحدات العمل والأقسام الأخرى خلال مرحلة التنظيم من النموذج، يتكون هذا النموذج من متغيرين أمثلية الأداء والتطوير الاستراتيجي (الهموندي، 2013:112)

وان تطبيق هذا النموذج يتطلب وجود قيادة تتحمل المسؤولية كاملة مع قيامها بتقييم العوائد، وبرامج التحفيز، والتميز، وتكييفها مع عناصر النجاح الحاسمة، إذ تعتمد أمثلية الأداء على (8 خطوات، والتطوير الاستراتيجي من (6) خطوات وكما هو موضح في الفقرات اللاحقة. (حسين، 2008:161)

٣. نموذج تفوق الشركات المتعددة الجنسية

يعد مدخل التحالف المتعدد الجنسيات لتعزيز التفوق التنظيمي (Alliance for the Advancement of Multinational Organizational Excellence) والذي يرمز له (MAOOE). احد مداخل التفوق التنظيمي. وهو تحالف مجموعة من الباحثين والممارسين من جميع أنحاء العالم، مكرسة لإنشاء وتطبيق المعارف لتحقيق التفوق التنظيمي. وعلى هذا فإن التحالف المتعدد الجنسيات يركز بالدرجة الأساس على الإبداع والنشر والتطبيق للمعرفة ذات الصلة بالتفوق التنظيمي، وبشكل اكبر من التركيز على التعليم الذي يركز عليه البرنامج الأوربي الأساس لإدارة الجودة الشاملة ويمكن تحديد أهداف هذا التحالف وكما يأتي. (Foley, et, al, 2000)

١- خلق وتحديد مجموعة أساسية من الأفكار، وتعزيز مجتمع دولي لثقافة انضباطية متبادلة مركزة على التفوق التنظيمي

ب- تعيين ووضع أولويات التفوق التنظيمي، ونشرها بشكل فعال للتأثير ايجابيا بالممارسات التنظيمية .
ج- هيكلة العمليات لضمان تحويل النظريات إلى ممارسات، ولضمان المشاركة في تطبيق المعرفة .

٤- النموذج الأمريكي لتمييز الأداء

يقندي به معظم المقيمين الخارجيين في كل الجوائز التي تمنح في مجال الجودة وذلك لتوافر كل العناصر اللازمة لتقييم أي نظام للجودة، ويمتاز بسهولة تطبيقه على مختلف المؤسسات مع اختلاف أنشطتها وحجمها و مواردها وطاقاتها إذ يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسة تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر " إدارة الجودة الشاملة"، وهي (باشيو، البرواري، 2009:115-111)

١- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء
٢- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء
٣- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء
٤- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
٥- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء
٦- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورويتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات

٨- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط.

٥- النموذج الياباني للجودة

كانت جائزة ديمينغ تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة، إذ حددت المعايير التي يمكن من خلالها قياس أداء المنظمات لنيل لجائزة (Ishikawa, K, 1985) ومن معاييرها:

١- السياسات Policies: وتتضمن شرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها.



إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية \بابل

- ٢- التنظيم والتطوير (Organization & Development): مدى استخدام فرق العمل Teams وتوزيع الاختصاصات، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية .
- ٣- المعلومات : Information : مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرائق استقبال المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية.
- ٤- التخطيط للمستقبل : يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة
- ٥- التعليم والتدريب : Education & Training: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطة المستقبلية للتدريب والتعليم في قضايا الجودة .
- ٦- التميمط : Standardization: يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها
- ٧- الرقابة: Control : يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها (باشيوه وآخرون، 2013:88-78)

٦- جائزة الملك عبد الله الثاني للتفوق : King Abdullah II For Excellence

- تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني في القطاع الخاص أساسا إلى تعزيز التنافس بين المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء. وتمنح الجائزة مرة كل عامين إلى خمس فئات محددة أما بالنسبة لمعايير الجائزة فيمكن إجمالها بما يأتي
- ١- القيادة : Leadership : 200 نقطة :
 - ٢- التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning : 150 نقطة
 - ٣- إدارة الموارد : Resources Management : 250 نقطة .
 - ٤- إدارة العمليات : Operations Management : 200 نقطة :
 - ٥- النتائج : Results : 200 نقطة (المشهداني ، 2012: 109)

٧- الجائزة الكندية للتفوق التنظيمي : Canada For Excellence

إن شكل المعايير للتميز يقوم على وصف كيفية وضع معايير التفوق في العمل، بطريقة أكثر منهجية ومنظمة ، وهي أيضا تشكل أساسا لتقييم الجودة ، ويجب أن يتم تقييمها من قبل فريق خاص في برامج التقييم ، حيث يتم تنظيم المعايير في الفئات الآتية والتي تنقسم إلى معايير فرعية تعرف بمكونات التقييم والتي تعمل معا في المنظمة كآلاتي:

- ١- القيادة : Leadership
أ- التوجيه الاستراتيجي .
ب- اندماج القيادة .
- ٢- التخطيط : Planning
أ- خطط التطوير ب- خطط وفقرة الصياغة . ج- التحسين المستمر .
- ٣- التركيز على الزبون : Customer Focus
أ- الزبون ، السوق ، المنتج ، المعرفة . ب- إدارة علاقات الزبون . ج- التحسين المستمر
- ٤- علاقات العاملين : People Engagement
أ- تخطيط الموارد البشرية . ب- الممارسات البيئية . ج- التعليم المستمر .
د- إشباع حاجات العاملين . هـ- التحسين المستمر .
- ٥- إدارة العمليات : Process Management
أ- عمليات التطوير ب- عمليات الرقابة . ج- عمليات التحسين . د- التحسين المستمر (7:2011، Excellence Canada)

خامسا: خصائص التفوق المنظمي

حددت مجموعة من الخصائص للمنظمات حتى تكون متفوقة والتي يمكن توضيحها وكما يأتي .
(النقار، 2007:163)

- ١- الميل أو التوجه (الانحياز) نحو التصرف :- أي الانسجام مع العمل حيث تتم معالجة المشاكل بصورة صحيحة ، من خلال مجموعة عمل صغيرة ومتعددة الاختصاصات.

- ٢- المقارنة مع الزبون :-الإصغاء وتعلم احتياجات المستهلك مع جميع الأفكار غير التقليدية لتطبيقها في المنتجات الجديدة.
 - ٣- الاستقلالية والمقاوالاتية:- آذ تجزأت المؤسسة إلى منظمات إعمال صغيرة ،تشجع على التفكير باستقلالية وبدرجة تنافسية عالية ،فيتم تبني الإبداع بشكل حقيقي من منظمات الأعمال الناجحة التي تشجع أعضائها على الإبداع والمخاطرة لإعطاء الأفكار الجديدة فرصة للظهور
 - ٤- الإنتاجية من خلال الأفراد :- تتم معاملة كل عضو باستمرار ،وينظر لهم كمساهمين مهمين في المنظمة والمديرون هنا يؤدون دورا حقيقيا في مساعدة أعضاء فرقههم ،لتحسين ادانهم عبر التدريب والقيادة والإبداع.
 - ٥- الخصائص المتميزة في الشدة والين :- يتم التشجيع على بيئة عمل تتحلى بالولاء كقيم مركزية من القيم التنظيمية ،مع توفر قدرة للعاملين من تحمل الأعباء التنظيمية السلبية منها واستثمار الايجابية
- أما(باشيوة وآخرون،2012:107)فقد أشاروا إلى إن المنظمات المتفوقة لها قدرة وقابلية على التعلم المستمر،وهذا يساعدها على التكيف مع التغير السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي والتقني ويسهم في التمكّن والقدرة في التحول إلى منظمات تتميز في الخصائص الآتية.
١. قيادة تتميز بالالتزام وبعد النظر والمشاركة.
 ٢. مستوى عالي من التقدير للذات.
 ٣. التميز في تقديم الخدمة والمنتجات على المنظمات المماثلة.
 ٤. بحث مستمر من أجل تطوير الأداء.
 ٥. تحقيق الانجازات التي تضع المنظمة في مصاف المنظمات ذات الأسهم عالية القيمة.

سادسا : أهمية التفوق التنظيمي

- أحتل موضوع التفوق التنظيمي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز من خلال النقاط الآتية. (الزبدى 2006:131)
- ١- يعزز الفكرة القائلة بان التفوق في الإدارة يدعم جميع أنشطة المنظمة ، ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق الرسالة من خلال فاعلية القيادة.
 - ٢- يركز على رأس المال البشري كعنصر مهم في تطوير المنظمات وتفوقها ،وكذلك على عمليات وتكنولوجيا الأعمال.
 - ٣- يساعد في التركيز على النتائج.
 - ٤- و تتجلى أهميته أيضا في خدمته للمنظمات في عدة مجالات تتمثل بتطوير الموارد البشرية والارتقاء بمبادئها الأساسية ، من خلال بناء الكفايات والمقدرات الشخصية والعلاقات بين العاملين، والتعلم ، لتسهيل عمل الجماعة وفرق العمل . كما أنه يعزز من الدور الإستراتيجي للموارد البشرية ، إذ يساعدها على توجيهها من كونها مركزة على العمليات الإجرائية والخدمات إلى كونها موارد لها تأثير كبير ذات دور استراتيجي في تحقيق نتائج المنظمة . (حسين،2008:155)
- في حين بين (الدوري وآخرون،2012:327-325) إلى إن أهمية التفوق التنظيمي يتطلب أمرين أساسيين: الأمر الأول:الوضع التنافسي للمنظمة :تناول الفكر الإداري الوضع التنافسي للمنظمة ،وان هذا ا- تهديد المنافسين الجدد ب- الصراع بين المنافسين الحاليين. ج- تهديد المنتجات البديلة
- د- قوى المشترين التفاوضية و- قوى الموردين التفاوضية
- الأمر الثاني:مدخل إدارة التفوق: تتعدد مداخل إدارة التفوق في منظمات الأعمال ،بين دراسات أكاديمية وبحوث علمية.

سابعا: مزايا وتحديات التفوق التنظيمي Benefits & Barriers Organizational Excellence

أشارت العديد من الإصدارات إلى وجود الكثير من المزايا والتحديات والتي تحيط بمدخل التفوق التنظيمي ويمكن استعراضها وفقا لما يأتي .

أ- مزايا التفوق التنظيمي : Benefits of Organizational Excellence

- هناك مجموعة من المزايا للتفوق التنظيمي ويمكن توضيحها من خلال ماياتي.
- ١- يساعد على تحقيق عملية التحسين المستمر لجميع عمليات الأداء .
 - ٢- يوفر لأصحاب المصالح التحليل الدقيق لمحددات المستهلكين والمشاركين في الفعاليات وعمليات التنظيمية.
 - ٣- يساعد على تأسيس العمليات التنظيمية وفقا إلى الاستراتيجيات والعمليات التشغيلية ومستوياتها .
 - ٤- يعمل على توفير رؤية واحدة للمنظمة (Sheffield Hallam University, 2003:20)
 - ٥- يساعد على تحقيق مستويات عالية من الأداء للمنظمات .

- ٦- يعد المصدر الرئيسي للميزة التنافسية للمنظمة والعاملين.
 - ٧- يساعد على ربط تفوق الأعمال مع (Strategic Agility) الإستراتيجية والذي يرتبط مع مستويات عالية من الأداء. (S.J , Tannar,2005:22).
 - ٨- يساعد على توسيع القدرات التشغيلية وحجم الإنتاجية.
 - ٩- يساعد على توفير رؤية للمنظمة حول أداء العاملين والفعاليات الشاملة للمنظمة. (Fortna,2008:5)
 - ١٠- يوفر قاعدة للنجاح التنظيمي على المدى البعيد والذي ينطبق على نوع وحجم المنظمة.
 - ١١- يوفر برنامج لقياس الاداء [_dawn@organizationalexcellencespecialists.ca_](mailto:dawn@organizationalexcellencespecialists.ca)
 - ب- تحديات ومعوقات التفوق المنظمي : Challenges & Barriers Organizational Excellence
أن للتفوق المنظمي مجموعة من التحديات والتي يمكن توضيحها وكمايلي .
 - ١- تخوف الملاكات التنظيمية من التغيير والغموض في التغيير
 - ٢- هنالك توجه قوي لدى الإدارات العليا للحفاظ على البيروقراطية في المنظمات .
 - ٣- إن التفوق المنظمي يجعل المنظمة في مكان خاص بعيد نسبيا عن الآخرين ومما يولد الشك لديها في نقص المعلومات عن البيئة الخارجية .
 - ٤- هنالك جهود كبيرة تبذل لتفهم نماذج التفوق وقبوله
 - ٥- صعوبة توفير لغة مشتركة يفهمها جميع العاملين.
 - ٦- هناك صراعات حول ما يجب أدائه ، وماهي الإستراتيجيات التي يجب اعتمادها ، وكيف يتم السيطرة عليها.
- (Sheffield Hallam University, 2003:20) (Eston,2002:1-4)

الفصل الثالث / الجانب العملي

المقدمة

يحاول الفصل الحالي ترجمة المعالجة النظرية والفكرية لمشكلة البحث بنتائج تطبيقية ملموسة مستمدة من بيانات تم جمعها عن طريق استمارة الاستبيان. وبغية تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، فقد أستند الجانب العملي للبحث الحالي الى ثلاثة مباحث أساسية. فقد ركز المبحث الأول على أداة قياس البحث وهي الخطوة الأولى لإجراء أية دراسة ميدانية لأنها تمثل المفصل الحيوي لصحة ودقة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها.

وقد تضمن الجانب العملي لأداة البحث على اختبار الثبات البنائي وثبات الفقرات وكذلك الصدق الظاهري والصدق البنائي الاستكشافي. أما المبحث الثاني فيتعلق بالوصف الإحصائي وهو الجانب الأساس والمهم لأي استدلال إحصائي يسعى إليه الباحث الذي يختبر ويستكشف جزء من أهداف البحث الخاصة بمستوى توفر وممارسة أبعاد متغيرات الدراسة من قبل الأفراد عينة البحث.

أما المبحث الثالث فقد اعتمد على استعمال الأساليب الإحصائية للإحصاءات الوصفية، ومصفوفة الارتباط البسيط معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات البحث. واستعمل الباحث برنامج (LISREL 8.7)، وبرنامج (SPSS V.21)

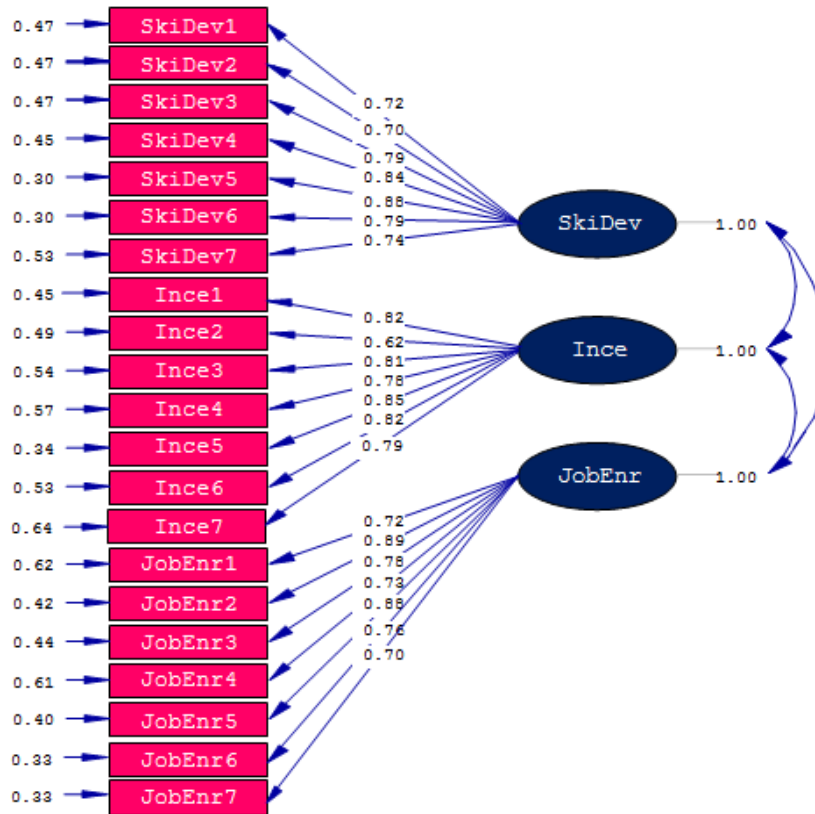
الفصل الثالث / المبحث الأول

اختبار وتطوير مقاييس البحث

مقياس إدارة الالتزام العالي : يكون الحكم بصدد صدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشعب المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (4) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل إن هذه المعاملات تتصف بالصدق لأن قيمتها أكبر من (0.40) (Hair et al., 2010). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس إدارة الالتزام العالي والذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين مقياس إدارة الالتزام العالي بحسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لأن نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية قد بلغت (100.28) وهي مقبولة. فضلا عن بقية مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة (RMSEA =0.049; CFI = 0.97; NFI= 0.94, GFI=0.96).

وهذا يؤكد صحة ما جاء في الصدق البنائي الاستكشافي والذي يفيد بان إدارة الالتزام العالي هو مقياس يتكون من ثلاثة عوامل هي العامل الأول (تطوير المهارات) (SkiDev) وتتكون من سبع فقرات (SkiDev1, SkiDev2,....., SkiDev7). والعامل الثاني هو (الحوافز) (Ince) والذي يتكون من سبع فقرات (Ince1, Ince2,....., Ince7). والعامل الثالث والأخير هو (الإغناء الوظيفي) (JobEnr) وتتكون من سبع فقرات أيضاً (JobEnr1, JobEnr2,....., JobEnr7). فإن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد اتصافها بالصدق. وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس إدارة الالتزام العالي نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي.

شكل رقم(2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس إدارة الالتزام العالي



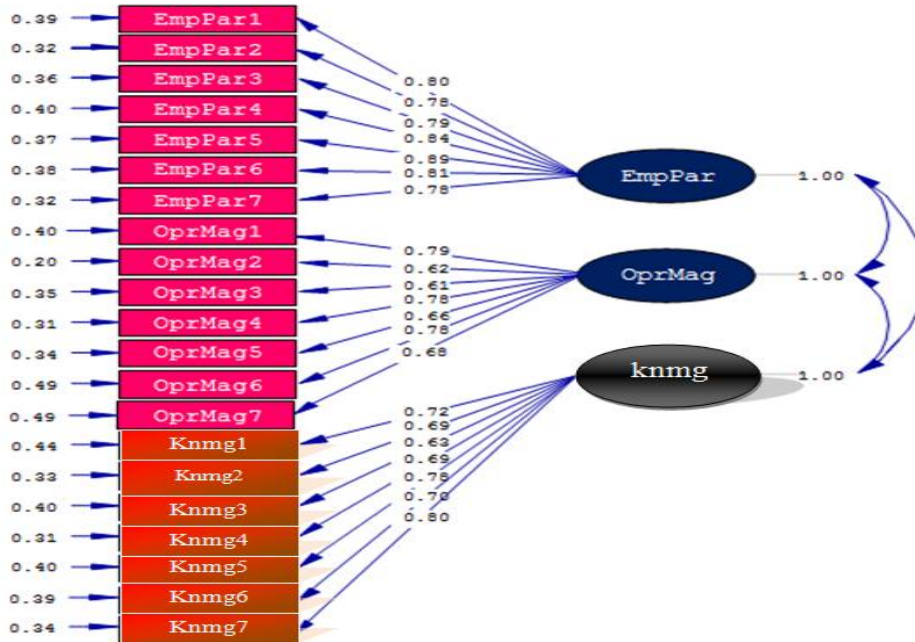
Chi-Square=100.28, df=48, RMSEA=0.049

CFI= 0.97, NFI= 0.94, GFI= 0.96

مقياس التفوق المنظمي: يكون الحكم بصدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (4) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل إن هذه المعاملات تتصف بالصدق لأن قيمتها أكبر من (0.40) (Hair et ,al. 2010). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس المنظمي والذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين مقياس المنظمي بحسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لأن نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية قد بلغت (522.47) وهي مقبولة. فضلا عن بقية مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة (RMSEA =0.059; CFI= 0.97; NFI= 0.94, GFI=0.90). وهذا يؤكد صحة ما جاء في الصدق البنائي الاستكشافي والذي يفيد بان فرق العمل هو مقياس يتكون من ثلاثة عوامل هي العامل الأول (مشاركة العاملين) (EmpPra) وتتكون من سبع فقرات (EmpPra1, EmpPra2,....., EmpPra7).

والعامل الثاني هو (إدارة العمليات) (OprMag) والذي يتكون من سبع فقرات (OprMag1, OprMag2,....., OprMag7). والعامل الثالث والأخير هو (إدارة المعرفة) (KnMg) ويتكون من سبع فقرات أيضاً (KnMg1, KnMg2,....., KnMg7). فإن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد اتصافها بالصدق. وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس المنظمي نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي.

الشكل رقم (3) قيم (t) و (F) الخاصة بالفرضية الثانية وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (SEM)



Chi-Square=522.47, df=203, RMSEA=0.059

CFI= 0.95, NFI= 0.92, GFI= 0.90

المبحث الثاني / الوصف الإحصائي: عرض نتائج البحث وتحليله

تمهيد:

يتناول المبحث الثاني للدراسة الحالية قضية العرض الإحصائي لنتائج البحث التطبيقي مع تحليل وتفسير هذه النتائج. ويتضمن هذا المبحث ثلاثة جوانب أساسية، الأول يعرض إدارة الالتزام العالي بأبعادها الثلاثة (تطوير المهارات، الحوافز، الاغناء الوظيفي)، أما الجانب الثاني فيتعلق التفوق المنظمي بأبعاده الثلاثة (مشاركة العاملين، إدارة العمليات، إدارة المعرفة) وشملت كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات المقياس وانحرافات المعيارية وأقصى إجابة وأدنى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية. وحدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولأن مقياس الدراسة يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (4=1-5)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (0.80=5/4). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):

1) 1.80 - منخفض جداً

2) 2.60 - 1.81 منخفض

3) 3.40 - 2.61 معتدل

4) 4.20 - 3.41 مرتفع

5) 5.0 - 4.21 مرتفع جداً

أولاً: إدارة الالتزام العالي (HCM) (المتغير المستقل)

ويقاس متغير إدارة الالتزام العالي من ثلاثة أبعاد فرعية وكالاتي:

١. تطوير المهارات (SkiDev) :

يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد تطوير المهارات. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (٤) الخاصة (تطوير المهارات تساعدني على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.55) وبانحراف معياري (0.50) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً" في حين حصلت الفقرة (٢) الخاصة (لم يكن لدي الفرص الكافية لتطوير مهاراتي أثناء مدة خدمتي في الشركة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.81) وبانحراف معياري بلغ (1.218) يبين عدم انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "معتدل"، لأنها الوسط الفرضي البالغ (3).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعدها تطوير

المهارات (n=76)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	تؤكد الشركة أن من الأهمية لأفاق مسيرتي المستقبلية اكتساب المعرفة عن طريق تطوير المهارات	4.19	.816	1	5	مرتفع	4
٢	لم يكن لدي الفرص الكافية لتطوير مهاراتي أثناء مدة خدمتي في الشركة.	2.81	1.218	1	5	معتدل	7
٣	أن تطوير مهاراتي خلال مدة عملي في الشركة يجعلني شخص مميز	4.22	.793	1	5	مرتفع جداً	3
٤	تطوير المهارات تساعدني على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب	4.55	.500	2	5	مرتفع جداً	1
٥	أن تطوير المهارات تشجعتني على تبادل الخبرات مع الآخرين	4.35	.647	2	5	مرتفع جداً	2
٦	تعمل الإدارة العليا للشركة على أهمية تطوير مهاراتي خلال مدة خدمتي في الشركة.	3.31	1.122	1	5	معتدل	5
٧	تنظر الشركة إلى برامج تطوير المهارات كاستثمار وليس كلفة.	3.17	1.037	1	5	معتدل	6
	المعدل العام	3.80	0.876			مرتفع	

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعدها تطوير المهارات بلغ (3.80) وبانحراف معياري عام بلغ (0.876). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير إدارة الالتزام العالي في التسلسل (٢)، وتراوح أدنى الإجابات للفقرات بين (١-٢) وكانت أقصى الإجابات (٥).

٢. الحوافز (Ince):

يظهر الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد الحوافز. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (٥) الخاصة (تعمل الشركة أن أساس توزيع الحوافز للأفراد العاملين يعتمد على تقييم أدائهم) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.09) وبانحراف معياري (1.223) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "معتدل" في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة (تتوفر في الشركة نظام حوافز تعمل على تقليل دوران العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.47) وبانحراف معياري بلغ (1.125) وهذا يبين عدم انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "منخفض" لأنها أقل من الوسط الفرضي البالغ (٣)

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده الحوافز (n=76)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	ترتبط عملية دفع الأجور والرواتب بأداء العاملين.	3.02	1.199	2	5	معتدل	3
٢	يتمتع الموظفون ويثنى على جهودهم القيمة بشكل متساوي دون تفرقة.	2.97	1.210	1	5	معتدل	4
٣	تناسب حوافز الشركة مع توقعات العاملين.	2.60	1.132	3	5	منخفض	6
٤	يتوفر في الشركة نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة.	3.05	1.187	1	5	معتدل	2
٥	تعمل الشركة أن أساس توزيع الحوافز للأفراد العاملين يعتمد على تقييم أدائهم.	3.09	1.223	2	5	معتدل	1
٦	تتوفر في الشركة نظام حوافز تعمل على تقليل دوران العمل.	2.47	1.125	1	5	منخفض	7
٧	تتابع الشركة باهتمام وبشكل مستمر برامج الحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الشركات الأخرى للعاملين.	2.71	1.129	1	5	معتدل	5
	المعدل العام	2.84	1.172			معتدل	

٣. الإغناء الوظيفي (JobEnr):

يظهر الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد الإغناء الوظيفي. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة (يتضمن إنجاز عملي القيام بالعديد من المهمات المختلفة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.800) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (٥) الخاصة (في الشركة توجد سياسات واضحة لتصميم الأعمال الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.17) وبانحراف معياري بلغ (1.159) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده الإغناء الوظيفي بلغ (3.82) وبانحراف معياري عام بلغ (0.883). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع". وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير إدارة الالتزام العالي في التسلسل (1). وتراوحت أدنى الإجابات لل فقرات بين (١-٢) وكانت أقصى الإجابات تمثلت ب(٥).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده الإغناء الوظيفي (n=76)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	يمنحني عملي فرص كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية أداء الأعمال.	3.76	0.877	2	5	مرتفع	5
٢	أشعر بان عملي موضوع تقدير من قبل الآخرين.	3.80	0.909	2	5	مرتفع	4
٣	تتمتع وظيفتي بأهمية لتحقيق أهداف المنظمة ككل.	3.97	0.832	1	5	مرتفع	3
٤	يتضمن إنجاز عملي القيام بالعديد من المهمات المختلفة.	4.19	0.800	1	5	مرتفع	1
٥	في الشركة توجد سياسات واضحة لتصميم الأعمال الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين	3.17	1.159	1	5	معتدل	7
٦	يتطلب العمل تنويع المهارات.	4.15	0.589	2	5	مرتفع	2
٧	يوفر لي عملي الصلاحية باتخاذ القرارات المتعلقة بانجاز وجدولة الأعمال	3.71	1.017	1	5	مرتفع	6
	المعدل العام	3.82	0.883			مرتفع	

ثانياً: التفوق المنظمي (OrgEXC) (المتغير المعتمد)
إذ يقاس التفوق التنظيمي من ثلاثة أبعاد فرعية وكالاتي:

١. مشاركة العاملين (EmpPra):

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد مشاركة العاملين. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (٥) الخاصة (هناك مشاعر بين أكثر من مجموعة عمل تتطلب الحاجة جماعية للتفوق) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.70) وبانحراف معياري (0.892) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (١) الخاصة (لدى العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة للشركة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.90) وبانحراف معياري بلغ (1.156) وضمن مستوى إجابة "معتدل".

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعدها مشاركة العاملين (n=76)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	لدى العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة للشركة.	2.90	1.156	1	5	معتدل	7
٢	يظهر العاملون وكأنهم كتلة واحدة، وتنتج أفكارهم وممارساتهم صوب أهداف واضحة.	3.07	1.042	1	5	معتدل	6
٣	يعمل المشرفون والإدارة على جعل أهداف العاملين متوافقة مع أهداف الشركة.	3.35	1.091	1	5	معتدل	4
٤	هنالك مشاعر حقيقية ومناخ تنظيمي مناسب لتحسين ظروف العمل وتشجيع الإبداع.	3.17	1.100	1	5	معتدل	5
٥	هنالك مشاعر بين أكثر من مجموعة عمل تتطلب الحاجة جهوداً جماعية للتفوق.	3.70	.892	1	5	مرتفع	1
٦	يمنح العاملون فرصة لأداء أفضل ما لديهم.	3.35	1.054	1	5	معتدل	3
٧	تسعى الشركة لمنح العاملين الجيدين الفرصة ليكونوا قادة الشركة.	3.39	1.046	1	5	معتدل	2
	المعدل العام	3.27	1.054			معتدل	

٢- إدارة العمليات (OprMag):

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد إدارة العمليات. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (١) الخاصة (هناك شعور إيجابي بان الشركة تدعم وتشجع الجهود المتميزة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.53) وبانحراف معياري (1.136) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "معتدل". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (الموارد كافية لتقديم عمل جديد) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.94) وبانحراف معياري بلغ (1.118) يبين عدم انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "معتدل".

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعيد إدارة العمليات (n=76)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	هنالك شعور ايجابي بان الشركة تدعم وتشجع الجهود المتميزة.	3.53	1.136	1	5	مرتفع	1
٢	توجد تغذية عكسية تساهم في تقييم الأداء وتطويره مستقبلا.	3.39	.849	1	5	معتدل	2
٣	المخرجات تتطور باستمرار.	3.26	.929	1	5	معتدل	5
٤	الموارد كافية لتقديم عمل جديد.	2.94	1.118	1	5	معتدل	7
٥	هنالك توازن في التركيز على الأهداف القريبة والبعيدة.	3.26	.943	2	5	معتدل	6
٦	تطوير نظام الرقابة من خارجية وداخلية إلى ذاتية للعاملين.	3.27	1.040	1	5	معتدل	4
٧	الأهداف المرسومة يتم تحقيقها وتجاوز المشاكل من خلالها.	3.32	1.024	1	5	معتدل	3
	المعدل العام	3.28	1.005			معتدل	

٣. إدارة المعرفة (KnMg):

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد إدارة المعرفة. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (٢) الخاصة (يعتمد التفوق في الشركة على التنوع في التحصيل العلمي والمهارة على مستوى الفرد ذاته أو ضمن المجموعة الواحدة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.945) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (١) الخاصة (هنالك استثمار للمعرفة بذكاء لتحقيق الأهداف الصعبة والبارزة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.25) وبانحراف معياري بلغ (0.896) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "معتدل".

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعيد إدارة الموارد (المعرفة) (n=76)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	هنالك استثمار للمعرفة بذكاء لتحقيق الأهداف الصعبة والبارزة.	3.25	.896	2	5	معتدل	7
٢	يعتمد التفوق في الشركة على التنوع في التحصيل العلمي والمهارة على مستوى الفرد ذاته أو ضمن المجموعة الواحدة.	3.65	.945	1	5	معتدل	1
٣	آراء وأفكار العاملين التي تستهدف التطوير محط اعتزاز وتقدير من قبل المسؤولين في الشركة.	3.56	1.158	1	5	معتدل	2
٤	هنالك تطوير ذاتي ومستمر لأفكار العاملين	3.39	1.059	1	5	معتدل	5
٥	تعديل إجراءات العمل وفقا إلى الموقف والهدف.	3.46	.958	1	5	معتدل	4
٦	هنالك الكثير من النشاطات الاجتماعية داخل العمل التي تدفع باتجاه النتائج المتقدمة.	3.31	1.110	1	5	معتدل	6
٧	هنالك شعور بالانتماء والإخلاص للعمل في الشركة.	3.53	1.076	1	5	معتدل	3
	المعدل العام	3.45	1.028			معتدل	

المبحث الثالث/ اختبار نموذج البحث والقياس الإحصائي للفرضيات

تمهيد:

يحتاج كل باحث قبل البدء في اختبار الفرضيات اختيار المدخل الإحصائي الملائم لطبيعة البيانات المستخدمة في البحث. وبشكل عام هناك نوعين من المداخل الإحصائية لاختبار الفرضيات النوع الأول هو المدخل اللامعلمي (Non-Parametric) والنوع الثاني هو المدخل المعلمي (Parametric). ويتجسد الفرق الأساسي بين هذين المدخلين في كون الأول لا يحتاج إلى افتراض وجود التوزيع الطبيعي للمجتمع، أما الثانية فإنها تفترض وجود التوزيع الطبيعي. ودائماً ما يفضل الباحثين المدخل المعلمي في اختبار الفرضيات لأن الأدوات الإحصائية لهذا المدخل تتضمن خصائص مميزة على الأدوات اللامعلمية ولا سيما في نطاق القوة الإحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, 2007: 210). وعلى الرغم من إن بعض الباحثين يشير إلى إمكانية شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي عندما يكون حجم عينة البحث كبير (عدد المشاهدات تكون أكبر أو تساوي 30 مشاهدة) وفقاً لما تقره نظرية النزعة المركزية، إلا إن البحث الحالي استخدم الأدوات الإحصائية الملائمة لغرض التحقق من وجود التوزيع الطبيعي في البيانات التي تم جمعها من عينة البحث. ولغرض التحقق من إن العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فإن هناك اختبارين يمكن اعتماد أحدهما وهو اختبار كلومجوروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) واختبار شابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk). في البحث الحالي سنعتمد على كلا الاختبارين لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة.

أولاً- اختبار فرضيات الارتباط:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي بإبعاد التفوق المنظمي في الشركة عينة البحث" اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الأولى والتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الالتزام العالي) والمتغير المعتمد (التفوق المنظمي). إذ يظهر الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة من الفرضية الرئيسية الثانية، فإن الجدول (11) يشير أيضاً إلى حجم العينة (76) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (* أو **) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 2003)، وكالاتي:-

علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).

علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10 - 0.30).

علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (0.30).

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:-

- 1- توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي و بعد مشاركة العاملين.
- 2- توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي و بعد إدارة العمليات.
- 3- توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي و بعد إدارة المعرفة.

الجدول (10) علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة الالتزام العالي والتفوق المنظمي

		SkiDev	Ince	JobEnr	EmpPra	OprMag	KnMg
SkiDev	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	76					
Ince	Pearson Correlation	.370**	1				
	Sig. (2-tailed)	.047					
	N	76	76				
JobEnr	Pearson Correlation	.516**	.550**	1			
	Sig. (2-tailed)	.018	.026				
	N	76	76	76			
EmpPra	Pearson Correlation	.588**	.446**	.423**	1		
	Sig. (2-tailed)	.048	.032	.004			
	N	76	76	76	76		
OprMag	Pearson Correlation	.465**	.403**	.437**	.456**	1	
	Sig. (2-tailed)	.002	.008	.003	.000		
	N	76	76	76	76	76	
KnMg	Pearson Correlation	.466*	.532**	.669**	.479*	.303**	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.051	.015	.008	
	N	76	76	76	76	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملاحظة: (SkiDev=تطوير المهارات، Ince=الحوافز، JobEnr=الاغناء الوظيفي، EmpPra=مشاركة العاملين، OprMag=إدارة العمليات، KnMg=إدارة المعرفة)

ثانياً- اختبار فرضيات التأثير:

يعتمد اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية على منهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) هي تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات وهي بديل أكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل العامل وتحليل السلاسل الزمنية، وتتضمن فرضيات التأثير فرضية رئيسية واحدة وتتفرع منها أربع فرضيات فرعية، وهي على النحو الآتي:

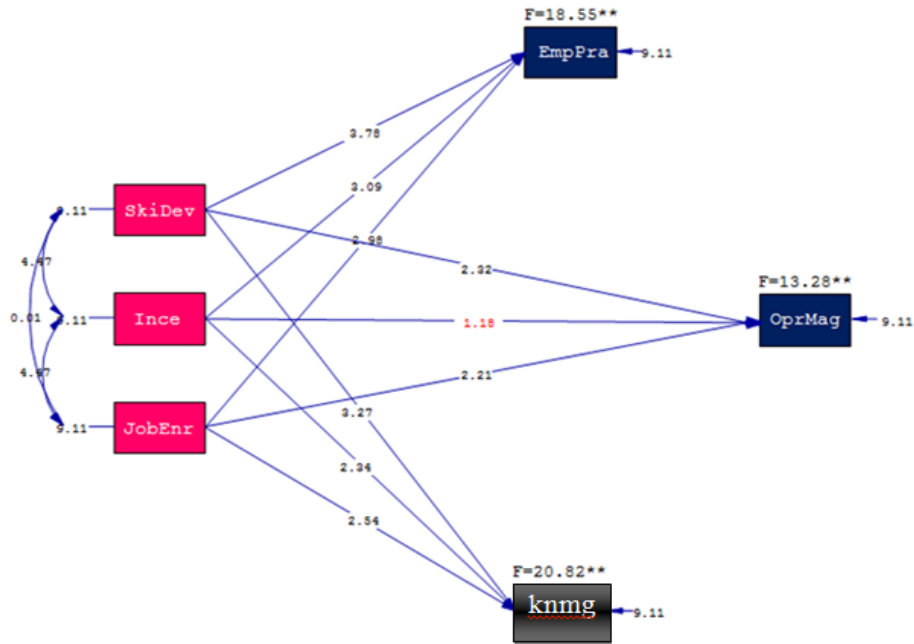
الفرضية الرئيسية الثانية:

- "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي بإبعاد التفوق المنظمي في الشركة عينة البحث"
- وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:
- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي و بعد مشاركة العاملين.
 - 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي وبعيد إدارة العمليات.

الجدول (11) قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) و قيمة F للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

الفرضيات	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم t	R2	F
الفرضية (الفرعية الأولى)	EmpPra <--- SkiDev	0.34	3.78**	0.27	18.55**
	EmpPra <--- Ince	0.19	3.09**	0.27	18.55**
	EmpPra <--- JobEnr	0.32	2.98*	0.27	18.55**
الفرضية (الفرعية الثانية)	OprMag <--- SkiDev	0.21	2.32*	0.20	13.28**
	OprMag <--- Ince	-0.12	1.18	0.20	13.28**
	OprMag <--- JobEnr	0.24	2.21*	0.20	13.28**
الفرضية (الفرعية الثالثة)	KnMg <--- SkiDev	0.35	3.27**	0.29	20.82**
	KnMg <--- Ince	0.24	2.34*	0.29	20.82**
	KnMg <--- JobEnr	0.25	2.54*	0.29	20.82**

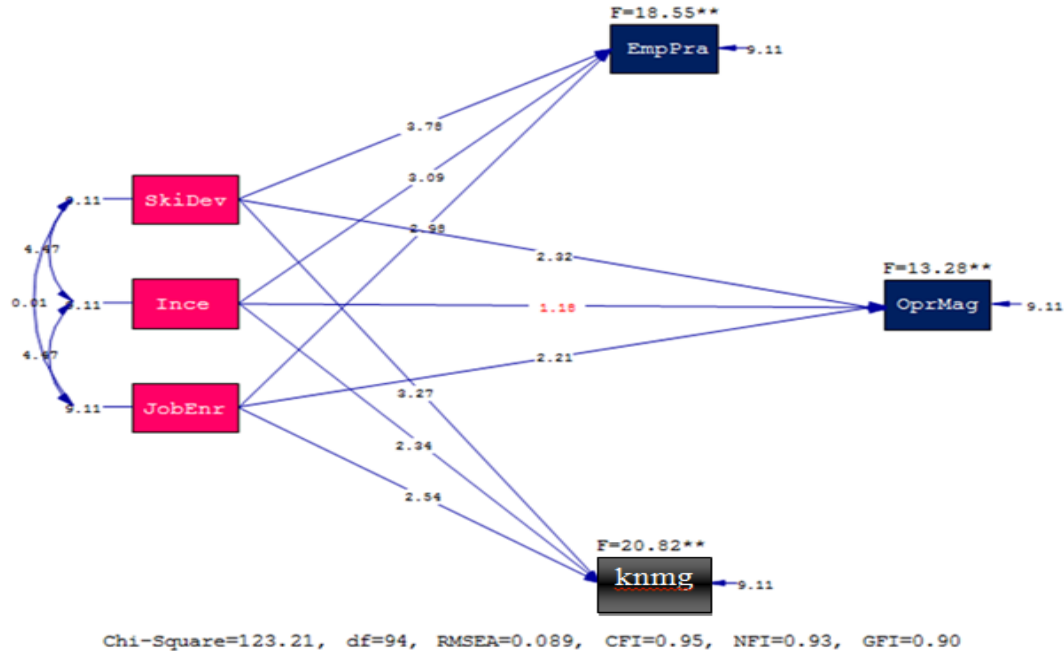
** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي عند مستوى (0.05)
-3 يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الالتزام العالي وبعد إدارة المعرفة.



Chi-Square=123.21, df=94, RMSEA=0.089, CFI=0.95, NFI=0.93, GFI=0.90

ملاحظة: (SkiDev=تطوير المهارات، Ince=الحوافز، JobEnr=الاغناء الوظيفي، EmpPra=مشاركة العاملين، OprMag=إدارة العمليات، KnMg=إدارة المعرفة)

الشكل رقم (4) قيم بيتا المعيارية ومعامل التفسير (R2) الخاصة بالفرضية الثانية على وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (SEM)



الشكل رقم (٦) قيم (t) و (F) الخاصة بالفرضية الثانية وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (SEM)

الفصل الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

توطئة

يركز هذا المبحث على تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تعليلاً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة، وتوجهات أساسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات النموذج المختبر، وتفسيرات للمتغيرات التي حققت تأثيرات مميزة، والتي تسهم في إرشاد الباحثين والمتخصصين إلى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة والتطوير، من أجل تقديم نماذج أكثر تطوراً تسهم في الارتقاء بالواقع وتفتح آفاقاً جديدة للمعرفة والتعلم.

المبحث الأول/الاستنتاجات النظرية والعملية

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بإدارة الالتزام العالي

- 1- نال موضوع إدارة الالتزام العالي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وكانت هناك الكثير من البحوث العلمية التجريبية التي تناولت الموضوع والتي ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي سميت "إدارة الالتزام العالي" والآثار المترتبة منها على مستوى الفرد والمنظمة والتي توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق التفوق التنظيمي من خلال المورد البشري
- 2- أن إدارة الالتزام العالي هي حزمة معقدة ومتميزة، لكن متداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية التي تتشكل بهيئة حزمة متطابقة من الممارسات التي تتضمن نظم متماسكة لاختبار وتطوير وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة للوصول إلى الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة.
- 3- هنالك العديد من الأسس والمنظورات لدراسة إدارة الالتزام العالي وفق ما وردت في العديد من البحوث والدراسات وهذه المنظورات هي (وجهة النظر المستندة على الموارد، والمنظور العالمي، والمنظور الموقفي).

4- هنالك عدد من الدراسات التنافسية لإدارة الالتزام العالي في الأدبيات، ولم تحاول أي دراسة مناقضة النماذج التنافسية من الناحية الإحصائية ومن الدراسات (نظم عمل الأداء العالي، إدارة الاحتواء العالي، ممارسات العمل ذات الأداء العالي، ممارسات العمل المبدعة المتقدمة، ممارسات العمل البديلة)

ثانياً. الاستنتاجات المتعلقة بالتفوق المنظمي

- 1- بدأ الاهتمام بموضوع التفوق المنظمي منذ ثمانينات القرن الماضي نتيجة اهتمام المنظمات بتحقيق المستويات العالية من الأداء، والتطور السريع لحركة الجودة وظهور نماذج جوائز الجودة والتي أعطت حافزاً للتفوق المنظمي، ولقد غير البعض أسماءها من جوائز الجودة إلى جوائز التفوق.
- 2- هناك مداخل عدة لدراسة التفوق التنظيمي وبيان محدداته ومعرفة المعايير المعتمدة في قياسه مثل ومدخل التحالف المتعدد الجنسيات ومدخل جوائز الجودة، وكما وضعت نماذج عدة للتفوق التنظيمي ركزت على أهم المعايير ذات العلاقة بتحقيق التفوق، منها نموذج اللامتائية، نموذج تفوق الشركات متعددة الجنسيات.
- 3- أن التغيرات السريعة والمستمرة الحاصلة في البيئة تحتم على المنظمة أن ترفع من مستوى أدائها وتطور عملياتها بما يضمن لها مواكبة هذه التغيرات، وأن هذا التغيير يلقي الضوء على أهمية اعتماد التفوق المنظمي في المنظمات .
- 4- يستهدف التفوق المنظمي إلى إيجاد رؤية شاملة يتم في ضوئها صنعه واتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لخلق قيم ومنافع أصحاب المصالح في المنظمة
- 5- يوجد في العالم نماذج عديدة لتحقيق التفوق وعلى رأس هذه النماذج وأشهرها النموذج الأوربي والنموذج الأمريكي وان هذه النماذج، بمثابة دليل يوضع تحت تصرف المنظمات لإرشادها نحو تحقيق التفوق في الأداء، كما أن هذه النماذج تقدم جوائز تحفيزية للمنظمات المتفوقة على حساب معايير وأسس التقييم.

المبحث الثاني/التوصيات

توطئة

برزت في أثناء مرحلة الدراسة الميدانية، وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة، والتأمل في نتائج الدراسة، بعض الأفكار التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات تفيد الشركة المبحوثة، والمنظمات العراقية الأخرى والباحثين والمهتمين بالفكر الإداري والتنظيمي بشكل عام وهي كما يأتي :-
أولاً: التوصيات

- 1- ضرورة عمل المنظمات المبحوثة بممارسات إدارة الالتزام العالي وان تجميع وترتيب هذه الممارسات مع بعضها وفقاً إلى رؤية الشركة وإستراتيجيتها وأهدافها يقود إلى تحقيق نتائج وظيفية بشكل أكبر سواء أكانت على مستوى المنظمة أم على مستوى الفرد.
- 2- اختلاف وجهات النظر أيضاً حول أهمية متغيرات التفوق التنظيمي ومتغيراته (مشاركة العاملين ، إدارة العمليات، إدارة المعرفة) في تحقيق تفوق الشركة أو المنظمة ، وهذه حالة اختلاف طبيعية لاختلاف المستويات الثقافية والعلمية للقادة المديرين.
- 3- تشجيع الباحثين على التوسع في تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة الالتزام العالي والتفوق المنظمي وأبعادهما.
- 4- ضرورة تبني الشركة المبحوثة إستراتيجية الحوافز و المكافآت فضلاً عن منح الشركة المرتب الشهري للعاملين بوصفهم الحافز الرئيس، يجب عليها ان لا تغفل منح العاملين الحوافز والمكافآت في الوقت الحاضر والتي تتناسب مع حجم إنتاجيتهم وتوقعاتهم بلاضافة إلى الحوافز المعنوية ، لتنفيذ هذه الإستراتيجية بما يحقق الفائدة للمنظمة والأفراد العاملين.
- 5- ضرورة تبني الشركات أو المنظمات المبحوثة تطوير المهارات للعاملين وذلك عن طريق اعتماد الأساليب والطرق التكنولوجية الحديثة لان ذلك سيزيد من التزام العاملين ودرجة ولائهم ومن ثم تحقيق التفوق المنظمي سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أم على مستوى الفرد.
- 6- ينبغي أن يراعي مديرو الشركة المبحوثة اتجاهات ومواقف الأفراد العاملين في بيئة العمل والمتمثلة بالمشاعر والمعتقدات، فضلاً عن دراسة العوامل التي تجعل الفرد متمسكاً بالمنظمة وولائه لها عن طريق تفاعل الفرد بالمنظمة، ومعرفة العوامل المحيطة بتلك المخرجات الموقفية لجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

المراجع والقواميس

القران الكريم

1- ابن منظور، (2003)، لسان العرب، المجلد التاسع، دار الحديث القاهرة للطبع والنشر والتوزيع.

أ- الكتب العربية

- ٢- باشبوة، الحسن عبد الله والبر واري، نزار عبد المجيد و عيشوني، محمد احمد، (2012)، " التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات " مبادئ وتطبيق " الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٣- جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت، (2009) " إدارة السلوك في المنظمات "، معرب من قبل د. رفاعي محمد رفاعي، وبسيوني إسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع - الرياض - المملكة العربية السعودية
- ٤- السدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانه، بلال خلف و العملة، شفيق شاكر و عبد القادر، محمد، (2012)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان- الأردن
- ٥- ديسلر، جاري، (2009)، إدارة الموارد البشرية، معرب من قبل د. محمد سيد عبد المتعال، و عبد الحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- ٦- ديرى، زاهد محمد، (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى.
- ٧- القريوتي محمد قاسم، (2009) " السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال "، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن

ج. الرسائل والاطاريح الجامعية :

- ٨- الزبيدي، غني دحام تناي، (2004)، " علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية " - دراسة استطلاعية في قطاع الأعمار والإسكان ، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- ٩- الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (2007)، " العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات "، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
- ١٠- الفاعوري، أسماء مروان، (2012)، " اثر فاعلية تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء الموسسى " :دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط.
- ١١- المشهداني، أمنة عبد الكريم، (2012)، " رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية " ، بحث استطلاعي في مركز وزارة النفط ، رسالة مقدمة ، إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد .
- ١٢- المشهدي، أثير عبد الله حسوني، (2002)، " نظام حوافز وأثره في الأداء المصرفي، دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من مصارف القطاع الحكومي "، إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال.
- ١٣- النقار، عبد الله حكمت عيو، (2008) " تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة "، دراسة استطلاعية من عينة من المدراء العاميين في وزارة الكهرباء العراقية، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.



إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية \بابل

- ١٤- الهموندي، وردة عبد الخالق،(2013)، " دور الذكاء الشعوري في تفوق الأداء الجامعي في إطار أساليب اتخاذ القرارات، بحث ميداني لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية" ، إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال.
- ١٥- حسين، سعد مهدي،(2007)، " أثر رأس المال البشري الإستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات" ، دراسة استطلاعية مقارنة أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية.
- ١٦- فليمان، إيناس فؤاد نوازي،(2009)، "الرضا الوظيفي وعلاقته في الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" ،رسالة ماجستير ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط، بجامعة ام القرى المملكة العربية السعودية.
- ١٧- مرتجي، ذكريات احمد محمد،(2009)، " دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تعزيزه" .بمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية - الجامعة الإسلامية غزة.
- ١٨- مرزوق، ابتسام يوسف محمد،(2011)، "إستراتيجية إدارة الصراع التي يتبناها مديروا المدارس" ،وكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية ،فلسطين.

ثانياً: المصادر الأجنبية :

A. The Books :

- 19- Cohen, J., and Cohen, P.(2003)., "Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences" 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates
- 20- Dessler Cary (2003) "Human Resource Management ", 9th ed , Prantice Hall , New Jersey .
- 21-Foley, Kevin J & Hensler, Douglas A & Jenker, Jan, (2000), "Quality Management and Organization Excellence, Oxymorons, Empty Boxes, or Significant Contributions to Management Thought and Practice"?
saiglobal.com/shop_www
- 22-daft,Richard.I.and Heo,RaymondA.(2001), Organization Behavior
- 23-Salck,Nigel & Chmpars,Sturat &Johnston,Robret,(2007), "Operation Management", fifth edition, Prentice Hall.
- 24- Spector & Paul E,(2000),"Industrial and Organization Psychology ,research and practice", second edition,printed , in the USA
- 25- Tanner,S.j ,(2005),Oakland Consulting , "Is Business Excellence of any value" , Prepared by Oakland Consulting's Research & Education Division
- 26- McShane Steven L., and Glinow Mary Ann Von (2008) "organization Behavior ",4th ed, McGraw-Hill Irwin, New York.
- 27- Pallant, Julie.,(2007)., "SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows." (3rd edition, Open University Press.

B. Periodicals & Journals

- 28-Abdul Karim, Noor Harun &Mohammad Noor, Noor Hasrul Nizan,(2006), "Evaluating the psychometric properties of ellen Meyers Organizational Commitment Scalea Cross Cultural Application Among Malaysian Academic Librarians", Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol.11, no.1, July: 89-
- 29 - Ajiferuke,Isola,(2003), "Role of Information Professionals in Knowledge Management Programs": Empirical Evidence from Canada, Informing Science Journal. <http://2003.insite.nu>.
- 30- Alrawashdeh, Eyad Taha,(2012)," The Impact Management by Walking Around(MBWA)on Achieving Organizational Excellence Among Employee in Arab Potash Company", journal Economic and Management since.



- 31-Allen,Natalie j and Meyer john p(1990),The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization Journal , Of Occupational Psychology, 63,1-18 Printed in Great Britain.
- 32-Allen,N.J,Meyer ,J.P(1991), development of organization commitment during first year employment
- 33- Bhojaraju G,(2005),"Knowledge Management: Why Do You Need it for corporation", Malaysian Journal of Library & Information Science, 37-50.
- 34- Chatti, Mohamed Amine,(2010), "Knowledge Management: A Personal Knowledge Network Perspective," Journal of Knowledge Management.
- 35- Conway,Edel , (2003), "Relating Career Stage to Attitudes towards HR Practices and Commitment: Evidence of Interaction Effects":
<http://www.link.dcu.ie/publications/workingpaperseries>
- 36- Conway ,Edel& Monky,Kathy,(2008), "UNRAVELLING THE MANAGEMENT: AN EMPLOYEE PERSPECTIVE COMPLEXITIES OF HIGH COMMITMENT", e-mail: edel.conway@dcu.ie
- 37-Corbeet , Lawence.M,(2009), "Sustainable operations management: a typological approach, Journal of Industrial Engraining & Management , 10-30 - ISSN: 2013-0953.
- 38-Crebert,Gay &Bell, Barry,(2002), "Developing generic skills at university, during work placement and in employment: Graduates' perceptions", G.Crebert@mailbox.gu.edu.au
- 39-Dockel,Andreas & Basson, Johan & Coetzee, Melinde,(2006), "The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment an Investigation oh high Technology Employee", Journal of Human Resource Management.
- 40- Faraji,Rasoul,Sani Danesh,Kazem and Poursoltani,Hosein,(2012), "The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Excellence in The Sport Organizations". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences June 2012, Vol. 2, No. 6 ISSN: 2222-6990.
- 41- Farndale, Elaine & Hope-Hailey, Veronica & Kelliher, Clare,(2010), "High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust", Personnel Review, Volume 40, Issue1, Pages 5-23, <http://www.emeraldinsight.com>.
- 42 -G.Srikanthan,(1999), "Hierarchy of Organizational Excellence", Centre for Management Quality Research, RMIT University, PO Box 71,Bundoora West Campus, Bundoora, Victoria 3083, Australia, sri@rmit.edu.au
- 43- Holm, Johanna & LaEhteenmaEki, Satu & Salmela, Hannu & Suomi, Reima & Suominen, Arto & Viljanen, Maarit,(2002), "Best practices of ICT workforce management , a comparable research initiative in Finland", The research register for this journal is available at. <http://www.emeraldinsight.com/researchregisters>.
- 44- Huli,Abraham ,(2002), "Organizational Excellence and Quality, Similarities and Differences, Chairperson of the Israel Society for Quality". This article was originally published in" Quality", a publication of the Israel Society for Quality.
- 45- Khodabakhshi, Maryam,(2012), "Organizational Commitment with Personality Type (Myers-Brigg's) in Bank Staff of Iran", ISSN 2090-4304, Journal of Basic and Applied, Scientific Research, J. Basic. Appl. Sci. Res. 9460-9465
- 46-Kumar, S. Anil & N.Surseh,(2009), "Operations Management": Published by New Age International (P) Ltd., Publishers.



- 47- Monga, Jeremy Mitonga & Coetzee, Melinde & Cilliers, F. V. N. ,(2012), "Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo": African Journal of Business Management Vol. 6(15), pp. 5389-5398
- 48- Morris, David & Maloney, Maureen,(2003), "Strategic Reward Systems: Understanding the Difference between 'Best Fit' and 'Best Practice'", david.morris@medtronic.com, maureen.j.maloney@nuigalway.ie.
- 49- Oluwakemi Ayodeji, Owoyemi & Michael, Oyelere & Tunde , Elegbede ,(2011), "Enhancing Employees' Commitment to Organization through Training, International Journal of Business and Management" , Vol. 6, No. 7; July, www.ccsenet.org/ijbm
- 50- Docel, Anders,(2003), "The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment :AN investigation of High Technology Employs Submitted in Partial Fulfillment": of the Requirements for the Degree Master Commercial(Human Resource Management) in The Faculty of Economic & Management Sciences at the University of Pretoria.
- 51- Mguqulwa, Nomakhuze,(2008), "The Relationship Between Organizational Commitment Work Performance an Agricultural Company": Submitted in part Fulfillment for the Degree of Master of arts in the Subject Industrial & Organizational Psychology University of south Africa.
- 52- Mkamwa, Thadeus F.(2009), "The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes", Unpublished thesis, Dublin City University Business School
- 53- Martín, Inmaculada, (2006), "Influence of high commitment management on organizational Performance: Human Resource Flexibility as a Mediator Variable", Doctoral Dissertation, Jaume university.
- 54- Zeidan, Susan, (2006), "The Relationship Between High Commitment management & Employee Attitudes & Believer" :The Role of The Psychological Contract Fulfillment & Justice, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Victoria Graduate School of Business , Victoria University.
- E - The Periodicals and Research**
- 55- August , Paulo & Miguel, Cauchick,(2005), "A Comparison of Quality and Business Excellence Programs in the World". pamiguel@unimep.br.
- f- Dictionaries**
- 56- Jonathan.L.Glden man, (1992), "Webster's New World Dictionary for Young Adults, Prentice Hall".
- g- The internet**
- 57- dawn@organizationalexcellencespecialists.ca
- 58- s.j Tannar,(2005), "Oakland Consulting in Business Excellence of any Volume Does it generate and sustain organisational advantage" Prepared by Oakland Consulting's Research & Education Division, www.ecforbe.com.
- 59-Easton. Claire,(2002), "the benefits and challenges of excellence in cities", IFS, UK.



High Commitment Management and their Impact in Organizational Excellence Afield Research for opinions a sample of managers in the company general Alfurat for chemical industries \Babylon
Abstract

In its theoretical framework, this study dealt with the subjects of high commitment management and organizational excellence, as the study came in response to the growing developments and changes in the fields of management. It includes an analysis of correlation and effect between high commitment management, which has been attracting a lot of attention recently due to the intensifying rivalry between organizations because of certain external factors like globalization and world markets liberation, and its effect in achieving organizational excellence.

The practical framework, on the other hand, dealt with the analysis of correlation and effect between the study's variables. The problem of the study achieving excellence in performance by pushing for developing workers' skills as well as granting such workers the power to take part in the decision-making process in order to achieve organizational excellence. The study relied on a number of major and secondary hypotheses related to the existence of a moral relationship between high commitment management and organizational excellence. The study concluded that high commitment management has a positive effect on organizational excellence, and this is compatible with the statistical framework of the study's hypotheses. The current study recommends the adaptation of high commitment management in organizations that underwent the study in order to achieve the companies' vision, strategy and goals.

Key word: High Commitment Management(Skill Development, Incentive, Job Enrichment), Organizational Excellence (Employees Participation ,Operation Management, Knowledge Management)