

عنوان البحث

دور الرضا الوظيفي في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على شركة الخدمات الأرضية

إعداد الطالب/ فارس عبدالعزيز الشدوخي

الرقم الاكاديمي / 241001688

إشراف/ الدكتورة أسماء ابوعنزة

العام الدراسي:

2024

فهرس الموضوعات

جدول المحتويات

1	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
4	تساؤلات الدراسة:
4	فروض الدراسة:
5	أهداف الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	الدراسات السابقة:
11	التعقيب على الدراسات السابقة:
11	المنطلقات النظرية للدراسة:
20	المنهجية وطرق البحث:
21	أدوات الدراسة :
22	صدق أداة البحث:
23	حدود الدراسة :
23	الأساليب الإحصائية:
24	تقسيم البحث المقترح:
24	المراجع:
24	المراجع العربية:
25	المراجع الأجنبية:

مقدمة:

يعيش المجتمع بأسره العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة، بجانب التطورات التكنولوجية والمعلوماتية والتي كان لها تأثيراً كبيراً على كافة المؤسسات والمنظمات في المجتمع في مختلف أنحاء العالم، ولم تكن المؤسسات في منأى عن تلك التغيرات والتطورات ، لذا كان

يجب على القيادات والجهات المسؤولة باتباع العديد من الأساليب الحديثة والمطورة في الإدارة والتي نعكس في هيئة مجموعة من الممارسات الإدارية، ولتي تدفع المؤسسة نحو القيام بتحقيق أهدافها، وتلبية كافة الاحتياجات لجميع الموظفين في المنظمة بمختلف مراتبهم.

فبقاء المؤسسات وقدرتها على تلبية كافة الأهداف في ظل التغيرات العالمية المتلاحقة يكون مرتبط بالطبيعة الخاصة بسلوك أفرادها والتأثير بهم بالطريقة التي تساهم في إرضائهم وولاءهم ، وذلك يكون أيضاً من خلال إشباع احتياجاتهم، والتعامل معهم بالطريقة التي تضمن توجيه جهودهم لخدمة كافة الأهداف التي وضعت للمؤسسة، فالأفراد العاملون في المدرسة ورضاهم عن عملهم يدفعهم نحو إنجاز جميع المهام التي يكلفون بها والإبداع والتطوير فيها.

يعتبر الرضا الوظيفي هو أحد أهم الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام من قبل كافة المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، وتحسين الأداء ورفع معدلاته وذلك لدرجة أنه أصبح أحد المؤشرات والمعايير الهامة لأي تقدم في كافة المجالات، وهو ما يتم من خلال التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والمصادرة التي يتم من خلالها سد حاجة العاملين بالمؤسسة، فعدم تحقيق الرضا للموظفين يترتب عليه التأثير السلب على أداء العاملين، كما يترتب عليه الحد من دافعيتهم نحو إنجاز المهام التي يكلفون بها، وبناء عليه تسعى الورقة الحالية لتسليط الضوء على دور الرضا الوظيفي في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على شركة الخدمات الأرضية.

مشكلة الدراسة:

يعد مفهوم الرضا الوظيفي أحد المفاهيم التي تتعلق بالعلوم الإنسانية والتربوية، لكونه يمثل حالة انفعالية يكون من الصعب القيام بقياسها ودراستها بطريقة موضوعية ، ونتيجة لكونه من المفاهيم الغامضة فإن ذلك قد دفع العديد من الدراسات إلى القيام

تواجه المنظمات والمؤسسات بمختلف أنشطتها أحد المشكلات الكبرى التي تتمثل في الطريقة التي تم من خلالها كيفية ضمان التعاون الإيجابي وكل من الولاء والانتماء والأداء الوظيفي الصحيح وذلك من جانب العاملين لتحقيق كافة الأهداف المتعلقة بها، وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي لكونه واحداً من الأدوات الهامة لتحقيق كافة الأهداف ، فإن أغلب الدراسات التي تمت عن الرضا الوظيفي تنوعت بين القطاع الخاص والقطاع العام، وفي حالة كون العملية الإدارية ليست بمثابة تسييراً للأعمال، أو بمثابة ممارسة للرئاسة، فتلك تعتبر عملية تنظيم بالغة التعقيد في المقام الأول، وفي الكثير من الأحيان ترغم السلطات الإدارية العاملين على الطاعة والاستماع لأوامرهم، ولكنها لا تحفزهم معنوياً، أو مادياً، ولا تلهمهم، ولا تبعث فيهم روح التعاون والحماس والانتماء، والتفاني بجانب الرضا عن العمل وحسن الأداء، وبالتالي تكون تلك المنظومة في حاجة إلى تشكيل إداري جديد يكون دوره تحفيز الموظفين على إنجاز المهام التي يكلفون بها لتحقيق أهداف المنظمة (أبوكريشة ٢٠٢٢ ، ص٥٧).

ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين تحقيق الرضا الوظيفي لكونه متغير مستقل يرغب الباحث في قياس تأثيره على المتغير التابع، وهو ما يتمثل في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على شركة الخدمات الأرضية، وهو ما يدفع نحو الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على شركة الخدمات الأرضية؟

تساؤلات الدراسة

1. ما المقصود بالرضا الوظيفي؟
2. ما هي أبعاد الرضا الوظيفي؟
3. ما أهمية الرضا الوظيفي؟
4. ما النظريات المفسرة للرضا الوظيفي؟

فروض الدراسة:

- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الأجر وجودة الأداء الإداري.
- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن فرص الترفيه وجودة الأداء الإداري.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن محتوى العمل وجودة الأداء الإداري.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن جماعة العمل وجودة الأداء الإداري.
- الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن ظروف العمل وجودة الأداء الإداري.
- الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الإشراف وجودة الأداء الإداري.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على المقصود بالرضا الوظيفي
2. تسليط الضوء على أبعاد الرضا الوظيفي.
3. الكشف عن أهمية الرضا الوظيفي.
4. التعرف على النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. أهمية موضوع الرضا الوظيفي لا سيما أنه يتصل بشكل كبير بدور العنصر البشري ومختلف اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة.
2. تتمثل في دورها في إعطاء فكرة عن أبعاد الرضا الوظيفي ومكوناته للمسؤولين الإداريين في شركة الخدمات الأرضية.
3. أهمية الرضا الوظيفي واسهاماته في تحسين جودة انتاج الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات.

الأهمية التطبيقية:

1. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في توجيه أصحاب الشركات والمنظمات نحو أهمية تحقيق الرضا الوظيفي لدى كافة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.
2. الاستفادة من التوصيات التي تقدمها الدراسة الحالية والتي من الممكن أن تساهم في أبعاد الرضا الوظيفي لدى الإداريين في الشركات للارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في ضوء ما تم وضعه من توصيات.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

- دراسة (أبو كريشة، 2022). بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية".

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية المتمثلة في جامعة القاهرة، وغير الحكومية المتمثلة في جامعة السادس من أكتوبر ، وهدفت أيضًا إلى الكشف عن درجة رضا العاملين بهذه الجامعات، كما هدفت أيضًا إلى الكشف عن نمط العلاقة بين العدالة التنظيمية، وبين كل من الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي الخاص بالعاملين لكل من الجامعتين، وأيضًا مدى وجود توازن في كل من الحقوق، والواجبات الخاصة بالعاملين في الجامعات الحكومية، وجامعات غير الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي المقارن)، واعتمدت على أداة (الاستبيان)، وتكونت العينة من (235) مفردة، من جامعتي القاهرة كجامعة حكومية، وجامعة السادس من أكتوبر كجامعة غير حكومية، وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، ومن أبرزها وجود علاقة جوهريّة بين وجود الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبين زيادة مستوى أدائهم الوظيفي، كما أكدت على أن الدور الذي تقوم به العدالة التنظيمية كبير في الوصول إلى الرضا الوظيفي، وزيادة مستوى العاملين داخل الجامعات، كما أكدت بشكل كبير على أهمية اتباع نظم الحوافز، والمكافآت، والأجور في زيادة مستوى أداء العاملين، الوصول إلى رضاهم الوظيفي.

- دراسة (الشريف، 2021) بعنوان (دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك)

التي تهدف إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من منظور أعضاء هيئة التدريس وذلك في ضوء النظام الإداري المطبق في جامعة تبوك، وجاءت عين الدراسة مكونة من حوالي (350) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والأدبية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود درجات مرتفعة من الممارسات الإدارية، والرضا الوظيفي الذي يتعلق بتلك الممارسات الإدارية التي يتم اتباعها في جامعة تبوك، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الأكال المتنوعة للرضا الوظيفي والتي تعزى إلى عامل طبيعة الكلية، كما أسفرت عن عدم وجود فروق في كل من الرضا المتعلق بالتوظيف، والرضا المتعلق بكل من المتابعة والتقييم تعزى لعامل الرتبة العلمية، فضلاً عن وجود فروق دالة إحصائية في البعد المالي تعزى لعامل طبيعة الكلية وعامل الرتبة العلمية.

- دراسة (غزلان، 2021). بعنوان " الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتأمينات saa بورقلة".

هدفت الدراسة إلى تناول الدور الذي يقوم به الرضا الوظيفي في تحسين مستوى أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي)، واستخدمت أداة (الاستبيان)، وتكونت العينة من (30) عامل، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج ومن أهمها أن الرضا الوظيفي يلعب دور رئيسي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، كما أن الرضا عن العمل لدى العمال من أسباب زيادة وتيرة العمل داخل المؤسسة، ويعد الاندماج مع زملاء العمل من الأسباب التي تسهم في تكثيف مجهودات العمال مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

- دراسة (سبيل، 2020). بعنوان " دور الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية بالتطبيق على رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري ولاية الخرطوم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي المتوفر لدى العاملين، كما هدفت إلى تفسير، وتحليل أبرز العوامل التي يترتب عليها الرضا الوظيفي داخل الشركة السودانية للتوليد الحراري، وأيضاً العلاقة بين الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية داخل الشركة، واعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي)، وتكونت العينة من (65) فرد، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية في رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة السودانية لتوليد الحراري.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (mahdi, 2022) بعنوان (the role of job Satisfaction in developing administrative performance and creativity)

وتتناول هذه الدراسة دور الرضا الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. تم تطبيق التحليل في جامعة تكريت. تهدف الدراسة إلى تحديد دور الرضا الوظيفي في تطوير الإبداع الإداري بين الموظفين. تم مسح عينة من 77 رئيس قسم علمي في الجامعة بشكل عشوائي. تم تخصيص مسح من 32 سؤالاً لأفراد العينة. كان معدل الاستجابة 90٪. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي شملها الاستطلاع إحصائياً، أظهرت النتائج صحة الفرضيات القائلة بأن الرضا الوظيفي يسبب تأثيراً إيجابياً على تطوير إبداع الموظفين. أثبتت التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها أن الروح المعنوية إيجابية بين إبداع الأفراد في العمل في الجامعة. كشفت الوسائل والانحرافات القياسية عن ميل المستجيبين الذين شملهم الاستطلاع إلى قبول أبعاد الرضا الوظيفي مثل النمو الوظيفي والتحفيز وبيئة العمل والمهام الوظيفية. كشفت الوسائل والانحرافات

القياسية أن المستجيبين الذين شملهم الاستطلاع "يميلون إلى قبول أبعاد الإبداع الإداري مثل حل المشكلات، وقابلية التغيير، وقبول المخاطر، وتشجيع الإبداع. واستنادا إلى النتائج الإحصائية، أوصت هذه الدراسة بمكافأة الموظفين استنادا إلى إنجازاتهم. كما يجب على إدارة الجامعة النظر في مشاكل موظفي الجامعة وحلها.

- **دراسة (Prihadini, 2021) بعنوان (The Importance of Job Satisfaction to improve Employee Performance)**

تهدف الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي أو رضا الموظفين هو مقياس لمستوى رضا العمال عن نوع عملهم المرتبط بطبيعة واجباتهم الوظيفية، ونتائج العمل المنجز، وشكل الإشراف الذي تم الحصول عليه والشعور بالراحة والإعجاب بالعمل الذي يقومون به. الرضا الوظيفي شيء فردي لأن كل فرد سيكون لديه مستويات مختلفة من الرضا وفقاً للقيم التي تنطبق في كل فرد. هذه الدراسة هي بحث نوعي مع نهج دراسة الحالة. وجرى جمع البيانات عن طريق مقابلات شبه منظمة مع 10 موظفين يعملون في جامعات خاصة في جاكرتا. كما أجريت مقابلة مع مديري تنمية الموارد البشرية لتعميق الجهود المبذولة لتوفير الرضا الوظيفي الذي يمكن أن يحسن أداء الموظفين، وشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له دور كبير في تحسين جودة أداء الموظفين.

- **دراسة (Haryono, 2020) بعنوان (Effect of Quality of Work Life on Performance: The Role of Satisfaction and Work Discipline)**

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير جودة الحياة العملية على الأداء الوظيفي لمكتب الإحصاء في مقاطعة يوجياكارتا الخاصة مع الرضا الوظيفي وانضباط العمل كمتغير متدخل. يتم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيانات على جميع موظفي مكتب الإحصاء في مقاطعة يوجياكارتا الخاصة كمستجيبين. التحليل المستخدم وصفي واستدلالي. ويقدم التحليل الوصفي معلومات عن خصائص البيانات البحثية المفيدة

المتعلقة بالبيانات الديمغرافية. وفي الوقت نفسه، تدرس الدراسة الاستدلالية فرضية البحث باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) الجزئي الأقل مربعاً (PLS) باستخدام برنامج Smart PLS 3. يمكن أن يصل عدد موظفي مكتب الإحصاء في مقاطعة يوجياكارتا الخاصة إلى 74 مستجيباً لأن شخصاً واحداً هو Task Learning. يجب على شخص آخر نقل مهام المنطقة. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً كبيراً لجودة الحياة العملية على الرضا الوظيفي للموظفين وانضباط العمل. ومع ذلك، اتضح أن تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين ليس كبيراً. تأثير انضباط العمل على الأداء إيجابي بشكل كبير. وبالتالي فإن انضباط العمل هو متغير متدخل في تأثير جودة حياة العمل على الأداء. الرضا الوظيفي ليس متغيراً متداخلاً في تأثير جودة الحياة العملية على أداء الموظفين.

- **دراسة (Almeida, 2019) بعنوان (Occupational Health and Its Influence on Job (Dis)Satisfaction)**

تهدف الدراسة للتعرف على دور الصحة المهنية تعزز أعلى مستوى من الرفاه البدني والعقلي والاجتماعي للطبقة العاملة في جميع المهن ؛ حماية العمال في أماكن عملهم من أي عامل خطر يضر بصحتهم ؛ يحمي جميع أنواع الضرر الذي يلحق بصحة العمال بسبب ظروف العمل ويكيف نوع العمل مع اللياقة البدنية والنفسية لكل فرد. وتناقش هذه الدراسة مفهومي الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل، وتحدد كهدف تقييم أهميته في مكان العمل (الصحة المهنية). وجاءت عينة الدراسة مكونة من 149 من المهنيين من البرتغال، وشملت عدة فئات مهنية. تظهر النتائج اختلافات كبيرة في مستويات الرضا الوظيفي، وفقاً لمتغيرات مثل الفئة المهنية، وساعات العمل، والتحفيز، والرضا. تشير النتائج إلى الحاجة إلى برامج تعزز الأجور التي يُنظر إليها على أنها سياسات استحقاقات عادلة وكافية، من أجل تحقيق تحسينات على المستويين التنظيمي والفرد.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه

1. اتفقت بعض الدراسات في المنهج المستخدم حيث اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي.
2. اتفقت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في المتغير المستقبل والمتمثل في (الرضا الوظيفي).

أوجه الاختلاف

1. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدد العينة الذي طبقت عليه الدراسة.
2. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجتمع الذي طبق عليه الدراسة.

الجديد في البحث

- الجديد في البحث الحالي هو الجمع بين المتغيرين الرضا الوظيفي وجودة الإداري.

MAHDI

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية الإدارة العلمية:

واضع تلك النظرية هو فريدريك تايلر، وبناها على فكرة المكافآت المادية، وذلك بوصفها أحد أهم العناصر المحققة للرضا الوظيفي، بل لكونها من منظوره العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي، ومن خلال نظريته حاول توفير مختلف السبل المادية

التي تساهم في الرفع من كفاءة العامل، حتى يتمكن من تنفيذ كافة المهام التي يكلف بها بجهد جيد وسرعة قصوى، واعتمدت تلك النظرية على الآتي (طوكبار، 2022، ص12):

- الموظفون بطبيعتهم يحبون العمل، بالإضافة إلى أنهم يحتاجون إلى قائد يشرف عليهم ويتمكن من زمام الأمور ، لذلك يجب على المديرين القيام بتقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة وتقسيم الإنتاج.
 - إعطاء العمال التدريب اللازم والأدوات التي تمكنهم من القيام بعمل أكبر قدر من الكفاءة في أداء المهام التي يكلفون بها.
 - دفع الأجر للعاملين وذلك بناءً على كم انتاجهم في الفترة التي يتم تحديدها لهم، وبناءً على ذلك يتم القيام بتشجيع العمال على العمل الجاد وذلك يكون بهدف زيادة معدلاتهم الإنتاجية عن الزيادة المعتاد عليها.
- وعلى الرغم من ذلك إلا أن النظرية لا تتمكن من القيام بتحقيق الرضا المطلوب للعاملين، ولم تتمكن من الوصول إلى الحد المطلوب من الإنتاج المتوقع، ومن العيوب التي أخذت على تلك النظرية هي إهمالها لكافة الجوانب الإنسانية.

2. نظرية العلاقات الإنسانية:

يعود ظهور نظرية العلاقات الإنسانية إلى ظهور نظام العمل في المصنع بعد القرن الثامن عشر ذو 19 الثورات الصناعية منذ قرون. أدت هذه الثورات الرائعة في تاريخ العالم إلى ظهور

أنشطة اقتصادية مثل الزراعة والتصنيع والتعدين والنقل والتكنولوجيا، وقد أثرت هذه بالتالي على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للناس بدءاً من المملكة المتحدة، ثم انتشرت لاحقاً إلى أجزاء أخرى من العالم. شكلت بداية هذه الثورات نقطة تحول رئيسية في تاريخ البشرية حيث تأثرت في نهاية المطاف جميع جوانب الحياة اليومية تقريباً، بطريقة أو بأخرى. ومن الجدير بالملاحظة أن متوسط دخل الأفراد والسكان بدأ يظهر نمواً مستداماً، كما لم يحدث من قبل. وفي قرنين من الزمان بعد عام 0081، ارتفع متوسط الدخل في العالم عدة أضعاف، في حين زاد عدد سكان العالم أيضاً بشكل هندسي، وقد عبر عن ذلك بوضوح روبرت لوكاس الابن (الحائز على جائزة نوبل) على النحو التالي: «لأول مرة في التاريخ، بدأت مستويات معيشة جماهير الناس العاديين تشهد نمواً مستداماً» (Omolawal, 2023, pp 2-).

وبالتالي، كان لها آثار على العمال والأسر والإدارة / أصحاب الأعمال والمجتمع. على سبيل المثال، لم يكن لدى هؤلاء المديرين المالكين أي خبرة عملية في إدارة الإنتاج على نطاق واسع. كما لم تكن لديهم خبرة في التعامل مع العمال، لذلك كانت الخيارات المتاحة لهم هي استخدام القوة/الإكراه والترهيب أو تبني أساليب الإدارة الأبوية من جانبهم، لم يعمل العمال أبداً بموجب هذا الترتيب الرسمي حيث كانوا يخضعون لرقابة الآخرين وإشرافهم ولم يكن لهم يد في القرارات التي تؤثر عليهم أو على كيفية عملهم؛ ولم يكن لهم الحق في جهودهم. وبالتالي، بدأت المشاكل تظهر في التغيب عن العمل، والتخريب، والقيود على الإنتاج، والصراعات الصناعية، والوعي الطبقي.

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية بسبب قصور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1911)، الذي كان قد قام في وقت سابق بمهمته بعقلانية/علمية. كانت مدرسة الإدارة العلمية آلية وفصلت العامل البشري عن العمل، مع التركيز على العمل وحده.

فشلت المدرسة في فهم العنصر البشري في موقف العمل؛ ومع ذلك، فقد مهدت الطريق للآخرين للتعامل مع دراسة المنظمات، كان البروفيسور إلتون مايو رائداً في العلاقات الإنسانية

من خلال عمله المشار إليه بدراسات هوثورن التي أجريت لعدة سنوات في مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترىك ومقرها في شيكاغو، الولايات المتحدة الأمريكية.

تتكون نظرية العلاقات الإنسانية من العديد من العلماء الذين يعتقدون أن مفتاح الكفاءة التنظيمية يكمن في إدراك وتقدير العامل البشري كقوة مهمة في علاقات العمل. ويفترضون أن الإدارة تتضمن إنجاز الأمور مع الأشخاص ومن خلالهم؛ لذلك، يجب أن تركز دراسة الموضوع على العلاقات بين الأشخاص. هناك حاجة لفهمهم وتحفيزهم على إدارة العاملين بشكل فعال. وقد أدت نظرية العلاقات الإنسانية إلى تعزيز التركيز على مشاكل البشر في عملية إدارة العمال، وزيادة التركيز على البحث عن التعاون من خلال القبول والإجماع، وليس فقط من خلال إصدار الأوامر، والتركيز على التواصل الفعال.

3. نظرية العاملين لهرزبرغ:

تُعرف نظرية هيرزبرغ أيضًا باسم نظرية التحفيز والنظافة، أو نظرية العامل الثنائي أو نظرية العامل المزدوج، وتقول نظرية هيرزبرغ أن بعض العناصر داخل مكان العمل تؤدي إلى الرضا الوظيفي، بينما يؤدي البعض الآخر إلى عدم الرضا، طور هيرزبرغ النظرية لفهم موقف الموظف بشكل أفضل والاندفاع نحو الوظيفة، فيما يلي قائمة بالعوامل التي يمكن أن تسبب الرضا من منظور لهرزبرغ :

- الإنجاز: الأفراد الذين لديهم دافع قوي لتحديد الأهداف وتحقيقها، والاستمتاع بالعمل بمفردهم، ومستعدون لتحمل مخاطر محسوبة ويرغبون في تلقي تعليقات منتظمة حول إنجازاتهم والتقدم لديهم الرغبة في الإنجاز. هذا يحفزهم على النجاح في مكان العمل.
- التقدير: إن تقديم التقدير لا يجعل الموظفين يشعرون بالإنجاز والتقدير فحسب، بل إنه يعزز أيضًا الأداء الجيد ويشجع الموظفين على مواصلة تكرار الإجراءات التي أدت إلى الأداء العالي. كلما زاد إدراك مكان العمل لسلوك الموظف بشكل إيجابي، زاد احتمال تكرار هذه السلوكيات والبقاء متحمسًا.

- العمل نفسه: من المرجح أن يكون الموظفون الذين يعتقدون أن عملهم مهم وأن مهامهم ذات مغزى مدفوعة للقيام بعمل جيد.
- فرص التقدم الوظيفي: إن ضمان فهم الموظفين لخطة واضحة للتقدم داخل مناصبهم في مكان العمل يمكن أن يغرس الحافز للعمل نحو الترقية، مما قد يؤدي في النهاية إلى زيادة إنتاجية الموظفين.
- فرص النمو: غالباً ما يشعر الموظفون بمزيد من الحافز في العمل عندما تكون هناك فرص كبيرة للنمو والتطوير المهني (indeed, 2023).

خطوات لتنفيذ نظرية هيرزبرغ ذات العاملين:

1. تقييم مكان العمل:

- قم بتقييم الروح المعنوية في بيئة عملك لمساعدتك في تحديد عوامل التحفيز والنظافة.
- لاحظ كيف يتفاعل الموظفون مع بعضهم البعض وإيجاد علاقة بين مواقفهم ونوعية العمل الذي ينتجونه.
- إذا لاحظت أن خيار العمل عن بعد يزيد من الإنتاجية، فيمكنك استنتاج أن سياسة الشركة هي عامل نظافة.
- يمكن أن يساعدك تحديد ما يؤثر على دافع فريقك على تخصيص خطة تحسين لتحقيق أفضل فائدة للشركة التي تمثلها.

2. معالجة عوامل النظافة:

- وضع خطة لمعالجة عوامل النظافة التي تؤثر على مكان العمل. على سبيل المثال، يمكنك إعادة النظر في سياسات الشركة والتفكير في كيفية تغييرها لتلبية احتياجات الموظفين.
- النظر في تنفيذ برامج تدريبية للمديرين لتعلم كيفية الإشراف على أعضاء الفريق بشكل فعال ودعمهم أثناء المشاريع. يمكنك أيضاً تقييم الميزانية التنظيمية لمعرفة ما إذا كانت

زيادة الرواتب ممكنة. راجع أنماط اتصالاتك مع القوى العاملة لطمأننتهم بشكل أفضل بأمان وظائفهم.

3. نظرية الجماعة المرجعية:

تاريخ موجز لنظرية المجموعات المرجعية

في عام 1902، في الطبيعة البشرية والنظام الاجتماعي، قدم كولي مناقشات تتعلق بشكل وثيق بمفاهيم نظرية المجموعات المرجعية. ناقش كولي كيف أخذ الأفراد تفسيرات عقلية أو نفسية مختلفة لأنفسهم بناءً على الطريقة التي يعتقد بها الأفراد أن الآخرين ينظرون إليهم. وقال:

في فئة كبيرة ومثيرة للاهتمام من الحالات، تتخذ المرجعية الاجتماعية شكل خيال محدد إلى حد ما لكيفية ظهور الذات - هذه هي أي فكرة يخصصها - في عقل معين، ونوع الشعور بالذات الذي يحدده المرء من خلال الموقف تجاه هذا المنسوب إلى ذلك العقل الآخر. يمكن تسمية الذات الاجتماعية من هذا النوع بالذات المنعكسة أو الزجاجية المظهر... ونحن نرى وجوهنا وشكلنا وملابسنا في الزجاج، ونهتم بهم لأنهم ملكنا، ومسرورون أو غير مسرورون معهم كما يفعلون أو لا يجيبون على ما نريدهم أن يكونوا ؛ لذلك في الخيال ندرك في أذهان شخص آخر أن بعض التفكير في مظهرنا وأخلاقنا وأهدافنا وأفعالنا وشخصيتنا وأصدقائنا وما إلى ذلك، يتأثر به بشكل مختلف.

ومن ثم جاء اقتباس Cooley الشهير: «كل كوب يعكس الآخر الذي يمر به doth وجادل بأن فكرة ذاتية من هذا النوع يبدو أنها تحتوي على ثلاثة عناصر أساسية: خيال مظهرنا للشخص الآخر ؛ وخيال حكمه على ذلك المظهر ؛ ونوع من الشعور بالذات، مثل الكبرياء أو الإهانة. المقارنة مع الزجاج المظهر بالكاد تشير إلى العنصر الثاني، الحكم المتخيل، وهو أمر ضروري للغاية. (كولي) كان يعتقد أنه

الشيء الذي يدفعنا إلى الفخر أو العار ليس مجرد انعكاس ميكانيكي لأنفسنا، ولكن الشعور المنسوب، التأثير المتخيل لهذا الانعكاس على عقل شخص آخر. يتضح هذا من حقيقة أن شخصية ووزن ذلك الآخر، الذي نرى أنفسنا في ذهنه، يحدث فرقاً كبيراً في شعورنا. (كولي، 1902: 183-186)

إن تصور الفرد لما يعتقد أنه الآخرون عنهم يؤثر بطريقة ما على الطريقة التي يدرك بها الفرد أو يشعر بها تجاهه أو تجاهه. في هذا المثال، يؤثر شخص آخر، أو مجموعة من الأشخاص، على تصور الفرد، وبالتالي على مواقفه وسلوكياته ومعاييرها.

بعبارة أخرى، كيف تدخل المعايير في تصور نظرية المجموعات المرجعية هو أن المجال الذي يلعب فيه الأعضاء هوياتهم مدفوعة بهذا الشعور الجماعي بأنهم «على شيء ما». ويعتقد الأعضاء أن الحلول التي توصلوا إليها لتحديد وتشكيل عالمهم ملائمة لهم، وأن القرارات التي يتخذها رأيهم الجماعي للواقع توفر الحل الأكثر تأكيداً للقضايا التي تواجههم.

في عام 1903، أوضح دويوا، في كتابه الشهير أرواح القوم السود، إلى حد ما مفهوم نظرية المجموعات المرجعية المتعددة (وهو مفهوم تم تطويره لاحقاً في هذه الورقة). يبدو أن DuBois استخدم نظرية Cooley «الذات ذات المظهر الزجاجي» كموازاة لوصف تجربته في الوعي المزدوج، والمتضارب أحياناً، لكونه شخصاً ملوناً وأمريكياً. من خلال تقديم نظرة ثاقبة للعديد من جوانب الحياة السوداء يقول،

فإن نظرية المجموعات المرجعية ضمنية لأن التجارب المشتركة تتقاسمها مجموعة من الناس، وإذا كان من هذه التجارب يقوم الأفراد بتقييم ما هو بالنسبة لهم السلوك والمعايير والقيم المناسبة. كما هو الحال مع معظم المواقف في الحياة، نوضح تلك الأشياء المهمة بالنسبة لنا في ضوء كيفية قبول الآخرين لشرحنا لما يشكل أهمية. في حالة نظرية المجموعات المرجعية، فإن تلك التي لها حياة معينة هي التي تدل على المعنى التاريخي والثقافي. كما حاولنا أن ننقل في جميع أنحاء هذه المقالة، فإن المعلومات هي الوسيلة التي تحدث بها هذه العملية. حتى عندما يتم تجاهل المعلومات، هناك بعض المعنى الذي يتم تقاسمه بين عالم صغير من حياة المجموعة

المرجعية ؛ أي أن هذه المعلومات لا تصيف إلى الطبقة الاجتماعية أو المعرفة الإثنية أو الثقافية. لذلك، ليس للمعلومات دور تلعبه في عالمها الحقيقي أو الرمزي. بعد هذا الفحص الموجز للاستخدام السياقي للمعلومات ضمن فهم نظرية المجموعات المرجعية، نلخص السمات المركزية التالية التي تعتبر ضرورية لنظرية المجموعات المرجعية:

- من الناحية الاجتماعية، يتأثر الأفراد بالفئات التي يعتقدون أنها مهمة ؛
- يستخدم الأفراد مجموعات معينة كدليل لكيفية تصرفهم (المجموعات المرجعية المعيارية) ؛
- ويستخدم الأفراد الجماعات كأساس لمقارنة أنفسهم بأفراد آخرين أو جماعات أخرى (مجموعات مرجعية مقارنة) ؛
- يمكن للأفراد استخدام أكثر من مجموعة واحدة كدليل مرجعي (مجموعات مرجعية متعددة) ؛¹
- بعض المجموعات التي يستخدمها الأفراد كنقطة مرجعية تمتلك القدرة على التأثير على مواقف وسلوك الأفراد الذين قد يكونون أو لا يكونون أعضاء في المجموعة (Dawson, 2001).

4. نظرية ماسلو:

نظرية ماسلو للتسلسل الهرمي لاحتياجات الناس لها جوانب بيولوجية ونفسية واجتماعية وبالتالي لها احتياجات مختلفة. هذه الاحتياجات، التي يمكن أن تختلف من شخص لآخر، تتبع ترتيباً هرمياً يتطور من الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية إلى الاحتياجات الاجتماعية والنفسية على مستوى أعلى. كما أنشأ التسلسل الهرمي لنظرية الاحتياجات لماسلو، والتي تنصدر أهم الدراسات حول الدافع، «التسلسل الهرمي للاحتياجات الهرمي» من خلال وضع الاحتياجات في ترتيب معين (انظر الشكل 1). الاحتياجات النفسية هي الاحتياجات التي يجب تلبيتها لاستمرار الهياكل البيولوجية للفرد، مثل تناول الأكسجين والأكل والشرب، والنوم،

والراحة، والمأوى. وصف ماسلو هذه الاحتياجات بأنها محركات فسيولوجية هي بداية نظرية التحفيز وأكد أنه يجب الانتباه إلى نقطتين أساسيتين. يحتاج الناس أولاً إلى الماء والملح والسكر والبروتين والدهون والمعادن والفيتامينات وما إلى ذلك لضمان «التوازن» في كائناتهم (حماية التوازن الداخلي للجسم). ومع ذلك، لا يمكن تحديد جميع الاحتياجات الفسيولوجية مع التوازن. الاحتياجات مثل الرغبة الجنسية والنوم والمداعبة والرائحة والذوق ليست احتياجات متماثلة، ولكنها احتياجات فسيولوجية. النقطة الثانية التي يجب أخذها في الاعتبار هي ما إذا كانت الحاجة إلى الطعام هي أحد أعراض الحاجة الحقيقية أو نقص الجسم. الاحتياجات الفسيولوجية إلزامية. وإذا لم يتم الوفاء بها إلى حد ما، فلن تحدث احتياجات أخرى إلى حد كبير. لا يمكن القول إن الحرية والديمقراطية والفن والموسيقى عالية الجودة والرياضة هي الطريقة التي يجب أن تكون بها في الأشخاص والمجتمعات التي لم تلبي احتياجاتها الإلزامية، احتياجات السلامة ؛ على الرغم من تلبية الاحتياجات الفسيولوجية نسبياً، إلا أن هناك احتياجات جديدة تصنف على أنها احتياجات أمان، هذه هي الاحتياجات مثل الحماية من الخطر، والثقة وعدم الشعور بالخوف.

أحد أبعاد احتياجاتك الأمنية هو أن يتم تأمينك اقتصادياً. يستند مفهوم التأمين الناشئ عن نظام المعاشات التقاعدية والمخاوف مثل الفيضانات والحرائق والسرقعة إلى هذه الحاجة. وترجع منظمات الجيش والشرطة في المجتمعات المحلية أيضاً إلى احتياجاتها المتعلقة بالسلامة بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتطور احتياجات السلامة أيضاً وفقاً للشواغل الاجتماعية أو ظروف البلد الذي يعيشون فيه.

احتياجات الحب والانتماء؛ بمجرد تلبية الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات السلامة بشكل كامل، الحاجة للحب والالتزام والانتماء. في هذه المرحلة من النظرية، يؤكد ماسلو على أن البشر كائنات اجتماعية وتمثل احتياجات الفرد إلى الانتماء والحب مجموعة واسعة من الاحتياجات، مثل الشعور بالانتماء (العضوية الجماعية، والنوادي، والكنائس، وجمعيات الأعمال، وما إلى ذلك)، وحب الزوج، وحب الطفل والأم، يريد الأفراد وجود الحب في علاقاتهم مع الناس، والحب،

والحب، وأن يكونوا في قلوب الناس والجماعات. هذه الفئة من الاحتياجات، التي تتكون من الحاجة إلى قبولها من قبل الآخرين، لإقامة صداقات، لتكون مع الأقارب، لإظهار الحب للناس من حولهم وتوقع الحب منهم، مستمدة من غرائز العيش معاً إلى حد كبير وفقاً لماسلو (1943)، باستثناء بعض الاستثناءات المرضية، فإن جميع الناس لديهم حاجة أو رغبة في تقييم ذاتي مستقر وسليم واحترام الذات واحترام الآخرين. احترام الذات السليم يعني احترام الذات على أساس القدرة الحقيقية والنجاح واحترام الآخرين. احتياجات التقدير ؛ هناك نوعان من احتياجات التقدير. الأول هو الحاجة إلى تقدير واحترام الآخرين فيما يتعلق بسمعة الشخص، مثل المكانة والاعتراف والتقدير. والآخر هو الحاجة إلى تقدير الذات واحترام الذات، مثل الثقة بالنفس، والاستقلال، والنجاح، والموهبة (UYSAL, 2018, p215).

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومن كافة جوانبها، أما التحليلي بهدف تحليل المتغيرات المتعلقة بالظاهرة باستخلاص النتائج التي تتوافق مع أهداف الدراسة.

١. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المجتمع السعودي.

ب. عينة الدراسة

حساب حجم العينة لمجتمع مكون من 10000 مفردة، باستخدام معادلة روبرت ماسون (بشمانى، 2014):

يتم حساب حجم العينة باستخدام الصيغة التالية:

N حجم المجتمع

S الدرجة المعنوية المقابلة لمستوي الدلالة (قسمة نسبة الخطأ على 1.96).

P نسبة توافر الخاصية وهي (0.5).

q النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.5).

تم تطبيق المعادلة كالتالي:

وبالتالي تصبح حجم العينة 370 مفردة من مجتمع مكون من 10000 مفردة

أدوات الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ست محاور تتمثل في الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يتضمن فقرات توضح العلاقة بين الرضا عن الأجر وجودة الأداء الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: يتضمن فقرات توضح العلاقة بين الرضا عن فرص الترفيه وجودة الأداء الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: يتضمن فقرات توضح العلاقة بين الرضا عن محتوى العمل وجودة الأداء الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: يتضمن فقرات توضح العلاقة بين الرضا عن جماعة العمل وجودة الأداء الإداري.

الفرضية الفرعية الخامسة: يتضمن فقرات توضح العلاقة بين الرضا عن ظروف العمل وجودة الأداء الإداري.

الفرضية الفرعية السادسة: يتضمن فقرات توضح العلاقة بين الرضا عن الإشراف وجودة الأداء الإداري.

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

1. ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل

متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** دور الرضا الوظيفي في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على شركة الخدمات الأرضية.
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها (370) من موظفين شركة الخدمات الأرضية.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (التحول الرقمي) على (الميزة التنافسية المستدامة).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (التحول الرقمي) على (الميزة التنافسية المستدامة).

تقسيم البحث المقترح:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو كريشة، نهى مصطفى كمال، (2022)، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية، مجلة البحث العلمي في الآداب، ع(23)، جامعة عين شمس، مصر.
- أبو كريشة، نهى مصطفى. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية، "رسالة دكتوراه منشورة". مجلة البحث العلمي في الآداب، جامعة عين شمس، 23(2)، 55-111.

- سبيل، خالد آدم عبد الله، (2020)، دور الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية بالتطبيق على رئاسة الشركة السودانية، للتوليد الحراري، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- الشريف، عبد الله بن عبد العزيز عبد المطلب، (2021)، دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك، جملة علوم الإنسان والمجتمع، 10(1)، 157-212.
- شكيب، بشماني (2014)، دراسة تحليلية مقارنة الصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، جامعة تشريت للبحوث والدراسات العلمية، م36، ع5، ص7.
- طوكبار، مختار ، (2022)، الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- العوني، مشاعر إسماعيل. (2015). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين : بالتطبيق على ديوان الضرائب. "رسالة ماجستير منشورة"، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- غزلان، رحمان. (2021). الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتأمينات saa بورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة". كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Almeida, Fernando, 2019, Occupational Health and Its Influence on Job Occupational Health and Its Influence on Job, Advances in Applied Sociology.
- Dawson, Murell, 2001, Reference group theory with implications for information studies: a theoretical essay,

Information Research, Vol. 6 No. 3.
Florida State University Tallahassee,
Florida, USA.



- Haryono, Siswoyo, 2020, Effect of Quality of Work Life on Performance: The Role of Satisfaction and Work Discipline, Advances in Economics, Business and Management Research, vo 176, pp157- 169.
- Indeed, 2023, Herzberg's Theory: A Guide for Boosting Employee Motivation, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/herzberg-theory>
- mahdi, dala saleh, 2022, the role of jop Satisfaction in developing administrative performance and creativity, Journal of Asian Finance Economics and Business, vol 8, no6, pp466- 473.
- Omolawal, Samuel Ayodeji, 2021, HUMAN RELATIONS THEORY: IMPLICATIONS FOR EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, Ilorin Journal of Human Resource Management (IJHRM) Vol.5, No.1.
- Prihadini, Diana, 2021, The Importance of Job Satisfaction to improve Employee Performance, Technium Social Sciences Journal, Vol. 18, pp367-377.
- UYSAL, H. Tezcan, MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS IN 21ST CENTURY: THE EXAMINATION OF VOCATIONAL DIFFERENCES, RESEARCH ON SCIENCE AND ART IN 21st CENTURY TURKEY, Bilecik Şeyh Edebali University.

Midocean University

Management college

Department/Specialization.....

Research Title

**Functional role of occupational satisfaction in achieving
the quality of administrative performance: An Applied**

Study on Ground Services Company

student preparation/ Faris Alshdoukhi

Supervisor/

Dr Asma Abuanzeh

2024