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

إعداد

د. سلامة سويلم النوافعة

الأستاذ المساعد - جامعة البلقاء التطبيقية

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة

العدد السابع عشر - مايو ٢٠١٠

علاقة ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية

إعداد

د. سلامة سويلم النوافعة

الملخص

هدفت لدراسة إلى التعرف علة علاقة ممارسة إدارة الجودة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية وقد استخدمت الدراسة أربعة متغيرات للجودة الشاملة ممثلة بالتركيز على العميل وفريق العمل والثقافة التنظيمية والثقة ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في فنادق خمسة نجوم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها أن الفنادق الأردنية تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف كسب رضا العاملين لديها ، حيث بينت وجود علاقة تأثيرية الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية ، كما بينت الدراسة وجود علاقة بين التركيز على العميل وفرق العمل والثقافة التنظيمية والثقى كمتغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية وأوصت الدراسة الفنادق الأردنية بضرورة التركيز على رضا العاملين من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها

الكلمات الدالة : إدارة الجودة الشاملة، الرضا الوظيفي ، الفنادق الأردنية

**RELATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT WITH JOB SATISFACTION
IN JORDAN HOTELS**

Dr. Salamah Al- Nawafeha

Abstract

The study aimed to investigate the relation of total quality management with job satisfaction in Jordan hotels. Four principals of total quality management variables were selected represented by (customer focusing, teamwork, organizational culture and trust) . Self administrated questionnaire was designed and distributed over the research sample, totaling 150. The study concluded that Jordan hotels implement total quality management for the purpose of obtaining staff satisfaction . It also found relation between TQM and job satisfaction .The study recommended that Jordan hotels should focus on job satisfaction through implementation all elements of total quality management

Keywords: Total quality Management, Job Satisfaction, Jordan Hotels

علاقة ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية

إعداد

د. سلامة سويلم النوافعة

مقدمة

إن الصناعة الفندقية هي خدمة موجهة بالناس ولكي تنجح في السوق المنافس، فإن من المهم لمديري الفنادق معرفة كيف يشعر العاملون لديهم في العمل وماذا يريدون ويعتمد كمية الجهد الذي يصرفه العامل على انجاز أهداف الفندق على فيما إذا كان العامل يعتقد أن هذا الجهد سيعود إلى تلبية حاجاته ورغباته.

أعطى الباحثون والاختصاصيون الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لما يشكله من أهمية أساسية في تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المرتبطة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، إضافة للسعي نحو تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم بهدف تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين والسعي في تطوير القابليات والقدرات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة، وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة نظرا لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين واعتبارهم أكثر أوجه الاستثمارات في المنظمة وأكثرها قدرة على خلق ما يسمى بمنظمة المعرفة بهدف تحسين الإنتاج من الناحيتين الكمية والنوعية.

حاولت دراسات سابقة ربط إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين كانت نتائجها محدودة من حيث النطاق وغالبا ما تأثرت بالقيود والمنهجية وعدم الثقة فالبعض منها ربط فقط عنصر أو عنصرين من ادارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين ، وكانت غالبية الدراسات السابقة نظرية فقط وقدمت أدله قليلة لتدعيم استنتاجاتها (Chapman and Al- Khawaldeh , 2003)

إضافة لذلك استخدمت العديد من الدراسات السابقة التي تبين الإحصاءات الوصفية، (التكرارات والمتوسطات) لتحليل البيانات وتقييم اثر ادارة الجودة الشاملة على رضا الوظيفي للعاملين (Guimaraes, 1997) واستخدمت القليل منها معاملات الارتباط والانحدار المتعدد (Noorliza and Zainal , 2000).

مشكلة الدراسة

تعتمد الصناعة الفندقية بشكل كبير جدا على العنصر البشري في تقدم خدماتها وتعتمد جودة الخدمات الفندقية بالدرجة الاولى على العاملين ودرجة رضاهم عن عملهم ، وقد قامت دراسات عديدة بالبحث عن رضا العاملين وتحديد العوامل المؤثرة على الرضا ، الا انه لا توجد دراسات كثيرة

تتناول اثر إدارة الجودة الشاملة على الرضا العاملين الوظيفي ومن هنا فان هذه الدراسة تستخدم عينه من الفنادق الاردنية لاختبار فيما إذا كان تطبيق ممارسات اداره الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين ظروف عمل الموظفين التي تسهم بلا شك في رضاهم الوظيفي.وتحاول تلبية الحاجة الواضحة لدراسة تحليلية ترتبط إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين، باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة في الفنادق الأردنية وتستخدم هذه الدراسة بعض العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة التي تم تحديدها كممارسات رئيسية والتي تدعم إستراتيجية عمل المنظمة نحو زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وهذه العناصر هي التركيز على العميل ، فريق العمل ، الثقافة التنظيمية ، والثقة التنظيمية.

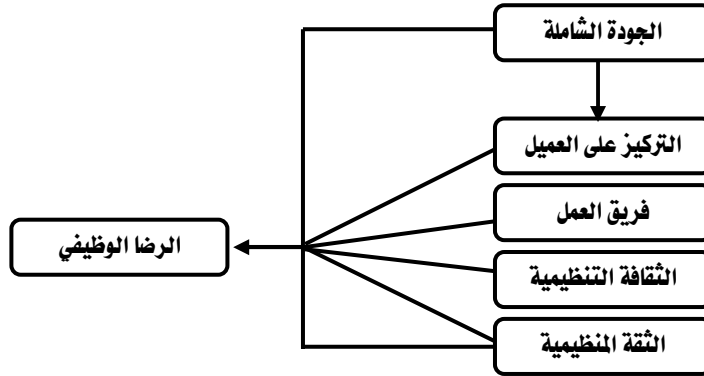
أسئلة الدراسة

- ما هي ممارسات إدارة الجودة الشاملة الضرورية التي يمكن تطويرها لتكون دليلا فاعلا في قياس الرضا الوظيفي للعاملين
- هل تؤثر ادراكات العاملين لممارسات إدارة الجودة الشاملة على رضاهم الوظيفي .
- إلى أي مدى تكون آثار إدارة الجودة الشاملة واضحة على إدراك الموظفين ورضاهم الوظيفي.

وتتبع أهمية الدراسة بشكل خاص لأنها تسعى لكشف درجة التأثير التي بها يفرض تطبيق ممارسات أداة الجودة الشاملة منفعلة الموظفين في البنوك الأردنية وكذلك قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين بعيدا عن تحديد مجالات المشكلة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على اثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي، وثانيا لتقديم نموذجا كطريقة نظامية لقياس مدى تأثير ادراكات الموظفين له علاقة بتطبيق ممارسات ادراة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي والتي أصبحت عنصرا كاملا من أي منظمة عندما يكون الرضا الوظيفي حيويا. وثالثا لكشف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي وأخيرا لتقييم أي ممارسة لإدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطا قويا مع الرضا الوظيفي.



فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة بين الجودة الشاملة في الفنادق والرضا الوظيفي

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين التركيز على العميل كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في

الفنادق الأردنية

• الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة بين العمل كضيق كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في

الفنادق الأردنية

• الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في

الفنادق الأردنية

• الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة بين الثقة كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق

الأردنية

أدبيات الدراسة

تم تعريف الرضا الوظيفي وقياسه بأبعاد متعددة فقد تم تعريف الرضا الوظيفي كوظيفة للعلاقات المدركة وما يريد الفرد من وظيفته وما يحصل عليه من وظيفته وقد قامت دراسات متعددة بالبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات المنظمية المتعددة فعلى سبيل المثال كتبت دراسات متعددة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي, Carmer, 1996 , Lok and Crawford, 1999, Currvan, 1999, وعندما يتكلم الناس عن اتجاه الموظف نحو عمله فهم يشيرون إلى الرضا الوظيفي. و الرضا الوظيفي هو تقييم الفرد الفعال لمختلف أبعاد الوظيفة وهذا يتضمن العمل نفسه والإشراف ، الأجور، سياسات الترقية، وزملاء العمل ويزود تحديد عوامل الرضا الوظيفي أصحاب الفنادق بالمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات رشيدة بخصوص رضا الموظف . ويقصد بالرضا الوظيفي مجموعة الاتجاهات التي يحملها العاملون نحو وظائفهم في المنظمة. (جلدة ، ٢٠٠٩ : ٩٤) والرضا الوظيفي يتعلق بنوعين من التأثير ، تأثير منظمات العمل على الأفراد وتأثير الأفراد على منظمات الأعمال وتشير (Berry, 1997) إلى أن (Thorndike, 1950) اكتشف العلاقة بين العمل والرضا . وببساطة فإن الرضا الوظيفي هو كيفية شعور العاملين نحو وظائفهم ومختلف جوانب وظائفهم. وهناك أسباب متعددة ومهمة تدفع المنظمات للاهتمام بالرضا الوظيفي، أولها: المنظور

الإنساني الذي يشير إلى أن العاملين يستحقون التعامل بعدل واحترام. والرضا الوظيفي إلى حد ما يعكس المعاملة الجيدة كما يمكن اعتباره كمؤشر رفاه عاطفي أو صحة نفسية (Haccoun and Jacarie, 1995). أما الشيء الثاني فهو أن الرضا الوظيفي يؤدي للتصرف من قبل العاملين الذي يؤثر في العمل المنظمي وكذلك ينعكس على العمل المنظمي ويمكن تشخيص الفروق بين وحدات المنظمة في الرضا الوظيفي كنقاط مشاكل أو مصاعب محتملة (Beaty, 1996) كل سبب من الأسباب المذكورة أعلاه يمكن أن يكون مبرراً كافياً للاهتمام بالرضا الوظيفي. وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل ولذا فإن الرضا الوظيفي يرتبط بثلاث أبعاد أساسية هي:

١. الجانب العاطفي وهذا يرتبط بالاستجابة العاطفية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ انه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد نحو العمل ذاته.
٢. يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء عمله.
٣. ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز به. (الفريجات وآخرون ، ٢٠٠٩ : ١١٨)

وللرضا الوظيفي علاقة مع الالتزام المؤسسي ودوران عمل الموظف فالموظفين الراضون يقدمون خدمات أفضل من غير الراضين وذلك لأن منتجات الخدمة تقدم من خلال العاملين، ويحتاج أصحاب العمل إلى إدامة توقعات الموظفين. وهذا ينطبق بالفعل في الصناعة التي تعتمد على التفاعلات البشرية (Spinelli and Canavos, 2000) مثل الصناعة الفندقية ويشير (McNeese – Smith , 1999) إلى أن الموظفين الراضون يكونوا أكثر إنتاجية ويبقوا في الوظيفة. ولذلك على أصحاب الفنادق أن يحافظوا على بقاء العاملين لمدة أقل وليس ذلك بسبب تكاليف التوظيف والتدريب للعاملين الجدد بل لأن العاملين يميلوا إلى توفير أداء أكثر ايجابية والذي يرتبط برضا العميل فرضا الموظف يرتبط مباشرة بولاء العميل، وولاء العميل يتعلق بالربحية

ويمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي: (جلدة، ٢٠٠٩: ٩٤)

١. النزعة لدى الفرد بأن يكون راضيا بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة. وقد أشارت الدراسات إلى ان من بين أهم الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة وتؤثر في الرضا الوظيفي ما يلي: الوظيفة نفسها والأجر المدفوع والترقيات والاعتراف والتقدير و الميزات المقدمة وظروف العمل والإشراف و الزملاء في العمل و سياسة المنظمة .
٢. الرضا الوظيفي الإجمالي أو الكلي والذي يعتبر مؤشراً لاتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية. وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها. (جلدة ، ٢٠٠٩ : ٩٥)

عوامل تسهم في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف عوامل الرضا الوظيفي الى عوامل داخلية واخرى خارجية وتعتمد العوامل الداخلية على الخصائص الفردية للشخص أما العوامل الخارجية فهي عوامل ظروفه وتعتمد على البيئة مثل مناخ العمل. يتبنى الاقتصاديون في العادة النظريات التي تعتمد على المصادر الخارجية أما

المصادر الداخلية فغالبا ما ترتبط بالعلوم الاجتماعية الأخرى (Luchak, 2003) وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في العمل في فرق عمل، والتركيز على الاستقلالية في العمل ومختلف مشاركة الموظف وأنظمة الأجور، تعمل على تحفيز العاملين ومن ثم إنتاجية أعلى (Beselie and Vander Wiele , 2000). أما بالنسبة للعلاقة بين الأجور والرضا الوظيفي، فقد بين (Clark and Oswald, 1996) أن مستوى رفاة العاملين يرتبط بشكل ضعيف مع دخولهم، بينما لم يجد (Belfield and Harris , 2002) دليلاً على تلك العلاقة، وهناك كم كبير من الأبحاث عن ضعف العلاقة بين الدخل والرضا عن الحياة فقد بين (Layard, 2006) و (Clark, 2005) أنه بالرغم من رفع الأجور إلا أن مستويات الرضا الوظيفي ظلت منخفضة بينما أظهرت دراسات أخرى أن الدخل النسبي بدلاً من الدخل الخاص، هو الذي يهتم بالنسبة للرضا الوظيفي (Clark and Oswald, 1996)

وقد قسم (Kelly and Lee, 2009) المؤثرات على الرضا الوظيفي إلى عوامل داخلية تتعلق بالعمل نفسه مثل الشعور بالإنجاز، الشعور بالاستقلالية، احترام الذات الشعور بالسيطرة وأحاسيس أخرى مشابهة من العمل، وعوامل رضا خارجية لا تتعلق مباشرة بالعمل نفسه مثل: تلقي المديح من الرئيس، العلاقات الطيبة مع الزملاء، بيئة عمل جيدة، راتب عالي، ومنافع جيدة. ويعد تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظف أمراً عاماً، ومع ذلك فإن من المهم كشف وفهم العوامل الرئيسية للرضا الوظيفي والخصائص الفردية التي تميز مستويات الرضا الفردية (Frank and Vecera , 2008) فالعاملين الأكثر ارتياحاً ببيئات عملهم يظهرون رضا أكثر عن وظائفهم إلا أن هذا الرضا يختلف باختلاف الخصائص الفردية، ولا يعني ذلك المعلومات الديموغرافية فقط بل يمتد إلى خصائص أخرى مثل بيئة العمل مع المشرفين، شاملاً العمل والإنجاز والإشراف، ومستوى المسؤولية، والمنظمة التي يعمل بها، ونوع العمل، ومدة العمل، والتعويض (Kacel et al , 2005)

أما عن قياس الرضا الوظيفي فإن من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي ذلك الدليل الذي يطلق عليه الدليل الوصفي للوظيفة (JDI) Job Descriptive Index ويستخدم هذا الدليل من خلال قائمة استقصاء تضم خمسة أبعاد أساسية للرضا الوظيفي (الراتب، الوظيفة نفسها، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء في العمل) حيث يتم قياس هذه الأبعاد من خلال أسئلة تنطوي على ثلاثة بدائل للإجابة وهي "نعم" أو "لا إجابة" لوصف ما إذا كانت بعض الكلمات أو العبارات المستخدمة في كل سؤال يمكن أن تصف اتجاهات المستقصى منهم من العاملين نحو وظائفهم. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن قياس الرضا الوظيفي الإجمالي كمتوسط للرضا عن كل بعد من الأبعاد التي اشتملت عليها الأسئلة السابقة. وباستخدام هذا الأسلوب تمكنت إحدى الدراسات الحديثة من التوصل إلى دليل الرضا الوظيفي الذي يضم ٧٢ عبارة أو كلمة يمكن استخدامها في عملية القياس. وتعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبات لتغيير الاتجاهات، حيث أنها توفر للمديرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات. ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات. (جلد، ٢٠٠٩ : ٩٥) وهناك أسباب متعددة

ومهمة تدفع المنظمات للاهتمام بالرضا الوظيفي، أولها: المنظور الإنساني الذي يشير إلى أن العاملين يستحقون التعامل بعدل واحترام. والرضا الوظيفي إلى حد ما يعكس المعاملة الجيدة كما يمكن اعتباره كمؤشر رفاه عاطفي أو صحة نفسية (Haccoun and Jacarie, 1995).

أما الشيء الثاني فهو أن المنظور النفعي هو أن الرضا الوظيفي يؤدي للتصرف من قبل العاملين الذي يؤثر في العمل المنظمي وكذلك ينعكس على العمل المنظمي ويمكن تشخيص الفروق بين وحدات المنظمة في الرضا الوظيفي كنقاط مشاكل أو مصاعب محتملة (Beaty, 1996) كل سبب من الأسباب المذكورة أعلاه يمكن أن يكون مبرراً كافياً للاهتمام بالرضا الوظيفي.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة وسنقتصر على بعض هذه التعريفات حيث يعرفها السيد (٢٠٠٥، ص ٢٤) بأنها "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف إلى احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. ويعرف (Hakan, 2003.p25) إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج إدارة المنظمة في التركيز على الجودة استناداً على مشاركة جميع أعضائها ويهدف إلى النجاح على المدى البعيد من خلال رضا العميل والمنافع لأعضاء المنظمة والمجتمع

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية الرئيسية لإدامة الميزة الثقافية وكطريقة أو أسلوب لإدارة المنظمات لتحسين فعاليتها الإجمالية وأدائها نحو تحقيق حال متقدمة (Zhang et al, 2000). تستخدم إدارة الجودة كإداة فعالة لحساب طريقة وظائف المنظمة. وقد أكدت الأبحاث على أن المنافع الاستراتيجية لبرامج الجودة تسهم في الحصول على حصة سوقية أكبر وعائد على الاستثمار وتخفيض تكاليف التصنيع وتحسين الإنتاجية وتحسين مجال الأداء الاستراتيجي (Zhang et al, 2000)

يتم تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة من خلال تأثيرها على اتجاهات عمل ومعنوية العاملين (Does, 1997) وبالتالي يحتمل أن يتأثر الرضا الوظيفي بجوانب أدائه الجودة الشاملة. ويعتبر الرضا الوظيفي مهما لارتباطه العميق مع نطاق من النواتج التنظيمية (Gray et al, 2003) ويهدف سد الثغرة وتزويد المنظمات بالمساعدة العلمية في التعامل مع هذا الموضوع فإن هذه الدراسة تستخدم عينه من البنوك الأردنية لاختبار فيما إذا كان تطبيق ممارسات أدائه الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين ظروف عمل الموظفين التي تسهم بلا شك في رضاهم الوظيفي. في السنوات الأخيرة، هناك تأكيد على مشاكل الناس وزيادة اشتراك الناس ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة (Crukkshank, 2000)

تم دراسة العديد من العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تتعامل مع الناس ومن بين هذه العناصر (فريق العمل) المكافأة والإقرار، التركيز على العميل، والثقة المؤسسية، والتدريب

المكثف، المستوى العالي من الاتصال، والتزام الإدارة على جميع المستويات، واشتراك الموظفين، والتمكين و الثقافة التنظيمية (Noorliza and Zainal, 2000 , Ockland and Ockland, 2001)

وقد وجدت الدراسات أن تأثير تحسين جودة حياة العمل تعمل على تقليل من دوران العمل وعلى ضوء ذلك فإن إدخال الجودة إلى حياة عمل العاملين في صناعة الضيافة ضرورياً ولا غنى عنه، وبما انه يوجد لدى الموظفين توقعات معينة عند التحاقهم بالمنظمة، فإن إكساب الأفراد بوجهات نظر عن ومشاكل الحياة مثل دخول قوة العمل يمكن أن يقدم لهم وجهات نظر في العوامل التي قد تؤدي إلى نواتج سلبية (Cleveland et al ,2007)

وتركز إدارة الجودة الشاملة على ما يلي (سملاني، ٢٠٠٣)

أ. التحسين المستمر:

تعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة حيث أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي

٢- التركيز على العميل:

أصبح العميل محل اهتمام متزايد من كافة المنظمات لاقتصادية فالاحتفاظ بالموقف التنافسي بالنسبة لهذه المنظمات مرتبط بقدرة هذه المنظمات على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء و تلبى احتياجاتهم المحددة أو الشاملة.

٣-التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية

يشكل العنصر البشري أحد أهم العناصر الإنتاجية في منظمات الأعمال وخاصة المنظمات الخدمية فالتركيز على هذا العنصر بتنميته و تحفيزه، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك لأن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة.

٤- فريق العمل:

ان اشتراك العاملين في عمل جماعي يساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها .و يعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين مختلف العاملين و الاحتكاك المستمر بينهم

الدراسات السابقة

دراسة (Keng et al , 2007). التي هدفت الدراسة إلى بحث ادراكات الموظفين لممارسات الجودة الشاملة وتأثيرها على الرضا الوظيفي في منظمة ماليزية كبيرة وقد استخدمت الدراسة الاستبانة الموزعة على جميع العاملين في هذه المنظمة وقد تكونت عينه الدراسة من ٢٠٠ موظف وتم

استرداد ما نسبته ٧٦/٦٪ وقد تم استخدام الاستبانة للتأكد من المستوى الكلي للرضا الوظيفي وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والعامل الارتباط وقد وجدت الدراسة أن فريق العمل، والثقة المنظمية، والثقافة المنظمية والتركيز على العمل ترتبط ايجابيا مع رضا العاملين. كما وجدت الدراسة أيضا بأنه أينما كان ادراك فريق العمل كممارسة جوده كاملة تكون مستويات الرضا الوظيفي هامه.

بينت دراسة (Alina and Rob, 2006) التي هدفت إلى البحث في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين ورضاهم عن الأجور أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية رفعت من الرضا الوظيفي لدى العاملين ورضاهم عن الأجور ومع ذلك فإن هذه الآثار مهمة فقط لغير الأعضاء في النقابة . كما وجدت أن الرضا عن الأجور يكون عاليا عندما يرتبط الأداء بالأجور ونظم المكافأة

بحثت دراسة (Alf and Bassem , 2003) في العلاقات بين الرضا الوظيفي ، وجوانب الوظيفة الفردية، والمتغيرات الديموغرافية الاجتماعية والأداء في قطاع البنوك التجارية اللبنانية والتي اجريت على عينه من ٢٠٢ موظف من تسعة بنوك تجارية. وقد أشارت النتائج أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً في جميع جوانب العمل وان الرضا عن جانب واحد قد يؤدي إلى رضا مع الآخر. وقد وجدت الدراسة أيضا أن الإناث اقل رضا بالنسبة لجميع جوانب العمل باستثناء الأجور كما وجدت الدراسة أن أولئك الذين مؤهلاتهم العلمية المتدنية كانوا اقل رضا .

أما دراسة (Doulatram ,2003) التي هدفت إلى البحث في تأثير الثقافة المنظمية على الرضا الوظيفي في شركات متخصصة بالتسويق في الولايات المتحدة والتي استخدمت الدراسة نموذج (Cameron and Freeman's , 1991) للثقافات المنظمية للتحليل فقد أشارت إلى أن مستويات الرضا الوظيفي تختلف باختلاف ثقافة المنظمة .

ووجدت دراسة (Teny , et al, 2001) التي هدفت للتعرف على العلاقة بين خصائص الديموغرافية للعاملين في الفنادق والرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على أهمية متغيرات الوظيفة أن هناك فروقا مهمة بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين والفئات السنة لمؤشر الوصف الوظيفي

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

فيما يلي تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على عينة مكونة من ١٥٠ فردا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجداول التالية تبين ذلك :

جدول رقم (١)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب المعلومات الديموغرافية

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٨٦	٥٧,٣
	انثى	٦٤	٤٢,٧
	المجموع	١٥٠	١٠٠
العمر	اقل من ٢٥ سنة	١٤	٩,٣
	٢٥ - ٣٥ سنة	٥٥	٣٦,٧
	٣٦ - ٥٠ سنة	٥٠	٣٣,٣
	٥١ سنة فاكثر	٣١	٢١,٧
	المجموع	١٥٠	١٠٠
المؤهل العلمي	اقل من بكالوريوس	١٨	١٢
	بكالوريوس	١٠٨	٧٢
	دراسات عليا	٢٤	١٦
	المجموع	١٥٠	١٠٠
طبيعة العمل	مدير ادارة	٥	٣,٣
	مشرف	١٥	١٠
	موظف	١٣٠	٩٦,٦
	المجموع	١٥٠	١٠٠
سنوات الخبرة	اقل من سنة	١٦	١٠,٧
	سنة الى اقل من خمسة	٥٧	٣٨
	٥ الى اقل من ١٠ سنوات	٥٢	٣٤,٧
	١٠ فاكثر	٢٥	١٦,٧
	المجموع	١٥٠	١٠٠

جدول رقم (٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان ككل

رقم الفقرة	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اولا: التركيز على العميل			
١	يعالج الفندق شكاوي الضيف بسرعة	٣.٨٧	١.١٢١
٢	يشكل رضا الضيف او اوية للفندق	٤.٣٧	٠.٨٧٧
٣	يقوم الفندق بقياس رضا الضيف من فترة لآخري	٤.١	١.١٩٧
٤	يولي الفندق اهتماما متزايدا بالضيف	٤.٦٣	١.٠١٩
٥	يحرص الفندق على تقديم خدمات تتفق وتوقعات الضيف	٤.٥٧	١.٠٢٥
٦	يركز الفندق على تحسين الخدمات المقدمة للضيف	٤.٢٧	١.٠٩٨
ثانيا : العمل كفريق			
٧	يعطى الفندق اولوية للعمل كفريق	٤.٢٣	١.٠٥٨
٨	يشجع الفندق العاملين للعمل كفريق	٤.٤٠	١.٢٠٤
٩	يعزز الفندق مشاركة العاملين في اداء الخدمة	٤.١٧	١.٠٠٦
١٠	يكافئ الفندق فرق العمل ذات الاداء المتميز	٤.٤٠	٠.٩١٩
ثالثا : الثقافة التنظيمية			
١١	تتيح ثقافة الفندق تحسين الجودة باستمرار	٤.٣٧	٠.٩٥١
١٢	يتبنى الفندق ثقافة الجودة	٤.٦٣	٠.٩١٥
١٣	تركز قيم الفندق على الاهتمام بالعاملين	٣.٩٣	١.٠٠١
١٤	تشجع ثقافة الفندق على اداء العمل من اول مرة	٤.٣٧	٠.٧٩٧
١٥	يسهل الفندق اتصال العاملين ببعضهم البعض	٤.٣٩	٠.٩٣٣
١٦	يعمل الفندق على تخفيض النزاعات الداخلية	٤.٦٦	٠.٨٦٥
رابعا : الثقة المنظمة			
١٧	يثق العاملون باداء الفندق	٣.٩٧	٠.٩٩٦
١٨	يشعر العاملون بالصدق في التعامل	٤.٣٩	٠.٧٧٥
١٩	هناك ثقة بين العاملين انفسهم	٤.٣٩	٠.٩٣٣
٢٠	يلتزم الفندق بمعايير السلوك والاخلاق	٤.٦٦	٠.٨٦٦

يشير الجدول رقم (٢) بان المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الجودة الشاملة اعلى من المتوسط الافتراضي (٣) ❖ وهذا يشير الى موافقة عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس متغيرات الجودة الشاملة ، ويشير الجدول ايضا الى ان الفقرة التي تنص على : يولي

الفندق اهتماما متزايدا بالضيف) احتلت المرتبة الاولى في بعد التركيز على العميل بينما احتلت الفقرتين : يشجع الفندق العاملين للعمل كفريق و يكافئ الفندق فرق العمل ذات الاداء المتميز المرتبة الاولى بي بعد فريق العمل ، واحتل الفقرة التي تنص : يتبنى الفندق ثقافة الجودة المرتبة الاولى في بعد الثقافة التنظيمية واخيرا احتلت الفقرة التي تنص : يلتزم الفندق بمعايير السلوك والاخلاق المرتبة الاولى في بعد الثقة المنظمة

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية لرضا العاملين

المتوسط الحسابي	المتغير
٣.٩٦	التركيز على العميل
٤.٣٨	العمل كفريق
٤.٣٩	الثقافة التنظيمية
٤.٦١	الثقة

♦ المتوسط الافتراضي = ٣ مجموع درجات المقياس (١+٢+٣+٤+٥) مقسومة على ٥

يتبين من الجدول رقم (٣) ان متغير الثقة جاء في المرتبة الاولى من متغيرات الجودة الشاملة في حين ان متغير الثقافة التنظيمية احتل المرتبة الثانية واحتل العمل كفريق المرتبة الثالثة ، وجاء متغير التركيز على العميل في المرتبة الاخيرة، وهذا يدل على ان هناك تأثير للجودة الشاملة على الرضا الوظيفي

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة بين الجودة الشاملة في الفنادق والرضا الوظيفي

جدول رقم (٤)

قيمة اختبار (ت)، ومستوى دلالتها (قيم ألفا) للفرضية الرئيسية

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	R	نتيجة الفرضية العدمية
٤٢.٨٦٨	١.٩٦	٠.٠٢٢	%٩٦.٢	رفض

تشير نتائج الجدول السابق إلى ان قيمة (ت) هي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا=٠.٠٠٠)، مما يعني أن موافقة أفراد الدراسة على جميع الفقرات هي موافقة لها دلالات معنوية أو جوهريّة، وبذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي ان توجد علاقة بين الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الاردنية

• الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين التركيز على العميل كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية

جدول رقم (٥)

قيمة اختبار (ت)، ومستوى دلالتها (قيم ألفا) للمتغير المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	R	نتيجة الفرضية العدمية
٢٢.٤٧١	١.٩٦	٠.٠٠٠	%٨٧.٩	رفض

تشير نتائج الجدول السابق إلى ان قيمة (ت) هي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا=٠.٠٠٠)، مما يعني أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات هذا المتغير هي موافقة لها دلالات معنوية أو جوهرية، وبذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين التركيز على العميل كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية وتعتبر هذه العلاقة قوية جدا

• الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة بين العمل كفريق كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية

جدول رقم (٦)

قيمة اختبار (ت)، ومستوى دلالتها (قيم ألفا) للمتغير المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	R	نتيجة الفرضية العدمية
٢٠.٩٦	١.٩٦	٠.٠٠٠	%٨٦.٥	رفض

تشير نتائج الجدول السابق إلى ان قيمة (ت) هي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا=٠.٠٠٠)، مما يعني أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات هذا المتغير هي موافقة لها دلالات معنوية أو جوهرية، وبذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي ان توجد علاقة بين العمل كفريق كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية وتعتبر هذه العلاقة قوية

• الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية

جدول رقم (٧)

قيمة اختبار (ت)، ومستوى دلالتها (قيم ألفا) للمتغير المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	R	نتيجة الفرضية العدمية
٦٣.٢١	١.٩٦	٠.٠٠٠	%٩٨.٢	رفض

تشير نتائج الجدول السابق إلى ان قيمة (ت) هي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا=٠.٠٠٠)، مما يعني أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات هذا المتغير هي موافقة لها دلالات معنوية أو جوهريّة، وبذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي ان توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الاردنية وتعتبر هذه العلاقة قوية

• الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة بين الثقة كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق

الاردنية

جدول رقم (٨)

قيمة اختبار (ت)، ومستوى دلالتها (قيم ألفا) للمتغير المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	R	نتيجة الفرضية العدمية
٣٢.٠١٤	١.٩٦	٠.٠٠٠	%٩٣.٥	رفض

تشير نتائج الجدول السابق إلى ان قيمة (ت) هي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا=٠.٠٠٠)، مما يعني أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات هذا المتغير هي موافقة لها دلالات معنوية أو جوهريّة، وبذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي ان توجد علاقة بين الثقة كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الاردنية وتعتبر هذه العلاقة قوية.

النتائج والتوصيات

- أظهرت تحليل البيانات أن الفنادق الأردنية تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف كسب رضا العاملين لديها ، وقد بينت نتائج التحليل وجود علاقة تأثيرية الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية وبلغت قوة هذه العلاقة %٩٦.٢
- كما بينت نتائج التحليل وجود علاقة بين التركيز على العميل كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي وجاءت هذه العلاقة قوية إذ بلغت قيمة هذه العلاقة (%٨٧.٩)

- وأشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة العمل كضيق كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية وجاءت هذه العلاقة قوية إذ بلغت قيمة هذه العلاقة (٨٦,٥%)
- وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية وجاءت هذه العلاقة قوية إذ بلغت قيمة هذه العلاقة (٩٨,٢%)
- كما بينت نتائج التحليل وجود علاقة بين الثقة المنظمية كأحد متغيرات الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية وجاءت هذه العلاقة قوية إذ بلغت قيمة هذه العلاقة (٩٣,٥%)

التوصيات

في ضوء مناقشة النتائج تقترح الدراسة التوصيات التالية

- أن تركز الفنادق الأردنية على رضا العاملين لديها إذ أن رضاهم ترسيخ انتماءهم وولائهم وهذا يعود بدوره على جودة الخدمة التي يقدمونها للضيف مما ينعكس على رضاه وولائه للفندق
- ومن أجل تحقيق ذلك على الفنادق الأردنية أن تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها
- كما أن على الفنادق أن تبذل قصارى جهدها لمعالجة المشاكل التي يعاني منها العاملون والاهتمام بها وتذليل الصعاب التي يواجهونها
- كما أن على الفنادق الأردنية أن تحافظ على التزامها بتقديم خدمات ذات جودة عالية بحيث تلبى توقعات ورغبات الضيوف .

قائمة المراجع

- سامر جلدة (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية، دار اسامة، عمان، ص ٩٤ - ٩٨
- Alina Ieana and rob Simmons (2006) Human Resources Management Practices and Worker's Job satisfaction , International journal of man power , Vol 29, no.7 , pp 661-667
- Chang Lee, and Kley Way (2009) , Individual Employment characteristics of Hotel employees that playa role in employee's satisfaction and work retention, International of Hospitality Management
- Teny Lam , Hanqin Zhang and Tom Baum (2001) An investigation of employees job satisfaction : the case of Hotels in Hong Kong , tourism Management , 22 , pp 157-165
- Belfield, C. and Harris, R. (2002), "How well do theories of job matching explain variation in job satisfaction across educational level? Evidence for UK graduates", Applied Economics, Vol. 34 No. 5, pp. 535-48.
- Boselie, P. and Van der Wiele, T. (2002), "Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave", Managing Service Quality, Vol. 12 No. 3, pp. 165-72.
- Clark, A.E. (2005), "Your money or your life: changing job quality in OECD countries", Working Paper 1610, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- Clark, A.E. and Oswald, A.J. (1996), "Satisfaction and comparison income", Journal of Public Economics, Vol. 61 No. 3, pp. 359-81.
- Luchak, A.A. (2003), "What kind of voice do loyal employees use?", British Journal of Industrial Relations, Vol. 41 No. 1, pp. 115-34.
- Oswald, A. (1997), "Happiness and economic performance", The Economic Journal, Vol. 107No. 445, pp. 1815-31.
- Keng Boon Ooi, Nooh Abu Bakar ,Veeri Arumugam ,Lorraine Vellapan and Alex Kim Yin Loke (2007) Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis ,International Journal of Quality &Reliability Management, Vol. 24 No. 1 pp. 62-77

- Haccoun, R. and Jeanrie, C. (1995), "Self-reports of work absence as a function of personal attitudes toward absence, and perceptions of the organization", *applied Psychology: An International Review*, Vol. 44, and pp. 155-70.
- Berry, L. (1997), *Psychology at Work*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Layard, R. (2006), "Happiness and public policy: a challenge to the profession", *Economic Journal*, Vol. 116 No. 510, pp. C24-C33.
- Alina Ieana and Rob Simmons (2006) *Human Resources Management Practices and Worker's Job satisfaction*, *International journal of man power*, Vol 29, no.7, pp 661-667
- Teny Lam , Hanqin Zhang and Tom Baum (2001) *An investigation of employees job satisfaction : the case of Hotels in Hong Kong , tourism Management , 22 , pp 157-165*
- Beatty, C. (1996), "The stress of managerial and professional women: is the price too high?" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 233-51.
- Zhang, Z.H. (2000), "Implementation of total quality management: an empirical study of Chinese manufacturing firms", PhD unpublished thesis, University of Groningen, Groningen
- Oakland, J.S. and Oakland, S. (2001), "Current people management activities in world-class organizations", *Total Quality Management*, Vol. 12 No. 6, p. 773.
- Noorliza, K. and Zainal, A.A. (2000), "Quality practices that pay: empowerment and teamwork", *Malaysian Management Review*, Vol. 35 No. 2, pp. 66-76.
- Gray, J.H., Densten, I.L. and Sarros, J.C. (2003), "A matter of size: does organizational culture predict satisfaction in small organizations?", working paper 65/03, September, Faculty of Business and Economics, Monash University, Australia
- Alf Crossman and Bassem Abou-Zaki (2006) , *Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff , Journal of Managerial Psychology Vol. 18 No. 4, 2003 pp. 368-376*

- Oswald, A. and Gardner, J. (2001), "What has been happening to the quality of worker's lives in Britain?", working paper, Department of Economics, University of Warwick, Coventry.
- Cruickshank, M.T. (2000), "Developing a quality culture within a school of nursing in higher education", PhD unpublished thesis, University of Western Sydney, Hawkesbury.
- Daulatram B. Lund(2003),Organizational culture and job satisfaction
- JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING, VOL. 18 NO.3 2003, pp. 219-236.
- Lok, P. and Crawford, J. (1999), "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development", Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 20, pp. 365-73.
- Cramer, D. (1996), "Job satisfaction and organizational continuance commitment: a two-wave panel study", Journal of Organizational Behavior, Vol. 17, pp. 389-400.
- Currivan, D.E. (1999), "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover", Human Resource Management Review, Vol. 9, pp. 495-524.