

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education & scientific research

Master in quality (MIQ)

Syrian Virtual University



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ماجستير التأهيل والتخصص في

الجودة

الجامعة الافتراضية السورية

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي

(دراسة حالة على العاملين في شركة أفاميا)

**The Impact Of The Application Of Total Quality Management Principles
In Job Satisfaction
(Case Study On The Employees Of Aphamea Company)**

مشروع مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الجودة

إعداد الطالبة:

نايا نزيه العوادة

إشراف:

الدكتورة ناريمان شوكي

٢٠٢٢

الإهداء

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واستمدت منها قوتي واعتزازي.. إلى الكفاح الذي لا يتوقف والشامخة التي علمتني معنى الإصرار وأن لا مستحيل في الحياة.. إلى ينبوع العطاء الذي لا ينضب.. مصدر قوتي، ملهمتي وقوتي.. يا أميرة تربعت على عرش قلبي

أمي الدكتورة أميرة الصائغ

إلى نبراسي الذي ينير دربي، إلى من علمني الصمود وأعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً بأنني أحمل اسمه.. لست أملك إلا أن أقول شكراً لكن أي شكر يكفي أمام ما قدمته لنا

أبي الدكتور نزيه العوادة

إلى من بوجودهن أكتسب قوةً ومحبةً لا حدود لها.. إلى من عرفت بوجودهن معنى الحياة.. إلى توأم روحي وصديقات دربي، إلى من فرحنا سويةً وكفكن دموعي.. إلیكن یا سندي یا أجمل ما في الدنيا.. ما من كلمات تكفيكما

أخواتي رهام ويارا

إلى صديقة الطفولة.. سنينا سويةً لا تختصر بالكلمات، لم نعتد التعبير فقلوبنا نابت عن كل الكلمات

صديقتي وأختي ماريا عشي

إلى عائلتي الثانية.. يا من وجدت فيكم المحبة والأمان، الحزن الدافئ والحنان والاحتضان.. يا نعمة أنعمني الله بها.. أحبكم إلى اللاحدود

أبي فيصل، أمي حنان وأخواتي سارة وآلاء

b

لربما الدنيا لم ترزقني بأخٍ من دمي ولكن ربُّ أخٍ لم تلده أمك.. إلى صهري وأخي العزيز، سندي وعزوتي

الضابط البحري أحمد لطش

أما أنت يا صديقة دربي، أختي ومسك الختام.. إليك يا أمانى وملجأى.. يا من قاسمتني حزني وضاعفتي بهجتي.. إليك يا محفرتي ودافعي للأفضل في جميع جوانب الحياة.. اعذري عجز قلبي عن التعبير فهو لا يملك سوى حمداً وشكراً لوجودك أختاً.. صديقة.. تنوءم روحي.. لا بل أكثر.. إليك

أختي أمانى الخطيب

الشكر والتقدير

مهما حققنا وتقدمنا، وكلما فتحت أمامنا طرق النجاح، لا بد أن نتذكر من كان سبباً في نجاحنا، من ساندنا ودعمنا على المضي في هذا الطريق، لهم نقدم كل التقدير والشكر والاحترام.

أخص بالشكر الدكتورة ناريمان شوكي التي قدمت من خبرتها ووقتها لمساعدتي في إنجاز هذا البحث وتقديم النصح وحرصها على إتمام العمل بالطريقة المثلى.

وكل الشكر لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية الذين مهدوا الطريق للوصول إلى هذه المرحلة وكانوا دعماً كبيراً بعلمهم وثقافتهم وعطائهم خلال هذه المسيرة الدراسية.

وأخيراً أتوجه بكل الامتنان والشكر لشركة أفاميا للصناعات الدوائية بإدارتها وموظفيها لما قدموه من تعاون خلال الدراسة الميدانية.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة في (التحسين المستمر، دعم ومساندة الإدارة العليا، مشاركة العاملين) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: يوجد مستوى مقبول من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة أفاميا وفقاً لأبعادها المأخوذة في الدراسة، كما يوجد مستوى من مقبول من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة، بالإضافة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمشاركة العاملين في الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا للصناعات الدوائية، ويعتبر المبدأ الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا وفقاً للدراسة، وبشكل أقل التحسين المستمر يليهما دعم الإدارة العليا، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، منها: الاستفادة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تطبيق أبعاد أخرى لم تشملها الدراسة في سبيل تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أفاميا، والاستفادة من الأثر الكبير لمشاركة العاملين في الرضا الوظيفي بما يساهم في رفع سوية العمل والحصول على نتائج مرضية لكل من الشركة والموظفين.

Abstract

This study aimed to know the impact of applying the principles of total quality management (continuous improvement, support and backing of senior management, employee participation) in achieving job satisfaction for employees of Aphamea Pharmaceutical Industries. The questionnaire was used as a tool for data collection.

The study reached a number of results, the most important of which are: There is an acceptable level of application of the principles of total quality management in Aphamea company according to its dimensions taken in the study, and there is an acceptable level of job satisfaction among the employees of the company, in addition to that there is a statistically significant effect at the level of Significance (0.05) for the participation of workers in job satisfaction among the employees of Aphamea Pharmaceutical Industries, and it is considered the most influential principle in job satisfaction for workers in Aphamea company according to the study, and to a lesser extent continuous improvement, followed by the support of senior management, and it was found that there are no statistically significant differences in the trends of the sample members About job satisfaction due to demographic variables.

The study made a number of recommendations, including: to benefit from the application of the principles of total quality management, and to work on applying other dimensions that were not included in the study in order to enhance job satisfaction among workers in Aphamea, and to benefit from the significant impact of the participation of workers in job satisfaction, which contributes to raising the level of work. And obtain satisfactory results for both the company and the employees.

قائمة المحتويات

a.....	الإهداء
c.....	الشكر والتقدير
d.....	ملخص الدراسة
e.....	Abstract
g.....	قائمة المحتويات
j.....	قائمة الأشكال
k.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
٢.....	مقدمة
٣.....	١- الدراسات السابقة
٣.....	١-١- الدراسات العربية
٦.....	١-٢- الدراسات الأجنبية
١٠.....	١-٣- مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
١١.....	٢- مشكلة الدراسة
١٢.....	٣- أهداف الدراسة
١٢.....	٤- أهمية الدراسة
١٣.....	٥- متغيرات الدراسة
١٣.....	٦- نموذج الدراسة
١٤.....	٧- فرضيات الدراسة
١٤.....	٨- منهج الدراسة

١٥	٩- مجتمع وعينة الدراسة.....
١٥	١٠- حدود الدراسة.....
١٥	١١- مصادر جمع البيانات
١٦	١٢- مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية.....
١٧	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
١٩	١- المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة.....
١٩	١-١- تعاريف الجودة.....
٢٠	١-٢- تعاريف إدارة الجودة الشاملة.....
٢٣	١-٣- أهداف إدارة الجودة الشاملة:.....
٢٣	١-٤- أبعاد إدارة الجودة الشاملة
٢٧	١-٥- تأسيس ثقافة الجودة.....
٣١	١-٦- المتطلبات الرئيسية للتطبيق
٣٢	٢- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.....
٣٢	٢-١- مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره
٣٣	٢-١-١- تعريف الرضا الوظيفي
٣٤	٢-١-٢- خصائص الرضا الوظيفي
٣٥	٢-١-٣- عناصر الرضا الوظيفي
٣٨	٢-٢- أنواع الرضا الوظيفي
٣٩	٢-٣- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
٣٩	٢-٣-١- العوامل التنظيمية
٤٤	٢-٣-٢- العوامل الشخصية للرضى.....
٤٤	٣- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي.....
٤٧	٤- الخلاصة

٤٨	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة.....
٤٩	١- تصميم الدراسة الميدانية.....
٤٩	١-١- مجتمع وعينة البحث.....
٥٠	١-٢- منهجية البحث.....
٥٠	١-٣- أساليب جمع البيانات.....
٥٠	١-٤- أداة الدراسة الميدانية.....
٥٢	١-٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.....
٥٣	٢- استكشاف ووصف بيانات البحث.....
٥٣	٢-١- ثبات أداة البحث (الاستبيان).....
٥٣	٢-٢- التحليل الوصفي لعينة البحث تبعاً للعوامل الديموغرافية.....
٥٥	٢-٣- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
٥٩	٣- اختبار الفرضيات.....
٦٨	الفصل الرابع.....
٦٨	النتائج والتوصيات.....
٦٩	١- النتائج.....
٧٠	٢- التوصيات.....
٧١	المراجع.....
٧٦	الملاحق.....
٧٧	١- ملحق رقم ١: الاستبيان.....

قائمة الأشكال

الشكل ١: نموذج الدراسة ١٣

الشكل ٢: الإطار الجديد لإدارة الجودة الشاملة ٢٢

قائمة الجداول

- الجدول ١: درجات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي..... ٥٢
- الجدول ٢: قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان ٥٣
- الجدول ٣: التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث ٥٣
- الجدول ٤: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ٥٥
- الجدول ٥: التحليل الوصفي لعبارات محاور الدراسة ٥٧
- الجدول ٦: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر دعم ومساندة الإدارة العليا في الرضا الوظيفي ٦٠
- الجدول ٧: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التحسين المستمر في الرضا الوظيفي ٦١
- الجدول ٨: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر مشاركة العاملين في الرضا الوظيفي ٦٣
- الجدول ٩: ترتيب تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي ٦٤
- الجدول ١٠: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة ٦٦

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- مقدمة
- الدراسات السابقة
 - الدراسات العربية
 - الدراسات الأجنبية
 - مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- نموذج الدراسة
- فرضيات الدراسة
- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- حدود الدراسة
- مصادر جمع البيانات
- مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية

مقدمة

إن المنظمات العالمية والمحلية على اختلافها، تواجه العديد من التحديات والصعوبات نتيجة التغيرات والتطورات السريعة والمفاجئة، التي ترافقت مع التطور التكنولوجي الهائل في المجالات كافة، وكلها تحديات رفعت من حدة المنافسة المحلية والدولية، وأوجدت تغييرات جذرية في بيئة الأعمال والاقتصاد، ونمط الحياة،

تجاوزت بأساليبها ومبادئها الإدارية التقليدية، قدرة المنظمات على التكيف معها والصمود أمامها.

وأمام عجز المنظمات التقليدية عن مواصلة النمو والتقدم، كان لابد لها أن تعيد التفكير في المبادئ والأساليب التي تعمل بها، وأن تتجه إلى تطبيق مبادئ وأساليب حديثة، تتناسب مع كثرة التحديات التي تواجهها، ولعل أكثر تلك الأساليب شيوعاً وتطبيقاً في العالم اليوم هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، التي أضحت تمثل النظام الإداري الأمثل، الذي يتوجب على أي منظمة في العالم أن تتبناه، لتتمكن من البقاء والاستمرار والتقدم في ظل كل هذه التغيرات والتحديات.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة تصحيحية لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها للتغيرات البيئية، ويعطيها المرونة في تعاملاتها وتركيزها على العملاء من جهة، والعمل على خلق مناخ صحي وبيئة عمل تتيح مشاركة أوسع للعاملين في التخطيط والتحسين المستمر وإمكانية الاندماج ضمن فرق العمل لمواجهة احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي للعميل الداخلي باعتباره المحور والمحرك الأساسي لعملية الإنتاج، لذلك تسعى المؤسسات للحفاظ عليه والاستثمار فيه وذلك من خلال تشجيعه وتلبية حاجياته وإشباع رغباته وتوفير الظروف التي تساعد على التكيف داخل المؤسسة بما يحقق رضاه.

١ - الدراسات السابقة

١-١ - الدراسات العربية

- دراسة (خوالد، ٢٠١٩) بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة

في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة -"

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية - بسكرة -، استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين وعمال الإدارة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود ارتباط قوي لبعدي المسؤول والعامل بإدارة الجودة الشاملة، مما يدل على دورهما الإيجابي ومسؤوليتهما الكبيرة في زيادة جودة الخدمات المقدمة، كما أن توفر المناخ المناسب لدى العاملين في المؤسسة أثر على قراراتهم وأفعالهم المتعلقة بوظائفهم واندماجهم، حيث أن اندماج العاملين هو أحد الأساليب لتحفيزهم وهذا ما يؤدي إلى الاحترام المتبادل بين المسؤولين و العمال، كما أن السماح للعامل بالمشاركة في الاجتماعات ومنحه مسؤولية اتخاذ القرار، يعطيه الثقة في نفسه، مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية و الاستمرار في العطاء بجودة عالية. وأوصت الدراسة بفرض رقابة صارمة على جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، وإمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات، وتحفيز العاملين على العمل بالكفاءة المطلوبة، وبطريقة أسهل وأكثر إنتاجية، والتحفيز المادي المستمر.

- دراسة (محمد، ٢٠١٧) بعنوان: "دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء

العاملين"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين (دراسة حالة مصنع دبي للحديد والصلب)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمصنع دبي للحديد والصلب، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: لا توجد علاقة إيجابية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وكفاءة الأداء، توجد علاقة إيجابية بين التحسين المستمر والرضا الوظيفي، لا توجد علاقة توسط للرضا الوظيفي في العلاقة بين دعم ومساندة الإدارة العليا وكفاءة الأداء. وأوصت الدراسة بتسيخ القناة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية الجودة الشاملة والفوائد الناجمة عن تطبيقها، وضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على أداء العاملين، الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم.

- دراسة (بشيبشي، ٢٠١٦) بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة: مؤسسة مدبغة جيجل"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة مدبغة جيجل، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مستويات العمال من فئة رؤساء المصالح، وعمال التنفيذ. وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: يوجد مساهمة لممارسة إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل. وأوصت الدراسة بالعمل على توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لأجل إدراكها من قبل العمال، ومنح الإدارة المزيد من الحرية للعمال للاتصال ببعضهم والتعبير عن أفكارهم مما يؤدي إلى تغذية روحهم المعنوية.

- دراسة (النوافعة، ٢٠١٠) بعنوان: "علاقة ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها أن الفنادق الأردنية تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف كسب رضا العاملين لديها، حيث بينت وجود علاقة تأثيرية للجودة الشاملة في الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية، كما بينت الدراسة وجود علاقة بين التركيز على العميل وفرق العمل والثقافة التنظيمية والثقة كمتغيرات للجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية. وأوصت الدراسة الفنادق الأردنية بضرورة التركيز على رضا العاملين من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها.

• دراسة (حمد، ٢٠٠٤) بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي -دراسة حالة

مصنع البزيانوس للمياه الغازية للفترة من ٢٠٠١ وحتى ٢٠٠٤"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي بالتركيز على مصنع البزيانوس للمياه الغازية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من إدارة عليا وموظفين وعمال. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي ضرورة اقتناع وموافقة الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة كما تتطلب هذه الإدارة اشتراك كل من الإدارة العليا والموظفين في بذل جهد فعالة لتطبيق هذه الإدارة التي تساعد بدورها في ترقية الأداء. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً شاملاً يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين. وأيضاً هنالك تطور واضح في العملية الإنتاجية بالمصنع حيث أن هنالك تكنولوجيا مستخدمة في عملية الإنتاج وذلك ناتج من الجهد المبذول من قبل الإدارة لتطوير وترقية الأداء بالإضافة إلى أن هنالك اهتمام كبير من جانب الإدارة بالناحية الإعلانية لتسويق منتجاتها. أسفرت نتائج الدراسة أن زيادة الحوافز تساعد في زيادة الكمية المنتجة، كما أظهرت الدراسة عدم اهتمام إدارة

المصنع بتدريب العاملين بالرغم من أن هذا التدريب جزء من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ويساعد الموظفين في إتقان عملهم والتميز فيه. وأوصت الدراسة بضرورة التضامن وتوحيد الرأي والعمل بروح الفريق الواحد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأسس علمية وأهمية العمل لزيادة الوعي بمفهوم هذه الإدارة للعاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بالمصنع وإعطاء جميع العاملين فرص تدريبية وفق متطلبات الجودة المعمول بها.

١-٢- الدراسات الأجنبية

- دراسة (David, ٢٠١٨) بعنوان: "Quality Management Practicees and Customer Satisfaction In Middle Level College Machakos-Kenya"

"ممارسات إدارة الجودة ورضا العملاء في كليات المستوى المتوسط في مشاكوس-كينيا"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة في رضا العملاء في كليات المستوى المتوسط في مقاطعة ماتشاكوس-كينيا بالإضافة إلى دراسة تأثير التدريب والتطوير وتوجيه العملاء والتحسين المستمر وأساليب القيادة في رضا العملاء في المستوى المتوسط بالكلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، استهدفت الدراسة ١٧٥ عينة من خلال توزيع استبيان على المدراء ورؤساء الأقسام والأساتذة وفريق دعم الطلاب والطلاب في السنة الأولى والثانية، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والإحصاء الوصفي لتحليل البيانات وعرض النتائج. توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير وتوجيه العملاء والتحسين المستمر وأساليب القيادة لها تأثير إيجابي وهام في رضا العملاء في كلية مشاكوس لتدريب المعلمين حيث يعد توجيه العملاء أمراً ضرورياً لتحقيق رضا العملاء ولوائهم على المدى الطويل كما تؤثر ممارسات توجيه

العملاء في المقام الأول على الكفاءة المستندة إلى الوقت وتساعد التحسينات التدريجية المستمرة في إيجاد فرص جديدة تقدم قيمة مضافة لمنتجات وخدمات وعمليات المنظمة. أوصت الدراسة على تنفيذ برامج التدريب والتطوير بهدف تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها باستمرار لتظل قادرة على المنافسة وتعزيز الوظائف والكفاءة والإنتاجية المحسنة إلى جانب اتباع نهج التطوير الوظيفي لإدماج الموظفين في الفعاليات التنظيمية وتبادل المعرفة لتحسين رضا العملاء.

• دراسة (Rashid, ٢٠١٧) بعنوان: " Impact of total quality management on "

"customer satisfaction

تأثير إدارة الجودة الشاملة في رضا العملاء-شركة سيارات في الهند

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير إدارة الجودة الشاملة في رضا العملاء بشكل عام وتفضيلاتهم في قطاع صناعة السيارات في الهند من أجل التنمية المستدامة. استهدفت الدراسة ٨٠ مشاركاً من عملاء مختلفين لصناعة السيارات في الهند، تم جمع البيانات من عملاء صناعة السيارات من خلال استبيان بالإضافة إلى سجلات الشركة ومواقع الويب والمجلات والكتب، تم تحليل البيانات وتفسيراتها من خلال أساليب إحصائية مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات تقدم مجموعة واسعة من خدمات إدارة الجودة الشاملة في حين أن الموظفين ليسوا على دراية بأنشطة إدارة الجودة الشاملة. أوصت الدراسة على ضرورة تدريب الموظفين بشكل أكبر على خدمات إدارة الجودة الشاملة من أجل كسب رضا العملاء وتحسين مستوى الأداء في المنظمة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الجيدة من المرة الأولى وتنظيم برامج لتثقيف العملاء حول طريقة الاستخدام الصحيح للسيارة حتى تتمكن شركات السيارات من تقليل الشكاوى المتكررة من العملاء إلى جانب تخديم العملاء أيام العطل.

• دراسة (Elci & Kitapci & Erturk, ٢٠٠٧) بعنوان: "and Effects of quality culture"

Coporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job

"Performance in Turkey

"أثر ثقافة الجودة والقيم الأخلاقية على اتجاهات وأداء العاملين في تركيا"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ثقافة الجودة وأخلاقيات العمل على اتجاهات العاملين نحو الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران العمل والأداء، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية العاملة في منطقة (كوكيلي) في تركيا، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود أثر إيجابي لثقافة الجودة والقيم الأخلاقية المتعلقة بالعمل لدى أفراد عينة الدراسة على زيادة ولائهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي وانخفاض دوران العمل لديهم مما انعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تكريس ثقافة الجودة وأخلاقيات العمل لدى العاملين في المنظمات.

• دراسة (Kanji, et al., ١٩٩٧) بعنوان: "Total Quality Culture"

"ثقافة الجودة الكلية"

هدفت الدراسة إلى البحث في ثقافة الجودة للشركات اليابانية العاملة في بريطانيا، ومن ثم مقارنتها بالشركات التي تمارس عمليات مماثلة لها في اليابان مثل الشركات اليابانية (الأم)، وذلك استناداً لفكرة ثقافة الجودة الكلية وأبعادها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من مديري الإدارة في (١٠١) شركة يابانية عاملة في بريطانيا. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن الشركات المطبقة لـ TQM والعاملة في بريطانيا قد حققت إنجاز أفضل بكثير من حيث (التكلفة، والجودة، والتوصيل، والثقافة التنظيمية، والتنافسية...)، وذلك مقارنة بالشركات التي لا تطبق الـ TQM، كما أنه لا توجد اختلافات كثيرة

بين الشركات المطبقة وغير المطبقة لـ TQM في اليابان. ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركات التي لا تطبق الـ TQM لديها أصلاً عدة عناصر لـ TQM في الشركة، وإن الشركات العاملة في اليابان قد تبنت ثقافة الجودة الكلية التي هي جزء من الـ TQM، بينما وجد التميز في العمل لتطوير ثقافة الجودة لدى الشركات العاملة في بريطانيا. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة نظراً لدورها في تقليل عدد المخاطر داخل الشركة.

• دراسة (Handfield, et al., ١٩٩٤) بعنوان: "Creating a Quality Culture Through

"Organizational Change

"خلق ثقافة الجودة من خلال التغيير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة للتحقق من الارتباط بين تطبيق الـ TQM، والتوجه الاستراتيجي، والبنية التحتية التنظيمية، والأداء. وذلك من خلال المقارنة بين مجموعات الشركات المختلفة مجال الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في (٥٠٠) شركة صناعية عاملة في أمريكا الشمالية وأوروبا. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود تأثير لهيكل الصناعة على مبادرات الجودة، بحيث يحتكم هذا التأثير لعدة أمور منها الخبرة الكبيرة للشركات في العمل الدوائي، أو مدى تطبيقها للـ TQM، أو الحصول على شهادة ISO، ووجود اختلافات بين الشركات في المراحل المتعاقبة للتطبيق، حيث كانت فترات تطبيق برامج الجودة الناضجة تتصف بكونها طويلة في سبيل إحداث تغييرات جوهرية في البنى التحتية للمنظمات، ووجود تأثير حساس للجودة في نجاح الشركة بغض النظر عن توجههم الاستراتيجي. فبينما لا تضمن الجودة النجاح التنافسي، فإنه باستطاعتها أن تضمن تنافسية مطورة بشكل جيد، ستنفذ وستكون مفهومة من قبل جميع الوحدات الوظيفية في الشركة.

١-٣- مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم عرضها في تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة في توضيح المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ودورها في الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الاطلاع والاستفادة من تجارب العديد من الشركات والبلدان في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في جانب تحسين الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أن كل دراسة من الدراسات السابقة ركزت على مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها بشكل مستقل.

كما تم الاستفادة منها بالاطلاع على المراجع المستخدمة في هذه الدراسات وتصفحها، فضلاً عن أهمية التعرف على أدوات تحليل البيانات المختلفة المستخدمة من قبل الباحثين والاستفادة من عبارات الاستبيانات المعمولة من قبلهم.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وبحسب علم الباحثة في أن الدراسات السابقة التي تم عرضها أعلاه سواء كانت عربية أو أجنبية والتي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة ترجع إلى عدة بلدان قد تم فيها الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة منذ وقت بعيد كما أنها أكثر تطوراً وقابلية لتطبيق الجودة على عكس بلدنا الذي مرّ ويمر بمجموعة من الأزمات الاقتصادية وبجاجة ماسة لتبني إدارة الجودة الشاملة في مختلف مؤسساته وقطاعاته، حيث جاءت هذه الدراسة لتقدم أنموذجاً مثالياً للشركات العاملة في سورية سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية، لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يضمن كسب الرضا الوظيفي

للعاملين في ظل الظروف الراهنة، مع الإشارة الى أهم العقبات التي قد تواجهها وتقديم بعض التوصيات لتقادي هذه الصعوبات.

ونهاية مهما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة إلا أنها بمثابة إضافة لها بحيث أن الدراسات السابقة كانت نقطة الانطلاق لهذه الدراسة من خلال الخلفية النظرية لها.

٢ - مشكلة الدراسة

من خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة ولقاؤها مع الموظفين (حوالي ٣٠ موظف) حول مدى أهمية توفر الجودة الشاملة داخل المنظمة (شركة أفاميا للصناعات الدوائية)، ومدى رضا الموظفين وتأثره برفع الجودة الشاملة وتطبيقها، وفي إطار الدراسات السابقة كدراسة (خوالد، ٢٠١٩) و(بشيبشي، ٢٠١٦) ...الخ، جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، بطرحها الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى إدراك العاملين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هو مستوى تقييم الرضا الوظيفي؟
- ما هو أثر دعم ومساندة الإدارة العليا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا؟
- ما هو أثر التحسين المستمر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا؟
- ما هو أثر مشاركة العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا؟

٣- أهمية الدراسة

• الأهمية العلمية:

تأتي أهمية الدراسة من كون موضوعات الرضا الوظيفي والجودة الشاملة من المفاهيم الضرورية، والهامة نسبياً في الشركات. وما يمكن أن تقدمه من إثراء للمكتبة العربية بمثل هذا النوع من الدراسات وقد يكون طرح هذا الموضوع نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.

• الأهمية التطبيقية:

١. تزويد الإدارة العليا في شركة أفاميا للصناعات الدوائية بالمعلومات اللازمة حول أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، وذلك لتقديم أفضل الخدمات للعملاء.
٢. التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة الشركة محل الدراسة.
٣. من خلال نتائج الدراسة تستطيع شركات الصناعات الدوائية التعرف على جوانب القصور في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديها، الذي قد يكون عائق أمام زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها.

٤- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.
٢. تقييم مستوى الرضا الوظيفي في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

٣. اختبار العلاقة بين كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

٤. الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم بعض المقترحات والتوصيات.

٥ - متغيرات الدراسة

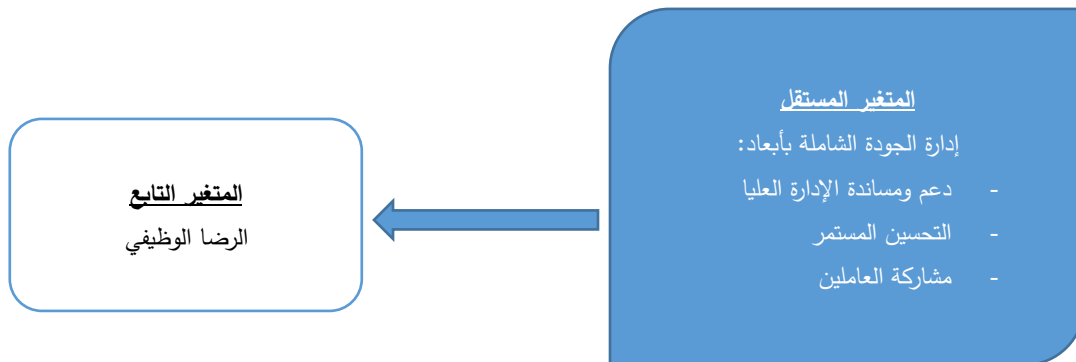
المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة المتمثلة بثلاث أبعاد هي: (دعم ومساندة الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين).

المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين.

٦ - نموذج الدراسة

يمثل الشكل التالي نموذج الدراسة:

الشكل ١: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

٧- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم ومساندة الإدارة العليا في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التأهيل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٨- منهج الدراسة

لغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي، إذ استخدم المنهج الوصفي في وصف وتحليل الظاهرة، وذلك بغرض

تكوين الإطار النظري للموضوع والإحاطة بكل جوانبه، والأسلوب التحليلي من خلال إجراء بحث ميداني على العاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية اعتمدت فيها الباحثة على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

٩- مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة شركة أفاميا للصناعات الدوائية بكافة موظفيها (حوالي ١٥٠ موظف) وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٩٣ مفردة من رؤساء أقسام ومشرفين وموظفين من مختلف أقسام الشركة.

١٠- حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على ما يلي:

١. **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذا الدراسة على تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.
٢. **الحدود البشرية:** تم استهداف مدراء الشركة، مدراء الأقسام، وموظفي خدمة العملاء والمندوبين، في المقر الرئيسي للشركة في مدينة دمشق كوحدة معاينة.
٣. **الحدود الزمنية:** من شهر آذار وحتى شهر أيار ٢٠٢٢.
٤. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على شركة أفاميا للصناعات الدوائية - دمشق

١١- مصادر جمع البيانات

المصادر الأولية: وتتمثل في استبانة تم إعدادها خصيصاً لموضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدوريات والرسائل الجامعية المنشورة وشبكة الإنترنت.

١٢ - مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية

الجودة: هي الالتزام بالمواصفات والشروط مما يحقق تطابق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك (النجار، ٢٠٠٧، ص٢١٧).

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (جودة، ٢٠٠٨، ص٢٢).

الرضا الوظيفي: عرف معجم التراث الأمريكي الرضا الوظيفي على أنه تحقيق وإشباع رغبة، حاجة أو ميل. كما عرف المعجم السلوكي الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن الحي عندما يحقق هدف ناتج عن ميوله ودوافعه السائدة (الشريد، ٢٠٠٨، ص٦٣).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
 - تعريف الجودة
 - تعريف إدارة الجودة الشاملة
 - أهداف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها
 - أبعاد إدارة الجودة الشاملة
 - تأسيس ثقافة الجودة
 - المتطلبات الأساسية للتطبيق
- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
 - مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره
 - أنواع الرضا الوظيفي
 - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- الخلاصة

١ - المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، حيث توجد العديد من تعريفات الجودة.

١-١ - تعريف الجودة

هنالك العديد من التعريفات التي تناولت موضوع الجودة ومنها:

- الملائمة للاستعمال (Juran, ٢٠٠٠).
- درجة متوقعة من التناسق والاعتماد ناسب السوق بتكلفة منخفضة (Deming, ١٩٨٦).
- مجموعة الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج أو خدمة محددة تكون لها القدرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية (الطائي، ٢٠٠٧).
- إنتاج سلعة أو خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الإيفاء باحتياجات الزبائن ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم (عقيلي، ٢٠٠١، ص١٧).

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات الموجودة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة. فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة.

وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة).

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة.

١-٢- تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بعدد من التعريفات منها (جودة، ٢٠٠٥):

١. أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.

٢. شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.

٣. عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى.

٤. التحسين المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة.

٥. تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل)

بحيث يمكن إلغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل.

٦. التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات

النهائية لتقابل متطلبات العميل.

كما ويعرفها (Steven Cohen, ٢٠٠٥: ١٢) على النحو التالي:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.
- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضا العملاء. وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي:

١. التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.

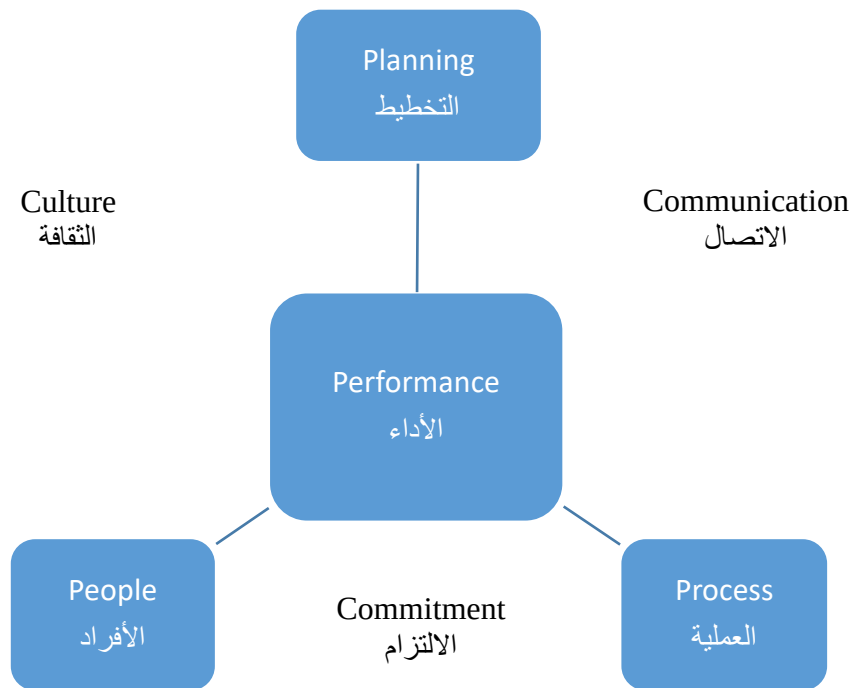
٢. العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.

٣. المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

وبالتالي يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب رأي الباحثة بأنها:

التطوير والتحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع الوظائف والمهام عديمة الفائدة والغير ضرورية للعمل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

الشكل ٢: الإطار الجديد لإدارة الجودة الشاملة



مصدر الشكل: ٢٠٠٥:١٢، Steven Cohen

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ستة عناصر يمكن أن يطلق عليها بالمصطلحات الأساسية. وهي

(Besterfield, ٢٠٠٣:٣٦):

١. إشراك الإدارة العليا والتزامها لضمان الدعم طويل الأجل من أعلى المنظمة إلى أسفلها.

٢. التركيز على المستهلك سواء أكان داخلياً، أم خارجياً.

٣. إشراك العاملين وتمكينهم.

٤. التحسين المستمر للأعمال والعمليات.

٥. معاملة الموردين كشركاء، وعلى المدى الطويل.

٦. إنشاء أو إيجاد مقاييس لأداء العمليات.

١-٣- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساس من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية هو (Oakland, ٢٠٠٣):

تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

١. خفض نسبة حدوث الخطأ: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة

من أول مرة وهذا يعني تقليل عدد الوحدات المعيبة وبالتالي تقليل التكاليف.

٢. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة

يجب أن تنفذ في الوقت المناسب لإنجاز الخدمات للعميل.

٣. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام

بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى

المستفيدين من الخدمات.

١-٤- أبعاد إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من أن الشركات تستخدم مصطلحات مختلفة من أجل الإشارة إلى أسلوبها في إدارة الجودة، إلا أن

تلك الشركات تتفق إلى حد كبير على أبعاد عامة لإدارة الجودة الشاملة، وبشكل أشمل هناك ثمانية أبعاد

لإدارة الجودة الشاملة.

ترى الباحثة أنه من الضروري التركيز على هذه الأبعاد، لأنها تجمع معظم ما ورد في الكتابات والأبحاث السابقة، وهذه الأبعاد هي (Goetsh, ٢٠٠٦) و (بن قرينة، بوخلوة، ٢٠١٣، ص ١٠٦):

١. التركيز على الزبائن:

حيث أن الزبائن هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي كسب تفضيلاتهم، فلا بد أن يتم التركيز على الزبائن من قبل الإدارة.

ومن هنا فإن القيمة والإشباع والتفضيل قد تتأثر بالعديد من العوامل خلال عملية الشراء التي يقوم بها الزبون، ومن هذه العوامل -على سبيل المثال- علاقة الشركة مع الزبائن والتي ستساعد في بناء الثقة والولاء من قبل الزبون للشركة.

ويعتبر مفهوم التركيز على الزبائن من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهوماً استراتيجياً، ويركز هذه المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، كما ويتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.

٢. دور القيادة:

تلعب القيادة الفاعلة دوراً مهماً في تحقيق النجاحات في ظل المنافسة القوية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال القدرة على توجيه المنظمة لتطبيق سياسات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيادة الفاعلة هي الوحيدة القادرة على توجيه المنظمة نحو الهدف المطلوب، الذي لن يتحقق إلا إذا استطاع المديرون أن

يكونوا مثلاً أعلى يقتدى به في العمل. إن أكثر المنظمات نجاحاً هي تلك التي تتم إدارتها من قبل قياديين مميزين يعتبرون أنفسهم في مرحلة تعلم دائمة.

٣. التحسين المستمر:

ويشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي في المعرفة أو التقنية، ويقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل المنظمة ضمن إطاره، والمقصود بجزء لا يتجزأ هنا ما يلي:

- أولاً: التحسين هو جزء من العمل اليومي ويتضمن كل الوحدات وكل الأقسام.
- ثانياً: تسعى عمليات التحسين نحو التخلص من المشكلات وأسباب حدوثها.
- ثالثاً: يكون التحسين مشتقاً من الفرص التي تعمل بشكل أفضل، إضافة إلى أنه مشتقاً من المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

ويمكن القول هنا بأن فرص التحسين لها ثلاثة مصادر أساسية:

- أفكار الموظفين
- البحث والتطوير
- المعلومات من الزبائن

٤. رضا العاملين:

يعتمد نجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العمل لديها، كما ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة. وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، والتدريب، وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد

على المحاضرات، والتدريب داخل العمل، وتدوير العمل، والدفع بناءً على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوى العاملة.

٥. الاستجابة السريعة:

يعتمد النجاح في الأسواق التنافسية بشكل كبير على الاستجابة نحو تحسين المنتجات أو الخدمات بناءً على متطلبات السوق، إضافة إلى أهمية السرعة في الاستجابة لشكاوى الزبائن.

٦. جودة التصميم والوقاية:

حيث أن واحدة من أهم القضايا التي تعالجها إدارة الجودة الشاملة هي متابعة المنتج منذ مراحل تصميمه حتى تقديمه بصورته النهائية إلى الأسواق. وبالتالي لابد من العناية بجودة عملية التصميم، وذلك من خلال الوقاية المستمرة للآلات المكونة للعملية الإنتاجية.

٧. تطوير المشاركة:

يجب أن تسعى المنظمة إلى بناء مشاركات داخلية وخارجية لإنجاز أهدافها بشكل أفضل والمشاركات الداخلية قد تتضمن أولئك الذين يروجون إلى تفعيل التعاون بين الإدارة والعاملين، مثل الاتفاقات مع اتحادات العمال، بينما تتضمن المشاركات الخارجية إنشاء علاقات مع الزبائن والموردين والمنظمات التعليمية.

٨. المسؤولية الاجتماعية:

والمقصود هنا أن أهداف الإدارة لابد أن ترتبط مع أهداف المجتمع، وبالتالي فإن هناك مسؤولية تتحملها المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وتشكل بمجملها ثقافتها، وأخلاقيات العمل لديها، والمتمثلة - على سبيل المثال - في المحافظة على الصحة والسلامة العامة، وحماية البيئة.

١-٥- تأسيس ثقافة الجودة

كثيراً ما تتجح المنظمات في الالتزام ببرامج إدارة الجودة الشاملة، ونشر مبادئ الجودة بين جميع العاملين فيها، إلا أن محاولاتها تفشل في النهاية على -المدى الطويل- لأنها لم تبذل أي جهد ملموس لتغيير ثقافتها المؤسسية أو التنظيمية.

حيث أنه لبناء ثقافة جودة قوية في المنظمات فإنه ينبغي عليها تطبيق الاستراتيجيات التالية (عليما، ٢٠٠٥: ٣٥):

١. معرفة التغييرات المطلوب إحداثها: فحتى تكون الثقافة الموجودة هي ثقافة جودة، لابد من رصد

التغييرات المأمولة عن طريق إتباع عدة طرق، منها:

- نظام الاتصالات المفتوحة
- المشاركة التبادلية بين الأفراد
- الاعتماد على فرق العمل
- أشراك العاملين، وتفويض الصلاحيات.

٢. بناء خطة متكاملة لتنفيذ تلك التغييرات المطلوبة: بحيث تكشف تلك الخطة عن عدة أمور، منها:

- من الذي سيتأثر بعملية التغيير؟
- متى يجب تنفيذ التغيير؟
- أين سيتم إجراء التغيير، ومتى؟

٣. إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه.

٤. تقديم التشجيع والتحفيز المادي، والمعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المنظمة.

ويضيف (Goetsch, ٢٠٠٦:١٨٨) بأن بناء ثقافة الجودة يتطلب تخطيط محدد وأنشطة لكل عمل أو قسم ، ولكن قبل تحديد هذه الخطوات لابد من الإشارة إلى الخطوط العريضة للعمليات العاطفية التي يمر بها العاملون عند اتخاذ خطوات التغيير نحو تبني ثقافة الجودة، والتي ينبغي على المديرين أنفسهم إدراكها. حيث تتمثل هذه الخطوات بما يلي (Phases of Emotional Transition):

١. الصدمة: shock

٢. الإنكار أو الرفض: Denial

٣. الإدراك والتحقق: Realization

٤. القبول: Acceptance

٥. إعادة البناء: Rebuilding

٦. الفهم والاستيعاب: Understanding

٧. الاسترجاع: Recovery

➤ **تغيير الثقافة Culture Change:**

إن التعجل في تطبيق الجودة الشاملة دون خلق ثقافة للجودة هي بمثابة مدعاة للفشل. لذلك فإن إحداث التغيير في الثقافة يجب أن يسبق التطبيق للجودة الشاملة للأسباب التالية (عبوي، ٢٠٠٦: ٦١-٦٢،
:Goetsch, ٢٠٠٦:١٧٨)

١. أن التغيير لا يمكن أن يحدث في بيئة عدائية: فالجودة الشاملة تتطلب تغييرات مختلفة عما اعتاد عليه العاملون والإداريون. فالمدير الذي يجلس في قمة الهرم ويصدر الأوامر وهو جالس في مكتبه، لربما يمانع إشراك العاملين وتمكينهم. والعاملين الذين اعتادوا على مزاحمة زملائهم للحصول على زيادة في الأجور والمكافآت، ربما لا يكونوا منفتحين ذهنياً للعمل بشكل فرق عمل. فوجود مثل هذه المواقف تجعل من التغيير عملية صعبة، حتى ولو وجدت رغبة لإحداثه. إلا أنه يصبح أمراً مستحيلاً في بيئة عمل عدائية تماماً.

٢. الوقت الذي يحتاجه الوصول إلى الجودة الكلية: فالجودة تتطلب من المنظمة التمهّل قبل القيام بعمل الأشياء، حيث أن التحول إلى الجودة الشاملة لن يؤتي ثماره في الأجل القريب.

٣. قد يكون من الصعب نسيان الماضي أو التغاضي عنه: فبعض الأفراد سوف يتذكرون النزاعات الإدارية الماضية وسيربطون الجودة بتلك النزوات، ويصنفونها على أنها بعض تلك الحيل، وسيستاءلون عن مدى نجاحها. فالماضي ليس فقط جزء من ثقافة المنظمة، ولكنه قد يكون الجزء الأصعب لتجاوزه أو تركه.

٤. لا يمكن تغيير الثقافة دون إحداث تغييرات في القيادة: حيث يظهر ذلك عندما يكون المدافعون عن المنظمة هم المستثمرون الأكبر في الماضي، والمخلصون للوضع الماضي. فهل لدى القادة الحاليون العلم والمعرفة التامة بالحاجة إلى التغيير؟ وهل لديهم القدرة على إيضاح الرؤية الجديدة للمنظمة، وإزالة العقبات والمشاكل التي تواجهها؟ وهل لديهم عزم على إشراك العاملين، وتمكينهم لإحداث التغيير في الثقافة السائدة؟

ففي المنظمات التي تحتاج إلى التغيير، فإن الإجابة على مثل هذه الأسئلة يجب أن يكون بنعم.

➤ تهيئة أرضية لعمل ثقافة الجودة (QC) :Laying the Groundwork for (QC)

تشبه عملية بناء ثقافة الجودة ببناء بناية لا بدّ من تهيئة الأرضية لها. حيث سيتوجب على الإدارة هنا أن تقوم

باستيعاب قوانين التغيير التنظيمي، وتتمثل هذه القوانين بما يلي (Goetsch, ٢٠٠٦:١٨٢):

- ١ استيعاب التاريخ الكامن وراء الثقافة الحالية.
 - ٢ عدم التلاعب بالأنظمة بل تحسينها وتطويرها.
 - ٣ الجاهزية للاستماع والملاحظة.
 - ٤ إشراك كل شخص يتأثر بالتغيير في إحداث ذلك التغيير.
- ويضيف Goetsch بوجود خصائص للمنظمات التي لديها ثقافة جودة، تتمثل بما يلي:

- ١ لديها فلسفة إدارية واسعة ومشاركة.
- ٢ التركيز على أهمية الموارد البشرية في المنظمة.
- ٣ وجود مراسم للاحتفال بالأحداث التنظيمية.
- ٤ . الاعتراف بالعاملين الناجحين ومكافأتهم.
- ٥ . وجود شبكة اتصالات داخلية فعالة لنشر الثقافة.
- ٦ . وجود قواعد رسمية للسلوك.
- ٧ . وجود نظام قوي للقيم.
- ٨ . وجود معايير عالية للأداء.
- ٩ . وجود صفة أو بصمة تنظيمية محددة.

فمعرفة قوانين التغيير التنظيمي، واستيعاب خصائص المنظمات التي لديها ثقافة جودة قوية، أمر في غاية الأهمية لمن يأملوا في الارتقاء بثقافة المنظمة.

١-٦- المتطلبات الرئيسية للتطبيق

تتكون عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خمس مراحل يمكن إيجازها بالتالي (Goetsch, ٢٠٠٦):

١. المرحلة الأولى - مرحلة الشروع الإعداد: إذ يتم دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة، وتدريب الإدارة العليا ووضع الخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة واتخاذ قرار الشروع، والالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، ونقل رسالة المنظمة إلى جميع العاملين فيها.

٢. المرحلة الثانية - التخطيط: إذ يتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري للجودة ومنسق إدارة الجودة الشاملة وتدريبهم، وكذلك اعتماد الخطة وتوفير الموارد الضرورية لتنفيذها، وتحديد العمليات الأساسية، واختيار الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ الخطة.

٣. المرحلة الثالثة - التنفيذ: وتشمل اختيار المنسقين وتدريبهم وتدريب كل من المشاركين في فرق العمل والعاملين فيما يتعلق بضبط الجودة إحصائياً وجميع الأساليب المستخدمة في حل المشكلات التي قد تعترض عملية التنفيذ.

٤. المرحلة الرابعة - التقدير والتقييم: وتشمل التقييم الذاتي، والتقدير التنظيمي، ودراسة العملاء، والتغذية العكسية للتدريب.

٥. المرحلة الخامسة - تبادل ونشر الخبرات: وتمثل مرحلة الحصاد أو ما تسمى مرحلة استثمار الخبرات لمزيد من الثقة والتحفيز، وتتم فيها دعوة وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها للمشاركة في عملية التحسين وكذلك تزويد هذه الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر ومن ثم توجيه الدعوة للمجهزين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة والحصول على موافقتهم بكل ما تم تنفيذه على أساس أن نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم.

٢- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد:

إن تشجيع الفرد ورفع معنوياته من خلال الاهتمام به وتلبية حاجياته، وإشباع رغباته، تعد من أهم العوامل الرئيسية التي تجعل هذا الموظف راضياً عن عمله، كما أن نجاح المؤسسة يرتبط بنجاح موظفيها لذلك يجب توفير الظروف التي تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد وظيفتهم.

كما يمكن القول إن درجة حب الفرد للعمل وتقديره تزيد بزيادة الرضا عن العمل، فالرضا الوظيفي هو شعور داخلي بالارتياح حول الظروف المحيطة بالوظيفة والموظفين، لذلك فقد تطرقت في هذا المبحث للحديث عن مفهوم الرضا الوظيفي، وعناصره، وأنواعه، والعوامل المؤثرة عليه.

٢-١ - مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الرئيسية في كل جوانب العملية الإدارية، لذلك تسعى المؤسسات إلى الاهتمام به والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، لذلك فقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من

قبل الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن، عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف الموظفين في هذه المنظمات لزيادة الإنتاج. وقد خضع مفهوم الرضا الوظيفي لدراسات متعددة، أدت بالباحثين إلى الخروج بعدة أفكار مختلفة حسب رؤاهم وطبيعة أبحاثهم ودراساتهم.

٢-١-١- تعريف الرضا الوظيفي

عرف معجم التراث الأمريكي الرضا الوظيفي بأنه تحقيق وإشباع رغبة، حاجة أو ميل. كما عرف المعجم السلوكي (ولمان wolman) الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن الحي عندما يحقق هدف ناتج عن ميوله ودوافعه السائدة. (الشريد، ٢٠٠٨، ص ٦٣)

أما اصطلاحاً فقد عرف الرضا الوظيفي من قبل الباحثين كما يلي:

- تعريف "سوبر" يرى أن "رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته". (عبد الباقي، ٢٠٠٢، ص ١٧٢)
- بينما يشير "هاربرت" إلى أن "مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم"، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين: (الشريد، ٢٠٠٨، ص ٦٤)
 - ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.
 - ما ينبغي أن يوفره العمل للعاملين من وجهة نظرهم.
- وأشار لوك إلى أن الرضا الوظيفي هو "حالة من العاطفة أو المتعة يحسها الفرد وتكون ناجمة عن تقييمه الجيد للوظيفة التي يشغلها". (الشريد، ٢٠٠٨، ص ٦٤)

- ويرى "فروم" أن الرضا الوظيفي هو "شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله بالشعور الإيجابي يتبعه

الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي". (الشريد، ٢٠٠٨، ص ٦٤)

- أما "هيرزبرغ" يرى أن "الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة التي يشعر بها

حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه وبالبيئة المحيطة حوله". (فتيحة، ٢٠١٣،

ص ٦٠)

ومن خلال هاته التعاريف الموضوعة والمتعددة والمختلفة التي لم يستطع الباحثون الاتفاق حول تعريف موحد

للرضا الوظيفي إلا أنه يمكن القول كتعريف شامل: "إن الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية

الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل

بالنسبة للفرد".

٢-١-٢ - خصائص الرضا الوظيفي

من خلال التعاريف الموضوعة والمختلفة حول الرضا الوظيفي يمكن استخلاص أهم خصائصه فيما يلي:

(الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ٨٩)

- تعدد المفاهيم وطرق القياس: معظم الباحثين أشاروا إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا

الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم والبيئة والثقافة التي

يعملون فيها، مما يشير إلى عدم وجود اتفاق حول تعريف موحد للرضا الوظيفي.

- النظر إلى الرضا الوظيفي أنه موضوع فردي: من خلال هذا المنظور أن ما قد يكون رضا لشخص

قد لا يكون رضا لشخص آخر، فكل فرد لديه دوافع وحاجات متعددة.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لصعوبة تحديد السلوك الإنساني، نحاول أن نعرف الرضا الوظيفي من خلال القناعة والقبول وتنظيم العمل... الخ.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل، ويؤدي الشعور بالثقة لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يكشف الرضا الوظيفي عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح أو الفشل الشخصي في تحقيق الأهداف الشخصية.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه عن العناصر الأخرى: الرضا عن عنصر ما لا يعني الرضا عن كل العناصر، كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين قد لا يرضي باقي الأفراد.

٢-١-٣ - عناصر الرضا الوظيفي

يمكننا أن نعتبر أن الرضا الوظيفي هو محصلة لمجموعة من العناصر تتشكل لدى الفرد للوصول إلى مستوى الرضا العام. ففي نموذج بورتر ولولر يتجدد الرضا الوظيفي بتأثير العوائد الذي يحصل عليها الفرد في وظيفته، وما يتحقق له من إشباعات، وأيضاً بإدراكه لعدالة هذه العوائد، إن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا، الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الذي يتصور الفرد أنه يحصل عليها. فبقدر ما تحتل الوظيفية مصدر إشباعات أو منافع كبيرة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة. (عاشور، ١٩٨٣، ص ٦٧)

كما طورت كونزي وزميلاتها نموذجاً للرضا الوظيفي، يتضمن سبعة عشر جانباً لقياس الرضا الوظيفي، ومن أبرز العناصر التي توصلوا لها: الترقية، التدريب والاستقلالية، مجموعة العمل، الإشراف، الإدارة العليا، الأجور، الأمن الوظيفي، أسلوب تنظيم العمل والالتزام التنظيمي. (العمري، ص ١٦)

كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يجب التسليم بأن الفرد الذي يكون راض عن عنصر معين لابد أن يكون راضياً عن باقي العناصر.

ويمكننا إجمال عناصر الرضا الوظيفي في: الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل المادية.

١- الأجر: هو المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات. فيرى البعض أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما فقط يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ عليه، إلا أن الاعتراضات كانت كثيرة على هذا الرأي، حيث أن الدراسات أكدت وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس.

٢- محتوى العمل: يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله. ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز التي يوفرها العمل، فرص النمو التي يوفرها العمل. (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٤٥)

٣- نمط الإشراف: "الإشراف هو علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة" (لبصير، ٢٠٠٢، ص ٦٣). حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين نمط الإشراف

الذي يتبعه الرئيس مع رؤوسيه لتحقيق الرضا عن العمل. إذ أن المشرف الذي يجعل رؤوسيه محوراً لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، بإمكانه كسب ولائهم، عكس المشرف الذي يعتبر رؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل.

٤- الترقية: يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، فقد أشارت الدراسات الى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، حيث يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قل رضاه عن العمل، والعكس.

(عاشور، ١٩٨٣، ص ١٣٥)

٥- جماعات العمل: جماعات العمل هي وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به. حيث أن جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بقدر مصدر المنفعة أو التوتر التي تحققه له، فإذا كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا عن العمل.

٦- ظروف العمل المادية: يقصد بظروف العمل المادية هي الظروف التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكان... الخ، حيث تؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل. (فتيحة، ٢٠١٣، ص ٦٧)

وبالتالي ومن خلال هاته العناصر المدروسة يمكن القول إن الفرد لن يشعر بمستوى الرضا الوظيفي العام إلا من خلال اجتماع هذه العناصر بما تحقق رضاه داخل الوظيفة.

٢-٢ - أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هي تلك المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، وباعتباره يكون درجات مختلفة خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام مختلفة حسب ما يلي: (فتيحة، ٢٠١٣، ص ٦٥)

(١) الرضا الوظيفي حسب شموليته:

○ الرضا الوظيفي الداخلي: يرتبط بالجوانب الذاتية للعامل، مثل: القبول، الاعتراف، التقدير، الشعور، التمكن ... الخ.

○ الرضا الوظيفي الخارجي: يرتبط بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل، مثل: زملاء العمل، المدير وطبيعة ونمط العمل.

(٢) الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

○ الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

○ الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

٢-٣- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تعددت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد، فقد اختلفت الدراسات في تحديد

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: (بوقال، ٢٠١٢، ص ١٢٦)

- يرى جينزبرغ أن محددات الرضا الوظيفي تأتي من العوامل الداخلية للفرد (العمل ذاته، التقدير، الاعتراف والإنجاز) والعوامل المحيطة بالفرد (الأجور والعلاقات وظروف العمل)، وهذا يتفق إلى حد ما مع (هيرزبرغ) في نظريته.

- حيث يرى (هيرزبرغ) أن العناصر التي تسبب الرضا هي: (الإنجاز، التقدير والاعتراف، المسؤولية، الترقيات، العمل ذاته) أما العناصر التي تسبب عدم الرضا فهي (سياسة الشركة، الأجر، ظروف العمل، الزملاء، المشرفين).

ومن خلال الدراسات الموضوعية من طرف الباحثين فقد تم تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة وأخرى ذاتية متعلقة أساساً بطبيعة العامل.

٢-٣-١- العوامل التنظيمية

أ- نظام العوائد: "تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفقاً لما قدموه من جهد في تأدية مهامهم" (شنوقي، ٢٠٠٥، ص ١٩٨) أهمها الأجر، الحوافز، المكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقاً لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل:

○ الأجر: العلاقة بين الرضا وإشباع الحاجات وخاصة الفيزيولوجية منها، فإننا نلاحظ من

خلالها أن عامل الأجر ضروري جداً لتحقيق الرضا لدى العاملين، وبالتالي لا يمكن إهمال

العائد المالي كعنصر ضروري في تحقيق الرضا كونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل (بوقال، ٢٠١٢، ص ١٢٩). وتعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر من المصادر الأساسية لتحقيق الرضا إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية.

○ الحوافز: "هي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشاريعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها من خلال العمل" (مرعي، ٢٠٠٣، ص ٢). والواضح والمتفق عليه أن الحوافز من المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء وعلى سلوك العاملين وليس على الرضا فحسب.

○ الترقية: "هي تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجته" (عاشور، ١٩٨٣، ص ١٤٧). إن المنظمة التي تتيح للعاملين فرص للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن العاملين ذوي الكفاءات المتميزة لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء.

ب-السياسات التيسيرية، ومنها:

○ نمط الإشراف: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية. فقد أكدت دراسات وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، حيث أن معاملة المشرف اليومية للعاملين يكون لها أثر كبير على درجة رضاهم. ويعكس نمط الإشراف طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهـم

وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، وقد أكدت التجارب على أن أفضل وأكثر تحقيقاً لرضا العامل هي "القيادة الديمقراطية" لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية. وقد ذهب فليبو "Filippo" إلى أن غياب الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس إلى عدم الرضا فقط، ويمكن تلخيص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى

من الرضا في النقاط التالية: (جواد، ٢٠٠٠، ص ٢٩٨)

- طلب الأمور الممكنة وليس التعجيزية.
 - تكريم الإنجاز الجيد والتميز.
 - مشاطرة الرؤوسين أفراحهم وأحزانهم.
 - خلق مناخ مشبع بروح المودة والاحترام.
- قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر الفرد في المنظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع، كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق. (سلطان، ٢٠٠٣، ص ١٩٥)
- سياسة المنظمة: تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسيّر العمل ولا يعيقه، فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوفر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

ت-ظروف العمل، وهي:

- ظروف العمل المادية: الاهتمام بظروف العمل المادية وأثرها على الأداء كان محط اهتمام منذ فترة طويلة، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وعلى سلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات للتحمل إزاء هذه العوامل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، ومنه فإن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل الغير مريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، أما ملاءمتها فتؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي. (عكاشة، ١٩٩٩، ص ١١٩)
- الظروف الاجتماعية (جماعة العمل): جماعة العمل هي وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة، حيث أن الجماعات تؤثر على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، كونها تؤثر على العلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية، وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي. (بوقال، ٢٠١٢، ص ١٣٢)
- محتوى العمل: "هو تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله، ولا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه (عكاشة، ١٩٩٩، ص ١٢١). يعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دوراً في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوح، إمكانية المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها... كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية للرفع من رضا العامل اتجاه عمله: (بوقال، ٢٠١٢، ص ١٣٣)

- الإثراء الوظيفي: الإثراء الوظيفي يفترض على أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه، مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض مزيد من السلطة للعاملين.
- التنوع الوظيفي: أداء نفس العمل كل يوم يؤدي بالأفراد إلى الشعور بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل، لذلك فإن التنوع الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، وهو الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الروتين، وبالتالي تخفيض شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي.
- التدوير الوظيفي: يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة المهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

○ ساعات العمل (برنامج العمل): يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهاراً ومنهم من يفضل له ليلاً ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع، كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي على فترات راحة وأكثر وهكذا. لذلك كانت للتفضيلات الساعية للعمل أثر على رضا العاملين بالرغم من أن مدة العمل متفق عليها، كما يجب إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء، ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً وعضوياً. ومن خلال ذلك كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة كلما زاد رضاه عن العمل، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه كلما انخفض رضاه.

٢-٣-٢ - العوامل الشخصية للرضى

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، حيث أن العامل الذي يعاني اضطراباً شديداً في شخصيته يجد صعوبة في الرضا عن عمله سواء كان مهنيّاً أو اجتماعياً، فالأفراد لهم طبائع وشخصيات أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات نذكر: (سلطان، ٢٠٠٣، ص ٩٢)

- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتزاز بنفسه واحترام ذاته، والعلو بقدره، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، والعكس بالنسبة للفرد الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٢٣١)
- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين ليس لهم قدرة على تحمل الضغوط يكونون غير راضين.
- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة لدى العامل كلما زاد رضاه الوظيفي، أما إذا قلت مكانته وظيفياً واجتماعياً فإن ذلك يؤدي إلى عدم رضاه الوظيفي.
- الرضا العام عن الحياة: إن العاملين السعداء في حياتهم الاجتماعية عموماً والحياة العائلية خصوصاً، عادة ما تنتقل هذه السعادة إلى عملهم، والعكس بالنسبة للعاملين التعساء غير الراضين عن حياتهم الاجتماعية، فهم عادة ما ينقلون مشاعر الاستياء إلى عملهم. (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٢٣١)

٣- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي

لقد سعى العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين بإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في المؤسسات المختلفة لما يشكله الرضا الوظيفي من أهمية أساسية في تزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمفاهيم والأفكار

والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم. وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغيرات ملموسة حدثت في طبيعة رضا العاملين عن عملهم داخل المؤسسة وهذه التغيرات تمثلت في: (خوالد، ٢٠١٩، ص ٦٧)

- ١- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المؤسسة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.
- ٢- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافآت خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة هي:

a. مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

b. المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

c. مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد: وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع

على فريق العمل ككل.

d. التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف

الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

e. الأجور والحوافز: تعتبر الأجور والحوافز عنصر أساسي وفعال في رضا العامل وفي ظل

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية منها ما

هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

قديمًا وطبقاً لنظرية العدالة، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى

ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمؤسسة من

خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المؤسسات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملين يقومون بإجراء

تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعد على

أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمؤسسة، فإنهم يحصلون

على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز. ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديمًا كان

الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي

يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

أي إنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي

يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمؤسسة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية،

مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل في فريق عمل.

ومن هنا يتضح أن الرضا الوظيفي يعتبر وفقاً للفكر الإداري المعاصر هاجساً أساسياً تسعى له المؤسسات المعاصرة سيما في ظل المنافسة بين المؤسسات المختلفة بغية البقاء في سوق الأعمال ومواصلة الاستمرار في العطاء الإنتاجي. (خوالد، ٢٠١٩، ص ٦٧)

٤ - الخلاصة

تبين لنا من خلال هذا المبحث أن الرضا الوظيفي هو حالة شعور داخلي يحس به الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسته لعمله من خلال مجموعة من العوامل المحيطة به في بيئة العمل الداخلية والخارجية، يترتب من خلالها نتائج مرتبطة بالفرد داخل المنظمة سواء عند شعوره بحالة الرضا وتظهر في معدل دوران العمل ومعدل الغياب والولاء للمؤسسة، أو حالة عدم الرضا من خلال الانسحاب من العمل، الشكاوى، والتظلمات والإضرابات.

وعليه ومن خلال الأهمية التي يكتسبها موضوع الرضا الوظيفي، يمكن القول إنه غاية تسعى المؤسسات لتحقيقه من أجل الحفاظ على الموارد البشرية التي تمتلكها من المغادرة أو التهرب من العمل بالغياب أو الترك.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

- تصميم الدراسة الميدانية
 - مجتمع وعينة البحث
 - منهجية البحث
 - أساليب جمع البيانات
 - أداة الدراسة الميدانية
 - الأساليب الإحصائية المستخدمة
- استكشاف ووصف بيانات البحث
 - ثبات أداة البحث
 - التحليل الوصفي لعينة البحث
 - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- اختبار الفرضيات

تمهيد عن شركة أفاميا للصناعات الدوائية:

شركة افاميا للصناعات الدوائية تأسست في عام ٢٠٠٨م وحصلت على شهادة GMP الصادرة عن وزارة الصحة عام ٢٠٠٩ م وعلى شهادات الايزو ١٤٠٠١ / ١٨٠٠١ / ٩٠٠١ من الشركة الألمانية TUV NORD عام ٢٠١٠ م. تتخصص الشركة في انتاج وتسويق الأدوية والمستحضرات الصيدلانية. تهدف الشركة إلى تطوير نوعية وجودة وكفاءة الادوية المنتجة لتكون الشركة يد فاعلة في تطوير القطاع الصحي والبحث العلمي وذلك من خلال ابحاث مستمرة لفريق من الخبراء والمختصين. خطوط الإنتاج الحالية لشركة افاميا: خط انتاج الكبسول والمضغوطات، خط انتاج الشرابات السائلة، خط انتاج المتممات الغذائية، خط انتاج المعقمات والمطهرات، خط انتاج الماء منزوع الشوارد المعد لحل الشرابات الجافة، خط إنتاج أدوية الجرعة الوحيدة، خط انتاج مستلزمات التنقية الدموية (غسيل الكلى) وكما تسعى شركة أفاميا للصناعات الدوائية وبشكل متواصل بتوسيع خطوط الانتاج، وإضافة أدوية نوعية جديدة.

١ - تصميم الدراسة الميدانية

١-١ - مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في شركة أفاميا في سوريا (حوالي ١٥٠ موظف). وتم اختيار عينة عشوائية منهم، حيث بلغت عدد الاستبيانات المحصلة والقابلة للتحليل (٩٣) مفردة.

تم الاعتماد على أسلوب العينات. وتم حساب حجم العينة المطلوب باستخدام المعادلة التالية (Saunders,)

(Lewis and Thornhill, ٢٠٠٩, P:٥٨١-٥٨٢):

$$n = p(1 - p) \left[\frac{Z}{e} \right]^2$$

حيث n هو حجم العينة المطلوب استنتاجه، p نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة (وتم تثبيته على قيمة ٥٠% لتعظيم حجم العينة)، وتعتبر Z عن قيمة المنحنى الطبيعي عند درجة الثقة

المطلوبة، و e عن حجم الخطأ المسموح به في المعاينة.

وباعتبار مستوى الثقة المطلوب هو ٩٥% وبافتراض هامش الخطأ ١٠%، ينتج من تطبيق المعادلة أننا بحاجة ٨٠ استبياناً على الأقل، والتي تعد كافية لتمثيل مجتمع البحث ضمن المعايير سابقة الذكر، وبناء عليه قامت الباحثة بجمع (٩٣) مفردة قابلة للتحليل، وهذا العدد يمثل الحجم النهائي لعينة البحث.

١-٢- منهجية البحث

لغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يتم عن طريق وصف وتحليل الظاهرة، وذلك بالاعتماد على الكتب والمقالات والمجلات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي، وذلك بغرض تكوين الإطار النظري للموضوع والإحاطة بكل جوانبه، بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة الحالة والأسلوب التحليلي من خلال إجراء بحث ميداني لدى شركة أفاميا اعتمدت فيه الباحثة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

١-٣- أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، المصادر الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة، وتمت معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والأبحاث والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

١-٤- أداة الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الالكترونية، والتي تضمنت قسمين:

- القسم الأول: يحوي الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

• القسم الثاني: تم استخدام مقياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة (خوالد، ٢٠١٩) و (David, ٢٠١٨)

و (Rashid, ٢٠١٧)، ومقياس الرضا الوظيفي (خوالد، ٢٠١٩) و (بشيبشي، ٢٠١٦) لصياغة أسئلة

الاستبانة، حيث تم تطبيق هذه المقاييس في عدة دراسات وأثبتت صدقها وثباتها في أغلب هذه

الدراسات رغم تباين خصائص المجتمعات المدروسة.

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي فيما يخص استجابات القسم الثاني من الاستبانة، وذلك على

الشكل التالي:

الجدول ١: درجات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الرأي	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

١-٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

قامت الباحثة بمعالجة وتحليل البيانات من خلال برامج: SPSS v.٢٥ و MS Excel v.٢٠١٦، حيث

استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لاستكشاف توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean and Standard Deviation) من أجل الإحصاء الوصفي لمحاور البحث.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من أجل معرفة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- اختبار (Independent Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العامل الديموغرافي (الجنس) تجاه المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) تجاه المتغير التابع.

٢ - استكشاف ووصف بيانات البحث

٢-١ - ثبات أداة البحث (الاستبيان)

يعد ثبات الاستبيان من المتطلبات التي اعتمدتها الباحثة والتي يمكن من خلالها التحقق من الثبات للاستبيان ومدى تمثيله للمجتمع المستهدف، وتبين من خلال استخدام (Cronbach Alpha)، أن قيمة (Alpha) لمحاور الاستبيان كانت كما يأتي:

الجدول ٢: قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
دعم ومساندة الإدارة العليا	٠.٧٠١	المتغيرات المستقلة
التحسين المستمر	٠.٧٢٨	
مشاركة العاملين	٠.٧٢٣	
الرضا الوظيفي	٠.٧١٥	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ٧٢٥

ووصلت قيمة (Alpha) للاستبيان بشكل كلي (٠.٨٣٤)، وتعد هذه نتيجة إيجابية وتفسر بثبات فقرات الاستبيان وبالتالي يمكن الاعتماد عليه بشكل كلي لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

٢-٢ - التحليل الوصفي لعينة البحث تبعاً للعوامل الديموغرافية

يلخص الجدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لكل من فئات المتغيرات الديموغرافية.

الجدول ٣: التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	٢٩	٣١.٢
	أنثى	٦٤	٦٨.٨

العمر	أقل من ٢٥ سنة	٥	٥.٤
	من ٢٦-٣٥ سنة	٧١	٧٦.٣
	من ٣٦-٤٥ سنة	١٢	١٢.٩
	أكثر من ٤٥ سنة	٥	٥.٤
التأهيل العلمي	معهد فما دون	٢	٢.٢
	جامعة	٥٤	٥٨.١
	دراسات عليا	٣٧	٣٩.٨
سنوات الخبرة	أقل من سنتين	٩	٩.٧
	من ٢-٥ سنوات	٣٨	٤٠.٩
	من ٦-١٠ سنوات	٣٢	٣٤.٤
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤	١٥.١
المسمى الوظيفي	موظف	٥٦	٦٠.٢
	مشرف	٢٩	٣١.٢
	مدير وحدة	٤	٤.٣
	مدير قسم	٤	٤.٣

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ٧٢٥

حيث نلاحظ أن نسبة الإناث أكثر بكثير من نسبة الذكور (إجمالاً خريجي كلية الصيدلة الإناث أكثر من الذكور)، بالإضافة إلى أن أغلبية أفراد العينة من الجامعيين والحاصلين على شهادات الدراسات العليا (بسبب المجتمع الغالب فيها من صيادلة ومهندسين)، كما نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) بنسبة ٧٦.٣%، ويليهما الفئة العمرية (من ٣٦-٤٥ سنة) بنسبة ١٢.٩% وهذا يدل على أن أغلبية عملاء الشركة من الفئة الشابة، فيما نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة (من ٢-٥ سنوات بنسبة ٤٠.٩% ومن ٦-١٠ سنوات بنسبة ٣٤.٤%).

٢-٣- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم من خلالها اشتقاق المؤشرات الوصفية التالية:

- (١) الوسط الحسابي (mean): والذي يمثل الوسط الحسابي لقيم المتغير وفقاً لآراء أفراد العينة.
- (٢) الوسيط (median): والذي يمثل القيمة الوسيطة أي القيمة التي تقع في وسط قيم المتغير.
- (٣) الانحراف المعياري (SD): والذي يمثل مدى تشتت قيم المتغير حول وسطها الحسابي وكلما ارتفع هذا المؤشر يكون دليلاً لزيادة تشتت القيم حول وسطها الحسابي.
- (٤) القيمتان الأدنى والأعلى للمتغير (maximum & minimum): ويؤشران إلى مدى التذبذب الحادث في قيم المتغير وكلما زاد هذا المدى اعتبر دليلاً على زيادة التذبذب في هذه القيم والعكس بالعكس.
- (٥) الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis): وهما مؤشران إضافيان لتأكيد مدى التذبذب في قيم المتغيرات وكلما ارتفع كل منهما زاد التذبذب.

وبين الجدول التالي عرض تلك البيانات:

الجدول ٤: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الرضا الوظيفي	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	دعم ومساندة الإدارة العليا	
٣.٦٠٣٥	٣.٧٨٢٨	٣.٧١٦١	٣.٩٢٢٦	الوسط الحسابي
٣.٦٢٥٠	٣.٨٠٠٠	٣.٨٠٠٠	٤.٠٠٠	الوسيط
٠.٥٤٤٧٥	٠.٦٢٠٤٢	٠.٥٩٧٣٣	٠.٥٥٥٦٣	الانحراف المعياري
-٠.٦٦٩-	-٠.٠٧٠-	-٠.٩٤٩-	-٠.٤٥٠-	الالتواء

التفطح	١.٠٨٣	١.٦٩٦	-٠.٤٩٨	٠.٢٤٤
القيمة الدنيا	٢.٤٠	١.٤٠	٢.٤٠	٢.٠٠
القيمة العليا	٥.٠٠	٤.٨٠	٥.٠٠	٤.٦٣

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ٧٢٥

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:

- بمقارنة المتوسطات الحسابية نلاحظ أن المتغير المستقل (دعم ومساندة الإدارة العليا) له المتوسط الحسابي الأعلى من ضمن المتغيرات المستقلة، وهذا يدل على أنه وفقاً لعينة الدراسة يعتبر دعم ومساندة الإدارة العليا من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهمية في التأثير على الرضا الوظيفي.
- إن قيم المتغيرات المستقلة والتابعة لا تحوي تشتتاً كبيراً حول أوساطها الحسابية، وذلك بدلالة كل من: انحرافاتها المعيارية، وكذلك اتساع المدى الممثل للقيمة العليا والقيمة الدنيا، ومن ثم مؤشري الالتواء والتفطح.
- يتبين من الجدول أن قيم الالتواء تتراوح بين (-٠.٩٤٩ و -٠.٠٧٠) حيث أن جميعها تقع ضمن مدى الالتواء (-١ إلى +١)، بينما تتراوح قيم معامل التفطح بين (-٠.٤٩٨ و ١.٦٩٦) وجميعها تقع ضمن مدى التفطح (-٣ إلى ٣).

وبين الجدول (٥) التحليل الوصفي لجميع عبارات محاور الدراسة، حيث نلاحظ ما يلي:

- حصلت عبارة "تسعى الإدارة العليا إلى نشر ثقافة الجودة في الشركة" على المتوسط الحسابي الأعلى في محور "دعم ومساندة الإدارة العليا"، وهذا دليل على أن الإدارة في شركة أفاميا تسعى جاهدة إلى

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ونشر ثقافة الجودة لما لها من آثار رجعية إيجابية على كل من الموظف والشركة.

- حصلت عبارة "تحفز الشركة العمال على تفادي الأخطاء وتقليل العيوب" على المتوسط الحسابي الأعلى في محور "التحسين المستمر"، وبالتالي فإن الشركة تعتمد على التحسين المستمر من خلال حث العمال على مواجهة المشكلات التي تعترض طرقهم، وحلها بما يساهم في تقليل العيوب وتفايدي الأخطاء المستقبلية.

- حصلت عبارة "يتم إدماج العاملين والعمال الجدد بكل سهولة في جو العمل" على المتوسط الحسابي الأعلى في محور "مشاركة العاملين"، وهذا يدل على تطبيق مبدأ مشاركة العاملين بشكل جيد في الشركة محل الدراسة.

- حصلت عبارتي "تري أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة" على المتوسط الحسابي الأعلى في محور "الرضا الوظيفي"، وهذا مؤشر على اهتمام إدارة الشركة بتأمين جو مناسب للعمل بما يحقق رضا الموظفين وحثهم على إخراج أفضل ما لديهم.

الجدول ٥: التحليل الوصفي لعبارات محاور الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دعم ومساندة الإدارة العليا		
٠.٦٩٩	٤.٠٣	تسعى الإدارة العليا إلى نشر ثقافة الجودة في الشركة
٠.٧٢٦	٣.٩٢	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة
٠.٨٨٦	٣.٧٧	تسعى الإدارة العليا إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها الأقسام في الشركة
٠.٨٥٧	٣.٩٤	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات التي تسعى إلى تحسين الجودة
٠.٩٢٥	٣.٩٥	تتشارك الإدارة العليا في القرارات التي تؤثر في الجودة مع جميع أقسام الشركة

التحسين المستمر		
تشكل الإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في المنتجات	٣.٥٤	٩٢٧.
يعتبر تحسين وتطوير مهارات العاملين وكفاءتهم من أولويات إدارة الشركة	٣.٥٩	١٠٠٢٤.
تضع الشركة خطط عمل لتنفيذ التحسينات المطلوبة	٣.٧٤	٧٧٩.
تحفز الشركة العمال على تفادي الأخطاء وتقليل العيوب	٣.٨٧	٧٤١.
صورة الشركة تفرض الاهتمام بتحسين الأداء بشكل مستمر	٣.٨٤	٨١١.
مشاركة العاملين		
يفوض لك مديرك صلاحيات كافية لإنجاز مهام عملك في الشركة	٣.٦٣	١٠٠٣٠.
يشجعك مديرك على البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة وحل المشكلات	٣.٦٢	٩٧٧.
يتم إدماج العاملين والعمال الجدد بكل سهولة في جو العمل	٤.٠١	٧٧٣.
تعمل الشركة على توفير مناخ ملائم لمشاركة واندماج العاملين	٣.٧١	٨٦٧.
هناك علاقة متينة بين العاملين وإدارة الشركة	٣.٩٤	٨٣٢.
الرضا الوظيفي		
تشعر بالأمان داخل الشركة	٣.٦٥	٨٩٣.
يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضياً بالنسبة لك	٣.٣٨	١٠٠٩٣.
تعتبر الحوافز المقدمة لك عادلة ومرضية	٣.١٢	١٠١٣١.
فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك وتزيد من رفع كفاءتك في العمل	٣.٤٠	١٠١٣٤.
يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	٣.٧٥	٨٤٣.
يساعدك مسؤولك على تطوير أدائك ويزيد من خبراتك العلمية	٣.٨٣	٧٦١.
تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	٣.٨٠	٧٧٤.
ترى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة	٣.٩١	٨١٦.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V٢٥

٣- اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمبادئ إدارة الجودة

الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية

لاختبار هذه الفرضية يتوجب علينا اختبار الفرضيات المنبثقة عنها، من خلال استخدام نموذج الانحدار

الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية ويستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير مستقل كمي على متغير

كمي تابع:

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لدعم ومساندة الإدارة العليا في

الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لدعم ومساندة الإدارة العليا في

الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

الجدول ٦: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر دعم ومساندة الإدارة العليا في الرضا الوظيفي

اختبار التأثير (الانحدار)				اختبار معنوية النموذج (Anova)		معامل التحديد	معامل الارتباط
				(F test)		R Square	Pearson R
B _١	B constant	t	sig	Value	Sig	Value	Value
٠.٢٦٧	٢.٥٥٨	٢.٦٩٥	٠.٠٠٨	٧.٢٦٢	٠.٠٠٨	٠.٠٧٤	٠.٢٧٢

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ٧٢٥

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($r = ٠.٢٧٢$) وبالتالي يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متغيري دعم ومساندة الإدارة العليا والرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا.

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r \text{ square} = ٠.٠٧٤$) وهي قيمة جيدة تدل على أن المتغير المستقل قادر على تفسير بعض التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أي إن ٧.٤% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا ناتجة عن التغير في دعم ومساندة الإدارة العليا.

- نلاحظ أن قيمة معامل فيشر ($F = ٧.٢٦٢$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ حيث أن ($\text{Sig} = ٠.٠٠٨ < ٠.٠٥$) أي أن تأثير دعم ومساندة الإدارة العليا في رضا موظفي شركة أفاميا لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في إيضاح تغيرات المتغير التابع.

- بناءً على ما سبق، نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لدعم ومساندة الإدارة العليا في الرضا الوظيفي لدى

موظفي شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

- ويعبر عن معادلة الانحدار الممثلة للعلاقة بين المتغيرين بالشكل التالي:

$$Y = 2.558 + 0.267 X_1$$

حيث: Y الرضا الوظيفي X_1 مبدأ دعم ومساندة الإدارة العليا

بمعنى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبدأ دعم ومساندة الإدارة العليا يرافقه زيادة

وتحسين في مستوى الرضا الوظيفي بمقدار (٠.٢٦٧).

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للتحسين المستمر في الرضا

الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للتحسين المستمر في الرضا

الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

الجدول ٧: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التحسين المستمر في الرضا الوظيفي

اختبار التأثير (الانحدار)				اختبار معنوية النموذج (Anova) F test		معامل التحديد R Square	معامل الارتباط Pearson R
B ₁	B constant	T	sig	Value	Sig	Value	Value
٠.٣٢٢	٢.٤٠٨	٣.٥٩٥	٠.٠٠١	١٢.٩٢٥	٠.٠٠١	٠.١٢٤	٠.٣٥٣

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V٢٥

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($r = 0.353$) وبالتالي يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين متغيري التحسين المستمر والرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا.

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.124$) وهي قيمة جيدة تدل على أن المتغير المستقل قادر على تفسير بعض التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أي إن 12.4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا ناتجة عن التغير في التحسين المستمر.

- نلاحظ أن قيمة معامل فيشر ($F = 12.925$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث أن ($Sig = 0.001 < 0.05$) أي أن تأثير التحسين المستمر في رضا موظفي شركة أفاميا لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في إيضاح تغيرات المتغير التابع.

- بناءً على ما سبق، نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحسين المستمر في الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

- ويعبر عن معادلة الانحدار الممثلة للعلاقة بين المتغيرين بالشكل التالي:

$$Y = 2.408 + 0.322 X_2$$

حيث: Y الرضا الوظيفي X_2 مبدأ التحسين المستمر

بمعنى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبدأ التحسين المستمر يرافقه زيادة وتحسين في مستوى الرضا الوظيفي بمقدار (0.322).

الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمشاركة العاملين في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمشاركة العاملين في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

الجدول ٨: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر مشاركة العاملين في الرضا الوظيفي

اختبار التأثير (الانحدار)				اختبار معنوية النموذج (Anova) F test		معامل التحديد R Square	معامل الارتباط Pearson R
B ₁	B constant	t	sig	Value	Sig	Value	Value
٠.٤٩٥	١.٧٣٢	٦.٥٠٤	٠.٠٠٠	٤٢.٣٠١	٠.٠٠٠	٠.٣١٧	٠.٥٦٣

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V٢٥

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($r = ٠.٥٦٣$) وبالتالي يوجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متغيري مشاركة العاملين والرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا.

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r \text{ square} = ٠.٣١٧$) وهي قيمة جيدة تدل على أن المتغير المستقل قادر على تفسير بعض التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أي إن ٣١.٧% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا ناتجة عن التغير في مشاركة العاملين.

- نلاحظ أن قيمة معامل فيشر ($F = ٤٢.٣٠١$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ حيث أن ($Sig=٠.٠٠٠ < ٠.٠٥$) أي أن تأثير مشاركة العاملين في رضا موظفي شركة أفاميا لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في إيضاح تغيرات المتغير التابع.

- بناءً على ما سبق، نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمشاركة العاملين في الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

- ويعبر عن معادلة الانحدار الممثلة للعلاقة بين المتغيرين بالشكل التالي:

$$Y = 1.732 + 0.495 X_3$$

حيث: Y الرضا الوظيفي X_3 مبدأ مشاركة العاملين

بمعنى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبدأ مشاركة العاملين يرافقه زيادة وتحسين في مستوى الرضا الوظيفي بمقدار (٠.٤٩٥).

وبناءً على ما سبق، يمكن ترتيب تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي لموظفي شركة أفاميا وفقاً لنسب معامل التحديد R-Square كما يلي:

الجدول ٩: ترتيب تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي

المحور	نسب معامل التحديد
مشاركة العاملين	٣١.٧%
التحسين المستمر	١٢.٤%
دعم ومساندة الإدارة العليا	٧.٤%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ٧٢٥

إن لمشاركة العاملين التأثير الأكبر في الرضا الوظيفي حيث أكدت نتائج الاستبيان دورهم الكبير في شركة

أفاميا للصناعات الدوائية مما يزيد الرضا بسبب شعور العاملين بالتقدير ودورهم في صنع القرارات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الرضا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
العمر						
بين المجموعات	٠.٣٣٠	٣	٠.١١٠	٠.٣٦٤	٠.٧٨٠	غير دالة
داخل المجموعات	٢٦.٩٧٠	٨٩	٠.٣٠٣			
المجموع	٢٧.٣٠١	٩٢				
التأهيل العلمي						
بين المجموعات	٠.٨٤٠	٢	٠.٤٢٠	١.٤٢٨	٠.٢٤٥	غير دالة
داخل المجموعات	٢٦.٤٦١	٩٠	٠.٢٩٤			
المجموع	٢٧.٣٠١	٩٢				
المسمى الوظيفي						
بين المجموعات	٢.٢١٣	٣	٠.٧٣٨	٢.٦١٧	٠.٠٥٦	غير دالة
داخل المجموعات	٢٥.٠٨٨	٨٩	٠.٢٨٢			
المجموع	٢٧.٣٠١	٩٢				
سنوات الخبرة						
بين المجموعات	٠.٢٦٥	٣	٠.٠٨٨	٠.٢٩١	٠.٨٣٢	غير دالة
داخل المجموعات	٢٧.٠٣٦	٨٩	٠.٣٠٤			
المجموع	٢٧.٣٠١	٩٢				

الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة، ويوضح

الجدول التالي ما تم التوصل إليه من نتائج.

الجدول ١٠ : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ٧٢٥

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- إن مستوى الدلالة الإحصائية لكل من المتغيرات (العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي): ($\text{sig} > 0.05$) وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم، ونخلص إلى النتيجة التالية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

١ - النتائج

على ضوء الدراسة الميدانية، توصل البحث إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى مقبول من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة أفاميا وفقاً لأبعادها المأخوذة في الدراسة، حيث يتم تطبيق مبادئ (مشاركة العاملين، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا) إلى حد كبير في الشركة.
- يوجد مستوى من مقبول من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لدعم ومساندة الإدارة العليا في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للتحسين المستمر في الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا للصناعات الدوائية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمشاركة العاملين في الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أفاميا للصناعات الدوائية، ويعتبر المبدأ الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أفاميا وفقاً للدراسة، وبشكل أقل التحسين المستمر يليهما دعم الإدارة العليا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، أي أن جميع أفراد العينة على اختلافهم يتمتعون بقدر متقارب من الرضا الوظيفي.

٢ - التوصيات

بناءً على نتائج البحث، توصي الباحثة بما يلي:

- ✓ بما أن توافر الرضا الوظيفي جيد إلى حد ما لدى العاملين في شركة أفاميا، توصي الباحثة إدارة الشركة بضرورة العمل على تحسين الرضا الوظيفي وتطويره، وتأطيره بحيث يصب في النهاية في مصلحة الشركة على المدى القريب والبعيد.
- ✓ توصي الدراسة الاستفادة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تطبيق أبعاد أخرى لم تشملها الدراسة في سبيل تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أفاميا.
- ✓ الاستفادة من الأثر الكبير لمشاركة العاملين في الرضا الوظيفي بما يساهم في رفع سوية العمل والحصول على نتائج مرضية لكل من الشركة والموظفين.
- ✓ بما أن الاختلافات في معظم الخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) بين العاملين في شركة أفاميا لا تؤدي إلى فروقات جوهرية في مدى توافر الرضا الوظيفي لديهم، يجدر بالإدارة العليا في الشركة الاهتمام بتعزيز الرضا الوظيفي لكامل القوى العاملة في الشركة بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية لأن لديهم فرصاً متساوية في تحسين مستوى رضاهم الوظيفي والذي ينعكس على أدائهم بشكل عام.
- ✓ تقترح الباحثة إنجاز أبحاث أخرى تدرس مبادئ مختلفة لإدارة الجودة أهمها التركيز على العميل وأثرها على الرضا الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

١. الشريد، سالم تيسير (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية.
٣. الطائي، رعد عبد الله (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية.
٤. جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠). إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٠.
٥. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. عاشور، أحمد صقر (١٩٨٣). الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة.
٧. سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
٨. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٢). السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
٩. عقيلي، عمر (٢٠٠١). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
١٠. عكاشة، محمود فتحي (١٩٩٩). علم النفس الصناعي، دار الجمهورية، مصر.
١١. عليما، محمد (٢٠٠٥). النظام التربوي الأردني، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

١٢. ماهر، أحمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
١٣. مرعي، محمد مرعي (٢٠٠٣). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العام العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

١٤. بوقال، نسيم (٢٠١٢). أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري.
١٥. خوالد، مروى (٢٠١٩). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة - رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
١٦. شنوقي، نور الدين (٢٠٠٥)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر.
١٧. صلاح، إيهاب (٢٠٠٣). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية إدارة الأنشطة التسويقية بشركات الغزل والنسيج، جامعة القاهرة، مصر.
١٨. صلاح الدين، محمود (٢٠٠٩). عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسات الجامعة الأردنية.
١٩. فتحة، سيدي سعيد (٢٠١٣). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر.
٢٠. لبصير، شهرزاد (٢٠٠٢). عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المخصوصة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة.

المجلات:

٢١. العمري، خالد، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، ع٢٤.

المراجع الأجنبية:

١. Besterfield, Dale, H. (٢٠٠٣) Total Quality Management. (٣rd ed,) London: Pearson Education Inc.
٢. Cohen, Steven. (٢٠٠٥). Strategic planning in environmental regulation. Cambridge: MIT Press.
٣. Deming, W. Edwards (١٩٨٦). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study.
٤. Goetsch, David, L., et al. (٢٠٠٦). Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services. (٥th ed,) London: Person Education, Inc.
٥. Handfield, R. & Ghosh, S. (١٩٩٤). Creating a quality culture through organizations change.
٦. Juran, J, M. et al. (٢٠٠٠). How to think about Quality. (Juran's Quality Handbook, International ed,) Singapore: McGrawHill.
٧. Kanji, K. G. & Yui, H. (١٩٩٧). Total quality culture.

٨. Oakland, John S. (٢٠٠٣). TQM: Text with Cases. London: Routledge.

الملاحق

١- ملحق رقم ١ : الاستبيان

يأتي هذا الاستبيان في خطوة لإتمام مشروع تخرج في برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في الجودة في الجامعة الافتراضية السورية، بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي. فضلاً أجب على الأسئلة التالية ضمن بيئة عملك، وشكراً جزيلاً مسبقاً لإجاباتكم على جميع أسئلة الاستمارة ووقتكم الثمين الذي منحتموني إياه.

الباحثة: نايا نزيه العويدة

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

١. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

٢. العمر:

أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٦-٣٥ سنة ☐
من ٣٦-٤٥ سنة ☐ أكثر من ٤٥ سنة ☐

٣. التأهيل العلمي:

ثانوية ☐ معهد ☐
جامعة ☐ دراسات عليا ☐

٤. المسمى الوظيفي:

موظف ☐ مشرف ☐

☐ مدير قسم

☐ مدير وحدة

٥. سنوات الخبرة:

☐ من ٢-٥ سنوات

☐ أقل من سنتين

☐ أكثر من ١٠ سنوات

☐ من ٥-١٠ سنوات

القسم الثاني: العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة

لمعرفة مدى موافقتكم على العبارات التالية، يرجى وضع علامة (X) عند خيار واحد فقط يعبر عن رأيكم:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)					
المحور الأول: دعم ومساندة الإدارة العليا					
١					تسعى الإدارة العليا إلى نشر ثقافة الجودة في الشركة
٢					تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة
٣					تسعى الإدارة العليا إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها الأقسام في الشركة
٤					تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات التي تسعى إلى تحسين الجودة
٥					تتشارك الإدارة العليا في القرارات التي تؤثر في الجودة مع جميع أقسام الشركة
المحور الثاني: التحسين المستمر					

١	تشكل الإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في المنتجات				
٢	يعتبر تحسين وتطوير مهارات العاملين وكفاءتهم من أولويات إدارة الشركة				
٣	تضع الشركة خطط عمل لتنفيذ التحسينات المطلوبة				
٤	تحفز الشركة العمال على تقادي الأخطاء وتقليل العيوب				
٥	صورة الشركة تفرض الاهتمام بتحسين الأداء بشكل مستمر				
المحور الثالث: مشاركة العاملين					
١	يفوض لك مديرك صلاحيات كافية لإنجاز مهام عملك في الشركة				
٢	يشجعك مديرك على البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة وحل المشكلات				
٣	يتم إدماج الموظفين والعمال الجدد بكل سهولة في جو العمل				
٤	تعمل الشركة على توفير مناخ ملائم لمشاركة واندماج العاملين				
٥	هناك علاقة متينة بين الموظفين وإدارة الشركة				
العبارات المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي)					
١	تشعر بالأمان داخل الشركة				
٢	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضياً بالنسبة لك				
٣	تعتبر الحوافز المقدمة لك عادلة ومرضية				
٤	فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك وتزيد من رفع كفاءتك في العمل				
٥	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية				
٦	يساعدك مسؤولك على تطوير أدائك ويزيد من خبراتك العلمية				



					٧ تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة
					٨ ترى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

& scientific research

Master in quality (MIQ)

Syrian Virtual University

**The Impact Of The Application Of Total Quality Management Principles In
Job Satisfaction**

(Case Study On The Employees Of Aphamea Company)

**Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for A Master in
Quality**

Authored by:

Naya Nazih Al-Awabeda

Supervised by:

Dr. Phd. Nariman shouki

٢٠٢٢