



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
التخصص: إدارة أعمال

أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة
الشاملة
دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية - تيارت -

الأستاذ المشرف:

- ظريف فاطمة.

إعداد الطالبتين:

- رحوي نسيمة.

- زرادني خيرة.

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	بلخضر نصيرة
مقررا	أستاذ مساعد "أ"	ظريف فاطمة
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	بلقربوز مصطفى
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	يحياوي فاطيمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / / 2022

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
التخصص: إدارة أعمال

أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة
الشاملة
دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية - تيارت -

الأستاذ المشرف:

- ظريف فاطمة.

إعداد الطالبتين:

- رحوي نسيمة.

- زرادني خيرة.

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	بلخضر نصيرة
مقررا	أستاذ مساعد "أ"	ظريف فاطمة
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	بلقربوز مصطفى
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	يحياوي فاطيمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / / 2022

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى عبارات الحب والامتنان:

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينا سهرت ويذا تعبت،

زرعت وحق لك الحصاد... أبي الحبيب؛

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان، إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة

بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء... أمي الحبيبة؛

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من آثرني على نفسه... إخوتي الأعزاء؛

إلى من هم أقرب إلى من روحي إلى من شاركني حزن الأم... أخواتي؛

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي إلى من سأفتقدهم... زملائي؛

إلى من ذقت الأسطر عن ذكرهم فوسعهم قلبي... إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

رحوي نسيمة

زرادني خيرة

شكر وعرفان

أحمد الله على جزيل نعمائه، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلي وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

" من لم يشكر الناس، لم يشكر الله "

واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

الاستاذة والمشرفة، ظريف فاطمة على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وما منحتنا لنا من وقت وجهد وتوجيه، وإرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا العمل، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات؛

إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة؛

عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلهم مني كل الشكر؛

كما أتفضل بفائق الشكر والتقدير إلى كافة موظفي مصلحة المراقبة المالية لولاية تيارت على مساعدتهم وتعاونهم وخاصة مساعد المراقب المالي السيد "قريع نور الدين"؛

إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد ولو بسؤاله؛

فأملني أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب لشروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته؛

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	فهرس المحتويات
IV.....	قائمة الجداول
V.....	قائمة الأشكال
V.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
3.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
6.....	المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي وأبعاده
8.....	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
9.....	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، طرق قياسه ومؤشراته
9.....	المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
15.....	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي
17.....	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
23.....	المبحث الثالث: آليات تحقيق الرضا الوظيفي
23.....	المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي
25.....	المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

28	المطلب الثالث: البرامج الداعمة لتحقيق الرضا الوظيفي
31	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة	
33	تمهيد:
34	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.
34	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها
39	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
43	المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
43	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
47	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
52	المبحث الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي
52	المطلب الأول: علاقة مبدأ القيادة بالرضا الوظيفي
54	المطلب الثاني: علاقة مبدأ التدريب بالرضا الوظيفي
55	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بمبدأ فرق العمل
57	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث دراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

59	تمهيد:
60	المبحث الأول: تقدم المنظمة محل الدراسة.
60	المطلب الأول: تعريف مصلحة الرقابة المالية لولاية تيارت
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
63	المطلب الثالث: فروع مصلحة المراقبة المالية.
64	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
64	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
64	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
65	المطلب الثالث: تصميم أداء الدراسة واختبار صدق وثبات الدراسة.
68	المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.
68	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص الدراسة
72	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة.
79	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
87	خلاصة الفصل:
88	خاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	حاجات نظرية الدرفر- الأهداف والعمليات.	(1-1)
66	مقياس ليكرت للإجابات.	(3-1)
67	لجنة تحكيم الاستبيان.	(3-2)
68	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	(3-3)
69	تحليل بيانات مجتمع العينة.	(3-4)
72	نتائج العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي.	(3-5)
73	نتائج العبارات الخاصة بمبدأ القيادة.	(3-6)
74	نتائج العبارات الخاصة بمبدأ التدريب.	(3-7)
74	نتائج العبارات الخاصة بمبدأ فرق العمل.	(3-8)
75	مستوى المتوسط الحسابي	(3-9)
75	صدق البناء الداخلي للمحور الأول.	(3-10)
76	صدق البناء الداخلي لمبدأ القيادة.	(3-11)
77	صدق البناء الداخلي لمبدأ التدريب.	(3-12)
78	صدق البناء الداخلي لمبدأ فرق العمل.	(3-13)
80	نتائج تحليل التباين للانحدار.	(3-14)
80	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى	(3-15)
81	نتائج تحليل التباين للانحدار.	(3-16)
81	: تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية.	(3-17)
82	نتائج تحليل التباين للانحدار.	(3-18)
83	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة.	(3-19)
84	نتائج تحليل التباين للانحدار.	(3-20)
84	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية.	(3-21)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	نمذج الرضا الوظيفي.	(1-1)
10	هرم الحاجات لماسلو.	(1-2)
13	محتوى نظرية هيرز بيرغ.	(1-3)
14	مخطط نظرية التوقع.	(1-4)
21	طريقة الفروق ذات الدلالة.	(1-7)
36	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.	(2-1)
39	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة.	(2-3)
42	أهداف إدارة الجودة الشاملة.	(2-4)
61	الهيكمل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية لولاية تيارت.	(3-1)
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	(3-2)
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	(3-3)
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي.	(3-4)
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	(3-5)
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	(3-6)
80	العلاقة بين الاخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الاولى.	(3-7)
82	العلاقة بين الاخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الثانية.	(3-8)
83	العلاقة بين الاخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الثالثة.	(3-9)
85	العلاقة بين الاخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الرئيسية.	(3-10)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
98	الاستبيان الأولي.	01
101	الاستبيان المصحح.	02
106	مخرجات برنامج SPSS.	03

مقدمة

يعتبر العنصر البشري الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها، كما وكيفيا وبالشكل الذي يزيد من فعاليتها فهو من أهم عناصر الإنتاج لضمان سير نشاط المنظمات، والذي يمتلك قدرات عالية من العطاء المتجدد ويحتوي طاقات كامنة تستطيع المنظمة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع ومسؤول على استدامتها.

وحسب العديد من الدراسات فإن الرضا الوظيفي يعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام العاملين في أية منظمة كيف ما كان نشاطها وموقعها في الحياة الاقتصادية، كما تعكس مدى تحقيق المنظمة لطموح الأفراد، وباعتبار أنها تنظيم يجمعهم ويعزز قدراتهم ويوجهها نحو الغاية الفردية والجماعية معا، والتي يجب أن يكونا متفقان حتى يتحقق أهداف كل طرف المنظمة من جهة والعامل من جهة أخرى. فأغلب التجارب العلمية تشير الى أن العامل صاحب الرضا المرتفع اتجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لبذل المزيد من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لهذه المنظمة من جهة ومن جهة أخرى فإن الرضا الوظيفي ذو أهمية قصوى تتطلب الإحاطة به الكثير من الدراسات والبحوث من مختلف الجوانب.

يعد تبني الأساليب الحديثة سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث كما يعتبر تطبيق هذه الأساليب حتمية لجميع المنظمات، ومن أكثر الأساليب الإدارية شيوعا وتطبيقا في العالم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي أصبح ينظر إليه كمييار أساسي لإتقان وتلبية حاجات ورغبات العامل، بحيث حقق نجاحا باهرا في العديد من المنظمات وهو ما يترجم أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ هذه الأخيرة في المنظمات وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذه المذكرة من جانبها النظري والتطبيقي.

أولا- مشكلة الدراسة:

جاء هذا البحث لمعالجة مشكلة الدراسة والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى التالي:

"ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصلحة المراقبة

المالية لولاية -تيارت-؟"

وتنبثق من الإشكالية المطروحة عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومبدأ القيادة؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومبدأ التدريب؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومبدأ فرق العمل؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية للإجابة على الإشكالية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر بين الرضا الوظيفي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصلحة الرقابة المالية لولاية تيارت.

الفرضية الرئيسية H_1 : يوجد أثر بين الرضا الوظيفي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصلحة الرقابة المالية لولاية تيارت.

ويتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومبدأ القيادة؛

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومبدأ القيادة؛

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومبدأ التدريب؛

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومبدأ التدريب؛

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومبدأ فرق العمل؛

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومبدأ فرق العمل؛

ثالثاً-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

1. الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع بالتخصص إدارة الأعمال الذي سنتحصل فيه على شهادة الماستر بإذن الله؛
- الرغبة والميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع عن الرضا الوظيفي وأثره على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المراقبة المالية -تيارت-؛
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتأثيره على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة؛
- إفادة الدارسين في مجال إدارة الأعمال والمنظمات بالدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية؛

2- الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح يهتم مؤخرا وأكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي،
- إمكانيات البحث متوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع؛
- تحسيس المنظمات الجزائرية العامة والجامعات بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها؛

رابعا-أهداف البحث:

- انطلاقا من الإشكالية المطروحة في الدراسة، فإنها تهدف الى التعرف على أثر الرضا الوظيفي في المراقبة المالية لولاية تيارت على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك إبراز مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المراقبة المالية، كما تهدف الى التوصل نتائج تطبيقية تساعد على الرفع من أداء الموارد البشرية.

خامسا- أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من جانبين:

الأهمية النظرية: تنبثق أهمية الدراسة من ضرورة التوصل الى فهم أعمق للرضا الوظيفي في المنظمات بالإضافة الى معرفة أثره على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الأهمية التطبيقية: تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تقديم إطار عملي يربط بين الرضا الوظيفي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذا تطوير أداة تستخدم لقياس أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المراقبة المالية-تيارت-.

سادسا- حدود الدراسة:

يتم تحديد هذه الدراسة على أربع مجالات والتي تتمثل في:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة من (2022/04/03 إلى 2022/04/24)؛
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في المراقبة المالية لولاية تيارت؛
- الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المراقبة المالية -تيارت- حيث شملت هذه العينة على جميع عاملي المراقبة المالية؛
- الحدود الموضوعية: تناولنا في دراستنا لموضوع الرضا الوظيفي في مختلف جوانبه وكذلك مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المنظمة وهذا كان في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي قد ركزنا على تحليل المتغيرين (الرضا الوظيفي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومدى التأثير الذي يحدثه الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للعاملين في المراقبة المالية-تيارت-،

سابعا- أدوات ومنهج البحث:

من أجل معرفة مشكلة الدراسة وتحليلها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي أفاد في تغطية الجانب النظري لهذا البحث باعتباره الأنسب لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، وذلك من خلال الاعتماد على المراجع العلمية كالكتب، الرسائل الجامعية والمجلات..... إلخ، ذات الاهتمام بموضوع الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي من البحث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع المراقبة المالية-تيارت-، وهذا بالاعتماد على مختلف الوثائق التي تحتويها هذه الأخيرة لتوضيح مختلف الأقسام التي تحتويها وكيفية توزيع الوظائف بها، واستخدام بعض أدوات البحث العلمي كالاستبيان لمعرفة آراء الموظفين، واستخدام أساليب إحصائية لتحليل ومعالجة البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة.

ثامنا- الدراسات السابقة ذات الصلة.

إن أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة موضوع حديث النشأة مقارنة ببعض الدراسات التي تطرقت إليها، وإنما كانت مختلفة باختلاف الزوايا التي تم التركيز عليها، وحسب الاطلاع على بعض المواضيع في حدود الإمكانيات فإن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ما يلي:

1. دراسة عبد الرحمان عزيزو، بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2014.

تهدف هذه المذكرة إلى ان الرضا الوظيفي هو المفتاح الأساسي لتفحص مدى إنسجام العمال في المنظمة كيفما كان نشاطها، كما يعكس مدى تحقيق المنظمة لطموح الأفراد بإعتبار أنها تنظيم يجمعهم ويقرر قدراتهم ويوجهها نحو الغاية الفردية والجماعية معا، واتي يجب أن يكونا متفقان يحث تحقق أهداف كل طرف المنظمة من جهة والموظف من جهة أخرى وقد كانت النتائج كالتالي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال القطاع الإقتصادي العام ونظرائهم من القطاع الخاص في الجزائر حسب المتغيرات وفيما بين القطاعين؛
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الأجر لدى عمال القطاع الإقتصادي العام ونظرائهم من القطاع الخاص في الجزائر حسب المتغيرات وفيما بين القطاعين؛
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الترقية لدى عمال القطاع الإقتصادي العام ونظرائهم من القطاع الخاص في الجزائر حسب المتغيرات وفيما بين القطاعين؛
2. دراسة نبلاوي عائشة، بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

- تهدف هذه المذكرة إلى توضيح دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد تمكين العاملين (المهنية، القوة، الإلتزام، الثقافة) والنتائج كانت كالتالي:
- درجة تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبيليس-ورقلة- كان مرتفعا؛
 - مستوى الرضا للعاملين كان متوسطا؛
 - تمكين العاملين يؤثر على الرضا الوظيفي بشكل جيد؛
3. دراسة عابدي عبد العظيم، "بعنوان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مذكرة ماستر، تخصص سياسة عامة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة الجزائر، 2013-2014.

- تهدف هذه المذكرة الى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي وكذلك التعرف على متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وأيضا التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وضع تصورات مقترحة لتطوير التعليم العالي بالجزائر وغي ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، كانت النتائج كالتالي:
- تعمل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على الأخذ بالتقنيات الحديثة؛
 - تسهيل نقل وتداول المعلومات وإيصالها لصانعي القرار بسرعة ودقة؛

- تطبيق نظام الجودة يمنح المنظمة المزيد من الإحترام والتقدير المحلي والإعتراف العالمي؛

هذه المذكورة بعنوان-أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة- لا توجد لها دراسة سابقة بنفس المتغيرات، بل وجد تشابه في متغير واحد وأحيانا يتمثل هذا المتغير في إدارة الجودة الشاملة وأحيانا في الرضا الوظيفي وهذا ما يؤدي الى نتائج مختلفة.

تاسعا - صعوبات البحث:

1. صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع؛
2. الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع؛
3. ارتباط الموضوع بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة؛
4. صعوبة التواصل وعدم القبول من طرف المنظمات من أجل القيام بالدراسة الميدانية مما يبرر رجوعنا لمصلحة المراقبة المالية لولاية تيارت؛

عاشرا- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذه الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري للرضا الوظيفي، تطرقنا فيه الى مجموعة من المفاهيم والأساسيات حول الرضا الوظيفي.
- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه الى مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، تناولنا فيه على مفاهيم متعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها، كما تعرفنا من خلاله على مساهمة الرضا الوظيفي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- **الفصل الثالث:** هو عبارة عن الجانب التطبيقي تحت عنوان دراسة تطبيقية لأثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المراقبة المالية-تيارت- قدمنا من خلال هذا الفصل المنظمة ميدان التربص كما وضعنا الإجراءات المنهجية المستخدمة للدراسة الميدانية، ثم قمنا بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المأخوذة في ميدان التربص.

الفصل الأول

الإطار النظري للرضا
الوظيفي

تمهيد

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير في بداية القرن العشرين من قبل العلماء السلوكيين بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكبر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث و الدراسات حوله فمنهم من اعتبره كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء ، التغيب ، دوران العمل ، ومنهم من اعتبره كمتغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب والمكافآت والمنح ونظام القرارات ، وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم وأهمية ونظريات وعوامل الرضا الوظيفي ، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي؛
- المبحث الثاني: النظريات الأساسية التي فسرت الرضا الوظيفي، مؤشرات، وطرق قياسه؛
- المبحث الثالث: آليات تحقيق الرضا الوظيفي؛

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

إن تشجيع الفرد ورفع معنوياته من خلال الاهتمام به وتلبية احتياجاته وإشباع رغباته تعد من أهم العوامل الرئيسية التي تجعل هذا الموظف راضيا عن عمله، كما أن نجاح المنظمة يرتبط بنجاح موظفيها، لذلك يجب توفير الظروف التي تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد الوظيفة.

كما يمكن القول إن درجة حب الموظف لعمله وتقديره يزيد بزيادة الرضا عن العمل، فالرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح حول الظروف المحيطة بالوظيفة والموظفين، وعليه سنعرض من خلال مبحثنا هذا مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته إضافة إلى عناصره، عوامله، أنواعه ومظاهره.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي.

يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر لها أهمية بالغة في إعطاء الوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به.

أولا - تعريف الرضا الوظيفي: على الرغم من اهتمام علماء النفس والباحثين بهذا الموضوع لأهميته، إلا أنهم اختلفوا في تعريف الرضا الوظيفي ولم يستطيعوا تحديد تعريف جامع مانع له، لأنه مفهوم مرن وواسع لا يمكن اختزاله في محور بعينه.

ولذلك سيتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم:

عرف على أنه: «مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راضي في وظيفتي»¹.

ويرى البعض بأن " الرضا الوظيفي يمثل مشاعر السعادة التي يحصل عليها الفرد من عمله، والتي تنعكس بدورها على حياته بصفة عامة، وعلى مستوى أدائه على وجه الخصوص " ².

كما عرفه أيضا بأنه: " مجموع أو مزيج العوامل النفسية، الفسيولوجية والظروف البيئية التي تدفع الفرد العامل ليقول بصدق "أنا راضي عن وظيفتي" ³.

¹هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 85.

² طارق عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2020، ص 23.

³ خاتم سعدية، الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث في العلوم التجارية، البويرة، الجزائر، 2020، ص 50.

في حين هناك من يرى بأن: " الرضا الوظيفي هو مواقف إيجابية نحو الوظيفة وأن المواقف السلبية تعادل عدم الرضا عن العمل، حيث ينظر لرضا الوظيفي على أنه موقف مرتبط بالعمل مع وجود ظروف أولية من المحتمل أن تؤدي إلى تحقيقه، فهو عبارة عن تجميع معقد من العواطف والمشاعر، ناتج عن مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية.."¹؛

ويعتبر الرضا الوظيفي أنه: " حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل".²

أما البعض فيرى أنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".³

ومما سبق نستنتج أن: "الرضا الوظيفي هو مدى قبول وقناعة العاملين بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل ومدى إشباع حاجاتهم من خلال العمل الذي يشتغلونه"؛

ثانيا- أهمية الرضا الوظيفي: من الواضح أن اهتمام الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بمحض الصدفة، بل لما لهذا الأخير من أهمية، فأهمية الرضا الوظيفي لا تمس الفرد فقط، بل تتعداه إلى المنظمة كذلك.

1. أهمية الرضا الوظيفي للفرد: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:⁴
القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها؛

¹ خامت سعدية، الرضا الوظيفي و أثره على جودة الخدمات الصحية ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

² صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي ، بسكرة ، الجزائر ، 2019، ص.37

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 195

⁴ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 56.

الرغبة في الإبداع والابتكار: فعند شعور الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛

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

الرضا عن الحياة: حيث إن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة؛

2. أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:¹

- تخفيض تكاليف الإنتاج؛
 - ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية؛
 - الارتفاع في الإنتاجية؛
 - الولاء والانتماء للشركة؛
3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: تتجلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة إلى المجتمع بالآتي:
- النمو الاقتصادي المتزايد؛
 - زيادة معدلات الإنتاج؛
 - ارتفاع وازدهار المجتمع؛

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير ،بومرداس ، الجزائر، 2010،ص.06

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي وأبعاده

تناولت التعاريف السابقة للرضا الوظيفي عناصر وأبعاد مختلفة يمكن حصر أهمها فيما يلي:

أولاً - عناصر الرضا الوظيفي: أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملاً من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي:

1. الرضا عن الأجر: هو الثمن الذي يتحصل عليه الفرد مقابل المجهودات التي يبذلها سواء كانت ذهنية أو عضلية، حيث اعتبر أحد الباحثين أن توافر الأجر لا يسبب الرضا وإنما يمنع فقط الشعور بالاستياء، لكن ما جاءت به الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية تشير لوجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأجر فكلما زاد الأجر كلما زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح.
2. الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل، بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:¹

- درجة تنوع مهام العمل؛

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد؛

- استخدام الفرد لقدراته؛

3. الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر و تقدير و أنه لا بد و سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته.²

4. الرضا عن الإشراف: لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين وسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم.³

¹ بوخلوة باديس، قمو سهيلة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جوان 2016، ص165.

² عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، نيو لينك لنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص25.

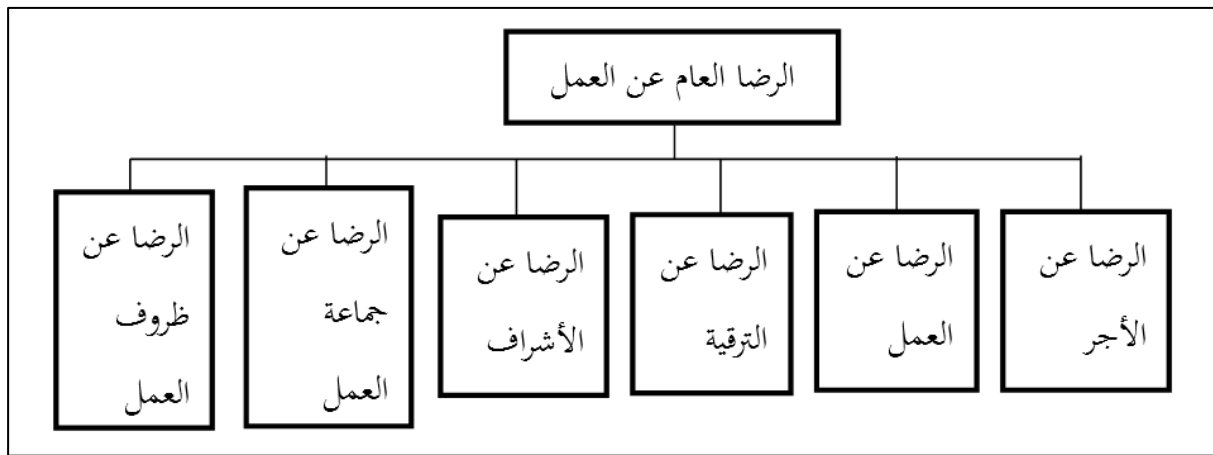
³ عصام عبد اللطيف عمر، المرجع نفسه، ص25.

5. الرضا عن جماعة العمل: لتحقيق التفاعل والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها.

6. لرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه.¹

ويمكن التعبير عن عناصر الرضا الوظيفي بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج الرضا الوظيفي.



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1997، ص 140.

ثانيا - أبعاد الرضا الوظيفي: يأخذ الرضا الوظيفي أبعاد مختلفة، ويمكن أن نميز منها ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:²

1. الرضا عن سياسات العمل: وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات وتأمينات وغيرها؛
2. الرضا عن علاقات العمل: وتشمل العلاقات بالآخرين في مجال العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معه؛
3. الرضا عن العمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى ملازمتها مع مؤهلات العامل؛

¹ عصام عبد اللطيف عمر، نفس المرجع السابق، ص 25.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014،

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي.

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقا لاعتبارات التالية:

أولا- أنواع الرضا الوظيفي وفقا لشموليته: ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى¹

1. الرضا الوظيفي الداخلي: المتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) للعامل تتمثل في الاعتراف والتقدير والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

2. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

ثانيا - أنواع الرضا الوظيفي: باعتبار زمنه وينقسم إلى:²

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

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

ثالثا - أنواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي ورضا جزئي:

1. الرضا الكلي: ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يجدد تلك العناصر التي تتوافق معه.³

2. الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة رضا كافية لبعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى.⁴

¹ لكحل مونييف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، بجاية، الجزائر، 2018، ص. 65.

² لكحل منيف، المرجع نفسه، ص. 65.

³ جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، سطيف، الجزائر، 2015/2016، ص. 96.

⁴ جلال عبد الحليم، المرجع نفسه، ص. 70.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، طرق قياسه ومؤشراته.

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، ووضع أسس لقياسه، ومؤشراته لدى العاملين، فمن خلال هذا المبحث سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات وطرق قياس ومؤشرات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

هناك عدة نظريات تناولت في تفسير مفهوم الرضا الوظيفي وأثره على سلوك العامل داخل منظمات العمل، ومن أهمها ما يلي:

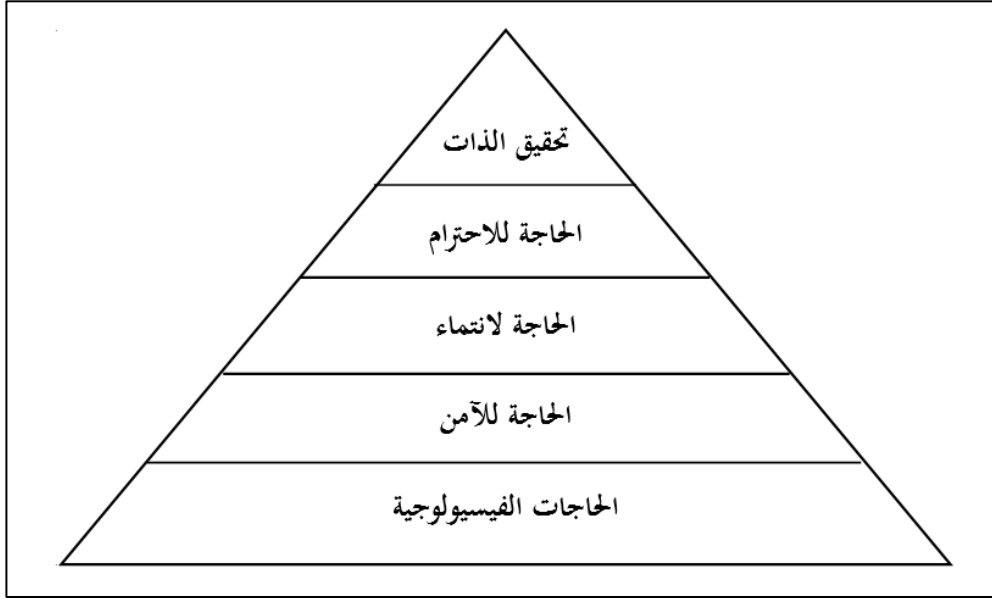
أولا - نظريات الحاجات: هناك ثلاث نظريات مهمة للحاجات نذكرها:

1. نظرية تدرج الحاجات أبراهام ماسلو: والتي تنطلق عدة مسلمات نذكرها:¹

- أن حاجات الإنسان غير المشبعة هي ما تدفعه للسلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تحرك السلوك لأنها تترك نوعا من الإحساس بالاتزان.
- إن حاجات الإنسان ليست جميعها بنفس القوة والتأثير، فالحاجات الأولية أشد إلحاحا من الحاجات الثانوية.
- إن الحاجات متدرجة بصورة هرمية، يشترك الناس بصورة واضحة في اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تأتي في قاعدة الهرم، يتباينون في قوة اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تمتد باتجاه قمة الهرم.

¹ جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص. 96

شكل رقم (2-1) هرم الحاجات لماسلو.



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على الدراسات السابقة.

وهنا نلقي شرح مبسط لحاجات الإنسان الخمسة السابقة والمتمثلة في مايلي:¹

- **الحاجات الفسيولوجية:** تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشمل الأكل والشرب والنوم والراحة، وتحتل هذه الحاجات المكانة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى، وفي هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع الأفراد، فالإنسان يسعى أولاً لإشباع حاجاته الفسيولوجية؛
- **الحاجة إلى الأمان:** تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان (الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر غير المتوقعة)؛
- **الحاجة إلى الانتماء:** وتتعلم هذه الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبيعة الاجتماعية لأفراد، وحاجتهم إلى وجود رفيق، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم؛
- **الحاجة إلى الاحترام:** بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته إلى الاحترام التي تتضمن احترام الذات، والاستقلالية والتحصيل، وأن تكون له مكانته، وأن يحظى

¹ صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية، مرجع سبق ذكره، ص.42.

باعتراف الآخرين وانتباههم، وأن استيفاء هذه الحاجات يقود الشخص إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية؛

- الحاجة إلى تحقيق الذات: وتعد هذه الحاجة اعلي مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي بالضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءاته؛

إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يأتي إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم.

2. **نظرية الدررفر:** تعرضت نظرية ماسلو إلى العديد من الانتقادات وهذا ما دفع العديد من العلماء لبذل جهود للحد من عيوب هذه النظرية ومن بين هؤلاء الباحث الدررفر الذي اختصر مستوى الحاجات من خمسة مستويات إلى ثلاثة وهي كآآي:¹

1- **حاجات البقاء:** وهي من الحاجات الضرورية يرتبط تحقيقها بضمان بقاء الحياة ويتم إشباعها من خلال عناصر البيئة المختلفة، وهي الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان؛

2- **حاجة الارتباط:** ويعبر عنها درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة به والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأسرته ومجتمعه والوسط الذي يعيش فيه؛

3- **حاجات النمو:** وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات وهو ما يمثله المستوى الأعلى عند ماسلو؛

ومن وجهة نظر الدررفر أن الحاجات الثلاثة الأساسية يمكن تعريفها بعبارات الهدف التي توجه نحوه الجهود التي من خلالها يمكن الحصول على الرضا، وهذه الأهداف والجهودات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:²

¹ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الجدول رقم (1-1) حاجات نظرية الدرر- الأهداف والعمليات.

الحاجات	الهدف	العملية
الوجود	- أمور مادية	- الحصول على المشاركة ما فيه الكفاية
الانتماء	- دلالة الآخرين أو الجماعات الأخرى	- المشاركة المتبادلة في الأفكار والمشاعر
النمو	- الأماكن البيئية التي يناضل الأفراد من أجلها والتي تمكنهم من حل المشاكل التي يستعملون فيها قدراتهم كاملة وتنمية قدرات إضافية	- يصبح الأفراد أكثر تمايزا وتكاملا

المصدر: صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية، مرجع سبق ذكره، ص49.

3. نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز): اقترح ماكلياند سنة 1967 نظرية الإنجاز والتي كان مضمونها ما يلي:¹

- 1- الحاجة إلى الإنجاز: وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا وأن يحقق إنجازات معينة؛
- 2- الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين؛
- 3- الحاجة للانتماء: إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور البهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها؛

4. نظرية هيرز بيرغ: قام هيرزبيرغ وبعض زملاءه بدراسة استطلاعية، عن طريق المقابلات الشخصية لبعض عمال من مصانع مختلفة، محاولا لفهم وتفسير شعورهم حول العمل الذي يقومون به، حيث تم سؤالهم حول الأحداث والعوامل الموجودة في أعمالهم والتي أدت إلى إنجاز عال بدرجة واضحة من الرضا أو أدت إلى تخفيفه.

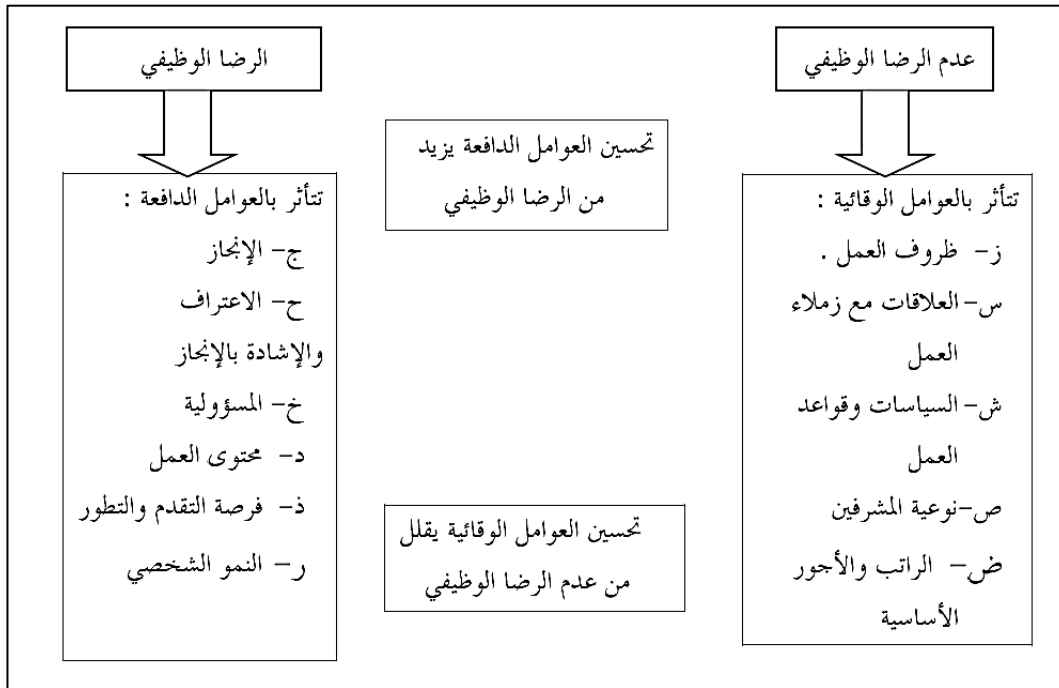
وقد أوضحت نتائج الدراسة بأن هناك صفات أو عوامل في العمل ترتبط بالرضا، وأن هناك عوامل تؤدي إلى الاستياء، فالعوامل الذاتية كالأداء والتطوير في العمل والمسؤولية ترتبط بالرضا وتؤدي إليه، في حين أن العوامل الخارجية كسياسة الإدارة والإشراف والعلاقات بين الزملاء في العمل وظروف العمل المادية ترتبط بالاستياء، لذا فإن العوامل التي تؤدي إلى الرضا غير عوامل عدم الرضا،

¹ فائزة محمد رجب بنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر،

ويعني آخر فإن إزالة أو تقليص العوامل المسببة لعدم الرضا لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الدافعية، بل إلى الموقف الحيادي، ولقد أطلق هيرز بيرغ على عوامل عدم الرضا اسم العوامل الحافظة أو الوقائية، أي أن هذه العوامل عندما تشبع يكون تأثيرها حياديا، أي تمنع عدم الرضا فقط، أما المجموعة الثانية من العوامل فهي العوامل الدافعة التي تتمثل في التقدم والتطور وتغيير المواقع، أي الترقية و إثبات الذات، تؤدي إلى الرضا عن العمل.¹

والشكل التالي يعرض محتوى هذه النظرية:

الشكل رقم (3-1) محتوى نظرية هيرز بيرغ.



المصدر: عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص464.

5. **نظرية (القيمة):** تعتبر نظرية القيمة التي قدمها لوك من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي حيث يرى إلى وجود ارتباط بين شعور الفرد بالرضا عن العمل وقيمة العوائد المحققة من خلال عمله، أي كلما شعر العامل بقيمة العوائد كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل.

¹ براهمي إبراهيم، قرين العيد، مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأستاذ، بالعمل وبيئة العمل، دراسات في علوم التربية، المجلد الأول، العدد الثاني، الجزائر، 2017، ص74-75.

بحيث اعتبر لوك أن إدراك الفرد لعوائده الهامة جراء العمل له ثلاثة أبعاد هي:¹

1- الرضا الوظيفي استجابة عاطفية اتجاه العمل؛

2- الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات؛

3- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة؛

6. **نظرية (التوقع):** يرى فروم أن الرضا الوظيفي لا يتحقق لدى الفرد نتيجة للوصول إلى هدف ما

بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي يبذله في سبيل تحقيق هذا الهدف، أي أن الفرد يتحقق لديه

إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة

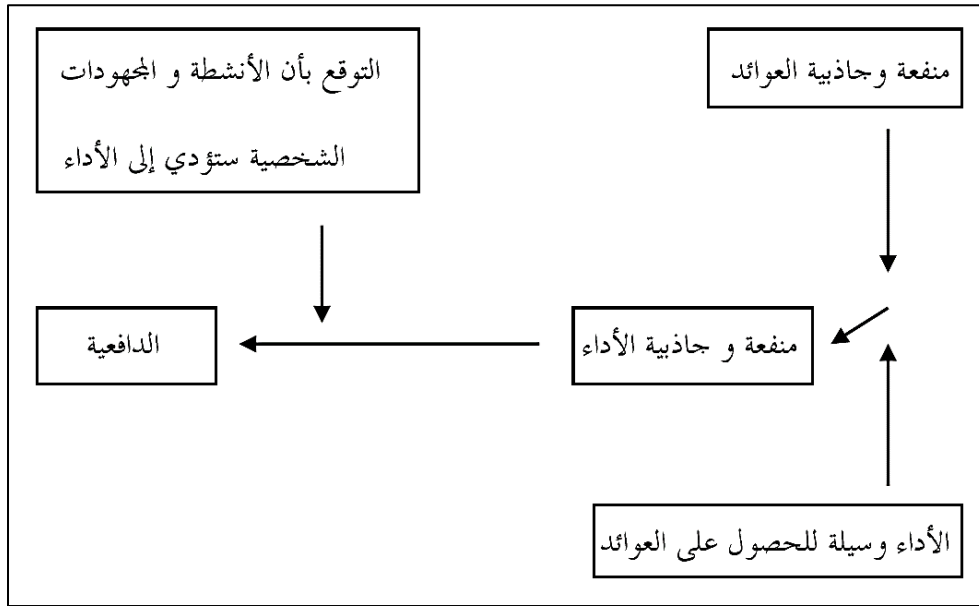
مقابل ما بذله من أداء ومن ثم فقد أطلق على هذا المدخل الأداء مقابل التوقعات وتختلف هذه النظرية

عن نظرية التعارض في أن الفرد هنا ينظر إلى ذاته وما يتوقعه منها بدلا من أن ينظر إلى الظروف المحيطة

به ومدى ملازمتها له.²

ويعبر عنها بالشكل التالي:

الشكل رقم (4-1) مخطط نظرية التوقع.



المصدر: مسعود بورغدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه، قسم

التربية البدنية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 31.

¹ معروف الهواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بمجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، جامعة وهران، الجزائر، 2017، ص 28.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مرجع سبق ذكره، ص 114.

7. نظرية (العدالة): تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على مسلمة أساسية هي: درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود.¹

فحسب هذه النظرية فإن الفرد لا يقتصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل كذلك مع زملائه الذين لهم نفس الكفاءات في جهوداتهم المقدمة وما يحصلون عليه من عوائد نتيجة ذلك، فكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى الشعور بالرضا الوظيفي للفرد والعكس صحيح.

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي.

يرى البعض أن مؤشرات الرضا وعدمه واحدة ولا فرق بينها، في حين يرى البعض الآخر أن هناك مؤشرات مخالفة لعدم الرضا الوظيفي وهي كالاتي:

أولا - مؤشرات الرضا الوظيفي: شعور العامل بالرضا عن عمله يمتاز بمجموعه من الصفات والمؤشرات السلوكية التي تعبر عن مدى رضاه اتجاه مختلف العوامل ومكونات المنظمة.

1. صفات العامل الذي يتحلى بالرضا:²

- 1- الأداء: هو قيام الفرد بالمهام المختلفة التي يتكون منها العمل كما ونوعا؛
- 2- الولاء للمنظمة: يعكس طبيعة الشعور لدى الأفراد تجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا وتأثرا واضحا؛
- 3- الصحة الجسمية والعقلية: يرى "ديبراي" بأن الحالة النفسية لها أثر على الصحة العضوية للعامل وبالتالي تتأثر كل مؤشرات الرضا وعدم الرضا بذلك، سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهذا ما أكده "بورك" حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس... الخ.

- الامتنان؛

- عدم الإكثار من الغيابات؛

- عدم تركه للعمل؛

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- عدم استغلال الموارد والمواد في منظمته؛

1. سلوك العامل الذي يتحلى بالرضا:¹

- يبني علاقات وشراكات مع الآخرين؛

- يتوقع احتياجات العملاء؛

- يدعم زملائه للحصول على مستوى عمل مميز؛

- يأخذ زمام المبادرة؛

ثانيا - مؤشرات عدم الرضا الوظيفي: تتجسد حالة عدم الرضا عن العمل لدى الفرد في العديد من المظاهر حيث تشكل عدة عوائق ومشاكل بالنسبة للمنظمات، تؤدي لانخفاض إنتاجها وتدهور أدائها وارتفاع تكاليفها، إذ تعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المنظمة وتؤثر عليها سلبيا، لذا على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد لتحقيق رضا أفرادها للحد من تراكم التكاليف الخفية وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا التي تتمثل فيما يلي:

1. التغيب: ظاهرة سلبية يقصد بها انقطاع العامل عن العمل، لمدة ما رغم أنه مقيد في جدول العمل سواء بعذر قانوني أو بدون ذلك.

وتعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخراجها للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء وعدم الرضا اتجاه العمل.²

2. التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المنظمة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.³

¹ معروف الهواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بمجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² طارق عبد الحميد السمراء، سيكولوجية نظام الحوافز التربوية، ط 1، دار الابتكار لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 44.

³ عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 112.

3. **الشكاوى:** تعبر نسبة الشكاوى المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو شكاوى واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المنظمة، والعكس صحيح.

4. **دوران العمل:** يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح، ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المنظمة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة.

وبناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المنظمة، وجد أن أمورا مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى، كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل، والناجحة طبعاً عن الاستياء (عدم الرضا) وبدل من أن تغادر لأننا مستأؤون، لا شعورياً نبحث عن الاستياء لتبرير إرادتنا في المغادرة، حتى أن المغادرة ذاتها متوقفة على مدى الخسارة والربح الناتجين عن ترك الوظيفة، واحتمال الحصول على وظيفة بديلة أحسن منها.¹

5. **الإضراب:** يعتبر الإضراب أحد أقوى المؤشرات الدالة على عدم وجود الرضا، حيث يعتبر أحد أهم الإجراءات التي يلجأ لها الفرد للتعبير عن التذمر والإهمال الذي يعيشه داخل المنظمة، وهو لا يعني العنف لكنه يتعلق بالقوة كما أنه نوع من الغياب إذ أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمنظمة.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.

على اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل والإنتاج المرفوض، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

أولاً- المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي: يقصد بها المقاييس التي تستخدم مؤشر الغياب والعمل في معرفة درجة الرضا الوظيفي، أثبتت بعض الدراسات التجريبية وجود علاقات عكسية بين الرضا

¹ بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس، 2007، ص 46.

ومتغيرات الغياب ودوران العمل والإنتاج المرفوض، وبالتالي هذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية.

1. معدل الغياب: معدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة.¹

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:²

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

بحيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليه بتجميع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين؛
- متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة؛

- عدد أيام العمل أي عدد أيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلة الأسبوعية والرسمية؛

2. معدل دوران العمل: إن ارتفاع معدلات ترك العمل دليل على مظاهر عدم الرضا لدى العمال، حيث يؤثر هذا الشعور على الحالة النفسية والجسمية للعامل وبالتالي هو يبحث عن العمل الذي يوفر له تلك الراحة، ولقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين عدم الرضا والرغبة في ترك الوظيفة أو العمل وتوصلت إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.³

ويعبر عنه بالمعادلة التالية:⁴

¹ جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 37.

³ معروف المواربي، الرضا الوظيفي وعلاقته بمجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي، المرجع نفسه، ص 38.

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

وتقتصر وظيفة هذا القياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته وهذا يعتبر أحد أهم عيوب هذا المقياس.

2. - معدل الإنتاج المرفوض: يقدر معدل الإنتاج المرفوض في منظمة ما من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

ووفقا لهذا فإن الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض عالية تعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

ثانيا- المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي: تقوم هذه الطريقة على جمع المعلومات من العاملين باستخدام قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة موجهة للعاملين، تتناول جوانب مختلفة من العمل لمعرفة مدى رضاهم عن هذه الجوانب ويعتمد في بناء هذه المقاييس على طريقتين رئيسيتين هما:

1- طريقة تقسيم الحاجات: وفق هذه الطريقة نقوم بإعداد الأسئلة بإتباع التقسيم الذي قدمه (ماسلو) للحاجات الإنسانية، بحيث تصمم الأسئلة بطريقة تمكن من الحصول على معلومات من العامل عن ما يتيح العمل من إشباع للحاجات المختلفة.²

2- طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي: وهي طريقة تقسيم الحوافز حيث يتم إعداد قائمة استقصاء لمعرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر، المنح، فرص الترقية وساعات العمل، يجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا.³

¹ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 407.

³ جبارة سامية، رضا الأساتذة الجامعي وعلاقته بالرضا الوظيفي فالجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 33.

كما توجد طرق أخرى نذكر منها:

أ- طريقة التدرج التجميعي لليكارث:¹ نشرها في أرشيف علم النفس 1932 وتتلخص هذه الطريقة في أنها تركز على مقياس الفئات المتساوية، حيث توضح مجموعة من العبارات تصف مختلف الخصائص المرتبطة بالعمل وكل عبارة تتبع بخمس آراء وذلك على الشكل التالي:

- موافق جدا؛
- موافق؛
- بدون رأي؛
- معارض؛
- معارض جدا؛

فإذا كانت مثلا درجة موافق جدا = 5. موافق = 4. بدون رأي = 3. معارض = 2. معارض جدا = 1، فإن الباحث يقوم بحساب معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها من كل عبارة بالدرجة الكلية من المقياس، وتتبع هذه الطريقة الخطوات التالية:

● جمع مجموعة من العبارات التي تدور حول موضوع الاتجاه والمعارضة مع حذف العبارات المحايدة، تقدم هذه العبارات إلى مجموعة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة اتجاه كل عبارة.

ب- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه: يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره لدرجة التي تمثل مشاعره.²

والمثال الآتي يمثل مجموعة المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد العامل، وفق طريقة الفروق ذات الدلالة:

¹ مجيدر بلال ، تماسك جماعات العمل وعلاقاته بالرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ، ENAVA بولاية جيجل ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010/2009، ص 89.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الشكل رقم (7-1) طريقة الفروق ذات الدلالة.

ممل							مثير
1	2	3	4	5	6	7	
مسبب الإحباط							مشبع
1	2	3	4	5	6	7	
تافه							مهم
1	2	3	4	5	6	7	

المصدر: العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، 2007/2008، ص 51.

و درجات المقياس مقسمة على النحو التالي:¹

- من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.
- النقطة 4 تدل على الحياد.
- من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الايجابي.

وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد العامل الدرجة التي تمثل اتجاهه أو مشاعره نحو مقياس جزئي، ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل (محتوى العمل، الأجر، الإشراف) ليكون المجموع ممثلا لرضاه، واتجاهه النفسي نحو هذا الجانب من جوانب العمل.

¹ العبودي فاتح، الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، 2008/2007، ص 51.

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

ج- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج:¹ تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات...الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور؛

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور؛

د- طريقة غوتمان: التي تقوم على اعتبار أن المفحوص يجيب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشرة بالرضا، تتكون الإجابة من اقتراحات مغلقة من نوع: "نعم" و "لا" مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب، وهي أيضا طريقة غير شائعة كسابقتها.²

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص35.

² كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة جابر لخدمات التأجير، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015 ص 55.

المبحث الثالث: آليات تحقيق الرضا الوظيفي.

يتعرض الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط، بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل المناط به، وبعضها يكون نتيجة للتفاعلات الاجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل نفسه، والبعض الآخر منها يعود إلى طبيعة التكوين النفسي والإعداد التربوي للفرد، ولهذا على المنظمة إيجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا ما سنتطرق له خلال مبحثنا هذا.

المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي

اعتمادا على ما سبق يمكننا تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين: أولهما مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

أولا - المسببات التنظيمية للرضا:¹ على ضوء ما سبق يمكن القول إن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي، وأهمها ما يلي:

1- نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

2- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم.

3- سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

4- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

5- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة وغيرها.

¹ محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص202.

6- الرعاية الصحية: تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية، خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتوفر الرعاية الصحية بأن تنشئ المنظمة مركزاً طبياً يوفر العلاج المجاني أو تتعاقد مع أحد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيها، قد يكون العلاج مجاني أو شبه مجاني.

7- الرعاية الاجتماعية: تختلف الدول بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين في المنظمات الصناعية، ولكن هذه الرعاية تنطوي تحت ما يسمى منظمات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات.¹

8- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، عندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.²

9- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.³

ثانياً - المسببات الشخصية للرضا:⁴ أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد. فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

1- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

¹ محمد شحاتة ربيع ، أصول علم النفس الصناعي، ط3، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، مصر، 2006، ص 263.

² حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص181.

³ جيرالد جرينج ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي، إسماعيل علي بسيوي، دار المديح الرياض، السعودية، 2004، ص214.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 230.

- 2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.
- 3- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.
- 4- الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.

تسعى المنظمات بشكل كبير لتحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين فيها نظراً لأهميته البالغة ومساهمته الفعالة في نجاحها، ولذلك من المهم البحث في مختلف النتائج الايجابية والسلبية التي تترتب عن الشعور بالرضا وبعدم الرضا الوظيفي، وتطرح هذه النواتج كالاتي:

أولاً - الرضا الوظيفي والأداء: العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعاً مثيراً للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا المجال كما يلي:¹

1- الاتجاه الأول: ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع، وفسروا ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال و رغبة كبيرين نحو عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى حدوث تحسن في أدائه للعمل وإنتاجيته والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستمرار مما ينعكس سلباً على مستوى أدائه.

وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحته تجارب هاوثورن ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون وتريندرس وغيرهم.

2- الاتجاه الثاني: ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء، فقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤيد عدم

¹ بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير موارد البشرية، 2010/2011، ص ص 103، 102.

وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات الغير دلالة إحصائية.

3- الاتجاه الثالث: ويرى من يتبنى هذا الاتجاه أن الأداء هو من يؤثر على الرضا الوظيفي، إذ أنه عند تحقيق العامل أداء عالي في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعا ته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة من جهة أخرى، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه.

4- الاتجاه الرابع: والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلا من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير: "نموذج بورتر ولولر".

ثانيا - الرضا الوظيفي و دوران العمل: توجد علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل إلا أنها أقوى من تلك الموجودة بين الرضا الوظيفي والغياب عن العمل، وتوجد أيضا في هذه العلاقة متغيرات أخرى معدلة تؤثر على هذه العلاقة، كالظروف الاقتصادية العامة وفرص العمل البديلة المتاحة و اقدمية الشخص في العمل في المنظمة، وتؤثر جميعها في قرار الشخص في تركه لعمله، فإذا كان الاقتصاد يمر بظروف اقتصادية صعبة في الكساد أو الركود و ارتفاع في معدلات العاطلين عن العمل أو البطالة فإن الشخص الغير راضي في عمله لن يكون أمامه اختيارات كثيرة سوى الاستمرار في عمله الحالي.¹

فبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فالدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

ثالثا - الرضا الوظيفي ومعدل الغيابات: نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أو لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرصة البديلة المتاحة

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص285.

للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب عن العمل، والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، قد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض.¹

رابعا - الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل.

وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله أقرب للإصابة، إذ أن ذلك سبيله للتهرب والابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.²

نتائج أخرى للرضا الوظيفي:³

- بذل الأفراد العاملون قصار جهدهم وقدراتهم؛
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي؛
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز؛
- غياب تضارب المصالح؛
- تفادي الاضطرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوى؛
- تحقيق النجاح والذات والرضا عن الحياة؛
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين؛
- أخلاقيات المهنة؛
- اندماج وتكيف العمال داخل المنظمة؛
- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين؛

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، سلوك تنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 286، 287.

² محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

³ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية؛
- تخفيف الصراعات والتراعات والمشاكل بين العمال؛
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات؛
- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية؛
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.

المطلب الثالث: البرامج الداعمة لتحقيق الرضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تدفع إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم هذه البرامج ما يلي:¹

أولاً - برامج صيانة القوى العاملة: مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

ثانياً - برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وتشمل الإجراءات التالية:

- 1- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة... وغيرها.
- 2- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، فمثال يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط.
- 3- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة.
- 4- التقليل من رتابة الأعمال والروتين باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

ثالثاً - برامج الرفاهية الاجتماعية: تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل الراحة كالمواصلات والسكنات مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات تدفع الأفراد العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 279.

رابعا - برامج الأمن والسلامة المهنية: تكون هذه البرامج في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

1- تجزئة العمل: ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدا، منذ بدايته إلى نهايته، وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.

2- تحديد مصدر الخطر: والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

3- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:

- فئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة، التهوية.. الخ؛

- فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسها الأفراد والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات، الألبسة الواقية، الخوذات، وكذا الإجازات للراحة... الخ؛

4- تدريب العاملين: لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر، ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.

5- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تهدف إلى مساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

6- المتابعة والتفتيش والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية: للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

خامسا - برامج الرعاية الصحية: في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المنظمة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية الصحية، النفسية، والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المنظمة إلى جانب العامل المريض، كما أن المنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

سادسا - برامج فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي

تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

سابعاً - برامج حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المنظمة أن ينظم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، تسعى هذه الحلقات لدراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض المشاكل العمل واقتراح حلول لها، ومن بين أهدافها الأخرى:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين؛
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين؛
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة؛

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة.

ثامناً - برامج الجودة الشاملة: لقد انتشرت في المنظمات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها مثل:

- زيادة الاجتماعات غير المنتجة؛
- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة؛
- تسرب العاملين الأكفاء؛
- طول فترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلباً على الإنتاجية، وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء؛

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات عامة وفي المنظمات خاصة، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية فإذا تميزت الموارد البشرية في المنظمة بالرضا عن العمل أصبحت قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويحسن من الأداء ويزيد من إنتاجية الأفراد وولائهم وارتباطهم بالمنظمة أكثر ويقلل من دوران العمل والشكاوى والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة.

وعليه فالمنظمة من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها تنتهج عدة آليات ووسائل كمساعدة ومساندة العمال في الوظائف الصعبة والغامضة وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، مما يعزز ثقتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي.

الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول إدارة
الجودة الشاملة

تمهيد:

لكي تتمكن المنظمات من التكيف ومواكبة التطورات التي تحدث في محيطها الداخلي والخارجي وحتى للحفاظ على وجودها، وضمان بقائها واستمراريتها، فإنها تتسابق لتغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني مفاهيم الإدارة الحديثة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتعد إدارة الجودة الشاملة واحدة من أهم مفاهيم الإدارة الحديثة وأكثرها استخداما لتطوير أساليب العمل، في مجالاتها المختلفة على تحقيق أقصى درجة من الأهداف المرجوة للمنظمة وتطوير أدائها وخدماتها وفقا لأغراض والمواصفات المطلوبة بأفضل طريقة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، لتحقيق الجودة والتميز في المنتجات والخدمات التي تقدمها والرقي والتطور في أداء العاملين بها.

وفي هذا الفصل سنحاول الإحاطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها وأهدافها وأهم مبادئها، وكيفية تطبيق أهم متطلباتها ومراحلها ومعوقاتها وكذا علاقتها بالرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة؛
- المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- المبحث الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي؛

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

مع زيادة حدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة قائمة على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، بل الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة وتحقيقها في جميع المهام والأنشطة التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على عملية الإنتاج أو المنتج نفسه، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المنظمة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على تطور مصطلح إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل ذلك لابد لنا والتطرق إلى مفهوم الجودة والمرور بمختلف مراحلها إلى غاية وصولها إلى إدارة الجودة الشاملة.

أولاً- مفهوم الجودة: وردت تعاريف مختلفة للجودة نتجت عن محاولة الباحثين إبراز بعض سماتها، إذ لا يوجد اتفاق حول تعريف الجودة سواء عند عامة الناس أو عند المدراء أو عند العلماء والدارسين للعلوم الإدارية، فمنهم من يرى أنها تعني التفوق والتميز، ومنهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم من يرى بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر.¹

1. المفهوم التقليدي للجودة: يعرف المفهوم التقليدي للجودة على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقاً، وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تتحدد من قبل المنتج ووفقاً لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية".²

2. المفهوم الحديث للجودة: أما المفهوم الحديث للجودة فهو: "مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق معها ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك" والجودة بهذا المفهوم ينظر إليها من أحد الجوانب الثلاثة الآتية:

1- جودة التصميم: ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

² شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة، مذكرة نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة بسكرة، 2017، ص 04.

- 2- جودة الأداء " الاعتمادية": وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.
- 3- جودة الإنتاج: ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المنظمة، هذا التطابق يكون له نتائج ايجابية على الجودة الكلية فتحدد كل من جودة التصميم وجودة الأداء يضمن توازنا بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف وإمكانيات المنظمة في المجال الإنتاجي من جهة اخرى.¹

ونستنتج مما سبق أن الجودة تعني: " أن المنتج أو الخدمة المقدمة تتميز بصفات وخصائص التي تلي احتياجات تتلائم مع رغبة ومتطلبات المستهلك بأقل تكلفة".

ثانيا- مراحل تطور الجودة: يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد تطورت عبر تطور المراحل التاريخية لتطور المجتمع الياباني، وقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين مرورها بست مراحل تطويرية هي:²

1. المرحلة الأولى (ضبط الجودة): امتدت هذه المرحلة ما بين (1900-1920) وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم الشركات بصناعتها.

2. المرحلة الثانية (الضبط الإحصائي للجودة): امتدت هذه المرحلة خلال (1920-1940) واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة، لتحديد درجة تطابق انتاج المنتج وفق المواصفات المطلوبة للجودة.

3. المرحلة الثالثة (ظهور منظمات متخصصة بالجودة): امتدت هذه المرحلة خلال (1940-1960) وامتازت هذه المرحلة بعدد من التغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة (1920-1933)، مما أدى إلى ظهور منظمات صناعية متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة American Society of Quality Control، مما أدى إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان في عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد ذلك التاريخ على مفهوم حلقات الجودة.

¹ شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، مرجع سبق ذكره، ص05.

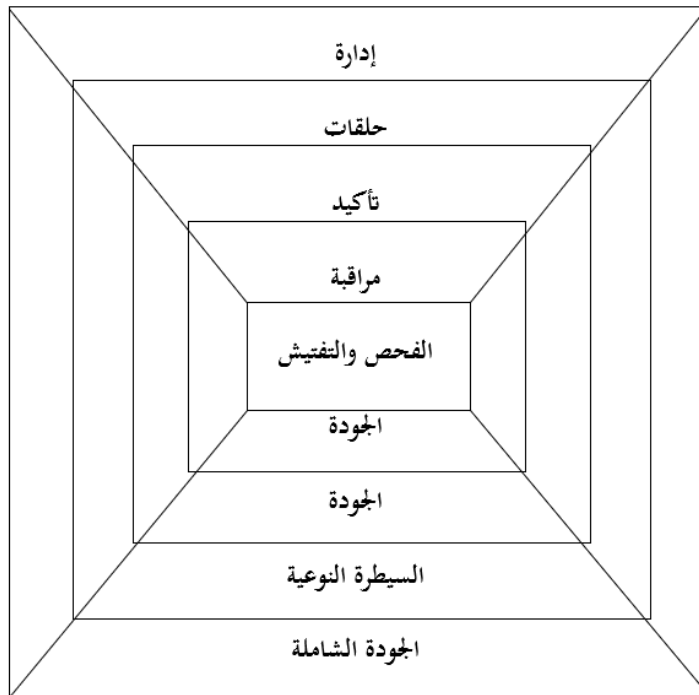
² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000،9001، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص24، ص25.

4. المرحلة الرابعة (تحسين الجودة): امتدت هذه المرحلة من (1960-1980) والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management والمعروفة بالرمز TQM، وكذلك ظهور مفهوم التلف الصفري Zero Defect في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والاجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في الشركات الصناعية.

5. المرحلة الخامسة (ادارة الجودة): امتدت هذه المرحلة ما بين (1980-2000) وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، الايزو وظهور عدد من برامج الحاسوب التي ساعدت في ظهورها الجيل الخامس للحاسبات الذي جاء بعد سنة 1990 والتي ساهم الحاسوب في تصميم المنتج وفي تصنيعه وظهور فكرة التصنيع المتكامل وأنظمة التصنيع المرن وغيرها.

6. المرحلة السادسة (مرحلة القرن 21): وهي المرحلة المستقبلية والتي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالمستهلك، من خلال تقديم وانتاج كل ما يرغب به المستهلك من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب. والشكل الموالي يمثل أهم مراحل الجودة الشاملة:

الشكل رقم (1-2) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص90.

وعند الحديث عن التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة لا بد والوقوف عند اهم روادها مثل: ديمينغ وسيوارت، كروسي، ارماند، ايشيكاو، تاجوشي، كونوي وجوران الذين يعدون اوائل من أرسى الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

حيث تمثلت آراء بعض هؤلاء الرواد في الجودة الشاملة بما يأتي:¹

- يرى جوزيف جوران 1974: أن الجودة هي الملائمة للإستعمال؛
- ويرى فيليب كروسي 1979: أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات؛
- في حين يرى ديمينغ 1982 (الاب الروحي للجودة): أن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية؛

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي تناولها المفكرون والباحثون ورواد الجودة، كل حسب وجهة نظره، حيث تقوم على مجموعة من الأفكار التي تتبناها المنظمات لتحقيق التميز، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لتوضيح هذه الفلسفة عن طريق شرح مفهومها وأهم عناصرها.

أولاً - مفهوم إدارة الجودة الشاملة: ربما يكون مفهوم إدارة الجودة الشاملة مثل مفاهيم الإدارة الأخرى التي تختلف فيها المفاهيم والأفكار حسب الزاوية التي يراها هذا الباحث أو ذاك، ومع ذلك فإن هذا الاختلاف في المفاهيم يكاد يكون متشابه في المحتويات، لأنها تدور حول الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وهو المستهلك من خلال تفاعل كافة أطراف الفاعلين في المنظمة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

فسر مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالتالي:²

- الشاملة (total): ذلك لأن الجودة تتطلب جميع الافراد والأنشطة في المنظمة؛

¹ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص90.

² رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، دار ومؤسسات رسلان لنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2016، ص25.

- الجودة (Quality): أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات الزبون؛

الإدارة (Management): أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوماً بدقه؛

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارة الجودة بحيث يكون كل شيء مستمرا في العمل.

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

وعرفها إدوارد ديمينغ: " طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".²

كما تعرف أيضا بأنها: " فلسفة إدارية تركز على تحقيق النتائج المتوازنة تهدف إلى إرضاء مختلف (المتعاملين) مع المنظمة (الزبائن، الموردين، العمال، الشركاء)، في ظل الوضعية الإستراتيجية للمنظمة وبيئتها".³

ومن خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي: " المساهمة الفعالة للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره لبلوغ الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة".

ثانياً-عناصر إدارة الجودة الشاملة: نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة، وتتمثل هذه العناصر في:⁴

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة؛

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص22.

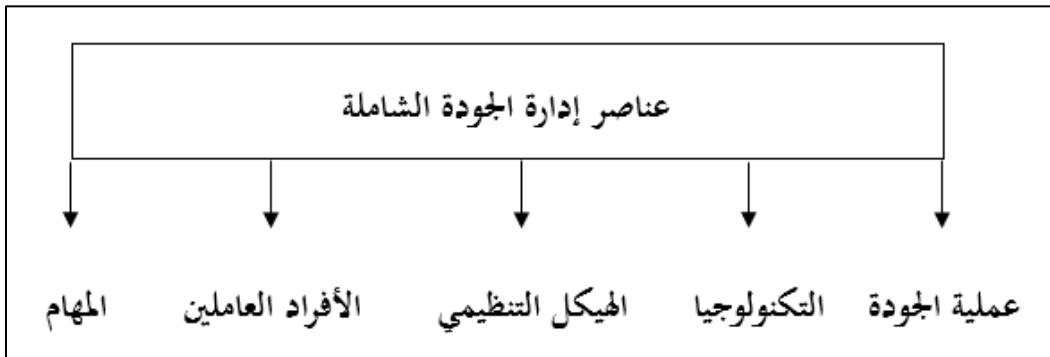
² مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر لنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص64.

³ داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2015، ص42.

⁴ مجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، مفهوم، فلسفة، والتطبيقات، ط1، شركة روابط للنشر، القاهرة، 2016، ص94.

- نظام الأفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم، والتدريب، وتغيير الثقافة، وغيرها؛
- المهام: وتشمل: مهام الجودة، ووظائف الأعمال وغيرها؛
- عملية الجودة: وتشمل نظام الجودة في مختلف العمليات؛
- التكنولوجيا: يمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة في العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل؛

الشكل رقم (3-2) العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: مجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، مفهوم، فلسفة، والتطبيقات، المرجع نفسه، ص94.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في العصر الحالي أساس للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدماتية في العالم، ويمكن التطرق لأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أولاً- أهمية إدارة الجودة الشاملة: تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة من انها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة وقابلية التغيير كما ان التزام المنظمة بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات عملائها اتجاه مفهوم الجودة، ويرفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة وانتمائهم لها كما يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة علي وضع استراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة ، كما يمكن من دراسة احتياجات العملاء والعمل علي الوفاء بتلك الاحتياجات خصوصا في ظل العولمة وازدياد وعي العملاء وثقتهم لأهمية الجودة عند شراء المنتج او طلب الخدمة، تسعى

إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة الي تحسين وتطوير الخدمة ويمثل التحسين قيمة مضافة للمنتج وهي رضا العميل ويؤدي ذلك الي العديد من الفوائد علي مستوي المنظمة والعميل الداخلي والخارجي.¹

وترجع أهمية الجودة الشاملة في كونها نظاما يعمل علي:²

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها؛
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف؛
- توفير مناخ داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الأولية مثل «ISO 9000»؛
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر؛
- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة؛
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية؛
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالإنتماء في بيئة العمل؛
- توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل؛ زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة ومنتجاتها وأهدافها؛
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة وزيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة؛
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين؛
- التحسين المستمر في المنظمة، وليس بالمطابقة مع المواصفات القياسية فحسب؛
- البدء بإدارة تحسين العمليات من الداخل، وليس انتظارا لما يأتي من شكاوى العملاء؛
- مشاركة جميع وظائف ومستويات المنظمة وليس فقط المعنية منها بالجودة؛
- جعل العاملين قادرين على قيادة عمليات التحسين؛
- تصميم نظام للجودة وليس التفتيش على العيوب؛
- مشاركة الموردين في تحسين العمليات بوصفهم شركاء إيجابيين وليسوا خصوما؛

ثانيا- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

¹ إسماعيل بابكر طاهر حسين، أثر إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، السودان، 2021، ص 20.

² مجت راضي، هشاف يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة مفهوم والفلسفة وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص42.

تعتمد المنظمة على فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق العديد من الأهداف، حيث حدد ريتشارد فرمان R. Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:¹

- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ؛
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات؛
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة؛
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفقد؛
- ابتكار مقاييس للأداء؛
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة؛
- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية؛

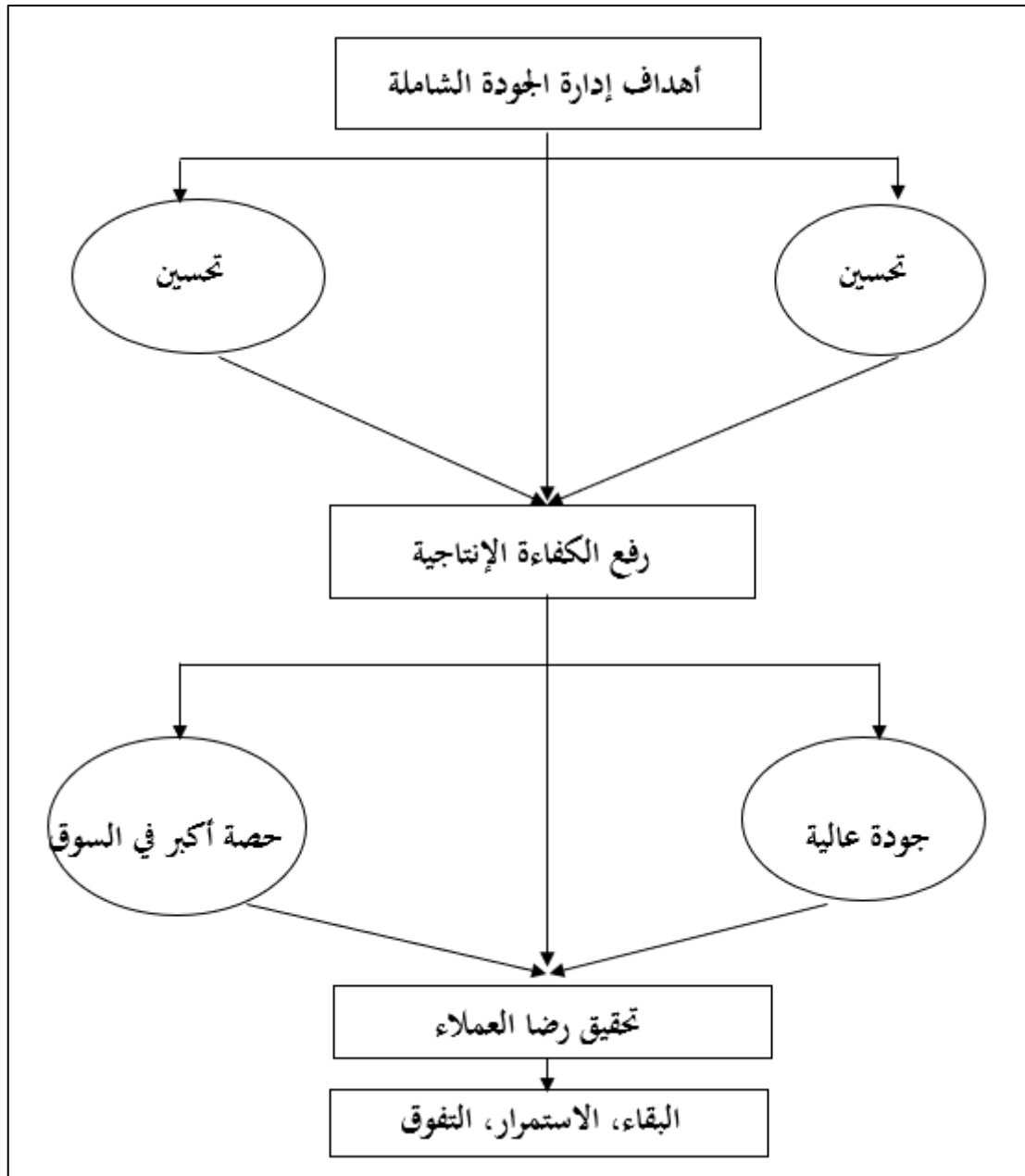
وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربع مكونات رئيسية لأية منظمة، هي كالتالي:

- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة)؛
- جودة التكنولوجيا المستخدمة؛
- جودة البيئة الداخلية للمنظمة؛
- جودة البيئة الخارجية للمنظمة؛

باختصار يمكن أن نقول إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التجويد في كل شيء، فهي تشمل على جودة كل فرد وكل شيء وكل مستوى وفي كل وقت.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 56.

الشكل رقم (4-2) أهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: محمد ناصر الخان، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص45.

المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير قيم المنظمة وتعديل هيكلها التنظيمي، لاسيما في ظل التنافسية التي تستهدفها المنظمات وبمقتضى تبني إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر عدد من المبادئ والمتطلبات العامة حسب الباحثين في هذا المجال وحتى يتسنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح على المنظمة أن تمر بعدة مراحل ومستويات واجتياز المعوقات التي تمر بها.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المرتكزات والأسس الإدارية التي تدعم آليات تحسين الجودة وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج في تحقيق مستوى مميز من الجودة ونذكر هذه المبادئ على النحو التالي:

أولاً- مبدأ القيادة والتخطيط الإستراتيجي:¹ تعتبر القيادة الموجهة في كافة المنظمات، حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين الى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب على المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول الى حالة التميز.

ولتحقيق حالة التميز في مؤشرات الجودة يجب على إدارة المنظمة من تحقيق التغيرات الجزئية في ثقافة وقيم المديرين التنفيذيين وسلوكياتهم، لأنه ليس من السهل الانتقال من الموقع المسؤولة الى حالة تمكين العاملين في أداء وظائفهم وإسنادهم في ذلك والمقصود هنا بالتخطيط الإستراتيجي وهو القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو على المدى البعيد حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها.

وتحتوي عملية التخطيط على المحاور الأساسية لتطوير المنظمة من خلال الآتي:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- رسالة الجودة؛

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 37.

- وضع سياسة الجودة؛
- تطوير الأهداف الأساسية للجودة؛
- وضع خطط تطوير الجودة؛
- تنفيذ إستراتيجية الجودة؛
- مراقبة وتقييم جودة الأداء؛

ثانياً- مبدأ التزام الإدارة العليا:¹ إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك إلى النجاح المستهدف ويؤكد مارتن 1993 أن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:

- تعزيز ثقة الجودة؛
- تعزيز وتطوير إمكانية الموظفين والعاملين في أدائهم؛
- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها؛

ثالثاً- مبدأ التركيز على العملاء:² تعتمد إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تتلخص في الاهتمام بالعميل في توجيه نشاطاتها، وتهتم بالجودة الشاملة من خلال التطوير والاستجابة لمتطلبات السوق التي ستحدد تنافسيتها وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء ومن ثم تسخير جهود المنظمة لتلبية هذه الحاجيات وقياس درجة رضا العملاء.

ويصنف العملاء عادة الى صنفين رئيسين هما:

1. العميل الداخلي: يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المنظمة ذاتها، مثل العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر ... الخ، حيث يقوم بتوريد العمليات ينظر لها هؤلاء الأفراد عادة كأنهم المستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردون للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية.
2. العميل الخارجي: وهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه، وقد يكون العميل الخارجي مشترياً صناعياً إذا قام بشراء المنتج قصد استخدامه في عملية

¹ حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 101.

² بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة- المفهوم-الأساسيات- شروط التطبيق-، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص

إنتاج منتج آخر، أو قد يكون مستهلكاً فحاشياً وهو الذي يشتري المنتج لاستخدامه، وهو الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة من خلال السعي إلى تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته والوصول إلى إرضائه من خلال جميع المعلومات المتعلقة به، إذ يتعين على المنظمة الإسراع في امتلاك تلك المعلومات إذا ما أرادت أن تستبق توقعاته وتلبيها بطريقة احسن من منافسيها.

رابعاً- مبدأ التحسين المستمر:¹ من المهام الحيوية لأي إدارة تحديد أهداف الجودة وسياسات الجودة وخطط الجودة وهو غاية مهمة جداً، في الواقع أنه في العديد من المنظمات والإدارة العليا يجب مراجعة أهداف وسياسات الجودة وإذا لزم الأمر إعادة صياغتها.

تتبع أهمية التحسين المستمر من الحاجة الماسة لحل مشكلة فجوة الأداء التي تمثل واحدة من أهم المشكلات الإدارية في المنظمات في الوقت الراهن، والتي تعني وجود خلل في إستراتيجيات وأساليب عمل المنظمات، ومن أهم مظاهرها:

- خلل في التخطيط؛
- مشاكل إدارية متنوعة؛
- نقص في الحافز ودافعية الموارد البشرية؛
- سوء أو ضعف الخدمات المقدمة للعملاء أو المستفيدين؛
- هدر مستمر للموارد المتاحة للمنظمات؛

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج أو الخدمة وتحقيق ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، إن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

¹ مراقي عمار، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة التسويق، جامعة سيدي بلعباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2019، ص41.

خامسا- مبدأ التدريب: تظهر الحاجة للتنمية البشرية والتدريب والتأهيل المستمر، فجميع العاملين بحاجة الى التدريب الذي يجعلهم في وضع مهاري ومعلوماتي أفضل، فيما يخص بالإلمام بجميع المعلومات، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير منظومة التدريب بالمنظمة، وينبغي أن يشمل التدريب على دورات تنشيطية في إدارة الجودة الشاملة وطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الجدارة والتصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي.¹

سادسا- مبدأ مشاركة العاملين: إن فرق العمل من الأولويات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، وهذا بمشاركة جميع العاملين في المنظمة، من خلال خلق بيئة تمكن العاملين بالمنظمة من العمل الجماعي والذي يؤدي الى تطوير الأداء وتحسين جودة المنتج.²

سابعا- مبدأ القرارات المبينة على الحقائق: ادارة الجودة الشاملة تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المعضلات من هلال فرص التطوير ويشترك في تنفيذه كافة العاملين على كل المستويات وأشرك الجمهور من خلال الشرطة المجتمعية، والتفهم الكامل للعمل ومعضلاته وكافة المعلومات التي تكون مهمة لاتخاذ القرار مع وجود جهاز لنظم المعلومات بالمنظمة الأمنية.³

ثامنا- مبدأ التركيز على العمليات: يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل التي بإمكانها تقليل تكاليف التلف والضياع والأخطاء، لأجل الارتقاء بجودة منتج المنظمة مقارنة مع المنتجات أو الخدمات المنافسة في السوق والاستجابة لرغبات الزبائن.⁴

وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة، ولكنها موجودة وتستهمل منذ عقود، وبعضها منذ قرون والاختلاف هنا بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي وضعت فيها كل المبادئ معا لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها.

¹ بهجت راضي، هشاف يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة مفهوم-فلسفة- تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج - دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (SARL (IMC، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 14.

³ مبارك علوي، محمد لزيم، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظمة الأمنية، ط1، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست، اليمن، 2019، ص 36.

⁴ مراني عمار، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل مجموعة من المتطلبات والمراحل الأساسية، يجب على الإدارة العليا أن تتكيف معها، وهو ما سنتعرض له فيما يلي:

أولاً-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تعتبر المتطلبات التي سوف نتعرض لها بالإيجاز فيما يلي عوامل رئيسية لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العلمي.¹

1. دعم الإدارة العليا: نقصد به مدى استعداد الإدارة لدعم التغيرات داخل المنظمة، ويتوقف هذا على اقتناع الإدارة بضرورة تبني منهجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

2. التعاون وروح الفريق: ينبغي تشجيع العمل الجماعي وخلق مناخ للتعاون بين العاملين داخل المنظمة، وهذا لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد إلى حد بعيد على فرق العمل؛

3. فعالية نظام الاتصالات: من الضروري وجود نظام فعال للاتصال سواء بين الإدارة والعمال أو بين المنظمة والخارج، لأن نظام الاتصال مهم لوصول المعلومات في وقتها وإبلاغ الإدارة بمضمونها، ومما يميز أسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تبنيتها لنظم اتصالات فعالة؛

4. فعالية نظام المعلومات والتغذية العكسية: يقتضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر نظام معلوماتي فعالاً، إذ يعتمد على توفير البيانات والمعلومات الصحيحة، والذي له أثر بالغ في تحقيق الأهداف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير تتطلب الحصول على تدفق كاف من المعلومات، وتساهم التغذية العكسية في نجاح مبادئ الجودة الشاملة، ومن ثم فإن الحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب يعد من العوامل الأساسية التي تزيد من فرص النجاح؛

5. التوجه نحو العميل: إن رضا العميل أهم مطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فالعميل هو محور العملية الإنتاجية، لذلك يجب على الإدارة دراسة مطالب واحتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل، لأن رغبات العميل هي التي تقود العملية الإنتاجية في المنظمات الناجحة؛

6. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها وهي السبيل الوحيد والأكثر دواماً بالنسبة للمنظمة لتحقيق النجاح والريادة إذ تستمد أساسها من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العميل بشكل مستمر.²

¹ بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مرجع سبق ذكره، ص16.

² عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، الجزائر، العدد06-2008، جامعة ورقلة، ص178.

7. **المراجعة الشاملة للتنظيم:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستوجب من الإدارة العليا للمنظمة القيام بمراجعة شاملة لتنظيمها، وقد يدعو ذلك إلى إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج لتنظيم جديد.

8. **تهيئة مناخ العمل وثقافة التنظيم:** أي إيجاد مناخ يشجع على العمل وتهيئة بيئة تهم بثقافة التنظيم وجعلها تتفاعل مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.

9. **الاهتمام بقياس الأداء والإنتاجية والجودة:** هنا يجب وضع معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية، وهذا من أجل وضع أسس جديدة أعلى وأحسن للأداء وكذا العمل على تحقيق الفعالية في أداء الموارد البشرية داخل المنظمة.¹

ثانيا- **مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة عملية ليست سهلة وتحتاج الى وقت كبير لاستكمال مراحلها، ذلك أنها منهجية عملية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف الى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل.

ويمكن تحديد خمس مراحل أساسية ينبغي الأخذ بها وهي:²

1. **مرحلة الإعداد:** يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزء من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وينبغي القيام بالإجراءات التالية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات التي تواجهها؛

- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم واعتبارها أساس من أسس أهداف المنظمة؛

- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر؛

2. **مرحلة التخطيط:** تهدف هذه المرحلة الى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

¹ بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² العابد الحواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، بسكرة الجزائر، 2015 ص 53.

- تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة؛
- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية؛
- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم وكسب رضاهم؛
- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة، بما يمكننا من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات؛

3. مرحلة التقييم: تعتبر هذه العملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق ذلك لان المجموعات البشرية داخل المنظمة تتكون من مزيج من الأفراد ذوي سلوك، أفكار ومعتقدات متباينة، لذلك فان الثقافة التنظيمية التي تركز عليها عملية التقدير والتقييم يجب أن تكون مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد، مما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر تجانساً وفعالية، كما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع نحو التحسين المستمر وتشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات هي:

- التقييم الذاتي؛
- التقدير التنظيمي؛
- المسح الشامل؛
- التغذية العكسية المكتسبة.

يتم في هذه المرحلة تبادل المعلومات لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتشمل هذه جراء المقابلات الشخصية على مستوى المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقييم واستقصاء المنظمة وعلى جميع المستويات، فضال على التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة في تفضيل الأوجه الإيجابية وأوجه القصور في المنظمة.

4. مرحلة التطبيق: تتلخص ملامح مرحلة التطبيق فيما يلي:¹
- تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق؛
 - تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
 - تكوين فرق التحسين؛
 - التدريب على مهارات فرق العمل؛
 - التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية؛
 - استخدام نتائج التحسين وتطبيقها؛
 - التوسع في التطبيق على مستوى المنظمة؛
5. مرحلة التحسين المستمر: تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل أداء من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:²
- الاستعانة بخبراء إدارة الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق؛
 - دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق؛
 - تزويد العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة؛

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المنظمات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية ففي مواجهة تلك التحديات، لا سيما لدى منظمات الدول المتقدمة ولكن من الملاحظة في ذلك الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم

¹ سيدة اسحاق تريبو شطة، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في المصارف، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الرباط، 2015 ص 58.

² العابد الهواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالباً ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المنظمة العمل على تجنبها، حيث يحذر خبراء الجودة على جملة من ه المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لهذا المفهوم أهمها:¹

- غموض أهداف التحسين؛
- التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، حيث ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية؛
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة؛
- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المنظمة اتجاه هذا التطبيق؛
- عدم التركيز على الأرباح في الآجل القصيرة فقط؛
- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاح هذا التطبيق؛
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول ديمينغ والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والتزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطاً؛
- تسرب العاملين: لاسيما ذوي المهارات منهم، حيث يجب على إدارة المنظمة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيري سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده؛
- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة؛

ومن العوامل الأخرى التي تعيق وتؤثر سلباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي نحصرها فيما يلي:²

- محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية المنظمة وكفاءتها؛
- عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية للعمال؛
- عدم قدرة القائد على توجيه العمال ودعمهم في تطبيق برنامج (TQM)؛
- محدودية برامج تحسين الجودة، مما يعترض تطور الإبداع؛
- عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على خلق القيمة المضافة للعمال؛
- نقص نشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى كافة أفراد المنظمة؛

¹ شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المبحث الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي.

إن مسعى تحقيق الجودة في المنظمة يتطلب قياس رضا العملاء عن عملهم وعن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو عنصر مهم للمنظمة، ففي الواقع العامل الراضي عن عمله هو عامل ذا ولاء، وعليه من الضروري على المنظمة أن تتعرف على كيفية الوصول لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاستجابة لتوقعاتهم وذلك من اجل التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في ظروف ملائمة دون الضغط على العامل.

المطلب الاول: علاقة مبدأ القيادة بالرضا الوظيفي.

تعتبر القيادة أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فهي وسيلة أساسية التي من خلالها يستطيع القائد بث روح التآلف والتعارف بين العاملين في المنظمة لتحقيق اهدافهم واهداف المنظمة.

أولاً-تعريف القيادة: تعددت تعاريف واختلقت المفاهيم للقيادة سنذكر البعض منها فيما يلي:

عرفت على أنها: "عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق الأهداف".¹

كما تم تعريفها ايضا على أنها: "عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد لحصول مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة".²

وعرفت القيادة كذلك بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً".

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على إنجاز وتحقيق الأهداف.

¹ عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص34.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص196.

وبالتالي يمكن اعطاء تعريف شامل للقيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار واصدار الأوامر والاشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية": والذي بدوره يشمل مختلف عناصر العملية القيادية.

الهدف + موقف + التأثير + المرؤوسين + القائد = القيادة

ثانياً- العلاقة بين مبدأ القيادة والرضا الوظيفي: تعتبر القيادة ذات أهمية فيما يختص في إدخال وتنفيذ إدارة الجودة، لذلك يجب أن تناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واع تماما يفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام، حيث يتمتع بالشخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة، كما تتوفر فيه مهارات الاتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين، كما تكون له القدرة على معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرار في الوقت المناسب.¹

تعد القيادة أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كيف ما كانت ومن أين كانت وبأي حجم كانت، فالمنظمة تركز على قيادتها وقوة تأثير في كل المجالات، وبالتالي تؤثر القيادة بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة، لكن لا يمكن لأي منظمة أن تنفذ إستراتيجية تسويقية تسعى الى إرضاء الزبائن دون إرضاء العاملين أولاً، لأن رضا العاملين يلعب دوراً مهماً وكبيراً في تحسين الجودة، فرضا العامل عن عمله يساعد على بقائهم فالخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول، وذلك نتيجة الرضا عن مختلف عناصر العمل.

الموظف الراض عن نمط القيادة داخل المنظمة يتولد لديه شعور إيجابي نحو عمله مما يسهل عملية تنفيذ الأوامر بالشكل المطلوب، فالمنظمات التي تهتم بقيادتها وعمالها من خلال رفع أجورهم وكذا ترفيتهم وتوفير بيئة عمل ملائمة والرفع من مستواهم القيادي يؤدي ذلك لتمكينهم من مواجهة المخاطر والاستفادة من الفرص من خلال التأثير على الآخرين للوصول الى أداء مرضي وزيادة قدرتها التنافسية.

يلعب الرضا الوظيفي دوراً هاماً بالنسبة للعملية القيادية، فعن طريقه تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاوله تلاقيها ومعرفة المشكلات التي تم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة

¹ حسين محمد حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 73.

الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات، وعدم الرضا يؤدي إلى الملل الوظيفي وضعف الأداء في العمل وعدم إتباع توجيهات القائد والكسل وعدم التفاني في العمل.
المطلب الثاني: علاقة مبدأ التدريب بالرضا الوظيفي.

يعتبر التدريب من العوامل المهمة التي تعتمد عليها الإدارة في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها، إذ تعتمد عليه في زيادة الكفاية الإنتاجية والقليل من مشاكل التغيب والحوادث الصناعية المهنية.

أولاً- مفهوم التدريب: تعددت مفاهيم وتعريف التدريب إذ نجد من بينها ما يلي:

تعريف محمد الصيرفي: " هو عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفعالية في عملهم الحالي والمستقبل من خلال تنمية وتطوير عاداتهم، ومهاراتهم، ومعرفتهم، وسلوكهم".¹

تعريف خضير كاظم / ياسين كاسب: " العملية المنظمة المستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد".²

كما عرف بأنه: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية".

وبالتالي يمكن القول بأن التدريب يهدف إلى اكتساب العامل النشاطات اللازمة لتحقيق الإنتاج والإنتاجية والاقتصاد في الجهد والوقت.

ثانياً- علاقة الرضا الوظيفي بمبدأ التدريب: تؤثر التحديات النفسية التي يواجهها الموظف في عمله على إنتاجه، وحسن أدائه، واستقراره الوظيفي، لأنه لا يمكن الفصل بين الانفعالات النفسية وانعكاساتها الايجابية او السلبية في تأدية الوظائف والمهن المختلفة، ومن العوامل النفسية التي اهتمت بها الدراسات بشكل كبير هي الرضا الوظيفي لما له من علاقة وثيقة وأثر كبير في تحسين الانجاز وزيادة الإنتاجية وارتفاع في مستوى الأداء.³

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص125.

³ منذر محمد ابو شهاب، أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربوية والنفسية، العدد3، 2020، ص360.

ومن المواضيع التي ارتبطت بالرضا الوظيفي الجودة الشاملة وخاصة مبادئ تطبيقها، فقد اجريت العديد من الدراسات في العديد من المنظمات والتي اشارت الى الرضا الوظيفي وأثره على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خاصة مبدأ التدريب لما له من دور مهم في القدرة على الإنجاز والتكيف الناجح مع متطلبات العمل.

رضا العامل عن عمله بكل ابعاده وعوامله المتمثلة في (الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل) يمنع شعور الاستياء لديه مما يسمح ذلك بممارسة عمله دون ملل، حيث يرفع ذلك من معنوياته مما يؤدي الى تفانيه في العمل.

إذ يعد رضا العامل عن محتوى عمله أحد اهم العوامل الرئيسية للسعادة دون البقية فهو يدفع الموظف لتكثيف ساعات عمله واكتساب خبرة أكثر وذلك من خلال مشاركته في عدة برامج تدريبية خاصة بالمنظمة والتي تعد "عملية مخططة تهدف الى تنميه مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من اداء عمله بفاعلية وكفاءة".

وبالتالي فإن رضا العامل عن عمله أحد اهم الأسباب التي تدفع بالمنظمة الى تكثيف برامج التدريبية خاصة بالموظفين.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بمبدأ فرق العمل

أصبحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات اليوم وتنافسيتها، ففرق العمل موجودة في جميع مستويات التنظيمية دون استثناء، بحيث سيتم التعرف عليها وعلاقتها بالرضا الوظيفي من خلال هذا المطلب.

أولاً- مفهوم فرق العمل: هناك عدة مفاهيم نذكرها:

عرفت فرق العمل على أنه: "وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض إنجازه، فيما أشار البعض إلى أن: " فرق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه.¹

¹ يث سعد الله ، ريم سعد الجميل، الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة ميدانية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص191.

وتعرف فرق العمل أيضا على أنها: "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم كما أن هناك درجة كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة".¹

ثانيا- العلاقة بين الرضا الوظيفي ومبدأ فرق العمل: إن المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين في التطبيق، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق ومن ثم اقتراح حلول لها.

فالعمل الجماعي على شكل فرق العمل من المبادئ المهمة في ممارسة إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، حيث تساعد في بقاء العامل واستمراره في وظيفته، والعلاقة التي تربط العامل زملائه يعود أثرها على مدى التوافق أو التنافر بينهم في العمل.

يعد العمل 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 وهذا نتيجة رضا الفرد عن عمله.

الفرد الذي لديه رضا تام عن عمله يستطيع تحقيق التوافق والانسجام مع زملائه في العمل، حيث يشارك في خلق جو مناسب وملائم للعمل، تسوده المودة والتعاون والتماسك، فالجماعات المتماسكة في العمل عن طريق الصداقة وتبادل الأفكار تؤدي عملا جماعيا.

وعليه فإن انعكاس الرضا الوظيفي يعود بصورة جيدة على فرق العمل، إذ يؤدي ذلك إلى تحقيق مجموعة الإشاعات النفسية، حيث أن تفاعل العامل الراضي عن عمله وتكيفه مع زملائه يزيد من درجة الشعور بالانتماء، وعلى هذا فإن نجاح المنظمة في تشكيل فرق عمل كمبدأ لممارسة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المنظمة يرتبط بطبيعة العلاقات المشكلة داخل فريق العمل ومدى رضا كل فرد عن عمله وحببه له، فالفرد أثناء أدائه للعمل يقع في عدة تعاملات مع زملائه لذا فهو يؤثر ويتأثر بهم وينعكس هذا على زيادة كفاءته الإنتاجية، واستعداده لبذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص119.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة فكرية ظهرت في الثمانينات من القرن الماضي، حيث كانت اليابان أول من تبنتها وطبقتها بمساعدة العديد من رواد أمريكيين ويابانيين.

وعلى هذا الأساس عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري متكامل ومتناسق يشمل كل المستويات والوظائف بالمنظمة، تركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو القيادة والتدريب و فرق العمل.

كما ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه والتحسين المستمر وإشراك كافة الافراد العاملين في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم.

الفصل الثالث

دراسة الميدانية لأثر الرضا
الوظيفي على تطبيق مبادئ
إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعد الجانب الميداني من المراحل الأساسية في هذه الدراسة، وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية التي تطرقنا لها في الفصلين الأول والثاني سنحاول من خلال هذا الفصل الوصول الى دراسة تطبيقية لأثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المراقبة المالية بولاية تيارت ، ويتضمن هذا الجانب التطبيقي مرحلة استطلاعية تم الحصول من خلالها على معلومات وبيانات تخص موضوع الدراسة وتوظيف وسائل جمع البيانات و بمساعدة بعض الأساليب الإحصائية وتحليل النتائج المتحصل عليها، ولهاذا فقد قسمنا هذا الفصل الى 03 مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة.

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى تعريف المراقبة المالية لولاية تيارت، وهيكلها التنظيمي، ومختلف صلاحياتها، وفروعها.

المطلب الأول: تعريف مصلحة الرقابة المالية لولاية تيارت

تعتبر مصلحة المراقبة المالية من الأجهزة الرقابية التي تعطي التقارير المتعلقة بالتصرف في الأموال، ومن البديهي فإنها تقوم بعملية المراجعة والرقابة في هذه المصلحة تتم على النفقات بحيث يمكن أن تتم المراقبة على تحصيل الإيرادات، ولكنها تعني هنا الموافقة مسبقا على تقدير الإيرادات وتوزيعها على بنود المصروفات، حيث تقوم على منع وقوع الأخطاء والمخالفات المالية في غالب الأحيان، ويساعدها على الدقة في تطبيق وتنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات المالية، و كذلك للمصلحة آثار سريعة على الرقابة قبل وقوع الحدث المالي، ويعتبر هذا من أهم مميزات الرقابة الناجحة.

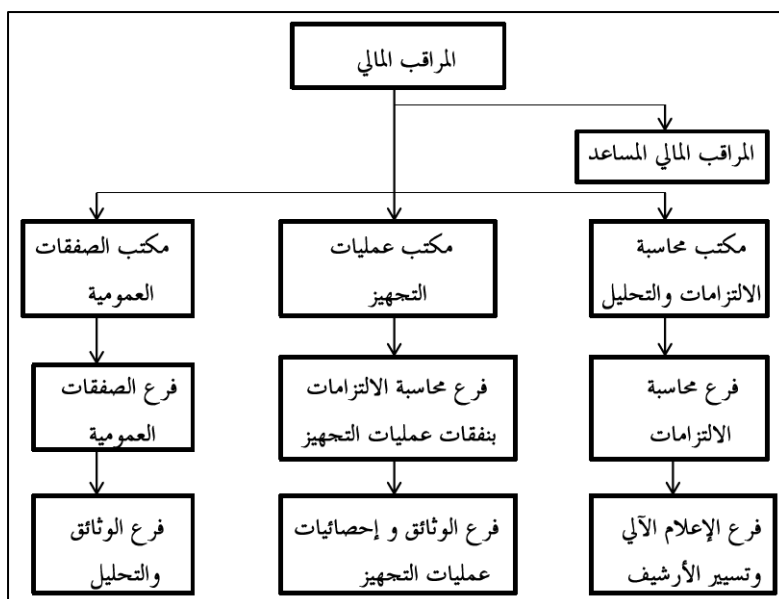
الرقابة المالية بولاية تيارت مصلحة خارجية تابعة للمديرية العامة للميزانية بولاية شلف الموضوع تحت سلطة المدير العام للميزانية التابعة لوزارة المالية، وهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا بالاستقلال المالي ويديرها مراقب مالي ويساعده في تأدية مهامه مراقب مالي مساعد وكذلك مجموعة من الموظفين يتم تعيينهم بموجب مقرر من المدير الجهوي للميزانية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

أولا- الهيكل التنظيمي للمراقبة المالية بولاية تيارت:

حسب المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 2011/11/21 المتعلق بمصالح المراقبة المالية، فإن الهيكل التنظيمي لولاية تيارت يكون كما يلي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية لولاية تيارت.



المصدر: من إعداد الطالبتين بمساعدة مراقب المصلحة المالية لولاية تيارت.

ثانيا- مصالح المراقبة المالية: بعد توضيح الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية نقوم بتقديم تعريف كل فرع من فروع هذه المصلحة.

1. المراقب المالي: هو شخص تابع لوزارة المالية ويتم تعيينه بمقتضى قرار وزاري يمضيه الوزير المكلف بالميزانية، ويكون مقره الوزارة المعين بها أو على مستوى الولاية ويعمل بمساعدة مساعدين له يعينون بموجب قرار وزاري، ورقابة المراقب المالي هي رقابة شرعية وليست مراقبة ملائمة إذ أنها تقوم على رقابة شرعية النفق.

تمثل المهمة الرئيسية للمراقب المالي في المصلحة مراقبة مشروعية عمليات تنفيذ النفقات العمومية، ومطابقتها للأنظمة والقوانين المعمول بها، إضافة إلى الإشراف على متابعة الوضعية المالية للمنظمات المكلفة بمراقبتها، وتطبيقا للمادة 52 من المرسوم التنفيذي رقم 414-92 المؤرخ في 14/11/1992 والمتعلق بإجراءات الالتزام، يتحقق المراقب المالي من:

- صفة الأمر بالصرف؛
- مشروعية النفقة العمومية ومطابقتها بالقوانين والأنظمة المعمول بها؛
- توفر الاعتمادات أو المناصب المالية؛
- التخصيص القانوني للنفقة؛
- مطابقة مبلغ الالتزام للعناصر المبينة في الوثيقة المرفقة؛

2. **المراقب المالي المساعد:** يجدد المراقب المالي مهام المراقب المالي المساعد الموضوع تحت سلطته، باستثناء بعض المهام وفقا لكيفيات تحدد بموجب قرار، وذلك فيما يخص الحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالنفقات العمومية، ويكلف المراقب المالي المساعد بما يلي:
- مساعدة المراقب المالي في ممارسة مهامه، في حدود ما يسمح له القانون؛
 - إعداد تقرير للمراقب المالي عن نشاطه وظروف ممارسة صالحيات المسندة إليه
 - إنابة المراقب المالي في حالة غيابه أو حصول مانع له حسب الشروط والكيفيات التي تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالميزانية؛

3. **مكتب الصفقات العمومية:** الصفقات العمومية هي عقود مكتوبة، تبرم وفق شروط المنصوص عليها، قصد إنجاز الأشغال واقتناء اللوازم والخدمات والدراسات، لحساب المصلحة المتعاقدة حيث تبرم الصفقات العمومية وفقا لإجراء المناقصة الذي يشكل القاعدة العامة، أو وفق اجراء التراضي وذلك من خلال تحديد المتعامل المتعاقد، بيانات الصفقات، أسعار الصفقات، وكيفيات الدفع والضمانات المقدمة، أجال التنفيذ.

4. **مكتب عمليات التجهيز:** نفقات التجهيز هي نفقات تتعلق بالتجهيزات الجماعية وأشغال المنشآت الأساسية الكبرى الاقتصادية والاجتماعية، تهدف من خلالها الدولة إلى تكوين رؤوس أموال بقصد تنمية الثروة الوطنية.

5. **مكتب التحليل والتلخيص:** هي مصلحة تشرف على التحليل على مستوى المصالح الرقابة من فكرة الالتزام إلى غاية التجسيد الفعلي والتنفيذ من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعة دورية ودقيقة للمعطيات في كل سنة، مشاريع، قرارات، برنامج عمل، تمنح فيه كل المعلومات والتقارير اللازمة للمراقب المالي على مستوى الوزارة والولاية والبلدية ولها الحق في اقتراح خطط لسير مصالحها، مكتب المحاسبة الالتزامات، مكتب الصفقات العمومية، مكتب عمليات التجهيز، كما تقوم بمتابعة دوريا لمشروع ما أو نفقة ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما يكلف مكتب التحليل والتلخيص ب:

- تشكيل قواعد بيانات إحصائية؛
- تحليل وتلخيص الوضعيات الإحصائية المقدمة من طرف المصلحة؛
- إعداد التقرير بالتنسيق مع المكاتب الأخرى للمصلحة؛

- المساهمة في تنفيذ المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية، على المستوى المصلحة؛

- المساهمة في تحسين المحيط المعلوماتي ونظام المعلومات للمصلحة؛

- حفظ أرشيف المصلحة وتسييره؛

المطلب الثالث: فروع مصلحة المراقبة المالية

من خلال تقسيم مصلحة المراقبة المالية الى مكاتب فإنه يتوجب على والوزارة تقسيم هذه المكاتب الى فروع من أجل تخفيف الضغط على المكاتب وتسهيل العملية الرقابية وجعلها أكثر فعالية، يتم تعيين رؤساء للفروع بقرار من وزارة المالية بناء على اقتراح المراقب المالي من بين:

- الموظفون الذين ينتمون الى رتبة مراقب رئيسي للميزانية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون خمسة سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- الموظفون الذين ينتمون الى رتبة مراقب للميزانية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون خمسة سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

بحيث يتم تنظيم مصالح المراقبة المالية الى هياكل في فروع يحدد عددها بثلاثة فروع على الأكثر حسب الحالات الآتية:

الحالة الأولى: تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم خمسة مراقبين ماليين مساعدين في 4 مكاتب.

- مكتب محاسبة الالتزامات؛

- مكتب الصفقات العمومية؛

- مكتب عمليات التجهيز؛

- مكتب التلخيص والتحليل؛

الحالة الثانية: تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم أربعة مراقبين ماليين مساعدين في 3 مكاتب.

- مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص؛

- مكتب الصفقات العمومية؛

- مكتب عمليات التجهيز؛

الحالة الثالثة: تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم ثلاثة مراقبين ماليين مساعدين في مكتبين.

- مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص؛
- مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى اهم الاجراءات المنهجية المستعملة للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

لقد اخترنا مصلحة المراقبة المالية لولاية تيارت كميدان لهذه الدراسة، حيث تم تكوين مجتمع للدراسة من موظفي وعمال مصلحة المراقبة المالية.

ولبلوغ غايات هذه الدراسة، فقد تم اختيار عينة مؤلفة من (40) موظف مختلف بين موظفي الإدارة وعمال الصيانة والبالغ عددهم الإجمالي (51) موظف، حيث تم سحب عينة عشوائية، وقد اقتصرت الدراسة على عينة مسحوبة من مجتمع الدراسة تقدر بـ (40) موظف وهو ما يعادل 78.43% من حجم المجتمع. تم توزيع (40) استبانة دراسة على العينة المسحوبة في مختلف المصالح التي تضمها مصلحة الرقابة المالية بتيارت، وهذا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، حيث تم استرجاع (34) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (85%) من حجم مجموع الاستثمارات الموزعة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو (Statistical Packages for Social Sciences) والذي يرمز له باختصار بالرمز SPSS، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. معامل الثبات (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ؛
2. التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان
- 3.

3. المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة

الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وهو يساعد كذلك في ترتيب العبارات

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

حيث إن ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، و xi وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 و N مجموعة أفراد العينة، وفي دراستنا يقدر ب 34 عامل؛

4. الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى استجابات أفراد عينة الدراسة، ولكل محور

من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي. حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر كلما دل ذلك

على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد

الصحيح كلما قل تشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح، في حال ما إذا كانت

قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور

الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها؛

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

6. معامل بيرسون للارتباط: لقياس قوة اتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث

من خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية

ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؛

المطلب الثالث: تصميم أداء الدراسة واختبار صدق وثبات الدراسة

من خلال هذا المطلب قمنا بتقديم أداة جمع المعلومات والبيانات اللازمة واختبار صدق وثبات

هذه الدراسة.

أولاً- تصميم أداء الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، لاعتباره الأداة

الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ويضم هذا الاستبيان ما يلي:

1. الصفحة التعريفية: تتضمن التعريف بموضوع الدراسة باختصار، وطمأنة المعلومات المتحصل

عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، وكذلك توضيح طريقة الإجابة

على أسئلة الاستمارة.

2. القسم الأول: يتضمن محورا واحدا:

- المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة يتكون من (06) أسئلة تشمل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة؛
- 3. القسم الثاني: يتضمن محاور الاستبانة:
 - المحور الأول: يتناول الرضا الوظيفي ومكون من (10) أسئلة؛
 - المحور الثاني: ويتضمن ثلاث أجزاء تشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة كل جزء ب (5) اسئلة؛ حيث يتم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس، فتعطي الإجابة موافق بشدة (05) درجات، موافق (04) درجات، محايد (03) درجات، غير موافق (02)، غير موافق بشدة درجة واحدة.

الجدول رقم (1-3): مقياس ليكرت للإجابات.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ولتحديد مجال كل فئة الذي يعبر عن درجة الموافقة، يتم تحديد المدى (R) وطول الفئة (L) كما يلي:

$a = a_s - a_i \quad \longrightarrow \quad 5 - 4 = 1$	- حساب المدى:
$L = \frac{R}{c} = \frac{4}{5} = 0.8$	- حساب طول الفئة
حيث c تمثل الفئات .	

بعد ذلك يتم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس (01) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة ((8, 1=1+8, 0)) ونكمل بإضافة طول الفئة مع البقية.

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

الجدول رقم (2-3): لجنة تحكيم الاستبيان.

الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قوادري رشيد	01
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	دحماني رضا	02
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	ميدون سيساني	03
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بلقربوز مصطفى	04
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	ظريف فاطمة	05

المصدر: من اعداد الطالبتين.

وعليه تم توزيع الاستبيان على العينة محل الدراسة.

ثالثا- ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الاستبانة، تم قياس معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محاور استبانة الدراسة من ناحية وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى التعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحليل إجابات أفراد العينة نحو محور الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الاول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص الدراسة

من خلال هذا المطلب نقوم بتحليل المحور الاول من الاستمارة، حيث يسمح لنا بالتعرف على الخصائص المميزة لعينة الدراسة. حيث تم الاعتماد على مخرجات SPSS لتحديد التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: معاملات الثبات للاستبيان:

الجدول رقم (3-3): معاملات الثبات للمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- الفا
المحور 01	10	0.956
المحور 02	15	0.976
المجموع	25	0.984

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.984)، وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.7)، وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة اخرى 98% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

وبالنسبة لمعامل الثبات الخاص بكل محور من المحاور الدراسة (الرضا الوظيفي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة) بلغ على التوالي (0.956) و(0.976)، وهي القيمة التي تدل على أن المحورين يتمتعان بالثبات الممتاز.

ثانيا- تحليل بيانات مجتمع العينة:

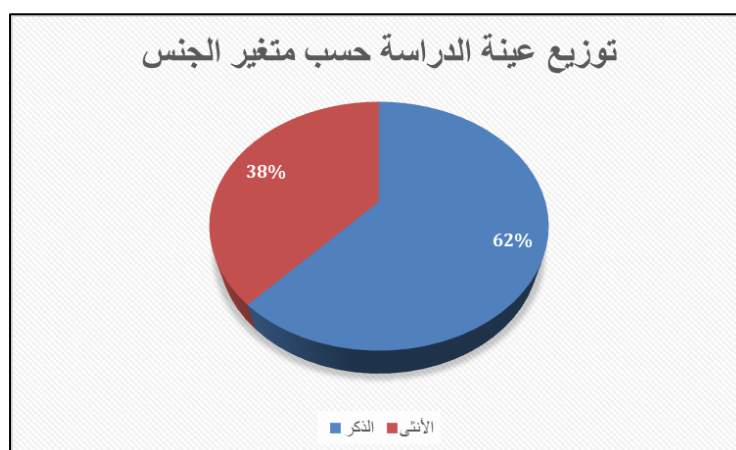
جدول رقم (4-3): تحليل بيانات مجتمع العينة.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
61.8	21	الذكر	الجنس
38.2	13	الأنتى	
14.7	5	اقل من 25 سنة	السن
29.4	10	من 25 إلى 34 سنة	
41.2	14	من 35 إلى 49 سنة	
14.7	5	50 سنة فأكثر	
14.7	5	اقل ثانوي	المستوى العلمي
35.3	12	ثانوي	
50.0	17	دراسات عليا	
17.6	6	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
44.1	15	من 05 الى 10 سنوات	
38.2	13	أكثر من 10 سنوات	
67.6	23	موظف دائم	الوظيفة
32.4	11	موظف مؤقت	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

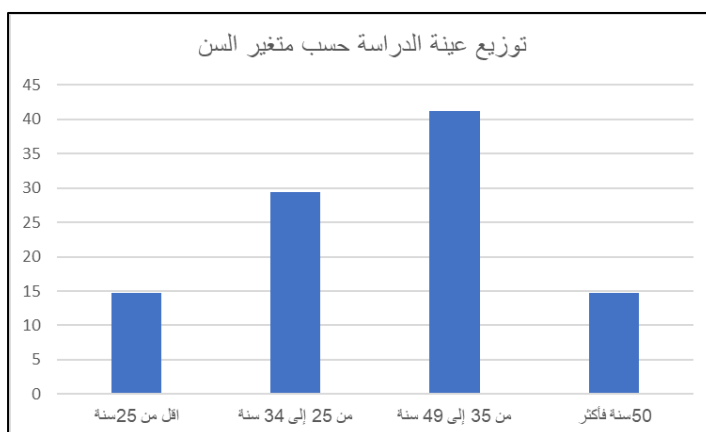
الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح أن 21 عاملا يمثلون 61.80 % من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 13 منهم يمثلون نسبة 38.20 % هم إناث.

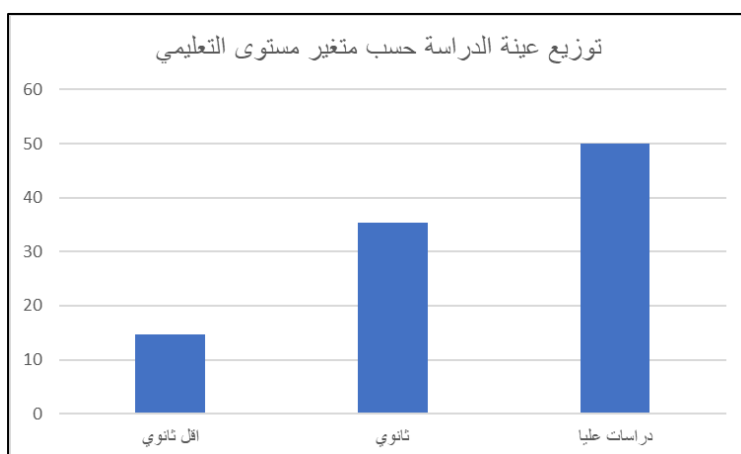
الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن: تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين يمثلون الفئة العمرية من 35 إلى 49 سنة بنسبة 41.20 %، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (25 الى 34 سنة) بنسبة 29.40 % وفي الأخير تأتي فئتين بالتساوي (أقل من 25 سنة وأكثر من 50 سنة بنسبة 14.70 % و 14.70 % على التوالي والممثلة في الشكل أعلاه.

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم.

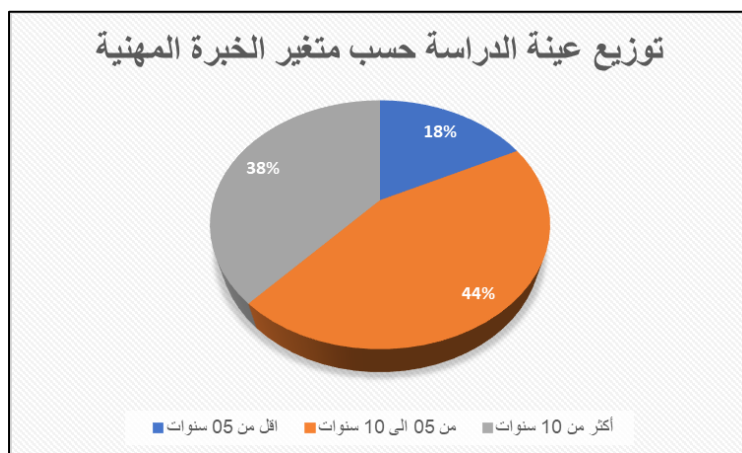


من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العلمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 50% بالنسبة للمؤهل دراسات العليا ونسبة 35.30 % بالنسبة

للمؤهل الثانوي ثم تليهما فئة ثانوي فاقل بنسبة 14.70 % ويبدو أن مصلحة الرقابة المالية لولاية تيارت تابعة مديرية الجهوية للميزانية تميل إلى توظيف الأشخاص الذين يحملون شهادات حسب ما هو مبين في الشكل أعلاه.

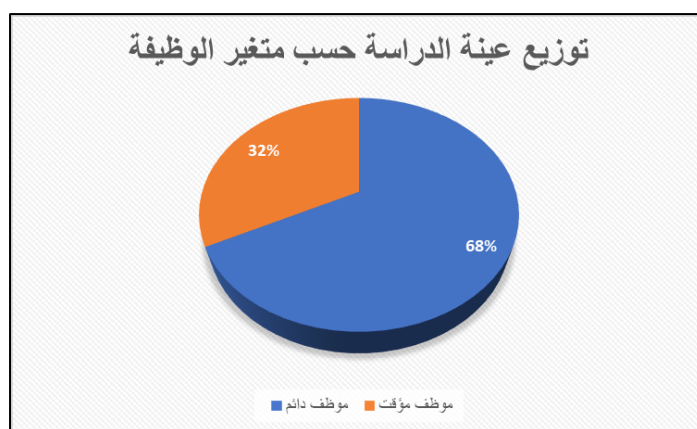
الشكل رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: يتبين ان نسبة سنوات الخبرة (من 05 الى 10 سنوات) هي مرتفعة بنسبة 44.118%، ثم تلتها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 38.235% أما الباقي بلغ نسبة 17.647% بالنسبة لفئة اقل من 05 سنوات مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة حسب ما هو موضح في الشكل أعلاه.

الشكل رقم: (6-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة: يتبين من خلال الجدول السابق أن 67.64% من أفراد العينة المدروسة يشغلون موظف دائم في الرقابة المالية لولاية تيارت، وتليها أعوان المؤقت بنسبة 32.35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، فغالبية الإجابات كانت من قبل موظفين الدائمين داخل الرقابة المالية حسب ما هو موضح في الشكل أعلاه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي والجزء الثاني متعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحليلها، باستخدام مخرجات spss.

أولاً- الرضا الوظيفي: وتم الاعتماد على (10) عبارات للإجابة وكانت كالتالي:
الجدول رقم (5-3): نتائج العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي.

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
جيد	2	1.00799	4.1176	لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى	1
متوسط	10	1.37101	2.6176	تشعر بأن الراتب الذي تحصل عليه يرضي طموحاتك	2
جيد	6	0.90009	3.9118	تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله	3
جيد	8	1.23236	3.7647	توفر لك وظيفتك فرصا لاكتساب مهارات حديثة	4
جيد	9	0.56723	3.7353	تتيح لك وظيفتك فرصا الاتصال المباشر مع مسؤوليك وزملائك	5
جيد	4	0.69375	4.0588	توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر	6
جيد	5	0.55048	4.0000	تنال الثناء والتقدير على الجهود التي تبذلها	7
جيد	1	0.67288	4.1765	تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترقيةك	8
جيد	3	0.60006	4.0588	توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل	9
جيد	7	0.51450	3.9118	ترى بأن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة..) في مكان العمل مناسبة.	10
			0.72817	3.8353	الدرجة كلية

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور الرضا الوظيفي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.83) وانحراف معياري (0.72) وهذا يدل على أن مجال الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة.

ثانيا - مبادئ إدارة الجودة الشاملة: من خلال هذا الجزء سيتم عرض النتائج المرتبطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في جدول وتحليلها بالاعتماد على نتائج مخرجات spss.

1. القيادة:

الجدول رقم (6-3): نتائج العبارات الخاصة بمبدأ القيادة.

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
جيد	2	0.55048	4.0000	تخضع عملية اختيار قادة إدارة الجودة في الشركة لمقاييس دقيقة وفعالة	11
جيد	1	0.64030	4.1176	تمتلك القيادة في الشركة مهارات الاتصال ومرونة التعامل معك	12
جيد	3	0.48873	3.9412	تعمل القيادة في الشركة على مكافآتكم على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين ودعم جهود الجودة	13
جيد	4	0.89413	3.5588	توفر القيادة في الشركة مناخ داعم ومؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة وحرية	14
جيد	5	0.85957	3.5588	تهتم القيادة في الشركة باحتياجاتك ومتطلباتك في مجال نشاطك العملي	15
		0.55785	4.2176	الدرجة كلية	

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد القيادة أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.21) وانحراف معياري (0.55) وهذا يدل على أن مجال القيادة جاء بدرجة مرتفعة.

2. التدريب:

الجدول رقم (7-3): نتائج العبارات الخاصة بمبدأ التدريب.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
16	توفر لك الشركة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر	3.9118	0.62122	5	جيد
17	يتم تدريبك على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري	4.2059	0.68664	3	جيد
18	تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك	4.4412	0.50399	1	جيد
19	يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري	4.3824	0.49327	2	جيد
20	لديك التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتك	4.1471	0.74396	4	جيد
	الدرجة كلية	4.2176	0.55785		

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد التدريب أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.21) وانحراف معياري (0.55) وهذا يدل على أن مجال بعد التدريب جاء بدرجة مرتفعة.

3. فرق العمل:

الجدول رقم (8-3): نتائج العبارات الخاصة بمبدأ فرق العمل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
21	يشجعك المسؤولون في الشركة للعمل بروح الفريق	4.7059	.462500	1	جيد
22	يتم إدماجك في الفرق العمل ذات جودة متعددة المستويات في المنظمة	3.4118	.743360	4	متوسط
23	يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	3.1765	.796610	5	متوسط
24	تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	4.1471	.702050	2	جيد

جيد	3	.485070	4.6471	يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك	25
		.587480	4.0176	الدرجة كلية	

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسائية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد فرق العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.01) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على أن المجال بعد فرق العمل جاء بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (9-3): مستوى المتوسط الحسابي

مستوى المتوسط الحسابي	ضعيف	متوسط	جيد
المتوسط المرجح	(1-2.32)	(2.33-3.65)	(3.66-5)

ثالثاً- صدق البناء الداخلي:

1. المحور الأول: الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (10-3): صدق البناء الداخلي للمحور الأول.

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: الرضا الوظيفي	الدالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون	.779**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	34	
الفقرة 02	معامل بيرسون	.914**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	34	
الفقرة 03	معامل بيرسون	.804**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	34	
الفقرة 04	معامل بيرسون	.692**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	34	
الفقرة 05	معامل بيرسون	.813**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	

	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.819**	معامل بيرسون	الفقرة 06
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.907**	معامل بيرسون	الفقرة 07
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.840**	معامل بيرسون	الفقرة 08
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.780**	معامل بيرسون	الفقرة 09
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.935**	معامل بيرسون	الفقرة 10
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الأول تقارير حول رضا الوظيفي ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث إن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 10، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 04، وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

2. المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1- القيادة:

الجدول رقم (11-3): صدق البناء الداخلي لمبدأ القيادة.

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الدلالة الإحصائية
الفقرة 11	معامل بيرسون	.860**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	

	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.901**	معامل بيرسون	الفقرة 12
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.677**	معامل بيرسون	الفقرة 13
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.833**	معامل بيرسون	الفقرة 14
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.915**	معامل بيرسون	الفقرة 15
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني تقارير حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة لبعء الرقابة ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث إن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 15، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 13، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

2- التدريب:

الجدول رقم (12-3): صدق البناء الداخلي لمبدأ التدريب.

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الدلالة الإحصائية
الفقرة 16	معامل بيرسون	.844**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	34	
الفقرة 17	معامل بيرسون	.955**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	34	

دالة إحصائية	.877**	معامل بيرسون	الفقرة 18
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.900**	معامل بيرسون	الفقرة 19
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.972**	معامل بيرسون	الفقرة 20
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني تقارير حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة لبعث التدريب ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث إن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 20، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 16، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

5- فرق العمل:

الجدول رقم (13-3): صدق البناء الداخلي لمبدأ فرق العمل.

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الدلالة الإحصائية
الفقرة 21	معامل بيرسون	.804**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	34	
الفقرة 22	معامل بيرسون	.803**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	34	
الفقرة 23	معامل بيرسون	.697**	دالة إحصائية

	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.874**	معامل بيرسون	الفقرة 24
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
دالة إحصائية	.890**	معامل بيرسون	الفقرة 25
	.000	مستوى الدلالة	
	34	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني تقارير حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة لبعده فرق العمل ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث إن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 25، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 23، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم باختبار الفرضيات من خلال الكشف على وجود اختلاف معنوي لمتوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة عن القيمة الثابتة، حيث استعملنا انحدار بسيط وتحليل التباين.

أولاً- الانحدار البسيط:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر بين المحور الرضا الوظيفي و بعد القيادة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد أثر بين المحور الرضا الوظيفي و بعد القيادة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (14-3): نتائج تحليل التباين للانحدار.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16.181	1	16.181	393.343	.000 ^b
الخطأ	1.316	32	.041		
المجموع الكلي	17.498	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

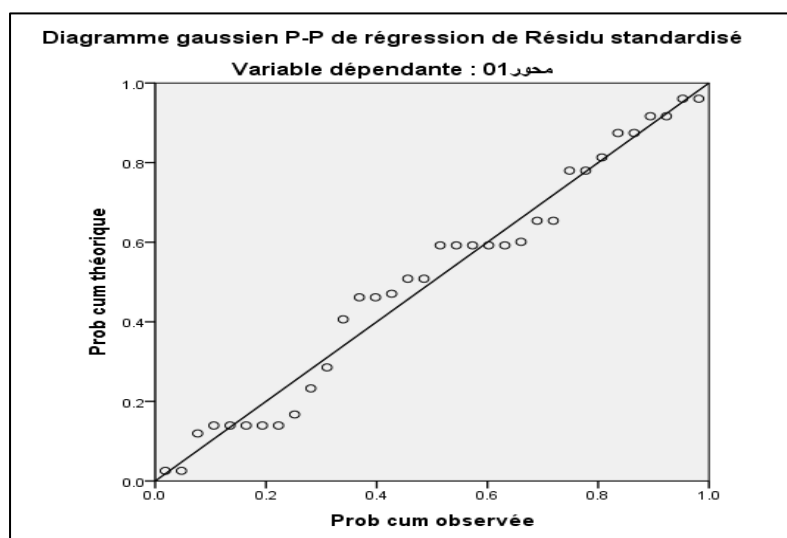
مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (15-3): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى

معامل التحديد R^2	$0.925 \approx 0.93$
معامل الارتباط R	0.962
تقدير النموذج	$Y = -0.457 + 1.119X1 + ei$

من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

نجد أن معامل الارتباط بين المحور الأول لرضا الوظيفي وبعد القيادة ككل تبلغ قيمته (0.962) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.93) وهذا يعني أن 93% من التغيرات التي تحل على بعد الرضا الوظيفي يفسرها بعد القيادة والباقي 07% يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية. ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (393.343)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية. الشكل (7-3): العلاقة بين الأخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الاولى.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة من الخط المستقيم وهذا دليل على ان الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعاً طبيعياً.

وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تؤكد على وجود أثر بين بعد بين المحور الأول لرضا الوظيفي وبعد القيادة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية تيارت.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد اثر بين المحور الرضا الوظيفي و بعد التدريب عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد اثر بين المحور الرضا الوظيفي و بعد التدريب عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (16-3): نتائج تحليل التباين للانحدار.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15.802	1	15.802	298.220	.000 ^b
الخطأ	1.696	32	.053		
المجموع الكلي	17.498	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (17-3): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية.

معامل التحديد R^2	$0.903 \approx 0.90$
معامل الارتباط R	0.950
تقدير النموذج	$Y = -1.397 + 1.240X_1 + ei$

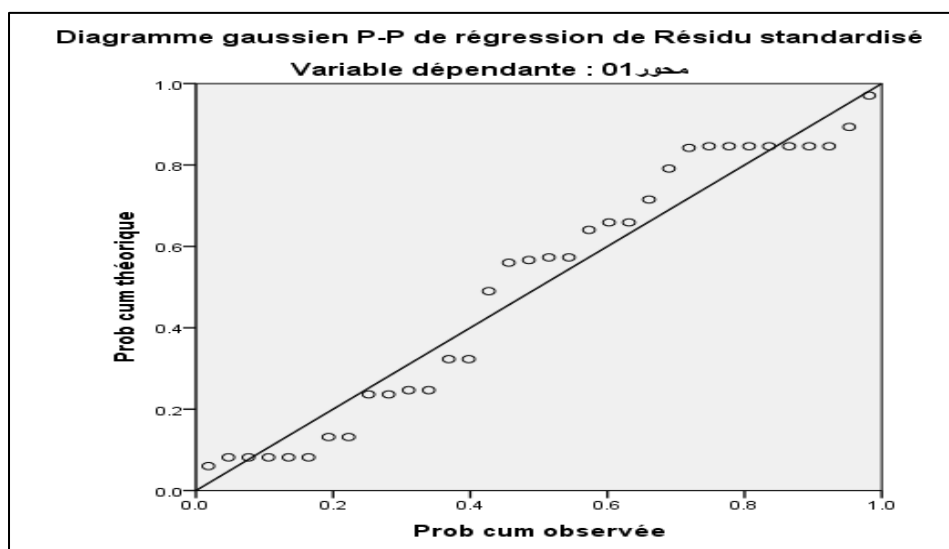
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نجد أن معامل الارتباط بين المحور الأول للرضا الوظيفي وبعد التدريب ككل تبلغ قيمته (0.950) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد

يساوي (0.90) وهذا يعني أن 90% من التغيرات التي تحل على بعد الرضا الوظيفي يفسرها بعد التدريب والباقي 10% يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (298.220)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

شكل (8-3): العلاقة بين الأخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الثانية.



من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة من الخط المستقيم وهذا دليل على ان الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعا طبيعيا.

وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تؤكد على وجود إثر بين بعد بين المحور الأول لرضا الوظيفي وبعد التدريب من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية تيارت.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد اثر بين المحور الرضا الوظيفي و بعد فرق العمل عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد اثر بين المحور الرضا الوظيفي و بعد فرق العمل عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (3-18): نتائج تحليل التباين للانحدار.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16.285	1	16.285	429.597	.000 ^b
الخطأ	1.213	32	.038		
المجموع الكلي	17.498	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (3-19): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة.

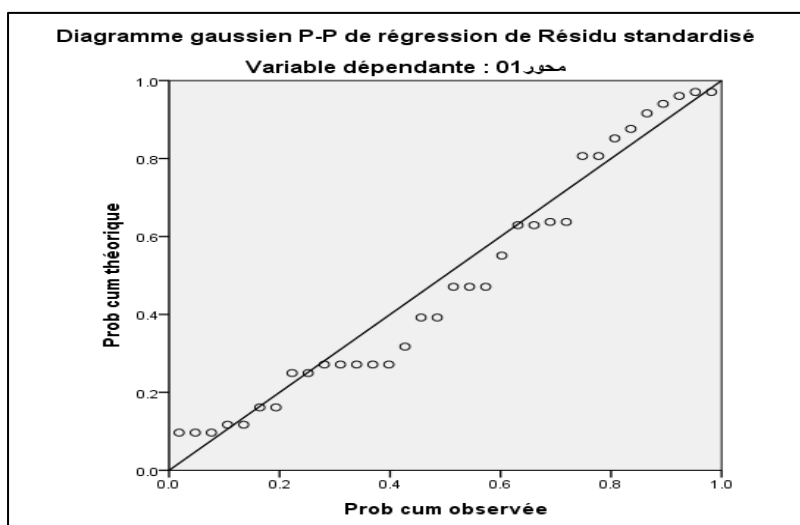
معامل التحديد R^2	$0.931 \simeq 0.93$
معامل الارتباط R	0.965
تقدير النموذج	$Y = -0.969 + 1.196X_1 + e_i$

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نجد أن معامل الارتباط بين المحور الأول لرضا الوظيفي وبعد فرق العمل ككل تبلغ قيمته (0.965) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.93) وهذا يعني أن 93% من التغيرات التي تحصل على بعد الرضا الوظيفي يفسرها بعد فرق العمل والباقي 7% يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (429.597)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

شكل رقم (3-9): العلاقة بين الأخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الثالثة.



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة من الخط المستقيم وهذا دليل على ان الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعاً طبيعياً.

وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تؤكد على وجود أثر بين بعد بين المحور الأول لرضا الوظيفي وبعد فرق العمل من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية تيارت.

ثانياً- الانحدار الكلي:

اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد اثر بين محور الرضا الوظيفي و محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد اثر بين محور الرضا الوظيفي و محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

جدول رقم (20-3): نتائج تحليل التباين للانحدار.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	17.197	1	17.197	1830.701	.000 ^b
الخطأ	.301	32	.009		
المجموع الكلي	17.498	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (3-21): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية.

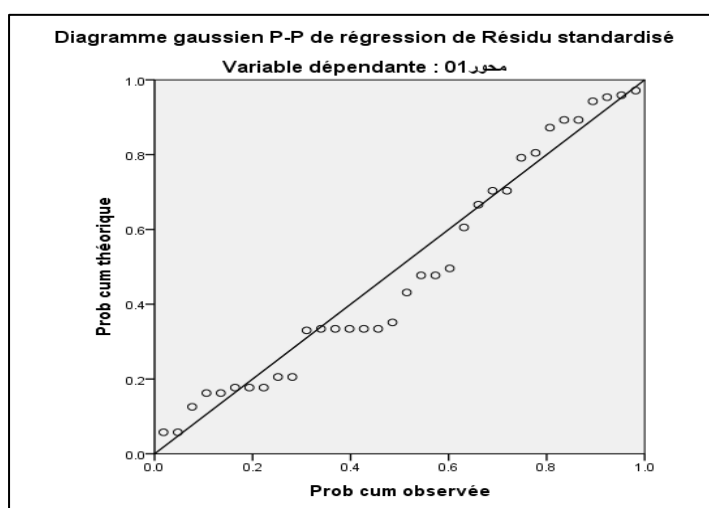
معامل التحديد R^2	$0.983 \simeq 0.98$
معامل الارتباط R	0.991
تقدير النموذج	$Y = -1.251 + 1.264X1 + ei$

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نجد أن معامل الارتباط بين المحور الأول لرضا الوظيفي ومحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل تبلغ قيمته (0.991) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.98) وهذا يعني أن 98% من التغيرات التي تحل على بعد الرضا الوظيفي يفسرها المحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة والباقي 02% يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (1830.701)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

الشكل رقم (3-10): العلاقة بين الأخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الرئيسية.



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة من الخط المستقيم وهذا دليل على ان الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعا طبيعيا.

وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تؤكد على وجود إثر بين بعد بين المحور الأول لرضا الوظيفي والمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية تيارت.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث اخترنا مصلحة المراقبة المالية لولاية تيارت للدراسة، قمت فيها بتوزيع (40) استمارة على العاملين، تمكنا من استرجاع (34) استمارة تم الإجابة عليها وملاً جميع بياناتها حيث مكنتنا من القيام بالدراسة لمعرفة إثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

تبين لنا من خلال تفرغ وتحليل البيانات النتائج التالية:

- يوجد أثر للرضا الوظيفي على تطبيق مبدأ الرقابة.
 - يوجد أثر للرضا الوظيفي على تطبيق مبدأ التدريب.
 - يوجد أثر للرضا الوظيفي على تطبيق مبدأ فرق العمل.
- وهذا ما بين أن للرضا الوظيفي أثر على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خاتمة

بعد التطرق الى موضوع أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة اتضح العديد من الجوانب التي كانت مجهولة. ومن خلال ما أوردناه في بحثنا هذا من جانبيه النظري والتطبيقي يتضح أن الجودة لم تعد خيار يمكن للمنظمة أن تتبناه أو تتخلى عنه، بل صارت حتمية لتحديد وتطوير المنظمات في إطار توجيهات عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة، وكذلك اعتبار أن التنافس مع المنظمات الأخرى ومواجهتها يكون فقط من خلال الموارد البشرية التي تكتسبها لذلك لا بد على المنظمات كسب ولاء العمال من خلال العمل على ما يحقق رضاهم وبالتالي التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وعليه من خلال الدراسة النظرية للرضا الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة، والدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مصلحة المراقبة المالية لولاية تيارت فقد ختمت هذه الدراسة بوضع ما توصلنا إليه في نتائج معينة، كما قمنا بتقديم بعض الاقتراحات ووضعنا آفاق الدراسة.

أولاً- اختبار فرضيات الدراسة :

وما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- كما توصلنا في دراستنا الى وجود أثر بين الرضا الوظيفي وبعد الرقابة عند مستوى دلالة $[\alpha=0,05]$ ، حيث تبين ذلك من خلال معامل الارتباط بدرجة قوية وموجبة بلغت 0,962.

- وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى H_0

- كما توصلنا كذلك من خلال دراستنا الى وجود أثر للرضا الوظيفي وبعد مبدأ التدريب عند مستوى الدلالة $[\alpha = 0,05]$ ، حيث تبين ذلك من خلال معامل الارتباط بدرجة قوية بلغت 0,950.

- وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى H_0

- وتوصلنا الى وجود أثر للرضا الوظيفي وبعد مبدأ فرق العمل عند مستوى الدلالة $[\alpha=0,05]$ حيث تبين ذلك من خلال معامل الارتباط بدرجة قوية بلغت 0,965.

- وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى H_0

- كما توصلنا في دراستنا الى وجود أثر للرضا الوظيفي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمصلحة عند مستوى الدلالة $[\alpha = 0,05]$ حيث تبين ذلك من خلال معامل الارتباط بلغت قيمته 0,991، وهذا دليل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى H_0

ثانياً- النتائج الخاصة بالدراسة: توصلنا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية للرضا الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة الى النتائج التالية:

- يوجد العديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي إلا أنه لازال موضوعا مثير للجدل لتعدد الحقول العلمية التي تناولته بالدراسة.
- رضا الفرد عن عنصر معين لا يعني رضا تام عن باقي عناصر العمل.
- لإدارة الجودة الشاملة مجموعة قواعد تساعد المنظمة في وضع هذه الفلسفة تعرف بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الجودة الشاملة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج.
- ثالثا- الاقتراحات والتوصيات:** من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن طرح الاقتراحات التالية:
 - تحفيز العاملين على العمل بالكفاءة المطلوبة.
 - العمل على إرضاء والاهتمام بالعمل بشتى الطرق.
 - تزويد العمال بالنظم والإجراءات.
 - تشكيل فرق عمل داخل المنظمة من أجل تبادل الخبرات.
 - تعزيز دور القيادة داخل المنظمة.
 - العمل على توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال إدراكها من قبل العمال.
- رابعا- آفاق الدراسة:** وفي ختام هذه الدراسة يمكن طرح بعض مواضيع التي يمكن أن تكون دراسة مستقبلية
 - دور الجودة الشاملة في تحقيق رضا العامل.
 - أثر ضغوط العمل على رضا العامل.
 - أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتج.
 - الرضا الوظيفي وأثره على الولاء الوظيفي.
 - علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المراجع:

أ. الكتب:

1. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1986.
2. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1997.
3. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
5. بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة- المفهوم- الأساسيات- شروط التطبيق-، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
6. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة- مفهوم- فلسفة، والتطبيقات، شركة روابط للنشر، ط1، القاهرة، 2016.
7. جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004.
8. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، الاردن، 2009.
10. حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014.
11. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2000.
12. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
13. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط3، 2007.

14. رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، دار ومؤسسات رسلان لنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016.
15. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط 1، الاردن، 2014.
16. طارق عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2020.
17. طارق عبد الحميد السمراء، سيكولوجية نظام الحوافز التربوية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013.
18. عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2008.
19. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2019.
20. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
21. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي وإدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، ط 1، القاهرة، مصر، 2015.
22. فائزة محمد رجب بمنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2011.
23. فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
24. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005.
25. لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، بجاية، الجزائر، 2018.

26. مبارك علوي، محمد لزيم، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظمة الأمنية، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست، ط1، اليمن، 2019.
27. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2008.
28. محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
29. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط(M)، عمان، 2016.
30. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2003.
31. محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للنشر وتوزيع، ط3، القاهرة، مصر، 2006.
32. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
33. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015.
34. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
35. هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
36. هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.

ب. المذكرات والرسائل العلمية:

ب.1. رسائل الدكتوراه:

37. إسماعيل بابكر طاهر حسين، أثر إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، السودان، 2021.
38. جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، سطيف، الجزائر، 2016/2015.
39. خامات سعدية، الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث في العلوم التجارية، البويرة، الجزائر، 2020.
40. داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2015.
41. شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة-، مذكرة نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة بسكرة، 2017.
42. صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية، أطروحة دكتوراه، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، بسكرة، الجزائر، 2019.
43. مسعود بورغدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه، قسم التربية البدنية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
44. مراتي عمار، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة التسويق، سيدي بلعباس، الجزائر، 2019.
45. معروف الهواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، وهران، الجزائر، 2017.

ب.2. رسائل الماجستير:

46. العابد الهواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، بسكرة الجزائر، 2015.
47. العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة متنوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، 2008/2007.
48. بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس، 2007.
49. بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج - دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (SARL (IMC)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، بومرداس، الجزائر، 2011.
50. بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، 2011/2010.
51. جبارة سامية، رضا الأساتذة الجامعي وعلاقته بالرضا الوظيفي فالجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
52. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، تلمسان، الجزائر، 2011.
53. سيده اسحق تريبو شطة، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في المصارف، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الرباط، 2015.
54. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2010.
55. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، بسكرة، الجزائر، 2015.

56. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2007.
57. كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة جابر لخدمات التأجير، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، سوريا، 2015.
58. محمد ناصر الخان، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.
59. مجيدر بلال، تماسك جماعات العمل وعلاقاته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، ENAVA بولاية جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
60. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
- ج.المجلات العلمية:
61. براهيم براهيم، قرين العيد، مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأستاذ والعمل وبيئة العمل، دراسات في علوم التربية، المجلد الأول، العدد الثاني، الجزائر، 2017.
62. بوخلوة باديس، قمو سهيلة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، جوان 2016.
63. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.

64. منذر محمد ابو شهاب، أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربية والنفسية، العدد3، 2020.

الملاحق

الملحق الاول

المحور الأول : البيانات الشخصية .

1- الجنس :

ذكر انثى

2- السن :

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

3- المستوى التعليمي :

أقل نوي نوي جامعي

4- الأقدمية :

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة :

موظف دائم موظف مؤقت موظف متعاقد

المحور الثاني : الرضا الوظيفي .

ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى					
02	تشعر ان الراتب الذي تحصل عليه يرضي طموحاتك					
03	تشعر لعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله					

					توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب مهارات حديثة	04
					توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر	05
					تتيح لك وظيفتك فرص الإتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك	06
					تنال الثناء و التقدير من قبل مشرفيك على الجهود التي تبذلها	07
					تشعر لرضا عن الطريقة التي تتم بها ترقبتك	08
					توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل	09
					ترى ن ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، النظافة ..) في مكان العمل مناسبة .	10

المحور الثالث : القيادة

ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة .

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة في الشركة لمقاييس دقيقة و فعالة					
12	تمتلك القيادة في الشركة مهارات الإتصال و مرونة التعامل معك					
13	تعمل القيادة في الشركة على مكافآتك على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين ودعم جهود الجودة					
14	توفر القيادة في الشركة مناخ داعم و مؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة و حرية					
15	تتم القيادة في الشركة احتياجاتك و متطلباتك في مجال نشاطك العملي					

المحور الرابع : التدريب

ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	توفر لك الشركة برامج تدريبية مرتبطة لجودة بشكل مستمر					
17	يتم تدريبك على كيفية إستخدام الآلات و المعدات بشكل دوري					
18	تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك					
19	يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري					
20	لديك التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتك					

المحور الخامس : فرق العمل

ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	يشجعك المسؤولون في الشركة للعمل بروح الفريق					
22	يتم إدماجك في الفرق ذات جودة متعددة المستويات في المؤسسة					
23	يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه					
24	تنحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه					
25	يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك					

الملحق الثاني

جامعة تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

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

"أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة المراقبة المالية لولاية تيارت-"

لذلك نرجوا منكم المساعدة بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان، مؤكداً لكم بأن اجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام.

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

1- الجنس:

ذكر انثى

2 - السن:

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

3- المستوى التعليمي:

ثانوي أقل ثانوي دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة:

موظف دائم موظف مؤقت

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: الرضا الوظيفي.

نرجوا تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

آليات الرضا الوظيفي						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى					
2	تشعر بأن الراتب الذي تتحصل عليه يرضي طموحاتك					
3	تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله					
4	توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب مهارات حديثة					
5	تتيح لك وظيفتك فرصا الإتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك					
6	توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر					
7	تنال الثناء و التقدير على الجهود التي تبذلها					
8	تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترقيةك					
9	توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل					
10	ترى بأن ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، النظافة ..) في مكان العمل مناسبة .					

المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

آليات إدارة الجودة الشاملة					
الرقم	العبرة	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أ	القيادة				
1	تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة في المنظمة لمقاييس دقيقة و فعالة				
2	تمتلك القيادة في المنظمة مهارات الإتصال و مرونة التعامل معك				
3	تعمل القيادة في المنظمة على مكافآتك على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين ودعم جهود الجودة				
4	توفر القيادة في المنظمة مناخ داعم و مؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة و حرية				
5	تحتم القيادة في المنظمة بإحتياجاتك و متطلباتك في مجال نشاطك العملي				
ب	التدريب				
1	توفر لك المنظمة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر				
2	يتم تدريبك على كيفية إستخدام الآلات و المعدات بشكل دوري				
3	تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك				
4	يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري				
5	لديك تأهيل كافي للقيام بمهام وظيفتك				
ت	فرق العمل				

					يشجعك المسؤولين في المنظمة للعمل بروح الفريق	1
					يتم إدماجك في الفرق ذات جودة متعددة المستويات في المنظمة	2
					يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	3
					تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	4
					يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك	5

ملاحق خاصة بالبيانات الشخصية

Statistiques

البيانات الشخصية

N	Valide	34
	Manquante	0

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	61.8	61.8
	انثى	13	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25 سنة	5	14.7	14.7
	من 25 إلى 34 سنة	10	29.4	44.1
	من 35 إلى 49 سنة	14	41.2	85.3
	سنة فأكثر 50	5	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	5	14.7	14.7
	ثانوي	12	35.3	50.0
	دراسات عليا	17	50.0	100.0
	Total	34	100.0	100.0

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 05 سنوات	6	17.6	17.6
	من 05 إلى 10 سنوات	15	44.1	61.8
	أكثر من 10 سنوات	13	38.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف دائم	23	67.6	67.6	67.6
Validé موظف مؤقت	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

ملاحق خاصة بمتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques

	لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى	تشعر بأن الراتب الذي تتحصل عليه يرضي طموحاتك	تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله	تشعر بفرص لاكتساب مهارات حديثة
N	34	34	34	34
Validé	34	34	34	34
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4.1176	2.6176	3.9118	3.7647
Ecart-type	1.00799	1.37101	.90009	1.23236

Statistiques

	تتيح لك وظيفتك فرصا الإتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك	توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر	تتل الشاء و التقدير على الجهود التي تبذلها	تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترفيقك
N	34	34	34	34
Validé	34	34	34	34
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.7353	4.0588	4.0000	4.1765
Ecart-type	.56723	.69375	.55048	.67288

Statistiques

	توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل	ترى بأن ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، النظافة ..) في مكان العمل مناسبة	تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة في الشركة لمقاييس دقيقة و فعالة	تمتلك القيادة في الشركة مهارات الإتصال و مرونة التعامل معك
N	34	34	34	34
Validé	34	34	34	34
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4.0588	3.9118	4.0000	4.1176
Ecart-type	.60006	.51450	.55048	.64030

Statistiques

		تعمل القيادة في الشركة على مكافئتك على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين ودعم جهود الجودة	توفر القيادة في الشركة مناخ داعم و مؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة و حرية	تهتم القيادة في الشركة بإحتياجاتك و متطلباتك في مجال نشاطك العملي	توفر لك الشركة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر
N	Valide	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.9412	3.5588	3.5588	3.9118
	Ecart-type	.48873	.89413	.85957	.62122

Statistiques

		يتم تدريبك على كيفية إستخدام الآلات و المعدات بشكل دوري	تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك	يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري	لديك التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتك
N	Valide	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.2059	4.4412	4.3824	4.1471
	Ecart-type	.68664	.50399	.49327	.74396

Statistiques

		يشجعك المسؤولين في الشركة للعمل بروح الفريق	يتم إِمساكك في الفرق العمل ذات جودة متعددة المستويات في المؤسسة	يتم تنمية مهارتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه
N	Valide	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.7059	3.4118	3.1765	4.1471
	Ecart-type	.46250	.74336	.79661	.70205

Statistiques

		يحق أسلوب العمل الجماعي رغبائك
N	Valide	34
	Manquante	0
	Moyenne	4.6471
	Ecart-type	.48507

Tableau de fréquences

لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	14.7	14.7
	موافق	15	44.1	58.8
	موافق بشدة	14	41.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تشعر بأن الراتب الذي تتحصل عليه يرضى طموحاتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	32.4	32.4
	غير موافق	7	20.6	52.9
	موافق	16	47.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	14.7	14.7
	موافق	22	64.7	79.4
	موافق بشدة	7	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

توفر لك وظيفتك فرصا لاكتساب مهارات حديثة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	29.4	29.4
	موافق	12	35.3	64.7
	موافق بشدة	12	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تتيح لك وظيفتك فرصا الإتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	32.4	32.4
	موافق	21	61.8	94.1
	موافق بشدة	2	5.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

توفر لك وظيفتك درجة من التقاهم بينك وبين رئيسك المباشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	7	20.6	20.6	20.6
موافق	18	52.9	52.9	73.5
موافق بشدة	9	26.5	26.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تعال الثناء و التقدير على الجهود التي تبذلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	14.7	14.7	14.7
موافق	24	70.6	70.6	85.3
موافق بشدة	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترقيةك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	14.7	14.7	14.7
موافق	18	52.9	52.9	67.6
موافق بشدة	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	14.7	14.7	14.7
موافق	22	64.7	64.7	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

. ترى بأن ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، النظافة ..) في مكان العمل مناسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	17.6	17.6	17.6
موافق	25	73.5	73.5	91.2
موافق بشدة	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

توفر لك الشركة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محيد	8	23.5	23.5	23.5
موافق	21	61.8	61.8	85.3
موافق بشدة	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم تدريبك على كيفية استخدام الآلات و المعدات بشكل دوري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محيد	5	14.7	14.7	14.7
موافق	17	50.0	50.0	64.7
موافق بشدة	12	35.3	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	19	55.9	55.9	55.9
موافق بشدة	15	44.1	44.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	21	61.8	61.8	61.8
موافق بشدة	13	38.2	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

لديك التأهيل الكافي للتقييم بمهام وظيفتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محيد	7	20.6	20.6	20.6
موافق	15	44.1	44.1	64.7
موافق بشدة	12	35.3	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة في الشركة لمعايير دقيقة و فعالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محيد	5	14.7	14.7	14.7
موافق	24	70.6	70.6	85.3
موافق بشدة	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تمتلك القيادة في الشركة مهارات الإتصال و مرونة التعامل معك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محيد	5	14.7	14.7	14.7
موافق	20	58.8	58.8	73.5
موافق بشدة	9	26.5	26.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تعمل القيادة في الشركة على مكافئتك على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين ودعم جهود الجودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محيد	5	14.7	14.7	14.7
موافق	26	76.5	76.5	91.2
موافق بشدة	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

توفر القيادة في الشركة مناخ داعم و مؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة و حرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	23.5	23.5	23.5
موافق	25	73.5	73.5	97.1
موافق بشدة	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تهتم القيادة في الشركة باحتياجاتك و متطلباتك في مجال نشاطك العملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	14.7	14.7	14.7
محيد	8	23.5	23.5	38.2
موافق	18	52.9	52.9	91.2
موافق بشدة	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Statistiques

	المحور الأول: الرضا الوظيفي	قيادة	فرق العمل	تدريب
N	Valide	34	34	34
	Manquante	0	0	0
Moyenne	3.8353	4.2176	4.0176	4.2176
Ecart-type	.72817	.55785	.58748	.55785

ملاحق خاصة : معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	34	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	34	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.956	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى	34.2353	40.307	.914	.947
تشعر بأن الراتب الذي تتحصل عليه يرضى طموحك	35.7353	37.534	.810	.959
تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله	34.4412	41.890	.886	.948
توفر لك وظيفتك فرصا لاكتساب مهارات حديثة	34.5882	38.128	.879	.951
تتيح لك وظيفتك فرصا الإتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك	34.6176	46.365	.820	.953
توفر لك وظيفتك درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر	34.2941	44.214	.903	.949

يشجعك المسؤولين في الشركة للعمل بروح الفريق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	10	29.4	29.4	29.4
Valide موافق بشدة	24	70.6	70.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم إدماجك في الفرق العمل ذات جودة متعددة المستويات في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	14.7	14.7	14.7
Valide محايد	10	29.4	29.4	44.1
موافق	19	55.9	55.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	23.5	23.5	23.5
Valide محايد	12	35.3	35.3	58.8
موافق	14	41.2	41.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	17.6	17.6	17.6
Valide موافق	17	50.0	50.0	67.6
موافق بشدة	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	12	35.3	35.3	35.3
Valide موافق بشدة	22	64.7	64.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تنال الثناء و التقدير على الجهود التي تبذلها	34.3529	46.357	.849	.953
تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترفيقتك	34.1765	44.332	.919	.948
توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل	34.2941	45.487	.887	.951
ترى بأن ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، النظافة ..) في مكان العمل مناسبة	34.4412	46.981	.819	.954

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	34	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	34	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.976	15

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة في الشركة لمقاييس دقيقة و فعالة	56.3529	65.690	.829	.975
تمتلك القيادة في الشركة مهارات الإتصال و مرونة التعامل معك	56.2353	63.943	.882	.974
تعمل القيادة في الشركة على مكافئتك على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين ودعم جهود الجودة	56.4118	66.795	.795	.976

توفر القيادة في الشركة مناخ داعم و مؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة و حرية	56.7941	61.078	.824	.976
تهتم القيادة في الشركة باحتياجاتك و متطلباتك في مجال نشاطك العملي	56.7941	60.350	.921	.974
توفر لك الشركة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر	56.4412	64.254	.878	.974
يتم تدريبك على كيفية استخدام الآلات و المعدات بشكل دوري	56.1471	62.857	.924	.973
تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك	55.9118	66.810	.767	.976
يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري	55.9706	67.060	.753	.976
لديك التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتك	56.2059	61.865	.937	.973
يشجعك المسؤولون في الشركة للعمل بروح الفريق	55.6471	67.023	.812	.975
يتم إدماجك في الفرق العمل ذات جودة متعددة المستويات في المؤسسة	56.9412	62.299	.898	.974
يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	57.1765	61.119	.934	.973
تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	56.2059	62.653	.921	.973
يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك	55.7059	66.759	.806	.975

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	34	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	34	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.984	25

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
لا تغيب عن صلك إلا للضرورة القصوى	94.5882	221.340	.925	.983
تشعر بأن الراتب الذي تحصل عليه يرضى ظموحتك	96.0882	214.143	.849	.985
تشعر بالعدالة في الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة المنصب الذي تشغله	94.7941	225.381	.884	.983
توفر لك وظيفتك فرصا لاكتساب مهارات حديثة	94.9412	215.693	.908	.983
تتيح لك وظيفتك فرصا الإتصال المباشر مع مسؤوليك و زملائك	94.9706	235.242	.835	.983
توفر لك وظيفتك درجة من التقاهم بينك وبين رئيسك المباشر	94.6471	230.357	.914	.983
تتل الثناء و التقدير على الجهود التي تبذلها	94.7059	235.426	.850	.983
تشعر بالرضا عن الطريقة التي تتم بها ترفيتك	94.5294	230.742	.924	.983
توفر لك وظيفتك الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك في العمل	94.6471	233.629	.878	.983
ترى بأن ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، النظافة ..) في مكان العمل مناسبة .	94.7941	236.653	.832	.983
تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة في الشركة لمقاييس دقيقة و فعالة	94.7059	235.426	.850	.983
تمتلك القيادة في الشركة مهارات الإتصال و مرونة التعامل معك	94.5882	232.068	.903	.983
تعمل القيادة في الشركة على مكافئتك على الإسهامات التي تقدمها في مجال تحسين ودعم جهود الجودة	94.7647	237.579	.815	.983
توفر القيادة في الشركة مناخ داعم و مؤيد يشجعك على التحدث بطلاقة و حرية	95.1471	227.099	.824	.983
تهتم القيادة في الشركة باحتياجاتك و متطلباتك في مجال نشاطك العملي	95.1471	225.402	.928	.982
توفر لك الشركة برامج تدريبية مرتبطة بالجودة بشكل مستمر	94.7941	233.017	.880	.983

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتم تدريبك على كيفية استخدام الآلات و المعدات بشكل دوري	94.5000	230.197	.932	.982
تستفيد من البرامج التدريبية لممارسة أعمالك	94.2647	237.776	.776	.983
يتم تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة لك بشكل دوري	94.3235	238.286	.759	.984
لديك التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتك	94.5588	228.496	.936	.982
يشجعك المسؤولون في الشركة للعمل بروح الفريق	94.0000	238.182	.819	.983
يتم إدماجك في الفرق العمل ذات جودة متعددة المستويات في المؤسسة	95.2941	229.184	.904	.983
يتم تنمية مهاراتك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	95.5294	227.166	.928	.982
تتحمل مسؤولية قيامك بعملك ضمن الفريق الذي تنتمي إليه	94.5588	229.830	.929	.982
يحقق أسلوب العمل الجماعي رغباتك	94.0588	237.754	.809	.983

ملاحق اختبار الفرضيات الدراسة

Variables introduites/suppriméesa

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيادة	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي : المحور الأول.

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.962 ^a	.925	.922	.20282	.716

a. Valeurs prédites : (constantes), قيادة

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي : المحور الأول.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16.181	1	16.181	393.343	.000 ^b
1 Résidu	1.316	32	.041		
Total	17.498	33			

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

b. Valeurs prédites : (constantes), قيادة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.457-	.219		-2.086-	.045
1 قيادة	1.119	.056	.962	19.833	.000

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.4527	5.1389	3.8353	.70024	34
Résidu	-.39579-	.35652	.00000	.19973	34
Erreur Prévision	-1.974-	1.862	.000	1.000	34
Erreur Résidu	-1.951-	1.758	.000	.985	34

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تدريب	.	Entrée

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.950 ^a	.903	.900	.23019	.435

a. Valeurs prédites : (constantes), ترتيب

b. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15.802	1	15.802	298.220	.000 ^b
1 Résidu	1.696	32	.053		
Total	17.498	33			

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

b. Valeurs prédites : (constantes), ترتيب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1.397-	.306		-4.571-	.000
1 ترتيب	1.240	.072	.950	17.269	.000

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.8210	4.8058	3.8353	.69199	34
Résidu	-.35768-	.43469	.00000	.22668	34
Erreur Prévision	-1.466-	1.402	.000	1.000	34
Erreur Résidu	-1.554-	1.888	.000	.985	34

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تفرق العمل	.	Entrée

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

b. Toutes variables requises saisies.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.991 ^a	.983	.982	.09692	1.241

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة,

b. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17.197	1	17.197	1830.701	.000 ^b
1 Résidu	.301	32	.009		
Total	17.498	33			

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1.251-	.120		-10.419-	.000
1 المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	1.264	.030	.991	42.787	.000

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.5415	4.9010	3.8353	.72189	34
Résidu	-.15275-	.18432	.00000	.09544	34
Erreur Prévision	-1.792-	1.476	.000	1.000	34
Erreur Résidu	-1.576-	1.902	.000	.985	34

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.965 ^a	.931	.929	.19470	.424

a. Valeurs prédites : (constantes), فرق العمل

b. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16.285	1	16.285	429.597	.000 ^b
1 Résidu	1.213	32	.038		
Total	17.498	33			

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), فرق العمل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.969-	.234		-4.137-	.000
1 فرق العمل	1.196	.058	.965	20.727	.000

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.6184	4.5316	3.8353	.70248	34
Résidu	-.25334-	.36836	.00000	.19172	34
Erreur Prévision	-1.732-	.991	.000	1.000	34
Erreur Résidu	-1.301-	1.892	.000	.985	34

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرضا الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

يعتبر الرضا الوظيفي للأفراد من أهم المواضيع التي تهتم الإدارة بدراستها، لما له من أهمية بالغة الاثر في الفرد والمنظمات والمجتمع. كما أصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة من الاساليب الحديثة والمهمة للمنظمات.

وبذلك هدفت الدراسة التطبيقية الى تسليط الضوء على أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بمصلحة المراقبة المالية لولاية -تيارت- وعليه ومن خلال دراستنا توصلنا الى نتائج تفيد ان متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالرضا الوظيفي (سياسات العمل، علاقات العمل، الرضا عن العمل ذاته) لها اثر على المتغير التابع مبادئ ادارة الجودة الشاملة (مبدأ القيادة، مبدأ التدريب، مبدأ فرق العمل).

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

Summary :

Job satisfaction for individuals is one of the most important topics that management is interested in studying, because of its great importance and impact on the individual, organizations and society. The concept of total quality management has become one of the modern and important methods for organizations.

Thus, the applied study aimed to shed light on the impact of job satisfaction on the application of the principles of total quality management in the interest of the financial control of the state of Tiaret - and accordingly, through our study, we reached results according to which the variables of the independent study of job satisfaction (labor policies, work relations, satisfaction with the work itself) have an impact on the dependent variable, the principles of total quality management (the principle of leadership, the principle of training, the principle of work teams).

Keywords: total quality management, quality, job satisfaction, business management.