

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

-دراسة حالة: مؤسسة مدبغة جيجل-

مذكرة مكمّلة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصّص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- سامية يغمي

❖ إمداد الطالبي:

هشام بشيبشي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	فوزية غياط
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	سامية يغمي
مناقشا	جامعة جيجل	هند لبصير

السنة الجامعية: 2015 / 2016م

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم خير خلقه وعلى آله وصحبه أجمعين.

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه.

أحمد الله وأشكره على توفيقه لي في إتمام مشواري الدراسي على أحسن حال والذي كُلتُ بإنجاز هذا العمل المتواضع الذي أرجوا من الله أن يعود بالخير عليّ وعلى مجتمعي بإذنه تبارك وتعالى.

ولا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وتقديريو عرفاني وإمتناني الى الأستاذة المشرفة "يغني سامية"

الذي لم تبخل عليّ بإرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها التي كان لها بليغ الأثر في إنجاز هذا البحث، وكذا صبرها وحرصها الدائم من أجل إتمام هذا العمل في أحسن الظروف.

كما أخص بالذكر عائلتي وأصدقائي الذي لم يخيبوني وكانوا لي السند الداعم في إتمام هذا العمل. وما أملك لهم، إلا أني أدعوا الله لهم أن يتقبل منهم صالح أعمالهم.

الصفحة	عنوان المحتوى
	شكرو عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة.....
	الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
6	تمهيد.....
7	المبحث الأول: عموميات حول الجودة.....
7	المطلب الأول: مفهوم الجودة.....
9	المطلب الثاني: محددات وأبعاد الجودة.....
11	المطلب الثالث: التخطيط للجودة وعملية القياس.....
14	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
14	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....
18	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها.....
22	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
27	المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.....
27	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
29	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
32	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000.....
35	الخلاصة.....
	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
37	تمهيد.....
38	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
38	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره.....
43	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي.....
43	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
48	المبحث الثاني: عمليات حول الرضا الوظيفي.....
48	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.....
53	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
58	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي.....

59	المبحث الثالث: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي.....
59	المطلب الأول: مساهمة مبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.....
60	المطلب الثاني : مساهمة مبدأ فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي
61	المطلب الثالث: مساهمة مبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.....
63	الخلاصة.....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة مدبغة جيجل
65	تمهيد.....
66	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
66	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.....
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة جيجل.....
69	المطلب الثالث: تنظيم النشاطات حسب هيكل المؤسسة.....
75	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
75	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
75	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
76	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة.....
78	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.....
79	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص الدراسة.....
84	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة.....
93	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
100	الخلاصة.....
102	الخاتمة.....
106	قائمة المراجع.....
113	قائمة الملاحق.....
	الملخص



قائمة الأشكال

والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	عملية قياس الجودة	01
14	معالم نظرية Z	02
16	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	03
18	النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف منظمة	04
41	عناصر الرضا الوظيفي	05
50	هرم الحاجات لماسلو	06
52	نظرية التوقع لفروم	07
57	نموذج ثيرستون لقياس الرضا	08
57	مقياس ليكرت للاتجاهات	09
59	نموذج دراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي	10
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة جيجل	11
71	الهيكل التنظيمي لمديرية الإنتاج	12
73	مخطط المديرية التجارية	13
80	نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
81	نسب توزيع أفراد العينة حسب السن	15
82	نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	16
83	نسب توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	17
84	نسب توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	18
94	منحنى التوزيع الطبيعي لاختبار t لمبدأ التدريب	19
96	منحنى التوزيع الطبيعي لاختبار t لمبدأ فرق العمل	20
97	منحنى التوزيع الطبيعي لاختبار t لمبدأ القيادة	21

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة ومكوناتها	01
74	البطاقة التقنية لتوزيع العمال	02
74	توزيع الإطارات على الأقسام والوحدات	03
77	مقياس ليكرت للإجابات	04
77	جدول التوزيع لسلم ليكرت	05
78	لجنة تحكيم الاستبيان	06
79	معامل الثبات ألفا كرونباخ	07
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
80	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
82	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	11
83	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	12
85	نتائج العبارات الخاصة بمبدأ التدريب	13
86	نتائج العبارات الخاصة بمبدأ فرق العمل	14
88	نتائج العبارات الخاصة بمبدأ القيادة	15
90	نتائج العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي	16
93	نتائج اختبار t لمحاور الدراسة	17
93	نتائج اختبار t لاختبار محور مبدأ التدريب.	18
95	نتائج اختبار t لاختبار محور مبدأ فرق العمل	19
96	نتائج اختبار t لاختبار محور مبدأ القيادة	20
98	نتائج اختبار t المتعلق بالفرضية الأساسية	21
98	نتائج اختبار t للمتغيرات المعنوية	22



مقدمة

يعيش عالم اليوم تغيرات وتطورات سريعة وديناميكية تؤثر في جوهر الممارسات الإدارية في مختلف منظمات القطاع العام والخاص على السواء، ويرجع ذلك نتيجة ثورتي المعلومات والاتصالات، والعولمة، واقتصاديات السوق الحر، والميزات التنافسية وغيرها...، هذا ما أدى بالإدارات للبحث عن تبني مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها من أجل تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء، ومن بين هذه الإدارات نجد إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management : TQM** والتي أصبحت الآن وبفضل الكمّ الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأنّ الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل فعال في تطوير المنظمات بمختلف قطاعاتها بشكل كبير .

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تسعى أغلبية المؤسسات إلى تطبيقها سواء كانت المؤسسة إنتاجية أو خدمية، نظرا لما توفره هذه الفلسفة الفكرية من ارتقاء في الجودة والازدهار للمؤسسات التي تتبنى تطبيقها، فقد ازدهرت أهمية هذه المنهجية الفكرية بالنظر الى ما حققته وما زالت تحققه الشركات اليابانية، اليابان هو البلد الذي استطاع بعد الحرب العالمية الثانية أن يعيد بناء كل ما تهدم في الحرب بمساعدة أفكار الباحثين أمثال ديمينغ **Deming**، جوران **Juran** ،...، الذين وجدوا ترحابا كبيرا من اليابانيين، فقد ساعدوا اليابان على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما مكّن الشركات اليابانية من الاستحواذ على العديد من الأسواق العالمية نتيجة الجودة العالية التي تتمتع بها منتجاتها.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة تصحيحية لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها للتغيرات البيئية، ويعطيها المرونة في تعاملاتها وتركيزها على العملاء من جهة، والعمل على خلق مناخ صحيّ وبيئة عمل تتيح مشاركة أوسع للعاملين في التخطيط والتحسين المستمر وإمكانية الاندماج ضمن فرق العمل لمواجهة احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي للعميل الداخلي الذي يعتبر لبّ الموضوع في هذه الدراسة.

فالدراسات الحديثة أصبحت تعطي الأهمية الكبرى للمورد البشري داخل المؤسسة وتهتم به باعتباره المحور والمحرك الأساسي لعملية الإنتاج، لذلك تسعى المؤسسات للحفاظ عليه والاستثمار فيه وذلك من خلال تشجيعه وتلبية حاجياته وإشباع رغباته وتوفير الظروف التي تساعد على التكيف داخل المؤسسة بما يحقق رضاه. حيث أن الرضا الوظيفي يعد من الجوانب المهمة في حياة الأفراد داخل المؤسسات إذ لا يمكنها إهماله باعتبار أنّ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يزيد من تعلّقهم بمؤسساتهم، إضافة إلى ذلك فإن

الرضا الوظيفي يؤدّي إلى زيادة الإنتاجية ومستوى الطموح، كما يؤدي إلى التقليل من دوران العمل ومعدلات الغياب التي تؤثر بالسلب على المؤسسات.

1. الإشكالية

من خلال ما سبق وفي إطار دراستي حول إدارة الجودة الشاملة وهل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي داخل مؤسسة مدبغة جيجل محل الدراسة، توصلت إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل تساهم ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة مدبغة جيجل ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى إدراك عمال مؤسسة مدبغة جيجل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟ وما هي مبادئها ؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ؟
- هل يساهم مبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل ؟
- هل يساهم مبدأ فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل ؟
- هل يساهم مبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل ؟

2. الفرضيات

لمعالجة إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

❖ تساهم ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم مبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم مبدأ فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم مبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال.

- الإسهامات التي يتوقع إضافتها على المستويين العلمي والتطبيقي من خلال مراجعة نظرية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وكيف يساهم تطبيقها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- تناول الدراسة أحد الموضوعات الجوهرية والأساسية في ممارسة العمل الإداري وهو إدارة الجودة الشاملة.
- وجوب تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات الجزائرية لتتمكن من منافسة المؤسسات العالمية التي تمتلك منتجات ذو جودة عالية.

4. أهداف الدراسة

- معرفة مدى إدراك عمال مؤسسة مدبغة جيغل بالإطار الفلسفي والفكري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة داخل مؤسسة مدبغة جيغل ومتطلباتها.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- معرفة أهم الطرق التي يتم بها قياس الرضا الوظيفي.
- إبراز مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيغل.
- الوصول إلى نتائج وتقديم إقتراحات حول ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

5. منهج الدراسة

من أجل معرفة مشكلة الدراسة وتحليلها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي أفاد في تغطية الجانب النظري لهذا البحث باعتباره الأنسب لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، وذلك من خلال الاعتماد على المراجع العلمية كالكتب، الرسائل، المجالات،... الخ ذات الاهتمام بموضوع الدراسة. أما فيما يخص الجانب التطبيقي من البحث فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة مدبغة جيغل، وهذا بالاعتماد على سجلات ووثائق الشركة لتوضيح مختلف الأقسام والمصالح التي تحتويها وكيفية توزيع الوظائف بها وتحديد المسؤوليات والأدوار،

واستخدام بعض أدوات البحث العلمي كالإستبيان لمعرفة آراء الموظفين وكيفية مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي.

6. أدوات الدراسة

بالنسبة للجانب النظري، اعتمدنا في إعداد دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات أهمها الكتب والمذكرات، أما في ما يخص الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسّطات وانحرافات...الخ.

7. حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوعين أحدهما حول إدارة الجودة الشاملة والآخر حول الرضا الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة مؤسسة مدبغة جيبل.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة على العمال والمسؤولين والإداريين ورؤساء الأقسام والمصالح في مؤسسة مدبغة جيبل.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات والقيام بهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2015-2016.

8. هيكل الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع قمت بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، تطرقت فيه إلى مجموعة من المفاهيم والأساسيات حول إدارة الجودة الشاملة. أما الفصل الثاني فقد تطرقت فيه إلى الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، تناولت فيه مفاهيم حول الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه، كما تعرّفت من خلاله على مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. أمّا في الفصل الثالث فكان عبارة عن جانب تطبيقي تحت عنوان دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيبل، قدمت من خلاله المؤسسة ميدان التربص كما وضعت الإجراءات المنهجية المستخدمة للدراسة الميدانية، ثم قمت بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المأخوذة من ميدان التربص.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

أصبح تحقيق الجودة في الخدمات والإنتاج الهدف الأساسي لمعظم المنظمات الخدمائية والإنتاجية التي ترغب في استمرارها وبقائها، ومواجهتها للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وعنصر المنافسة الذي أصبح يؤثر على إقبال العملاء على خدمات منتجات هذه المنظمة. لذا تعد إدارة الجودة الشاملة أنجح أسلوب ينسجم مع متغيرات العصر المتسارعة، كما أنها أحد أهم الوسائل الإدارية التي داع صيتها لتحسين وإدارة الجودة، وتعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الأساسية لإدارة المنظمات.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقسيمه إلى ثلاث

مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: عموميات حول الجودة.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: عموميات حول الجودة

لقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، وتزايدت جهودها في تحقيق في عملياتها الإنتاجية والخدماتية، وذلك بعد ما تبين لها أن الجودة أصبحت تؤثر بقوة في تقرير حاضرها ومستقبلها، ولما لها من دور فعال وهام تلعبه في تحسين الخدمة وتخفيض التكلفة وتحقيق موقع تنافسي متميز في السوق، لذلك سنتطرق في مبحثنا إلى أساسيات حول الجودة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

تعددت مفاهيم الجودة منذ بداية القرن العشرين لما بدأ الإهتمام بها، حيث أصبحت لها أبعاد جديدة ومتعددة متلاءمة مع التطور الحاصل.

أولاً: تعريف الجودة

"يرجع مفهوم الجودة «Qualité» إلى الكلمة اللاتينية «Qualitas» التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان"¹.

الجودة هي "الإلتزام بالموصفات والشروط مما يحقق تطابق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك"².

عرفت الجودة بأنها "مجموعة مميزات وخصائص وحدة معينة والتي تؤهلها لتلبية حاجات معلنة أو غير معلنة"³.

أما المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا عرفها بأنها "الوفاء بمتطلبات السوق، من حيث التصميم الجيد وخدمات ما بعد البيع"⁴.

من جهة المنظمة الدولية للتقييس (iso9000 -2000) عرفت الجودة بأنها: "درجة تلبية مجموعة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً في المنتج لمتطلبات العميل"⁵.

¹ مأمون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص:15.

² فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والرياضة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص:217.

³ Daniel durt, Mourice Pillet, **Qualité ou Production**, Edition d'organisation, Paris, 1998,P19.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 1995، ص:13.

⁵ Saddiki Abdellah, **Management de Qualité**, Office des publications universitaires, Alger, 2003, p15.

أمّا روّاد الجودة فقد عرفوها كما يلي:

عرفها "Josef Juran" بأنها الملائمة أو القابلية للاستخدام¹ في كتابه **Hand Quality Control Book** الذي نشره سنة 1981م.

أمّا كروسبي في كتابه "Quality is Free" فقد عرفّ الجودة بأنها "المطابقة للمواصفات"².
أمّا إدوارد ديمينغ، فيعرفّ الجودة بأنها: "تخفيض مستمر للخسائر والتحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات"³.

ويعرّف كارو إيشيكاوا في كتابه "TQM" عام 1984م الجودة بأنها "القابلية على إشباع العميل"⁴.

ومن خلال هذه يمكن أن نعطي تعريف شامل بأن الجودة هي "مجموعة الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تعطي القدرة على تلبية الحاجات المعلنة أو الضمنية، حيث أنّ الحاجات المعلنة هي الخصائص التي تكون معرّفة لدى العميل، أمّا الحاجات الضمنية فهي الخصائص التي تظهر بعد استخدام المنتج (مثل الصلاحية، المحافظة على البيئة...).

ثانياً: أهمية الجودة

ظهرت أهمية الجودة في الخمسينيات لما صرحت اليابان بأنّ الجودة هي الهدف الأساسي في بناء الاقتصاد والارتفاع بالإنتاجية والتميّز في السوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي. ويمكن بيان أهمية الجودة من خلال تأثيرها في ما يلي⁵:

1. شهرة الشركة Company's Reputation

تستمدّ شهرة المنظمة من مستوى الجودة، حيث تُضفي على المنظمة السمعة الحسنة والعكس.

2. المسؤولية القانونية عن المنتج Product liability

المنظمة التي تقوم بالتصميم والإنتاج، تكون مسؤولة قانونياً في كلّ ما يحل نتيجة استخدام هذا المنتج.

3. التطبيقات الدولية The international Applications

من أجل الوصول إلى وضع التنافس على المستوى الدولي، يجب أن تتوافق وتتسجم منتجاتها مع المتطلبات العالمية. كالحصول على شهادة **ISO 9000**.

¹ J.M.Juran, **Gestion de la Qualité**, 3^{ème} tirage, AFNOR, Paris, 1983, P15.

² Colantal Bussnault, Martine Prétet, **Organisation et Gestion de l'Entreprise**, Vuibert, Paris, 1991, P7.

³ فانتن أحمد أبو بكر، موض بنت الزمان، معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بحث تطبيقي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2007، ص:17.

⁴ Philippe Detrie, **Conduire une Démarche Qualité**, Editions D'organisation, 4^{ème} édition, Paris, P20.

⁵ يوسف حبيب الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:73.

4. التكاليف والحصة السوقية

تحقيق الجودة الجيدة لها والتّحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثمّ زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثمّ زيادة الربحية.

المطلب الثاني: مُحدّدات وأبعاد الجودة

أولاً: مُحدّدات الجودة

من بين محدّدات الجودة، نحاول أن نقدم أربع محدّدات رئيسية للجودة هي جودة التصميم، جودة التطابق سهولة الإِستخدام، خدمات ما بعد البيع حيث تساعد المنتجات أو الخدمات على تحقيق الغرض المقصود منها بنجاح¹.

1. جودة التصميم Quality of Design

يشير إلى تضمين خصائص السلعة أو الخدمة وفقاً لمتطلبات المستهلك، القدرات الإنتاجية، إعتبرات التكاليف عند تقييم السلع والخدمات، ويجب أن يكون هناك تعاون بين المصممين من مهندسين وممثلي العمليات التصنيعية عند القيام بعملية التصميم.

2. جودة التطابق Quality of Conformance

درجة تطابق المنتج أو الخدمة وتحقيقها لغرض التصميم، وتعتمد على المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها. وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل كالقدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، قدرة الآلات والمعدّات، مهارة العاملين، تدريب العاملين، الحوافز، الربط بين عملية التصميم وعملية الإنتاج.

3. سهولة الاستخدام Ease of Use

إنّ توافر النّصائح والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتج له أهميّة قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وفقاً لما هو مصمّم.

4. خدمات ما بعد البيع Service after Delivery

إنّ خدمات ما بعد البيع (الصيانة والإصلاح)، تؤدي إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقّع.

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص: 338.

ثانياً: أبعاد الجودة

إن تعريف الجودة ومحدّداته مرتبط بخصائص المنتج، لذلك لا بدّ من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها التي تنصبّ عليها الجودة وهي ما يُطلق عليها أبعاد الجودة. ويُعتبر تصنيف Garvin (1984م) لأبعاد الجودة أكثر تداولاً في الإدارة، ويحدّد على أصناف كما يلي: الأداء، المظهر، المُعويّة، المطابقة، المتانة، القابلية للخدمة (الصيانة)، الجمالية، الجودة المدركة¹.

أمّا في أغلب الحالات فيتم استبعاد كلّ من المطابقة والجودة المدركة، وسنقوم بتوضيح أبعاد الجودة الستّة الأكثر دقّة في الوقت الحاضر كما يلي²:

1. الأداء: يوضّح الخصائص الأساسية للمنتج كاللون، الوضوح في الصورة.
2. المظهر: يوضّح الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل مدى توفّر السيطرة عن بعد في حالة جهاز تلفزيون.
3. المُعويّة: احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معيّنة، وطول تلك الفترة.
4. المتانة: مدى طول العمر التشغيلي للمنتج، وهو العمر المتوقّع له.
5. القابلية للخدمة: مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصّعوبة وارتفاع الكلفة، وطول الفترة اللاّزمة للتّصليح.
6. الجمالية: كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته...إلخ.

لكن باعتبار الاختلاف الموجود بين "السّلع - الخدمات" فإنّ هذه الأبعاد لا يمكن إستخدامها لجودة الخدمة، وبالتالي سوف نقوم باستعراض الأبعاد الخاصة بالخدمة وهي كما يلي³:

- زمن التسليم: كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقّة في الإلتزام بالموعد المحدّد مسبقاً للتّسليم.
- الإتمام: مدى إكمال كافة جوانب الخدمة.
- التناسق: مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلّمة لكلّ عميل.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص:20.

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص:13.

³ محمد بن حميدة، خديجة حريق، إدارة نظام الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د- مولاوي الطاهر، سعيدة.

- الدقة: مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرّة.
 - الكيِّاسية: مدى ترحيب العاملين بكلّ عميل وللجميع دون تمييز.
 - سهولة المنال: مدى يُسر الحصول على الخدمة.
 - الإستجابة: مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقَّع أو خاص لدى العميل.
 - الملموسية: مدى توافر شواهد ماديّة للخدمة.
 - الأهلية: مدى توفّر المهارات والمعارف والمعدّات لتقديم الخدمة.
 - الأمان: مدى خلوّ تقديم الخدمة من الأخطار.
- المطلب الثالث: التخطيط للجودة وعملية القياس

أولاً: التخطيط للجودة

التخطيط للجودة من أهمّ المراحل المهمّة في عملية ضمان الجودة، حيث تتضمنّ العمليات المطلوبة وكميّاتها مع شرح ووصف تفصيلي عن كيفية تقييم وقياس هذه العمليات، كما يجب أن تتضمنّ المعايير والمقاييس المناسبة للمنتج الذي سوف يتمّ إنتاجه أو للمشروع الذي سوف يتمّ تنفيذه أو الخدمة التي سوف يتمّ تقديمها.

اقترح الباحث هامفري في إحدى كتاباته "إدارة المشاريع"، المكونات التالية والتي يجب أن تضمّها خطة الجودة وهي كما يلي¹:

- تقديم الإنتاج: وهي عملية وصف للمنتج وعملية تسويقه والجودة المتوقّعة لهذا المنتج.
- خطة الإنتاج: تتضمنّ توافق التواريخ الزمنية الحاسمة والمسؤوليات مع الخطط لعملية التوزيع والتسليم وخدمات المنتج.
- وصف العملية: وصف لعملية تطوير التنفيذ والتي يجب أن يتمّ تطبيقها أثناء تنفيذ المشروع وإدارته.
- أهداف الجودة: تتضمنّ تعريف وتبرير للصفات والسّمات التي يجب أن يتّصف بها المنتج أو خطوات المشروع.
- المخاطر وإدارة المخاطر: المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على جودة المنتج، والخطوات الفعّالة التي لا بدّ من القيام بها لمعالجة هذه المخاطر.

¹ خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، الطبعة الأولى، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص:126.

- أما Juran وهو من أهم رواد الجودة، فيرى أنّ التخطيط للجودة يمرّ بعدة مراحل كما يلي¹:
- أ. تحديد من هم المستهلكين.
 - ب. تحديد احتياجاتهم.
 - ج. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
 - د. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات والمعايير المطلوبة.
 - هـ. نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

ثانياً: عملية القياس

تتكوّن عملية القياس من عدّة خطوات هي كما يلي²:

1. خطوة اختيار المقاييس المراد إجراؤها:

يجب اختيار المقاييس الذي يجيبنا على بعض الأسئلة، ومن ثمّ يجب أن يتمّ تشكيله وتعريفه من أجل الحصول على إجابات.

2. خطوة اختيار المكونات التي يجب أن يتم تقييمها:

يتمّ فيها التركيز على المكونات الجوهرية والتي يتمّ استخدامها بشكل ثابت، باعتبار أنه ليس من الضروري اختيار كلّ العناصر من أجل القيام بقياس المعايير عليها.

3. خطوة قياس خصائص المكونات والعناصر:

العناصر المختارة يتمّ قياسها، والمقاييس المصاحبة لها يتمّ حساب قيمة المعيار لها، وذلك من خلال تضمين عملية معالجة تمثيل العناصر مثل التصميم والتطوير... إلخ، حيث يتمّ استخدام بيانات تمّ جمعها بشكل تلقائي.

4. خطوة تعريف المقاييس المجهولة:

هنا نبدأ عملية مقارنة هذه المقاييس مع مقاييس سابقة، والتي سبق أن تمّ تسجيلها وحفظها في قواعد بيانات محسوبة. عندها يتمّ بحث القيم غير العادية أو القيم الحالية لكلّ مقياس، حيث تؤدي هذه إلى إكتشاف الأخطاء أو المشكلات التي تصاحب هذه المكونات ذات قيم قياس عادلة.

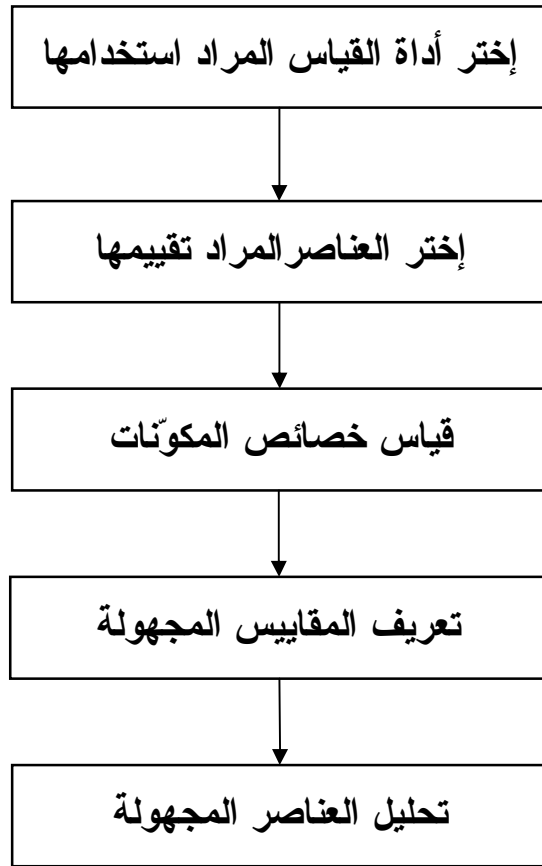
5. خطوة تحليل العناصر المجهولة

بعد تحديد المكونات التي لها قيم غير عادية أو عالية، نختار هذه العناصر، لمعرفة ما إذا كانت قيم القياس المجهولة لهذه تعني أنّ جودة هذه العناصر لم يتمّ تحقيقها أو تمّ تحقيق الجودة فيها.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص: 94.

² مرجع سابق، ص: 129.

شكل رقم (01): عملية قياس الجودة



المصدر: مرجع سابق، ص: 130.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

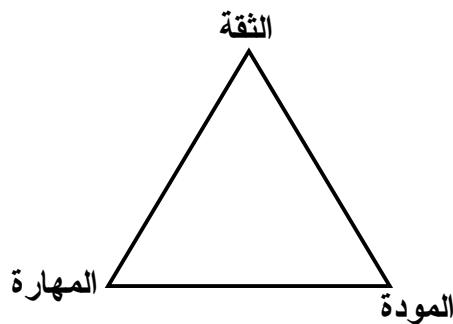
تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، تناولها المفكرون والباحثون ورواد الجودة كل حسب منظوره، حيث تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ تتبناها المؤسسات لتحقيق التميز ورضا العملاء، لذلك فقد قمت بتوضيح هذه الفلسفة من خلال التطور التاريخي وشرح مفهومها ووضع مبادئها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

تشير الدراسات المتخصصة أنّ اليابان هم أول من تبني مفهوم الجودة في الإنتاج والعمل في المؤسسات الصناعية من أجل النهوض مجدداً، بعد أن كبّدتها الحرب العالمية الثانية خسائر فادحة وكان ذلك خلال فترة الخمسينات، حيث حققت جراً تبني هذا المبدأ نتائج عظيمة أدهشت المنتجين والصناعيين في مختلف الدول الصناعية، حيث تبين مثلاً في مجال صناعة السيارات أنّ السيارات اليابانية كانت أفضل بشكل عام من السيارات الأمريكية من حيث استهلاكها للوقود ومن حيث الجودة.

وتجلى هذا التطور في نظرية (z) التي جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات فكرية تمثلت برؤوس المثلث وهي: الثقة، المودة، المهارة، وتأكيداً على معالم البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية نتيجة للأبعاد التربوية والثقافية للمجتمع الياباني، وما يؤكده التماسك العائلي وأثره على النهوض بالتطورات النوعية المماثلة.

الشكل رقم (02): معالم نظرية z



المصدر: مرجع سابق، ص:120.

كما يمكن القول بأنّ إدارة الجودة الشاملة قد تطوّرت عبر تطوّر المراحل التاريخية لتطوّر المجتمع الياباني، وقد أكّد العديد من الباحثين والاختصاصيين مرورها بخمسة مراحل تطويرية هي¹:

¹ مرجع سابق، ص:89.

1- مرحلة الفحص.

– كانت تحليلات الجودة خلال تلك الفترة التي ميّزت بداية القرن العشرين تُركّز فقط على فحص (تفتيش) الجودة، وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية.

– وتمّ الاعتماد في هذه المرحلة على الأساليب الإحصائية التالية¹:

– خرائط التفتيش واستخدامها في الإنتاج، مراقبة المتغيرات، الرقابة الوصفية...

2- مرحلة مراقبة الجودة.

تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج، والتي ظهرت منذ مطلع العشرينات من القرن الماضي واستمرت إلى غاية الخمسينات منه.

ومن بين الأساليب التي تمّ الاعتماد عليها في هذه الفترة: العينات الإحصائية، الرقابة على العملية، خرائط الرقابة على الجودة.

3- مرحلة تأكيد الجودة.

ترتكز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وهي تعتمد على منع حدوث الخطأ منذ البداية أصلاً بدلاً من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي.

في هذه المرحلة أصبح يُنظر للجودة ضمن ثلاث اعتبارات²:

– دقّة التصميم.

– دقّة الأداء.

– دقة المطابقة.

¹ خان محمد ناصر، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008م، ص:40.

² مرجع سابق، ص: 41.

4- حلقات السيطرة النوعية.

عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل المتحقق فعلا والمخطط. وعليه يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه حلقات السيطرة النوعية من أهمية ساهمت بشكل فعال في تطوير المؤسسات والمنشآت اليابانية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة لها من حيث تقديم البضائع والمنتجات إلى المستهلكين الحاليين والمرتبين بنوعية فضلى تكاد لا تضاهيها من حيث الجودة المرموقة منشآت بديلة أخرى في أغلب البلدان المتطورة صناعياً¹.

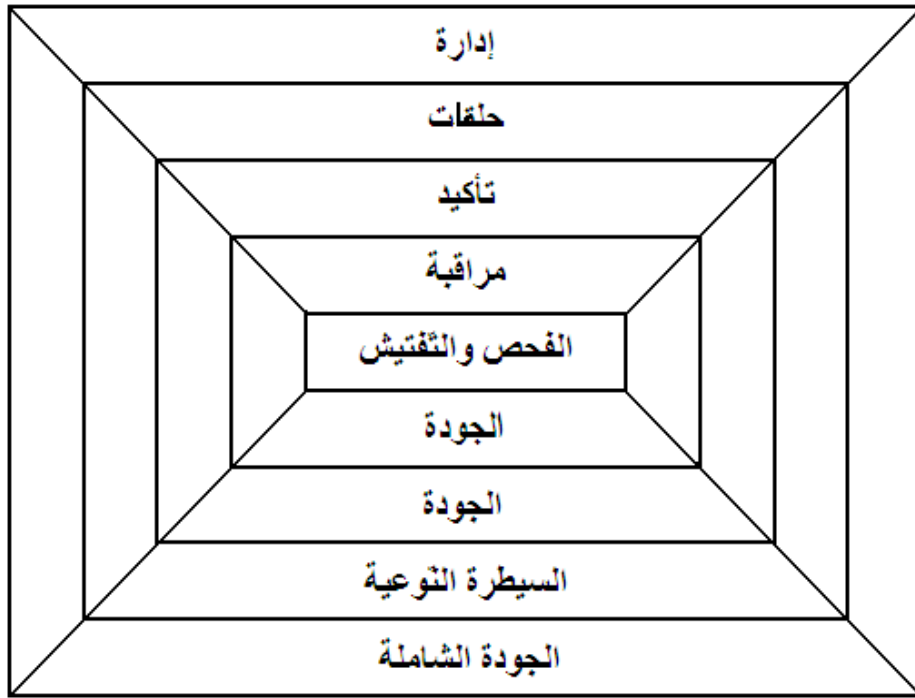
5- مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينات من القرن العشرين، هذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان. وهو يعني نظام شامل للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل، ويعتمد أساساً على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة الموردّين من أجل التحسين المستمر للجودة.

حيث إتضح أنّ هذه المراحل التطويرية متداخلة مع بعضها البعض، كما أنّها لم تكن لتحصل إلاّ من خلال ظهور حلقات السيطرة النوعية، التي لعبت دوراً كبيراً في تطوير المنظّمات اليابانية بحيث أنّها أصبحت سمة ملازمة لكلّ تطوير وتحسين هادف. والشكل التالي يوضّح مراحل التطور بوضوح.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:126.

الشكل رقم(03): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق ص:90.

ولذا مصطلح إدارة الجودة الشاملة من أكثر المصطلحات الشائعة في مواقع العمل داخل الدول الصناعية وخارجها، بعد أن نال حظّه من النجاح في اليابان.

ويرى Niguel أنّ هذا المصطلح من أهمّ وأبرز الأفكار والمفاهيم الحديثة، حيث يوجد القليل من المديرين - إن وجدوا- لم يسهموا بإدارة الجودة الشاملة، وذلك يعود لسببين هما¹:

1. أنّ لأفكار (TQM) قابلية جذب عظيمة للعديد من الأفراد إذ أنّ معظمها يبحث لأن يكون نتاجه ذو جودة عالية.

2. إنّ استخدام مدخل (TQM) لغرض التحسين يمكن أن يتسبّب في زيادات كبيرة في فعالية المنظّمات وعملياتها.

كما يتّضح عند الحديث عن التطوّر التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وجوب التوقّف عند المساهمين بشكل فاعل في تطوّر مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث هناك مختلف رواد الجودة الشاملة الذين ساهموا في تطورها إذ يعتبر إدوارد دمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسي من أهمّ المساهمين.

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير، للنشر والتوزيع، عمان،

- يعتبر "إدوارد دمينغ" المستشار الأمريكي، بمثابة الأب الذي قاد ثورة الجودة الشاملة، حيث قدّم إسهامات كبيرة من خلال تطبيق خرائط المراقبة الإحصائية. كما ركّز على ضرورة المنظمة بتقليل الإنحرافات التي تحصل أثناء العمل، وأشار لذلك في كتابه عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعّال في تطوّر إدارة الجودة الشاملة.

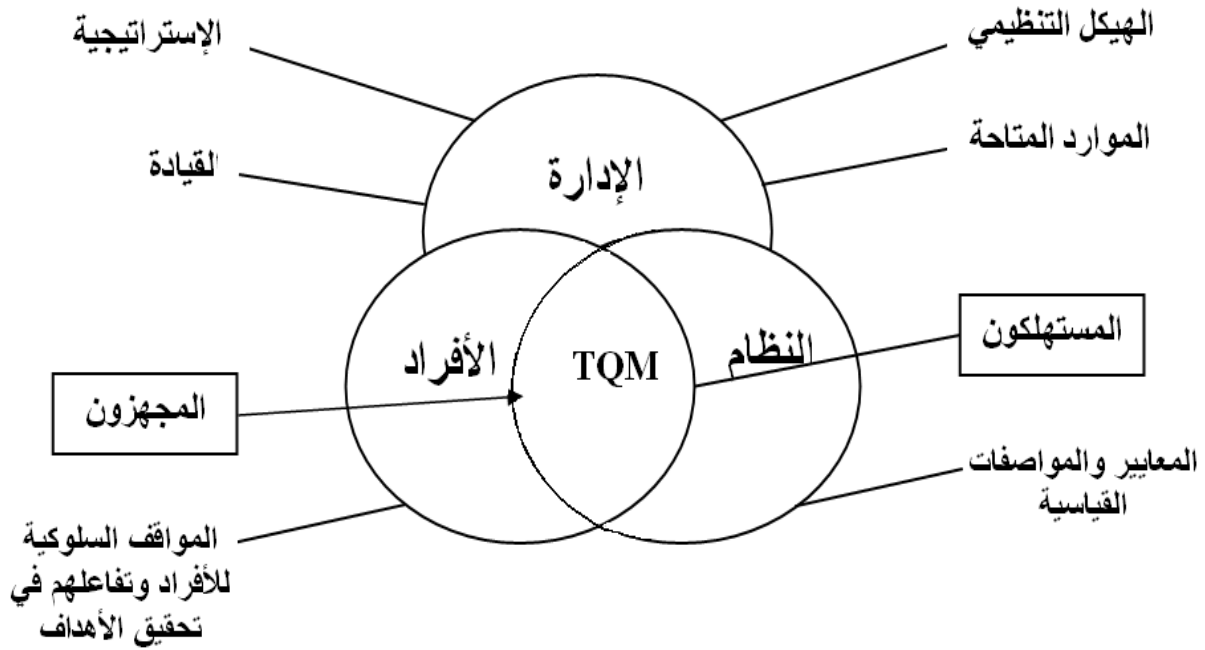
- أمّا "جوزيف جوران" فله مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية، وركّز على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي. كما ركّز أيضًا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، والرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، لذلك فهو يرى أنّ النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم إحتوائها على العيوب أو النواقص.

- أمّا "فيليب كروسبي" جاء بما يُعرف بـ **Zero Defect** أي المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث يرى أنّ الجودة هي انعكاس لمدى معيارية القيادة، والأدوات التي تعكس معايير الجودة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لعلّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقًا لزاوية النظر إليها من قبل هذا الباحث أو ذلك. إلا أنّ هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلًا في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثّل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة، والشكل التالي يوضّح ذلك.

الشكل رقم (04): النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف منظمة



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق ص73.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك مختلف الباحثين (Bounds, et al) و (Steven and, Ronald, clan) الذين عرفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال تعريف الكلمات الثلاث كما يلي¹:

- الإدارة: تعني تطوّر القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر، بغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
- الجودة: المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم ممّا تقدّمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.
- الشاملة: المقصود بها هو إدخال جميع عناصر العمل بالمنظمة في التّحديد والتّعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بدل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص:194.

كما عرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"¹.

من جهة المنظمة الدولية لتوحيد القياس **IOS**: "إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للإدارة في المنظمة، يركز على الجودة ويبنى على مشاركة كل أعضائها، ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع"².

معهد الجودة الفيديري الأمريكي: "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"³.
أما بالنسبة للباحثين:

فقد عرفها **N.Chorn** كما يلي: "إنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات"⁴.
أما **Bounds** فقد عرفها بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات"⁵.

أما الصوفي فقد عرفها كما يلي: "مجموعة الأعمال و الأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم"⁶.
كما عرفها رواد إدارة الجودة الشاملة من بينهم:

تعريف "إدوارد" "دمينغ" "Edwards Deming": "طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع"⁷.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص:22.

² مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص:64-65.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:24.

⁴ N.H. Chorn, Total Quality Management, Palacea or Pitfall, **International of Physical Distribution & Logistic Management**, Vol 21, N°8, 1991, P31

⁵ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص:196.

⁶ مرجع سابق، ص:196.

⁷ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص:64.

تعريف "جوران" "Juran": عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الإستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل¹.

تعريف "كروسبي" "Grosby": إدارة الجودة الشاملة تمثّل المنهجية المنظمة لضمان سير النّشاطات التي تمّ التخطيط لها مسبقاً. حيث أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنّب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، وإستخدام الموارد الماديّة والبشرية بكفاءة وفعالية².

وعليه يمكن القول أنّ إدارة الجودة الشاملة تتضمّن فلسفة منهج فكري متكامل في المدى الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التّحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل.

ثانياً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

- من خلال التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة نستخلص ما يلي³:
- أنّها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق بإعتماد مبدأ الأرباح الطويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة.
 - أنّها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمّل الجميع مسؤولية ذلك.
 - أنّها تسمح بظهور الأفكار الخلاقّة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
 - أنّها تساعد العاملون والأقسام ليتعاونوا معاً لتحسين العمل بصفة مستمرة.
 - أنّها تتبّع الأساليب العلمية في حلّ المشكلات.
 - أنّها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
 - أنّها تملك القدرة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيّرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخليّة والخارجية، وما تتفرّع منها من متغيّرات إضافية جديدة.

¹ مرجع سابق، ص: 65.

² هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء والتوزيع، عمان، 2001، ص: 349.

³ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص: 53.

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة¹.

- في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا المستهلك وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- في تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- في تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة بالانتماء إلى بيئة العمل.
- في تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء.
- كما يمكن إضافة إلى ذلك².
- زيادة الحصّة التسويقية.
- تخفيض عيوب نتاج الجودة وزيادة رضا العميل.
- زيادة الفعالية وتخفيض المخزون وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأجير التسليم.
- تحقيق منافع ووفرات متعددة من خلال تطوير الإنتاجية وتخفيض الوقت الكلي، تخفيض المصروفات وتقليل المبيعات وزيادة رضا المستهلكين.
- زيادة الربحية التي تؤدي إلى تحقيق ثبات واستقرار المنظمة.

رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة

يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفّرها بالأساس في الشركة أو يفترض أنها موجودة وتحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها، وأنّ جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر تتمثّل فيما يلي³:

أ. عملية الجودة Process of Quality

يشمل نظام عملية الجودة على كلّ العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 29.

² جاسم ابن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درج دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة فايز، الرياض، 2007، ص: 52.

³ قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، الإصدار الثاني، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص: 99.

ب. التكنولوجيا Technology

يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

ج. الهيكل التنظيمي Structure

يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية والغير رسمية التي تتم داخل المنظمة.

د. نظام الأفراد System of Personnel

يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها.

هـ. المهام Task

يشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها، وقد قمنا بتوضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

والجدول التالي يوضح عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، وأن أي خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه العناصر يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة ومثانة نظام إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم: (01): العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة ومكوناتها

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد العاملون	المهام (الوظائف)
- تنظيم وأنظمة - تخطيط الجودة - قيادة التنظيم والضبط - مراجعة طرق التصميم.	- خط للإنتاج. - نظام المعلومات.	- المسؤوليات - الاتصالات - الإدارة	- بناء فرق العمل - التنظيم والتدريب - تطوير الإدارة - الحوافز والمكافآت	- قضايا الجودة - تغيير الثقافة - الأعمال - الوظائف

المصدر: مرجع سابق، ص:101.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المقصود بالمبادئ مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق.

ومن خلال الدراسات الموضوعية، توجد هناك اختلافات كبيرة وآراء مختلفة في وضع أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فكل باحث يضعها ويرتبها على حساب مدخله ووجهة نظره.

ف نجد أنّ "إدوارد دمينغ" قد حدّد لها من خلال أربعة عشر مبدأً، بينما "جوران" فقد حدّد لها في عشرة مبادئ أمّا "كروسبي" فقد حدّد لها في أربعة عشر مبدأً، إلّا أنّهُ يوجد تشابه كبير في لبّ الموضوع.

فقد وضع "إدوارد دمينغ" مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي¹:

1. وضع هدف دائم يتمثّل في تحسين الإنتاج والخدمات: التركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

2. إنتاج فلسفة جديدة (TQM): يجب أن تتمثّل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمّل مسؤوليته كلّ فرد في المنظّمة.

3. التّخلص من الاعتماد على التفتيش الشّامل لتحقيق الجودة وذلك بأخذ الجودة من الأساس وهي المرتكز.

4. إلغاء تقديم العمل على أساس السّعر فقط (التخلّي عن فلسفة الشراء والاعتماد على السّعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع، ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأوّل والأخير.

5. وجود تحسين مستمر في طرق إختيار جودة الإنتاج والخدمات، وبناء الجودة في كلّ نشاط وعملية.

6. إنشاء مراكز للتدريب الفعّال على أداء الأعمال على الرقابة الإحصائية للجودة.

7. وجود قيادة فعّالة تتبنّى فلسفة (TQM) وتقوم بتطبيقها وتدعيمها.

8. إزالة الخوف، وذلك بأن يشعر الموظّف وبشكل معقول بالأمان داخل المنظّمة.

9. إزالة الحواجز بين الإدارات، وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية داخل الأقسام.

10. التّخلص من الشعارات والنصائح الموجّهة للعاملين، والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية، دون تقديم الوسائل اللازمة لذلك وغيرها.

11. تجنّب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.

12. دعم اعتزاز العاملين بعملهم.

13. تشجيع التعلّم والتّطوير الذاتي، وذلك لاكتساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر، ولتمكينهم من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.

¹ محمد عبد الفاتح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد، الإسكندرية، 2008، ص 177-178.

14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية، زيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل، وزيادة التنسيق والتعاون بين الأقسام الإدارية... وغيرها.

أما المبادئ الأكثر إتفاقاً حولها فتنتمئ في¹:

1. التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

يستخدم التخطيط بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة إتجاه مهمة وأهداف واحدة. لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة يكون مشتقاً من تخطيط إستراتيجية الأعمال، للتعريف برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق تلك الأهداف. كما يجب أن توفر الخطة الإستراتيجية قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.

2. إسناد الإدارة العليا Top Management Support

حيث يتمّ فيهل إسناد الإدارة العليا أهميّة أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ أنّها تضع مجموعة أسبقيات تلتزم بتحقيقها على المدى الطويل، حيث أنّ فشلها في تحقيق هذه الأسبقيات يؤدي إلى فشل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة و تتمثل هذه الأسبقيات فيما يلي²:

- نشر قيم و رؤية المنظمة.
- تكوين الإدراك الضروري بما يخص التغيير الضروري و الملح.
- تحسين ثقافة المنظمة.
- العمل على توفير المعلومات الضرورية لصانعي القرار.
- تحديد وتوضيح الرسالة التي تصبوا إليها المنظمة بما يخص الجودة.
- وضع الإستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى تحقيق الرسالة وجعلها ميزة تنافسية.
- إنشاء الهيكل التنظيمي و الآليات الفعالة التي تسهل تنفيذ الرسالة والرؤية الإستراتيجية.

3. التركيز على الزبون Focus On Customer

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 197.

² حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2014 ، ص: 63

الزبون هو الطرف المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وعليه يجب تحديد احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية للعمل على إشباعها. حيث يشير أحد الباحثين بضرورة أن تكون حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة¹. وعليه فإن تحقيق هذا المبدأ يجب أن يتم من خلال توفير قنوات اتصال دائمة بين المنظمة ومحيطها وداخل المنظمة ذاتها، والقيام بدراسة دائمة ومستمرة لحاجات ورغبات. بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من الزبائن حول السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ضمن إطار ما يسمى بالتغذية العكسية.

4. التحسين المستمر Continuous Improvement

يعرف بأنه عبارة عن عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة، والقضاء على مسببات الأخطاء قبل وقوعها². كما أن أساس فلسفة التحسين هو جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، وفي ضمن الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.

حيث أن فلسفة التحسين المستمر تتميز بتحقيق بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً ومرتبلاً بالإمكانات التنظيمية والفعالية عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة، كما تتميز بالتركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً.

وعليه فإن البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات تتم من خلال:

- تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات.
- تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.
- تحسين إستجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
- تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام الموارد جميعها.

5. التدريب والتعليم Education and training

¹ محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص:31.

² حنان عبد الرحيم الأحمدى، التحسين المستمر للجودة، المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، الإدارة العامة، المجلد الإربعون، العدد الثالث، 2000، ص:409.

"إنّ نموذج إدارة الجودة الشاملة يفرض التدريب على جميع العاملين في المنظّمة بناءً على الدور التنظيمي الجديد لموظّف. أو بناءً على التغيير في إجراء العمل، وليس بناءً على الرغبات الشخصية"¹.

في هذه الحالة يجب على المنظّمة أن توفّر البرامج التدريبية الملائمة للجميع في مجال التخصص وأن يكون بصورة مستمرة، كما تقدم الإدارة بتشجيع أفرادها ورفع مهاراتهم التقنية وزيادة خبراتهم التخصصية باستمرار. فالتعليم والتدريب يؤدي إلى تفوق العاملين ورفع مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف، وبهذا لا تظهر لنا إلاّ أخطاء قليلة جدّاً وتضمن جودة خالية من العيوب.

6. فرق العمل و المشاركة : Team Work

تعدّ المشاركة من أهم مرتكزات النجاح، إذ أنّ منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلّب مشاركة الجميع، ولكن غالباً ما يشاء تقدير المشاركة التي تعدّ من أهم المبادئ، إذ أنّها تساعد في أمرين كما يلي:

- تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.
 - تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكّرة.
- كما أنّ اندماج العاملين في فرقة واحدة يعتبر النواة الأساسية لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة.

وحتى ينجح فريق العمل في أداء المهام الموكلة إليه، يركز على²:

- سيادة روح الفريق بين الأعضاء.
- التجانس والتوافق بين الأعضاء.
- التشارك في وضع الأهداف.
- تدريب أعضاء الفريق على أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية.
- إمداد أعضاء الفريق بالسلطة والسيطرة اللازمّة على وظائفهم وتشجيعهم على حلّ المشكلات التي تواجههم واتخاذ القرارات.

7. التركيز على العملية Focus on the Task

¹ سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، الرياض، العدد 78، 1993، ص:7.

² لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص: 87.

"إنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة يركّز على العمليات وضرورة تحسينها ولا يهتم فقط بالمنتج، ويرجع السبب في ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج"¹.

حيث أنّ هذا المبدأ يشمل كلّ العمليات في المنظّمة من خلال تنظيم الأجهزة والمعدّات وقوّة العمل، لتقليل فرص الضياع. والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيّرة، وهو ما يحقّق للمنظّمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة.

وعليه فإنّ هذه المبادئ يمكن الاستفادة منها من خلال²:

- وضع سياسات المنظّمة واستراتيجياتها.
- وضع أهداف المنظّمة.
- التشغيل العقلي.
- مجال إدارة الموارد البشرية.

8. القيادة: Leadership

تعتبر القيادة من العناصر الفاعلة والمؤثرة في تحقيق الأهداف وهي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة، لذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة فيمن يتولى مسؤولية الإشراف و القيادة لجهود إدارة الجودة الشاملة و إمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية، وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة.

وتعتبر القيادة ذات أهمية فيما يختص في إدخال وتنفيذ إدارة الجودة، لذلك يجب أن تتناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واع تماما يفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام، حيث يتمتع بالشخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة، كما تتوفر فيه مهارات الاتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين، كما تكون له القدرة على معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرار في الوقت المناسب³.

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

¹ محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص:33.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص:202.

³ حسين محمد الحراشة، مرجع سابق، ص:73.

تسعى المؤسسات إلى تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تطبيقها داخل المنظمة، وستنطلق في هذا البحث لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها وأنهى بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000 .

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى عدد من المتطلبات الأساسية، حيث أن غياب إحدى هاته المتطلبات الأساسية سينعكس سلبا على نجاح التطبيق، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد هذه الاحتياجات وتسميتها ولكن ذلك الاختلاف كان مظهريا وعدديا فقط لأن المحتوى والمضمون لم يختلف وفيما يلي سوف نقوم بتوضيح هاته المتطلبات كما يلي¹:

أولا: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

فإدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، ذلك أن قبول أو رفض هذا المبدأ يعتمد على مبدأ وثقافة العمال. وتختلف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التقليدية للمؤسسة مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المؤسسة.

ثانيا: ترويج ونشر البرنامج

إن نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة على جميع أفراد المؤسسة قبل البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تقليص حجم المعارضة الناتجة عن رفض التغيير من قبل العمال داخل المؤسسة. وتتم مرحلة الترويج بتنظيم المحاضرات، المؤتمرات والدورات التدريبية.

ثالثا: التعليم والتدريب

إذ يتطلب نجاح هذه الفلسفة تطوير مهارات متقدمة في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات، والتعلم الجماعي ونشر المعرفة، ودعم قدرات التجديد والابتكار.

رابعا: الاستعانة بالاستشاريين

يكن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها على حلّ المشاكل التي ستعترضها لاحقا.

¹ بوظرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2011، ص:66.

خامساً: تشكيل فرق عمل

يتمّ تشكيل فرق عمل مكوّنة من خمسة إلى عشرة أفراد من الأقسام والمديريات المراد تحسين خدماتها حين تبادر هذه الفرق بمحاولة حلّ مشاكل الأداء، من خلال اقتراح طرق جديدة للعمل. ويتمّ اختيار أعضاء هذه الفرق من بين أفضل العمال وأكفئهم.

سادساً: التشجيع والتحفيز

إنّ تقدير الأفراد نظير قيامهم بأداء متميّز للمهام المنسوبة سيؤدّي حتماً إلى تشجيعهم، تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتدعيم أدائهم. فلتحفيز العمّال دور كبير في تطوير برنامج (TQM) واستمراره، إذ أنّ نجاح هذا الأخير يتوقّف على حماسهم وإرادتهم ممّا يستدعي تعزيز هذه الإرادة من خلال الحوافز الماديّة والمعنويّة.

سابعاً: الإشراف والمتابعة

فمن متطلّبات تطبيق برنامج الجودة، الإشراف على فرق العمل ومتابعتها وتقييم إنجازاتها ومن ثمّ تصحيح الإجراءات الخاطئة لها، وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد، الإدارات والمستويات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للمؤسسة.

ثامناً: إستراتيجية التطبيق

إنّ إحداث التغيير المخطّط في ثقافة المنظمة وعقلها الإستراتيجي خاصّة وأنّ نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تلمس في الأمد المنظور وتتطلّب تخطيطاً إستراتيجياً ورؤية واضحة.

تاسعاً: التزام الإدارة العليا

حيث تقوم الإدارة العليا بالالتزام ببرامج الجودة الشاملة.

عاشراً: الانفتاح في عملية الاتصال

يتطلّب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:

- الاتصال من الأعلى إلى الأسفل يساعد الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.
- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهة نظر العاملين إلى الإدارة.
- الاتصال الأفقي للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف من نفس المستوى.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا توجد مراحل للتطبيق متفق عليها بين الباحثين، يمكن إتباعها في كل الحالات إذا ما أُريدَ تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولكن يمكن القول بأنّ هناك مراحل هامة يمكن الإرشاد بها في عملية التطبيق.

حيث يرى عبد الواسع عبد الغنيّ سيف القاسم المخلاقي أنّه يمكن تطبيق إجراءات مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات الآتية¹:

1. إقتناع الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. التعرف على إحتياجات المستفيدين.
3. وضع برنامج لرفع مستوى الجودة بما يتفق مع إحتياجات المستهلكين. هذا البرنامج يتناول مشاريع تحسين الجودة وتدريب العاملين بالمستويات الإدارية الأدنى، على فهم وتعلّم الخبرات المرتبطة بتحسين الجودة.
4. تنفيذ مشاريع وتحسين الجودة وتكوين فرق تحسين الجودة.
5. خلق نظام للمتابعة والرقابة على مشاريع تحسين الجودة، وإجراء التغذية العكسية بحيث يتمّ تعديل برنامج تحسين الجودة بما يتفق مع أي متغيّرات في مستوى الجودة المطلوبة للمستهلكين. أمّا حسب البلادوي فإنّ عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتمرّ عبر ثلاث خطوات أساسية، هي كما يلي²:

أ. التعرف على رغبات وتوقّعات الزبائن وطبيعة هذه الرغبات. تعتبر كعملية استقصاء الآراء يتمّ فيها الاستماع إلى الزبائن والتعرف على نوع المنتجات التي يرغبون فيها.

ب. التعرف على تفاصيل أداء العملية وتوقّعات الزبائن المختلفة للمنظمة. يتمّ ذلك من خلال تمكين العاملين من وصف الطّرق الفعلية التي يستخدمونها للقيام بأعمالهم، للتعرف على مدخلات ومخرجات كلّ عملية وطريقة أدائها.

¹ أحمد مرسي أحمد الخواص، مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 3، 1996، ص:305.

² عبد الحميد عبد المجيد البلادوي، زينب محمود شكري نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعوكية، دار الشروق، الأردن، 2007، ص:81.

ج. تحليل العملية والتحسين المستمر

آلية تحويل العملية هي تحويل المدخلات إلى مخرجات. ويتطلب إنجاز تحليل العملية، البدء بالعمليات الرئيسية في المنظمة ومن ثم تجزئتها إلى عمليات فرعية. حيث أن تحليل العملية وتحديدها يتم بهدف دراسة إمكانية تحسينها، وهذا المفهوم الأخير يحتم أن يظل القائمون على أمر العملية متيقظون لكل احتمالات التحسين المرتبط بمفهوم إسعاد الزبون وإشباع رغباته.

وقد ذكر **جابلونسكي (Jablonsky)** خمسة مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعدّ هذه المنهجية الأكثر إنتشاراً وأكثر اتّفاقاً وواقعية، بالرغم من وجود طرق أخرى وهي كما يلي¹:

1. مرحلة التهيؤ والاستعداد.

تعدّ من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويطلق عليها مرحلة إقناع وتبني القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذه المراحل². وتتعلّق هذه المرحلة بتحضير الأوضاع وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولنجاح هذه المرحلة، يجب إتباع الخطوات التالية³:

(1) دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة، جرّاء تطبيق هذا المدخل.

(2) تدريب كبار المديرين التنفيذيين.

(3) التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة.

(4) تحديد سياسة المنظمة الخاصة بالجودة الشاملة.

(5) التنفيذ والالتزام بتوفّر الموارد اللازمة للتنفيذ.

(6) نقل الرّسالة إلى كافة العاملين.

2. مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتمّ وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويتمّ تحديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الدائمة والموارد اللازمة للتطبيق.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنث، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:50.

² جمال بشير وهيبه، منصور سالم زغنين، إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، نسخة إلكترونية من مداخلة على موقع [http://www.hil.edu.tv/research/journal/ma.pdf.consulter le02/03/2010](http://www.hil.edu.tv/research/journal/ma.pdf.consulter%20le02/03/2010)

³ جمال طاهر أبو الفتوح، مدخل لإدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، مصر، 2000، ص:72.

وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤول عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة¹.

وتتضمن هذه العملية القيام بالخطوات التالية²:

- استخراج عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة لذلك.

3. مرحلة التقييم

تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعنية من حيث دراسة الوضع الحالي للشركة، وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل الشركة.

وتشمل هذه المرحلة أربع خطوات كما يلي³:

- أ. **التقويم الذاتي:** تبدأ عملية التقويم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي تمكن المديرين في ضوء الإجابة عليها من تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ب. **التقدير التنظيمي:** تهدف هذه العملية إلى توفير أداة ضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين بها.
- ج. **دراسة العملاء:** التعرف على مدى رضا المستهلكين وعلى ما يقترحونه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات العمل أو من خلال الاتصالات بوسائل الاتصال المختلفة.
- د. **التغذية العكسية:** لتقييم التدريب، حيث إذ لم يكن فعالاً فسوف تحتاج المنظمة إلى وقت لإجراء التعديلات اللازمة في البرامج الضرورية للتدريب.

¹ خالد بن سعيد، عبد العزيز ابن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، ردمك للنشر، السعودية، 1997، ص:85.

² خان محمد ناصر، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص:58.

³ جمال بشير وهيبة، منصور سالم زغليل، مرجع سابق، ص:7.

4. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعة والتي تتضمن أساسًا ما يلي¹:

- اختيار من سيتولّى التدريب بالمؤسسة والذي عادةً ما يتمّ دعوته من هيئات خارجية متخصصة.
- تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتدريب على إكتسابهم المعرفة والمهارات التي تتعلّق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحلّ المشاكل...إلخ
- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلّي بروح الفريق.
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات

- تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع وحداتها وفروعها وجميع متعاملاتها من عملاء وموردين... للمشاركة في عملية التحسين.
- حيث تقوم بتوضيح نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين لكل الوحدات، ثم يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولّى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن الوصول إليها².
- كما تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل ممّا يدعم فرصها الخارجية ويقلّل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بـ ISO 9000

أولاً: مفهوم ISO 9000

في عام 1989م تمّ إصدار سلسلة مواصفات (ISO 9000) في مجال إدارة وتأكيد الجودة التي تعدّ مواصفة إدارية تنصبّ على النظام الإداري. فهي ليست مواصفة فنيّة ولا تتعلّق بجودة المنتج ولكنها تبحث في كفاءة النظام ومدى التطوّر الذي يحقّقه، وتصلح لمختلف أنواع المنظمة.

مصطلح (ISO) يمثّل اختصار لاسم المنظمة الدّولية للمواصفات وهي International Organization of Standardization، ومقرّ هذه المنظمة الدّولية في جنيف في سويسرا، حيث أنّها

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص:36

² عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2004، ص:30

تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها. وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات القياسية في العالم، حيث أنها تصدر المواصفات والمعايير والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء¹. أما الرقم (9000) يرمز لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في الصناعات والخدمات، حيث تتضمن سلسلة من المواصفات والمقاييس. وهناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفة (ISO 9000) الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعاون التجاري الدولي².

الإيزو 9000 (ISO 9000): عبارة عن مجموعة من المواصفات القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن يستخدم على نطاق واسع، وفي الواقع فإن الإيزو 9000 يجمع المواصفات وينسقها في نظام واحد يتضمن المبادئ العامة الرئيسية لأشكال إدارة الجودة وضمن الجودة المتعددة والمتنوعة، والتي تم تطويرها من قبل المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، وأصبحت تعرف باسم مواصفات (ISO 9000)³.

ثانياً: سلسلة مواصفات (ISO 9000)

- تتألف سلسلة المواصفات القياسية (ISO 9000) من خمسة مواصفات قياسية هي كما يلي⁴:
- 1) مواصفات ذات الرقم (ISO 9000): تتضمن إرشادات للاختبار والاستخدام وتناول جميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة.
 - 2) مواصفات ذات الرقم (ISO 9001): تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والفحص والاختبار والتركيب والخدمة. وتشمل على 20 عضواً، وتطبق هذه المواصفات على كافة المنظمات الهندسية والإنشائية والخدمية... الخ والتي يتضمن عملها التصميم والتطوير والإنتاج وخدمات ما بعد البيع.
 - 3) مواصفات ذات الرقم (ISO 9002): تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عنصراً، أي أن هذه المواصفات تغطي كل المجالات السابقة ما عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع مثل الصناعات الكيماوية.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 107.

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 104.

³ إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير الإيزو، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 226.

⁴ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 249.

4) مواصفات ذات الرقم (ISO 9003): تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشمل 16 عنصرا. وتناسب هذه المواصفة الورشات الصغيرة، أو الموزعين للأجهزة والمعدات التي يتم من خلالها الإكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات، وتعدّ هذه المواصفة محدودة الاستخدام.

5) مواصفات ذات الرقم (ISO 9004): تتضمن نموذج لتوكيد الجودة بخصوص توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصرها. وتستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات.

ثالثاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000

الملاحظ أنّ العلاقة بين الجانبين تتّصف بالتكامل والانسجام، على اعتبار أنّ إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل. في حين أنّ (ISO 9000) يمثّل نظاماً أيضاً لإدارة الجودة يقوم على مواصفات موثّقة، وبذلك فهما غير متعارضين، بل متكاملين ومن نسيجٍ واحدٍ.

كما أنّ نظام الإيزو 9000 يُسهم في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات في كافة النواحي التي تتعلّق بالإنتاجية والخدمات، كما يعدّ هيكلاً أساسياً للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة¹. وعليه فإنّ الإيزو 9000 يزوّد المؤسسة مجموعة من التعليمات التي تأكّد على عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح.

كما أنّ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تضمّ في جوانبها نظام الإيزو، فالمنظّمات يمكنها أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فهو بالنسبة إليها بداية لمواصلة الطّريق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعليه يمكننا تحديد أوجه الشّبه بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة كما يلي²:

- أنّ مواصفات الإيزو تمثّل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزّبون.
- أنّ إدارة الجودة الشاملة تُركّز على فعالية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على الشهادة.
- أنّ مواصفات الإيزو تركّز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظام توكيدها.

¹ سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 153.

² مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص: 379.

الخلاصة

من خلال ما تم دراسته يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة فكرية جديدة ظهرت في الثمانينات من القرن الماضي، حيث كانت اليابان هي أول من تبنتها وطبقها بمساعدة من رواد أمريكيين ثم يابانيين.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه والتحسين المستمر وإشراك كافة الأفراد العاملين في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم، كما يمكن من تحقيق رضا المستهلك وزيادة الربحية والقدرة التنافسية في السوق.

**الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الجودة
الشاملة**

تمهيد

إن تشجيع الفرد ورفع معنوياته من خلال الاهتمام به وتلبية حاجياته، وإشباع رغباته، تعد من أهم العوامل الرئيسية التي تجعل هذا الموظف راضيا عن عمله.

كما أن نجاح المؤسسة يرتبط بنجاح موظفيها لذلك يجب توفير الظروف التي تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد وظيفته.

كما يمكن القول أن درجة حب الفرد للعمل وتقديره تزيد بزيادة الرضا عن العمل، فالرضا الوظيفي هو شعور داخلي بالارتياح حول الظروف المحيطة بالوظيفة والموظفين، لذلك فقد تطرقت في هذا الفصل للحديث عن الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: عمليات حول الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الرئيسية في كل جوانب العملية الإدارية، لذلك تسعى المؤسسات إلى الاهتمام به والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، لذلك فقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن، عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف الموظفين في هذه المنظمات لزيادة الإنتاج.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لدراسات متعددة، أدت بالباحثين إلى الخروج بعدة أفكار مختلفة حسب رؤاهم وطبيعة أبحاثهم ودراساتهم.

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

معجم التراث الأمريكي عرّف الرضا الوظيفي بأنه تحقيق وإشباع رغبة، حاجة أو ميل. كما عرف المعجم السلوكي (ولمان wolman) الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن الحي عندما يحقق هدف ناتج عن ميوله و دوافعه السائدة¹.

أما اصطلاحاً فقد عرف الرضا الوظيفي من قبل الباحثين كما يلي:

تعريف " سوپر " يرى أن "رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفداً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته"².

بينما يشير "هاربرت" إلى أن " مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم"،

ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين :

– ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

– ما ينبغي أن يوفره العمل للعاملين من وجهة نظرهم³.

¹سالم تيسير الشريد، الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:63.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعّال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص:172.

³سالم تيسير الشريد، مرجع سابق، ص:64.

- وأشار لوك إلى أن الرضا الوظيفي هو حالة من العاطفة أو المتعة يحسها الفرد وتكون ناجمة عن تقييمه الجيد للوظيفة التي يشغلها¹.
- ويرى "فروم" الرضا الوظيفي بأنه "شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي"².
- أما "هيرزبرغ" يرى أن "الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه وبالبيئة المحيطة حوله"³.
- ومن خلال هاته التعاريف الموضوعة والمتعددة والمختلفة التي لم يستطع الباحثون الإتفاق حول تعريف موحد للرضا الوظيفي إلا أنه يمكن القول كتعريف شامل:
- إن الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.

ثانيا : خصائص الرضا الوظيفي

- من خلال التعاريف الموضوعة والمختلفة حول الرضا الوظيفي يمكن استخلاص أهم خصائصه فيما يلي⁴:
- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** معظم الباحثين أشاروا إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلمهم والبيئة والثقافة التي يعملون فيها، مما يشير إلى عدم وجود اتفاق حول تعريف موحد للرضا الوظيفي.
- **النظر إلى الرضا الوظيفي أنه موضوع فردي:** من خلال هذا المنظور أن ما قد يكون رضا لشخص قد لا يكون رضا لشخص آخر، فكل فرد لديه دوافع وحاجات متعددة.
- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لصعوبة تحديد السلوك الإنساني، نحاول أن نعرف الرضا الوظيفي من خلال القناعة والقبول وتنظيم العمل... الخ.
- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل، ويؤدي الشعور بالثقة لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

¹ Murray R Barrick, ann marie ryan, **personality and work reconsidering the role of personality in organization**, jossey-bass publishers ? san fransisco, 2003,p167

² سالم تيسير الشريد، مرجع سابق، ص:64.

³ سيدي سعيد فتحة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2013، ص:60.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، 2007، ص: 89.

– للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يكشف الرضا الوظيفي عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح أو الفشل الشخصي في تحقيق الأهداف الشخصية.

– رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى: الرضا عن عنصر ما لا يعني الرضا عن كل العناصر، كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين قد لا يرضي باقي الأفراد.

ثالثا : عناصر الرضا الوظيفي

يمكننا أن نعتبر أن الرضا الوظيفي هو محصلة لمجموعة من العناصر تتشكل لدى الفرد للوصول إلى مستوى الرضا العام.

ففي نموذج بورتر ولولر لتجدد الرضا الوظيفي بتأثير العوائد الذي يحصل عليها الفرد في وظيفته، وما تحقق له من إشباعات، وأيضا بإدراكه لعدالة هذه العوائد، إن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا، الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الذي يتصور الفرد أنه يحصل عليها. فبقدر ما تحنل الوظيفية مصدر إشباعات أو منافع كبيرة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة¹.

كما طورت كونزي وزميلاتها نموذجا للرضا الوظيفي، يتضمن سبعة عشر جانبا لقياس الرضا الوظيفي، ومن أبرز العناصر التي توصلوا لها: الترقية، التدريب والاستقلالية، مجموعة العمل، الإشراف، الإدارة العليا، الأجور، الأمن الوظيفي، أسلوب تنظيم العمل والالتزام التنظيمي².

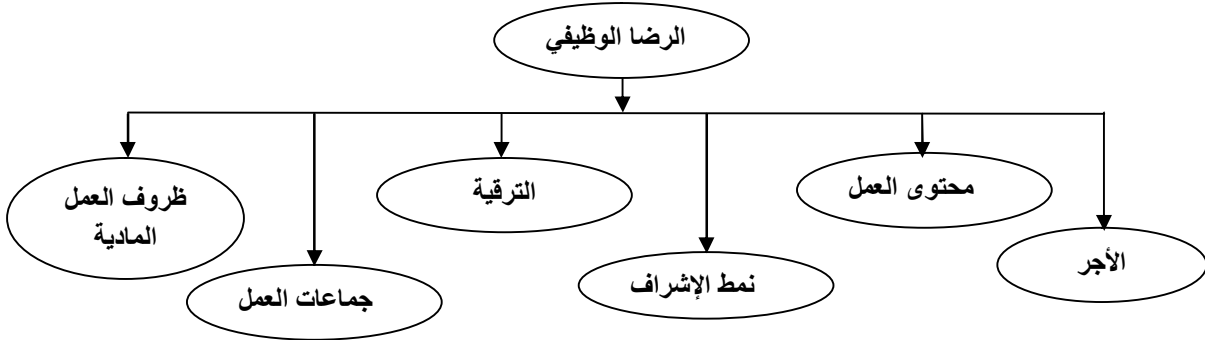
كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يجب التسليم بأن الفرد الذي يكون راض عن عنصر معين لا بد أن يكون راضيا عن باقي العناصر.

ويمكننا إجمال عناصر الرضا الوظيفي في: الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل المادية.

¹ أحمد صقر عاشور، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص:67.

² العمري خالد، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، ع:2، ص:16.

الشكل رقم (05): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

1- الأجر:

الأجر هو المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات.

فيرى البعض أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما فقط يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ عليه، إلا أن الاعتراضات كانت كثيرة على هذا الرأي، حيث أن الدراسات أكدت وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس.

2- محتوى العمل:

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤذيها المورد البشري في عمله. ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز التي يوفرها العمل، فرص النمو التي يوفرها العمل¹.

3- نمط الإشراف:

"الإشراف هو علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة"². حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه لتحقيق الرضا عن العمل.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص:45.

² شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المخصوصة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2002، ص:63.

إذ أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، بإمكانه كسب ولائهم، عكس المشرف الذي يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل.

4- الترقية:

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، فقد أشارت الدراسات الى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، حيث يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه عن العمل، والعكس¹.

5- جماعات العمل:

جماعات العمل هي وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به. حيث أن جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بقدر مصدر المنفعة أو التوتر التي تحققه له، فإذا كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا عن العمل.

6- ظروف العمل المادية:

يقصد بظروف العمل المادية هي الظروف التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكان... الخ، حيث تؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل².

وبالتالي ومن خلال هاته العناصر المدروسة يمكن القول أن الفرد لن يشعر بمستوى الرضا الوظيفي العام إلا من خلال إجتماع هذه العناصر بما تحقق رضاه داخل الوظيفة.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص:135.

² سيدي سعيد فتيحة، مرجع سابق، ص:67.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هي تلك المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد إتجاه عمله أو وظيفته، وباعتباره يكون درجات مختلفة خلال الحياة الوظيفية، فانه يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام مختلفة حسب ما يلي¹:

1- الرضا الوظيفي حسب شموليته :

– الرضا الوظيفي الداخلي: يرتبط بالجوانب الذاتية للعامل مثل : القبول، الاعتراف، التقدير، الشعور، التمكن...الخ.

– الرضا الوظيفي الخارجي: يرتبط بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: زملاء العمل، المدير وطبيعة ونمط العمل.

2- الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

– الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

– الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

– تعددت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد، فقد اختلفت الدراسات في تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

– حيث يرى جينزبرغ أن محددات الرضا الوظيفي تأتي من العوامل الداخلية للفرد (العمل ذاته، التقدير، الاعتراف والإنجاز) والعوامل المحيطة بالفرد (الأجور والعلاقات وظروف العمل)، وهذا يتفق إلى حد ما مع (هيرزبرغ) في نظريته.

– أما (هيرزبرغ) فيرى أن العناصر التي تسبب الرضا هي: (الإنجاز، التقدير والاعتراف، المسؤولية، الترقيات، العمل ذاته) أما العناصر التي تسبب عدم الرضا فهي (سياسة الشركة، الأجر، ظروف العمل، الزملاء، المشرفين)².

¹سيدي سعيد فتحة، مرجع سابق ، ص:65.

² نسيم بوقال ، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص:126.

ومن خلال الدراسات الموضوعية من طرف الباحثين فقد تم تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة وأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل.

الفرع الأول: العوامل التنظيمية

أ- نظام العوائد:

"تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفقا لما قدموه من جهد في تأدية مهامهم"¹ أهمها الأجر، الحوافز، المكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

أولا: الأجر

العلاقة بين الرضا وإشباع الحاجات وخاصة الفزيولوجية منها، فإننا نلاحظ من خلالها أن عامل الأجر جد ضروري لتحقيق الرضا لدى العاملين، وبالتالي لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر ضروري في تحقيق الرضا كونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل.²

وهذا ما أكدته دراسة طومسون 1939 وميلز 1941، كندل وسميت 1963، التي أكدت وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي.

وتعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر من المصادر الأساسية لتحقيق الرضا إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية.

ثانيا: الحوافز

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشاريعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها من خلال العمل.³

والواضح والمتفق عليه أن الحوافز من المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء وعلى سلوك العاملين وليس على الرضا فحسب.

¹ نور الدين شنوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسبير، جامعة الجزائر، 2005، ص:198.

² بوقال نسيم، مرجع سابق، ص:129.

³ مرعى محمد مرعى، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العام العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص:2.

ثالثا: الترقية

"الترقية هي تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجته"¹.

إن المنظمة التي تتيح للعاملين فرص للترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن العاملين ذوي الكفاءات المتميزة لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء.

ب- السياسات التسييرية

أولا: نمط الإشراف

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية.

فقد أكدت دراسات وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، حيث أن معاملة المشرف اليومية للعاملين يكون لها أثر كبير على درجة رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيههم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، وقد أكدت التجارب على أن أفضل وأكثر تحقيقا لرضا العامل هي "القيادة الديمقراطية" لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية.

وقد ذهب فليبيوا "Filyppo" إلى أن غياب الإشراف الجيد يؤدي الى زيادة الاستياء وليس الى عدم الرضا فقط، ويمكن تلخيص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية²:

- طلب الأمور الممكنة وليس التعجيزية.
- تكريم الإنجاز الجيد و المتميز.
- مشاطرة المرؤوسين أفرأحهم وأحزانهم.
- خلق مناخ مشبع بروح المودة والاحترام.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص:147.

² شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان الأردن، 2000، ص:298.

ثانيا : قيم وأهداف المنظمة

كلما شعر الفرد في المنظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع، كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق¹.

ثالثا :سياسة المنظمة

تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه، فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوفر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

ج- ظروف العمل

أولا : ظروف العمل المادية

الاهتمام بظروف العمل المادية وأثرها على الأداء كان منذ فترة طويلة، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وعلى سلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، ومنه فإن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل الغير مريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، أما ملاءمتها فتؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي².

ثانيا : الظروف الاجتماعية (جماعة العمل)

جماعة العمل هي وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة، حيث أن الجماعات تؤثر على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، كونها تؤثر على العلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية، وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي³.

ثالثا : محتوى العمل

محتوى العمل هو تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله، ولا شك أنّ لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه⁴.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:195.

² محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، دار الجمهورية، مصر، 1999، ص:119.

³ بوقال نسيم، مرجع سابق، ص:132.

⁴ محمود فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص:121.

يعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دورا في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوح، إمكانية المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها...، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية للرفع من رضا العامل اتجاه عمله¹:

– **الإثراء الوظيفي**: الإثراء الوظيفي يفترض على أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه، مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض مزيد من السلطة للعاملين.

– **التنوع الوظيفي**: أداء نفس العمل كل يوم يؤدي بالأفراد إلى الشعور بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل، لذلك فإن التنوع الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، وهو الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الروتين، وبالتالي تخفيض شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي.

– **التدوير الوظيفي**: يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة المهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

رابعا: ساعات العمل (برنامج العمل)

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع، كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي على فترات راحة وأكثر وهكذا. لذلك كانت للتفضيلات الساعية للعمل أثر على رضا العاملين بالرغم من أن مدة العمل متفق عليها، كما يجب إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء، ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا. ومن خلال ذلك كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة كلما زاد رضاه عن العمل، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه كلما انخفض رضاه.

الفرع الثاني: العوامل الشخصية للرضا

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، حيث أن العامل الذي يعاني إضطرابا شديدا في شخصيته يجد صعوبة في الرضا عن عمله سواء كان مهنيا أو اجتماعيا، فالأفراد لهم طبائع وشخصيات أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات نذكر²:

¹ بوقال نسيم، مرجع سابق، ص:133.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص:92.

أ- إحترام الذات :

كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتزاز بنفسه واحترام ذاته، والعلو بقدره، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، والعكس بالنسبة للفرد الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات¹.

ب- تحمل الضغوط:

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين ليس لهم قدرة على تحمل الضغوط يكونون غير راضين.

ج- المكانة الاجتماعية

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة لدى العامل كلما زاد رضاه الوظيفي، أما إذا قلت مكانته وظيفيا واجتماعيا فإن ذلك يؤدي إلى عدم رضاه الوظيفي.

د- الرضا العام عن الحياة

إن العاملين السعداء في حياتهم الاجتماعية عموما والحياة العائلية خصوصا، عادة ما تنتقل هذه السعادة إلى عملهم، والعكس بالنسبة للعاملين التعساء غير الراضين عن حياتهم الاجتماعية، فهم عادة ما ينقلون مشاعر الاستياء إلى عملهم².

المبحث الثاني: عمليات حول الرضا الوظيفي

إن دراسة ومعرفة الرضا الوظيفي لدى الأفراد ليس بالأمر السهل وليس بالأمر الثابت فهو مختلف حسب نظرة مختلف الباحثين في وضع النظريات واختلاف الطرق الموضوع للقياس التي تمكنا من قياس الرضا الوظيفي، لذلك فقد قمت في هذا المبحث بالتطرق إلى عمليات حول الرضا الوظيفي من خلال النظريات الموضوع وطرق القياس والنتائج.

المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من المداخل النظرية للرضا وعدم الرضا عن العمل، وتنتقل تلك المداخل من أسس اقتصادية واجتماعية، وسياسية، وتنظيمية، وسلوكية ونفسية، وفيما يلي نعرض أهم هذه النظريات التي تناولت موضوع الرضا.

¹ مرجع سابق، ص:203.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص:231.

1- نظرية التدرج الهرمي للحاجات : "ماسلو Maslow"

في عام 1954 قدم "أبراهام ماسلو" نظريته المعروفة باسم "نظرية تدرج الحاجات" التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد. وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان، فكلما تم إشباع إحدى هاته الحاجات انتقل إلى الحاجة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنفها ماسلو كما يلي¹: الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام (التقدير)، الحاجة إلى تحقيق الذات.

أ- الحاجات الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشمل على المأكل والمشرب، النوم والراحة، إلا أن درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين².

ب- الحاجة إلى الأمن:

بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية يسعى الفرد إلى تحقيق الأمن والطمأنينة لأولاده ولنفسه، كذلك يسعى لتحقيق الأمن سواء في العمل من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عنه، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكرياً ونفسياً مما يؤثر على أدائه في العمل³.

ج- الحاجة إلى الانتماء:

نعلم أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فالأفراد العاملين سوف تتعلق حاجتهم بالانتماء للطبيعة الاجتماعية وحاجتهم إلى الرفقاء والانخراط في جماعات، وتمثل هذه الحاجة النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم⁴.

¹ عبد العزيز بن محمد المحيضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص: 56-57 .

² علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2002، ص: 41.

³ خديجة بوخلف، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص: 133.

⁴ مرجع سابق، ص: 133.

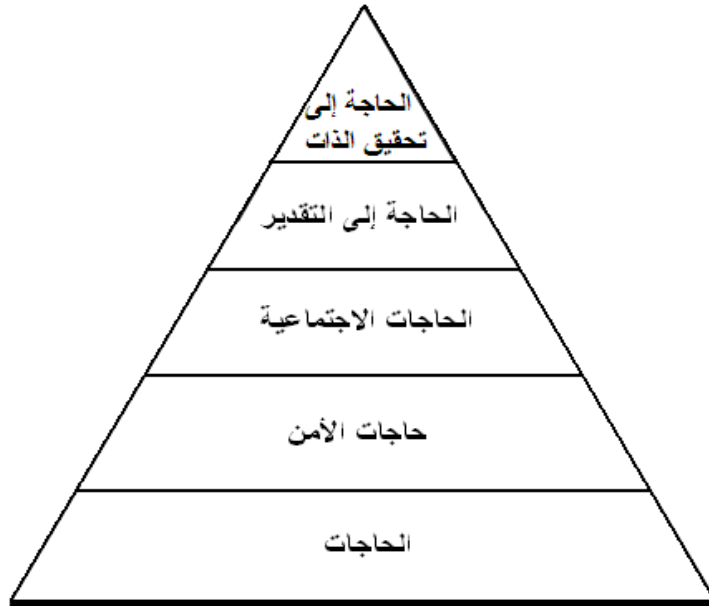
د- الحاجة إلى التقدير:

إن شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسه بمكانته، هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع، لهذا تعتبر من وظائف المدير، فالمدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم¹.

ه- الحاجة إلى تحقيق الذات :

تشمل أعلى مستوى في تنظيم "ماسلو الهرمي للحاجات"، وهي حاجة الفرد للتطور والنمو والتميز في العمل والأداء من خلال المواقع التي تحيلها².

الشكل رقم (06) : هرم الحاجات لماسلو



المصدر: علي بن يحيى الشهري، مرجع سابق، ص41

يرى "ماسلو" أن هذه المجموعات الخمسة في الحاجات هي متدرجة حيث أن المستوى الأسبق يحتل الأهمية الكبرى لدى الفرد، أي أن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن لا بد أن تشبع أولاً قبل أن تظهر التي تليها.

¹ مرجع سابق، ص:134.

² Claude lévy. Leboyer, *La Motivation Dans L'entreprise Et Stratégies*, édition organisation ,2em édition, paris, 2002, p 38.

ويعتقد "ماسلو" أن الفرد مدفوع في إنجاز عمله بالرغبة في إشباع حاجاته الداخلية، وتتمثل النقطة الجوهرية في هذه النظرية في أن العمل هو البيئة أو السياق الذي يمكن أن يتم فيه إشباع الحاجات وما ينجز عنها من شعور الفرد بالرضا نتيجة ذلك¹.

ومنه يمكن القول بأنه لا يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لابد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها كما أشار إليه ماسلو، مما سيسمح بتحقيق الرضا وما له من دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهو ما تسعى إليه الإدارات من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار.

ومع ذلك فقد أعيب على نظرية الحاجات لماسلو ما يلي²:

- أن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل هرمي أو تسلسل لجميع الأفراد، حيث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم كما دلت الأبحاث.
- أن الحاجات لدى الإنسان مترابطة ومتداخلة ولا يمكن فصلها عن بعضها بفواصل كما حددته النظرية.
- أن الحاجات تذهب وتجيء، وكذلك فإن إشباع حاجة معينة لا يعني بقاءها بشكل دائم.

2- نظرية العاملين "هيرزبرغ" :

تنص على أنه يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات هما الحاجة إلى تجنب الألم، والحاجة إلى النماء النفسي، وتتصل الحاجات الأولى بالسلامة والصحة المادية بينما تهدف حاجات النماء النفسي إلى تحقيق الذات.

وتعتبر جوانب العمل التي تشبع حاجات النماء النفسي عند العاملين وتولد في حالة توفرها وملاءمتها شعورا بالرضا من عوامل الدافعية، ولذا فإن التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل: عوامل دافعية وعوامل صحية³.

أ- العوامل الدافعية.

هي تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تقوم بإشباع حاجات العاملين للتطور النفسي ويؤدي توفرها في مكان العمل بالشكل المطلوب إلى الشعور بالرضا لدى العاملين، كما أن غيابها أو عدم

¹ علي بن محمد علي العترباني، العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص: 47.

² علي بن يحي الشهرى، مرجع سابق، ص: 42.

³ عبد العزيز محمد الحميضي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2002، ص: 44.

ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا، وتتمثل عوامل الدافعية في ستة عناصر هي:
العمل في حد ذاته، المسؤولية، الترقية، الإنجاز، التقدير، احتمالية النماء.
ب- عوامل الصحة الوقائية.

هي عوامل تتعلق بجوانب العمل إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع الحاجات المولدة للتوتر لدى العاملين، غالباً ما تتصل بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، أما في حالة عدم توفرها فهي تسبب شعوراً بعدم الرضا، كما أن توافرها بشكل عام لا يعطي بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا، هذه العوامل هي: سياسة المؤسسة وإدارتها، الإشراف الفني فيها، الرواتب والعلاقات مع الرؤساء والعلاقات بين الزملاء، ظروف العمل، المكانة، الأمن الوظيفي.

وعليه يمكن القول أن هذه النظرية تحتل أهمية بالغة في مجال الإدارة وخاصة فيما يتعلق بتركيزها على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي للفرد.
وتوجد هناك عدة انتقادات وجهت إلى هذه النظرية فهي في طبيعة العينة التي استخدمها هيرزبرغ، حيث اقتصرت على طبقة المديرين ولم تشمل كل المستويات.

3- نظرية التوقع : "فكتور فروم" "Vroom"

وضع "فكتور فروم" هذه النظرية عام 1964 وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة وبدافعية المنظمة من جهة أخرى، حيث أن: "دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد"¹.

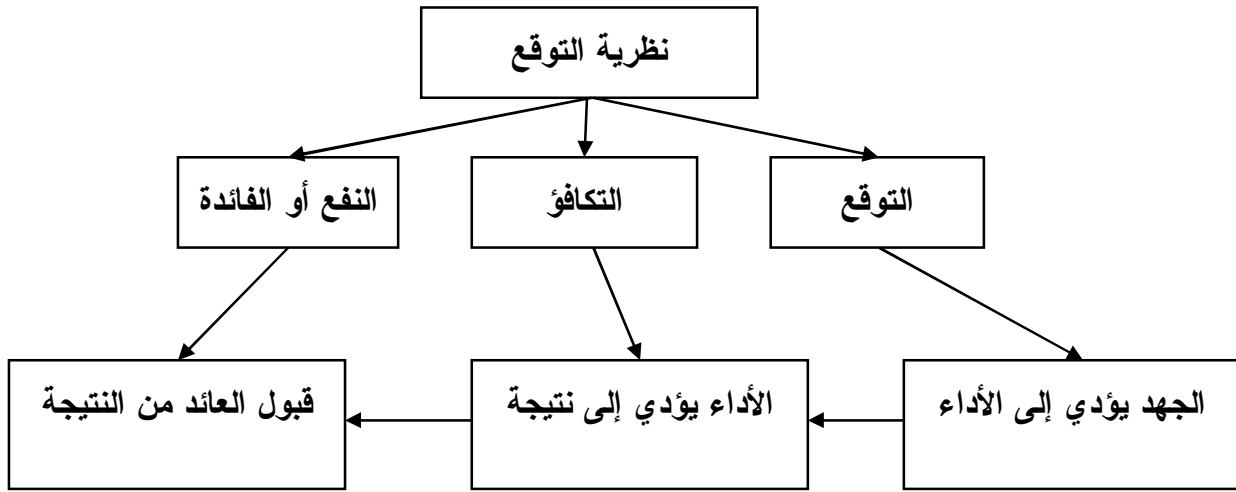
وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب هي:

- التوقع: إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.
- التكافؤ: إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة.
- النفع أو الفائدة: قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة.

وقد تم توضيحها في الشكل الآتي

¹ محمود محمد السيد، محمد حسين تحية، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1991، ص:258.

الشكل رقم (07): نظرية التوقع لفروم



المصدر: من إعداد الطالب

وعليه فإن الدوافع للعمل هي عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة"، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد، فإذا كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويكونون راضين.

4- نظرية القيمة : "لوك Loke"

وضع لوك هذه النظرية سنة 1976 لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، حيث جاء فيها بأن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد بأن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع حاجاته¹.

حيث اعتبر الحاجات العنصر الأساسي لاستمرار حياة الإنسان وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم فلها صفة الفردية وتتمثل في رغبات الفرد أيا كان وضعه.

فحسب هذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق حسب المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد من نواتج وما يرغب فيه، وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل.

¹ هاني بن ناصر الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعي نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 48.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

الرضا والمشاعر والاتجاهات النفسية تعتبر ظواهر ضمنية وغير ملموسة، ولهذا فإنه مهما اختلفت أساليب قياس هذه الظواهر، فإن نتائجها تبقى تقريبية والاختلاف بين هذه الأساليب هو اختلاف في درجة الدقة وصدق وشمول البيانات التي تعطيها كل نوع من هذه المقاييس.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين الأولى موضوعية والثانية ذاتية

كما يلي¹:

أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي

يقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له وتعتمد على الطابع الموضوعي من خلال استخدام الأساليب الموضوعية، فهو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك سجلات الغياب ودوران العمل.

أ- معدل الغياب

الغياب هو الحالة التي لا يتقدم الفرد فيها لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب الموظف في المؤسسة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، إذ أن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر حرصاً على الحضور عكس الموظف الغير راض، حيث يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يوجد هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة، و يحسب معدل الغياب كما يلي²:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{مجموع غياب الأفراد في فترة زمنية معينة}}{\text{عدد أيام العمل في نفس الفترة} * \text{متوسط عدد الأفراد في نفس الفترة}} * 100$$

ويمكننا هذا المعدل من المقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية، بغية وضع معيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا.

وما يعاب عليه أنه لا يقف عند مبررات الغياب، باعتبار أن بعض الحالات لا تعبر عن شعوره

مثل: المرض، تعطل النقل، ظروف عائلية... وغيرها.

¹ بوقال نسيم، مرجع سابق، ص: 137.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص: 405.

ب- دوران العمل

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالة) "كمؤشر لدرجة الرضا العام" التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها أي رضاه عن العمل، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا. ويتم حساب معدل ترك الخدمة كما يلي¹:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} * 100$$

وينتقد المقياسين السابقين بـ:

- هذان المعدلان يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديد سببها.
- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.
- أسباب الغياب وترك العمل مختلفة إلا أن هذين المعدلين يساويان بين مختلف الظروف.

ثانيا: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

تعتمد المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي على المقابلة والاستمارة كما يلي:

أ. المقابلة الشخصية

المقابلة تعني: "تفاعل لفظي يتم عن طريق المواجهة، ويحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات، آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات"²، حيث تسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب الوظيفة التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب ذوي المستوى المحدود الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، وتزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة طرح الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ومن شخص إلى آخر، مما يؤثر على طريقة الإجابة، وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأشخاصا مدربين على القيام بها³.

¹ مرجع سابق، ص:406.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002، ص:148.

³ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص:163.

ب. الاستثمار

"هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما"¹.

1. الإستثمارات الأكثر شيوعا: من الاستثمارات الأكثر شيوعا.

- دليل وصف العمل: يضم خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، وتكون الإجابة بنعم، لا ، لا أعرف.
- استمارة جامعة مينستويا للرضا: يستخدم بطرق مختلفة حيث يحدد الأفراد معدل القياس إلى الحد الذي يكونون فيه راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية، و التقدم، النقل...الخ)، وتكون الإجابات المقترحة متدرجة من راض تماما إلى غير راض تماما.
- استبيان الرضا الوظيفي: عبارة عن أسئلة حول جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل.
- استبيان الرضا عن الأجر: يقصد به استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر².

2. محتويات الإستمارة: وتشمل محتويات الاستثمارة على محورين أساسيين هما³:

- تقسيم الحاجات: وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية، وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما يتيح لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.
- تقسيم المحفزات: هنا تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستبيان من خلال إتباع تقسيم عام للحوافز المقدمة من طرف المنظمة كمثال عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي

أ- طريقة ثيرستون

قدمت هذه الطريقة عام 1982 من طرف "ثيرستون Thurston" تبدأ بتجميع مفردات تصف الخصائص المتعلقة بالوظيفة، ثم يقيم المحكمين درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا، بعدها

¹ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص:123.

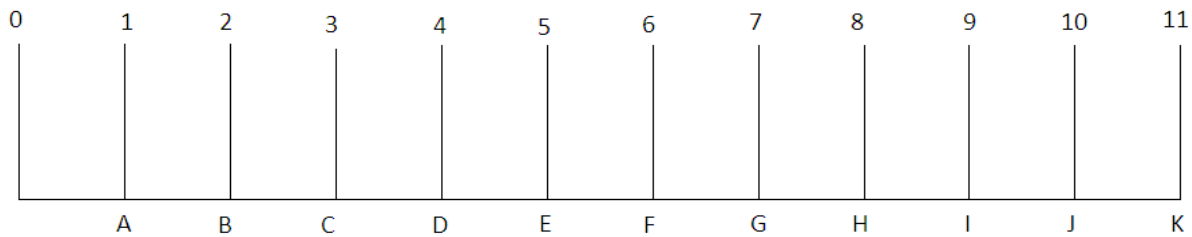
² J.l.borgerou :Le Climat Organisationnel et La Satisfaction ou Travail, ed .gaétan morin , montréal, 1982 pp229, 230.

³ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص:126.

يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، حتى يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، حيث يكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام.

عند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، حيث يكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل، الإشراف...الخ)، وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى¹. وقد وضعه ثيرستون في شكل كما يلي:

الشكل رقم (08): نموذج ثيرستون لقياس الرضا.



المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص:408.

ويطلق عليها: طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا.

ب- طريقة ليكرت (مقياس ليكرت للاتجاهات)

في سنة 1932 كشف ليكرت عن طريقته في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات"، وهي طريقة بسيطة وتتميز بسهولة الفهم وبساطة استعمالها، إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات، وتتطلب المراحل التالية²:

1. بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختلفة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
2. اختيار العينة لإجراء البحث، وجمع الإجابات المختلفة.

¹ محمد عبد الرحمان عيسوي، دراسة في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص: 236-237.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 139-140.

3. جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

4. فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها، واستبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى بالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة حيث يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجات ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم(09): مقياس ليكرت للاثجاهات

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

المصدر: قساس عبد الرحيم، دور الحوافز المعنوية في خلق الرضا الوظيفي في المنظمة الاقتصادية، ماستر (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص:61.

حيث يحدد الفرد درجة موافقته على كل عبارة من الاستمارة على أن يختار واحد من البدائل السابقة، وتقدم له الأجوبة حسب درجات تتراوح بين 1 إلى 5 حسب درجة موافقته على العبارة. وتسمى هذه الطريقة بطريقة التدرج التجميعي.

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

إن شعور العامل بالرضا الوظيفي يحتوي على عدة نتائج، نذكر على سبيل المثال¹:

- ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين وبالتالي ارتفاع نسبة الانضباط بينهم.
- ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي تؤدي إلى ارتفاع نسبة تحقيق النجاح داخل المؤسسة والعكس صحيح فالموظف الذي يشعر بالرضا عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار في الوظيفة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة رضا عالية يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

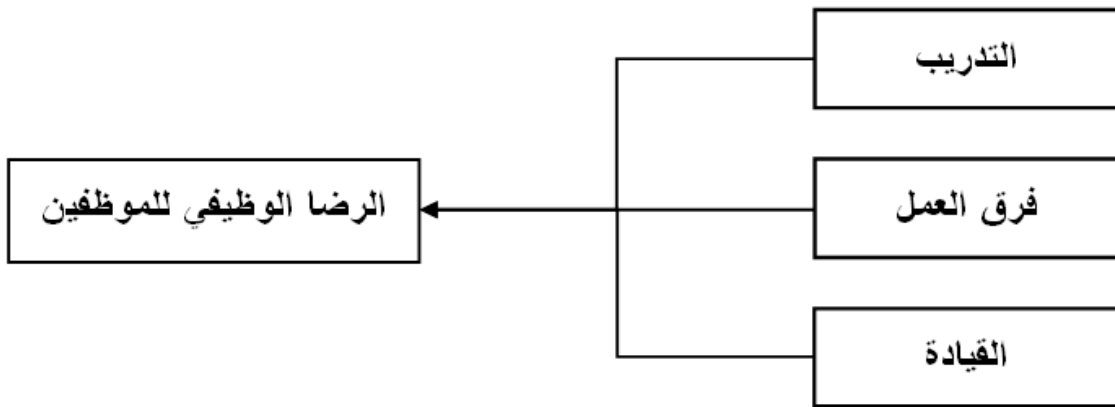
¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص:195.

– الرضا الوظيفي يؤدي بالضرورة إلى الولاء التنظيمي فهذا الأخير ينبع من الرضا ويستمر باستمراره، وكلاهما يساهمان في زيادة الفعالية التنظيمية وتنتج عنهما سلوكيات إيجابية كتعاون الجماعة والمحافظة على موارد المؤسسة والدفاع عنها.

المبحث الثالث: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي

إن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من أهم الأسباب التي تؤدي بدفع الموظفين لإظهار كفاءاتهم وتحسين وزيادة إنتاجيتهم، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية تحقيق الرضا الوظيفي من خلال ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ونظرا إلى تعدد هاته المبادئ فقد تطرقت إلى ثلاث مبادئ أساسية مرتبطة بالأفراد العاملين وهي التدريب وفرق العمل والقيادة كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): نموذج دراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: مساهمة مبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي

كلما كان التدريب فعال وبشكل جيد فإن ذلك يؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الأفراد على التحكم في أساليب العمل والتقنيات الحديثة وبالتالي قابليتهم للتكيف مع أي تغييرات يمكن أن تحدثها المنظمة دون أن يكون لذلك أي تأثير في وظائفهم أو مكانتهم داخلها الأمر الذي يشعرهم بالرضا الوظيفي.

وعليه فإن تطبيق مبدأ التدريب كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة ضروري سواء للمنظمة أو للأفراد العاملين باعتبار أن له تأثير إيجابي على إنتاجية الأفراد، كما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

فتطبيق مبدأ التدريب يوفر للموظفين الفرص لتوسيع معارفهم ومهاراتهم للانخراط أكثر في العمل الجماعي وتحقيق نمو الفرد والتنمية.

فالعديد من الدراسات قدمت تقارير لمستويات أعلى من الرضا الوظيفي للعمال الذين يتلقون التدريب عكس أولئك الذين لا يتلقون تدريبا، إضافة إلى تطوير الكفاءات من خلال برامج التدريب المختلفة التي لها تأثير إيجابي على رضا الموظفين¹.

وعليه فإن تطبيق مبدأ التدريب ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يكون من خلال زيادة معرفة ومهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية حيث تزيد من ثقته بمستوى أدائه وقدرته على إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

المطلب الثاني: مساهمة مبدأ فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي

إن نجاح الفرد داخل المنظمة مرتبط كذلك بقدرته على النجاح في أداء العمل داخل فريق العمل، حيث أن محيط المنظمة ما هو إلا موقف اجتماعي يجب على العامل أن يعمل ضمنه ويرتبط بأفراده بطرق تفرضها القواعد التنظيمية داخل المنظمة، إذ لا يمكن إنكار أثر زملاء العمل في النمو الاجتماعي والانفعالي والمهني للفرد وفي معايير واتجاهاته، حيث يمكن له القيام بأدوار اجتماعية متعددة داخل المنظمة وخارجها مثل تنمية القابلية للعلاقات الإنسانية والاعتماد على النفس والتعاون وغيرها مما يؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الفرد داخل المنظمة وعلى رضاه الوظيفي².

ومن الثابت أن العمل الجماعي على شكل فرق العمل من المبادئ المهمة في ممارسة إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، حيث تساعد في بقاء العامل واستمراره في وظيفته، حيث أن العلاقة التي تربط العامل بزملائه ينعكس أثرها على مدى التوافق أو التناظر بينهم في العمل، وهذا بدوره ينعكس على مستوى الأداء ونوعيته.

فالعمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إليه المنظمة للاستفادة من القدرات والخبرات ومهارات ذوي الخبرة في حل المشكلات والمشاركة الفعالة للجميع تؤدي إلى الشعور بتحقيق الذات وهو ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق رفع الروح المعنوية.

فالفرد الذي يستطيع تحقيق التوافق والانسجام مع زملائه في العمل يشارك في خلق جو اجتماعي ملائم للعمل تسوده روح المودة والتعاون والتماسك ويعني ذلك إيجاد قوة عمل مترابطة ومتعاونة،

¹ Saks, A.M , The Relationship Between The Amount And Helpfulness Of Entry Training And Work Outcomes, human relation, 49(4), 1996 . p 429.

² عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص: 273.

فالمجموعة المتماسكة في العمل عن طريق الزمالة والصدقة وتبادل الآراء والأفكار تستطيع أن تؤدي عملا جماعيا وأن تحقق رضا اجتماعيا لأعضائها وأن ترفع من معنوية الأفراد، وهو ما لا يستطيع أن يحققه المجموعات التي تكون أقل تماسكا وتعاونيا.

وعلى هذا فإن جماعة العمل تقوم بدور كبير في تحقيق مجموعة من الإشباعات النفسية للفرد من خلال المركز الاجتماعي التي توفره له، حيث أن تفاعل الفرد وتكيفه مع زملاء العمل يزيد من درجة شعوره بالانتماء لهم والارتباط بهم مما يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الإشباعات النفسية التي تعمل على رفع رضاه الوظيفي¹.

وعليه فإن نجاح المنظمة في تشكيل فرق العمل كمبدأ لممارسة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الرضا الوظيفي يرتبط بطبيعة العلاقات المشكلة داخل فريق العمل وأثرها على سلوك الفرد، فالفرد يقع أثناء أدائه لواجبات عمله في سلسلة من التعاملات مع زملائه في عملية أخذ وعطاء ولذا فهو يؤثر ويتأثر بهم، فهم يؤثرون على تصرفاته ويتأثرون بتصرفاته وسلوكه أثناء أدائه العمل، فإذا كان الفرد يحظى بمعاملة طيبة من زملائه في العمل تسودها روح التعاون والإخاء والثقة المتبادلة فإن هذا وبلا شك سينعكس على أثر تصرفات الفرد ورضاه الوظيفي بشكل إيجابي، كما يتوقع زيادة كفاءته الإنتاجية واستعداده لبذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: مساهمة مبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

البحوث التي أجريت على أسلوب القيادة والإشراف ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثبتت وجود علاقة بين هذا الأسلوب ورضا المرؤوسين عن العمل، وذلك من خلال أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء أو مشاكل بين العاملين في المنظمة، يكسب ولاء مرؤوسيه ويزيد من درجة الرضا عن العمل لديهم، أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وتحقيق الأهداف الربحية للمؤسسة ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات للوصول إليه فلا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

¹ دوافع تكوين الجماعة الصغيرة، -/denamiate/psychopedagogie/secontaire/enseignants/cours/www.infpe.edu.dz/http://private/p2.html.

حيث تتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل والمودة يحقق درجة رضا عال بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه¹.

كما تتمثل مهمة المشرفين ضمن ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إختيار الأشخاص المناسبين للوظيفة وإثارة اهتمام الأفراد نحو عملهم والحرص على معرفة العاملين لكيفية أداء مهامهم وقياس أدائهم وتقدير كفاءتهم للاطمئنان على جودة أعمالهم، وتصويب أخطائهم ونقلهم إلى العمل الأكثر صلاحية لهم وإشاعة الوثام بين المرؤوسين بالعدالة والصبر واللباقة حتى يسهل على كل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماسة، وتبرز هذه الأدوار الأهمية الكبيرة للمشرف.

فحسن الإشراف له أثر واضح في العملية الإنتاجية باعتباره يزيد من كفاءة العمل من خلال التخطيط المناسب وإتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يركز على العاملين وليس فقط على الإنتاج، مما ينتج عنه رضاهم عن العمل نفسه، وكذا يحفزهم بغية تحسين أدائهم لأعمالهم وبالتالي يرفع من كفاءة العمل ورضا الأفراد.

كما أنه من أهم واجبات الرئيس العمل على خلق جو من الثقة والقبول لدى المرؤوسين، ويظهر ذلك من خلال قدرة الرئيس على كسب احترام وتقدير مرؤوسيه بالمعاملة العادلة المبنية على تفهم نفسيات مرؤوسيه ومشكلاتهم وقدراتهم، وفي مقدمة كل ذلك احتياجاتهم الفعلية كما يبرر ذلك في قدرة الرئيس على توفير بيئة العمل المواتية والمناسبة التي يسودها الرضا والألفة دون استغلال².

إن خلق جو اجتماعي مناسب في محيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال تمكّن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العاملين.

ويمكن القول أن التطبيق الفعّال للقيادة ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يرفع من درجة الرضا الوظيفي للعاملين، ويظهر ذلك من خلال الطريقة التي يتعامل بها الرؤساء مع مرؤوسيهم، لذلك فإن الدور الذي يلعبه الرؤساء في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين يبرز من خلال العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تعامل الرئيس مع مرؤوسيه.

¹ الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص:270.

² محمود بن محمد البديوي، الرضا الوظيفي والقيادة الفعّالة، <http://www.egyview.com/vb/showthread.php?t=891>.

الخلاصة

من خلال دراستي لهذا الفصل يمكن القول أنّ الرضا الوظيفي هو حالة شعور داخلي يحس به الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسته لعمله من خلال مجموعة من العوامل المحيطة به في بيئة العمل الداخلية والخارجية، يترتب من خلالها نتائج مرتبطة بالفرد داخل المنظمة سواء عند شعوره بحالة الرضا وتظهر في معدل دوران العمل ومعدل الغياب والولاء للمؤسسة، أو حالة عدم الرضا من خلال الانسحاب من العمل، الشكاوي، والتظلمات والإضرابات.

كما توصلت في هذا الفصل ومن خلال دراستي لإدارة الجودة الشاملة لإسهاماتها في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال ممارسة مبادئها.

وعليه ومن خلال الأهمية التي يكتسبها موضوع الرضا الوظيفي، يمكن القول أنه غاية تسعى المؤسسات لتحقيقه من أجل الحفاظ على الموارد البشرية التي تمتلكها من المغادرة أو التهرب من العمل بالغياب أو الترك.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الجودة الشاملة
في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة مديعة جيجل**

تمهيد

بعد الانتهاء من دراسة الجانب النظري لهذا الموضوع في الفصل الأول والثاني سأحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة مديعة جيجل. وتكمن أهمية هذا الفصل من خلال الربط بين الفصل النظري والتطبيقي في المؤسسة محل الدراسة.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدت على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة، بالإضافة إلى الاعتماد على إستبانة موجهة لمختلف العمال، لذلك فقد قسّمت هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

هي مؤسسة عمومية مختصة في معالجة جلد البقر والغنم، تقع الوحدة في هضبة الحدادة جنوب غرب ولاية جيجل، تتربّع على مساحة قدرها 5 هكتارات، تتجلى وظيفتها في معالجة جلد البقر والغنم وتقدّر طاقتها الإنتاجية بـ 10 ملايين قدم مربع، إذ يتمّ معالجة 80 طن سنويا من الجلد بما يعادل 38000 قدم مربع.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة دباغة الجلود بجيجل هي وحدة صناعية تمّ إنجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون البلغاري الجزائري، فكانت انطلاقة الأشغال في جوان 1965، أمّا نهاية الأشغال فكانت سنة 1967 وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة بالإنتاج والذي قدر آنذاك بـ 11 طن يوميا وذلك بتشغيل 367 عاملا. أمّا عن رأس المال التأسيسي هو 360 مليون دج، وقد كانت الفترة ما بين (1970-1973) مميزة حيث بلغ الإنتاج 25 طن وبـ 467 عاملا مقسمون على فترات. كما شهدت هذه الوحدة عدّة تحولات ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC)، ونظرا للتغيرات الاقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82/426 المؤرخ في يوم 1982/12/04 والمتضمن إعادة المؤسسات العمومية، قُسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية إلى ثلاث مؤسسات وهي كالتالي:

– المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود (ENIPEC).

– المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية (EMAC).

– المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات (DISTRICH).

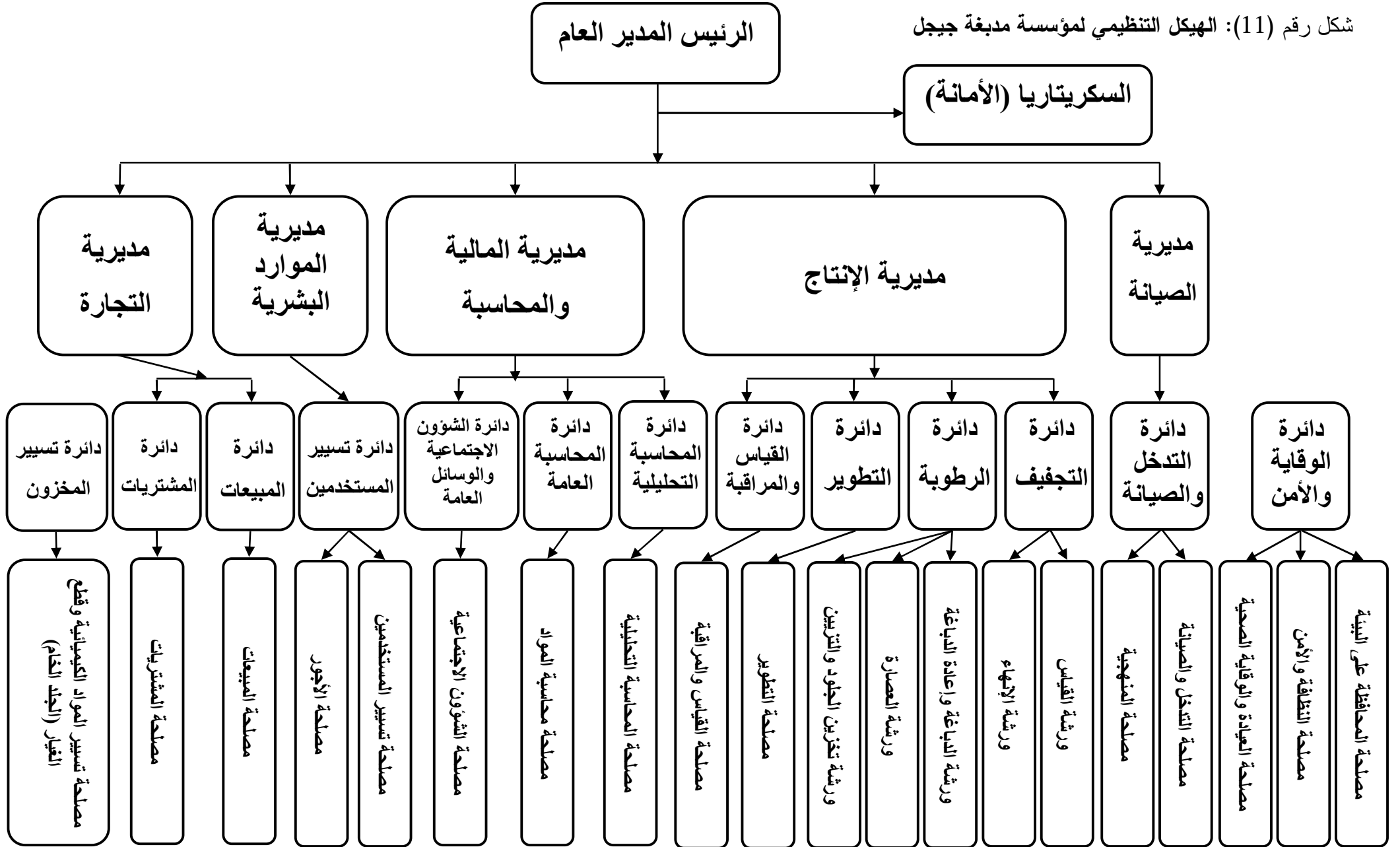
والمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود كان مقرّها الإداري بجيجل وهي تضمّ 08 وحدات هي: وحدة دباغة جيجل، وحدة الدباغة بالعمرية (وهران)، وحدة باتنة، وحدة الجلود الخام بالروبية (UPPS). إلا أنه في يوم: 1998/01/01 عرفت المؤسسة استقلالها وتحولت من مؤسسة (ENIPEC) إلى مؤسسة دباغة الجلود جيجل (TAJ-SAA).

تقع مدبغة جيجل (TAJ-SAA) بمنطقة الحدادة وهي لا تبعد عن البحر سوى بكيلومتر واحد وتتوسّط مجمع سكني، وهي مؤسسة ذات أسهم لها 16000 سهما (السهم الواحد بـ 5000 دج أي ما يعادل رأس مال قيمته 80 مليون دج). يحكم المؤسسة القانون التجاري، حيث تعمل على معالجة جلد البقر والغنم لتسويقه محليا وخارجيا، وتقوم باستيراد المواد الأولية التي تحتاجها في عملية المعالجة من إسبانيا، هولندا، إيطاليا، فرنسا وتصدر منتجاتها إلى كلّ من إسبانيا والبرتغال. تشغل المؤسسة حوالي

153 عامل يتوزعون على مختلف المديریات والأقسام والمصانع والورشات الإنتاجية إلى فرقتين (صباحية ومسائية) تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا، أمّا في حالة تقلص الإنتاج فهي تكفي بفرقة واحدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديعة جيجل :

شكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة جيجل



المطلب الثالث: تنظيم النشاطات حسب هيكل المؤسسة

1. **على المستوى التنظيمي:** النشاطات في الشركة تتوزع على حسب الهيكل التنظيمي وقبل التطرق إلى التعريف بأهم المديرية الخاصة بالهيكل التنظيمي، علينا أن نبدأ بالمهام التي هي من اختصاص المدير (هرم المستويات التنظيمية) كونه العنصر الرئيسي في عملية التسيير.

– **المدير العام:** هو الرئيس المباشر للشركة والمسير الأول والمسؤول عن تسيير الإدارة بأكملها، وبالتالي فهو يتعامل مع كل الوثائق التي تدور في إطار جميع المديرية ويراقبها. وعلى هذا فهو يتعامل مع كل رؤساء مديريات الشركة بدون استثناء، وهو على يقين بما يجري داخلها وبعبارة أخرى هو المسؤول ذو السلطة العليا في الشركة لأن كل مسيرة لأي وثيقة تتوقف عنده وهو الذي يقرّر ويوافق على اقتراح تغيير برنامج سواء كان إستراتيجي أو إنتاجي، كما يستقبل كل مراسلات الهيئات الداخلية والخارجية ومراقبة الإيضاعات أو القيام بالإيضاعات شخصيا.

– **السكرتاريا (الأمانة):** وتكمن مهمتها في أنها مسؤولة عن إعداد مختلف الوثائق، سواء الإستدعاءات أو وثائق تهم الإدارة نفسها، كم تنظم الزيادات واللقاءات الموجهة للمدير من قبل الغير وهي عاملة الإعلام الآلي.

– **المديريات:** بعد التمرين بالمؤسسة، نتطرق إلى عرض مختلف الهياكل الوظيفية حيث تحتوي على (05) مديريات أساسية، كل حسب مهامها وهي كالتالي:

(1) مديرية الصيانة.

(2) مديرية الإنتاج.

(3) مديرية المالية والمحاسبة.

(4) مديرية الموارد البشرية.

(5) مديرية التجارة.

أولاً: مديرية الصيانة: والتي تتكون من دائرة التدخل والصيانة والتي بدورها تحتوي على مصلحة التدخل والصيانة ومصلحة المنهجية، ومن مهام هذه المديرية:

– تنسيق ومتابعة أعمال الصيانة.

– تنظيم أعمال الصيانة وربطها بمكتب المناهج.

– السهر على تنفيذ برنامج التدخلات في الأوقات المحددة.

– السهر على توفير الإستعمال الرشيد لقطع الغيار.

– السهر على إحترام القانون الداخلي.

ثانيا: مديرية الإنتاج: يختصر عملها في الهدف الأساسي وهو العمل الإنتاجي، ويعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المديريات الأخرى لتحسين الوضعية الإنتاجية. إن رئيس المديرية يقوم بإعلام رؤساء الورشات بالبرنامج الإنتاجي وهو مكلف بالتنظيم والتنسيق والمراقبة لكل النشاطات المتعلقة بالإنتاج، ومن مصالحتها:

– **مصلحة الجلد الخام والغطس:** مهمة هذه المصلحة الإشراف على كل من ورشة الجلد الخام وورشة الغطس. مهمة الجلد الخام تتمثل في تخزين الجلد الخام ومراقبة نوعيته وبعد ذلك يصنّف حسب الكمية، ومهمة ورشة غطس الجلد أن يتعرّض الجلد إلى الإنكماش من جرّاء الملح وبذلك يجب تليينه وإزالة الأوبار والشحوم الملتصقة به، وبعد ذلك تجري له عملية التمييه بالماء.

– **مصلحة إعادة الدباغة الميكانيكية:** مهمة هذه المصلحة هي الإشراف على ورشتي دباغة وإعادة الدباغة الكيميائية وورشة الدباغة الميكانيكية.

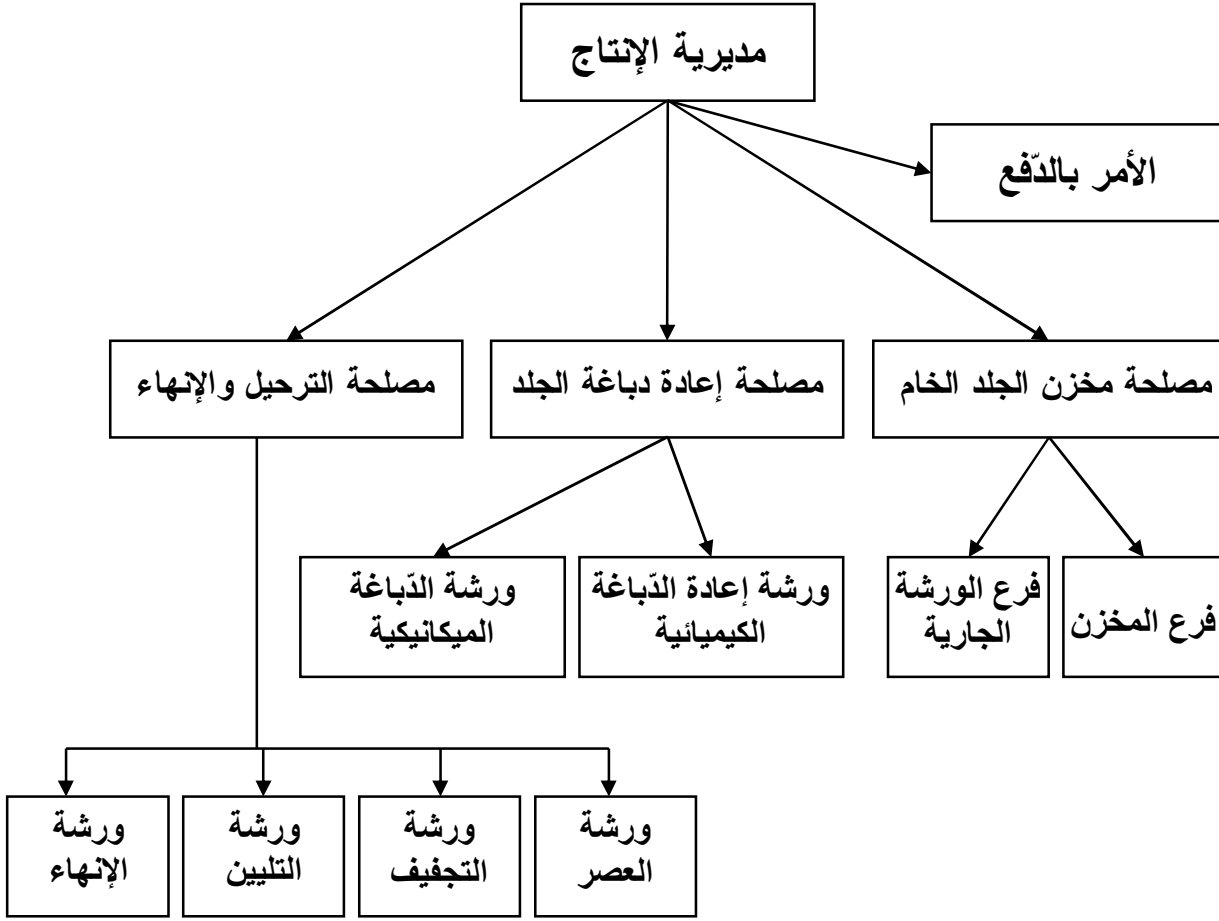
مهمة ورشة دباغة وإعادة الدباغة الكيميائية تتمثل في تخلص الجلد من مادة الجير والمواد الأخرى عن طريق إضافة مواد كيميائية لإعطاء اللون والتماسك، أما الدباغة الميكانيكية فهي تابعة للورشة الأولى بحيث تُخضع الجلد لعمليات ميكانيكية بواسطة الآلات لتنظيفه وجعله متماسكا. ثم تأتي مرحلة إعادة الدباغة لإضافة لمسات أخيرة على الجلد مثل عصره وتنقيته من المواد الزائدة.

– **مصلحة التليين والإنهاء:** تشرف هذه المصلحة على ورشتي التليين والإنهاء.

– **مصلحة ورشة التليين:** بعد تجفيف الجلد لإعطاء صورة كاملة لنوعيته، يتمّ صقل الجلد والهدف إزالة العيوب السطحية.

– **مهمة ورشة الإنهاء:** هو تعديل الجوانب لكلّ القطع الجلدية ووضع المنتج في مواد تمكّنه من المحافظة على جودته ثمّ تأخذ قياساته ويُطبع.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمديرية الإنتاج



المصدر: الوثائق الرسمية للموارد البشرية

ثالثاً: مديرية المالية والمحاسبة: هذه المديرية تتكوّن من الدائرة الإدارية والدائرة المحاسبية والمالية.

1) الدائرة الإدارية: هي دائرة الشؤون الإجتماعية والوسائل العامّة وتتكوّن من مصلحتين: مصلحة الوسائل العامّة، ومصلحة المستخدمين.

أ) مصلحة الوسائل العامّة: مهمّة رئيس المصلحة تتمثّل في التنسيق بين مصلحته ومصلحة المحاسبة لتحديد احتياجات الشركة من وسائل الإنتاج وقطع الغيار ومواد النظافة والأمن...الخ، والسهر على التسيير الحسن للمصلحة. وتضمّ هذه المصلحة عمّال يتوزعون على المهام التالية: رئيس المصلحة، رئيس قسم المخازن، ويكون العمل متكامل مع دائرة المحاسبة والمالية ودائرة التجارة ورئيس قسم حضيرة السيارات وهو المسؤول عن التسيير الحسن لحضيرة السيارات من تنظيم المهام وصيانتها وأعوان النظافة.

ب) مصلحة المستخدمين: رئيس المصلحة مهمته الحرص على تطبيق المبادئ والقوانين المعمول بها في الشركة والتي ينصّ عليها القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية وكذا مراقبة السير الحسن للعمل الإداري

والتكفل بشؤون العمال، وهو الذي يقوم بتقديم التقرير والتعليقات المسجلة عن الإحصائيات المدروسة. وهذه المهمة تتمحور في قسم الشؤون الإجتماعية والذي هو بذاته مسؤول عن فرع الإطعام، فرع العيادة...الخ.

(2) الدائرة المحاسبية والمالية: والتي تنقسم بدورها إلى مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة محاسبة

الموارد وتعتبر هذه الدائرة العمود الفقري للمؤسسة، وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين:

(أ) مصلحة المحاسبة العامة: وهي تسهر على متابعة ومراقبة العمليات البنكية والإلتزامات من الموردّين حيث تعمل بالتنسيق مع المصالح الأخرى، حيث تتلقّى من كل مصلحة وصل كلّ مدخولاتها ومخروجاتها، كما نجد ثلاثة فروع: فرع الموردّين، فرع الزبائن، فرع أمين الصندوق...

(ب) مصلحة محاسبة المواد: هذه المصلحة تعتبر من مهام دائرة المحاسبة المالية، ومهمتها هي تسيير المخزون عن طريق ضبط حركته باعتماد الجرد الدائم للمخزونات لأنّ المخزون هو العصب المحرك للإنتاج والمواد المنتجة، كما تقوم بمراقبة المواد بالقيمة والكمية. وهذه المصلحة خلفت مصلحة المحاسبة التحليلية لأنّ هذه الأخيرة كان عملها يركز على محاسبة المواد فقط.

ومهام مديرية المالية والمحاسبة تتمثل في:

– التكفل بالعلاقات مع المؤسسات المالية.

– السهر على تطبيق القواعد المحاسبية.

– المسك الصحيح واليومي للدفاتر واليوميات المحاسبية للمؤسسة.

– إعداد التقرير السنوي الإداري.

– السهر على المسك الجيد لمركز التخزين واحترام القواعد والإجراءات فيما يخصّ تسيير المخزون.

رابعا: مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية تتكوّن من دائرة تسيير المستخدمين والتي تهتمّ بشؤون

العمال والتي هي بدورها تتكوّن من مصلحتين: مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة الأجور ومن مهام هذه المديرية:

– تنفيذ سياسة تسيير الموارد البشرية.

– تطوير وتنفيذ برامج التكوين للأفراد والعاملين.

– التسيير الإداري للعاملين.

– تسيير وتطوير النشاطات الإجتماعية للوحدة.

خامسا: مديرية التجارة: رئيس المديرية هو المسؤول الأول عن كل الأعمال التجارية التي تقوم بتنفيذها

المديرية، وتضمّ هذه المديرية دائرتين رئيسيتين هما دائرة البيع ودائرة الشراء بالإضافة إلى دائرة العبور.

(أ) دائرة البيع: مهمتها تتمثل في تسويق المنتج النهائي للشركة، وهذا بدراسة مسبقة لاحتياجات الزبائن من حيث الكمية والنوعية والقوة، بالإضافة لعمليات التصدير.

(ب) دائرة الشراء (التموين): من المعلوم أنّ الشركة تحتاج إلى مواد أولية، معدّات، أدوات، تجهيزات، وقطع غيار طبقاً للطّلب والنوعية المطلوبة لكل المشتريات وتعدّ عن طريق مخطّط سنوي للإنتاج معدّ مسبقاً على أساس طلبات الزبائن.

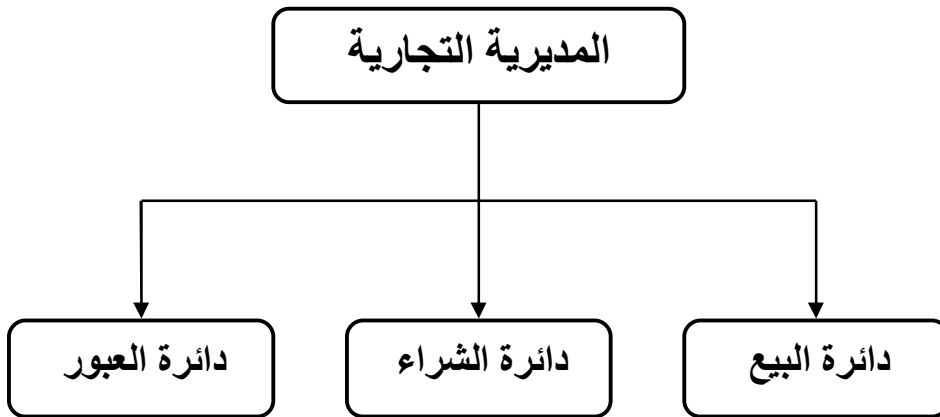
(ج) دائرة العبور: إنّ نذرت المواد الأولية في الدّاخل، وحتى لا تبقى عملية الإنتاج متوقّفة تماماً، تضطرّ الشركة إلى عملية الشراء من الخارج وبالتالي تتطلّب الاتصال مع الجمارك، والبضائع المستوردة من الخارج تكون عليها رقابة دائمة منذ شحنها في الخارج إلى أن تصل إلى الشركة وتأمينها.

وتتلخّص مهام المديرية التجارية في:

- إنجاز وتطوير السياسة التجارية للوحدة.
- تأمين وتموين الوحدة بالمادّة الأولية لسير الحسن لها.
- دراسة السّوق لبرمجة مبيعات منتجات الوحدة.
- تلبية حاجات السّوق انطلاقاً من برنامج الزبائن.

مخطّط المديرية التجارية:

الشكل رقم(13):مخطّط المديرية التجارية



المصدر: الوثائق الرسمية للموارد البشرية

وبالإضافة إلى هذه المديريات هناك دائرة الرقابة والأمن والتي تتكوّن من مصلحة المحافظة على البيئة،

مصلحة النظافة والأمن، ومصلحة العيادة والوقاية الصحيّة، ومن مهام هذه الدائرة:

- تحمّل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة.

- اقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعدادات.
 - تكوين الأفراد الدائمين والمؤقتين لديها.
 - دراسة اقتراح التحسينات لتجنب أخطار الحوادث والأمراض المهنية.
- 1. على المستوى البشري:** تشغل مؤسسة الجلود بجيجل حوالي 153 عامل يتوزعون على مختلف المديريات والأقسام والمصالح والورشات.
- والجدول التالي يوضح البطاقة التقنية لتوزيع العمال.

الجدول رقم(02): البطاقة التقنية لتوزيع العمال

عدد العمال	إسم المديرية أو المصلحة
02	المديرية العامة
04	مديرية الموارد البشرية
06	مديرية الوسائل العامة
93	مديرية الإنتاج
07	المديرية التجارية
04	المديرية المالية
19	مصلحة الرقابة والأمن
03	مصلحة تسيير المخزون
153	المجموع

المصدر: الوثائق الرسمية للموارد البشرية

أما الإطارات المتواجدة بالمصنع ممن توكل لهم مهمة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة فهم 27 إطار من أصل 153 عاملا موزعين على مختلف الأقسام والوحدات، وهم موزعون على النحو التالي:

الجدول رقم(03): توزيع الإطارات على الأقسام و الوحدات

العدد	الإطارات
02	إطارات مسيرة
17	إطارات سامية
08	إطارات

المصدر: الوثائق الرسمية للموارد البشرية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مؤسسة مدبغة جيجل ميدانا لهذه الدراسة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة وعمال مصلحة الإنتاج.

ولبلوغ غايات هذه الدراسة، فقد تم اختيار عينة مؤلفة من (60) موظف مختلف بين موظفي الإدارة وعمال مصلحة الإنتاج والبالغ عددهم الإجمالي (153) موظف، حيث تم سحب عينة عشوائية، وقد اقتصرت الدراسة على عينة مسحوبة من مجتمع الدراسة تقدّر بـ (60) موظف وهو ما يعادل 39.21% من حجم المجتمع. تم توزيع (60) استبانة دراسة على العينة المسحوبة في مختلف المصالح التي تضمها مؤسسة مدبغة جيجل، وهذا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، حيث تم استرجاع (51) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (85%) من حجم مجموع الاستمارات الموزعة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packages for Social Sciences) والذي رمز له باختصار الرمز (S.P.S.S)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والإستدلالي.

ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. معامل الثبات (Alpha Cronbach): للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ.
2. التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
3. المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كلّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وهو يساعد كذلك في ترتيب العبارات حسب

$$\bar{x} = \frac{\sum ni \times xi}{N}$$

حيث أن ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5

N : مجموعة أفراد العينة، وفي دراستنا يقدر بـ 51 عاملا.

4. الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى استجابات أفراد عينة الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي. حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قلّ التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح، في حال ما إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علماً بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

حيث أن: ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسية لعبارات الاستبيان وحاوره.

N : مجموعة أفراد العينة، ويقدر في دراستنا بـ 51 عامل.

5. مجال الثقة: لوضع الأشكال البيانية المحددة لمستوى المعنوية.

6. التوزيع الطبيعي لإختبار T_test : لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين في الإجابة.

7- معامل بيرسون للإرتباط: لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث من خلال الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الإرتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة

تمّ استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ويضمّ هذا الاستبيان ما يلي:

– الصفحة التعريفية: تتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وطمأنة المعلومات المتحصّل عليها ستبقى سرّية، ولا يتمّ استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وكذلك توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

– الجزء الأوّل: يتضمّن محورا واحدا:

• **المحور الأول:** يتكوّن من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكوّن من (06) أسئلة تشمل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة.

– **الجزء الثاني:** يتضمّن ثلاث محاور تشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

• **المحور الثاني:** يتضمّن مبدأ التدريب ويتكوّن من: (05) أسئلة.

• **المحور الثالث:** يتضمّن مبدأ فرق العمل ويتكوّن من (06) أسئلة.

• **المحور الرابع:** يتضمّن مبدأ القيادة ويتكوّن من (07) أسئلة.

• **المحور الخامس:** يتناول الرضا الوظيفي ويتكوّن من (10) أسئلة.

حيث يتمّ تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس، فتعطى الإجابة موافق بشدّة (05) درجات، الإجابة موافق (04) درجات، الإجابة محايد (03) درجات، الإجابة غير موافق (02)، الإجابة غير موافق بشدّة درجة واحدة.

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت للإجابات.

التصنيف	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد مجال كلّ فئة الذي يعبر درجة الموقفة، يتمّ تحديد المدى (R) وطول الفئة (L) كما يلي:

$$- \text{ حساب المدى: } a = a_s - a_i \quad \Longrightarrow \quad 5 - 1 = 4$$

$$- \text{ حساب طول الفئة: } L = \frac{R}{C} = \frac{4}{5} = 0.8$$

حيث C تمثلّ الفئات

بعد ذلك يتمّ إضافة طول الفئة إلى أقلّ قيمة في المقياس (01) لتحديد الحدّ الأعلى لأولّ فئة (1,8=1+0,8)، ونكمل بإضافة طول الفئة مع البقيّة فنحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (05): جدول التوزيع لسلم ليكرت

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة التقدير
[1,80 - 1]	لا أوافق بشدّة	منخفضة جدًا
[2,60 - 1,81]	لا أوافق	منخفضة

متوسطة	محايد	[3,40 – 2,61]
مرتفعة	أوافق	[4,20 – 3,41]
مرتفعة جدًا	أوافق بشدة	[50 – 4,2 1]

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صحة أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في شكلها الأولي (أنظر الملحق رقم (01)) على الأستاذة المشرفة ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (05) محكمين، طلب منهم تقييم وإبداء الرأي حول محاور وفقرات الاستبيان، وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة وملائمة تخدم موضوع الدراسة، وبناءً على ذلك تم تعديل الأداة حسب ما يجب تعديله (أنظر الملحق رقم (02)) وفق آراء لجنة التحكيم التي تضم (أنظر الملحق رقم (03)):

الجدول رقم (06): لجنة تحكيم الاستبيان

الرقم	اللقب والإسم	الوظيفة
1	لبصير هند	أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
2	بولعسل سامية	أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
3	سلامنة محمد	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
4	تويذة بلقاسم	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
5	إدر مناد	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المصدر: من إعداد الطالب

وعليه تم توزيع الاستبيان على العينة المختارة لإنجاز الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم قياس معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محاور استبانة الدراسة من ناحية وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى بالإعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم (04))، والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات الدراسة.

الجدول رقم (07): معامَل الثبات ألفا كرونباخ.

معامَل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان	
0,93	05	المحور الثاني	جزء خاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة
0,93	06	المحور الثالث	
0,93	07	المحور الرابع	
0,93	10	المحور الخامس	جزء خاص بالرضا الوظيفي
0,93	28	/	معدّل التباين العام

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أنّ معاملات الثبات تقدر بـ **0,93**، وأنّ معامَل ثبات أداة الدراسة ككل بلغ (0,93) وهو معامَل ثبات مرتفع، مما يدلّ على أنّ الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

في هذا المبحث سأتطرق إلى التعرف على خصائص عينة الدراسة، ثمّ تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة في المطلب الثاني. وبالنسبة لإختبار فرضيات الدراسة، فهي مُدرجة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص الدراسة

أقوم في هذا المطلب بتحليل المحور الأول من الإستمارة، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، والوظيفة. حيث تم الإعتقاد على مخرجات spss لتحديد التكرارات والنسب المئوية (أنظر الملحق رقم(05)).

1. الجنس

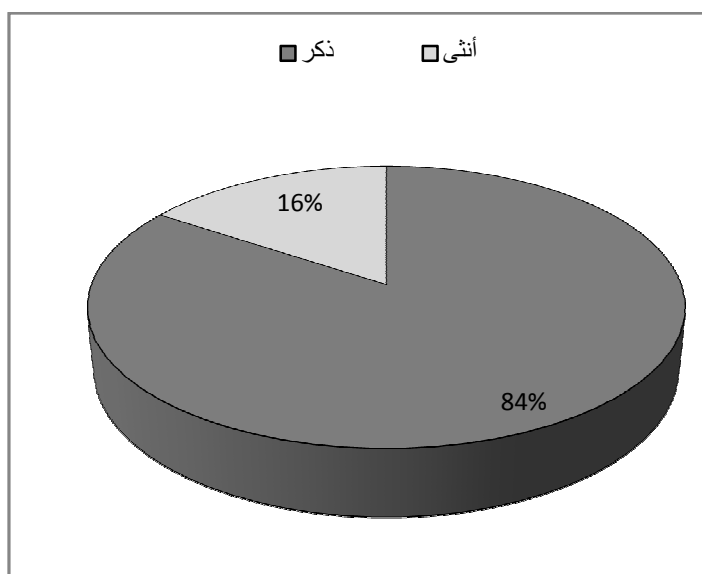
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	43	%84,3
أنثى	8	%15,7
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (14) : نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (08) والشكل رقم (15) أنّ معظم أفراد العينة ذكور حيث بلغ عددهم (43) موظّف أي بنسبة 84,3%، في حين بلغ عدد الإناث (08) موظّفات بنسبة 15,7%، ويرجع سبب ارتفاع نسبة الذكور على نسبة الإناث إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تفضّل عنصر الذكور للعمل في مثل هذا النشاط.

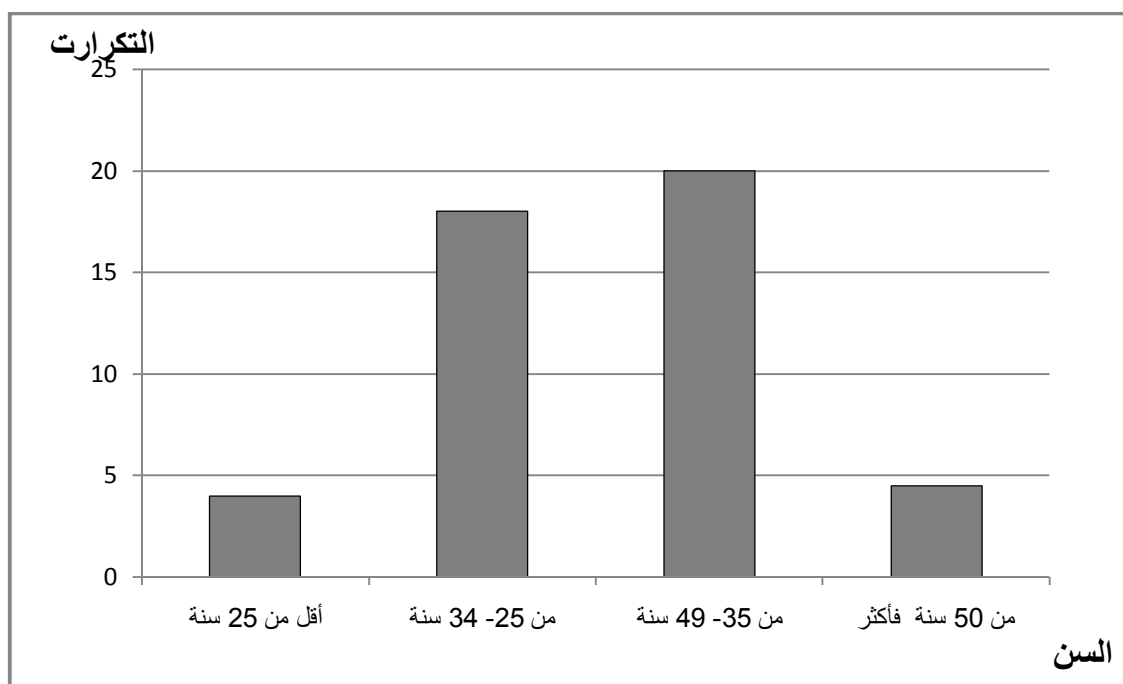
2. السن: يتوزّع أفراد العينة حسب سنّهم كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب السنّ

النسبة	التكرار	السن
7,8%	04	أقل من 25 سنة
35,3%	18	من 25- 34 سنة
39,2%	20	من 35- 49 سنة
17,6%	09	من 50 سنة فأكثر
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (15): نسب توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (16) نلاحظ أنّ 20 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 49 سنة أي ما نسبته 39,2% حيث تمثل أكبر نسبة موجودة في العينة، في حين أنّ 18 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 34 سنة بنسبة 35,3% من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 09 أفراد أي ما نسبته 17,6% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيراً عدد أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 25 سنة (04) أفراد بنسبة 7,8% من الحجم الإجمالي للعينة.

3. المستوى التعليمي:

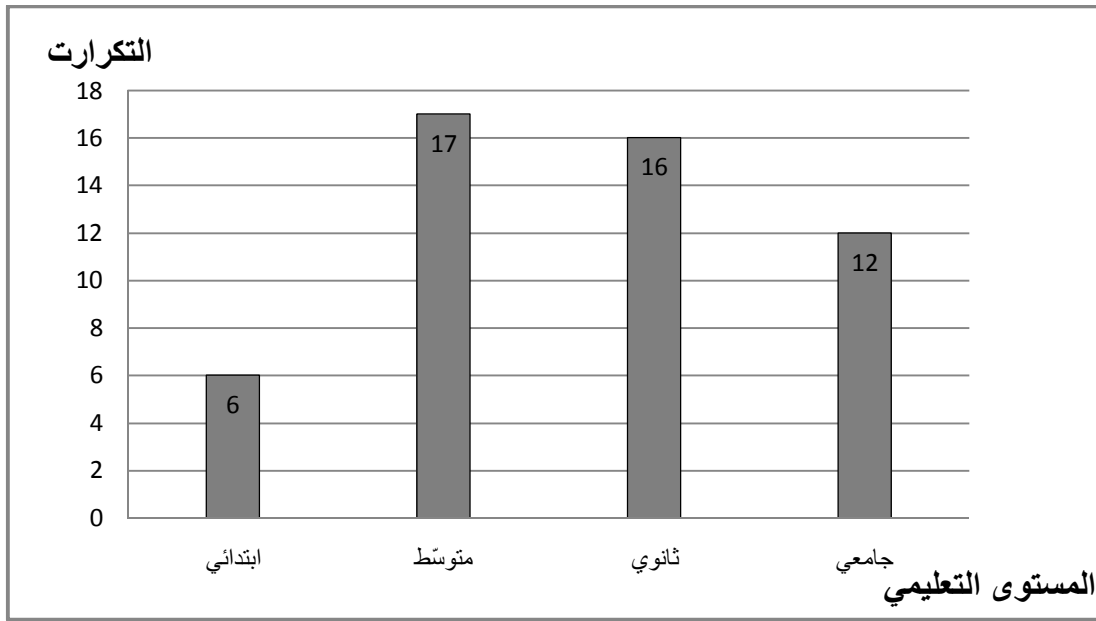
يختلف المستوى التعليمي لأفراد العينة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
11,8%	06	ابتدائي
33,3%	17	متوسط
31,4%	16	ثانوي
23,5%	12	جامعي
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (16): نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (17) أنّ 17 من أفراد العينة مستواهم من التعليم المتوسط أي ما نسبته 33,3% وهي أكبر نسبة من إجمالي حجم العينة، في حين بلغ عدد أفراد التعليم الثانوي 16 موظف وهي ثاني أعلى نسبة من حجم العينة الإجمالي بمقدار 31,4%، أمّا بالنسبة للموظفين ذوي المستوى الجامعي فبلغ 12 موظف بنسبة 23,5% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين أنّ 6 من الموظفين من المستوى الابتدائي بنسبة 11,8% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن ارجاع هاته النسب إلى طبيعة نشاط الشركة التي لا تحتاج إلى أشخاص ذوي كفاءة عالية.

4. الأقدمية:

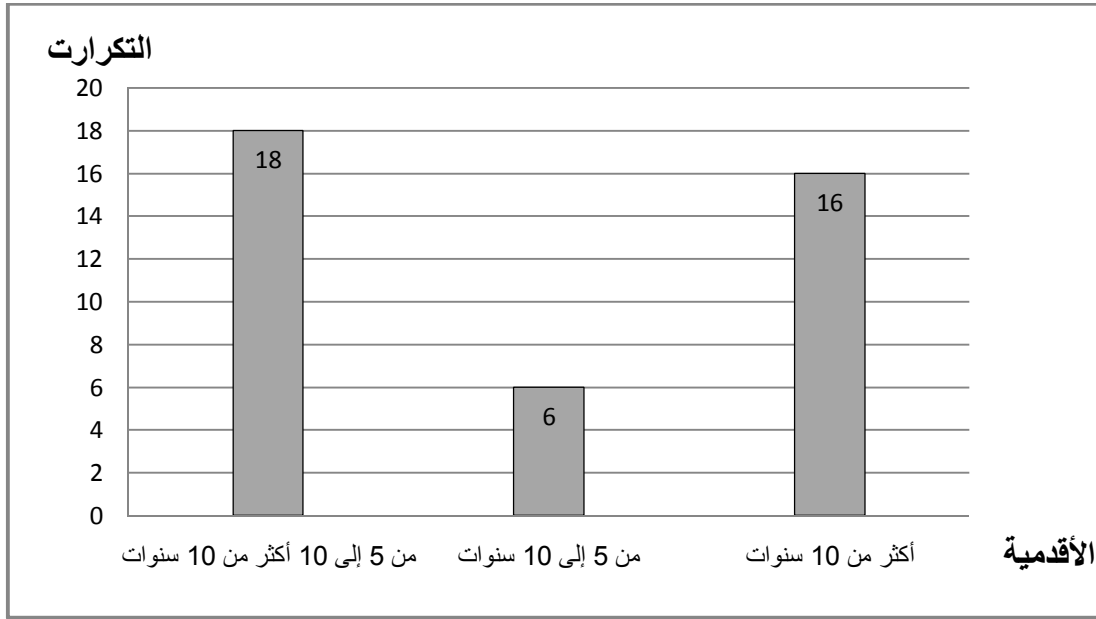
يتوزع أفراد العينة حسب أقدميتهم في المؤسسة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	18	35,3%
من 5 إلى 10 سنوات	06	11,8%
أكثر من 10 سنوات	27	52,9%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (17): نسب توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) و الشكل رقم (18) أن 27 موظف قد بلغت أقدميّتهم أكثر من 10 سنوات وهي أعلى نسبة في العينة بمقدار 52,9% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين 18 موظف كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 35,3% من الحجم الإجمالي للعينة، كما نلاحظ أيضا 6 موظفين تتراوح أعمارهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 11,8% من الحجم الإجمالي للعينة، ويرجع اختلاف هذه النسب إلى قديم نشأة المؤسسة باعتبار أن النسبة الأكبر كانت لأصحاب الأكثر خبرة.

5. الوظيفة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة وظائفهم في المؤسسة كما هو موضّح في الجدول والشكل

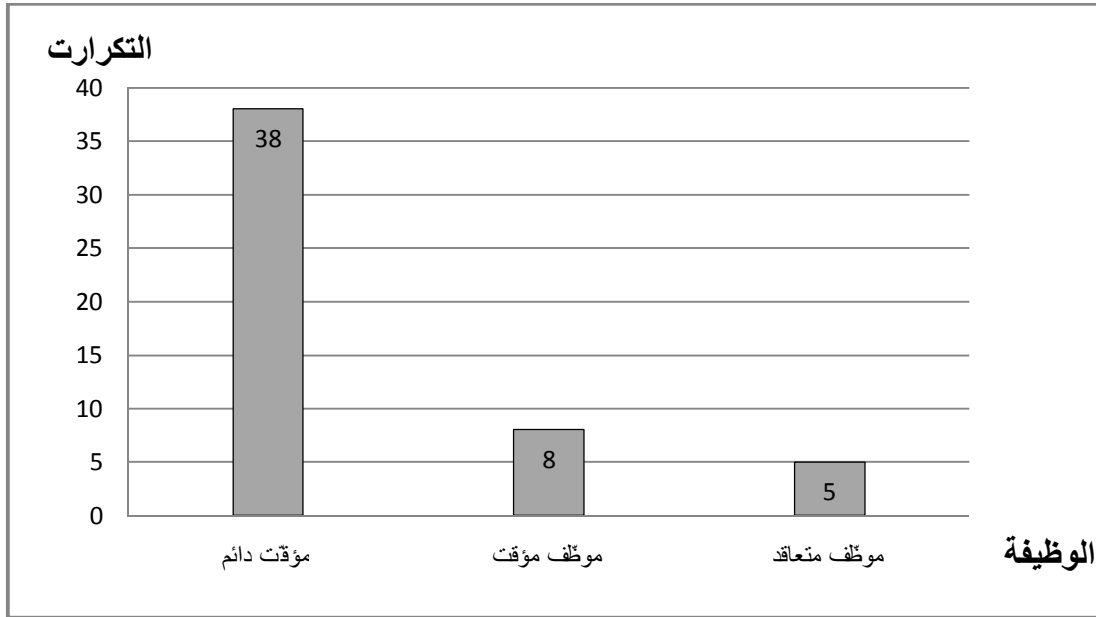
التاليين:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موظف دائم	38	74,5%
موظف مؤقت	08	15,7%
موظف متعاقد	05	9,8%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (18): نسب توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (19) نلاحظ أنّ نسبة الموظفين الدائمين كانت مرتفعة حيث بلغت 74,5% أي ما مقداره 38 موظف من إجمالي حجم العينة، و 08 موظفين يعملون بنظام مؤقت أي ما نسبته 15,7% من الحجم الإجمالي للعينة، أمّا بالنسبة للموظفين المتعاقدين تحصلنا على 9,8% أي ما يعادل 5 موظفين من إجمالي حجم العينة، وهذا يرجع إلى طبيعة عقود الموظفين داخل مؤسسة مدبغة جيجل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

سيتمّ في هذا المطلب عرض البيانات المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والجزء الآخر المتعلق بالرضا الوظيفي وتحليلها، وذلك باستخدام نتائج مخرجات SPSS المتعلقة بالنسب المئوية، التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري (أنظر الملحق رقم (06)).

أولاً: الجزء الثاني

في هذا الجزء سأقوم بعرض نتائج المحاور المرتبطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في جدول وتحليلها من خلال الإعتماد على نتائج مخرجات SPSS المتعلقة بالتكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

المحور الثاني: مبدأ التدريب

حيث تم الإعتماد على (05) عبارات للإجابة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13): نتائج العبارات الخاصة بمبدأ التدريب

الرقم	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توفرلك الشركة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر	ت	16	21	7	6	2.12	1.05	5
		%	31.4	41.2	13.7	11.8	2.00		
2	يتم تدريبك على كيفية والمعدات إستخدام الآلات بشكل دوري	ت	12	16	12	11	2.43	1.08	2
		%	23.5	31.4	23.5	21.6	0		
3	تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك	ت	15	18	5	11	2.35	1.23	3
		%	29.4	35.3	9.8	21.6	3.9		
4	يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري	ت	12	21	12	6	2.24	0.95	4
		%	23.5	41.2	23.5	11.8	0		
5	لديك التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتك	ت	5	13	5	20	3.25	1.28	1
		%	9.8	25.5	9.8	39.2	15.7		
المتوسط الحسابي الإجمالي		2.48		الانحراف المعياري الإجمالي			0.86		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال نتائج الجدول رقم(13) يمكن تحديد درجة الموافقة للعبارات التي أكدت على تطبيق مبدأ

التدريب كما تم ترتيبها من خلال أكبر قيمة حسب المتوسط الحسابي.

جاءت العبارة رقم (05) التي تنص على "لديك التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتك" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.25) و هو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لديهم رأي في مؤهلاتهم للقيام بوظائفهم وقد بلغ الانحراف المعياري (1.28) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (02) التي تنص على " يتم تدريبك على كيفية إستخدام الآلات و المعدات بشكل دوري" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (2.43) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة يرون أنه لا يتم تدريبهم على كيفية إستخدام الآلات والمعدات بشكل دوري وقد بلغ الانحراف المعياري (1.08) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (03) التي تنص على "تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (2.35) و هو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة يرون أنهم لا يستفيدون من البرامج التدريبية التي تساعدهم في ممارسة أعمالهم وقد بلغ الانحراف المعياري (1.23) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (04) التي تنص على " يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (2.24) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة يرون أنه لا يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لهم بشكل دوري وقد بلغ الانحراف المعياري (0.951) أي هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (01) التي تنص على "توفر لك الشركة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره (2.12) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة يرون أن الشركة لا توفر لهم برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر وقد بلغ الانحراف المعياري (1.05) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمبدأ التدريب حول كل العبارات (2.48) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة غير موافقين على تطبيق مبدأ التدريب داخل مؤسسة مدبغة جيجل وقد بلغ الانحراف المعياري (0.86) ما يعني أنه هناك تجانس حول إجابات الأفراد.

المحور الثالث: مبدأ فرق العمل

حيث تم الإعتماد على (06) عبارات للإجابة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(14): نتائج العبارات الخاصة بمبدأ فرق العمل.

الرقم	العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
6	يشجعك المسؤولين في الشركة للعمل بروح الفريق	ت	13	11	10	16	2.63	1.23	5
		%	25.5	21.6	19.6	31.4			
7	يتم إدماجك في فرق ذات جودة متعددة المستويات في المؤسسة	ت	15	13	12	11	2.37	1.13	6
		%	29.4	25.5	23.5	21.6			
8	يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	ت	13	11	10	15	2.65	1.26	4
		%	25.5	21.6	19.6	29.4			
9	تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	ت	6	1	10	27	3.55	1.13	1
		%	11.8	2.0	19.6	52.9			
10	تم تكوين فريق عملك ليخلق روح المشاركة بينك و بين زملائك لتحسين جودة أدائك	ت	10	10	15	14	2.76	1.17	3
		%	19.6	19.6	29.4	27.5			
11	يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك	ت	7	8	14	18	3.08	1.18	2
		%	13.7	15.7	27.5	35.3			
المتوسط الحسابي الإجمالي		2.84		الانحراف المعياري الإجمالي			0.89		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم(14) يمكن تحديد درجة الموافقة للعبارات التي أكدت على تطبيق مبدأ التدريب كما تم ترتيبها من خلال أكبر قيمة حسب المتوسط الحسابي.

جاءت العبارة رقم (09) التي تنص على " تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.55) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة يرون أنهم يتحملون مسؤولية أعمالهم ضمن الفريق الذي ينتمون إليه وقد بلغ الانحراف المعياري (1.13) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (11) التي تنص على " يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.08) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لديهم رأي حول تحقيق رغباتهم من خلال أسلوب العمل الجماعي وقد بلغ الانحراف المعياري (1.18) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (10) التي تنص على " تم تكوين فريق عملك ليخلق روح المشاركة بينك و بين زملائك لتحسين جودة أدائك " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (2.76) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لديهم رأي حول خلق روح المشاركة لتحسين الجودة من خلال فرق العمل المشكلة وقد بلغ الانحراف المعياري (1.17) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (08) التي تنص على " يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (2.65) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لديهم رأي حول خلق روح المشاركة لتحسين الجودة من خلال فرق العمل المشكلة وقد بلغ الانحراف المعياري (1.26) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (06) التي تنص على " يشجعك المسؤولون في الشركة للعمل بروح الفريق " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره (2.63) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أنه لا يوجد تشجيع للعمل بروح الفريق من قبل المسؤولين وقد بلغ الانحراف المعياري (1.23) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (07) التي تنص على " يتم إدماجك في فرق ذات جودة متعددة المستويات في المؤسسة " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره (2.37) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير

موافق أي لا يتم إدماج العاملين ضمن فرق ذات جودة متعددة المستويات وقد بلغ الإنحراف المعياري (1.13) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

و عليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمبدأ فرق العمل حول كل العبارات (2.84) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي حول تطبيق مبدأ فوق العمل داخل مؤسسة مدبغة جيجل وقد بلغ الإنحراف المعياري الإجمالي (0.89) ما يعني أنه هناك تجانس حول إجابات الأفراد.

المحور الرابع : مبدأ القيادة

حيث تم الاعتماد على (07) عبارات للإجابة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(15): نتائج العبارات الخاصة بمبدأ القيادة.

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	العبارة	الرقم
1	1.22	2.96	2	21	10	9	9	ت	12
			3.9	41.2	19.6	17.6	17.6	%	
4	1.21	2.51	1	12	14	9	15	ت	13
			2.0	23.5	27.5	17.6	29.4	%	
3	1.07	2.65	0	14	14	14	9	ت	14
			0	27.5	27.5	27.5	17.6	%	
2	1.15	2.86	2	15	17	8	9	ت	15
			3.9	29.4	33.3	15.7	17.6	%	
7	1.06	2.29	0	8	14	14	15	ت	16
			0	15.7	27.5	27.5	29.4	%	
6	1.29	2.35	2	10	12	7	20	ت	17
			3.9	19.6	23.5	13.7	39.2	%	
5	1.19	2.45	2	8	16	10	15	ت	18
			3.9	15.7	31.4	19.6	29.4	%	
		0.88	الإنحراف المعياري الإجمالي			2.58		المتوسط الحسابي الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم(15) يمكن تحديد درجة الموافقة للعبارات التي أكدت على تطبيق مبدأ التدريب كما تم ترتيبها من خلال أكبر قيمة حسب المتوسط الحسابي.

جاءت العبارة رقم (12) التي تنص على " تستثمر الشركة في عمك لديها من خلال توجيه طاقاتك لتحقيق أهدافها " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (2.96) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لديهم فكرة في استثمار الشركة في أعمالهم من خلال توجيه طاقاتهم لتحقيق أهدافها، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.22) أي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (15) التي تنص على "تقوم القيادة بمعالجة الخلافات التي تحدث في فريقك وإتخاذ القرار بشأنها في الوقت المناسب " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (2.86) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة يرون أن القيادة تقف موقف المحاييد في معالجة الخلافات التي تحدث داخل فرق العمل، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.15) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (14) التي تنص على " تمتلك قيادتك في الشركة الشخصية و النشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (2.65) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي حول هذه العبارة، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.07) أي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (13) التي تنص على " تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة في الشركة لمقاييس دقيقة وفعالة " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (2.51) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة غير موافقين على أن إختيار قادة الشركة يكون عن طريق مقاييس دقيقة وفعالة، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.21) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (18) التي تنص على " تهتم القيادة في الشركة بإحتياجاتك ومتطلباتك في مجال نشاطك العملي " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره (2.45) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة يرون أن القيادة في الشركة لا تهتم بإحتياجاتهم و متطلباتهم في مجال نشاطهم العملي ، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.19) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (17) التي تنص على " توفر القيادة في الشركة مناخ داعم ومؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة وحرية " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره (2.35) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة يرون أن القيادة في الشركة لا توفر لهم المناخ الداعم والمؤيد الذي

يشجعهم على التحدث بطلاقة وحرية، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.29) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (16) التي تنص على " تعمل القيادة في الشركة على مكافأتك على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين ودعم جهود الجودة " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره (2.29) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة في الشركة يرون أن القيادة في الشركة لا تكافؤهم على الإسهامات التي يقدمونها في مجال تحسين ودعم جهود الجودة، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.06) أي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

و عليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمبدأ القيادة حول كل العبارات (2.58) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة غير موافقين على تطبيق مبدأ القيادة داخل مؤسسة مدبغة جيجل وقد بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.88) ما يعني أنه هناك تجانس حول إجابات الأفراد.

ثانيا: الجزء الثالث

في هذا الجزء سأقوم بعرض نتائج المحور الخامس المتعلق بمحور الرضا الوظيفي في جدول وتحليلها من خلال الاعتماد على نتائج مخرجات spss المتعلقة بالتكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

المحور الخامس : الرضا الوظيفي

حيث تم الاعتماد على (10) عبارات للإجابة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(16): نتائج العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	العبارة	الرقم
1	0.952	4.12	20	21	8	0	2	ت لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى	19
			39.2	41.2	15.7	0	3.9	%	
9	1.120	1.84	1	5	7	10	28	تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله	20
			2.0	9.8	13.7	19.6	54.9	%	
10	0.922	1.57	0	4	3	11	33	تشعر بأن الراتب الذي تتحصل عليه يرضي طموحاتك	21
			0	7.8	5.9	21.6	64.7	%	
6	1.185	2.27	0	12	8	13	18	توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب مهارات حديثة	22
			0	23.5	15.7	25.5	35.3	%	
3	1.312	2.86	3	19	9	8	12	توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك و بين رئيسك المباشر	23
			5.9	37.3	17.6	15.7	23.5	%	

24	تتيح لك وظيفتك فرص الإتصال المباشر مع مسؤوليك وزملائك	ت	10	3	14	20	4	3.10	1.253	2
		%	19.6	5.9	27.5	39.2	7.8			
25	تنال الثناء و التقدير من قبل مشرفيك على الجهود التي تبذلها	ت	18	11	8	10	4	2.43	1.360	5
		%	35.3	21.6	15.7	19.6	7.8			
26	تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترفيتك	ت	17	13	12	8	1	2.27	1.150	6
		%	33.3	25.5	23.5	15.7	2.0			
27	توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات و الخبرات مع زملائك في العمل	ت	18	3	12	15	3	2.65	1.383	4
		%	35.3	5.9	23.5	29.4	5.9			
28	ترى أن ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، النظافة) في مكان العمل مناسبة	ت	22	10	11	6	2	2.14	1.217	8
		%	43.1	19.6	21.6	11.8	3.9			
المتوسط الحسابي الإجمالي		2.52		الإحتراف المعياري الإجمالي				0.79		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم(16) يمكن تحديد درجة الموافقة للعبارات التي أكدت على تطبيق مبدأ التدريب كما تم ترتيبها من خلال أكبر قيمة حسب المتوسط الحسابي.

جاءت العبارة رقم (19) التي تنص على " لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.12) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة لا يتغيبون عن عملهم إلا للضرورة القصوى ، وقد بلغ الإحتراف المعياري (0.95) أي هناك تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (24) التي تنص على " تتيح لك وظيفتك فرص الإتصال المباشر مع مسؤوليك وزملائك " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.10) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة لهم رأي محايد حول ما تتيح لهم وظيفتهم من فرص للإتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء داخل الوظيفة، وقد بلغ الإحتراف المعياري (1.25) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (23) التي تنص على " توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك و بين رئيسك المباشر " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (2.86) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة لهم رأي محايد حول ما توفره لهم وظيفتهم من درجة التفاهم مع رئيسهم المباشر، وقد بلغ الإحتراف المعياري (1.31) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (27) التي تنص على " توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل "في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (2.65) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة

محايد أي أن أفراد العينة لهم رأي محايد حول ما توفره لهم وظيفتهم من فرص لتبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء داخل الوظيفة، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.38) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (25) التي تنص على " تنال الثناء و التقدير من قبل مشرفيك على الجهود التي تبذلها " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره (2.43) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة لا ينالون الثناء والتقدير على الجهود التي يبذلونها، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.36) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (22) و (26) التي تنصان على "توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب مهارات حديثة" و"تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترفيتك" على الترتيب في المرتبة السادسة .

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (22) (2.27) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة يرون أن وظيفتهم لا توفر لهم فرص لإكتساب مهارات حديثة وقد بلغ الانحراف المعياري (1.18) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (26) (2.27) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترفيتهم وقد بلغ الانحراف المعياري (1.15) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (28) التي تنص على " ترى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره (2.14) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة يرون أن ظروف العمل غير مناسبة ، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.21) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (20) التي تنص على " تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدره (1.84) و هو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة يرون أن ظروف العمل غير مناسبة ، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.20) أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (21) التي تنص على "تشعر بأن الراتب الذي تتحصل عليه يرضي طموحاتك" في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره (1.57) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق بشدة أي

أن أفراد العينة غير موافقين بشدة على أن الراتب الذي يتقاضونه يرضي طموحاتهم، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.92) أي هناك تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الرضا الوظيفي حول كل العبارات (2.52) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة غير راضين في العمل داخل مؤسسة مدبغة جيجل وقد بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.79) ما يعني أنه هناك تجانس حول إجابات الأفراد.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سنقوم بإختبار الفرضيات من خلال الكشف عن وجود إختلاف معنوي لمتوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة عن قيمة ثابتة والتي تستعمل في حالة العينات الصغيرة حيث إستعملنا إختبار t للتوزيع الطبيعي وذلك من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة ، وقد تحصلنا على النتائج التالية(أنظر الملحق رقم(07)).

الجدول رقم (17): نتائج إختبار t لمحاور الدراسة

مجال الثقة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddl	قيمة t المحسوبة
[2.72-2.23]	0.470	0.00	50	20.36
[2.58-3.06]	0.731	0.00	50	22.64
[2.33 –2.83]	0.843	0.00	50	20.88

T الجدولية=2.40

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

أولاً: إختبار الفرضيات الفرعية

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على مايلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يساهم مبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم مبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

وعليه سوف نقوم بإختبار الفرضية من خلال نتائج المتحصل عليها عند حساب t المحسوبة

ومقارنتها ب t الجدولية، حيث يكون لدينا.

إذا كان t المحسوبة < t الجدولية ← نرفض الفرضية الصفرية

بخلاف ذلك ← نقبل الفرضية الصفرية

الجدول رقم (18): نتائج إختبار t لإختبار محور مبدأ التدريب.

حجم العينة	درجة الحرية	مستوى الثقة	مستوى المعنوية	Tc المحسوبة	T الجدولية
51	50	[2.23 , 2.72]	0.000	20.63	2.40

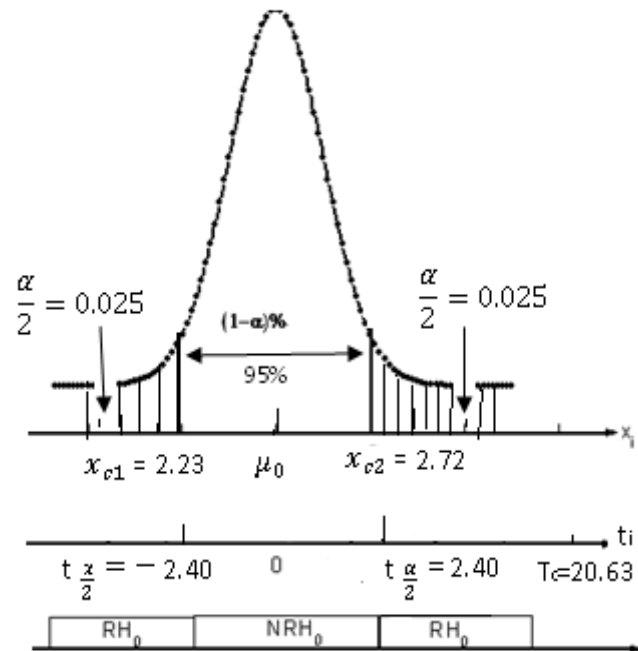
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول رقم(18) أن:

t المحسوبة < t الجدولية ← نرفض الفرضية الصفرية RH0.

أي نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص على "لا يساهم مبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل"، ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على "يساهم مبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل"، عند مستوى معنوية أقل من 0.05 ومن خلال نتائج الجدول تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل رقم(19): منحنى التوزيع الطبيعي لإختبار T لمبدأ التدريب



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يساهم مبدأ فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم مبدأ فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

وعليه سوف نقوم بإختبار الفرضية من خلال نتائج المتحصل عليها عند حساب t المحسوبة ومقارنتها ب t الجدولية، حيث يكون لدينا.

إذا كان t المحسوبة $< t$ الجدولية ← نرفض الفرضية الصفرية

بخلاف ذلك ← نقبل الفرضية الصفرية

الجدول رقم (19): نتائج إختبار t لإختبار محور فرق العمل.

حجم العينة	درجة الحرية	مستوى الثقة	مستوى المعنوية	T_c المحسوبة	T الجدولية
51	50	[2.52 , 2.72]	0.000	22.64	2.40

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

t المحسوبة $< t$ الجدولية ← نرفض الفرضية الصفرية H_0 .

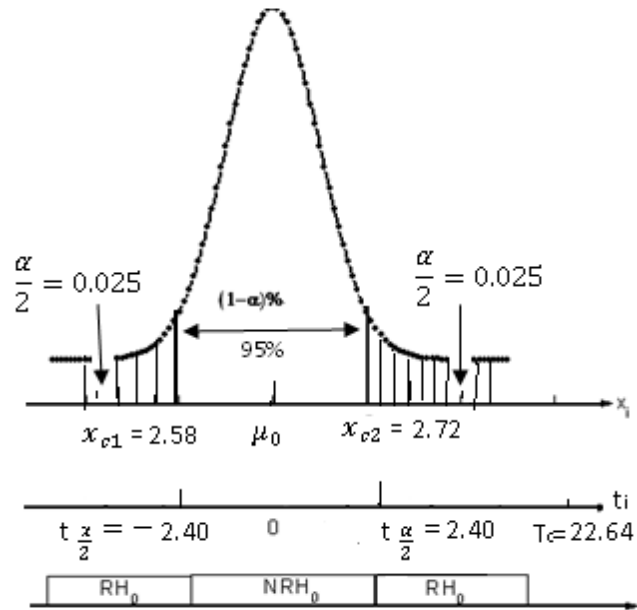
أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على " لا يساهم مبدأ فرق العمل في تحقيق الرضا

الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل"، و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على " يساهم مبدأ فرق

العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل"، عند مستوى معنوية أقل من 0.05

ومن خلال نتائج الجدول تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل رقم (20): منحنى التوزيع الطبيعي لإختبار t لمبدأ فرق العمل.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على مايلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يساهم مبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم مبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

وعليه سوف نقوم بإختبار الفرضية من خلال نتائج المتحصل عليها عند حساب t المحسوبة ومقارنتها ب t الجدولية، حيث يكون لدينا.

إذا كان t المحسوبة < t الجدولية ← نرفض الفرضية الصفرية

بخلاف ذلك ← نقبل الفرضية الصفرية

الجدول رقم (20): نتائج إختبار t لإختبار محور القيادة.

حجم العينة	درجة الحرية	مستوى الثقة	مستوى المعنوية	tc المحسوبة	t الجدولية
51	50	[2.33 , 3.09]	0.000	20.88	2.40

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

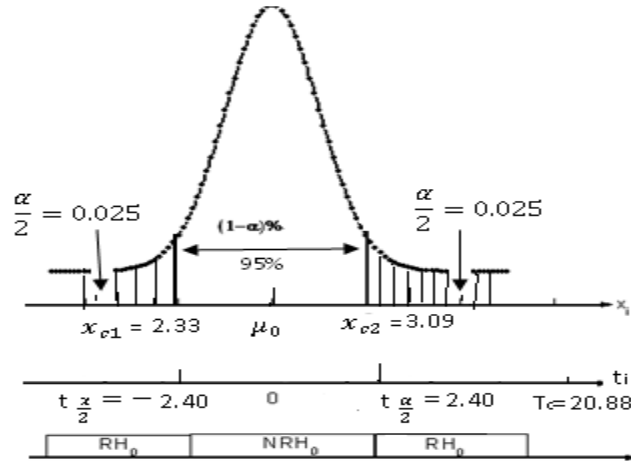
نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

t المحسوبة < t الجدولية ← نرفض الفرضية الصفرية H_0 .

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على "لا يساهم مبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل"، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على "يساهم مبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل"، عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

ومن خلال نتائج الجدول تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل رقم(21): منحنى التوزيع الطبيعي لإختبار t لمبدأ القيادة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على مايلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تساهم ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

الفرضية البديلة H_1 : تساهم ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

وعليه سوف نقوم بإختبار الفرضية من خلال نتائج المتحصل عليها عند حساب t المحسوبة ومقارنتها

بـ t الجدولية، حيث يكون لدينا.

إذا كان t المحسوبة < t الجدولية ← نرفض الفرضية الصفرية

بخلاف ذلك ← نقبل الفرضية الصفرية

الجدول رقم (21): نتائج إختبار t المتعلق بالفرضية الأساسية.

مجال الثقة	معنوية	Tc المحسوبة	الإحراف المعياري		
[0.032 , 0.874]	0.036	2.162	0.209	0.453	الثابت
[-0.269 , 0.086]	0.307	-1.033	0.088	-0.091	التدريب
[0.030 , 0.453]	0.026	2.297	0.105	0.242	فرق العمل
[0.418 , 0.830]	0.000	6.099	0.10	0.624	القيادة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS . t الجدولية=2.40

من خلال الجدول رقم (21) نتحصل على العلاقة التالية: $Y_i = a + bx_1 + cx_2 + dx_3$

حيث: y_i يمثل الرضا الوظيفي

a, b, c, d : معامل الإنحدار

X_1 : يمثل التدريب X_2 : فرق العمل X_3 : القيادة

وعليه نتحصل على العبارة التالية:

$$y_i (\text{الرضا}) = 0.453 - 0.91 x_1 (\text{التدريب}) + 0.242 x_2 (\text{فرق العمل}) + 0.624 x_3 (\text{القيادة})$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) والعبارة المتحصل عليها أن المتغيرات المستقلة (التدريب، فرق

العمل، القيادة) لها مساهمة على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وفق العلاقة التي تحصلنا عليها، كما

نلاحظ أن التدريب له مساهمة سلبية على الرضا الوظيفي.

حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم(21) أن التدريب ذو مستوى معنوية أكبر من 0.05 كما يساهم

بشكل سلبي على الرضا الوظيفي.

وبالتالي سوف نقوم بخطوة أخرى نلغي من خلالها المتغيرات غير معنوية (التدريب) ونكتفي

بالمتغيرات المعنوية (فرق العمل، القيادة) ونقوم بإعادة حساب التوزيع الطبيعي كما يلي:

الجدول رقم(22): نتائج إختبار t للمتغيرات المعنوية.

Sig المعنوية	T	الإحراف المعياري	معامل الإنحدار	
0.057	1.953	0.202	0.394	ثابت
0.044	2.065	0.099	0.204	فرق العمل
0.000	6.014	0.1	0.601	القيادة

t الجدولية: 2.40

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (22) نتحصل على العلاقة التالية: $Y_i = a + bx_1 + cx_2$

حيث : y_i يمثل الرضا الوظيفي

a, b, c : معامل الإنحدار

X_1 : يمثل فرق العمل x_2 : القيادة

وعليه نتحصل على العبارة التالية:

$$y_i (\text{الرضا}) = 0.394 + 0.204 x_1 (\text{فرق العمل}) + 0.601 x_2 (\text{القيادة})$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) والعبارة المتحصل عليها أن المتغيرات المستقلة (فرق العمل،

القيادة) لها مساهمة على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وفق العلاقة التي تحصلنا عليها بإعتبار أن معنوية

المتغيرات المستقلة أقل من 0.05.

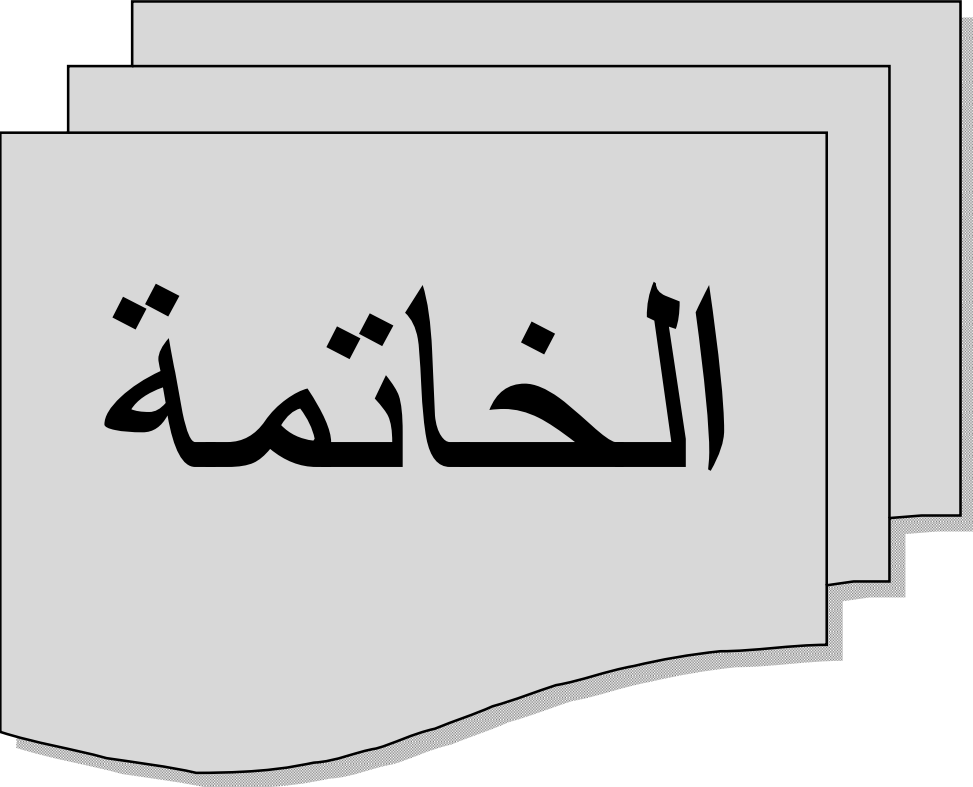
بشكل عام ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

"تساهم ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مديعة جيجل".

الخلاصة

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث اخترنا مؤسسة مدبغة جيجل للدراسة، قمت فيها بتوزيع (60) استمارة على العاملين، تمكنت من استرجاع (51) استمارة تم الإجابة عليها وملاً جميع بياناتها مكنتنا من القيام بالدراسة لمعرفة مدى مساهمة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

تبين لنا من خلال تفرغ وتحليل البيانات من وجود مساهمة متباينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة مدبغة جيجل بشكل خاص، وهذا ما ثبت في صحة الفرضيات الفرعية، عكس الفرضية الرئيسية الذي وبالرغم من وجود مساهمة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه هناك من المتغيرات المستقلة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة التي ليست لها مساهمة، حيث ارتفع مستوى المعنوية فيها إلى أكثر من 0.05 وبالتالي فقد تجاوزت نسبة الخطأ المسموح، إلا أنه تبقى هناك مساهمة من قبل المتغيرات المستقلة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.



الختامة

من خلال ما أوردته في بحثي هذا في جانبيه النظري والتطبيقي يتبين أن قضية الجودة لم تعد اختياراً يمكن للمؤسسات أن تتبناه أو تتخلى عنه، بل صارت حتمية ومطلب لتجديد وتطوير المنظمات في إطار توجهات عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة، وكذا على اعتبار أن المنافسة مع المؤسسات الأخرى ومواجهتها لا تكون إلاً من خلال الموارد البشرية التي تكتسبها لذلك كان لابد على المؤسسات كسب ولاء العمال من خلال العمل على ما يحقق رضاهم والوقوف عند رغباتهم ومتطلباتهم.

وعليه ومن خلال الدراسة النظرية لإدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي والدراسة التطبيقية التي قمت بها في مؤسسة مدبغة جيجل فقد ختمت هذه الدراسة من خلال وضع ما توصلت إليه في نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، كما قمت بتقديم بعض الاقتراحات ووضعت أفاق الدراسة.

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمت بها حول إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، توصلت إلى النتائج التالية:

1- النتائج النظرية

- الجودة هي مجموع المميزات أو الخصائص للمنتج أو الخدمة.
- للجودة محددات رئيسية تساعد المنتجات أو الخدمات من تحقيق الغرض المقصود منها مرتبطة بمجالات تعرف بأبعاد الجودة.
- تتم عملية قياس الجودة من خلال مجموعة من الخطوات.
- إدارة الجودة الشاملة فلسفة فكرية تتضمن إشراك جميع العاملين، تسعى المؤسسات لتطبيقها للاستفادة من أهميتها.
- لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من القواعد والإرشادات تساعد المنظمات على وضع هذه الفلسفة تعرف بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تضم مجموعة من العناصر لا بد من توفرها داخل الشركة.
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المتطلبات الأساسية، حيث يتم هذا التطبيق عبر مجموعة من المراحل.
- الإيزوا 9000 هو عبارة عن نظام لإدارة الجودة الشاملة لذلك فهما غير متعارضين بل متكاملين.
- رضا الفرد عن عنصر معين لا يعني رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي إلى إرضاء شخص ما لا يعني إرضاء الشخص الآخر.

- هناك العديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي إلا أنه مازال موضوع نقاش وجدال لتعدد الحقول العلمية التي تناولته بالدراسة كعلم النفس، علم الاجتماع... وغيرها.
- الرضا الوظيفي من الغايات التي تسعى إليها المؤسسات نظرا للنتائج التي تعود عليها.

2- النتائج التطبيقية

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- تعتمد المؤسسة على مبدأ التدريب بدرجة ضعيفة ويتبين ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.48.

- تعتمد المؤسسة على مبدأ فرق العمل بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 2.84.
- تعتمد المؤسسة على مبدأ القيادة بدرجة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 2.58.
- يعتبر مبدأ القيادة داخل مؤسسة مذبغة جيغل هو أفضل مبدأ يتم تطبيقه لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.843.

- يعتبر الرضا الوظيفي عند العاملين بمؤسسة مذبغة جيغل ضعيف حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.52.
- كما توصلت في دراستي إلى وجود مساهمة لمبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من 0.05 كما تبين ذلك من خلال معامل الارتباط لبيرسون بدرجة متوسطة بلغت 0.470.
- كما توصلت إلى وجود مساهمة لمبدأ فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من 0.05 كما تبين ذلك من خلال وجود معامل الارتباط لبيرسون بدرجة قوية بلغت 0.731.
- كما توصلت في دراستي إلى وجود مساهمة لمبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من 0.05 كما تبين ذلك من خلال وجود معامل الارتباط لبيرسون بدرجة قوية جدا بلغت 0.843.
- كما توصلت في دراستي إلى وجود مساهمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

ثانيا: الاقتراحات

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية يمكن إدراج بعض الاقتراحات والتي تسهم في تطوير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يحقق الرضا الوظيفي، وهذه الاقتراحات هي:
- العمل على توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لأجل إدراكها من قبل العمال.

- توفير البرامج التدريبية للعاملين من أجل إنجاح تطبيق مبدأ التدريب المرتبط بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العمل وتحسين العمل ضمن الفريق داخل المؤسسة من أجل الاستفادة وتبادل الخبرات.
- تعزيز دور القيادة داخل المؤسسة لما لها من أهمية في الاستثمار وتحسين الاتصالات وحل النزاعات.
- التركيز على مبدأ القيادة لما له من دور كبير في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة.
- إعادة النظر في نظام الأجور لما له من أثر كبير على رضا العاملين داخل المؤسسة.
- تحسين ظروف العمل المادية والوظيفية والاهتمام بتعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير الخدمات الاجتماعية والاستماع لشكاوي العمال وحل مشكلاتهم الشخصية مع الزملاء والرؤساء مما يسهم في تقوية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
- منح الإدارة المزيد من الحرية للعمال للاتصال ببعضهم والتعبير عن أفكارهم، فهذا يؤدي إلى تغذية روحهم المعنوية.

ثالثاً: أفاق الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة تحت عنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ولمزيد من الإثراء أقترح بعض المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية تكمل الموضوع الذي تم تناوله:

- دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.
- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء داخل المؤسسة.
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

(1) الكتب بالعربية

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003
5. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير الإيزو، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
6. أحمد صقر عاشور، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983.
7. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005
8. جمال طاهر أبو الفتوح، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، القاهرة، 2000.
9. هائل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء والتوزيع، عمان، 2001.
10. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
11. محمد عبد الرحمان عيسوي، دراسة في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
12. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
13. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
14. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
15. محمود محمد السيد، تحية محمد حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1991.
16. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، دار الجمهورية الإسكندرية، 1999.

17. مرعى محمد مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العام العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، 2007.
19. محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
20. محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.
21. محمد عبد الفاتح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد، الإسكندرية، 2008.
22. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
23. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
24. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
25. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
26. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير، للنشر والتوزيع، عمان،
27. مأمون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
28. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002،
29. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
30. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.

31. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
32. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والرياضة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
33. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان الأردن، 2005.
34. قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، الإصدار الثاني، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
35. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003
36. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
37. سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، الرياض، العدد 78، 1993.
38. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
39. سالم تيسير الشريد، الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
40. خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
41. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
42. لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
43. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي وزينب، إدارة الجودة الشاملة والمعمولية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.
44. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

45. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان الأردن، 2000.
46. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002.
47. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
48. عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2004.
49. عبد المنعم عبد الحي، علم الإجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
50. عبد المنعم عبد الحي، علم الإجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
51. خالد بن سعيد، عبد العزيز ابن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، ردمك للنشر، الرياض، 1997.

(2) الكتب بالأجنبية

1. Claude lévy.leboyer, **la motivation dans l'entreprise et stratégies**, édition organization ,2em édition, Paris, 2002.
2. Colantal Bussnault, Martine Prétet, **Organisation et Gestion de l'Entreprise**, Vuibert, Paris.
3. Daniel Durt, Mourice Pillet, **Qualité ou Production**, Edition d'organisation, Paris, 1998.
4. J.M.Juran, **Gestion de la Qualité**, 3^{ème} tirage, AFNOR, Paris, 1983.
5. J.I.Borgerou: **Le climat Organisationnel et la Satisfaction ou Travail**, ed .Gaétan Morin, Montréal, 1982.
6. Murray R Barrick, ann Marie Ryan, **Personality And Work Reconsidering The Role Of Personality In Organization**, Jossey-bass publishers? san francisco, 2003.
7. N.H. Chorn, **Total Quality Management**, Palacea or Pitfall, International of Physical Distribution & Logistic Management, Vol 21, N°8, 1991
8. Philippe Detrie, **Conduire une Démarche Qualité**, Editions D'organisation, 4^{ème} édition, Paris
9. Saks, A.M , **The Relationship Between The Amount And Helpfulness Of Entry Training And Work Outcomes**, human relation, 49(4), 1996
10. Saddiki Abdellah, **Management de Qualité**, Office des publications universitaires, Alger, 2003

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2008.
2. هاني بن ناصر الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، قسم العلوم الإدارية، جامعي نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003.
3. جاسم ابن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة فايز، الرياض، 2007.
4. صورية بوطرفة، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2011.
5. فتحة سيدي سعيد، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2013.
6. فاتن أحمد أبو بكر، موض بنت الزمان، معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بحث تطبيقي، مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2007.
7. نور الدين شنوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
8. نسيم بوقال، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
9. شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المخصصة، مذكرة ماجيستر غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2002.
10. عبد العزيز محمد الحميضي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2002.

11. علي بن محمد علي العترياني، العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
12. علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2002
13. عبد الرحيم قساس، دور الحوافز المعنوية في خلق الرضا الوظيفي في المنظمة الاقتصادية، ماستر (غير منشورة) ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.
14. عبد العزيز بن محمد المحيضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2007،
15. خديجة بوخلف، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للاتباع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006-2007
16. خان محمد ناصر، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008م.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. محمود بن محمد البديوي، الرضا الوظيفي والقيادة الفعّالة،
<http://www.egyview.com/vb/showthread.php?t=891>
2. دوافع تكوين الجماعة الصغيرة،
<http://www.infpe.edu.dz/cours/enseignants/secondaire/psychopedagogie/denami-ate/-private/p2.html>.
3. جمال بشير وهيبة، منصور سالم زغنين، إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها،
<http://www.hil.edu.tv/research/journal/ma.pdf>.

رابعاً: المجلات

1. أحمد مرسي أحمد الخواص، مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 3، 1996
2. العمري خالد، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، ع:2.

3. حنان عبد الرحيم الأحمدي، التحسين المستمر للجودة المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثالث، 2000..

خامسا: الملتقيات

1. محمد بن حميدة، خديجة حريق، إدارة نظام الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د- مولاي الطاهر، سعيدة.



قائمة الملاحق

جامعة جيجل

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إستمارة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يشرفني أن أتقدم الى حضارتكم بهذا الاستبيان الذي صمم من أجل الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي ، وذلك للمساعدة في إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة شهادة ماستر، من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من جامعة جيجل بعنوان :

"دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مذبغة الجلود جيجل -"

- لذلك نرجوا منكم المساعدة بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان ، مؤكداً لكم بأن اجابتم ستتعامل بسرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

و تقبلوا مني فائق التقدير و الإحترام .

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

أنثى ذكر

2- السن :

من 25 – 34 سنة أقل من 25 سنة

50 سنة فأكثر من 35 – 49 سنة

3- المستوى التعليمي

متوسط ابتدائي

جامعي ثانوي

5- الأقدمية

من 5 – 10 سنوات أقل من خمس سنوات

أكثر من 10 سنوات

6- الوظيفة :

موظف مؤقت موظف دائم

موظف متعاقد

المحور الثاني : التدريب

(ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة)

الرقم	العبرة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر لك الشركة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر					
2	يتم تدريبك على كيفية استخدام الآلات و المعدات بشكل دوري					
3	تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك					
4	يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري					
5	لديك التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتك					

المحور الثالث : فرق العمل

(ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة)

الرقم	العبرة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	يشجعك المسؤولين في الشركة للعمل بروح الفريق					
7	يتم إدماجك في فرق ذات جودة متعددة المستويات في المؤسسة					
8	يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه					
9	تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه					
10	تم تكوين فريق عملك ليخلق روح المشاركة بينك و بين زملائك لتحسين جودة أدائك					
11	يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك					

المحور الرابع : القيادة

(ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة)

الرقم	العبرة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	تستثمر الشركة في عملك لديها من خلال توجيه طاقاتك لتحقيق أهدافها					
13	تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة في الشركة لمقاييس دقيقة و فعالة					
14	تمتلك قيادتك في الشركة الشخصية و النشاط و الرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة					
15	تمتلك القيادة في الشركة مهارات الإتصال و مرونة التعامل معك					
16	تقوم القيادة بمعالجة الخلافات التي تحدث في فريقك و إتخاذ القرار بشأنها في الوقت المناسب					
17	تعمل القيادة في الشركة على مكافأتك على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين و دعم جهود الجودة					
18	توفر القيادة في الشركة مناخ داعم و مؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة و حرية					
19	تهتم القيادة في الشركة بإحتياجاتك و متطلباتك في مجال نشاطك العملي					

المحور الخامس : الرضا الوظيفي

(ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة)

الرقم	العبرة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى					
21	تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله					

					22	تشعر بأن الراتب الذي تتحصل عليه يرضي طموحاتك
					23	توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب مهارات حديثة
					24	توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك و بين رئيسك المباشر
					25	تتيح لك وظيفتك فرص الإتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك
					26	تنال الثناء و التقدير من قبل مشرفيك على الجهود التي تبذلها
					27	تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترقبتك
					28	توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات و الخبرات مع زملائك في العمل
					29	ترى أن ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، النظافة) في مكان العمل مناسبة

جامعة جيجل

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إستمارة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يشرفني أن أتقدم الى حضارتكم بهذا الإستبيان الذي صمم من أجل الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي ، وذلك للمساعدة في إجراء دراسة ميدانية لإستكمال متطلبات الحصول على درجة شهادة ماستر ، من كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير من جامعة جيجل بعنوان :

"دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مدبغة الجلود جيجل - "

- لذلك نرجوا منكم المساعدة بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان ، مؤكداً لكم بأن اجابتم ستتعامل بسرية تامة و لن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

و تقبلوا مني فائق التقدير و الإحترام .

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

أنثى ذكر

2- السن :

أقل من 25 سنة من 25 – 34 سنة
 من 35 – 49 سنة 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

5- الأقدمية

أقل من خمس سنوات من 5 – 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

6- الوظيفة :

موظف دائم موظف مؤقت
 موظف متعاقد

المحور الثاني : التدريب

(ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة)

الرقم	العبرة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر لك الشركة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر					
2	يتم تدريبك على كيفية استخدام الآلات و المعدات بشكل دوري					
3	تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك					

					4	يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري
					5	لديك التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتك

المحور الثالث : فرق العمل

(ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة)

الرقم	العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	يشجعك المسؤولون في الشركة للعمل بروح الفريق					
7	يتم إدماجك في فرق ذات جودة متعددة المستويات في المؤسسة					
8	يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه					
9	تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه					
10	تم تكوين فريق عملك ليخلق روح المشاركة بينك و بين زملائك لتحسين جودة أدائك					
11	يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك					

المحور الرابع : القيادة

(ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة)

الرقم	العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	تستثمر الشركة في عملك لديها من خلال توجيه طاقاتك لتحقيق أهدافها					
13	تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة في الشركة لمقاييس دقيقة و فعالة					
14	تمتلك قيادتك في الشركة الشخصية و النشاط و الرؤية الواضحة لعملية تحسين					

الجودة					
15	تمتلك القيادة في الشركة مهارات الإتصال و مرونة التعامل معك				
16	تعمل القيادة في الشركة على مكافأتك على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين و دعم جهود الجودة				
17	توفر القيادة في الشركة مناخ داعم و مؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة و حرية				
18	تهتم القيادة في الشركة باحتياجاتك و متطلباتك في مجال نشاطك العملي				

المحور الخامس : الرضا الوظيفي

(ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة)

الرقم	العبرة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى					
20	تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله					
21	تشعر بأن الراتب الذي تتحصل عليه يرضي طموحاتك					
22	توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب مهارات حديثة					
23	توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك و بين رئيسك المباشر					
24	نتيح لك وظيفتك فرص الإتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك					
25	تنال الثناء و التقدير من قبل مشرفيك على الجهود التي تبذلها					
26	تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترقيةك					
27	توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات و الخبرات مع زملائك في العمل					
28	ترى أن ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، النظافة) في مكان العمل مناسبة					

لجنة تحكيم الاستبيان

الوظيفة	اللقب والإسم	الرقم
أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير	لبصير هند	1
أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير	بولعسل سامية	2
أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير	سلامنة محمد	3
أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير	تويذة بلقاسم	4
أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير	إدر مناد	5

الملحق رقم (04)

معامل الثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.936	33

Statistique de fiabilité

النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	43	84,3	84,3	84,3
Valide أنثى	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	4	7,8	7,8	7,8
من 25 - 34 سنة	18	35,3	35,3	43,1
Valide من 35 - 49 سنة	20	39,2	39,2	82,4
سنة فأكثر 50	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	6	11,8	11,8	11,8
متوسط	17	33,3	33,3	45,1
Valide ثانوي	16	31,4	31,4	76,5
جامعي	12	23,5	23,5	100,0

Total	51	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	18	35,3	35,3	35,3
من 5-10 سنوات	6	11,8	11,8	47,1
أكثر من 10 سنوات	27	52,9	52,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف دائم	38	74,5	74,5	74,5
موظف مؤقت	8	15,7	15,7	90,2
موظف متعاقد	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

نتائج المتوسط والانحراف المعياري لفقرات محاور الدراسة

المتوسط والانحراف المعياري الكلي لمحاور الدراسة

Statistiques

	B	C	D	E
N				
Valide	51	51	51	51
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,4784	2,8399	2,5826	2,5255
Ecart-type	,86909	,89564	,88333	,79141

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لمحور مبدأ التدريب.

Statistiques

	س1	س2	س3	س4	س5
N					
Valide	51	51	51	51	51
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,12	2,43	2,35	2,24	3,25
Ecart-type	1,052	1,082	1,230	,951	1,278

Tableau de fréquences

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق إطلاقاً	16	31,4	31,4	31,4

غير موافق	21	41,2	41,2	72,5
محايد	7	13,7	13,7	86,3
موافق	6	11,8	11,8	98,0
موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	12	23,5	23,5	23,5
غير موافق	16	31,4	31,4	54,9
Valide محايد	12	23,5	23,5	78,4
موافق	11	21,6	21,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	15	29,4	29,4	29,4
غير موافق	18	35,3	35,3	64,7
Valide محايد	5	9,8	9,8	74,5
موافق	11	21,6	21,6	96,1
موافق بشدة	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	12	23,5	23,5	23,5
غير موافق	21	41,2	41,2	64,7
Valide محايد	12	23,5	23,5	88,2
موافق	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	5	9,8	9,8	9,8
غير موافق	13	25,5	25,5	35,3
Valide محايد	5	9,8	9,8	45,1
موافق	20	39,2	39,2	84,3
موافق بشدة	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لمحور مبدأ فرق العمل

• Statistiques

	س6	س7	س8	س9	س10	س11
N Valide	51	51	51	51	51	51
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,63	2,37	2,65	3,55	2,76	3,08

Ecart-type	1,232	1,131	1,262	1,137	1,176	1,181
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Tableau de fréquences

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	13	25,5	25,5	25,5
غير موافق	11	21,6	21,6	47,1
محايد	10	19,6	19,6	66,7
موافق	16	31,4	31,4	98,0
موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	15	29,4	29,4	29,4
غير موافق	13	25,5	25,5	54,9
محايد	12	23,5	23,5	78,4
موافق	11	21,6	21,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

غير موافق إطلاقاً	13	25,5	25,5	25,5
غير موافق	11	21,6	21,6	47,1
محايد	10	19,6	19,6	66,7
موافق	15	29,4	29,4	96,1
موافق بشدة	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	6	11,8	11,8	11,8
غير موافق	1	2,0	2,0	13,7
محايد	10	19,6	19,6	33,3
موافق	27	52,9	52,9	86,3
موافق بشدة	7	13,7	13,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	10	19,6	19,6	19,6
غير موافق	10	19,6	19,6	39,2
محايد	15	29,4	29,4	68,6
موافق	14	27,5	27,5	96,1
موافق بشدة	2	3,9	3,9	100,0

Total	51	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	7	13,7	13,7	13,7
غير موافق	8	15,7	15,7	29,4
محايد	14	27,5	27,5	56,9
موافق	18	35,3	35,3	92,2
موافق بشدة	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لمحور مبدأ القيادة.

Statistiques

	س12	س13	س14	س15	س16	س17	س18
N Valide	51	51	51	51	51	51	51
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,96	2,51	2,65	2,86	2,29	2,35	2,45
Ecart-type	1,216	1,206	1,074	1,149	1,064	1,293	1,189

Tableau de fréquences

س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق إطلاقاً	9	17,6	17,6	17,6

غير موافق	9	17,6	17,6	35,3
محايد	10	19,6	19,6	54,9
موافق	21	41,2	41,2	96,1
موافق بشدة	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	15	29,4	29,4	29,4
غير موافق	9	17,6	17,6	47,1
محايد	14	27,5	27,5	74,5
موافق	12	23,5	23,5	98,0
موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	9	17,6	17,6	17,6
غير موافق	14	27,5	27,5	45,1
محايد	14	27,5	27,5	72,5
موافق	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقا	9	17,6	17,6	17,6
غير موافق	8	15,7	15,7	33,3
محاييد	17	33,3	33,3	66,7
موافق	15	29,4	29,4	96,1
موافق بشدة	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقا	15	29,4	29,4	29,4
غير موافق	14	27,5	27,5	56,9
محاييد	14	27,5	27,5	84,3
موافق	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقا	20	39,2	39,2	39,2
غير موافق	7	13,7	13,7	52,9
محاييد	12	23,5	23,5	76,5

موافق	10	19,6	19,6	96,1
موافق بشدة	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	15	29,4	29,4	29,4
غير موافق	10	19,6	19,6	49,0
محايد	16	31,4	31,4	80,4
موافق	8	15,7	15,7	96,1
موافق بشدة	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي.

Statistiques

	س19	س20	س21	س22	س23	س24	س25
N Valide	51	51	51	51	51	51	51
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,12	1,84	1,57	2,27	2,86	3,10	2,43
Ecart-type	,952	1,120	,922	1,185	1,312	1,253	1,360

Statistiques

	س26	س27	س28
N Valide	51	51	51

Manquante	0	0	0
Moyenne	2,27	2,65	2,14
Ecart-type	1,150	1,383	1,217

Tableau de fréquences

س19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	2	3,9	3,9	3,9
محايد	8	15,7	15,7	19,6
موافق	21	41,2	41,2	60,8
موافق بشدة	20	39,2	39,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	28	54,9	54,9	54,9
غير موافق	10	19,6	19,6	74,5
محايد	7	13,7	13,7	88,2
موافق	5	9,8	9,8	98,0
موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

	غير موافق إطلاقاً	33	64,7	64,7	64,7
	غير موافق	11	21,6	21,6	86,3
Valide	محايد	3	5,9	5,9	92,2
	موافق	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق إطلاقاً	18	35,3	35,3
	غير موافق	13	25,5	60,8
Valide	محايد	8	15,7	76,5
	موافق	12	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0

س23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق إطلاقاً	12	23,5	23,5
	غير موافق	8	15,7	39,2
Valide	محايد	9	17,6	56,9
	موافق	19	37,3	94,1
	موافق بشدة	3	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0

س24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقا	10	19,6	19,6	19,6
غير موافق	3	5,9	5,9	25,5
محايد	14	27,5	27,5	52,9
موافق	20	39,2	39,2	92,2
موافق بشدة	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقا	18	35,3	35,3	35,3
غير موافق	11	21,6	21,6	56,9
محايد	8	15,7	15,7	72,5
موافق	10	19,6	19,6	92,2
موافق بشدة	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقا	17	33,3	33,3	33,3
غير موافق	13	25,5	25,5	58,8
محايد	12	23,5	23,5	82,4
موافق	8	15,7	15,7	98,0
موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0

Total	51	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

س27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	18	35,3	35,3	35,3
غير موافق	3	5,9	5,9	41,2
محايد	12	23,5	23,5	64,7
موافق	15	29,4	29,4	94,1
موافق بشدة	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق إطلاقاً	22	43,1	43,1	43,1
غير موافق	10	19,6	19,6	62,7
محايد	11	21,6	21,6	84,3
موافق	6	11,8	11,8	96,1
موافق بشدة	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

نتائج معامل الارتباط لبيرسون

Corrélations

		E	B	C	D
Corrélation de Pearson	E	1,000	,470	,731	,843
	B	,470	1,000	,619	,575
	C	,731	,619	1,000	,746
	D	,843	,575	,746	1,000
Sig. (unilatérale)	E	.	,000	,000	,000
	B	,000	.	,000	,000
	C	,000	,000	.	,000
	D	,000	,000	,000	.
N	E	51	51	51	51
	B	51	51	51	51
	C	51	51	51	51
	D	51	51	51	51

نتائج إختبار T_test لإختبار الفرضيات الفرعية.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	23,186	3	7,729	44,674	,000 ^b
1 Résidu	8,131	47	,173		
Total	31,317	50			

a. Variable dépendante : E

b. Valeurs prédites : (constantes), D, B, C

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 E	,453	,209		22.79	0.00
B	-,091	,088	-,100	20.36	0.00
C	,242	,105	,274	22.64	0.00
D	,624	,102	,697	20.88	,000

Coefficients^a

Modèle	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	2.30	2.75
B	2.23	3.09
C	2.58	2.83
D	2.23	,830

نتائج إختبار t لإختبار الفرضية الرئيسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	23,186	3	7,729	44,674	,000 ^b
Résidu	8,131	47	,173		

Total	31,317	50			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : E

b. Valeurs prédites : (constantes), D, B, C

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,453	,209		2,162	,036
1 B	-,091	,088	-,100	-1,033	,307
C	,242	,105	,274	2,297	,026
D	,624	,102	,697	6,099	,000

نتائج إختبار t للفرضية الرئيسية بعد حذف مبدأ التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,394	,202		1,953	,057
1 C	,204	,099	,230	2,065	,044
D	,601	,100	,671	6,014	,000

الملخص

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة مدبغة جيجل، ولبلوغ هذا الهدف قمنا في مرحلة أولى بالتطرق لعدة جوانب نظرية متعلقة بالموضوع وفي مرحلة ثانية بإجراء دراسة ميدانية من أجل إسقاط أبعاد الدراسة النظرية على مؤسسة مدبغة جيجل، حيث تم توزيع (60) استمارة على عينة عشوائية شملت جميع مستويات العمال من فئة الإطارات رؤساء المصالح، وعمال التنفيذ. وقد تم استرجاع (51) استمارة فقط بسبب عدم ملاءمة الاستمارات المتبقية.

بعد إسترجاع كافة الاستمارات خضعت هذه الأخيرة للمعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، استعمل فيها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار الخطي، وبينت نتائج الدراسة عن وجود مساهمة لممارسة إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مدبغة جيجل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الرضا الوظيفي، التدريب، فرق العمل، القيادة.

Résumé

Le but de l'étude est de comprendre le rôle de la qualité du management dans la satisfaction du travailleur au niveau de la tannerie de Jijel.

Pour réaliser cet objectif, on a recouru dans un premier temps aux différentes approches théoriques qui ont une relation avec notre travail de recherche, puis dans un deuxième temps on a focalisé notre travail sur l'approche empirique basée sur une enquête par questionnaire qui a touché environ 60 travailleurs tous niveaux confondus (cadre, responsable des services, etc), mais nous avons retenu que 51 en raison du non remplissage du questionnaire.

Les outils statistiques qui ont été utilisés pour l'exploitation de l'enquête sont d'abord descriptive puis explicative. Dans un premier temps, nous avons recouru au calcul de la moyenne, de l'écart type, le coefficient de corrélation, etc. Quant à l'approche explicative, nous avons utilisé un modèle de régression linéaire (student). Le résultat de l'étude empirique confirme bien notre hypothèse de base « la contribution de la qualité de management dans la satisfaction des travailleurs de la tannerie de Jijel »

Mots clefs : le management de la qualité totale, satisfaction du travail, entraînement, les équipes de travail, comment.