

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

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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	5
1.2. مشكلة البحث	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	8
1.3. أهمية البحث	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة البحث	10
1.5. أهداف البحث	10
1.6. فرضيات البحث	11
1.7. نموذج البحث	11
1.8. الدراسة الميدانية	12
1.9. منهجية البحث	13
1.10. مخطط المشروع المقترح	14
قائمة المراجع	15

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		

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 وديناميكيتها 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 والتحولات الاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة 2030، ليكون مرجعاً للدراسات المستقبلية التي تتناول قطاع البنوك والتمويل.

1.3.2. على المستوى التطبيقي: تنعكس 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.

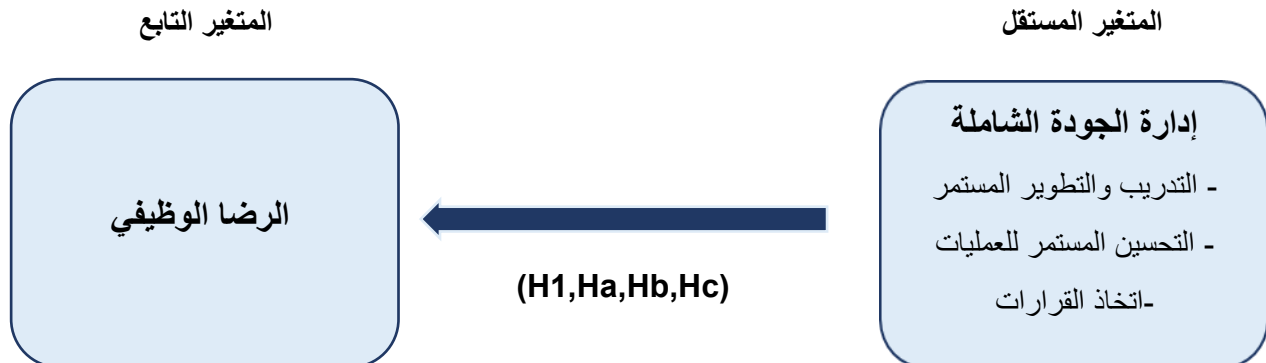
- الفرضية الفرعية الثانية Hb

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 باتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في البنك الأهلي السعودي.

1.7. نموذج البحث



الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2025

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".

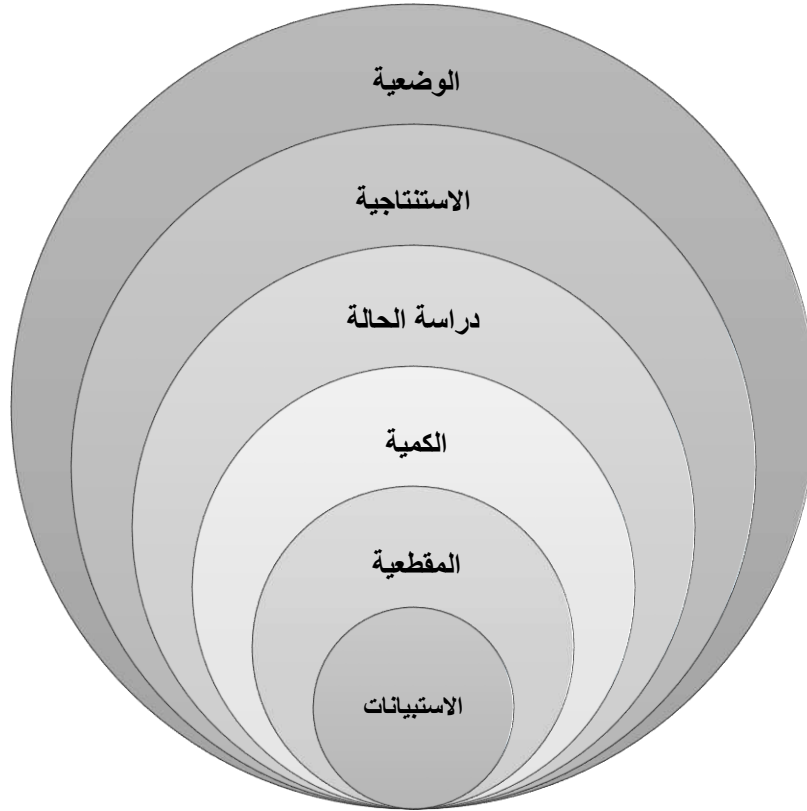
يلعب البنك دوراً رئيسياً وأساسياً في دعم التحول الاقتصادي للمملكة وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 من خلال تمويل المشاريع العملاقة وتقديم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات. ويسعى البنك إلى تطبيق أعلى معايير الجودة الشاملة والحوكمة المؤسسية لتطوير بيئة العمل وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يجعله بيئة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

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>).