

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي لدى العاملين  
في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية

The impact of Total Quality Management practices  
on job Satisfaction employees at the National Bank  
of Saudi Arabia, in Riyadh, Saudi Arabia

اسم الطالبة:  
علوية إدريس الشريف

221002223

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2026

## جدول المحتويات

|    |                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....                                   |
| 5  | 1.1. المقدمة: .....                                                          |
| 7  | 1.2. مشكلة البحث .....                                                       |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                                        |
| 8  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                                      |
| 9  | 1.3. أهمية البحث .....                                                       |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                                             |
| 9  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                                           |
| 10 | 1.4. أسئلة البحث .....                                                       |
| 10 | 1.5. أهداف البحث .....                                                       |
| 11 | 1.6. فرضيات البحث .....                                                      |
| 11 | 1.7. نموذج البحث .....                                                       |
| 12 | 1.8. الدراسة الميدانية .....                                                 |
| 13 | 1.9. منهجية البحث .....                                                      |
| 14 | 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                                             |
| 15 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                                      |
| 16 | 2.1. المقدمة .....                                                           |
| 18 | 2.2. المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة .....                                |
| 29 | 2.3. المبحث الثاني: الرضا الوظيفي .....                                      |
| 36 | 2.4. العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين: ..... |
| 39 | 2.5. الخاتمة .....                                                           |
| 41 | قائمة المراجع .....                                                          |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                                                                                        | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| الشكل 1   | نموذج البحث. المصدر (الباحثة، 2026)                                                                                                                | 11         |
| الشكل 2   | ملخص منهجية البحث. المصدر (الباحثة، 2026)                                                                                                          | 13         |
| الشكل 3   | مخطط المشروع المقترح. المصدر (الباحثة، 2026)                                                                                                       | 14         |
| الشكل 4   | المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة. المصدر (قاسم نايف علوان، 2013)                                                                                 | 21         |
| الشكل 5   | الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة. المصدر (يوسف، 2007)                                                                                        | 23         |
| الشكل 6   | أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة. المصدر (تم تصميمها بالاعتماد على موقع الانترنت ،<br><u>نظريات إدارة الجودة الشاملة من Six Sigma إلى TQM 2026</u> ) | 27         |
| الشكل 7   | سلم ماسلو للحاجات. المصدر (عمار بوحوش، 2006)                                                                                                       | 33         |
| الشكل 8   | العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لتحقيق الرضا الوظيفي. المصدر (أحمد، 2003)                                                                        | 34         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تعتبر الجودة الشاملة إحدى متطلبات تحقيق الكفاءة والفعالية في منظمات الأعمال، كما تعتبر من المفاهيم الحديثة التي حظيت بأهمية بالغة في العديد من الدول المتقدمة والنامية، فبناءً على الوعي المتزايد بأهمية تحقيق معايير الجودة الشاملة وتحقيق رضا العميل لم تقتصر إدارة الجودة الشاملة على كونها وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية فقط، بل أصبحت ضرورة لا غنى عنها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وضمان استمراريتها، كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى جعل الجودة قضية جوهرية في المؤسسة لأنها أساس التميز في سوق المنافسة، كما تهدف أيضاً إلى تحقيق التحسين المستمر لأن حاجيات الزبون ورغباته في تجدد مستمر، كما أن التطورات التكنولوجية مستمرة.

كما تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والدعامة الحقيقية التي تركز عليها المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والاستدامة في بيئات الأعمال التي تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة. وفي ظل هذه التحولات، أدركت الإدارات الحديثة أن نجاحها لا يرتبط فقط بتبني التقنيات المتقدمة أو توفير رأس المال، بل يعتمد بالدرجة الأولى على مدى كفاءة وولاء ورضا العاملين فيها. من هذا المنطلق، ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء بصفة مستمرة من خلال إشراك جميع العاملين وتطوير العمليات الإدارية والتشغيلية بما يلبي تطلعات المستفيدين الداخليين والخارجيين على حد سواء (أحمد، 2021).

وتتعدد ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتشمل التزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتدريب المستمر، والعمل بروح الفريق، وتمكين العاملين، وتحسين بيئة العمل. إن تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال لا ينعكس فقط على جودة المنتج أو الخدمة النهائية، بل يمتد أثره بشكل مباشر وعميق إلى داخل البنية التنظيمية، حيث يساهم في تشكيل ثقافة مؤسسية داعمة ومحفزة. فعندما تشارك الإدارة العليا موظفيها في صنع القرار وتوفر لهم قنوات اتصال مفتوحة وفرصاً حقيقية للنمو المهني، يتولد لدى الموظف شعور بالتقدير والأمان الوظيفي، وهو ما يمثل النواة الأساسية لرفع مستويات الرضا الوظيفي (العتيبي، 2019).

ويشير الرضا الوظيفي إلى الحالة النفسية والعاطفية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله نتيجة لتقييمه لخبراته وتجاربه الوظيفية وتوافقها مع طموحاته واحتياجاته الشخصية. وتكمن أهمية دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في كون الأخير محركاً رئيسياً لإنتاجية الموظف، ومحدداً أساسياً لمدى ولائه للمنظمة وانخفاض معدلات دوران العمل والغياب. فالمنظمات التي تتبنى الجودة الشاملة تخلق بيئة عمل تسودها العدالة التنظيمية والشفافية، مما يعزز من الرضا الداخلي للعاملين ويدفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم من قدرات وإبداعات (الصيرفي، 2020).

وأن درجة رضا الفرد عن عمله تكون سلوكاً ضمنياً يكمن في وجدان الفرد وقد تكون هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر. " (محمد، 2004).

كما يعتبر الرضا الوظيفي مقياساً لفعالية أداء المؤسسة، فالرضا الوظيفي هو حصيلة لمجموع العوامل ذات الصلة بمهنة الموظف والتي تقاس أساساً بمدى ارتياح الفرد في عمله، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين هو ضمان المؤسسة لإدارة جودتها الشاملة.

وتزخر الأدبيات الإدارية بالعديد من الدراسات السابقة التي ناقشت العلاقة الارتباطية والأثر المباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية:

ففي هذا السياق، ركزت العديد من الأبحاث على تحليل أبعاد الجودة الشاملة مثل دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتدريب المستمر، والعمل بروح الفريق، وكيف تنعكس هذه الأبعاد إيجاباً على بيئة العمل النفسية والمادية للموظفين. وقد خلصت معظم هذه الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية؛ حيث يسهم تطبيق الجودة الشاملة في خلق بيئة عمل منظمة وواضحة المعالم، مما يقلل من صراع الأدوار والغموض الوظيفي، وهو ما يقود بشكل مباشر إلى رفع الروح المعنوية وزيادة رضا العاملين عن وظائفهم.

كما تناولت دراسات أخرى مقارنات بين القطاعين الحكومي والخاص، وأظهرت أن تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات (باعتباره ركيزة أساسية من ركائز الجودة الشاملة) يعد من أقوى المحفزات التي تعزز الشعور بالانتماء والتقدير الذاتي داخل المنظمة، مما يعني أن نجاح هذه الممارسات في إسعاد الموظفين يظل رهناً بتبني قنوات اتصال فعالة وشفافة تشعر الموظف بأنه شريك في النجاح وليس مجرد أداة لتنفيذ المعايير الصارمة.

ومع ذلك، يواجه تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض مجموعة من التحديات الجوهرية التي قد تحد من أثرها الإيجابي على الرضا الوظيفي، ومن أبرز هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين المعتادين على الأنماط الإدارية التقليدية، وضغوط العمل المرتفعة الناتجة عن السعي المستمر لتحقيق المستهدفات البيعية والمالية الصارمة، بالإضافة إلى الفجوة المحتملة بين تطلعات الموظفين في التمكين وصنع القرار وبين البيروقراطية المركزية التي تفرضها أحياناً طبيعة العمل المصرفي الحذرة وحوكمة المخاطر، فضلاً عن تحدي تسارع التحول الرقمي الذي يتطلب إعادة تأهيل مستمرة للموظفين مما قد يولد لديهم شعوراً بعدم الأمان الوظيفي أو الضغط النفسي إذا لم يواكب ببرامج دعم نفسي ومهني كافية.

وفي ظل هذه المرتكزات ارتأينا اختيار موضوع هذه الدراسة، بناءً على ما تقدم، يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة الارتباطية والأثرية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وتسعى الدراسة الراهنة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية صياغة بيئة عمل مثالية تستند إلى معايير الجودة، بما يضمن للمنظمات تحقيق التوازن الاستراتيجي بين تجويد المخرجات ورفع الروح المعنوية لراس مالها البشري، وبما يسهم في رفد المكتبة العربية والأكاديمية بإطار نظري وتطبيقي يخدم الباحثين والممارسين في حقل الإدارة والتطوير التنظيمي.

## 1.2. مشكلة البحث

يعيش القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية حقبة استثنائية من التحولات الهيكلية والرقمية المتسارعة تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وهو ما فرض على الكيانات المالية الكبرى مثل البنك الأهلي السعودي (SNB) تبني فلسفات إدارية حديثة تضمن استدامة تميزها ومواكبة معايير التنافسية العالمية. وتأتي فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مقدمة هذه التوجهات الإستراتيجية، حيث تسعى لرفع كفاءة العمليات والخدمات عبر الاستثمار في المورد البشري وتحسين بيئة العمل ورفع مستويات رضاه الوظيفي. ومع ذلك، فإن النقلة النوعية نحو الجودة الشاملة والتحول الرقمي السريع صاحبتهما ضغوط عمل مرتفعة ومستهدفات بيعية صارمة، مما قد يؤدي إلى فجوة بين تطلعات الموظفين في التمكين والبيئة المحفزة وبين الواقع التشغيلي اليومي، وهو ما يؤثر سلباً على روحهم المعنوية وولائهم التنظيمي.

وتتحدد مشكلة البحث بشكل رئيسي في رصد مدى فاعلية ممارسات إدارة الجودة الشاملة (مثل: التزام الإدارة، التدريب، تمكين العاملين، التركيز على العميل) داخل البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض، ومعرفة انعكاسها الفعلي على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، خاصة في ظل وجود تحديات تنظيمية ومقاومة للتغيير، وضغوط مستمرة لتحقيق التوازن بين الحوكمة الصارمة للمخاطر المصرفية وبين إعطاء صلاحيات أوسع للموظفين (Sadikoglu & Zehir, 2010).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- فجوة تفكيك الأبعاد التنظيمية: ركزت أغلب الأدبيات النظرية السابقة على دراسة "إدارة الجودة الشاملة" كحزمة واحدة متكاملة دون قياس الوزن النسبي والأثر المنفرد لكل ممارسة على حدة (كالفرق بين أثر "التمكين" وأثر "التدريب") على الأبعاد النفسية والمهنية للرضا الوظيفي في بيئة العمل المصرفي.

- ندرة الأطر المفسرة للمتغيرات الوسيطة: يلاحظ وجود شح في النماذج النظرية التي تدس المتغيرات المعدلة أو الوسيطة (مثل: ضغوط العمل، أو الثقافة التنظيمية بعد الاندماج) في تكييف العلاقة بين الجودة الشاملة والرضا الوظيفي، حيث تكتفي معظم البحوث برصد العلاقة الطردية المباشرة دون مراعاة البيئات الديناميكية شديدة الحساسية كالبنوك.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- خصوصية البنك الأهلي السعودي بعد الاندماج الإستراتيجي: أجريت معظم الدراسات المحلية السابقة على قطاعات خدمية تقليدية كالتعليم والصحة أو على بنوك صغيرة، وتفتقر المكتبة الإدارية إلى دراسة تطبيقية تقيس أثر الجودة على الرضا الوظيفي داخل البنك الأهلي السعودي تحديداً بعد مروره بأكبر عملية اندماج مصرفي تاريخي في المملكة، وما صاحب ذلك من تغيير في الهوية والثقافة التنظيمية وأنظمة الجودة.

- إغفال أثر "أتمتة الجودة" والرقمنة: أغفلت التطبيقات الميدانية السابقة قياس الرضا الوظيفي للعاملين في ظل الجودة الرقمية؛ حيث فرضت الأنظمة التقنية الجديدة معايير جودة "مؤتمتة" وصارمة قد تحد من هوامش الحرية والمرونة الممنوحة للموظف البشري، مما يخلق فجوة تطبيقية تتطلب استقصاءً ميدانياً لمعرفة كيف ينعكس هذا التحول الذكي على الرضا النفسي والمهني للمصرفيين.

وتتناول هذه الدراسة السؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك؟

### 1.3. أهمية البحث

تتبع الأهمية البالغة لهذا البحث من كونه يمس العصب الرئيسي لنجاح المنظمات المعاصرة، وهو العنصر البشري، وذلك من خلال ربطه بين فلسفة إدارية رائدة متمثلة في إدارة الجودة الشاملة، وبين مؤشر نمو الأداء الأهم وهو الرضا الوظيفي. وتتجلى أهمية هذا البحث في محورين رئيسيين:

**1.3.1. على المستوى النظري:** يسعى هذا البحث إلى تقديم إضافات علمية وقيمة معرفية للمكتبة الأكاديمية الإدارية من خلال سد بعض الفجوات النظرية، وتتمثل أهميته النظرية في النقاط التالية:

- إثراء الفكر الإداري العربي: يساهم البحث في تقديم إطار نظري حديث يربط بين ممارسات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في بيئة الخدمات المالية المعاصرة، والتي تختلف في طبيعتها وديناميكياتها عن القطاعات الحكومية أو الصناعية التقليدية التي أشبعت بحثاً.

- تفكيك وتحليل الأوزان النسبية للممارسات: يوفر البحث تأصيلاً نظرياً دقيقاً للأثر المنفرد لكل ممارسة من ممارسات الجودة (مثل تمكين العاملين، التدريب المستمر، ودعم الإدارة العليا) على حدة، بدلاً من التعامل مع الجودة ككتلة صماء، مما يساعد الباحثين على فهم أي الممارسات أكثر تأثيراً في الجانب النفسي والمهني للموظف المصرفي.

- تطوير نماذج مرجعية للبيئة السعودية: يساهم في بناء نموذج نظري مفسر يتلاءم مع خصوصية الثقافة التنظيمية السعودية والتحوللات الاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة 2030، ليكون مرجعاً للدراسات المستقبلية التي تتناول قطاع البنوك والتمويل.

**1.3.2. على المستوى التطبيقي:** تتعكس نتائج هذا البحث بشكل مباشر على واقع الممارسة الإدارية داخل المؤسسات المالية، وتتجلى أهميته التطبيقية فيما يلي:

- توجيه صناع القرار في البنك الأهلي السعودي: يقدم البحث مؤشرات ميدانية واقعية للقيادات التنفيذية وإدارة الموارد البشرية في البنك الأهلي السعودي (SNB) حول مدى نجاح استراتيجيات الجودة الحالية في إسعاد الموظفين، والوقوف على نقاط القوة لتعزيزها وفجوات القصور لمعالجتها.

- إدارة مرحلة ما بعد الاندماج والتحول الرقمي: تبرز أهمية الدراسة في توقيت حيوي يمر فيه البنك بترسيخ ثقافته التنظيمية الجديدة بعد أكبر عملية اندماج مصرفي في تاريخ المملكة، وتسارع أتمتة العمليات؛ حيث تقدم الدراسة توصيات عملية لكيفية الحفاظ على استقرار ورضا الموظفين وتخفيف ضغوط العمل في ظل هذه التغيرات الهيكلية.

- **خفض معدلات الدوران الوظيفي وجذب الكفاءات**: يساعد فهم أثر الجودة في تحقيق الرضا على صياغة بيئة عمل جاذبة ومستقرة، مما يساهم عملياً في خفض تكاليف الاستبدال الوظيفي، والحد من تسرب الكفاءات المصرفية المتميزة نحو البنوك المنافسة في مدينة الرياض، التي تشهد حراكاً تنافسياً شديداً.

- **تحسين جودة الخدمة النهائية للعملاء**: ينطلق البحث من قاعدة تطبيقية مؤداها أن "الموظف الراضي يؤدي إلى عميل راضٍ"؛ وبالتالي فإن تحسين الرضا الوظيفي عبر ممارسات الجودة سينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للجمهور، مما يعزز الحصة السوقية للبنك وربحيته.

#### 1.4. أسئلة البحث

**سؤال البحث الرئيسي:** ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك؟

**أسئلة البحث الفرعية:**

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وماهي متطلبات ومراحل تطبيقها في البنك الأهلي السعودي؟

- ما هو أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للعاملين في البنك الأهلي السعودي؟

- ما أثر اتخاذ القرارات في الرضا الوظيفي في البنك الأهلي السعودي؟

- ما أثر التحسين المستمر للعمليات في تحقيق الرضا الوظيفي في البنك الأهلي السعودي؟

#### 1.5. أهداف البحث

**الهدف العام للبحث:**

معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك الأهلي السعودي.

**أهداف البحث الفرعية:**

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي في البنك.

- التعرف على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي في البنك.

- التعرف على أثر التحسين المستمر للعمليات في تحقيق الرضا الوظيفي في البنك.

## 1.6. فرضيات البحث

### - الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للعاملين في البنك الأهلي السعودي.

### - الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والتطوير المستمر على الرضا الوظيفي للعاملين في البنك الأهلي السعودي.

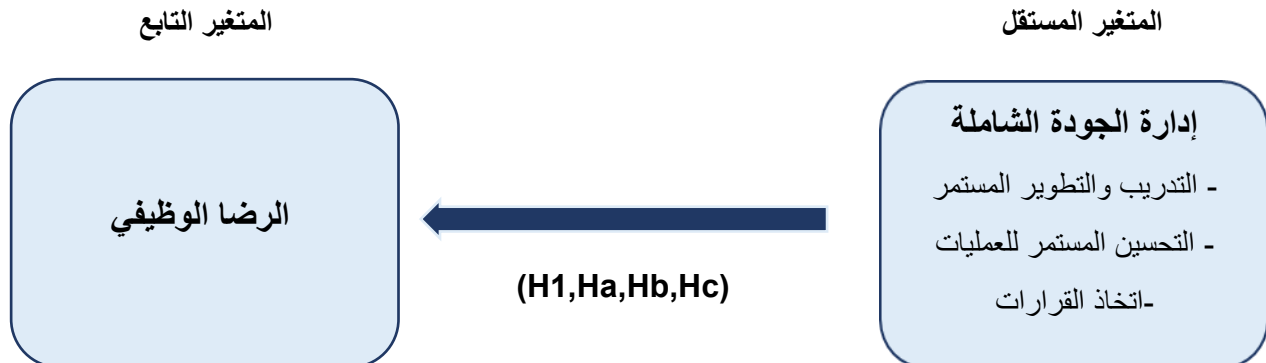
### - الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتحسين المستمر للعمليات على الرضا الوظيفي للعاملين في البنك الأهلي السعودي.

### - الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة الخاصة باتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في البنك الأهلي السعودي.

## 1.7. نموذج البحث



الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2026

## 1.8. الدراسة الميدانية

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** يتم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2026م

**الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة جميع العاملين (من موظفين، وإداريين، ورؤساء أقسام، ومدراء فروع) في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض.

**الحدود المكانية:** يتم الاجراء في البنك الأهلي السعودي في مدينة الرياض المملكة العربية السعودية.

### البنك الأهلي السعودي (Saudi National Bank - SNB)

يُعدّ البنك الأهلي السعودي (SNB) أكبر المؤسسات المالية والمصرفية في المملكة العربية السعودية وأحد أبرز القطاعات المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

تأسس البنك الأهلي التجاري عام 1953م، وشهد القطاع المصرفي السعودي محطة تاريخية بارزة في أبريل 2021م من خلال اندماجه مع "مجموعة سامبا المالية"، لينتج عن هذا الاندماج الكيان المالي الضخم باسم "البنك الأهلي السعودي".

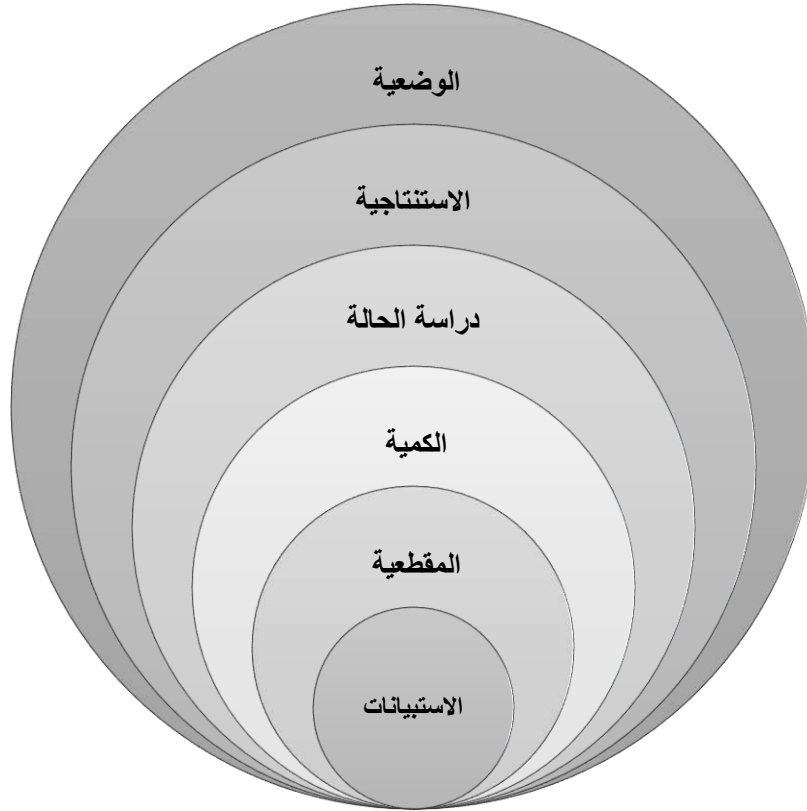
يلعب البنك دوراً رئيسياً وأساسياً في دعم التحول الاقتصادي للمملكة وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 من خلال تمويل المشاريع العملاقة وتقديم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات. ويسعى البنك إلى تطبيق أعلى معايير الجودة الشاملة والحوكمة المؤسسية لتطوير بيئة العمل وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يجعله بيئة مثالية. (البنك الأهلي السعودي، 2024).

## 1.9. منهجية البحث

تتكون بصلة البحث من 6 حلقات:

- فلسفة البحث (الوضعية)
- منهج البحث (الاستنتاجي)
- استراتيجيات البحث (دراسة الحالة)
- نوع البحث (الكمية)
- الأفق الزمني (المقطعي)
- طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)

بصلة البحث:



الشكل 2: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2026

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



شكل 3: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2026

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

تُعَدُّ الدراسات السابقة جزءاً أساسياً من أي بحث أكاديمي، حيث توفر إطاراً مرجعياً لفهم الموضوع وتحديد الفجوات البحثية. في هذا السياق، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة عن كل الوسائل والتقنيات والأدوات التي تستخدمها إدارة المؤسسة من أجل التحسين المستمر وتحقيق الفعالية وكفاءة الأداء، وكذلك تقديم المنتجات أو الخدمات التي تفوق توقعات الزبون، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة العليا والعمال في المؤسسة بمتطلبات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن جهة أخرى يعبر الرضا الوظيفي عن الإشباع الذي يمكن أن يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها كما أنه محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، ويمكن أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة من خلال تبني نمط إداري فعال بين إدارة المؤسسة وعمالها ينعكس إيجاباً على رضا الزبون.

**أولاً : دراسة الطراونة والبليسي (2002)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، والتعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والاداء المؤسسي ( مقاساً من خلال نسب معدل الربحية، والانتاجية، وكفاءة التشغيل في هذه المصارف ) واثـر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات وأتبعـت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، باستخدام صحيفة الاستبيان، وقد نتج عن هذه الدراسة ان المصارف التجارية في الأردن تتبنى بشكل عام عناصر مفهوم ادارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في هذه المصارف لحجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وتغير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل، وأنه بالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الاردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي للمصارف.

**ثانياً: دراسة السيد (2004)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام البنوك عينة البحث بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى نجاحها في ذلك والتعرف على درجة رشد القرار المتخذ في تلك البنوك، وأتبعـت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، باستخدام صحيفة الاستبيان وأظهرت نتائج هذه الدراسة ان هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين رشد القرار وبين مدى نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما اظهرت ضعف مستوى رضا المديرين في البنوك عن الصرف على الانشطة التدريبية، وكذلك بينت الدراسة ان مديري البنوك يدركون اهمية التعاون ويشعرون بالتزام نحو العمل بروح الفريق.

**ثالثاً : دراسة الريامي (2013)** هدفت الدراسة للتعرف على مجموعة من متطلبات تطبيق ثقافة ادارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، باستخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية للتعرف على اهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق ادارة الجودة وهي: القيادة النوعية ، التخطيط الفعال نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة في المدارس ، التدريب المستمر ، بناء فريق العمل ، بناء قاعدة معلومات الاتصال.

**رابعاً : دراسة حامد (2015)** هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية المبادئ المتبعة في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة وإدارة العلاقات مع الزبون، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، باستخدام صحيفة الاستبيان، وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى ارتفاع في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة مع وجود بعض الانخفاض في مستويات التوجه بالعملاء - التخطيط الاستراتيجي - مبدأ الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر - مبدأ دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة إلى ارتفاع في مستوي ادارة العلاقات مع الزبون ووجود بعض الانخفاض في مستوي مبدأ خلق قيمة للشركة والزبون.

#### **التعليق على الدراسات السابقة**

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح أن البحث الحالي يتفق مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع واداء جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، وتختلف مع بعضها في مجال التطبيق العملي حيث تركز هذا البحث في أثر ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين بالمصارف التجارية بمدينة بني وليد، كما تختلف عن اغلب الدراسات في تحديد نمط العلاقة بين عدد من المتغيرات وان هذا البحث من البحوث الارشادية الميدانية (الامبيريقية)، حيث اعتمد على استخدام المنهج الوصفي لدراسة الحالة الذي ركز على الوصف وتحليل للبيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً، بغية معرفة أثر ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين بالمصارف التجارية. وهو ما لم يكن محل تركيز في الدراسات السابقة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض الدراسات السابقة من خلال تقسيمها إلى مبحثين رئيسيين كما يلي:  
في المبحث الأول بعنوان " إدارة الجودة الشاملة"، سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتطور، وأبعادها، ونظرياتها.

في المبحث الثاني بعنوان "الرضا الوظيفي للعاملين"، سيتم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي، والتطور، وأبعاده. وسنتطرق إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين.

## 2.2 المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

### - تعريف إدارة الجودة الشاملة:

عرفت إدارة الجودة الشاملة عند ويلي بأنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة وتتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل. أورد معهد الجودة الفدرالي أن إدارة الجودة الشاملة هي منهج تطبيقي يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة المنظمة، ويعرفها Feign Baum على أنها المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة المتألفة من التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج أو الخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك (محمود، 2010).

عرف أدوارد ديمنج الجودة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة أو الأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع (مدحت، 2008).

يعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالإشراف بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة عرف فليب كروسبي الجودة بأنها مطابقة منتجات المنظمة (جوزيف، 2004).

عرف كيلادا إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل (وليامز، 1999).

عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) إدارة الجودة الشاملة للإدارة في المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة كل أعضائها ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل، وتحقيق المنافع لكل أعضاء المجتمع (الطاهر، 2013).

عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي واشتراك العملاء في جميع مراحل العمل.

هي استراتيجية عمل ومبادئ إدارية وفنية وتعتبر أساساً لعملية التطوير والتحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة من خلال استغلال الأساليب العملية والكوادر البشرية المؤهلة بهدف تحقيق رؤية المنظمة "

يلخص الباحث إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية تقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واغتنام والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب. وانطلاقاً من هذه التعريفات السابقة فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسات الخدمية تضم من الأمور التالية: (ديمنغ & روبيرت، 2009)

- 1- الاعتماد على العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما تملكه العناصر البشرية في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات.
  - 2- الحرص على استمرارية التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
  - 3- التقليل من الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
  - 4- حساب تكلفة الجودة داخل المنظمة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم سمعة المؤسسة.
  - 5- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.
- مما سبق يلاحظ أن التعريفات السابقة تشترك في العديد من المسلمات أهمها:
1. التركيز على تحسين المخرجات النهائية.
  2. اعتمادها على استراتيجية طويلة الأمد لذا فهي تحتاج إلى تكاليف جهود العاملين.
  3. أنها تحتاج إلى توافر قيادات قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال.
  4. أن العاملين يحتاجون إلى تدريب مستمر لحل المشكلات وبأساليب عملية.
  5. أنها تحتاج إلى توافر بنية هيكلية ملائمة لتطبيقها.

## - تطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد تم الاهتمام بالجودة وبصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين مستوى جودة المنتج، وغالبا ما يتم تشخيص هذا التغيير في مفاهيم الجودة كل عقدين من الزمن خلال القرن العشرين المنصرم، وهذا ما أكده عدد من الباحثين منهم على سبيل المثال لا الحصر. (Feigenbaum,1991)، (Banks, 1989) ، (White,1991)، (Evan 1993) وغيرهم.

حيث تطور مفهوم الجودة على شكل مراحل زمنية ويمكن بيانها كما يلي:

### أولاً: مرحلة ضبط الجودة.

امتدت هذه المرحلة ما بين (1920-1990) وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم الشركات بصناعتها.

### ثانياً: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة.

امتدت هذه المرحلة ما بين (1940-1920) واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة، لتحديد درجة تطابق إنتاج المنتج وفق المواصفات المطلوبة للجودة.

### ثالثاً: مرحلة ظهور منظمات متخصصة بالجودة.

امتدت هذه المرحلة ما بين (1960-1940) وامتازت بعدد من التغييرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي خلال الفترة (1930-1929) مما أدى إلى ظهور منظمات صناعية متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة، **American Society Of Quality Control**، والتي يرمز لها بالرمز **ASQC**. مما أدى إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات، كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 م وما حدث عليها من تطورات بعد ذلك التاريخ على مفهوم حلقات الجودة.

### رابعاً: مرحلة تحسين الجودة.

امتدت هذه المرحلة ما بين (1980-1960) وتميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** والمعروفة بالرمز **TQM** ،

وكذلك ظهور مفهوم التلف الصفري **Zero Defect** في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في الشركات الصناعية.

#### خامسا: إدارة الجودة.

امتدت هذه المرحلة ما بين (1980-2000) وتميزت بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة الايزو وظهور عدد من برامج الحاسوب التي ساعد في ظهورها الجيل الخامس للحاسبات الذي جاء بعد سنة 1990 م، والتي ساهم الحاسوب خلالها في تصميم المنتج وفي تصنيعه، وظهور فكرة التصنيع المتكامل وأنظمة التصنيع المرن وغيرها.

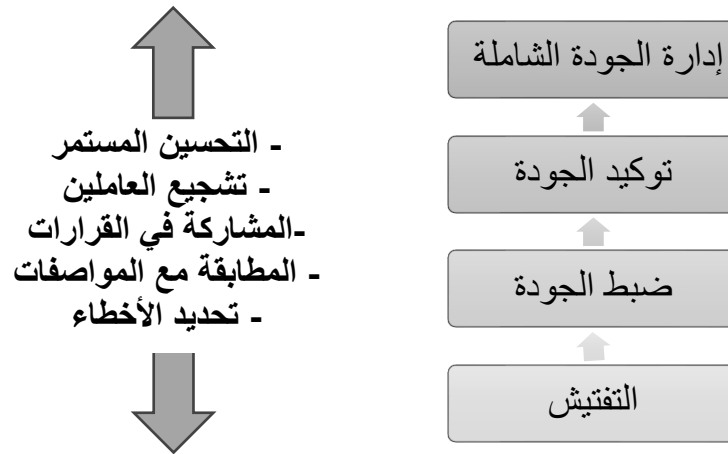
#### سادسا: مرحلة القرن الواحد والعشرون

وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالمستهلك، من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب به المستهلك من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

كما أن بعضا من الباحثين قد قسم التطور التاريخي لمفاهيم الجودة إلى أربع مراحل رئيسية وهي التفتيش، Inspection، ضبط الجودة Quality Control، توكيد الجودة Quality Assurance، إدارة الجودة الشاملة، TQM. (قاسم، 2013).

ويوضح الشكل الآتي التطورات التي حصلت على مفاهيم الجودة:

#### المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة.



شكل4: المصدر قاسم نايف علوان، 2013

واستنادا للشكل أعلاه يمكن القول ان مرحلة التفتيش تركز على ضبط مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلا، وضمان مطابقته للمواصفات بعد عملية الإنتاج وهو الذي يجب أن يباع للمستهلك، ففي حالة وجود وحدات معيبة من المنتجات على عملية التفتيش أو الفحص تحديدها ومن ثم استبعادها من عملية البيع للمستهلك، أما بالنسبة لمرحلة

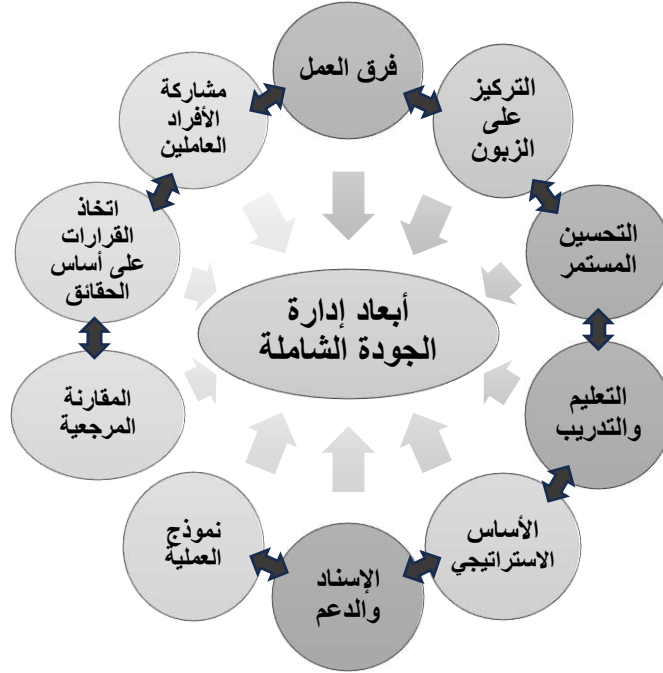
ضبط الجودة فهي تتسم باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة خلال الفحص والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وغيرها، هذا ما يساهم في تقليل أو منع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوعة.

بالنسبة لمرحلة توكيد الجودة خلالها يمتلك العاملون بقسم الجودة الدراية الكافية بموارد الشركة، كما تؤكد هذه المرحلة على تطوير تخطيط الجودة وتحسين تصميم المنتج والعمليات وتحسين عمليات ضبط العمليات والإنتاج وتحفيز الأفراد العاملين وغيرها، كما تتميز بضبط الجودة الشاملة وتقليل تكلفتها، إضافة لمفهوم العيوب الصفرية، أما بالنسبة لمرحلة إدارة الجودة الشاملة فتعني الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، بهدف تحقيق الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك.

## - أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساعد المنظمة في تحسين وضعها التنافسي على الصعيد المحلي والدولي، وقد اختلف الكتاب والباحثون بتحديد عدد أبعاد إدارة الجودة وهذا الاختلاف عن وجهات النظر بخصوص هذه الأبعاد التي تشكل مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيصها من خلال الشكل الآتي:

### الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة



شكل5: المصدر يوسف، 2007

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن عرض أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال عنصرين أساسيين: التزام الإدارة العليا، والتزام العاملين.

### ❖ أولاً: من حيث التزام الإدارة العليا.

تنقسم أبعاد إدارة الجودة الشاملة من حيث التزام الإدارة العليا كما يلي: (يوسف، 2007)

#### أ- الأساس الاستراتيجي:

إن المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة تتوفر لديها خطة استراتيجية متماسكة تتكون من: التصور، الرسالة، الأهداف الرئيسية، الأنشطة التي تستخدم لتحقيق الأهداف الرئيسية، إن الخطة الاستراتيجية في المنظمة التي تطبق الجودة الشاملة مصممة لتعطي تلك المنظمة ميزة تنافسية ملموسة، والميزة التنافسية للمنظمة المطبقة للجودة الشاملة يتم توجيهها لتحقيق الجودة القائدة للعالم، والتحسين المستمر لتلك الميزة.

## ب - الإسناد والدعم:

إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

## ج - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين والخبرة.

## ح - التركيز على الزبون:

إن الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج أو الخدمة، بل تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الاطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لان عدم اهتمام الزبون وإغفال الإدارة العليا وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

## د - التحسين المستمر للأنظمة:

حيث يتم تطوير وتحسين السلع والخدمات باستخدام إجراءات ضمن البيئة، النظم فمن أجل التحسين المستمر لكل من السلعة والخدمة من حيث الجودة والتي هي الهدف الأساسي في برنامج الجودة الشاملة (يجب الاستمرار بتحسين الأنظمة).

## ز - استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير (نموذج العملية) :

يجب على المنظمة استخدام تقنيات إحصائية مناسبة، وذلك لأهميتها في توفير نتائج القياس وتطوير العملية، وكوسيلة لإثبات أن السلع والخدمات ذات جودة تتوافق مع المتطلبات السابق تحديدها.

## هـ - المقارنة مع النموذج الأفضل، Benchmarking (المقارنة المرجعية)

ويعني ذلك أن تقوم المنظمة بمقارنة أدائها في مجال معين أو أكثر مع أداء المنظمات الأكثر تقدماً للاستفادة من نقاط القوة وفي تطوير الجودة، إذ أن المقارنة المرجعية هي التعبير والتقدير الصادق والحقيقي لروح وجوهر التحسين المستمر.

## ❖ ثانيا: من حيث التزام العاملين.

تنقسم أبعاد إدارة الجودة الشاملة من حيث التزام العاملين كما يلي:

### أ- فريق العمل.

يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمنظمة وتتميز الحالات التي نجحت فيها إدارة الجودة الشاملة وكانت فاعلة حقا بكونها مستندة إلى روح الفريق وإلى مناخ تنظيمي يشجع على المثل والأخلاق والثقة.

### ب- مشاركة العاملين.

إن الأساس الذي تستند عليه مشاركة العاملين في المنظمة الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوة أساسية تتمثل في معرفة كل فرد عامل دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح، وبذلك يعتبر العاملون مشتركون في المسؤولية، ومن ثم يجب إعطاؤهم المسؤولية والسلطة المناسبة لمباشرة مسؤولياتهم عن تحقيق الجودة الشاملة.

### ج- التعليم والتدريب:

إن التعلم والتدريب هو مدخل من مداخل الجودة الشاملة لأنه يعد أحسن الطرق لتطوير الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (يوسف، 2007)، كما يدفع التعليم والتدريب الموظفين نحو إبداع أساليب وإجراءات حديثة توفر الوقت والجهد والتكلفة في أدائهم، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على جودة المنتج ومن ثم كسب رضا وولاء الزبون من خلال تقديم منتجات تلبي حاجاته ورغباته وتوقعاته (أكرم، 2023).

## - نظريات إدارة الجودة الشاملة:

تعد نظريات إدارة الجودة الشاملة من ناحية إطارًا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي عبر التركيز على الجودة في كل عملية وإجراء. ومن ناحية أخرى، تطورت هذه النظريات عبر الزمن من منهجيات مثل Six Sigma ، التي تعتمد على تقليل الأخطاء والعيوب، إلى جانب TQM التي تركز على ثقافة التحسين المستمر بمشاركة جميع الموظفين. وبذلك تمثل هذه النظريات أساسًا راسخًا لتحقيق التميز والتنافسية في الأسواق الحديثة.

نظريات نظام إدارة الجودة هي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي وضعها خبراء الجودة بهدف تحسين العمليات والمنتجات داخل المؤسسات بشكل منهجي ومستمر. وتُعد نظريات إدارة الجودة الشاملة الأساس الفلسفي والتطبيقي لما يُعرف اليوم بـ "نظام إدارة الجودة".

## أبرز نظريات إدارة الجودة الشاملة:

### ديمنج – التحسين المستمر

- صاحب النظرية: إدوارد ديمنج
- الركيزة الأساسية: دورة "خطط – نفذ – تحقق – صحّح (PDCA)"
- التركيز: تحسين العمليات بشكل مستمر، تقليل التباين، وبناء ثقافة جماعية قائمة على الجودة.
- أهم المبادئ: القيادة الفعالة، التدريب، تقليل الخوف في بيئة العمل، وقياس الأداء بناءً على النظام لا الأفراد

### فيليب كروسبي – الجودة بلا عيوب

- صاحب النظرية: فيليب كروسبي
- الركيزة الأساسية: "الجودة تعني المطابقة للمتطلبات"
- المبدأ الأساسي: الوقاية من العيوب أهم من تصحيحها بعد حدوثها.
- الشعار الشهير: "صفر عيوب"

### إيشيكاوا – الجودة من الجميع

- صاحب النظرية: كاورو إيشيكاوا
- الركيزة الأساسية: إشراك جميع العاملين في الجودة، وليس فقط الإدارة.
- أداة مشهورة: مخطط السبب والتأثير (Cause & Effect Diagram)
- التركيز: أهمية التدريب، العمل الجماعي، وتحليل الأسباب الجذرية للمشاكل.

## تايشي أونو – نظام الإنتاج الرشيق (Lean Production)

- صاحب النظرية: تايشي أونو – مؤسس نظام تويوتا الإنتاجي
- الركيزة الأساسية: القضاء على الهدر وتحسين تدفق العمليات.
- العلاقة بالجودة: تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة يؤديان إلى تحسين جودة المنتجات.

نظريات إدارة الجودة الشاملة من Six Sigma إلى TQM

### من أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة

أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة الذين ساهموا بشكل كبير في تطوير نظريات إدارة الجودة الشاملة وتركوا بصمة واضحة في نظريات وأساليب الجودة:



الشكل 6: تم تصميمها من الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت،

نظريات إدارة الجودة الشاملة منذ Six Sigma إلى TQM 2026

### إدوارد ديمينج

- يعتبر مؤسس فلسفة التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة وأهم نظرية من نظريات إدارة الجودة الشاملة
- اشتهر بدورة (خط – نفذ – تحقق – صحح)
- ركز على أهمية القيادة وتحليل البيانات لتقليل العيوب وتحسين العمليات.

### جوزيف جوران

- عرف الجودة بأنها “الملائمة للاستخدام.
- قدم ثلاثية جوران: تخطيط الجودة، التحكم في الجودة، وتحسين الجودة.
- شدد على أن الجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية قسم معين.

## فيليب كروسبي

- صاغ مبدأ "الصفر عيوب".
- ركز على أن الجودة تعني الامتثال للمتطلبات وليس مجرد التميز.
- أشار إلى أهمية الوقاية من العيوب بدلاً من تصحيحها بعد حدوثها.

## كاورو إيشيكاوا

- رائد مفهوم العمل الجماعي في الجودة.
- اخترع مخطط السبب والتأثير (مخطط العظم السمكي)
- دعا إلى إشراك جميع العاملين في تحسين الجودة.

## 2.3 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

### تعريف الرضا الوظيفي:

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة، مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين لاختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

وقبل التطرق للرضا الوظيفي، كمفهوم خاص، يجدر بنا، أن نتطرق أولاً للرضا كمفهوم عام. فالرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه (محمد، 2004). أما في الاصطلاح فقد عرفه أوارد وشيت بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة "ثواب" كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فهو يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم إيجابية، أي أن العوائد تغطي تماماً التضحيات التي يقدمها الإنسان.

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغيير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال: " أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الدقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

كما يعرف بأنه: "محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله وتتكون هذه المحصلة من مجموع عوامل الرضا الفرعية كالرضا عن الأجر، الرضا عن الترقيات الرضا عن الإشراف الرضا عن العوائد الرضا عن المكافآت الرضا عن إجراءات العمل الرضا عن العمل نفسه الرضا عن الاتصالات داخل الشركة، الخ) وأن درجة رضا الفرد عن عمله تكون سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد وقد تكون هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر."

## - تطور الرضا الوظيفي:

تطور الرضا الوظيفي يمكن أن يختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى، ولكن بشكل عام يمكن تقسيم تطور الرضا الوظيفي إلى عدة مراحل عبر الزمن. من المهم أن نلاحظ أن هذه المراحل ليست ثابتة وقد تختلف من فرد لآخر وتعتمد على العوامل الشخصية والبيئية.

على سبيل المثال، في العام الأول من العمل، قد تكون مرحلة التكيف هي السائدة حيث يحاول الموظف التأقلم مع بيئة العمل وتعلم مهارات جديدة. في العام الثاني، قد يزيد الارتياح والانخراط في الوظيفة بسبب تحقيق التوازن بين المتطلبات والقدرات بالطبع، هذه المراحل قد تتأثر بالعديد من العوامل مثل الثقافة المؤسسية، نوع العمل، علاقة الموظف بالزملاء والمديرين، وغيرها.

لذلك، يجب فهم أن تطور الرضا الوظيفي هو عملية ديناميكية وقد يختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى. والرضا الوظيفي اعتمد على عدة عوامل ويمكن تقسيمه إلى مراحل مختلفة:

- **مرحلة التكيف:** في هذه المرحلة، يكون الموظفون جديون في الوظيفة ويحاولون التكيف مع بيئة العمل ومتطلباتها، يمكن أن يكون الرضا في هذه المرحلة منخفضاً نسبياً بسبب عدم التأقلم الكامل.
  - **مرحلة الارتياح:** بعد فترة من التكيف، يبدأ الموظفون في الشعور بالراحة والارتياح في الوظيفة يزداد الرضا في هذه المرحلة نتيجة لتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة والقدرات الشخصية.
  - **مرحلة الانخراط:** في هذه المرحلة، يكون الموظف متحمساً وملتزماً بالعمل ويشعر بالانتماء إلى المؤسسة، يكون مستوى الرضا في هذه المرحلة عالياً نسبياً.
  - **مرحلة الإنجاز:** في هذه المرحلة، يشعر الموظف بالإنجاز والتقدم في العمل، مما يزيد من مستوى رضاه الوظيفي، يكون الموظف في هذه المرحلة عادةً من أكثر المتحمسين والمبدعين.
- هذه المراحل تعكس تطور الرضا الوظيفي عبر الزمن وتظهر كيفية تغيره وتطوره بناءً على تجارب الموظف وعلاقته بالعمل والمؤسسة.

## -أبعاد الرضا الوظيفي:

يمكن توضيح أبعاد الرضا الوظيفي كما يلي:

- **رضا إشباع الحاجات:** المشاعر المتولدة من إشباع الحاجات تمثل ردود فعل الإشهاد حالة الحرمان والتوتر التي

تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وهو مقاربة لرضا الأمان.

- **رضا الإنجاز:** المشاعر المتولدة في تحقيق الطموح تتكون عند التقاء العوائد والخبرات الفعلية مع الأهداف أو

مستويات الطموح.

- **رضا العدالة:** المشاعر المتولدة عن أدراك الفرد أن العوائد التي يحصل عليها من عمله تعد عوائد عادلة، أي

تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمهادنة بالعوائد التي يحتاج إليها.

- **الرضا عن الإشراف:** يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي

لا يقل أهمية عن العوائد المالية حيث أن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة

بين نمط الإشراف ورضا العاملين وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم وجل التجارب تؤكد

على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية.

## - نظريات الرضا الوظيفي:

لقد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في الموضوع ذو صلة بالعنصر البشري الذي يطمح دائما للتقدم، ومن الطبيعي أن يكون من نتائج ذلك وجود مجموعة متعددة من النظريات التي فسرت الرضا عن العمل، وبحثت في طرق قياسه

### أولاً: نظرية هيكلية الحاجات لماسلو

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان يرى علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي (ماسلو) الذي يبين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

#### - الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية

وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الموظف المحددة كالمأكل والمشرب والملبس وغيرها، وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الموظف الاقتصادية، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

#### - احتياجات الأمان:

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تتضمن له السلامة من الأخطار الخارجية.

#### - الاحتياجات الاجتماعية:

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتدريب الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية وبمعنى آخر، أن الإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مواجهة الأخطار التي تعترض طريقه.

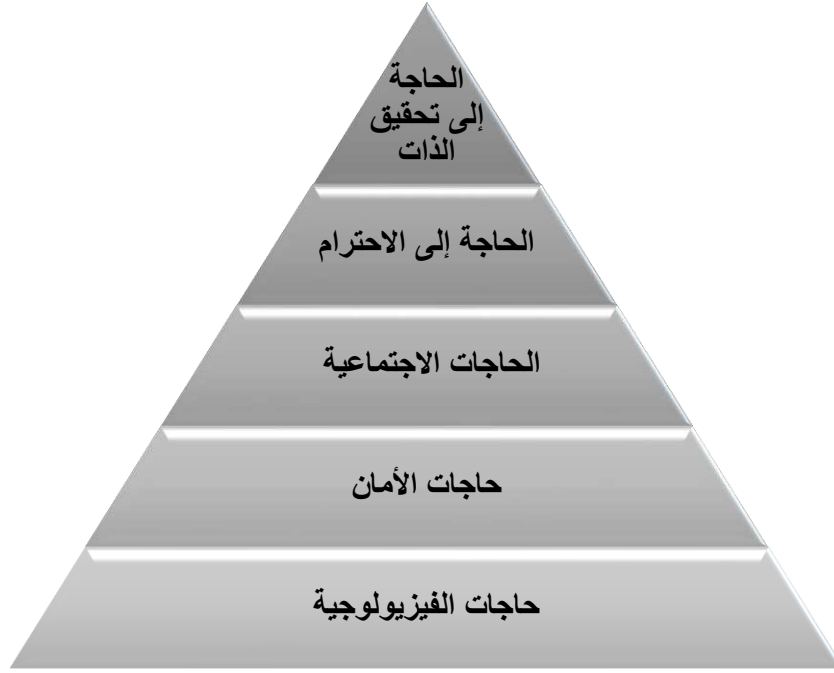
#### - احترام وتقدير الذات:

يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم. فالإنسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

#### - تحقيق الذات والقياس في العمل:

وهي القدرة على القيام بالعمل والقياس في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسمها وأقلها تحديداً، وهي النظرية التي يوضحها الشكل الموالي:

#### **- سلم ماسلو للحاجات**



الشكل 7: تم تصميمها بواسطة (عمار بوحوش، 2006)

وقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات على هذه النظرية منذ ظهورها، وبالرغم من أن وجود عدد من الأبحاث الهامة مؤيدة لهذه النظرية فإن هناك من الأبحاث الأخرى ما أثار التساؤل على مدى صحة تلك المستويات الخمسة من الحاجات، ومن ضمن ما يوجه إلى هذه النظرية من نقد ما يلي:

- أعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدء بالحاجات الفيزيولوجية إلى غاية تحقيق الذات.

- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجة العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائماً في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

- تفاوض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغيير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغييرات والظروف الجديدة المحيطة به.

## ثانيا: هرزبرغ (نظرية ذات العاملين):

قدم هرزبرغ نظريته في الدافعية والتي عرفت بنظرية ذات العاملين، وتقوم النظرية على تقسيم العوامل إلى صنفين:

### - العوامل الدافعة:

وهي عوامل موجودة داخل الموظف نفسه (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمؤسسة والولاء لها، ومن هذه العوامل التقدم، المسؤولية، الإنجاز، اعتراف الآخرين واحترامهم للعمل الذي يمارسه الموظف، وقد أطلق هرزبرغ وزملاءه على هذه العوامل مصطلح عوامل الرضا وذلك لأن وجودها من شأنه أن يجعل الموظف راضيا عن عمله.

### - العوامل الصحية (الوقائية):

وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الموظف عمله (كسياسات المؤسسة، نمط إدارتها، غط الإشراف العلاقة بين الموظفين، الراتب، ضمان الوظيفة، المركز الوظيفي) فتوفر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين وقد أطلق وزملاءه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية وذلك لأن وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي من حالة عدم الرضا.

وهي النظرية التي يوضحها الشكل التالي: يوضح العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لتحقيق الرضا الوظيفي



الشكل 8: تم تصميمها بواسطة (أحمد، 2003)

وقد لاقت نظرية هرزبرغ قبولا من الممارسين واهتماما كبيرا من العلماء السلوكيين، وقد كانت هناك نتائج مؤيدة لهذه النظرية وأخرى غير مؤيدة لها.

### وفيما يلي الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرغ ومؤيديه.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المؤسسة.

### ثالثاً: نظرية ألدرف:

- قدم الدوفر تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:
- حاجات البقاء وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- حاجات الارتباط، وتعبر عن درجة ارتباط الموظف بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
- حاجات النمو، وتعبر عن سعي الموظف إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

### رابعاً: نظرية القيمة:

- يرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة معاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف من أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية العامة في نظره وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الموظف، وهذا لا يعني أن لوك قد ميز ما بين القيمة والحاجة إذ وصف الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الموظف من الناحية البيولوجية وأنها موجودة بذاتها بشكل موضوعي معزل عن رغبات الموظف بينما القيم تتصف بالذاتية غير الموضوعية إذ تمثل ما يرغبه الشخص سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو غير الوعي (العديلي، 1981).

## 2.4 العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين:

يؤكد العديد من المديرين في المنظمات المعاصرة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري، ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، لكون الرضا الوظيفي مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

كما أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره الغير مستقر نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار، الأمن الوظيفي والمركز الاجتماعي والأجور، وكذا أسلوب الإشراف الإداري والفني، من جهة أخرى تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين والمستفيدين وتحفيزهم، وذلك كي تدفعهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، ولابد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق أو أساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم، وذلك لأن تسخير معارف وخبرات العاملين والمستفيدين يمكن أن يقود إلى أداء تنظيمي أفضل، تحسين الأداء البشري وبالتالي زيادة الإنتاجية والإنتاج (سلمان، 2016).

ويجدر بالذكر أن كفاءة الفرد تقاس بحجم إنتاجه في عمله، وما يتوقع منه مستقبلا والذي يزيد من خبراته ومهاراته في اتخاذ القرار، وبما أن دافعية الفرد عادة ما ترتبط بنظام فعال يمنحه الحافز المادي والمعنوي، وبما أن الإنتاج الناجح يرتبط باستقرار العامل في المؤسسة، وعكس ذلك فيكون مهددا بالاستغناء عنه (أديب، 2021).

## أنماط ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM Patterns)

- وهي الممارسات الأساسية التي تُبنى عليها برامج الجودة في المنظمات وتؤثر طردياً أو عكساً على الرضا الوظيفي:
- نمط القيادة الإدارية العليا (Top Management Commitment): مدى دعم والتزام القادة بتوفير الموارد ونشر ثقافة الجودة.
- نمط التركيز على العميل الداخلي والخارجي (Customer Focus): تلبية احتياجات المستفيدين واعتبار الموظف عميلاً داخلياً يستحق بيئة عمل محفزة.
- نمط التدريب والتطوير المستمر (Training & Continuous Learning): الاستثمار في رفع قدرات ومهارات العاملين الفنية والإدارية.
- نمط إدارة العمليات والتحسين المستمر (Process Management & Kaizen): تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر لتسهيل أداء المهام.
- نمط اتخاذ القرار المبني على الحقائق (Data-Driven Decision Making): الاعتماد على القياس والمؤشرات الموضوعية بدلاً من الاجتهادات الشخصية.
- نمط نظام المكافآت والحوافز (Rewards & Recognition): ربط الأداء المتميز والالتزام بمعايير الجودة بتقدير مادي ومعنوي عادل.

## الصراعات التنظيمية (Conflicts Patterns)

- الصراعات الناشئة عن التغيرات التي تفرضها متطلبات الجودة والتي قد تؤثر سلبياً على الرضا الوظيفي إذا لم تتم إدارتها بحكمة:
- صراع الأدوار (Role Conflict): تعارض متطلبات الإدارة (مثل: إنجاز العمل بسرعة قياسية مقابل الالتزام بمعايير دقة وبطيئة للجودة).
- صراع الأهداف (Goal Conflict): التعارض بين الأهداف المالية قصيرة الأجل للإدارة (خفض التكاليف) وبين أهداف الجودة طويلة الأجل (التحسين المستمر).
- صراع السلطة والتمكين (Power Conflict): مقاومة الإدارة التقليدية أو الوسطى لمنح صلاحيات أوسع للعاملين في الخطوط الأمامية.
- صراع الإدارات البينية (Interdepartmental Conflict): الخلافات بين الأقسام المختلفة (كقسم الإنتاج وقسم الجودة) حول المسؤولية عن الأخطاء والعيوب.
- صراع القيم الثقافية (Cultural Conflict): الاصطدام بين ثقافة المنظمة الروتينية السائدة وثقافة الجودة القائمة على العمل الجماعي والمرونة.

## الفجوات التنظيمية (Gaps Patterns)

- الفجوات التي تظهر عند تطبيق ممارسات الجودة، والتي تُضعف رضا العاملين إذا اتسعت مساحتها:
- فجوة التوقع والإدراك (Expectation & Perception Gap): الفرق بين ما تعتقد الإدارة أن العاملين يحتاجونه ليشعروا بالرضا، وبين احتياجاتهم الحقيقية.
  - فجوة المعايير والتصميم (Standards & Design Gap): الفجوة بين معايير الجودة المفروضة وبين البنية التحتية والقدرات المتاحة للمنظمة.
  - فجوة الأداء الفعلي (Execution Gap): الفرق بين خطط وسياسات الجودة المكتوبة في الإدارة العليا وبين الممارسات اليومية للمشرفين والعاملين في بيئة العمل.
  - فجوة الاتصال الداخلي (Communication Gap): القصور في إيصال أهداف ورؤية الجودة الشاملة بوضوح لجميع المستويات الوظيفية.

## 2.5 الخاتمة

### خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لهذا الفصل يمكن الخروج بمجموعة من النتائج أهمها أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن، وتعتمد على مشاركة إدارة المؤسسة وعمالها في تحسين العمليات والمنتجات أو الخدمات المقدمة، بحيث تعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على المؤسسة والمجتمع من جهة أخرى يعتبر الرضا الوظيفي من الدوافع المهمة للأداء الوظيفي المتميز في المؤسسات بمختلف أنواعها، ويعتبر الرضا الوظيفي أحد محاور التوافق بين الفرد والمؤسسة، فمن خلاله يشعر العامل بالاطمئنان والاستقرار ويقوم بتأدية مهامه على أكمل وجه سعياً منه لتحقيق أهدافها، وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها الرئيسية خاصة التزام الإدارة العليا والتزام العاملين بالأساس الاستراتيجي والإسناد والدعم، التركيز على الزبون والتحسين المستمر للأنظمة، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

واستخدام الطرق الإحصائية في القياس وكذا المقارنة المرجعية، ينتج عن ذلك تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، كما أن التعليم والتدريب والتمتع بروح فريق العمل ومشاركة العاملين وتعاونهم أيضاً يمكن أن يؤدي لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

بعض الآثار المحتملة التي يمكن أن تستكشفها البحوث المستقبلية تشمل:

### الأبعاد التنظيمية والأدائية:

- **المرونة والرشاقة التنظيمية:** دراسة كيف تسهم ممارسات الجودة في خلق بيئة عمل قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات المستمرة.
- **الأداء الإبداعي والابتكار:** بحث أثر تحسين العمليات والجودة على تحفيز العاملين لتقديم أفكار ابتكارية وحلول جديدة.
- **الالتزام التنظيمي وولاء العاملين:** استكشاف مدى انعكاس شعور الموظف بالرضا الناتج عن الجودة على مدى تمسكه ببقائه في المؤسسة.

## المتغيرات الوسيطة والحديثة

- التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي :معرفة كيف يؤثر إدخال التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية على ممارسات الجودة ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي.
- جودة حياة العمل : (QWL) دراسة العوامل النفسية والبيئية كحلقة وصل بين تطبيق معايير الجودة ومستوى رضا العاملين.
- التمكين الوظيفي :استكشاف دور تفويض الصلاحيات ومنح العاملين حرية اتخاذ القرار كمتغير وسيط يقوي العلاقة بين الجودة والرضا.

## القطاعات والبيئات الحديثة:

- بيئات العمل عن بُعد والهجينة :بحث تحديات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات التي تعتمد على العمل الحر أو العمل عن بُعد وأثر ذلك على رضا الموظفين

## قائمة المراجع

- 1- أحمد، مصطفى ومحمود، ياسر. (2021) أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 2، ص ص 145-168 .
- 2- العتيبي، خالد بن ناصر. (2019) ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد 13، العدد 1، ص ص 89-122.
- 3- الصيرفي، محمد. (2020) إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في المنظمات الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 4- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 5- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee management on the performance of Turkish firms. International Journal of Production Economics, 127(1), 13-26.
- 6- البنك الأهلي السعودي. (2024). من نحن: مسيرة البنك الأهلي السعودي والاندماج. الموقع الرسمي للبنك الأهلي السعودي. تم الاسترجاع (<https://www.alahli.com>).
- 7- الطراونة. محمد والبلبيسي بدرية. إدارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الاردنية مجلة مؤته للبحوث والدراسات الاردن، المجلد 17، العدد 2002، 1ف.
- 8- السيد. معين امين. اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار. دراسة تطبيقية عن البنوك الجزائرية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد الثامن، العدد 2004، 1 ف.
- 9 الريامي. مطربن سالم. متطلبات تطبيق ثقافة ادارة الجودة الشاملة لذي مديري التعليم الاساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، 2013ف.
- 10- حامد. سعد احمد سالم. إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي في ادارة العلاقات مع الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طرابلس ليبيا 2015 ف.
- 11- محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م)، ص ص 20-21.
- 12- مدحت محمد ابو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، (الإسكندرية: دار الفجر للنشر والتوزيع 2008م)، ص26

- 13- جوزيف كيلادا، تكامل اعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب سرور علي ابراهيم سرور (الرياض: دار المريخ 2004م)، ص 14
- 14- وليامز رتشارد، أساسيات الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، (عمان: مكتبة جرير، 1999م)، ص 27.
- 15- الطاهر. بو دراع محمد. إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2013ف
- 16- ديمدغ وروبيرت هاغسترم، إدارة الجودة الشاملة - أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة هند رشدي (عمان: كنوز للطباعة والنشر، 2009م) ص 16.
- 17- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص ص 23- 24- 25- 26- 29.
- 18- يوسف حجم سلطان الطائي، أنعام عبد الزهرة متعب بشرى عبد الحمزة، بتصرف، ص ص 181-182.
- 19- أكرم أحمد رضا الطويل، صباح أنور يعقوب اليونس، رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات دار اليازوري العلمية، الأردن، 2023، ص 77.
- 20- نظريات إدارة الجودة الشاملة من Six Sigma إلى TQM
- 21- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004
- 22- عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن ال 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 52.
- 23- العديلي ناصر محمد، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الجهة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981
- 24- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 225.
- 25- سلمان زيدان، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص 27
- 26- أديب خلف الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخلي للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 73