



مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها

الباحث/ نجيب محمد دبان الشرعبي
جامعة تعز - اليمن

najeebmdhalsharabi@gmail.com

د/ عبد الرحمن محمد أحمد السفيناني
أستاذ مشارك بقسم السياحة وإدارة الفنادق
كلية العلوم الادارية جامعة تعز - اليمن

نشر ملخص رسالة ماجستير وظيفي في إدارة الأعمال من مركز الدراسات العليا
جامعة تعز بعد اجازتها علمياً

<https://alsaeeduni.net/colleges/research-and-strategic/2017-03-10-08-03-59>

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها

الباحث/ نجيب محمد دبان الشرعبي
جامعة تعز - اليمن

د/ عبد الرحمن محمد أحمد السفنياني
أستاذ مشارك بقسم السياحة وإدارة الفنادق
كلية العلوم الادارية جامعة تعز - اليمن

ملخص الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة تعز والبالغ عددهم (305)، وتم تقدير حجم العينة بـ (170) مفردة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة تم توزيع عدد (170) استبانة على أفراد العينة وأُستعيد منها (151) استبانة، واستُبعدت منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبناءً على ذلك فإن العينة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (142) موظفاً وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز جاء بدرجة متوسطة.
- 2 - إنّ مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز جاء بدرجة مرتفعة.
- 3 - توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- 4 - يوجد أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الموارد البشرية والتحسين المستمر على الرضا الوظيفي للعاملين بينما لا يوجد أثر لبعده التزام الإدارة العليا على الرضا الوظيفي.

وفيما يلي أبرز توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة أن تبذل جامعة تعز مزيداً من الجهود في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في تجسين الرضا الوظيفي للعاملين.
 - 2- ضرورة اهتمام قيادة الجامعة بمنح الحوافز التشجيعية للأقسام والوحدات الإدارية التي تتميز في تطبيق الجودة الشاملة.
 - 3- العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين بصورة مستمرة.
- الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الرضا الوظيفي.

Application Extent of Total Quality Management at Taiz University and Its Impact on the Job Satisfaction of Its Administrative Staffs

Researcher\ Najeeb Mohammad Dabwan Al-Sharabi

Taiz University, Yemen

Dr. Abdulrahman Mohammed Ahmad Al- Sufyani

Associate Professor, Department of Tourism and Hotel Management,
Faculty of Administrative Sciences, Taiz University, Yemen.

Abstract:

The study aims to identify the reality of the application of total quality management at Taiz University and its impact on job satisfaction for its administrative staff.

The study population consists of 305 administrative staff at Taiz University, and the sample size is 170 informants selected by the simple random method. 170 questionnaires were distributed to the sample members 151 were retrieved from them, and 9 were excluded because they were not suitable for statistical analysis. Accordingly, the sample on which the statistical analysis has been conducted is 142 male and female employees.

The study has used the descriptive approach and a number of statistical methods have been used, such as mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple and multiple linear regression.

The most important findings of the study are:

- 1- The total quality management at Taiz University is applied with a medium degree
- 2 - The level of job satisfaction for administrative staff at Taiz University is high.
- 3 - There is a moderate direct relationship between the application of total quality management and the job satisfaction of its administrative staff.
- 4 - There is an impact of the dimensions of total quality management that are represented by strategic planning, human resources, and continuous improvement on the job satisfaction of employees, while there is no impact of the dimension of top management commitment on job satisfaction.

The most notable recommendations are:

- 1 - Taiz University needs to exert more efforts in the application of total quality management because of its importance to enhance the employees job satisfaction.
- 2 -The leadership of university has to pay attention to give financial motivations to departments and administrative units that are distinguished in the application of total quality.
- 3- The University of Taiz should continuously spread the culture of quality among employees

Keywords: Total Quality Management, Top Management Commitment, Strategic Planning, Focus on Human Resources, Continuous Improvement, Job Satisfaction.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشهد الفترة الراهنة وخصوصاً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين تنامياً ملحوظاً في اهتمام الباحثين بقضايا الجامعة على مختلف الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية. وهذا يعني أن نظام تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات أصبح يمثل مدخلاً مهماً يؤدي إلى إحداث التطوير التنظيمي، فهو الوسيلة الفاعلة لتحقيق المعايير المحددة وتدعيم وتعزيز مواصفات الجودة الشاملة، كونه يعتمد على فكرة حتمية التغيير لصالح تحقيق الأهداف، ودعم الإيجابيات، وتجاوز السلبيات، والتركيز على احتياجات العملاء ورغباتهم سواءً الداخليين أو الخارجيين، وتشجيع التميز ودعم عملية التحسين والتطوير المستمر لمختلف الوظائف والبرامج الأكاديمية، والإدارية في الجامعة. وبهذا يمكن القول إن تطبيق الجودة الشاملة من قبل قيادة جامعة تعز هو الآلية الأساسية للوصول إلى تحقيق رضا الموظفين والمستفيدين من الخدمة التعليمية على حد سواء، وهو واحد من المداخل المهمة الذي يمكن أن تستخدمه الجامعة في عملية التحسين المستمر لجميع عملياتها الإدارية والتنظيمية، فهو عملية تحكمها رؤية الجامعة ورسالتها وقدرة كلياتها وبرامجها ووحداتها على التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها ومخرجاتها وإنجازاتها. ونظراً لهذه الأهمية التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة، جاءت هذه الدراسة لتبسيط الضوء على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

مشكلة الدراسة:

إنَّ الحرب الدائرة في اليمن منذ مارس 2015م أثرت على جميع المؤسسات بصورة عامة وجامعة تعز بصورة خاصة ما أدَّى إلى تدني الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة وتدني مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها، ونظراً لغياب وعي وإدراك القائمين على إدارة الجامعة بأن فاعلية أداء العاملين يرتبط بشكل مباشر بمستوى رضاهم في العمل، وكذلك غياب الرؤية بالطرق والأساليب الإدارية التي تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، جاءت فكرة الدراسة بتناول أحدث المفاهيم الإدارية المتمثل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأثر الذي يمكن أن يحققه في تحقيق الرضا للعاملين، وانطلاقاً من ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما هو الأثر الذي يمكن أن يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

- 1- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع المتمثل بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- 2- تُشكّل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة اليمنية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام.

3- قلة الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة الجودة الشاملة وأثره على الرضا الوظيفي في الجمهورية اليمنية.

4 - تزويد أصحاب القرار بالنتائج والتوصيات التي ستسفر عنها هذه الدراسة للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1- التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

2- قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

3- التعرف على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين.

قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة وأهداف وأ نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

(2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

(3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الموارد البشرية في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

(4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.

1- 7- حدود الدراسة:

تشتمل حدود الدراسة الحالية على الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على أثر المتغير المستقل (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز).

الحدود المكانية: جامعة تعز في مدينة تعز

الحدود البشرية: الموظفين الإداريين في جامعة تعز.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام 2020-2021 م الموافق 1442هـ.

1- 8- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة وعلى النحو الآتي:

إدارة الجودة الشاملة: هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة الأنشطة المتعلقة بعملية تقديم الخدمة التعليمية في جامعة تعز وفق مواصفات الاعتماد الأكاديمي وبمشاركة كافة العاملين فيها.

التزام الإدارة العليا: وتعني مدى التزام قيادة جامعة تعز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخصيص الموارد اللازمة لعملية التطبيق.

التخطيط الاستراتيجي: هو وضع الأهداف التي تسعى إليها جامعة تعز في المستقبل واتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذها.

التركيز على الموارد البشرية: كافة الممارسات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها جامعة تعز والتي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها.

التحسين المستمر: ويعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية في جامعة تعز من قبل قيادة الجامعة وبمشاركة كافة العاملين.

الرضا الوظيفي: ويعني مدى الارتياح الذي يشعر به الموظفون تجاه أعمالهم وكذلك تجاه السياسات والممارسات الإدارية التي تقوم بها قيادة الجامعة تجاههم.

هناك عدد من الدراسات التي تناولت أثر التمكين الإداري سواء على جودة الخدمات أو على متغيرات أخرى نذكر منها ما يأتي:

1- دراسة (النجار، 2020) بعنوان "تقييم جودة البرامج الأكاديمية في كليات العلوم التربوية في الجامعات اليمنية مقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". ومن أهم النتائج:

1 - أنَّ درجة تطبيق معايير جودة البرامج الأكاديمية في كليات العلوم التربوية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة بشكل عام

وفي تسعة مجالات، وجاءت درجة تطبيق معايير الجودة في المجال العاشر "خدمة المجتمع" بدرجة ضعيفة.

2 - أن أفراد عينة الدراسة قدموا (21) مقترحاً لتطوير تطبيق معايير جودة البرامج الأكاديمية بكليات العلوم التربوية في الجامعات اليمنية.

وقد اوصت بزيادة الاهتمام بتطبيق معايير الجودة وتطوير البرامج الأكاديمية، بما يتلاءم مع التطورات المعرفية والتقنية بحيث تلبى رغبات وطموحات الطلبة والمجتمع.

2 - دراسة (شرف، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز وأثره على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. ومن أهم النتائج:

- 1 - أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز متحقق بدرجة متوسطة.
- 2 - أن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة تعز متحقق بدرجة مرتفعة.
- ومن أهم توصياتها ضرورة نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر بين منتسبي الجامعة.
- 3- دراسة (الإدريسي، 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، ومستوى مساهمة كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة وتحديد أيها أكثر تأثيراً في تعزيز التنمية المستدامة، ومعرفة مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية. ومن أهم النتائج:
- 1 - وجود مستوى عالٍ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام؛ إلا أنها غير دالة إحصائياً.
- 2 - كان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية الأهلية أكبر من مستوى المنظمات التعليمية الحكومية.
- 3 - وجود مستوى عالٍ من تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام، وأن مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية أكبر من مستوى التحقق الحاصل في بيئة المنظمات التعليمية الحكومية
- وأوصت بضرورة زيادة اهتمام إدارات المنظمات التعليمية اليمنية بتفعيل أبعاد (الالتزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) لما لهذه الأبعاد من أهمية في تعزيز التنمية المستدامة.

- 4 - دراسة (الحميري، 2016) التي هدفت إلى معرفة تقييم أداء جامعة إب وفقاً لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة. ومن أهم النتائج:
- 1 - أن جامعة إب لا تمتلك مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وهي بذلك غير مهيأة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مرافقها.
 - وأوصت بضرورة تبني قيادات جامعة إب سياسة العمل المشترك وتكوين فرق العمل الجماعي.

- 5 - دراسة (محمد، 2014) التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء وجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم،

إضافةً إلى التعرف على العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين. ومن أهم النتائج:

1- ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء وتطبيقها بشكل أفضل في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

2 - توجد علاقات ارتباط إيجابية بين جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين. ووقد أوصت بضرورة تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء وتوفير كافة متطلبات تنفيذها.

6- دراسة (حسين، 2021) هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في بنك البركة السوداني. وأهم نتائج الدراسة:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي في بنك البركة.
2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والرضا الوظيفي في بنك البركة.

ومن أهم توصياتها العمل على توفير المتطلبات والمقومات اللازمة لإدارة الجودة الشاملة في البنك.

دراسة (مروى، 2019) التي هدفت إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية- بسكرة. وأهم نتائج الدراسة:

1- وجود ارتباط قوي لبعدي المسؤول والعامل في إدارة الجودة الشاملة، ما يدل على دورهما الإيجابي ومسؤوليتهما الكبيرة في زيادة جودة الخدمات المقدمة.

ومن أهم توصياتها إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات، وتحفيز العاملين على العمل بالكفاءة المطلوبة، وبطريقة أسهل وأكثر إنتاجية.

4 - دراسة (Al-Salim, 2018) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات التعليمية. المجلة الدولية للمنشورات العلمية والبحثية، 8 (8)، 239 - 247 هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات التعليمية في جامعة سامراء. ومن أهم نتائج الدراسة:

1 - توجد خطط استراتيجية تضعها إدارة الجامعة تتناسب مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

2 - تُشارك الجامعة جميع العاملين في تحسين أدائها وبشكل ملحوظ.

3 - تطبق الجامعة نهج التحسين المستمر بشكل واضح من خلال الدورات التدريبية للموظفين بما يتماشى مع التطورات في سوق العمل.

4 - يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة وفعالية الجامعة.

وأهم نتائج الدراسة:

1 - العمل باستمرار على نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة وعلى جميع المستويات من خلال تنظيم الندوات والمؤتمرات وورش العمل لإدارة الجودة الشاملة وتنظيم الدورات التدريبية للموظفين في هذا المجال.

2 - إيجاد نظام مناسب من التحفيز مبني على أسس علمية ومدرسة لتكريم المتميزين في الأداء بهدف تحفيز زملائهم نحو أداء أفضل.

5 - دراسة (النقري والطراونة، 2018) التي هدفت إلى معرفة "درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها" وأهم نتائج الدراسة:

1- أن درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد أوصت بتنظيم دورات تدريبية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية المسؤولين عن ضمان الجودة تتعلق بمتطلبات ضمان الجودة ومعاييرها في الجامعات الأردنية وإنجاز المهمات المنوطة بهم.

6- دراسة (بشبيشي، 2016) التي سعت إلى معرفة "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة: مؤسسة مدبغة جيجل" والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وإبراز مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة مدبغة جيجل. وأهم نتائج الدراسة:

1 - وجود مساهمة لكل من مبدأ التدريب ومبدأ فرق العمل ومبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.

2 - وجود مساهمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وأوصت بتوفير البرامج التدريبية للعاملين من أجل إنجاح تطبيق مبدأ التدريب المرتبط بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. والتركيز على مبدأ القيادة لما له من دور كبير في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة.

7 - دراسة (الصغار وعبد اللطيف 2008) التي كشفت عن "أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية (حالة دراسية في شركة بتر للصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية)" من خلال قياس مدى اهتمام إدارة المنظمة بالزبون الداخلي والخارجي وأثره على الأداء.

وأهم نتائج الدراسة:

1 - وجود تأثير إيجابي واضح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي.

2 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين (الزبون الداخلي).

3 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين وبين الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلفة الجودة.

ومن أهم توصياتها ضرورة إعادة النظر في مستويات الرواتب الحالية للعاملين لتكون متلائمة مع تكاليف المعيشة المرتفعة.

1 - 9 - 3 - دراسات أجنبية:

1 - دراسة (Kiani & Baharmi, 2020) التي سعت الى معرفة "أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الشباب والرياضة مناهج جديدة في علوم الرياضة في إيران. وأهم نتائج الدراسة:

1 - وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

2 - وجود أثر للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام العاطفي. وقد اوصت بتشجيع وإضفاء الطابع المؤسسي على السلوك التنظيمي لموظفي الإدارة التنظيمية، وذلك بزيادة الرضا الوظيفي للموظفين من خلال دفع رواتب مناسبة، والترقية في الوقت المناسب، وظروف العمل الجيدة، والرعاية الدائمة وبناء العلاقات الجيدة.

2 - دراسة (Ahmed & Idris, 2020) التي هدفت إلى "دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للموظفين في شركات النفط السودانية الحاصلة على شهادة "ISO 9001".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أكثر خمسة محاور للجودة الشاملة ورضا الموظفين في شركات النفط السودانية الحاصلة على شهادة "ISO 9001". وأهم نتائجها:

1 - أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة ب (التزام الإدارة العليا وتمكين الموظفين والعمل الجماعي والتدريب والتعليم ومشاركة الموظفين) تفسر 74% من تباين في رضا الموظفين عن الوظيفة.

2 - توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الموظفين.

3 - كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة ب (التزام الإدارة العليا وتمكين الموظفين والعمل الجماعي والتدريب والتعليم ومشاركة الموظفين) لديها ارتباط إيجابي برضا الموظفين عن العمل.

وأوصت بضرورة دعم الموظفين لأنظمة إدارة الجودة والتوافق معها داخل مؤسساتهم.

3 - دراسة (Akhtar et al., 2014) هدفت إلى معرفة "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الخدمية في باكستان". والذي يشمل المستشفيات والبنوك وشركات الاتصالات والمؤسسات التعليمية وشركات الطيران. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات الخدمية في باكستان. وأوصت بالتركيز على احتياجات العملاء وتعديل الهياكل التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة. والعمل على توفير دورات تدريبية للموظفين وإشراكهم في صنع القرار ومنحهم التقدير لأداء أفضل.

1- 10- هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة الحالية من خمسة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول:- الإطار العام للدراسة.

وتشمل ما يلي: مقدمة- مشكلة الدراسة- أهمية الدراسة - أهداف الدراسة - النموذج المعرفي للدراسة- حدود الدراسة- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة- دراسات سابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة: يتناول هذا الفصل ثلاثة أجزاء أساسية هي:

- إدارة الجودة الشاملة (مفهومها - فوائد تطبيقها - التطور التاريخي لها - روادها - مبادئها).

- الرضا الوظيفي (مفهومه - أهميته - دواعي الاهتمام - أنواعه - خصائصه - العوامل المؤثرة عليه - نتائج الرضا وعدم الرضا - السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي).

- نبذه مختصره عن جامعة تعز(تاريخ انشائها - الكليات - رؤيتها ورسالتها - الهيكل التنظيمي)

الفصل الثالث: الطرق والإجراءات المستخدمة في الدراسة: يشتمل على التالي:

منهجية الدراسة - مجتمع الدراسة وعينتها- مصادر جمع البيانات - أداة الدراسة (ثبات أداة الدراسة وصدق أداة الدراسة)- المعالجة الإحصائية - دليل قراءة النتائج.

الفصل الرابع: الجانب العملي في الدراسة ويشمل التالي:

تحليل وتفسير المتغيرات - التحليل الوصفي للمتغيرات - اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الإطار النظري للدراسة

إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، الذي يقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار تهدف إلى تحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي مؤسسة. وقبل التطرق إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة نورد بعض التعاريف لمفهوم الجودة، حيث تعددت وتباينت تعريفات الجودة وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين والكتّاب؛ فيذهب البعض إلى أنّ الجودة تعني الكفاءة ومنهم من ينظر لها على أنها تُعبّر عن الفعالية والبعض الآخر ينظر لها على أنها تعني التميز وقد عرفها كروسبي بأنها المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة. ويوافق فيجبونوم هذا التعريف، حيث عرف الجودة بأنها الناتج الكلي للخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. ويرى إيشيكاوا أن الجودة قد يتسع مداها ويتعدى المنتج نفسه لتشمل كل الجوانب في المؤسسة: جودة الخدمة، وطريقة الأداء، والمعلومات، والنظام، والأفراد، ومستوياتهم العلمية، وأماكن العمل والأهداف والمؤسسة (الميمان، 2007). أما إدارة الجودة الشاملة فتعرف بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء احتياجات العملاء والعاملين (القرشي، 1999).

ويعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي، بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المدراء وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة (السامرائي، 2007). ويُعرفها (Oakland, 2003) بأنها "منهج لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة برمتها، وهي في الأساس وسيلة تخطيط وتنظيم وفهم كل النشاطات، وهي تعتمد على كل العاملين في مختلف المستويات".

ويُعرفها (Logothetis, 1997) بأنها "ثقافة تتضمن الالتزام الشامل بالجودة والتعبير عن موقف كل فرد يشترك في عملية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من خلال الإبداع في استخدام الطرق العلمية. ويعرف الباحث بأن الجودة الشاملة بنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة الأنشطة المتعلقة بعملية تقديم الخدمة وفق مواصفات الجودة بمشاركة كافة العاملين في المؤسسة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هنالك العديد من الفوائد التي تعود على المنظمات من وراء تطبيق الجودة الشاملة يذكرها (إبراهيم، 2015) منها:

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء
- تخفيض تكاليف التشغيل.
- تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- انخفاض شكاوى العملاء من عدم جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- انخفاض شكاوى العاملين وانخفاض نسب الحوادث في العمل.
- تخفيض عيوب الإنتاج والخدمات وتحقيق الجودة وزيادة إرضاء العملاء.
- زيادة الفاعلية، وتقليل الأخطاء، وتخفيض تأخير التسليم أو موعد تقديم الخدمة.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.

2 - 1 - 3 - التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

ان ادرة الجودة الشاملة مرة في اربع مراحل تاريخية كما:

يشير (جودة، 2004) إلى أن إدارة الجودة الشاملة مرت بأربعة مراحل خلال تاريخ تطورها هي:

1. مرحلة فحص الجودة:

كان التركيز في هذه المرحلة على فحص المنتج بعد عملية الإنتاج للتأكد من مطابقته للمواصفات أي إنها كانت تعمل على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها دون أن تمنعها من الأساس.

2. مرحلة مراقبة الجودة:

جاءت هذه المرحلة للتغلب على المشكلة المتعلقة بعدم إمكانية التأكد من أن النتائج التي تم التوصل إليها دقيقة وغير مضللة، فقد تم تطوير الفحص إلى الضبط الإحصائي للعمليات. ووفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص بما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

3. مرحلة ضمان الجودة:

في هذه المرحلة كان التركيز ينصب على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث أن الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

2- 1- 4 - رؤاد إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الرواد الذين ساهموا بشكل كبير في النهوض بالجودة الشاملة وقدموا مداخلات وأفكاراً ساعدت المنظمات والمؤسسات في تطوير عملياتها الإدارية والتشغيلية، نذكر منهم الرواد الأمريكيين الأوائل الذين كان لهم إسهامات كبيرة بهذا الشأن وهم:

1- أدوارد ديمينج: هو المؤسس الحقيقي لحركة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل ومتكامل لذلك لقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، وقد ساهم ديمينج بأفكاره في تطوير الصناعة اليابانية، وفي خروج اليابان بنجاح من الدمار الذي لحق بها بعد الحرب العالمية الثانية. ان مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدمينج لخصها في أربع عشرة نقطة كما اشار (شرف، 2020):

- 1- الموازنة بين الأهداف.
- 2- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنها تُخفّر العاملين على الإبداع والابتكار.
- 3- عدم الاعتماد على الفحص كأداة لضبط الجودة.
- 4- إزالة معوقات النجاح.
- 5- الاهتمام بالتحسين المستمر.
- 6- الاهتمام بالوسائل الحديثة في التدريب.
- 7- إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات.
- 8- كسر حاجز الخوف من العاملين.
- 9- التقليل من الشعارات والاهتمام بالإنجاز.
- 10- الاهتمام بالعمل الجماعي
- 11- تسهيل تدفق المعلومات والاهتمام بالاتصالات بين الإدارة والموظفين.

- 12- تسهيل الإجراءات.
- 13- عدم التركيز على السعر وحده عند الشراء من الموردين.
- 14- ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يعزز من قدرة العاملين على تحسين أدائهم.
- 2- جوزيف جوران: يُعد جوزيف جوران مثل ديمينج من الرواد الأوائل لثورة الجودة الشاملة الذي ساهم في بناء نظام شامل للجودة اليابانية ولخص أفكاره بحسب (الصالح، 2020) في عشر نقاط رئيسية هي:
- 1- نشر الوعي بأهمية التحسين المستمر والحاجة إلى الجودة.
- 2- وضع الأهداف والتحسينات المستمرة.
- 3- بناء التنظيم لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- 4- تدريب جميع العاملين على أساليب الجودة الشاملة.
- 5- حل المشكلات بشكل علمي مدروس وتحديد أولويات المعالجة.
- 6- مراقبة التنفيذ وتقديم التقارير عن تقدم سير العمل.
- 7- تشخيص التميز وتقديره.
- 8- الإبلاغ عن النتائج المتحققة.
- 9- الاحتفاظ بسجل للنجاح المتحقق وتوثيقه بحيث يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- 10- دمج التحسينات السنوية وعمليات المؤسسة والمحافظة على بناء التحسينات.
- 3 - فيليب كروسبي: فلسفة فيليب كروسبي للجودة تؤكد أكثر على الإدارة والعمليات التنظيمية والعنصر البشري ومفاهيم السلوك التنظيمي أكثر من اهتمامها باستخدام الأساليب الإحصائية على خلاف ما اهتم به "ديمنج" و"جوران" فهو يؤكد أن تحقيق الجودة مرهون بتغيير ثقافة المنظمة واتجاهات وقيم أو منتجات خالية من العيوب Zero defects الإدارة والعاملين، وهو أول من نادى بمفهوم الأخطاء الصفرية وبحسب (شرف، 2020) ومن أهم الإسهامات التي قدمها في مجال الجودة ما يلي:
- 1- ضرورة توفير الدعم من الإدارة العليا وتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة.
- 2- تأسيس فرق الجودة داخل المنظمة.
- 3- تحديد معايير للجودة تتفق مع كافة أنشطة المنظمة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- 4- رفع وعي العاملين في المنظمة بأهمية تطبيق الجودة والآثار السلبية في حالة رداءتها.
- 5- تحديد كُلف الجودة.
- 6- القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لمشاكل الجودة.
- 7- الاهتمام بالتحسين المستمر ومنع الأخطاء من البداية.
- 8- تأسيس برنامج المعيب الصفرى والحرص على تنفيذه بما يتفق مع ثقافة المنظمة ومواردها.
- 9- الاهتمام بالتدريب.

10- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يتم فيه تكريم العاملين الذين حققوا أعلى مستويات الجودة.

11- الاهتمام بضرورة مشاركة جميع العاملين بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.

12- الاهتمام ببناء علاقة متميزة مع العاملين وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم وآرائهم لضمان تحقيق أهداف الجودة.

13- تكريم المتميزين منهم.

14- إنشاء مجالس للجودة تتكون من خبراء الجودة ورؤساء الفرق.

2 - 1 - 5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها أربعة مبادئ تم اعتمادها في متغيرات الدراسة وهي كما أشار إليها (الصالح، 2020) رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة تعز اليمن تتمثل في الآتي:

1 - التزام الإدارة العليا:

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجود القيادة المؤثرة والداعمة والتي تذلل كافة الصعاب والعوائق أمام تطبيقها وتنفيذ المهام في كافة قطاعات وعمليات المؤسسة. إن قرارات الإدارة العليا تمتلك بُعداً استراتيجياً يساعد في دعم والتزام العاملين وتشجيعهم وتهتم بالتوجه نحو الزبائن ما يؤدي إلى تعزيز ونجاح النظام المستهدف ويتمثل هذا الالتزام بالآتي:

أ- تعميق وتعزيز ثقافة الجودة.

ب- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

ج- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائها.

2- التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم مبادئ مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال، حيث يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، حيث تتطلب وقتاً وموازنة مناسبة وتخطيطاً دقيقاً.

- وتحتوي عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير المنظمة على العوامل الأساسية الآتية:

1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

2- رسالة الجودة.

3- وضع سياسة الجودة.

4- تطوير الأهداف الاستراتيجية.

5- وضع خطط تطوير الجودة.

6- تنفيذ استراتيجية الجودة.

7- مراقبة وتقييم جودة الأداء.

3- التحسين المستمر: هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. ويعرف بأنه "عملية إحداث

تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة بإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة صغيرة متكررة الحدوث قياساً بمعدلات معينة". والمؤسسات والمنظمات بكافة أشكالها تحتاج إلى التحسين المستمر في أنشطتها وعملياتها ومخرجاتها وذلك للتقليل من العيوب وتحقيق القدرة على المنافسة القوية وقد ظهرت العديد من طرق التحسين المستمر كدائرة ديمينج (PDCA) خطط، افعل، افحص، نفذ، وثلاثية جوران (التخطيط، الرقابة، التحسين)، وطريقة كايزن اليابانية وغيرها من الطرق الأخرى.

4- التركيز على الموارد البشرية:

هو منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين طموحات الأفراد، ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها ويدعو المنهج إلى أن يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية إلى جانب الإدارة المتخصصة في هذا المجال، والتي تعمل في إطار تحقيق أهداف الإنتاجية والأداء من خلال قوة عمل مؤهلة ومدرّبة وظروف عمل جيدة تحقق العدالة والرفاهية للعاملين.

2-2 - الرضا الوظيفي:

إن العنصر البشري هو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات على اختلاف أشكالها فهو وحده فقط من يستطيع إدارة الموارد الأخرى ويؤدي أنشطة مختلفة في المنظمة في مجالات وظيفية مختلفة مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها ويعمل على التنفيذ، وبالتالي فإن تشجيعه ورفع معنوياته من خلال الاهتمام به وتلبية حاجياته وإشباع رغباته، تعد من أهم العوامل الرئيسية التي تجعله راضياً عن عمله وبالتالي فإن أي زيادة في الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين ويكون النفع في المؤسسات والعاملين لديها على حد سواء.

2 - 2 - 1 - مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات متباينة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً صعباً نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل فقد عرفه (قريشي والسبتي، 2015) بأنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله فيقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها وبالعكس، ويمثل الرضا الوظيفي عامل عام يتضمن عوامل رضا فرعية أهمها رضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرص الترقية، رئيسه، الجماعة التي يعمل معها وظروف عمله.

وعرفه (غواش، 2014) بأنه عبارة عن محاولة الإدارة في تخفيض حدة التوتر الناتجة عن الفرق بين الحاجات غير المشبعة للفرد وبين توقعاته من إدارته، وبما يشبه تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية المحيطة بعلاقة الموظف بزملائه ورؤسائه بما يتفق مع شخصيته، فيكون الموظف راضٍ عن عمله.

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر إليه بأنه مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بمشاعر الفرد تجاه عمله ومنهم من عرّفه في ضوء إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقييم الفرد لوظيفته.

2 - 2 - 2 - أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا من المؤشرات المهمة لنجاح أي مؤسسة وفعاليتها، وأن المؤسسة التي لا يشعر فيها العاملون بالرضا سيكون حظها من النجاح قليلاً، وأن المؤسسة التي يكون فيها العامل راضياً عن عمله يكون فيها أكثر نشاطاً وحماساً، وأكثر استعداداً للاستمرار في وظيفته.

وبحسب ما أشار له (موسى، 2016). وتكمن أهمية الرضا في الآتي:

- (1) زيادة مستوى الرضا تؤدي إلى زيادة مستوى الطموح لدى العاملين في جميع المؤسسات.
 - (2) الرضا العالي يؤدي إلى انخفاض مستوى الغياب.
 - (3) إن العمال الراضين عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
 - (4) زيادة الرضا تؤدي إلى زيادة تحمل المسؤولية الفردية.
 - (5) إن العاملين ذوي الدرجات المرتفعة من أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ونذكر (حمية وآخرون، 2018) أن الرضا الوظيفي له أهمية لدى جميع الموظفين والمؤسسات والمجتمع.

فعلى مستوى الموظف فإن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- 1 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها الموظف تعطيه إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.
 - 2 - الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافٍ، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
 - 3 - زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموظف الذي يشعر بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.
- وعلى مستوى المؤسسة فإن ارتفاع شعور الموظفين بالرضا له انعكاس إيجابي على المؤسسة فيعمل على:

- 1- ارتفاع مستوى الفعالية: الرضا الوظيفي يجعل الموظف أكثر تركيزاً في العمل.
- 2- زيادة الإنتاجية الرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى الموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- 3- تخفيض التكاليف الإنتاجية أي أن الرضا الوظيفي له دور كبير في التغيب والشكاوي .. إلخ.
- 4- ارتفاع نسبة المؤسسة يزيد تعلق العاملين بالمؤسسة إذا شعر الموظفون بأن المؤسسة أشبعت حاجاتهم.

أما على مستوى المجتمع أي ينعكس رضا العاملين إيجابياً على المجتمع في صورة:

1- ارتفاع معدل الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

2- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

حسب ما أشار له (أبو بكر، 2016) دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي إنَّ العنصر البشري هو الأساس الذي تبنى عليه المنظمات على اختلاف أشكالها فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها ويعمل على التنفيذ، وبالتالي فإن انحرافه يؤثر سلباً على المنظمة ما يعيق تحقيق الأهداف الموضوعية ويعطل مسيرتها، وإذا كان من السهل على المنظمة أو المؤسسة توفير الموارد المادية إلا أنها قد تعجز عن الحصول على الموارد البشرية الراحية في العمل والإنتاج والحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكاملة كما يعتبر الرضا أحد الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس وأن أي زيادة في الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين ويكون النفع في المؤسسات والعاملين لديها.

أنواع الرضا الوظيفي:

وحسب ما أشار له (هاجر، 2016) ينقسم الرضا إلى قسمين:

- 1- الرضا العام: ويمكن تعريفه بأنه اتجاه العامل نحو عمله فإما هو راضٍ أو غير راضٍ، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها.
- 2- الرضا النوعي (الجزئي): ويُشير إلى رضا العامل على كل جانب من الجوانب على حده وتشمل تلك الجوانب، سياسة المؤسسة، والأجور والإشراف، فرص الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل، وأساليب الاتصال داخل المؤسسة، العلاقات مع الزملاء، وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تسهم في زيادة أو انخفاض الرضا الوظيفي.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

حسب ما أشار (العمرائي، 2020) هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي: تشمل ما يلي:

- 1- **التحديات الذهنية/ العقلية للوظيفة:** العاملون بشكل عام يتجهون إلى تفضيل الوظائف التي تمنحهم الفرص لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم في العمل، والتي تحتوي على مهام تتصف بالتحدي الذهني المعتدل. والقدرة على صناعة القرار، لأن ذلك يخلق لدى الفرد العامل الشعور بالنجاح.
- أما الوظائف التي تتسم بالتحدي الضعيف فإنها تُوجد الملل لدى العاملين أما الوظائف التي تتسم بالتحدي الذهني الكبير جداً فإنها تخلق الإحباط والشعور بالفشل، أما الوظائف التي تتسم بالتحدي المعتدل كما أشرنا فإنها تقود العامل إلى الرضا الوظيفي.
- 2- **العلاقات الجيدة مع الزملاء:** ما يريده العاملون من العمل ليس الأموال فقط، بل بالإضافة إلى الأموال فإن الأفراد يبحثون عن إشباع الحاجات الاجتماعية لديهم، والمتمثلة هنا في الصداقة مع زملاء العمل بما فيهم المدراء والمشرفين، والدراسات أشارت بشكل عام إلى رضا العاملين مع المدراء والمشرفين جيدة.
- 3- **توافق الشخصية مع الوظيفة:** الانسجام والتوافق بين شخصية الموظف وطبيعة الوظيفة التي يمارسها يخلق لدى الفرد رضا وظيفياً جيداً، فالشخص ذو النمط الاجتماعي المفتوح مثلاً ينسجم بشكل عام مع الوظائف ذات العلاقة بالجمهور، وهذا الانسجام يقود إلى نجاح عادل في الوظيفية وبالتالي إلى رضا لدى العامل.

4- المكافآت العادلة: بحيث يشعر العاملون بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية وليس على أسس شخصية.

5- ظروف العمل المناسبة:

التي تتجذر في ضوئها الوظيفة وتقتصر نتائج التحليل في تحديد ما يسمى بهيكل الوظائف في المنظمة، كما يُقصد بها مدى تأثر مكان العمل من ناحية الحرارة والرطوبة أو التلوث في مكان شاغل الوظيفة نفسياً وجسدياً.

2 - 2 - 7 - نتائج الرضا وعدم الرضا:

تحدث حسب ما أشار له: (نور الدين، 2009) إنَّ الرضا الوظيفي كبقية الظواهر التي تظهر في أي منظمة لها آثار ونتائج على المنظمة والفرد معاً لا يمكن تجاهلها وهذا يفسر اهتمام المنظمة بهذا الموضوع، كما أنه من المهم اعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات التي تؤدي إلى زيادة عالية من مستوى الإنتاجية أو معدل منخفض من الغياب... إلخ.

وأشار (عويضة، 2008) إلى نتائج عدم الرضا ذكر منها:

أ- الانسحاب من العمل أي إنه عندما يشعر الفرد بحياة عدم الرضا فإنه سيحاول الابتعاد عن العمل وتسمى هذه الظاهرة بالانسحاب من العمل ومن أشكالها الغياب وترك العمل. أما بالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالات عدم الرضا تدفع الفرد إلى كثرة التغيب وترك العمل كلياً محكوم بعوامل أي إنَّ عدم الرضا يقود العامل إلى التفكير في ترك العمل والبحث عن البديل.

ب- مستوى أداء العمل يعتقد الكثير من الناس أنَّ الأفراد الذين لديهم شعور بالرضا هم أكثر إنتاجية، فإلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد؟ فقد أشارت الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين الرضا والإنتاجية إلى أن العلاقة لم تكن قوية لعدة أسباب:

- 1- أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكن محدداً بشكل لا يسمح بأي تقلبات.
- 2- العلاقة بين الرضا وكذلك الإنتاجية ببعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والحوافز.. إلخ.

2 - 2 - 8 - السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي:

هناك عدة إجراءات يجب اتباعها لزيادة الرضا لدى الأفراد، نذكر منها ما يلي (بلخيري وعشيط، 2012):

- أ- زيادة الأجور لتلائم سوق العمل.
- ب- إثراء الوظيفة عن طريق العمل الجماعي وتوزيع المهمات.
- ج- تدريب وتأهيل العاملين.
- د- تحسين الظروف البيئية.
- هـ- العدالة في المعايير والسياسات لكل العاملين.
- و- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات وغيرها.
- ز- الاتصالات الفعالة ما بين الرؤساء والمروؤسين.
- ح- الاستخدام الفعّال للحوافز المادية.

2 - 3 - نبذه مختصره عن جامعة تعز:

هي إحدى الجامعات اليمنية الحكومية نشأت في ابريل عام 1993م وافتتحت رسمياً بعد صدور القرار الجمهوري رقم (151) لسنة 1995م بتعيين أول رئيس لها، وتقع جامعة تعز في المدخل الغربي لمدينة تعز في حبيبل سلمان، وتتكون الجامعة من سبع كليات هي:

1- كلية الطب والعلوم الصحية.

2- كلية العلوم التطبيقية.

3- كلية الهندسة وتقنية المعلومات.

4- كلية التربية.

5- كلية العلوم الإدارية.

6- كلية الآداب.

7- كلية الحقوق

بالإضافة إلى فرع الجامعة في التربية الذي تأسس في عام 2000م/2001 م وقد تخرجت منه أول دفعه عام 2004م/ 2005 م ويضم العديد من الكليات هي:

1- كلية التربية.

2- كلية الآداب.

3- كلية العلوم.

4- كلية العلوم الطبية المساعدة.

5- كلية الإدارة ونظم المعلومات.

6- كلية الحاسبات وتقنية المعلومات.

ويوجد في جامعة تعز عدد من المراكز التي تقدم خدماتها التعليمية لأبنائها الطلبة منها:

1- مركز الحاسوب ونظم المعلومات.

2- ومركز التعليم المستمر.

3- مركز الدراسات العليا.

4- مركز اللغات والترجمة.

5- مركز التأهيل والتطوير التربوي.

6- مركز الإرشاد النفسي.

7- مركز المرأة. وغيرها من المراكز.

رؤية الجامعة ورسالتها:

إن رسالة جامعة تعز هي "رشد المجتمع اليمني ومناطق الجوار عموماً وقطاع الصناعة اليمني خصوصاً بخريجين مؤهلين بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية وإعدادهم لتحمل مسؤولياتهم في عملية الإبداع ونقل المعرفة والتنمية المستدامة، وتدعم الجامعة هذا القطاع من خلال تنفيذ البحوث والخدمات التكنولوجية والإدارية والتي ستسهم في نهضة المجتمع اليمني اجتماعياً واقتصادياً بشكل خاص وكذلك الدول العربية المجاورة بشكل عام".

الهيكل التنظيمي لجامعة تعز:

شكل (2) الهيكل التنظيمي لجامعة تعز.



المصدر: (شرف، 2020).

الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة الذي اتبعه الباحث والإجراءات المستخدمة وحجم مجتمع الدراسة وعينتها ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

3 - 1 - منهج الدراسة المتبع:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة كما هي على الواقع وكذا تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لتحقيق أغراض هذه الدراسة وكونه منهج بحث مناسباً ويستخدم في العلوم الإدارية.

3 - 2 - مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين الإداريين المتواجدين في جامعة تعز والبالغ عددهم (305) موظف وموظفة، وتكوّنت عينه الدراسة من (170)، موظفاً وموظفة، تم تحديدها وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{n \cdot p(1-p)}{[N - 1 * (\frac{d^2}{z^2}) + p(1 - p)]}$$

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية = 1.96

d نسبة الخطأ = 0.05

p نسبة توفر الخاصية والمحيدة = 0.50

$$305 * 0.50(1 - 0.50)$$

$$= 170 \quad \left[305 - 1 * \left(\frac{0.05^2}{1.96^2} \right) + 0.50(1 - 0.50) \right]$$

وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة. حيث تم توزيع عدد (170) استبانة على أفراد عينة الدراسة واستُعيد منها (151)، واستبعدت (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبناءً على ذلك فإن العينة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (142) موظفاً وموظفة.

3 - 3 - مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر الآتية:

- المصادر الثانوية: وهي المعلومات التي حصل عليها الباحث من الكتب والأبحاث، والرسائل العلمية، والدوريات والتقارير، ومواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة لجمع البيانات من أفراد العينة من العاملين الإداريين في جامعة تعز.

3- 4 - أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة بعنوان؟ مستنداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وتحديد محاور الدراسة للمتغير المستقل وكذا المتغير التابع فقررات كل محور بشكل دقيق بعد عرضها على المشرف وعمل التعديلات المطلوبة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال والذين يعملون في جامعة تعز لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول فقررات الاستبانة،

ملحق رقم (1)، وبعد أن تم أخذ ملاحظات الأخوة المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لتلك الملاحظات أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية وعلى النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية: وتتضمن المعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

الجزء الثاني: يتضمّن البيانات الخاصة بمتغيّرات الدراسة، ويتكون من (38 فقرة) مُقسّمة على محورين هما:

المحور الأول: يتضمن الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وهي عبارة عن (26) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وعلى النحو الآتي:

البُعد الأول: التزام الإدارة العليا ويتكون من (5) فقرات.

البُعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (7) فقرات.

البُعد الثالث: التركيز على الموارد البشرية ويتكون من (7) فقرات.

البُعد الرابع: التحسين المستمر ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: يتضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين) ويتكون من (11) فقرة.

3 - 5 - الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية أولية على عينة من العاملين في جامعة تعز بلغت (30) موظفاً وموظفة، بغرض معرفة مدى وضوح فقرات الدراسة ومدى صلاحيتها كمقياس لجمع البيانات وتحليلها.

3 - 6 - صدق الاستبانة:

3-6-1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تعز وعددهم (4) ملحق رقم (2) وتم تعديل فقرات الاستبانة وفقاً لآرائهم ومقترحاتهم.

3-6-2- الصدق الداخلي (التكويني):

3-6-2-1 - الصدق الداخلي للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الاربعة):

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة باستخدام معامل الارتباط بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، ثم مع محاورها، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول (1) معامل ارتباط فقرات التزام الإدارة العليا مع البُعد الذي تنتمي إليه ثم مع محورها.

رقم السؤال	معامل ارتباط بيرسون مع البعد	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون مع المحور ككل	مستوى الدلالة الإحصائية
1	0.795**	0.002	0.262**	0.023
2	0.728**	0.000	0.222**	0.000
3	0.812**	0.000	0.370**	0.000
4	0.788**	0.000	0.302**	0.000
5	0.810**	0.000	0.367**	0.010
6	0.772**	0.000	0.426**	0.000

جدول (2) معامل ارتباط فقرات التخطيط الاستراتيجي مع البُعد الذي تنتمي إليه ثم مع محورها.

رقم السؤال	معامل ارتباط بيرسون مع البعد	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون مع المحور ككل	مستوى الدلالة الإحصائية
7	0.614**	0.000	0.430**	0.000
8	0.769**	0.000	0.350**	0.000
9	0.669**	0.000	0.366**	0.000
10	0.679**	0.000	0.479**	0.000
11	0.790**	0.000	0.443**	0.001
12	0.780**	0.000	0.406**	0.000
13	0.739**	0.000	0.477**	0.000

جدول (3) معامِل ارتباط فقرات التركيز على الموارد البشرية مع البعد الذي تنتمي إليه ثم مع محورها

رقم السؤال	معامِل ارتباط بيرسون مع البعد	مستوى الدلالة الإحصائية	معامِل ارتباط بيرسون مع المحور ككل	مستوى الدلالة الإحصائية
14	0.529**	0.000	0.270**	0.000
15	0.787**	0.000	0.363**	0.000
16	0.752**	0.000	0.363**	0.000
17	0.787**	0.000	0.472**	0.000
18	0.845**	0.000	0.422**	0.000
19	0.720**	0.000	0.246**	0.000
20	0.812**	0.000	0.411**	0.000

جدول (4) معامِل ارتباط فقرات التحسين المستمر مع البعد الذي تنتمي إليه ثم مع محورها.

رقم السؤال	معامِل ارتباط بيرسون مع المحور	مستوى الدلالة الإحصائية	معامِل ارتباط بيرسون مع المحور ككل	مستوى الدلالة الإحصائية
21	0.724**	0.002	0.519**	0.010
22	0.734**	0.000	0.496**	0.000
23	0.697**	0.000	0.375**	0.000
24	0.734**	0.000	0.355**	0.000
25	0.764**	0.000	0.327**	0.000
26	0.801**	0.000	0.443**	0.000
27	0.792**	0.000	0.406**	0.000

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من الجداول أعلاه أن جميع الفقرات كانت متسقة مع الأبعاد التي تنتمي إليها، ثم مع محاورها، حيث كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وهذا يشير إلى عدم وجود فقرات قد تُضعف المصادقية لهذه الأبعاد، أو المحاور ما يؤكد على وجود مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يُمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

3 - 6 - 2 - الصدق الداخلي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين):

تم قياس صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) باستخدام معامِل ارتباط الفقرات مع محورها، وذلك باستخدام معامِل ارتباط بيرسون والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (5) معامِل ارتباط فقرات الرضا الوظيفي مع المحور الذي تنتمي إليه.

رقم السؤال	معامِل ارتباط بيرسون مع المحور	مستوى الدلالة الإحصائية
28	0.431**	0.000
29	0.378**	0.000
30	0.608**	0.000
31	0.603**	0.000
32	0.624**	0.000
33	0.556**	0.000
34	0.486**	0.000
35	0.218**	0.000
36	0.667**	0.000
37	0.311**	0.000
38	0.284**	0.000

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع فقرات الرضا الوظيفي كانت متسقة مع محورها، حيث كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وهذا يشير إلى عدم وجود فقرات قد تُضعف المصادقية لهذا المحور ما يؤكد على وجود مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يُمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

3 - 7 - ثبات أداة الاستبانة:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الاستبانة، وذلك بإدخال العينة الاستطلاعية التي قوامها (30) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 20)، وكانت نتيجة الثبات للاستبانة ككل (0.954)، وعلية فإن أداة الاستبانة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) اختبار الثبات لأداة الاستبانة.

الأبعاد	عدد الفقرات	الفكرونباخ
التزام الإدارة العليا	6	0.914
التخطيط الاستراتيجي	7	0.895
التركيز على الموارد البشرية	7	0.911
التحسين المستمر	7	0.910
إدارة الجودة الشاملة	28	0.908
الرضا الوظيفي	11	0.898
المجموع الكلي	38	0.954

المصدر من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SPSS.

3 - 8 - المعالجة الإحصائية (الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة):

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS V 20)، ومن خلاله تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 - اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 - 2 - التكرارات والنسب لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.
 - 3 - الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه.
 - 4 - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وفقاً لقيم الالتواء (skewness) والتقلطح (kurtosis) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
 - 5 - اختبار معامل بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وكذلك لمعرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بإدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي.
 - 6 - الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بجميع أبعادها على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
 - 7 - الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بجميع أبعادها على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- ### 3 - 9 - دليل قراءات النتائج:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي كدليل لقراءة وتفسير نتائج الدراسة، وهو المقياس المستخدم في الكثير من الدراسات الإدارية وغيرها، حيث يتكوّن المقياس من خمس درجات للموافقة تُشير أعلاها (5) إلى أعلى موافقة، وأدناها (1) إلى أدنى موافقة وتتوزع القيم بين 2، 3، 4 بين الموافقة (غير موافق، محايد، موافق) على التوالي، وتحسب قيم مستوى درجة الموافقة بأخذ المدى بين أقل قيمة (1) وأعلى قيمة (5) وقسمتها على عدد المستويات الخمسة (5 ÷ 4) = 0.80، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) دليل قراءة النتائج.

الدرجة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5	6
المتوسط الحسابي	4.20-5	3.40-4.20	2.60-3.40	1.80-2.60	1-1.80
مستوى درجة الموافقة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

الجانب العملي في الدراسة

4-1- تحليل وتفسير المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

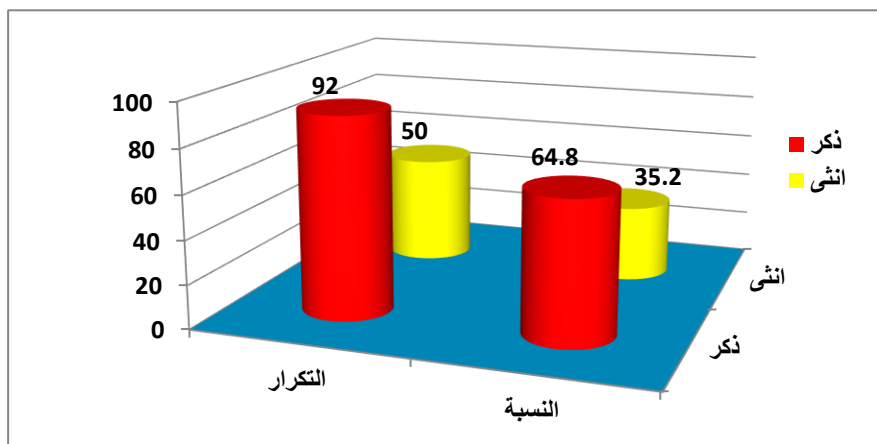
4-1-1- متغير الجنس:

جدول (8) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	92	% 64.8
أنثى	50	% 35.2
الإجمالي	142	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

شكل (3) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

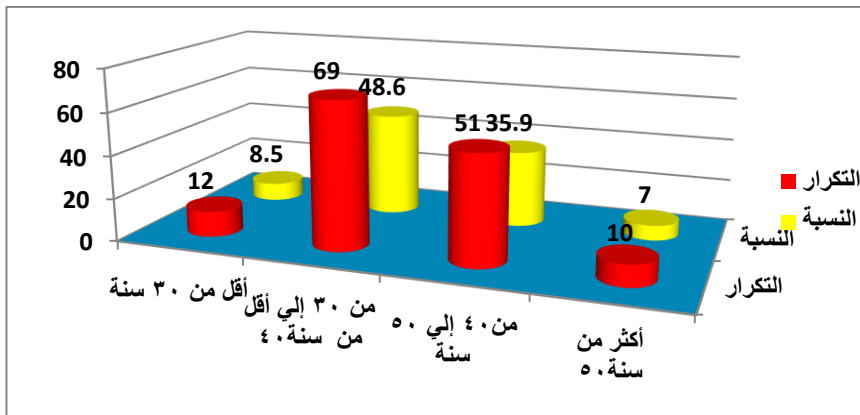
يتضح من الجدول (8) والشكل (3) أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم (92) فرداً بنسبة (64.8 %) في حين بلغ عدد الإناث (50) بنسبة (35.2 %)

4-1-2- متغير العمر:

جدول (9) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	% 8.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	69	% 48.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	51	% 35.9
50 سنة فأكثر	10	% 7.0
الإجمالي	142	% 100

شكل (4) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

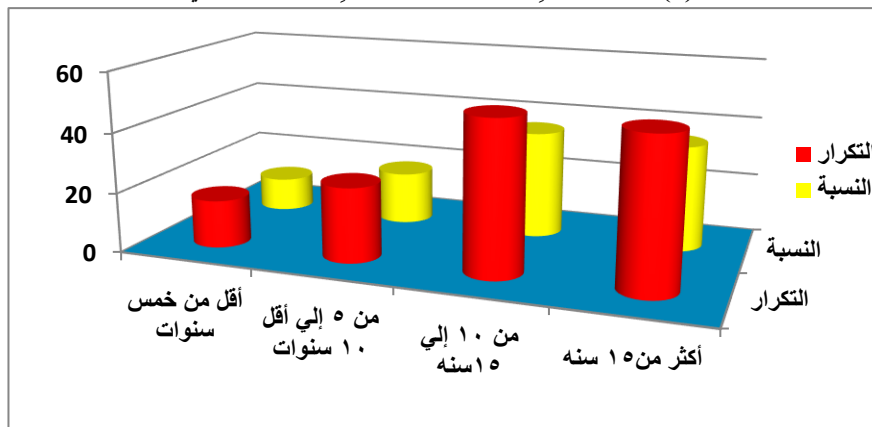
يتضح من الجدول (9) والشكل (4) أن الترتيب الأول لأفراد العينة وفقاً لمتغير العمر لمن تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ عددهم (69) بنسبة (48.6%) وكان الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة) في المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم (51) بنسبة (35.9%) والمرتبة الثالثة لمن تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة (8.5%) وفي المرتبة الأخيرة كانت لمن أعمارهم (50 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (7) بنسبة (10%).

4-3- متغير سنوات الخدمة:

جدول (10) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

النسبة	التكرار	الخبرة
11.3%	16	أقل من 5 سنوات
17.6%	25	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
35.9%	51	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
35.2%	50	15 سنة فأكثر
100%	142	الإجمالي

شكل (5) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

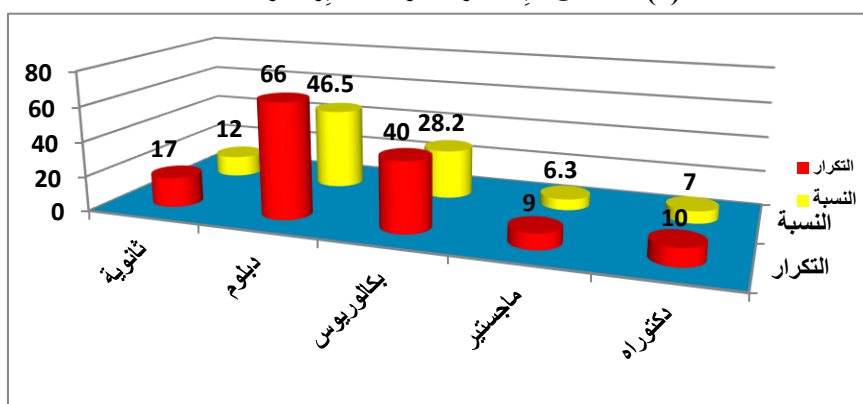
يتضح من الجدول (10) والشكل (5) أن غالبية أفراد العينة ممن قضوا في العمل في الجامعة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغ عددهم 51 بنسبة (35.9%) يليها من قضوا في العمل في الجامعة (15 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (50) فرداً بنسبة (35.2%) يليها من قضوا في العمل في الجامعة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة (17.6%) يليها في المرتبة الأخيرة من قضوا في العمل في الجامعة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة (11.3%).

4-1-4 - متغير المؤهل العلمي:

جدول (11) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل	التكرار	النسبة
ثانوية	17	12%
دبلوم	66	46.5%
بكالوريوس	40	28.2%
ماجستير	9	6.3%
دكتوراه	10	7%
الإجمالي	142	100%

شكل (6) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

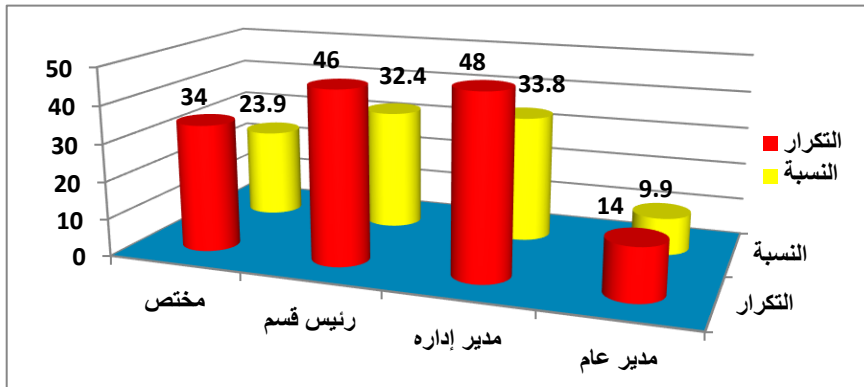
يتضح من الجدول (11) والشكل (6) أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون مؤهل (دبلوم) حيث بلغ عددهم (66) فرداً بنسبة (46.5%) يليها من يحملون مؤهل (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (40) فرداً بنسبة (28.2%) ويليه من يحملون مؤهل (الثانوية) حيث بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة (12%) يليها من يحملون مؤهل (دكتوراه) حيث بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة (7%) وجاء في المرتبة الأخيرة من يحملون مؤهل (ماجستير) حيث بلغ عددهم (9) أفراد بنسبة (6.3%).

4-1-5 - متغير المركز الوظيفي:

جدول (12) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مختص	34	23.9%
رئيس قسم	46	32.4%
مدير إدارة	48	33.8%
مدير عام	14	9.9%
الإجمالي	142	100%

شكل (7) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).
يتضح من الجدول (12) والشكل (7) أن غالبية أفراد العينة ممن هم في وظيفة (مدير إدارة) حيث بلغ عددهم (48) فرداً بنسبة (33.8%) يليها من يعملون في وظيفة (رئيس قسم) حيث بلغ عددهم (46) فرداً بنسبة (32.4%) يليها من يعملون في وظيفة (مختص) حيث بلغ عددهم (34) فرداً بنسبة (23.9%) يليها في المرتبة الأخيرة من يعملون في وظيفة (مدير عام) حيث بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة (9.9%).

4-2 - التحليل الوصفي للنتائج حسب مكونات الاستبانة:

استُخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والنتائج موضحة في الجداول أدناه:

4-2-1 - تحليل أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

ويتكوّن من أربعة أبعاد هي التزام الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الموارد البشرية والتحسين المستمر وعلى النحو الآتي:

4-2-1-1 - تحليل فقرات البعد الأول (الالتزام الإدارة العليا):

جدول (13) تحليل فقرات البعد الأول (الإدارة العليا).

الرقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
1	هناك التزام دائم للإدارة العليا للجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.06	1.09	61.2%	متوسطة	2
2	تخصص الإدارة العليا للجامعة الموارد المالية الكافية فيها الخاصة بتطبيق إدارة الجودة.	3.04	0.95	60.8%	متوسطة	3
3	تحرص الإدارة العليا للجامعة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين بصورة مستمرة	3.14	1.00	62.8%	متوسطة	1
4	تمنح الإدارة العليا للجامعة الحوافز التشجيعية للأقسام والوحدات الإدارية التي تطبق مبدأ الجودة الشاملة	3.00	0.97	60%	متوسطة	4
5	تهتم الإدارة العليا للجامعة بدرجة كبيرة بتوفير كل الاحتياجات اللازمة للموظفين لإنجاز العمل	2.90	0.94	58%	متوسطة	5
	المتوسط العام للبعد	3.03	0.78	60.6%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه تبين أن الفقرة (3) والتي تنص على (تحرص الإدارة العليا للجامعة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين بصورة مستمرة جاءت

في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة من قبل افراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.14) وبانحراف معياري بلغ (1.00) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (1) والتي تنص على (هناك التزام دائم للإدارة العليا للجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.06) بانحراف معياري (1.09) وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (2) والتي تنص على (تخصص الإدارة العليا للجامعة الموارد المالية الكافية فيها الخاصة بتطبيق إدارة الجودة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.04) وبانحراف معياري (0.95) وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (4) والتي تنص على (تمنح الإدارة العليا للجامعة الحوافز التشجيعية للأقسام والوحدات الإدارية التي تطبق مبدأ الجودة الشاملة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.00) بانحراف معياري (0.97) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي تنص على (تهتم الإدارة العليا للجامعة بدرجة كبيرة بتوفير كل الاحتياجات اللازمة للموظفين لإنجاز العمل) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.90) وبانحراف معياري (0.94)، وبشكل عام نجد أن بُعد التزام الإدارة العليا حاز على درجة موافقة متوسطة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.03) وانحرافه المعياري (0.78)، وهو ما يعني أنَّ الإدارة العليا في جامعة تعز ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم إدراك قيادة الجامعة أهمية إدارة الجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن تحققه في كافة العمليات الإدارية والتنظيمية وهذا ظهر جلياً من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة بأن قيادة الجامعة لا تحرص على نشر ثقافة الجودة بين مختلف الوحدات الإدارية في الجامعة ولا تخصص الموارد اللازمة لعملية التطبيق ولا توفر الاحتياجات اللازمة للموظفين لإنجاز أعمالهم بالإضافة إلى أنها لا تمنح الحوافز التشجيعية للأقسام والوحدات الإدارية التي تطبق مبدأ الجودة الشاملة.

4-2-1-2- تحليل فقرات البعد الثاني (التخطيط الاستراتيجي):

جدول (14) تحليل فقرات البعد الثاني (التخطيط الاستراتيجي).

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الرتبة
6	يتم مراجعة التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالجودة بصورة مستمرة	3.33	0.99	66.6%	متوسطة	2
7	تشارك إدارة الجامعة جميع العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.06	1.00	61.2%	متوسطة	7
8	تعتبر الجودة محورا اساسيا في الخطه الاستراتيجية للجامعة	3.37	0.89	67.4%	متوسطة	1
9	يتم تحليل نقاط القوة والضعف في الجامعة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل	3.26	0.86	65%	متوسطة	3
10	يتم تزويد الموظف بالتخطيط الاستراتيجي المتعلق بالجودة في الجامعة بشكل واضح	3.08	0.88	65.2%	متوسطة	6
11	توفر الجامعة الموارد اللازمة لتحقيق اهداف الجودة	3.23	0.65	64.6%	متوسطة	4
12	يتم تحليل الفرص والتحديات التي تواجه الجامعة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل	3.16	0.87	63.2%	متوسطة	5
	المتوسط العام	3.23	0.65	64.6%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه تبين أن الفقرة (8) والتي تنص على (تعتبر الجودة محوراً أساسياً في الخطه الاستراتيجية للجامعة) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.37) وبانحراف معياري بلغ (0.89) وجاءت في

المرتبة الثانية الفقرة (6) والتي تنص على (يتم مراجعة التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالجودة بصورة مستمرة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.33) بانحراف معياري (0.99) وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (9) والتي تنص على (يتم تحليل نقاط القوة والضعف في الجامعة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.26) وبانحراف معياري (0.86) وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (11) والتي تنص على (توفر الجامعة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجودة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.23) بانحراف معياري (0.65) وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (12) والتي تنص على (يتم تحليل الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.16) وبانحراف معياري (0.87) وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة (10) والتي تنص على (يتم تزويد الموظف بالتخطيط الاستراتيجي المتعلق بالجودة في الجامعة بشكل واضح) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.08) وبانحراف معياري (0.88) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على (تُشرك إدارة الجامعة جميع العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.06) بانحراف معياري (1.00)، وبشكل عام نجد أن بعد التخطيط الاستراتيجي حاز على درجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.23) والانحراف المعياري (0.65)، وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز يُمارس بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تخصيص الموارد اللازمة لعملية تنفيذ الخطط المتعلقة بالجودة وعدم إشراك العاملين في صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالإضافة إلى عدم مراجعة التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالجودة بصورة مستمرة وهذا كله يؤدي إلى إعاقة أي تقدم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالجودة والتي إن وجدت في بعض الأحيان إلا أنها تبقى حبيسة الأدراج ولا تنفذ على أرض الواقع .

4-2-1-3- تحليل فقرات البُعد الثالث (التركيز على الموارد البشرية):

جدول (15) تحليل فقرات البُعد الثالث (التركيز على الموارد البشرية).

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
13	تتفد إدارة الجامعة دورات تدريبية مستمرة للعاملين فيها	3.51	0.84	70.2%	متوسطة	1
14	يمتلك العاملون في الجامعة الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار	3.20	1.10	64%	متوسطة	5
15	يوجد نظام فعال للاتصالات في كافة الاتجاهات(صاعدة-أفقية-نازلة)	3.07	1.04	61.4%	متوسطة	6
16	يُحظى جميع العاملين في الجامعة بالرعاية والاهتمام في التأمين الصحي من الإدارة العليا في الجامعة	2.89	1.00	57.8%	متوسطة	7
17	تسود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمروسين	3.35	0.92	67%	متوسطة	3
18	تتعاطف إدارة الجامعة مع جميع العاملين الموظفين في حال تعرضهم لظروف طارئة	3.38	0.88	67.6%	متوسطة	2
19	تفضل إدارة الجامعة العمل الجماعي المشترك	3.25	0.96	65%	متوسطة	4
	المتوسط العام للبُعد	3.24	0.72	64.8%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه تبين أن الفقرة (13) والتي تنص على (تتفد إدارة الجامعة دورات تدريبية مستمرة للعاملين فيها) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.51) وبانحراف معياري (0.84) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (18) والتي تنص على (تتعاطف إدارة الجامعة مع

جميع العاملين الموظفين في حال تعرضهم لظروف طارئة) بمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.88) وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (17) والتي تنص على (تسود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمؤوسين) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.35) بانحراف معياري (0.92) وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (19) والتي تنص على (تفضل إدارة الجامعة العمل الجماعي المشترك) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.25) وبانحراف معياري (0.96) وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (14) والتي تنص على (يمتلك العاملون في الجامعة الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.20) بانحراف معياري (1.10) وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة (15) والتي تنص على (يوجد نظام فعال للاتصالات في كافة الاتجاهات(صاعدة-أفقية-نازلة)) بمتوسط حسابي (3.07) وبانحراف معياري (1.04) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (16) والتي تنص على (يحظى جميع العاملون في الجامعة بالرعاية والاهتمام في التأمين الصحي من الإدارة العليا في الجامعة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.89) وبانحراف معياري (1.00)، وبشكل عام نجد أن بُعد التركيز على الموارد البشرية حاز على درجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (0.72)، وهذا يدل على أن جامعة تعز تركز على الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الممارسات الإدارية التقليدية التي تتبعها الجامعة والتي تتصف بالجمود والروتين ومركزية اتخاذ القرار والاتصالات المغلقة، وهذه الممارسات تجعل قيادة الجامعة تركز على المهام على حساب الموارد البشرية.

4-1-2-4- تحليل فقرات البعد الرابع (التحسين المستمر):

جدول (16) تحليل فقرات البعد الرابع (التحسين المستمر).

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
20	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تقديم المقترحات لتحسين العمل	3.52	1.02	70.4%	مرتفعة	2
21	يتم تقليص الإجراءات الروتينية في الجامعة إلى أقل من مستوى ممكن	3.29	0.97	65.8%	متوسطة	7
22	يشارك جميع العاملين في الجامعة في عملية التحسين المستمر	3.36	0.93	67.2%	متوسطة	5
23	تؤمن إدارة الجامعة بأن تحسين الجودة الشاملة هي مسؤولية كل العاملين	3.44	0.79	68.8%	متوسطة	3
24	تؤكد الجامعة على أهمية عمليات التحسين المستمر في كافة المستويات الإدارية	3.37	0.93	67.4%	متوسطة	4
25	تحرص الجامعة على تحديث وتطوير الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة	3.35	0.876	67%	متوسطة	6
26	تسعى الإدارة العليا للجامعة إلى استخدام التكنولوجيا لكافة عملياتها الإدارية	3.56	0.879	71.2%	متوسطة	1
	المتوسط العام للبعد	3.49	0.57	69.8%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه تبين أن الفقرة (26) والتي تنص على (تسعى الإدارة العليا للجامعة إلى استخدام التكنولوجيا لكافة عملياتها الإدارية) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.56) وبانحراف معياري (0.879) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (20) والتي

تنص على (تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تقديم المقترحات لتحسين العمل) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.52) بانحراف معياري (1.02) وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (23) والتي تنص على (تؤمن إدارة الجامعة بأن تحسين الجودة الشاملة هي مسؤولية كل العاملين) بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.79) وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (24) والتي تنص على (تؤكد الجامعة على أهمية عمليات التحسين المستمر في كافة المستويات الإدارية) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.37) بانحراف معياري (0.93) وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (22) والتي تنص على (يشارك جميع العاملين في الجامعة في عملية التحسين المستمر) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.36) بانحراف معياري (0.93) وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة (25) والتي تنص على (تحرص الجامعة على تحديث وتطوير الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.35) بانحراف معياري (0.876) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (21) والتي تنص على (يتم تقليص الإجراءات الروتينية في الجامعة إلى أقل من مستوى ممكن) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.29) وبانحراف معياري (0.97)، وبشكل عام نجد أن بُعد التحسين المستمر حاز على درجة موافقة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.57)، وهذا يدل على أن التحسين المستمر يُمارس في جامعة تعز بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم حرص الجامعة على تحديث وتطوير الأنظمة الإدارية والتي أصبحت متقادمة ولا تتناسب مع المتغيرات الراهنة، بالإضافة إلى أن قيادة الجامعة تستخدم التحسين فقط كإجراء تصحيحي يتم فقط عند اكتشاف المشاكل وليس كأسلوب وقائي يهدف إلى منع وقوع الأخطاء من الأساس.

4-2-1-5- ملخص نتائج أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعرفة تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق التمكين الإداري في الجامعة التي يعملون فيها وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (17) ملخص نتائج أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية (الوزن النسبي) %	الانحراف المعياري العام	الوسط الحسابي العام	البعد
4	متوسطة	60.6	.78	3.03	التزام الإدارة العليا
3	متوسطة	64.6	.65	3.23	التخطيط الاستراتيجي
2	متوسطة	64.8	.72	3.24	التركيز على الموارد البشرية
1	متوسطة	69.8	.57	3.49	التحسين المستمر
	متوسطة	65	.59	3.25	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (17) أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز متوسط، حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (0.59). وبأهمية نسبية (65%). كما يتضح من الجدول (17) أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة تُمارس بدرجة متوسطة. حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد التحسين المستمر، وجاء في المرتبة الثانية بُعد التركيز على الموارد البشرية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التخطيط الاستراتيجي، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التزام الإدارة.

4-2-2- تحليل فقرات أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين):

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضح فيما يلي:

جدول (18) تحليل فقرات المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين).

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتبة
27	الحوافز المالية التي تمنح للموظفين تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم	4.08	0.88	81.6%	مرتفعة	4
28	دعم وتشجيع الإدارة العليا للجامعة للموظفين يؤدي إلى زيادة مستوى رضاهم الوظيفي	4.14	0.73	82.8%	مرتفعة	3
29	اراء ومقترحات الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا	3.53	0.93	70.6%	مرتفعة	7
30	جميع الموظفين يمنحون فرصاً عادلة في التدريب والتطوير	3.39	1.08	67.8%	متوسطة	9
31	يحصل جميع الموظفين على الخدمات التي تقدمها الجامعة بشكل عادل	3.25	1.00	65%	متوسطة	10
32	التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا للجامعة تشعر الموظفين بالأمان الوظيفي	3.49	0.98	69.8%	مرتفعة	8
33	أشعر بعدالة نظام الترقيات في الجامعة	3.53	1.00	70.6%	متوسطة	7
34	دعم ومساندة المدراء للموظفين يشعروهم بالرضا	3.95	0.85	79%	مرتفعة	6
35	أشعر بأن وظيفتي في الجامعة تمنحني فرصة للتطوير والتأهيل	4.07	0.67	81.4%	مرتفعة	5
36	أشعر بالرضا عن علاقتي بزملائي في العمل	4.26	0.69	85.2%	مرتفعة	2
37	أشعر بتمنحي وظيفتي في الجامعة مكانة اجتماعية	4.32	0.68	86.4%	مرتفعة جداً	1
	المتوسط العام للمتغير التابع	3.79	0.46	75.8%	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه تبين أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على جميع فقرات الرضا الوظيفي ما عدا الفقرات (30، 31، 33) فإنهم يوافقون عليها بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (37) والتي تنص على (أشعر بتمنحي وظيفتي في الجامعة مكانة اجتماعية) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.32) والانحراف المعياري بلغ (0.68) تليها الفقرة (36) والتي تنص على (أشعر بالرضا عن علاقتي بزملائي في العمل) بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (30) والتي تنص على (جميع الموظفين يمنحون فرصاً عادلة في التدريب والتطوير) بدرجة موافقة متوسطة وبوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.08) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (31) والتي تنص على (يحصل جميع الموظفين على الخدمات التي تقدمها الجامعة بشكل عادل) بدرجة موافقة متوسطة وبوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.00)، وبشكل عام فإن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد الرضا الوظيفي بشكل كامل جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام (3.79) وانحراف معياري عام (0.46) وأهمية نسبية (75.8%). وهذا يدل على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز جاء بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى فعالية الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون في الجامعة بالرغم من قلتها في تنمية وتحسين مستوى الإبداع والابتكار لديهم وزيادة مهاراتهم ورفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم.

ويعزو الباحث ذلك إلى الانسجام والتوافق بين الموظفين وطبيعة الوظيفة التي يمارسونها لأنهم يعتقدون أن العمل في الجامعة يمنحهم مكانة اجتماعية في المجتمع نتيجة الدور الذي تلعبه في بناء الأجيال والتي تساهم بشكل فاعل في عملية البناء والتطور في البلد، بالإضافة إلى ارتباط الموظفين القوي مع زملائهم في العمل أدى إلى شعورهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية حتى ولو لم تُشبع حاجاتهم المادية بشكل كامل.

4 - 3 - اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات ومعالجتها إحصائياً باستخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الكلية والرضا الوظيفي للعاملين وبين كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين، كما استخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الكلية على الرضا الوظيفي للعاملين، واستخدم الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للعاملين.

4 - 3 - 1 - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

4 - 3 - 1 - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها" تم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (19) العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين فيها.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة		الرضا الوظيفي
0.578**	معامل الارتباط	
0.000	الدلالة الإحصائية	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.578^{**})، بدلالة إحصائية (0.000) وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز زاد الرضا الوظيفي للعاملين فيها وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها".

4 - 3 - 1 - اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

- (1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- (2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

- (3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الموارد البشرية في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- (4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك بهدف معرفة علاقة كل بُعد من أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، كما هو مبين في الجدول (20) على النحو الآتي:

جدول (20) العلاقة بين أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين.

أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة				الرضا الوظيفي	
التحسين المستمر	التركيز على الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي	التزام الإدارة العليا	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
0.586**	0.436**	0.610**	0.411**		
0.000	0.000	0.000	0.000		
2	3	1	4	الترتيب	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين الآتي:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التزام الإدارة العليا في جامعة تعز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.411^{**}) بدلالة إحصائية (0.000) وهذا يدل على أنه كلما زاد التزام الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة زاد الرضا الوظيفي للعاملين. وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها".
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.610^{**}) بدلالة إحصائية (0.000) وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة زاد الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها".
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التركيز على الموارد البشرية في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.436^{**}) بدلالة إحصائية (0.000) وهذا يدل على أنه كلما زاد التركيز على الموارد البشرية في الجامعة زاد الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الموارد البشرية في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها".
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التحسين المستمر في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.586^{**}) بدلالة إحصائية (0.000) وهذا

يدل على أنه كلما زاد التحسين المستمر في الجامعة زاد الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر في جامعة تعز والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها".

4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها تم إجراء بعض الاختبارات لضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار المتعدد وهذه الاختبارات هي:

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution): للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وذلك باستخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis).

اختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي للتأكد من اعتدالية البواقي وذلك من خلال اختبار (Kolmogorove-Smirnov) و (Shapiro-Wilk).

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normal Distribution):
جدول (21) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الأبعاد	Skewness	Kurtosis
التزام الإدارة العليا	-0.264	-0.999
التخطيط الاستراتيجي	-0.159	-0.979
التركيز على الموارد البشرية	-0.195	-0.783
التحسين المستمر	-0.541	-0.131
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	-0.960	0.948
الرضا الوظيفي	-0.275	-0.952

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

بناءً على بيانات اختبار التوزيع الطبيعي في الجدول أعلاه تبين أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيم معامل الالتواء والتفلطح ما بين (+1، -1) لجميع متغيرات الدراسة (George, 2019) (Hair et al., 2010).

4-3-2-1 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين فيها).

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (22) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للعاملين.

مصدر التغير (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	9.764	1	9.764	70.258	0.000
البواقي (الخطأ)	19.457	140	.139		
الكل	29.221	141			

معامل التحديد $R^2=0.334$

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (22) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (70.258) والقيمة الإحتمالية المقابلة لها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على أن أبعاد المتغير المستقل (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) ترتبط بعلاقة خطية مع المتغير التابع

(الرضا الوظيفي) وهذا يؤكد على صلاحية النموذج بوجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز على الرضا الوظيفي، بقوة تفسيرية 33.4% ($R^2=0.334$)، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين فيها".

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا في جامعة تعز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الموارد البشرية في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	2.020	0.183		11.028	0.000
التزام الإدارة العليا	-0.006	0.056	-0.010	-0.106	0.916
التخطيط الاستراتيجي	0.346	0.083	0.491	4.181	0.000
التركيز على الموارد البشرية	-0.140	0.070	-0.220	-2.007	0.047
التحسين المستمر	0.323	0.082	0.408	3.956	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (23) أن الأبعاد المستقلة للتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الموارد البشرية والتحسين المستمر في جامعة تعز لها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، حيث بلغت قيمة (t) لهم (4.181) و (-2.007) و (3.956) على التوالي، بدلالة إحصائية (0.000) و (0.047) و (0.000) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005). وبلغت قيم معاملات بيتا (Beta) لهذه الأبعاد (0.491، -0.220، 0.408) على التوالي. بينما البعد المستقل (التزام الإدارة العليا) ليس له أثر على الرضا الوظيفي للعاملين حيث بلغت قيمة (t) له (-0.106) بدلالة إحصائية (0.916) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.005)، وبلغت قيمة معامل بيتا (Beta) لهذا البعد (-0.006). وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الموارد البشرية في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في جامعة تعز على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

كما تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية العدمية التي نصها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا في جامعة تعز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها".

ويمكن بناء النموذج للتنبؤ بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز باستخدام أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الموارد البشرية والتحسين المستمر) وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\gamma \text{ (التخطيط الاستراتيجي)} + 0.491 \text{ (الثابت)} + \beta_0 \text{ (الرضا الوظيفي للعاملين)} \\ + 0.408 \text{ (التحسين المستمر)} + 0.220 \text{ (التركيز على الموارد البشرية)}$$

5 - النتائج والتوصيات ومقترحات للدراسات المستقبلية:

يتضمن هذا الجزء ملخصاً بأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة ومقترحات للدراسات المستقبلية وعلى النحو الآتي.

نتائج الدراسة:

بناءً على دراسة وتحليل البيانات أظهرت النتائج الآتي:

- 1- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز جاء بدرجة متوسطة.
- 2- أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز جاء بدرجة مرتفعة.
- 3- وجود علاقة طردية متوسطة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
- 4- جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الموارد البشرية والتحسين المستمر) ترتبط بعلاقة طردية متوسطة مع الرضا الوظيفي للعاملين، وكان بُعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالرضا الوظيفي للعاملين.
- 5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز.
- 6- أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الموارد البشرية والتحسين المستمر) هي التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بينما بُعد التزام الإدارة العليا ليس له تأثير.

5-2 - توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تفيد في تطوير جوانب مهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة تعز وهي:

- 1 - ضرورة أن تبذل جامعة تعز مزيداً من الجهود في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.
- 2 - ضرورة اهتمام قيادة الجامعة بمنح الحوافز التشجيعية للأقسام والوحدات الإدارية التي تتميز في تطبيق الجودة الشاملة.
- 3- العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين بصورة مستمرة.

- 4- العمل على إدماج كافة العاملين ومشاركتهم في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالجودة وإجراء تقييمات دورية لعملية التنفيذ للتأكد من تحقيق الأهداف.
- 5 - تنفيذ دورات تدريبية مستمرة للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها.
- 6 - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لجامعة تعز بما يتناسب مع مرحلة تطبيق الجودة الشاملة وذلك من خلال إعطاء العاملين سلطات كافية في إنجاز أعمالهم وتفعيل نظام اتصال فعال في جميع الاتجاهات(صاعدة-أفقية-نازلة).
- 7 - ضرورة أن تولي قيادة جامعة تعز الموظفين الإداريين فيها مزيداً من الاهتمام والرعاية من خلال تقديم الحوافز والمكافآت والتأمين الصحي وغيرها من الحوافز الأخرى التي تعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم
- 8- ضرورة العمل على تشجيع العاملين في جامعة تعز على تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بعملية التحسين المستمر والأخذ بها ووضعها موضع التنفيذ.
- 9- تشجيع العاملين على حرية التفكير وإطلاق طاقاتهم الكامنة من خلال زيادة تمكينهم من أعمالهم وإشراكهم في كافة القضايا والقرارات الإدارية المتعلقة بالجودة.
- 10- ضرورة العمل على مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة في كافة الممارسات الإدارية التي تقوم بها قيادة الجامعة.
- 11- ضرورة إعادة النظر في مستويات الرواتب الحالية للعاملين لتكون متلائمة مع تكاليف المعيشة المرتفعة.

مراجع الدراسة:

- إبراهيم، عماد الحسين أحموده (2015). إطار محاسبي لقياس تكلفة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في ليبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- أبو بكر، غادة محمد وفيق (2016). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجال السياحي، دراسة لمحافظة إقليم الصعيد، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 10 العدد 2، 102-125.
- الإدريسي، علي أحمد محمد (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبينة المنظمات التعليمية اليمنية (دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.
- بشبيشي، هشام (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة. مؤسسة مدبغة جيجل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر
- بلخير، سهام وعشيط، حنان (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية: دراسة حالة جامعة البويرة رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- جودة، محفوظ أحمد، (2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حسين، إسماعيل بابكر طاهر (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي (بالتطبيق على بنك البركة السوداني)، اطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- حمية، حمزة وغربي، عادل وسعد، عبد الكريم حاج (2018). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونيون الوادي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- الحميري، عبدالله حميد مرشد (2016). تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 9(24)، 39-60.
- حويجي، مروان احمد (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السامرائي، مهدي (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. الطبعة الأولى. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شرف، سمير قائد (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز وأثره على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
- الصالح، سلطان محمد هائل (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الفني والمهني في محافظة تعز وأثرها على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الدراسات العليا، جامعة تعز، اليمن.
- الصفار، أحمد عبد إسماعيل وعبد اللطيف، ماجدة (2008). أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية (حالة دراسية في شركة بتر للصناعات الهندسية في المملكة الاردنية الهاشمية). مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، 1-31.
- العمرائي، وفاء محمد (2020). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في فندق تاج سبأ- اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية، تعز، اليمن.
- عويضة، ايهاب احمد (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غواش، هبة سالمه سالم (2014). الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج «بورتير ولولر» حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القرشي، حسين بن ردة (1999). إسرار النجاح في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة. دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.

قريشي، محمد الطاهر والسبتي، لطيفة أحمد (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 11، العدد 1، ص 59-89.

محمد، عبداللطيف مصلح (2014). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 7(16)، 3-49.

محمد، مها أحمد إبراهيم (2010). مصطلح الرضا الوظيفي: دراسة في المفاهيم والدلالات. *الاتجاهات الحديثة في المكتبات المعلومات*.

مروى، خوالد (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة قليلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

موسى، هاجر (2016). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الميمان، بدرية بنت صالح (2007). الجودة الشاملة في التعليم العام: المفهوم والمبادئ والمتطلبات. بحث مقدم للقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن).

النجار، علوي أحمد علي (2020). تقييم جودة البرامج الأكاديمية في كليات العلوم التربوية في الجامعات اليمنية مقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 40(2)، 183-208.

النقري، اميليا محمود والطراونة، إخليف يوسف (2018). درجة تحقيق الجامعات الأردنية الخاصة لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، المجلد 45، العدد 3، 85 - 100.

نور الدين عسلي (2009). إدارة الصراع التنظيمي وأثارها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظلة ولاية المسيلة كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر.

Ahmed, A. O., & Idris, A. A. (2020). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies. *The TQM Journal* © Emerald Publishing Limited, 33 (1), 95 – 124.

- Akhtar, S., Zameer, H., & Zakariya, R. S. B. (2014). Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan. **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, 3(6), 109– 117.
- Al-Salim, A. A. A. (2018). Total Quality Management Its Impact on the Performance of Educational Institutions. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 8(8),239– 247.
- Alshatnawi, H. A. M.,& Abd Ghani, M. B. (2018). The Effect of Total Quality Management and Knowledge Management on Organizational Performance in Higher Education Institution in Jordan. **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, 7(3), 17–29.
- George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS Statistics 25 step by step (15th ed.). Taylor & Francis Group, New York, USA
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis; A Global perspective** (7th ed.). Pearson Education, Upper Saddle River.
- Kiani, M. S., & Baharmi,S.(2020). The Effect of Total Quality Management on Job Satisfaction, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior of Employees in the Ministry of Youth Affairs and Sports. **New Approaches in Sport Sciences**, 2 (3), 129-144.
- Logothetis, N. (1997). **Managing for Total Quality: From Deming to Taguchi and Spc**, New Delhi: Prentice Hall
- Oakland, J. S. (2003). **Total Quality Management: Text with Cases** (3rd ed.), Oxford: Butterworth-Heinemann.