



# الموضوع

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا  
الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه  
المعدنية جمورة - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

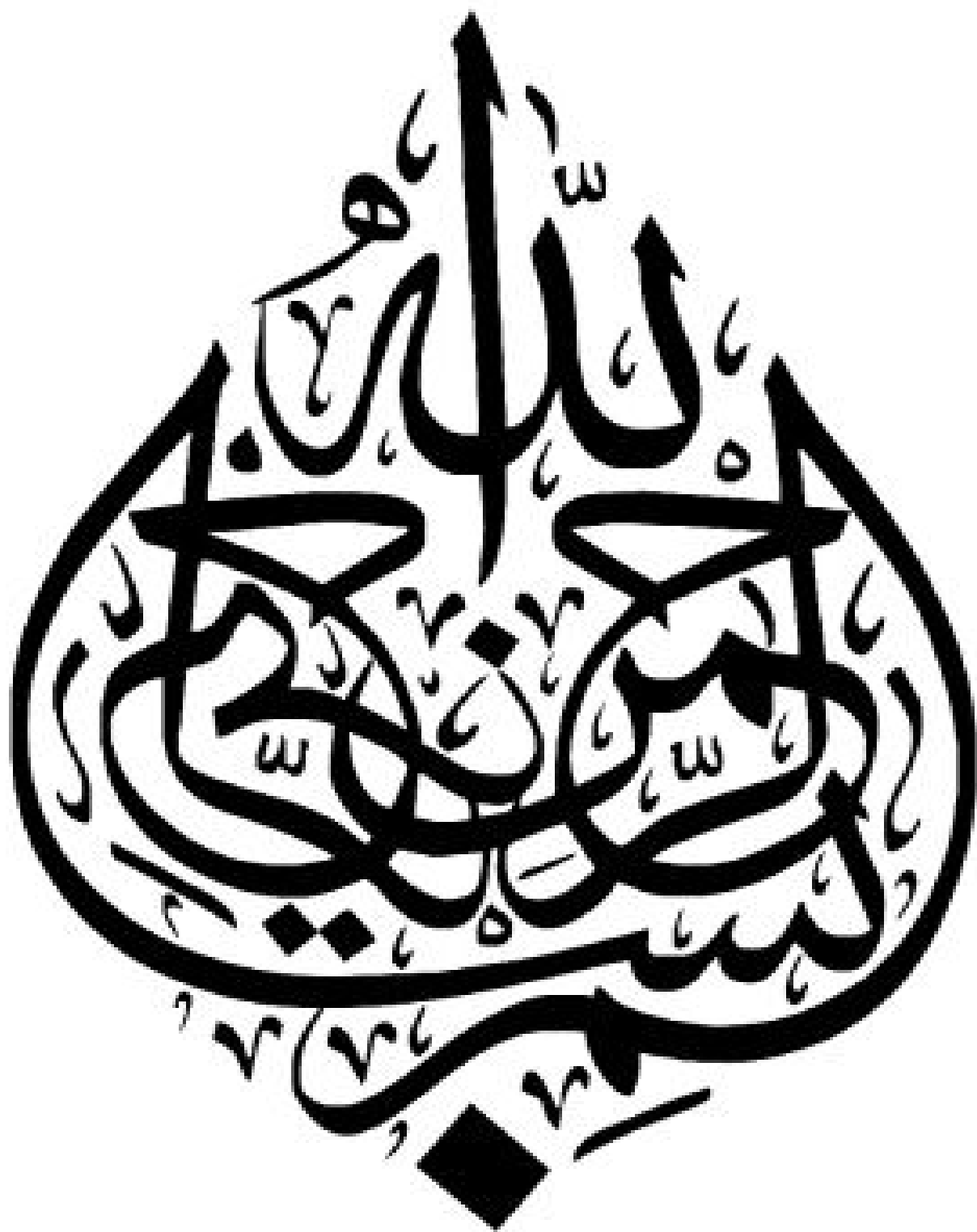
الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:

• خوالد مروى

السنة الجامعية: 2018-2019



# إهداء

الحمد لله خالق البشر كاتب القدر ومنبت الشجر ومخرج الماء من الحجر بكل فخر و اعتزاز وبكل محبة أهدي كل سطر وكل حرف من هذا الجهد المتواضع إلى الذي خلقتني وأحسن خلقي ولولاه لما بلغت أن أشرب من ينبوع العلم والمعرفة "خالقي الجليل" أحمدته وأشكره على كل نعمة.

إلى محبة القلب وهبة الرب وكمال الود إلى من حملتني وهنا على وهن وسارت بي سبيلا من ألم وعذب نحو طريق النور، إلى من غمرتني بعطفها وحنانها، إلى من دفعت كيانها ثمنا لكي تعلمني ، إلى من سهرت و ربت و كانت الصبر و الإدارة وإلى من أهدتني السعادة إلى أعذب ما نطق به لساني ، إليك يا ضياء دري " أمي الغالية "حبيبة (حبوبة)" حفظك الله لنا.

إلى الذي زرع فيا بذور المسؤولية وروح الإخلاص في العمل إلى قرة عيني وقوتي في الحياة إلى فخري و اعتزازي إلى الذي مد لي الجسور لكي أصل إلى ما أنا عليه، لو كان للحب وساما فأنت بالوسام جدير يا صاحب القلب الكبير. "أبي الحبيب" صالح حفظك الله لنا.

إلى من أعشقهم إلى نبض قلبي، ومن تقاسموا معي حلاوة ومرارة الحياة، إلى رفقاء دري وقدوة حياتي ومصباح دنياي إخواني بداية من الكبير: ناصر الدين، نزيهان، محمد عربي، كنزة، صفاء، سلمى، صلاح، يوسف الصديق.

إلى أحبائي الصغار: منار، ألاء، مرام، مروان، لينا، أسيل.

إلى التي بعثها الله لتكون سندي وعوني في المشوار حياتي دراسي إلى صفاء القلب ونقاوة الروح التي مدت لي يد العون في سبيل إتمام هذا العمل المتواضع، إلى أختي و زميلتي وصديقتي وزوجتي أختي الغالية "صحيفة سارة" وعائلتها الكريمة.

إلى التي بعثها الله لتكون سندي وعوني في المشوار الجامعي إلى صفاء القلب ونقاوة الروح "سماتي عبير" وعائلتها الكريمة

إلى من ملكت وجداني وتربعت على عرش قلبي إلى من شاركتني ضحكاتي و دموعي و مغامراتي إلى توأم روحي "عروة رانيا" وعائلتها الكريمة.

إلى أصدقائي وأحبائي إلى روحي، بن عيسى نبيلة، بدرة زهيرة، خوالد ريمة، علمي مينة، جودي سارة، صفاء طيش، صفاء عثمان، أمين قروف، عباسي خلود، وشيماء، روميسا، يزيد، عصام.

والى كل من سقط من قلبي سهوا.

# شكر وعرفان

" اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا "

احمد الله عز وجل الذي منحني الحلم، وأعدني بالقوة، كلني بالثبات ووهبني النجاح والسداد لإنجاح هذا العمل المتواضع.  
دائما هي سطور الشكر و الثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة ربما لأنها تشعرني دوما بقصور وعدم إفائتي حق من اهديه  
هذه الأسطر.

واليوم تقف أمامي هذه الصعوبة ذاتها وأنا أحاول صياغة كلمة شكر و تقدير للأستاذ الفاضل "غضبان حسام الدين" الذي لم  
ينخل عليا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه التي ساهمت في انجاز هذا العمل ولم يكن أستاذاي فحسب بل الأخ الكبير لي.  
تحية تقدير للأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان: الأستاذة حبة نجوى، الأستاذة برني لطيفة،الأستاذ إسماعيل مناصرية.  
كما لا أنسى عمال مؤسسة قديلة للمياه-بسكرة- و اخص بالذكر مسؤول تسيير الجودة و النوعية "المونس أكرم" و مسؤول  
الموارد البشرية "جدوي بلقاسم"

تحية تقدير للسيد "يزيد تربيونت" المسؤول عن مجموعة النظافة حيث مدني كل معلومات قيمة وفادني في هذا العمل .  
إلى كل الأساتذة وزملائي بقسم العلوم الاقتصادية دفعة 2018 / 2019 وبالأخص الفوج 03 تخصص اقتصاد وتسيير  
مؤسسات

شكر و ألف شكر لكل هؤلاء

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- هـ	المقدمة
	<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة</b>
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
08	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
08	الفرع الأول: مفهوم الجودة
12	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة
15	الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة
17	الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
26	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي</b>
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
35	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
37	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
39	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

43	المطلب الرابع:نظريات الرضا الوظيفي
52	المبحث الثاني: طرق و مؤشرات و ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة
52	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
59	المطلب الثالث:مؤشرات الرضا الوظيفي
62	المطلب الثالث:البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
65	المطلب الرابع:مسببات الرضا
67	المطلب الخامس: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي
69	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-</b>
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
72	المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة
73	المطلب الثاني:منهج الدراسة
74	المطلب الثالث:مجتمع وعينة الدراسة
74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: تصميم الاستبيان
74	الفرع الأول : مرحلة إعداد الاستبيان
75	الفرع الثاني: تحديد الحجم الأصلي للعينة
75	الفرع الثالث: تحديد أقسام ومحاور الاستبيان
76	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.
76	المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية.
78	المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستبيان
79	المطلب الثالث: نتائج تحليل عبارات الاستبيان
85	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
85	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
86	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.
86	المطلب الخامس:المقابلة
87	المطلب السادس: التحليل العملي

89	خلاصة الفصل
91	خاتمة
95	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	العنوان	الجدول
14	النظرة إلى الجودة قديما و حديثا	جدول رقم(01)
76	مقياس ليكارت الخماسي	جدول رقم(02)
76	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	جدول رقم (03)
78	اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس.	جدول رقم(04):
79	تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول: "التحسين المستمر "	الجدول رقم (05)
80	تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثاني: "اندماج العاملين"	الجدول رقم (06)
82	تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثالث: "التركيز على العاملين"	الجدول رقم (07)
83	تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول "الرضا الوظيفي"	الجدول رقم (08)
85	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة Corrélations	جدول رقم (09)



الصفحة	العنوان	الشكل
19	الأهداف إدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم (01)
21	أنواع العملاء	شكل رقم (02)
25	التغذية العكسية	الشكل رقم (03)
43	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	الشكل رقم (04)
47	نظرية العاملين "الهرزبرج" وزملائه	الشكل رقم (05)
49	نظرية التوقع من منظور (Porter & Lawler . 1968)	الشكل رقم (06)
55	طريقة الفروق ذات الدلا	الشكل رقم (07)
57	طريقة التدرج التجميعي لليكرت	الشكل رقم (08)

مقدمة

## المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج لضمان سير نشاط المؤسسات، حيث تولي أغلب هذه الأخيرة اهتمامها الرئيسي بموردها البشري، وتعمل على توفير اليد العاملة الجيدة و المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم و إكسابهم المهارات المختلفة، فهم الذين يبعثون فيها مظاهر النشاط والعمل ، و هم المسؤولون على استدامتها.

وفي ظل التغييرات الهائلة في العقدين الأخيرين أصبح لزاما على المؤسسات الحفاظ على مكانتها التنافسية و الاقتصادية، ولن يتحقق ذلك إلا بتبني احد المداخل الهامة في إدارة المؤسسات التي من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي أصبح ينظر إليه كمعيار أساسي لإتقان و تلبية حاجات و رغبات العميل، وكأسلوب إداري يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

وفي هذا السياق تفرض التجارب العلمية في مجال السلوك البشري بان الجودة و كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على القدرة وكفاءة الأداء لديهم، ولكن كليهما غير كافيين لكي يعمل الموظف بأقصى طاقة ممكنة، إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل. حيث لو لم تعنتي المؤسسات الخاصة و العامة، بتدعيمهم وتحفيزهم والتأثير عليهم للعمل في ظروف ملائمة لما ظهرت مؤسسات ناجحة تقودها مهارات عالية من المؤكد بأنها راضية على ظروف عملها. و قد يترجم ذلك بدور إدارة الجودة الشاملة في مدى تحقيق درجات الرضا الوظيفي، و هو ما سنحاول التطرق إليه في هذه المذكرة.

## الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي؟

## التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما هو دور التحسين المستمر في تحقيق الرضا الوظيفي ؟
- 2) ما هو دور اندماج العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- 3) ما هو دور التركيز على العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:

## أولاً:الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي.

وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

## ثانيا:الفرضيات الفرعية

- ✓ لا يوجد دور للتحسين المستمر في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ لا يوجد دور لاندماج العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ لا يوجد دور للتركيز على العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

## أهداف الدراسة:

- محاولة الربط بين النظري و التطبيقي.
- تنبيه المسيرين و العمال لأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ضبط المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي ومعرفة برامج و مسباته، و كيف نحققه.
- دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق و تنمية الرضا الوظيفي بالمؤسسة (محل الدراسة).
- التوصل إلى النتائج تطبيقية تساعدنا على الرفع من أداء الموارد البشرية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي.

## أهمية الدراسة:

إن أهمية أي بحث علمي تتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية، ومما يمكن أن نحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما قد تتوصل إليه من حقائق يمكن الاستدلال بها، وتتبع أهمية الدراسة الراهنة من أهمية الدور الريادي الذي تلعبه سياسة الجودة الشاملة و من ثم إدارتها في تحقيق الرضا الوظيفي. هذا الموضوع ذو أهمية اقتصادية و إنسانية و اجتماعية باعتباره من المواضيع الحساسة.

## منهج الدراسة:

سنستخدم في بحثنا هذا كل من المنهج الوصفي في الدراسة النظرية و المنهج التحليلي في الدراسة

التطبيقية.

## هيكل الدراسة:

من اجل تنظيم عملية البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول إلى جانب مقدمة و الخاتمة، وتم ذلك على النحو التالي:

➤ **الفصل الأول:** يحمل عنوان مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة، و يتضمن المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: وتم من خلاله التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها و أهدافها، و مبادئها.

- ✓ المبحث الثاني: تطرقنا فيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث متطلبات ومراحل ومعوقات.
- **الفصل الثاني:** بعنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي.
- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي، تعريف الرضا الوظيفي، أهميته، عوامل مؤثرة، نظريات.
- ✓ المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى طرق ومؤشرات و ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي.
- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان دراسة ميدانية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة (بسكرة)، حيث تضمن منهجية الدراسة الميدانية، التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة.

#### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** تتمثل الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة- بسكرة-.
- **حدود الزمنية:** تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2019/2018.

#### الدراسات السابقة:

إن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي موضوع حديث النشأة مقارنة ببعض الدراسات التي تطرقت إليها قليلة وإنما كانت مختلف باختلاف الزوايا التي تم التركيز عليها، وحسب الاطلاع على بعض المواضيع في حدود الإمكانيات فإن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مايلي:

**الدراسات السابقة التي تناولت متغير الجودة الشاملة:**

1- دراسة عابدي عبد العظيم، بعنوان: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، مذكرة ماستر، التخصص: سياسة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

تهدف هذه المذكرة إلى: التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي وكذلك التعرف على متطلبات و معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وأيضاً التعرف على المعوقات العامة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وأخيرا وضع تصورات مقترحة لتطوير التعليم العالي بالجزائر في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة.

وكانت النتائج كالتالي:

- تعمل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على الأخذ بالتقنيات الحديثة.
  - تسهيل نقل و تداول المعلومات وإيصالها لصانعي القرار بدقة و بسرعة.
  - تطبيق نظام الجودة بمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- 2- دراسة قدور لبراو، بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماستر، التخصص: اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014/2015.
- تهدف هذه المذكرة إلي: التعرف علي إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات وبيان الانعكاسات الايجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر و اعتماد الإدارة علي المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتركيز جهود علي تلبية حاجات و رغبات الزبائن).
- والنتائج كانت كالتالي:

- التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات البيئة .
- لكي يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر جملة من المتطلبات التي من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه.
- يمكن أن تكون الجهود المبذولة من طرف مؤسسة بريد الجزائر في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كافية لتحسين أداء العاملين.

#### الدراسات السابقة التي تناولت متغير الرضا الوظيفي:

- 1- دراسة عبد الرحمان عزيزو، بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص"، مذكرة ماجستير، التخصص: علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.

تهدف هذه المذكرة إلى: أن الرضا الوظيفي هو المفتاح الأساسي لتفحص مدى وانسجام العمال في المؤسسة কিما كان نشاطها، كما يعكس مدى تحقيق المؤسسة لطموح الأفراد باعتبار أنها تنظيم يجمعهم

وبحسب قدراتهم ويوجهها نحو الغاية الفردية و الجماعية معا، والتي يجب أن تكونا متفقتان حيث تحقق أهداف كل طرف المؤسسة من جهة و العامل من جهة أخرى. وقد كانت النتائج كالتالي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للرضا الوظيفي لدى عمال القطاع الاقتصادي العام ونظرائهم في القطاع الخاص في الجزائر وفيما بين القطاعين.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الأجر لدى عمال القطاع الاقتصادي العام ونظرائهم من القطاع الخاص في الجزائر حسب المتغيرات الشخصية و التنظيمية.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الترقية لدى عمال القطاع الاقتصادي العام ونظرائهم من القطاع الخاص في الجزائر حسب المتغيرات الشخصية و التنظيمية.

2- دراسة ذبلأوي عائشة، بعنوان: "دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر، التخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.

تهدف هذه المذكرة إلى: توضيح دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد تمكين العاملين(المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة). والنتائج كانت كالتالي:

- درجة تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبليس ورقلة كان مرتفعا.

- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كان متوسطا.

- تمكين العاملين يؤثر على الرضا الوظيفي بشكل جيد.

**الاختلاف بين الدراسات السابقة و هذه الدراسة:**

هذه المذكرة بعنوان (دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي) لا توجد لها دراسة سابقة بنفس المتغيرات، بل وجد تشابه في متغير واحد، أحيانا يتمثل هذا المتغير في إدارة الجودة الشاملة وأحيانا يتمثل في الرضا الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى نتائج مختلفة في النتائج.

# الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة



### تمهيد:

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات و التحولات في شتى المجالات، و التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات، محليا و دوليا، من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر و جذب الزبائن و كسب رضاهم و ولائهم.

و حتى تستطيع المؤسسات التأقلم و مسايرة التطورات الحاصلة في محيطها الداخلي و الخارجي و حتى تحافظ على وجودها، و تضمن لنفسها البقاء و الاستمرارية، أصبحت تتسابق إلى تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

و تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا و استعمالا لتطوير أساليب العمل، في مختلف مجالاته، و لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة و تطوير أدائها و خدماتها وفقا للأغراض و المواصفات المطلوبة و بأفضل الطرق و بأقل جهد و كلفة ممكنين، كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات، و الرقي و التطور في أداء العاملين بها.

وسنحاول في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميته وأهدافه وأهم مبادئه، وكيفية تطبيق أهم متطلباته ومراحله ومعوقاته.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن التحديات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات في المجتمع الإنساني المعاصر تدفعها لاستخدام الجودة كسلاح تنافسي علي الصعيدين السلعي و الخدمي، و لقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة، حيث ظهرت هذه الأخيرة كثورة ثقافية جديدة وأسلوب استراتيجي لكسب ثقة العملاء وتحقيق الاستمرارية في السوق، وهذا ما جعلها تستحوذ على الاهتمام الواسع من قبل المؤسسات سواء اقتصادية، أو خدمية نظرا لأهميتها في جميع المجالات.

وعليه سيتم في هذا المبحث الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد أهميتها و الأهداف المرجوة منها و التعرض للمبادئ التي تقوم عليها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، ويتم تطبيقها في العديد من المؤسسات العالمية، من اجل تطوير و تحسين منتجاتها وخدماتها، والارتقاء بمستوى أدائها وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل و مواجهة تحديات المحيط.

سنحاول في هذا المطلب إلقاء الضوء علي التعاريف المختلفة لإدارة الجودة الشاملة بغية التعرف عليها، و التطرق لمختلف جوانبها، ومن اجل ذلك لا بد من التطرق إلي مفهوم الجودة و المرور بمختلف مراحل تطورها إلى غاية وصولها إلى إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم الجودة

#### أولاً: تعريف الجودة

ورد تعاريف مختلفة للجودة نتجت عن محاولة الباحثين إبراز بعض سماتها، إذ لا يوجد اتفاق حول تعريف الجودة سواء عند عامة الناس أو عند المدراء أو عند العلماء و الدارسين للعلوم الإدارية، فمنهم من يرى أنها تعني التفوق و التميز، ومنهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم من يرى بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد ناصر خان، أهمية التسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص 44.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان/الأردن، 2008، ص 29.

واصل كلمة الجودة هي طبيعة (Qualitas) التي تعود إلى الكلمة اللاتينية (Quality) التي تعني درجة الصلابة أو الدقة و الإتقان للإعمال التي يؤديها الأفراد أثناء قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية و الدينية من قلاع و تماثيل وقصور، بهدف التباهي و المفاخرة ، أو استخدامها للحماية وغير ذلك من الأغراض.

و الجودة في اللغة العربية مشتقة من كلمة "جود" وهو كثرة العطاء أو السخاء ، وجاد الشيء أي صار جيدا، و منه فالمعنى اللغوي للجودة هو العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يصل إلى حدود التفوق و التميز.

ولقد تبنى الباحثون تعاريف مختلفة للجودة فنجد:<sup>1</sup>

1. تعريف "فيليب كروسي" (Philip Crosby) 1979: (إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات).

2. ويرى "جوران" (Juran) 1974: ( إن الجودة هي الملائمة للاستعمال ).

3. ويرى (Taguchi) 1984: ( إن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها).

### التعريف الإجرائي:

(هي تحديد احتياجات ومتطلبات المستهلك لما يريد، أي الجودة تعتمد على خبرة المستهلك للمنتج أو الخدمة المقدمة قياسا كما يريد من متطلبات ورغبات، نظرا لان المستهلك تتغير احتياجاته وتطلعاته عني المنتج من وقت الأخر، لذلك ينبغي على مهندسي الجودة أن تكون خططهم مواكبة لهذه التغيرات المتوقع).

### ثانيا: تطور مفهوم الجودة

نلاحظ مما تقدم من تعاريف الجودة أن كلها تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج أو الخدمة تحظى برضا العميل و هكذا فإن تطور مفهوم الجودة و بلورة أفكاره وصولا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل كان نتيجة المرور بعدة مراحل، و بدأ تطبيق الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، خاصة بعد تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك ، و بعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت في باقي بلدان العالم ، ويرجع الفضل في التأسيس لمفهوم الجودة للدكتور إدوارد ديمينغ (Edward Deming) في أمريكا لكنه لم يلقى اهتماما هناك، وعندما انتقل إلى العمل خبيرا في إحدى الشركات اليابانية اهتم اليابانيون بتلك الأفكار و المفاهيم و حولوها إلى تطبيق عملي و حققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص30.

وسوف نتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل:<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى:مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ

و تتلخص بان عاملا أو مجموعة من العمال مسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحداث تصنيعية مصغرة، و في هذه المرحلة كان الإحساس بالانجاز و الفخر موجودا لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه.

### المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة

من بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه، نتيجة توسع المصانع و التخصص في العمل و ظهور الصناعات الحديثة و توسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل و تطلب ذلك أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

### المرحلة الثالثة:مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش

ظهرت مع مطلع القرن العشرين بزيادة فريد بيريك تايلور، حيث اهتم بالوقت و الحركة و سبل تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الحد من الهدر و الضياع، و قد دفعت الحرب العالمية الأولى ( 1914 ) بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها و تنوعت أساليب الإنتاج و أصبح رئيس العمال مسؤولا عن أعداد كبيرة من العمال، فادى ذلك إلى ظهور المفتش ، و تطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لانجاز مهمة التفتيش و قد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع و مورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية.

### المرحلة الرابعة:مرحلة ضبط الإحصائي للجودة

بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن 20 ،واشتملت على مراقبة جودة كافة النشاطات باستخدام الأساليب الإحصائية (مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة)، و التي تضمنت المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة لاحتياجات المستهلكين، ويمكن من خلال هذه الأساليب أداء أنشطة مراقبة الجودة حيث يتم التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا. من بين الأساليب التي تم الاعتماد عليها في هذه الفترة:العينات الإحصائية، الرقابة على العملية، خرائط الرقابة على الجودة.<sup>2</sup>

### المرحلة الخامسة:مرحلة الضبط الشامل للجودة

بدأت بعد نهاية الحرب العالمية الثانية سنة 1945م، حيث تم توسيع نشاط ضبط الجودة ليشمل جميع مراحل الإنتاج بدءا من المواد الأولية و مرورا بالعمليات الإنتاجية و انتهاء بالمنتج الجاهز. و لقد تم استخدام

<sup>1</sup>سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2015،ص44.

<sup>2</sup>مأمون الدرادكة،طارق أشبلي،إدارة الجودة الشاملة،دار صفاء للنشر،عمان،2001،ص31.

مصطلح "مراقبة الجودة الشاملة" لأول مرة من طرف فيجينبوم (Feigenbaum) و هو الوحيد من بين رواد الجودة الأوائل الذي استخدم كلمة "شاملة" وتجدر الإشارة انه في هذه المرحلة ثم تأسيس المنظمة العالمية للتقييس "ايزو" (ISO) ومقرها جنيف بسويسرا.<sup>1</sup>

### المرحلة السادسة: مرحلة ضمان (توكيد) الجودة

أساس هذه المرحلة منع وقوع الخطأ منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث أن الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها من البداية، و في هذه المرحلة أصبح ينظر للجودة ضمن ثلاث اعتبارات:<sup>2</sup>

✓ دقة التصميم (Product Design).

✓ دقة الأداء (Performance).

✓ دقة المطابقة (Conformance).

### المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

أتمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحددة، و لاسيما في إطار العولمة و التجارة الحرة و التوسعات التي تشهدها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا و المعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة و المفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة، و لذا فإن هذا الاتجاه جعل الإدارة العليا للمؤسسة تركز على ثلاث مقومات أساسية للجودة و هي:<sup>3</sup>

✓ استمرارية التحسين والتطوير.

✓ مساهمة كافة العاملين.

✓ تحقيق رضا المستهلك.

و لذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهادتها المجتمعات الإنسانية و خصوصا المجتمع الياباني و مؤسساته الاقتصادية. و هكذا انتقلت الجودة من مفهوم جودة المنتج النهائي إلى جودة المؤسسة ككل، و انتقلت فلسفة الجودة من الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص24.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي والآخرين، مرجع سابق، ص28.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص28.

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أنظمة التسيير الفعالة التي تواكب التحولات السريعة في المحيط، الذي يمتاز بالديناميكية والتغير، إذ تركز على تحقيق رضا العميل ومساهمة العاملين في المؤسسة مع استمرارية التطوير في الجودة، كما تؤكد على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة، و أصبحت تعرف اختصاراً (TQM) وهي اليوم من أهم المناهج الإدارية التي تسيطر على فكر و تصرفات الممارسين و المهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تحقيقه، لاسيما منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي بعدما حقق نجاحاً باهراً في المؤسسات اليابانية، فما المقصود بهذا الأسلوب الإداري المتطور.

### أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد تعريف متفق عليه و ذو قبول عام لدى المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من أنهم يتفقون جميعاً على أن الجودة تهتم بتحسين و تطوير المنتجات و الخدمات بشكل مستمر تبعاً لمتطلبات المستقبل و سعياً لتحقيق رضاه، و من التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

منظمة الجودة البريطانية والتي كان لها المحاولة الأولى لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة معاً.

1. تعريف ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) : ( والذي أوضح دلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم وهي تعني ) :

- ✓ الإدارة (Management): هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة، وتعني التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- ✓ الجودة (Quality): تعني الوفاء بمتطلبات المستقبل وتجاوزها.
- ✓ الشاملة (Total): تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداءً من التعرف إلى احتياجات المستقبل وانتهاءً بتقويم رضا المستقبل وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدا من التعرف إلى احتياجات المستقبل وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستقبل راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص28.

2. تعريف أورده (Royal Mail): ( الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين).
3. تعريف (British Rail Ways Board): (فإنها العملية التي تسعى لان تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين).<sup>1</sup>
4. ويعرفها كول (Cole)بأنها: ( نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير ، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا و استقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير).<sup>2</sup>
5. و يعرفها توكس (Tunks): ( اشتراك و التزام الإدارة و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو يفوق توقعاته ).
6. عرفها اوماجونو (Omachonu)بأنها : ( استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها).

### التعريف الإجرائي:

(إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتعلق بنظرة العميل و توقعاته للمنتج المقدم،لذا فمن الممكن التوضيح بان المنتج ذو الجودة العالية هو ذلك المنتج الذي يحقق توقعات العميل، ويلي احتياجاته، ومن هنا فجميع التعاريف السابقة، وان كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها فإنها تحمل مفهوما واحدا وهو كسب رضا العميل)،ويتلخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة بما يأتي:

- رضا المستفيدين من السلعة أو الخدمة.
- خلو الخدمة من النقائص و العيوب.
- قدرة الإدارة على تحقيق طلبات المستهلك بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له.
- معرفة ما يريد الزبون و تحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من النقائص و العيوب ومن المرة الأولى،إضافة إلى تحقيق الاستمرارية في جودة الخدمة و تحسين الأداء.
- التحسين المستمر في التطوير لتحقيق النتائج طويلة المدى.
- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.

<sup>1</sup> -achelhi.H, " maangement de la qualité total " <https://www.jamiati.ma/sites/default/files/publicationdocuments/chap2-normalisation.pdf> .

<sup>2</sup>لعلى بوكميش ،إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000،الجامعة الإفريقية إدرار (الجزائر)،2011،ص 30.

- المراجعة و الاستجابة لمتطلبات العملاء.

والملاحظ من خلال التعاريف التي تناولت مفهومي الجودة و إدارة الجودة الشاملة أن هناك اختلافا في بعض النقاط بين المفهومين.

ويمكن أن يلخص لنا الجدول الموالي أهم هذه الفروقات:

### الجدول رقم (01): النظرة إلى الجودة قديما و حديثا

النظرة التقليدية للجودة	النظرة الحديثة للجودة (إدارة الجودة الشاملة)
1. الإنتاجية و الجودة هدفان متعارضان .	1. الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة.
2. تعريف الجودة هي تأكيد لمعايير و مقاييس معينة.	2. الجودة تعرف من خلال إشباع و إرضاء احتياجات و توقعات العميل.
3. تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير و مقاييس الإنتاج.	3. تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات و العمليات مستوى رضا العميل.
4. الجودة تتحقق من خلال المكثف على المنتجات.	4. تتحدد الجودة بتصميم المنتج ، و تتحقق بالرقابة الفنية الفعالة من الأخطاء.
5. يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.	5. تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة .
6. وظيفة الجودة مستقلة و تركز على تقييم الإنتاج .	6. الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج و بكافة مستويات النشاط المؤسسة.
7. يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية.	7. الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة .
8. العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل و يحكمها مفهوم التكلفة.	8. العلاقات مع الموردين طويلة الأجل و يحكمها مفهوم الجودة.

المصدر: قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمؤسسات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص 224

من خلال الجدول نلاحظ أن الأولى تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة نظر المسؤولية الملقاة على مرحلة الإنتاج، بينما الثانية تتعداه إلى المسؤولية المشتركة إلى كل ما يتعلق بإنتاج المنتج، من مرحلة تصميمه إلى غاية مرحلة ما بعد البيع، و الارتباط الوثيق بأهمية اختيار الموردين و التوجه بالعميل.



### المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن المؤسسات اليوم تعمل على تبني إدارة الجودة الشاملة كنظام أو إستراتيجية أساسية تمكنها من البقاء و مواجهة المنافسة، لما لها من أهمية في تحقيق الجودة في السلع و الخدمات و تحسين الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة و غالبا ما تبذل المؤسسات جهودا حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها، و في هذا المطلب سنحاول تلخيص بعض نقاط أهمية إدارة الجودة الشاملة و الإحاطة بأهم أهدافها<sup>1</sup>

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية الخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات في تطوير أدائها و السير في ميادين و سبل تحسين إنتاجيتها، و تحقيق استمرارية الجودة في السلاح والخدمات بدقة و إتقان، و بأقل جهد و تكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتمادا على فرق العمل المتجانس.

و تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها، كما تسهم بشكل مباشر، في مواجهة المشكلات و تمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات و القدرات الخاصة بالمؤسسة و تعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الاختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن، بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق. إن المؤسسة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية و تعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها و التخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل و تدريب المستخدمين و الاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول و الأخير للمعلومات التي تحدد المؤسسة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها .

و يمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن و للمؤسسات الإنتاجية و للموظفين و العاملين كما يلي:<sup>2</sup>

### أولا: أهمية الإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعيا إذا ما قورن بالأجيال السابقة، و لعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا علمنا أنه ردة فعل ضرورية لانتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد الرديء فازدادت عمليات الشراء تعقدا و تغيرت السلوكيات و العادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، و

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، طارق أشبلي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص50.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص37.

أصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين و معرفة بلد المنشأ و الكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات الأولين، و في ظل هذا الواقع و التعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلا تعاني منه الشركات وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة كإيزو و وضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها و كنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

### ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة

إن المؤسسات التي تتبنى خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء و مواجهة المنافسة، و نظرا لأهمية الجودة الشاملة في السلع و الخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة، فإنها غالبا ما تبذل جهودا حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها و التي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها و يقنع الآخرين بها.
- تحقيق الربحية و زيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.
- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية و القضاء عليها، و من هذه التكاليف ما يلي:خسارة قيمة المواد الخام و التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للمؤسسة وخصوصا في الصناعات المعدنية و صناعة الزجاج و الصابون و الأثاث و التكاليف المرتبطة بالإصلاح و التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب وأسبابها،وتكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة لفترة زمنية معينة، و التكاليف المرتبطة باستيراد ثمن السلعة أو استبدالها و التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة و إضعاف قدرتها التنافسية.

### ثالثا: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين و العاملين

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق و مسؤولية العاملين في المؤسسة كافة و عليه فإنها تسعى لتجنيد الاهتمام بالعمل الجماعي، و تشجيعه و تحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، و بناء مساهمة أكبر للمستخدمين في معالجة و حل المشكلات التشغيلية و الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين.

<sup>1</sup>محمد عوض الترتوري،أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص 53.

- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار و زيادة معدلات الإنتاجية، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار و الرؤى التطويرية لتحسين و تطوير إجراءات العمل.
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- رفع مستوى التعاون و التكامل بين الإدارات.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- استبعاد المهام و الأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.
- رفع مستوى الثقة و زيادة الكفاءة العملية بين العاملين و العملاء.
- تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء و العاملين.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

- لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها و التي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح و تنفيذها في الوقت المناسب. إن المؤسسة من خلال اعتمادها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تخفيض تكاليف الإنتاج: حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسيريه لتخطيط الإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في التكاليف.
  - تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين: وذلك بإنتاج و تقديم سلع و خدمات مطابقة للمواصفات و لحاجات و رغبات هؤلاء الزبائن و المستهلكين، مع مسايرة تطوراتها و تغيراتها مع مرور الزمن.
  - تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية: ذلك إن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون إن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتسيير الاستراتيجي والتدريب، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 10/11 نوفمبر 2009، ص45

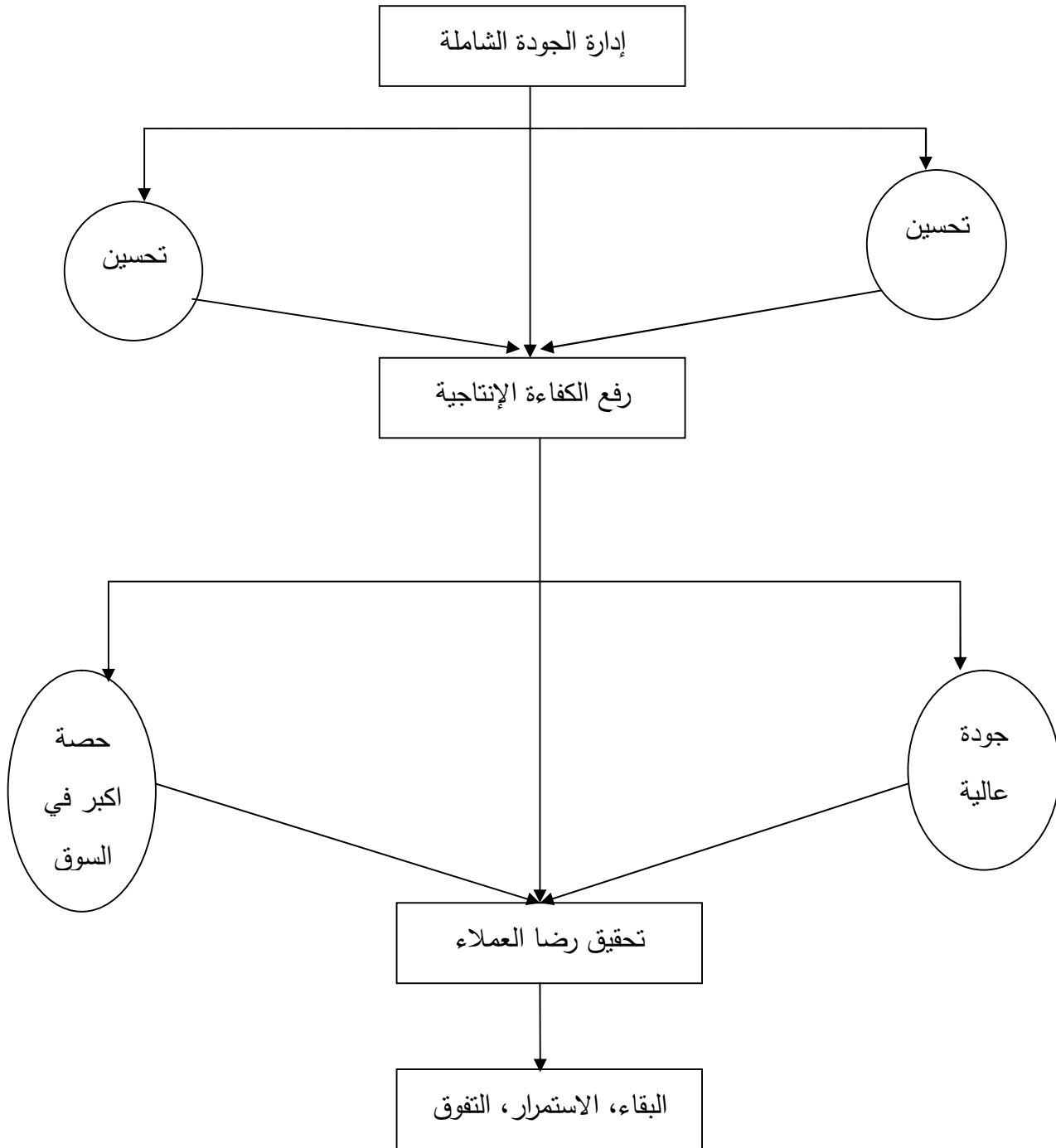
- تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها بالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما اثر سلبا على العميل
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات كافة العاملين بالمؤسسات.
- الاهتمام بمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، و تنفيذ برامج التدريب المقننة المستمرة و التأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات،العمليات،المخرجات).
- رفع كفاءة الأداء و معدلاته بما ينعكس ايجابيا على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف.

وهناك من يلخص أيضا أهداف إدارة الجودة الشاملة في:<sup>1</sup>

- 1) أهداف خارجية : تتمثل في تقديم أفضل السلع و الخدمات للزبائن و المستهلكين، و تحقيق أقصى إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، و يتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن و المستهلكين و الاستماع لحاجاتهم و رغباتهم.
- 2) أهداف داخلية:و تصنف إلى هدفين:
  - ✓ اجتماعي :و يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة و زيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، و تنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة و تحفيزهم .
  - ✓ اقتصادي:و يتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة و الفعالية و الشكل الموالي يقدم تلخيصا أوضح لأهداف إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان /الأردن، 2014، ص 30.

الشكل رقم (01): الأهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد ناصر الخان، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص 45.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يكاد يكون هناك إجماع كبير على تحديد المبادئ الرئيسية لنظم إدارة الجودة الشاملة، و المقصود بها مجموع القواعد و الإرشادات التي تساعد المؤسسات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق. و من خلال الإطلاع على آراء بعض الباحثين فإنه يمكن حصر المبادئ فيما يلي:

#### أولاً: التزام الإدارة العليا<sup>1</sup>

لا شك أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المؤسسة و على جميع المستويات و العمليات. و في هذا الإطار يرى "روم كاستيلانو" أن فهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يتحقق بشكل تام إلا إذا كان هناك دعم من قبل الإدارة العليا .

و هكذا فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أولي على مدى إيمان و قناعة الإدارة العليا بذلك و مدى تدعيمها له.

و تتمثل أهم مهام و مسؤوليات الإدارة العليا في إطار تحقيق الجودة الشاملة كالاتي:

- ✓ تقليص عدد المستويات الإدارية و الإشرافية و زيادة نطاق الإشراف .
- ✓ منح الموظفين حساً أكبر بالرقابة.
- ✓ تحقيق الاندماج والتكامل بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، و ذلك لكسر الجدران المصطنعة بين الأقسام.

✓ تغيير الدور التقليدي للإدارة من الإشراف الشرطي إلى التوجيه والتدريب.

✓ جعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطة المؤسسة، الإدارة منها و التقنية.

#### ثانياً: التركيز على العميل (الزبون)<sup>2</sup>

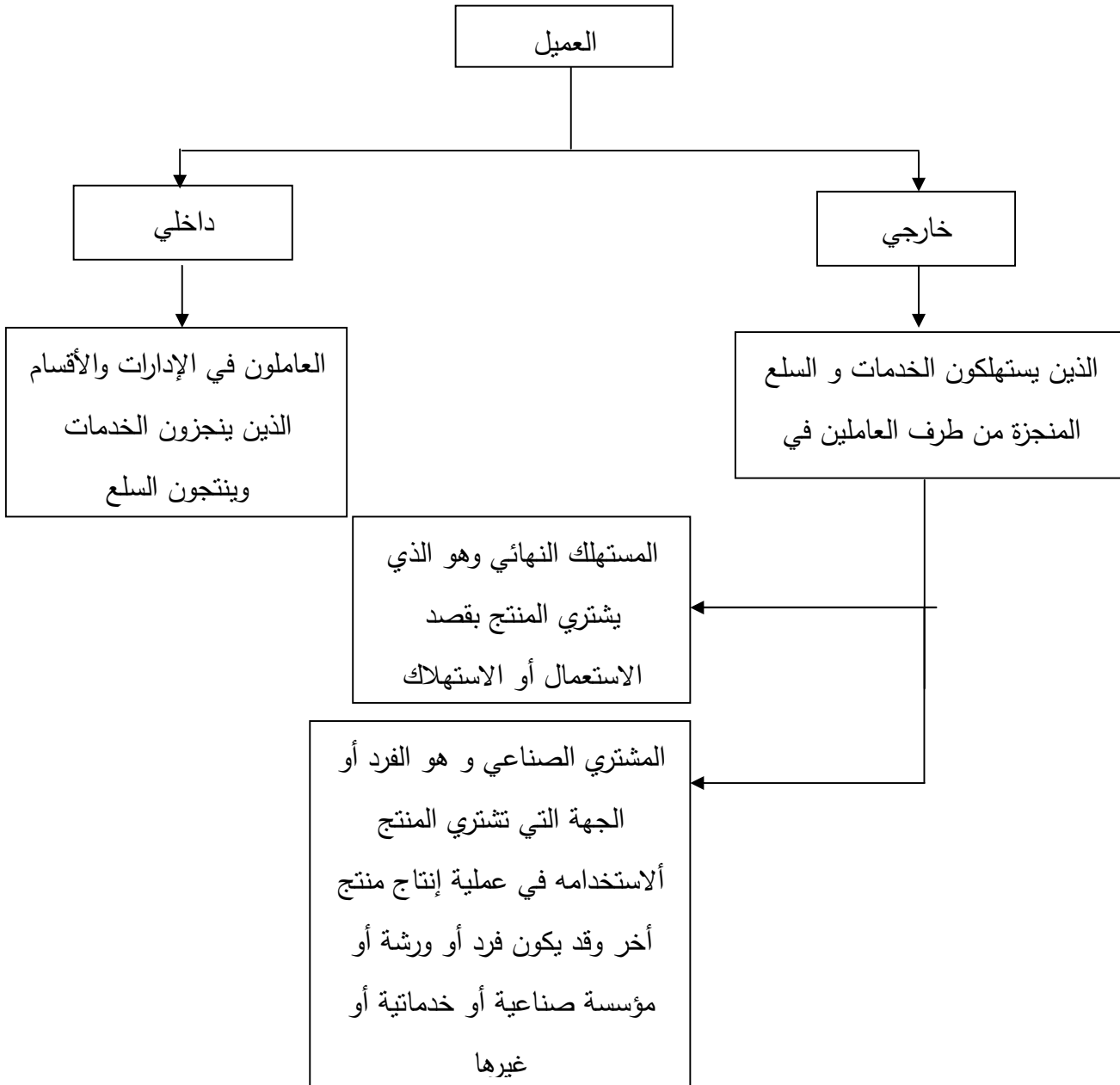
يمثل العميل المقصود ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة و الجهود من أجل تحقيق أو تجاوز حاجاته و توقعاته، و دفعه إلى اقتناء السلعة أو القبول بالخدمة المقدمة . و عليه يجب تحديد احتياجاته و رغباته الحالية و المستقبلية للعمل على إشباعها، حيث يشير أحد الباحثين إلى ضرورة أن تكون حاجات و رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة . و لا يكفي فقط التركيز على الزبون الخارجي بل لا بد أيضاً من الالتفات لحاجات و رغبات الزبائن الداخليين.

<sup>1</sup>لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الجامعة الإفريقية إدرار (الجزائر)، 2011، ص 78.

<sup>2</sup>صالح ناصر علميات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان/ الأردن، 2004، ص 19.

وهذا ما ذهب إليه "جوران" حيث قال أن الزبون الداخلي مهم مثل الزبون الخارجي، و بأن إرضاء الزبون يعد أمراً هاماً لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة.  
والشكل الموالي يوضح أنواع العملاء.

شكل رقم (02): أنواع العملاء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق ذكره

و يذهب جوران لأبعد من هذا بحيث يرى أن كل قسم في المؤسسة زبون للقسم الآخر، فكل فرد و كل قسم في المؤسسة له واجب ثلاثي، فهو يستقبل عمل الآخرين (مستهلك) ثم يضيف إليه بعض العمليات (منتج معالج)، ثم يسلمه للآخرين. و يقتضي تحقيق التّركيز على الزبون توفر قنوات اتصال دائمة و فعالة بين المؤسسة و محيطها و داخل المؤسسة ذاتها. و القيام بدراسة دائمة و مستمرة لحاجات و رغبات الزبائن، هذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من الزبائن حول السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ضمن إطار ما يسمى بالتغذية العكسية فهي مفيدة جدا في تحسين الجودة.

### ثالثا: فرق العمل<sup>1</sup>

يعرف فريق العمل بأنه "مجموعة من العاملين التي تعمل في تعاون من اجل الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق النجاح" ويتم تشكيل فرق العمل سواء على مستوى القسم الواحد أو على مستوى المنظمة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية حسب الحاجة. ويعتبر فرق العمل النواة الأساسية لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الإطار يرى كل من "دين" و "باون" (Dean and Bowen) بان فرق العمل وروح العمل الجماعي تعتبر أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات.

وحتى ينجح الفريق في أداء المهام الموكلة إليه فلا بد من توفر مايلي:

- ❖ سيادة روح الفريق بين الأعضاء.
- ❖ لتجانس و التوافق بين الأعضاء.
- ❖ التشارك في وضع الأهداف.
- ❖ تدريب أعضاء الفريق على أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية.
- ❖ إمداد أعضاء الفريق بالسلطة و السيطرة اللازمة على وظائفهم و تشجيعهم على حل المشكلات التي تواجههم واتخاذ القرارات.

ويرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم حلقات الجودة التي نشأت لأول مرة في اليابان سنة (1961) على يد "كاورا اشيكاو" والتي تعرف بأنها "مجموعة صغيرة من العاملين تتراوح من 4 إلى 10 أشخاص متطوعين يلتقون بشكل دوري لدراسة وتحديد المشكلات المتعلقة بالجودة و الإنتاج وتحسين الأداء و تقديم الحلول المناسبة لها.

<sup>1</sup>نادية بالجبيل، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التسيير الموارد البشرية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 46.



### رابعاً: التركيز على العمليات

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على العمليات وضرورة تحسينها ولا يهتم فقط بالمنتج، ويرجع السبب في ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج فإذا قلنا "شاملة" فمعنى ذلك أنها تشمل كل العمليات في المنظمة، ومحاولة جعلها جميعاً تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع الخفاء.

### خامساً: الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يقيم عملية اتخاذ القرارات على أساس العشوائية، وإنما يجعل منها عملية هامة مبنية على أساس الحقائق و المعطيات الميدانية و الواقعية حول نشاط المنظمة و أهدافها واستراتيجياتها و المعايير الخاصة بالجودة المنتجات، وهذا لضمان استقامة العمل و تحقيق الرشادية و البعد عن العشوائية.

### سادساً: التدريب<sup>2</sup>

إن نموذج إدارة الجودة الشاملة يفرض التدريب على جميع العاملين في المنظمة بناء على الدور التنظيمي الجديد للموظف، أو بناء على التغيير في إجراءات العمل، وليست بناء على الرغبات الشخصية. ويرجع اهتمام نموذج إدارة الجودة الشاملة بالتدريب انطلاقاً من كونه ينظر إلى العاملين على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة، بل هم العيون التي ترى المشكلات و العقول التي تفكر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات. ولقد أكد "دمينج" كثيراً على أهمية التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق التحسين المستمر حيث قال: "إذا أردنا إن نضع مدخل إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي فلا بد من الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر، وخاصة الخط الأول من الموارد البشرية.

وتبرز أهمية التدريب من خلال كونه الإطار الذي يمكن العاملين من اكتساب مهارات وخبرات جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم بإنقان و نجاح، وهو الإطار الذي يمكن المنظمة في النهاية من الوصول إلى الوضع الأفضل المخطط له مسبقاً، فهو إذن الإطار الذي يتم فيه إعداد الموارد البشرية للقيام بالمهام المنوطة بها أحسن قيام.

وكما سبقت الإشارة فإن التدريب يجب أن يكون شاملاً لجميع العاملين في المنظمة دون استثناء وهذا ولو لمجرد إعطائهم صورة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما يجب إن يكون عملية مستمرة نظراً لكون إدارة

<sup>1</sup> نادية بالجيل، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> أحمد الصغير قرأوي، محمد شاكر السراج، آلية التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 03/ 04/ 2005.

الجودة الشاملة تقوم على أساس فكرة التحسين المستمر والتغيير الذي لا ينتهي عند حد معين، ومن هنا فلا بد من التدريب باستمرار.

ويشير "كلينتون" (Clinton) إلى إن العاملين في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة يحتاجون إلى ثلاثة أنواع من التدريب هي:

(1) التدريب على مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

(2) التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الأداء ضمن فرق العمل.

(3) التدريب على بعض المهارات التنظيمية كالتدريب على مراقبة العمليات الإحصائية.

وهذه الأنواع تبين لنا أهمية التدريب ومدى حاجة كافة العاملين في المنظمة إليه. والتدريب ليس عملية عشوائية بل هو عبارة عن خطة أو برنامج عقلائي ينطلق من تشخيص الوضع الراهن و تحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع البرامج اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات، ثم تحديد الجهات التي ستتولى التدريب هل هي من داخل المنظمة أم من خارجها؟ ثم الشروع في عملية التدريب.

### سابعاً: التغذية العكسية<sup>1</sup>

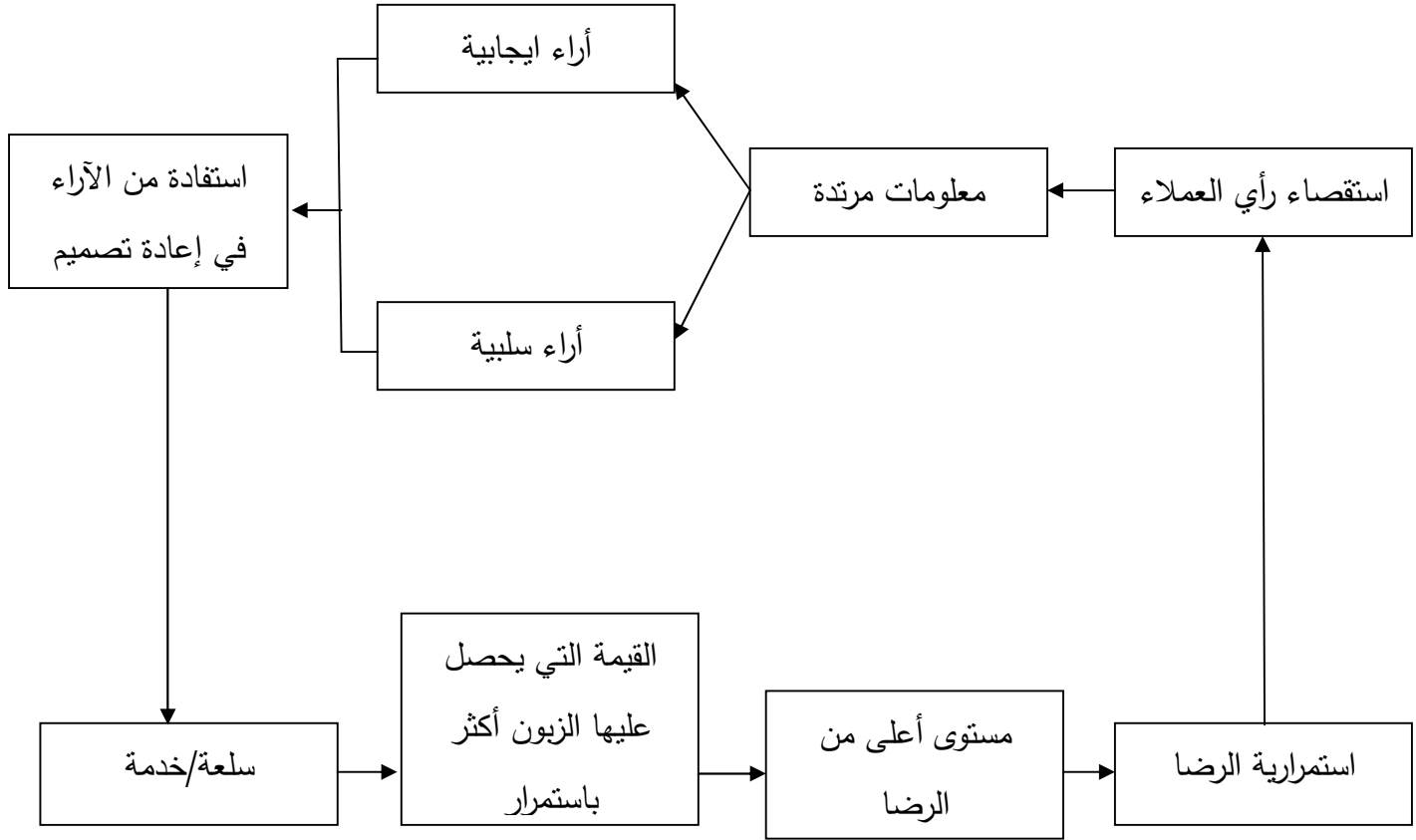
تعتبر التغذية العكسية المرآة العاكسة لطريقة سير العمليات، و الأداة التي يمكن من خلالها التعرف على الأخطاء و الانحرافات في أداء العمل للعمل على تصويبها وتفاديها مستقبلاً، وكذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال ما توفره من معلومات (المعلومات المرتدة) حول سير العمليات.

وتعتبر التغذية العكسية من بين الركائز الأساسية التي تقتضيه إدارة الجودة الشاملة، وذلك باعتبارها من ابرز عوامل نجاح المنظمة، حيث إن الحصول على التغذية العكسية في الوقت يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المنظمة.

وتتجلى أهمية التغذية العكسية في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال مساهمتها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وإقامتها على أسس سليمة بناء على البيانات الصحيحة التي توفرها، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في عملية التحسين المستمر، وذلك من خلال السعي المستمر لتصويب الأخطاء وتقويم الانحرافات التي تظهر في العمل، والتي تكشف عنها المعلومات التي توفرها التغذية العكسية.

<sup>1</sup>احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2013، 3، ص 35.

الشكل رقم (03): التغذية العكسية



المصدر : هوام جمعة، الجودة و العلاقة مع الموردين و الزبائن، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 8/7 ماي 2007، ص07.

### ثامنا: التحسين المستمر

يعرف بأنه عبارة عن عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى و أسلوب تقديم الخدمة، و القضاء على مسببات الأخطاء و الاختلافات مسبقا.

كما يعرف بأنه: الرغبة الدائمة لدى المنظمة في تحقيق تحسن تدريجي وخلق وجوهري في كل العمليات (Process) و المنتجات (Products) وكذلك في الخدمات التي يتم تقديمه.

ويطلق اليابانيون على التحسين المستمر مصطلح (Kaizen) حيث تعني كلمة (Kai) التغيير و (Zen) تعني نحو الأفضل، وبشكل أساسي فهذه الكلمة تعني التحسين المستمر و السعي وراء تحسينات بسيطة من خلال التخلص من النفقات المهدرة والمخلفات وهي تقدم فلسفة للشركة ككل لأنها تمدها بالرغبة في التقدم و التحسين. و تمزج الكايزن (Kaizen) بين تنوع الأساليب والمبادئ داخل ثقافة و فلسفة التحسين باعتباره أسلوبا في الحياة وليس مجرد تطبيق لمبادئ مفضلة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حتى يتسنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، لا بد على المؤسسة أن تدرك جيدا بأن هناك شروطا لا بد أن توفرها و عوامل نجاح لا بد أن تتأكد من تتبعها، وممارسات عليها أن تقوم بتطويرها خلال عدة مراحل و مستويات. و من المهم لها أن تدرك جيدا بأن هناك عوائق عدة ممكنة الحدوث قد تسبب تشوهات في النتائج المخطط لها على المستوى التطبيقي مقارنة بما قد تهدف لو المؤسسة نظريا، و سنستعرض هذه التفاصيل من خلال دراسة متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتسليط الضوء على بعض المعوقات التي تتعرض لها.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة و من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية و حصر نتائجها المرغوبة ومن أهم المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيايد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006، ص 91.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير (الايزو)، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، 2015، ص 45.

### ✓ إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب تغيير لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المؤسسة. إن ( ثقافة الجودة ) تختلف اختلافا جذريا عن ( الثقافة الإدارية التقليدية ) و بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### ✓ الترويج و تسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق كما أن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير و التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. و يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة و فوائدها على المؤسسة.

### ✓ التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم و صلب، و بالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه و متطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير . و هذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع الفئات و المستويات الإدارية. ( الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين )، كما يجب أن يتناول أهمية الجودة و أدواتها و أساليبها و المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات و وضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة ، الأدوات الإحصائية و طرق قياس الأداء.

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

### ✓ الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات من مستشارين و مؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة و مساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ و خاصة في المراحل الأولى.

### ✓ تشكيل فرق العمل:

<sup>1</sup>سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص85.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره، و الذي سيتأثر بنتائج المشروع، إذ أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، و لديهم الاستعداد للعمل و التطوير و كذا يجب أن يعطوا صلاحية المراجعة و تقييم المهام التي تتضمنها العملية و تقديم المقترحات لتحسينها.

### ✓ التشجيع و التحفيز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، و زرع الثقة، و تدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع و التحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و إستمراريتها، حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الإحساس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. و الخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال يخلق جو من الثقة و التشجيع و الشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

### ✓ الإشراف و المتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ و متابعة إنجازاتهم و تقويمها إذا تطلب الأمر، و كذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف و المتابعة التنسيق بين مختلف الأفراد و الإدارات في المؤسسة و تذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

### ✓ إستراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير و إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءا من الإعداد بدءا البرنامج حتى تحقيق النتائج و تقييمها.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك من حددها في خمسة مراحل، وهناك من حددها في اثني عشر مرحلة، وهناك من حصرها في أربعة مراحل، ورغم عدم الاتفاق هذا إلا إننا سنحاول إن نجلها في خمسة مراحل مركزين على النواحي الإجرائية و العملية.

### المرحلة الأولى: مرحلة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2013، 3، ص39.

في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتعلن عن نيتها و عزمها على تطبيق ذلك، وهنا يبدأ كبار المديرين بتلقي تدريبات متخصصة حول مفهوم النظام و أهميته ومتطلباته و المبادئ التي يقوم عليها، ثم بعد ذلك يتم نقل المفاهيم و الأفكار إلى باقي العاملين في المؤسسة و توعيتهم.

وتتلخص الإجراءات التي تطبق في هذه المرحلة في الأتي:

1. إدراك وفهم الحاجة إلى حتمية التغيير.
2. مراجعة و فحص الطرق و المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.
3. الاستعانة باستشاري إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام.
4. تأكيد الدعم و المساندة من جانب إدارة المنظمة لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المرحلة الثانية:مرحلة التقييم<sup>1</sup>

يتم في هذه المرحلة الوقوف على واقع أداء المنظمة بشكل عام و العمل على تقييمه و دراسة مدى الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدوى ذلك، وتتم عملية التقييم من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟
- ما هي الإجراءات التي يجب على المؤسسة إتباعها لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمؤسسة و التي تستهدف تحسين الأداء؟
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا عن المداخل المعمول بها حاليا، والتي لم تحقق الأهداف المرجوة منها؟

➤ ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

➤ ما هي متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

➤ ما هي العقبات التي يمكن إن تعيق تطبيق هذا النظام؟

### المرحلة الثالثة:مرحلة التخطيط<sup>2</sup>

يتم خلال هذه المرحلة إعداد و تصميم الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وكذلك توفير الموارد المادية و البشرية اللازمة لذلك، وبشكل عام يتم القيام بالإجراءات والتحضيرات التالية:

<sup>1</sup> احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> منيرة بن عطية، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص88.

- 1) نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر كافة أقسام و فروع المؤسسة.
  - 2) تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - 3) اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة.
  - 4) اختيار و تدريب الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - 5) التوسع في التدريب:أفراد أكثر و موضوعات أكثر.
  - 6) بناء نظام فرق التحسين.
  - 7) نمذجة عمل فرق التحسين.
- المرحلة الرابعة:مرحلة التنفيذ**

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر و كذلك التحسين المستمر<sup>1</sup>.

### المرحلة الخامسة:مرحلة المراجعة

يتم خلال هذه المرحلة مراجعة نتائج التنفيذ و التأكد من درجة تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، و البحث عن نقاط الضعف و الانحرافات لإيجاد حلول لها و العمل على تفاديها مستقبلاً. ويتم ذلك من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف إدارات و أقسام المنظمة وكذلك الزبائن و الموردين، للمشاركة في عملية التحسين المستمر و للتباحث و تبادل المشورة حول كيفية تفادي الأخطاء و تجنب العيوب التي ظهرت أثناء مرحلة التنفيذ<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث:معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات لجملة من العقبات أو المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منه، خاصة في ظل الظروف الراهنة وتحديات المحيط، يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>3</sup>

- مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال، و هذا يرجع إلى غياب ثقافة تنظيمية فاعلة، بالإضافة إلى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير. والمقصود بهذه الثقافة مجموعة القيم و الاتجاهات و السلوكيات التي يتشارك فيها العاملون بالمؤسسة، و التي يجب أن تتضمن تغيير اتجاهات

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة ،الأكاديميون للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2014،ص90.

<sup>2</sup>المرجع نفسه،ص91.

<sup>3</sup> محمد عوض الترتوري،أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان،2006،ص49.



العاملين للاهتمام بتوقعات العملاء (الزبائن) ورغباتهم و العمل على تلبيةها سواء عند تصميم المنتج (سلعة كانت أو خدمة ) أو عند تصميم العمليات أو أدائها، فضلا عن الاهتمام بلباقة التعامل مع الزبائن، و بمعنى أشمل زراعة سلوكيات الجودة في مرحلتي التصميم و التنفيذ.

• سيادة ثقافة الأشخاص بدلا من ثقافة النظم، بحيث يؤدي تغيير القيادة إلى تغيير فلسفة الإدارة، و هكذا فلو توفر لدينا مدير يؤمن بالجودة و بالتحسين المستمر ثم تغيير فإن الاهتمام بالجودة قد يتوقف بمجرد تغيير هذا المدير.

• غياب روح الفريق، خاصة و أن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة .  
• غياب علاقة فاعلة ل المورد العميل على مستوى المؤسسة ككل، و غياب مفهوم العميل الداخلي.  
• غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة و تركيز السلطة ، الأمر الذي يقلل من حماس و دافعية العاملين للأداء الإبتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.

• الرغبة في الحصول على نتائج بشكل سريع، و ما ينطوي عليه من نتائج تدفع ببعض المؤسسات إلى تكثيف جهودها و تسريعها في تطبيق البرنامج في الوقت الذي لا يدركون فيه أن عملية التطبيق تتطلب التآني، خاصة و أن نتائج تطبيق هذه الفلسفة لا تظهر إلا بعد مدة طويلة تصل إلى سنة أو أكثر، و هو ما يحدث الفشل المتوقع

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

• تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.  
• عدم وجود نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية .  
• الافتقار لبرامج ترويج فعال لإدارة الجودة الشاملة .  
• عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال والافتقار إلى التدريب الجيد و الكافي لفرق تحسين الجودة الشاملة.

• عدم وجود انسجام و تناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.  
إذن هذه عينة من أبرز المشاكل المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة و على المؤسسة أن تركز جهودها للقضاء عليها، لضمان تسيير حسن لعملية التطبيق السليم و الجيد لهذا المنهج.

<sup>1</sup>محمد عوض الترتوري،أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص 51.

### خلاصة الفصل:

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة حتمية تحدد بقاء المؤسسة و استمرارها، عن طريق تحقيق الجودة لمنتجاتها و خدماتها للوصول إلى إرضاء عملائها و المحافظة عليهم، و بالتالي تضمن تحقيق أهدافها و التفوق و التميز على منافسيها.

و على هذا الأساس عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري متكامل و متناسق يشمل كل المستويات و الوظائف بالمؤسسة، تركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل و التحسين المستمر و مشاركة العاملين بدعم و التزام من الإدارة العليا.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق الفعال، لذلك تسعى المؤسسات إلى تغيير ثقافتها و قيمها و تعديل هيكلها التنظيمي و الاستعانة بالاستشاريين و تعليم و تدريب العاملين بها مع تشجيعهم و تحفيزهم بالشكل الذي يساعد على تطبيق و نشر هذا المنهج .

## الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

### تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من ابرز المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة و العمل لما لهذا الموضوع من اثر على أداء الأفراد و أحاسيسهم و مشاعرهم اتجاه العمل، فهو يعمل من خلال مجموعة من الآراء و المعتقدات و المشاعر الداخلية التي تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء لدى الأفراد في ظل الإمكانيات و ظروف العمل الجيدة و الملائمة.

وقد بدا الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، إذ يشير الكثير من الباحثين إلى إن العقود الثلاثة الأولى هي البداية. وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي و تأثيره على سلوك الأفراد، فكانت أولى المحاولات هي محاولة مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وان أصحاب هذه المدرسة هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من اجل المزيد من العطاء مما أدى إلى ظهور عدد من النماذج و النظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي.

ولقد جاء هذا الفصل التعرف على الرضا الوظيفي، وذلك بتحديد مفهومه، وعناصره الأساسية و النظريات

التي تناولته.

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

للعمل دور هام في استمرار الحياة و نموها فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة للفرد و المجتمع، فالعمل للأفراد وسيلة رئيسة لإشباع حاجاتهم و تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي، ففي العمل نقضي معظم الأوقات و به يحقق الأفراد ذاتهم ويشعرون بقيمتهم و أهميتهم، و يشاركون في صناعة القرارات الخاصة بعملهم و يسهمون في تنفيذ تلك القرارات.

ومما لا شك فيه إن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء بالنسبة للعمال، و عليه سنعرض في بداية هذا الفصل مفهومه و أهميته، بالإضافة إلى المتغيرات المرتبطة به والعوامل المؤثرة و نظريات الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظرا للمصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن مشاعر الأفراد تجاه وظائفهم، وان اختلفت مدلولاتها إلا أنها تشير عن الاتجاهات التي يحملها العاملين. ( ويشار إلى الرضا في اللغة العربية بأنه ضد السخط، وفي اللغة الانجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة ).

( وفي قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف و الميل لديه).

كما ينظر للرضا في علم النفس ( بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية، وتعقب إشباع الحاجات و الرغبات لدى الفرد).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه ( عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد)<sup>1</sup>.

ونجد أن "هرزبرج" قد أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل و البيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وخلص إلى أن أسباب

<sup>1</sup>العربي حكيم ، منقلاتي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013/2014، ص3.

الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا، ويرى آخرون أن الرضا عن العمل هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له، مقبلا عليه في بدء يومه دون أية ضغينة

### التعريف الإجرائي:

أن العامل يرضى نتيجة توفر المعاملة الجيدة من المشرف و الزملاء و توفر الظروف المساعدة على العمل، فالرضا يعتبر محصلة الجوانب المهتمة ببيئة العمل و الجوانب الشخصية و مقدار العوائد التي يتحصل عليها في شكل عوائد و توقعاته اتجاهها، وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار المهني والتطور المستمر للمؤسسة.

ويمكننا النظر إلى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية، توضحها المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{الرضا الوظيفي} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقية} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل}$$

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص273.

تجدر الإشارة من خلال هذه المعادلة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي عن جانب من جوانب العمل و الرضا عن الجوانب الأخرى، حيث يرى "فكتور فروم" إن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات إلى الجوانب الأخرى للعمل، فالاشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى و الإشراف الأكثر ديمقراطية و المركز الاجتماعي الأعلى و ظروف العمل الأفضل ومحتوى العمل الأفضل و محتوى العمل الأكثر إثارة وغيرها، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المؤسسة، وبالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالا تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.

وعلى العموم تتجسد معاني الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في تكوين اتجاهات معينة حول العمل، الإشراف، الأجر، الزملاء بالعمل، ساعات العمل و فرص الترقية... الخ.

ويلاحظ من العرض السابق إن الرضا الوظيفي يمثل الاحتياجات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباع أو منافع كبيرة و متعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، وبالتالي يزداد ارتباطهما.

ومن التعاريف السابقة يتضح أن رضا الأفراد العاملين يتحقق عندما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ط1، ص274.

<sup>2</sup> العربي حكيم، منقلا من يزيد، مرجع سابق، ص5.

- تجد الحاجات الملحة لدى الفرد إشباعا كاملا لها في العمل.
- الفرد بإمكانه أن يلعب الدور الذي يرغب فيه في الحياة.
- يتمكن الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانياته و قدراته و طاقاته الكامنة في محيط عمله.
- تزداد درجة إحساس الفرد بملائمة المهنة لقدراته الخاصة.
- يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققها في عمله.
- الرضا يتحدد بتوقعات الأداء و استجابتها لحاجات الأفراد.
- الرضا يتحدد بعوامل متعددة ومركبة، واستجابة شعورية لظروف العمل.

وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، وبالتالي كان راضيا عن عمله، وكلما كان تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور إن عمله يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، وعليه كان غير راضي عن العمل.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من المفكرين و العلماء، كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فهو يطمح أن يكون راضيا من اجل أن ينعكس ذلك في جديته في العمل و المنظمة، ومن الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع، وجهة النظر السائدة أن الرضا الوظيفي يعتبر مقياسا لمدى فاعلية الأداء ، ومدى تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للعامل ، وتتجلى أهمية كبيرة للرضا نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للموظف

ومن المسلم به للرضا الوظيفي للموظف أهمية كبيرة عن وظائفهم، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، وعموما ترفع لديهم:

**1. القدرة على التكيف مع بيئة العمل:** حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بيه.

**2. الرغبة في الإبداع والابتكار:** فعندما يشعر الموظف بان جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن،.... الخ وغير المادية من تقدير و احترام، أمان وظيفي..... الخ. مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

<sup>1</sup> بلخيري سهام، عشيبي حنان، اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2010/2011، ص 8-9.

3. مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

4. الرضا عن الحياة بصفة عامة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

5. القدرة على تحقيق التلاؤم و التوافق مع بيئة العمل.

6. الرغبة على الانجاز و تحسين الأداء.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: المؤسسة التي تسعى إلى زيادة شعور عمالها بالرضا تتمتع بما يلي:

1. ارتفاع مستوى الكفاءة و فعالية أداء العمال: فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز على عملهم.

2. ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز و تحسين الأداء.

3. ارتفاع انتماء وولاء العمال للمؤسسة: فلما يشعر الموظفون بان وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بالمؤسسة.

4. ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية.

5. انخفاض معدلات دوران العمل و الغياب و التأخير عن مواعيد العمل الرسمية و الشكاوى.

6. تقليل الأعباء المالية و اقتصاد الوقت.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:<sup>1</sup>

1. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

2. ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع.

وكذلك يعتبر الرضا الوظيفي، احد العناصر المهمة في تحقيق الأمن و الاستقرار النفسي و الفكري و الوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية التي تحدث آثار ايجابية و سلبية على سلوك الأفراد العاملين، ونذكر منها مايلي:

❖ على الصحة العضوية: لاشك إن للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية، فكما إن للصحة العضوية أثرا على الناحية النفسية، فهي أيضا تتأثر بالصحة النفسية، لقد أثبتت دراسات عديدة كمثال تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية و النفسية التي يعيشونها. إذا العضوية بتفاعلها مع المحيط تشكل

<sup>1</sup> بوعلي لخضر، الرضا الوظيفي وأثره على دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجيستر، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية، 2008/2009، ص94.



وحدة وظائفية متنوعة تبعا لاختلاف الأفراد العاملين لان العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة و المحيط، وأكدت دراسات على وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية كالتوتر، و القلق و بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم، وداء السكري مثلا، وبهذا يعد الرضا الوظيفي احد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية.

❖ **على الصحة العقلية:** تعد وضعية العمل من بين عوامل وجود علاقة بين الرضا و الصحة العقلية، فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح و الطمأنينة وتكون حالته العقلية ابعده عن المشاكل و الاضطرابات، ومقابل ذلك فان العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه أو الظروف المحيطة، فانه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم، سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية.

❖ **على الأداء:** في أول اهتمام بالرضا و علاقته ببعض جوانب السلوك أظهرت الدراسات، بان الأداء يمكن أن يبقى ثابتا أو يتحسن بالرغم من تزايد إحساس العامل بالتعب والارضا، وكانت فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني و بالخصوص مستوى الأداء ومن نتائج دراسات "الهاورثون"، وأكدت انه عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة، ساعات العمل، نوع الإشراف...، يتحسن الأداء و الروح المعنوية، و يشير الكثيرين إلى انه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و السلوك المهني لابد من فهم طبيعة عمله، يدعم وجوده أو يحسنه فان شعوره سيكون ايجابيا، إما إذا رآه كتهديد لوجوده فان شعوره سيكون سلبيا<sup>1</sup>.

❖ **على اتجاهات أخرى:** العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإننا لنجد تأثيرا متبادلا فكما أن لاتجاهات العمل آثار على اتجاهات الحياة فهذه الأخيرة آثارا على اتجاهات العمل، و الدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلا في وسطه العائلي، سيكون لها تأثيرا على توازنه في عمله و تشكل بذلك احد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات و الأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على انه متعدد الجوانب و المصادر و تؤثر به عوامل كثيرة، وان درجة رضا الأفراد العاملين عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وفيما يلي تفصيلا لهذه العوامل التي تؤثر مباشرة أو تعمل على خلق الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوعلي لخضر، مرجع سابق، ص 95.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص 187.

### أولاً: الأجر

ما يحدث في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي، حيث يعد الأجر دافع لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما رفع ذلك من مستوى رضاهم عن العمل و العكس صحيح، ويتجه بعض الباحثين "كهرزبرغ" وآخرون إلى القول بان الأجر هو من الحاجات الدنيا التي تؤدي إلى الرضا، وهذا الرأي عليه بعض من التحفظات التي منها:<sup>1</sup>

✓ أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، كما أن المجتمعات و الحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل.

✓ أن الأجر تعد إحدى المشبعات لحاجات أخرى مختلفة غير الحاجات الاقتصادية، كالحاجة للتميز و رمز للنفوق و النجاح.

### ثانياً: محتوى العمل

رغم أن طبيعة العمل و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة اثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتوبها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الانجاز التي يوفرها، و النمو الذي يتحده الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا، ومن العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي على محتوى الوظيفة مايلي:<sup>2</sup>

**1. درجة تنوع مهام العمل:** يمكن القول بصفة عامة انه كلما درجة تنوع مهام العمل عالية. أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل، و العكس.

**2. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل. وفي اختبار السرعة التي تؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل و تدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته و نمطه الخاص في تأدية العمل.

**3. استغلال الفرد لقدراته:** أن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم "ماسلو" للحاجات.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2006، ص173.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص1، ص259.

4. خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعره، واثر النجاح و الفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره و اعتزازه بذاته.

### ثالثا:فرص الترقية

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر و تقدير و انه لايد سيحصل على فرص ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل، ويمكن القول بان اثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصوله الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة اكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء اكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة<sup>1</sup>.

### رابعا:نمط الإشراف

حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فانه يكسب ولاءهم و رضاهم عن عملهم، ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع و الحوافز التي تحت سيطرته، تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات و حريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم و تحقق رضاهم عن العمل،إما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم اتجاه العمل<sup>2</sup>.

### خامسا:جماعة العمل

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم،أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله،هذا بالإضافة إلى أن اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فلزيادة هذه الحاجة له اثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على زيادة درجة الرضا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة و التوتر الناشئ عن

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 233.

<sup>2</sup> العربي حكيم ، منقلاتي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013/2014، ص 11.

هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فان اثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

### سادسا: ساعات العمل

يمكننا أن نفرض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و الحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد، وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل، وطبيعي انه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان اثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء اكبر.

### سابعا: ظروف العمل المادية

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و بالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين و العلماء.

إن العوامل المسببة للرضا تتمثل في انجاز العمل، والمسؤولية، وأنشطة العمل، وفرص النمو، وتقدير الآخرين في حين أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل في الأجر، ونمط الإشراف، وظروف العمل، وسياسات الإدارة.

وعلى هذا فان مشاعر السعادة تتحقق حسب نظرية العاملين التي قام بوضعها "هرزبرج" إذا توفرت العوامل الأولى التي يطلق عليها العوامل الدافعة (motivators)، وان عوامل الاستياء تتحقق بتوفر العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الوقائية (Hygiènes) لذا فان مشاعر الرضا تختلف في تركيبها و نوعيتها عن مشاعر عدم الرضا، وان هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير أو عامل واحد. وإنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما.

### ثامنا: إمكانية الفرد وقدراته و معرفته بالعمل

يؤدي شعور العامل باستخدام قدراته و طاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا، لان استخدام العاملين لقدراتهم في أعمال أو مهام تتناسب مع قدرتهم و معرفتهم يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا، و

الذي يتحقق لهم جراء ذلك و لذلك فان تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

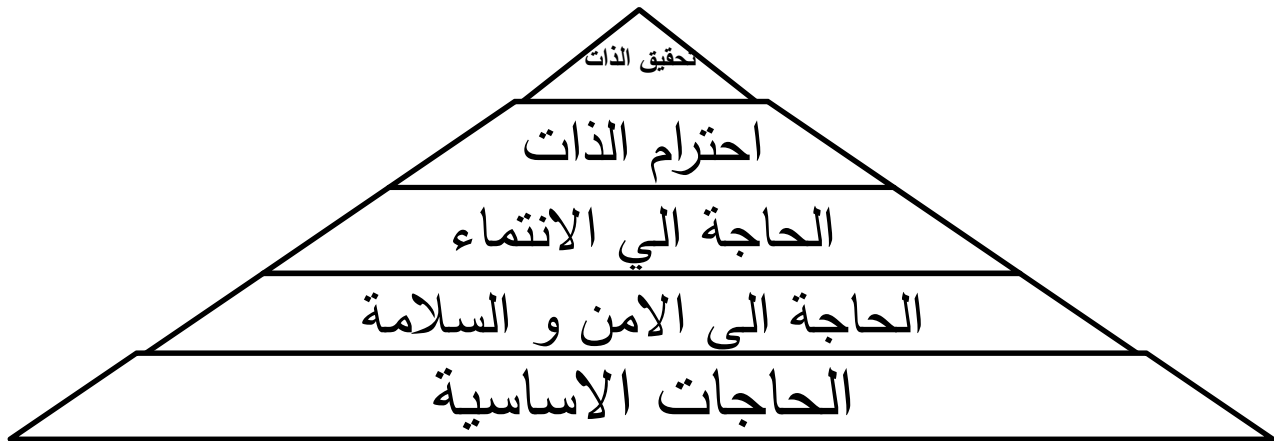
### المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية و الحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة و أساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1) النظرية الإنسانية (تدرج الحاجات):

تعد النظرية الإنسانية، أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات "Needs Hierarchy Theory"، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام (1943م) ومن ثم نشرها في عام (1954م)، عند نشر "أبراهام ماسلو" كتابه "الحافز و الشخصية"، وترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، وقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، وان حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف "ماسلو" إذا ما أريد إشباعها، وهذه الحاجات يمكن أن تتدرج في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ص 221.

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 218-219.

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها "أبراهام ماسلو" كالآتي:<sup>1</sup>

❖ **الحاجات الأساسية:** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور و الحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.

❖ **حاجات الأمن و السلامة:** تتمثل حاجات الأمن و السلامة في حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات و الحوادث في العمل.

❖ **الحاجات الاجتماعية:** وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة و الحب، ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المؤسسات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير رسمية، الانتماء إلى المؤسسة، وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل.

❖ **الحاجة إلى الاحترام:** تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، والاعتراف من قبل الآخرين. ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المؤسسة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

❖ **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد و عواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

تقوم نظرية الحاجات الإنسانية على مبدئين أساسيين هما:

• إن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم، يعكس أولوياتها عند الفرد، يبدأ بالحاجات الأساسية وتنتهي بحاجة تحقيق الذات (انظر الشكل رقم 01).

• إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد و تحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي فان دورها ينتهي في عملية التحفيز.

<sup>1</sup>إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 221.

على الرغم من بساطة الفكرة التي تقوم عليها نظرية الحاجات و منطقيتها ، إلا أن هذه النظرية تعاني من بعض نقاط الضعف لاسيما تلك الخاصة بعدم تحديد "ماسلو" مايعنيه بالإشباع، فمستوى الإشباع يختلف من فرد إلى آخر .

كما دلت الدراسات التي أجريت بعد بزوغ هذه النظرية على أن الأفراد حتى وإن كانوا ضمن أدنى المستويات التنظيمية فإنهم يسعون إلى إشباع حاجة تحقيق الذات، ومن جانب آخر يختلف الأفراد في نظرهم إلى حاجة الاحترام، وأضاف إلى قيام "ماسلو" نفسه بإضافة مستويات أخرى إلى هرمه وذلك عام (1968م)، عندما أصدرت كتابه "نحو علم نفس الأحياء".

### 2) نظرية العوامل المزدوجة "فريدريك هيرزبرج":

قدم "هيرزبرج" نظريته في الدافعية و التي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين، وتقوم النظرية على تقسيم العوامل إلى الصنفين التاليين: **عوامل الرضا (العوامل الدافعية)؛ والعوامل الوقائية.** اعتمدت هذه النظرية على نظرية الحاجات "ماسلو" كأساس لدراسة الرضا الوظيفي و دلالاته، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا و تقوم فكرة النظرية وفقا لما يلي:<sup>1</sup>

■ **مجموعة العوامل الدافعة:** وهي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه (أي محتوى الوظيفة) و التي تدفعه نحو العمل و الأداء الجيد و الإخلاص للعمل و الارتباط بالمؤسسة و الولاء لها، ومن هذه العوامل: التقدم، المسؤولية، الانجاز، والاعتراف الآخرين و احترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد، وقد أطلق "Herzberg" وزملاءه على هذه العوامل مصطلح "عوامل الرضا" وذلك لان وجودها من شأنه أن يجعل الفرد راضيا عن عمله.

■ **مجموعة العوامل الصحية (الوقائية):** وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة الذي يؤدي فيها الفرد عمله (كسياسات المؤسسة، نمط إدارتها، نمط الإشراف، والعلاقة بين الأفراد، الراتب، ضمان الوظيفة، والمركز الوظيفي)، فتوفر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين وقد أطلق "Herzberg" وزملاءه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية، وذلك لان وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي من حالة عدم الرضا عن العمل.

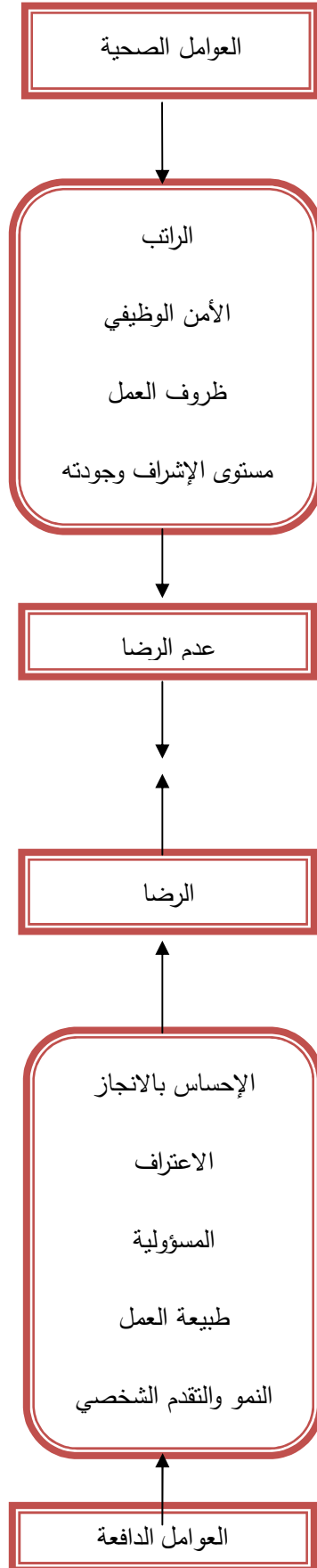
<sup>1</sup> سليمان خليل فارس، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، الأردن، 1999، ص 80.

- تعاني نظرية العاملين، شأنها في ذلك شأن النظريات الأخرى، من عدد من الانتقادات التي وجهت إليها بعد فترة قصيرة من انتشارها السريع و الواضح، ولعل من ابرز هذه الانتقادات الآتي:<sup>1</sup>
- ✓ ضعف المنهجية التي اعتمدت عليها نتائج النظرية سواء كان ذلك من حيث الإجراءات أو من حيث درجة الاعتمادية.
  - ✓ عدم وجود مقياس شامل لحالة الرضا، فالفرد قد لا يحب جزءا من عمله لكنه لا زال ينظر إليه على انه مقبول.
  - ✓ تجاهل المتغيرات الموقفية.
  - ✓ افتراض النظرية لوجود علاقة بين حالة الرضا وبين الإنتاجية، غير أن التطبيق العملي جاء مقتصرًا على الرضا دون الإنتاجية.
- وكخلاصة لمل ورد بشأن نظرية العاملين يمكن أن نوضح نظرية "هرزبرج" في الشكل التالي:

<sup>1</sup> سليمان خليل فارس، مرجع سابق، ص 81.



الشكل رقم (05): نظرية العاملين "الهرزبرج" وزملائه



### 3) نظرية التوقع (Expectancy Theory):

لقد وضع هذه النظرية "فكتور فروم" (Victor H. Vroom) في منتصف الستينات من القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث، وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال "بورتر" (Lyman W. Porter) و "ادوارد لولر" (Edward F. Lawler).

وتقوم هذه النظرية على أساس القيام بجهد معين من الأداء، فدافعية الفرد العامل لأداء عمل معين تتحكم فيه محصلة العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها الفرد أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.<sup>1</sup> إن التوقع يعد من بين العناصر المهمة لعناصر الدافعية ويقصد به تقدير الفرد لاحتمال حصوله على فوائد نتيجة قيامه بعمل معين، وبطبيعة الحال فإن التوقع يحدده الفرد بناءً على خبراته السابقة ومدى ارتباط الفوائد بقيامه بأداء العمل.

وبعبارة أخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:<sup>2</sup>

- ❖ **الجاذبية للمنفعة:** وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة.
- ❖ **الارتباط بين الأداء و المكافأة:** وهي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق للناتج المرغوبة.
- ❖ **الارتباط بين الجهد و الأداء:** وهي الاحتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

وتفترض نظرية التوقع كالاتي:

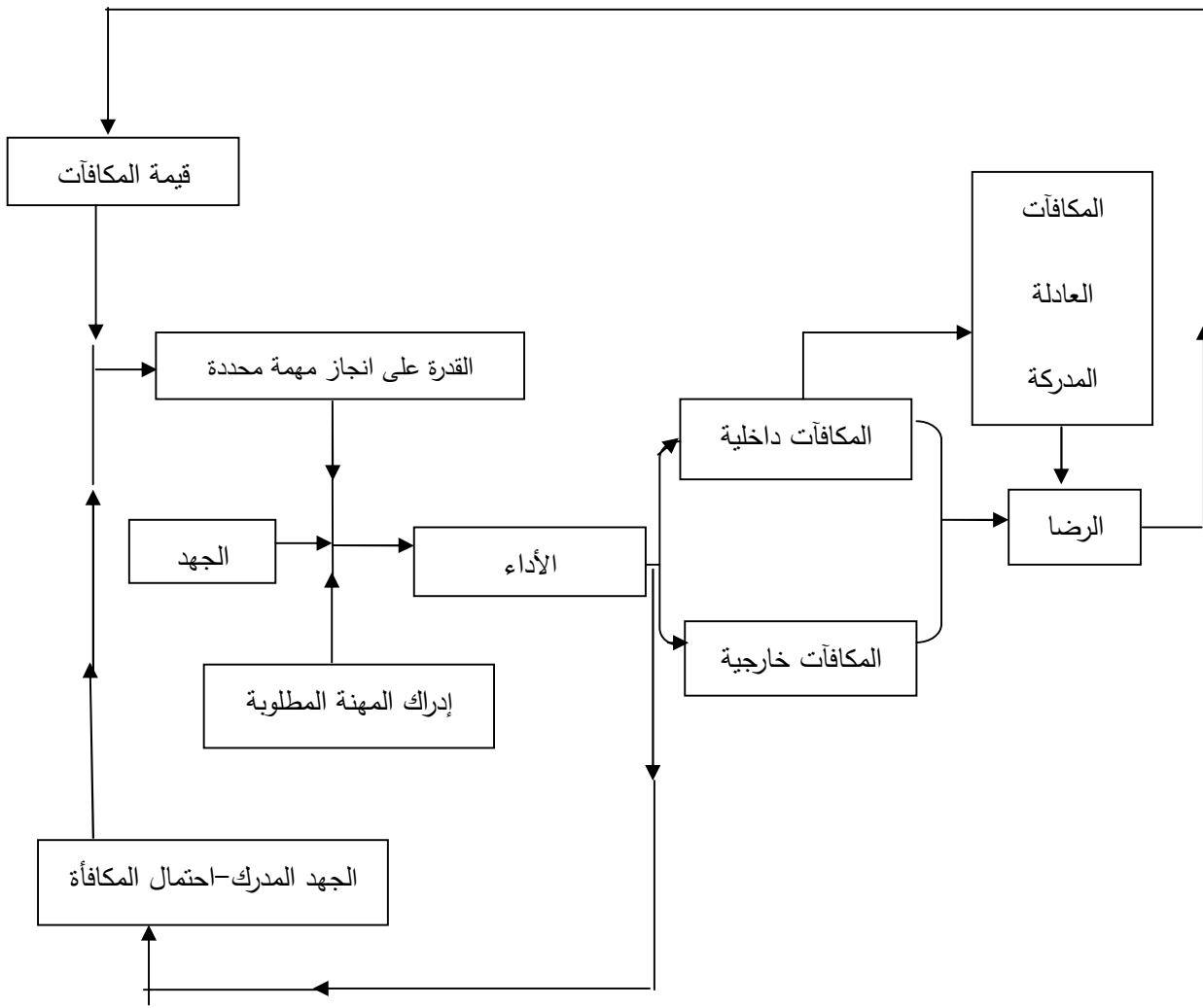
- ✓ يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.
- ✓ يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) إذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.
- ✓ يختار الأفراد بين بدائل التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.

ولكي يتم استيعاب و جهة نظر رواد هذه النظرية من خلال العرض المقدم يمكن النظر في الشكل التالي:

<sup>1</sup>سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، 2001، صص 374-370.

<sup>2</sup>فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، صص 82.

الشكل رقم (06): نظرية التوقع من منظور (Porter & Lawler . 1968)



المصدر: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص82.

ويلاحظ من الشكل ، أن جوهر هذه النظرية في الدافعية يقوم على الدور المهم الذي تلعبه عملية الإدراك الفردي، أي الطريقة التي يدرك فيها الفرد العمل وما يتوقع أن يحصل عليه من مكافآت نتيجة للعمل سواء كانت هذه المكافآت داخلية (ضمنية أو مستترة) كالشعور بالإنجاز أو تحقيق الذات، أو خارجية (ظاهرة) كالأجر أو ظروف العمل أو المركز الوظيفي، وإذا لم تتحقق توقعات الفرد فإنه سوف يشعر بعدم العدالة و يصبح غير راضي.

### (4) نظرية إشباع القيمة:

يرى "أدوين لوك" (Edwin Locke) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدى، وانه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان الفرد راضيا عن العمل.

ويرى "لوك" أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك انه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها<sup>1</sup>.

### (5) نظرية الإدراك:

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لان أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بان السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وليس للموقف ذاته كما هو حادث.

وعلى هذا الأساس فان الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه إدراك الفرد في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحها لإدراك، وان الإدراك ما هو إلا عاملا (متغير) وسيطا بين العوامل الموقفية من ناحية و اتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص195.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص195.

### 6) نظرية "اكس" و"أي" لدوغلاس ماكر يجور:

قدم العالم "دوغلاس ماكر يجور" وجهة نظرة الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية سماها نظرية "اكس" و"أي"، وان هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الانجاز لدى العاملين<sup>1</sup>.

#### أ) نظرية اكس "X":

وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، وجعلت التهديد و الإشراف المحكم على العاملين وسائلها، وهذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية، وجاءت بان هذه صفات البشر الموروثة ولا من طبائعه، بل أنها إهدار لما تنتجه الادارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

ومن هنا فالعمالة المؤقتة كأفراد إذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم ومدى انتماءهم للعمل، بل و للمؤسسة التي يعملون بها، ويصبحون أدوات معطلة للعمل و هذا عكس ما يريد الوصول إليه وهو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل و يستفاد من طاقتهم و أفكارهم، بما يعود بالنفع عليهم وعلى الأنساق الأخرى التي يتعاملون معها.

#### ب) نظرية "Y":

هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات:

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص 129-

- أن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة؛
- أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من اجل انجاز الأهداف التي التزم بها.
- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب، وان كان أهم كافات الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات.

وبالنظر إلى هذه النظرية (Y) و الافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة (X) وذلك لان نظرية (Y) ترى أن الأفراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية و إيجاد نوع من الإبداع و الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته و تحقيق الأهداف المتفق عليها، وأكثر انتماء للعمل في المؤسسة، وهذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل على المجتمع كله.

### المبحث الثاني: طرق و مؤشرات و ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة

أن المنظمات توجد لتحقيق الأهداف، وان المقياس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه، وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء تستخدم بعض المنظمات بدائل للأداء، ويمثل الرضا الوظيفي احد هذه الخصائص من خلال ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

#### المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

تعتبر عملية قياس و تحليل الرضا الوظيفي في المؤسسات من العمليات الهامة و المطلوبات لتغيير الاتجاهات، حيث أنها توفر للمديرين الأفكار و المجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات. ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية يمكن تطوير سياسة الأجور و الترقيات بالمؤسسة لتغيير هذه الاتجاهات، وباعتبار عملية قياس الرضا من أهم العوامل المؤثرة و المعبرة عن موقف الأفراد، نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق و تقنيات للقياس، يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي وهما المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية كالآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامر بطرس جادة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، 2007، ص95.

### أولاً: المقاييس الموضوعية

تعتبر طريقة تحليل وثائق و سجلات المؤسسة مثل سجل الغيابات، وترك الخدمة و سجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها و سهولة الحصول على المعطيات.

وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا و متغيرات الغياب وترك العمل، وفيما يلي أهم المقاييس:

(أ) **معدل الغياب:** يعرف الغياب على انه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي انه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فان ذلك لا يعتبر تغيباً.

إن التغيب في مثل هذه الحالات يؤدي إلى ارتباك و تأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة، أضف ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج وعن التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة و مركز المؤسسة. ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:<sup>1</sup>

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = (\text{مجموع أيام الغياب للأفراد} / \text{متوسط عدد الأفراد العاملين} * \text{عدد أيام العمل}) * 100$$

بحث:

- ✓ مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- ✓ متوسط عدد الأفراد العاملين ويمثل متوسط عدد الأفراد في أول الفترة وفي آخرها.
- ✓ أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية و الرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

(ب) **ترك العمل:** من النتائج السلبية لعدم الرضا الوظيفي الاستقالة و ترك العمل بالمؤسسة، ثم القيام بإحلال لموظفين الجدد، أن هذه النتيجة تنطوي على تكاليف عالية تلحق الضرر بالمؤسسة، والتي تتمثل فيما تم إنفاقه على الموظف الذي استقال من عمله من خلال تدريبه و مكافأته، ثم تعيين بديل له ثم إعداده و تدريبه مهنيًا،

<sup>1</sup>العربي حكيم، منقلاتي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسويق، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013/2014، ص 24.

و لمعدل دوران العمل (ترك العمل) دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا التغيير في ظل علاقته بالإشراف و بصورة عامة بالرضا عن العمل.

مما سبق يتبين لنا، أن قياس الغياب وترك العمل تقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها و تقديم وسائل علاجها، ليس سهلا معرفة أسباب التغيب و الاستقالة، لعدم حدوثها لسبب واحد بل بعد تراكم أسباب كثيرة تجعل بقاء العامل غير ممكن، فمن الصعب الربط بينهما و الرضا، لكن يكفي أنهما ينبهان لوجود خلل أو مشكل يستوجب الاهتمام بها<sup>1</sup>.

### ثانيا: المقاييس الذاتية

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، ويضم قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها، من أجل الحصول على تقارير من جانب الأفراد، عن درجة رضاهم عن العمل و عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل، ومن هنا نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق و تقنيات للقياس، دون الاكتفاء بمقياس واحد، ويمكن الإشارة إلى هذه التقنيات من خلال:

#### ❖ طريقة الفروق ذات الدلالة ل"اوزجود"وزملائه "Os jood":

ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبي صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. و المثال الآتي يمثل مجموعة المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد العامل، وفق طريقة الفروق ذات الدلالة:

<sup>1</sup>العربي حكيم، منقلاتي يزيد، مرجع سابق، ص25.



الشكل رقم (07): طريقة الفروق ذات الدلا

ممل	مثير
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

موجب	مسبب الإحباط
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

مهم	تافه
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

المصدر : العبودي فاتح، الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، ص 51.

و درجات المقياس مقسمة النحو التالي:<sup>1</sup>

- من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.

- النقطة 4 تدل على الحياد.

- من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الايجابي.

وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد العامل الدرجة التي تمثل اتجاهه أو مشاعره نحو مقياس

جزئي، ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل (محتوى

العمل، الأجر، الإشراف) ليكون المجموع ممثلا لرضاه، واتجاهه النفسي نحو هذا الجانب من جوانب العمل.

<sup>1</sup> العبودي فاتح، الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم

الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، 2008/2007، ص 51.

ويتم تكوين مقياس الرضا بجزئية ذات قطبين كما هو موضح في المثال أعلاه لكل جانب من جوانب العمل، وبلي ذلك اختبار هذا المقياس الكلي على عينة من الأفراد وهذا لحساب درجة الارتباط بين المقاييس الجزئية و المجموع الكلي الخاص بجانب معين من الجوانب التي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية.

### ❖ طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا "لثر ستون" (Thurstone):

تستعمل هذه الطريقة كمقياس للرضا الوظيفي، كما يمكن استخدامها لبناء مقياس لأي اتجاه خاص بالفرد العامل، وفي حالة قياس الرضا الوظيفي يتم تحديد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر و الخصائص المتعلقة بالعمل أو تلك التي تصف الاشباعات والتي يحصل عليها الفرد من عمله، وعادة ما تفوق مائة عبارة ، وتقدم لمجموعة من المختصين يعرفون بالحكام بغرض الحكم على دلالتها أي درجة الرضا الذي تعبر عنه كل عبارة، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي تبعا لرأي الحكام ليتشكل بذلك المقياس النهائي للرضا المتضمن للعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختبار، فنجد في قمة المقياس عبارات تمثل أقوى الاتجاهات الايجابية وفي نهايته عبارات تمثل أقوى الاتجاهات السلبية، وبعدها يقدم في شكل استبيان للعمال يتضمن توزيعا للعبارات دون إن تخضع في ترتيبها لدرجاتها تجنباً للأجوبة (غير الدقيقة) و توضع النقط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، وتليها عملية التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة، وتمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارات، ومجموع العلامات تحدد الدرجة المماثلة للرضا العام<sup>1</sup>.

عند تطبيق مقياس الرضا وفقا لهذه الطريقة يكتفي الأفراد باتخاذ القرار حول الموافقة أو عدم الموافقة لكل عبارة مدرجة في الاستبيان، ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين مثل الأجر، الإشراف...، وحساب درجة الرضا و تتمثل بذلك الرضا الجزئي عن ذلك المحور.

لقد سميت بطريقة الفواصل المتساوية ظاهريا أو الفئات المتساوية، كونها تراعي في ترتيبها للعبارات التساوي في الفرق بين العبارات والذي يقدر بدرجة واحدة.

### ❖ طريقة التدرج التجميعي "ليكرت" (Likert):

بدا "ليكرت" في شرح مقياسه سنة (1932) عند نشرة لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات"، ويحاول "ليكرت" بطريقته هذه تقادي الإجراءات المطولة التي عرفت طريقة "تور ستون" في تكوين المقياس.

<sup>1</sup>عزبون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، 2007، ص 54.

ويتكون مقياس "ليكرت" من مجموعة من العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة، مصنفة بخمسة آراء كالتالي:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (08): طريقة التدرج التجميعي لليكرت

<input type="checkbox"/>	-موافق جدا
<input type="checkbox"/>	-موافق
<input type="checkbox"/>	-غير متأكد
<input type="checkbox"/>	-معارض
<input type="checkbox"/>	-معارض جدا

المصدر: عزيون زهية ، نفس المرجع، ص 55.

وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم و حقيقة وضعه، واهم ما يشتمل عليه مقياس "ليكرت" صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوعا ما، (وتعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة)، ويتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا يتوافق مع العبارات المعارضة (صيغ السلب)، وترتب ترتيبا تنازليا يتوافق مع العبارات المؤيدة (صيغ الإيجاب).

والملاحظ على طريقة "ليكرت" أنها حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطولة التي لا بد منها في طريقة "ترستون"، فقد استغنت كلية عن مرحلة تقديم العبارات لما أسمتهم الحكام، كما أنها " لا تتطلب من الموظف وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته"، كما وسعت الاستجابات إلى خمس آراء إلا أنها لم توضح الحدود بين كل استجابة و أخرى، فالعامل يتعسر عليه التفرقة بين موافق جدا و موافق أو بين معارض و معارض جدا، فإذا كانت طريقة "ترستون" تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها أي توضح موقع الفرد على المقياس، فطريقة "ليكرت" تفسر درجة أي فرد ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون.

<sup>1</sup>عزيون زهية ،مرجع سابق،ص ص 28-29.

### ❖ طريقة "هرزبرغ":

تعرف بطريقة "الوقائع الحرجة" وتقوم على طرح سؤالين هما:<sup>1</sup>

- تذكر الأوقات التي كنت فيها جد سعيد في عملك وحدد الأسباب التي أدت إلى تلك المشاعر.
- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك و حدد الأسباب التي أدت إلى تلك المشاعر.

تهدف الطريقة ومن خلال السؤالين إلى معرفة رضا العامل عن عمله أم لا مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين، وهي بذلك قاصرة عن معرفة مستويات الرضا، بمعنى لا تمكن من معرفة درجات الرضا بالتفصيل، فبين راض وغير راض توجد حالة الرضا والارضا النسبي، كما أنها عند السؤال عن الوقائع تكون قد أعطت فرصة للذاتية (الاستجابات المفتوحة).

وتفاديا لهذه النقائص تم اقتراح "أسلوبا آخر لاستخدام الوقائع الحرجة"، فوفقا للطريقة الجديدة يتم تجميع عدد كبير من الوقائع الحرجة عن الرضا (مشاعر السعادة، مشاعر الاستياء) وعدمه بنفس طريقة "هرزبرغ"، ثم تليها مرحلة التحليل و الفرز و تستخرج الوقائع المعبرة عن الرضا و المعبرة عن عدم الرضا. ثم توضع على شكل قوائم تتعلق كل قائمة بجانب من جوانب العمل ذات الصلة بالرضا فتقدم للموظف ليحدد مدى انطباق كل واقعة على عمله، يصف ظروف عمله ثم بالمقارنة بينهما وما يجب أن يكون تتمكن من معرفة هل هي مناسبة لتحقيق الرضا أم تؤدي إلى استياء وعدم رضا.

وليس كأسلوب "هرزبرغ" الذي يصف فيه العامل اتجاهه نحو عمله وما يشوبه من الذاتية، كما أن هذا الاقتراح يعطي درجات كثيرة ما على الموظف إلا الاختيار، ضيف لذلك أن عملية تكوين المقياس النهائي تخضع لضوابط أكثر دقة، ومهما يكن فإن "هرزبرغ" وزملاؤه أشاروا لعدة جوانب أهملت في دراسات الرضا الوظيفي، وهي قياس جوانبه النوعية، فأغلبية الدراسات السابقة أكدت على جوانبه الكمية فحسب، مع إشارته إلى جانب الوقت و المدة، ونعرف من الإجابة نوع الشعور و الوقت مع المدة التي يستغرقها، فطريقة "هرزبرغ" إذن لا تركز على درجات الرضا إنما على مصادر هذه المشاعر و أسبابها.

### ❖ معدلات القياس و الرد على الأسئلة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل و تستخدم معدلات القياس الكاملة، وفيها يقوم الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ومن أشهر المعدلات:

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015/2014، ص ص 44-45.

(أ) الأجنحة الوصفية للعمل (JDI): وتتناول الأسئلة بها خمسة جوانب مختلفة هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الناس (الزملاء).

(ب) طريقة (MSQ) قائمة استقصاء جامعة "مينسوتا" لقياس الرضا: وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم - فرص التقدم فيه)، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة و مختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.

(ت) المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة): يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعامل بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم المقابلة المواجهة في البيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل.

وتكون المقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحققهم في الخصوصية.

### المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا بالإشارة إلى مظاهر عديدة عادة ما تسبق السلوك، فنجدها كثيرة ومتنوعة كالتغيب دوران العمل، الاضطراب والشكاوي، بمعنى أن السلوكيات سواء المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي تم ظهوره (على سبيل المثال، سلوك الغياب المتكرر نتيجة عدم الرضا عن الوظيفة نفسها أو الظروف التي تتم فيها)، ومن خلال هذا يمكن إدراج المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

### أولاً: التغيب

يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المؤسسات، لما لها من اثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي، داخل المؤسسة من جهة، وبالنسبة لضعف مستوى الكفاءة الإنتاجية من حيث الكم و الكيف من جهة

<sup>1</sup> زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص120.

أخرى، ولهذا نجد التعاريف المتصلة به تختلف بين الدارسين لمشكلة معدلات الغياب وتكلفتها، وأثرها على درجة الرضا من جهة و الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى.

فنجد من يعرف التغيب على انه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المؤسسة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله<sup>1</sup>.

### ثانيا: التمارض

يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا و الإحباط النفسي الذي يواجهه العامل، وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل أو ما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل، وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة.

ويمكن اكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشكون دائما ويقدمون أعدارا مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال السجلات و ملفات العاملين بالمؤسسة المعنية.

### ثالثا: الشكاوي

تعتبر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسية أو شكاوي واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة، والعكس صحيح.

ولهذا فالشكاوي و الاحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات عدم الرضا الوظيفي الأمر الذي يستوجب أخذها بعين الاعتبار و الاهتمام بها من خلال دراستها و تحديدها بشكل دقيق حتى تضمن تجنب أي اضطرابات أو توترات قد تظهر وتؤثر سلبيا على المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد النور ارزقي، محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 1997، ص73.

<sup>2</sup> عبد النور ارزقي، مرجع سابق، ص75.

### رابعاً: دوران العمل

يعبر دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، وهذه الحركة غالباً ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل، وهو يعبر كذلك عن تنقل العامل من عمل إلى آخر داخل المؤسسة، أو من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وأخرى مادية.

وقد يكون دوران العمل غير مضر إذا كان الهدف منه تنشيط التنظيم الصناعي، أو إبدال أفكار قديمة بأخرى جديدة، أو أن حدوث هذه العملية تتم بطريقة منتظمة وتكون نتيجة لظروف صحية أو لكبر سن العمال الذين نقلوا إلى أعمال أخرى أقل تعباً، ويصبح دوران العمل بهذه الطريقة عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم.

ولهذا يمكن إن يكون لدوران العمل تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على التنظيم، وقد يكون نتيجة لوقوع حوادث عمل أو صعوبة للتكيف مع المنصب.

### خامساً: الإضراب

مما لا شك فيه إن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها والتي لا تتوافق مع متطلباتهم. وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما انه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور و تدني مستلزمات العمل، كان يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة و الإدارة بذلك، فكل النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عنه أثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

### المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

للمرضى الوظيفي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب منه حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في سلوك العاملين بالمؤسسات. بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم لتحقيق أهداف تلك المؤسسات، ومن أهم هذه البرامج مايلي:<sup>1</sup>

**أولاً: برامج صيانة القوى العاملة:** تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تفاني مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج، الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية، وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في الأجور و الحوافز.

**ثانياً: برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** ويشتمل ذلك البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- (1) تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة و التهوية والأثاث.
  - (2) معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ الحاجة إلى الراحة وتجديد النشاط، فقد تلجأ المؤسسة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.
  - (3) تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
  - (4) التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.
- ثالثاً: برامج الرفاهية الاجتماعية:** وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل، خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

<sup>1</sup>العربي حكيم، منقلاتي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013/2014، ص 34-37.



رابعاً: برنامج الأمن والسلامة المهنية: وهذه البرامج تكون في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:<sup>1</sup>

- (1) تجزئة العمل: ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة و تحليل كل عمل على حدى منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية و الخطورة المصاحبة لأداء كل منها.
- (2) تحديد مصدر الخطر: فعلى ضوء نتائج الخطوة الأولى يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر، والتي إما أن تكون:

(أ) بيئة العمل المادية و ظروفها.

(ب) بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.

(ت) الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

(3) تحديد نوع المخاطر المهنية و الحد من حدوثها: وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

(أ) الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيين خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وفقد أحد أطراف الجسم و الحروق...، وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية، ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها:

- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.
- توفير الإضاءة و التهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل التي تشكل خطورة على الفرد.
- استخدام أجهزة ضبط الكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه العمل.

(ب) الفئة الثانية: وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وهذه الأمراض تنقسم إلى:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها.
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.

(4) سجلات الحوادث وإصابات و أمراض المهن: حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

<sup>1</sup>العربي حكيم، منقلاتي يزيد، مرجع سابق، ص 38.

**5) المتابعة والتفتيش:** وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

**خامسا: برامج الرعاية الصحية:** وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المؤسسة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين، كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين من حيث نوع وطبيعة أعمال المؤسسات الصناعية، كما يلاحظ أن المؤسسات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى<sup>1</sup>.

**سادسا: برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:** وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي، وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال، وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحركة وليست ثابتة، ومثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

**سابعا: برامج حلقات الجودة:** يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينضم إليها بعض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري، ونسعى من حلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة مشاكل العمل واقتراح حلول لها، كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة أن يحققها، ومن بين تلك الأهداف مايلي:

1. تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
2. تحسين الروح المعنوية للعاملين.
3. تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
4. رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
5. تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

**ثامنا: برامج الجودة الشاملة:** لقد باتت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها، وأهم تلك الصفات مايلي:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، ص ص 276-281.

1. غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
2. زيادة الاجتماعات غير المنتجة.
3. عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها.
4. طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
5. عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.
6. ضعف عمليات الرقابة والتفتيش بالرغم من زيادتها.
7. ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.
8. تسرب العاملين الأكفاء.
9. الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزيئات و التفصيلات.

و لمواجهة كل تلك الظواهر والتي تسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية كان لابد من اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة.

### المطلب الرابع: مسببات الرضا

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين: أولهما مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

**أولاً: المسببات التنظيمية للرضا:** على ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالباً في شعورنا بالرضا الوظيفي، وأهمها مايلي:<sup>1</sup>

1. **نظام العوائد:** مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.
2. **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهه نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.
3. **سياسات المؤسسة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.
4. **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

<sup>1</sup> محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 202.

5. **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، والتلفون، وترتيب المكاتب، وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها.

6. **الرعاية الصحية:** تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية، خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتتوفر الرعاية الصحية عادة بان تنشئ المؤسسة مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو تتعاقد المنظمة مع احد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه، وقد يكون العلاج مجانيا أو شبه مجاني<sup>1</sup>.

7. **الرعاية الاجتماعية:** تختلف الدول بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين في المؤسسات الصناعية، ولكن هذه الرعاية تتطوي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لازمة من الأزمات.

### ثانيا: المسببات الشخصية للرضا

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم اقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات مايلي:

1. **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان اقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن عملهم.

2. **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

3. **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية و الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد.

4. **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعسات في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

<sup>1</sup>محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، ط3، 2006، ص 263.

### المطلب الخامس: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي

لقد سعى العديد من الباحثين و الاختصاصيين والمفكرين بإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في المؤسسات المختلفة لما يشكله الرضا الوظيفي من أهمية أساسية في تزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم. وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغيرات ملموسة حدثت في طبيعة رضا العاملين عن عملهم داخل المؤسسة وهذه التغيرات تمثلت في:

(أ) جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المؤسسة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

(ب) المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافآت خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة هي:

✓ مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس و المرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد و التالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملين و المتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

✓ المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية و سنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

✓ مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد: وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

(ت) التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

(ث) الأجور والحوافز: تعتبر الأجور و الحوافز عنصر أساسي وفعال في رضا العامل وفي ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور و الحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي

قديمًا وطبقًا لنظرية العدالة، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمؤسسة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المؤسسات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمؤسسة، فأنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت و الحوافز.

ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديمًا كان الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضا العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمؤسسة، تقديم وجبات لهم، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية.

أي انه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجر والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمؤسسة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقيّة، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل في فريق عمل.

ومن هنا يتضح أن الرضا الوظيفي يعتبر وفق للفكر الإداري المعاصر هاجسا أساسيا تسعى له المؤسسات المعاصرة سيما في ظل المنافسة بين المؤسسات المختلفة بغية البقاء في سوق الأعمال ومواصلة الاستمرار في العطاء الإنتاجي.

### خلاصة الفصل:

توصلت من خلال دراستي في هذا الفصل لموضوع الرضا الوظيفي والذي تم فيه إبراز مجموعة من المفاهيم حول الرضا، حيث تباينت التعاريف المقدمة حسب وجهات نظر المفكرين، لكونه ظاهرة سيكولوجية كشف الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة، ويعتبر من احد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر وأحاسيس السعادة لدى الأفراد اتجاه العمل الذي يمارسونه، لذلك ظهرت مجموعة من النظريات التي تفسر هذا الموضوع ولكل منها وجهة نظر خاصة بها، كما تم استخلاص طرق قياس وتحليل الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الأفراد عن العمل الذي يقومون به، والرضا هذا هو ناتج عن مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-



## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

### تمهيد:

يعد الجانب الميداني من أهم مراحل الدراسة، فقد تضمن المرحلة الاستطلاعية التي تم الحصول من خلالها على عدة معلومات وبيانات فيما يخص موضوع الدراسة كما تضمنت المرحلة الميدانية المنهج المستخدم عينة الدراسة وتوظيف وسائل جمع البيانات، الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية ثم تحليل نتائج الدراسة ويرمي هذا الفصل إلى ضبط منهجية الدراسة في مسعى تكاملي مع مقتضيات الظاهرة المدروسة وطبيعة الميدان من جهة وما تأكد في الإطار النظري من جهة أخرى.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.**

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة.

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدر ب 600 مليون دينار جزائري أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04. وانطلقت العملية الإنتاجية بها في 4 جويلية 2004م. تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع تعمل في مجال تعبئة المياه الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 40000000 قارورة سنويا، تشغل حوالي 410 عاملا.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات: الأولى ذات الحجم 1.5 لتر، والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك إلى عدة أنواع. حائزة على شهادة الايزو 9001 سنة 2008.

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها المؤسسة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب شغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن و الموردين .
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومنطورة في عملية تحليل و تعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج .

أما بالنسبة للأهداف التي تسعى لها المؤسسة:

- تحقيق الربحية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة حجم الإنتاج و الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء و استخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميز و رائد موثوق في مجال المياه المعدنية.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

- البحث إن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات و الإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
  - تحسين صورة و علامة المؤسسة بصفة مستمرة من خلال تقديم المنتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
  - محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل و اقل تكلفة.
  - كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
  - الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
  - تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية.
  - تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.
- مكونات الماء المعدني (قديلة):

المكونات	الرموز	المقادير ملغ/لتر
كالسيوم	Ca <sup>2+</sup>	72
مانزيوم	Mg <sup>2+</sup>	39.6
بوتاسيوم	K <sup>+</sup>	2
صوديوم	Na <sup>+</sup>	29
سولفات	SO <sub>4</sub> <sup>2-</sup>	81
كلورور	Cl <sup>-</sup>	38
النيتريت	NO <sub>2</sub> <sup>-</sup>	0.0
النترات	NO <sub>3</sub> <sup>-</sup>	2.59
بقايا جافة	Résidu sec à 180°C	572

المصدر: الموقع الالكتروني للمؤسسة.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة

إن الخطوة الأولى نحو تمكن الباحث من انجاز بحثه ونحو تمكنه من الخروج بنتائج علمية ودقيقة وموثوقة هي اختياره للمنهج المناسب لدراسة إشكالية بحثه وإجابة على الأسئلة و التحقيق من فرضياته.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

يقصد بمنهج هو نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة بحثه.

وفي هذا الصدد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لدراسة مشكلة البحث باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة البحث، هذا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة ومن ثم القيام بتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

### المطلب الثالث:مجتمع وعينة الدراسة:

لكل دراسة مجتمع تتحصر فيه، وقد عرف هذا المجتمع على انه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي تجرى عليها البحث و التقصي. وفي هذه الدراسة تم حصر مجتمع عمال مؤسسة قديلة بسكرة حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وكان عدد العمال الموجود بالمؤسسة هو 410 عامل.

وحسب المعطيات التي قدمت يمكن اخذ العينة وفق الطريقة التالية:

- دائرة الاستغلال عدد العمال فيها 162 ، تم اختيار 12 عامل.
- دائرة التجارية عدد العمال فيها 21 ، تم اختيار 8 عمال.
- دائرة التكوين عدد العمال فيها 18 ، تم اختيار 4 عمال.
- دائرة الإدارة والمالية عدد العمال فيها 157، تم اختيار 12 عامل.
- دائرة رقابة النوعية عدد العمال فيها 46، تم اختيار 6 عمال.
- المديرية عدد العمال فيها 6، تم اختيار 2 عامل.

ومنه مجموع العينة هي:  $12+8+4+12+6+2=44$  عامل مع العليم أن العدد الكلي للعمال هو 410.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سأحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف المراحل التي مررت بها عند إعدادي للاستبيان، وعرض نتائجه وتحليله.

#### المطلب الأول: تصميم الاستبيان

من اجل تصميم استبيان جيد مررت بالمراحل التالية:

#### الفرع الأول: مرحلة إعداد الاستبيان

تم إعداد الإستبانة على النحو التالي :

-إعداد استبانة أولية .

-عرض الإستبانة على المشرف لتحقيق من مدى مطابقتها لمتطلبات الدراسة .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

-ثم القيام بتعديل الإستبانة حسب ملاحظات المشرف .

-عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين ،والذين بدورهم قاموا بإعطائي بعض الملاحظات.(أسماء المحكمين في ملحق 03)

-القيام بتعديل الإستبانة مرة أخرى حسب ملاحظات المحكمين والخروج بالشكل النهائي للاستبانة انظر الملحق(03)

-توزيع الإستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة .

### الفرع الثاني: تحديد الحجم الأصلي للعينة

تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة -جمورة-حيث تم توزيع 44نسخة من الاستبيان ،على الموظفين وعمال الإدارة ،كما تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية ،ويعد استرجاع الاستبيان وفحصها وجدت44استبانة صالحة تمت الإجابة عنها أي بنسبة 100% ، وعليه كان حجم العينة 44 فرد.

### الفرع الثالث: تحديد أقسام ومحاور الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين أساسيين هما:

**القسم الأول:** يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن 4 فقرات حول:الجنس، العمر، المؤهل العلمي، السنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يتناول محاور الإستبانة حيث قسم إلى محورين كالتالي :

**المحور الأول:** تناول مجموعة من الأسئلة حول الأطراف المشاركة،ويتكون من 3 ابعاد وكل بعد يتضمن فقرات حيث يشمل المحور بأكمله 20 فقرة.

**المحور الثاني:** يتناول مجموعة من الأسئلة حول الرضا الوظيفي حيث يتكون المحور ككل من 11 فقرة.

وقد كانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات، أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

(Likert ,scale) لقياس الاستبيان، وذلك حسب التصنيفات الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

جدول رقم(02):مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق بشدة	من 1 الى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 الى 2.59
3	محايد	من 2.60 الى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

من اجل تحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss20 ومن خلال هذا المطلب سوف أتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها.  
المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية.

إن وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في (04) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد والجدول التالي يوضح بتفصيل هذه الخصائص:

جدول رقم (03): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

التعيين	الفئات	التكرارات Fi	النسبة %
الجنس	ذكر	36	81.8
	أنثى	08	18.2
العمر	اقل من 30 سنة	08	18.2
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	29	65.9
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	06	13.6
	من 50 سنة فأكثر	01	2.3
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	12	27.3
	تقني سامي	08	18.2
	ليسانس	13	29.5

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

25.0	11	مهندس أو ماستر	
38.6	17	اقل من 5 سنوات	السنوات الخبرة
40.9	18	5سنوات إلى اقل من 10 سنوات	
20.5	09	من 10الى اقل من 15سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم(03) ألاحظ مايلي:

❖ إن النسبة العالية للأفراد هي نسبة الذكور حيث بلغ عددهم 36 فرد أي بنسبة(81.8% ) من الأفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 08 أفراد أي بنسبة(18.2% ) من أفراد العينة أي أن الفئة أكثر سيطرة هي فئة الذكور مما يدل على معظم الموظفين داخل المؤسسة قديلة للمياه المعدنية ذكور أكثر منهم إناث، وهذا يمكن أن يرجع حسب تحلي إلى طبيعة المهنة في حد ذاتها التي تعرف إقبالا من الذكور وكذلك حسب الموقع العمل (بعد المكان العمل -جمورة-).

❖ يوضح من خلال الجدول إن أفراد العينة التي يتراوح أعمارهم من 30 إلى اقل من 40سنة هم الأكثر حيث بلغ عددهم 29 فرد أي بنسبة (65.9% )، ثم يليها الفئة التي أقل من 30 سنة والذي بلغ عددها 08أفرادبنسبة(18.2% )،وتم يليها العينة التي اقل من 50 سنة والذي بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة(13.6% )، وفي المقابل كانت اقل نسبة للأفراد فما فوق 50سنة حيث بلغ عددهم 1فرد بنسبة (2.3%) مما يدل حسب الجدول على أن (70%) من المستخدمين شباب دون 40سنة.

❖ من جانبا آخر أجد أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة قديلة للمياه المعدنية بحوزتهم شهادات لليسانس،حيث احتلت المرتبة الأولى هذه الفئة وبلغ عددهم 13 فرد بنسبة (29.5% ) من أفراد العينة ،ثم تليها أفراد الذين بحوزتهم مستوى ثانوي فاقل حيث بلغ عددهم 12فرد بنسبة (27.3%)، وفي الأخير أفراد العينة تقني سامي بلغ عددهم 08أفراد بنسبة (18.2% ) ،وهذا مؤشر ايجابي على تطور صورة المؤسسة وتفاؤل بتحسين جودة المنتج.

❖ ألاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسةالأفراد الذين مدة عملهم من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات بلغ عددهم 18 فرد بنسبة(40.9% )،ثم تليها الأفراد الذين مدة عملهم اقل من 5سنوات حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة (38.6%)،وفي الأخير الأفراد الذين مدة عملهم من 10الى اقل

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

من 15 سنة حيث بلغ عددهم 09 أفراد بنسبة (20.5%)، مما يدل على وجود استقرار في المؤسسة.

### المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستبيان

سوف أحاول في هذه المرحلة تحليل عبارات الاستبيان من أجل استنتاج أهم النتائج التي تخص الدراسة ولكن قبل البدء في تحليل عبارات يجب حساب أولاً معامل الثبات.

#### 1- معامل ثبات وصدق الاستبيان

من أجل قياس الاتساق بين الداخلي عبارات الإستبانة تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" والذي يعتبر احد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي :

#### جدول رقم(04): اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach	عدد الفقرات	البيان
0.970	0.940	20	محور إدارة الجودة الشاملة
0.950	0.902	11	محور الرضا الوظيفي
0.978	0.956	31	مجموع محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد بالاعتماد على نتائج spss20.

\*القيمة المرجعية لمعامل الفاكرونباخ = 0.60 أي 60% .

\*معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

من الجدول رقم (04) ألاحظ أن معامل الثبات لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات و الصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث اخذ معامل ثبات نسبة (95.6% ) والتي تعتبر نسبة جيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان، كما أن معامل الصدق بلغ نسبة (97.8% )وهي نسبة جيدة جداً.



## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

المطلب الثالث: نتائج تحليل عبارات الاستبيان

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (05): تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول: "التحسين المستمر"

رقم العبارة	عبارات بعد "التحسين المستمر"	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تشكل الإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في المنتجات	العدد	0	05	03	31	05	0.786	موافق
		%	0	11.4	6.8	70.5	11.4		
02	يعتبر تحسين و تطوير مهارات العاملين و كفاءتهم من أولويات إدارة المؤسسة	العدد	04	08	04	18	10	3.50	موافق
		%	9.1	18.2	9.1	40.9	22.7		
03	تضع المؤسسة خطط عمل لتنفيذ التحسينات المطلوبة	العدد	02	05	04	26	07	3.70	موافق
		%	4.5	11.4	9.1	59.1	15.9		
04	تحفز المؤسسة العمال على تقادي الأخطاء و تقليص العيوب	العدد	03	03	05	28	05	3.66	موافق
		%	6.8	6.8	11.4	63.6	11.4		
05	تحفزك شهادة الايزو على التحسين المستمر	العدد	03	03	09	19	10	3.68	موافق
		%	6.8	6.8	20.5	43.2	22.7		
06	تستمع المؤسسة لانشغالات الزبائن بهدف التحسين في منتجاتها و أدائها	العدد	04	0	07	23	10	3.80	موافق
		%	9.1	0	15.9	52.3	22.7		

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة.

موافق	0.868	4.11	15	22	05	01	01	العدد	صورة المؤسسة تفرض الاهتمام بتحسين الأداء بشكل مستمر	07
			34.1	50.0	11.4	2.3	2.3	%		
موافق	0.821	3.753	المتوسط الحسابي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم (05) ألاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد التحسين المستمر بشكل عام بلغ (3.753) بانحراف معياري (0.821)، كما أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "موافق" مما يدل أن معظم أفراد عين الدراسة راضيين على التحسين المستمر للمؤسسة.

الجدول رقم (06): تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثاني: "اندماج العاملين"

رقم العبارة	عبارات بعد "اندماج العاملين"	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	يفوض لك مسؤولك صلاحيات كافية لانجاز مهام عملك في المؤسسة	01	05	07	25	06	3.68	0.934	موافق
		2.3	11.4	15.9	56.8	13.6			
02	يشجعك مسؤولك على البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة وحل المشكلات	02	05	07	23	07	3.64	1.036	موافق
		4.5	11.4	15.9	52.3	15.9			
03	تعتمد الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية والثقة بينها و بين العمال	04	05	09	19	07	3.45	1.170	موافق
		9.1	11.4	20.5	43.2	15.9			
04	توفر المؤسسة جميع	07	04	04	23	06	3.39	1.298	محايد

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

			13.6	52.3	9.1	9.1	15.9	%	الإمكانيات اللازمة لأداء العمل في أفضل الظروف		
موافق	0.954	3.80	06	30	04	01	03	العدد	05	يتم إدماج الموظفين و العمال الجدد بكل سهولة في جو العمل	
			13.6	68.2	9.1	2.3	6.8	%			
موافق	1.187	3.41	04	25	06	03	06	العدد	06	تعمل المؤسسة على توفير مناخ ملائم لاندماج العاملين	
			9.1	56.8	13.6	6.8	13.6	%			
محايد	1.171	3.02	03	15	12	08	06	العدد	07	هناك علاقة متينة بين الموظفين وإدارة المؤسسة	
			6.8	34.1	27.3	18.2	13.6	%			
موافق	0.899	3.483	<b>المتوسط الحسابي</b>								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم(06) ألاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد اندماج العاملين بلغ(3.483) بانحراف معياري(0.899)، و وفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد اندماج العاملين تشير إلى مستوى "موافق"، باستثناء العبارتين الذي نص على (عدم توفير الإمكانيات اللازمة لأداء العمل في أفضل) الظروف والتي كانت محايدة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) بانحراف معياري (1.298)، أما العبارة الثانية التي نصت على (عدم وجود علاقة متينة بين الموظفين وإدارة المؤسسة)، والتي كانت إجابة محايدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.02) بانحراف معياري (1.171) مما يدل على معظم الأفراد عين الدراسة يشكون من عدم توفيرهم جو المناسب للعمل.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

الجدول رقم (07): تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثالث: "التركيز على العاملين"

اتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					عبارات بعد "التركيز على العاملين"	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
محايد	1.260	3.25	05	20	06	07	06	العدد	01 وظيفتك تتوافق مع تخصصك و قدراتك العلمية والذهنية
			11.4	45.5	13.6	15.9	13.6	%	
محايد	1.416	2.75	05	12	06	09	12	العدد	02 تسمح لك المؤسسة بالمشاركة في اجتماعات تخص الجودة
			11.4	27.3	13.6	20.5	27.3	%	
موافق	0.861	3.95	09	28	05	0	02	العدد	03 يمنحك عملك الحالي فرصة الحصول على الخبرة اللازمة
			20.5	63.6	11.4	0	4.5	%	
محايد	1.197	2.91	05	10	09	16	04	العدد	04 تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ذات العلاقة بعملك دون الرجوع لمسؤولك
			11.4	22.7	20.5	36.4	9.1	%	
موافق	1.021	3.93	14	19	06	04	01	العدد	05 التقنيات الجديدة ساهمت في تبسيط العمل و تطوير المؤسسة
			31.8	43.2	13.6	9.1	2.3	%	
موافق	1.063	3.82	11	22	05	04	02	العدد	06 تمنحني خبرتي في العمل القدرة على
			25.0	50.0	11.4	9.1	4.5	%	

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

									التأثير في الجودة
موافق	0.832	3.435	المتوسط الحسابي						

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول (07) ألاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لعبارات التركيز على العاملين بلغت (3.435) بانحراف معياري قدره (0.832)، فإن اغلب الإجابات التي كانت حول التركيز على العاملين تشير إلى مستويين "موافق، محايد" وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين لا يتحملون المسؤولية بل تركها للمدير المباشر.

### الجدول رقم (08): تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول "الرضا الوظيفي"

رقم العبارة	عبارات بعد "الرضا الوظيفي"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العدد	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	تشعر بالأمان داخل المؤسسة	1.337	3.45	07	25	0	05	07	العدد	غير موافق
				15.9	56.8	0	11.4	15.9	%	
02	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا بالنسبة لك	1.140	2.05	01	05	08	11	19	العدد	غير موافق
				2.3	11.4	18.2	25.0	43.2	%	
03	تعتبر الحوافز المقدمة لك عادلة و مرضية	1.173	2.14	01	06	09	10	18	العدد	غير موافق
				2.3	13.6	20.5	22.7	40.9	%	
04	الحوافز المادية والمعنوية تزيد من إنتاجيتك	1.419	3.18	09	13	07	07	08	العدد	غير موافق
				20.5	29.5	15.9	15.9	18.2	%	
05	فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك	1.322	3.20	05	20	06	05	08	العدد	محايد
				11.4	45.5	13.6	11.4	18.2	%	

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

									وتزيد من رفع كفاءتك في العمل		
غير موافق	1.116	2.32	02	05	09	17	11	العدد	تقوم الإدارة بمكافآت مقابل الجهد الإضافي	06	
موافق			4.5	11.4	20.5	38.6	25.0	%			
محايد	1.255	3.23	05	18	10	04	07	العدد	التامين الصحي	07	
			11.4	40.9	22.7	9.1	15.9	%	بالمؤسسة مناسب		
محايد	1.047	2.80	01	12	13	13	05	العدد	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	08	
			2.3	27.3	29.5	29.5	11.4	%			
محايد	1.100	3.00	02	15	13	09	05	العدد	لديك الصلاحيات الكافية في اتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	09	
			4.5	34.1	29.5	20.5	11.4	%			
محايد	1.167	3.18	04	18	08	10	04	العدد	يساعدك مسؤولك على تطوير أدائك ويزيد من خبراتك العلمية	10	
			9.1	40.9	18.2	22.7	9.1	%			
محايد	1.304	2.70	03	12	09	09	11	العدد	المؤسسة تقوم بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	11	
			6.8	27.3	20.5	20.5	25.0	%			
محايد	0.869	2.841	<b>المتوسط الحسابي</b>								

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم (08) تبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات بلغ (2.841) على عبارات آليات الرضا الوظيفي و انحراف معياري قدر ب (0.869) والاتجاه العام للإجابات حول هذا البعد كانت تشير إلى مستوى "محايد" باستثناء العبارة الأولى التي كانت تشير إلى مستوى "موافق" هذا ما دل على أن العمال

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

يشعرون بالأمان داخل المؤسسة، أما في باقي العبارات (2,3,4,6) كان اتجاه العام فيها "بغير موافق" مما يدل على أن الحوافز و الترقية وتقديم المكافآت مرضية لبعض العمال و غير مرضية لبعض الأخر

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإنني أقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم توضيح معامل الارتباط (بيرسون) لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (09) : معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

### Corrélations

		التحسين	الاندماج	التركيز	الرضا	الجودة
التحسين	معامل ارتباط	1	,703**	,536**	,622**	,856**
	مستوى الدلالة		,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44
الاندماج	معامل الارتباط	,703**	1	,732**	,820**	,932**
	مستوى الدلالة	,000		,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44
التركيز	معامل الارتباط	,536**	,732**	1	,635**	,845**
	مستوى الدلالة	,000	,000		,000	,000
	N	44	44	44	44	44
الرضا	معامل الارتباط	,622**	,820**	,635**	1	,793**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000		,000
	N	44	44	44	44	44
الجودة	معامل الارتباط	,856**	,932**	,845**	,793**	1
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال الجدول رقم(09) ألاحظ انه هناك ارتباط مقبول قدر بـ (0.793) بين المتغير المستقل الجودة الشاملة والمتغير التابع الرضا الوظيفي، وبما أن مستوى دلالة  $T=0.00$  اقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه "يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة قديلة للمياه جمورة -بسكرة- "

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.

1-اختبار الفرضية الأولى: " لا يوجد دور للتحسين المستمر في تحقيق الرضا الوظيفي".

من خلال الجدول رقم(09) ألاحظ هناك ارتباط قوي بين بعد التحسين المستمر و الرضا الوظيفي بلغ (0.622) عند مستوى دلالة  $T=0.00$  وهو اقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه "يوجد دور للتحسين المستمر في تحقيق الرضا الوظيفي".

2-اختبار الفرضية الثانية: " لا يوجد دور لاندماج العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي ".

من خلال الجدول رقم (09) ألاحظ هناك ارتباط قوي بين بعد الاندماج العاملين والرضا الوظيفي بلغ (0.820) عند مستوى دلالة  $T=0.00$  وهو اقل من مستوى المعنوي 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه " يوجد دور لاندماج العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي".

3-اختبار الفرضية الثالثة: " لا يوجد دور لتركيز العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي ".

ألاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن هناك ارتباط قوي بين بعد التركيز على العاملين و الرضا الوظيفي بلغ (0.635) عندا مستوى دلالة  $T=0.00$  وهو اقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه "يوجد دور لتركيز العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي".

المطلب الخامس:المقابلة

استخدمنا أيضا وسيلة من وسائل جمع البيانات لتسهيل جمع المعطيات الخاصة بالموضوع وهي المقابلة، لأنها تقنية مباشرة تستعمل من اجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة،تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين تستعمل كوسيلة بحث لكل حوار لفظي وجها لوجه بين الباحث و المبحوث، فالمقابلة تساعد الباحث للتحقيق أكثر في فهم الموقف العام و توضيح الغموض الذي قد يبديه المبحوث.



## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-

تمت مقابلتنا مع بعض إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة يوم 2019/05/29، مكنت هذه التقنية من الحصول على معلومات حول الموضوع المراد، فقد كانت المقابلة مع مسؤول تسيير الجودة و النوعية، و مسؤول الموارد البشرية وذلك للإجابة على الأسئلة المطلوبة والتي كانت كالتالي:

1) هل ترى أن إدارة الجودة الشاملة لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي، وما هي الأساليب التي تتبعها المؤسسة في قياس وتحقيق الرضا الوظيفي؟

الإجابة: إدارة الجودة الشاملة هدفها الرئيسي هو إرضاء الزبون الداخلي (العامل)، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى إرضاء الزبون الخارجي (العميل).

الأساليب التي اتبعتها المؤسسة لتحقيق الرضا الوظيفي هي: توفير الوسائل المادية والبشرية لإنجاح هذا النظام، نوع من المرونة في التعامل مع الزبائن، توفير جو مناسب وملائم للعاملين، الاحترام بين الرئيس و المرؤوس، التطور المستمر، تقديم رواتب مرضية وفي الوقت الحالي حدثت زيادات في الأجور، توفير الحوافز المادية تمثلت في (عمرة وذلك حسب الاقدمية، تقديم مبالغ لا بأس بها في المناسبات: دخول مدرسي، رمضان، أعياد...، دورات تكوينية في الداخل و الخارج). وتوفير حوافز معنوية تمثلت في (دورات كرة القدم، شهادات تكريمية، تهنئة من المسؤولي لجميع العمال)، توفير الترقية، توفير التامين الصحي.

2) هل تستحق إدارة الجودة الشاملة هذا الجهد المبذول؟

الإجابة: كانت نعم.

3) ماهي شهادة الايزو المتحصل عليها؟

الإجابة: المعروف أنا الايزو هي منظمة عالمية للتقييس، والمؤسسة لديها شهادة الايزو 9001، ونحن الآن في صدد الدخول في الايزو 22000.

### المطلب السادس: التحليل العملي

في ضوء التحليلات المقدمة من خلال الجانب الميداني للدراسة عند تحليلي لأجوبة أفراد العينة، وكذلك اعتمادا على الملاحظات و الأسئلة ، التي طرحت على بعض المسؤولين خلال زيارتي لمؤسسة قديلة جمورة - بسكرة-، ورغم المحاولات لتقييم الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي تم التوصل إلى النتائج التالية:

❖ نتائج الدراسة في ضوء السؤال الفرعي الأول: فيما يخص السؤال الأول المتعلق ب: ما هو دور التحسين المستمر في تحقيق الرضا الوظيفي؟: تم التوصل من خلال البيانات المتعلقة بهذا السؤال بان للإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في المنتجات وذلك بفضل شهادة الايزو الممنوحة للمؤسسة. أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة المعدنية جمورة-بسكرة-

ينعكس بوضوح على بعض الجوانب: الارتقاء بالجودة التي تقدمها المؤسسة، تعزيز القيمة للزبون من خلال المنتجات الجيدة، زيادة الإنتاجية، تفادي الأخطاء وتخفيض العيوب والعيثرات، تحسين ربحية الخط الإنتاجي، خلق الثقافة التي يتطلبها التحسين المستمر، وهذا ما يؤدي إلى إرضاء العامل داخل المؤسسة.

❖ نتائج الدراسة في ضوء السؤال الفرعي الثاني: من خلال نتائج المتحصل عليها بالنسبة للسؤال المتعلق ب: ما هو دور اندماج العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي؟: عن طريق الإجابات تبين أنه يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين، حيث أن تلك المشاركة تعد من أهم مرتكزات نجاح هذا النموذج، إن مشاركة جميع العاملين في برامج إدارة الجودة الشاملة يزيد من إمكانية تصميم خطط أفضل وتحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة جميع العاملين، وتوفير جو مناخ ملائم لاندماجهم بالاعتماد على مبدأ الرقابة الذاتية و الثقة المتبادلة بينهم من اجل البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة و حل المشكلات، وهذا ما ينتج عنه تحقيق رضا وظيفي في المؤسسة.

❖ نتائج الدراسة في ضوء السؤال الفرعي الثالث: بالنسبة للسؤال: ماهو دور التركيز على العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي؟: بما أن الجودة تعني الالتزام و الوفاء لاحتياجات الزبون (المستفيد) وتجاوزها لأبعد من ذلك ، أي أن الإدارة لها دور في تقديم حلول للمشكلات الإدارية بإتباع التقنيات الجديدة في تطور المؤسسة، فمن خلال المقابلة مع بعض المسؤولين للمؤسسة تم التوصل إلى أن أهم وسائل تتبعها المؤسسة لتحقيق الرضا الوظيفي هي: توفير للفرد العامل الوسائل المادية و البشرية لإنجاح هذا النظام (إدارة الجودة الشاملة)، وان هناك نوع من المرونة و الاحترام في التعامل مع العمال.ومنحه راتب مقنع و مرضي، وأيضا توفير الحوافز المادية و المعنوية، وتوفير التأمين الصحي له وتزويده بالتدريب وفرص الترقية إن تطلب ذلك.

❖ و لقد تبين من المقابلة أن لإدارة الجودة الشاملة دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال التركيز على العاملين واندماجهم والتحسين المستمر، كما أن لإدارة الجودة الشاملة الفضل في استقرار العامل و الاستمرار في العطاء الإنتاجي.

ومن هنا نستنتج أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة الجودة الشاملة و الرضا الوظيفي.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-

### خلاصة الفصل :

قمت في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- حيث تطرقت من خلال المبحث الأول الذي جاء تحت عنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة الذي تناولت فيه منهج الدراسة ثم مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير التعريف بالمؤسسة ،أما المبحث الثاني عرضت فيه تصميم الاستبيان، ثم قمت بإعداد استبيان يتكون من مجموعة من العبارات التي تخدم هدف الدراسة،حيث قمت بتحليل هذه النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss20، وذلك من أجل معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا

الوظيفي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- وتوصلت إلى النتائج التالية :

- ✓ يوجد دور للتحسين المستمر في تحقيق الرضا الوظيفي.
  - ✓ يوجد دور لاندماج العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.
  - ✓ يوجد دور للتركيز على العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.
- وهذا ما يبين أن إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

**خاتمة**

## خاتمة:

بعد التطرق إلى موضوع " دور الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي" بشكل مطول، اتضحت العديد من الجوانب التي كانت مجهولة.

إن المؤسسات لا تتغير من اجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من المحيط الواسع يشهد تحولات سريعة ومتطورة بالاستمرار، ولأنها يجب أن تتفاعل مع هذا المحيط بمختلف فرصة وتهديداته، فمن المهم أن تكون إدارة الجودة الشاملة المنهج الإداري المعاصر الذي يجب أن تلجا إليه المؤسسات لتحقيق التفوق والتميز، بحث يجب على المؤسسة بأن تتبناه كمفهوم ثقافي يتأصل فيه جميع الأفراد في المؤسسة في كل المستويات التنظيمية، لتدقيق الجودة والتحسين المستمر لها من خلال التمسك بمنظومة من القيم الجوهرية و الدعامه، والمتمثل في المبادئ الأساسية والأبعاد الدائمة والمهمة لتكوين نظام إدارة الجودة الشاملة متكامل، والمتمثلة في ( التحسين المستمر، التركيز على العاملين، اندماج العاملين).

ومن اجل مواكبة المناهج الإدارية المعاصرة ومنها إدارة الجودة الشاملة، فان المهمة الأساسية لأي مؤسسة في الوقت الراهن تتمثل في استغلال الكفاء و الفعال لأهم مواردها، خاصة العنصر البشري الذي يمكنه أن يخلق قيمة التمييز المستمر في حالة اهتمت المؤسسة به، حيث أن الرهان الكبير الذي أصبحت تواجهه، أي مؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على المحافظة على هذا المورد البشري، فهو يعتبر مصدر النجاح و التفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجهها. ومن أجل تفعيل هذا المورد البشري و الاستفادة من قدراته وطاقاته إلى أحسن النتائج، دفعت بيئة المؤسسة إلى تفهم دوافعه وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، حيث إن الرضا الوظيفي يمثل إحساس داخلي للعامل يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة، نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لعمله والذي نتج عنه نوعا من الرضا لديه.

وبالمقابل فالربط بين المتغيرين يقودنا إلى التساؤل عن دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها ( التحسين المستمر، التركيز على العاملين، اندماج العاملين)، على الرضا الوظيفي للمؤسسة قديلة وهوما شكل جوهر إشكالية هذه الدراسة، فالمشكلة في رفع رضا الوظيفي ليست مرتبطة بالفرد دون الآخر، ويقسم دون آخر، أو بمستوى تنظيمي دون آخر بل هي مشكلة نظام ككل (النظام الذي تعمل به أو تنتهجه المؤسسة)، هذا الأخير يجب أن يبني ويقوم على قواعد متينة ومبادئ وقيم تجعل من الجودة سبيلا لتحسين المستمر للرضا الوظيفي.

ولقد قدمت الدراسة الحالية نموذجا لاختبار اثر إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي بمؤسسة قديلة وفيما يلي حوصلة نتائج الدراسة.

## أولاً: نتائج الدراسة

✚ **النتائج النظرية:** من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الجودة الشاملة تعرف من خلال إشباع وإرضاء واحتياجات العامل و توقعات العميل.
- تتحدد الجودة الشاملة بتصميم المنتج، وتحقق بالرقابة الشاملة الفعالة.
- تقاس الجودة الشاملة بالتحسين المستمر للمنتجات و العمليات، و كذا مستوى رضا كل من العامل والعميل.
- الجودة الشاملة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدوره حياة المنتج وبكافة مستويات نشاط المؤسسة.

✚ **النتائج التطبيقية:** أظهرت الدراسة التطبيقية التي قمت بها مجموعة من النتائج يمكن انجازها فيما يلي:

- وجود ارتباط قوي لبعدي المسؤول و العامل بإدارة الجودة الشاملة، مما يدل على دورهما الايجابي ومسؤوليتهما الكبيرة في زيادة جودة الخدمات المقدمة .
- يبرز اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر من خلال تشكيل فرق عمل مختلفة.
- توفر المناخ المناسب لدى العاملين في المؤسسة مما أثر على قراراتهم وأفعالهم المتعلقة بوظائفهم و اندماجهم، حيث أن اندماج العاملين هو احد الأساليب لتحفيزهم وهذا ما يؤدي إلى الاحترام المتبادل بين المسؤولين و العمال.
- إن السماح للعامل بالمشاركة في الاجتماعات ومنحه مسؤولية اتخاذ القرار، هذا ما يعطيه الثقة في نفسه، مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية و الاستمرار في العطاء بجودة عالية.
- تعتبر الأجور و الحوافز و المكافآت عناصر أساسية و فعالة في رضا العامل في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## ثانياً: الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن طرح الاقتراحات التالية:

- لابد من فرض رقابة صارمة على جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات و التوجهات.
- تحفيز العاملين على العمل بالكفاءة المطلوبة، وبطريقة أسهل وأكثر إنتاجية.

- حصد المكافآت والحوافز باستمرار.
- توفير أماكن خاصة للترفيه للعمال للخروج من جو العمل الروتيني.
- احترام موعد الرواتب الشهرية للعمال لتحفيزهم على العمل أكثر.
- العمل على الاهتمام بالعاملين و إرضائهم بشتى الطرق.

### ثالثا: أفاق البحث

- في ختام هذه الدراسة يمكن طرح بعض المواضيع لتكون دراسة مستقبلية:
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية.
  - اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات.
  - الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي.

## قائمة المراجع



قائمة المراجع :

أولاً : بلغة العربية

أ- الكتب :

- 1 إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2 احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 3 حمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان /الأردن، 2014 .
- 4 رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان/الأردن، 2008.
- 5 زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6 سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، 2007
- 7 سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، 2001 .
- 8 سليمان خليل فارس، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، الأردن، 1999.
- 9 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.
- 10 سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 11 سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 12 صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان/ الأردن، 2004.
- 13 عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2006.
- 14 عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير (الايزو)، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، 2015.
- 15 عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009 .
- 16 فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2005، 1.
- 17 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18 لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الجامعة الإفريقية إدرار (الجزائر)، 2011.
- 19 لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الجامعة الإفريقية إدرار (الجزائر)، 2011.
- 20 مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.

- 21 مأمون الدرادكة ،طارق الشبلي،إدارة الجودة الشاملة،دار صفاء للنشر،عمان،2001.
- 22 محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، ط1.
- 23 محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ط1.
- 24 محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان،2007.
- 25 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 26 محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 27 محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، ط3.
- 28 محمد عوض الترتوري،أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسير للنشر و التوزيع ،عمان،2006.
- 29 محمد عوض الترتوري،أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسير للنشر و التوزيع ،عمان،2006.
- 30 محمود حسين الوادي،عبد الله إبراهيم عبد الله نزال،بلال محمود الوادي،إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان، 2012.
- ب- رسائل و مذكرات جامعية :
- 1 بلخيري سهام، عشيپ حنان، اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية،2010/2011
- 2 بوعلي لخضر،الرضا الوظيفي وأثره على دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية،مذكرة تتدرج ضمن نيل شهادة ماجيستر، معهد التربية البدنية و الرياضية،جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية،2008/2009.
- 3 عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014/2015.
- 4 عبد النور ارزقي،محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، جامعة الجزائر،قسم علم الاجتماع،1997.

- 5 العبودي فاتح، **الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي**، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، 2008/2007 .
- 6 العربي حكيم ، **منقلاتي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء المنظمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014/2013.
- 7 العربي حكيم ، **منقلاتي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء المنظمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014/2013.
- 8 العربي حكيم، **منقلاتي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء المنظمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014/2013.
- 9 العربي حكيم، **منقلاتي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء المنظمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014/2013.
- 10 عزيزون زهية، **التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، 2007 .
- 11 علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013 .
- 12 محمد ناصر خان، **أهمية التسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007.
- 13 منيرة بن عطية، **إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الجزائري**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- ج- ملتقيات :**
- 1 إياد فاضل محمد التميمي، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي**، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006.

- 2 محمد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتسيير الاستراتيجي والتدريب، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 10/11 نوفمبر 2009
- 3 نادية بالجل، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التسيير الموارد البشرية، رسالة الدكتوراه احمد الصغير قراوي، محمد شاكر السراج، آلية التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 03/ 04 ماي 2005.

د - المجالات :

- 1 احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2013، 3.
- 2 أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2013، 3.

ثانيا بلغة الأجنبية :

1- achelhi.H, " maangement de la qualité total "

<https://www.jamiati.ma/sites/default/files/publicationdocuments /chap2-normalisation.pdf> .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

الملحق رقم (01)

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 43 / ك.ق.ت.ت/2019

إلى السيد: مدير مؤسسة قديلة للمياه

- جمورة -

### طلب المساعدة على استكمال البحث

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب (ة): مروى خوالد

المسجل (ة): بالسنة: الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ: "دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي "

تحت إشراف: د/ حسام الدين غضبان

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 28/04/2019

تأشير المؤسسة المستقبلة

عميد الكلية



07 MAI 2019

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد

\*\*\*\*\*



إستبانة الدراسة

تحية طيبة/ وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي اقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في الاقتصاد و تسيير المؤسسات ، بعنوان **"دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي "** ونظرًا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

كما نخططكم علمًا أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

تحت إشراف الأستاذ:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:

حوالد مروى

## القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50  من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلم  ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس  
 مهندس أو ماستر  دراسات عليا متخصصة
- 4- سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  
 من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة  من 20 سنة فأكثر



## القسم الثاني: محاور الإستبانة

### المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

نرجو تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة بوضع العلامة (x) في المربع المناسب لاختيار

آليات إدارة الجودة الشاملة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التحسين المستمر
					تشكل الإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في المنتجات
					يعتبر تحسين و تطوير مهارات العاملين و كفاءتهم من أولويات إدارة المؤسسة
					تضع المؤسسة خطط عمل لتنفيذ التحسينات المطلوبة
					تحفز المؤسسة العمال على تفادي الأخطاء و تقليص العيوب
					تحفز شهادة الايزو على العمل أكثر
					تستمع المؤسسة لانشغالات الزبائن بهدف التحسين في منتجاتها و أدائها
					صورة المؤسسة تفرض الاهتمام بتحسين الأداء بشكل مستمر
					<b>ب اندماج العاملين</b>
					يفوضك مسؤولك صلاحيات كافية لانجاز مهام عملك في المؤسسة
					يشجعك مسؤولك على البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة وحل المشكلات
					تعتمد الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية والثقة بينها و بين العمال
					توفر المؤسسة جميع الإمكانيات اللازمة لأداء العمل في أفضل الظروف
					يتم إدماج الموظفين و العمال الجدد بكل سهولة في جو العمل
					هناك علاقة متينة بين الموظفين و المؤسسة
					<b>ت التركيز على العاملين</b>

					وظيفتك تتوافق مع تخصصيك و قدراتك العلمية والذهنية	1
					تسمح لك المؤسسة بالمشاركة في اجتماعات تخص الجودة	2
					يمنحك عملك الحالي فرصة الحصول على الخبرة اللازمة	3
					تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ذات العلاقة بعملك دون الرجوع لمسؤولك	4
					التقنيات الجديدة ساهمت في تبسيط العمل و تطوير المؤسسة	5

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

#### آليات الرضا الوظيفي

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق		
					تشعر بالأمان داخل المؤسسة	1
					يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا بالنسبة لك	2
					تعتبر الحوافز المقدمة لك عادلة و مرضية	3
					الحوافز المادية و غير المادية تزيد من إنتاجيتك	4
					تقوم الإدارة بمكافآت الجهد الإضافي	5
					التأمين الصحي بالمؤسسة متوفر و مناسب	6
					يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	7
					لديك الصلاحيات الكافية في اتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك	8
					مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العلمية	9
					المؤسسة تقوم بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	10

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحلي

\*\*\*\*\*



## إستبانة الدراسة

تحية طيبة/ وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي اقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في اقتصاد و تسيير المؤسسات ، بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي " ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

كما نخططكم علمًا أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

تحت إشراف الأساتذة المحكمين

إعداد الطالبة:

حبة نجوى،برني لطيفة، إسماعيل مناصرية

حوالد مروى

## القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50  من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلم  ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس  
 مهندس أو ماستر  دراسات عليا متخصصة
- 4- سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  
 من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة  من 20 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

### المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

نرجو تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة بوضع العلامة (×) في المربع المناسب لاختيار

إدارة الجودة الشاملة						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التحسين المستمر	أ
					تشكل الإدارة فرق عمل للتحسين المستمر في المنتجات	1
					يعتبر تحسين و تطوير مهارات العاملين و كفاءتهم من أولويات إدارة المؤسسة	2
					تضع المؤسسة خطط عمل لتنفيذ التحسينات المطلوبة	3
					تحفز المؤسسة العمال على تفادي الأخطاء و تقليص العيوب	4
					تحفز شهادة الايزو على ألتحسين المستمر	5
					تستمع المؤسسة لانشغالات الزبائن بهدف التحسين في منتجاتها و أداؤها	6
					صورة المؤسسة تفرض الاهتمام بتحسين الأداء بشكل مستمر	7
					<b>اندماج العاملين</b>	<b>ب</b>
					يفوض لك مسؤولك صلاحيات كافية لإنجاز مهام عملك في المؤسسة	1
					يشجعك مسؤولك على البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة وحل المشكلات	2
					تعتمد الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية والثقة بينها و بين العمال	3
					توفر المؤسسة جميع الإمكانيات اللازمة لأداء العمل في أفضل الظروف	4
					يتم إدماج الموظفين و العمال الجدد بكل سهولة في جو العمل	5
					تعمل المؤسسة على توفير مناخ ملائم لاندماج العاملين	6
					هناك علاقة متينة بين الموظفين وإدارة المؤسسة	7
					<b>التركيز على العاملين</b>	<b>ت</b>

					1	وظيفتك تتوافق مع تخصصك و قدراتك العلمية والذهنية
					2	تسمح لك المؤسسة بالمشاركة في اجتماعات تخص الجودة
					3	يمنحك عملك الحالي فرصة الحصول على الخبرة اللازمة
					4	تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ذات العلاقة بعملك دون الرجوع لمسؤولك
					5	التقنيات الجديدة ساهمت في تبسيط العمل و تطوير المؤسسة
					6	تمنحني خبرتي في العمل القدرة على التأثير في الجودة

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	تشعر بالأمان داخل المؤسسة
					2	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا بالنسبة لك
					3	تعتبر الحوافز المقدمة لك عادلة و مرضية
					4	الحوافز المادية والمعنوية تزيد من إنتاجيتك
					5	فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك و تزيد من رفع كفاءتك في العمل
					6	تقوم الإدارة بمكافآت مقابل الجهد الإضافي
					7	التامين الصحي بالمؤسسة مناسب
					8	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية
					9	لديك الصلاحيات الكافية في اتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك
					10	يساعدك مسؤولك على تطوير أدائك ويزيد من خبراتك العلمية

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

شكرًا لكم على حسن تعاونكم 😊

## الملحق رقم : 04

**Echelle :** الثبات معامل

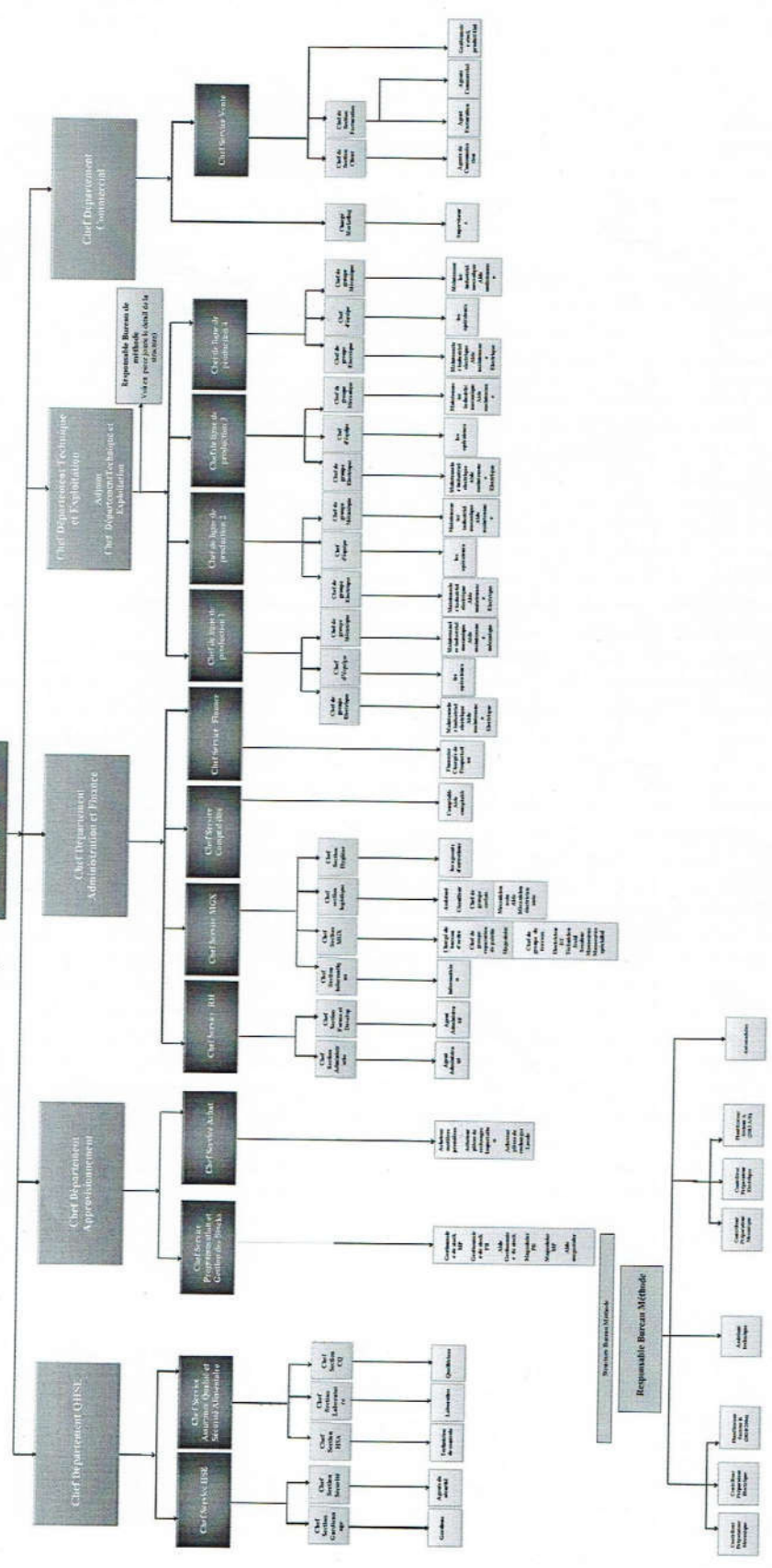
### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	31

Organigramme SPA SGEM Guedila des eaux minérales

الملحق رقم (05)

Effectif	404
Centre dirigeant	1
Centre de direction	6
Centre	23
MET	30
Exécutant	309





## ملخص:

لقد سعينا في هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-. حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة و المهمة للمؤسسات، و التي ظهرت مواكبة للتغيرات و التحديات التي تواجهها المؤسسات بشكل عام نتيجة العولمة، فلم يعد الاهتمام بجودة السلع فقط، وإنما بجودة العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها بما فيها الاهتمام بالعاملين، الذين يجب أن يوفر لهم كافة الوسائل و الظروف المناسبة لتحقيق رضاهم و من ثم تحسين أدائهم و أداء المؤسسة ككل.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الرضا الوظيفي.

## Résumé :

Nous avons essayé dans cette étude, à présenter le rôle joué par TQM dans la satisfaction des employés « l'étude de cas Guedila- Biskra ».cette méthode de qualité est l'une des méthodes les plus modernes et les plus importantes pour les entreprises, qui permet de garantir la qualité de tous le processus productive du début à la fin et pas seulement la qualité des produits finales. Dont les ressources humaines considèrent comme l'un des éléments essentiels pour atteindre les objectifs de l'entreprise, pour cela il faut mettre tous les moyens et les conditions pour faciliter le travail des employés.

## Les mots-clés :

La qualité – TQM – la satisfaction des salariés.