

العنوان:

دور الرضا الوظيفي في تحقيق

جودة المنتج

دراسة "مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق

من إعداد الطالب: حملاوي عثمان

نوقشت بتاريخ: 2015/06/03

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. غضبان البشير	أستاذ مساعد أ	المسيلة	رئيسا
أ. مهدي نزيه	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا و مقرا
أ. عبد الرؤوف عز الدين	أستاذ مساعد أ	المسيلة	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

" الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين "
أهدي هذا العمل:

- إلى من ربّنتني وأنارت دربي وأعاننتني بالطوات والدعوات إلى
أعلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة.

- إلى من عمل بكّد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطني إلى ماأنا
عليه أبي الكريم أدامه الله لي.

- إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية إلى رباحين حياتي
جدتي وجدتي.

- إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي
وأخواتي: لزهرا، بوعلام، فارس،

- إلى كل أقاربي من بعيد وقريب.

- إلى أصدقائي: محمد، محي الدين، فؤاد، عبد المالك، بلال، عبد
الرزاق، فضيل، عزيز.....

- إلى كل طلبة وأساتذة ماستر تخصص إستراتيجية وتسويق

- إلى كل من أحبهم القلب ونسيهم القلم..

- إلى كل من يحمل لقب "حملوي"

- إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي

عثمان

التشكر

الحمد لله الذي أنعم عليّ بنعمته العقل وأهداني الصبر لإتمام هذا العمل، فهو وحده جل جلاله له حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته وفضله عليّ وعلى الناس أجمعين.

وبعد أتقدم بالشكر الجزيل إليّ من أشرفه عليّ هذا الإنجاز الأستاذ:

مهدي نزيه

كما أتقدم بالشكر إليّ كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة

كما أتوجه بالشكر إليّ الأساتذة الذين تابعوني طيلة مشواري الدراسي
إبتداءً

من المستوى الإبتدائي إليّ الجامعي

كما لأنسى الشكر إليّ كل من أفادني بعلم انتفعت به

" والحمد لله رب العالمين "

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	التشكرات
	الإهداء.....
	فهرس المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
أ-د	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الرضا الوظيفي	
06	تمهيد.....
07	المبحث الأول: ماهية وعوامل الرضا الوظيفي.....
07	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
10	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي
14	المطلب الثالث: نواتج الرضا عن العمل.....
16	المبحث الثاني: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.....
16	المطلب الأول: العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد.....
19	المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل.....
20	المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات

	العمل.....
21	المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بظروف العمل.....
26	المبحث الثالث: مفهوم الانتماء والولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي.....
26	المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي.....
28	المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي.....
31	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: جودة المنتج وعلاقته بالرضا الوظيفي	
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: مدخل لدراسة الجودة للمنتج.....
34	المطلب الأول: مفهوم جودة المنتج.....
36	المطلب الثاني: محددات جودة المنتج.....
38	المطلب الثالث: أبعاد جودة المنتج.....
39	المطلب الرابع: أهمية جودة المنتج.....
41	المبحث الثاني: الرقابة على الجودة.....
42	المطلب الأول: تعريف الرقابة على الجودة.....
42	المطلب الثاني: التطور التاريخي للرقابة على الجودة.....
45	المطلب الثالث: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة.....

46	المطلب الرابع: أهداف الرقابة على الجودة.....
48	المبحث الثالث: تكاليف الجودة ومؤشرات قياسها.....
48	المطلب الأول: مفهوم تكاليف الجودة.....
48	المطلب الثاني: تصنيف تكاليف الجودة.....
51	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تكاليف الجودة.....
53	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحسين مؤشرات الإنتاجية.....
55	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة	
57	تمهيد.....
58	المبحث الأول: الإطار الميداني لدراسة.....
58	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
59	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.....
59	المطلب الثالث: أساليب جمع المعلومات.....
61	المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.....
61	المطلب الأول: تعريف مؤسسة الدراسة.....
66	المطلب الثاني: مهام مصالح المؤسسة.....
71	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.....


71	المطلب الرابع: تقديم مصلحة المستخدمين(إدارة الموارد البشرية).....
74	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
74	المطلب الأول: تحليل وتفسير المعلومات الشخصية.....
80	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي.....
84	المطلب الثالث: اتجاه العمال نحو تحقيق جودة المنتج.....
89	المطلب الرابع: نتائج الدراسة الميدانية.....
91	الخاتمة العامة.....
95	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الجداول:


الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	أفراد قاموا بتكييف سلوكهم مع سياسات المؤسسة	01
24	أفراد لم يستطيعوا تكييف سلوكهم مع سياسات المؤسسة	02
52	كلف الجودة لشركة رشا للصناعات الكهربائية	03
53	مؤشرات الجودة	04
62	يوضح معيار لكارت لقياس الاستبانة	05
64	رأس المال الإجمالي للشركة الموزع	06
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
76	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
77	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
78	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	10
79	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	11
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	12
81	توزيع أفراد العينة حسب السكن	13
82	قياس الرضا الوظيفي	14
85	يبين متوسط النسبة المئوية لكل خانة	15
86	اتجاه العمال نحو تحقيق جودة المنتج	16
90	يبين متوسط النسبة المئوية لكل خانة	17

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	أبعاد المنتج	01
41	تحسين الجودة وأثره في زيادة الأرباح	02
43	العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة	03
65	رسم تخطيطي يوضح رأس المال الإجمالي للشركة الموزع.	04
66	تقسيم الوحدات " لرياض سطيف	05
72	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	06
74	الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية	07
76	تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة الجنس	08
76	تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة العمر	09
77	تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة المؤهل العلمي	10
78	تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة الأجر	11
79	تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة الخبرة	12
80	تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة المستوى الوظيفي	13
81	تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة السكن	14



مقدمة



المقدمة العامة:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أموراً كثيرة عما كان سائداً في سنوات قليلة ماضية, وقد كان من مظاهر العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة. ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية يجب أخذها ألا وهي ضرورة الانتقاء النوعي لجودة منتجاتها والحرص على تطويرها من أجل رفع أدائها ولمواجهة المنافسين بشتى أنواعهم والحرص على البقاء وأيضاً الحرص على ضمان ولائهم الذي أثبتت الدراسات أن تحقيقه يعود بنسبة كبيرة إلى درجة رضا الموظفين أو العمال عن عملهم. ومما لاشك فيه أن المؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المؤسسات إلى الاعتراف بدوره، أهميته، وإيجاد إدارة.

إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الطبيعة الخاصة للعنصر البشري الذي يتكون لأفراده انفعالات ومشاعر إزاء العمل الخاصة به، إضافة إلى بروز موضوع الرضا الوظيفي الذي حظي بأهمية كبيرة. أيضاً من أثر الرضا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل: تحسين أداء الأفراد، رفع الإنتاجية، الحضور، الانتظام في العمل، المحافظة على الرأسمال البشري من التسرب والضياع العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، فهو دالة لسعادة الإنسان واستقراره.

1) الإشكالية الرئيسية :

ما مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحقيق جودة المنتج في مؤسسة محل الدراسة؟

2) التساؤلات الفرعية:

1. ما مفهوم ومحددات الرضا الوظيفي؟
2. ما مفهوم ومحددات جودة المنتج؟
3. ما هو دور المورد البشري في تحقيق جودة المنتج؟
4. كيف ينعكس الرضا الوظيفي للمورد البشري على جودة المنتج؟

3) الفرضية الرئيسية:

-الرضا الوظيفي محدد أساسي لجودة المنتج وبالتالي كل ما تحققت متطلبات تحقيق هذا العنصر انعكس بصورة إيجابية على جودة المنتج المقدم من طرف المؤسسات الاقتصادية.

4) أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناء على مجموع من الأسباب تنوعت بين الذاتية والموضوعية حيث أن:

تم إختيار الموضوع للأسباب التالية:

- أهمية الجودة في المؤسسة؛
- أهمية دراسة الرضا الوظيفي؛
- أهمية العنصر البشري.

5) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما نراه اليوم من تسارع المؤسسات العالمية على مختلف أشكالها إلى انتهاج الرضا الوظيفي كوسيلة لتحقيق جودة المنتج، ونموها وخلق ميزة تنافسية تحقق لها موقع متميز في السوق يضمن لها عوائد عالية، خاصة في ظل بيئة سريعة التغير.

6) أهداف الدراسة:

- الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي وتحديد العوامل المحققة له .
- الإحاطة بمفهوم وجودة المنتج والعوامل المحددة لها .
- دراسة المؤشرات الكمية والكيفية لقياس وتقييم جودة المنتج.
- دراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي وجودة المنتج.

7) الحدود الزمنية والمكانية للدراسة :

بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بوضع المحددات التي توضح الإطار العام الذي تسير من خلاله الدراسة، وتتمثل هذه المحددات في:

الحدود الموضوعية: مساهمة الرضا الوظيفي في تحقيق جودة المنتج.

الحدود المكانية: اقتصرنا على مطاحن الحضنة بالمسيلة .

الحدود الزمنية: ما بين شهر أفريل وماي.

8) منهجية البحث:

قصد الإحاطة والإلمام بأهم وأبعاد ومضامين الدراسة، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي وبالضبط منهج دراسة الحالة كجزء منه، فالمنهج الوصفي

لاستعراض المفاهيم وأبعاد الرضا الوظيفي، أما استخدامنا للمنهج التحليلي فالهدف منه تحليل بيانات ومتغيرات الدراسة إحصائياً والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات واستخلاص دور الرضا الوظيفي في تحقيق جودة المنتج.

9) خطة البحث:

تم تقسيم الرسالة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الرضا الوظيفي، ثم عرجنا على الفصل الثاني بعنوان جودة المنتج وعلاقته بالرضا الوظيفي وأهيناهما بالفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

10) الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث، وستعرف على بعض ما جاء في هذا الموضوع:

- دراسة عارف بن ماطل الجريد وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007 التي حاول من خلالها دراسة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، ومعرفة مدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بهذه المنطقة وبين الرضا الوظيفي لهم، وقد توصل إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة فحين أن الحوافز المعنوية لاتقدم إطلاقاً ولذاك أن الرضا النسبي لأفراد البحث، كما توصل إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

الفصل

الأول

الرضا الوظيفي

تمهيد

الرضا الوظيفي يعد من احد المؤشرات السلوكية في العمل والتي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف اتجاه عمله وقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمفكرين ويعد الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فان ذلك يظهر على سلوكه فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسربه عن العمل.

ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم النقاط التي تلم ب:

- ماهية و عوامل الرضا الوظيفي
- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
- مفهوم الانتماء والولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية وعوامل الرضا الوظيفيالمطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

لم يوجد اتفاق حول تعريف عام للرضا الوظيفي، والسبب في ذلك يعود إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة، ومصطلح الرضا مصطلح قديم وخاصة في تراثنا الإسلامي حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات علماء المسلمين¹.

قال تعالى . (وَكَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَى) (الضحى:5).

1- **التعريف اللغوي:** جاء في معجم متن اللغة أن رضي ضد سخط وارتضاه رآه له أهلاً، ورضي عنه أحبه واقبل عليه²

كما عرف المعجم السلوكي أولمان، الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوه الدافعية السائدة³.

2- **اصطلاحاً:** أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي فيرى فروم vroom

أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله فالشعور الايجابي نتيجة الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي نتيجة عدم الرضا الوظيفي⁴.

ولقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي والروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاركة قد تكون سلبية أو ايجابية⁵.

¹ - سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات علمية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 62.
² - امال قبائلي، اثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة المسيلة، 2011/2010 ، ص 47. 3- نفس المرجع، ص47.
⁴ - العمادي أمينة وعباس كمال، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة قطر، حواية كلية التربية، العدد 13، ص1996.

⁵ - سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق، ص 64.

ويشير لوك (Locke) إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قسم العمل الوظيفي الهامة في نظره¹.

ويرى بعض الباحثين أن مفهوم الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ومن هنا وجد الباحث سوبر (super 1953) أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نمو وخبراته².

من خلال التعاريف السابقة نصل إلى أن الفرد يقوم بدوره الذي يشغله ويوفر له فرص الاستفادة من مهاراته وقدراته ويوفر له الأمن، هذه الأمور تؤدي به الشعور بالرضا الذي هو مرتبط بعمل الفرد وطريقة أدائه، حيث كلما كان هناك تناسب بين الوظيفة والقدرات كلما كان الشعور بالرضا أكبر، لذلك الرضا يقوم أساساً على ما يحصل عليه الفرد

أما هيرزبيرغ وزملاؤه (Herzberg et al) فقد حددوا ثلاثة أنواع للرضا عن العمل هي:

- 1- الرضا الداخلي الذي ينبع منه مصدرين أولهما المتعة المتأنيبة من انهماك الفرد من عمله والثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.
- 2- الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد .
- 3- الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية³.

ثانياً: محددات الرضا الوظيفي⁴:

في دراسة أحدث أشار الزعبي (AL-ZOUABI; 2008) في كتابه الموسوم:

(Gobdesign and employee performance and welling)

إلى أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي والدافعية وما يرتبط بهما من رفع للأداء البشري تتمحور في عشرة عوامل أساسية هي:

¹ نفس المرجع السابق ص 64-65

² مروان طاهر الزعبي الرضا الوظيفي (مفهومه طرق قياسه..) دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن، ص 17.

³ سالم تسيير الشرايدة مرجع سابق 64-65.

⁴ مروان طاهر الزعبي، المرجع السابق، ص 21

- 1- مهمات تحتوي على تحدي وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها انه يستخدم مهاراته الذهنية ويمكن للعمل.
- أن يكون ذو تحدي إذا كان على تجدد وتنوع في المهام فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود فعل انفعالية سلبية مسببة انخفاض الرضا الوظيفي.
- 2- الحصول على التغذية الراجعة (feedback) وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات على أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه ويجب أن تكون التغذية الراجعة من ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء، الزملاء، الزبائن والعملاء ومن العمل نفسه.
- 3- التدريب المستمر (Continuoustraining) ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته.
- 4- زيادة مستوى التحكم (control) ويشير إلى درجة وجود الفرص لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء وطول مدة المهمة فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان.
- 5- وجود مدير داعم (Supportive sunpervyio) وتشير هذا الأمر إلى درجة المدير الموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين.
- 6- وجود زملاء دائمين (Supportiveco- workers) وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من زملاءه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها.
- 7- وجود توازن ايجابي بين الحياة الأسرية والعمل (work-life balance) وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوع من التوتر والضغط النفسي عند الموظف.
- 8- الأجر المنصف (Equitable rewards) وتشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل والإنصاف من الناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المؤسسة من أجور وتعويضات.¹

¹ مروان طاهر الزغبى، المرجع السابق، ص 22

9- وجود التقدير المعنوي للموظف (recognition) ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف أو العامل بالتقدير المعنوي وأنه ليس مجرد أجبر إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير.

10- الشعور بالأمن الوظيفي (jobsecurity) ويشير إلى درجة شعور الموظف بأمن وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.

وتجدر الإشارة في هذا الأمر إلى أن الرضا الوظيفي هو عملية تراكمية فإذا ضعفت أحد العوامل السابقة فإن الرضا الوظيفي يقل، وبالتالي العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير فإنه من الطبيعي أن يتوقع الفرد وجود انخفاض كبير في الرضا الوظيفي وفي الدافعية إلى العمل.

ومن هذا المنطلق فإن قياس الرضا الوظيفي يجب أن ينطلق من قياس العوامل السابقة بحيث يتم تحويل العوامل السابقة إلى متغيرات كمية يمكن قياسها سلوكيا وبالتالي مجموعة الدرجات على الأبعاد السابقة يمكن أن تشكل مؤشرا عام عن مستوى الرضا الوظيفي لدى أي موظف¹.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي.

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المؤسسات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل على مرؤوسيههم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين: المجموعة الأولى موضوعية والثانية ذاتية².

أولاً: مقياس الموضوعية: يعتبر متغير الغياب وترك الخدمة أو العمل مؤشرات على مستوى رضا العاملين في المؤسسة وسنعرض الآن كيفية قياس كل هذين المتغيرين.

1- **الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه

للتعرف على درجة رضا العمل 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 اتجاه العمل وليس معنى هذا أن

كل حالات الغياب تمثل حالات استياء اتجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى

¹ مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق ص 23 .

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، ص 243-253.

ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث و الظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله، لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المؤسسة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم تتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ورغم انه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا انه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العدل الأمريكية، حيث يحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالتالي:¹

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الافراد}}{\text{متوسط عدد الافراد العاملين} * \text{عدد أيام العمل}} * 100$$

ويحسب مجموع أيام الغياب بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين (فيمكن الحصول) في أول فترة وعدد العاملين في آخر الفترة وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة أي باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

وبتطبيق المعادلة السابقة على المؤسسة كان متوسط عدد العاملين فيها خلال شهر = 2000 عامل وكان عدد أيام العمل خلال شهر = 25 يوم ومجموع أيام الغياب للأفراد خلال نفس الشهر = 900 مرة فإن معدل الغياب يحسب كمايلي:²

$$\text{معدل الغياب} = \left[\frac{25 * 2000}{900} \right] * 100 = 1.8$$

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

¹ - احمد عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، ص ص 405 - 408.

² - أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، ص 408.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس محدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالتالي:¹

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

ففي إحدى المؤسسات كان عدد حالات ترك العمل خلال 09 أشهر هو 50 حالة وكان عدد العاملين خلال منتصف هذه المدة هو 800 عامل فإن معدل ترك العمل يكون كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = 100 * 50 / 800 = 6.25$$

ثانيا: المقاييس الذاتية: وهي ما تعرف بالطريقة المباشرة وتعتمد على المقابلة والاستمارة لمعرفة مستوى الرضا المهني أو الوظيفي.

1- المقابلة: تستخدم في قياس اتجاهات الأفراد في العمل، اتجاهات إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل أو استخدام الحاسوب لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين هما، توافر المدراء المديرين على إجراء مقابلات والتخطيط المسبق والجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدأها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وأسلوب إنهاء المقابلة المهم هنا أن تنجح المقابلة فعلا في قياس صحيح لاتجاهات العاملين².

2- الاستمارة: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل وهناك أنواع عديدة منها:

مقياس وصف العاملين (JOBDESCRIPTION (JDI وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، وهناك نوع آخر شائع الاستخدام هو مقياس مينيسوتا (MINNESO (MSQ وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثلا الأجر وفرص الترقية، وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل، مثل مستوى الأجر الزيادات في الأجور، المزايا الإضافية إدارة نظم الأجور³.

ثالثا: بعض الطرق المشهورة لقياس رضا العاملين: هناك العديدة من الطرق لقياس مستوى الرضا الوظيفي أهمها:

¹ مصطفي عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992، ص ص 37-40.

² امال قبائلي: مرجع سابق، ص 59.

³ نفس المرجع، ص 59.

1- المقاييس المتدرجة: وهي تصريحات شخصية مباشرة استجابة لعدة مواضع أو جوانب من ميدان العمل، بحيث تتراوح الإجابة من راض إلى غير راض تماما، وتوجد عدة مقاييس من النوع المتدرج أهمها مقاييس "سميث وآخرون" والتي تقدم عدد من الأوصاف التي تمس خمسة جوانب من العمل (الأجر- العمل نفسه- الترفيه- الإشراف- الزملاء) والمطلوب الإجابة على كل عبارة ب (نعم- لا- لا اعرف) للإشارة إلى أي مدى ينطبق الوصف على الموضوع¹.

2- مقياس ليكارت: يستخدم هذا المقياس لقياس الاتجاهات نحو مختلف الموضوعات من بينها الرضا الوظيفي ويتكون من العبارات التي تتناول الرضا عن العمل، ويطلب من العامل أن يضع علامة معينة في المكان الذي يوافق اتجاهه بالنسبة لكل عبارة ابتداء من الموافقة بشدة على النحو (موافق بشدة- موافق -محايد-غير موافق - غير موافق بشدة)².

ج- طريقة أسكود: وتسمى أيضا بطريقة الفروق ذات الدلالة ويبين مقياس الرضا وفق هذه الطريقة التي قدمها "أسكود وتانباوم وسوس" من خلال وضع مجموعة من المقاييس الجزئية تمس جانبا معيناً من العمل ويحتوي كل مقياس من قطبين متعارضين من حيث المعنى ويفصل بينهما عدد من الدرجات، ثم يطلب من العامل المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي ويكون كل مقياس على شكل مستقيم يوجد في كل نهاية من نهاياته صفة مناقضة للصفة المقابلة وبينهما سبع درجات (1 إلى 7) حيث:

- تدل الدرجات من 5 إلى 7 على الاتجاه الإيجابي عن العمل (الرضا).
 - تدل الدرجات من 1 إلى 3 على الاتجاه السلبي عن العمل (عدم الرضا).
 - الدرجة 4 الوسطى تدل على الحياد.
- وبجمع الدرجات التي أعطاها العامل لكل مجموعة من المقاييس الجزئية نحصل على الرضا العام³. ويمكن إظهار هذا المقياس من خلال الشكل التالي:

¹ - امال قبائلي، نفس المرجع ، ص59.

² - امال قبائلي: نفس المرجع ،ص60.

³ - هبال عبد المالك "دراسة علاقة الإدارة بالمشاركة بارضا الوظيفي للعاملين اطروحة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية جامعة المسيلة، الجزائر 2004ص89.

مقياس "أسكود" لقياس الرضا

الاجر مناسب	7	6	5	4محايد	3	2	1	غير مناسب
----------------	---	---	---	--------	---	---	---	--------------

نمط إشراف ديمقراطي	7	6	5	4محايد	3	2	1	نمط إشراف تسلطي
--------------------------	---	---	---	--------	---	---	---	-----------------------

ساعات العمل المناسبة	7	6	5	4محايد	3	2	1	غير مناسب
----------------------------	---	---	---	--------	---	---	---	--------------

المصدر: احمد صقر عاشور: مرجع سابق ص 415.

المطلب الثالث: نواتج الرضا عن العمل:

أولاً: نواتج الرضا عن العمل

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل.
- الرضا عن العمل ومعدل الغياب.
- الرضا عن العمل والإصابات.
- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل.
- 1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دورانه. بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، حيث انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل نستطيع التنبؤ بحضوره والعكس صحيح فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل وبين معدل الغياب هي علاقة سلبية.

3- الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أوترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائها الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا والوظيفي يتمازجان، والأكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل: الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المؤسسة.¹

¹ عيساوي وهيبه، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في مدرسة دكتوراة، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، ص100، 101.

المبحث الثاني: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.**المطلب الأول: العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد**

يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:¹

أولاً: حاجات الفرد.

وتمثل المشاعر وردود الفعل لإهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عالياً كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على المستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد ، فالفرد الذي يحصل على معظم اشباعاته الاجتماعية من علاقاته خارج نطاق العمل، يجد جماعة العمل لا تمثل مصدراً مؤثراً على اشباعاته الاجتماعية.

ثانياً: اتفاق العمل مع قيم الفرد

تختلف القيم التي يسعى الفرد إلى إشباعها في مجال العمل كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر ومن هذه القيم: الحرية والابتكار والإبداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل، فكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

ثالثاً: الشعور باحترام الذات.

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله كلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله ويلعب المجتمع دوراً كبيراً في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة ورموز المكانة المرتبطة بها ويرتبط بهذا الشعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤدي وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

¹ - عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارية، جامعة عين الشمس، مصر، 1999، ص 63-68.

رابعاً: خصائص شخصية الفرد وظروفه:

يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها:

- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم، أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.
- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على تحمل أو امتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضاهم عن العمل

خامساً: محتوى العمل

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها:

- 1- درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرقابة.
- 2- درجة الاستقلالية أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل.
- 3- أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.
- 4- استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته.
- 5- خبرات النجاح أو الفشل.
- 6- فرص النمو والتقدم والمسار المهني.
- 7- علاقات عمل طيبة مع الزملاء والرؤساء.
- 8- الاتصال بالمستهلك النهائي.

سادساً: عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- 1- ارتباط الأداء بالمكافآت والجوائز.
- 2- شعور الفرد أن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.
- 3- إدراك الفرد بان حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.
- 4- إدراك الفرد لعدالة توزيع عوائد ومكافآت العمل. ومعنى آخر إدراك الفرد أن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المداخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مداخلاتهم.

سابعاً: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد

ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا على مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز. بمستوى طموح والتوقعات وبين ما يتحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد قوتها بزيادة المستوى المحقق من الطموح.

ثامناً: تمكين العاملين

هناك علاقة وطيدة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفعالته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج ولتمكين عناصر يمكن ذكر البعض منها:

- 1- **السيطرة الشخصية:** أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.
- 2- **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح
- 3- **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة.
- 4- **التأثير:** وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل:

الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص¹ **أولاً: الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش

ثانياً: فرص الترقية: إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد على فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيراً يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة

ثالثاً: المكافآت: تعد المكافآت من العوامل المرتبطة بشروط العمل وكما يكون هناك حافز للمؤسسة والعاملين نحو تحسين الأداء، يجب أن يعرف المديرين والعوامل التي تثير دافعية العاملين ويتم بناء نظام للحوافز يتفق مع تلك الدوافع إن هذه الحوافز قد تكون في شكل مكافآت مالية تحسب على أساس مستوى الإنجاز المتحقق أو في أي شكل آخر.

المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل

أولاً: علاقة الإدارة بالعمال: غالباً ما تتكون الجماعات داخل المؤسسات نتيجة ضغوط الإدارة على العاملين ويكون الهدف الأساسي من تكوين هذه الجماعات هو حماية مصالح أعضائها ومواجهة ضغوط الإدارة، وهذه الجماعات يعتمد أفرادها بعضهم اشتراكهم في العمل معاً ويساعد على ارتباطهم وتماسكهم الجماعي فالإدارة الفعالة هي التي تسعى إلى تفهم القوى الحركية داخل الجماعات وإذا ما حاولت الإدارة القضاء على الجماعات

¹ - باجة حميد، " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي "، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة اكلبي محند او لحاج -البويرة- الجزائر 2013-2014 ص 52، 53.

غير الرسمية فإنها لا تلبث أن تظهر من جديد بشكل أو بآخر، بل قد تزداد قوتها وصلابتها لمواجهة هذه المحاولات وعلى الإدارة أن تدرك أنه قد يحدث تعارض في بعض المنظمات إلى درجة الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ويقدر ما يتحقق الانسجام والتقارب بين التنظيمين، بقدر ما يتحقق أهداف المنظمة والجماعات غير الرسمية معا¹

ثانيا: فخط الإشراف: يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة²

هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي، والإشراف الديمقراطي والتي نوضحها كما يلي:³

1- الإشراف الفوضوي (التساهلي):

يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى

2- الإشراف الأوتوقراطي (الإستبدادي):

يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش وهو ما يتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات

3- الإشراف الديمقراطي:

هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانيات للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات

ثالثا: جماعة العمل:

¹ - صالح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، قسم إدارة الاعمال، جامعة القاهرة، 2004، ص 208
² - شفيق شاطر، " اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير جامعة أمحمد بوقرة-بومرداس- الجزائر، 2010، ص 8.
³ - شفيق شاطر، نفس المرجع، ص9.

يقال أن هناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة وبين درجة تماسكها فكلما كانت الجماعة صغيرة كلما زادت درجة تماسكها والسبب في ذلك إن هذا التماسك والترابط يعتمد بشكل رئيسي على الاتصال والتفاعل المستمر بين الأعضاء وقد تحدث صعوبات في الاتصال بين أعضاء الجماعات نتيجة لكير حجم الأعضاء أو تشبههم في أماكن أو وظائف متباعدة وفي نفس الوقت يؤدي عدم وجود وسائل الاتصال بين الأعضاء إلى حدوث حالات من التوتر والقلق بين الأعضاء نتيجة لجهل هؤلاء الأعضاء بمشاعر وآراء بعضهم البعض وهذا يؤدي إلى حد ذاته إلى تفكك الجماعة وعدم تماسكها

رابعاً: الاتصال:

لابد من الاهتمام بعملية الاتصال داخل الجماعة وأيضا التعرف على طرق نقل وتبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة وهو ما يطلق عليه أنماط الاتصال داخل الجماعة ويساعد ذلك التعرف على مشاكل الجماعة وزيادة كفاءتها الإنتاجية وتنمية الروح المعنوية بين أعضائها ولكي نتعرف على أنماط الاتصال السائدة بين أعضاء الجماعة لابد من دراسة شبكة الاتصال داخل الجماعة أو المؤسسة وهي تعبر عن التركيب أو الشكل الهيكلي للجماعة structure¹

المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بظروف العمل:

هذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء والتهوية والرطوبة والأتربة ونظام فترات العمل والراحة.

وظروف العمل المادية والخدمات الاجتماعية ويمكن الشرح منها فيما يلي:²

أولاً: ساعات العمل: زيادة ساعات العمل أو العمل الزائد عن طاقة الفرد work overload والمقصود بالعمل الزائد عن طاقة وتحمل الفرد، ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني والنفسي وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالتهديد والحيرة، ارتفاع معدل الكوليسترول في الدم، زيادة دقات القلب، الإصابة بأمراض تصلب الشرايين التاجية للقلب، الإصابة بحساسية الجلد، ميل الأفراد إلى العادات السيئة كالتدخين

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق ، ص 209.

² - نفس المرجع : ص ص175-177

ثانيا: **ظروف العمل المادية:** ظروف العمل المادية أي عدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمؤسسة يشير الباحثون في هذا المجال إلى أنه من الممكن أن لا تتفق قدرات الفرد مع مهام عمله سواء بالإيجاب أو بالسلب، ومعنى ذلك أنه من الممكن أن تضع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفته ومع العكس فمن الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أقل من مستوى القدرات المطلوبة للوظيفة وناحية أخرى يمكن أن تحدث تقلبات في قدرات الفرد مع مرور الزمن سواء بالزيادة أو النقصان التدريجي، فمع مرور الوقت ومع عدم إضافة أي معلومات جديدة للفرد ومع عدم اكتسابه لأية خبرات جديدة بالإضافة إلى تقادم المعارف والخبرات المكتسبة سلفا ومع تقدم السن فإن ذلك يؤدي إلى اضمحلال في قدرات الفرد وعلى العكس قد تزداد خبرات الفرد وتزداد معارفه ولكن مع ثبات وضعه الوظيفي وعدم توافر فرص الترقية المتاحة وقد تؤدي خصائص البيئة وظروف العمل المادية إلى الشعور بالضغط مثال الحرارة والرطوبة والتهوية وأيضا المعوقات الاجتماعية المكتسبة

ومن أمثلة عدم التوافق بين الفرد وبين ظروف المؤسسة التي يعمل فيها:

- شعور الفرد بعدم الاستقرار في عمله

وقد يظهر ذلك نتيجة لعدة عوامل منها: احتمال نقله إلى إدارة أو مكان آخر أو وظيفة أخرى أو قرب

انتهاء عقد العمل

- فرص النمو والترقية المتاحة للفرد في المؤسسة:

قد يرجع شعور الفرد بالضغط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل خاصة

مع تقدم سنه شعوره أنه في آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لدى الفرد شعورا بالإحباط والاستياء من عمله

وكذلك انخفاض الشعور بالانتماء بالمنشأة

- عدم وجود قواعد وسياسات عمل جيدة بالمؤسسة:

يختلف الأفراد في درجة تكيف سلوكهم مع سياسات المؤسسة، فبعضهم لا يستطيع التكيف مع سياسات المؤسسة ومنها تتولد الضغوط، ويوضح الجدول التالي حال أفراد قاموا بتكيف سلوكهم مع سياسات المنشأة وبعضهم الآخر لم يستطع ذلك¹

و الجداول الموالية تبين حالات ظروف العمل المادية:

الحالة الأولى:

الجدول رقم (01): أفراد قاموا بتكيف سلوكهم مع سياسات المؤسسة²

سلوك الأفراد المتكيف مع سياسات المؤسسة	سياسات المؤسسة التي قد يتولد عنها الشعور بالضغط
القيام ببعض الأعمال الأخرى المسلية خارج العمل لتخفيف وطأة المهام الخاصة بالعمل	1- العمل الزائد عن الطاقة
السعي وراء تفهم القواعد التي تسير عليها المؤسسة والتعرف على لائحة نظام العمل بالمؤسسة	2- عدم تعريف العاملين بلائحة الشركة و سياساتها
محاولة مشاركة زملائه في مواجهة التبعات ويسعى لتكوين علاقة حسنة معهم	3- توتر العلاقات مع الزملاء
ترك المؤسسة للعمل يغيرها مما يتوقع وجود وظيفة مناسبة	4- عدم وجود فرص للترقي بالهيكل التنظيمي
يحصل الفرد على إجازة يقوم فيها بالوفاء بمتطلبات الأسرة	5- العمل بالمؤسسة بتداخل مع متطلبات الأسرة

¹ نفس المرجع : ص ص175-177

² نفس المرجع : ص ص175-177

6- غموض الدور بالمؤسسة	يبحث عن تفسيرات مع زملائه أو رؤسائه
------------------------	-------------------------------------

المصدر: نفس المرجع : ص ص175-177

الحالة الثانية:

الجدول رقم (02): أفراد لم يستطيعوا تكيف سلوكهم مع سياسات المؤسسة

سلوك الأفراد المتكيف مع سياسات المؤسسة	سياسات المؤسسة التي قد يتولد عنها الشعور بالضغط
قبول أعمال فوق الطاقة مما يسبب ضعف الأداء العام	1- العمل الزائد عن الطاقة
التفسير الخاطئ لسياسات الشركة والأداء غير سليم للأعمال	2- عدم تعريف العاملين بلائحة الشرك و سياساتها
مهاجمة الزملاء بصورة غير مباشرة عن طريق طرف ثالث	3- توتر العلاقات مع الزملاء
فقدان الثقة بالمؤسسة وبنفسية واقتناعه بعدم كفاءته الذاتية	4- عدم وجود فرص للترقي بالهيكل التنظيمي
إلقاء اللوم على المنظومة بسبب عدم سعادة الأسرة.	5- العمل بالمؤسسة بتداخل مع متطلبات الأسرة
	6- غموض الدور بالمؤسسة

المصدر: نفس المرجع : ص ص175-177

ثالثاً: الخدمات الاجتماعية: وتتمثل في الخدمات التي تتمشى بالفرد العامل بالمؤسسة والمتمثلة مثلاً في درجة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد استخدام الفرد لقدراته، خبرات النجاح والفشل

1- درجة تنوع المهام: فكلما تنوعت المهام ارتفعت درجة الرضا عند العمال وذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام وهذا يقلل من الملل لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل وإلا حدث العكس إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العمال ذو مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة.¹

2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: يمكن القول بأنه تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل حيث يفترض فروم 1964 أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته و نمطه الخاص في تأدية العمل أو فرص نمط موحد من الطرق لأداء مهام العمل على جميع الأفراد فلا يأخذ في الاعتبار اختلاف هؤلاء الأفراد و بالتالي فهو يخلق مشكلات تكييف لديهم و يزيد من احتمالات استيائهم.

3- استخدام الفرد لقدراته:

فكلما أدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل وعما يقدمه من مجهود، ولقد أكدت ذلك نتائج دراسات من "بروفي 1959- فروم 1962- كوزنهورس 1964" وحسب تصور ماسلوا فإن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعاً لحاجة تحقيق الذات

4- خبرات النجاح والفشل:

فبالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا فإن لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته وربطه بين عمله وقدراته. بمعنى كلما تصور الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل، والعكس بالنسبة للفشل ويمكن أن نتحدث هنا عن

¹ نفس المرجع : ص ص 175-187

مستوى الطموح، فكلما حقق له عمله مستوى معين من طموحاته ، كلما تحركت لديه مشاعر السعادة والرضا.

1

¹ نفس المرجع : ص ص 175-187

المبحث الثالث: مفهوم الانتماء والولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي

يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا يمثل رضاهم الوظيفي¹

المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي:أولاً: الانتماء التنظيمي:

يعرف الانتماء الوظيفي غالباً بأنه:

1- الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في مؤسسة معينة.

2- استعداد لبذل مجهود عال للمؤسسة، وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها.

أما **Davis** فينظر إلى الالتزام على أنه " درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته وقد تزايد اهتمام الباحثين والكتاب والمديرين بهذا الاتجاه وأجريت دراسات عديدة مكثفة للسعي نحو إيجاد علاقة بين الالتزام والأداء ودلت الدراسات على نتائج متضاربة و لم تثبت علاقة واضحة بين الالتزام والأداء و لكن الدراسات كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين الالتزام والنتائج المرغوبة مثل دوران العمل والتغيب والتأخر عن الدوام ويشير الكاتبان **Locke** و **Latham** إلى أن النتائج المرغوبة السابقة تميل إلى أن تعزى إلى الالتزام أكثر من الرضا الوظيفي، وانطلاقاً من أهمية هذا الاتجاه -الالتزام- و نتائجه حاول بعض الكتاب تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر في تطوير وتعزيز التزام العاملين ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على الالتزام العمل والتحدي والمسؤولية والتغذية الراجعة ومن العوامل غير التنظيمية التي تساعد على الالتزام العمل والتحدي والمسؤولية والتغذية الراجعة²

¹ - عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 46

² - حسين حريم ، السلوك التنظيمي، قسم ادارة الاعمال، الاردن، 2009، ص 94، 95.

ثانيا: الولاء التنظيمي:¹

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساسا بما وصفته بـ(الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني) واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط وأيضا كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المؤسسة، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

وفي أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري، أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهومها قديما وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه ولكنهم أيضا اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المؤسسات الحديثة لأن تلك المؤسسات تسعى لتحقيق أكبر قدرا من ولاء الأفراد لها كما عرفه بورتر وزملاؤه بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه مؤسسة ما ، لديه الصفات التالية:

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
- 2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة.
- 3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة بينما قد أوضح آخرون أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

أولا: التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ثانيا: الاهتمام "الاستغراق" وتعني أن يكون الفرد منهمكا ومنغمسا بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المؤسسة التي يعمل بها.

ثالثا: الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفي للمؤسسة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المؤسسة جزء من ذاته وكيونته.

¹ - حسين شادي، "الرضا والولاء الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 10، 11.

وبالتالي فإنه على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعا من اتجاهات الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد والمؤسسة وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف اتجاه مؤسسته و الإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها.

وبالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه مؤسسته تتوفر لديه المقومات التالية:

- قبول أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية والإيمان بها.
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المؤسسة.
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المؤسسة ومستوى عالي من الانخراط فيها.
- وجود درجة عالية من الانغماس في المؤسسة والارتباط بها.
- الميل لتقويم المؤسسة تقويما إيجابيا.

المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي

يميل معظم الأفراد إلى القيام بعمل بناء، وإذا كان العمل الموكل إليهم مثيرا لاهتماماتهم فإنهم يقبلون عليه ويحبونه في حد ذاته وبصرف النظر عن المكافأة المادية التي تعود عليهم منه، ولقد كان هذا الحافز واضحا في نظام الحرف حيث كان الاتفاق والإبداع والابتكار المصدر الذي يستند منه الأفراد الرضاء النفسي والشعور بالاعتزاز والفخر بالعمل¹، وبالإضافة فقد اهتمت الأبحاث والدراسات بعلاقة الرضا مع دوران العمل والتغيب والتأخر عن الدوام وقد كشفت الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، فالموظف الأكثر رضا لا يميل إلى ترك عمله والموظف الأقل رضا يكون لديه نزوع ويميل نحو ترك عمله.

وبالنسبة للتغيب، فقد بينت الدراسات وجود علاقة عكسية أيضا، فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل لأن يكون غيابه قليلا وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية أيضا فالموظف غير الراضي في عمله يظهر عدم رضاه عن الظروف من خلال التأخر

¹ صلاح الشنوافي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1999، ص 404.

وإلى جانب كل ذلك أشارت الدراسات إلى علاقة الرضا بالسرقة وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبط وغير راض في عمله- ومن النتائج والآثار الأخرى للرضا الوظيفي¹:

- صحة بدنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي.
- يتعلم الموظفون الذين هم راضون في عملهم الواجبات الجديدة بسرعة.
- نسبة حوادث اقل.
- نسبة تظلمات اقل.
- الموظفون الذين هم راضون في عملهم يبدون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم ومساعدة العملاء والتعاون وغيرها.

وبسبب هذه النتائج الإيجابية سيستمر المديرون في البحث عن الوسائل والأساليب والفنون التي تساعدهم على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أما بالنسبة للانتماء الوظيفي:

استعداد لبذل جهود عال للمؤسسة وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها

أما بالنسبة للولاء التنظيمي:²

من الطبيعي أن يتولد الشعور بالولاء من جانب الأفراد نحو المشروع الذي يعملون فيه إذا كان القائمون بالإدارة على درجة عالية من الكفاءة ويعاملون الأفراد معاملة عادلة.

ويمكن تنمية الثقة المتبادلة بين المشروع والعاملين فيه عن طريق إشراكهم في الإدارة وعن طريق تبادل وجهات النظر معهم حول الأمور ذات المصلحة المشتركة مثل ظروف العمل ووسائل تحسين الإنتاجية

¹ - حسين حريم، مرجع سابق ص 93، 94.
² - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 408.

وفي الأخير نستنتج أن العلاقة بين الرضا في العمل والانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي:

يختلف الرضا عن العمل عن الانتماء التنظيمي في أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ويتغير خصائصه الذاتية أما الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية اتجاه المؤسسة بصفة عامة والارتباط بها ككل.

فالمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمؤسسة بينما الرضا عن العمل يعتبر مقياسا اقل ثباتا يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها هذه الأخيرة تضم كل من الحاجات الفردية ، اتفاق العمل مع قيم الفرد، الشعور باحترام الذات، خصائص شخصية الفرد وظروفه، محتوى العمل، عوامل خاصة بالأداء مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد، تمكين العاملين، الأجور ، الترقية، المكافآت، علاقة الإدارة بالعمال، نمط الإشراف، جماعة العمل، الاتصال، ساعات العمل، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية.

ورأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يمكن قياسه باستخدام طريقتين رئيسيتين الأولى هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء وهي الأكثر قبولا واستعمالا بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها والثانية هي الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل.

وقد استنتجنا أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل فهو يرتبط طرديا مع الأداء وعكسيا مع التغيب عن العمل، دوران العمل، إصابات العمل .

وأخير توصلنا إلى أن المؤسسة بإمكانها الرفع من مستوى شعور مواردها البشرية بالرضا الوظيفي بإتباعها للعديد من المداخل الإدارية الحديثة كمدخل الوسائل والأساليب والفنون التي تساعد على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ودرجة عالية من الكفاءة من طرف القائمون بالإدارة، والعدالة بين الأفراد في المعاملة وهذا يولد الثقة بين المؤسسة والعاملين فيها.

الفصل الثاني

جودة المنتج وعلاقته بالرضا
الوظيفي

الوظيفي

تمهيد:

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها في القرن الواحد والعشرين هو كيفية النجاح على المستوى العالمي، حيث تزداد حدة المنافسة يوماً بعد يوم وحيث تصبح الجودة مطلباً أكثر إلحاحاً، فالمؤسسات يجب أن تقدم سلع منافسة من حيث السعر والجودة في السوق العالمية تماماً كما تقدمها في السوق المحلية وذلك إذا ما أرادت المحافظة على الميزة التنافسية في بيئة تتحسن فيها الجودة باستمرار ولذا ارتأينا في هذا الفصل أن نقسمه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل لدراسة الجودة للمنتج
- المبحث الثاني: قياس وتقييم جودة المنتج
- المبحث الثالث: معايير قياس وتقييم الجودة
- المبحث الرابع: علاقة الرضا الوظيفي بالجودة للمنتج

الوظيفي

المبحث الأول: مدخل لدراسة الجودة للمنتج

مما لا شك فيه أن الرابط الأساسي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي هو المنتجات فأول متطلبات التسويق الفعال هو وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك فمهما كانت الجهود التسويقية الأخرى فعالة وممتازة فإنها لا تستطيع أن تنقذ المؤسسة وتبقيها في الأسواق إذا كانت جودة المنتج نفسه رديئة.

المطلب الأول: مفهوم جودة المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي نظرا لأنه يمثل سبب وجود المؤسسة والمحور الأساسي لنشاطها، هذا بالإضافة إلى أن هذا المنتج يعتبر المصدر الأساسي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين وأنه إذا لم يحقق للمستهلك المنفعة التي يرغبها من وراء شرائه لهذا المنتج، فلن تفلح الأنشطة التسويقية الأخرى من تسعير وتوزيع وترويج في تحقيق هذا الإشباع ولذا فإن هذا الأمر قد يتطلب من المؤسسات أن تسعى جاهدة إلى إيجاد أفضل الوسائل والأساليب لتحسين مستوى جودة منتجاتها سعيا وراء إشباع رغبات المستهلك ورضائه.¹

ولأهمية المنتج فقد اهتم الباحثون والدارسون والكتاب به، فحاولوا وضع تعريف له، حيث قدموا المفاهيم التالية:²

- 1- عرف Stanton: المنتج على أنه " مجموعة معقدة من الصفات الملموسة وغير الملموسة يتضمنها التعبئة واللون والسعر وشهرة المنتج ومكانة تاجر التجزئة والذي يقبله المشتري على أنه يشبع حاجاته أو رغباته"
- 2- يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن تقديمه لسوق ما لجذب تقدمها أو للشراء أو للاستخدام أو للاستهلاك والذي قد يشبع حاجة أو رغبة.

¹ محمد غنيم أحمد، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات " كلية التجارة"، جامعة المنصورة، مصر، 2006، ص 155.

² محمد غنيم أحمد، نفس المرجع، ص 156.

الوظيفي

3- وعرف كورتر المنتج أيضا بأنه " شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحياة أو الإشباع والذي ربما يشبع حاجة أو رغبة.

ولفهوم الجودة عدة معاني يجب التمييز بينها ومن أهمها:¹

- الجودة تعني " الخلو من أي عيوب" أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن وبهذا السياق تعني الجودة "كلفة أقل".
- كما يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها "درجة أو مستوى من التمييز".
- ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASCC) على أنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات ومن هنا فإنه يمكن تعريف الجودة بعدة طرق وذلك وفقا لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة.
- أما مكارش: فإنه يرى في المنتج مصدرا لإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية كما أنه مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع والمنتج بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها.²
- جودة المنتجات في تلبية وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بطريقة مثلى، بالاعتماد على الحاجيات الإيجابية التي تصاحب تقديمها ويراعي في الجودة مستوى القبول حيث يكون لإشباع المعروض أكبر ويساوي على الأقل الإشباع المرغوب فيه.³
- وفي ضوء ذلك فإنه يمكن تعريف المنتج بأنه كل شيء يشبع حاجات ورغبات ومطالب المستهلك ويقدم لهم المنفعة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، وبهذا يتضمن المنتج كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة.

ويقودنا هذا المفهوم للمنتج إلى القول بأن لهذا المنتج ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

1. المنفعة: أي سبب شراء المستهلك للمنتج.

¹ محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة" دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 31.

² أحمد السيد مصطفى، إدارة فن التسويق، منهج معاصر، مراجعة محي الدين الأزهرى، القاهرة، 1997، ص 258

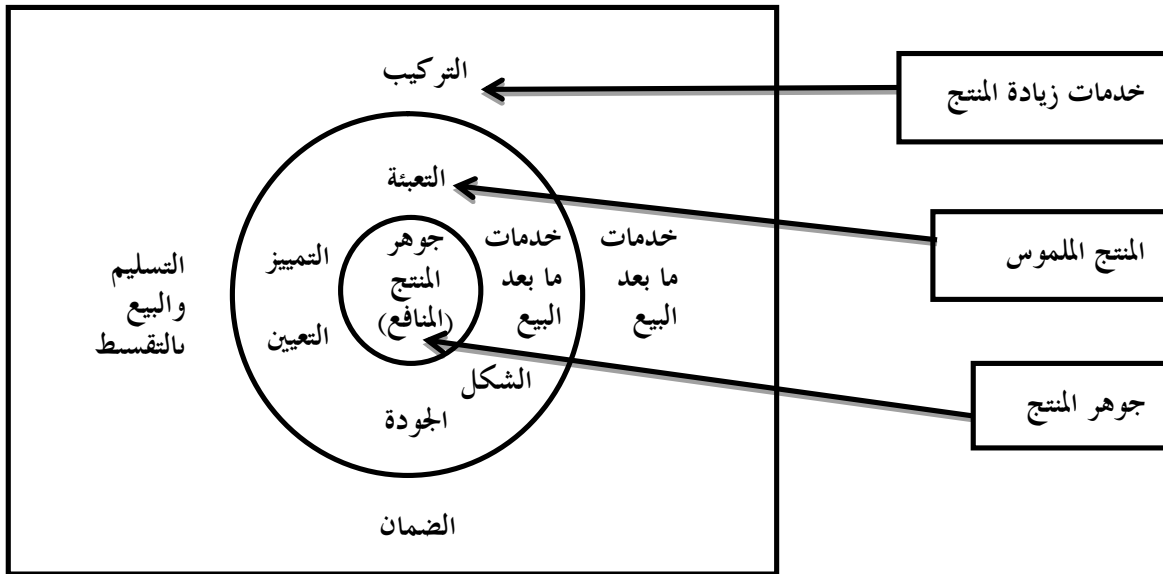
³ عاشور مزيرق ومحمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، عدد 2، ص 236.

الوظيفي

2. الخصائص المادية: أي التكوين المادي والخصائص الوظيفية شكلا وحجما وعبوة وغلافا وضمانا وتميزا وبيانات.

3. الخدمات المصاحبة: الصيانة وخدمات ما بعد البيع.¹

الشكل رقم (01): أبعاد المنتج



المصدر: محمد غنيم أحمد، مرجع سابق، ص 157.

المطلب الثاني: محددات جودة المنتج

تتأثر جودة المنتج بعدد العوامل والمحددات:

¹ محمد غنيم، مرجع سابق، ص 156، 157.

الوظيفي

مساهمات كروسي Crosby contribution¹:

عرف الجودة ببساطة على أنها القابلية للتكيف وأشهر ما يعرف انعدام العيوب كما اشتهر أيضا بما يعرف الوقاية بالجودة.

وحدد أربع عشر خطوة لتحسين الجودة هي كما يلي:

1. يجب أن يكون واضحا أن الإدارة لديها التزام بالجودة طويل الأجل
2. تشكيل فرق جودة من مختلف الإدارات والدوائر
3. تحديد أين تكمن المشاكل الحالية والمحتملة
4. تقدير تكلفة الجودة وبيان كيفية استخدامها كأداة إدارية
5. زيادة الوعي بأهمية الجودة والتأثير على التزام الجميع بذلك.
6. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها
7. وضع برنامج يوضح كيف نصل إلى انعدام العيوب
8. تدريب المشرفين للقيام بمسؤولياتهم اتجاه برامج الجودة
9. تكريس ما يسمى ب يوم انعدم العيوب.
10. تشجيع الأفراد والفرق على وضع أهداف التحسين على المستوى الفردي وللفرق أيضا.
11. تشجيع العاملين على إعلام الإدارة بالصعوبات التي واجهتهم أثناء محاولتهم تحقيق أهداف الجودة.
12. الاعتراف بجهود العاملين الذي كان لهم مساهمات فعالة في تحسين الجودة.
13. تطبيق حلقات الجودة لتشجيع الاتصال المستمر.
14. إعادة هذه الخطوات باستمرار للتأكيد على أن تحسين الجودة عملية لا تنتهي.

أما محددات الجودة فهي:

1. جودة التصميم: وهي بعض المواصفات المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج

¹شعبان إباد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الأعمال، ط1، عمان، 2009، 2003، ص 37، 38.

الوظيفي

2. جودة المطابقة: إن التطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة و تعتمد جودة المطابقة على عنصرين:
 - أ. إمكانية الجهاز الإنتاجي لإنتاج السلعة وفق المواصفات الموضوعية.
 - ب. إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.¹
3. سهولة الاستخدام: تؤدي سهولة الاستخدام وتوافر التعليمات والإرشادات اللازمة للتعامل عن كيفية استخدام المنتج لزيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقاً لما هو مصمم له.
4. خدمات ما بعد البيع: تؤدي مثل هذه الخدمات الصيانة، الإصلاح إلى المحافظة على أداء المنتج كما هو متوقع.²

المطلب الثالث: أبعاد جودة المنتج

تمتلك السلعة أبعاداً متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة.³

ويمكن تلخيص أبعاد الجودة في ثمانية أبعاد حددها جرافين GWAVEN:⁴

الأداء Performance :

وهي الخصائص الأساسية التشغيلية للمنتج أو هي الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالجتها للمنتج مثلاً للون والدقة وصورة التلفاز فهذه تعد إحدى الخصائص الرئيسة للمنتج.

السمات Features

¹سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الإشعاع الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص 119.

²نبيل محمد مرسي، استراتيجية الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 338.

³محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005، ص 14.

⁴GRAVIN, DAVID, computing on the eight dimensions of quality-harvard college 1987, p 104, 105.

الوظيفي

الخصائص المحسوسة والإضافية للمنتج و تكون مكاملة للخصائص الأساسية، وتتضمن الخصائص الموضوعية والقابلة للقياس، مثل إضافة جهاز السيطرة عن بعد لجهاز التلفاز.

المعولية Reliability:

هي احتمالية عمل المنتج بشكل صحيح خلال مدة زمنية محددة ضمن ظروف تشغيلية معينة ومن أكثر المقاييس الشائعة المتعلقة بالمعولية هي متوسط الوقت لأول عطل ومتوسط الوقت بين حالات العطل ومعدل حدوث الأعطال خلال مدة زمنية محددة.

المطابقة Conformance :

بمعنى آخر مدى مطابقة المنتج أي مطابقة المنتج للمعايير المحددة المذكورة آنفا لمتطلبات التصميم الأصلي، بموجب العقد أو من قبل الزبون.

المتانة Durability:

هي معدل العمر العملي للمنتج قبل استهلاك أو استبدال المنتج، وتتضمن بعدين اقتصادي و فني البعد الفني يتمثل بكمية الاستفادة التي يحصل عليها الفرد من المنتج قبل أن يتدهور، أما البعد الاقتصادي فيتمثل بكمية الاستفادة التي يحصل عليها الفرد من المنتج قبل أن يعطل .

الجمالية Esthetics :

تعبر عن هيئة المنتج المتعلق بالحواس مثل الشعور، والصوت، والرائحة والمظهر وهذا البعد هو بعد ذاتي، ومسألة كيف يبدو عليه المنتج وكيف يحس أو يتذوق أو يشم هي مسألة حكم شخص وتعكس التفضيل الفردي. وربما يكون من الصعب إرضاء كل شخص بالنسبة لهذا البعد من الجودة.

قابلية الخدمة Serviceability :

تتمثل بسهولة وسرعة إجراء عمليات الصيانة والتصليح وبكلفة منخفضة ويهتم المستهلكون ليس بعطل المنتج فقط بل أيضا حول الوقت الذي يسبق إرجاع الخدمة والوقت الذي تحفظ به تعيينات الخدمة، وطبيعة التعاملات مع أفراد الخدمة والتكرار الذي تفشل به طلبات الخدمة أو تصليحاتها، وخدمات ما بعد البيع وفاعليتها وفي تلك

الوظيفي

الحالات التي لا تحل فيها المشاكل مباشرة تميل إجراءات معالجة شكاوى الشركة إلى التأثير على تقييم الزبائن لجودة المنتج.

الجودة المدركة Perceived Quality :

يمثل هذا البعد تقييماً غير مباشر للجودة ويقصد به تصوّر وانطباع الزبون اتجاه المنتج والمتولدة من خلال سمعة المؤسسة والاسم التجاري والعلامة التجارية وعوامل أخرى، وفي مثل هكذا ظروف يمكن أن تكون الاستنتاجات حول الجودة للواقع نفسه مهمة للغاية.

المطلب الرابع: أهمية جودة المنتج

تتبوأ الجودة أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينيات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساسي في بناء الاقتصاد والارتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية وقد تحقق لها ذلك التفوق، ففي خلال مرحلة السبعينات تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية، ويمكن بيان أهمية الجودة للمؤسسات الصناعية من خلال تأثيرها في الفقرات الآتية:

1. شهرة الشركة Company.S Reputation:

تستمد شهرة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المؤسسة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

2. المسؤولية القانونية عن المنتج Product liability:

إن المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب، والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك.

3. التطبيقات الدولية the international applications:

الوظيفي

من أجل أن تكون المؤسسة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية حتى تضمن المؤسسة بقائها في بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال عند الحصول شهادة ISO 9000 يتطلب ذلك من المؤسسة الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دولياً في مجال الجودة كما أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة لا يعني توقف المؤسسة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة إنتاجها.

التكاليف والحصة السوقية و Costs and marketshare:

إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة والشكل يوضح ذلك:¹

الشكل رقم(02):تحسين الجودة وأثره في زيادة الأرباح



المصدر: د. يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع نفسه، ص 74.

المبحث الثاني: الرقابة على الجودة

الوظيفي

تعد وظيفة الرقابة من الوظائف الأساسية في كافة المؤسسات كونها الأداة المسؤولة عن متابعة الأعمال التي تنجز أولا بأول لغرض التأكد من أن النتائج المتحققة متطابقة مع النتائج المقدرة، ذلك لغرض معالجة الانحراف قبل أن يستفحل أمره، وتبرز الأهمية الاستثنائية للرقابة على الجودة Qualitycontrol في المؤسسات الصناعية، ذلك لأن مستوى الجودة يقرر نجاح أو فشل الرقابة وهذا يعني بقائها أو عدم بقائها.¹

المطلب الأول: تعريف الرقابة على الجودة

يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها: مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق متطابق المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج أو يتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية لموضوع الجودة وهي:

1. ضرورة توفير خطوات محددة مسبقا تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات.
2. هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفع، لأن الإنتاج بمستويات جودة مرتفعة هو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة وليس جزءا من نظام الرقابة على الجودة.
3. ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة، ويقصد المواصفات بأنها: (مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج التي يمكن قياسها للمنتج ككل أو البعض الأجزاء منه كل على حده مثل الوزن السمك، درجة الصلابة...)
4. وجود نظام للرقابة على الجودة لا يعني عدم وصول وحدات معيبة من السلعة إلى المستهلك لأن الرقابة قد تعتمد على العينات، كما أن نظام الرقابة لا يكون هدفه تحقيق الكمال دائما وإنما تخفيض العيوب والأخطاء إلى أقل حد ممكن.
5. تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات والاهتمام بالرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.²

المطلب الثاني: التطور التاريخي للرقابة على الجودة إن موضوع الرقابة على الجودة ظهر منذ أيام الثورة الصناعية، وبعد أن أصبح حجم الشركات كبيرا خلال القرن العشرين أصبحت عملية الفحص عملية فنية ومنظمة، أخذ

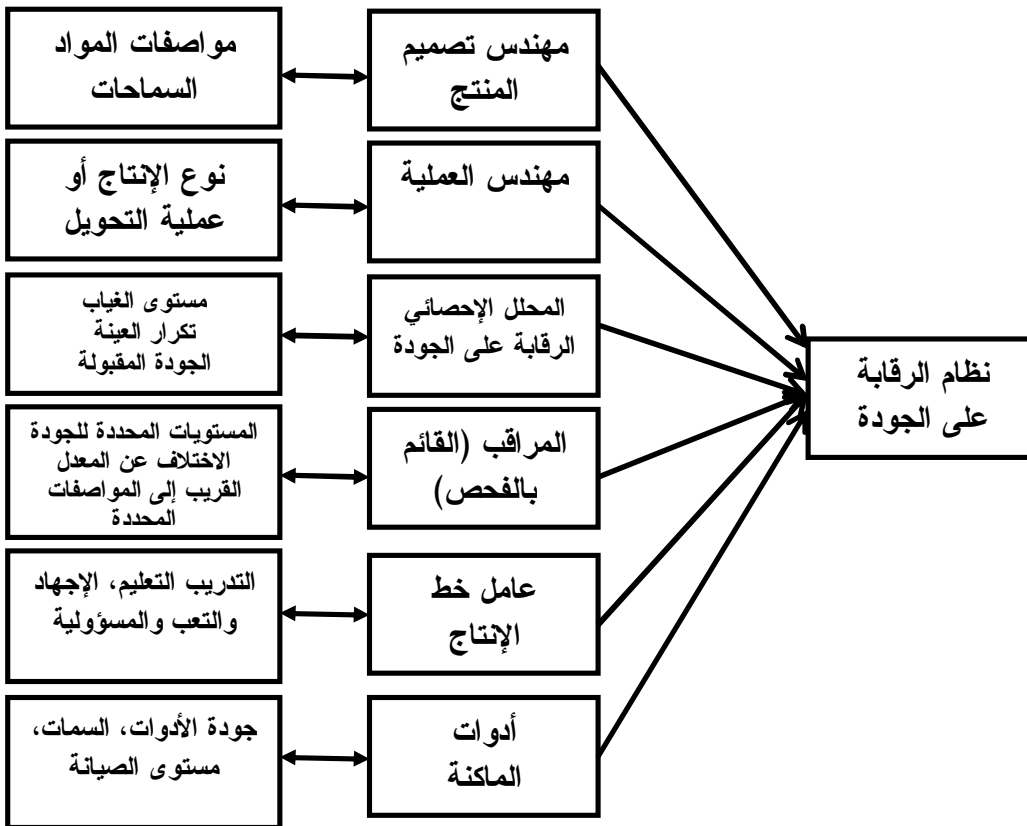
¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 101.
² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 103-104.

الوظيفي

المسؤولون عن الفحص يجتمعون معا ليقدموا تقرير الفحص إلى رئيسهم الأعلى، والذي يقوم بدوره بتقديم تقرير إلى مدير الإنتاج.

أن عمل القائمين بالفحص هو للتأكد بأن المنتجات غير الجيدة لا يتم بيعها إلى المستهلكين، وفي بداية العشرينات من هذا القرن تم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على الجودة من قبل شركة بيل للتليفونات BellTelephone فقد اقترح شيوهارت Shewhart خرائط الرقابة في عام 1924 وفي عام 1930 صمم روميغ ودوج H:Roming and H.F Dodge جدول عينات القبول وفي نفس الوقت فإن أهمية الرقابة على الجودة قد ازدادت بشكل كبير وأصبح لها موقع مهم في الهيكل التنظيمي وبمستوى الإدارات الرئيسية. خلال وبعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بموضوع الجودة وقد أدركت الشركات بأنه ليس كافيا القيام بالفحص وإنما هناك إجراءات أخرى لكي يصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب فيها والشكل الموالي يوضح العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة.¹

الشكل رقم(03): العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة



¹يوسف حليم الطائي وآخرون، نفس المرجع، ص 105، 106.

الوظيفي

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 107.

حيث يتطلب ذلك اشتراك المهندسين المسؤولين عن التصميم ومهندسي العملية الإنتاجية ومحلي الرقابة على الجودة (إحصائيين) والمراقبين العاملين في خطوط الإنتاج والمعدات ودعم الإدارة العليا، وبموجب التطورات الأخيرة أخذ مدير الرقابة يحتل نفس المستوى التنظيمي للدائرة الهندسية والتصنيع، والتسويق والتمويل وباقي الوظائف الرئيسية الأخرى، حيث يقوم مدير الرقابة على الجودة بتقديم تقاريره إلى مدير المصنع مباشرة، وبممارسة عمله بالتنسيق مع الإدارات الأخرى، فمن أجل تطوير مواصفات المنتج هناك ضرورة لأن يعمل مدير الرقابة على الجودة مع الدائرة الهندسية، ودائرة البحث والتطوير.

ونحن بصدد تطور الرقابة على الجودة هنالك مساهمات فردية مثل مساهمة العالم الأمريكي E. Deming الذي اقترح إحصائية للرقابة على الجودة إلى الشركات الصناعية اليابانية، وقبل قبول توصياته وتطبيقها، كانت الشركات اليابانية تنتج منتجاتها بمستوى رديء إلا أن هذه الصورة تغيرت بشكل كبير والمنتجات اليابانية مثل التلفزيونات، السيارات، الحواسيب، الكاميرات،... الخ.

في الوقت الحاضر أفضل المنتجات جودة وذات قوة تنافسية عالمية كبيرة، ويطلق على (Deming) بالبطل في اليابان، وتقدم سنويا جائزة باسمه لأفضل شركة صناعية في اليابان وتعرض مراسم منح الجائزة على شاشات التلفزيونية.

وخلال السبعينات تطور مدخل آخر في الرقابة على الجودة وهو ما يطلق عليه بحلقات الرقابة على الجودة quality control cercles وقد ثبت نجاح حلقات الرقابة على الجودة باعتبارها طريقة مؤثرة من ناحية التكلفة لزيادة الإنتاجية والجودة وبعض الأمريكيين يعزون النجاح الكبير للشركات الصناعية اليابانية فيما يتعلق بالجودة العالية لمنتجاتها وأسعارها التنافسية إلى تقدم الإدارة اليابانية وأحد أوجه هذه الإدارة هو نظام حلقات الرقابة على الجودة وفي الآونة الأخيرة بدأت تنتشر حلقات الرقابة على الجودة بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية وكوبا، بريطانيا، البرازيل، أندونيسيا، وبلدان أخرى.

الوظيفي

على سبيل المثال في شركة وستنكهاوس Westinghouse هناك (600) حلقة للرقابة على الجودة تعمل في أقسامها المختلفة، وعلى أثر تطبيق حلقات الرقابة على الجودة ثم تقليل الوحدات المعيبة بنسبة 67% وارتفعت الإنتاجية وتحسن مستوى الرضا عن العمل، وانخفاض معدل دوران العمل والغياب.¹

المطلب الثالث: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة

هناك مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تواجه إدارة الجودة والتي تتعلق بتحديد دور جودة المنتج في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وكذلك تحديد مجموعة من المواصفات التي ترغب المؤسسة بها وهناك أيضا مجموعة من القرارات الأخرى التي يتوجب على القائمين على نظام الرقابة على الجودة الإجابة عليها، ومنها:²

1. ماهي النقاط في مرحلة الإنتاج التي سوف يتم عندها القيام بالاختيار لمستوى الجودة خصوصا أن الإنتاج يتم عادة على مراحل مختلفة، لذلك سنكون أمام مجموعة من البدائل:
 - أ. أن يتم الفحص لكل المواد الخام والأجزاء الداخلة في العملية الإنتاجية بمعنى أن لا يتم الفحص في أول العمليات الإنتاجية لكل المدخلات .
 - ب. أن يتم الفحص قبل مراحل الإنتاج ذات التكلفة الأعلى أو ذات القيمة المضافة الأكبر أو ذات الاستثمار الأكبر.
 - ت. أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعيب في حالة اكتشافه .
 - ث. أن يتم الفحص قبل المراحل التي من المعتاد أن ترتفع فيها نسبة التالف.
 - ج. أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية أي بعد الفحص للمخرجات النهائية.
2. ما هو أسلوب الفحص الواجب إتباعه وهنا نكون أمام خيارين أساسيين:
 - أ. الفحص لكل الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف بالفحص الشامل.
 - ب. الفحص لبعض الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف ب (أسلوب العينات).
3. ما هو الإجراء الذي يتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة وهنا سنكون أمام مجموعة من الخيارات:

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نفس المرجع، ص 106-107-108.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، نفس المرجع، ص 107-108.

الوظيفي

- أ. أن يتم استبعاد الوحدات المعيبة.
- ب. أن يتم إصلاح الوحدات المعيبة.
- ت. تحديد الخطوات الإصلاحية التي ستتخذ لتصحيح العملية الإنتاجية.
- ث. تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعة للجودة لتناسب مع الظروف الحقيقية للتشغيل.
- ج. تحديد الظروف التي من الممكن أن يعاد بها النظر في المعايير الموضوعة للجودة.
4. ماهي الجوانب الأساسية التي سيتم قياسها في المنتج؟ فهل سيتم قياسها جميعا؟ أم أن هنالك مواصفات مهمة لا بد من قياسها وفي العادة يتم استخدام مقاييس عامة مثل:
- أ. الرتبة.
- ب. الاعتمادية.
- ج. القابلية للصيانة وبسهولة.
- د. الاستمرارية على مستوى معين في الجودة.
5. ماهي درجة تكرارية عملية الفحص والقياس؟ وهنا نكون أمام خيارين:
- أ. هنالك نظم إنتاج مستقرة بطبيعتها أي لا يمكن تكرار نفس عملية الفحص والقياس عليها.
- ب. هنالك نظم إنتاج غير مستقرة بطبيعتها أي لا يمكن تكرار نفس عملية الفحص والقياس عليها.
6. ماهي حدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج؟
- وهنا لا بد من تحديد درجة مطابقة المنتج من المعايير والمواصفات المحددة لها.
- وهنا يمكن الحديث عن المطابقة الكاملة أو المطابقة النسبية.
7. ما هي الخطط للإحصائية المناسبة التي يمكن استخدامها في الرقابة على الجودة؟
- وهنا سنكون أمام مجموعة من الخيارات.
- أ. هل سيتم استخدام عينات القبول؟
- ب. هل سيتم استخدام أسلوب الرقابة على العملية¹؟

¹يوسف حجيم الطائي وآخرون، نفس المرجع، ص 108، 109، 110، 111.

الوظيفي

المطلب الرابع: أهداف الرقابة على الجودة

يهدف نظام الرقابة على الجودة إلى تحقيق الأهداف الآتية:¹

1. تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب ارتفاع مستوى الجودة.
2. المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأساسية التي تم وضعها لهذا المنتج.
3. تقليل حجم المعيب في المواد المشتراة حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية.
4. تخفيض عدد شكاوى العملاء بشأن تدهور مستوى الجودة .
5. تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة.
6. تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة ومن الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة تحقق هذه الأهداف وإعادة النظر في هذه الأهداف وتحديثها في ضوء النتائج المتحققة.

¹ نفس المرجع، ص 104، 105.

الوظيفي

المبحث الثالث: كلف الجودة ومؤشرات قياسها

سوف يتم تناول في هذا المبحث مفهوم كلف الجودة وتصنيفها ومؤشرات قياسها ثم التطرق إلى العوامل المؤثرة في تحسين مؤشرات الإنتاجية:

المطلب الأول: مفهوم تكاليف الجودة¹ concept of Quality Costs:

ظهر مفهوم تكاليف الجودة quality Costs في خلال الخمسينات ويعد خبير الجودة الأمريكي (Figenbaum) أول من استخدم مصطلح كلف الجودة وتحديدًا في عام 1956، وقد أشار إلى أنها: "كلف إيجاد الجودة وتحديدها والسيطرة عليها، والتقييم والتغذية العكسية لمطابقة الجودة والاعتمادية ومتطلبات الأمان، فضلًا عن كلف الفشل في تحقيق المتطلبات داخل المؤسسة ولدى المستهلكين، ولا يوجد اتفاق بين رواد الجودة حول تصنيفها إلا أن ما هو أكثر قبولًا هو المنهج الذي يقسم كلف الجودة إلى أربعة أصناف.

المطلب الثاني: تصنيف كلف الجودة

حدد كل من (Figenbaum 1991) و (De Toro 1987) و (Evans 1997)

هذه الأصناف بما يأتي:

1. تكاليف الوقاية : Prevention cost

وهي المصروفات التي تنفقها المؤسسة على الجهود التي تبذل لغرض السيطرة على الجودة والمصروفات التحسين المستمر، ومصروفات مراجعة مواصفات السلع الجديدة في السوق والغرض منها هو أن يكون انجاز العمل بشكل صحيح منذ البداية ومنع حدوث الأخطاء وانتشارها في عملية الإنتاج وتتضمن :

أ. كلف خطط الجودة " Quality Planning " : وهي الكلف الخاصة بتطوير برامج الجودة في المؤسسة وتنفيذها .

¹يوسف حجيم الطائي وآخرون، نفس المرجع، ص 82.

الوظيفي

- ب. كلف تصميم المنتج " product design " : وهي تلك المصروفات التي تنفق لغرض تحقيق الجيد والخالي من العيوب وتحديد خواص عملية السيطرة على الجودة
- ت. كلف العمليات " Processcost " : وهي الكلف التي تنفق على العمليات والتي تهدف إلى جعل الفعاليات الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة المحددة مسبقا
- ث. كلف التدريب " Training cost " : وهي كلف تطوير العاملين وإعداد البرامج التدريبية لهم في المؤسسة بهدف نشر الوعي في مجال الجودة وتعميقه
- ج. كلف المعلومات " Information cost " : وهي كلف البيانات المتعلقة بالجودة والحفاظة عليها وتحديثها باستمرار لغرض استخدامها بعد ذلك في مجال تطوير تقارير أداء الجودة وتحليلها .

2. تكاليف التقويم : Appraisal costs

وهي إجمالي المصروفات التي تنفقها المؤسسة من أجل تحديد مستوى الجودة التي يقدمها نظام الإنتاج والتشغيل فيها وتتضمن مصروفات قياس الأجزاء والمواد واختيارها في مختبرات خاصة ، وتزود تلك المختبرات بالأدوات والمعدات اللازمة واستخدام الأساليب في ضبط العملية وتسلم نتائج الفحص وتقارير الجودة إلى المسؤولين وتتضمن ما يلي :

- أ. كلف الفحص والتفتيش " InspectionTgting Cost " : هي الكلف المتعلقة بعمليات الفحص والتفتيش والاختيار لمواد والأجزاء الجديدة القادمة من المجهز والمنتج تحت الصنع ما بين العمليات الإنتاجية والمنتج النهائي تام الصنع
- ب. كلف المعدات وأجهزة الفحص " Test EquipmentCosts " : وهي الكلف المتعلقة بشراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار وتصنيفها واستخدامها وإدامتها والتحقق من مواصفات الجودة
- ت. كلف المستغلين " Operator costs " : وهي كلف الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل التحقق من فاعلية برنامج الجودة فيها مثل كلفة الزمن الذي يستغرقه العاملون في جمع بيانات الجودة .

3. كلف الفشل الداخلي " Internal failure costs " : وهي إجمالي التكاليف المرتبطة بفضلات الإنتاج والتخلص منها ، وبإصلاح المنتجات المعيبة قبل أن ترسل إلى السوق، وبتوقف المكائن ، وبخسارة الإنتاج

الوظيفي

الضائع وذلك لأنها تمثل نقاط ضعف . وتحاول المؤسسة القضاء عليها من أجل استمرارها بالمنافسة والبقاء في بيئة الأعمال ، فهدف المؤسسة الأساس هو تقديم منتج ذي جودة عالية بأقل كلفة وبما يلي حاجة الزبون وتتضمن هذه الكلف ما يأتي :

أ. كلف الخردة " Scrap Costs " : وهي إجمالي تكاليف المنتجات المعيبة التي لا يمكن إصلاحها وتتضمن كلف المواد والعمل والكلف غير المباشرة

ب. كلف المعاد عمله Rework costs: وهي كلف معالجة المنتجات المعيبة التي يمكن إصلاحها وإزالة عيوبها من أجل تطابقها مع مواصفات الجودة المرغوب فيها .

ت. كلف فشل العملية Process failure costs: وهي الكلف التي تنشأ عن تحديد أسباب الفشل المؤدية إلى إنتاج منتجات ذات جودة رديئة أو متدنية .

ث. كلف توقف العملية الإنتاجية Productivity process Downtime: هي كلف توقف عملية التصنيع بسبب تصليح المعدات الإنتاجية أو ضبطها أو تغيير المشغل أو تدريبه أو إحلال المواد المسببة لظهور الجودة الرديئة .

ج. كلف حفص سعر البيع Price down grading costs: وهي النفقات التي تنشأ عن بيع المنتجات المعيبة أو المتضررة أو ذات الجودة المتدنية بسعر أقل من سعر بيع صنفه أو مثيله .

4. كلف الفشل الخارجي External Failure costs: وهي الكلف المرتبطة عن شحن المنتج ذي

الجودة الرديئة إلى السوق مثل كلف عدم رضا المستهلك وتعد عملية تحديد كلف الفشل الخارجي واحتسابها عملية صعبة ، وذلك لأنها ترتبط بكل من المؤسسة والمستهلك .

وهذا ما يجعلها تختلف عن كلف الفشل الداخلي التي ترتبط بالمؤسسة فقط ولكن هذه العملية مهمة للمؤسسة لأنها توضح العلاقة بين الجودة المتحققة في منتجاتها ورضا الزبون الذي تسعى المؤسسات كافة لاكتسابه من أجل ازدهارها وتعظيم الأرباح وتتضمن هذه الكلف الآتي :

أ. كلف شكاوى الزبائن " Customer Compliant Costs " : وهي الكلف الناتجة عن استجابة المؤسسة لشكاوى الزبائن بشكل ملائم والتي ترتبط بالمنتجات المرتجعة وإلغاء الطلبات وتعويض المستهلكين .

الوظيفي

- ب. **كلف إعادة المنتج** Product return costs: وهي كلف إصلاح أو استبدال المنتوجات الرديئة التي أرجعها الزبون وكلفة فحص المعاد مرة أخرى
- ت. **كلف المسائل القانونية** Product liability costs: وهي كلف النشاطات القانونية التي تقوم بها المؤسسة من أجل التسوية مع المستهلكين .
- ث. **كلف فقدان المبيعات** Lost sales costs: وهي كلف عزوف الزبون عن شراء منتوجات المؤسسة نتيجة لإقتنائه بأن هذه المؤسسة تقدم منتوجات ذات جودة متدنية واللجوء إلى المؤسسات أخرى هي المبيعات المفقودة، المبيعات المخططة، (المبيعات الفعلية)، وان كلف الفشل الخارجي تتناقض مع مرور الزمن وتطور نظم الجودة في المؤسسة¹.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تكاليف الجودة

تحتاج إدارة الجودة الشاملة عادة إلى تقارير حول كلف الجودة المتحققة بالطريقة التي تسهل على نفسها الدراية الكاملة بأمور وقضايا الجودة وتعتبر الطريقة مؤشر الجودة هي العلاقة النسبية التي بموجبها حماية قياس كلف الجودة ذات الصلة على أسس قيمة وخير مثال على ذلك العلاقة النسبية ما بين كلف الجودة وبين مجموع الوحدات المنتجة وتستخدم هذه الأرقام أو المؤشرات في مقارنة الأداء المتحقق خلال فترتين من الزمن أو ما بين أداء الأقسام الإنتاجية والخدمية المختلفة بالمؤسسة.

ومن المؤشرات شائعة الاستخدام هي:

- 1- **مؤشر العمل** " Labor Index ": ويعني العلاقة النسبية أي النسبة المؤوية ما بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل المباشرة.
- 2- **مؤشر التكلفة** " Cost Index ": وهي العلاقة النسبية أي النسبة المؤوية ما بين تكلفة الجودة وبين كلف الإنتاج بشقيها الكلف المباشرة وغير المباشرة
- 3- **مؤشر المبيعات** " Sale Index ": وهي العلاقة النسبية أي النسبة المؤوية ما بين كلف الجودة وبين إجمالي قيمة المبيعات.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، ص : 83-84-85-86-87 .

الوظيفي

4- مؤشر الإنتاج " Production Index ": وهي العلاقة النسبية أي النسبة المؤوية ما بين كلف الجودة وبين كمية الإنتاج.

ولغرض توضيح نموذج تقرير الكلف واستخدام طريقة مؤشر الإنتاج نورد الأمثلة أدناه.

المثال 1:

تقوم شركة رشا للصناعات الكهربائية بتصنيع محركات صغيرة لغرض استخدامها في المكائن الكهربائية ومكائن قص الحشائش ، وقد قامت الشركة بإعداد برامج إدارة الجودة قبل أربعة سنوات حيث حققت النتائج الميينة في

الجدول رقم (03): كلف الجودة لشركة رشا للصناعات الكهربائية

المؤشرات	السنوات	1996	1997	1998
أولا : كلف الجودة				
1	الوقاية (دينار)	27000	41500	74600
2	الأداء (دينار)	155000	122500	107000
3	الفشل الداخلي (دينار)	386400	469200	219100
4	الفشل الخارجي (دينار)	242000	196000	106000
5	المجموع (دينار)	810400	829200	544400
ثانيا : المعايير المحاسبية				
	المبيعات (دينار)	4360000	4450000	5190000

الوظيفي

1890000	1880000	1810000	1760000	كلف التصنيع (دينار)
---------	---------	---------	---------	--------------------------

وترغب الشركة في إيجاد أثر من برنامج التحقق من الجودة بالإضافة إلى تطوير مؤشرات الجودة باستخدام البيانات الواردة في الجدول رقم (03) حيث نستنتج التالي:

- لقد بلغت الكلف الكلية للجودة حوالي 278 من مجموع الكلف التي جاءت نتيجة كلف الفشل تشكل عادة نسبة تتراوح ما بين (50 إلى 90 %) من مجموع الكلف الكلية للجودة وان السبب في مثل هذه الزيادات بالكلف يعود إلى زيادة عمليات مراقبة المنتج و الفحص لغرض تقليل أو اختزال المنتجات ذات الجودة المتدنية أو الرديئة والتي تؤدي إلى الزيادة بكلف الأداء.

- ترغب شركة رشا أيضا في تطوير مؤشر الجودة باستخدام كلف الجودة التي تتناسب مع قيمة المبيعات وكلف التصنيع على النحو التالي:

$$\text{مؤشر الجودة} = (\text{الكلف الكلية للجودة} / \text{قيمة المبيعات}) * 100$$

- بالنسبة للبيانات الواردة في مثالنا أعلاه فإنه مؤشر المبيعات لعام 1995 هو:

$$\text{تكلفة الجودة} / \text{المبيعات} = (4360000 / 810400) * 100 = 18.58\%$$

ويبين الجدول رقم(04) نتائج حسابات مؤشرات الجودة ذات الصلة بقيمة المبيعات وكلف التصنيع خلال السنوات الأربعة المبينة في المثال السابق

الجدول رقم (04) مؤشرات الجودة

السنة	مؤشر المبيعات	مؤشر جودة لكلف التصنيع %
1995	18.58	46.04%
1996	18.63	45.18%
1997	12.66	34.00%

¹د. عبد الستار محمد علي ، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2007 ، ص 505-504-503 .

الوظيفي

28.80%	10.49	1998
--------	-------	------

المصدر: عبد الستار محمد علي، نفس المرجع السابق، ص 505.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحسين مؤشرات الإنتاجية

يعني تحسين الإنتاجية أي تحسين وتطوير كافة مؤشرات المؤسسة الصناعية ومنها على وجه الخصوص استخدامات التكنولوجيا وتطوير وإدخال أساليب تكنولوجية جديدة وكذلك إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وتحسين الأنظمة والأساليب الإجراءات بالإضافة إلى تطوير وتدريب العاملين ورفع مهاراتهم فمن الضروري العمل على استخدام الأفضل للتكنولوجيا المتاحة وهذا بدوره لا يعني فقط استخدام التكنولوجيا العالية والمتقدمة وإنما لا بد من أن تكون مثل هذه القرارات على درجة عالية من الدقة والحذر الشديدين وخاصة في اختيار أي نمط من التكنولوجيا الحديثة والمتطورة التي تكون أكثر صلاحية وملائمة للعمليات حتى يتم إدخال مثل هذه التكنولوجيات .

وتمتاز الهياكل التنظيمية بأهمية خاصة طالما أنها تحقق القاعدة المادية والسلوكية للوصول إلى مؤشرات عالية الإنتاجية.... لأن الهيكل التنظيمي غير ملائم يلعب دورا (معكوسا) مضرا ضد تحسين الإنتاجية.

وعليه لا بد من اختيار الهيكل التنظيمي بصورة دقيقة وسليمة على المستويين الكلي والجزئي في المؤسسة وبناء تنظيم فاعل يعمل على تحقيق مؤشرات إنتاجية عالية.

وهذه الخطوة يجب أن تتحقق قبل تقديم البرامج الخاصة في تحسين وزيادة الإنتاجية.

وتحقيقها لهدف هذا الفصل ولأغراض الوصول إلى الشمولية الهادفة لأجزاء الكتاب سوف نركز على العوامل المؤدية إلى تحسين مؤشرات الإنتاجية وخاصة إنتاجية العمل وترتكز هذه العوامل في الآتي¹:

1- تبسيط وتنميط الوظائف والأعمال وكذلك الطرق الهندسية والفنية للأداء (العوامل التكنولوجية)

2- قياس العمل

3- تصميم الوظائف

¹د. عبد الستار محمد ، مرجع سابق ، ص: 83-84 .

الوظيفي

- 4- تقييم الوظائف
- 5- السلامة المهنية
- 6- الهندسة البشرية
- 7- جدولة الإنتاج

خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة من المتطلبات التي تحرص عليها المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الإنتاجية بصفة خاصة وعلي ضوء ماسبق يتضح لنا أن الجودة هي مجموعة خصائص والموصفات في المنتج التي تسعى إلى تحقيق رضا الزبون ونجد أيضا أن الرقابة علي جودة المنتوجات متواجدة ومنذ زمن ولكن الموضوع هنا هو دور الرضا الوظيفي وتأثيره علي جودة المنتوجات أو بمعنى أصح ماذا قدم الموظف الراضي عن عمله وكيف يحسن جودة المنتج وللإجابة علي هذا التساؤل نستطيع القول أن الرضا عن العمل ساهم في تطوير المنتوجات وسنحاول توضيح دوره بشكل أدق في الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية
مطاحن الحزمة

تمهيد

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناول دور الرضا الوظيفي في تحقيق جودة المنتج من الناحية التأصيلية والنظرية، سنحاول الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة، حيث سنتطرق من خلالها إلى عرض وتقديم الشركة التابعة (مطاحن الحنطة) وذلك من خلال التعريف بالشركة الأم (رياض سطيف) وكذا نشأة الشركة التابعة وإبراز مهام مصالحها وهيكلها التنظيمي. إلى تحليل الاستبيان، بعدها تفسير النتائج، وذلك من خلال المباحث التالية:

*المبحث الأول: الإطار الميداني لدراسة.

*المبحث الثاني: التعريف بميدان التربص.

*المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

المبحث الأول: الإطار الميداني لدراسة

سيتم في هذه الدراسة التطرق إلى مجموعة من المعلومات التي بإمكانها مساعدة المهتم في بناء تصور واضح للإطار النظري والعملي للموضوع.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يعتبر أسلوب الدراسة الجوهر والبدائية التي لا يمكن بدونها القيام بالدراسة. حيث يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد عليه من أجل دراسة الواقع أو الظاهرة كما، كما أنه يقوم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيرا كفيما وكميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضع خصائصها، أما التعبير الكمي فيقوم بإعطاء وصف دقيق يتم في توضيح مقدار الظاهرة المدروسة، وذلك من خلال إجراء مختلف التحليلات والتفسيرات من أجل الوصول إلى مختلف الحقائق.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحقيق جودة المنتج لمؤسسة اقتصادية جزائرية، و الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ما هو إلا من أجل التقييم والتحليل من أجل الحصول على معلومات ذات معنى لزيادة رصيد المعرفة عن الموضوع.

أولا: مصادر جمع المعلومات

تم جمع مختلف المعلومات من خلال استخدام مصدرين أساسيين:

✓ **المصادر الثانوية:** حيث تم استخدام المصادر أو البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للموضوع وقد تمثلت في مختلف المراجع، بالعربية، الإنجليزية، الملتقيات، المجلات، الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

✓ **المصادر الأولية:** وهي مختلف الأدوات التي تم استخدامها لمعالجة الجانب التحليلي للموضوع، وقد تمثلت في استخدام المقابلة والإستبانة كأداة رئيسية لذلك، حيث تم توزيع 45 استمارة في مؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة إلا أن التحليل اعتمد على 40 منها فقط.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال مؤسسة مطاحن الحنونة البالغ عددهم 200 عامل، وذلك من أجل استنباط الحقائق بشكل واضح، حيث تم إجراء مختلف التعديلات للتوصل إلى الاستبيان النهائي، وقد تم توزيع 45 استمارة.

أولاً: فترة الدراسة

قمنا بإجراء هذه الدراسة ما بين شهر أفريل وماي في سنة 2015.

ويعود سبب إصرارنا على إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة السابقة الذكر إلى:

1. طبيعة نشاط المؤسسة والذي له علاقة مباشرة بالموضوع.
2. سمعة المؤسسة واسمها في السوق.
3. خبرة المؤسسة في مجال نشاطها.
4. اتجاه الدولة الجزائرية إلى تشجيع استهلاك المنتج المحلي.

المطلب الثالث: أساليب جمع المعلومات

تم إعداد استبانة حول "دور الرضا الوظيفي في تحقيق جودة المنتج

وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للمستجوبين: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأجر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، السكن).

المحور الثاني: قياس الرضا الوظيفي ويتكون من (13) فقرة.

المحور الثالث: اتجاه العمال نحو تحقيق جودة المنتج ويتكون من (20) فقرة.

وقد تم استخدام معيار "لكارت الخماسي" لقياس الاستبانة وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): يوضح معيار لكارت لقياس الاستبانة

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

أولاً: صدق الاستبانة وثباته

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة، حيث تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق الحكمين

تم عرض الاستبانة الأولية على ضوء مجموعة من الحكمين تتألف من ثلاثة أعضاء في مجال التخصص في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأسماء الحكمين في، (الملحق رقم 02) حيث تم الاستجابة لآراءهم وقد تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، (الملحق رقم 01)

2. ثبات الاستبانة من خلال معيار Cronbachs Alpha:

قبل إخضاع نتائج الاستبانة للدراسة لابد من حساب التناسق الداخلي للأسئلة أي مستوى الثبات والتناسق الداخلي العوامل، ويتم ذلك عن طريق استخدام كرونباخ ألفا.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,944	40

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لكرونباخ ألفا قد تجاوزت الحد الأدنى (0,6)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة الثلاثة (0,944) وهذا يدل على أن معامل الارتباط مرتفع يقترب من (1) وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، (الملحق رقم 01) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق

وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصدق الاستبانة وصلاحيتها والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الدراسة.

قبل أن نتطرق إلى المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة، والتي تعتبر كفروع من فروع أو كوحدة من وحدات المؤسسة الأم ألا وهي مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف، لا بد أن نلقي بإطلالة سريعة على هاته المؤسسة الأم:

أولاً: المؤسسة الأم:

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات. ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته. كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات ماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداءً من 2 أبريل 1990، حيث تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية برأسمال قدر في 1997 بـ: 2.525.000.000 دج، وتمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحاً معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51% خلال الثلاث سنوات الأولى والتي قدرت بـ: 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995.

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1997/1993 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية وإدماج الاحتياطات.

إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي:

جدول رقم (06): رأس المال الإجمالي للشركة الموزع

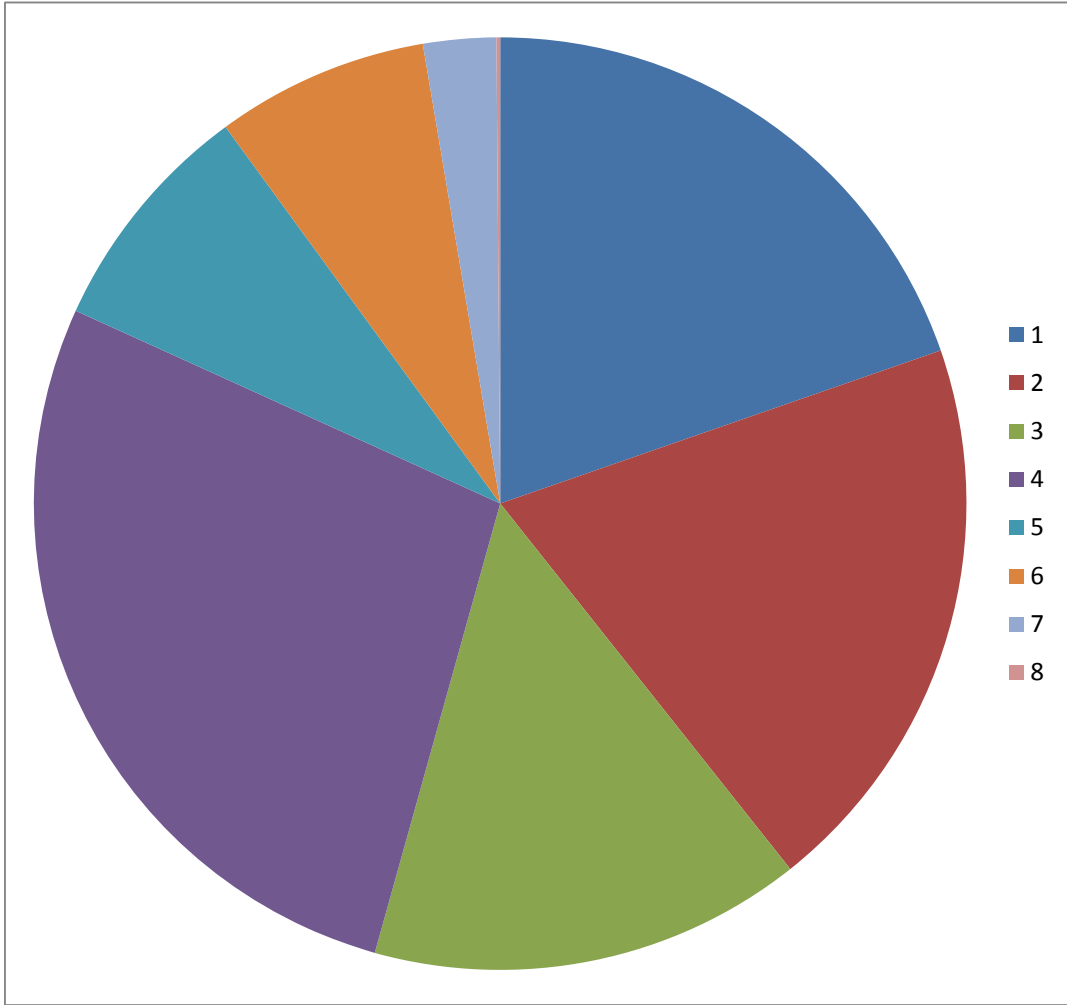
المبلغ	الشركات التابعة للشركة
628.000.000 دج	1- مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش
627.000.000 دج	2- مطاحن البيان / ش م / برج بوعريريج
479.000.000 دج	3- مطاحن الحنونة / ش م / المسيلة
876.500.000 دج	4- مطاحن الهضاب العليا / ش م / سطيف
261.000.000 دج	5- مطاحن الواحات / ش م / تقرت
235.000.000 دج	6- مطاحن الزيبان / ش م / القنطرة
81.000.000 دج	7- مطاحن سيدي عيسى / ش م /
4.000.000 دج	8- الفلاحة الجنوبية:

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

ملاحظة: يقدر رأس مال رياض سطيف في سنة 2011 بـ: 5.000.000.000 دج

وفيما يلي رسم تخطيطي يوضح رأس المال الإجمالي للشركة موزع:

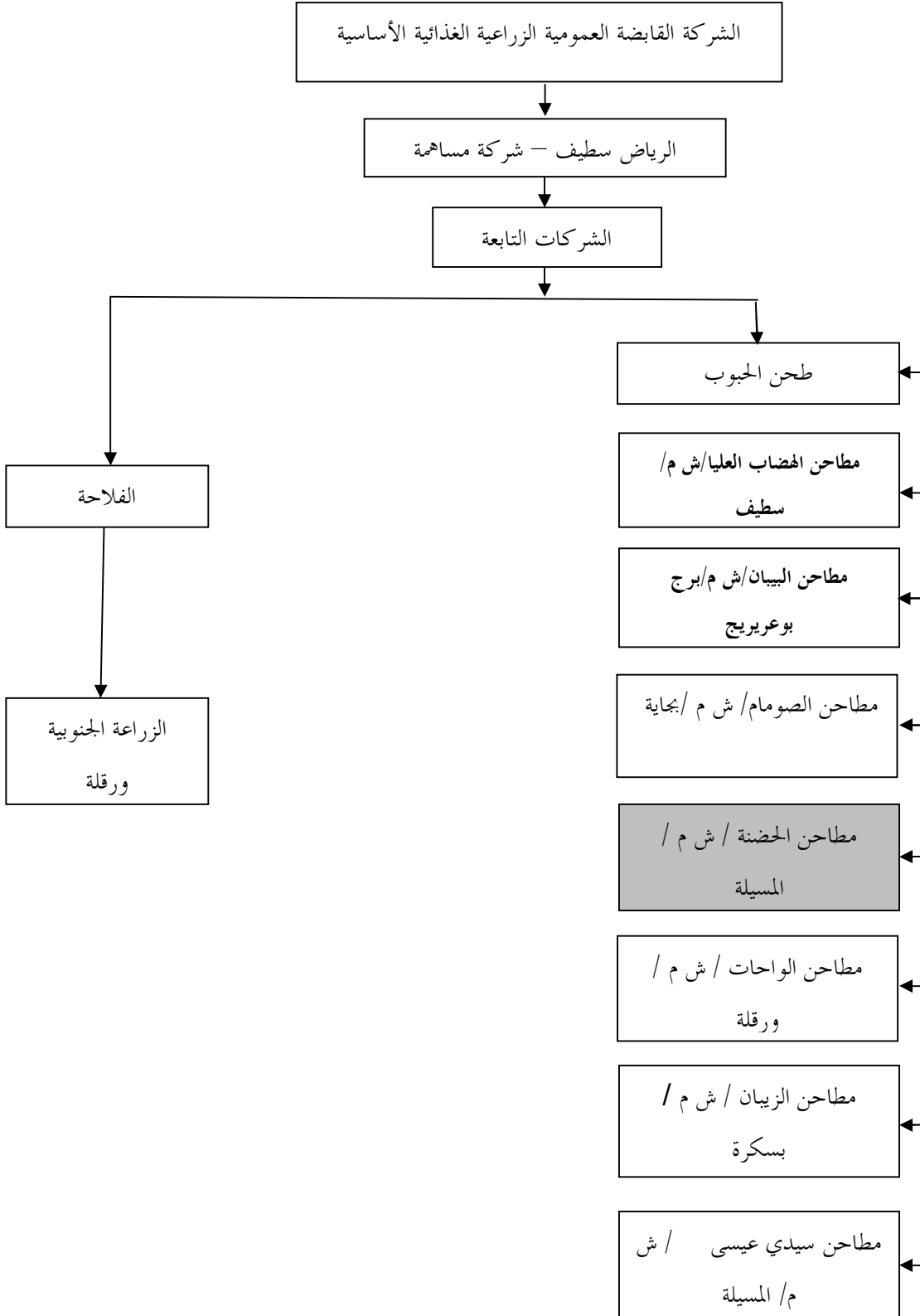
الشكل رقم(04): رسم تخطيطي يوضح رأس المال الإجمالي للشركة الموزع.



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

والشكل الموالي يوضح تقسيم الوحدات التابعة لشركة رياض سطيف وهذا حسب الوظيفة ومكان النشاط

الشكل رقم (05): تقسيم الوحدات " لرياض سطيف " .



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

ثانيا: بطاقة فنية حول مطاحن الحنونة بالمسيلة:

1. نشأة مطاحن الحنونة بالمسيلة:

الشركة التابعة لمطاحن " الحنونة " بالمسيلة. أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف"، تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 2005/04/30.

2. المقر الاجتماعي:

تقع مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة في الشمال الشرقي لولاية المسيلة، وذلك بمحاذاة طريق برج بوعريبيج Route de B.B.A M'sila، حيث تقع في مكان استراتيجي، حيث أن هناك العديد من المسافرين يمرون على هذا الطريق، هذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ويؤدي إلى ترسخ علامة المؤسسة واسمها لدى الكثير منهم.

3. الممتلكات:

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحنونة مسمدتين ومطحنة واحدة علماً أن:

- ✓ مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً (1000 قنطار قمع صلب و1000 قنطار قمع لين).
- ✓ تكلفة المشروع 22.091.548.055 دج؛
- ✓ تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981؛
- ✓ ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار لين) حيث تكلفة رفع القدرة الإنتاجية كانت قدرت بحوالي: 24.220.225.351 دج؛
- ✓ مطحنة سميد من إنجاز شركة إيطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً وتكلفة المشروع 56.398.610.184 دج وكان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

4. قدرة الطحن:

Blé dur	5.500 Qx / J	✓ القمح الصلب:
Blé tendre	1.500 Qx / J	✓ القمح اللين:

5. القدرة الإنتاجية :

- ✓ السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %)؛
- ✓ الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق المخازن بنسبة استخراج تقدر بـ 72%).

المطلب الثاني: مهام مصالح المؤسسة

تتمثل مهام مصالح المؤسسة فيما يلي:

▪ رئيس المدير العام:

يتكفل الرئيس المدير العام بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة، إذا وبشكل عام لا بد عليه من تنفيذ جميع المهام المناطة به ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- ✓ الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛
- ✓ يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛
- ✓ التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع؛
- ✓ يقوم بالربط بين جميع الدوائر؛
- ✓ يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالوضعية الإنتاجية والمالية للمؤسسة.

▪ وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

- ✓ قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة؛
- ✓ قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات.

1. قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

ينقسم إلى ما يلي:

✓ الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

✓ مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

✓ المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

✓ المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

✓ مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

2. قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات :

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

✓ مديرية الاستغلال : وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

– مصلحة التموين : ومن مهامها ما يلي:

➤ شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

➤ تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

– مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في

ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه

المصلحة إلى مصنعين هما:

➤ مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

➤ مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفرينة على الترتيب بطاقة

إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاث فروع :

✓ فرع محاسبة المواد.

✓ فرع الطحن والإنتاج.

✓ فرع الشحن والتوظيف.

✓ ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون

كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا

تعتبر من أهم المصالح.

- **مصلحة الصيانة** : ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج وتشغيل هذه

الأجهزة 24 سا / 24 سا وتنفرع هذه المصلحة إلى:

➤ فرع الإلكترونيات والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

➤ فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات .

- **مصلحة تسيير المخزونات**: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة

المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتنفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

➤ فرع استقبال وتخزين الحبوب.

➤ فرع تسيير مخزونات الأكياس.

➤ فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

■ **مديرية التسويق** : وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه

المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح)

كما لها نقاط بيع محلية.

■ **مديرية الإدارة والمالية**: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

✓ **مصلحة المحاسبة والمالية**: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على

عائقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبة المبيعات.

- فرع المحاسبات.

✓ مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى: فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

✓ مصلحة الوسائل العامة : ومن مهامها:

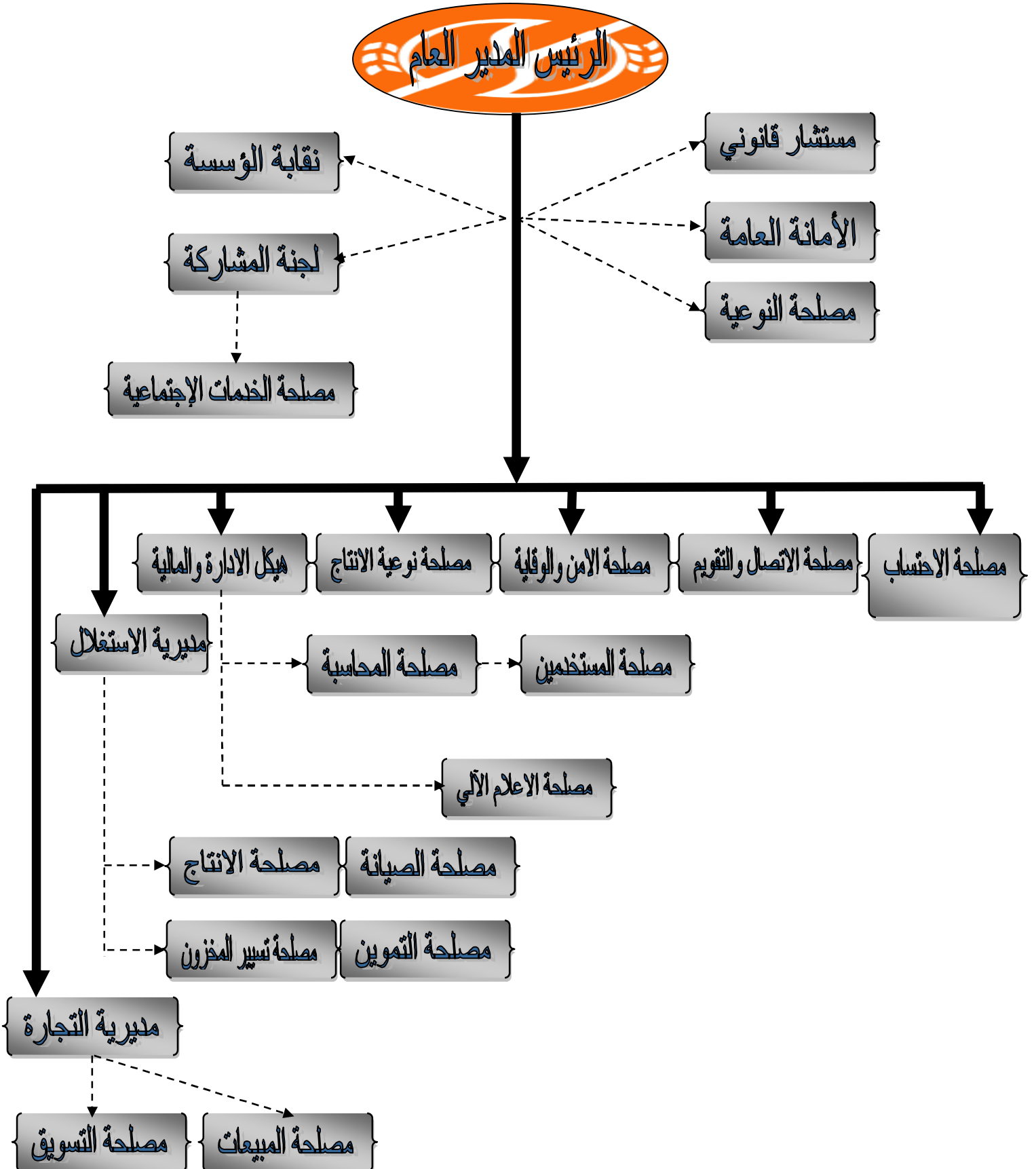
- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

✓ مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

والشكل التالي يوضح هذه المديرية بمختلف مصالحها

***** الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنطة *****



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.

تنشط المؤسسة مطاحن الحنطة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحنطة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- ✓ تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- ✓ زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ✓ محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- ✓ التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
- ✓ المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- ✓ خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- ✓ الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه .
- ✓ محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية .
- ✓ محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال... الخ.
- ✓ الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المطلب الرابع: تقديم مصلحة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية).

- ✓ العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته والاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو للخدمة المصلحة العامة.

أولا: مهام مصلحة المستخدمين في المؤسسة

- ✓ تهتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة بـ 32 سنة).
- و من جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

- تنصيب العمال والاحتفاظ بملفاتهم وتمر عملية التنصيب بالخطوات التالية:

➤ محضر تنصيب:

فيه السنة واليوم والشهر واسم الموظف وصنف الوظيفة مع إمضاء المدير والشخص المعني.

➤ مقرر التعيين:

يظم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام.

➤ تكوين الملف الخاص، بالموظف.

"حيث يتم الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية."

حيث يكون الشخص في العام الأول متربص من الدرجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" وبعدها يدخل في الأقدمية.

➤ التكفل برتبة العميل:

وتكون من حسب الدرجة والصنف حيث أن الدرجة (1-2) حالية ومن (1-10) قديمة.

➤ وضع التكفل بأجور العمال:

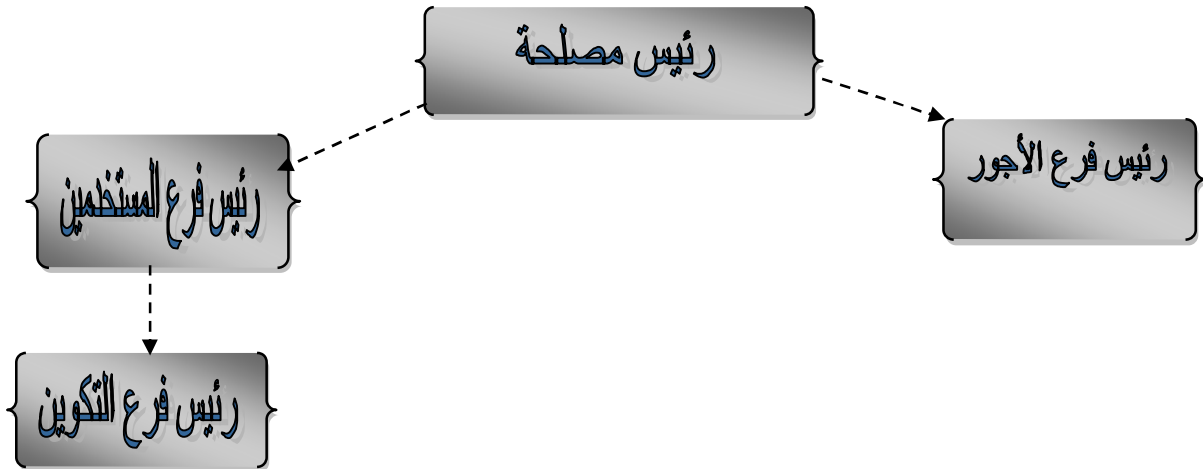
حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات وليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه أجر المهارة (حسب الدرجة).

➤ تتكفل بالعطل الاستثنائية أو المرضية.

➤ تتكفل بوضع ملفات التقاعد.

ثانيا: دراسة المناصب في مصلحة المستخدمين .

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية.



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

✓ رئيس مصلحة: يتمثل دوره أساسا في الإشراف على المصلحة.

أما مهامه فتتمثل أساسا في :

- مراقبة احتياجات المصلحة (بشرية، أو مادية)
- استقبال شكاوى العمال .
- متابعة التقويم اليومي للعمال.
- الاهتمام بتشغيل الشباب.
- المصادقة على القرارات (الاستقالة ،التوضيف ،نهاية العقد ...).

✓ رئيس فرع المستخدمين :

- ويتمثل دوره أساسا في توجيه العمال والإشراف عليهم .

وتتمثل مهامه في:

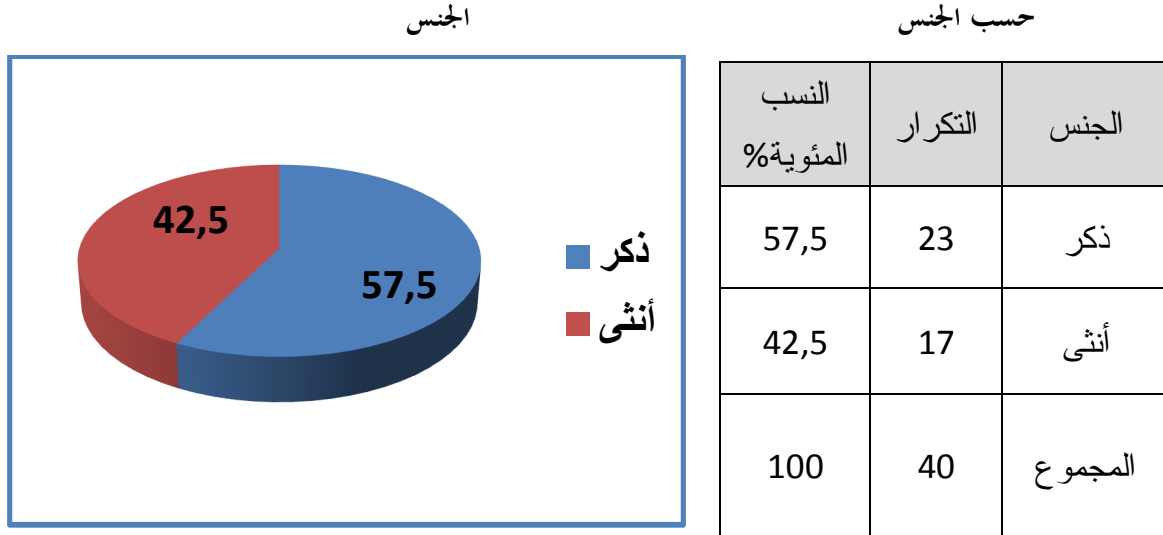
- مراقبة حضور العمال.
- تنظيم ملفات المداولة.
- مراقبة إمضاء المداومة.
- مراقبة العطل السنوية والطارئة.
- مراقبة التحضيرات (ساعات إضافية).
- مراقبة رخص الغيابات.
- مراقبة التقارير الإحصائية المتعلقة بالعمال.
- معاينة التوظيف.
- تسوية التجديد في العقود.
- الإمضاء على الإستقالات.
- متابعة الحركية العمالية.
- تسوية التحويلات.
- مراقبة التجهيزات .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المطلب الأول: تحليل وتفسير المعلومات الشخصية

1. تحليل أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة الشكل (08): تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة

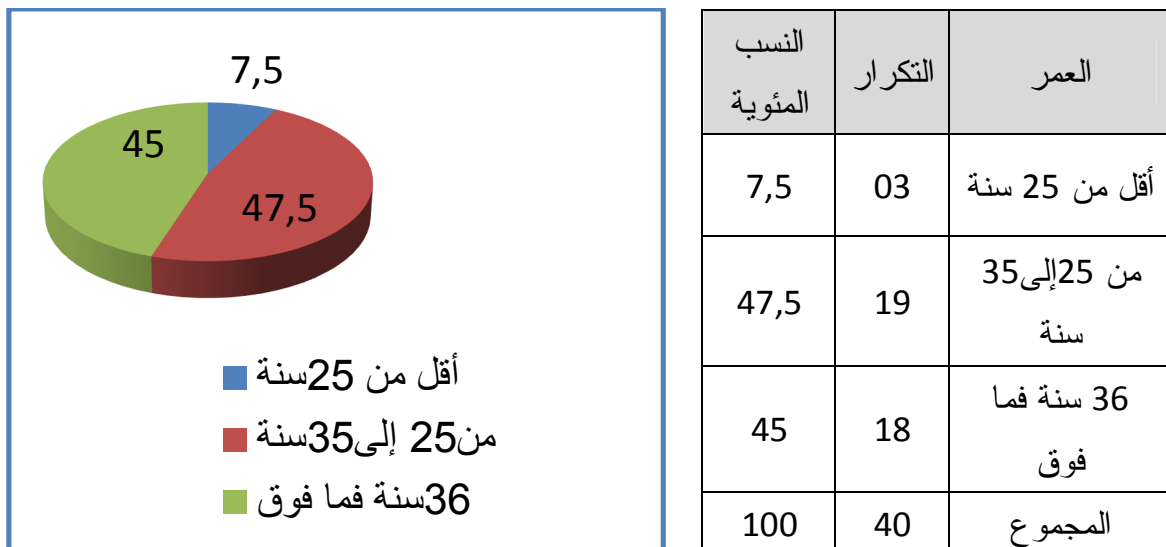


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (07): تعتمد على فئة الذكور بنسبة 57,5% ، ثم تليها فئة الإناث بنسبة 42,5%.

2. تحليل أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر الشكل رقم (09): تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة العمر

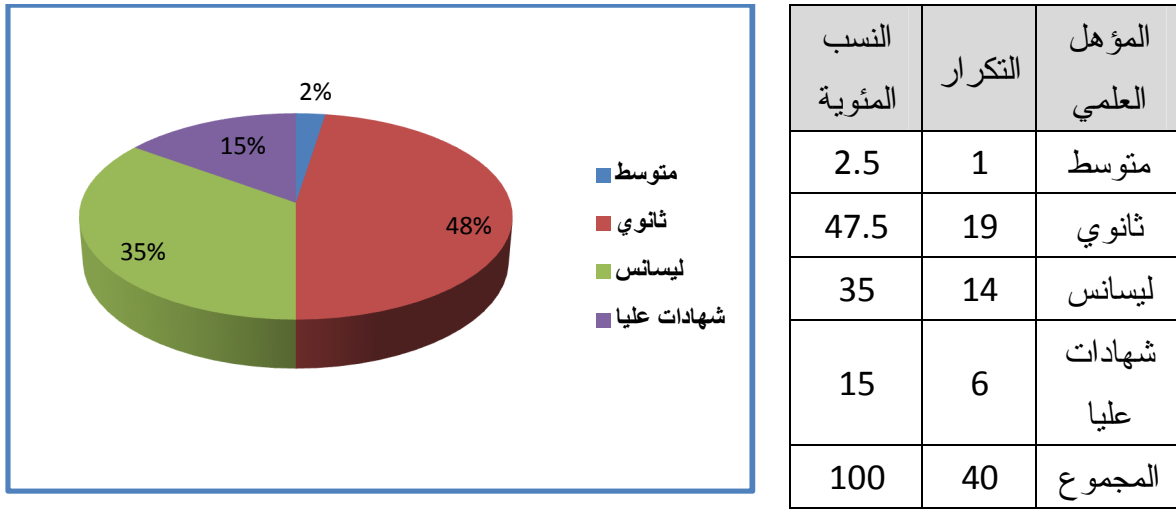


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (9): أن ما نسبته 47,5% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة، ثم تليها الفئة التي تراوحت أعمارهم من 36 فما فوق بنسبة 45% وأخيرا الفئة التي تراوحت أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 7,5%، وهذا مؤشر إيجابي باعتبار العنصر الشبابي يمثل النسبة الأكثر.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (10): تمثيل بياني للنسب المئوية لفئة المؤهل العلمي

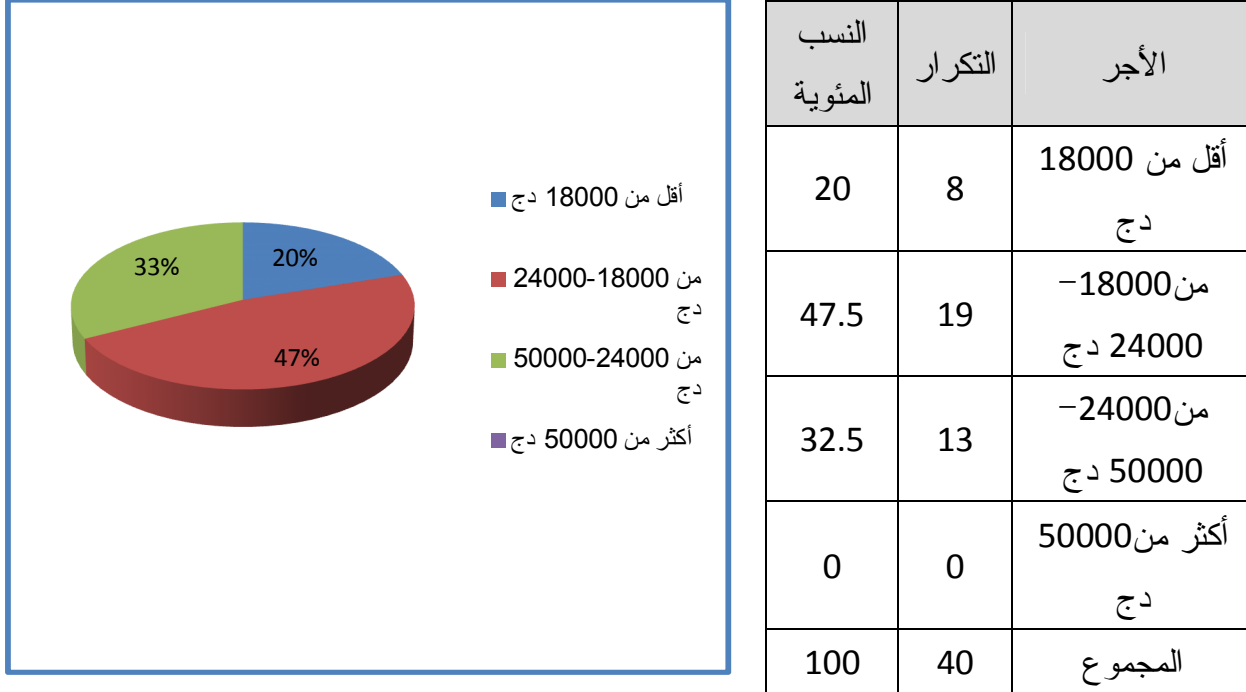


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي حيث يلاحظ أن 47.5% من أفراد العينة البالغ عددهم 19 فردا ذو مؤهل علمي ثانوي، وجاءت الفئة ذات المؤهل العلمي ليسانس حيث بلغت النسبة 35% والبالغ عددهم 14 فرد، وجاءت الفئة الحاصلة على شهادات عليا المرتبة الثالثة بنسبة 15% والبالغ عددهم 6، أما المرتبة الأخيرة هي فئة متوسط بنسبة 2.5% و البالغ عددهم 1.

4. توزيع أفراد العينة حسب الأجر.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشكل رقم (11): تمثيل بياني للنسب المئوية لفئة الأجر

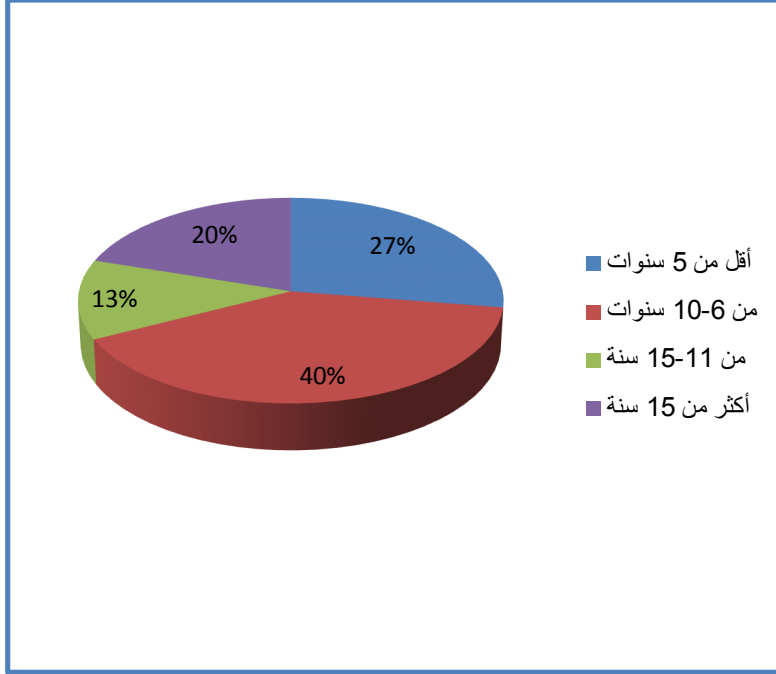


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم () : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر في المؤسسة، حيث يلاحظ أن أغلبية العمال يتراوح أجرهم ما بين 18000 دج و 24000 دج بنسبة 47.5 % والبالغ عددهم 19، والفئة الثانية يتراوح أجرهم ما بين 24000 دج و 50000 دج بنسبة 32.5 % والبالغ عددهم 13، أما الفئة الأخيرة يقل أجرهم 18000 دج بنسبة 20% والبالغ عددهم 8.

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الشكل رقم (12): تمثيل بياني للنسب المئوية لفئة الخبرة



النسب المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
27.5	11	أقل من 5 سنوات
40	16	من 6-10 سنوات
12.5	5	من 11-15 سنة
20	8	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

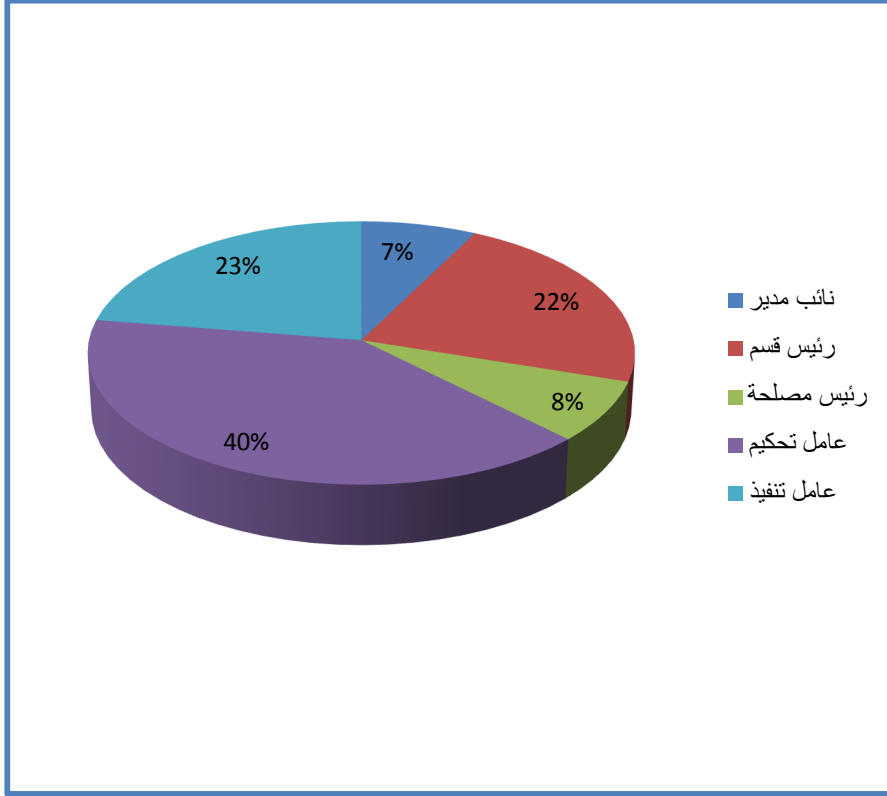
يوضح الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، يلاحظ أن نسبة 40% من العمال أو الموظفين تتراوح خبرتهم ما بين 6 و 10 سنوات والبالغ عددهم 16 عامل، وتأتي الفئة الثانية من العمال التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 27.5% والبالغ عددهم 11، أما بالنسبة للمرتبة الثالثة من العمال التي تزيد خبرتهم عن 15 سنة بنسبة 20% والبالغ عددهم 8، أما في المرتبة الأخيرة من العمال التي تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 12.5% والبالغ عددهم 5.

6. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الشكل رقم (13): تمثيل بياني للنسب المئوية لفئة المستوى

الوظيفي

الوظيفي



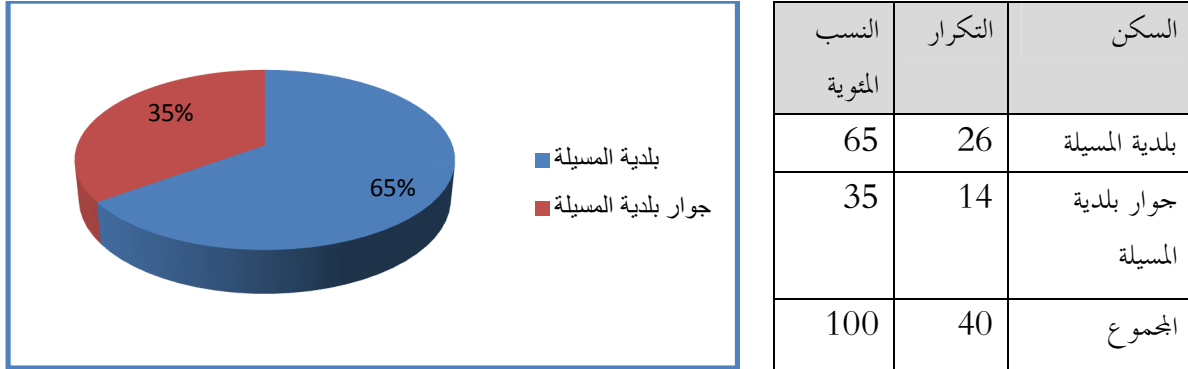
النسب المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
7.5	3	نائب مدير
22.5	9	رئيس قسم
7.5	3	رئيس مصلحة
40	16	عامل تحكيم
22.5	9	عامل تنفيذ
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي حيث يلاحظ أن نسبة 40% بعدد 16 عامل تحكيم ثم تليها نسبة 22.5% بعدد 9 عمال تنفيذ، ونفس الشيء بالنسبة لرئيس قسم، أما المرتبة الثالثة والأخيرة يحتلها كل من رئيس مصلحة ونائب مدير بنسبة 7.5% بعدد 3.

7. توزيع أفراد العينة حسب السكن.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السكن الشكل رقم (14): تمثيل بياني للنسب المؤوية لفئة السكن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة حسب السكن، حيث يلاحظ أن المؤسسة اعتمدت في إختيارها للعمال الذين يسكنون بالقرب منها لأن نسبة 65% بعدد 26 عامل يسكنون بلدية المسيلة أما النسبة المتبقية أي 35% بعدد 14 يسكنون جوار بلدية المسيلة، وهذه النسبة 65% من عمال بلدية المسيلة ينجر عنها الظروف الخارجية الملائمة لسكن المتعلقة بالتنقل وعدم التأخر.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

الجدول رقم (14): قياس الرضا الوظيفي

المجموع	التكرار / النسبة المئوية					العبارات والعناصر	الرقم
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
40 %100	8 %20	27 %67.5		5 %12.5		أستمتع أثناء أدائي لعملي	1
40 %100	10 %25	22 %55	3 %7.5	4 %10	1 %2.5	أنا أحس بإنجاز عملي و أهمية قدراتي بالمؤسسة	2
40 %100	8 %20	22 %55	5 %12.5	2 %5	3 %7.5	أنا راضي عن وظيفتي	3
40 %100	10 %25	18 %45	7 %17.5	3 %7.5	2 %5	تتوافق قدراتي مع متطلبات وظيفتي	4
40 %100	12 %30	18 %45	3 %7.5	4 %10	3 %7.5	أنا أحظى بالمعاملة الجيدة من المدير من ناحية التوجيه	5
40 %100	14 %35	12 %30	6 %15	6 %15	2 %5	أنا أشعر بالراحة النفسية	6
40 %100	9 22.5	10 25	9 22.5	9 22.5	3 7.5	أنا راضي عن التعويضات المقدمة مع ما أقدمه من جهد	7
40 %100	9 %22.5	13 %32.5	10 %25	6 %15	2 %5	أنا أشعر بالتقدير المعنوي و أنني شخص تعتمد عليه المؤسسة	8
40 %100	10 %25	15 %37.5	9 %22.5	3 %7.5	3 %7.5	أشعر بالأمان و طيفيا	9
40 %100	6 %15	16 %40	12 %30	5 %12.5	1 %2.5	يمكنني عملي من التشاور مع زملائي و المسؤولين في المؤسسة	10
40 %100	3 %7.5	9 %22.5	12 %30	12 %30	4 %10	أنا أشعر بأن تحديد المستويات العملية يحقق العدالة الداخلية	11
40 %100	3 %7.5	9 %22.5	12 %30	14 %35	2 %5	أنا أشعر بأن التعويضات و الأجور تحقق التنافسية الخارجية	12
40 %100	4 %10	5 %12.5	15 %37.5	13 %32.5	3 %7.5	تعتمد الترقية في وظيفتي على أسس موضوعية و علمية	13

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول رقم(14): نلاحظ ان هناك نسبة 67.5% من أفراد عينة الدراسة يستمتعون أثناء تأدية عملهم، وتليها نسبة 20% من أفراد العينة ترى أنها يتم الاستمتاع بدرجة كبيرة أما بخصوص النسبة المتبقية والتي تمثل 12.5% غير مستمتعين أثناء تأدية عملهم.
- من خلال الجدول: نلاحظ أن هناك نسبة 55% من أفراد عينة الدراسة يحسون بإنجاز عملهم ولديهم أهمية قدراتهم بالمؤسسة، وتليها نسبة 25% من أفراد العينة ترى أنها لديها قدرات بدرجة كبيرة أما بخصوص النسبة المتبقية والتي تمثل 10% لا يحسون بإنجاز عملهم وليس لديهم أهمية وقدرات بالمؤسسة، بخصوص نسبة 7.5% فهي لم تجب عن السؤال إما لعدم اهتمامها بالموضوع محل الدراسة، أما النسبة المتبقية والأخيرة تمثل 2.5% ليس لديهم أهمية إطلاقاً بالمؤسسة.
- من خلال الجدول: نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد عينة الدراسة أنهم راضون عن وظيفتهم، ثم تليها نسبة 20% من أفراد العينة ترى أنها لديها درجة كبيرة من الرضا عن الوظيفة، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 12.5% فهي لم تجب عن هذا السؤال، بخصوص نسبة 7.5% غير راضون إطلاقاً عن وظيفتهم، أما النسبة الأخيرة التي تمثل 5% فهم غير راضون عن وظيفتهم.
- من خلال الجدول: نلاحظ أن نسبة 45% من أفراد عينة الدراسة أن لديهم التوافق بين القدرات والمتطلبات الوظيفية، ثم تليها نسبة 25% من أفراد عينة الدراسة لديهم التوافق بين القدرات والمتطلبات الوظيفية بدرجة عالية، أما بخصوص نسبة 17.5% لم يجيبون عن هذا السؤال، أما النسبة المتبقية 7.5% عدم التوافق بين القدرات والمتطلبات الوظيفية، أما النسبة الأخيرة 5% عدم التوافق إطلاقاً بين المتطلبات الوظيفية والقدرات.
- من خلال الجدول: نلاحظ أن نسبة 45% من أفراد عينة الدراسة يحظون بالمعاملة الجيدة من المدير من ناحية التوجيه، ثم تليها نسبة 30% يحظون بحظ كبير من المعاملة الجيدة أما نسبة 10% من أفراد العينة غير موافقون على ذلك، ونسبة 7.5% من أفراد العينة غير موافقون بتاتا على ذلك، أما النسبة المتبقية 7.5% من أفراد العينة لم تجيب عن هذا السؤال.
- من خلال الجدول: نلاحظ أن نسبة 35% من أفراد العينة يشعرون بالراحة نفسية كبيرة ثم تليها نسبة 30% من أفراد العينة موافقون على ذلك، أما نسبة 15% من أفراد العينة غير موافقة على ذلك، ونسبة 15% فهي لم تجب عن السؤال إما لعدم اهتمامها بالموضوع محل الدراسة أو أنها من الفئة التي لم تكون، وبخصوص النسبة المتبقية 5% غير موافقة إطلاقاً على وجود راحة نفسية.

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 25% من أفراد العينة موافقون عن التعويضات المقدمة مع ما يقدموه من جهد، ثم تليها الفئة الثانية بنسبة 22.5% من أفراد العينة يؤكدون على ذلك، ونفس النسبة من أفراد العينة التي لم تجب عن السؤال، ونفس النسبة أيضا بالنسبة للفئة التي هي غير راضية عن التعويضات المقدمة، أما بخصوص النسبة المتبقية 7.5% غير موافقة إطلاقا عن التعويضات المقدمة مع ما يقدموه من جهد.
- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 32.5% من أفراد العينة يشعرون بالتقدير المعنوي وأنهم أشخاص تعتمد عليهم المؤسسة، ثم تليها الفئة الثانية بنسبة 25% لم تجب عن السؤال، والفئة الثالثة من أفراد العينة بنسبة 22.5% موافقة بشدة على أنها لديها شعور بالتقدير المعنوي، أما الفئة التي تليها بنسبة 15% غير موافقة على ذلك، وبخصوص النسبة المتبقية التي تمثل 5% من أفراد العينة ليس لديها شعور بتاتا بالتقدير المعنوي.
- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 37.5% من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالأمان وظيفيا، ثم تليها نسبة 25% موافقة بشدة على ذلك، أما بخصوص نسبة 22.5% من أفراد العينة فهي لم تجب عن السؤال، والنسبة الأخيرة التي تمثل 7.5% غير موافقة عن الشعور بالأمان الوظيفي، ونفس النسبة بالنسبة لفئة التي هي غير موافقة بشدة.
- من خلال الجدول نلاحظ نسبة 40% من أفراد العينة يمكنهم عملهم من التشاور مع زملائهم والمسؤولين في المؤسسة، ثم تليها نسبة 30% من أفراد العينة لم تجب عن السؤال، أما نسبة 15% للفئة التي تليها موافقة بشدة عن هذا السؤال، وبخصوص النسب الأخيرة 12.5% و 2.5% فهي غير موافقة وغير موافقة بشدة على التوالي.
- من خلال الجدول نلاحظ نسبة 30% من أفراد العينة يرون بأن بتحديد المستويات العملية لا يحقق العدالة الداخلية، ثم تليها الفئة التي لم تجب عن السؤال بنفس النسبة السابقة، أما الفئة الموافقة على تحقيق العدالة الداخلية تمثل نسبة 22.5%، ونسبة 10% غير موافقة بشدة على ذلك، وبخصوص الفئة المتبقية التي تمثل 7.5% موافقة بشدة عن تحقيق العدالة الداخلية.
- من خلال الجدول نلاحظ نسبة 35% من أفراد العينة يرون بأن تحديد الأجور والتعويضات لا يحقق التنافسية الخارجية، ثم تليها الفئة التي لم تجب عن السؤال بنسبة 30%، أما الفئة الموافقة على تحقيق التنافسية الخارجية تمثل نسبة 22.5%، ونسبة 7.5% موافقة بشدة على ذلك، وبخصوص الفئة المتبقية التي تمثل 5% غير موافقة إطلاقا عن تحقيق التنافسية الخارجية.

■ من خلال الجدول نلاحظ نسبة 37.5% من أفراد العينة لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 32.5% غير موافقة عن الترقية الوظيفية، أما الفئة التي نسبتها 12.5% موافقة عن الترقية الوظيفية في المؤسسة، وبخصوص النسب المتبقية 10% و 7.5% موافقة بشدة وغير موافقة بشدة على التوالي.

*** وفي الأخير نلاحظ أن نسبة 67.5% هي أعلى نسبة في الجدول رقم (14) موجودة في خانة [موافق] ثم تليها نسبة 55% تكررت مرتين وكذلك نفس الشيء بالنسبة ل 45% في نفس الخانة، كما نلاحظ أن أغلب الإجابات تتراوح ما بين 20% و 35% في الخانة [موافق بشدة]؛

والجدول رقم (15): يبين متوسط النسبة المئوية لكل خانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابات
5.98%	16.15%	19.8%	37.69%	20.38%	متوسط النسبة المئوية

ومنه نستنتج: أن نسبة مقبولة من إجابات العمال تصب في الاتجاه الإيجابي للرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: اتجاه العمال نحو تحقيق جودة المنتج

الجدول رقم(16): اتجاه العمال نحو تحقيق جودة المنتج

المجموع	التكرار/ النسبة المئوية					العبارات والعناصر	الرقم
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
40 %100	11 %27.5	20 %50	8 %20	1 %2.5		تلتزم المؤسسة بتحقيق جودة منتجاتها	14
40 %100	7 %17.5	26 %65	5 %12.5	1 %2.5	1 %2.5	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير كل متطلبات تحقيق المنتج الجيد	15
40 %100	8 %20	18 %45	13 %32.5	1 %2.5		أحرص على أن يكون أدائي جيد لأحقق جودة المنتج	16
40 %100	7 %17.5	14 %35	18 %45	1 %2.5		أدرك بأن مجهودي يساهم في تحقيق جودة المنتج	17
40 %100	5 %12.5	20 %50	11 %27.5	3 %7.5	1 %2.5	أحاول دائما أن أتغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي لعملي	18
40 %100	4 %10	13 %32.5	9 %22.5	8 %20	6 %15	أدرك بأن سمعتي ترتبط بسمعة المؤسسة	19
40 %100	2 %5	12 %30	4 %10	8 %20	14 %35	لمشاكل التي تواجه المؤسسة أتحمّل همومها	20
40 %100	7 %17.5	14 %35	14 %35	2 %5	3 %7.5	أحاول دائما أن أطور أدائي	21
40 %100	6 %15	14 %35	14 %35	3 %7.5	3 %7.5	إضاعة الوقت أعتبره في غير صالح المؤسسة	22
40 %100	3 %7.5	13 %32.5	15 %37.5	6 %15	3 %7.5	غيابي أعتبره إنتقاص من أداء المؤسسة	23
40 %100	6 %15	26 %65	7 %17.5		1 %2.5	تهتم الإدارة في مؤسستنا بتكوين موظفيها و تدريبهم	24
40 %100	6 %15	14 %35	11 %27.5	6 %15	3 %7.5	لدى مؤسستنا قواعد و إجراءات للتعامل مع المشكلات	25
40 %100	6 %15	13 %32.5	19 %47.5	1 %2.5	1 %2.5	يمتاز العاملون في مؤسستنا بروح التعاون فيما بينهم	26
40 %100	5 %12.5	10 %25	20 %50	4 %10	1 %2.5	يتصف مناخ العمل في مؤسستنا بوجود علاقات ودية بين العمال و الإدارة العليا	27
40 %100	4 %10	7 %17.5	18 %45	8 %20	3 %7.5	لدى العاملين في مؤسستنا قدرات للإدارة	28

و تحمل أعباء عملهم						
40 %100	2 %5	8 %20	19 %47.5	8 %20	3 %7.5	29 توفر مؤسستنا فرص للعاملين لتطوير كفاءتهم الذاتية
40 %100	2 %5	7 %17.5	21 %52.5	7 %17.5	3 %7.5	30 نهتم مؤسستنا بمتابعة الابتكارات الجديدة
40 %100	2 %5	9 %22.5	16 %40	10 %25	3 %7.5	31 تشجع مؤسستنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة
40 %100	2 %5	12 %30	10 %25	13 %32.5	3 %7.5	32 تعمل مؤسستنا على إقامة تربصات بالخارج لمختصين في مجال الجودة
40 %100	1 %2.5	8 %20	17 %42.5	11 %27.5	3 %7.5	33 تقدم مؤسستنا تحفيزات ومزايا لذوي الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول رقم(16): نلاحظ نسبة 50% من أفراد العينة يوافقون على إلتزام المؤسسة بتحقيق جودة منتجاتها، ثم تليها الفئة الثانية من أفراد العينة بنسبة 27.5% موافقون بشدة عن ذلك، أما نسبة 20% من أفراد العينة فهي لم تجب عن السؤال، وبخصوص النسبة الأخيرة المتمثلة في 2.5% فقط غير موافقة على إلتزام المؤسسة بتحقيق جودة منتجاتها.
- من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 65% من أفراد العينة يوافقون على سعي إدارة المؤسسة إلى توفير متطلبات تحقيق المنتج الجيد، ثم تليها الفئة الثانية من أفراد العينة بنسبة 17.5% موافقون بشدة عن ذلك، أما نسبة 12.5% من أفراد العينة فهي لم تجب عن السؤال، وبخصوص النسبتين الأخيرتين والمتمثلة في 2.5% فقط غير موافقة وغير موافقة إطلاقاً على سعي إدارة المؤسسة إلى توفير متطلبات تحقيق المنتج الجيد.
- من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 45% من أفراد العينة يوافقون على حرص الأداء الجيد لتحقيق جودة المنتج، ثم تليها نسبة 32.5% لم تجب عن السؤال، أما نسبة 20% فهي موافقة بشدة، والنسبة الأخيرة المتمثلة في 2.5% فقط غير موافقة على حرص الأداء الجيد لتحقيق جودة المنتج.
- من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 45% من أفراد العينة لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 35% فهي الفئة التي تدرك بأن مجهودها يساهم في تحقيق جودة المنتج، أما نسبة 17.5% فهي موافقة بشدة، والنسبة الأخيرة المتمثلة في 2.5% فقط غير موافقة بأن مجهودها يساهم في تحقيق جودة المنتج.
- من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 50% من أفراد العينة تحاول دائماً أن تتغلب على المعوقات التي تواجههم أثناء أدائهم للعمل، ثم تليها نسبة 27.5% لم تجب عن السؤال، أما نسبة 12.5% من أفراد العينة موافقة

بشدة عن التغلب على المعوقات، وبخصوص النسب الأخيرة 7.5% و 2.5% فهي على التوالي غير موافقة وغير موافقة بشدة.

■ من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 32.5% من أفراد العينة لديها ارتباط بين سمعتها وسمعة المؤسسة، ثم تليها نسبة 22.5% لم تجب عن السؤال، أما نسبة 20% من أفراد العينة فهي غير موافقة عن هذا الارتباط، ونسبة 15% غير موافقة بشدة، وبخصوص النسبة الأخيرة المتمثلة في 10% موافقة بشدة عن الارتباط.

■ من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 35% من أفراد العينة لا تتحمل هموم المشاكل التي تواجه المؤسسة إطلاقاً، ثم تليها نسبة 30% من أفراد العينة تتحمل ذلك، أما نسبة 20% غير موافقة عن التحمل، ونسبة 10% لم تجب عن السؤال، والنسبة الأخيرة 5% فقط موافقة بشدة عن تحمل هموم المشاكل التي تواجه المؤسسة.

■ من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 35% من أفراد العينة لديها محاولة في تطوير أدائها، ونفس النسبة السابقة التي لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 17.5% تحاول دائماً أن تطور أدائها، وبخصوص النسب الأخيرة 7.5% و 5% على التوالي غير موافقة بشدة وغير موافقة.

■ من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 35% من أفراد العينة لا تضيع الوقت وهذا لصالح المؤسسة، ونفس النسبة السابقة التي لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 15% موافقة بشدة على عدم إضاعة الوقت، وبخصوص النسبة الأخيرة 7.5% المتمثلة كل من غير موافق وغير موافق بشدة على إضاعة الوقت.

■ نلاحظ من الجدول: أن نسبة 37.5% لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 32.5% من أفراد العينة أن الغياب يعتبر انتقاص من أداء المؤسسة ونستدل عن ذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها من قسم إدارة الموارد البشرية أن نسبة الغيابات كانت منخفضة لسادسي الأخير لسنة

2014: [حويلية 1.76%، أوت 1.72% سبتمبر 1.71% أكتوبر 1.59%، نوفمبر 1.71%،

ديسمبر 1.67%]، أما نسبة 15% غير موافقة عن الغياب يعتبر انتقاص من أداء المؤسسة، وبخصوص النسبة الأخيرة 7.5% المتمثلة في كل من الفئتين الموافقة بشدة وغير موافقة بشدة.

■ من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 65% من أفراد العينة لديها قبول عن التكوين والتدريب التي تهتم به إدارة المؤسسة، ثم تليها نسبة 17.5% لم تجب عن السؤال، أما نسبة 15% من أفراد العينة فهي موافقة بشدة عن هذا التدريب والتكوين عن هذا، ونسبة 2.5% فقط غير موافقة بشدة بخصوص التدريب والتكوين.

- من خلال الجدول: نلاحظ نسبة 35% من أفراد العينة يوافقون عن وجود قواعد وإجراءات لتعامل مع المشكلات ونستدل عن ذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها من قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة أن عدد حوادث العمل في الورشة كان منخفض لسداسي الأخير لسنة 2014: [جويلية 01، أوت 01، سبتمبر 00، أكتوبر 01، نوفمبر 01، ديسمبر 01]، ونفس السداسي بالنسبة لحالة الإستقالة [كانت إستقالة واحدة فقط في شهر نوفمبر]، ثم تليها نسبة 27.5% لم تجب عن السؤال، أما نسبة 15% كانت للفتة الموافقة بشدة و للفتة غير موافقة عن وجود قواعد وإجراءات لتعامل مع المشكلات، وبخصوص النسبة الأخيرة 7.5% غير موافقة بشدة.
- نلاحظ من الجدول: أن نسبة 47.5% لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 32.5% يمتازون بروح التعاون فيما بينهم في المؤسسة، أما نسبة 15% موافقون بشدة، وبخصوص النسبة الأخيرة 2.5% المتمثلة في غير موافقون وغير موافقون بشدة.
- نلاحظ من الجدول: أن نسبة 50% لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 25% موافقون بوجود علاقة ودية بين الإدارة العليا والعمال في المؤسسة، أما نسبة 12.5% موافقون بشدة، وبخصوص النسبة 10% المتمثلة في غير موافقون، وغير موافقون بشدة نسبتها 2.5%.
- نلاحظ من الجدول: أن نسبة 45% لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 20% غير موافقون على قدرات للإدارة وتحمل أعباء عملهم، أما نسبة 17.5% موافقون وبخصوص النسبة 10% المتمثلة في موافقون بشدة، وغير موافقون بشدة نسبتها 2.5%.
- نلاحظ من الجدول: أن نسبة 47.5% لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 20% موافقة عن توفر مؤسستنا فرص لتطوير كفاءتهم الذاتية، وكذلك نسبة 20% غير موافقة عن ذلك، أما نسبة 7.5% غير موافقة بشدة، وبخصوص النسبة الأخيرة 5% موافقة بشدة.
- نلاحظ من الجدول: أن نسبة 52.5% من أفراد العينة لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 17.5% موافقة عن الاهتمام بمتابعة الابتكارات الجديدة، وكذلك نسبة 17.5% من أفراد العينة غير موافقة عن ذلك، أما نسبة 7.5% غير موافقة بشدة، وبخصوص النسبة الأخيرة 5% من أفراد العينة موافقة بشدة.
- نلاحظ من الجدول: أن نسبة 40% من أفراد العينة لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 25% غير موافقة عن تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، أما نسبة 22.5% فهي موافقة عن التشجيع في حالة تقديم أفكار جديدة، ونسبة 7.5% غير موافقة بشدة عن ذلك، وبخصوص النسبة المتبقية 5% موافقة بشدة عن التشجيع.

■ نلاحظ من الجدول: أن نسبة 32.5% من أفراد العينة غير موافقون عن وجود تربصات بالخارج، ثم تليها نسبة 30% موافقون عن ذلك، أما نسبة 25% لم تجب عن السؤال، ونسبة 7.5% غير موافقة إطلاقاً عن وجود تربصات بالخارج، بخصوص النسبة المتبقية 5% موافقة بشدة عن وجود تربصات بالخارج.

■ نلاحظ من الجدول: أن نسبة 42.5% من أفراد العينة لم تجب عن السؤال، ثم تليها نسبة 27.5% غير موافقة عن وجود تحفيزات ومزايا لذوي الأداء المتميز، أما نسبة 20% فهي موافقة عن ذلك، ونسبة 7.5% غير موافقة بشدة عن التحفيزات والمزايا لذوي الأداء المتميز، وبخصوص النسبة المتبقية 2.5% موافقة بشدة عن ذلك.

*** وفي الأخير نلاحظ أن نسبة 65% هي أعلى نسبة في الجدول رقم (16) موجودة في خانة [موافق]، ثم تليها نسبة 50% ثم 45% إلى أدنى نسبة هي 17.5% في نفس الخانة، كما نلاحظ أن أغلب الإجابات تتراوح ما بين 2.5% و 7.5% في الخانة [غير موافق بشدة]، و 15% مرة واحدة و 35% كذلك مرة واحدة فقط في نفس الخانة؛


والجدول رقم (17): يبين متوسط النسبة المئوية لكل خانة

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
متوسط النسبة المئوية	12%	34.75%	31.8%	12.75%	8.7%


ومنه نستنتج: أن أغلبية إجابات العمال تصب في الاتجاه الإيجابي للعمال نحو تحقيق جودة المنتج بالمؤسسة.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

❖ لتأكيد أو نفي الفرضية محل الاختبار، استخدمنا معامل الارتباط الموجود بين المتغير المستقل والمتمثل في الرضا الوظيفي من خلال المحور الثاني للاستبيان، والمحور الثالث الذي يمثل اتجاه العمال نحو تحقيق جودة المنتج ، حيث أن هذا المعامل كما نعلم يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة ، وقد نتج بقيمة ولدينا قوة الارتباط بين المحور الثاني والثالث هي: 0.753، وهذا يدل على الاتجاه الإيجابي وقوة العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية المقدمة.



الخاتمة



خاتمة

تمحور موضوع البحث حول علاقة الرضا الوظيفي بتحقيق جودة المنتجات وهذا في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، حيث تم الانطلاق في البحث من تصور أساسي وهو أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل تدخل ضمن الموارد والإمكانات المتوفرة لدى المؤسسة وكذلك مختلف القرارات والأنشطة والوظائف، ولقد تطلب الأمر رحلة بحث انتهت بفصلين نظريين وفصل تطبيقي قمنا خلالها بمعالجة الموضوع من أهم جوانبه.

وتوصلنا إلى النتائج التالي:

نتائج الجانب النظري:

1. الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها هذه الأخيرة تضم كل من الحاجات الفردية، اتفاق العمل مع قيم الفرد، الشعور باحترام الذات، خصائص شخصية الفرد وظروفه، محتوى العمل، عوامل خاصة بالأداء مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد، تمكين العاملين، الأجور، الترقيّة، المكافآت، علاقة الإدارة بالعمال، نمط الإشراف، جماعة العمل، الاتصال، ساعات العمل، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية.

2. أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل فهو يرتبط طرديا مع الأداء وعكسيا مع التغيب عن العمل، دوران العمل، إصابات العمل .

3. وكذلك توصلنا إلى أن المؤسسة بإمكانها الرفع من مستوى شعور مواردها البشرية بالرضا الوظيفي بإتباعها للعديد من المداخل الإدارية الحديثة كمدخل الوسائل والأساليب والفنون التي تساعد على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ودرجة عالية من الكفاءة من طرف القائمون بالإدارة، والعدالة بين الأفراد في المعاملة وهذا يولد الثقة بين المؤسسة والعاملين فيها.

4. الرضا عن العمل يساهم بشكل مباشر وإيجابي في تحقيق جودة المنتج.

نتائج الجانب التطبيقي:

انطلاقا من المقاربة النظرية التي اعتمدها الباحث والتي جمعت بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة التطبيقية من جهة أخرى، توصل الباحث أثناء اختبار الفروض الى النتائج التالية:

1. هي أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق الرضا الوظيفي من أجل فعالية التسيير فيها وتحقيق جودة المنتج.

2. وأن جودة المنتج تتحقق من مجموعة من المزايا مثل التشاور بين الزملاء والشعور بالأمان الوظيفي وكذلك التوافق بين المتطلبات الوظيفية والقدرات وغيرها من المزايا.

- ولكن يوجد بعض النقائص مثل تحقيق العدالة الداخلية من خلال تحديد المستويات العملية وتحقيق التنافسية الخارجية من خلال الأجور والتعويضات وتشجيع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتقديم تحفيزات ومزايا لذوي الأداء المتميز.

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من شعور الموارد البشرية بضغط العمل وعلى الرفع من مستوى شعورها بالرضا الوظيفي، وهي:
1. تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون، لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل؛
 2. تنظيم دورات تكوينية للقادة الإداريين، بغية تعريفهم بأهمية الرضا الوظيفي والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وتنميته؛
 3. إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم؛
 4. تعيين أخصائيين في علم النفس الصناعي والاجتماعي، يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل؛
 5. وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز؛
 6. رفع الحد الأدنى للأجور بما يضمن المحافظة على الكفاءات الموجودة حالياً بالمؤسسة وجذب الكفاءات من خارج المؤسسة؛
 7. وضع نظام موضوعي للمكافآت يكون مربوط بالأداء المتميز، بعيداً عن المحسوبية؛
 8. الاستمرار ومضاعفة الجهد في تحسين وسائل الأمن والسلامة في العمل، لتقليل من حوادث وإصابات العمل؛
 9. تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لما لها من دور كبير في التقليل من حدة شعور الموارد البشرية بضغط العمل، ومن رفع مستوى شعورها بالرضا الوظيفي؛
 10. وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها؛
 11. إقامة تربصات بالخارج لمختصين في مجال الجودة التي من شأنها أن تحسن أداءهم.
 12. تحقيق العدالة الداخلية من خلال تحديد المستويات العملية وتحقيق التنافسية الخارجية من خلال الأجور والتعويضات وتشجيع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتقديم تحفيزات ومزايا لذوي الأداء المتميز.

آفاق البحث

وأخيرا تعتبر هذه الدراسة نافذة لمن أراد أن يبحر من الدارسين في هذا المجال الذي خطى فيه العالم المتقدم خطوات عملاقة وعلى سبيل المثال لا الحصر:

- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- دور العدالة الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي.

نأمل أننا وفقنا إلى حد ما في معالجة الموضوع، ويبقى البحث مفتوحا للدراسة والإثراء.



قائمة المراجع



أهم المراجع :

الكتب باللغة العربية:

- 1) أحمد السيد مصطفى، إدارة فن التسويق، منهج معاصر، مراجعة محي الدين الأزهري، القاهرة، 1997،
- 2) أحمد صقيري عاشور "إدارة القوى العاملة" دار النهضة العربية- للطباعة والنشر
- 3) أحمد عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر
- 4) حسين حريم ، السلوك التنظيمي، قسم ادارة الاعمال، الاردن، 2009.
- 5) راوية حسن "السلوك التنظيمي المعاصر" طباعة نشر وتوزيع دار الجامعة 2004
- 6) سالم تيسير الشرايدة "الضما دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان 2008
- 7) سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الإشعاع الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
- 8) شعبان إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الأعمال، ط1، عمان، 2009، 2003.
- 9) صالح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، قسم إدارة الاعمال، جامعة القاهرة، 2004
- 10) صلاح الدين محمد عبد الباقي "السلوك التنظيمي" دار الجامعة الاسكندرية .
- 11) صلاح الشنوافي، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1999
- 12) عايدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، كلية التجارية، جامعة عين الشمس، مصر، 1999
- 13) عبد الستار محمد ، ادارة الانتاج والعمليات ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2006 .
- 14) عبد الستار محمد علي ، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2007.
- 15) علي شريف وآخرون، الادارة المعاصرة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2007.
- 16) العمادي أمينة و عباس كمال، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة قطر، حولية كلية التربية، العدد 13، 1996.

- 17) عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" دار وائل للنشر الاردن - عمان 2005
- 18) محمد سعيد سلطان "السلوك الانساني في المؤسسات الإقتصادية" دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية.
- 19) محمد عبد العلي النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 20) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005
- 21) محمد غنيم أحمد، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات " كلية التجارة"، جامعة المنصورة، مصر، 2006.
- 22) مروان طاهر الزغبى الرضا الوظيفي (مفهومه طرق قياسه..) دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن،
- 23) مصطفى العشوي "أسس علم النفس الصناعي" المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1994
- 24) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992
- 25) نبيل محمد مرسى، استراتيجية الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002،
- 26) يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

الكتب باللغة الإنجليزية:

27) GRAVIN, DAVID, competing on the eight dimensions of qualith-harvard college 1987.

الرسائل والأطروحات:

- 28) باجة حميد، " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي "، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة اكلي محند اولحاج -البويرة- الجزائر 2013-2014
- 29) حسين شادي، " الرضا والولاء الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.

- 30) شفيق شاطر، " اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوقرة-بومرداس- الجزائر، 2010
- 31) عيساوي وهيبة، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في مدرسة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان
- 32) هبال عبد المالك "دراسة علاقة الإدارة بالمشاركة بالرضا الوظيفي للعاملين أطروحة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية جامعة المسيلة، الجزائر 2004
- 33) امال قبايلي، اثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010/2011 .

المجلات:

- 34) عاشور مزيرق ومحمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، عدد2.



الملاحق



الملحق رقم (01)

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول : المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس :

ذكر أنثى

العمر :

أقل من 25 سنة من 25_35 سنة 36 سنة فما فوق

المؤهل العلمي :

إبتدائي متوسط ثانوي
 ليسانس شهادات عليا

الأجر :

أقل من 18000 دج من 18000_24000 دج
 من 24000-50000 دج أكثر من 50000 دج

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات
 من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي :

مدير نائب مدير رئيس قسم
 رئيس مصلحة عامل تحكيم عامل تنفيذ

السكن :

بلدية المسيلة حوار بلدية المسيلة

المحور الثاني: قياس الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة
					أستمتع أثناء أدائي لعملي	1
					أنا أحس بإنجاز عملي و أهمية قدراتي بالمؤسسة	2
					أنا راضي عن وظيفتي	3
					تتوافق قدراتي مع متطلبات وظيفتي	4
					أنا أحظى بالمعاملة الجيدة من المدير من ناحية التوجيه	5
					أنا أشعر بالراحة النفسية	6
					أنا راضي عن التعويضات المقدمة مع ما أقدمه من جهد	7
					أنا أشعر بالتقدير المعنوي و أنني شخص تعتمد عليه المؤسسة	8
					أشعر بالأمان و طيفيا	9
					يمكنني عملي من التشاور مع زملائي و المسؤولين في المؤسسة	10
					أنا أشعر بأن تحديد المستويات العملية يحقق العدالة الداخلية	11
					أنا أشعر بأن التعويضات و الأجور تحقق التنافسية الخارجية	12
					تعتمد الترقية في وظيفتي على أسس موضوعية و علمية	13

				تلتزم المؤسسة بتحقيق جودة منتجاتها	14
				تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير كل متطلبات تحقيق المنتج الجيد	15
				أحرص على أن يكون أدائي جيد لأحقق جودة المنتج	16
				أدرك بأن مجهودي يساهم في تحقيق جودة المنتج	17
				أحاول دائما أن أتغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي لعملي	18
				أدرك بأن سمعتي ترتبط بسمعة المؤسسة	19
				المشاكل التي تواجه المؤسسة أحمل همومها	20
				أحاول دائما أن أطور أدائي	21
				إضاعة الوقت أعتبره في غير صالح المؤسسة	22
				غيابي أعتبره إنتقاص من أداء المؤسسة	23
				تهتم الإدارة في مؤسستنا بتكوين موظفيها و تدريبهم	24
				لدى مؤسستنا قواعد و إجراءات للتعامل مع المشكلات	25
				يمتاز العاملون في مؤسستنا بروح التعاون فيما بينهم	26
				يتصف مناخ العمل في مؤسستنا بوجود علاقات ودية بين العمال و الإدارة العليا	27
				لدى العاملين في مؤسستنا قدرات للإدارة و تحمل أعباء عملهم	28
				توفر مؤسستنا فرص للعاملين لتطوير كفاءتهم الذاتية	29
				تهتم مؤسستنا بمتابعة الابتكارات الجديدة	30
				تشجع مؤسستنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة	31
				تعمل مؤسستنا على إقامة تربصات بالخارج لمختصين في مجال الجودة	32
				تقدم مؤسستنا تحفيزات و مزايا لذوي الأداء المتميز	33

أساتذة المحكمين:

الاسم	الرتبة	جامعة
بتعة صونيا	أ.مساعدة .أ.	المسيلة
لقواق عبد الرزاق	أ.مساعد .أ.	المسيلة
عبد الرؤوف عز الدين	أ.مساعد .أ.	المسيلة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الرضا الوظيفي في تحقيق جودة المنتج، وذلك من خلال الحرص على تطوير جودة منتجات المؤسسة من أجل رفع أدائها ومواجهة المنافسين بشتى أنواعهم والحرص على البقاء وضمان ولاء أفرادها، وقد أجريت هذه الدراسة أفراد مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، و قد توصلت الدراسة الى أن الرضا الوظيفي محدد أساسي لجودة المنتج وبالتالي كلما تحققت متطلبات تحقيق هذا العنصر انعكس بصورة إيجابية على جودة المنتج المقدم من طرف المؤسسة محل الدراسة، الا انه توجد بعض النقائص مثل تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة فيما يخص تطوير جودة المنتج وتقديم تحفيزات ومزايا لذوي الأداء المتميز والعمل على إقامة تربصات بالخارج لمختصين في مجال الجودة التي من شأنها أن تحسن أداءهم.