



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: العلوم التسيير تخصص: ادارة أعمال

جودة الخدمات وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات
الجزائرية

إعداد الطلبة: الأستاذة المشرفة:

- بن يمينة محمد. داودي ميمونة

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	شريف محمد
مقررا	أستاذ محاضر "ب"	داودي ميمونة
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	صافة محمد
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	ساعد محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله و نستعين و نعوذ بالله من شرور أنفسنا و من سيئات أعمالنا و من يهده الله فهو المهتدي و من يضلل فلن تجد له وليا ولا نصيرا و أشهد أن لا اله الا الله و حجه لا شريك له و أن محمدا عبده و رسوله صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه أجمعين و من تبعهم الى يوم الدين.

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي الدكتورة " داودي ميمونة " شكرا و عرفانا على قبولها الاشراف على مذكرتي و على ملاحظاتها و توجيهاتها التي كانت نورا تسيير على ضوئه خطواتنا.

كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث و تقييمه و إثراءه.

ولجميع الاساتذة الذين مهدوا لنا طريق العمل فقد حان لنا الحظ للاطلاع على نبرة فكرهم و تجاربهم.

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

إهداء

وصلت رحلتي التكوينية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..

وها أنا ذا أختتم بحث تخرُّجي بكل همّة ونشاط،

وأمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتي،

وساعدني ولو باليسير،

الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المُبجّلين..

أهديكم بحث تخرُّجي

محمد

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

البسمة

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

1..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام لجودة الخدمات

8..... المبحث الأول: الجودة وأهميتها

8..... المطلب الأول: مفهوم الجودة

10..... المطلب الثاني: أهمية الجودة

14..... المبحث الثاني: مفهوم الخدمة وأهميتها

14..... المطلب الأول: مفهوم الخدمة

15..... المطلب الثاني: أنواع الخدمات

16..... المطلب الثالث: أهمية الخدمة

17..... المبحث الثالث: جودة الخدمات وخطوات تحقيقها

17..... المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات وأهميتها

19..... المطلب الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة

21..... المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

31..... المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

31..... المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

33..... المطلب الثاني: عناصر الرضا عن الأداء الوظيفي

34..... المطلب الثالث: أنواع وخصائص الرضا الوظيفي

37..... المبحث الثاني: نظريات أداء الوظيفي ومحدداته

37..... المطلب الأول: نظريات أداء الوظيفي

44..... المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

45..... المطلب الثالث: الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي

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

49..... المطلب الأول: مساهمة مبدأ التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: مساهمة مبدأ فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي 50

المطلب الثالث: مساهمة مبدأ القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين 51

الفصل الثالث دراسة ميدانية بمستشفى ميموني الطاهر بالسوقر

المبحث الأول: النظام الصحي في الجزائر 56

المطلب الأول: مراحل تطور القطاع الصحي في الجزائر 56

المطلب الثاني: تعريف النظام الصحي و مكوناته 58

المطلب الثالث : هيكل النظام الصحي في الجزائر..... 60

المبحث الثاني : تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر بالسوقر 62

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسوقر 62

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر 67

المبحث الثالث: تحليل ومعالجة معطيات محل الدراسة 71

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 71

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان 72

خاتمة: 83

قائمة الجداول والأشكال 87

قائمة المصادر والمراجع 90

الملخص: 97

مقدمة

تقديم:

المنافسة الشديدة و اختلاف الأداء السلوكي للخدمة صعب على المؤسسات ضبط آراء الخدمة لهذا يتطلب بحثا و تنبؤا بالآفاق المستقبلية و توفير العوامل المؤثرة على الجذب مع إبعاد العوامل الطاردة بتحسين جودة الخدمة و موافقتها مع حاجة الزبون بجانب تحسين الجودة لزم تحسين الأداء الوظيفي للعمال الذين يقومون بدور كبير في تحسين الخدمة ،فاتصاف العمال بأداء على اكمل وجه يساوي خدمة ممتازة بالتالي ضمان تلبية حاجيات الزبائن و تحقيق الربح ، قد لا يقتصر تحسين الأداء الوظيفي على المال و القوة بل يمكن اعتبار هاتين الأخيرتين على أنهما وسائل تسمى " بالقيم الإنسانية".

يقوم الأداء الوظيفي على العمل الجماعي نظرا لحاجة المؤسسة على التماسك والالتزام والتعاون وكذا الرقابة اليومية لأداء العمال بغض النظر على أن العامل الجيد يلتزم بجميع القوانين فعليه واجبات وله حقوق المدير الناجح دائما ما يبحث عن العمال ذوي الخبرة والسع الناجح، وينفي وجود الفشل في مؤسسته كون الاداء الوظيفي أهم عنصر لشدة المنافسة.

بالتالي تربط علاقة قوية و متماسكة بين الخدمة وجودتها والأداء الوظيفي، فالإبداع لا ينتج عن آلات إنما ينتج عن أداء متميز للعمال بالتالي خدمة ذات جودة عالية توصلنا إلى الأداء المتميز وتحقيق النجاح لمؤسسة وإرضاء الزبون وكافة احتياجاته.

أولا: اشكالية الدراسة

في ظل التغيرات التي تحدث في السوق والمنافسة الشديدة التي تقوم عليها الأسواق، كان لا بد من تطوير استراتيجيات لإرضاء الزبائن ومنه المشكل المطروح

كيف تؤثر جودة الخدمات على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

لمعالجة المشكلة المطروحة والإلمام بموضوع الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم جودة الخدمات ؟

2- ما هو الأداء الوظيفي ؟

3- ما هي أهم العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع الدراسة، وأملا في تحقيق أهداف البحث يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي نسعى لاختبارها على النحو التالي:

- 1- إن جودة الخدمات مقترنة ببعض العوامل وتؤثر على بعض الاستراتيجيات.
- 2- تتمثل أهمية جودة الخدمات والأداء الوظيفي في تحقيق التوازن بين الزبائن وتحقيق الربح في المؤسسة.
- 3- تعتمد جودة الخدمات على الأداء الوظيفي للعمال.

رابعاً: دوافع اختيار الموضوع

وقع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية وتتمثل فيما يلي :

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في البحث في هذا الموضوع.
- تناسب البحث مع تخصصنا ادارة أعمال.
- رغبتنا الملحة في التعرف على أثر جودة الخدمات في المؤسسات الجزائرية.

الأسباب الموضوعية:

- نظرا للأهمية البالغة التي يكسبها هذا الموضوع.
- التعرف على الأهمية البالغة لتحسين الجودة على الشركات.
- معرفة الأثر الذي يتركه الأداء الوظيفي على العمال

خامساً: أهداف الدراسة

- 1 - إبراز العلاقة بين جودة الخدمات والأداء الوظيفي .
- 2 - إبراز تأثيرات جودة المنتج على المؤسسات .
- 3 - الدور الذي يلعبه الأداء الوظيفي في تحسين جودة المنتج .

سادساً: أهمية الدراسة

إن أهمية هذا البحث تقترن بحد ذاتها على أهمية الجودة والأداء الوظيفي،ويمكن تحديده في النقاط التالية:

- 1 - التعرف على كفاءات تحسين المنتج بطرق جديدة تتوافق مع تقلبات السوق.

2 - ضرورة تحقيق الأداء الوظيفي في جميع العمال لضمان منتجات ذات جودة,

سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية

1- الحدود الزمانية: اخر اسبوعين من شهر ماي 2022.

2- الحدود المكانية: المؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر بالسوقر ولاية تيارت.

3- منهجية الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، ولتحقق من الفرضيات إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث إعتدنا على المنهج الوصفي في دراسة الجوانب النظرية للبحث في الأدبيات و تفصيل الجوانب المتعلقة بماهية جودة الخدمات بالمؤسسات الجزائرية، أما المنهج التحليلي وهو الأسلوب الضروري لإعطاء البحث جانبه التطبيقي، من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات عن طريق أداة الاستبيان، والقيام بتحليل هذه المعطيات للوصول في الاخير الى نتائج البحث.

ثامناً: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على مجموعة من التقنيات و الوسائل لجمع المعلومات لدراسة الميدانية تتمثل فيما يلي:
1/ الوثائق هي تلك الوثائق التي اعتمدنا عليها و المعمول بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية والتي ترتبط بموضوع دراستنا وقد تم تجميعها من المنشورات والمطبوعات.

2/ الاستبيان تحتوي الاستمارة الموجهة للمرضي علي مجموعة من الأسئلة المتنوعة البسيطة والواضحة

التي

تتطلب وقت قصير للإجابة عليها حاولنا من خلالها تقييم المرضى لجودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ميموني الطاهر

تاسعاً: صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على كافة البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على موافقه مسؤولي المصالح من اجل توزيع الاستمارات والتكلم مع المرضى.
- تخوف المرضى من الادلاء بكافة المعلومات وهذا ما يصعبه من مهمه الباحث.

- صعوبة الوصول الى كافة المرضى خاصة بعض الحالات الصحية الحرجة.

عاشرا : الدراسات السابقة

تتطلب دقة المعلومات مراجع وبحوث شاملة من أجل غزالة الإبهام عن الدراسة وتمكننا من الوصول إلى حقائق ملموسة أو غير ملموسة، لكن لا يمكن الجزم على وجود دراسات مطابقة بل يوجد دراسات عنصر منها هو مطلبنا

الدراسة الأولى: بوغان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، رسالة الماجستير. جامعة بوزياف مسيلة، الجزائر، 2007
حيث أفرزت نتائج هذه الدراسة :

أن وجود عنصر جودة الخدمات في الموانئ أصبح ضرورة تتطلبها التغيرات الاقتصادية، وتطور سوق الخدمات البحرية الذي سمح بدخول الكثير من المؤسسات الخاصة مجال التصدير والاستيراد مما خلق جوا من المنافسة بين المؤسسات السينائية الجزائرية لجلب عدد أكبر من المتعاملين.

الدراسة الثانية:

بلخيري سهام، عشيط حنان، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة -"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2012.

حيث تناول البحث الرضا الذي يرتبط بالجودة وركزت الدراسة على جود الخدمات من أجل إرضاء الزبون.

حيث افرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهويؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموظفين وهو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح المؤسسة.

الفرق بين دراستي والدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة لأنها:

تتميز عن الدراسات السابقة كونها تركز على جودة الخدمات الصحية وإبراز العلاقة بينها وبين الاداء الوظيفي، وكيفية التأثير بينهما كما تما تدعيم بحثنا بدراسة ميدانية في مستشفى ميموني الطاهر بالسوقر.

هيكلالدراسة:

بناء على ما سبق من المعلومات وللإجابة على الإشكالية سابقا والأسئلة الفرعية تمت تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين بالجانب النظري كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام لجودة الخدمات

الفصل الثاني: نظرة عامة حول الأداء الوظيفي

كما تطرقنا في الفصل الثالث إلى الجانب التطبيقي بدراسة حالة بمستشفى ميموني الطاهر بالسوقر

الفصل الأول

الإطار العام لجودة الخدمات

مقدمة الفصل:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في الأسواق المحلية والخارجية في ظل الإرتفاع الكبير لعدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها. لهذا فقد أصبح عليها العمل على استكمال مقومات نظام الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً لتستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها. و عليه فقد ازداد وعيمنظمات الأعمال العالمية في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه وحتى الآن لم يأخذ طريقه في التطبيق أو حتى الإقتناع الكامل به في المؤسسات العربية، لذا لم يتم بعد إدراجه في قائمة اهتماماتها وأولوياتها، إذ لم تظهر من البوادر ما يشير إلى الإهتمام الكافي بهذا الأسلوب الحديث، لذلك سيتم التعرف في هذا الفصل على الجودة و أهميتها في المبحث الأول كما سيتم التعرف كذلك على الخدمة و أهميتها في المبحث الثاني و في الختام سنتطرق في المبحث الثالث إلى وجودة الخدمات وخطوات تحقيقها.

المبحث الأول: الجودة وأهميتها

يعتبر تحقيق الجودة في المؤسسة منهج إستراتيجي يعتمد على تطبيق ونشر المفهوم الإستراتيجي في استخدام الجودة اتجاه العملاء واتجاه العمليات الإنتاجية، ورغم أن تعريف الجودة يأخذ صور مختلفة إلا أن معظم علماء الجودة يؤكدون أن تطبيق الجودة بشكل عالي يقود إلى تحقيق إستراتيجيات المؤسسة بخلق منتج يراه العميل منتجا متميزا عن المنتجات المنافسة بجودة عالية وبأقل التكاليف.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

تعرف الجودة على أنها طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء أو درجة صلابة يرجع مفهومها إلى كلمة "Qualities"، أصل هذه الكلمة هي الكلمة اللاتينية تقوم بتحديد الدقة والإتقان من خلال القيام بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من خلال تمثيلها على شكل تماثيل، قصور لغرض التفاخر بها وعرضها أو استخدامها لأغراض الحماية.

المفهوم الحديث للجودة بدأ بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج كبروالثروة الصناعية خاصة مع ظهور المؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة ومنه قد قال إدوارد أن الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية أنها تفي درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام والاتساق، والثقة بجودة تناسب السوق. عرفت الجمعية الأمريكية المسماة " ISO " على أنها درجة تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية للمستهلك، من خلال جملة الخصائص الرئيسية.¹

عرف العالم " ديفيد " سنة 1984 الجودة على أنها الجودة صفة أو درجة تميز به شيء سواء من نوعية معينة، أما رأي FINISH سنة 1996 فالجودة في نظره على أنها درجة من التألق والتميز نظرا إلى أن الأداء ممتاز وخصائص ممتازة أيضا عند المقارنة مع المعايير التي وضعت منظور المنظمة أو منظور الزبائن

إن الجودة عملية تحقق رغبات وتوقعات وتنبؤات كل المستهلكين والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من ساع أو خدمات، وتسعى تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

¹ - بابكر مبارك عثمان ، " المدخل لإدارة الجودة " ، ط 1 ، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، مصر، 2006، ص 11 . 14

وتعرف على أنها مدى ملائمة وتطابق المنتج للاستخدام ويمكن القول على أنها القدرة التي تقدم أفضل وأمثل الصفات.¹

رغم ما تم ذكره من مفاهيم مختلفة إلا لأن مفهوم الجودة يبقى متغيراً حسب منطلق فهمه والسياق الذي يستخدم فيه، فكل باحث يعرفه بطريقة رؤية للجودة على أنها مرادف للسلع والخدمات التي تهدف لتلبية الحاجيات والرغبات، تستند الجودة على قدرتها للاستمرار، والإنتاج.²

كبقية المصطلحات فإن مفهوم الجودة مر على عدة تطورات قد قام بتصنيفها FEIGEBaum

سنة 1993 إلى سبعة مراحل:

- 1 - فترة مسؤولية الحرفي عن السيطرة على الجودة.
- 2 - فترة مسؤولية رئيس العمال عن السيطرة على الجودة.
- 3 - فترة السيطرة على الجودة بالفحص.
- 4 - فترة السيطرة على الجودة الإحصائية.
- 5 - تأكيد الجودة.
- 6 - إدارة الجودة الاستراتيجية.
- 7 - إدارة الجودة الشاملة³.

يلخص هذا الجدول مراحل تطورها⁴:

الجدول رقم (01-01): مراحل تطور الجودة

الأفكار	السنة
تايلور: أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وقد كان أول رائد للمدرسة العلمية، هدف وسعى إلى تحسين العمل والإنتاج.	1911
سيورد قدم فكرة السيطرة على ابوجودة احصائيا في كتابه الشهير "السيطرة الفرعية"	1931

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البيزوري للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان 2005 . ص 15

2 - النعيم ، حسن محمد ، علي أروى عبد الحميد محمد تور ، "إدارة الجودة الشاملة" ، مطبعة أروى، عمان، الأردن، 2008 ، ص 4 . 5

3- محمد حسين و آخرون، " إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق "، ط 1، عمان ، الأردن ، 2012 ، . ص: 24 ، 25

4- حمدي عبد العظيم ، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة" ، ط 1 ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، مصر، 2008 ، ص: 43

1941	انضم دجمين في دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة
1950	دجمين: ركز على موضوع الجودة، ولاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان
1951	جوران، قدم معلومات في كتابه عن الرقابة
1970	قدم كروسبي مفهوم التلف الصفري
1979	نشر كروسبي كتاباً عن الحرية
1980	اعترفت اليابان بنجاح دجمين في الإدارة اليابانية
1981	عقد ندوات بشرك فورد تحدث فيها دجمين مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة وتوطيد العلاقة
1987	جائزة مالكوم بالتدرج لإدارة الجودة الشاملة
1988	إصدار إرشادات وتوجيهات من طرف وزير الدفاع الأمريكي بتكليف أعمال تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة
1989	شركة فلوريدا للطاقة
1993	تدريس الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية
2003	انتشر مفهوم الجودة الشاملة في الدول المتقدمة صناعياً وتلقيها رواجاً كبيراً في هذا المجال

المصدر: حمدي عبد العظيم، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة"، ط 1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر، 2008، ص 43

المطلب الثاني: أهمية الجودة

إن جودة المنتج تلعب دوراً هاماً في الاستراتيجية المنافسة في مختلف أنواع الأسواق من الأسواق المحلية، الإقليمية، العالمية، و بهذا المنبر الجودة تركت بصمة مهمة في الاستراتيجية الحيوية للمستهلك ويمكن تحديد أهميتها في:

- 1 - توفى احتياجات المستهلك و رغباته حسب طلباته و اقتراحاته
- 2 - تعتبر الجودة عاملا أساسيا في تحديد الطلب على منتجات المنظمة
- 3 - ضمان استمرارية عمل المؤسسة الاقتصادية و رفع القدرات لتحقيق الأهداف .
- 4 - تعتبر الجودة أداة فعالة لتحقيق جودة الأداء المنتج و رضا العملاء :
و تنعكس هذه الأهمية على :

أ - **سمعة المنظمة** : تلعب الجودة دورا في تحسين سمعة المؤسسة و توسيع شهرتها و توطيد علاقاتها مع دول أجنبية و خبرا من أجل تحقيق مهارات السعي إلى تشبيح حاجيات المستهلك ، بالتالي إمكانية منافستها.

ب - **المنافسة العالمية** : إن أهم ما تسعى إليه المؤسسة تحقق جودة تشمل المتغيرات السياسية و الاقتصادية المؤثرة على تبادل السلع و المنتجات ، بالتالي تضمن مكان الأسواق العالمية ، فالانخفاض التدريجي للجودة يؤدي إلى الحاق الأضرار بأرباحها¹

ج - التكاليف و حصة السوق :

من أجل تحقيق الجودة يجب جميع معلومات و المرور على مراحل الانتاج من أجل إتاحة الفرص بهدف الكشف عن الاخطاء لتفاديها و اجتناب الكلفة الاضافية و توفر المال للاستفادة منه ف نشاطات أخرى و بالتالي تخفيض الكلفة².

المطلب الثالث : أنواع الجودة

سوف نتطرق في المطلب الى أنواع جودة الخدمات، حيث تنقسم إلى عدة أنواع ونذكر منها:

أولاً: جودة التصميم

تعني جودة المنتج ككل ابتداءً من التصميم الأولي للمنتج وتحديد خصائصه، ومدى تلبية هذهالخصائص لحاجات العملاء بناءً على دراسات متعمقة للأسواق، حيث تمر عملية تصميم المنتجات بمراحل متسلسلة تبدأ من عملية دراسة الأسواق ومنتجات المنافسين، ثم تصميم المنتجات

1 - بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007 ، ص 66.

2 - فلسي ليندة ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص 12

بناءً على هذه المعلومات وتجربتها في الأسواق لقياس مدى رضا العملاء عنها، وصولاً إلى تعديل خصائص بناءً على حاجات ورغبات العملاء.

تحظى جودة تصميم المنتجات بأهمية كبيرة للأسباب الآتية:

- أصبحت رغبات ومتطلبات العملاء في الأسواق الحالية كبيرة ومتنوعة الأمر الذي يدعو إلى ظهور منتجات متجددة باستمرار لتلبية تلك الحاجات والرغبات.
- زيادة عدد المنتجات في الأسواق وقصر دورة حياة تلك المنتجات أدى إلى وجود تنوع هائل فيها، الأمر الذي يدعو للاهتمام بإيجاد منتجات قادرة على هذه المنافسة.
- تصميم المنتجات يعتبر العنصر الأساسي في نجاح واستمرار عمل الشركات والمنظمات، حيث أن تلك الشركات والمنظمات تستخدم جميع الوسائل والتقنيات للوصول إلى تعظيم أرباحها التي تتم من خلال بيع منتجاتها.

ثانياً: جودة الأداء

تضمن مفهوم جودة الأداء الرقابة على العملية الإنتاجية كاملة من جميع مراحلها التي تبدأ من طريقة الحصول على المواد الأولية مروراً بالعملية الإنتاجية في جميع مراحلها انتهاءً بوصول المنتج إلى المستهلك النهائي، من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي يتم استخدامها للوصول إلى العملاء في الأسواق المستهدفة تعني جودة الأداء بشكل رئيسي بمتابعة عملية الإنتاج في كل مرحلة، قبل انتقال المنتج أو الخدمة إلى المرحلة التي تليها، وذلك حتى يتم التأكد من خروج المنتج من تلك المرحلة بصورة صحيحة، فلو افترضنا حدوث خطأ في مرحلة أولية في بداية العملية الإنتاجية، ولم يتم اكتشاف ذلك الخطأ فإن المنتج النهائي لن يكون مطابقاً للمواصفات المطلوبة حتى لو كانت جميع المراحل الإنتاجية بعد ذلك صحيحة¹

ثالثاً: التحسين المستمر

قصد به تطوير وتحسين المنتجات والخدمات حتى تصل إلى مرحلة تلبية حاجات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار، وهذا التغيير يتطلب من المنظمات والشركات تطوير وتحسين منتجاتها باستمرار، حيث يتضمن هذا التحسين تحسين طبيعة المنتجات والخدمات وخصائصها وتحسين الموارد التي تدخل في العملية الإنتاجية إضافة إلى تحسين العمليات الإنتاجية للوصول إلى المنتجات المطلوبة، والرقابة عليها باستمرار.

¹ - سلطان كريمة، "طرق تحسين جودة المنتج التجاري و أثرها في تخفيض التكاليف"، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 26.

يمكن استخدام نظام الجودة المكون من الخطوات الآتية لضمان سير عملية التحسين المستمر:

- (1) التخطيط يكون بوضع خطة شاملة للمنتج بدءاً من تصميمه وانتهاءً بقياس رضا العملاء عن هذا المنتج.
- (2) التنفيذ يتم من خلال العمل على الخطة التي تم وضعها، وتطبيقها على أرض الواقع.
- (3) المراقبة تكون بالتحقق من نتائج تنفيذ الخطط على أرض الواقع، ويتم قياس نتائجها ومدى تحقيقها للأهداف المحددة في الخطة.
- (4) التصرف يكون بملاحظة النتائج التي حققها المنتج أو الخدمة، ففي حال تم تحقيق الأهداف المحددة يمثل هذا نجاحاً للخطة ويتم تطبيقها على مستويات أكبر، وفي حال لم يتم تحقيق النتائج فيكون من الضروري مراجعة مراحل إعداد المنتج لمعرفة مكان الخطأ وتعديله¹.

¹ - سلطان كريمة، "مرجع السابق"، ص 25.

المبحث الثاني : مفهوم الخدمة و أهميتها

الجودة، مثل أي صفة و ميزة تتأثر بعدة عوامل أساسية، حيث أن لكل عامل أساسي مميزات تؤثر على الجودة. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمة و انواعها و ذلك عبر مطلبين كما سنتناول في المطلب الثالث أهمية الخدمة.

المطلب الأول : مفهوم الخدمة

إن الخدمة مجموعة من النشاطات المعرفة و غير المحسوبة الهدف منها تحقيق رضا الزبائن¹ تعرف أيضا على أنها نشا و إنجاز أو منفعة تقدم من طرف لآخر ، لا تنتج أي ملكية تقدمها إما ملموسة أو غير كذلك²

إن الخدمة نشاط يرافقه عدد من العناصر غير ملموسة تعتمد على تفاعل الزبائن³ " الخدمة بأنها نشاط أو سلسلة أنشطة لها طبيعة غير ملموسة Garourioos عرف الباحث " و لا يستلزم التحدث عن طريق التفاعل سواء بين المستهلك ، الموظف ، الموارد المادية ، السلع ، الأنظمة.⁴

كما عرفت الخدمة على أنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بدرجة الأساس ، و هي ع جوهري من منتج ملموس يمر من خلالها أي شكل من أشكال التبادل بهدف إشباع حاجة أو رغبة عميل أو مستفيد⁵

¹ - عبد العزيز أبو نيرة ، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة"، ط 1 ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2005 ، ص 28

² - عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم " ،الدار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر، 2000 ، ص 18

³ - تيسير الدين محمد العربي ، "أساسيات التسويق المعاصر" ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 1998 ، ص 465

⁴ - هاني حامد الضمور ، "تسويق الخدمات"، ط 5 ، دار وائل للنشر، د.ب، 2002 ، ص 20

⁵ Philipe et autres K 11 éme edition ;paris 2003 p 46

يمكن تلخيص مفهوم الخدمة في الأخيرة على أنها "مجموعة الخدمات ، النشاطات ، الإجراءات يكون غير ملموس الهدف منه تحقيق رضا الزبائن و إشباع حاجيات.

المطلب الثاني :أنواع الخدمات

هناك أنواع متعددة للخدمات تختلف من جانب لآخر و يمكن تصنيفها حسب العديد من الأسماء كما يلي :

أولاً: من الجانب الاعتمادي

تتنوع الخدمات على أساس الاعتماد على المعدات أو على الأفراد ، أو الأداء من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين و بالتالي يعتبر العامل المؤثر على الخدمة ،إذا الخدمات تتأثر بالمعدات.

ثانيا : حسب الزبون

1 - خدمات المستهلكين : تسمى " الخدمة الشخصية " ، و هي خدمات مقدمة الهدف منها إشباع حاجيات الشخصية مثل السياحة ، التأمين.

2 - خدمات المنشآت : خدمات تقدم لتلبية حاجيات منظمات الأعمال مثل الاستثمار في الإدارة وصيانة المعدات.¹

3 - حسب مشاركة الزبون : هناك خدمات لا تتطلب قدوم الزبون مثل : الصيانة ،الإصلاح ، و لكن هناك خدمات تستلزم حضور الزبون مثل العلاج.

4 - حسب دوافع مقدم الخدمة : و تصنف بدورها الى :

أ- خدمات غير ربحية : تقدم من طرف الأفراد أو المنظمات أو الجهات ، لمختلف الأفراد و ليس لغاية الربح.

ب- خدمات ربحية : الغاية منها الربح :مستشفيات ، المدارس و تعتبر منشآت خاصة.

ج - حسب الخبرة :

✓ خدمات مهنية مثل الأطباء ، المحامين.

✓ خدمات غير مهنية : الحراسة في شتى المنشآت ، مواقف سيارات .

ج - خدمات ذو كثافة:

✓ كثافة العمالة: تعتمد على العمال بشكل رئيسي مثل الفنادق

¹ - محمد صلاح المؤمن ، "مبادئ التسويق" ، مكتبة المتنبّي، عمان، الأردن، 2019، ص 210

✓ كثافة الآلات: تعتمد على الآلات بشك كبير مثل النقل .

هـ- خدمات حسب درجة الاتصال :

✓ خدمات ذات اتصال عالي.

✓ خدمات ذات اتصال منخفض.

هناك أنواع أخرى للخدمات :

الخدمة الخالصة: تقدمها المؤسسة و هي خدمة وحيدة دون الارتباط بأي منتج مادي مثل الحضانة.

الخدمات ذات منتج مادي: تقدم خدمات أساسية تكمل خدمات أخرى كبيع الاجهزة ، النقل ، و تعتبر التكنولوجيا العامل المحدد الذي يجذب العمال¹

المطلب الثالث: أهمية الخدمة

تتجلى أهمية الخدمات في حياتنا اليومية ، و ترتبط بالديموغرافيا نظرا لنشاطات الإنسان اليومية و بشكل كبير و يمكن تحديدها في النقاط التالية :

1- تتجلى أهمية الخدمة في التخطيطات البشرية و الأقاليم.

2- تعتبر مطلبا شعبيا لجميع الدول.

3- توجت على أنها مقياس للتطور و التقدم خاصة ي مجال التكنولوجيا.

4- تلبية حاجيات السكان اليومية من عمل ، تعليم ، علاج.

5- تعتبر الخدمات صلب دراسة الجغرافيين في المدن الكبرى .

6- تقدم حولا للمشاكل اليومية

7- تساعد على التطورات في شتى المجالات : الاقتصادية ، الثقافية ، الاجتماعية

8- تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا المستهلك.

9- تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها

التنافسي.

10- نظرا للتطور الحاصل في ميدان الاقتصادي وكبر حجم المؤسسات الصناعية ، أصبح من

الضروري للجوء على المؤسسات الخدمية مكاملة لنشاط هذه الأخيرة كمؤسسات النقل ، الشحن والتفريغ ،

المكاتب الاستثمارية ، وهذا ما ساعد المؤسسات الصناعية على تطور والتوسع وبالتالي زيادة الأرباح مما

¹ - تيسير العجامة ، التسويق السياحي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1996، ص 20

ساعدت المؤسسات الصناعية على التطور والتوسع وبالتالي زيادة الأرباح مما ساهم في دفع عجلة التنمية فضلا عن المؤسسات الحالية، البنوك، شركة التأمين... الخ.

11- أصبحت المؤسسات بكل أنواعها الصناعية والخدمية بحاجة إلى يد عاملة بكل أنواعها وبالتالي قلصت من ظاهرة البطالة.

13- إن ظهور قطاع الخدماتي ساعد على تنمية الاقتصاد القومي ، حيث يضمن هذا القطاع تداول الكتلة النقدية بصفة فعالة ودائمة ، هذا ما سمح بتفادي تعطيل الحجم النقدي الفائض لدى الجمهور مما يزيد في تنمية الاقتصاد القومي.¹

المبحث الثالث : جودة الخدمات وخطوات تحقيقها

لقد ازداد اهتمام المؤسسات الخدمية بقياس و تطوير جودة خدماتها قصد تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من إرضاء عملائها و كسب ولائهم، وتعظيم أرباحها و توسيع حصتها السوقية، لذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعرف على جودة الخدمات و خطوات تحقيقها (المطلب الأول

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمات و أهميتها.

ليس من السهل إعطاء تعريف واحد دقيق لجودة الخدمة، فقد اختلفت تعاريفها وتباينت أهميتها نظرا للخصائص العامة المميزة للخدمات.

أولا: مفهوم جودة الخدمات.

يمكن تعريف جودة الخدمات على عدة تعريفات :

جودة الخدمات هي الجودة التي تشمل بعدا إجرائيا و شخصيا كأبعاد تقديم خدمة ذات جودة " تقديم نوعية عالية بشكل مستمر تفوق قدرة المنافسين على الآخرين²

جودة الخدمات هي مجموعة من الخدمات التي تقدمها الشركة سواء متوقعة أو مدركة و تعتبر من العوامل الرئيسية لتحديد رض الزبون لزيادة تعزيز مستوى الجودة و خدماتها³

وقد عرفها: Lewis, orledge and Mitchell سنة 1994 على أنها: " التركيز على التقاء

الاحتياجات و المتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن، وجودة الخدمة

1 - عمر و خير الدين " التسويق، المفاهيم و الاستراتيجيات " ، مكتبة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 272.

2- صليحة رقاد ، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون" ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، (2007 - 2008)، ص 28.

3- مأمون الداركة و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001 ، ص 43

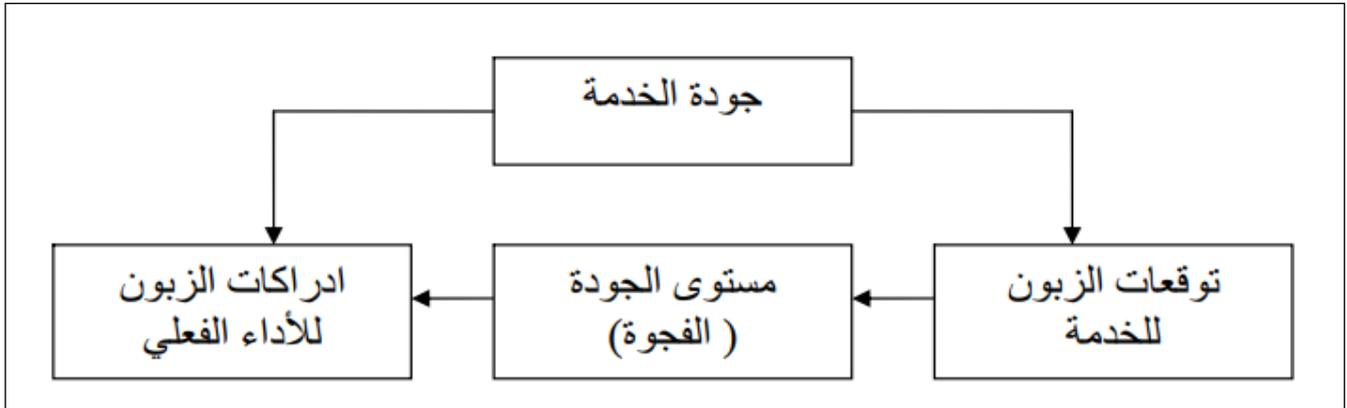
المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي اتجاه الخدمة. ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع ادراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة.

كما أنه يقصد بجودة الخدمة: " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الأوليات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".

كما تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له.

وتميل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة على أنها: " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة" ، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-01): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 90.

ثانيا: أهمية جودة الخدمات

من بين أهم إشارات جودة الخدمات :

1 - نمو مجال الخدمة :

إن تزايد أعداد المنظمات التجارية أدى إلى تنظيم عالم الاقتصاد في الآونة الأخيرة ، لذلك اهتم الكثيرون بمجال الخدمات و لتقديم الخدمات على أكمل وجه و جذب الزبائن و النمو المتصل معها لازال مستمرا.

2 - شدة المنافسة :

مع زيادة عدد المنظمات انعطف عالم الاقتصاد منعطفا تنافسيا حادا بين الشركات لضمان مكان فيه و ضمان الاستمرار بينها.

3 - المدلول الاقتصادي لجودة الخدمات :

أصبحت المنظمات تحرص على توسيع عملائها و جذبهم بإرضائهم و تلبية احتياجاتهم من أجل الاستمرار و ضمان مركزها ، و السعي لأقصى جودة للمنتجات و التي تساعدها على الاستمرارية .

4 - فهم العملاء و الزبائن :

يميل العملاء إلى المؤسسة التي تلبية طلباتهم ، و توفير المنتج الذي يسد حاجياته دون التعبير عنها ، و المعاملة الجيدة ، و ينبذون المعاملة السيئة.¹

المطلب الثاني : خطوات تحقيق جودة الخدمة

لتحقيق جودة الخدمة لا بد من الارتكاز على عدة خطوات وهي كالتالي:

أولا : خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

نتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة و الملائمة لخدمة العملاء و تحقيق الرضا المستهدف من قبل العملاء تجاه المنظمة و الخدمات التسويقية التي ينبغي ان تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعا في هذا المجال.²

1- الخطوة الأولى: إظهارالمواقف الايجابيةاتجاه الآخرين

نتحقق الخطوة الأولى بجذب انتباه العملاء و إثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها مقدموا الخدمة لعملائهم، و تتمثلهذه المواقف فيما يلي:

- ✓ الاستعداد النفسي و الذهني لمقابلة العميل، و الاهتمام به و تقديم الخدمة المناسبة لاحتياجاته؛
- ✓ حسن المظهر و المقابلة الجيدة للعميل؛

1- صليحة رقاد ، " مرجع سبق ذكره" ، ص 33 . 34

2 - خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007 ، ص 220.

- ✓ الابتسامة والرقبة والتحمس لمساعدة العميل في الحصول على أفضل خدمة ممكنة؛
- ✓ المعاملة الحسنة مع العملاء حتى في مواجهة الزبائن الذين يصعب التعامل معهم؛
- ✓ التركيز على أن أهداف المؤسسة تبدأ من المستهلك و تنتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية.¹

2- الخطوة الثانية: تحديد حاجات العميل

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- ✓ جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل، و ذلك بتوفير الخدمة في أسرع وقت ممكن و بأفضل جودة ممكنة؛
- ✓ توقع حاجات العميل مسبقاً؛
- ✓ يقظة الموظف و لطفه فيالتعامل مع العميل.

3- الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات العملاء و ذلك من خلال :

- ✓ تقييم الخدمات المناسبة فيالمكان و الوقت المناسب، و أن يمتاز مقدم الخدمة بالتدريب و التعليم و المهارات المناسبة؛
- ✓ القيام بتأدية الواجبات المساندة الهامة، و تمثل الواجبات المشتركة بين العمال التي تشكل جانباً مهماً للوصول إلى جودة الخدمة مثل: ترتيب الملفات، المناولة، تسجيل المعلومات...
- ✓ الاتصال الواضح و الفعال داخل و خارج المؤسسة الخدمية؛
- ✓ معاملة العملاء كضيوف، فقد يتكلم أحد الموظفين مع أحد الزبائن بعبارات ما على سبيل الدعابة، إلا أنها قد تغضب العميل و تضطره لعدم الرجوع للمؤسسة، أو لتقديم شكوي للمسؤول الرئيسي؛
- ✓ الوفاء قدر الإمكان بالحاجات الأساسية للعملاء؛
- ✓ استعمال مختلف المهارات الترويجية الفعالة؛
- ✓ الاستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة، أو غير المتوقعة مثل: عطل في الحاسوب، فشل المعدات، ظروف ازدحام شديدة، نقص في العاملين...

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001 ، ص194.

4- الخطوة الرابعة: التأكد من ان العملاء سيعودون للتعامل مع الشركة مرة اخرى

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- ✓ الاهتمام بشكاوي العملاء و الإصغاء إليهم و اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة هذه الشكاوي؛
- ✓ اكتساب الموظف لمهارات تمكنه من كسب العميل الصعب إلى جانب الشركة و تحويله إلى عميل سعيد و وافي للمؤسسة؛
- ✓ توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع و التعاقد: بعد انتهاء عملية البيع و التعاقد مع العملاء على مقدمي الخدمة متابعة تقديم خدمات ما بعد البيع مثل: خدمات التركيب، الصيانة...¹

المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة

تعددت البحوث و الدراسات لقياس جودة الخدمة، و من أبرز المحاولات التي تمت في هذا المجال ما قام به Berry و زملائه من خلال دراساتهم التي بدأت عام 1963، و ما تزال مستمرة حتى الآن، حيث توصلوا من خلال هذه الدراسة إلى أن جودة الخدمة قابلة للقياس رغم غياب البعد المادي لها ما يجعل عملية قياسها أمرا صعبا مقارنة مع السلع المادية، إلا أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمة و تعميمها على جميع المؤسسات الخدمية نظرا للظروف الخاصة بكل مؤسسة، كما أن هذا لا يمنع من وجود مقاييس جودة خدمة مشتركة بين المؤسسات الخدمية المتشابهة الوظيفة.

1- قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات نجد:

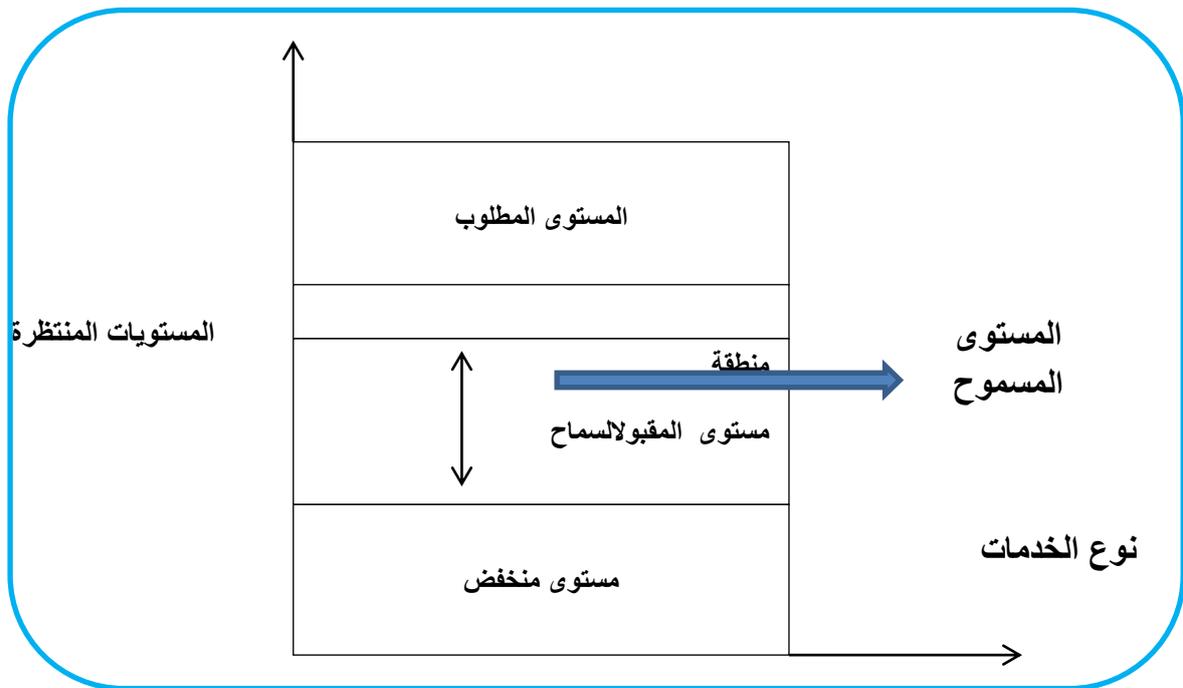
❖ مقياس عدد الشكاوي Complaints

تمثل الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم هن خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها و المستوى الذي يريدون الحصول عليه، و يمكن هذا المقياس المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث مشاكل و تحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنهم.²

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² - يسري السيد يوسف، "مبادئ ادارة الجودة الشاملة"، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، القاهرة، مصر، 2002، ص 408.

الشكل رقم (01-02): مستوى جودة المنتجات



المصدر: زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2006 ، ص68.

❖ مقياس الرضا : Satisfaction Mesure

و هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور

الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف بها، كما يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن و تحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

❖ مقياس الفجوة Servqual Measure:

Servqual: تعني جودة الخدمة، وهي كلمة مكونة من عبارتين service الخدمة و qualité الجودة.

لقد خلص Praturamam 1985 عقب دراسة استطلاعية مع العديد من مؤسسات تقديم الخدمة في أمريكا في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق و الثبات و اعتماد على المقابلات المعمقة مع مجموعة من الزبائن حيث استند إلى توقعاتهم لمستوى الخدمة و ادراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل و من ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات و الادراكات و ذلك باستخدام الأبعاد الخمسة: الجانب الملموس من تقييم الخدمة و الاعتمادية و كذا الاستجابة السريعة و الأمان ، و اللباقة (التعاطف).

فعند التحدث عن هذا الموضوع لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة، و هذان المفهومان يسهمان على نحو فاعل في تسويق الخدمة هما: ¹

✓ توقعات الزبون: و هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء المرجعية عن خبرات التعامل مع الخدمة و القابلة للمقارنة، و التي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها؛

✓ ادراكات الزبون: و هي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له.

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحليل الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها. ²

كما يقوم نموذج الفجوة على معادلة أساسية تتضمن العنصرين السابقين كما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الادراكات}$$

فقد حدد نموذج Sercqual خمسة فجوات يمكنها أن تسبب عدمالنجاح في تقديم الجودة

المطلوبة و هي:

1 - تسيير العجامة، "التسويق المصرفي"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص344

2 - ناجي معلا، "قياس جودة الخدمات المصرفية"، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ،الجامعة الأردنية، الأردن ، جوان 1998، ص 360.

الفجوة رقم (1): و هي الفجوة بين ما يرغب العملاء و بين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغبه هؤلاء العملاء و تنتج هذه الفجوة من نقص في الفهم، أو سوء تفسير حاجات و رغبات العملاء. و تزداد هذه الحالة في تلك النوعية من الشركات التي لا تقوم باستكشاف رضا العملاء، أو تلك التي لا تقوم بمثل هذه الأبحاث إلا في حالات قليلة أو نادرة. و لذلك فإن أهم خطوة لسد هذه الفجوة إنما نجدها تتمثل في البقاء عن قرب من العملاء، و القيام بالبحوث المتعلقة بالتعرف على حاجاتهم و قياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تم تقديمها.¹

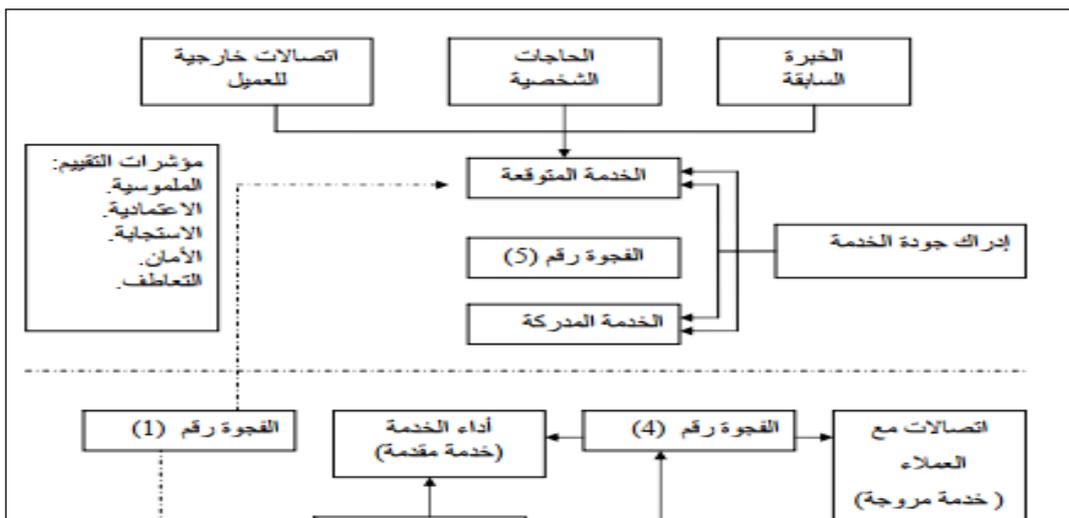
الفجوة رقم (2): تنتج بسبب عدم تطابق خصائص الخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل، و ذلك لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى مواصفات محددة في خدماتها المقدمة.

الفجوة رقم (3): تظهر نتيجة الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة و بين مستوى الأداء الفعلي لها، و ذلك قد يكون بسبب تبني مستوى المهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أثناء القيام بعملهم، أو لعدم تدريبهم، أو لعدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة.

الفجوة رقم (4): و هي الفجوة بين الخدمة المروجة و الخدمة. المقدمة فعلا، و يطلق على هذه الفجوة بفجوة الاتصال، و تكون من خلال الحملات الترويجية الخادعة التي لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، و ذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات و التسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية، ولسد هذه الفجوة يجب على المؤسسة خلق توقعات واقعية لدى الزبون و الاعتماد على اتصالات آمنة و واقعية و صادقة عن إمكانياتها المتاحة.

الفجوة رقم (5): تمثل الفجوة بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المؤداة، و قد تكون ايجابية أو سلبية، كونها محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

الشكل رقم (01-03): نموذج Servqual



Source : Lambine J-J « marketing stratégie et operationnel, dunad, paris, 2002, 345

1- مقياس الأداء الفعلي: Servperf Measure

servperf: تعني أداء الخدمة و هي كلمة مكونة من العبارتين servicesالخدمة و performance الأداء.

ويعرف هذا النموذج باسم (survperf) ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Gronin) وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه: " تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة".¹

إذ يركز هذا النموذج على الأداء الفعلي للخدمة، و يرفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، باعتبار أن جودة الخدمة يتم الحكم عليها من خلال اتجاهات الزبائن، و يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:²

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

¹ - ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 362.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، د.ط، عمان، الأردن، ص 104

لا يختلف هذا الأسلوب عن سابقه (مقياس الفجوة) في المعايير المستخدمة لقياس جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، فرغم بساطته و مصداقيته و واقعيته إلا أنه يعجز عن تحديد نقاط القوة و الضعف في الخدمة المقدمة التي يستطيع مقياس الفجوة توضيحها للإدارة العليا باستعماله للدلالات. العملية الناتجة عن عمليات القياس و التقييم. يمكننا استخلاص الأفكار التالية عن هذا المقياس:

✓ يحدد الأداء الحالي للخدمة من خلال تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من

طرف المؤسسة الخدمية؛

✓ رضا العميل متعلق بخبرته السابقة في التعامل مع المؤسسة؛

يعتمد نموذج servperf على أبعاد الجودة الخمسة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية،

الاستجابة، الأمان، التعاطف) في تقييم مستوى الجودة.

❖ مقياس القيمة: value measure

يرتكز هذا المقياس على العلاقة بين المنفعة و السعر الذي يحدد القيمة، فكلما ازدادت مستويات

المنفعة للخدمات المدركة، انخفض سعر الحصول عليها، و بالتالي تزداد القيمة المقدمة للعملاء

و من ثم يزيد إقبالهم على طلب الخدمات، و العكس صحيح.

فتوفر هذا المقياس في المؤسسة الخدمية يدفعها إلى تركيز جهودها لتقديم خدمة متميزة لعملائها

بأقل تكلفة ممكنة.

2- قياس الجودة المهنية

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم جودة الخدمة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة، و

على ذلك مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال

الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة¹، يمكننا التمييز بين أنواع المقاييس التالية:

❖ قياس الجودة بدلالة العملاء:

يرى أصحاب هذا المدخل أن توفر المؤسسة على البيئة المادية الملائمة من: تجهيزات و معدات

و عاملين أكفاء، و قوانين و لوائح و معدات و أدوات، و نظم مساعدة، و أهداف محددة و أساليب

عمل و إجراءات مسطرة.... يؤدي حتما إلى تحقيق خدمة مميزة. فبالرغم من منطوقية هذا الأسلوب

لقياس جودة الخدمة، إلا انه لم ينتشر مقارنة مع الأساليب

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره، ص105.

الأخرى و ذلك يرجع إلى:

- ✓ اختلاف وجهات النظر حول الأبعاد و العناصر الخاصة بجودة الخدمة؛
- ✓ عدمالتمكن من تحبيب مقياس كميلقياس الأبعاد و العناصر المتعلقة بالجودة؛
- ✓ الاهتمام بالجانب النظري فقط و إهمال الجانب التطبيقي العملي.

❖ قياس الجودة بدلالة العمليات

يهتم هذا المقياس بجودة العمليات أو بمراحل تقديم الخدمة، كما يحتوي على مؤشرات و معايير توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة، كي يتم تصنيف الخدمات كخدمات جيدة.

فبالرغم من توفر بعض الجوانب المنطقية لهذا الأسلوب في القياس الا أنه لا يعتبر دقيقا في تصميم و قياس و تقييم جودة الخدمة مقارنة مع الأساليب الأخرى، كونه يركز على عمليات الخدمة بدلا من أبعادها الكمية.

❖ قياس الجودة بدلالة المخرجات:

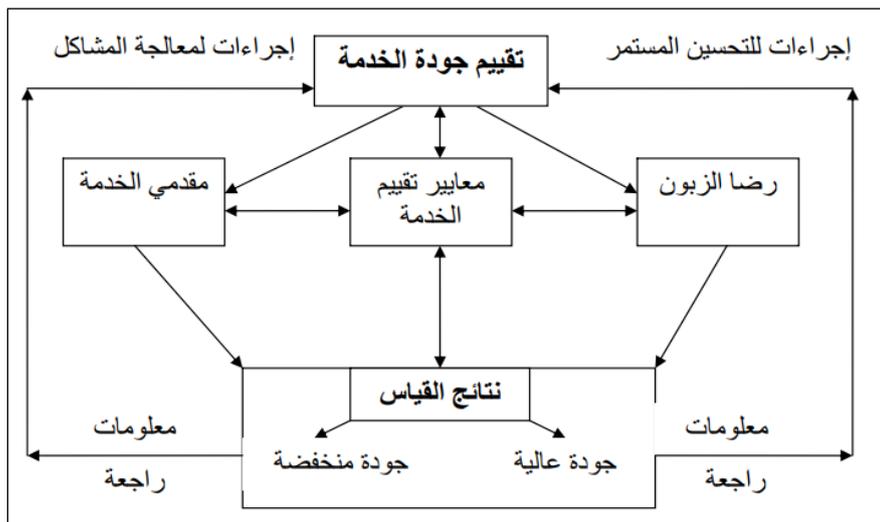
يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق الآتية:

- ✓ القياس المقارن: أين يتم إجراء مقارنات كمية بينالأداء المستهدف و الأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف و محاولة تجنبها مستقبلا؛
- ✓ ارضا العملاء بخصوصالخدمة المقدمة؛
- ✓ استقصاء العاملين في المؤسسة لتحديد مشاكل و معوقات تحقيق أداء الخدمة.

3- قياس الجودة من المنظور الشامل

يتم خلال هذا المدخل معالجة شاملة لقياس جودة الخدمة و تقويمها من وجهة نظر الزبون، و من وجهة نظر مقدم الخدمة أو المؤسسة، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-04): نموذج لتقديم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوالم المأياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 108.

خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق أن وضع نظام قيادة الجودة داخل المؤسسة يستلزم اتباع خطوات من بينها اليقظة المتعلقة بكل من الزبائن و المنافسين مع وضع سياسية جودة ملائمة و الاهتمام بالزبائن و الإصغاء إليهم مع وضع نظام تقييم و تحسين قصد تطوير العمليات و الارتكاز على مبادئ من أجل تحقيق أفضل أداء و زيادة ربحية المؤسسة في جميع الأسواق لأن الجودة لها أهمية بارزة في استراتيجية المنافسة المنظمة من خلال اعتماد على جودة المنتج وتوفير احتياجات المستهلك و رغباته، فكل هذا ينعكس على سمعة المنظمة ورؤية المؤسسات المنافسة لها.

الفصل الثاني

ماهية الأداء الوظيفي

مقدمة الفصل:

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم، ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي (المبحث الأول) كما سنتعرف على نظريات حول الأداء الوظيفي و محدداته (المبحث الثاني) وفي الأخير سيتم التعرف علمسأهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي (المبحث الثالث).

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الاولى على اساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

لهذا كان الاهتمام بقياس الاداء منذ القدم فقد كان لتايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم لادائها وايقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي اجراها تايلور هي ان هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث اذا امكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها.

المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، و سبب ذلك راجع إلى اختلاف الابحاث و الدراسات و تعدد الالات العلمية التي تناوله بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث و يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر .

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا:

1) تعريف الرضا:

لغة : هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له اهلا و رضي عنه، احبه و اقبل عليه.¹

اما اصطلاحاً:

✓ فعرف ممفورد (mumford): "الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله

اكثر من تلك التي لا يحبها"²

✓ امبل (hamble) عرف الرضا : "بانه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي

يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه".

¹ - ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، "لسان العرب"، ط 04، المجلد 05، دار صادر، بيروت، لبنان، 2005، ص 168.

² - محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 196

✓ قد عرفه اوراد و شيت (haward and sheth) " بأنه الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي

يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود¹

ثانيا تعريف الرضا الوظيفي :

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي:
- يعرفه ستون بأنه:"الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"²

- أما الأستاذ لولر: "ان حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل"³

- عرفه هوبك علناً:"الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تتحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي"

- ويرى كل من لا ندي و ترامبو أن : "إن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام"⁴

- أما ميست و هيت فيرون : " أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين"⁵

- هوربت عرفه على أنه"أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم"⁶

1 - عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، ط 2، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 122.

2 - محمد سعيد سلطان، "مرجع سبق ذكره"، ص. 196

3 - أحمد صقر عاشور، "إدارة الموارد البشرية العامة"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983، ص 53

4 - محمد الصيرفي، "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 131-132.

5 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص. 195

6 - صلاح الدين محمد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002 ص 211-212.

- وهناك من يعتقد أن "الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون".¹

- "هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف اثناء ادائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله".²

ومما سبق يمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل ، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقديمها.

المطلب الثاني : عناصر الرضا عن الأداء الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العناصر المختلفة للأداء الوظيفي ، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى هذه العناصر يمكن أن تحدد بالتالي:

أولاً: الرضا عن الأجر

وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.

ثانياً: الرضا عن محتوى العمل

توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين .

ويمكن حصر عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

1- درجة تنوع مهام العمل: اذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدناقصير أي

ملل من العمل ، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

1 - مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 354

2 - بلخيري سهام، عشيط حنان، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية (دراسة حالة)"، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2012، ص 6-7.

(2) - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما إزدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعرانها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

(3) - استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما إزداد رضاه عن العمل.

(4) - الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه ، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله ، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

(5) - الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيههم ، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم ، بالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.¹

(6) - الرضا عن جماعة العمل: اذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله ، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.

(7) - الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله ، والعكس صحيح.

(8) - الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل .

وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.²

المطلب الثالث : أنواع و خصائص الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، لذلك سنتعرف في هذا المطلب على أنواع الرضا الوظيفي و خصائصه .

1 - دكتور منصور كاسر، الرضا عن العمل، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2008، ص 13.

2 - المنصور كاسر، المرجع السابق، 2008، ص 13.

أولاً : أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

1) الرضا العام : يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضٍ. المؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلاً الفرد، وهذا السبب انهيفيد القاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمل

2. الرضا النوعي : يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملاءه ويمكن ان تكون اسباب حدوث اصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.¹

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم الخصائص للرضا الوظيفي فيما ما يلي.

- 1- تعدد مفاهيم القياس :** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعاريف وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين يختلف نظراتهم للرضا الوظيفي ولهذا ما يشير إلى عدم وجود اتفاق عام على تعريف الرضا الوظيفي.
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :** غالباً ما ينظر إلى ان الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر أو يكون رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت آخر، و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه موقف لأخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت فيها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة ناشئة من تفاعل

¹ - سفاري ميلود ، "محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19.

مع العمل نفسه ومع بيئة العمل. وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل وزيادة الفعالية في الأداء والانتاج. وذلك لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والتظاهر الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة العديد من الخبرات المرتبطة بالعمل. فيكشف عن نفسه في تقدير ادارته ويستقر هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الاسهامات التي يقدمها العمل وادارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.¹

5- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه عن العناصر الأخرى: ان رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كاف على رضاه عن العناصر الأخرى. كما أن قد ما يؤدي لرضا فرد معين². ليس بالضرورة أن يؤدي ذلك عن الأخر. و أنفعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الفرد وتوقعاتهم.

¹ - اسعد، محمد ، "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة"، د ط، جدة مركز البحوث والتربية، جدة، السعودية، 1982، ص 29-30.

² - طوطوي زوليخة ، "الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته بأداء الاساتذة"، رسالة ماجستير الجزائر، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1993، ص 224.

المبحث الثاني : نظريات أداء الوظيفي و محدداته

اختلفت نظريات الأداء الوظيفي بالنسبة للمفكرين مثل ماسلو ، تايلور، هرزبرج، و فروم و غيرهم ممن كانت لهم وجهة نظر اتجاه الأداء الوظيفي التي لها دور في توجيه السلوك الإنساني لرفع من مستوى كفاءة العامل.

المطلب الأول : نظريات أداء الوظيفي

تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي واشتهرت باسم النظريات الدافعية و التي يتم من خلالها دفع وتوجيه السلوك الإنساني وفيما يلي عرض موجز لاهم هذه النظريات.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية: حيث وضعت على يد روادها تايلور (Taylor) وفير (Fber) وفايول (Fayol) وفايول ، واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لمستطع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي اهتمت فقط للدوافع المادية.¹

ثانياً: نظرية تدرج الحاجات (ما سلو) : تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية والعملية الأولى التي أضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية وانما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام.²

❖ لقد قدم صاحب النظرية "ابراهيم ما سلو" لأن الأفراد لديهم الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج حاجات الافراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحول الفرد نحو العمل. فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل الا اذا كان راضيا. فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل لرغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة. إذ يرى ما سلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب اشباعها ودرجالحاحها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفيزيولوجية مروراً بالحاجة إلى الأمن والصدقة واحترام النفس وأخيراً تحقيق الذات. واشتد ما سلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي:

¹ - Manceil Anqus, Joseph, (1993). "Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job Satisfaction", DAI. A 53/11, P, 3758.

² - بو خمم ، عبد الفتاح ، "ادارة الموارد البشرية" ، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2001، ص 119

- ❖ مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات الغير مشبعة أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعية.
- ❖ حاجات الافراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة اشباعها بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.
- ❖ يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو. تدرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (01-02) : سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: إحسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2011، ص 219.

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها ما سلو كالآتي:

أ- **الحاجات الأساسية (الفسولوجية):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد.

وتتضمن الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم والكساء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية وأوقات الاستراحة.

ب- **الحاجة إلى الأمن والسلامة:** يعد اشباع الحاجات الأساسية التي تتولد الحاجة إلى الأمن والاستقرار.

¹ - جلاب احسان دهش، " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " ، ط1 ، دار صفاء، عمان، 2011، ص219.

وأساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل ويطلب الفرد كذلك يعمل مستقر ويوفر له الأجر المتوافق معجهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة

ج- الحاجة إلى الانتماء: يعد اشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية والحاجة من الأمن والسلامة تبدأ الحاجة إلى الانتماء في الظهور كالصداقة والتعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جديدة مع الزملاء والمشرف. إذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع منحوله ذلك المتغير-التكيف- الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد

د- الحاجة إلى الاحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة. الاستقلالية. القوة. الثقة بالنفس. والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية

هـ- حاجة تحقيق الذات: وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى آفاق تتيح له أن يكون ما يمكنه استعداده أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياتهم ومواهبه وطاقاته¹.

ثالثاً: نظرية العامل

هذه النظرية قام بوضعها هرزبرج (Harzberg) وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل: عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه: وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى الرضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل².

رابعاً: نظرية عدالة العائد (Vroom) فروم:

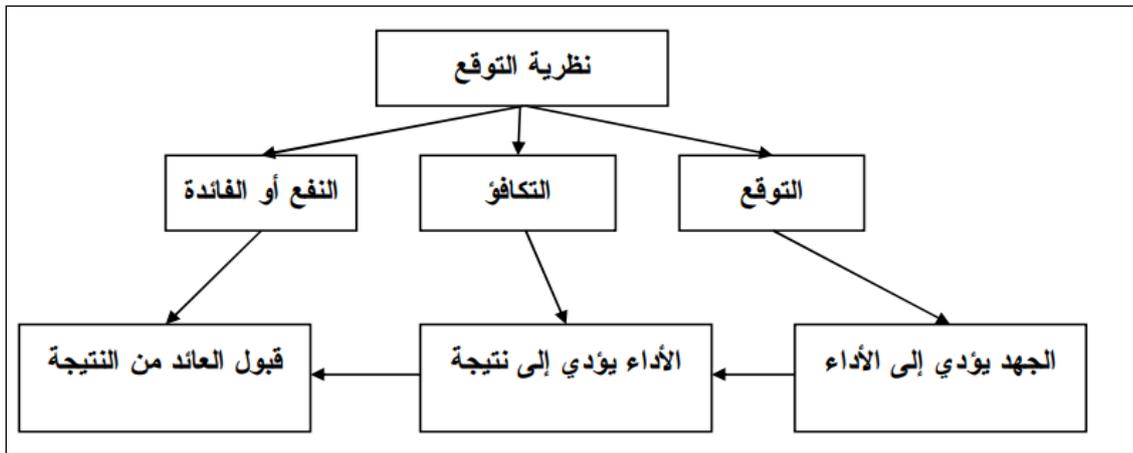
يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي

1 - محمد أحمد سليمان، عبد الفتاح وهب، "الرضا والولاء الوظيفي"، زمزم ناشرون و موزعون، د.ط، عمان، 2011، ص140.

2- السيد أحمد شكري، "الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقتهم بتأهيلهم العلمي وعلاقتهم الدراسية"، حولية كلية التربية، العدد 8، كلية التربية، جامعة قطر، 1991، ص 17.

يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله ما مع يعتقد أنه يستحقه.¹

الشكل (02-02) : نظرية العائد



المصدر: السيد أحمد شكري، "مرجع سبق ذكره"، ص 17.

قام آدمز (1963) بالبحث في نظرية عدالة العائد ، وقد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بينالموظفوالمؤسسة التي يعمل فيها ، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله علىعوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة ، وبين معد عوائد الأخرين إلى ما يقدمونه الى المؤسسة ، فإذا ما تساوى المعدلان ، شعر الفرد عندها بالرضا عنالعمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم ، مما يؤثر على أدائهاالوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل ، وإذا وجد عمل آخر سترك عمله الحالي.² اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الإتفاق على تعريف واحد أمراً صعباً نظراً لإختلاف النظرة للرضا عن العمل التي تعود لإختلاف الظروف والبيئة، والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحياناً علىالموقف البيئي للعمل. لذلك يعرف الباحث الرضا الوظيفي على أنه " :هو الحالة النفسية أو الإنفعالية السارة التيصل إليها

¹ - Tharrington, Donnie Everetle, **perceived principal leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction**, (leadership behavior) DATA, 1993, 53 / 07. P. 2198.

² - النجار نبيل، "الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة"، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1993، ص 15

الموظف ، عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة منالعوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية".

خامسا: نظرية الإنجاز لدافيد ماكلياند 1961

ركز ماك بلاند على دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دوافع الانجاز وتأثير

ذلك على السلوك الإنساني ثم قام بتحويلات حاجات رئيسية يعمل الأفراد على اشباعها من أجل تحقيق الرضا يسعى بعض الأفران العمل وهي:

(1) **الحاجة للإنجاز**: حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للثفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المالي. ان مثل هؤلاء الأفراد يملكون رغبة في تحمالمسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعر بأن فيها تحديا لقدراتهم ومهاراتهم.

1

(2) **الحاجة للقوة**: يسعى بعض الأفراد إلى مراكز القيادة من أجل ممارسة النفوذ والتأثير في الأحزاب لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشبع الحاجة.

(3) **الحاجة للانتماء**: يتوقع بعض الأفراد وراء المهام التي طبيعتها التفاعل المتكرر مع زملاء العمل. لتكوين العلاقات الشخصية والبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك. وهذا يوفر لهم الاشباع لحاجاتهمالقوة بالانتماء ويشعر برضاهم عن أعمالهم.²وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكليلاند على مجموعة من الافتراضات تذكر أهمها:

أ- تكسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياةيتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافعقوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة. عكس الموارد البشرية التيتميز بدافع انجازي ضعيف.

ب- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكليلاند أنسعي الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات. حيثيستقر في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

1 - بشير عباس، "تسويقخدمات مدخل استراتيجي". وظيفي تطبيقي"، دار زهران، عمان، 1999، 216.

2- محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2013، ص191.

و عليه فانه حسب نظرية ماكليانند فان الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع انجاز ضعيف.

كذلك فان الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء¹ و أهم الاعتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى. ومن ثم تكون محرك أساسي لدافعية الموظف للأداء عمله.²

1-نظرية هيرزج ذات العاملين 1955:

تبين النظرية أن هناك نوعين من المتغيرات أو القوى هما مصدران للرضا أو عدمه

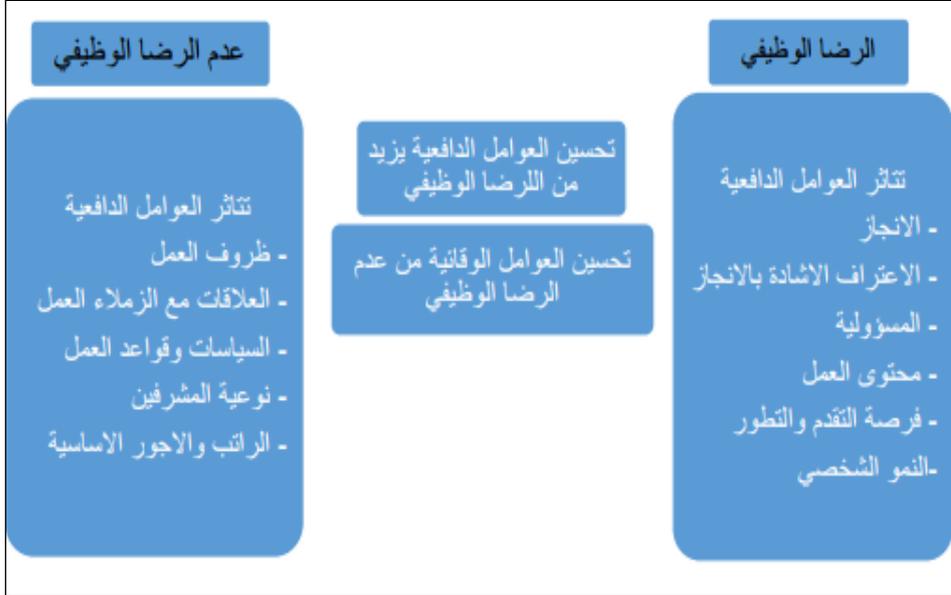
أ-القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه. سواء كانت قوى فسيولوجية أو قوى سيكولوجية.
ب- القوى الخارجية وهي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد في علاقته بالبيئة التي يعيش فيها. ويؤكد هرزبرج في نظريته على أن الرضا والاستيلاء لا يوجد أن على متصل واحد يمتد من الرضاغير المحايد إلى الاستيلاء. فالرضا الوظيفي في رأيه مصطلحان غير متقابلين. بل هما مفهومان يتبعمن البيئة التي يحدث فيها هذا العمل. ويرى هيرزبرج ان العوامل التي تؤثر في رضا العامل عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسها مثل الاعتراف والتقدير الذي يحظى به العامل تتعلق بيئة العمل نفسه مثل: أنظمة واجراءات المنظمة و العلاقات مع الرؤساء والزلاء و الراتب والحالة الاجتماعية من تقدير واحترام وقد أطلق عليها هيرزبرج العوامل الصحية ويؤكد هيرزبرج في نظريته على أن العوامل للصحة ويؤكد هيرزبرج في نظريته أن العوامل الصحية يؤدي عدم توافرها إلى ظهور علامات عدمالرضا من العمل مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجاه العمل كالتغيب والتقاعد وأيضا يرى هذا الأخير أن قدرة بعض الإداريين على دفع العاملين للعمل ناتج من اعتمادهم على الصحة التي شأنها التقليل من الشعور بعدم الرضا الوظيفي الا أنها تؤثر فب تحفيز العاملين لزيادة الإنتاج.

و تجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة قوية بين هرزبرج وهم ما سلو للحاجات حيث يلاحظ أن المناخاتالصحية التي يؤكد هرزبرج على أن تثير الدوافع توازن تماما الحاجات الفيسيولوجية وحاجات الامنوالحاجات الاجتماعية عند ما سلو التي تعتبر قوتها الواقعية بسيطة. و لكن الدوافع تتصل اتصالا قويا الحاجات الأنا وحاجات الذات.

¹ - سلطان سعيد محمد ، "السلوك الانساني في المنظمات" ، د. ط ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2001 ، ص 645-646.

² - الدارة ، عبد الباري ، "التعير في المنظمات بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية" ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2008 ،

و يمكن أن تعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:¹
الشكل رقم (02-03) : محتوى نظرية هوزبرج (العاملين)



المصدر: محسن العامري، "مرجع سبق ذكره"، ص 464.

يبين الشكل السابق أن نظرية أن نظرية هوزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

المجموعة الأولى: العوامل الدافعية: وهي مجموعة العوامل التي تؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق جالة من الشعور بعدم الرضا وانما على حياء وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل الإنجاز والمسؤولية، التقدير الوظيفي، النمو الشخصي.

المجموعة لثانية: العوامل الوقائية: وهي مجموعة العوامل التي تؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي. العلاقات مع الآخرين. السياسات وقواعد العمل. الاشراف والأجر وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرک التأثير

لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي. رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين الإدارة من بعض الانتقادات نذكر من أهمها.

¹ - محسن عامري صالح، "إدارة و الأعمال"، طبعة رابعة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة البترا، أردن، 2014، ص 464.

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

تعددت آراء الباحثين نحو محددات الرضا الوظيفي نظرًا لتعدد ميول و اتجاهات الفرد، حيث يرى البعض أن للرضا الوظيفي جوانب و مكونات مختلفة تكمن في محتوى العمل الوظيفي و ظروفه التنظيمية وتسهم إسهاما مباشرا و غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي، ويمكننا تبويب محددات الرضا الوظيفي على النحو التالي :

أولا: التناقض

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات و قيم الفرد وهذه الأخيرة تختلف من فرد إلى آخر ، وهي سبب رئيسي في اختلاف الرضا الوظيفي لدى الأفراد.¹ ولتوضيح هذا التناقض يأتي بالمثل التالي : إن أحد الحراس يعتقد أن معظم مهامه تخص مراقبة الأفراد و الوسائل ، في حين يعتقد حارس آخر في نفس المنظمة إن معظم وقت عمله يخصص للرد على الهاتف ، و الترحيب بالزبائن ووفقاً للتقييم كل حارس ، فان الحارس لأول يكون رضا على عمله من الحارس الثاني.²

ان هذا الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بان الرضا عن الوظيفة يتحدد بالتناقض بين نتائج الوظيفة التي يرغبها الفرد و النتائج التي يحصل عليها فعلا.

ثانيا: الميول أو النزعات

يشير هذا المحدد إلى الموضع الشخصي للفرد، فالمنظمة إذا تمكنت من التأثير في رضا موظفيها من خلال التغييرات و التحسينات في بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير بالغ على الشعور بالرضا عن عمله رغم التغييرات الحاصلة.³

رابعا: رضا الإشباع الذي تحققه العوائد الوظيفية: كلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد نتيجة حصوله على حوافز أو عوائد من العمل عاليا، كلما كانت مشاعر رضا الإبداع لديه عالية، و يتحدد

1 - مهدي حسن زويلق، "إدارة الأفراد"، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 1998، ص262.

2 -مهدي حسن زويلق، المرجع السابق، ص 263.

3 - مهدي حسن زويلق، " إدارة العلاقات الصناعية"، ط 1، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 263-264.

رضا الإبداع على مجموعة من جوانب مختلفة من العمل مثل الأجر، الإشراف، جماعة العمل، المركز الإداري.¹

خامسا: رضا الإنجاز و إدراك الفرد للفرق بين العوائد المحققة و المأمولة

تتأثر مشاعر رضا الإنجاز المرتبطة بنوع معين من عوائد العمل مثل الأجر ظروف العمل، محتوى العمل... الخ بالفروق بين مستوى ما حصل عليه الفرد، و المستوى المأمول الذي كان يطمح إليه الفرد من هذا العائد، فكلما زاد المستوى المحقق عن المستوى المأمول كلما زاد رضا الانجاز، وكلما انخفض المستوى المحقق عن المستوى المأمول كلما انخفض رضا الانجاز، فمشاعر الانجاز تتأثر بالعلاقة بين الواقع المحقق و التوقعات السابقة.

المطلب الثالث : الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي

هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

أولا : كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الأداء

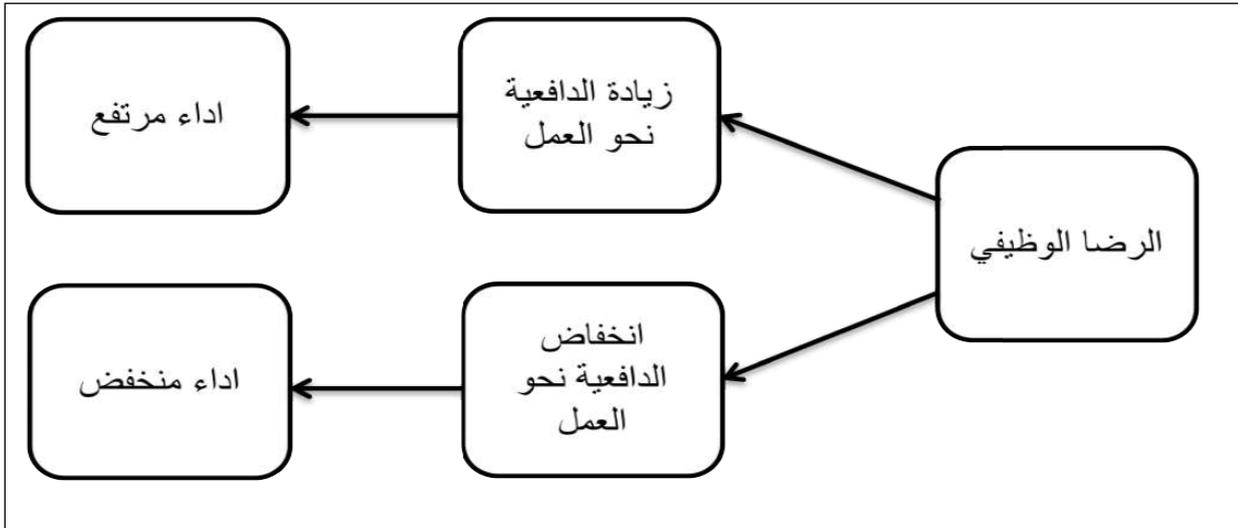
عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة ايجابية بين الرضا و الأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه ، خاصة بعد النتائج التي أظهرها الدراسات التجريبية بمصنع هاوثورن

Howthorne "و التي أكدت هذه العلاقة الوطيدة ، بالإضافة كذلك إلى دراسات ليكرت "" Likert و في منهج بافلوف Pavlove " " في تغيير سلوك الأفراد...، كل هذه الدراسات و غيرها أثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء كما و نوعا، إلا في بعض الحالات الشاذة حسب رأي الباحثة مثل الأفراد الذين تتخللهم عقد و أمراض نفسية مزمنة تحول دون شعورهم بالرضا مهما تحسنت و تطورت ظروفهم الحياتية و العملية، أو بعض الأفراد الذين يتخذون مواقف سلبية عن مؤسساتهم لسبب ما وقع في الماضي تولد عنه حقد دائم على المؤسسة وساهم في انعدام الثقة بين الموظف و مؤسسته، أو غيرها من الظروف الخاصة التي يمكن مصادفتها داخل مجموعة

¹ - سلطان محمد، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 133.

كبيرة من الحالات العادية و التي على الأغلب تتأثر بهذه العلاقة الإيجابية و تتماشى معها. و الشكل التالي يوضح العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء):¹

شكل رقم (02-04) : العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء



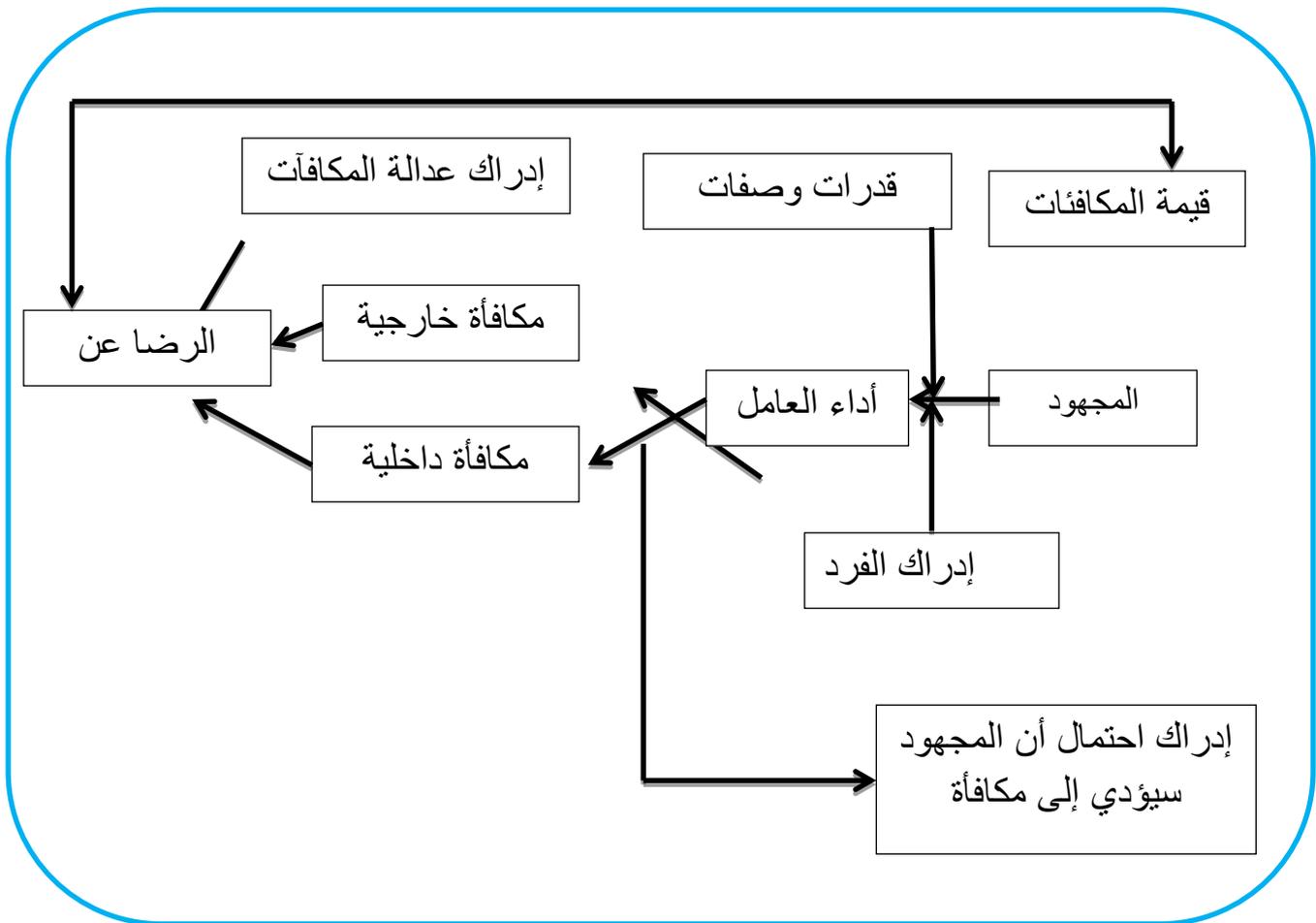
المصدر : صبيان ايمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص 130

من الشكل أعلاه نلاحظ أن: الرضا الوظيفي مرتبط بعاملين : عامل زيادة الدافعية نحو العمل يؤدي إلى أداء مرتفع في حين انخفاض الدافعية نحو العمل يؤدي إلى أداء منخفض للعاملين
ثانيا: كلما زاد مستوى لأداء الوظيفي زاد معدل الرضا:

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذج Porter Et Lawler مثال على ذلك:

¹ - صبيان إيمان، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و الحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص 130

شكل رقم (02-05) : علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.



المصدر: حامد أحمد رمضان بدر، "السلوك التنظيمي"، ط 3، دار القلم الكويت، الكويت، د.س، ص 228.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن:

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع (عكسالاتجاه الأول)، وتتضح هذه الفكرة من كون أن: الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة،....) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه.

وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق.

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل. أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل¹.

ثالثاً: لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي:

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلاً ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائماً إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية¹.

فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل السابق، وأحياناً يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب

ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أدائه مرتفعاً، لكن رضاه الوظيفي منخفضاً وهذا ما يشير إليه المربع الثامن من نفس الشكل.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء آملاً أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه

الرغبات

والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل.²

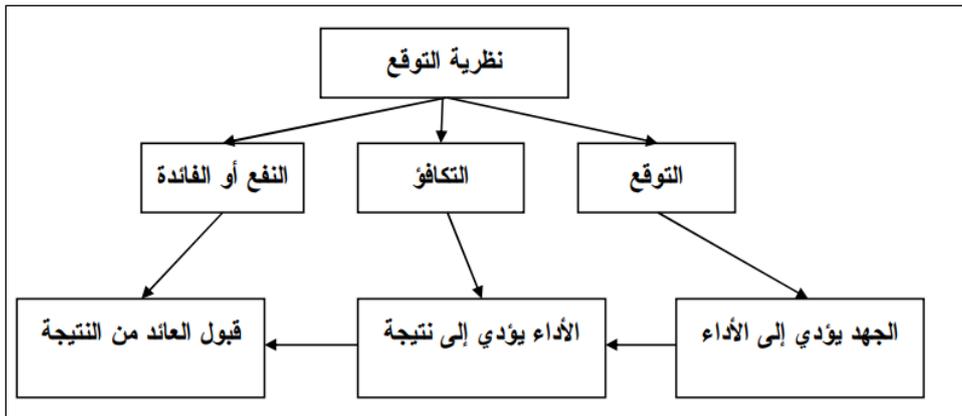
¹ - محمد سعيد سلطان، "مرجع سبق ذكره"، ص 226-227.

² - محمد سعيد سلطان، "المرجع السابق"، ص 228.

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 (02-06): نموذج دراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي



المصدر: محمد سعيد سلطان، "مرجع سبق ذكره"، ص 228

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 مكائهم داخلها الأمر الذي يشعروهم 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 تدريباً، 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 بمستوياته 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 بأفرادها بطرق تفرضها القواعد التنظيمية داخل المنظمة، إذ لا يمكن إنكار أثر زملاء العمل في النمو الاجتماعي والانفعالي والمهني للفرد وفي معاييره واتجاهاته، حيث يمكن له القيام بأدوار اجتماعية متعددة داخل المنظمة وخارجها مثل تنمية القابلية للعلاقات الإنسانية والاعتماد على النفس والتعاون وغيرها مما يؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الفرد داخل المنظمة وعلى رضاه الوظيفي².

ومن الثابت أن العمل الجماعي على شكل فرق العمل من المبادئ المهمة في ممارسة إدارة الجودة

¹- Saks, A.M , The Relationship Between The Amount And Helpfulness Of Entry Training And Workout comes, human relation, 49(4), 1996 . p 29

²- عبد المنعم عبد الحفي، "علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 273.

الشاملة داخل المنظمة، حيث تساعد في بقاء العامل واستمراره في وظيفته، حيث أن العلاقة التي تربط العامل بزملائه ينعكس أثرها على مدى التوافق أو التنافر 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، 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 تستطيع أن تحققه المجموعات التي تكون أقل تماسكا وتعاوناً.

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 المشكّلة 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 يتأثر ويتأثر بهم، فلهيؤثرون 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

¹ - دوافع تكوين الجماعة الصغيرة، من الموثع الالكتروني:

<http://www.infpe.edu.dz/cours/enseignants/secondaire/psychopedagogie/denamiate/private/p2.html>, تاريخ الاطلاع: يوم 2022/05/25 على الساعة 20:32.

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 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 عالين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه¹ كما تتمثل مهمة المشرفين ضمن ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اختيار 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

¹ - الصيرفي محمد، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 207

² - محمود بن محمد البديوي، "الرضا الوظيفي والقيادة"، من الموقع الإلكتروني:

http://www.egyview.com/vb/showthread.php?t=89 تاريخ الاطلاع: يوم 2022/05/16 على الساعة 15:32.

الاتصال تمكّن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العاملين.

ويمكن القول أن التطبيق الفعال للقيادة ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يرفع من درجة الرضا الوظيفي للعاملين، ويظهر ذلك من خلال الطريقة التي يتعامل بها الرؤساء مع مرؤوسيه، 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.

خلاصة الفصل :

وفي الأخير نستخلص أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي المنظمة ان تخطط وتنظم إلا أنقذلا تستطيع بالضرورة ان تحقق اية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الافراد، فهي اذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه و التيمن اهمها الرضا الوظيفي للفرد.

الفصل

الثالث دراسة ميدانية بمستشفى

ميموني الطاهر بالسوق

مقدمة الفصل:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذا البحث في الفصل الأول و الثاني والذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول الجودة و الخدمات و تعرفنا على الأداء الوظيفي و تأثير جودة الخدمات على الأداء الوظيفي سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع بحث تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية ميموني الطاهر وتم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث هي كالتالي: المبحث الأول تناولنا فيه النظام الصحي في الجزائر، و المبحث الثاني تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية ميموني الطاهر، أما فيما يخص المبحث الثالث تحليل و معالجة معطيات الدراسة.

المبحث الأول: النظام الصحي في الجزائر

نظرا للأهمية البالغة للقطاع الصحي في تحقيق التنمية كباقي دول العالم إلى تحسين هذا القطاع من خلال مجموعة من الإصلاحات وستتطرق في هذا البحث إلى مراحل تطور القطاع الصحي في الجزائر وهيكلته والخدمات بالإضافة إلى تطور الرعاية الصحية في الجزائر ومكانة الجودة في ظل الإصلاحات التي يشهدها القطاع

المطلب الأول: مراحل تطور القطاع الصحي في الجزائر

شهد القطاع الصحي في الجزائر منذ الاستقلال قفزة متميزة مرت بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى (1962_1974): لقد عرفت هذه المرحلة نقصا فادحا في الأطباء حيث لم تكن تتوفر الجزائر أنا ذاك إلا على 500 طبيب لتتكفل بصحة 10,5 مليون ساكن ودلت المؤشرات الصحية لتلك الفترة على إرتفاع وفيات الأطفال 180 حالة وفاة لكل 1000 مولود خمسهم يغادرون الحياة قبل السنة الأولى من عمرهم وذلك نتيجة لتفشي الأمراض المعدية ونقص تغطية اللقاحات التي لا تتعدى 10 بالمئة ونفس الوضعية شهدتها وفيات الأمهات الحوامل التي سجلت 230 وفات لكل ألف ساكن بالإضافة إلى قلة الموارد المالية لتلك الفترة جعلت الجزائر عاجزة تماما على مواجهة انتشار الأمراض البوائية التي تتسبب في تسجيل عدد مرتفع من الوفيات والإصابة بالإعاقة بوسط المجتمع ولتصدي هذه الوضعية المزرية والتخفيض من الفوارق في توزيع الأطباء قررت الدولة الجزائرية تقسيم أوقات العمل بين القطاع العمومي والخاص لتوفير العلاج كما شهدت هذه المرحلة تطبيق اللقاحات الإلزامية لكل الأطفال إلى جانب تنظيم حملة وطنية واسعة لمكافحة الملاريا.¹

المرحلة الثانية (1974_1984): عرفت هذه المرحلة تبني سياسة صحية ارتكزت على ثلاث محاور تتمثل أولا في تطبيق الطب الماجي في جانفي 1974 وثانيا في إصلاح التكوين الطبي وتحسين النوعية التمدرس والتأطير اما المحور الثالث فيتمثل في إنشاء علاج قاعدة كما شهدت هذه المرحلة انفجار ديموغرافي وتفشي الأمراض المتنقلة عبر المياه و الحيوانات مما استدعي تكفلا متعدد القطاعات

¹ - عتيق خديجة، "أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011-2012 ص ص 95 96.

"المرحلة الثالثة (1984_1994): أما بخصوص هذه المرحلة فقد تميزت بإنجاز المرافق الصحية من بينها المستشفيات العامة والهيكل الخفيفة أهمها عيادات متعددة الخدمات مراكز صحية تهدف إلى توسيع التغطية الصحية عبر القطر.¹

وعرف القطاع خلال هذه المرحلة نفسها حدثا هاما يتمثل في ثلاث مؤسسات إستشفائية جامعية لها مهمات العلاج والتكوين والبحث العلمي حيث ساهمت هذه المؤسسات في ترقية التكوين الطبي والشبه طبي وبرز الكفاءات الوطنية من خلال مشاركتها في اللقاءات الدولية ذات المستوى الرفيع ورغم تميز هذه الفترة بتراجع المحسوس في معدلات الإصابة ببعض الأمراض المعدية إلا أن القطاع واجه عدة اختلافات بالتمويل بالأدوية واختناقات مالية لا كن ذلك لم يمنع السلطات من تطبيق بعض الإصلاحات المتمثلة في إنشاء القطاع الخاص.

المرحلة الرابعة (1994_2004): كانت هذه المرحلة غنية بالانجازات حيث شهدت ميلاد

عدت مؤسسات دعمت وزارة الصحة على غرار المخبر الوطني لمراقبة المواد الصيدلانية و معهد باستور الجزائر الذي أصبح مختبر مرجعيا منظمة الصحة العالمية في مجال المراقبة والتكوين حول مقاومة الجراثيم و المضادات

الحيوية وتضاف إلى هذه المؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات والوكالة الطبية الوطنية للدم والمركز الوطني لمكافحة التسمم و الوكالة الوطنية لتوثيق الصحي، كما عرفت هذه المرحلة إعادة بعث البرامج الوطنية وتحديد سياسة للأدوية في مجال الاسترداد والتسجيل و المراقبة والتوزيع وتخلي عن إحتكارها للمواد الصيدلانية.

المرحلة الأخيرة (2004_2021): تميزت هذه المرحلة ببداية تجسيد النظام التعاقدى للعلاج في

المستشفيات وذلك على مراحل تدريجية حتى تم تطبيقه بصفة نهائية، بالإضافة إلى إعادة هيكلة الخارطة الصحية كان معمول بها قبل سنة 2007 بصدور المرسوم التنفيذي رقم 07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الهادف إلى انشاء مؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات الصحية الجوية و تنظيمها و سيرها بموجبه تم إلغاء أحكام المرسوم الذي يحدد قواعد انشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وبالتالي تصنيف جميع المؤسسات وهيكل القطاع الصحي الى المؤسسات عمومية استشفائية ومؤسسات عمومية للصحة الجوية وتم تطبيق ابتداء من جانفي 2008 ويمكن عرض تطور الأطباء خلال هذه

¹ - نجاة صغير، "تقييم جودة الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة، باتنة، الجزائر ، 2011-2012، ص 110 -

الفترة والجدول يوضح ذلك :

140_

الجدول رقم 03-01 : تطور الأطباء خلال فترة 2012-2020.

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الأطباء	22	24	28	32	36	40	44	48	54

المصدر: بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية

تعريف النظام الصحي : يعرف النظام الصحي بمجموعة من العناصر المترابطة و التي عندما تعمل مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة مع بعضها البعض ضمن شبكة من الاتصالات و التي تعمل معا لتحقيق هدف النظام الصحي و المتمثل بضمان أعلي مستوى الصحي شأنه شأن أي نظام إجماعي من أربعة مكونات أساسية يشكل كل منها نظاما فرغيا و يتكون من المنظمات و الأنشطة التي تقوم علي إنتاج و تقديم الرعاية الصحية والطبية لصحية العامة والخدمات الصحية الشخصية مع بعضها البعض ككل متكامل تنتج عن حدوث شيء ما.¹

المطلب الثاني: تعريف النظام الصحي و مكوناته

سوف نتطرق في هذا المطلب الي مفهوم النظام الصحي ومكوناته.

أولا: تعريف النظام الصحي:

يعرّف النظام الصحي بمجموعة من العناصر المترابطة و التي عندما تعمل مع بعضها البعض ككل متكامل تنتج عن حدوث شيء ما.

وفي مفهوم آخر فالنظام الصحي هو مجموعة العناصر المترابطة و المتفاعلة مع بعضها البعض ضمن شبكة من الاتصالات و التي تعمل معا لتحقيق هدف النظام الصحي و المتمثل بضمان أعلى مستوى صحي ممكن للفرد و المجتمع و المحافظة عليه و ترقيته باستمرار.

ثانيا: مكونات النظام الصحي:

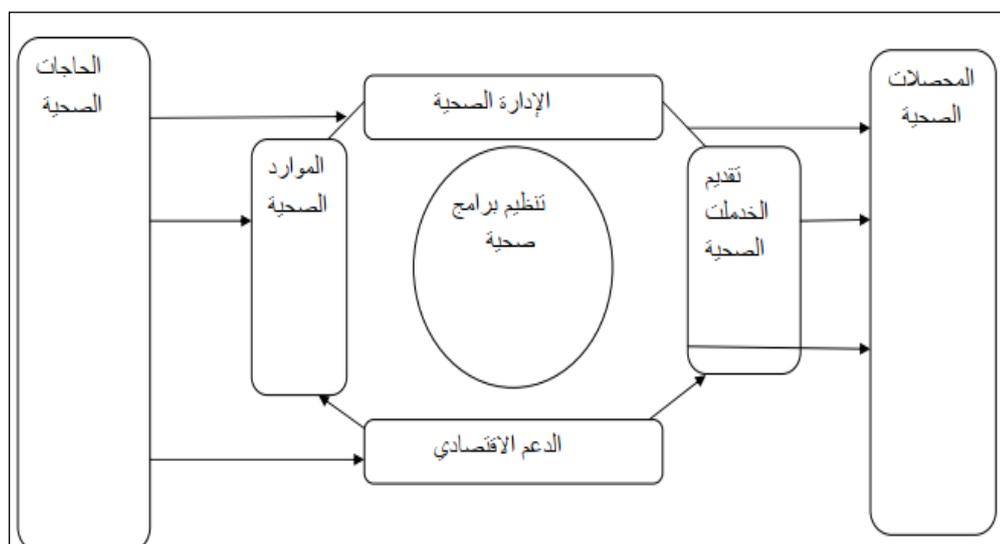
يتكون النظام الصحي شأنه أي نظام إجماعي من أربعة مكونات أساسية يشكل كل منها نظاما فرغيا ضمن النظام الصحي الكلي كما يلي:

1 - فريد توفيق نصيرات، "ادارة منظمات الرعاية الطبية" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص 54.

- 1- **نظام الإنتاج:** و يتكون من المنظمات و الأنشطة التي تقوم على إنتاج و تقديم الرعاية الصحية و الطبية للأفراد و الجماعات و المجتمع ككل، و تشمل الخدمات الصحية العامة و الخدمات الصحية الشخصية
 - 2- **نظام الصيانة:** ولإدامة النظام الصحي والرعاية الصحية لا بد من إعداد و تعليم و تدريب و تأهيل العاملين في النظام الصحي.
 - 3- **نظام التكيف و يتكون من المنظمات و الأنشطة التي تقوم على رصد و متابعة التغيرات** الحاصلة فيالنظام الاجتماعي الكلي كغير في أنماط إنتشار المرض وتكنولوجية العلاج وطرق تمويل الخدمات الصحية وطرق الإنتاج وتقديم الخدمة الصحية.¹
 - 4- **نظام الادارة:** ويتكون من المنظمات والانشطة التي تقوم بمهام تنسيق ضبط وتوجيه أنشطة المنظمات التي تنطوي تحت الانظمة الفرعية الثلاثة السابقة و النظام الاداري مثلا بالمدراء الصحيين علي علاقة ملموسة مع نظام إنتاج الخدمات الصحية كما يحدد بعض المكونات الأساسية لنظام الصحي عناصر كما يلي:
- انتاج الموارد الصحية.
 - تنظيم البرامج الصحية.
 - آليات الدعم الاقتصادي.
 - الادارة الصحية.
 - انتاج وتقديم الخدمات الصحية.
 - والشكل الموالي يوضح العلاقات ما بين المكونات الخمسة التي تختلف باختلاف النظام الاقتصادي.
 - والسياسي من بلد لآخر

¹ - نجاة صغير ، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الشكل رقم 03-01 : العلاقات ما بين المكونات الخمسة التي تختلف باختلاف النظام الاقتصادي والسياسي من بلد لآخر



المصدر: نجاته صغيرو، "مرجع سبق ذكره"، ص 9

المطلب الثالث : هيكل النظام الصحي في الجزائر

تعتبر وزارة الصحة والسكان المسؤول الأول عن تقديم الرعاية الصحية وتوفير الدواء والعمل علي

رفع

المستوى الصحي للأفراد في الجزائر والقضاء على مشاكل الطبية فيها تليها المستشفيات الجامعية و
الجهوية

ثم القطاعات الصحية والوحدات القاعدية التابعة لها و الموالى الصورة السليمة لنظام والخدمات الصحية
في

الجزائر هي:

1_ على المستوى المركزي الذي يمثل وزارة الصحة السكان.

2_ على المستوى الولائي والذي نجد فيه مديرية الصحة والسكان إضافة إلى المراكز الإستشفائية التي أنشأت سنة 1979 الإستشفائية الجهوية.¹

ومعهد طبي يتولى تقديم الخدمات الصحية ويترتب هيئة فنية في مجال البحث والرعاية الصحية فهو يشرف على ثلاث ميادين:

_الميدان الصحي.

_ميدان التكوين.

_ميدان الدراسة والبحث.

3_ على المستوى المحلي تنظم الخدمات الصحية على مستوى الدائرة و البلدية في شكل قطاعات صحية ومؤسسات استشفائية عمومية ووحدات استشفائية متخصصة ووحدات صحية قاعدية تتولى تحقيق إحتياجات الأفراد للحد من الضغط على المراكز الاستشفائية.

¹ - نجاة صغير ، "مرجع سبق ذكره"، ص 121.

المبحث الثاني : تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر بالسوقر

سوف يتم التطرق في هذا المبحث الي تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية ميموني الطاهر بالسوقر ولاية تيارت من خلال نشأتها والتعريف بها وهيكلها التنظيمي وأهم الخدمات المقدمة من طرفها

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسوقر

أنشأ مستشفى قرميط الناصر و الذي هو الآن تحت مسمى "ميموني الطاهر" بالسوقر ولاية تيارت سنة 1988 وهذا بعد ما كان عبارة عن عيادة متعددة الخدمات أنشأت سنة 1975، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19-05-2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

وتعد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسوقر عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ويوضع تحت وصاية الوالي ويقوم بإدارته مجلس الإدارة ويسيره مدير برتبة مستشار، ومزود بجهاز إداري إستشاري يسمى المجلس الطبي.¹

I- ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسوقر

قبل أن نتطرق إلى تحليل إستراتيجية التكوين ودورها في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسوقر لابد لنا من التطرق إلى نشأة المؤسسة وموقعها ومساحتها والمهام التي تقوم به.

أ- نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالسوقر:

¹ - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية بالسوقر

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية قرميط الناصر لمدينة السوقر من أهم المنشآت الحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها فهو يسعى للحفاظ على صحة المواطن و ذلك بعلاجه و توفير الأدوية له وتوعيته من مختلف الأمراض التي تهدد البشرية حيث سخرت مجهودات كبيرة من اجل ضمان صحة المواطن، و لقد انشأ هذا المستشفى بتاريخ 1988/10/28 من طرف رئيس الجمهورية السابق السيد شادلي بن جديد و هو يتسع ل 120 سرير موزعة حسب عدة أجنحة داخلية:

- جناح الاستعجالات الطبية الجراحية.
- جناح الجراحة العامة (نساء و رجال).
- جناح الطب الداخلي (نساء و رجال).
- جناح طب الأطفال.
- جناح التوليد و أمراض النساء
- جناح الأشعة.

يضم المستشفى أيضا جناحا خاصا بالتحاليل الطبية المتنوعة و إصدار النتائج لمختلف التحاليل المطلوبة و تأسيس هذا الجناح مباشرة بعد تأسيس المستشفى إلا انه تم في سنة 2001 تطوير و توسيع المخبر و تجهيزه بأحدث الوسائل التقنية.¹

كما توجد بالمستشفى إطارات مسيرة إداريا و تقنيا يشرف على رأسها مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية و يساعده في ذلك إطارات أخرى تشرف على رأس بيانات المديرية و تتمثل فيما يلي :

- نائب مدير المصالح الاقتصادية.
 - نائب مدير المصالح الصحية.
 - نائب مدير الوسائل البشرية.
- و كل هذه المصالح لها علاقة مع بعضها البعض سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

✓ نشاطات و أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية:

- السهر على صحة المواطن من خلال:
- الوقاية من الأمراض مثل التلقيح.
- توفير الأدوية بالنسبة للمصابين بالأمراض المزمنة.
- تنظيم الولادات.

¹ - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية بالسوقر

✓ من أهممشاكلالمؤسسة:

من بين المشاكل التي تعاني منها المؤسسة العمومية الاستشفائية:

- نقص في الأطباء المتخصصين.

- نقص في العتاد الطبي خاصة من ناحية الأشعة.

✓ الاقتراحات:

- يجب على المؤسسة أن تقوم بالتوظيف الخارجي للبحث عن مصادر جديدة.

- وضع برامج تكوين و تطوير للعمال الحاليين.

2- الموقع والمساحة:

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية وسط مدينة السوق بحي مولاي بوشريط، دائرة السوق

14203

و تقدر مساحتها الإجمالية بـ 1.9 هكتار يحد المؤسسة.

- شمالا: مدرة الصم البكم.

- جنوبا: الصندوق الوطني للتأمينات و ثانوية بوشارب الناصر.

- شرقا: شارع مولاي بوشريط.

- غربا: ثانوية زكرياء مجدوب والمستشفى الجديد.

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسوق تقوم بتغطية دائرتي السوق وعين الذهب بالإضافة إلى 7

بلديات (السوق، سي عبد الغاني، الفايحة، توسنينة، عين الذهب، النعيمة، الشحيمة).

3- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية "ميموني الطاهر":

على أساس ان مؤسسة "ميموني الطاهر" هي مؤسسة عمومية استشفائية فمهمتها الأساسية الأولى

هي التغطية الصحية الشاملة للمواطنين، كما تقوم بمهام أخرى تجعلها أهم مساهم في ترقية المجتمع

وتطويره، والتي نذكر أهمها كما يلي:

المهام الطبية:

تشمل أهم المهام الطبية على:

- معالجة المرضى وتقديم الخدمات الأساسية.

- الرعاية الصحية والطبية اللازمة.

- الوقاية من الأمراض والتطعيم.¹

المهام الإدارية :

يتمثل أهمها فيما يلي :

- عقد الاجتماعات وتنظيمها.
- تقسيم الأعمال وتنظيم المناوبات.
- السهر على وضع الميزانية المدققة.
- الإشراف على عملية التكوين.²

المهام التعليمية:

تتمثل أهم التعليمية في الآتي ذكره:

- تكوين وتدريب الإطارات الطبية والتمريضية وكنا الإطارات الإدارية المهمة.
- تنظيم ايام تحسيسية حول بعض الموضوعات المهمة كالسيدا . الخ.
- تشجيع الدراسة والبحث في ميدان الصحة.
- تنظيم دورات تدريبية من مختلف الرتب والأصناف المهنية.

المهام الاجتماعية:

يتجسد أهمها فيما يلي :

- توفير مناصب الشغل والقضاء على البطالة.
- القضاء على مختلف الأوبئة والأمراض.
- إعادة التأهيل البدني و النفسي.

II- الهيكل لتنظيمي للمؤسسة

أولاً: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة.

فيما يخص هذا المكتب يضم قسمين مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات ومكتب التكوين. وتعد المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية العمود الأساسي لأي تصميم هيكلي في أي مؤسسة استشفائية كانت أو غير استشفائية فهو يتعلق بالعنصر البشري الذي دون سواه لا تقوم بأي خدمة ويندرج تحت هذه المديرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعض المهام على مستوى المكاتب أهمها تقسيم المكاتب والخدمات على الأفراد وفق جدول زمني معين.

1 - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية بالسوقر

2 - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية بالسوقر

- تحديد الإحتياجات البشرية والناقصة في المؤسسة.
- حضور الإجماعات تطوير دور كل عامل في المؤسسة وتحسين كفاءاته من خلال التكوين والتدريب.
- السهر على العلاقات العامة الحسنة بين العمال.
- توفير الجو المناسب للعمل.
- التكفل بالتكوين.
- التوظيف والسهر على تطبيق القانون(المراسيم، النظام الداخلي للمؤسسة).
- تنظيم دورات تكوينية لفائدة العمال.
- رواتب العمال.¹

✓ ثانيا: المديرية الفرعية للمصالح الصحية بالمؤسسة:

إن المديرية الفرعية للنشاطات الصحية لا تقل أهمية على المديرية الفرعية للموارد البشرية فهي تمثل جميع الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية في ظل نظام عملي متكامل ولعل أهم ما يميز هذه المديرية أنها تحتوي على عدد وافر من الأقسام عكس المديريات الأخرى وهذه الأقسام هي:

1- المديرية الفرعية للهياكل الصحية :

و هو يتكون من عدة مكاتب أهمها:

1-1 - مكتب تنظيم و تقييم النشاطات الصحية:

هو جهاز إداري يقوم بالإشراف على تنظيم كافة المصالح الصحية سواء داخلية أو خارجية فهو يقوم بعملية التنسيق بين كافة فروع المصالح و المتابعة و التوجيه و التنسيق و إعطاء التعليمات الصحية و بالتالي فهو يقوم بعملية الإشراف اللازمة لسير هذه الوحدات.

كما أنه مكتب حيوي و ضروري تعتمد عليه الإدارة الصحية فهو مصلحة تقوم بجمع كافة المعلومات و الإحصائيات بما في ذلك تحركات المرضى و هدة الإقامة و عدد الدخول بالنسبة للمرضى شهريا و سنويا وتكلفة المريض يوميا و سنويا بما في ذلك تكلفة العلاج و الإقامة و تكلفة الخدمات.

1-2 - مكتب الدخول و الحالة المدنية:

¹ - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية بالسوقر

هو مكتب رئيسي و حيوي يقوم بالتنسيق الإداري مع مصالح الحالة المدنية و ذلك بإعلان كافة الولادات و الوفيات و ذلك عن طريق السجل المخصص لهذا الغرض للتصريح لهذه الحالات و كما يقوم هذا المكتب بعملية الإعلام لبعض المصالح الإدارية الأخرى كجهاز الشرطة العدالة الدرك الشرطة و هذا عند الضرورة في حالات خاصة كالحوادث و الوفيات المشبوه فيها فهي تتم بإجراء إداري خاص.¹

1-3- مكتب الاعلام و التوجيه:

هو جهاز إداري تعتمد عليه كافة المصالح داخل المستشفى و بالتالي فهو يقوم بالتنسيق بين كافة فروعها و التكفل بالمريض هن يوم الدخول حتى يوم الخروج فيقوم بتسجيل كل تحركات المرضى على مستوى المستشفى فهو بمثابة مكتب الإعلام و التوجيه سواء للمريض أو المواطن.

1-4- مصلحة الوقاية و الطب الوقائي :

المتابعة الصحية للمرضى المصابين بالأمراض المتعدية (فيروس الكبد الوبائي، السرطان....) كما تقوم المصلحة بالإعلان عن الحوادث للأمراض النادرة كالمالاريا، التيفويد... و هي مكلفة بالتلقيح ومكافحة الأوبئة.

1-5- مكتب تحليل التكاليف و التعاقد:

هو مكتب جد هام يقوم بإعداد و توزيع الوثائق الخاصة بالعقود المهنية سواء مع مسئولو الورشات أو التجار كاللحوم والخضر وتحضير الوثائق الخاصة بالمصاريف التي تحتاجها كل مصلحة هع تحديد أسعار صيدلانية كانت أو غنائية و مراقبة شهرية لسجل الهاتف مع تحديد المكالمات لكل مصلحة.

✓ ثالثا: المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

هي جهاز إداري يقوم بإشراف على تنظيم كافة المصالح العامة والخاصة لإقتصاد المؤسسة وهو القسم المختص بالخدمات المالية المتعلقة برواتب العاملين والنفقات العامة وكنا محاسبة المرضى ومراقبة الأعمال المالية وتنقسم بدورها إلى مكاتب.

المطالب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر

تسعى كافة المؤسسات العامة والخاصة إلى تصميم هيكل تنظيمي يجسد جملة من الوظائف والخدمات التي تقدمها ضمانا للسير الحسن لهذه الوظائف من خلال المديريات والأقسام والفروع و المكاتب وغيرها وتعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني الطاهر تنظيم متداخل بشكل كبير، لذا كان من الضروري البحث عنالتنظيم الأمثل لها وهذا ما يجسد الهيكل التنظيمي الذي يمثل بناء أو إطار

¹ - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية بالسوقر

يحدد مستويات الإدارة ومستويات الأجزاء الداخلية فيها، كما أنه يحدد خطوط السلطة والمسؤوليات ومواقع إتخاذ القرار.

الشكل رقم 03-02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية - ميموني الطاهر -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية بالسوقر

الجدول رقم 02-03: تعداد الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ميموني الطاهر 2021.

العدد	الفئة الوظيفية	السلك
8	الأطباء المختصون	السلك الطبي
20	الأطباء العامون	
2	جراحي الأسنان	
2	الصيدالة	
120	الممرضون	الشبه الطبي
1	أساتذة تعليم شبه طبي	
30	الموظفون الإداريون	الأسلاك المشتركة
52	الموظفون المهنيون	
10	سائقي السيارات	
13	أعوان الوقاية و الحراسة	
258	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية

المبحث الثالث: تحليل ومعالجة معطيات محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على الإجراءات المنهجية للدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة والأساليب المستخدمة في تحليل و معالجة البيانات

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: المجتمع وعينة الدراسة

1/مجتمع الدراسة : يمثل مجتمع الدراسة في الأفراد المقيمين بالمستشفى ميموني الطاهر و

البالغة

عددهم 115 مريض ومريضة ونظرا لصعوبة حالات بعض المرضى التي لا تسمح بإجراء الدراسة تم توزيع

مجموعة من الاستبيان بطريقة عشوائية بسيطة

2/عينة الدراسة :تكونت عينة الدراسة من المرضى الذين يتلقون الرعاية الصحية في المستشفى

داخلا لمؤسسة العمومية الاستشفائية حيث تم توزيع 50استمارة بطريقة عشوائية للمرضى التي استهدفت بعض المرضى التي كانت حالتهم قد تحسنت في ما كانت البقية في حالات لا تسمح بملأ الاستمارة.

ثانيا وسائل جمع المعلومات

تم الاعتماد على مجموعة من التقنيات و الوسائل لجمع المعلومات لدراسة الميدانية تتمثل فيما

يلي:

1- الوثائق هي تلك الوثائق التي اعتمدنا عليها و المعمول بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية والتي ترتبط بموضوع دراستنا وقد تم تجميعها من المنشورات والمطبوعات

2-لاستبيان تحتوي الاستمارة الموجهة للمرضى علي مجموعة من الأسئلة المتنوعة البسيطة والواضحة التي تتطلب وقت قصير للإجابة عليها حاولنا من خلالها تقييم المرضى لجودة الخدمات الصحية

المقدمة

المؤسسة العمومية الاستشفائية ميموني الطاهر حيث تم تقسيم الاستمارة إلي جزئين:

الجزء الأول:معلومات متعلقة بالخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة فتمثل في:

الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الدخل

الجزء الثاني: يحتوي علي 26 عبارة تعكس المعايير الخمسة الرئيسية والمتمثلة في : الملموسية ، الاعتمادية الاستجابة ، الأمان ، التعاطف تقوم هذه بتحديد ادراكات أفراد عينة الدراسة المرضى لمستوى الأداء الفعلي للخدمة الصحية المقدمة ووزعت هذه العبارات كما يلي:

الأدوات الإحصائية تم الاعتماد على معالجة البيانات على الأدوات التالية:

-برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماعية spss إضافة إلى Excel لرسم الدوائر النسبية

-التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة

-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقييم جودة الخدمات المقدمة للأفراد

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

أولا وصف خصائص عينة الدراسة

قد تناولنا في هذا الجزء بعض الخصائص الشخصية و الديموغرافية والمتمثلة في الجنس المستوى

التعليمي

السن والدخل الشهري

1_ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح

الجدول رقم 03-03: أدناه توزيع أفراد العينة حسب الجنس

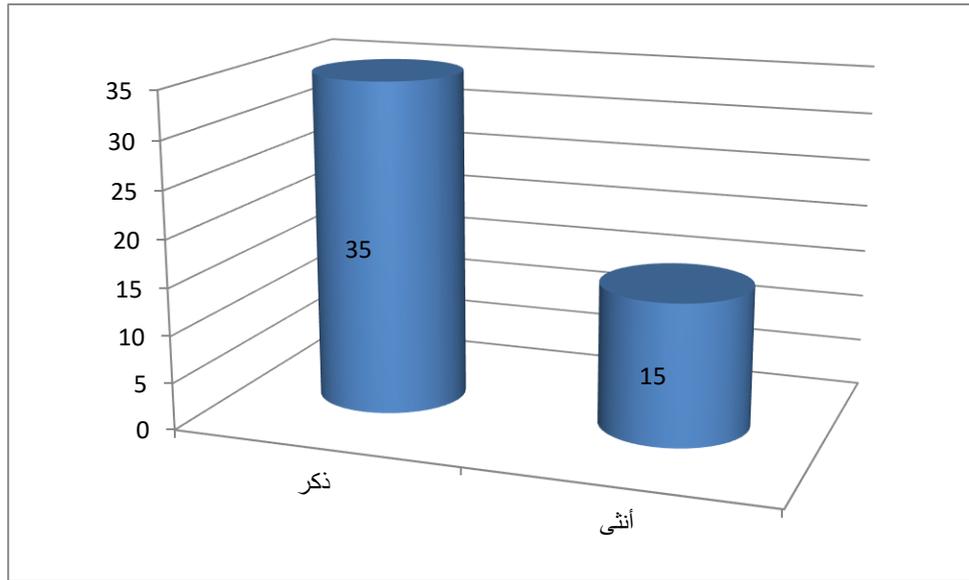
النسبة	التكرار	البيان
70	35	ذكر
30	15	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 70 %

بتكرار بلغ 35 عينة، فيما بلغت نسبة الإناث 30 % بتكرار بلغ 15 عينة.

الشكل رقم 03-03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



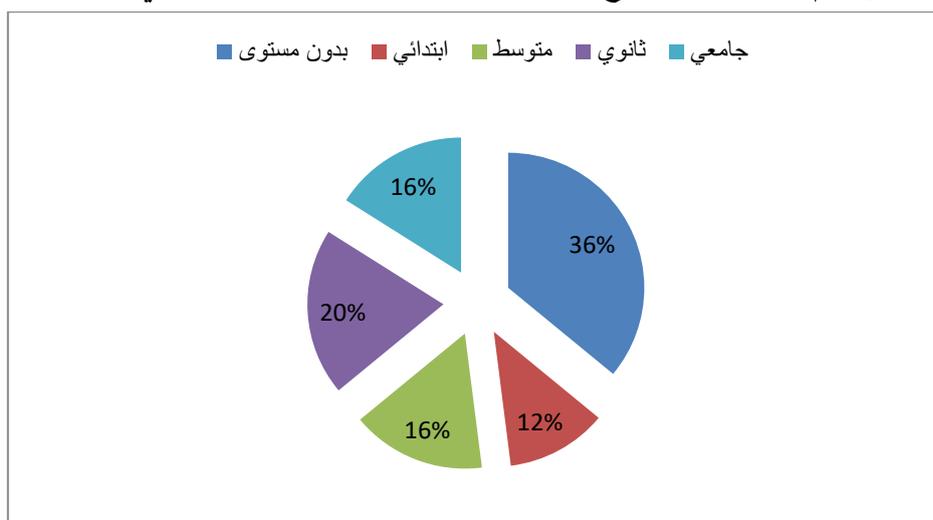
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج إكسل

الجدول رقم 03-04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيان
%36	18	بدون مستوى
%12	06	ابتدائي
%16	08	متوسط
%20	10	ثانوي
%16	8	جامعي
%100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي الفئة التي بدون مستوى حيث بلغت 36 % ثم تليها نسبة الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي بـ 20 %، ثم نسبة الأفراد الذين لهم متوسط و الجامعي بالتساوي حيث بلغت 16 % و أخيرا بلغت نسبت أفراد ذو مستوى ابتدائي 12 %.

الشكل رقم 03-04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



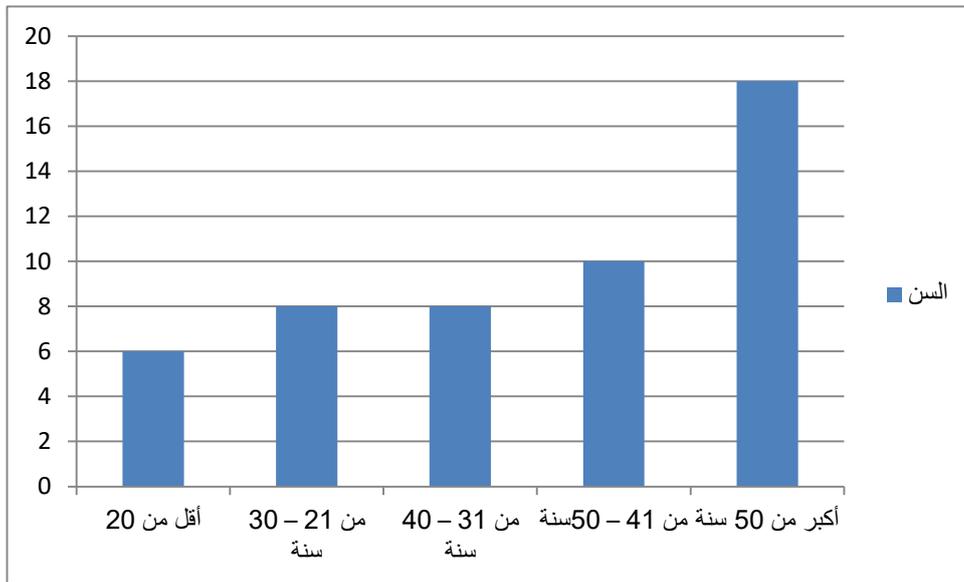
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج إكسل
الجدول رقم 03-05 : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	البيان
12	06	أقل من 20
16	08	من 21 - 30 سنة
16	08	من 31 - 40 سنة
20	10	من 41 - 50 سنة
36	18	أكبر من 50 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة الغالبة هي الكبيرة حيث بلغت نسبة أكبر من 50 سنة 36% ثم تليها من 41-50 سنة بـ 20%، كما نلاحظ تساوي في نسبتين للأفراد ما بين 21-30 سنة و 31-40 سنة بـ 16% ونسبة قليلة من أفراد أقل من 20 سنة بـ 12%.

الشكل رقم 03-05 : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج إكسل

سنتطلع في الجدول الموالي إلى تحليل إجابات المرضى لبعض العبارات تمحورت حول تقييم جودة الخدمة المقدمة من طرف موظفي المستشفى.

الجدول رقم: 03-06 تقييم جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف الموظفين

المتوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (النسبة المئوية)					التكرار	تحليل جودة الخدمات الصحية من ناحية العنصر المادي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
2.35	1.167	13	22	3	9	3	وجود معدات	

		26	44	6	18	6	النسبة	حديثه
2.75	1.08	6	24	4	12	4	التكرار	حرص الموظفين على نظافة المستشفى
		12	48	8	24	8	النسبة	
3	1.121 9	7	12	11	14	6	التكرار	سهولة التنقل بين مصالح المستشفى
		14	24	22	28	12	النسبة	
3.08	1.228	6	14	7	17	6	التكرار	موقع استراتيجي للمستشفى
		12	28	14	34	12	النسبة	
3.48	0.987	3	22	10	9	6	التكرار	وجود قاعات ملائمة للانتظار بالنسبة للمرضى
		6	44	20	18	12	النسبة	
3.67	1.199	6	6	8	18	12	التكرار	مدى استيعاب حاضرة المستشفى للسيارات
		12	12	16	36	24	النسبة	
3.70	1.240	4	9	6	17	14	التكرار	جودة الطعام المقدم داخل المستشفى
		8	18	12	34	28	النسبة	
2.93	0.76	مجموع العبارات						

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج spss

تحليل الجدول:

العبارة 1 : " وجود معدات حديثة" : نلاحظ من خلال العبارة أن غالبية العينة غير موافقة على وجود معدات حديثة حيث بلغت نسبة 44%.

العبارة 2 : " حرص الموظفين على نظافة المستشفى " أغلبيت العينة غير وافقة على مدى حرص الموظفين على نظافة المستشفى بنسبة 48 %.

العبارة 3 : " سهولة التنقل بين مصالح مستشفى " : أغلبيت العينة موافقة على وجود سهولة التنقل بين المصالح بنسبة 28 %.

العبارة 4 : " موقع استراتيجي للمستشفى " أغلبيت العينة موافقة على موقع المستشفى بنسبة 34 %

العبارة 5 : " وجود قاعات ملائمة للانتظار بالنسبة للمستشفى " العينة غير موافقة على وجود قاعات انتظار ملائمة بنسبة 44 %.

العبارة 6 : " مدى استيعاب حاضرة المستشفى للسيارات " أغلبيت العينة موافقة على وجود حاضرة ملائمة للسيارات بنسبة 36 %.

العبارة 7 : " جودة الطعام المقدم في المستشفى " نلاحظ من خلال هذه العبارة أن أغلبيت المرضى موافقين على جودة الطعام المقدم بنسبة 34 %.

الجدول رقم 03-07: تقييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار الامان والثقة

المتوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (النسبة المئوية)					تقييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار الامان والثقة	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
3.82	0.984	7	15	7	17	4	التكرار	وفر الأمن في المستشفى
		14	30	14	34	8	النسبة	
3.58	0.874	4	15	16	10	5	التكرار	سرية المعلومات داخل المستشفى
		8	30	32	20	10	النسبة	
3.00	0.961	5	10	18	14	3	التكرار	الرضا عن الخدمات المقدمة بالمؤسسة
		10	20	36	28	6	النسبة	

2.92	1.02	0	7	14	20	7	التكرار	حسن التعامل
		0	14	28	40	14	النسبة	الموظفين مع المرضى
2.9	1.19	3	5	10	20	12	التكرار	امتلاك العمال
		6	10	20	40	24	النسبة	و الموظفون للخبرة
3.24	0.63	مجموع العبارات						

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج spss

تحليل الجدول:

العبارة 1 " توفر الأمن في المستشفى " : نلاحظ أن أغلبية العينة موافقة على توفر الأمن في المستشفى بنسبة : 34 % .

العبارة 2 : " سرية المعلومات داخل المستشفى " : أغلبية العينة بين محايد و موافق حيث بلغت نسبة الموافقين نسبة 30 %، فيما بلغت نسبة المحايدين 32%.

العبارة 3 : " الرضا عن الخدمات المقدمة بالمؤسسة " : نلاحظ العينة محايدة اتجاه هذه العبارة بنسبة 36 %.

العبارة 4 : " حسن تعامل الموظفين مع المرضى " : نلاحظ أن العينة موافقة بنسبة 40%.

العبارة 5 : " امتلاك العمال و الموظفين للخبرة " : نلاحظ أن العينة موافقة على امتلاك الموظفين للخبرة بنسبة 40%.

الجدول رقم 03-08 : تقييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار استجابة

المتوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (النسبة المئوية)					تقييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار استجابة	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
3.52	1.062	3	9	11	18	9	التكرار	مدى علم

		6	18	22	36	18	النسبة	المرضى بدقة و كفية تقديم الخدمة
3.6	1.172	3	11	7	17	12	التكرار	توفير احتياجات المرضى
		6	22	14	34	24	النسبة	
3.65	0.975	0	9	9	21	9	التكرار	يتم اخبارك على حالتك في كل مرحل ة علاج
		0	18	18	42	18	النسبة	
3	1.107	3	9	11	16	11	التكرار	سرعة الرد على الاستفسارات و الشكاوي المقدمة
		6	18	22	32	22	النسبة	
3.58	0.85	مجموع العبارات						

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تقييم المرضى لمعيار الإستجابة كان إيجابيا حيث قدر إجمالي متوسط الحسابي لجميع أبعاد الجودة بـ 3.58 و بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بـ 3.52 أما العبارة الثانية و الثالثة فكانت بـ 3.6 و العبارة الثالثة فكان متوسط الحسابي لها 3.65 في حين بلغ متوسط الحسابي للعبارتين الأخيرتين بـ 3 و 3.58 على التوالي وهذا يدل على موافقة المرضى لهذه العبارات.

تحليل النتائج:

- 1- أغلبية العينة من الذكور وذلك لاستجابة هذه الفئة لتساؤلاتنا.
- 2- أغلبية العينة بدون المستوى وذلك ربما لعدم درايتهم لسبل الوقاية
- 3- أغلبية الفئة من الكبار لأنهم الأكثر عرضة للمرض
- 4- أغلبية الفئة غير مؤيدة لوجود معدات حديثة بالمستشفى وحرص العمال على نظافة المستشفى
- 5- أغلبية الفئة مؤيدة للموقع الاستراتيجي للمستشفى و سهولة التنقل بين المصالح و ذلك لحدثة المستشفى.

- 6- الفئة غير موافقة على وجود قاعات انتظار ملائمة للمرضى
- 7- أغلب الفئة مؤيدة لتوفر حضيرة ملائمة و جودة الأكل وذلك بسبب سعي الإدارة لإرضاء المرضى.
- 8- أغلبية العينة موافقة لتوفر الأمن و حسن التعامل مع المرضى.
- 9- امتلاك موظفو المؤسسة الاستشفائية بالسوقر للخبرة المهنية.
- 10- تأييد المرضى لتوفير احتياجاتهم و سرعة الرد على استفسارات و الشكاوي المقدمة.

خلاصة الفصل :

عند وضع أي إستراتيجية في المؤسسة تؤدي الى توفير الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات المستفيد منها، ولقد تم في هذا الفصل اختبار فرضيات البحث المتعلقة بمدى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية الاستشفائية ميموني الطاهر من ناحية كل معيار من المعايير الثلاثة وهي الدليل المادي الاعتمادية الاستجابة الامان، والتعاطف ولقد تم تعيين عينة المرضى المقيمين بالمؤسسة حيث اتضح لنا ان أفراد عينة الدراسة يقيمون جودة الخدمات تقييما ايجابيا وكان مقبولا نوعا ما وفي الأخير المؤسسة العمومية مطالبة بتدارك النقائص حتى تزيد من نتائجه.

خاتمة

خاتمة:

يسعى جميع مقدمي الخدمات إلي التركيز على الجودة فهي الأساس الذي يقوم وجود الخدمات الصحية كما أن أخلاقيات المهنة تقتضى أفضل أشكال الخدمات وأنسبها إلى المريض ومن ثم تتوجب على جميع المؤسسات الصحية تقديم الخدمة الجيدة تلبية لمقتضيات هذه الأخلاقيات وتلبية لمتطلبات الزبائن بهدف توطيد علاقاتها وقدرتها على الاستمرار في نشاطها.

من خلال هذا البحث وبالاعتماد على الإطار النظري والتطبيقي اتضح ان نجاح المؤسسات الصحية في تدعيم وزيادة قدرتها التنافسية في محيط يمتاز بالتغير يفرض عليها تحسين مستوى خدماتها الذي لا بد من التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن من أجل تحسينها والتعرف على نقاط القوة بهدف استغلالها ونقاط الضعف بهدف معالجتها.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها تبين ان مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسة يقيم متوسط وبإمكانه الارتقاء به أكثر ولهذا يجب على إدارة المؤسسة الصحية أن تعمل بالاستمرار على تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها كي تحافظ على زبائنها.

أولاً: اختبار صحة الفرضيات

قمنا من خلال هذه الدراسة استخلاص بعض النتائج التي مكانتنا من دراسة الفرضيات والحكم عليها بالتأكيد أو النفي:

الفرضية الأولى: إن جودة الخدمات مقترنة ببعض العوامل و تؤثر على بعض الاستراتيجيات، فرضية صحيحة تبين ذلك من خلال الجدول رقم (07-03) تقييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار استجابة، والجدول: (06-03) تقييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار الامان والثقة، حيث أن جودة الخدمة مقترنة ببعض العوامل منها: توفر الأمن، حسن التعامل، والخبرة المهنية.

الفرضية الثانية: تتمثل أهمية جودة الخدمات و الأداء الوظيفي في تحقيق التوازن بين الزبائن و تحقيق الربح في المؤسسة.

فرضية صحيحة هذه الفرضية تركز على مدى قيمة الخدمة المقدمة من الموظ لتنعكس بالإيجاب في تحقيق التوازن بين الزبائن و المؤسسة.

الفرضية الثالثة: تعتمد جودة الخدمات على الأداء الوظيفي للعمال .

خاتمة

فرضية صحيحة، و ذلك ما رأيناه في الدراسة من خلال سهولة التنقل بين المصالح و امتلاكهم للخبرة المهنية تسهل عليهم ظروف العمل.

ثانيا: نتائج البحث

النتائج النظرية:

- (1) تعد هذه الدراسة محاولة إضافية لتحقيق نموذج الأداء الفعلي بتطبيقه علي قطاع الخدمات.
- (2) تعتبر الجودة وسيلة سياسية لتحقيق أهداف المؤسسة للوصول الى أداء مميز.
- (3) يعتمد المستفيد من الخدمة في تقييم جودة الخدمات الصحية كونه يحدد معايير مختلفة تتمثل فالاعتمادية ، التعاطف، الأمان، الدليل المادي، الاستجابة.
- (4) يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد من مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي حاجاته ورغباته.

نتائج الدراسة الميدانية:

- (1) يختلف تقييم زبائن للمعايير التي يستخدمونها في تقييم جودة الخدمة الصحية المقدمة اليهم وفق المتغيرات الشخصية السن والجنس.
- (2) شعور المرضى بالامان والثقة في التعامل مع موظفي المستشفى و تمتع الأطباء بالمهارة والخبرة وحسن المعاملة يدل على بعد الامان و الثقة في المؤسسة.
- (3) تقوم المؤسسة بتسهيل إجراءات العمل قدر الإمكان وهذا لضمان سهولة وسرعة تقييم الخدمة الصحية إضافة إلى رغبة العاملين في المؤسسة للاستعداد الدائم للتعاون مع المريض وسرعة الاستجابة لطلباتهم وهذا ما يأكده رضا المريض عند الخدمات الصحية المقدمة من ناحية معيار الاستجابة.
- (4) لتحقيق الجودة في الخدمات الصحية في المؤسسة لا بد من تضافر الجهود المادية البشرية والتنظيمية كما يجب تصميم الخدمات الصحية وفق توقعات المرضى لان هذا يعتبر حجر الزاوية في تطوير الخدمات المتوقعة مع آمال المرضى وتوقعاتهم.

ثالثا: المقترحات

خاتمة

- تخصيص سجل خاص بمقترحات وانشغالات العاملين على مستوى المؤسسة، مع إمكانية وضع مكتب خاص بجودة الخدمة الصحية يشرف على تسييره موظفون ذوي كفاءة وخبرة.
- إعادة النظر في سلم الأجور خاصة بالنسبة للموظفين الإداريين والمهنيين.
- مراعاة الحياة الشخصية لموظفي المؤسسة.
- ضمان الأمن والسلامة المهنية للموظفين عند تأدية مهامهم.

رابعاً: آفاق البحث

- جودة الخدمات وعلاقتها بالعمال.
- أثر الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.
- الخدمات الصحية في المؤسسات الجزائرية.

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
الفصل الأول		
9	مراحل تطور الجود	01-01
الفصل الثالث		
58	تطور الأطباء خلال فترة 2012-2020	01-03
69	تعداد الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ميموني الطاهر	02-03
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03-03
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04-03
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05-03
74	تحليل جودة الخدمات الصحية من ناحية العنصر المادي	06-03
76	تقييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار الامان والثقة	07-03
77	قييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار استجابة	08-03

2- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
الفصل الاول		
18	مفهوم جودة الخدمة	01-01
22	: مستوى جودة المنتجات	02-01
24	نموذج Servqual	03-01
27	نموذج لتقييم جودة الخدمة	04-01
الفصل الثاني		
38	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	01-02
40	نظرية العائد	02-02
43	محتوى نظرية هوزبيرج (العاملين)	03-02
45	العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء	04-02
47	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.	05-02
49	نموذج دراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيف	06-02
الفصل الثالث		
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية - ميموني الطاهر-	01-03
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02-03
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03-03
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04-03

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أولاً: باللغة العربية

1-الكتب

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، "لسان العرب"، ط 04، دار صادر ، بيروت لبنان، المجلد 05، 2005.
2. أحمد صقر عاشور، " إدارة الموارد البشرية العامة"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
3. اسعد، محمد ، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة ، د ط ،جدة مركز البحوث والتربية، 1982 جدة، السعودية.
4. بشير عباس، "تسويق خدمات - مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، دار زهران، عمان 1999.
5. بو خمخم ، عبد الفتاح ، "ادارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2001.
6. تسيير العجاردة، "التسويق المصرفي"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
7. تيسير الدين محمد المربي ، "أساسيات التسويق المعاصر"، القاهرة ، مصر، 1998.
8. جلاب احسان دهش ، "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغير" ، ط 1 ، دار صفاء، عمان 2011.
9. حمدي عبد العظيم ، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة" ، ط 1 ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ، مصر، 2008 .
10. خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسير للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007 .
11. الدارة ، عبد الباري ،"التعير في المنضقات بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
12. سلطان سعيد محمد ، "السلوك الانساني في المنضقات"، د ط مصر ، دار الجامعة الجديدة 2001.

قائمة المصادر والمراجع

13. سلطان محمد، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
14. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002 .
15. عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، ط 2، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998 .
16. عبد العزيز أبو نيرة ، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة ط 1 - الوراق للنشر و التوزيع 2005.
17. عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم " ،الدار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر، 2000.
18. عبد المنعم عبد الحي، علم الإجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 273.
19. فلسي ليندة ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها ف تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير جزائر ، جامعة أمحمد بوقرة .. 2012.
20. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، د.ط، عمان، الأردن.
21. مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001 .
22. محسن عامري صالح، إدارة و الأعمال، ، كلية العلوم الإدارية و المالية، طبعة رابعة، جامعة البترا ،أردن، 2014.
23. محمد أحمد سليمان، عبد الفتاح وهب، الرضا و الولاء الوظيفي، زمزم ناشرون و موزعون، د.ط، عمان، 2011.
24. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
25. محمد حسين و آخرون، " إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق "، ط 1 ،عمان 2012، الأردن.
26. محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر ، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

27. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، ط 1 ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
28. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، د.ط، 2013.
29. المنصور كاسر، الرضا عن العمل، جامعة الملك بن عبد العزيز، د.ط، السعودية، 2008..
30. مهدي حسن زويلف، إدارة العلاقات الصناعية، ط 1، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، 1995.
31. مهدي حسن زويلق، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن ، 1998.
32. مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل"، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2001.
33. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ،الجامعة الأردنية، الأردن ، جوان 1998.
34. النجار نبيل، الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1993.
35. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، ط 5 ، دار وائل للنشر، 2002 .
36. يسري السيد يوسف، مبادئ ادارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، القاهرة، مصر، 2002.

2- أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية

1. بلخيري سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة -،مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2012 .
2. بوحنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة الماجستير. جامعة بوزياف مسيلة 2007
3. سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2007 .

قائمة المصادر والمراجع

4. صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و الحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.
5. صليحة رقاد ، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، (2007 - 2008)
6. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005
7. طوطاوي زوليخة ،الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته بأداء الاساتذة ،رسالة ماجستير الجزائر،كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 1993.

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:

1. Philipe et autres K 11 éme edition ;paris 2003 p 46
2. Manceil Anqus, Joseph, (1993). "Principal Instructional Management
3. Tharrington, Donnie Everetle, 1993- perceived principal leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction. (leadership behavior) DATA, 53 / 07. P. 2198.
4. Saks, A.M , **The Relationship Between The Amount And Helpfulness Of Entry Training And Work Outcomes**, human relation, 49(4), 1996 . p 429
5. and its Relation to Teacher job Salifaction", DAI. A 53/11, P, 3758.

ملاحق

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الطالب : بن يمينة محمد تحت إشراف : د. " داودي ميمونة"

ملاحظة : الرجاء وضع العلامة X عند الإجابات المناسبة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي :

بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

السن :

أقل من 20 سنة من 21-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

1- تقييم جودة خدمة الصحية من حيث معيار الملموسية

تحليل جودة الخدمات الصحية من ناحية العنصر المادي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
وجود معدات حديثة					
حرص الموظفين على نظافة المستشفى					
سهولة التنقل بين مصالح المستشفى					
موقع استراتيجي للمستشفى					
وجود قاعات ملائمة للانتظار بالنسبة للمرضى					
مدى استيعاب حاضرة المستشفى للسيارات					
جودة الطعام المقدم داخل المستشفى					

2- تقديم جودة الخدمات الصحية من ناحية الأمان و الثقة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	تقييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار الامان والثقة
					توفر الأمان في المستشفى
					سرية المعلومات داخل المستشفى
					الرضا عن الخدمات المقدمة بالمؤسسة
					حسن التعامل الموظفين مع المرضى
					امتلاك العمال و الموظفون للخبرة

3- تقديم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار الإستجابة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	تقييم جودة الخدمات الصحية من ناحية معيار الاستجابة
					مدى علم المرضى بدقة و كيفية تقديم الخدمة
					توفير احتياجات المرضى
					يتم اخبارك على حالتك في كل مرحلة علاج
					سرعة الرد على الاستفسارات و الشكاوي المقدمة

الملخص:

شهدت القطاعات الصحية في الآونة الأخيرة قفزة نوعية و اهتمام بجودة الخدمة الصحية المقدمة على كل المستويات ومختلف المصالح، لأن جودة الخدمة أصبح لها أثر إيجابي على أداء العاملين لتقديم أحسن الخدمات للزبائن ، فبحثنا هذا يهدف إلى دراسة جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر بالسوقر ولاية تيارت واثرا على الاداء الوظيفي للعامل، فبالاعتماد على خطوات تحقيق جودة الخدمة، قد تمكنت هذه الدراسة من التوصل إلى ان العينة المدروسة راضية عن(توفر الأمن في المستشفى سهولة التنقل بين المصالح، والموقع الاستراتيجي للمستشفى) وغير راضية عن (وجود معدات حديثة في المؤسسة، وجود قاعات ملائمة للإنتظار)، مما يتطلب على المؤسسة تطوير معداتها والآت العلاج واستحداث قاعات جديدة المرضى للانتظار لمواكبة التطور التكنولوجي.

الكلمات المفتاحية:

الأداء الوظيفي ، جودة الخدمة الصحية ، المستشفى ، العاملين

Abstract:

The health sectors have recently witnessed a qualitative leap and interest in the quality of the health service provided at all levels and various interests because the quality of service has had a positive impact on the performance of workers to provide the best services to customers. And its impact on the worker's job performance, by relying on the steps to achieve service quality, this study was able to conclude that the studied sample is satisfied with (the availability of security in the hospital, ease of movement between departments, and the hospital's strategic location) and is not satisfied with (the presence of modern equipment in the institution, The presence of appropriate waiting rooms), which requires the institution to develop its equipment and treatment machines and to create new halls for patients to wait to keep pace with technological development.

key words:

job performance - health service quality - hospital - workers .