

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

**" أثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين "**

دراسة حالة شركة Kuwaiti Investment Group للأسواق الحرة في دمشق

**"The Impact of Total Quality Management in Job Satisfaction"**

Case Study of Kuwaiti Investment Group Duty Free Shops Company

رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة: نور محمد الفروي

Nour\_137549

إشراف الدكتور: مهند أرناؤوط

العام الدراسي

2022

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

صدق الله العظيم

## الإهداء

ما انتهى درب ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضلك يا رب

فالحمد لله قولاً وفعلاً وشكراً ورضاً..

إلى رفاق دربي في كل خطوة.. الغائبين الحاضرين.. أبي وعلي رحمهما الله..

إلى ألماتي النادرة وصديقتي الوحيدة.. أمي حفظها الله

إلى إخوتي سندي وعوني.. عيسى، بشار، سليمان

إلى من ساندني وشجعني وخطا معي خطواتي.. إلى رفيق حياتي.. زوجي

إلى بطلتي الصغير.. ابني "سليمان"

إلى أميرتي الصغيرة.. ابنتي "لين"

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين جمعني معهم مراحل الحياة سواء في العمل أو في الدراسة وإلى جميع

من ساعدني لإتمام هذه الرسالة

إليكم جميعاً..

أهدي هذا العمل المتواضع

## شكر وتقدير

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير إلى من لا تفيه حقه ألف كلمة شكر وتقدير الأستاذ الدكتور مهند أرناؤوط، الذي أكرمني بعطائه العلمي، وكان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده ونصائحه.

وأقدم بجزيل الشكر والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الدكتور رعد الصرن و الدكتور محمود الحناوي الموقرين على ما بذلوه من جهد وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة. كما أتوجه بالشكر لأعضاء الهيئة التدريسية كافة في الجامعة الافتراضية السورية لما قدموه من علم طوال فترة الدراسة.

نور محمد الفروي

## المخلص

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة KIG ، كما يهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG في الإدارة العامة في دمشق وإلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على الأسلوب الاستنتاجي كأسلوب للبحث وذلك لتحويل العلاقة التي تربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفع مستوى الرضا الوظيفي إلى فرضيات قابلة للاختبار ثم اختيار طريقة لاختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة مكونة من 83 فردا من موظفي الإدارة الوسطى والعاملين في إدارة شركة KIG للأسواق الحرة في دمشق. وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v.25.

### وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها:

أن جميع أفراد العينة اتفقوا على أن الشركة تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث خلص البحث إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG، حيث أثبت البحث وجود أثر إيجابي قوي للتعاطف والأمان، ولاندماج العاملين، ووجود أثر إيجابي متوسط للتركيز على العاملين والتحسين المستمر. كما توصل البحث إلى وجود اختلاف بمستوى الرضا الوظيفي يعزى للمؤهل العلمي حيث كانت نسبة الرضا الأعلى للموظفين الحاصلين على دراسات عليا، والنسبة الأقل للحاصلين على الشهادة الثانوية ، علما أنه لا يوجد اختلاف بمستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والعمر، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وفي هذا الصدد خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام الإدارة العليا بتشكيل فرق عمل والعمل على إقامة دورات دورية تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وإعطاء الموظفين صلاحيات أوسع وخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إضافة إلى تحفيز الموظفين بشكل دائم من خلال اللقاءات الدورية للاستماع إلى مطالبهم وآرائهم والسماح لهم بحضور الاجتماعات الخاصة بالجودة، وتخفيض ساعات العمل والترقية الدورية للموظفين خاصة ذوي عدد سنوات الخبرة الطويلة إضافة إلى تطوير سياسة الرواتب والأجور والحوافز.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة - التحسين المستمر - اندماج العاملين - التركيز على العاملين - التعاطف والأمان- الرضا الوظيفي

## **Abstract**

This research aims to reveal the impact of total quality management principles on job satisfaction from the point of view of KIG employees.

In order to achieve these goals, the researcher relied on the deductive method in order to transform the relationship between applying the principles of total quality management and raising the level of job satisfaction into testable hypotheses, then choosing a method to test the hypotheses and collect the necessary data.

To achieve the objectives of this research, a questionnaire designed to collect preliminary information from a study sample. Consisting of 83 individuals from Middle Managerial Level and employees in the Head Quarter of KIG Duty Free Shops in Damascus. In the light of the above, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program used to analyze and examine the hypotheses.

The researcher applied different statistical methods such as Mean; Standard Deviation, Simple Regression and Multiple Regression.

After executing the analysis of the hypotheses, the research reached the following conclusion: All respondents agreed that the company applies the total quality management. The research concluded that there is a positive impact of total quality management in achieving job satisfaction for KIG employees. Medium positive impact to focus on employees and continuous improvement. The research also found that there is a difference in the level of job satisfaction due to the educational qualification, where the highest percentage of satisfaction was for employees with postgraduate studies, and the lowest percentage for those with a secondary certificate, noting that there was no difference in the level of job satisfaction due to the variable of gender, age, job position and number of years of experience. . In this regard, the research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need for senior management to form work teams and work on holding periodic training courses to develop employees' skills and give employees broader powers, especially in making decisions related to their work, in addition to motivating employees permanently through periodic meetings to listen to their demands and opinions. Allowing them to attend quality meetings, reducing working hours and periodic promotion of employees, especially those with many years of experience, in addition to developing a policy of salaries, wages and incentives.

Keywords: Total quality management - Continuous improvement - Employee integration - Focus on employees - Empathy and Safety - Job Satisfaction.

## قائمة المحتويات

### Contents

3	الإهداء
4	شكر وتقدير
5	الملخص
6	ABSTRACT
11	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
12	1- المقدمة
13	2- الأبحاث السابقة
18	3- تساؤلات البحث
18	4- أهداف البحث
19	5- أهمية البحث
19	6- نموذج البحث
21	7- فرضيات البحث
22	8- منهجية البحث
23	9- استراتيجيات البحث
23	10- أدوات جمع البيانات وتحليلها
23	11- مجتمع وعينة البحث
25	12- حدود البحث
26	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
27	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

- 27 -1 مقدمة
- 27 -2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- 28 -3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 30 -4 خصائص إدارة الجودة الشاملة
- 31 -5 أهمية إدارة الجودة الشاملة
- 31 -6 عناصر إدارة الجودة الشاملة
- 33 -7 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 38 -8 الأبعاد الخمسة للجودة
- 39 -9 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 41 -10 طرق للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 41 -11 العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 42 -12 كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 42 -13 أهداف إدارة الجودة الشاملة

#### 44 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

- 45 -1 مقدمة
- 45 -2 مفهوم الرضا الوظيفي
- 48 -3 أنواع الرضا الوظيفي
- 48 -4 العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي
- 49 -5 نظريات الرضا الوظيفي
- 54 -6 العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي
- 56 -7 أبعاد الرضا الوظيفي
- 56 -8 أهمية الرضا الوظيفي
- 58 -9 خصائص الرضا الوظيفي
- 59 -10 نتائج الرضا الوظيفي
- 61 -11 طرق قياس الرضا الوظيفي
- 63 -12 أثر الخصائص الديمغرافية في الرضا الوظيفي
- 64 -13 أثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي



### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	مقياس ليكرت الخماسي	1
27	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	2
32	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	3
68	مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale	4
70	التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة الجودة الشاملة	5
70	التحليل العاملي الاستكشافي لمحور التحسين المستمر	6
71	التحليل العاملي الاستكشافي لمحور اندماج العاملين	7
71	التحليل العاملي الاستكشافي لمحور التركيز على العاملين	8
72	التحليل العاملي الاستكشافي لمحور التعاطف والأمان	9
73	التحليل العاملي الاستكشافي لمحور الرضا الوظيفي	10
74	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	11
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	12
75	توزيع عينة البحث حسب متغير العمر	13
76	توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	14
76	توزيع عينة البحث حسب متغير المركز الوظيفي	15
77	توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخبرة	16
78	تفسير قيم المتوسطات الحسابية	17
78	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحسين المستمر	18
79	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اندماج العاملين	19
80	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التركيز على العاملين	20
81	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعاطف والأمان	21
82	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي	22
83	معامل الارتباط الخطي بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي	23
84	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية الأولى جدول 1	1

85	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية الأولى جدول 2	2
85	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية الأولى جدول 3	3
86	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى جدول 1	1
86	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى جدول 2	2
86	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى جدول 3	3
87	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية جدول 1	1
87	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية جدول 2	2
88	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية جدول 3	3
89	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة جدول 1	1
89	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة جدول 2	2
89	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة جدول 3	3
90	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة جدول 1	1
90	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة جدول 2	2
90	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة جدول 3	3
91	جدول الاختبار الانحدار الخطي المتعدد Stepwise	24
92	اختبار Independent Samples Test للفرضية الرئيسية الثانية-متغير النوع الاجتماعي	25
92	اختبار One Way Anova للفرضية الرئيسية الثانية-متغير العمر	26
93	اختبار One Way Anova للفرضية الرئيسية الثانية-متغير المركز الوظيفي	27
93	اختبار One Way Anova للفرضية الرئيسية الثانية-متغير المؤهل العلمي	28
94	اختبار One Way Anova للفرضية الرئيسية الثانية-متغير عدد سنوات الخبرة	29

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	نموذج البحث	1
22	الأسلوب الاستنتاجي	2
28	تاريخ إدارة الجودة الشاملة	3
34	أنواع العملاء	4
50	هيكل الاحتياجات الإنسانية وفقا لنظرية ماسلو	5
52	مبادئ نظرية هيرزبيرج Herzberg	6
53	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	7
58	أهمية الرضا الوظيفي	8

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للبحث

1. المقدمة
2. الأبحاث السابقة
3. تساؤلات البحث
4. أهداف البحث
5. أهمية البحث
6. نموذج البحث
7. فرضيات البحث
8. منهجية البحث
9. استراتيجية البحث
10. أدوات جمع البيانات وتحليلها
11. مجتمع وعينة البحث
12. حدود البحث

## 1- المقدمة:

الإشباع الوظيفي أو الرضا الوظيفي هو وصف لحالة الرضا التي يكون عليها الفرد حيال وظيفته حيث كلما زادت سعادة المرء بوظيفته، كلما زادت حالة الرضا التي يشعر بها.

يقوم الرضا الوظيفي من خلال أن يشعر الموظف بالرغبة لأداء عمله بأكمل وجه، وإنجاز عمله بكفاءة وسرعة، كما لا يتم حدوث ذلك بالصورة لسالف ذكرها إلا إذا كان الموظف مستقر في مكان عمله من الناحية النفسية والمادية. مما يؤدي بشكل واضح إلى الاستمرار في العمل بدون مواجهة أي عوائق وعقبات، ولا يتم تحقيق الرضا الوظيفي إلا من خلال جانبين، أول جانب هو جانب الإدارة التي تقوم بقيادة الشركة، حيث يقع على عاتقها الدور الأكبر في شعور الموظف بالراحة في مكان عمله وتوفير بيئة مناسبة للموظف أو العامل، أما بالنسبة للجانب الآخر وهو الموظف فيجب عليه الالتزام بما تقرره الشركة من قوانين وقواعد تذكر في اللائحة الخاصة بالشركة، حتى يتم سير عملية الرضا الوظيفي بشكل سلس وفعال بدون أي مشكلات. كما يمكننا توضيح مفهوم الرضا الوظيفي بأنه كافة المشاعر المحبذة التي يشعر بها العامل أو الموظف تجاه مكان عمله والعمل نفسه، كذلك هذه المشاعر تتمثل في شعور الموظف بالأمان والاستقرار وحب العمل، وعدم تواجد أي مشكلات قد تؤثر على إنتاجيته في العمل. حيث إن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله كما أثبتت بحث ليكرت (Likert) وتاييلور (Taylor)، في حين أن بعضها أوضح عدم وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين مثل فروم (Vroom) وبرد (Baird) وفشر (Fisher) و لتحقيق الرضا الوظيفي تلجأ الشركات إلى العديد من الموارد التي تعتمد عليها وتستخدمها لتحسين مستوى أدائها وإحدى هذه الموارد هو إدارة الجودة الشاملة والتي تعرف بأنها الجهد المستمر للإدارة والموظفين في المنظمة على حد سواء، لضمان ولاء العملاء للمنظمة، ورضاهم لفترة طويلة من الوقت والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين، في هذا السياق أشار بحث (البقي، كريم، 2021) وجود أثر إيجابي قوي بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أثرها على الرضا الوظيفي لأعضاء التدريس ، كما توصل بحث (Ching Yi، 2016) إلى وجود أثر إيجابي بين تدريب الموظفين و تقديم مكافآت لهم وتقديرهم وتمكين الموظف من حيث التوازن بين العمل والحياة و تحقيق رضا الموظفين، بينما توصل بحث (Najwa، 2017) إلى أن ليس كل ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزز الرضا الوظيفي لعمال الإنتاج فقد ظهرت ثقافة المنظمة والعمل الجماعي فقط أثر إيجابي مع الرضا الوظيفي لعمال الإنتاج، أما عن بحث (Botsio، 2012) فقد توصل الباحث إلى أنه ليس من السهل على جميع الشركات أن تنفذ وتدير هذا البرنامج بنجاح، في حين أن بعض الشركات غير قادرة على ربط نصها التنظيمي مع نوع برامج إدارة الجودة الشاملة التي سيتم تنفيذها وقلّة ممن يفعلون ذلك غير

قادرين على استدامته لذلك أوصى الباحث إلى ضرورة معرفة كيفية إدارة الجودة الشاملة حيث إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبطا ارتباطا وثيقا بتحقيق الرضا الوظيفي. أما بالنسبة لبحث (مروى، 2018) فقد وجد أثر إيجابي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العاملين، وأوصى إلى أنه لا بد من فرض رقابة صارمة على جودة الخدمات وإمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجهات وتحفيز العاملين على العمل وإرضائهم بشتى الطرق.

مما سبق ومن خلال الأبحاث السابقة يتضح لنا أنه من الممكن أن تؤثر إدارة الجودة الشاملة على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لذلك سيتم دراسة هذا الموضوع بشكل خاص في شركة KIG للأسواق الحرة لنعرف هل من الممكن أن يزداد رضا العاملين إذا تم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام كي نضمن استمرارية العمل بصورة ناجحة في ظل الظروف الصعبة وأي من هذه المبادئ ممكن أن تزيد من رضا الموظفين أكثر من غيرها.

## 2- الأبحاث السابقة:

❖ الأبحاث العربية:

### 1- بحث البقمي، كريم 2021 بعنوان:

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3"

هدف هذا البحث إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 و أظهر البحث عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي قوي بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الرضا الوظيفي لأعضاء التدريس حيث هناك رضا مرتفع على جودة إدارة الكلية من قبل أعضاء هيئة التدريس و هناك جودة رضا متوسط على جودة طالب الكلية من قبل أعضاء هيئة التدريس حيث أوصى الباحثان بضرورة عمل إدارة الكلية على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم مقترحاتهم و أخذها بعين الاعتبار في اتخاذ القرار و العمل على خلق نوع من التحفيز المادي و المعنوي .

## 2- بحث مروى، 2018 بعنوان:

"دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة: في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية  
جمورة-بسكرة"

هدف هذا البحث إلى البحث في دور إدارة الجودة الشاملة في مدى تحقيق درجات الرضا الوظيفي وتوصل الباحث إلى وجود أثر إيجابي بين جودة الخدمات وتحقيق رضا العاملين، كما توصل إلى أنه لا بد من فرض رقابة صارمة على جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة قديلة للمياه المعدنية و إمداد العاملين بالنظم و الإجراءات والتوجهات و تحفيز العاملين على العمل بالكفاءة المطلوبة و بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية إضافة إلى حصد المكافآت والحوافز باستمرار وتوفير أماكن خاصة للترفيه للعمال للخروج من جو العمل الروتيني كما أوصى الباحث بضرورة احترام موعد الرواتب الشهرية للعمال لتحفيزهم على العمل أكثر و العمل على الاهتمام بالعاملين و إرضائهم بشتى الطرق.

## 3- بحث شاكوت، 2013 بعنوان:

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية /دراسة تطبيقية في الهيئة  
القومية للكهرباء"

تناول هذا البحث أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء بمدينة شندي تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية وتوصل الباحث إلى ضرورة الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات التي تؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم حيث أثبت البحث من خلال الاستبانة الموزعة على العاملين وجود أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين إذا تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

**"علاقة ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية"**

**هدف** هذا البحث إلى التعرف على علاقة ممارسة إدارة الجودة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية و قد استخدم البحث أربعة متغيرات للجودة الشاملة ممثلة بالتركيز على العميل وفريق العمل والثقافة التنظيمية والثقة ، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها تقوم الفنادق الأردنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف كسب رضا العاملين لديها، حيث بينت أثر **إيجابي** للجودة الشاملة و الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية، كما بينت الدراسة وجود **أثر إيجابي قوي** بين التركيز على العميل و فرق العمل والثقافة التنظيمية والثقة كمتغيرات الجودة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية وأوصى الباحث الفنادق الأردنية بضرورة التركيز على رضا العاملين من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها.

❖ الأبحاث الأجنبية:

1- بحث Kiani، 2020 بعنوان:

**"The Effect of Total Quality Management on Job Satisfaction, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior of Employees in the Ministry of Youth Affairs and Sports"**

هدف هذا البحث إلى تقديم نموذج لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمي في وزارة الرياضة والشباب حيث أظهرت النتائج تأثير إيجابي وهام لإدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية، وتوصل الباحث إلى أنه من الضروري أن يطبق مديري الموظفين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة الإنتاجية في وزارة الرياضة والشباب.

2- بحث Najwa، 2017 بعنوان:

**"A Study on the Total Quality Management (TQM) practices and its association with production workers in Malaysia"**

هدف هذا البحث إلى التحقيق في الأبعاد المتعددة لممارسات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لعمال الإنتاج في سياق صناعة الكهرباء والإلكترونيات الماليزية (E&E). حيث كشفت النتائج أن ليس كل ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزز الرضا الوظيفي لعمال الإنتاج. أظهرت ثقافة المنظمة والعمل الجماعي فقط أثر إيجابي مع الرضا الوظيفي لعمال الإنتاج. وقد وجد أنه عندما كان ينظر إلى العمل الجماعي على أنه ممارسة مهيمنة لإدارة الجودة الشاملة، كان التحسن في مستويات الرضا الوظيفي لعمال الإنتاج كبيرا. وحددت النتائج الآثار المحتملة للإدارة العليا لمراجعة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية للموظفين داخل المنظمة. ومن المرجح أن يعمل عمال الإنتاج بشكل أفضل وأن يشعروا بمستوى أعلى من الرضا تجاه المنظمات. وساهمت الدراسة في تطوير أدبيات إدارة الجودة الشاملة من خلال فهم أفضل للأبعاد المتعددة لممارسات إدارة الجودة الشاملة وارتباطها بالرضا الوظيفي لعمال الإنتاج الذي من شأنه تسهيل المزيد من أبحاث إدارة الجودة في البلدان النامية.



### 3- بحث Ching Yi، 2016 بعنوان:

**"The effect of total quality management (TQM) and work-life balance towards job satisfaction"**

**هدف هذا البحث** إلى فهم كيفية ممارسات إدارة الجودة الشاملة: تدريب الموظفين، والعمل الجماعي، ومكافآت الموظف والتقدير، والقيادة الإدارية، وتمكين الموظف، والتوازن بين العمل والحياة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة داخل وادي كلانج في ماليزيا حيث توصل الباحث إلى أن وجود أثر مرتفع في تحقيق الرضا الموظفين من خلال تدريب الموظفين وتقديم مكافآت لهم وتقديرهم وتمكين الموظف، حيث التوازن بين العمل والحياة يلعب دورا مهما في تحقيق رضا الموظفين.

### 4- بحث Botsio، 2012 بعنوان:

**"The impact of total quality management on employee relations and how this affects job satisfaction"**

**هدف هذا البحث** إلى تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وإشراك الموظف والرضا الوظيفي، حيث توصل الباحث إلى أنه ليس من السهل على جميع الشركات أن تنفذ وتدير هذا البرنامج بنجاح. في حين أن بعض الشركات غير قادرة على ربط نصها التنظيمي مع نوع برامج إدارة الجودة الشاملة التي سيتم تنفيذها وقلة ممن يفعلون ذلك غير قادرين على استدامته. ويرجع ذلك جزئيا إلى حقيقة أن هذه الشركات فشلت في تقييم كيفية تأثير تنفيذ البرنامج على أداء الموظف لذلك أوصى الباحث إلى ضرورة معرفة كيفية إدارة الجودة الشاملة حيث إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتببا ارتباطا وثيقا بتحقيق الرضا الوظيفي.

## ما يميز هذا البحث عن الأبحاث السابقة:

- 1- تميز هذا البحث كونه أول بحث تناول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة KIG للأسواق الحرة في سوريا.
- 2- كما تميز البحث بتناوله لمتغيرات متميزة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة كـ (التحسين المستمر، اندماج العاملين، التركيز على العاملين، والتعاطف والأمان)، ومعرفة مدى تأثير هذه المتغيرات في تحقيق ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
- 3- تناول هذا البحث دراسة المتغيرات الديمغرافية للعاملين في شركة KIG لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي حسب (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)

## 3- تساؤلات البحث:

يهدف هذا البحث إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة في شركة KIG؟
- ما هو واقع الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG؟
- ما هو اتجاه ودرجة تأثير إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG؟
- أي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة هو الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG؟
- هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي في شركة KIG يعزى لاختلاف النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي وعدد سنوات الخبرة؟

## 4- أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي الأول للبحث هو: التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة وواقع الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG

ويتفرع عن الهدف الرئيسي الأول الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على اتجاه ودرجة تأثير إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG

- 2- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أي منها هو الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة المذكورة أنفا.
- 3- التعرف هل لاختلاف النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي وعدد سنوات الخبرة أي تأثير على الرضا الوظيفي.
- 4- الوصول إلى نتائج و تقديم اقتراحات حول ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

## 5- أهمية البحث:

### - الأهمية النظرية (العلمية):

يعد هذا البحث إعادة اختبار للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي حيث تأتي الأهمية من حيث العينة حيث كان مجتمع البحث هو موظفي الإدارة الوسطى في شركة KIG وتحدث البحث عن أربع مبادئ مهمة في إدارة الجودة الشاملة وهي (التحسين المستمر، اندماج العاملين، التركيز على العاملين، والتعاطف والأمان) وأثرها على رضا العاملين في الشركة المذكورة أنفا.

بالإضافة إلى أنه تم دراسة مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)

### - الأهمية التطبيقية (العملية):

يوفر هذا البحث معلومات لإدارة شركة KIG عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة بالإضافة إلى مستوى رضاهم عن بعض من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما يبين البحث المبدأ الأكثر تأثيرا في الرضا، مما سيساعد الإدارة في عملية تقييم فعالية هذه المبادئ وإعادة تعديلها وفق أولوية الأكثر تأثيرا حتى تحافظ على مستوى رضا وظيفي عالي.

## 6- نموذج البحث:

يتكون نموذج البحث من إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعاده (التحسين المستمر، اندماج العاملين، التركيز على العاملين، التعاطف والأمان) ومن الرضا الوظيفي كمتغير تابع، ومن المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) التي تؤثر على كل من المتغير المستقل والتابع، وفيما يلي تعريف بمتغيرات البحث:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف، 2016، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفات والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة.

- **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين التطوير المستمر، قد بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات لتحسين وتطوير نوعية إنتاجها ما بين سلع وخدمات وأفكار والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور.

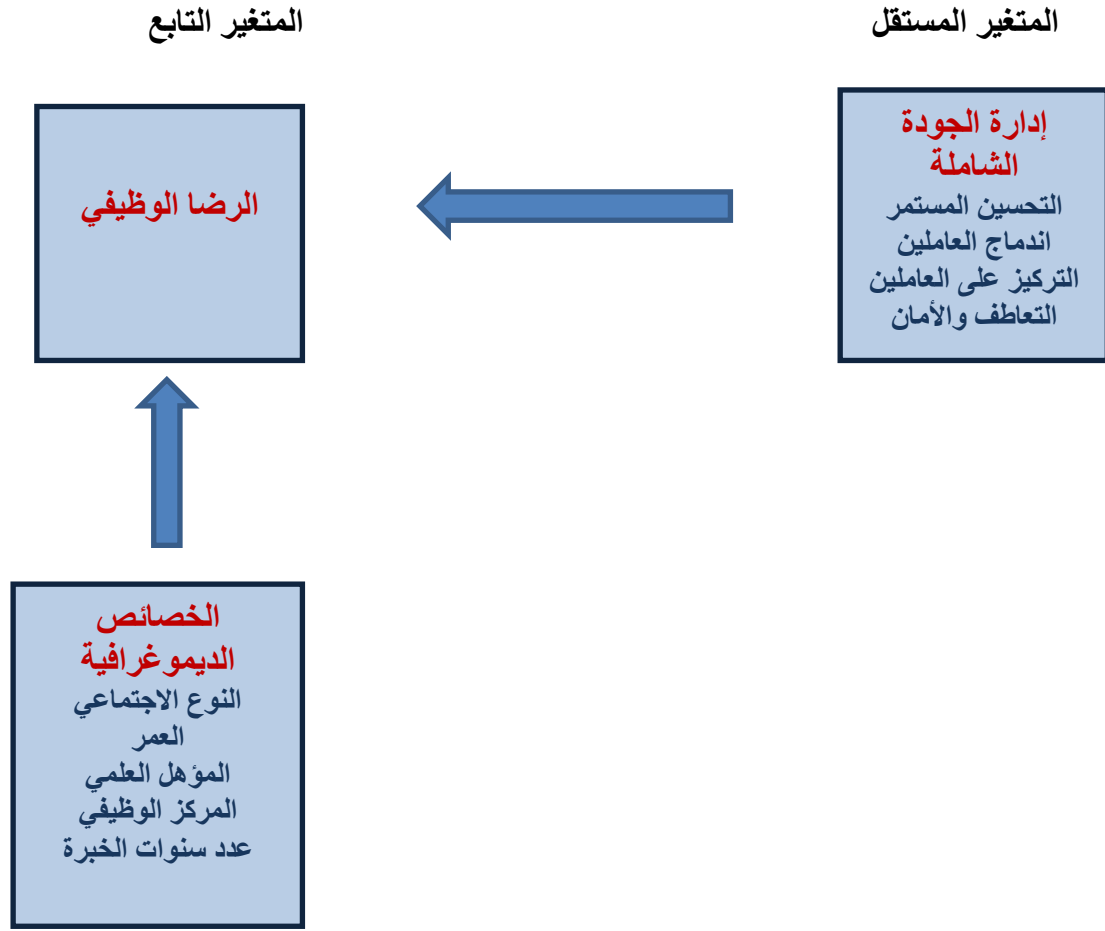
- **التحسين المستمر:** عملية تهدف إلى تطوير مختلف نشاطات الإنتاج، إضافة إلى تطوير عناصر الإنتاج من مواد وآلات وأفراد، على أن يتم الأمر بشكل مستمر، وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهذه العملية.

- **اندماج العاملين:** إدماج الموظف هو مفهوم أساسي يشير للجهد المبذول في هدف فهم ووصف طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها من ناحية النوعية والكمية، حيث أن إدماج العاملين هو إحدى أساليب تحفيز العاملين مما يؤدي إلى الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون مدى أهميته في المنظمة ومدى احترام الإدارة لأرائهم.

- **التركيز على العاملين:** يشكل العنصر البشري أحد أهم العناصر الإنتاجية في المنظمات فالتركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة.

- **التعاطف والأمان:** التعاطف الذي يعني المحادثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية والألفة، أما الأمان أو الضمان فهو يشمل الاطمئنان النفسي والمادي اتجاه الخدمة المقدمة. حيث إن الاهتمام الفردي والرعاية الذي تقدمه الشركة لعملائها. يريد العملاء أن يشعروا أنهم أكثر من مجرد صفقة، يريدون بناء علاقة مع عمك. حتى إذا كان لديك أفضل المنتجات أو الخدمات في السوق، فلا يزال بإمكانك التصغير في تحقيق توقعاتهم. يعني إظهار التعاطف مع العملاء التأكد من أن شركتك تعرض رعايتك. يمكن أن يساعدك تدريب الموظفين على كيفية تقديم خدمة ممتازة وعاطفية - حيث تحدث الابتسامات والمشاركة بانتظام - في تجاوز التوقعات.

- **الرضا الوظيفي:** هو شعور ذاتي إيجابي يحمله العامل أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.



الشكل رقم (1): نموذج البحث  
المصدر: من إعداد الباحثة

## 7-فرضيات البحث:

- تم الاعتماد في صياغة فرضيات البحث على الأبحاث السابقة ( مروى 2018 ، Kiani 2020 ) التي توصلت إلى أن هناك أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومنها ووفقا للأسلوب الاستنتاجي تم بناء فرضيات البحث التالية:
- **H1: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG و يتفرع عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:**
- **H1.a: يوجد أثر إيجابي قوي للتحسين المستمر في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في**

شركة KIG

- H1.b: يوجد أثر إيجابي قوي لاندماج العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG
- H1.c: يوجد أثر إيجابي قوي للتركيز على العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG
- H1.d: يوجد أثر إيجابي قوي لبعد التعاطف و الأمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG
- H2: يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث ( النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

## 8- منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته تم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي كأسلوب للدراسة، حيث تم تحويل العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي إلى فرضيات قابلة للاختبار ثم اختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة، إن السبب الأساسي لاعتماد الأسلوب الاستنتاجي للبحث نظرا لوجود عدد وافر من الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الرضا الوظيفي، علما أن هذا البحث هو عبارة عن اختبار نظرية وهي لا تهدف للتعميم فالنتائج مرتبطة بشركة KIG فقط.

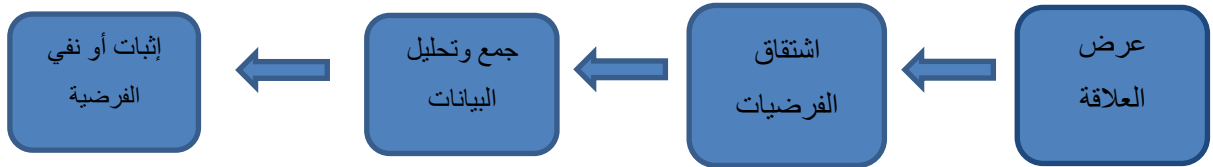
فوفقا لـ (Saunders et al (2009, pp.124-125 ينطوي الأسلوب الاستنتاجي على تطوير نظرية تخضع للاختبار، ويتم فيه البحث لتفسير العلاقات السببية بين المتغيرات، وهو النهج البحثي السائد في العلوم الطبيعية، حيث تمثل القوانين أساس التفسير، وتسمح بتوقع الظواهر، والتنبؤ بحدوثها، وبالتالي السماح بالتحكم بها.

يفترض الاستنتاج أن الباحث يجب أن يكون مستقلا عما يتم ملاحظته وهذا ضروري لضمان الموثوقية.

### ويمر الأسلوب الاستنتاجي بخمسة مراحل:

- تبني فرضية (نظرية قابلة للاختبار حول العلاقة بين مفهومين أو أكثر) من النظرية.
- التعبير عن الفرضية بمصطلحات علمية (أي الإشارة إلى كيفية قياس المفاهيم أو التغيرات بالضبط) والتي تقترح وجود علاقة بين مفهومين أو متغيرين محددين.
- اختبار هذه الفرضية.
- دراسة النتيجة المحددة للتحقيق (ستميل النتيجة إما إلى تأكيد النظرية أو الإشارة إلى الحاجة إلى تعديلها).

- تعديل النظرية في ضوء النتائج. ثم يتم إجراء محاولة للتحقق من النظرية المعدلة بالرجوع إلى الخطوة الأولى وتكرار الدورة بأكملها.



الشكل رقم (2) الأسلوب الاستنتاجي

المصدر: إعداد الباحثة

## 9- استراتيجية البحث:

تم الاعتماد في البحث على استراتيجية دراسة الحالة حيث أن البحث سيركز على شركة واحدة وهي شركة KIG.

## 10- أدوات جمع البيانات وتحليلها:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية التي تعتبر المنهجية الأكثر ملاءمة للأسلوب الاستنتاجي حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for the Social Sciences ) (version.25)

كما تم معالجة الإطار النظري للبحث بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، والوثائق والمقالات العلمية والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل العلمية التي تناولت موضوع البحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

## 11- مجتمع وعينة البحث:

إن هذا البحث اعتمد على العينة القصدية والمقصود بها العينة المرغوبة للبحث والتي أجريت في شركة KIG للأسواق الحرة في دمشق، سوريا، حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الإدارة العامة من إدارة وسطى، والعاملين فيها (كمدراء وموظفي الأقسام المحاسبية وموظفي قسم الموارد البشرية، قسم المشتريات الخارجية، مشتريات محلية والدعم التقني...)، والبالغ عددهم (90) موظف، حيث تم توزيع

الاستبانة عليهم وتم استعادة (83) استبانة بعد التصفية بنسبة مشاركة (83%)، وذلك لاختبار فرضيات بحثنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد اعتمد البحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد البحث حيث تم إعطاء موافق بشدة بقيمة (5) درجات، موافق (4) درجات، حيادي (3) درجات، غير موافق (2) درجة، غير موافق بشدة (1) درجة.

#### الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

المصدر: من إعداد الباحثة

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

#### الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- اختبار الموثوقية عن طريق معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.
- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديمغرافيا.
- الأوساط الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات البحث.
- اختبار T لعينة واحدة One sample T-test للعينات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بطريقة stepwise ومعامل بيرسون ومعامل التحديد لاختبار الفرضيات.



## 12- حدود البحث:

- **الحدود البشرية:** موظفي الإدارة العامة في شركة KIG في دمشق.
- **الحدود المكانية:** شركة KIG - الإدارة العامة - دمشق.
- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز البحث خلال الفترة بين (أيلول 2022 – كانون الأول 2022)
- **الحدود العلمية:** تناول هذا البحث أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ورفع مستوى الرضا الوظيفي، واقتصر البحث على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي: التحسين المستمر، اندماج العاملين، التركيز على العاملين وبعد التعاطف والأمان، وإغفال مبادئ أخرى حيث تبين من الأبحاث السابقة (شاكوت 2013 و النوافعة 2010) بأن المبادئ التي اعتمدها لها أكبر تأثير على رضا الموظفين.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للبحث

#### ➤ المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

1. مقدمة
2. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
4. خصائص إدارة الجودة الشاملة
5. أهمية إدارة الجودة الشاملة
6. عناصر إدارة الجودة الشاملة
7. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
8. الأبعاد الخمسة للجودة
9. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
10. طرق للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
11. العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
12. كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
13. أهداف إدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

### 1- مقدمة:

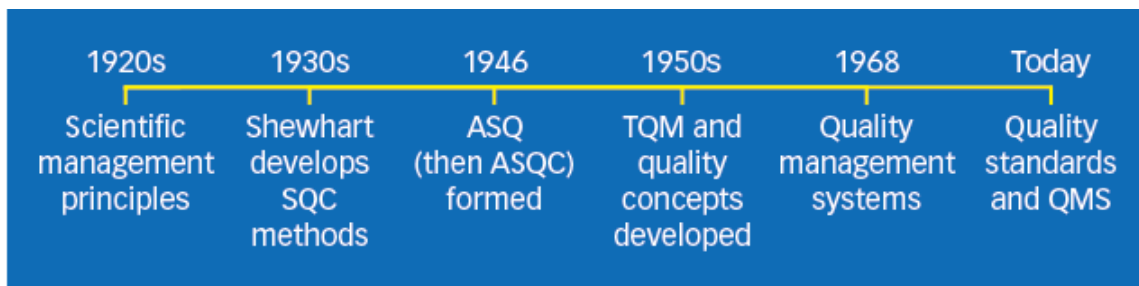
تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، تناولها المفكرون والباحثون ورواد الجودة كل حسب منظوره، حيث تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ تتبناها المؤسسات لتحقيق التميز ورضا العملاء، تم توضيح هذه الفلسفة من خلال التطور التاريخي وشرح مفهومها ووضع مبادئها.

### 2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (2) التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة - من إعداد الباحثة

1920s	تمت زراعة بعض البذور الأولى لإدارة الجودة مع انتشار مبادئ الإدارة العلمية في الصناعة الأمريكية.
	من الواضح أن الشركات فصلت بين عمليتي التخطيط وتنفيذ الخطة، وظهرت معارضة نقابية حيث حرم العمال من التعبير عن رأيهم في ظروف عملهم ووظائفهم
	أظهرت تجارب هوثورن Hawthorne في أواخر عشرينيات القرن الماضي كيف يمكن أن تتأثر إنتاجية العمال بالمشاركة.
1930s	طور والتر شيوارت أساليب التحليل الإحصائي ومراقبة الجودة.
1950s	قام W. Edwards Deming بتدريس أساليب التحليل الإحصائي ومراقبة الجودة للمهندسين والمديرين التنفيذيين اليابانيين. يمكن اعتبار هذا أصل إدارة الجودة الشاملة.
	قام جوزيف م. جوران بتدريس مفاهيم ضبط الجودة والتقدم الإداري
	تم نشر كتاب Armand V. Feigenbaum Total Quality Control و هو رائد للفهم الحالي لإدارة الجودة الشاملة.
	مهد تروبيج Philip B. Crosby لعدم وجود عيوب الطريق لتحسين الجودة في العديد من الشركات.
1968s	أطلق اليابانيون على نهجهم في الجودة الشاملة "مراقبة الجودة على مستوى الشركة". في هذا الوقت تقريباً ظهر مصطلح أنظمة إدارة الجودة.
	ساهم توليف كاورو إيشيكاوا للفلسفة في صعود اليابان كشركة رائدة في الجودة.
اليوم	إدارة الجودة الشاملة هو اسم لفلسفة النهج الواسع والمنهجي لإدارة الجودة التنظيمية.
	تحدد معايير الجودة مثل سلسلة ISO 9000 وبرامج جوائز الجودة مثل جائزة Deming وجائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة المبادئ والعمليات التي تشكل إدارة الجودة الشاملة.
	لقد فقدت إدارة الجودة الشاملة كمصطلح لوصف سياسة وإجراءات الجودة في منظمة ما، حيث تم تطوير المعايير الدولية لإدارة الجودة. يرجى الاطلاع على سلسلة الصفحات الخاصة بنا حول أنظمة إدارة الجودة لمزيد من المعلومات.

بدأ تاريخ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في البداية كمصطلح صاغته قيادة الأنظمة الجوية البحرية لوصف نهج الإدارة على الطريقة اليابانية لتحسين الجودة، كمنهجية شاملة للتحسين المستمر لجودة جميع العمليات، فهي تعتمد على معرفة مبادئ وممارسات: العلوم السلوكية، تحليل البيانات الكمية وغير الكمية، نظريات الاقتصاد و تحليل العملية<sup>2</sup>



History of Total Quality Management (TQM)

الشكل رقم (3) - تاريخ إدارة الجودة الشاملة

### 3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوما متكاملا من خلال اعتبارها "فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية والجهود الابتكارية، و بين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمر، و قد بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات لتحسين و تطوير نوعية إنتاجها ما بين سلع و خدمات و أفكار و المساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، و كسب رضا الجمهور<sup>4</sup>.

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة " عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية

ASQ. مقتبس من المدير المعتمد لكتيب الجودة / التميز المؤسسي ، الإصدار الرابع ، مطبعة الجودة<sup>2</sup>

Adapted from The Certified Manager of Quality/Organizational Excellence Handbook, Fourth Edition, ASQ Quality Press.

ASQ. مقتبس من المدير المعتمد لكتيب الجودة / التميز المؤسسي ، الإصدار الرابع ، مطبعة الجودة<sup>3</sup>

Adapted from The Certified Manager of Quality/Organizational Excellence Handbook, Fourth Edition, ASQ Quality Press.

<sup>4</sup> أحمد محمود الخطيب. (2000). إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الإدارة الجامعية. اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة.

والمستقبلية وتحقيق رضاهم". كما أنه من المهم إدراك أن إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون جزءاً أساسياً من فلسفة المنظمة، وهي ليست ملحقة بالمنظمة ولكنها الأساس الذي تقوم عليه المنظمة.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنظمة في داخل إطار هيكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية".

كما يعرف خضير كاظم حمود إدارة الجودة الشاملة بأنها "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية"<sup>5</sup>.

كما عرف كل من صاحب رضا أبو حمد ، و سنان كاظم الموسوي إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها ومرنة في تعاملها ومركزة على العميل، يشبع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات العملاء"<sup>6</sup>.

وتعرف إدارة الدفاع الأمريكية: Department of Defense إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة سواء في الموارد أو في الخدمات أو العمليات.

وقد عرف جوزيف جوران J. M. Joran إدارة الجودة الشاملة: بأنها نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة.

وعرفها كول Kool بأنها نظام إداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحاً ثابتة طويلة الأجل.

وعرفها كالوزني، مكلافين، سميث Kalozn, Meklaven, Smith : بأنها الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنظمة، مع التركيز على رضا العميل، وتلبية توقعاته، وتحديد المشكلات والتعرف عليها، والشعور بالانتماء لدى العاملين ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

<sup>6</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي - سنان كاظم الموسوي. (2002). مفاهيم إدارية معاصرة نظرة عامة. عمان - الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.

وقد عرفها أوكلاند Oakland: بأنها طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام مع إمكانية تحسين التنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة.

ويعرف آرثر Arthur الجودة الشاملة: بأنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تفكر وتعمل بها الإدارة لتحسين الجودة؛ بمعنى أنها مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في الممارسات الإدارية، وتؤكد على الاتصالات في الاتجاهين، وعلى أهمية المقاييس الإحصائية، إنها ثورة تحول التوجه الإداري من التركيز على النتائج إلى التركيز على العمليات التي تحقق أفضل النتائج، وتهدف إلى التحسين المستمر والذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكلفة.

وقد جاء تعريف معهد الجودة الفيدرالي Federal Quality Institute لإدارة الجودة الشاملة: بأنها تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مدى تحسين الأداء.

ويتضح من التعريفات السابقة – على الرغم من عدم اتفاقها جميعاً على مفهوم واحد – أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين جودة الإنتاجية، وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية، فقد اتسع مضمونها، ونطاق شمولها، والفلسفة المرتكزة عليها، بما جعلها تنفرد بسمات متميزة عما سبقها من مداخل للجودة، وأنها امتدت لتغطي كل عمليات المنظمة، مستهدفة احتياجات العميل في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وأنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل على التوجه بالعميل، في مرونة واستجابة سريعة وتحسين مستمر وثابت للجودة.

#### **4- خصائص إدارة الجودة الشاملة:**

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة نستخلص ما يلي:<sup>7</sup>

- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق باعتماد مبدأ الأرباح الطويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة.
- أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك.
- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- أنها تساعد العاملين والأقسام ليتعاونوا معاً لتحسين العمل بصفة مستمرة.

<sup>7</sup> هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الصفاء و التوزيع، عمان، 2001

- أنها تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- أنها تملك القدرة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية، وما تنفرع منها من متغيرات إضافية جديدة.

## 5- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة:<sup>8</sup>

- في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا المستهلك وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
  - في تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
  - في تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة بالانتماء إلى بيئة العمل.
  - في تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء.
- كما يمكن إضافة إلى ذلك:<sup>9</sup>
- زيادة الحصة التسويقية.
  - تخفيض عيوب نتاج الجودة وزيادة رضا العميل.
  - زيادة الفعالية وتخفيض المخزون وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأجير التسليم.
  - تحقيق منافع متعددة من خلال تطوير الإنتاجية وتخفيض الوقت الكلي، تخفيض المصروفات وتقليل المبيعات وزيادة رضا المستهلكين.
  - زيادة الربحية التي تؤدي إلى تحقيق ثبات واستقرار المنظمة.

## 6- عناصر إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة أو يفترض أنها موجودة وتحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها، وأن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر تتمثل فيما يلي<sup>10</sup>:

أ. **عملية الجودة:** يشمل نظام عملية الجودة كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.

<sup>8</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان. (2006). *إدارة الجودة الشاملة*. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع

<sup>9</sup> جاسم ابن فيحان الدوسري. (2007). *الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة*. جامعة فياض، الرياض، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درج دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية.

<sup>10</sup> قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001، الإصدار الثاني، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.

ب. **التكنولوجيا:** يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفرقات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

ت. **الهيكل التنظيمي:** يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.

ث. **نظام الأفراد:** يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها.

ج. **المهام:** يشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها، وقد قمت بتوضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي إضافة إلى الجدول الذي يوضح عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، وأن أي خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه العناصر يؤدي على فقدان الكثير من قوة ومثانة نظام إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (3) العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة ومكوناتها (المصدر: مرجع سابق)

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد العاملون	المهام (الوظائف)
تنظيم وأنظمة تخطيط الجودة. قيادة التنظيم والضبط. مراجعة طرق التصميم.	خط للإنتاج نظام المعلومات	المسؤوليات الاتصالات الإدارة	بناء فرق العمل التنظيم والتدريب تطوير الإدارة الحوافز والمكافآت	قضايا الجودة تغيير الثقافة الأعمال الوظائف



## 7- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يكاد يكون هناك إجماع كبير على تحديد المبادئ الرئيسية لنظم إدارة الجودة الشاملة، والمقصود بها مجموعة القواعد والإرشادات التي تساعد المؤسسات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق.

ومن خلال الاطلاع على آراء بعض الباحثين فإنه يمكن حصر المبادئ فيما يلي:

### أولاً: التزام الإدارة العليا:<sup>11</sup>

لا شك أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المؤسسة وعلى جميع المستويات والعمليات، في هذا الإطار يرى "روم كاستيلانو" أن فهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يتحقق بشكل تام إلا إذا كان هناك دعم من قبل الإدارة العليا.

وهكذا فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أولي على مدى إيمان وقناعة الإدارة العليا بذلك ومدى تدعيمها له.

وتتمثل أهم مهام ومسؤوليات الإدارة العليا في إطار تحقيق الجودة الشاملة كالاتي:

- ✓ تقليص عدد المستويات الإدارية و الإشرافية وزيادة نطاق الإشراف.
- ✓ منح الموظفين حساً أكبر بالرقابة.
- ✓ تحقيق الاندماج والتكامل بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وذلك لكسر الجدران المصطنعة بين الأقسام.

✓ تغيير الدور التقليدي للإدارة من الإشراف الشرطي إلى التوجيه والتدريب.

✓ جعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطة المؤسسة، الإدارة منها والتقنية.

### ثانياً: التركيز على العميل (الزبون)<sup>12</sup>

يمثل العميل المقصود ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق وتجاوز حاجاته وتوقعاته، ودفعه إلى اقتناء السلعة والقبول بالخدمة المقدمة. وعليه يجب تحديد احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية للعمل على إشباعها، حيث يشير أحد الباحثين إلى ضرورة أن تكون حاجات ورغبات الزبائن

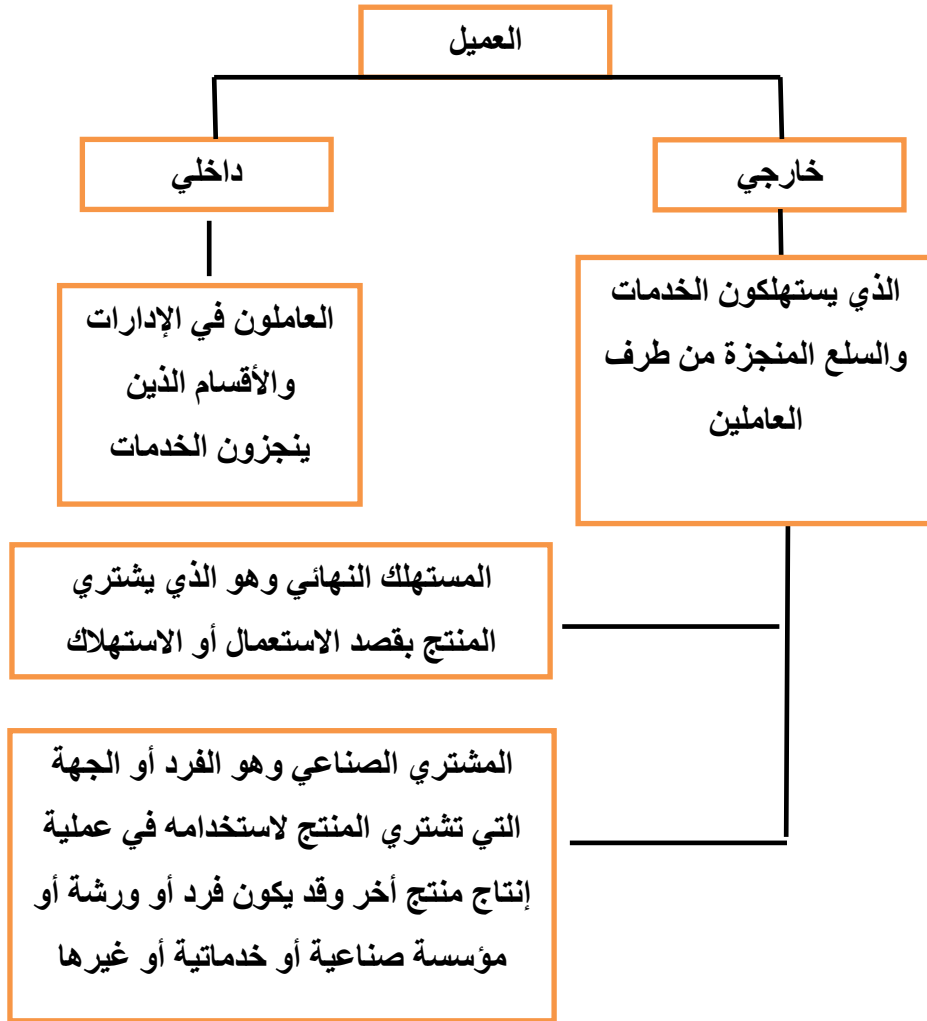
<sup>11</sup> لعلى بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 ، الجامعة الإفريقية إدرار (الجزائر)، 2011.

<sup>12</sup> صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان/الأردن، 2004.

الحالية والمستقبلية هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة. ولا يكفي فقط التركيز على الزبون الخارجي بل لابد أيضا من الالتفات لحاجات ورغبات الزبائن الداخليين.

وهذا ما ذهب إليه "جوران" حيث قال إن الزبون الداخلي مهم مثل الزبون الخارجي، وبأن إرضاء الزبون يعد أمرا هاما لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة.

والشكل التالي يوضح أنواع العملاء:



شكل رقم (4): أنواع العملاء - من إعداد الباحثة بناء على ما سبق ذكره

ويذهب جوران لأبعد من هذا بحيث يرى أن كل قسم في المؤسسة زبون للقسم الآخر، فكل فرد وكل قسم في المؤسسة له واجب ثلاثي، فهو يستقبل عمل الآخرين (مستهلك) ثم يضيف إليه بعض العمليات (منتج معالج)، ثم يسلمه للآخرين. ويقتضي تحقيق التركيز على الزبون توفر قنوات اتصال دائمة وفعالة بين المؤسسة ومحيطها وداخل المؤسسة ذاتها. والقيام بدراسة دائمة ومستمرة لحاجات ورغبات الزبائن، هذا

بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من الزبائن حول السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة ضمن إطار ما يسمى بالتغذية العكسية فهي مفيدة جدا في تحسين الجودة.

### ثالثا: فرق العمل<sup>13</sup>

يعرف فريق العمل بأنه "مجموعة من العاملين التي تعمل في تعاون من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق النجاح" ويتم تشكيل فرق العمل سواء على مستوى المنظمة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية حسب الحاجة.

ويعتبر فرق العمل النواة الأساسية لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الإطار يرى كل من "دين" و"باون" (Dean and Bowen) بأن فرق العمل وروح العمل الجماعي تعتبر أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات.

وحتى ينجح الفريق في أداء المهام الموكلة إليه فلا بد من توفر ما يلي:

- ❖ سيادة روح الفريق بين الأعضاء
- ❖ التجانس والتوافق بين الأعضاء
- ❖ التشارك في وضع الأهداف
- ❖ تدريب أعضاء الفريق على أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية.
- ❖ إمداد أعضاء الفريق بالسلطة والسيطرة اللازمة على وظائفهم وتشجيعهم على حل المشكلات التي تواجههم واتخاذ القرارات.

ويرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم حلقات الجودة التي نشأت لأول مرة في اليابان سنة (1961) على يد "كاورا اشيكواو" والتي تعرف بأنها "مجموعة صغيرة من العاملين تتراوح من 4 إلى 10 أشخاص متطوعين يلتقون بشكل دوري لدراسة وتحديد المشكلات المتعلقة بالجودة والإنتاج وتحسين الأداء وتقديم الحلول المناسبة لها.

### خامسا: اندماج العاملين

هناك تعريفات عديدة للاندماج في العمل، فقد أورد (Khan, 1990:694) أن اندماج العاملين عندما "يسخر أفراد المنظمة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم، والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسديا، ومعرفيا، وعاطفيا في أثناء أداء أدوارهم". ويرى Khan في وصفه للاندماج في العمل كعلاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية والعلاقة الجدلية "من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل، من خلال حضوره الشخصي (المادي،

<sup>13</sup> نادية بالجبل، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التسيير الموارد البشرية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

والمعرفي، والعاطفي) ونشاطه الفعال في الأداء. (Khan, 1990:700) " أما الجانب الجسدي للاندماج في العمل، فيتعلق بالطاقة الجسدية التي يبذلها الموظفون للاندماج في قيم المنظمة وسلوكياتها. ويتعامل الجانب العاطفي مع كيف يشعر الموظفون تجاه عملهم، والطاقة العاطفية اللازمة لمقابلة المتطلبات العاطفية لأدوارهم في العمل. وأخيراً، يتناول الجانب المعرفي ذهنية الموظف، ويقتضيه، واهتمامه بأدوار العمل (Kahn, 1990)؛ ومن ثم، من وجهة نظر Khan، يمكن وصف الاندماج كمفهوم تحفيزي يعكس ويعبر بصورة شاملة عن الطاقة الجسدية والعاطفية والمعرفية للموظف في العمل (Shuck & Wollard, 2010). لذلك، يتمتع الموظفون المندمجون في عملهم بالحيوية، والاستمتاع بأداء عملهم، والارتباط بشكل فعال مع عملهم. (Kahn, 1990; Macey and Schneider, 2008).

#### سادساً: التركيز على العمليات:

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على العمليات وضرورة تحسينها ولا يهتم فقط بالمنتج، ويرجع السبب في ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج. فإذا قلنا "شاملة" فمعنى ذلك أنها تشمل كل العمليات في المنظمة ومحاولة جعلها جميعاً تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع الأخطاء.

#### سابعاً: الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات<sup>14</sup>

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يقيم عملية اتخاذ القرارات على أساس العشوائية، وإنما يجعل منها عملية هامة مبنية على أساس الحقائق والمعطيات الميدانية والواقعية حول نشاط المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها والمعايير الخاصة بجودة المنتجات، وهذا لضمان استقامة العمل والبعد عن العشوائية.

#### ثامناً: التدريب:<sup>15</sup>

يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح من خلال تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم حتى يتم على أساس سليم وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير ويجب أن يكون التدريب موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة "الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين" ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

<sup>14</sup> نادية بالجيل، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التسيير الموارد البشرية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

<sup>15</sup> عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق، العدد 2، يونيو 2010.

ويشير كلينتون (Clinton) إلى أن العاملين في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة يحتاجون إلى ثلاثة أنواع من التدريب هي:

- (1) التدريب على مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
- (2) التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الأداء ضمن فرق العمل.
- (3) التدريب على بعض المهارات التنظيمية كالتدريب على مراقبة العمليات الإحصائية.

وهذه الأنواع تبين لنا أهمية التدريب ومدى حاجة كافة العاملين في المنظمة إليه. والتدريب ليس عملية عشوائية بل هو عبارة عن خطة أو برنامج عقلاي ينطلق من تشخيص الوضع الراهن وتحديد الاحتياجات التي ستتولى التدريب هل هي من داخل أم من خارجها؟ ثم الشروع في عملية التدريب.

#### تاسعا: التحسين المستمر<sup>16</sup>

يعرف بأنه عبارة عن عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة والقضاء على مسببات الأخطاء والاختلافات مسبقا.

كما يعرف بأنه: الرغبة الدائمة لدى المنظمة في تحقيق تحسن تدريجي وخلاق وجوهري في كل العمليات (Process) والمنتجات (Products) وكذلك في الخدمات التي يتم تقديمه.

ويطلق اليابانيون على التحسين المستمر مصطلح (Kaizen) حيث تعني كلمة (Kai) التغيير و (Zen) تعني نح والأفضل، وبشكل أساسي فهذه الكلمة تعني التحسين المستمر والسعي وراء تحسينات بسيطة من خلال التخلص من النفقات المهدرة والمخلفات وهي تقدم فلسفة للشركة ككل لأنها تمدها بالرغبة في التقدم والتحسين. وتمزج الكايزن (Kaizen) بين تنوع الأساليب والمبادئ داخل ثقافة وفلسفة التحسين باعتباره أسلوبا في الحياة وليس مجرد تطبيق لمبادئ مفضلة<sup>17</sup>

<sup>16</sup> إياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء الوظيفي، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ضل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006.

<sup>17</sup> إياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء الوظيفي، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ضل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006.

## عاشرا: التركيز على العاملين:18

يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل المسؤولة عن المؤسسة للميزة التنافسية ، إن التركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمؤسسة فرصة امتلاك الميزة التنافسية وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة، حيث إن العنصر الأساسي في أي برنامج لتحسين الجودة و الإنتاجية هو الموظف.

## 8- الأبعاد الخمسة للجودة: 19

كل صناعة لها معايير جودة مختلفة. بعد كل شيء، لا تتوقع نفس النوع من الخدمة من فندق و متجر بيع بالتجزئة. وتتنوع جودة الخدمة أيضا حسب العلامة التجارية، حيث أن لمنتج من فئة الخمس نجوم توقعات مختلفة تماما عن فندق على جانب الطريق. على الرغم من هذه الاختلافات، هناك طريقة شائعة وقياسية لقياس جودة الخدمة صاغه Valerie Zeithaml و A. Parasuraman و Leonard Berry في كتابه تقديم خدمة عالية الجودة،

جودة الخدمة هي مقياس مستخدم على نطاق واسع يعتمد على مجموعة من خمسة أبعاد صنفها العملاء باستمرار على أنها الأكثر أهمية لجودة الخدمة في أي صناعة هي (الملموسة والموثوقية والاستجابة والتعاطف والأمان)

**1- الملموسية:** هي مظهر المرافق المادية، والمعدات، والأفراد، ومواد الاتصال. يميل العملاء إلى توقع مرافق و متاجر نظيفة، وموظفين يبدون مهذبين وأنيقين، ومواد مكتوبة ومصممة جيدا مثل القوائم والمواقع الإلكترونية واللافتات، يمكن أن يشير الانتباه إلى المظهر إلى أن شركتك تأخذ راحة العملاء على محمل الجد. على الرغم من أن المظهر ليس الجانب الأكثر أهمية في الخدمة، إلا أنه يحدث فرقا في كيفية إدراك العملاء لعملك، خاصة إذا كانت علامتك التجارية تعد متميزة أو فاخرة.

<sup>18</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

<sup>19</sup> How to measure the 5 dimensions of service quality, Brittany Klokkenga, article published on November 9, 2020,

**2- الموثوقية:** هي القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل موثوق ودقيق. إن القيام بما تقول إنك ستفعله عندما تقول إنك ستفعله أمر ضروري لإرضاء عملائك. إنهم يريدون الاعتماد على عملك لتقديم منتج عملي أو خدمة فعالة، والحصول على المساعدة عندما يحتاجون إليها، ولكي يحدث كل هذا في الوقت المناسب. يرغب العملاء في الثقة في العلامات التجارية التي يشترون منها - وهذا هو جوهر هذا البعد.

**3- الاستجابة:** وهي رغبة واستعداد وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة وبالسرعة التي تحقق الفائدة من تلك الخدمة حيث تعد الاستجابة السريعة لأسئلة العملاء ومخاوفهم أمرا حيويا، لا سيما في عالم اليوم سريع الخطى. تنطبق الاستجابة حتى عندما يكون العملاء بطيئين في الاستجابة لك. أجب سريعا، على الأقل، لإعلام العملاء بأنك تعمل على طلبهم. تتيح الاستجابة لعملائك معرفة أنك تستمع إليهم وتعمل بنشاط لحل مشاكلهم

**4- الثقة:** وتعني كسب الرضا والاطمئنان إلى مجهزي الخدمة، وما يتمتعون به من صفات متمثلة بالمجاملة والمعرفة والكياسة والدقة في العمل ومدى قدرة المنظمة وموظفيها على بناء الثقة.

**5- التعاطف والأمان:** التعاطف الذي يعني المحادثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية والألفة، أما الأمان أو الضمان فهو يشمل الاطمئنان النفسي والمادي اتجاه الخدمة المقدمة، حيث إن الاهتمام الفردي والرعاية الذي تقدمه الشركة لعملائها يريد العملاء أن يشعروا أنهم أكثر من مجرد صفقة، يريدون بناء علاقة مع عمالك. حتى إذا كان لديك أفضل المنتجات أو الخدمات في السوق، فلا يزال بإمكانك التصيير في تحقيق توقعاتهم. يعني إظهار التعاطف مع العملاء التأكد من أن شركتك تعرض رعايتك. يمكن أن يساعدك تدريب الموظفين على كيفية تقديم خدمة ممتازة وعاطفية - حيث تحدث الابتسامات والمشاركة بانتظام - في تجاوز التوقعات.

## **9- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها جهد مستمر من قبل الإدارة وكذلك موظفي مؤسسة معينة لضمان ولاء العملاء على المدى الطويل وتحقيق رضاهم<sup>20</sup> ويمكن قياس الجودة من عدة مفاهيم مثل؛ القوة، والموثوقية، والاستخدام، وما إلى ذلك، وفيما يلي مجموعة من المعوقات التي قد تواجه إدارة الجودة الشاملة وتقلل من فاعليتها:<sup>21</sup>

**1- عدم وجود التزام إداري:** في حال فشلت الإجراءات الإدارية في دعم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فإنها ستفشل في النهاية في تلبية التوقعات المرجوة، والنتيجة هي السخرية وعدم الثقة وصعوبة البدء

<sup>20</sup>"Total Quality Management - Meaning and Important Concepts", managementstudyguide, Retrieved 20/12/2020 Edited

<sup>21</sup> Obstacles to Implementing TQM", scribed, Retrieved 19/12/2020. Edited.

بمحاولة أخرى، ولكي تنجح عملية تنفيذ هذه الإجراءات، يجب على الإدارة أن تعلن بوضوح عن أسبابها لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**2- عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية:** يعد تغيير الثقافة المعمول بها أمرا صعبا للغاية ويستغرق وقتا طويلا، لذا يجب على الشركات علاج الخوف من التغيير، كما عليها حل النزاعات السابقة بين العمالة والإدارة، وسيحتاج النظام لإقناع معظم الموظفين بالفائدة التي سيوفرها برنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لضمان اشتراكهم في التغييرات.

**3- الافتقار لمعايير التدريب والتعليم المستمر:** تعاني إدارة الجودة الشاملة من مشاكل تخص برامج التدريب والتعليم المناسبة، فنقص التدريب والتعليم المستمر للموظفين والإداريين يعيق إدارة الجودة، ويفضل من الإدارة العليا التدريب على مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين تدريب وتعليم الموظفين عليه.

**4- تقنيات القياس غير الفعالة وصعوبة الوصول إلى البيانات والنتائج:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا للبيانات المحصلة وتقييمها، أي أنه يجب أن تكون البيانات دقيقة لتكون القرارات فعالة، ولتحصيل بيانات صحيحة يجب الاعتماد على أدوات قياس فعالة، وهنا تكمن أهمية الوصول إلى البيانات والاسترجاع السريع للعمليات الإدارية. ويتطلب بناء بيئة إدارة الجودة الشاملة والحفاظ عليها وجود بيانات دقيقة ومناسبة وموثوقة، وعليه يجب تدريب صانعي القرار على تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة سليمة ومنطقية.

**5- عدم الاهتمام الكافي للعملاء الداخليين والخارجيين:** لا تولي إدارة الجودة الشاملة اهتماما كافيا للعملاء الداخليين والخارجيين، بالرغم من ضرورة فهمهما لكل من الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للعملاء، ومن الممكن تدارك هذه العقبة وتجنبها بالعثور على الطريقة الصحيحة للوصول المباشر إلى العميل.

**6- افتقار الفريق لمهارات العمل الجماعي:** يحتاج الموظفون والعاملون إلى تدريب مناسب يؤهلهم للعمل معاً، واتباع توصيات بعضهم البعض كفريق، بالإضافة لتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين كفاءة المنظمة.

**7- الإجراءات التخطيطية غير السليمة:** يعد التخطيط غير السليم أحد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ولخلق خطة تنظيمية سليمة، يجب أن يشارك جميع أعضاء المنظمة في تطوير هذه الخطة وتنفيذها ووضع التعديلات اللازمة عليها بغية تطويرها مع مرور الوقت أو تطور المراحل التنظيمية نفسها.



## 10- طرق للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكنك التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الشاملة من خلال البحث عن الطرق المثالية لتطبيق هذا النظام، وفيما يلي بعض هذه الطرق التي سوف تساعدك على التغلب على معوقات الإدارة الشاملة:<sup>22</sup>

- **الالتزام:** تنطبق مسؤولية تحسين الجودة على جميع أعضاء المؤسسة وذلك من الإدارة العليا مرورا بالجميع بعدها، ولذلك يجب على الجميع الالتزام بتحطيم الحواجز التي تعيق التغيير والالتزام بكل ما يطلبه التدريب لذلك
- **تغيير الثقافة:** يجب أن يكون هنالك تدريبا مناسباً لتغيير ثقافة الأشخاص حول السلوكيات والتغيير
- **التحسين المستمر:** يجب على الجميع فهم أن التحسين ليس مجرد برنامج زمني محدد، بل ه وعملية مستمرة
- **التركيز على العملاء:** يجب التركيز على تقديم الخدمة المثالية للعملاء وإرضائهم بكافة الطرق سواء أكانوا عملاء داخليين أ وخارجيين
- **التحكم:** يجب المتابعة والتحكم بكل الاختلافات التي تؤثر على الخدمة أ والإدارة الشاملة

## 11- العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة من أكثر التطبيقات الإدارية التي تشغل بال العاملين في مختلف القطاعات، وذلك لما لها من تأثير على سير العمليات الإدارية على اختلافها، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين لدراسة الإجراءات والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبين بأن هناك عوامل رئيسية سبعة ذات تأثير مباشر على نجاح آليات إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيصها كما يلي:<sup>23</sup>

- العوامل المرتبطة بأنظمة العمل والتشغيل
- العوامل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وطبيعة الموظفين أنفسهم.
- العوامل التي تستند عليها مبادئ المؤسسة والقيم المشتركة المعمول بها.
- العوامل المرتبطة بكيفية إدارة المنظمة ومناهج تسيير العمل بها
- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمية للشركات والمنظمات والمؤسسات.
- عوامل تتعلق بحجم المؤسسة: مثل مواردها وحجم العمالة المتوفرة فيها.
- عوامل ترتبط بالعلاقات العامة للمؤسسة سواء أكانت داخلية أ خارجية توضح طبيعة علاقة المنظمات ببعضها.

<sup>22</sup> TQM – Total Quality Management – Definition, Principles & Importance", clear tax, 3/8/2020, retrieved 22/12/2020. Edited.

<sup>23</sup> Factors affecting the implementation and success of TQM", research gate, Retrieved 19/12/2020. Edited.

## 12- كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا يقتصر تعريف إدارة الجودة الشاملة على كونها جهد مستمر، فهذا الجهد يجب أن يكون منظماً من قبل الموظفين لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم باستمرار من خلال التغذية الراجعة والبحوث المناسبة، فضمان الجودة الفائقة لمنتج أو خدمة ليست مسؤولية عض وواحد، وقد نشأت إدارة الجودة الشاملة في البداية في قطاع التصنيع، ولكن يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات تقريباً، ومن الممكن تقسيم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع فئات رئيسية لتطبيقها، وهي:<sup>24</sup>

- وضع الخطط.
- تنفيذ الخطة والبدء بالأفعال.
- إجراء الفحوص وتقييمات الأداء.
- توثيق النتائج

## 13- أهداف إدارة الجودة الشاملة<sup>25</sup>

توجد هنالك عدة معتقدات عالمية وأهداف لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

- رضا العميل هو مقياس الجودة
- جميع العملاء هم ملاك للمؤسسة
- يجب التركيز على تحسين الجودة باستمرار
- تحليل العمليات هو أمر مهم في عملية تحسين الجودة
- لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة دون التنسيق بين جميع أطراف الإدارة الفاعلة.
- التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات التي من المفترض تقديمها.

<sup>24</sup> "Total Quality Management - Meaning and Important Concepts", managementstudyguide, Retrieved 20/12/2020. Edited.

<sup>25</sup> TQM – Total Quality Management – Definition, Principles & Importance", cleartax, 3/8/2020, Retrieved22/12/2020.Edited.

## خلاصة الفصل:

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة حتمية تحدد بقاء المؤسسة واستمرارها، عن طريق تحقيق الجودة لمنتجاتها وخدماتها للوصول إلى إرضاء عملائها والمحافظة عليهم، وبالتالي تضمن تحقيق أهدافها والتفوق والتميز على منافسيها.

وعلى هذا الأساس عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري متكامل ومتناسق يشمل كل المستويات والوظائف بالمؤسسة، تركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر ومشاركة العاملين بدعم من الإدارة العليا. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق الفعال، لذلك تسعى المؤسسات إلى تغيير ثقافتها وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي والاستعانة بالاستشاريين والتركيز على العاملين من خلال اندماجهم وتدريبهم إضافة إلى تشجيعهم وتحفيزهم بالشكل الذي يساعد على تطبيق ونشر هذا المنهج.

## ➤ المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

1. مقدمة
2. مفهوم الرضا الوظيفي
3. أنواع الرضا الوظيفي
4. العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي
5. نظريات الرضا الوظيفي
6. العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي
7. أبعاد الرضا الوظيفي
8. أهمية الرضا الوظيفي
9. خصائص الرضا الوظيفي
10. نتائج الرضا الوظيفي
11. طرق قياس الرضا الوظيفي
12. أثر الخصائص الديمغرافية في الرضا الوظيفي
13. أثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي

## 1- مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الرئيسية في كل الجوانب 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 نادى حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف الموظفين في هذه المنظمات لزيادة الإنتاج.

## 2- مفهوم الرضا الوظيفي:

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لدراسات متعددة، أدت بالباحثين إلى الخروج بعدة أفكار مختلفة حسب آراؤهم وطبيعة أبحاثهم ودراساتهم.

فهو استجابة عاطفية تكشف رضا الموظف عن عمله، ويقوم مفهوم الرضا الوظيفي على تقييم الحالة العاطفية والنفسية المرتبطة بأداء المهام الوظيفية والتواجد في مكان العمل، كما يتم تعريف عدم الرضا الوظيفي أنه استجابة عاطفية غير مريحة بسبب تقييم العمل أنه محبط أو عديم القيمة أولاً يحقق القيم الوظيفية والشخصية.

يتحكم الرضا الوظيفي بموقف الموظفين من أعمالهم، وهو محصلة لمجموعة كبيرة من العوامل التي تخلق الرضا أو السخط، لكن هذه العوامل مرنة للغاية وتختلف من موظف لآخر ومن بيئة عمل إلى أخرى، لذلك يقترح الخبراء الإداريون أن يكون بناء عوامل الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد يراعي الفروق الفردية وخصوصية بيئة العمل.<sup>26</sup>

سيحدث الرضا الوظيفي فقط عندما يكون الموظف راضياً ويشعر بالارتياح في وظيفته. يشير مصطلح الرضا الوظيفي إلى التوازن بين العمل والحياة الذي يحدث بسبب الاستقرار الوظيفي والنمو الوظيفي. الموظف السعيد سيفخر بعمله وسيكون مخلصاً لشركته مهما حدث.

أما مفهوم الرضا الوظيفي في نظر المختصين، فقد وضعت مفاهيم عدة:

- **تعريف هيربيرت** " شعور داخلي يشعر به الفرد نحو عمله كما يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة أو القناعة والارتياح في العمل نفسه وبيئته والمؤثرات الأخرى وهذه المشاعر قد تصل كامنة في الفرد كما قد تظهر في سلوكه الخارجي كما أنها يمكن أن يكون سلبية أو إيجابية هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يهدف الفرد إلى تحقيقه<sup>27</sup>."

<sup>26</sup> V Shiyani, Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories, published in businessmanagementideas.com, Retrieved 15/11/2022

<sup>27</sup> التوجيه المهني والتميز 101 مهني، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، السعودية، 2020

- أما (العنزي، 1985) فقد بين أن الرضا "هو مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفة من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره منها وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة".<sup>28</sup>

- في حين عرف (Lythans, 1988) الرضا الوظيفي على أنه "حالة من المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته ومن إدراكه لدرجة ما تمنحه الوظيفة من أشياء مهمة حسب رأيه". وقد حدد ثلاثة أبعاد للرضا الوظيفي، إذ يمثل البعد الأول البعد العاطفي. والبعد الثاني يتحدد بمدى التطابق بين معطيات العمل والتوقعات، أما البعد الثالث فينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه عدة اتجاهات مترابطة مع بعضها البعض.<sup>29</sup>

- أما (Kreitner et al.,1989) فإنه يرى أن الرضا "هو عبارة عن تأثير الأفراد وردود أفعالهم العاطفية تجاه الأوجه المختلفة للوظيفة الواحدة ويتضمن شعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه وظائفهم".<sup>30</sup>

- أما (Gibson et al.,1991) فقد عرف الرضا الوظيفي "بأنه اتجاه الموظف نحو عمله".<sup>31</sup>

- وأشار (Robbins,1993) إلى أن الرضا الوظيفي هو "الشعور المتولد لدى الفرد نتيجة استجابته للموقف الكلي للعمل". أي أن الرضا الوظيفي هو "الاتجاه العام نحو وظيفة معينة أو وه والاختلاف بين مقدار العوائد المستلمة من قبل العاملين وذلك المقدار الذي يفترض أن يستلمه".<sup>32</sup>

- وأشار (Hellriegel et al.,1999) إلى أن "الرضا الوظيفي يمكن اعتباره شعور مرضي وسار".<sup>33</sup>

- ويرى (عودة، 2000) أن مفهوم الرضا الوظيفي "هو حالة أو موقف عاطفي سار أو إيجابي ناتج عن شعور الفرد لوظيفته". وبعبارة أخرى فإن الرضا الوظيفي عبارة عن رد فعل عاطفي ناتج عن شعور الفرد وإدراكه بأن وظيفته توفر له القيم والاعتبارات التي ينشدها من عمله في تلك الوظيفة، كذلك يعبر

<sup>28</sup> العنزي، سعد محمود، (1985)، الرضا الوظيفي والأداء، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

<sup>29</sup> Lythans, F., (1989), *Organizational Behavior*, 5th ed. (New York Mc-Graw-Hill Co.).

<sup>30</sup> Kreitne, R., Kinicki, A., (1989), *Organizational Behavior*, (Boston-Richard D. IRWIN.).

<sup>31</sup> Gibson, J.L., and Inencevich, J.M., and Dounely, J.H., (1991), *Organizational Behavior, structure, Process*, Boston, Richard D. Irwin Inc.

<sup>32</sup> Robbins, S., (1993), *Organizational Behavior*, (Prentice-Hall of India).

<sup>33</sup> Hellriege E., Jackson, S., and Slocu, Jhuw, (1999), *Management*, 18th Ed, (Ohio: international themson publishing, co.).

الرضا الوظيفي عن مقدار الفرق بين ما يريده أو يتوقعه الفرد من عمله لوظيفته وما يحصل عليه فعلا من تلك الوظيفة، ذلك أن الفرد الذي يعين لعمل وظيفة ما بإحدى المنظمات عادة ما تكون له توقعاته المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي قد تتباين من فرد لآخر. ثم أن الفرد يقوم بتقدير العوائد التي يحصل عليها من الوظيفة ليس فقط من حيث العوائد الخارجية كالمكافآت المادية والترقيات، بل أيضا من حيث العوائد الداخلية مثل الرضا عن العمل ذاته والرضا عن العلاقة مع الزملاء والرضا بتقدير المرؤوسين.<sup>34</sup>

- في حين بين (عبد اللطيف، 2001) بأن الرضا الوظيفي هو "الشعور الذي يمتلكه الفرد نحو عمله، وإن رضا الفرد عن عمله ما ه وإلا تعبير معين عن مجموعة من مشاعر أو أحاسيس ومعتقدات وأفعال".<sup>35</sup>

- أما (جوده والباقي، 2003) فقد عرفا الرضا الوظيفي "بأنه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ويكون نتيجة لإدراكه لعمله، ويكون تجاه الراتب، والترقية، والرئيس، والزملاء، ومحيط العمل، والأسلوب السائد في المعاملة وفي إجراءات العمل اليومي".<sup>36</sup>

- ويرى (العلاونه، 2003) أن الرضا الوظيفي هو "عبارة عن حالة من الاستعداد الذهني للقيام بالعمل والانتفاع من أجل إشباع الفرد لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية".<sup>37</sup>

- أما (Hoppock, 1935) فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه أي مجموعة من الظروف النفسية والسيولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق إنني راض عن وظيفتي، على الرغم من أن الرضا الوظيفي يخضع لتأثير العديد من العوامل الخارجية، إلا أنه يظل شيئا داخليا له علاقة بالطريقة التي يشعر بها الموظف. هذا هو الرضا الوظيفي الذي يقدم مجموعة من العوامل التي تسبب الشعور بالرضا.

- بالنسبة ل فروم فقد ركز في تعريفه للرضا الوظيفي على دور الموظف في مكان العمل، وبالتالي فهو يعرف الرضا الوظيفي على أنه توجهات عاطفية من جانب الأفراد تجاه أدوار العمل التي يشغلونها حاليا.

<sup>34</sup> عودة، محمد أمين، (2000)، الرضا الوظيفي لأعضاء ومجالس إدارة المشاريع العامة في الكويت، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (2)

<sup>35</sup> عبد اللطيف، عبد اللطيف، (2001)، العلوم السلوكية في التطبيق الإدارية (السلوك التنظيمي)، الطبعة الرابعة، منشورات جامعة دمشق.

<sup>36</sup> جوده، إيمان، الباقي، رنده، (2003)، العلاقة البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، دراسة حالة، جامعة الملك سعود، م(15)، العلوم الإدارية (1)، الرياض.

<sup>37</sup> العلاونه، علي سليمان (2003)، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية في إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد (92)، معهد الإدارة العامة، عمان.

- الباحثان لوك "Locke" وبورتل "Portel" اتفقا على أن الرضا الوظيفي هو: "الفرق في العلاقة الناتجة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وبين ما ه ومتحصل عليه بالفعل".

### 3- أنواع الرضا الوظيفي:<sup>38</sup>

#### أولاً: أنواع الرضا الوظيفي وفقاً للشمولية:

- (أ) الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير، القبول والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- (ب) الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية "البيئة" للموظف في محيط العمل مثل: المدراء، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
- (ج) الرضا الكلي العام: وه ومجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا. وهناك تصنيف آخر وفقاً للشمولية:

- (أ) الرضا الوظيفي الكلي: ويمثل رضا الموظف عن جميع جوانب العمل ومكونات العمل،
- (ب) الرضا الوظيفي الجزئي: وهو يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل.

#### ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي وفقاً للزمن:

- (أ) الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي.
- (ب) الرضا الوظيفي الحالي (الفعلي): يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر بالرضا الوظيفي.

### 4- العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي:<sup>39</sup>

- حدد (HOPPOCK 1935) مجموعة من العوامل التي ربما تؤثر إيجاباً أو سلباً على الرضا الوظيفي، ويمكن توضيحها في النقاط التالية:
- (أ) الأجر: يرى البعض بأنه لا يوجد علاقة بين الأجر والرضا الوظيفي وأن الدخل يحقق فقط الحاجات الفسيولوجية في حين يرى البعض الآخر وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي.
- (ب) الإشراف: توجد علاقة قوية بين نمط الإشراف الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي.

<sup>38</sup> سيدي سعيد فتحة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2013

<sup>39</sup> التوجيه المهني والتميز 101 مهني، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، السعودية، 2020



**ج) محتوى العمل:** اعتبر (هرزبرج) أن محتوى العمل هو العامل الوحيد في تحديد الرضا الوظيفي، وكلما تنوعت المهام كلما قل الملل النفسي الناتج عن تكرار العمل، كما أن إعطاء الحرية للعامل في اختيار عمله وتحديد طريقة القيام به يزيد من الرضا الوظيفي.

**د) جماعة العمل:** يعتبر رضا العامل وتفاعله مع جماعة العمل أمر ضروري ينتج عنه التفاعل والتناغم وتبادل المنفعة بين مختلف أفراد الجماعة.

**هـ) ظروف العمل:** تؤدي ظروف العمل المادية الجيدة ووضعية العمل المريحة إلى الارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

## 5- نظريات الرضا الوظيفي<sup>40</sup>:

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه وفيما يلي نستعرض أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم. ويمكن تقسيم نظريات الرضا الوظيفي إلى ثلاثة أقسام، وهي (1) : نظريات الحاجات، (2) نظرية ذات العاملين، (3) نظريات المقارنة.

### أولاً: نظريات الحاجات:

#### 1- نظرية تدرج الحاجات ل ماسلو:

يرى ماسلو أن الاحتياجات الإنسانية تتدرج في خمسة مستويات هي:

- **الحاجات الفسيولوجية الأساسية:** وتأتي في أدنى درجات السلم كونها حاجات أساسية وتتضمن المأكل والمشرب والملبس والماء والهواء، وغيرها، وتشبع هذه الحاجات من خلال عمل الفرد والحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.
- **حاجات الأمان والسلامة:** وينتقل الإنسان لهذه الاحتياجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، حيث يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، وهذه الحاجات هي: الأمان الوظيفي، والأجر والأمن والسلامة المهنية والضمان الاجتماعي والصحي.
- **الحاجات الاجتماعية:** تتمثل هذه الحاجات في الإحساس بالحب والانتماء والمودة والعطف والقبول الاجتماعي من الزملاء، وتكوين الأسرة والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين من خارج نطاق العمل، ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال التعاون مع الآخرين في المجتمع.

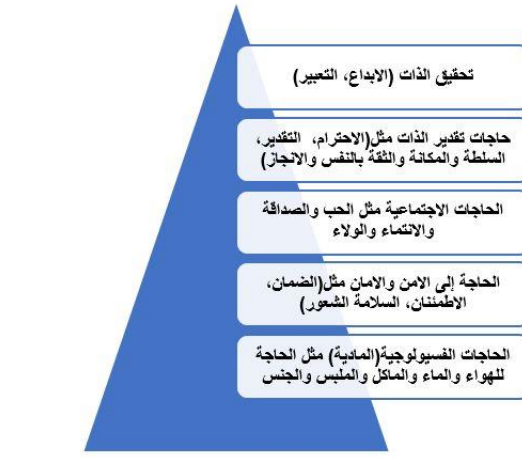
<sup>40</sup> التوجيه المهني والتميز 101 مهني، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، السعودية، 2020

– **حاجات التقدير والاحترام:** يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، وتشمل هذه الحاجات كل من إحساس الفرد باحترام لذاته واحترام الآخرين له، ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال المركز الوظيفي للفرد والتقدير والثناء الذي يحصل عليه.

– **حاجات تحقيق الذات والكياسة في العمل:** وهي القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال تحقيق الفرد لذاته ووضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها ما يلي:

حاجة الإنسان مستمرة وهي تؤثر على سلوكه، والحاجات غير المشبعة على المؤثرة على السلوك، يشبع الإنسان حاجاته تدريجيا بدءا بالحاجات الفسيولوجية في القاعدة، يليها حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وأخيرا حاجات تحقيق الذات وتأتي في قمة الهرم.

وبناء على ما تقدم، يتحدد الرضا الوظيفي بما يتحقق من حاجات للفرد خلال عمله، ولما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات، كلما زاد رضاه الوظيفي، والعكس صحيح.



الشكل رقم (5): هيكل الاحتياجات الإنسانية وفقا لنظرية ماسلو

## 2- نظرية الدرفر: (البقاء، والانتماء، والتطور) :

لخص لاندي وترمد "1980" LANDY AND TRUMD " نظرية الدرفر المعروفة بالرموز (ERG)، والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية هي:

– **حاجات الكينونة/البقاء:** وهي حاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل: الطعام، الماء ..... الخ.

– **حاجات العلاقات/ الانتماء:** وهي حاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

– **حاجات النمو/التطور:** وهذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، وتتفق النظريتان في أن الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، في حين يختلف جوهريا في أن نظرية الدر فر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد، على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسل وبأن الحاجات مندرجة.

### 3- نظرية الحاجات الثلاثة لـ ماكيلاند:

تتفق هذه النظرية على مبدأ أساسي هو أن تلبية الحاجات هو السبيل الجيد لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة، وقد لاققت هذه النظرية قبولا كبيرا بين الباحثين والمديرين، نظرا لسهولة فهمها واستخدامها.

وفي هذه النظرية صنف ماكيلاند الحاجات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

(أ) **الحاجة للإنجاز:** وهي تعكس الرغبة في التميز.

(ب) **الحاجة للقوة:** وهي تعكس الرغبة في ممارسة السلطة على الآخرين.

(ج) **الحاجة للانتماء:** وهي تعكس الرغبة في الاحتفاظ بالعلاقات الإيجابية مع الآخرين.

### ثانيا: نظرية ذات العاملين:

صاحب هذه النظرية هو "فردريك هيرزبرج FEADRICK HERZBERG" والذي استطاع من خلال دراسته أن يميز بين العوامل المرتبطة بالوظيفة نفسها، وبين العوامل المرتبطة بالعمل أو محيط العمل، وفيما يلي نعرض لهذه النظرية:

**1- العوامل الدافعية:** هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

**2- العوامل الوقائية:** وهي التي تعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتحמיד مشاعر الاستياء ولتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدي الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالتالي: ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع المرؤوسين، الإشراف، أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.



شكل رقم (6) – مبادئ نظرية هيرزبيرج (المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي)<sup>41</sup>

### ثالثاً: نظريات المقارنة:

وهي النظريات التي تسعى لتفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، ومن هذه النظريات ما يلي:

#### 1- نظرة العدالة لآدامز:

تقوم هذه النظرية على رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة، واعتبر آدامز – صاحب النظرية – وجود علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد

<sup>41</sup> ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وبين عوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، ويشعر الفرد بالرضا إذا تساوى هذان المعدلان، وإذا اختلفا يشعر بالظلم وعدم الرضا الوظيفي.

ويمكن بيان إدراك الفرد للعدالة من خلال الخطوات التالية:



شكل رقم (7): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة – (السكر، عبد الكريم – أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي)<sup>42</sup>

## 2- نظرية التوقع ل فروم:

ترتكز هذه النظرية على أن الفرق بين ما يحتاجه الفرد وبين ما يتحصل عليه مقابل عمله، كما ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ه وتقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد مقابل ما كان يتوقعه، وهذه النظرية تعتمد على ثلاث جوانب هي: المنفعة، الارتباط بين الأداء والعائد، الارتباط بين الجهد والأداء.

## 3- نظرية القيمة لـ لوك:

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وتشير النظرية إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما حصل عليه فعلا من هذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة للموظف.

<sup>42</sup> السكر، عبد الكريم، 2013، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، العلوم الإدارية المجلد 40، العدد رقم 1

## رابعاً: نظريه التكيف الوظيفي:

ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام استفتاء "مينيسوتا" للرضا الوظيفي " THE MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE " حيث قام كل من: GRAMN DAWISS AND WEISS 1968 بعرض هذه النظرية ، حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل كما شرح كل من: WIESS DAWIS ENGLAND AND LOFQUST: موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة وبيئة العمل نفسه، واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل "كما يتضح ذلك من شعور بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة". ويؤكد ذلك بقولهم: "إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل " ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفه مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.

## 6- العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي:<sup>43</sup>

بعض العوامل الرئيسية للرضا الوظيفي هي كما يلي:

- 1- **مشاركة الموظفين:** من الضروري أن يشارك الموظفون في عملهم لأنه يمنحهم شعوراً بالاستحقاق يؤدي إلى الرضا. إن الاستفادة من قدرات ومهارات الموظف إلى أقصى إمكانياته ه وشعور رائع لأنه يعزز ثقة ومعنويات الموظف. يجب أن يدرك الموظفون أن وظيفتهم تدعم بشكل مباشر نتيجة أكثر جوهرية وتساعد الشركة في تحقيق أهدافها. عندما يتم استخدام موهبة الموظفين، فإنهم سيستمتعون تلقائياً بوظيفتهم، وسيؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي.
- 2- **الاحترام:** الاحترام ه وطريق ذ واتجاهين، وإذا حصل الموظفون على الاحترام الواجب في مكان العمل، فسيعطون نفس الشيء لزملائهم وأقرانهم ورؤسائهم. تعتبر المعاملة المحترمة من أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- 3- **الحمد والتقدير:** يتوق البشر للحصول على استحسان أولئك الذين يؤمنون بهم. بغض النظر عن نوع العمل الذي يقوم به الموظف، فإنه يسعى إلى الثناء والتقدير من رؤسائه. الموظفون الذين يتم الإشادة

<sup>43</sup> بشيبشي، هشام ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين-مؤسسة مدبغة جيغل ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، 2016.

بهم على أداء عمل جيد يكونون راضين وسعداء، في حين أنه عندما لا يتم تقديرهم أو التقليل من قيمتهم، فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل والتوتر في مكان العمل.

يجب أن تهتم الشركة بموظفيها وتوصيل هذه الرعاية من خلال التقدير الرسمي وغير الرسمي، والمكافآت، والحوافز المدفوعة، والنشرة الإعلامية، وما إلى ذلك، لأنها عامل مهم فيما يتعلق برضا الموظفين.

4- **المرونة:** إن تقديم ساعات عمل مرنة للموظفين يظهر أن الشركة مستعدة لمساعدتهم في ساعات أزماتهم. يعد اختيار جدولهم الزمني وساعات عملهم عامل أساسي يؤدي إلى الرضا الوظيفي

5- **تشجيع الأنشطة الغير وظيفية:** كان هناك وقت كان يعامل فيه الموظفون مثل التوابع، ولم يكن لديهم الوقت الكافي للتنفس (مشغولين للغاية) في مكان العمل. اليوم، أرباب العمل عازمون على رعاية القوى العاملة لديهم من خلال تشجيع الأنشطة التي ليس لها علاقة بالعمل مثل ممارسة الرياضة والأعمال التطوعية التي ستجعل الموظفين سعداء وراضين ومشاركين في مكان العمل.

6- **الثقة:** عندما يثق الموظفون في مؤسستهم للقيام بما ه وأفضل بالنسبة لهم، فسيؤدي ذلك تلقائيا إلى بيئة عمل أفضل ويؤدي إلى الرضا الوظيفي.

7- **الأمن الوظيفي:** إنه أحد العوامل الأكثر أهمية للموظف الذي يحدد مستوى رضاه الوظيفي.

إنها حقيقة أن الموظف الذي يتم تأمين وظيفته يشعر بالأمان ويتوق إلى منح مائة في المائة للمؤسسة بينما يسيطر القلق على أولئك الذين لديهم السيف مسلط على رؤوسهم، فهذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

8- **بيئة العمل:** مكان العمل الخالي من التمييز والتحرش والقضايا الأخلاقية والتوتر غير الضروري سيكون لديه أجواء إيجابية. هذه البيئة الصحية والمنتجة هي عامل أساسي في الرضا الوظيفي

9- **الدعم التنظيمي:** عامل مهم في الرضا الوظيفي ه والدعم التنظيمي. يحتاج الموظفون إلى معرفة أن الإدارة تهتم بهم ومستعدون لبذل جهد إضافي من أجل رفاهية القوة العاملة.

10- **التوازن بين العمل والحياة:** تؤثر الوظائف المليئة بالضغوطات على الصحة العاطفية والعقلية للشخص. التوازن السليم بين العمل والحياة ه وعامل أساسي في إيجاد الرضا في الوظيفة

11- **سلوك المشرفين:** سلوك المشرفين مهم في مكان العمل. إنها حقيقة أن الرضا الوظيفي ه والأعلى حيث يعامل المديرون والمشرفون قوتهم العاملة بود، ويقدرن جهودهم ويثنون عليهم على الأداء الممتاز.

12- **الرسم البياني المهني التصاعدي:** هدف كل موظف ه والمضي قدما في حياته المهنية. من المرجح أن يكون الموظفون سعداء وراضين عندما يرون أن هناك مسارا مهنيا تصاعديا (فرص للترقية) بالفعل في الشركة من شأنه أن يمنحهم فرصا كبيرة للنمو والتطور.

13- **الأجور والمزايا:** الراتب الجيد ه ودائما عامل أساسي ومحفز يؤدي إلى الرضا الوظيفي. يريد الموظفون أن يتم تعويضهم بشكل عادل عن جهودهم ومن المرجح أن يبحثوا في مكان آخر إذا لم يكونوا راضين. إنهم يصنفون الأجور والمزايا على أنها ثاني وثالث أهم العوامل على التوالي، والتي تهتمهم كثيرا.

14- **ثقافة التغذية الراجعة ذات الاتجاهين:** الزمن يتغير، وأرباب العمل يشجعون مفهوم التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه. هذا يساعد الموظفين على تلقي ردود الفعل البناءة والإيجابية. كما يمنحهم الحرية في مشاركة آرائهم ووجهات نظرهم مع الإدارة

15- **سياسات الشركة العادلة والشاملة:** من خلال ضمان المعاملة العادلة والسياسات الشاملة للجميع inclusive policies، ترسل الشركة رسالة إيجابية إلى موظفيها. هذا له تأثير إيجابي على عقلية الموظف ويؤدي إلى الرضا الوظيفي. ستؤدي سياسة الشركة الأوتوقراطية (السلطة بيد شخص واحد) إلى استياء القوى العاملة، في حين أن الهيكل المنفتح والديمقراطي سيثبت أنه عامل أساسي في الرضا الوظيفي.

### **7- أبعاد الرضا الوظيفي:**

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين<sup>44</sup>:

• **الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضٍ أو غير راضٍ هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي يرضى أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

• **الرضا النوعي (الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى، وتشمل تلك الجوانب: سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد الأبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة آنفا وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل:

### **8- أهمية الرضا الوظيفي:**

الموظفين الذين يتمتعون بسعادة واستقرار في عملهم يحققون نتائج أفضل من الموظفين الذين يشعرون بمشاعر سلبية وعدم الاستقرار في عملهم، وهذا يدل على أهمية تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات والشركات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها ورفع إنتاجيتها، نذكر بعضا من أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف والشركة بشكل عام.

<sup>44</sup> فرح طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وانل للنشر، عمان 2000.



## أولا أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف<sup>45</sup>:

يحقق الاستقرار الوظيفي:

- قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل.
- يزيد من رغبة الموظف لتأدية أعماله ومهامه بطريقة مبدعة ومبتكرة.
- قيام الموظف ببذل طاقته وجهده من أجل تحقيق أهداف الشركة وزيادة إنتاجيتها.
- عدم تخلي الموظف عن شركته أوقات الأزمات.
- يعزز من ولاء وانتماء الموظف للشركة.
- الرضا الوظيفي يدفع ويحفز الموظف لتحقيق طموحاته وأهدافه.
- يحقق الأمان الوظيفي.
- يكسب الموظف صحة نفسية وبدنية.
- الحصول على راتب جيد وحصد المكافآت والجوائز بشكل مستمر.

## ثانيا أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للشركة:

- قدرة الشركة الاحتفاظ بالموظفين لأطول وقت ممكن.
- زيادة إنتاجية الشركة وتحقيق أرباحها وأهدافها.
- تمكين الشركة بالاحتفاظ بأصحاب الكفاءات والخبرات.
- يعزز من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والعقبات التي تواجهها.
- يتيح الفرص أمام الموظفين للتعلم المستمر والتطوير المهني.
- يعمل على خفض تكاليف الإنتاج، لأنه يساهم في تخفيض معدلات تغيب الموظفين عن العمل.
- تحسين منتجات الشركة وبالتالي تحسين سمعتها وزيادة أرباحها.

### أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة

ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية

ارتفاع الإنتاجية

تخفيض تكاليف الإنتاج

ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة

### أهمية الرضا الوظيفي للموظف

القدرة على التكيف مع بيئة العمل

الرغبة في الإبداع والابتكار

زيادة مستوى الطموح والتقدم

الرضا عن الحياة

شكل رقم (8) – أهمية الرضا الوظيفي – من إعداد الباحثة بناء على ما ذكر

<sup>45</sup> مزيان و أمينة, 2022. دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة بنك السلام، الجزائر. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة, 2022.

## 9- خصائص الرضا الوظيفي:<sup>46</sup>

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- 1- **تعدد مفاهيم طرق القياس**: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلاتهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- 2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي**: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- 3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني**: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من وقت لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- 4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول**: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- 5- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي**: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- 6- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى**: أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الفرد وتوقعاتهم.

<sup>46</sup> د. عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل ، الطبعة الأولى ، نيو لينك للنشر و التدريب ، 2015

## 10- نتائج الرضا الوظيفي:

1- الإنتاجية: هل هناك أي علاقة إيجابية بين الرضا والإنتاجية؟ كان هذا الجدل هناك على مدى عدة سنوات. على الرغم من أن غالبية الناس يعتقدون أن هناك علاقة إيجابية، ولكن الأدلة البحثية خلصت إلى أنه لا توجد علاقة قوية بين هذين الاثنين.

ومع ذلك، فإن القول بأن "العامل السعيد ه وعامل إنتاج" ليس دائما خطأ. إذا كان الناس يحصلون على مكافآت ذات قيمة جوهرية وخارجية ويشعرون بأن هذه المكافآت عادلة، فسوف يكونوا راضين وهذا سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.

علاوة على ذلك، تشير الأبحاث أيضا إلى أن الرضا الوظيفي قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الفردي ولكنه يؤدي إلى تحسين المستوى الإداري والتنظيمي.

2- دوران الموظفين: خلافا للعلاقة بين الرضا والأداء، أبرمت البحوث علاقة معتدلة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل. معدل دوران الموظفين العالي هو أمر مثير للقلق بالنسبة للإدارة لأنه يعطل العمليات العادية والاستبدال المستمر للموظفين الذين يغادرون المنظمة باهظة التكاليف وغير مرغوب فيها من الناحية الفنية.

القلق الإداري هو في الغالب لدوران العمل الذي ينشأ بسبب عدم الرضا الوظيفي. وبالتالي، يحاول الموظفون الحفاظ على رضا الموظفين عن وظائفهم لتقليل معدل الدوران. على الرغم من أن الرضا الوظيفي العالي في حد ذاته لا يمكن أن يحافظ على معدل دوران منخفض، إلا أن الاستياء الكبير من الوظائف سيزيد بالتأكيد من معدل دوران الموظفين.

يتأثر دوران الموظفين بعوامل أخرى أيضا، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي. الالتزام تجاه المنظمة ه وأحد هذه العوامل. بعض الموظفين، مهما كانوا غير راضين عن وظائفهم، لا يمكنهم تخيل أنفسهم يعملون في أي مكان آخر.

عامل مهم آخر هو فرص العمل الأفضل. حتى إذا كان الناس راضون للغاية عن وظائفهم، فإنهم على استعداد للمغادرة إذا كانت هناك فرص أفضل متاحة في أي مكان آخر. إذا لم تتوفر أي فرص أخرى، فإن الموظفين سيبقون في أي مكان، بغض النظر عن عدم رضاهم.

على أساس شامل، يمكننا أن نقول إن هناك دورا هاما يلعبه الرضا الوظيفي في دوران الموظفين.

3- الغياب: وقد ثبت بشكل قاطع أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل. عندما يكون مستوى الرضا مرتفعا، يكون التغيب منخفضا وعندما يكون مستوى الرضا منخفضا، تكون نسبة التغيب عالية. من الأرجح أن يكون الموظفون الأقل رضى غائبين عن العمل لأسباب يمكن تجنبها.

وهذا ما يعرف بالتغيب الطوعي عن التغيب الذي لا يمكن تجنبه والذي يرجع إلى المرض أو لأسباب طارئة أخرى. يجب أن تهتم الإدارة بالتغيب الطوعي، لأنها مرتبطة بالرضا الوظيفي.

يمكن تعديل التغيب عن بعض العوامل. وقد توصلت البحوث إلى أن الأشخاص الذين يعتقدون أن عملهم مهم لديهم انخفاض في نسبة الغياب بالمقارنة مع أولئك الذين لا يشعرون بهذه الطريقة. علاوة على ذلك، من المهم أن نتذكر أنه على الرغم من أن الرضا الوظيفي العالي لن يؤدي بالضرورة إلى تغيب منخفض (بسبب التغيب الذي لا يمكن تجنبه)، إلا أن انخفاض الرضا الوظيفي سيؤدي بالتأكيد إلى ارتفاع معدلات التغيب عن العمل.

4- **أنشطة الاتحاد:** وقد ثبت أن الموظفين الراضين لا يهتمون عموماً بالنقابات ولا يرونهم حسب الضرورة. وقد ثبت أن الرضا الوظيفي هو والسبب الرئيسي للنقابات.

ينضم الموظفون إلى النقابات لأنهم يشعرون بأنهم بشكل فردي غير قادرين على التأثير في التغييرات التي من شأنها القضاء على أسباب عدم الرضا الوظيفي. يرتبط مستوى الأنشطة النقابية بمستوى عدم الرضا الوظيفي. انخفاض مستوى عدم الرضا يؤدي فقط إلى تظلمات في حين أن مستويات أعلى من عدم الرضا ستؤدي إلى إضرابات الموظف.

5- **السلامة:** عندما يكون الناس غير راضين عن وظائفهم، والشركات والمشرفين، يكونون أكثر عرضة للحوادث. أحد الأسباب الكامنة وراء ذلك هو وأن عدم الرضا يسترعي انتباه المرء عن المهمة الحالية ويؤدي مباشرة إلى وقوع الحوادث.

سوف يكون العامل الذي يشعر بالرضا حريصاً وواعظاً دائماً على عمله، وستقل فرص وقوع الحوادث. هنا نحن نناقش حول الحوادث التي يمكن تجنبها وليس الحوادث التي لا يمكن تجنبها.

6- **الآثار الأخرى:** بالإضافة إلى ذلك، هناك عدد من التأثيرات الأخرى الناجمة عن الرضا الوظيفي العالي. يميل الموظفون الراضون للغاية إلى الحصول على صحة جسدية وعقلية أفضل، وتعلم المهام الجديدة المتعلقة بالعمل بسهولة، ويكون لديهم قدر أقل من الإجهاد والاضطرابات. سوف يصبح هؤلاء الموظفون أكثر تعاونية مثل مساعدة زملاء العمل ومساعدة العملاء وما إلى ذلك. سوف يعمل هذا السلوك على تحسين أداء الوحدة والفعالية التنظيمية.

في الختام، يمكننا أن نقول إن الرضا الوظيفي ينتج عن تصور الموظف أن محتوى الوظيفة والسياق يوفران في الواقع ما يقدره الموظف في وضع العمل. من الناحية التنظيمية، يعكس المستوى العالي من الرضا الوظيفي مناخاً تنظيمياً مؤاتاً للغاية مما أدى إلى جذب واستبقاء عمال أفضل

## 11- طرق قياس الرضا الوظيفي: 47

هناك العديد من المؤشرات المتاحة في المنظمة وتم جمعها في شكل تقارير يشير إلى درجة رضا الموظفين أو عدم رضاهم، وقد استخدم العديد من الباحثين طرقا عديدة لقياس الرضا الوظيفي:

### • الفهرس الوصفي للوظيفة (JDI) :

في عام 1969، تم تطوير هذا في الأصل بواسطة Smith و Kendall و Hulin ، يقيم هذا المقياس 72 عنصرا في هذا المؤشر خمسة جوانب للرضا الوظيفي والتي تشمل: العمل، والأجور، والترقيات، والإشراف، وزملاء العمل، ومن خلال مزيج من تقييمات الرضا، يتم تحديد مقياس مركب للرضا الوظيفي.

### • الرضا الوظيفي العالمي:

في عام 1979، طور Warr و Cook و Wall هذا المقياس الذي يتضمن 15 عنصرا لتحديد الرضا الوظيفي العام، ويتم استخدام مقياسين فرعيين للجوانب الخارجية والجهرية للوظيفة، ويحتوي القسم الخارجي على ثمانية عناصر، ويحتوي الجزء الداخلي على سبعة عناصر.

### • الرضا الوظيفي بالنسبة للتوقعات:

طور باشاراش وبامبيرجر وكونلي هذا الإجراء، حيث يقوم بتقييم درجة الاتفاق بين الجودة المتصورة للجوانب

الواسعة للوظيفة وتوقعات الموظف، من الأكثر فاعلية تحديد كيفية ضغوط العمل تؤثر على تضارب الأدوار، أو أن غموض الأدوار يمكن أن يعيق الموظف عن تلبية توقعات الوظيفة.

### • استبيان رضا مينيسوتا:

يتكون الشكل الطويل لهذا الاستطلاع من 100 سؤال بناء على 20 مقياسا فرعا يقيس الرضا عن القدرة، والاستخدام، والإنجاز، والنشاط، والتقدم، والسلطة، وسياسات الشركة وممارساتها، والتعويضات، وزملاء العمل، والإبداع، والاستقلال، والقيم الأخلاقية، الاعتراف، المسؤولية، الأمن، الخدمة الاجتماعية، الوضع الاجتماعي، الإشراف على العلاقات الإنسانية، الإشراف على التنوع التقني، وظروف العمل.

47 الحوتى، خالد، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية، 2018

### • استبيان الرضا الوظيفي:

تم تطوير هذا بواسطة Spector ويحتوي على 36 عنصرا بناء على تسعة جوانب وظيفية، ويشمل جوانب الوظيفة الأجور، والترقية، والإشراف، والمزايا، والمكافآت الطارئة، وإجراءات التشغيل، وزملاء العمل، وطبيعة العمل، والتواصل، عندما تم تطويره في البداية، كان محددًا للرضا الوظيفي في الخدمة الإنسانية والمنظمات غير الربحية والعامة.

### • مؤشر الرضا الوظيفي:

طور Schriesheim و Tsue هذا المقياس، وهو يتكون من ستة عناصر تشكل فهرسا يحدد الرضا الوظيفي العام، العناصر هي العمل والإشراف وزملاء العمل والأجور وفرص الترقية والوظيفة بشكل عام.

### • مسح تشخيصي للوظيفة:

طور هاكمان وأولدهام هذا المسح الذي يقيس الجوانب العامة والخاصة للرضا الوظيفي، هناك ثلاثة أبعاد للرضا الوظيفي العام والتي تشمل الرضا العام، وتحفيز العمل الداخلي، ورضا النمو، والتي يتم دمجها في مقياس واحد، الجوانب التي تم قياسها في المسح تشمل الأمن، والتعويضات، وزملاء العمل، والإشراف .

## 12- أثر الخصائص الديمغرافية في الرضا الوظيفي:

يوجد العديد من الخصائص الشخصية التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي منها (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة):

- **النوع الاجتماعي:** أظهرت بعض الأبحاث أن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع. أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية.<sup>48</sup>

- **العمر:** فيما يتعلق بالعلاقة بين العمر والرضا عن العمل، أشارت أغلب الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين العمر والرضا على الأقل حتى سن الستين سنة، ويلاحظ أن أغلب الأبحاث تخلط بين العاملين المختصين وغير المختصين، وحينما تم الفصل بين الاثنين فإن الرضا يميل للتزايد باستمرار بين المهنيين مع تزايد العمر، بينما ينخفض بين غير المهنيين خلال فترة منتصف العمر، ثم يزداد فيما بعد.<sup>49</sup> فكلما زاد العمر كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات العمل في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية، وتنخفض درجة طموحاته، ويرضى بالواقع الفعلي، ويزداد على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.<sup>50</sup>

- **المركز الوظيفي:** أشارت الأبحاث إلى أن الموظفين ذوي المستوى الوظيفي الأعلى هم أكثر رضى.<sup>51</sup>

- **المؤهل العلمي:** حيث توصلت عدة أبحاث إلى أن الموظف الأكثر تعليماً يكون أقل رضى عن العمل، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة مع الفرد الأقل تعليماً.<sup>52</sup>

- **عدد سنوات الخبرة:** أظهرت نتائج بعض الأبحاث عدم وجود دالة إحصائية في رضا الموظفين ترجع إلى عدد سنوات الخبرة، بينما أدت أبحاث أخرى العكس، ولعل الأبحاث التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة أرجعت ذلك إلى أن الفرد كلما

<sup>48</sup> فلمبان، ايناس، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، 2006

<sup>49</sup> العظيمة، ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003

<sup>50</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

<sup>51</sup> الطيب، 2008، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية

<sup>52</sup> حويحي، 2008، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسة على اتحاد لجان العمل الصحي في غزة.

ازدادت خبرته أصبح أكثر تمكنا في عمله، أما الأخرى فأرجعت ذلك إلى زيادة المال مع زيادة سنوات الخبرة.<sup>53</sup>

### 13- أثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة في المؤسسات المختلفة لما يشكله من أهمية أساسية في تزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين عن عملهم بغية تحسين اتجاهاتهم، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغيرات ملموسة حدثت في طبيعة رضا العاملين عن عملهم، و هذه التغيرات تمثلت في:

**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.<sup>54</sup>

**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 و هي: مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، والمكافآت المنتظمة ( أسبوعية، شهرية ، ربع سنوية وسنوية)، ومكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس كأفراد.<sup>55</sup>

**التدريب:** إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

**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، مثل الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالشركة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشك مستمر على كل ما هو جديد ، والعمل في فريق عمل.<sup>56</sup>

ومن هنا يتضح أن الرضا الوظيفي يعتبر هاجسا أساسيا تسعى له المؤسسات المعاصرة سيما في ظل المنافسة بين المؤسسات المختلفة بغية البقاء في سوق الأعمال ومواصلة الاستمرار في العطاء الإنتاجي.

<sup>53</sup> محيسن، وجدي، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة، عن أنظمة التعويض والحوافز، فلسطين، 2004  
<sup>54</sup> مروى، خوالد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، الجزائر، 2018  
<sup>55</sup> بشبيشي، هشام، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة مديعة جيجل، الجزائر، 2016  
<sup>56</sup> مروى، خوالد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، الجزائر، 2018



## خلاصة الفصل:

مما سبق نجد أن الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وكل وقت وذلك لسببين:

-السبب الأول: الرضا الوظيفي هو الذي يضمن بقاء العامل وجديته حتى وإن كان الأجر مرتفعا إذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقرا ولن يكون أداءه جيدا ومرتفعا.

-السبب الثاني: فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات اذ يحدث آثار سلبية وإيجابية على كل سلوكيات الفرد وعلى كل الظواهر الموجودة في مجال العمل.

لذا يعد الرضا الوظيفي من أفضل النتائج التي تسعى المنظمات للوصول إليه نظرا لأهميته في تحقيق أهدافها المستقبلية.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للبحث

#### 1- لمحة عن شركة KIG للأسواق الحرة في سوريا:

بدأت الأسواق الحرة السورية بمسمى شركة - راماك للأسواق الحرة - بتشغيل امتيازات السفر بالتجزئة السورية لأول مرة في 19/07/1997. وأصبحت واحدة من الشركات الرائدة على مستوى العالم في مجال البيع بالتجزئة للمسافرين قبل أن تستحوذ عليها الأسواق الحرة السورية - Syria Duty Free - في مطلع 2010. وفي عام 2011 تم بيع الشركة ليتغير اسمها إلى بوابة الشرق للأسواق الحرة Orient Gate - Duty Free، لتستمر في البيع للمسافرين الذين يعبرون المناطق الحرة على الحدود الجوية والبرية والبحرية لسوريا، حيث تضمنت سبعة أسواق فاعلة في ذلك الوقت:

#### ❖ متاجر المطارات:

- ◆ الأسواق الحرة بمطار دمشق الدولي.
- ◆ السوق الحرة بمطار حلب الدولي.

#### ❖ متاجر الحدود البرية:

- ◆ مجمع الأسواق الحرة في درعا - مركز نصيب الحدودي.
- ◆ مجمع جديدة للأسواق الحرة - جديدة يابوس.
- ◆ متجر باب الهوى للأسواق الحرة.

#### ❖ متاجر الموانئ البحرية:

- ◆ السوق الحرة بميناء اللاذقية.
- ◆ السوق الحرة بميناء طرطوس.

وخلال سنين الأزمة الماضية اضطرت الشركة إلى إغلاق بعض فروعها لتقتصر على أربعة فروع نشطة وهي مطار دمشق وسوق جديدة وسوق طرطوس الحرة وسوق اللاذقية الحرة بالإضافة للإدارة العامة في دمشق.

في مطلع عام 2021 فازت شركة Kuwaiti Investment Group بحقوق استثمارها، ثم قامت الشركة بإعادة افتتاح سوقي درعا ومطار حلب، بالإضافة سيتم افتتاح سوق في مطار حميميم قريبا.

تتميز الأسواق التابعة للشركة بتقديم الخدمة المميزة لزبائنهم من المسافرين سواء خارج سوريا أو إلى داخلها، فتقدم البضائع ذات جودة وشهرة عالمية وبأسعار تنافسية مثل (المشروبات الكحولية، منتجات التبغ، العطور، الأزياء، الحلويات، الألبسة الرياضية، والمنتجات الإلكترونية، الساعات الفاخرة والألماس). وكانت سابقا تقدم أيضا لزبائنهم في بعض الأسواق الخدمات الفندقية والمطاعم وصالات ألعاب الأطفال.

تتطلع شركة KIG بإدارتها وكادرها الضخم من الموظفين إلى تقديم أفضل مستوى من خدمة الزبائن، لتضمن تميزها عن باقي الأسواق الحرة العاملة في الدول المجاورة، بالإضافة للحفاظ على مستواها المرتفع بالمقارنة مع السوق المحلية. حيث تعتبر الشركة موظفيها من أهم الأصول في تحقيق أهدافها من خلال تزويدهم بالتدريب اللازم وتقييم أدائهم بانتظام من أجل تطويرهم وتعزيزهم.

تتميز الشركة بكونها أول شركة أسواق حرة في العالم تحصل على شهادة إدارة نظام الجودة ISO 9001:2008، كما إنها اختيرت مرتين من قبل شركة Other Ways for World Research and Investment – Geneva للحصول على جوائز عالمية في مجال عملها:

1. الجائزة الأوروبية الذهبية للجودة.

2. جائزة العين الألماسية للالتزام بمعايير الجودة والتميز.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي لموظفي شركة KIG للأسواق الحرة.

## **2-مجتمع وعينة البحث:**

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الإدارة العامة من إدارة وسطى، والعاملين فيها (كمدرء وموظفي الأقسام المحاسبية وموظفي قسم الموارد البشرية، قسم المشتريات الخارجية، مشتريات محلية والدعم التقني...)، والبالغ عددهم (90) موظف، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استعادة (83) استبانة صالحة للتحليل.

### 3- أدوات البحث ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف البحث فقدت اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

**المصادر الثانوية:** حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والأبحاث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كأداة للدراسة حيث تم تصميم الاستبانة والتي شملت عددا من العبارات عكست أهداف البحث وأسئلته، والتي قام المستجوبين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. وتراوحت درجات المقياس وفق الجدول رقم :

جدول رقم 4- مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale - من إعداد الباحثة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.25 وتضمنت الاستبانة (المأخوذة من الأبحاث السابقة " مروى 2018 و البقمي، كريم 2021" جزيئين هما:

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال خمس متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) لغرض وصف عينة البحث وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

**الجزء الثاني:** يتضمن متغيرات البحث والتي تقسم بدورها إلى محورين رئيسيين:

➤ **المحور الأول:** يتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي قسم إلى أربعة محاور فرعية هي اندماج العاملين والتركيز على العاملين والتحسين المستمر وبعد التعاطف والأمان (تم أخذ العبارات من بحث مروى 2018)

◀ **المحور الثاني:** يتضمن متغير الرضا الوظيفي (تم أخذ العبارات من بحث البقمي، كريم 2021)

### **الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

- اختبار الموثوقية عن طريق معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.
- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديمغرافيا.
- الأوساط الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات البحث.
- اختبار T لعينة واحدة One sample T-test للعينات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بطريقة stepwise ومعامل بيرسون ومعامل التحديد لاختبار الفرضيات.

### **صدق أداة البحث وثباتها:**

- اختبار الصدق:

• الصدق الظاهري:

يقصد بصدق أداة البحث، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان أولاً من خلال ما يسمى الصدق الظاهري للاستبيان. وقد تم إجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل لبعض العبارات حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (83) عبارة.

كما تم عرض الاستبيان على حضرة الدكتور المشرف، وأخذ الملاحظات والتعديلات بما يتناسب مع المتغيرات المدروسة وما يخدم هدف البحث.

• الصدق العاملي الاستكشافي:

ويستخدم هذا الاختبار في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات، حيث تم إجراء هذا الاختبار لكل محور من محاور البحث، حيث استخدمت الباحثة طريقة principle components، وتم تدوير العوامل حيث اعتمدت الباحثة طريقة Varimax، كما تم قياس جودة البناء باستخدام اختبار (KMO and Bartlett's test of sphericity) ويتوضح ذلك تفصيلاً فيما يلي:

### المحور الرئيسي: إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (5) : التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة الجودة الشاملة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

إدارة الجودة الشاملة	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل سؤال في تكوين العامل
1-التحسين المستمر	0.806	0.000	68.735	0.845
2- اندماج العاملين				0.876
3- التركيز على العاملين				0.730
4- التعاطف والأمان				0.857

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق رقم -5- أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.806 أي أكبر من 0.5، الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كاف لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05، الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة البحث، كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 68.735% من التباين الكلي للمتغير، وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

### المحور الأول: (التحسين المستمر):

جدول رقم (6) : التحليل العاملي الاستكشافي لمحور التحسين المستمر

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

التحسين المستمر	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل سؤال في تكوين العامل
1- تشكل الإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في العمل	0.789	0.000	72.502	0.818
2- يعتبر تحسين وتطوير مهارات الموظفين وكفاءتهم من أولويات الشركة				0.851
3- تضع الشركة خطط عمل لتنفيذ التحسينات المطلوبة				0.905
4- تحفز الشركة الموظفين على تفادي الأخطاء وتقليل العيوب				0.818

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 6- أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.789 أي أكبر من 0.5، الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كاف لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05، الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة البحث، كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 72.502% من التباين الكلي للمتغير، وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

### المحور الثاني: (اندماج العاملين):

جدول رقم (7) : التحليل العاملي الاستكشافي لمحور اندماج العاملين

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

اندماج العاملين	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل سؤال في تكوين العامل
5- يفوز لك مسؤولك صلاحيات كافية لإتجاز مهام عملك في الشركة	0.715	0.000	55.128	0.751
6- يشجعك مسؤولك على البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة و حل المشكلات				0.767
7- تعتمد الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية و الثقة بينها و بين الموظفين				0.856
8- توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لأداء العمل في أفضل الظروف				0.888
9- يتم إدماج الموظفين الجدد بكل سهولة في جو العمل				0.691
10- تعمل الشركة على توفير مناخ ملائم لاندماج العاملين				0.69
11- هناك علاقة متينة بين الموظفين و إدارة الشركة				0.912

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 7- أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.715 أي أكبر من 0.5، الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كاف لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05، الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة البحث، كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 55.128% من التباين الكلي للمتغير، وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

### المحور الثالث: التركيز على العاملين

جدول رقم (8) : التحليل العاملي الاستكشافي لمحور التركيز على العاملين

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

التركيز على العاملين	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل سؤال في تكوين العامل

0.669				12- وظيفتك تتوافق مع تخصصك و قدراتك العلمية و الذهنية
0.722				13- تسمح لك الشركة بالمشاركة في اجتماعات تخص الجودة
0.698	52.765	0.000	0.765	14- يمنحك عملك الحالي فرصة الحصول على الخبرة اللازمة
0.796				15- تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ذات العلاقة بعملك دون الرجوع لمسؤولك
0.737				16- تمنحك خبرتك في العمل القدرة على التأثير في الجودة

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 8- أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.765 أي أكبر من 0.5، الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كاف لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05، الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة البحث، كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 52.765% من التباين الكلي للمتغير، وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

### المحور الثالث: التعاطف والأمان

جدول رقم (9) : التحليل العاملي الاستكشافي لمحور التعاطف والأمان

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

نسبة إسهام كل سؤال في تكوين العامل	نسبة تفسير التباين العامل	قيمة الدلالة	جودة البناء (KMO)	التعاطف والأمان
0.756				17- تولي الشركة الاهتمام الشخصي لكافة موظفيها
0.438				18- ساعات العمل في الشركة ملائمة لجميع الموظفين
0.806	54.876	0.000	0.745	19- الشعور بالأمان و الاطمئنان داخل الشركة
0.770				20- لديك الثقة التامة أثناء تعاملك مع مديرك المباشر
0.859				21- تحرص الإدارة على تقديم نصائح لك لتحسين مستوى عملك

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 9- أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.745 أي أكبر من 0.5، الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كاف لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05، الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة البحث، كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 54.876% من التباين الكلي للمتغير، وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.



## المحور الخامس الرضا الوظيفي:

جدول رقم (10) : التحليل العاملي الاستكشافي لمحور الرضا الوظيفي  
المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

نسبة إسهام كل سؤال في تكوين العامل	نسبة تفسير التباين العامل	قيمة الدلالة	جودة البناء (KMO)	الرضا الوظيفي
0.480	66.965	0.000	0.758	لا تغيب عن عمك إلا للضرورة القصوى
0.862				تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله
0.835				تشعر بأن الراتب الذي تحصل عليه يرضي طموحاتك
0.516				توفر لك وظيفتك فرصا لاكتساب مهارات حديثة
0.708				توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر
0.638				تتيح لك وظيفتك فرص الاتصال المباشر مع مسؤوليك وزملائك
0.721				تنال الثناء والتقدير من قبل مشرفيك على الجهود التي تبذلها
0.561				تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترقيةك
0.661				توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل
0.761				يساعدك مسؤولك على تطوير أدائك ويزيد من خبراتك العلمية
0.563				ترى أن ظروف العمل ( الإضاءة ، التهوية ، النظافة ) في مكان العمل مناسبة
0.729				لتأمين الصحي بالشركة مناسب

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق رقم -10- أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.758 أي أكبر من 0.5، الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كاف لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett وبالغاة 0.000 أقل من 0.05، الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة البحث، كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 66.965% من التباين الكلي للمتغير، وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

## اختبار الثبات:

يقصد بثبات المقياس، استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه. وسوف يتم استخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، والذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات.

وبحسب (Sharma, 2016, p. 273) يؤثر عدد عناصر الاختبار وترابط العناصر على قيمة ألفا، فانخفاض القيمة يمكن أن يكون بسبب قلة عدد الأسئلة في الاختبار، ويمكن أن يؤدي ضعف الترابط بين أسئلة الاختبار أيضا إلى قيم منخفضة، وإذا كانت قيمة ألفا عالية جدا فقد يشير ذلك إلى أن بعض العناصر زائدة عن الحاجة لأنها تختبر نفس السؤال ولكن بشكل مختلف، وبالتالي يوصى بقيمة ألفا بحد أقصى 0.90.

وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول على عامل قيمته (0.6) وما فوق تكون مقبولة.

قامت الباحثة بإجراء اختبار الثبات (Reliability Test) باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من صدق المقاييس على كل محور من المحاور على حدة، كما هو موضح أدناه في الجدول رقم (10)

جدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	0.839
التحسين المستمر	0.869
اندماج العاملين	0.859
التركيز على العاملين	0.771
التعاطف و الأمان	0.776
الرضا الوظيفي	0.839

نلاحظ من خلال الجدول رقم -11- أن قيم الثبات لمتغيرات البحث الرئيسية والتي تراوحت بين (0.771) للتركيز على العاملين كحد أدنى بمعدل 77.1%، و (0.869) للتحسين المستمر كحد أعلى بمعدل 86.9%، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ومقدرتها على تحقيق أغراض البحث.

حيث أنه من الممكن أن يتم استرجاع ما يعادل (86.9%) من البيانات المستخرجة من هذا البحث في حال تم توزيعها مرة أخرى، وهي نسبة عالية جدا.

## • تحليل البيانات الديمغرافية:

### • توزيع عينة البحث حسب متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم (12) - توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

		النوع الاجتماعي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	60.2	60.2	60.2
	أنثى	33	39.8	39.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

بتحليل نتائج الاستبيان على برنامج SPSS ودراسة التكرارات، و كما هو موضح في الجدول رقم -12-، نجد أن أغلب المشاركين كانوا من الذكور حيث شكل الذكور (60.2%) بينما شكل الإناث (39.8%) من مجمل المشاركين في الاستبانة، و ذلك بسبب كون نسبة الموظفين الذكور في الشركة هي أيضا تفوق نسبة الموظفين الإناث بشكل واضح.

### • توزيع عينة البحث حسب متغير العمر:

جدول رقم (13) - توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	21	25.3	25.3	25.3
	من 31-34 سنة	16	19.3	19.3	44.6
	من 35 - 39 سنة	14	16.9	16.9	61.4
	40 سنة فأكثر	32	38.6	38.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

يتبين من الجدول رقم 13- أن الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة كانت الفئة الأكبر بنسبة 38.6% من حجم العينة. يليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 25.3%. يليها الفئة العمرية من 31-34 سنة بنسبة 19.3%، بينما الفئة العمرية من 35 إلى 39 سنة كانت الفئة الأقل بنسبة 16.9%.

• توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (14) – توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية	8	9.6	9.6	9.6
	معهد متوسط	9	10.8	10.8	20.5
	شهادة جامعية	50	60.2	60.2	80.7
	دراسات عليا	16	19.3	19.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

بتحليل نتائج الاستبيان على برنامج SPSS و بدراسة التكرارات، و كما هو موضح في الجدول رقم 14-، والذي يبين كون الغالبية من المستجيبين هم من ذوي التعليم الجيد، حيث فاقت نسبة من تحصلوا على شهادة جامعية ( 60 %) من المشاركين و كانت نسبة من تحصلوا على دراسات عليا (19.3%) و هي أيضا نسبة جيدة ، بينما النسبة الأقل كانت 10.8% لحملة شهادة المعهد المتوسط و 9.6% لحملة الشهادة الثانوية، مما يدل ويؤكد على إمكانات الموظفين في الشركة و قدراتهم العالية، و ينعكس أيضا على فهمهم للأسئلة و صحة إجاباتهم.

• توزيع عينة البحث حسب متغير المركز الوظيفي:

جدول رقم (15) – توزيع عينة البحث حسب متغير المركز الوظيفي

		المركز الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف مساعد	19	22.9	22.9	22.9
	موظف رئيسي	33	39.8	39.8	62.7
	موظف مشرف	17	20.5	20.5	83.1
	رئيس قسم	9	10.8	10.8	94.0
	مدير	5	6.0	6.0	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

بتحليل نتائج الاستبيان على برنامج SPSS وبدراسة التكرارات، وكما هو موضح في الجدول رقم (15)، يظهر أن النسبة الأكبر 39.8% هم من فئة الموظفين الرئيسيين يليه الموظفين المساعدين بنسبة 22.9% يليه الموظفين المشرفين بنسبة 20.5% وبنسبة 10.8% لرؤساء الأقسام و6% من المديرين.

#### • توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (16) – توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	18	21.7	21.7	21.7
	من 5 - 10 سنوات	20	24.1	24.1	45.8
	أكثر من 10 سنوات	45	54.2	54.2	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

وفيما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول (16) أن ما نسبته 54.2% من أفراد العينة هم ممن تتراوح عدد سنوات الخبرة العملية لديهم لأكثر من 10 سنة، وأن نسبة 24.1% هم لمن تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات، و بنسبة 21.7% لمن لديهم عدد سنوات خبرة أقل من خمس سنوات.

#### • تحليل بيانات الدراسة الوصفية

لوصف وتحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة KIG، لجأت الباحثة إلى حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة وأسئلتها، واختبار "t" للعينة الواحدة للتحقق من وجود اختلاف معنوي للوسط الحسابي لكل فقرة عن القيمة الحيادية للمقياس (3.4).

والمتوسط الحسابي للاستجابات سواء على المحور أو على جميع فقراته يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية، ويتم حسابه باستخدام طريقة المتوسط الموزون أو المرجح، ففي حالة مقياس ليكرت الخماسي فيتم حساب المتوسط الحسابي للاستجابات كما يلي:

يتم حساب المدى، حيث يساوي  $4=1-5$

يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذا  $0.80 = 5/4$

فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى 1+0.80، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول رقم 17- الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

جدول رقم (17) – تفسير قيم المتوسطات الحسابية

الاتجاه الإيجابية	الوزن	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	1.8 — 1
غير موافق	2	2.60 --- 1.8 >
محايد	3	3.40 — 2.61
موافق	4	4.20 — 3.41
موافق بشدة	5	5 — 4.21

أما بالنسبة للانحراف المعياري، فهو أهم مقاييس التشتت والذي يعني مدى تباعد البيانات (الاستجابات) عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي، أما بالنسبة لتفسير قيم الانحراف المعياري، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي.

لوصف وتحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي في الشركة موضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار One Sample T-Test للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة واتجاه إجابة أفراد العينة بحسب المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت، على النحو التالي:

#### ◀ محور التحسين المستمر:

الجدول رقم (18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحسين المستمر

ت	التحسين المستمر	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig. مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	اتجاه الإجابات	درجة الموافقة
1	تشكل الإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في العمل	83	3.17	1.034	0.045	4	محايد	متوسطة
2	يعتبر تحسين و تطوير مهارات الموظفين و كفاءتهم من أولويات الشركة	83	3.23	1.051	0.142	3	محايد	متوسطة
3	تضع الشركة خطط عمل لتنفيذ التحسينات المطلوبة	83	3.25	0.986	0.178	2	محايد	متوسطة
4	تحفز الشركة الموظفين على تفادي الأخطاء و تقليص العيوب	83	3.49	0.916	0.353	1	موافق	مرتفعة

يوضح الجدول (18) إجابات أفراد العينة عن فقرات التحسين المستمر في الشركة محل الدراسة، وبالمقارنة مع قيمة متوسط المقياس المستخدم في الاستجابات (3.4)، يلاحظ اختلاف الأوساط الحسابية للعبارات عن هذه القيمة حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (3.17 – 3.49)، أما المتوسط الحسابي العام للمتغير العام المعبر عن المحور فكان (3.27) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت فقرة " تحفز الشركة الموظفين على تفادي الأخطاء وتقليل العيوب" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.49) وبمستوى مرتفع، فيما جاءت الفقرة "تشكل الإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.17) وبمستوى متوسط.

كما يشير أيضا إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، مع العلم أن القيمة الكبرى (5) في المقياس هي لاتجاه موافق بشدة. وقد كانت جميع متوسطات العبارات الخاصة بهذا المحور أكبر من 3 وبالتالي تميل جميع الإجابات إلى الموافقة على عبارات هذا المحور.

### محور اندماج العاملين:

الجدول رقم (19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اندماج العاملين

ت	اندماج العاملين	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig. مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	اتجاه الإجابات	درجة الموافقة
1	يفوض لك مسؤولك صلاحيات كافية لإنجاز مهام عملك في الشركة	83	3.67	0.751	0.000	3	محايد	متوسطة
2	يشجعك مسؤولك على البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة و حل المشكلات	83	3.58	0.767	0.001	4	موافق	مرتفعة
3	تعتمد الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية و الثقة بينها و بين الموظفين	83	3.41	0.856	0.037	6	موافق	مرتفعة
4	توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لأداء العمل في أفضل الظروف	83	3.52	0.888	0.919	5	موافق	مرتفعة
5	يتم إدماج الموظفين الجدد بكل سهولة في جو العمل	83	3.76	0.691	0.229	1	موافق	مرتفعة
6	تعمل الشركة على توفير مناخ ملائم لاندماج العاملين	83	3.71	0.690	0.000	2	موافق	مرتفعة
7	هناك علاقة متينة بين الموظفين و إدارة الشركة	83	3.27	0.912	0.181	7	محايد	متوسطة

يوضح الجدول (19) إجابات أفراد العينة عن فقرات اندماج العاملين في الشركة محل الدراسة، وبالمقارنة مع قيمة متوسط المقياس المستخدم في الاستجابات (3.4)، يلاحظ اختلاف الأوساط الحسابية للعبارات عن هذه القيمة حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (3.27 – 3.76)، أما المتوسط الحسابي العام للمتغير العام المعبر عن المحور فكان (3.56) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت فقرة " يتم

إدماج الموظفين الجدد بكل سهولة في جو العمل " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.76) وبمستوى مرتفع، فيما جاءت الفقرة " هناك علاقة متينة بين الموظفين وإدارة الشركة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.27).

كما يشير أيضا إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، مع العلم أن القيمة الكبرى (5) في المقياس هي لاتجاه موافق بشدة. وقد كانت جميع متوسطات العبارات الخاصة بهذا المحور أكبر من 3 وبالتالي تميل جميع الإجابات إلى الموافقة على عبارات هذا المحور.

### ◀ محور التركيز على العاملين:

الجدول رقم (20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التركيز على العاملين

ت	التركيز على العاملين	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig. مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	اتجاه الإجابات	درجة الموافقة
1	وظيفتك تتوافق مع تخصصك و قدراتك العلمية و الذهنية	83	3.67	0.683	0.000	2	موافق	مرتفعة
2	تسمح لك الشركة بالمشاركة في اجتماعات تخص الجودة	83	2.82	1.014	0.000	5	محايد	متوسطة
3	يمنحك عملك الحالي فرصة الحصول على الخبرة اللازمة	83	3.77	0.738	0.000	1	موافق	مرتفعة
4	تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ذات العلاقة بعملك دون الرجوع لمسؤولك	83	3.23	1.051	0.142	4	محايد	متوسطة
5	تمنحك خبرتك في العمل القدرة على التأثير في الجودة	83	3.35	0.968	0.635	3	محايد	متوسطة

يوضح الجدول (20) إجابات أفراد العينة عن فقرات التركيز على العاملين في الشركة محل الدراسة، وبالمقارنة مع قيمة متوسط المقياس المستخدم في الاستجواب (3.4)، يلاحظ اختلاف الأوساط الحسابية للعبارات عن هذه القيمة حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (2.82 – 3.77)، أما المتوسط الحسابي العام للمتغير العام المعبر عن المحور فكان (3.37) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت فقرة " يمنحك عملك الحالي فرصة الحصول على الخبرة اللازمة " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.77) وبمستوى مرتفع، فيما جاءت الفقرة تسمح لك الشركة بالمشاركة في اجتماعات تخص الجودة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.82).



كما يشير أيضا إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، مع العلم أن القيمة الكبرى (5) في المقياس هي لاتجاه موافق بشدة. وقد كانت جميع متوسطات العبارات الخاصة بهذا المحور أكبر من 3 وبالتالي تميل جميع الإجابات إلى الموافقة على عبارات هذا المحور.

### محور التعاطف والأمان:

الجدول رقم (21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعاطف والأمان

ت	التعاطف و الأمان	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig. مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	اتجاه الإجابات	درجة الموافقة
1	تولي الشركة الاهتمام الشخصي لكافة موظفيها	83	3.17	1.034	0.000	4	محايد	متوسطة
2	ساعات العمل في الشركة ملائمة لجميع الموظفين	83	2.84	1.006	0.000	5	محايد	متوسطة
3	الشعور بالأمان و الاطمئنان داخل الشركة	83	3.47	1.004	0.000	3	موافق	مرتفعة
4	لديك الثقة التامة أثناء تعاملك مع مديرك المباشر	83	3.69	0.825	0.000	1	موافق	مرتفعة
5	تحرص الإدارة على تقديم نصائح لك لتحسين مستوى عملك	83	3.54	0.888	0.000	2	موافق	مرتفعة

يوضح الجدول (21) إجابات أفراد العينة عن فقرات التعاطف والأمان في الشركة محل الدراسة، وبالمقارنة مع قيمة متوسط المقياس المستخدم في الاستجواب (3.4)، يلاحظ اختلاف الأوساط الحسابية للعبارات عن هذه القيمة حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (2.84 – 3.69)، أما المتوسط الحسابي العام للمتغير المعبر عن المحور فكان (3.34) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت فقرة " لديك الثقة التامة أثناء تعاملك مع مديرك المباشر " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.69) وبمستوى مرتفع، فيما جاءت الفقرة "ساعات العمل في الشركة ملائمة لجميع الموظفين " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.84).

كما يشير أيضا إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، مع العلم أن القيمة الكبرى (5) في المقياس هي لاتجاه موافق بشدة. وقد كانت جميع متوسطات العبارات الخاصة بهذا المحور أكبر من 3 وبالتالي تميل جميع الإجابات إلى الموافقة على عبارات هذا المحور.

## ➤ محور الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي

ت	الرضا الوظيفي	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig. مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	اتجاه الإجابات	درجة الموافقة
1	لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى	83	3.84	0.740	0.000	2	موافق	مرتفعة
2	تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعية المنصب الذي تشغله	83	2.24	0.995	0.000	11	غير موافق	منخفضة
3	تشعر بأن الراتب الذي تحصل عليه يرضي طموحاتك	83	2.06	1.004	0.000	12	غير موافق	منخفضة
4	توفر لك وظيفتك فرصا لاكتساب مهارات حديثة	83	3.51	0.902	2.287	7	موافق	مرتفعة
5	توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك و بين رئيسك المباشر	83	3.69	0.764	0.001	5	موافق	مرتفعة
6	تتيح لك وظيفتك فرص الاتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك	83	3.88	0.632	0.000	1	موافق	مرتفعة
7	تنال الثناء و التقدير من قبل مشرفيك على الجهود التي تبذلها	83	3.45	1.027	0.686	8	محايد	متوسطة
8	تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترقيتك	83	2.93	1.135	0.000	10	محايد	متوسطة
9	توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات و الخبرات مع زملائك في العمل	83	3.75	0.713	0.000	4	موافق	مرتفعة
10	يساعدك مسؤولك على تطوير أدائك و يزيد من خبراتك العلمية	83	3.43	0.940	0.744	9	موافق	مرتفعة
11	ترى أن ظروف العمل ( الإضاءة ، التهوية ، النظافة ) في مكان العمل مناسبة	83	3.84	0.804	0.000	3	موافق	مرتفعة
12	لتأمين الصحي بالشركة مناسب	83	3.64	0.932	0.022	6	موافق	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (22) إجابات أفراد العينة عن فقرات الرضا الوظيفي في الشركة محل الدراسة، وبالمقارنة مع قيمة متوسط المقياس المستخدم في الاستجواب (3.4)، يلاحظ اختلاف الأوساط الحسابية للعبارات عن هذه القيمة حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (2.06 – 3.88)، أما المتوسط الحسابي العام للمتغير العام المعبر عن المحور فكان (3.35) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت فقرة " تتيح لك وظيفتك فرص الاتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

(3.88) وبمستوى مرتفع، فيما جاءت الفقرة " تشعر بأن الراتب الذي تحصل عليه يرضي طموحاتك " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.06).

. كما يشير أيضا إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، مع العلم أن القيمة الكبرى (5) في المقياس هي لاتجاه موافق بشدة. وقد كانت جميع متوسطات العبارات الخاصة بهذا المحور أكبر من 3 وبالتالي تميل جميع الإجابات إلى الموافقة على عبارات هذا المحور.

## اختبار الفرضيات

### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

**H1: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في**

**شركة KIG**

لاختبار هذه الفرضية أرادت الباحثة أولا التأكد من وجود ارتباط خطي بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي من خلال معامل الارتباط الخطي (Pearson Correlation) الذي يستخدم لقياس درجة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين وتتراوح قيمته بين (+1, -1) ويعتبر الارتباط موجبا كلما اقترب معامل الارتباط من +1 وبالتالي يدل على وجود علاقة قوية إيجابية بين المتغيرين حيث إن إشارة المعامل تدل على اتجاه العلاقة. ويعتبر الارتباط سالبا كلما اقترب معامل الارتباط من -1، وبالتالي يدل على علاقة سلبية عكسية بين المتغيرين.

جدول رقم 23: الارتباط الخطي بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي

درجة الارتباط	حجم العينة	الرضا الوظيفي		إدارة الجودة الشاملة
		Sig	Pearson Correlation	
إيجابي قوي	83	0.000	0.600**	التحسين المستمر
إيجابي قوي	83	0.000	0.696**	اندماج العاملين
إيجابي متوسط القوة	83	0.000	0.596**	التركيز على العاملين
إيجابي قوي	83	0.000	0.761**	التعاطف والأمان

بملاحظة الجدول رقم -23- نجد أنه (عند مستوى دلالة  $sig < 0.05$  لكل المبادئ) نلاحظ وجود ارتباط.

وكانت درجة الارتباط متقاربة في المبادئ الأربعة. حيث كان ارتباطا **قويا إيجابيا** وجاء في المرتبة الأولى الارتباط بين مبدأ التعاطف والأمان (0.761) يليها الارتباط بين مبدأ اندماج العاملين والرضا الوظيفي (0.696) يليها الارتباط بين مبدأ التحسين المستمر والرضا الوظيفي (0.600) وأضعفها بين مبدأ التركيز على العاملين والرضا الوظيفي (0.596).

- ولتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي والذي يستخدم أيضا للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بدلالة المتغيرات المستقلة (إدارة الجودة الشاملة) بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل:

$Y = B_0 + B_1X$  حيث يمثل  $Y$  الرضا الوظيفي، ويمثل  $X$  مبادئ إدارة الجودة الشاملة. (أنموذج الانحدار الخطي البسيط).

من خلال جدول ANOVA يتبين وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي، حيث  $(F=40.486 > 1, Sig=0.000 < 0.05)$  مما يعني أن الانحدار معنوي ويوجد أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع. وبالتالي أستطيع استخدام أنموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من جدول **Coefficients**  $(Y=2.918+ 0.673 X)$  أي أن زيادة  $X$  "التحسين المستمر" بمقدار 1 ستواكبها زيادة  $Y$  " الرضا الوظيفي " بمقدار 0.382 ، نسبة التغيرات بالتحسين المستمر سيرافقها تغيرات في الرضا الوظيفي)

وبملاحظة الجدول رقم (1) نجد  $(R=0.822)$  (معامل الارتباط الخطي) ، كما نجد أن  $(R \text{ square}= 0.675)$  (نسبة المعلومة المشروحة من الصورة الذهنية بدلالة أنموذج الانحدار الحالي المتمثل بإدارة الجودة الشاملة، أي أن إدارة الجودة الشاملة يشرح (يفسر) 67.5% من التغيرات في الرضا الوظيفي، وبالتالي يوجد أثر إيجابي قوي لإدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي وبالتالي يمكن قبول الفرضية القائلة: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

**في شركة KIG**

جدول (1) Model Summary لإدارة الجودة الشاملة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 <sup>a</sup>	.675	.658	.3142

جدول (2) ANOVA لإدارة الجودة الشاملة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.991	4	3.998	40.486	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.702	78	.099		
	Total	23.692	82			

جدول (3) Coefficients لإدارة الجودة الشاملة

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.918	0.231		10.145	0.005
	إدارة الجودة الشاملة	0.673	0.06	0.036	6.839	0.707

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

**H1.a: يوجد أثر إيجابي قوي للتحسين المستمر في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة**

**KIG**

اعتمدت الباحثة على الانحدار الخطي البسيط لتوضيح أثر كل مبدأ من مبادئ المتغير المستقل على الرضا الوظيفي

من خلال جدول ANOVA يتبين وجود أثر لمبدأ التحسين المستمر في الرضا الوظيفي. حيث (F=45.625>1 , Sig=0.000<0.05) مما يعني أن الانحدار معنوي ويوجد أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع. وبالتالي أستطيع استخدام أنموذج الانحدار (التمثل حاليا بمتغير مستقل واحد) لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من جدول Coefficients (Y=2.101+ 0.382 X) أي أن زيادة X "التحسين المستمر" بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y " الرضا الوظيفي " بمقدار 0.382 ، نسبة التغيرات بالتحسين المستمر سيرافقها تغيرات في الرضا الوظيفي)

وبملاحظة الجدول رقم (1) نجد (R=0.600) (معامل الارتباط الخطي) ، كما نجد أن (R square= 0.360) (نسبة المعلومة المشروحة من الصورة الذهنية بدلالة أنموذج الانحدار الحالي المتمثل بالتحسين

المستمر، أي أن التحسين المستمر يشرح (يفسر) 36% من التغيرات في الرضا الوظيفي، وباقي التغيرات تعود لمتغيرات مستقلة أخرى لم نتناولها بعد. وبالتالي يوجد أثر إيجابي متوسط للتحسين المستمر في الرضا الوظيفي وبالتالي يمكن قبول الفرضية القائلة: يوجد أثر إيجابي متوسط للتحسين المستمر في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG

جدول (1) Model Summary للتحسين المستمر

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.600 <sup>a</sup>	.360	.352	.4326	.360	45.625	1	81	.000

a. Predictors: (Constant), التحسن المستمر

جدول (2) ANOVA للتحسين المستمر

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.537	1	8.537	45.625	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.156	81	.187		
	Total	23.692	82			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التحسين المستمر

جدول (3) Coefficients للتحسين المستمر

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.101	.192		10.964	.000
	التحسين المستمر	.382	.056	.600	6.755	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

## اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

### H1.b يوجد أثر إيجابي قوي لاندماج العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG

من خلال جدول ANOVA يتبين وجود أثر لمبدأ التحسين المستمر في الرضا الوظيفي. حيث (F=76.117>1 , Sig=0.000<0.05) مما يعني أن الانحدار معنوي ويوجد أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع. وبالتالي أستطيع استخدام أنموذج الانحدار (التمثل حالياً بمتغير مستقل واحد) لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الجدول رقم 2()

أي أن زيادة X "اندماج العاملين" بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y " الرضا الوظيفي " بمقدار 0.637 ، نسبة التغيرات باندماج العاملين سيرافقها تغيرات في الرضا الوظيفي)

وبملاحظة الجدول رقم (1) نجد (R=0.696) (معامل الارتباط الخطي) ، كما نجد أن (R square= 0.484) (نسبة المعلومة المشروحة من الصورة الذهنية بدلالة أنموذج الانحدار الحالي المتمثل باندماج العاملين، أي أن اندماج العاملين يشرح (يفسر) 48% من التغيرات في الرضا الوظيفي، وبالتالي يوجد أثر إيجابي قوي نسبياً لاندماج العاملين في الرضا الوظيفي وبالتالي يمكن قبول الفرضية القائلة: يوجد أثر إيجابي قوي لاندماج العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG

جدول (1) Model Summary لاندماج العاملين

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.696 <sup>a</sup>	.484	.478	.3883	.484	76.117	1	81	.000

a. Predictors: (Constant), اندماج العاملين

جدول (2) ANOVA لاندماج العاملين

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.478	1	11.478	76.117	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.214	81	.151		
	Total	23.692	82			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), اندماج العاملين

جدول (3) Coefficients لاندماج العاملين

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.087	.263		4.129	.000
	العاملين اندماج	.637	.073	.696	8.725	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

**H1.c:** يوجد أثر إيجابي قوي للتركيز على العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة

**KIG**

من خلال جدول ANOVA يتبين وجود أثر لمبدأ التركيز على العاملين في الرضا الوظيفي، حيث (F=44.722>1 , Sig=0.000<0.05) مما يعني أن الانحدار معنوي ويوجد أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع. وبالتالي أستطيع استخدام أنموذج الانحدار (التمثل حاليا بمتغير مستقل واحد) لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الجدول رقم (3)

"التركيز على العاملين" X أي أن زيادة X "التركيز على العاملين" بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y " الرضا الوظيفي " بمقدار 0.637 ، نسبة التغيرات بالتركيز على العاملين سيرافقها تغيرات في الرضا الوظيفي)

وبملاحظة الجدول (1) نجد (R=0.596) (معامل الارتباط الخطي) ، كما نجد أن (R square= 0.356) (نسبة المعلومة المشروحة من الصورة الذهنية بدلالة أنموذج الانحدار الحالي المتمثل بالتركيز على العاملين، أي أن التركيز على العاملين يشرح (يفسر) 35% من التغيرات في الرضا الوظيفي، وبالتالي يوجد أثر إيجابي متوسط لاندماج العاملين في الرضا الوظيفي و بالتالي يمكن قبول الفرضية القائلة : يوجد

**أثر إيجابي متوسط للتركيز على العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG**



جدول (1) Model Summary للتركيز على العاملين

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.596 <sup>a</sup>	.356	.348	.4341	.356	44.722	1	81	.000

a. Predictors: (Constant), التركيز على العاملين

جدول (2) ANOVA للتركيز على العاملين

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.428	1	8.428	44.722	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.264	81	.188		
	Total	23.692	82			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التركيز على العاملين

جدول (3) Coefficients للتركيز على العاملين

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.699	.252		6.743	.000
	العاملين على التركيز	.491	.073	.596	6.687	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H1.d:** يوجد أثر إيجابي قوي للتعاطف والأمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة

**KIG**

من خلال جدول ANOVA يتبين وجود أثر لمبدأ التعطف والأمان في الرضا الوظيفي. حيث (F=111.450>1 , Sig=0.000<0.05) مما يعني أن الانحدار معنوي ويوجد أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع. وبالتالي أستطيع استخدام أنموذج الانحدار (التمثل حاليا بمتغير مستقل واحد) لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الجدول رقم (3)

(Y=1.382+ 0.590 X) أي أن زيادة X "التعطف والأمان" بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y "الرضا الوظيفي" بمقدار 0.590، نسبة التغيرات بالتعطف والأمان سيرافقها تغيرات في الرضا الوظيفي)

وبملاحظة الجدول (1) نجد (R=0.761) (معامل الارتباط الخطي) ، كما نجد أن (R square= 0.579) (نسبة المعلومة المشروحة من الصورة الذهنية بدلالة أنموذج الانحدار الحالي المتمثل بالتعطف والأمان، أي أن التعطف والأمان يشرح (يفسر) تقريبا 58% من التغيرات في الرضا الوظيفي، وبالتالي يوجد أثر إيجابي قوي جدا للتعاطف والأمان في الرضا الوظيفي وبالتالي يمكن قبول الفرضية القائلة: **يوجد أثر إيجابي قوي للتعاطف والأمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG**

جدول (1) Model Summary للتعاطف والأمان

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.761 <sup>a</sup>	.579	.574	.3509	.579	111.450	1	81	.000

a. Predictors: (Constant), التعاطف والأمان

جدول (2) ANOVA للتعاطف والأمان

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.720	1	13.720	111.450	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.972	81	.123		
	Total	23.692	82			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التعاطف والأمان

جدول (3) Coefficients للتعاطف والأمان

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.382	.191		7.246	.000
	الأمان و التعاطف	.590	.056	.761	10.557	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

• ولتحديد المبدأ الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي استخدمت الباحثة طريقة الانحدار الخطي المتعدد

### :Stepwise

يتضح من خلال الجدول أدناه رقم 24 أن مبدأ التعاطف و الأمان هو المبدأ الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة KIG بمعامل ارتباط  $R = 0.761$  ونسبة المعلومة المشروحة من تغيرات الرضا الوظيفي هي  $R \text{ Square} = 57\%$  وبقيمة  $(F = 111.450, \text{sig} = 0.000 < 0.05)$  ويبين الجدول البعد الذي تم استبعاده و هو التحسين المستمر.

جدول رقم 24 الاختبار الخطي المتعدد - Stepwise -

Model Summary <sup>d</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.761 <sup>a</sup>	.579	.574	.3509	.579	111.450	1	81	.000
2	.802 <sup>b</sup>	.643	.634	.3252	.064	14.299	1	80	.000
3	.821 <sup>c</sup>	.674	.662	.3125	.031	7.617	1	79	.007
a. Predictors: (Constant), التعاطف و الأمان									
b. Predictors: (Constant), اندماج العاملين, التعاطف و الأمان,									
c. Predictors: (Constant), التركيز على العاملين, اندماج العاملين, التعاطف و الأمان,									
d. Dependent Variable: الرضا الوظيفي									

## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H2 يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث

لاختبار فرضية اختلاف الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية، لابد من اختبار الفروق لكل متغير ديمغرافي على حدى كما يلي:

H2.a يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف النوع الاجتماعي:

اختبار (Independent Samples Test) وفق متغير النوع الاجتماعي

Group Statistics					
	النوع الاجتماعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا الوظيفي	ذكر	50	3.287	.5667	.0801
	أنثى	33	3.457	.4801	.0836

جدول رقم (25) – اختبار (Independent Samples Test)

		Independent Samples Test				
		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)
		F	Sig.			
الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	.419	.519	-1.422-	81	.159
	Equal variances not assumed			-1.472-	75.963	.145

نلاحظ من الجدول رقم -25- تقارب مؤشرات المتوسطات الحسابية. و عند ملاحظة قيمة  $F=0.419 < 1$  فهذا يعني أنه لا علاقة بين النوع الاجتماعي و الرضا الوظيفي وطالما أن  $Sig= 0.519 > 0.05$  فإننا نرفض الفرضية البديلة وأنه لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف النوع الاجتماعي للعاملين في شركة KIG.

**H2.b** يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف العمر:

تم استخدام One way Anova لاختبار هذه الفرضية:

جدول رقم 26 اختبار One Way Anova - متغير العمر-

Anova		Test of Homogeneity sig	الوسط الحسابي لمتغير العمر				العمر
sig	F		أقل من 30 سنة	من 31-34 سنة	من 35 - 39 سنة	40 سنة فأكثر	
0.306	0.821	0.968	3.282	3.401	3.446	3.339	

نلاحظ من الجدول رقم -26- تقارب مؤشرات المتوسطات الحسابية. و عند ملاحظة قيمة  $F=0.821 < 1$  فهذا يعني أنه لا علاقة بين العمر و الرضا الوظيفي وطالما أن  $Sig= 0.306 > 0.05$  فإننا نرفض الفرضية البديلة وأنه لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف العمر للعاملين في شركة KIG.

## H2.c يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي

جدول رقم 27 اختبار One Way Anova - متغير المؤهل العلمي-

Anova		Test of	الوسط الحسابي لمتغير المؤهل العلمي				المؤهل العلمي
sig	F	Homogeneity sig	دراسات عليا	شهادة جامعية	معهد متوسط	ثانوية	
0.032	3.075	0.354	3.526	3.3517	3.4907	2.875	الرضا الوظيفي

نلاحظ من الجدول رقم -27- وجود مؤشرات لاختلاف المتوسطات الحسابية.

و عند ملاحظة قيمة  $F=3.075 > 1$  فهذا يعني أنه قد يكون هناك علاقة بين المؤهل العلمي و الرضا الوظيفي

وطالما أن  $Sig=0.032 < 0.05$  فإننا نستطيع قبول الفرضية البديلة، وبالتالي يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي للعاملين في شركة KIG.

## H2.d يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المركز الوظيفي

جدول رقم 28 اختبار One Way Anova - متغير المركز الوظيفي-

Anova		Test of	الوسط الحسابي لمتغير المركز الوظيفي					المركز الوظيفي
sig	F	Homogeneity sig	مدير	رئيس قسم	موظف مشرف	موظف رئيسي	موظف مساعد	
0.335	1.159	0.465	3.100	3.565	3.490	3.336	3.232	الرضا الوظيفي

نلاحظ من الجدول رقم -28- وجود مؤشرات لاختلاف المتوسطات الحسابية.

و عند ملاحظة قيمة  $F=1.159 > 1$  فهذا يعني أنه قد يكون هناك علاقة بين المركز الوظيفي و الرضا الوظيفي

وطالما أن  $Sig=0.335 > 0.05$  فإننا نرفض الفرضية البديلة وأنه لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المركز الوظيفي للعاملين في شركة KIG.

## H2.e يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة

جدول رقم 29 اختبار One Way Anova - متغير عدد سنوات الخبرة-

Anova		Test of Homogeneity sig	الوسط الحسابي لمتغير عدد سنوات الخبرة			عدد سنوات الخبرة
sig	F		أكثر من 10 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	
0.683	0.384	0.318	3.380	3.263	3.394	الرضا الوظيفي

نلاحظ من الجدول رقم -29- تقارب مؤشرات المتوسطات الحسابية. و عند ملاحظة قيمة  $F=0.384 < 1$  فهذا يعني أنه لا علاقة بين عدد سنوات الخبرة و الرضا الوظيفي وطالما أن  $Sig= 0.683 > 0.05$  فإننا نرفض الفرضية البديلة وأنه لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة للعاملين في شركة KIG.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### نتائج الدراسة:

وقد خلص البحث من خلال تحليل البيانات وبالاعتماد على اختبارات SPSS على مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

- جميع أفراد العينة اتفقوا على أن الشركة تطبق المبادئ المذكورة في إدارة الجودة الشاملة حيث يوجد أثر إيجابي قوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG كما يلي:
- يوجد أثر إيجابي قوي للتعاطف والأمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG
- يوجد أثر إيجابي قوي لاندماج العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG
- يوجد أثر إيجابي متوسط للتحسين المستمر في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG
- يوجد أثر إيجابي متوسط للتركيز على العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG
- يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي للعاملين في شركة KIG حيث كانت نسبة الرضا الأعلى للموظفين الحاصلين على دراسات عليا، والنسبة الأقل للحاصلين على الشهادة الثانوية
- لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف النوع الاجتماعي للعاملين في شركة KIG.
- لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف العمر للعاملين في شركة KIG.
- لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المركز الوظيفي للعاملين في شركة KIG.
- لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة للعاملين في شركة KIG.

## التوصيات:

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المبادئ الأكثر أهمية وتأثيرا على الرضا الوظيفي، فهذا البحث لم يركز على كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، بل ركزت على أربعة فقط وهي (التحسين المستمر، اندماج العاملين، التركيز على العاملين، والتعاطف والأمان).
- ضرورة قيام الإدارة العليا بتشكيل فرق عمل والعمل على إقامة دورات دورية تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وبالتالي ينعكس على أداء الموظفين ورضاهم وينعكس على تحقيق أهداف الشركة وزيادة أرباحها.
- ضرورة قيام الإدارة العليا بإعطاء الموظفين صلاحيات أوسع وخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم
- ضرورة قيام الإدارة العليا بتحفيز الموظفين بشكل دائم من خلال اللقاءات الدورية للاستماع إلى مطالبهم وآرائهم في خطط لتحسين أداء العمل حيث ينعكس هذا الشيء بشكل إيجابي على تحقيق أهداف الشركة وزيادة أرباحها.
- ضرورة قيام الإدارة العليا بالسماح للموظفين بحضور الاجتماعات الخاصة بالجودة حيث سيرفع هذا الشيء من قدرتهم على تحليل الأمور ومعالجة المشاكل إن وجدت.
- حسب آراء الموظفين فإن ساعات العمل طويلة، لذا من الضروري أن تقوم الإدارة العليا بتخفيض ساعات العمل مما يؤثر بشكل إيجابي على راحة الموظف وبالتالي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وتحسن في أداء العمل.
- الترقية الدورية للموظفين ذوي عدد سنوات الخبرة الطويلة حيث ينعكس هذا الشيء على اكتفائهم وإحساسهم بالتقدير من قبل الإدارة العليا.
- ضرورة الاهتمام بتطوير سياسة الرواتب والأجور والحوافز لما لها من أثر على رضا الموظفين كما بين البحث خصوصا أن مستوى رضا الموظفين عنها كان منخفضا.
- ضرورة التقييم والتحديث الدوري لسياسة الأجور والرواتب لتبقى متناسبة مع احتياجات المعيشية للموظفين.



### الدراسات المستقبلية المقترحة:

- 1- أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة KIG
- 2- أثر السلوك القيادي في الولاء التنظيمي في شركة KIG
- 3- أثر السلوك القيادي في رفع مستوى الإنتاجية في شركة KIG

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- أحمد محمود الخطيب، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الإدارة الجامعية. اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، 2000.
- إياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ضل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006
- بشيبيشي، هشام، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين-مؤسسة مدبغة جيبل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر، 2016.
- التوجيه المهني والتميز 101 مهني، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، السعودية، 2020
- جاسم ابن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة. جامعة فياض، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درج دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- جوده، إيمان، الباقي، رنده، العلاقة البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، دراسة حالة، جامعة الملك سعود، م(15)، العلوم الإدارية (1)، الرياض، 2003.
- الحوتي، خالد، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية، 2018
- حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل – حالة دراسة على اتحاد لجان العمل الصحي في غزة، 2008.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2002.
- د. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيو لينك للنشر والتدريب، 2015
- راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفات والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي - سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة نظرة عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- السكر، عبد الكريم، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، العلوم الإدارية المجلد 40، العدد رقم 1، 2013.
- سيدي سعيد فتيحة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2013.
- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004،
- الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق، العدد 2، 2010

- عبد اللطيف، عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإدارية (السلوك التنظيمي)، الطبعة الرابعة، منشورات جامعة دمشق، 2001.
- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- العلاونة، علي سليمان، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية في إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد (92)، معهد الإدارة العامة، عمان، 2003.
- علي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الجامعة الإفريقية إدار، الجزائر، 2011
- العنزري، سعد محمود، الرضا الوظيفي والأداء، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين، رسالة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 1985.
- عودة، محمد أمين، الرضا الوظيفي لأعضاء ومجالس إدارة المشاريع العامة في الكويت، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (2)، 2000.
- فرح طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وانل للنشر، عمان 2000،
- فلمبان، ايناس، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، 2006
- قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، الإصدار الثاني، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- محيسن، وجدي، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة، عن أنظمة التعويض والحوافز، فلسطين، 2004
- المدير المعتمد لكتيب الجودة / التميز المؤسسي، الإصدار الرابع، مطبعة الجودة. ASQ
- مروى، خوالد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، الجزائر، 2018
- مزيان ، أمينة، دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة بنك السلام، الجزائر. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 2022
- نادية بالجبل، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التسيير الموارد البشرية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014
- هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء والتوزيع، عمان، 2001

- "Total Quality Management-Meaning and Important Concepts", management study guide ,Retrieved20/11/2022
- Factors affecting the implementation and success of TQM", research gate, Retrieved 19/12/2020
- Gibson, J.L., and Inencevich, J.M., and Dounely, J.H., (1991), Organizational Behavior, structure, Process, Boston, Richard D. Irwin Inc.
- Hellriege E., Jackson, S., and Slocu, Jhuw, (1999), Management, 18th Ed, (Ohio: international themson publishing, co.).
- How to measure the 5 dimensions of service quality, Brittany Klokkenga, article published on November 9, 2020,
- Kreitne, R., Kinicki, A., (1989), Organizational Behavior, (Beston-Richard D. IRWIN.).
- Lythans, F., (1989), Organizational Behavior, 5th ed. (New York Mc-Graw-Hill Co.).
- Obstacles to Implementing TQM", scribd, Retrieved 19/12/2020. Edited.
- Robbins, S., (1993), Organizational Behavior, (Prentice-Hall of India).
- TQM – Total Quality Management – Definition, Principles & Importance", Retrieved 22/11/.2022
- V Shiyani, Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories, published in businessmanagementideas.com, Retrieved 15/11/2022

## الملاحق

### الاستبيان

#### أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة KIG

حضرة السادة الزملاء:

تحية طيبة..

إيماننا بقيمة البحث العلمي وأهميته وارتباطه بالواقع العملي نقدم الاستمارة التالية التي أعدت لغرض إنجاز بحث علمي بعنوان **أثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين** ونهدف من خلالها استطلاع آرائكم حيال الفقرات التي تتضمنها لقياس درجة الرضا الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن دقة إجاباتكم ستعكس بالتأكيد مدى اهتمامكم وحرصكم لوصولنا إلى نتائج صحيحة تفيد في دعم مسيرة البحث العلمي علما أن الإجابات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. مدة الاستبيان لا تتجاوز 5 دقائق ولكم جزيل الشكر والاحترام.

### البيانات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة ✓ جانب العبارة الصحيحة:

#### 1- النوع الاجتماعي:

- ذكر
- أنثى

#### 2- العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 31 - 34 سنة
- من 35 - 39 سنة
- 40 سنة فأكثر

### 3- المؤهل العلمي:

- ثانوية
- معهد متوسط
- شهادة جامعية
- دراسات عليا

### 4- المركز الوظيفي:

- موظف مساعد
- موظف رئيسي
- موظف مشرف
- رئيس قسم
- مدير

### 5- عدد سنوات الخبرة:

- أقل من خمس سنوات
- من 5 - 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

## إدارة الجودة الشاملة

### المحور الأول: التحسين المستمر

6- تشكل الإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في العمل:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

7- يعتبر تحسين وتطوير مهارات الموظفين وكفاءتهم من أولويات الشركة:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

8- تضع الشركة خطط عمل لتنفيذ التحسينات المطلوبة:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

9- تحفز الشركة الموظفين على تفادي الأخطاء وتقليل العيوب:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

- **المحور الثاني: اندماج العاملين**

10- يفوض لك مسؤولك صلاحيات كافية لإنجاز مهام عملك في الشركة:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

11- يشجعك مسؤولك على البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة وحل المشكلات:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة



**12- تعتمد الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية والثقة بينها وبين الموظفين:**

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

**13- توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لأداء العمل في أفضل الظروف:**

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

**14- يتم إدماج الموظفين الجدد بكل سهولة في جو العمل:**

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

15- تعمل الشركة على توفير مناخ ملائم لاندماج العاملين:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

16- هناك علاقة متينة بين الموظفين وإدارة الشركة:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

- المحور الثالث: التركيز على العاملين

17- وظيفتك تتوافق مع تخصصك وقدراتك العلمية والذهنية:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

18- تسمح لك الشركة بالمشاركة في اجتماعات تخص الجودة:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

19- يمنحك عملك الحالي فرصة الحصول على الخبرة اللازمة:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

20- تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ذات العلاقة بعملك دون الرجوع لمسؤولك:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

21- تمنحك خبرتك في العمل القدرة على التأثير في الجودة:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

- المحور الرابع: التعاطف و الأمان

22- تولي الشركة الاهتمام الشخصي لكافة موظفيها:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

23- ساعات العمل في الشركة ملائمة لجميع الموظفين:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

24- الشعور بالأمان والاطمئنان داخل الشركة:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق

- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

25- لديك الثقة التامة أثناء تعاملك مع مديرك المباشر:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

26- تحرص الإدارة على تقديم نصائح لك لتحسين مستوى عملك:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

#### - المحور الخامس: الرضا الوظيفي

27- لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

28- تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعية المنصب الذي تشغله:

1- غير موافق بشدة

2- غير موافق

3- محايد

4- موافق

5- موافق بشدة

29- تشعر بأن الراتب الذي تحصل عليه يرضي طموحاتك:

1- غير موافق بشدة

2- غير موافق

3- محايد

4- موافق

5- موافق بشدة

30- توفر لك وظيفتك فرصا لاكتساب مهارات حديثة:

1- غير موافق بشدة

2- غير موافق

3- محايد

4- موافق

5- موافق بشدة

31- توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر:

1- غير موافق بشدة

2- غير موافق

- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

32- تتيح لك وظيفتك فرص الاتصال المباشر مع مسؤوليك وزملائك:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

33- تنال الثناء والتقدير من قبل مشرفيك على الجهود التي تبذلها:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

34- تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترفيتك:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

35- توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

36- يساعدك مسؤولك على تطوير أدائك ويزيد من خبراتك العلمية:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

37- ترى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة

38- التأمين الصحي بالشركة مناسب:

- 1- غير موافق بشدة
- 2- غير موافق
- 3- محايد
- 4- موافق
- 5- موافق بشدة



## **Abstract**

This research aims to reveal the impact of total quality management principles on job satisfaction from the point of view of KIG employees.

In order to achieve these goals, the researcher relied on the deductive method in order to transform the relationship between applying the principles of total quality management and raising the level of job satisfaction into testable hypotheses, then choosing a method to test the hypotheses and collect the necessary data.

To achieve the objectives of this research, a questionnaire designed to collect preliminary information from a study sample. Consisting of 83 individuals from Middle Managerial Level and employees in the Head Quarter of KIG Duty Free Shops in Damascus. In the light of the above, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program used to analyze and examine the hypotheses.

The researcher applied different statistical methods such as Mean; Standard Deviation, Simple Regression and Multiple Regression.

After executing the analysis of the hypotheses, the research reached the following conclusion: All respondents agreed that the company applies the total quality management. The research concluded that there is a positive impact of total quality management in achieving job satisfaction for KIG employees. Medium positive impact to focus on employees and continuous improvement. The research also found that there is a difference in the level of job satisfaction due to the educational qualification, where the highest percentage of satisfaction was for employees with postgraduate studies, and the lowest percentage for those with a secondary certificate, noting that there was no difference in the level of job satisfaction due to the variable of gender, age, job position and number of years of experience. . In this regard, the research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need for senior management to form work teams and work on holding periodic training courses to develop employees' skills and give employees broader powers, especially in making decisions related to their work, in addition to motivating employees permanently through periodic meetings to listen to their demands and opinions. Allowing them to attend quality meetings, reducing working hours and periodic promotion of employees, especially those with many years of experience, in addition to developing a policy of salaries, wages and incentives.

Keywords: Total quality management - Continuous improvement - Employee integration - Focus on employees - Empathy and Safety - Job Satisfaction.