

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الموضوع:

دور الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمة التعليمية

دراسة حالة المركز الجامعي -تيسمسيلت-

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

• عزي فضيلة.

• الحاج عثمان خديجة.

تحت إشراف الأستاذ:

• د / سماعيل عيسى.

لجنة المناقشة:

الأستاذ: بدري عبد العزيز

الأستاذ: سماعيل عيسى

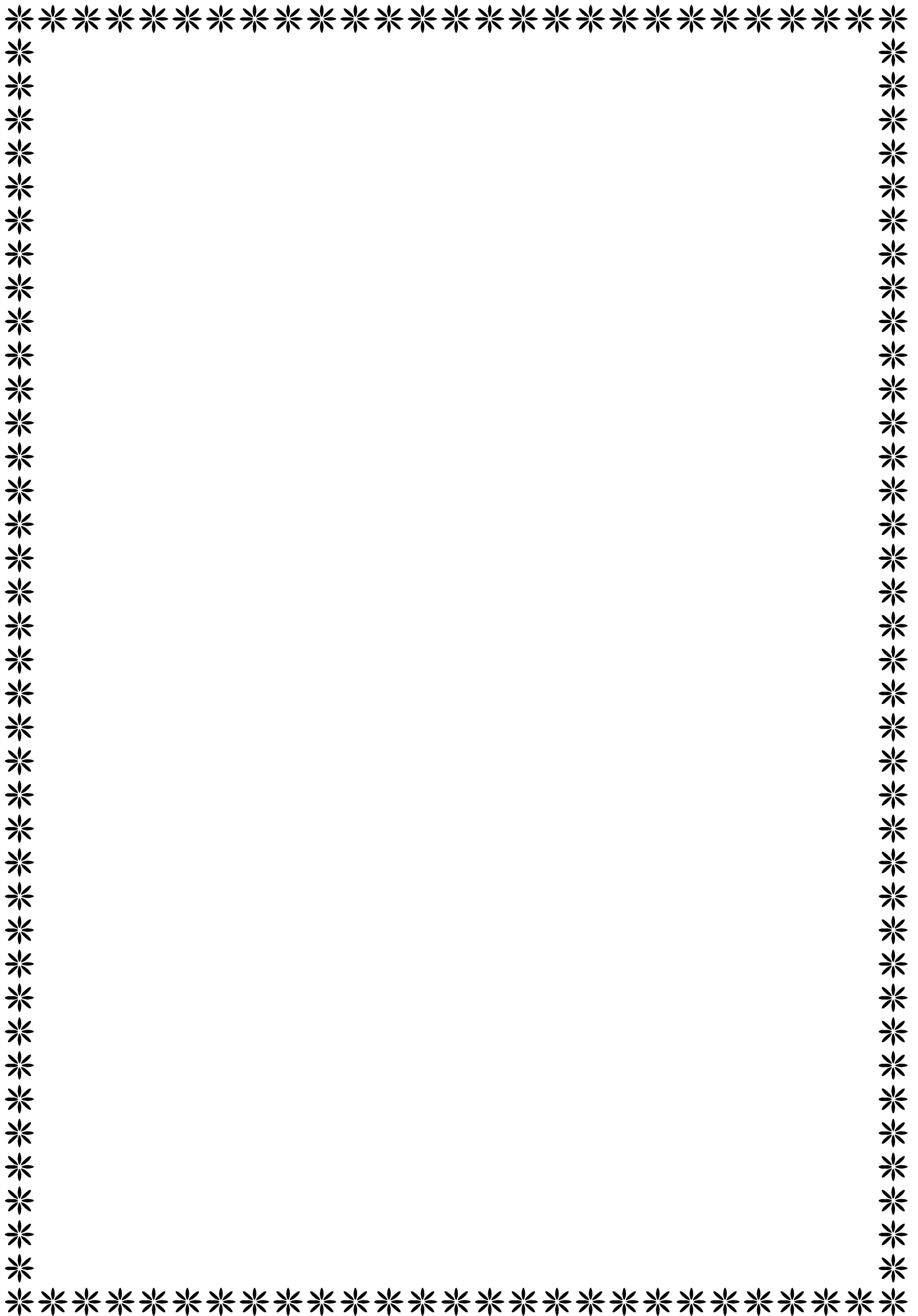
الأستاذ: بوزكري الجيلالي

رئيساً

مقرراً

ممتحناً

السنة الجامعية 2015-2016



شكر و عرفان

قال تعالى (فانكروني أنكركم وأشكرو لي ولا تكفرون)

سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك ... فلك
ربي الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى...
أرجو اللهم أن تتقبل منا هذا العمل وأنت راض عنا.

أما بعد فإن يكن هناك شكر بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي يسر
هذا الحمد، وتطبيقاً للتوجيه النبوي قول الرسول حلاة الله وأفضل التسليم
" من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (رواه الترميذي)، فيسرننا أن نتقدم
بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل من له فضل علينا بعد الله عز وجل في
إنجاز هذا البحث ونخص منهم:

- أستاذنا الفاضل الذي أشرفه علينا مرشداً وموجهاً ومعلماً، الدكتور
/سماعيل عيسى ، والذي كان لأرائه السديدة وتوجيهاته أخطر الأثر
في إنجاز هذا العمل، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة.

- إلى كل الأساتذة الذين ساعدونا ولو بالكلمة الطيبة.

- إلى كل موظفي المركز الجامعي.

- وفي الختام نتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى كل من أسهم معنا
في سبيل إنجاز هذا العمل فجزاهم الله عنا كل خير.

سائلين الله تعالى للجميع التوفيق والسداد، والحمد لله رب العالمين.
الباحثان.

إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات أهدي ثمرة

جهدي إلى:

إلى من قال فيهم الرحمان

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا)

إلى أمي الغالية، حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى أبي الحبيب، حفظه الله وأطال في عمره.

إلى أختي الحبيبة "ميمونة".

إلى إخوتي الأعمام "عبد الرحمان، حميد، محمد".

إلى الصديقات العزيزات "زينب، الزهرة، الزهرة،

خديجة، رزيقة".

إلى من تقاسمت معها عناء البحث "خديجة".

إلى أساتذتي وإلى كل من طلب العلم بحق وأمانة.

فضيلة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى الوالدين العزيزين أطال الله عمرهما .

إلى كل أفراد العائلة الكريمة.

إلى طاقم المعلمين والأساتذة الذين رافقوني خلال

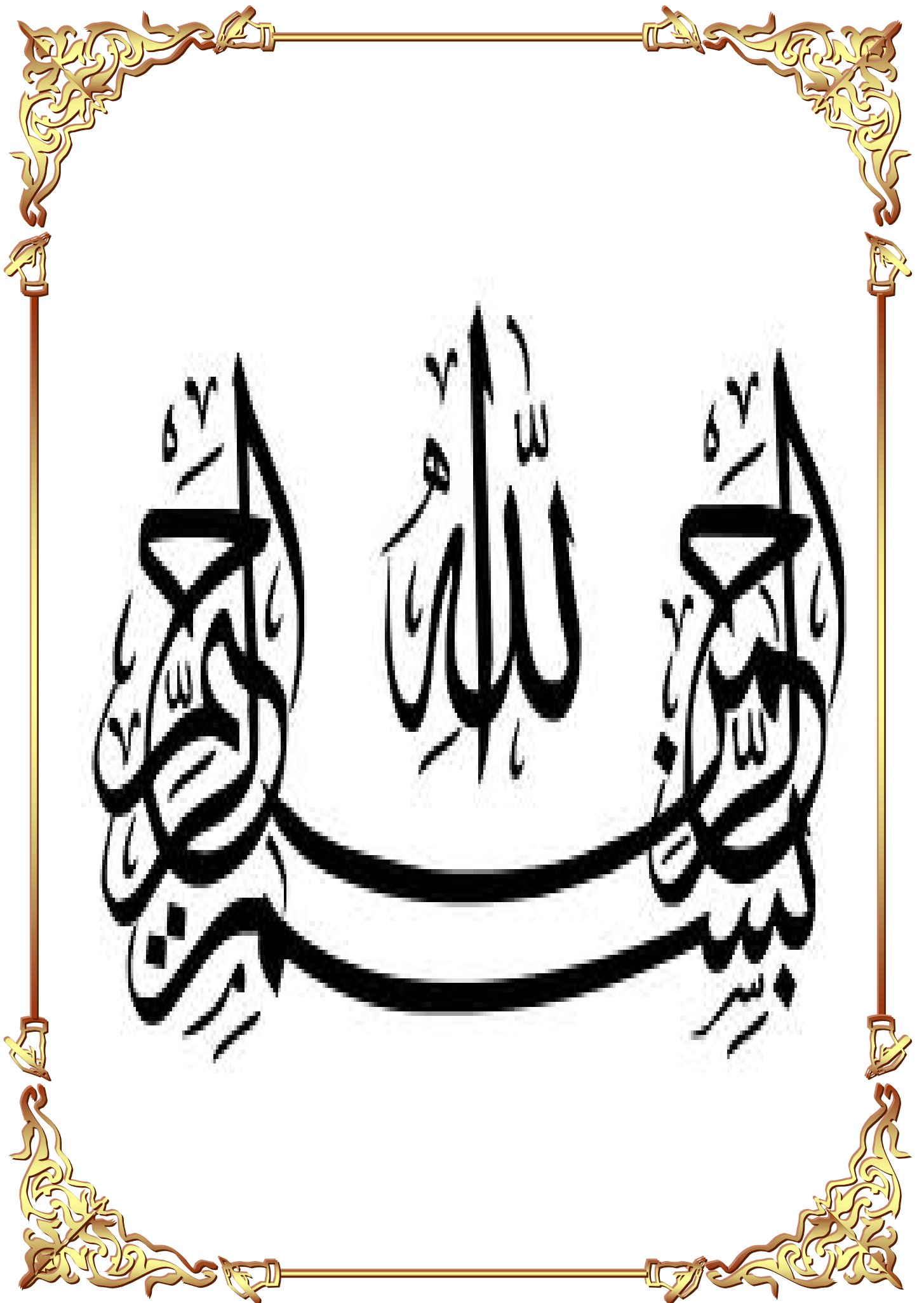
مشواري العلمي.

إلى من شاركيني عناء هذا العمل "فضيلة".

إلى جميع الأصدقاء والزملاء.

إلى كل طلبة العلم...

أقدم عملي هذا.



ملخص:

تعتبر العلاقة الموجودة بين الفرد والمؤسسة علاقة تبادلية، إذ لكل منهما توقعات من الطرف الآخر حيث يبذل الفرد أقصى طاقاته ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة في مقابل ذلك يتوقع هذا الأخير إشباعاً لحاجاته ورغباته، فإشباع الحاجات والرغبات يشجع الفرد على زيادة أدائه وولائه للمؤسسة وهذا ما يبرز حتماً مدى أهمية الرضا في الحياة الوظيفية. من هذا المنطلق هدفت الدراسة إلى تبيان دور الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمة التعليمية. حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لقياس أبعاد الدراسة عن طريق قياس كل من الرضا الوظيفي وأهمية جودة الخدمة التعليمية، وتضمنت الدراسة اختيار العينة الشاملة متكونة من أساتذة وموظفين بالمركز الجامعي تيسمسيلت معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ذلك قصد معرفة علاقات الارتباط المتبادلة بين متغيرات الدراسة للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، العنصر البشري، الجودة، الخدمة التعليمية.

Summary

There is exchanged relationship between the individual and his enterprise. Both of them have their own expectations. So, in this context, the individual works hard in order to realize his enterprises, goals on one hand. On the other hand, he expects his enterprise to fulfill his needs and interests. By doing so, the individual is encouraged to increase his efforts and reinforce his loyalty. These latter are factors of the importance of profession satisfaction in improving the quality of teaching. The data collection method that the researchers relied on was the questionnaire. They selected a random sample of teachers and officers at the University Centre of Tissemsilt, particularly in the department of economic, commercial and managerial sciences for the sake of identifying the correlations between the various variables of the study and to find out reliable answers for the posed problematic.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
جودة الخدمة التعليمية	3,5392	,57016	25
الرضا الوظيفي	3,2053	,59221	25

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,733 ^a	,537	,517	,39628

a. Valeurs prédites : (constantes), الرضا الوظيفي

b. Variable dépendante : التعليمية الخدمة جودة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,278	,445		2,872	,009
	الرضا الوظيفي	,706	,137	,733	5,166	,000

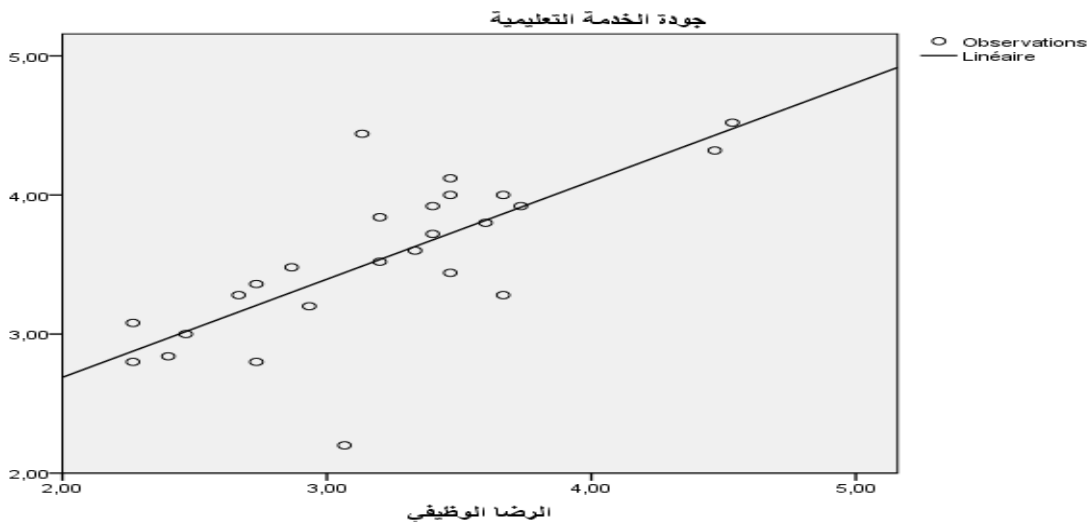
a. Variable dépendante : التعليمية الخدمة جودة

Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres

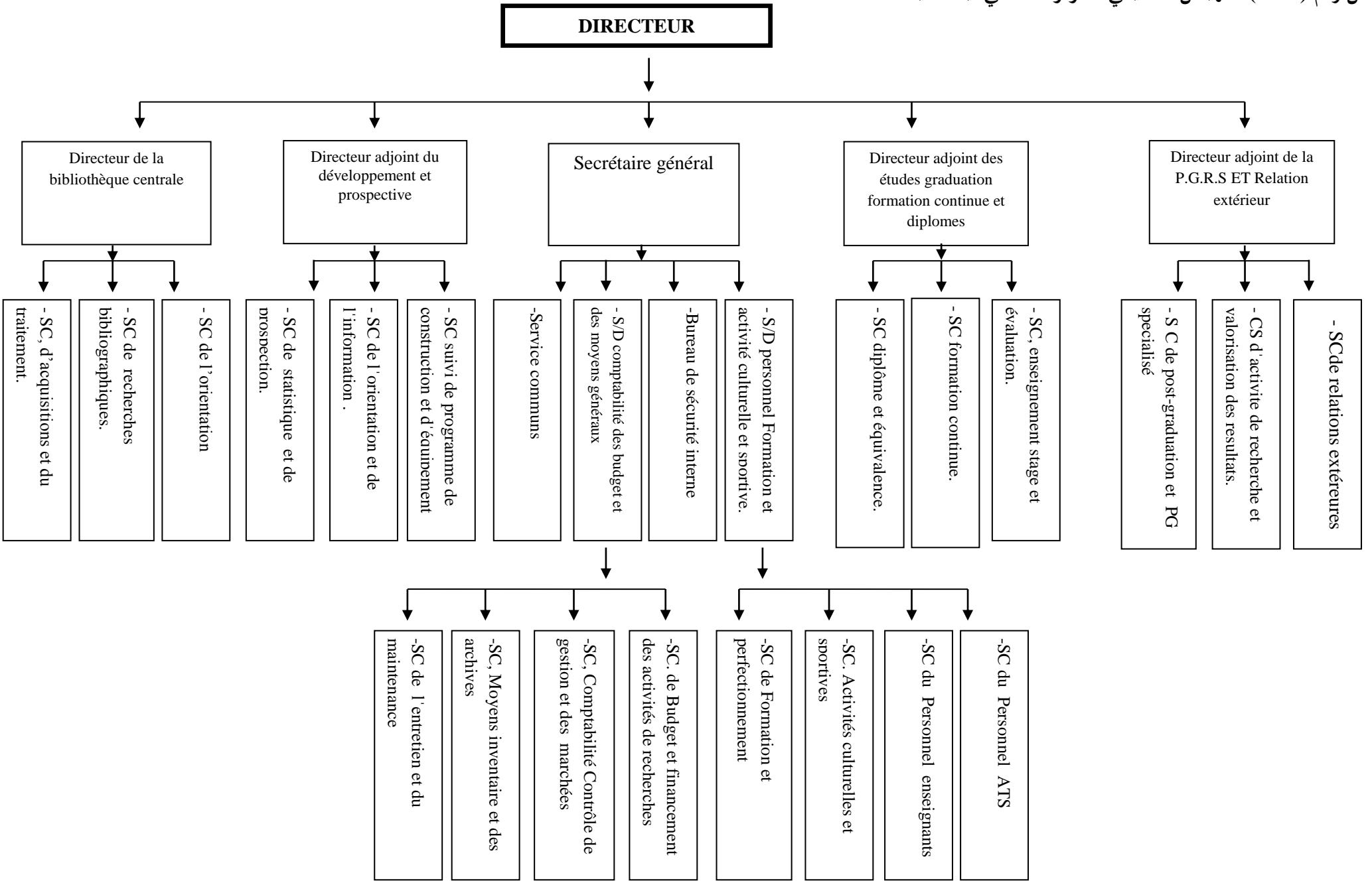
Variable dépendante : التعليمية الخدمة جودة

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations de paramètres	
	R-deux	F	df1	df2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,537	26,683	1	23	,000	1,278	,706

La variable indépendante est الرضا الوظيفي.



الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي تيسمسيلت.



قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
29	جدول رقم (1-1): مقارنة افتراضات نظريتي "x" و "y".	1
54	جدول رقم (1-2): أبعاد جودة الخدمة.	2
56	جدول رقم (2-2): المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة.	3
60	جدول رقم (3-2): مقاييس جودة نظم تقديم الخدمة في بعض القطاعات الخدمية.	4
82	جدول رقم (1-3): عدد الأساتذة والموظفين والطلبة.	5
84	الجدول رقم (2-3): نوع التكوين حسب التخصصات.	6
85	جدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.	7
86	الجدول رقم (4-3): شرح مقياس ليكرت.	8
87	الجدول رقم (5-3): قيم ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان.	9
88	الجدول رقم (6-3): اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور "الرضا الوظيفي".	10
91	الجدول رقم (7-3): اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور "جودة الخدمة التعليمية".	11

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
26	الشكل رقم (1-1): يبين هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.	1
35	الشكل رقم (2-1): بين كيفية مقارنة الفرد لمساهماته مع مساهمات الآخرين.	2
53	الشكل رقم (1-2): تعريف جودة الخدمة.	3
59	الشكل رقم (2-2): نموذج تحليل الفجوات.	4
63	الشكل رقم (3-2): مراحل تطوير الجودة في الخدمات.	5
78	الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي تيسمسيلت.	6

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
115	الاستبيان.	1
115	المؤشرات الإحصائية المحصل عليها باستخدام ال spss .	2

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
/	إهداء.
/	شكر وعرفان.
/	قائمة الجداول.
/	قائمة الأشكال.
/	قائمة الملاحق.
/	ملخص البحث.
أ-ب-ج-د-هـ-و	مقدمة عامة.
الفصل الأول: الجانب النظري للرضا الوظيفي	
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: ماهية لرضا الوظيفي.
03	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
07	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الرضا الوظيفي.
08	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
13	المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.
14	المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي و تحسينه.
14	المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي.
16	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.
18	المطلب الثالث: الأساليب المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي.
19	المطلب الرابع: برامج تحسين الرضا الوظيفي.
21	المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

22	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية.
22	المطلب الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية.
24	المطلب الثالث: المفاهيم المعاصرة لنظريات الرضا الوظيفي.
31	المطلب الرابع: النظريات الحديثة.
36	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: جودة الخدمة التعليمية.	
38	تمهيد.
39	المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمة.
39	المطلب الأول: ماهية الجودة.
45	المطلب الثاني: عموميات إدارة الجودة الشاملة.
49	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للخدمة.
51	المطلب الرابع: جودة الخدمة بين المفهوم والأهمية.
54	المبحث الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة.
54	المطلب الأول: معايير جودة الخدمة.
56	المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة.
59	المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في جودة الخدمة.
60	المطلب الرابع: تطوير جودة الخدمة.
63	المبحث الثالث: أساسيات حول جودة الخدمة التعليمية.
63	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية.
65	المطلب الثاني: آليات تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية.
69	المطلب الثالث: مزايا تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية.
69	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية.
70	المطلب الخامس: علاقة الجودة بنظام الآيزو 9000 في الخدمة التعليمية.

73	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الجامعي - تيسمسيلت -	
75	تمهيد.
76	المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي - تيسمسيلت -.
76	المطلب الأول: نشأة وتطور المركز الجامعي - تيسمسيلت -.
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والموارد البشرية للمركز الجامعي.
81	المطلب الثالث: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
83	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية.
83	المطلب الأول: إجراءات الدراسة.
87	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
96	المطلب الثالث: النمذجة القياسية للعلاقة بين جودة الخدمة التعليمية والرضا الوظيفي.
98	خلاصة الفصل.
100	خاتمة عامة.
105	قائمة المراجع.
110	الملاحق.

مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى إثبات وجودها والحفاظ على ديمومتها عن طريق عوامل عدّة أهمها: القوى العاملة وهي مؤشر مهم على ضمان نجاحها ويرتبط ذلك ارتباطا وثيقا بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتحقيق درجة قصوى من العطاء ولا يتم ذلك إلا إذا تحقق عنصر الرضا الوظيفي، وينعكس ذلك بالإيجاب على الخدمة المقدمة وذلك هو الهدف الأسمى لكل إدارة في المؤسسات المتقدمة. ومن كل ذلك ولأجله كان لابد على كل مؤسسة تنمية العلاقات بينها وبين موظفيها لضمان استمرار الأداء عن طريق تنمية الدافعية لدى الموظف.

لقد حدثت ثورة كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية بسبب الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتغيّر النظرة إليه حيث صار المدراء ينظرون إلى الموظف باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر التحفيز في العمل وعليه عملت إدارة المؤسسات على تحقيق المؤثرات المساعدة على تحسين شعور الموظفين بالرضا، وتم التوصل إلى أنّ ارتياح الموظف في عمله يزيد من مستوى كفاءته وهو ما ينعكس على جودة الخدمات التي يقدمها.

والمؤسسات التعليمية واحدة من تلك المؤسسات التي أدركت ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة فوضعتها في صدر أولوياتها. ومما لا شك فيه أن هذا الأخير لا يمكن أن يعمل بمعزل عن المناخ الذي يهيئ له الظروف المواتية للتعبير وتفجير طاقته والوصول بها إلى مستويات إنتاجية علمية مرتفعة ورفع مستوى رضاه الوظيفي مما يسهم في إضفاء الجودة على الخدمة المقدمة، وإنجاز هدف من الأهداف التعليمية.

وبما أن الجامعات تعتبر من أهم المؤسسات التعليمية التي تعمل على إعداد قاعدة بشرية وبالمثل يلعب فيها الإطار البشري بصفة عامة والموظف خاصة الدور الأكبر في تسييرها فأصبح لزاما على إدارات الجامعات الاهتمام بالرضا الوظيفي لأنّه من الأمور الهامة والتي يجب أخذها بالحسبان لانعكاسه الشديداً على جودة الخدمة التعليمية. وعليه يمكن القول أن جودة الخدمة التعليمية يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى الرضا الوظيفي.

الإشكالية العامة:

من هذا المنطلق حاولنا في دراستنا هذه تسليط الضوء على العلاقة بين متغيرات الدراسة في المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت، وكان الإشكال المطروح كالتالي:

ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمة التعليمية في المركز الجامعي بتيسمسيلت؟

الأسئلة الفرعية:

ومن هذه الإشكالية تتفرع عدة أسئلة هي:

1- هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية؟

- 2- ما هي أهم العوامل المؤثرة على زيادة الرضا الوظيفي بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت؟
- 3- إلى أي مدى تكمن جودة الخدمات المقدمة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت؟
- 4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت؟

الفرضيات:

بناء على مجموعة التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- نظرياً الرضا الوظيفي يؤثر على أداء مختلف الأفراد في المؤسسات وبالتالي ينعكس ذلك على جودة ما يقدمونه.
- 2- يشعر الأساتذة والموظفين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت بالرضا التام.
- 3- يقدم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت خدمات ذات جودة عالية.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التأصيل النظري لكل من الرضا الوظيفي وجودة الخدمات التعليمية.
- 2- قياس الرضا الوظيفي للموظفين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت.
- 3- قياس جودة الخدمات التعليمية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت.
- 4- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات التعليمية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته كونه يتطرق إلى الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالمركز الجامعي تيسمسيلت حيث يعتمد هذا القطاع في مدخلاته على العنصر البشري بشكل خاص ومباشر لذا يتطلب الاهتمام بهذا الأخير وتقديم الرعاية الكافية لتطويره والرفع من أدائه باستمرار، ولهذا أردنا من خلال هذه الدراسة تكوين رصيد نظري لدى القارئ فيما يخص متغيري الدراسة، ولفت انتباه المدراء إلى ضرورة العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة والموظفين لتحسين جودة الخدمات التعليمية وإبراز مناخ العمل الذي من شأنه أن يساهم في رفع معنويات الموظف وزيادة رضاه الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على التحسين من مخرجات هذا القطاع وتحسين جودة الخدمات التعليمية بصفة عامة.

كما لا يفوتنا التنويه بأنه لقددر ما للموضوع من أهمية لقددر ما للقطاع من أهمية أكبر فهو يعتبر الوعاء الذي تتفاعل فيه مختلف هاته الفئات مع بعضها البعض، والأرضية الخصبة والمناسبة لبحثنا هذا.

إضافة إلى هذا وبحسب ما لاحظنا أنه لم يتم التطرق إلى هذا الموضوع بشكل كبير في الدراسات السابقة للمركز الجامعي تيسمسيلت.

أسباب اختيار الموضوع:

1- المشاكل التي يعاني منها المركز الجامعي تيسمسيلت .

2- الرغبة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المركز الجامعي تيسمسيلت.

3- زيادة الوعي بمدى أهمية الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي- تيسمسيلت.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015-2016.

استطلاع الدراسات السابقة:

أوضحت دراسة أبو وردة (2007) بعنوان "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر". هدفت إلى تطوير مقياس يصلح لقياس جودة الخدمة بقطاع التعليم العالي يسمى مقياس HEDPERF. وتتمثل المساهمة الرئيسية لهذا البحث في تحويله إلى مقياس نموذجي يصلح لقياس جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (سواء كانت حكومية أو خاصة)، وتبعاً لنتائج اختبارات

الصدق والثبات لهذا المقياس. ولقد أظهرت النتائج درجات عالية من الصلاحية والجودة والكفاءة للمقياس المعدل طبقاً للتقديرات الناتجة من تحليل البيانات، وهذا يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداء الأبعاد الأربعة الواردة بالمقياس الذي توصلت إليه الدراسة الحالية في القياس والتنبؤ بجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وأن أكثر الأبعاد قدرة على تفسير الجودة هو الجوانب الأكاديمية يليها الشهرة ثم الجوانب غير الأكاديمية وأخيراً تسهيلات الوصول.

دراسة الحربي (1996م)، والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود " وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية لدى أفراد العينة ببعض المتغيرات الديموغرافية عن طريق التعرف على أثر الجنسية المرتبة العلمية، سنوات الخدمة ، التخصص، على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية. وأجريت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض بلغت هذه العينة (259) عضواً.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- 1- انخفاض المستوى العام للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود
- 2- انخفاض الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.
- 3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجنسية ، المرتبة العلمية ، سنوات الخدمة على كل من مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية حيث يزيد الرضا لدى أصحاب المراتب العالية والمدة الأطول في الخدمة ولدى المتعاقدين.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخصص على مستوى الرضا الوظيفي.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخصص على مستوى الإنتاجية.

6- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة موجبة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية.

التعليق على الدراساتين:

الأولى تناولت جودة الخدمة التعليمية وحاولت قياسها باستخدام مقياس HEDPERF واعتمدنا نحن على استبيان الفجوة لقياس الجودة ثم قمنا بقياس الرضا الوظيفي لدراسة العلاقة بينهما وتحليلها. أما الدراسة الثانية فركزت على جودة الخدمة التعليمية كمتغير مستقل يؤثر في الإنتاجية أما نحن فوضعنا متغير تابع يتأثر بالرضا الوظيفي.

منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم دور الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالمركز الجامعي بتيسمسيلت.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الإحصائي لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المركز الجامعي بتيسمسيلت، فقد تم عرض استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة تم اختيارها بعناية، موجهة إلى عينة متنوعة لموظفي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي بتيسمسيلت لغرض الحصول على المعلومات المطلوبة، كما أنّ هذه الأداة تعد من الأدوات شائعة الاستخدام في مثل هذه الدراسات فهي همزة وصل بين الباحث ومجتمع البحث، إضافة إلى هذا تم استخدام برنامج « Spss » لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات.

تقسيمات البحث:

تبعاً لموضوع البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، وفصل مخصص للدراسة الميدانية، إذ تناولنا في الفصل الأول دراسة الجانب النظري للرضا الوظيفي حيث ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متصلة فيما بينها، فالمبحث الأول يتعلق بماهية الرضا الوظيفي الذي يضم كل من مفهوم، خصائص وأهمية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى الأسباب الاهتمام به، أما المبحث الثاني فيتناول طرق قياس الرضا الوظيفي وتحسينه الذي بدوره ينقسم إلى أربعة مطالب تضم كل من مؤشرات الرضا الوظيفي، طرق قياسه، الأساليب المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي، وأيضاً برامج تحسينه. في حين يتعلق المبحث الثالث بالنظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي والتي تنوعت من كلاسيكية، مروراً بنظريات العلاقات الإنسانية وصولاً إلى النظريات المعاصرة.

أما الفصل الثاني فقد ضم ثلاث مباحث حيث تم تقسيم أول مبحث إلى أربعة مطالب تناولنا فيها مدخل إلى جودة الخدمة من خلال التطرق إلى كل من ماهية الجودة، عموميات إدارة الجودة الشاملة، الإطار لمفاهيمي للخدمة، جودة الخدمة بين المفهوم والأهمية. أما المبحث الثاني فكان بعنوان تقييم وتطوير جودة الخدمة حيث احتوى هو الآخر على أربعة مطالب تضم كل من معايير جودة الخدمة، مقاييس جودة الخدمة، أساليب المستخدمة في جودة الخدمة، وأيضاً تطوير جودة الخدمة.

أما فيما يخص آخر مبحث في هذا الفصل فقد حُصِّصَ لأساسيات حول جودة الخدمة التعليمية حيث قُسم إلى خمسة مطالب تناولنا من خلالها كل من: مفهوم ومبادئ تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية، آليات تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية، مزايا تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية، معوقات تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية، علاقة الجودة بنظام الآيزو 9000 في الخدمة التعليمية.

ومن أجل إسقاط الجانب النظري تم تخصيص آخر فصل لهذا البحث لدراسة حالة المركز الجامعي تيسمسيلت (معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) بغرض معرفة مدى الرضا الوظيفي لأساتذة وموظفي هذا المعهد ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، حيث قُسم إلى مبحثين في كل مبحث ثلاث مطالب، تناول أول مبحث تقديمًا للمركز الجامعي تيسمسيلت من نشأة وهيكل تنظيمية وبشرية، بالإضافة إلى التعريف بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أما المبحث الثاني فحُصِّصَ للدراسة الإحصائية والتحليلية حيث ضمت ثلاث مطالب خاصة بإجراءات الدراسة، تحليل نتائج الدراسة، وأيضا النمذجة القياسية للعلاقة بين جودة الخدمة التعليمية والرضا الوظيفي.

وفي الأخير خاتمة البحث التي ضمّت أهم النتائج التي استخلصت من خلال هذه الدراسة وأيضا تم طرح مجموعة من التوصيات وختمت بآفاق البحث.

تمهيد:

منذ بدايات القرن العشرين بدأ الاهتمام على نطاق واسع بموضوع الرضا الوظيفي، وذلك لاعتباره مؤشرا لمدى فعالية الفرد العامل ومقياسا لما يقدمه من خدمات لعمله. وأيضا لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر من أولويات المؤسسات الناجحة، فهي تسعى جاهدة إلى تجسيد كل ما يزيد من أدائه وولائه. وقد أولى جلّ المفكرين اهتمامهم بهذا الجانب وكان "هوبك" من العلماء السبّاقين لدراسته وتلاه مجموعة من المفكرين الرائدین في هذا المجال كتايلور، إلتون مايو، ماسلو وغيرهم الكثير من الباحثين السلوكيين، والذي لكل منهم وجهة نظر مختلفة عن الأخرى باختلاف المدارس والنظريات التي تنوعت من كلاسيكية إلى حديثة، ومن هذا الاختلاف انبثقت العديد من المفاهيم المفسّرة لهذه الظاهرة نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، فمنهم من يرى أن الرضا الوظيفي للأفراد ينبع من الجانب العاطفي للفرد تجاه وظيفته ومنهم من يقول أنه رد فعل أو انطباع لما يعيشه الفرد في عمله كغيرها من ردود الأفعال عن الحياة عامة.

ولالإلمام بكافة جوانب هذا الموضوع ارتأينا في هذا الفصل أن نتطرق إلى الجانب النظري للرضا الوظيفي حيث تناولنا في:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي وتحسينه.

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

لقد نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الكثير من العلماء وفي مختلف المجالات الاجتماعية، النفسية والاقتصادية، حيث تعددت المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع وذلك لارتباطه بالحالة الشعورية للموظف، فمن الصعب جدًا تصنيف الأفراد إلى راضين وغير راضين بصفة مطلقة، قد نجد فرد راض على ظرف معين في حين آخر غير راض لنفس الظرف، كما أنّ درجة الرضا تختلف من موظف لآخر. ولهذا سنسلط الضوء في هذا المبحث للتعريف بالرضا الوظيفي، خصائصه وأهميته، العوامل المؤثرة فيه وأسباب الاهتمام به.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

قبل العروج إلى مفهوم الرضا الوظيفي لا بد لنا من إعطاء لمحة عن المصطلحات المكونة له بصورة عامة.

1. الرضا: هو ضد السخط. والرضا والسخط من صفات القلب، وارتضاه بمعنى رآه له أهلاً¹. وكما جاء: أنّ الرضا باب الله الأعظم وجنة الدنيا ومستراح العارفين وحياة المحبين ونعيم العابدين وقرّة عيون المشتاقين. وبهذا الرضا نطق القرآن الكريم فقال الله تبارك وتعالى:

﴿ هذا يوم ينفع الصادقين صدقهم لهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها أبدا رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم ﴾ (المائدة:119).

وقال في موضع آخر: ﴿خالدين فيها أبدا رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك لمن خشي ربه﴾ (البينة:8). فتضمنت هذه الآيات الكريمة جزاؤهم على صدقهم وأعمالهم الصالحة ومجاهدة أعدائه بأن الله رضي عنهم ورضوا عنه، وقد حصل لهم هذا بعد الرضا بالله والرسول والإسلام.

وقد بيّن رسول الله صلّى الله عليه وسلم أن الرضا بقضاء الله من أسباب السعادة والسخط على القضاء من أسباب الشقاوة لأن السخط يفتح على أهله باب الشك في الله وقضائه وقدره وحكمته وعلمه. وإن العبد إذا امتلأ قلبه من الرضا بقضاء الله وقدره ملاً الله صدره غنى وأمناً وقناعة، وهذا كما جاء في حديث مرفوع أن رسول الله صلّى الله عليه سأل طائفة من أصحابه فقال: "ما أنتم؟ قالوا: مؤمنون، فقال: ما علامة إيمانكم؟ قالوا نصبر

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، 2011، ص ص 1663-1664.

على البلاء، ونشكر عند الرضا، ونرضى بمواقع القضاء، فقال: "مؤمنون وربّ الكعبة". وقال عبد الله بن مسعود: من رضا بما أنزل من السماء إلى الأرض غفر له.¹

ومن هنا يتبين لنا أن الرضا متعلق بسعادة الفرد وعدم رضاه يعني سخطه في الدنيا وشقاؤه.

2. العمل: هو ذلك الجهود الذي يقوم به الفرد لإيجاد منفعة جديدة للغير وتحقيق مصلحة خاصة لنفسه. وهو عبارة عن مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة يؤديها مجموعة الأفراد العاملين مثل: وظائف الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية.

3. الوظيفة: يشير مفهوم الوظيفة إلى الوحدة الأساسية في المنظمة وهي مجموعة الأنشطة التي يمارسها الفرد شاغراً هذه الوظيفة في ظل المسؤوليات والواجبات المتكاملة والمتجانسة لتحقيق أهداف محددة، ففي وظيفة الموارد البشرية يوجد العديد من الأنشطة التي يكون لكل منها أهداف معينة فمثلاً:

— هناك أنشطة تهدف إلى زيادة رغبة العاملين في العمل مثل: أنشطة الأجور والمكافآت والحوافز.

— هناك أنشطة تهدف إلى زيادة كل من قدرة ورغبة العاملين على العمل مثل أنشطة الإشراف والقيادة

وتقييم الأداء.²

4. تعريف الرضا الوظيفي: على الرغم أن بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي كان على يد علماء النفس وذلك منذ عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدراً ضئيلاً من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي:

— **تعريف هوبك:** حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي".

— **تعريف فروم:** حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف تكافؤ".

— **تعريف لولير:** يرى لولير أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن "حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضاً".

¹ الحافظ بن أبي الدنيا، الرضا عن الله بقضائه، دار السلفية، ط1، 1990، ص ص 9:11.

² أنظر: - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع- عمان، ط1، 2011، ص 524.

- سميح مسعود، الموسوعة الاقتصادية مع ملاحق لأهم الإتفاقيات الاقتصادية العربية، الجزء الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 504.

- الإدارة العامة للتقييم وتطوير المناهج، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريب والتقييم، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 3.

كما أشار آخرون إلى عدة تعاريف للرضا الوظيفي وهي:

- **تعريف كل من لاندي وترامبو:** حيث يريان أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.
- **تعريف كاتزل:** يرى كاتزل أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه.
- **تعريف شامي ولي:** حيث يريان أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وألويات الفرد لهذه الوظائف.¹
- ويرى بعض الباحثين أن مفهوم الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه. ومن هنا وجد الباحث **سوبر (Super)** أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.
- ويرى **هيربرت** أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين. وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون، أثر ذلك على الرضا سلباً.
- وتتفق الاتجاهات الحديثة مع هذه الاتجاهات الكلاسيكية من ناحية أن الرضا الوظيفي هو مشاعر وانفعالات إلا أنها تزيد عليها وتركز بشكل أكبر على دور البنى المعرفية من أفكار وادراكات في تحديد الرضا. حيث أن الرضا الوظيفي هو أحد مؤشرات اتجاهات الفرد في العمل والتي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية (Affective Reactions) لدى الموظف للعمل الذي يعمل فيه ويشير الباحثين في هذا المجال إلى أن الرضا الوظيفي يحتوي على بنى معرفية تتضمن تقييمات ذهنية لأبعاد معينة من عمل الفرد. كما يتضمن الرضا جانب انفعالي فيه مشاعر نحو العمل، كما يتضمن جانب سلوكي. ويمكن أن يتم التعبير عن هذه المكونات الثلاث من خلال تعبيرات لفظية أو غير لفظية تتضمن أمور مثل جيد-سيء، إيجابي-سلي ويمكن قياسها من خلال مقاييس تقييمية تتضمن تقييم لخصائص أو صفات العمل أو ما يحيط به من ظروف.²

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المؤسسات)، الجزء الرابع، 2009، ص 35:37.

² مروان طاهر الزعي، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع- عمان، ط1، ص 17-18.

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه.

يؤثر الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المؤسسة، ومن هذه الظواهر معدلات الدوران ومعدلات الغياب والشكاوي ومعدلات الحوادث أثناء العمل والرضا الوظيفي ومعدلات الأداء.

ولذلك فإن الكثير من المؤسسات غالبا ما تجري مسوحات ودراسات دورية حول العاملين عن أعمالهم لكي تكون أكثر معرفة وإدراكا لحقيقة مشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا.

إن الرضا الوظيفي، هو جزء من الرضا عن الحياة بصورة عامة، حيث أن البيئة الخارجية هي الأخرى تؤثر على مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة إرضائهم.¹

وعليه فإن الرضا الوظيفي يمكن اعتباره نتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها، ونحو الحياة بوجه عام.

ومن خلال استعراض معنى رضا الفرد عن العمل، نجد أن المفهوم يفتقر إلى تعريف محدد حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التي تسبب رضا شخص ما عن عمله، إلا أنّ مفهوم الإجرائي: يعتبر رضا الفرد عن العمل محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ومن تقديره للعمل وإدارته ومن مدى نجاحه الشخصي أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة.²

ومن هذه التعاريف المتنوعة والمتعددة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو تلك الفجوة بين ما يتوقعه الفرد من وظيفته وما يحصل عليه، فهو يترجم الحالة النفسية الشعورية التي تتسم براحة الموظف تجاه عمله الذي يلي له حاجاته ورغباته. وبالتالي يزيد من أدائه الوظيفي مؤثرا في العديد من الظواهر كمعدلات الغياب، والشكاوي، معدلات الأداء، والعديد من الظواهر الأخرى.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع - عمان، ط1، دس، ص 156.

² فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 259.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الرضا الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي سنأتي على ذكر خصائص وأهمية الرضا الوظيفي من خلال النقاط التالية:

1. خصائص الرضا الوظيفي:

- الجانب الشعوري أو العاطفي وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته.
- يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء عمله.
- ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز به.¹ إضافة إلى هذه النقاط واستخلاصاً من التعريفات السابقة فإن:
- الرضا الوظيفي هو حالة تكتسب و قابلة للقياس.
- يختلف الرضا الوظيفي من موظف لآخر فهو غير قابل للتعميم.

2. أهمية الرضا الوظيفي:

تعتبر دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية خاصة في المجال الصناعي، لأن الصناعة وإنتاجها من أهم دعائم الاقتصاد القومي للبلاد، وهي قادرة على الوفاء بأعظم الآمال في التطوير الاقتصادي والاجتماعي. وتعتبر الصناعة وقطاع العمل بشكل عام من العوامل المهمة لتطور أي بلد وعنوان حضارة ودليل تقدم وتطور. ولم تتوصل الدول الصناعية الكبرى إلى هذه المرحلة المتقدمة بعدد المنتجات الصناعية إنما بجودتها ومدى إتقان منتجاتها. وتشكل العوامل البشرية والجانب الإنساني من أهم العوامل المسؤولة عن جودة المنتج وانخفاض عدد العيوب المصنعة فيه. والموظف الغير سعيد في عمله هو إنسان غير منتج وأخطاؤه أعلى بكثير من الفرد السعيد. ومن هذا المنطلق أولت المؤسسات المتقدمة اهتماما كبيرا بالعوامل البشرية في العمل وأدركت منذ وقت ليس بقصير أهمية السعادة في العمل والوصول إلى درجات جيدة من الرضا الوظيفي.

ووجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة. ومن هذا المنطلق، اهتمت العديد من المؤسسات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 118.

بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل وسلوك المواطنة الصالحة في العمل وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر والتميز في أداء العمل.

ويعتبر الرضا الوظيفي من المتغيرات الهامة ليس على مستوى الإنتاجية ودوران العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية، إنما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد من حيث الفوائد النفسية للموظف وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك.

والرضا الوظيفي ليس سحرا يؤتى أو قرار يصدر من قبل الإدارة العليا، إنما هو ثمرة العديد من الجهود التي تخوضها المؤسسة في هذا الميدان. ويدرك الاستشاريون في هذا المجال أنه من السهل جدا أن تخفض الرضا الوظيفي ولكن يتطلب منك جهودا مضمّنية لكي تخلق الموظف الراضي. ولكن الخبر الجيد أنه بمجرد الوصول إلى درجة جيدة من الرضا الوظيفي تبدأ الفوائد بالعودة على المؤسسة واقتصادها وجودة منتجاتها وما يتبعه من قدرة تنافسية عالية وانتشار أوسع.¹

وعموما يمكن القول أن الرضا الوظيفي وإن اختلفت المجالات من صناعية إلى خدمية أو غيرها فإن أهميته تبقى كبيرة بالنسبة للموظف أولا والمؤسسة والمجتمع ككل فالرضا يولد للموظف شعور بالسعادة في عمله وتقبله له وهذا ما يدفعه لزيادة أدائه والمزيد من الإبداع والابتكار والتقدم، فيؤثر هذا إيجابا على المؤسسة من خلال ارتفاع مستوى الفعالية، الإنتاجية وأيضا الولاء وكل هذا يعود على المجتمع بالنمو والتطور.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

من الممكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين، الأولى، تمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد كما صنفها البعض، إلا أنها اختلفت هذه العوامل وتصنيفاتها بين المفكرين وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

1. عوامل بيئة العمل الداخلية. إن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فبقدر ما يقدم هذا العمل من إشباع للفرد بقدر ما يزداد رضاه عن العمل ويزداد بالتالي اندماج الأفراد. والعوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد عن العمل، هي الآتي:

¹ مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

- الأجر والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.
- ومن الجدير ذكره هنا أن هرزبرغ خالف هذا الرأي في نظريته إذ أكد بأن الأجر وهو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا.
- **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل بما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيه ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي Vertical Loading كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه، وهذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل لهرزبرغ وهاكمان.
- **الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل:** تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عنه أي عن العمل.
- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل إيجابي. حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته.
- **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المؤسسة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن الأفراد الكفوئين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لا بد أن تقابل من قبل المؤسسة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم.
- **نمط القيادة:** هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسه لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمؤسسة وهذا له تأثير على رضاهم عن العمل.¹

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 157 - 158.

- **علاقة الفرد بالأفراد الآخرين:** إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر به إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المؤسسة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعا والعكس هو الصحيح ومن الجدير ذكره في المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.
- **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ورضاه عنها، كما وتؤثر هذه الظروف ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.
- **عدالة العائد:** لقد أوضح آدمز Adams في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسيا بمدخلاته (مهاراته، خبراته، مستوى تعليمه،... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم. فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه سيشعر بالرضا وتجدر الإشارة هنا بأن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب من الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويعها وتفسير الموقف المسبب لها، أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي أصعب على الفرد وتولد لديه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضا.
- 2. العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين:** هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل ومن هذه العوامل ما يلي:
- **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلا أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها، إذ كلما زاد التغيير ضدها كلما قل رضاها عن العمل¹.
- **العمر:** بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي؛ إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سنا يكونوا أكثر رضا عن عملهم، فالأكثر سنا قد أصبحوا أكثر تكليفا من الأفراد الأصغر سنا. ومن الجدير

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص158-159.

بالذكر في هذا المجال أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية وإنما تبقى إلى "5" سنوات قبل سن التقاعد ومن ثم يبدأ عدم الرضا. إن انخفاض الرضا في سن ما قبل التقاعد يمكن أن يؤدي إلى زيادة حاجات الأفراد للإشباع.

– **طول فترة الخدمة:** إن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضا الوظيفي ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة تكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عنه، وهذه النتيجة ترتبط أيضا بعوامل أخرى كمعدلات العوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفته المتطورة، وكذلك فرص الترقية المتاحة له في العمل. ففي إحدى الدراسات حول العلاقة بين مدة الخدمة والرضا الوظيفي أشارت النتائج إلى أن هذه العلاقة سلبية فيما يتعلق بالرضا عن الترقية أنه كلما زاد عدد سنوات عمل الأفراد كلما قل الرضا عن الترقية في العمل. هذا يمكن تفسيره إلى أن طموح الأفراد يزداد بزيادة خبرتهم ومعرفتهم مما يؤدي إلى انخفاض رضاهم عن العمل.

– **المستوى التعليمي:** إن دراسات الرضا الوظيفي تعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد رضاهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه. إن هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها، مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلمة في أعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه الكفاءات، كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمؤسسة كنظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمؤسسة. هذه العوائد تحدد درجة العلاقة بين المستوى التعليمي للأفراد العاملين والرضا الوظيفي.¹

كما أن هيرزبرغ وزملائه (Herzberg 1959) أشاروا إلى أن الرضا الوظيفي يتحدد بمجموعة من العوامل التي صنفت إلى صنفين: الصنف الأول هي مجموعة العوامل التي سميت المحفزات (Motivators) وهي: (الشعور بالإنجاز، الشعور بالتقدير والاعتراف، الشعور بالمسؤولية، الفرصة للترقية في العمل، والطبيعة التكوينية لمهام العمل)، وتكون هذه العوامل مجتمعة الشعور بالرضا الوظيفي عند الموظف أو العامل. أما العوامل التي سميت بعوامل الترتيب أو النظافة (Hygiene) والتي حدّدت ب: (سياسة المؤسسة العامة، الأجر ظروف

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 159:161.

العمل الفيزيائية، العلاقات بين الزملاء والعلاقات بين الموظفين والرؤساء المباشرين). وقد أشار هيرزبرغ إلى أن هذه العوامل إذا كانت سلبية فإنها تكوّن الشعور بعدم الرضا.

وفي دراسة أحدث، أشار الزعبي في كتابه المسمى "and performance and welbeing employee Job design" إلى أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي تتمحور في عشرة عوامل أساسية هي:

- مهمات تحتوي على تحدي (mentally challenging tasks) وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها أنه يستخدم مهارته الذهنية. ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تحدّد وتنوع في المهام، فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفتش. وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر ردود فعل انفعالية سلبية مسببة انخفاض الرضا الوظيفي.
- الحصول على التغذية الراجعة (feedback) وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه. ويجب أن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء، الزبائن والعملاء ومن العمل نفسه.
- التدريب المستمر (continuous training) ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته.
- زيادة مستوى التحكم (control) ويشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء وطول مدة المهمة. فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان.
- وجود مدير داعم (supportive supervision) ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من الناحية التوجيه الجيّد دون سيطرة، والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين.
- وجود زملاء داعمين (supportive co-workers) وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من زملائه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها.
- وجود توازن إيجابي 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، كبعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعاً من التوتر والضغط النفسي عند الموظف¹.

¹ مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص21.

- الأجر المنصف (equitable rewards) وتشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المؤسسة من أجور وتعويضات.
- 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 أجير إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير.
- الشعور بالأمن الوظيفي (job security) ويشير إلى درجة شعور الموظف بأمان 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.¹
- ومنه فإنّ المفكرين والعلماء يختلفون في تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فمنهم من يصنفها إلى صنفين ومنهم من يصنفها ضمن مجموعات ومنهم من يربتها على حسب تأثيرها إلا أنّ هناك عوامل متفق عليها كالأجر، الترقية، علاقة الفرد بالآخرين، القيادة ووجود مدير داعم، الشعور بالاحترام والتقدير.

المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

- من الملاحظ من خلال الدراسات أن الإسهام في تحقيق المستوى العالي من الرضا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على الفرد والمؤسسة على حد سواء بالعديد من الآثار الهادفة:
1. يتمتع العاملون الراضون عن العمل بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.
 2. انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي وانخفاض في السرقة والغدر وضياع وتوقف العمل وغيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل.
 3. انخفاض واضح وملحوس في الشكاوى والتظلم والتبرم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابياً بخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمؤسسة والسعي الحثيث لتحقيق أهدافها.

¹ مروان طاهر الزغي، مرجع سبق ذكره، ص ص22-23.

4. يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية .

5. تتسم المؤسسة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل وهذا ما يعزز الدور الفعال

6. في تحقيق الانجاز الكفاء في مجالات العمل كافة.

7. زيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الانجاز الفعال في هذا المجال.¹

وزيادة على هذا فالرضا الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من الرضا عن الحياة عامة فاحترام الذات جراء الرضا يولد لديه احترام الآخرين في المجتمع وبهذا يكون للرضا الوظيفي أثر اجتماعي. ولهذا الفوائد الجمّة كان لزاما على المفكرين والباحثين الاهتمام والإمام بهذا الجانب من الجوانب الوظيفية لضمان الاستمرار وتحقيق الأهداف مقابل التقليل من المشاكل المصاحبة لفشل أي منظمة لعدم رضا موظفيها.

المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي وتحسينه

بما أنّ الرضا الوظيفي هو حالة غير ثابتة، وتختلف باختلاف الأفراد والعوامل لايتد أن يكون لهذه الحالة انعكاسات وردود أفعال تجاه الوظيفة أو العمل بشكل خاص والمؤسسة عامة. فماذا يمكن للمؤسسة عمله لاستغلال هذا الجانب إيجابيا؟. وعلى هذا ولأجله سنتطرق في هذا المبحث إلى مؤشرات الرضا الوظيفي، طرق قياسه وكيفية تحسينه من خلال عدّة أساليب وبرامج.

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

تعتبر مؤشرات الرضا الوظيفي للأفراد العاملين سلاح ذو حدين بالنسبة للمؤسسة فقد يتجسد عن حالة رضا الأفراد تجاه وظيفتهم عدة مظاهر من شأنها أن ترفع من الإنتاج وتزيد من الأداء وتعمل على تحسين صورة المؤسسة ونشاطها ومن أبرز هذه المؤشرات:

1. الاندماج والتعاون بين الموظفين في العمل إضافة إلى نمو العلاقات الشخصية الوظيفية.

2. الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.

3. ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.

4. الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

5. الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
6. زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة ومبادرة الموظف السريعة لخدمة المؤسسة.
8. تقليل ظاهرة التغيب ودوران العمل.
9. زيادة الاستقرار التنظيمي مع الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
10. زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.

أما في الجانب المعاكس لهذه الحالة وهي حالة عدم الرضا الوظيفي ينعكس هذا الشعور على المؤسسة سلبا مؤثرا على أدائها وتقدمها، فقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا. كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المؤسسة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا ما من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين ومن بين أهم هذه المؤشرات:

1. قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف وكثرة الإضرابات.
2. الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
3. إساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام.
4. كثرة التغيب والتمارض بعذر أو بدون عذر والانتقال من عمل لآخر.
5. اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.
6. اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكنتاب، كالوصول المتأخر إلى العمل..
7. الشكاوى والتخريب، سوء التكيف والإحباط.
8. الضجر والملل والشعور بالروتين أيضا العلاقات السيئة مع الإدارة والزملاء.
9. تشويه صورة المؤسسة في المجتمع.¹

¹ انظر:- نورة محمد البلهد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(3)، العدد (10)، 2014، ص ص 152-153.

- محمد الحسن التيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، شهادة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 61.

- غريون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة- وحدة نوميديا بقسنطينة-، شهادة ماجستير غير منشورة، 2006-2007، ص ص 111-112.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

حتى تزيد أي مؤسسة من رضا موظفيها لا بد لها من قياس وتقييم وضعهم الحالي، ويتم هذا من خلال مجموعة من الطرق والمقاييس الآتية ذكرها:

1. مقاييس الرضا الوظيفي: صمّم عدد من الباحثين منذ منتصف الثلاثينات من القرن العشرين أدوات قياس الرضا الوظيفي من خلال مجموعة أبحاث أهمها:

— بحث هامبوك 1935 وهي محاولة رائدة في هذا المجال، حيث استطاع استخدام أربعة عبارات للكشف عن مقدار زمن شعور الفرد بالرضا الوظيفي، ومدى الرغبة بها ودرجة التغيير فيها وتصوراتها عن الرضا مقارنة بتصورات الآخرين.

— بحث باريفيليد ووش 1951 حيث طوراً أداة قياس الرضا الوظيفي في جميع المؤسسات.

— تصميم روج 1958 لمقياس ضمنه فقرة لتشخيص مستوى الرضا عن معايير الوظيفة، واهتمام المشرف المباشر، وعبء وضغط العمل وأسلوب التعامل مع الأفراد والاهتمام بهم، والاعتزاز بالمؤسسة، والأجر أو الراتب والاتصالات، والعمل وبرامج التطوير والتعاون بين الأفراد.

— بورتير 1961 حيث أسهم في تطوير أداة قياس جديدة للرضا الوظيفي من خلال إشباع الحاجات الإنسانية المتمثلة بالسلامة والأمان والعلاقات الاجتماعية، والتقدير والاحترام والاستقلالية وتحقيق الذات وقدم سميت ورفاقه 1969 مقياساً ضمنه فقرة تستعمل في تحديد الرضا الوظيفي والإشراف، والمرتب أو الأجر، والترقية وزملاء العمل.

— واستعان هاوس 1971 بمقياس جامعة أهايو للتعرف على رضا الأفراد عن توقعاتهم للدور عن استبيانين ضمنتهما الأولى وصفا للوظيفة عبر فقرة خماسية الاستجابة واستخدمت لقياس اتجاهات الأفراد نحو المؤسسة وإدارتها بينما احتوت الثانية سبعة عبارات لتحديد رضا الأفراد عن توقعاتهم للدور المتصل بالعمل والحرية والاستجابة للوظيفة مقارنة بسواها وسلامة وأمان الوظيفة. عبارات سباعية الاستجابة، ويعرف بمقياس هاكمان لولر 1971 للرضا الوظيفي.¹

— مقياس ثرستون "Thurstone": يتكون هذا المقياس من مجموعة من العبارات لقياس اتجاه الأفراد نحو موضوع ما. ويتدرج من الإيجابية إلى السلبية المطلقة. فإذا كان هدف الباحث مثلاً هو قياس اتجاهات العاملين نحو النمط القيادي المتبع فلا بد من القيام بالخطوات التالية:

¹ نعمة عباس الخفاجي، تطوير فكرة قيادة المؤسسة بين الأصالة والحداثة والمعاصرة، دار الأيام للنشر والتوزيع- عمان، ط1، 2015، ص 66.

- تصميم مجموعة من العبارات لجمع آراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي للمؤسسة.
- عرض هذه العبارات على مجموعة من الخبراء في هذا المجال للتأكد من وضوحها، سهولتها وخلوها من أي تأويلات أو تفسيرات غير مقصود.
- إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس وفقاً لحالة الاتجاه من حيث الإيجابية أو السلبية ثم يحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة.

- مقياس ليكرت " Likert": يقوم هذا المقياس على أساس وضع مجموعة من العبارات التي تتعلق بآراء الفئة موضع الدراسة حيال موضوع معين. ويعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداماً. حيث يعطي الشخص في هذه الحالة حرية الاختيار في التعبير عن رأيه باختيار الإجابات التي تتفق مع ميوله أو رأيه والتي تتراوح غالباً من مواقف بشدة، موافق، لا أدري غير موافق، غير موافق بشدة.¹

- مقياس بيتروور وزملائه: طوّر بيتروور، وجون كوك، وتوبي وول مقياس قصير وسهل التطبيق، حيث تألف هذا المقياس بصورته النهائية من (15) فقرة تقيس كل فقرة من العبارات بعداً من أبعاد الرضا الوظيفي باستخدام مدرّج سباعي على طريقة ليكرت، تراوح بين أنا غير راض بشكل كبير (1)، مروراً بأنا غير متأكد (4)، إلى أنا راض بشكل كبير (7).²

1. طرق قياس الرضا الوظيفي: تقوم الإدارات بإتباع العديد من الأساليب المهنية لقياس رضا العاملين، ومن أكثر الطرق الشائعة كالتالي:

- طريقة الاستقصاءات: ويعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: "هل أنت راض عن العمل؟" وتكون الإجابة إما بنعم أو لا. وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالآتي -: ما مدى رضاؤك عن العمل؟

راضي تماماً	راضي	متوسط الرضا	غير راضي	غير راضي بالمرّة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

¹ عبد الله بن علي الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ط4، 2003، ص ص 92-93.

² انظر: مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 27: 30.

حيث تصمم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد الذين ننوي استطلاع آرائهم.

- **طريقة المقابلات:** قد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططا لها أو غير مخطط، وتتم بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضائهم أو عدم، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين، إلا أن هذه الطريقة لا تؤتي أوكلمها بالصورة المطلوبة إذ انه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا الوظيفي، خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً.

- **طريقة تحليل البيانات الثانوية:** تعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة وتحليل مثل هذه البيانات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات: معدلات الغياب والدوران، حجم شكاوي العاملين، عدد الحوادث، الاستقالات، ... الخ.

- **طريقة الملاحظة:** ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.¹

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي

هناك العديد من الأساليب المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين والتي نختصرها فيما يلي:

1. توفير القدر الكافي من الدافعية.

2. تأهيل الطاقة (الأفراد) بواسطة استخدام نظام فعال للحوافز، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

3. تحسين البيئة الداخلية أو ما يسمى بالمشيرات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك واستثارة الطاقات الكامنة، لتحقيق درجة عالية من رضا الأفراد العاملين.

4. تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمؤسسة.

¹ انظر: هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، شهادة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص ص 21-22.

5. تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

6. البحث عن الدافع لدى العاملين لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام.

7. تنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين.

8. لتحقيق الرضا الوظيفي لا بد من توفر الاستقرار الوظيفي.¹

المطلب الرابع: برامج تحسين الرضا الوظيفي.

يقصد ببرامج تحسين الرضا الوظيفي مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:

1. **برامج صيانة القوى العاملة:** هي تلك البرامج الخاصة بالتدريب وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

2. **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** وهي برامج الخاصة بإعادة النظر في ساعات العمل، فقد تلجأ المؤسسة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط. تقليل مصادر الضوضاء، التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي..

3. **برامج الأمن والسلامة المهنية:** وهذه البرامج تكون في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية: **تجزئة العمل - تحديد مصدر الخطر - تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها - تدريب العاملين (زيادة مهارتهم، حماية أنفسهم من المخاطر...)** - سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن (يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها.. وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل) - **المتابعة والتفتيش.**²

4. **برامج الرعاية الصحية:** وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المؤسسات لتلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المؤسسة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا

¹ انظر: - حديجة أحمد محمد باخزمه، قضايا مجتمعية، [على الخط]، متاح على «<http://www.almanalmagazine.com>»، أطلع عليه يوم

2016-03-11، على الساعة 17:18.

² انظر: محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص ص 41:46.

ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المؤسسة الصناعية كما يلاحظ أن المؤسسات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

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

6. برامج حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري. وتسمى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين. وتهدف إلى: (تطوير شخصية العالمي المنتسبين للحلقة، تحسين الروح المعنوية للعاملين، تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين، رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة).

7. برامج الجودة الشاملة: باتت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهم تلك الصفات مايلي: غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، عدم معالجة الشكاوى بالرغم من زيادتها، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء، الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيل.¹

8. برنامج زيادة العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل: يعمل على تطوير العلاقات التي تقوم على الاحترام المتبادل والثقة ووجود المنافع المشتركة بينهم. ويهدف هذا البرنامج إلى الوصول إلى جماعة عمل متماسكة خالية من الضغائن أو العلاقات المتوترة. وذلك من خلال تنظيم رحلات جماعية، تنظيم حفل العشاء أو الغداء السنوي، تشجيع الزملاء على تغطية بعضهم البعض في حالات الاحتياج..

9. برنامج الموظف المتميز: يهدف هذا البرنامج إلى زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين وذلك بتطبيق هذا البرنامج بشكل شهري وليس سنوي، أيضا يجعل مكافأة مالية لكل شخص يصل إلى التميز، تطبيق التعليمات بشفافية تامة، وضع أسس صريحة وسهلة الفهم لطريقة ترشيح الموظف المتميز...

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 46 : 51.

10. برنامج تشجيع إعطاء الاقتراحات: تهدف المؤسسة من خلال هذا البرنامج لفتح المجال أمام الموظفين بطرح اقتراحات جديدة وجيدة تحقق الفائدة والمصلحة لكلا الطرفين.
11. برنامج زيادة التغذية الراجعة: يشير مفهوم التغذية الراجعة (feedback) إلى حصول الموظف أو العامل على معلومات عن أدائه من خلال تصميم المهمات بطريقة تسمح للفرد مشاهدة أدائه بنفسه أو عن طريق المدير أو الزملاء.
12. برنامج الإثراء الوظيفي: يشير مفهوم الإثراء الوظيفي (job enrichment) إلى درجة تمتع العمل بمهام ذات قيمة مادية ومعنوية وتحتوي على درجة من التعقيد، فبساطة العمل تسبب شعور الموظف أو العامل بالملل والرتابة ويكون ذلك بإعطاء الموظف مسؤوليات جديدة، أو مهام متنوعة أو تحتاج إلى التفكير.
13. برنامج تقليل التعارض بين متطلبات العمل والمسؤولية العائلية: يسمى هذا البرنامج في بعض الأحيان التوازن بين العمل والحياة (work-life balance) ومن خلاله يمكن مساعدة الأفراد على مواجهة معيقات الحياة لكي تضمن منهم انخراطا تاما في وظائفهم فمثلا يشكل بعد مكان السكن عن العمل من مصادر التعارض الكثيرة، يمكن التغلب عليها من خلال تأمين مواصلات عامة من أماكن محددة، أو تأمين سكن قريب من العمل. أيضا توفير حضانة داخل مكان العمل، التأمين الصحي...¹

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

لقد شغل موضوع الرضا الوظيفي حيزاً كبيراً لدى الباحثين المهتمين بإدارة الموارد البشرية منذ بدأ العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث مرت المداخل النظرية للرضا الوظيفي بعدة مراحل متعاقبة من التطوير والتجديد واختلفت نتائج بحثها باختلاف المنطلقات والتصورات الفكرية في دراسة التنظيمات.

فقد اقترن أول ظهور لهذه النظريات بمبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها "تايلور فردريك" وتعد أول نظرية جاءت لإرساء نظرية الرضا الوظيفي للعمل حين ذلك. بعدها تلتها حركة العلاقات الإنسانية على يد المفكر إلتون مايو وجماعته خلال القرن العشرين. أما النظريات الحديثة للرضا الوظيفي فقد برزت فيها العديد من الدراسات كانت أولها دراسة ماكريوغور دوغلاس (X) و (Y) ودراسة هيرزبرغ وغيرها من الدراسات.

وبالنظر لأهمية الأفكار والفروض العلمية والمبادئ الهامة التي جاءت بها كل من هذه النظريات سنقوم باستعراض أهمها:

¹ مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 100:84.

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية (التقليدية) 1947:

وجدت هذه النظرية من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها أبرز رواد التعاون في العالم وهو "فردريك تايلور" حيث تركزت هذه النظرية أساساً على فرضين هما:

1. أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
2. تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

هذا وقد بنى فردريك تايلور نظريته على أن العامل رجل اقتصادي كل همه أن يزيد دخله المادي، لذلك يمكن زيادة إنتاجية العامل بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية وبالتالي يمكن زيادة الحافز على العمل والتحكم فيه من خلال نظام الأجور.¹

ولذا فقد ركز تايلور بشكل كبير على زيادة الإنتاجية واعتبارها الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال زيادة الأجور (الحافز المادي) للعاملين ولذا فقد سعى لتحقيق هذا الاتجاه من خلال دراسة الوقت والحركة لكي يتم من خلال ذلك اقتران الأجور المدفوعة للعاملين بالإنتاجية المراد تحقيقها من قبلهم ولذا فقد كان السبيل الأمثل لخلق دافعية لدى العاملين نحو تحقيق الإنتاجية العالية للمؤسسة هو التحفيز المادي المتمثل في الأجور الممنوحة للعاملين لقاء جهودهم الفكرية والعضلية في إنجاز المهام المناطة بأدائهم للعمل.²

ونستنتج من هنا أن هذه النظرية اهتمت بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المؤسسة (ورشة العمل)، كما أنها اتخذت من العلم منهجاً لحل المشاكل التي تعيق المؤسسات واعتبرت أن استخدام الأساليب العلمية في العمل يعد بمثابة الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج، وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي حققتها النظرية الكلاسيكية إلا أنها أهملت الجانب الإنساني للعامل واعتبرته آلة ومثله مثل أي عنصر من عناصر الإنتاج كالأرض.

المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية.

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج أغفلت تماماً جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من النظرية السابقة، حيث قام إلتون مايو وزملائه بتجارهم في مصانع شركة

¹ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 210.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، ص 320-321.

"وسترن اليكتريك" - من 1927- إلى 1932- في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المؤسسة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه فقد شكّلت دراسته أساساً قوياً للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيراً بالغاً في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، واتخاذ القرارات الجماعية.¹

كما أن النتائج التي أفرزتها تجارب الهاوثورن أضافت أبعاداً فكرية لطبيعة العمل وضرورة عدم تجاهل الحاجات الإنسانية الأخرى وليس الفكر المادي هو الهدف الأساسي للفرد وإنما يجب أن لا يتجاهل البعد المعنوي (الإنساني) للعاملين وينظر له بروح التوازن البناء لتحقيق أهداف المؤسسة.²

لقد استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية من خلال هذه التجارب ومن أهم هذه المبادئ:

— أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

— أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

— أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. وأن السبيل في تحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

— أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية وإن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.³

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية قصد معالجة نواحي الخلل التي رأتها في مبادئ النظرية الكلاسيكية. وبالتمعن جيداً في هذه النظرية نجد أنها ركزت على ضرورة التحفيز غير المادي للأفراد العاملين مما يؤدي إلى زيادة

¹ منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 63.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 321.

³ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

شعورهم بالرضا أيضاً الحرص على تدريب المشرفين والرؤساء على أساس المعاملة الإنسانية للعامل بدل الأسلوب التسلسلي التقليدي، كما أكد إلتون مايو وزملاؤه على أثر معنويات العاملين وعلاقات العمل على الإنتاجية إلا أن هذه النظرية قد بالغت إلى حد ما في ذلك، هذا ما جعلها تهمل الجانب الرسمي بالمؤسسة.

المطلب الثالث: المفاهيم المعاصرة لنظريات الرضا الوظيفي:

لقد أدت الدراسات والبحوث السابقة إلى بروز العديد من النظريات الفكرية المعاصرة والمتمثلة في مايلي:

1. نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية Maslow Theory: في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال إبراهيم ماسلو (1908-1970)، حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة. والمقصود بالحاجة (Need) هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه. وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية الحاجة للتقدير، وحاجات تحقيق الذات. إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع (Deficit) حيث إن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة (Deprived Needs) هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها. أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات (Progression Principale) أي أن الحاجات في مستوى أعلى لاتفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.¹

- **الحاجات الفسيولوجية The Physiological:** وتمثل الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان. وتتضمن هذه المجموعة من الحاجات الحاجة إلى الطعام، والماء، والهواء والنوم، والحاجة لآخرين (الجنس من أجل البقاء البشري)... الخ، وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة توازن ووعي.

- **حاجات الأمن والطمأنينة The Safety Needs:** تشتمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن والأمان، سواءً من الناحية البدنية أو النفسية، أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية، فمثلاً معظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خالية من المخاطر التي تهدد البدن أو النفس وتحقق الأمان والاستقرار الوظيفي. وقد ربطت الحياة

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المؤسسات منظور كلي، دار للنشر والتوزيع والطباعة- عمان، ط1، 2013، ص ص 67-68.

الآمنة بالأساسيات حين قال تعالى في سورة قريش ﴿الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف﴾ سورة قريش الآية (4).¹

- **الحاجات الاجتماعية:** حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفسيولوجية ويحقق مستوى معين من الأمن والطمأنينة والضمان فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الاجتماعية والتي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين له إذ أن القنفاذ تقترب من بعضها لتشعر بالدفء فهي لا تشعر بالراحة إلا إذا اشتد التصاقها ببعضها البعض. ولذا فإن الشعور بالود والألفة والمحبة وتبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية وتكوين العلاقات والأصدقاء والتعبير عن التوافق والتفاعل وتكوين الأسرة والعائلة كلها مظاهر اجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل إشباعها.²

- **الحاجة للتقدير The Esteem Needs:** يرغب كل إنسان أن يكون ذا احترام ومكانة بين الآخرين، وأن يكون له التميز من ناحية المقدرة والإنجاز والدقة والإخلاص والكفاءة، الثقة في كل من حوله والاستقلالية وحرية التصرف. وأيضاً الرغبة في السمعة الحسنة، واحتلال مركز مرموق بين أقرانه والاحترام والتقدير من الآخرين.

- **حاجة تحقيق الذات The Needs for Self:** وهذه لا تقل أهمية عن بقية الرغبات، وهي حاجة الإنسان للثقة بالنفس، وحاجته للكمال والاستقلال وحاجته لأن يترك وراءه شيئاً في هذه الحياة.³

الشكل رقم (1-1): يبين هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ص 89.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمان، ط1، 2011، ص ص 164-165.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 322.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر- عمان، ط3، 2006، ص 89.

ومن أهم ما أشار إليه ماسلو في نظريته:¹

- لقد توقع ماسلو أن تنطبق نظريته على أغلب الأفراد وليس كلهم بالضرورة.
- أشار ماسلو إلى أن حاجات المستوى الأدنى مثل الأمن، يجب أن تشبع أولاً قبل الانتقال لحاجات في مستوى أعلى (الحاجة الاجتماعية) مثلاً.
- كلنا زاد مستوى الإشباع لحاجة معينة، انخفضت دافعية هذه الحاجة، وكلما كانت الحاجة التالية (في المستوى الأعلى) أكثر تنشيطاً وأكثر دافعية **Becomes Activated**.
- لقد أشارت البحوث التي تمت على نظرية ماسلو إلى بعض النقاط منها:
- الاتجاه إلى زيادة أهمية الحاجات العليا عن الحاجات الدنيا كلما اتجه الأفراد إلى الأعلى في الهيكل الإداري.
- أشارت بعض الدراسات إلى أن الحاجات تتباين طبقاً للمرحلة الوظيفية **Career Stage**، حجم المؤسسة، الموقع الجغرافي.
- ليس هناك دليل على أن إشباع حاجة ما في مستوى معين سوف يؤدي إلى تقليل أهميتها وزيادة أهمية الحاجة الأعلى مرتبة.²

وعلى ضوء ما ذكرناه نلاحظ أن هذه النظرية ترتبط بصورة مباشرة بالرضا الوظيفي فعلى سبيل المثال فإن الحاجة إلى التقدير والانتماء تأتي من خلال الرضا عن العلاقات الاجتماعية سواء كانت مع الزملاء أو الرؤساء، كما أن تقسيم ماسلو للحاجات كان على حسب أولويتها لدى الفرد.

1. نظرية "x" و "y" لدوغلاس ماكريغور: يظهر لنا يوماً بعد يوم العديد من التصرفات الإدارية التي لا تساعد في عملية تحفيز العاملين، بل توجه أساساً تجله تبسيط العمليات الإدارية، وتحسين وتطوير طرق الرقابة، والتي بالتالي يكون لها في العادة تأثير عكسي على العملية التحفيزية في المؤسسات. كذلك على إتباع ما تراه الإدارة مناسباً، مهمة في ذلك الحاجات الإنسانية للعاملين في المؤسسة. ومن هنا يمكننا القول بأن الكثير من التصرفات الإدارية الحديثة يكون لها تأثير عكسي على عملية تحفيز الأفراد بحيث تدفعهم إلى أنواع معينة من السلوك تهدد التنظيم وتعيق تحقيقه لأهدافه. ومع هذا فمزال للكثير من الطرق التقليدية التي تتبعها الإدارة تأثير ملموس على مدى رغبة الأفراد في معالجة أعمالهم بطريقة سليمة. فالأجر المناسب، وبرامج الحوافز المالية، وطرق الإشراف السليمة، ونظم الاتصال الفعالة كلها تعبر عن أمثلة للطرق التقليدية في تحفيز العاملين، والتي مزال لها بعض

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، ط1، 2011، ص 295.

التأثير الإيجابي إلى الآن. ولكن بالرغم من أن هذه الحوافز التقليدية لازمة، إلا أنها غير كافية في حد ذاتها لتنتج لنا التحفيز الإيجابي المرغوب فيه. فهي تزيد عوامل القلق وتجعل الوظائف أكثر قبولاً لدى الأفراد، أو بلفظ آخر فإنها تقف حائلاً أمام الفرد تحميه - إلى درجة ما - من أخطار السلوك الخاطيء، ولكنها في حد ذاتها غير قادرة على إظهار الجهود الخلاقة التي يستطيع أغلب الأفراد إظهارها. فاستخدامنا للحوافز التقليدية بطريقة سليمة لا يعبر عن أكثر من مسكن للعاملين وليس محفزاً لهم على الوصول إلى درجات الإنتاجية. فهي تتمكن من تحقيق طاعة العاملين إلا أنها لا تحيي أو تشجع فيهم قدراتهم الإبتكارية.¹ ويتمثل الافتراض الأساسي هنا في أن الإدارة هي المحرك الرئيسي لأداء العمل، وأن العاملين ما هم إلا أدوات تستخدم في معالجة التفاصيل والأعمال غير الهامة. فيذكر دوغلاس ماكريوغور في كتابه المشهور (The human Said of Enterprise) الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل والتي سماها نظرية "X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها نظرية "y"². ووفق أفكار ماكريوغور فإن افتراضات نظرية "X" لها أربعة أركان رئيسية هي:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
 - يجب استخدام نوع ما من القهر والقوة مع الأفراد حتى يمكننا التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
 - إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.
 - إن الدافع الوحيد للعمل الدافع المادي الذي يشبع حاجات الفرد الاقتصادية.
- وبالتالي فإن هذه النظرية تنادي بأن العالم مليء بالأفراد الذين تنقصهم الفعالية، وإن إدارتهم إنما هي أمر يحتاج إلى التيقظ، محاولين دائماً استخدام دوافعهم للحصول على الأمان والاستقرار، ومسلطين دائماً عليهم سوط البطالة - كلما احتاج الأمر إلى ذلك - ويؤكد ماكريوغور أن هذه المجموعة من الافتراضات - بقدر ما هي بالية وقديمة - مازال لها تأثير على الصناعة الأمريكية. فالكثير من المؤسسات مازالت تؤكد أهمية مركزية السلطة وإحكام الرقابة على العاملين، الأمر الذي ساعد على ظهور مجموعة من المديرين المتمرسين على هذه الأعمال حتى أصبحت جزءاً من تكوينهم الشخصي. أما نظرية "y" فهي تبني أيضاً على أربعة أركان رئيسية وهي:

¹ زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 69-70.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- مبدئياً، تفترض نظرية "y" أنه لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم تجاه عملهم يتكون نتيجة خبراتهم السابقة به ويبنى على أساسها.
- بينما يمكن إنجاز الأعمال بالارتكان إلى الطريق التسلطية Methods Authoritarian، إلا أن هذه الطرق لا تعتبر الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنّها لا تضمن ضماناً أكيداً القيام بالمهام المطلوبة، هذا بالإضافة إلى الآثار السيئة التي يمكن أن تنجم عن استخدام مثل تلك الأساليب المتسلطة في إنجاز الأعمال.
- في ظل الظروف الطبيعية، نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون إليها.
- للإنسان مجموعة من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.
- ويبدو لنا من استعراض الأركان الأربعة السابقة، أن نظرية "y" تنادي أساساً بعدم فائدة أو جدوى نظرية "x" السابقة، وأنه يمكننا أداء أعمالنا بدون اللجوء إليها بل وبفضل عدم الاعتماد عليها. ويمكن القول بأن نظرية "y" تمثل دعوة إلى المرونة بتشجيعها القيادات الإدارية على هجر العديد من الطرق التقليدية التي اتبعتها طوال السنين الماضية، وذلك بتأكيد ضرورة تجريب وإتباع الطرق غير التقليدية في أداء الأعمال. وتعبير آخر تسعى نظرية "y" إلى محاولة التقريب بين الأهداف الشخصية للفرد والأهداف العامة للمؤسسة التي يعمل بها.¹

جدول رقم (1-2): مقارنة افتراضات نظريتي "x" و "y".

النظرية x: الأغلبية من الناس	النظرية y: الأغلبية من الناس
تكره العمل	يتمتع بالعمل
تريد تجنب المسؤولية	يتقبل مستويات من المسؤولية
لديهم طموحات محدودة	لديهم أهداف صعبة يحققونها لأنفسهم
يفضلون أن يكونوا تحت السيطرة	تميل لحب القيادة
إمكاناتهم ضئيلة لحل المشاكل	قادرة على حل المشاكل
تعمل بدافع توفير المأكل والملبس والأمان	لديهم الحماس لأهداف تتعدى المستويات الفسيولوجية
يتطلب متابعتها بشكل مستمر لمنع التكاسل	لا يتطلب وجود سياسات ومراقبة دقيقة من المؤسسات

المصدر: عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، الناشر أيهاب أحمد فؤاد، مطابع

الدار الهندسية، الدار الأكاديمية للعلوم، ط1، 2014 ص 322.

¹ زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص ص 72: 75.

من هنا نستنتج أن ماكريوغور دوغلاس اقترح أن يتم توجيه المديرين في تصميم المؤسسات على أفكار نظرية "y" وليس على أفكار نظرية "x" لكي يتم تحفيز مرؤوسيهم والنظر إليهم بإيجابية ولكن على المدراء العاملين بنظرية "y" أن ينتبهوا إلى محاذيرها كأن يسيء المرؤوسين استعمال السلطات الممنوحة لهم.

1. نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ Two factor Theory- Herzberg: لقد انظم هيرزبرغ وزملاؤه في

بحث لمعرفة اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم، ولقد تم تصميم البحث لاختيار مايلي: (إن الأفراد لهم مجموعتين من الحاجات، حاجاتهم الأساسية وحاجاتهم كعنصر بشري يتطلب النمو والتطور نفسياً).

لقد تمت مقابلة (200) مهندس وحاسب في الدراسة الأولية من مصانع في بيتشبرغ في ولاية نيسلفانيا، حيث تم سؤالهم حول الأحداث أو العوامل الموجودة في أعمالهم والتي أدت إلى إنحياز عالي بدرجة واضحة وملموسة أو أدت إلى تخفيض الرضاء عن العمل. ولقد أوضحت نتائج البحث بأن هناك صفات أو عوامل في العمل ترتبط بالرضا الوظيفي وأن هناك عوامل تؤدي إلى عدم الرضاء. فالعوامل الذاتية (Intrinsic) كالأداء والتطور في العمل والمسؤولية ترتبط بالرضاء وتؤدي إليه في حين أن العوامل الخارجية (Extrinsic Factors) كسياسات المؤسسة والإدارة والإشراف والعلاقات بين الزملاء في العمل وظروف العمل المادية تؤدي وترتبط بعدم الرضاء.¹

1. عوامل الصيانة أو الوقاية (Hygiene): أطلقها هيرزبرغ على العوامل التي تسبب عدم الرضاء والمقصود

بها تلك العوامل من وجهة نظر هيرزبرغ أنها العوامل التي عدم توافرها أو توافرها يؤدي إلى الحالات عدم الرضاء (أي أنها لو غابت تؤدي إلى عدم رضا) ولكن توافرها لا يضمن تحقق الرضاء وهذه العوامل وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضاء وكلمة Hygiene تعبير طبي يقصد به توفير عوامل صحيحة وقائية مثل مياه نظيفة وهواء نقي ولكن وجود تلك العناصر لا يمنع حدوث الرضاء ولكن يعد وجودها عناصر وقائية لمنع حدوث المرض. وهذه العوامل تتمثل في:

- سياسات الشركة وإدارتها.
- الإشراف الفني والشخصي في العمل.
- نمط القيادة.
- العلاقات الداخلية مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- الأجور والحوافز.

¹ محمد سرور الحريزي، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان، ط1، 2012، ص 158.

– ظروف العمل.

2. العوامل الدافعة (Motivators): وتمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا. كما أن عدم توافرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا. وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة نفسها وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها. ومن أبرز هذه العوامل:

– الإنجاز في العمل.

– الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل.

– طبيعة العمل ومحتواه.

– المسؤولية لإنجاز العمل.

– التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.¹

إن نظرية هيرزبرغ لاقت قبولاً واسعاً من جهة أخرى فإنها جوبحت ببعض الانتقادات التي تركز في الآتي:

● إن طريقة البحث التي استخدمت لم تكن معتمدة على الأسس العلمية في البحث حيث أن الباحثين وجهوا أسئلة للباحثين عن مشاعرهم الإيجابية والسلبية تجاه العمل ومن خلال مجموعة من الأسئلة اكتشف الباحثون الأحداث التي تؤدي إلى الشعور الإيجابي أو السلبي ومن ثم تم تعيين وترميز الإجابات وإعطائها درجات تفضيلية ولم يوضح الباحثون كيف تم هذا التصنيف والتفضيل.

● لقد تم التركيز على المحاسبين بدلاً من العاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي فإن صحة وصدق النتائج ربما تكون لهاتين الفئتين أو لذوي المهارات والأعمال العليا للأفراد العاملين في المستويات الدنيا.

● إن الأفراد كبشر لا يمكن أن يعتمد عليهم في اكتشاف الأحداث المساهمة بالاتجاهات السلبية أو الإيجابية نحو أعمالهم، فالفرد الذي لا يستطيع أن يظهر جوانب النقص لديه ربما يضع اللوم على المشرف عندما لا يرقيه هذا الأخير إلى الموقع الذي يرغب فيه.²

وخلاصة القول هنا أن هناك نوعين من عوامل الرضا (عوامل وقائية، عوامل دافعة). حيث تكمن أهمية النظرية التي قام بها هيرزبرغ في أنها ركزت على ضرورة تحفيز الأفراد من خلال الاهتمام بعناصر العمل والظروف المحيطة به

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 300-301.

² محمد سرور الحريزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 160-161.

غير أن هيرزبرغ واجه عدة انتقادات من بينها أن الأبحاث التي قام بها لم تشمل كل المستويات الإدارية بل انحصرت في المستوى الأعلى (الرؤساء) فقط.

المطلب الرابع: النظريات الفكرية الحديثة لنظريات الرضا الوظيفي.

ظهرت في هذه المرحلة أربع نظريات فكرية حديثة سنتناولها كما يلي:

1. نظريات الحاجات الثلاثة: حاول دافيد ماكلياند David McClelland وزملائه في أواخر الأربعينات، تفسير ظاهرة وجود دافع إنجازي قوي لدى بعض الأفراد، يدفعهم إلى المثابرة والاهتمام بالأداء المرتفع في العمل، وذلك أكثر من اهتمامهم بالمكافأة التي يمكن أن تعود عليهم من هذا الأداء. فهم يشعرون بالسعادة لتحقيقهم إنجاز معيناً. واستخدم ماكلياند الأسلوب الإسقاطي لاكتشاف هذا الدافع وتحديد مكوناته، حيث قام بإعطاء الأفراد الخاضعين للدراسة صور ورسومات تحوي مواقف غامضة، وطلب منهم تفسيرها وكتابة وصف موجز لها. ولما كانت المعلومات المتوفرة عن تلك الصور لدى هؤلاء الأفراد لاتزيد عن الصور نفسها، فإن أي وصف يعطيه الأفراد للصور سيغير وفقاً للأسلوب الإسقاطي عما يشغل في أنفسهم من رغبات ودوافع. وبناءً على نتائج دارسته، حدد ماكلياند ثلاثة حاجات أساسية تحرك سلوك الفرد نحو العمل، اكتسبها نتيجة التراكم المعرفي والخبرة، وهو ما يفسر لنا سبب إطلاق بعض الباحثين على نظريته بنظرية الحاجات

المكتسبة Acquired Needs Theory¹.

وتتمثل هذه الحاجات فيما يلي:

— **الحاجة للإنجاز Needs For Achievemen:** الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن الفرص لحل المشكلات والتحديات.

— **الحاجة للقوة Needs For Power:** الأفراد الذين يكون لديهم الحاجة إلى القوة يبحثون عن فرص للمركز والسلطة لذلك فإنهم يندفعون لتلك الأعمال التي توفر لهم ذلك.

— **الحاجة للانتماء Needs For Affiliation:** الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المؤسسة فرصة لتكوين علاقات الصداقة. حيث يتدفقون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.²

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي تصميماً دار المصري طباعة شركة الجلال، ط1، دس، ص 318.

² محمد رسلان الجبوسي، جملة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمان، ط1، ط2، ط3، 2000، 2001، 2008، ص 156.

وجد ماكلياند بأن الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين، وذلك بعمل أشياء أفضل أو أداء أفضل، ولذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها. إن التطبيقات العملية لهذه النظرية أشارت إلى النتائج التالية:

● من الممكن تعلم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة بإثارة دافع الإستعداد للأداء.

● إن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال، إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة تدفع الأفراد للأداء الأعلى¹.
على ضوء دراسة هذه النظرية نجد أن ماكلياند افترض أن أي منظمة بوسعها أن تحصل على العاملين الذين يجوزون على مصادر ذاتية للإنجاز والأداء العالي، أي دون بذل الجهد في حثهم أو دفعهم نحو العمل.

2. **نظرية اتجاه الهدف:** وفقاً لما افترضه لوك Edwin Locke في نظرية وضع الأهداف Setting Goal

Theory فإن: "دافعية الأفراد نحو العمل تحركها الأهداف Goal التي تمثل بالنسبة لهم غايات Ends مرغوبة تحمل منفعة أو قيمة". ففي رأيه أن الأهداف هي التي تحدد اتجاه نشاط وسلوك الأفراد، وبالتالي تفسر مسارات هذا السلوك وتفسر الاختبارات الذهنية التي يقومون بها، سعياً وراء تحقيق الهدف أو الغاية التي يرغبونها. ويتفق بذلك مفهوم لوك مع التعريف الذي قدمه المؤلف عن الأهداف باعتبارها غايات مرغوبة، أو نتائج محددة يتم السعي لتحقيقها خلال فترة معينة، وبترتب أهميتها². حيث يتم تصميم الأهداف على النحو التالي:

- أهداف مهمة: وهي المعايير للأداء.
- أهداف ونوايا: وهي ما يعمل من أجل تحقيقه.
- قبول الهدف: درجته أن يكون الهدف شعورياً
- الولاء للهدف: يعني كمية الجهد المبذول لتحقيق الهدف.
- الحافز: يعني المخرجات ذات الخاصية الإيجابية والسلبية³.

وما يمكن استنتاجه من هذه النظرية والدراسات والأبحاث التي دعمتها بأن على الإدارة عندما ترغب في زيادة الأفراد نحو العمل وكذلك رفع أدائهم عليها أن تحقق لهم مايلي:

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

² طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 338.

³ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- تحديد وتوضيح الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أدائها.
- تحديد أهداف متضمنة عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من قبل الأفراد العاملين.
- فتح القنوات للتغذية العكسية لتعريف الأفراد بمستوى أدائهم.

3. نظرية التوقع Expectancy Theory: في عام 1964 قدم فكتور فروم Victor Vroom لدافعية

العمل، حيث لعبت دوراً هاماً (مساهمة كبيرة) في فكر السلوك التنظيمي. وتبحث هذه النظرية في كيفية التنبؤ به أو شرح العلاقة بين الوظيفة أو المهمة Task والجهد الذي يبذله الفرد فيها. ترى نظرية التوقع أن الدافعية للعمل تتحدد من خلال رؤية الفرد للعلاقات بين الجهد - الأداء - وبين النتائج التي ترتبط بكل من مستويات الأداء (أي العلاقة بين الجهود الذي يبذله الفرد والعائد/ العوائد التي تتوقع أن يحصل عليها). وهي تقوم على منطق " أن الأفراد سوف يؤدون ما يستطيعون عندما يرغبون".

الأفراد يبذلون ← أداء من أجل ← النتائج المرتبطة.

جهود العمل تحقيق ← الوظيفة ← الحصول على العمل.¹

كما أن فروم أوضح في نظريته أن الدافع ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين فالفرد يحدد السلوك الذي يقوده إلى النتائج المرغوب فيها. فإذا كان الفرد يرغب ببعض الأشياء بدرجة كبيرة، وإذا كان السهولة الحصول على هذا الشيء أي أن الفرد لا يتوقع أن هناك صعوبات ستواجهه في هذه الحالة سيستمر الفرد في سلوكه لتحقيق هدفه. ووفقاً لما جاء في نظرية فروم فإن الفرد يسلك سلوكاً معيناً بناءً على توقعه لنتائج هذا السلوك، وأن قوة تفضيل الفرد بأن تصرف معين يؤدي إلى النتائج المحددة يدعى بالتوقع (expectancy) فإن كان الفرد غير متأكد من أن سلوك معين من قبله سوف يؤدي إلى النتيجة المطلوبة فإن التوقع عندئذ = صفر. أما إذا كان متوقعاً تحقيق النتائج المرغوبة ومتأكداً منها فإن التوقع يكون +1 وفقاً لهذه العوامل أي التكافؤ الذي يمثل رغبة الفرد في الحصول على النتائج والتوقع المبني على احتمال أن سلوك معين سوف يؤدي إلى النتيجة فإن: الدافع = التكافؤ (رغبة الفرد) × التوقع (احتمال حصول النتيجة).

وانطلاقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يستخدمون تجربتهم وأحكامهم المبنية على إدراك بعض الأمور المحيطة بهم لتحديد أي نتائج يمكن توقعها، وبالتالي الحكم على الاحتمالات الأفضل من هذا يتضح بأن ما يتم وفقاً لرأي

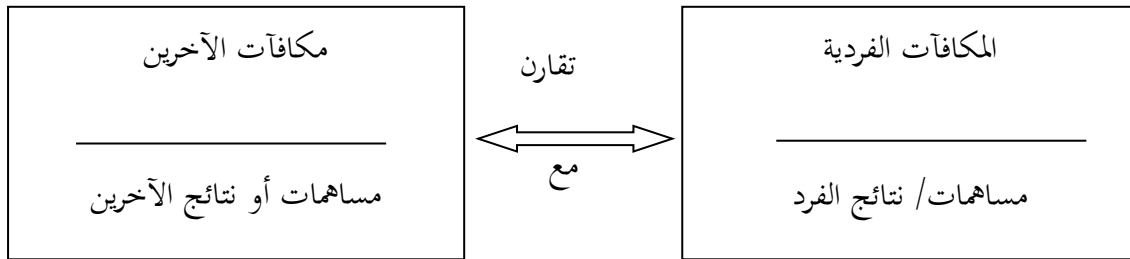
¹ علاء عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص ص 307 - 308.

فروم وهو نوع من تحليل الكلفة/ العائد لتحديد فيما إذا كانت العوائد مساوية للتكلفة، فإذا كانت الفوائد كافية لتغطية التكاليف فإن الأفراد يسعون إلى بذل الجهود الأكبر.¹

حسب رأي هذه النظرية يُعتقد بأن الميل للعمل يعتمد على قوة التوقع (ذلك العمل سينجر عنه نتائج معينة) وكمعظم النظريات واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات حيث اعتبروها تعاني من عدة مشكلات من بينها أنه يصعب قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك.

4. نظرية العدالة Equity Theory: هي نظرية لعملية التحفيز والتي توجد أساساً في الدراسات التي تمت في مجال التوازن (المقارنة الاجتماعية Social Comparison) وقد تم فهم هذه النظرية من خلال الكتابات التي قدمها آدامز Stacy Adams حيث يرى أنه عندما يشعر الأفراد بعدم العدالة عند مقارنة عائد أو ناتج العمل مع الآخرين فإن الشعور بعدم العدالة يظل في عقل الفرد، لكي يكون العنصر المحفز، فعندما يشعر الأفراد بعدم العدالة في العمل، فإن ذلك يحثهم لنزع أو التغلب على هذا الانزعاج أو القلق والتوتر (الناشئ عن الإحساس بعدم العدالة) وتحويله إلى الشعور بالعدالة عن الموقف. فعدم العدالة (عدم المساواة) يوجد عندما يشعر الأفراد أن المكافآت أو الحوافز التي حصل عليها من خلال مساهماته (ناتج العمل) لا تتساوى مع المكافآت التي حصل عليها الأفراد الآخريين عن عملهم. وبالنسبة للفرد فإن مقارنة المساواة أو العملية الفكرية التي تحدد الشعور هي:

الشكل رقم (1-2): بين كيفية مقارنة الفرد لمساهماته مع مساهمات الآخرين.



المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمّان، ط1،

2011، ص304.

¹ محمد سرور الحريزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 161 - 162.

سيرى كثير من الباحثين أن نظرية العدالة لها تطبيقات إدارية Managerial Implication في الواقع العملي فعلى سبيل المثال تتقاضى المرأة العاملة في المجتمع الأمريكي تقريباً 76% من الأجر الذي يتقاضاه زميلها الرجل الذي يقوم بنفس العمل.

ويكمن المنطق من وراء ذلك في أن المدخلات التي يضعها الرجل الأمريكي في العمل (الجهد، الوقت، التفكير الابتكاري،...) تفوق المدخلات التي تضعها المرأة. فلتحقيق العدالة، فإن الأمر يقتضي زيادة عوائد الرجل (زيادة بسط النسبة) عن المرأة حتى يتعادل معها. فبرغم من قيامها بأداء نفس العمل، إلا أن قيمة المدخلات مختلفة. وبالتالي فالمخرجات (نتاج العمل) ستكون بالمنطق المختلف. وقياساً على ما تقدم، فإن بيئة الأعمال في المجتمعات الشرقية، والتي تعطي نفس الأجر للرجل والمرأة عن نفس العمل، تعيش فيها القوة العاملة الذكورية في وضع من عدم العدالة.

وتنبهنا أيضاً نظرية العدالة إلى أهمية مراعاة المديرين للعدالة، وعدم المحاباة القائمة على الاعتبارات الشخصية في توزيع المكافآت على المرؤوسين، لتفادي مشاعر عدم الارتياح والتوتر النفسي التي ستحتاجهم نتيجة ذلك. أو قيامهم بتخفيض مدخلات أعمالهم أي تقليل جهدهم لإعادة التوازن النفسي. كما يجب أيضاً على المديرين ربط المكافآت أو العوائد التي تعطى للمرؤوسين بالأداء، وهو ما يتطلب وجود معايير واضحة تقيس ما يقدمه الأفراد في العمل.¹

تقوم هذه النظرية باختصار على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن العدالة في التعويض عن مجهوداته. أي أن الفرد العامل هنا يحاول أن يحقق حالة توازن بين قيمة الحافز و ما يقدمه للمؤسسة من وقت وجهد. وهكذا تحاول جُل النظريات تفسير سلوك الفرد وكيفية تحفيزه ودافعيته ورضاه في نفس الوقت للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، غير أنه لا يمكن اعتبار أن النظرية الواحدة استطاعت الإلمام بجميع جوانب الرضا أو عدمه بل يمكن القول أن لكل نظرية وجهة نظر متباينة.

¹ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص ص 335-336.

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي الذي اختلفت وتعددت تعاريفه وذلك وفقاً لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر أن الرضا الوظيفي هو جزء من الرضا عن الحياة بصورة عامة والبعض الآخر اعتبره نتاج لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها. ونظراً لارتباط هذا الأخير بالموارد البشري نجده يتسم بخصائص متباينة تتباين من فرد إلى آخر فالفرد أحياناً قد يكون راض على الأجر المقدم له اتجاه عمله كما قد يحدث العكس. على هذا الأساس يحتل الرضا الوظيفي أهمية بالغة سواءً على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ككل. ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعكس تماماً نجاحه فيه أي أن الوصول إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، نظراً لتأثيراته الواضحة على مستوى الأداء والإنتاجية ومعدل الغياب والحوادث. ومما لاشك فيه أن المؤسسة تقوم أساساً على المورد البشري، لذلك فهي تسعى لتدعيم قدراته وإمكانياته، لذا يتم القيام بقياس مستوى الرضا لكونه أهم متغير يدل على مدى فعالية المورد البشري، وتعتمد في ذلك على مقاييس موضوعية أساسها إعداد الاستبيان الذي يحدد عدة محاور تكون لها علاقة بجميع العوامل المؤثرة في الرضا. كما تطرقنا إلى بعض البرامج التي تدعم الرضا من بينها: برامج صيانة القوى العاملة وظروف العمل... إلخ يحضى الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من العلماء والباحثين لهذا وجدناه متناول في العديد من النظريات التي تباينت بين الكلاسيكية والحديثة والأكثر حداثة.

تمهيد:

تعد الجودة من بين المفاهيم التي أحدثت ثورة وتغيير كبير في شتى ميادين الحياة حتى أنه اصطلح على الوقت الراهن بعصر الجودة إيماناً بالدور الفعال الذي لا زالت تقدمه لعمليات التنمية والتطوير، فالتفوق والتميز ليس له حدود والبحث عن الأفضل من الأمور المستمرة خاصة في ظل التحديات والمنافسة الشرسة التي تعيشها المنظمات اليوم والتي تجبرها على استخدام أحدث الأساليب لزيادة الأداء والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة للوصول إلى تقديم منتج أو خدمة يطمح إليها مختلف العملاء.

ولقد ازداد اهتمام المنظمات الخدمية بأهمية الجودة لما تحققه من تميز في أداء الخدمة وتقديمها وما للجودة من تأثير على حجم الطلب على الخدمات. كما تعتبر المنظمة التعليمية من أبرز هذه المنظمات التي تهتم بالجودة لاعتبارها من أهم الوسائل والأساليب المستعملة للارتقاء بمستوى التعليم وتحسين نوعيته، فجودة الخدمة التعليمية أصبحت اليوم تحتل مكانة مهمة في الخطط الإستراتيجية لأي منظمة تعليمية وعلى رأسها التعليم الجامعي الذي يعد من الدعائم الرئيسية التي يتركز عليها تقدم المجتمع ونموه بل صارت الجودة ضرورة ملحة مقارنة مع المشاكل المتزايدة في القطاع التعليمي، فلتحقيق نقلة نوعية في الخدمة التعليمية وحتى تصبح هذه الأخيرة قادرة على مواجهة ديناميكيات العصر-العلمية، المعرفية، البشرية، التكنولوجية، الثقافية...- ولتحسين صورة التعليم الذي يعتبر بمثابة صمام الأمان لقيادة التغيير والتطوير في أي مجتمع، ولمنح التعليم متعة، لا بد من توفر الجودة وشروطها في كافة مراحل ومستوياته. وعلى غرار كل هذا حاولنا جاهدين في هذا الفصل إعطاء صورة شاملة لجودة الخدمة التعليمية مبينين في **المبحث الأول** ماهية كل من الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الخدمة، وجودة الخدمة. أما **المبحث الثاني** فقد تطرقنا فيه لكيفية تقييم وتطوير جودة الخدمة. وآخر **مبحث** في هذا الفصل خصصناه للجوانب المتعددة لجودة الخدمة التعليمية.

المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمة

عكفت العديد من الدراسات والبحوث للتركيز على مفهوم الجودة في الخدمات بعد أن اتضح أنّها أساس نجاح المنظمات الخدمية وسببا رئيسيا في تميزها في ظل عالم متغير يسودّه التنافس في تقديم الخدمة ولضرورتها وتزايد أهميتها اتجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المنظمات الحديثة وسيلة لتحقيق أعلى جودة وجسر للمرور إلى رضا عملائها.

وعلى ضوء ذلك خصّصنا هذا المبحث للتعرف على ماهية كل من: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الخدمة جودة الخدمة.

المطلب الأول: ماهية الجودة

الجودة هي كلمة اختلفت مفاهيمها وتنوعت، ولأهميتها الواسعة في منظمات اليوم أصبحت محل اهتمامهم وشغلهم الشاغل، وفيما يلي سنعرض بعض الجوانب الهامة للجودة.

1. مفهوم الجودة

كلمة الجودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستجاد، عده جيدا، وأجاد الشيء يجوده (جوده) أي صار جيدا.

وتعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى (النوع) أخص من الجنس وقد (تنوع) الشيء أنواعا وتعبر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلي رغبات من يشتريها أو يستعملها.

وهنا يمكن القول بأن هذه السلعة ذات جودة عالية ويشير " Stoner " إلى أن الجودة تعد بمثابة ثورة حقيقية في منظمات الأعمال في الوقت الحالي، التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أفضل من السابق.

بينما يشير " Hradesky " إلى أن الجودة تهدف إلى وصف الخصائص المطلوبة لتمييز منتج معين أو خدمة ما لإحدى المنظمات، أما " Prid " فقد أشار إلى أن الجودة تهدف إلى إظهار الصفات الكلية للمنتج والتي تسمح له أن يؤدي كما هو متوقع له إرضاء حاجات الزبون ورغباته، وعليه نرى أن تحقيق الجودة العالية يتطلب التعرف

إلى حاجات الزبائن ورغباتهم بصورة مستمرة وهذا يؤكد أن الجودة ليست شيئاً ثابتاً، وإنما تتغير وفق تبدل الحاجات والرغبات في خلال مدة معينة، وأنها مفهوم معقد التركيب وله صفات عديدة.¹ ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، الذي أشار إلى أن الجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية.²

وقد عرف J.M.Juran وزميله، الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال Fitness For use فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

أما المواصفة الدولية ISO 9000:2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل.

وقد عرف A.V.Feignbaum الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.

ويعرفها Bank (2000) أنها الاشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية.

ويعرفها Mitra ، بأنها ملائمة المنتج أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه المستهلك.

ويرى Evans (1993) أن الجودة هي تلبية توقعات المستهلك أو ما يتفوق عليها.³

2. تطور مفهوم الجودة

يبدو جلياً مما تقدم أن تعاريف الجودة كلها تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج أو الخدمة تحظى برضا العميل وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ردحا من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على مستويين الفكري والتطبيقي، وتميّز

¹ محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال: بين النظرية و التطبيق، دار ومكتبة الحامد لنشر و التوزيع-عمّان، ط 1، 2012، ص 19.

² سليمان خالد زيدان، الجودة الشاملة: الفلسفة و مداخل العمل، دار المناهج للنشر و التوزيع-عمّان، 2010، ص 92.

³ محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمّان، ط 2، 2014، ص 19.

أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة، إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال مايلي:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة فحص الجودة: كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميّزت بداية القرن العشرين تركز فقط على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية.

- **المرحلة الثانية:** مرحلة مراقبة الجودة: تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج والتي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي واستمرت إلى غاية الخمسينيات منه.

- **المرحلة الثالثة:** مرحلة الضمان (تأكيد) الجودة: تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلاً، بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي.

- **المرحلة الرابعة:** مرحلة إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينيات من القرن العشرين، هذا بعد بزوغ معمله بأكثر من عقدين في اليابان، وهو يعني نظاما شاملا للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل، ويعتمد أساسا على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة المورد من أجل التحسين المستمر للجودة.

ومن خلال تلك المراحل لتطور مفهوم الجودة يمكننا القول ما يلي:

- إن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ (الوقاية خير من العلاج).
- مفهوم وضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) تدرج من منظور المنتج إلى منظور العميل.
- الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات.
- دور الإدارة انتقل من الحربي، ورئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا.¹

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية)، دار الحماد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص 21-22

3. أبعاد الجودة

أما من حيث أبعاد الجودة Dimensions of Quality فيمكن إيجازها فيما يلي:

- الأداء Performance: أي كيفية تحقيق المنتج الجيد بما يتوقعه المستهلك مثل سرعة الطابعة بالليزر في الحاسب.

- الهيئة/المظهر features: السمات المميزة للمنتج وهي السمات الخاصة التي تعجب المستهلكين في السلعة مثل قوة مقعد السيارة.

- الاعتمادية Reliability: وهي قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة، أو أسلوب آخر احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفته أو تعرضه للاعطال، أو حاجته للإصلاح.¹

- المطابقة Conformance: الانتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

- الصلاحية Durability: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

- الخدمات المقدمة Service: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).

- الاستجابة Response: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

- الجمالية Aesthetics: احساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة).

- السمعة Reputation: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.²

- السلامة Safety: تعني ضآلة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسببه المنتج إلى الزبون في أثناء الاستخدام أو بعده، أو انعدام ذلك المقدار.

¹ مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع- عمان، ط1، 2013، ص 49.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر- عمان، ط7، 2014، ص ص 22:20.

- الاحترافية **Professionalism** : يقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتج خالي من العيوب ودعم الزبون (خدمات بعد البيع).

- الكمال **Faultless**: تعني درجة خلو المنتج من العيوب.¹

4. أهمية الجودة وأهدافها

- أهمية الجودة: تتبوأ الجودة أهمية استراتيجية سواءً على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينات 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.

وتكمن أهمية الجودة للمنظمات من خلال:

- شهرة المنظمة.
- المسؤولية القانونية عن المنتج.
- التطبيقات الدولية
- التكاليف والحصة السوقية.²

- أهداف الجودة:

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية.
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين.

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان، ط1، 2009، ص 78.

² يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.
- الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الايجابيات والعمل على تلافي السلبيات.¹

5. تكاليف الجودة

- أنواع تكاليف الجودة: يمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى أربعة أنواع رئيسية

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure: يقصد بها تكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل.
 - تكاليف الفشل الخارجية External failure Costs: تشمل تكاليف الفشل الخارجية التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء كشكاوي العملاء، الكفالة، المردودات.
 - تكاليف التقييم Appraisal Costs: هي التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل.
 - تكاليف الوقاية Prevention Costs: تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء كتخطيط الجودة معدات الفحص، التدقيق الداخلي، التدريب.
- بالإضافة إلى أنواع تكاليف الجودة الظاهرة أو المعروفة والتي تكلمنا عنها سابقا، فإن هناك أنواعا أخرى لتكلفة الجودة تكون غير ظاهرة تسمى تكاليف الجودة المستترة أو المخفية. وقد تعود تكاليف الجودة المستترة إلى عدم كفاءة الأنظمة، مثل طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة، عدم الاستخدام الأمثل للمواد وتوفير آلات أو أفراد كاحتياطي.

كما أن هناك بعض تكاليف أنشطة الجودة تحمل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 30.

مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة.¹

6. مقاييس الجودة

- الصفات المتغيرة: وتمثل الصفات أو الخصائص التي يمكن للمنظمة أن تقوم بقياسها كالوزن، الطول، العرض الحجم، العمق، السمك... الخ
- الصفات التمييزية: وتمثل المعايير أو الخصائص التي لا يمكن قياسها كميًا أو رقميًا وإنما تخضع لاعتبارات معينة تتسم بأحد المعيارين وهما جيد أو رديء، صالح أو غير صالح، معاب أو سليم... وهكذا.
- قياسات الملاحظة: وهذه المقاييس تعتمد على ملاحظة الأداء المنجز ومقارنته بالمعايير المراد تحقيقها.
- قياسات الفاعلية: ويتم وفقا لذلك متابعة الأنشطة التشغيلية والمالية واستثمار القدرات المتاحة بفاعلية.
- قياس الأداء ومؤشراته المختلفة: إذ أن هذا المعيار من شأنه أن يتابع الأنشطة المتحققة والتأكد من الانجازات المقترنة به.²

المطلب الثاني: عموميات إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر الفارق في تحديد مراكز المؤسسات، و عليه فإدارة الجودة الشاملة تتطلب أن تحاول كل منظمة بجميع قدراتها وتوظيف مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذا تناو لها عدة باحثين ذلك لأنها من أهم المفاهيم الإدارية انتشاراً.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها.

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها. فقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة. ومن أبرز هذه التعاريف:

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها " أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة".

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 167:171.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 87-88.

وقد عرفها James Rilay المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على "أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل¹. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

إدارة: وتعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة. الجودة: تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: أي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة.²

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها:

- مدخل فكري، ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة.
 - تعتمد على أسلوب التحسين المستمر من أجل الوصول إلى التميز ومن ثم تحقيق رضا العميل.
 - إنه مفهوم مستمر يرتبط ببقاء المؤسسة ذاتها كما يتطلب الاسناد الكامل من الإدارة العليا.
 - تدعو إلى التحسين المستمر، وعدم التوقف لأن حاجات الزبون ورغباته في تجدد مستمر.³
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج تطبيقي شامل يشترك فيه كافة الموظفين مع الإدارة العليا بهدف التحسين المستمر للخدمة المقدمة.

- خصائص إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في الآتي:

- إنها فلسفة إدارية تقتضي التزام الجميع (إدارة وعاملين) بالجودة.
- إنها فلسفة إدارية تؤكد على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات.
- إنها فلسفة تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية وفي اتخاذ القرارات.

¹ حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، دار الوراق للنشر والتوزيع-عمّان، 2014، ص 15.

² أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

³ انظر: - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 196.

- إنها تركز على جميع أقسام وأجزاء المؤسسة، وتسعى إلى جعل أداء هذه الأقسام والأجزاء تتصف بالجودة.
- إنها فلسفة لا تعتمد على تحقيق النجاح في الأجل القصير وإنما هي استراتيجية طويلة المدى للنمو والنجاح.
- إنها فلسفة تقوم على التحسين المستمر، أي التحسين الذي لا ينتهي عند حد معين بل هي عملية مستمرة غير منتهية نظراً لتغير الأهداف والظروف.¹

2. مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

– مبادئ إدارة الجودة الشاملة: هناك عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة نذكرها كالاتي:

- الاهتمام بالتطوير المستمر والاستمرار في تحسين جودة العمل.
 - الرقابة الذاتية: فالجودة ليست عملية رقابية بل مسؤولية الجميع.
 - تحسين الاتصالات والشفافية في المؤسسة ليعلم جميع العاملين بما يدور فيها.
 - قياس الأداء لاتخاذ قرارات التحسين بناءً على أرقام وحقائق وليس على آراء.
 - إلتزام واشتراك الإدارة العليا في جهود رفع الكفاءة والجودة (استخدام أسلوب العمل الجماعي).
 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والحرص على رضا العاملين وشعورهم بالطمأنينة والراحة في عملهم.²
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمكن القول أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي.

- صياغة رسالة المؤسسة: أي تحديد سبب وجودها (مهمتها).
 - صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة: أي ما تريد المؤسسة أن تكون عليه خلال الفترة القادمة.
 - وجود استراتيجية: يحتاج وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ إلى القيام بترجمتها من خطة استراتيجية إلى خطط تفصيلية، كما يجب أن تتبنى مبدأ المشاركة في عملية وضعها من خلال المناقشات والحوارات وتبادل الآراء، ذلك لأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية هو هدف ومسؤولية جميع أفراد المؤسسة.³
- ### 3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ذكر (Jablonski) أن هناك خمسة مراحل لتطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات:

¹ لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة آيزو 9000، دار اليازة للنشر والتوزيع - عمان، ط 1، 2011، ص ص 68-69.

² إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع - عمان، ط 1، 2008، ص 173.

³ محمد حاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة)، دار الرضوان للنشر والتوزيع - عمان، ط 1، 2014، ص 118-119.

- **مرحلة الإعداد:** عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة فإنها تقوم باتخاذ قرار التطبيق وتتطلب هذه المرحلة ما يلي:
- تشكيل مجلسا للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال.
 - تدريب مجلس الجودة والمدراء الذي عادة ما يتم تدريبهم بواسطة مستشارين خارجيين.
 - إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- **مرحلة التخطيط:** يتم فيها إعداد خطة التطبيق التفصيلية، وتحديد الموارد اللازمة للتطبيق وتتضمن:
- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة.
 - التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
 - اختيار وتدريب منسق للجودة الذي يعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
 - مناقشة خطة التطبيق التي تكون بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.
- **مرحلة التقييم:** تتضمن توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
- التقييم الذاتي: يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تقييم آراء العملاء: يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء.
 - تقييم تكاليف الجودة: وتضم تقييم تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.
- **مرحلة التنفيذ:** هنا يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقاً. ويتم فيها التركيز على:
- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة.
 - يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.
- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** إذا تم تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن المؤسسة يكون في وسعها دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.¹

¹ انظر: أحمد عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 138:141.

4. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمايلي:

حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية، تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين، وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب، اتباع الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة، عدم الامام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة، توقع النتائج السريعة للفوائد عدم وجود نظام فعال للاتصالات.

على إدارة المؤسسة أن تولي اهتمامها وتركيز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقاً للخطة الموضوعية.¹

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للخدمة

الخدمة هي أساس المنظمات الخدمية وعليها يتوقف نجاح هذا النوع من المنظمات ولأهميتها الكبيرة سنتطرق لها من خلال طرح عدة تعاريف، خصائصها، أنواعها، وأهم التصنيفات لها.

1. مفهوم الخدمة: هناك عدة تعريفات للخدمة نذكر البعض منها:

تعرف الخدمة بأنها مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي تولد المنافع الزمنية والمكانية والشكلية والنفسية.² يمكن القول أن الخدمة هي تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المؤسسة لتحقيق احتياجات العملاء.³ هي أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.

أو هي النشاط غير الملموس، الذي يهدف أساساً إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى ووفقاً لهذا التعريف تتضمن الخدمات الصحية، وكذلك الخدمات المالية، مثل خدمات البنوك والنقل، والإسكان، والنظافة، والخدمات التعليمية... الخ.

والخدمة كما عرفها كوتلر وأرمسترونغ بأنها " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها أية ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أولاً

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-238.

² ناجي معلا، خدمة العملاء (مدخل اتصالي سلوكي متكامل)، زمزم للنشر والتوزيع- عمان، ط1، 2010، ص 13.

³ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، ط2، 2015، ص 181.

يكون".¹

ويقول (Gronroos) أن الخدمة هي عبارة عن " أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية ".²

أما (Stanton) فقد أوجز مفهوم الخدمة على أنها " النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساسا ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى".³

2. خصائص الخدمة

- اللاملموسية: بالأصل الخدمات غير الملموسة (كخدمات الأمن والحماية والمتاحف).
- التلازمية(عدم الانفصال): ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع(مقدمها).
- عدم التجانس في المخرجات: إن في كل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها.
- المخزون: الهلامية والفناء، العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها.
- الملكية: إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة.⁴

3. أنواع الخدمة:

- طريقة الخدمة الباردة: تعتمد أساليب وإجراءات غير جيّدة في تقديم الخدمة وتتسم بالتعاملات غير السليمة مع العملاء والعكس صحيح ،كالخدمة البطيئة ، والخدمة غير المنظمة وغير المريحة للعملاء.
- طريقة المصنع للخدمة: تهتم بالجانب الإجرائي على حساب الجانب الشخصي فهي تمتاز بتقديم الخدمة في الوقت المناسب ومنظمة إلا أنها تتسم بعدم الشفافية، وعادة لا يرغبون العملاء بمثل هذه الخدمات لأسلوبها البارد في التعامل معهم.

¹ حميد الطائي، محمود الصمدي، بشير العلق، وآخرون، التسويق الحديث، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 212.

² حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 34.

³ محمود جاسم الصمدي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع-عمّان، ط1، 2002، ص 391.

⁴ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

- طريقة الحديقة الوردية للخدمة: هذه الطريقة عكس سابقتها حيث تتسم المعاملة بالود والمحبة عند تقديم الخدمة والتميز في تقديمها إلا أنها بطيئة وغير متناسقة

- طريقة جودة وخدمة العميل: تعتبر من أفضل الطرق حيث تتميز بتقديم الخدمة في الوقت المناسب، ومنتظمة إلى جانب سبل تقديم الخدمة البارعة والمرغوبة من قبل العملاء.¹

4. تصنيفات الخدمة: هناك عدة تصنيفات للخدمة سنحاول تلخيصها ضمن مجموعتين:

أول تصنيف فيضم: خدمات استهلاكية (الصحية، النقل والاتصالات، السياحة...)، خدمات منشآت (صيانة المباني، المكائن والمعدات، الخدمات المحاسبية)، خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة (خدمات الحلاقة والتجميل، تربية ورعاية الأطفال)، خدمات تعتمد على المستلزمات المادية (خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات الطعام خدمات غسل السيارات)، خدمات ذات اتصال شخصي (خدمات الطبيب والحامى، الخدمات البريدية، مطاعم الوجبات السريعة)... إلخ.

ثاني تصنيف فيعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة وتضم: خدمات تستوجب مشاركة الزبون أو تتطلب حضور المستفيد نفسه (خدمات الطبيب للمريض شخصيا...)، خدمات معالجة الممتلكات وهي الخدمات التي لا تمس المستفيد مباشرة ولكن تتعلق بممتلكاته المادية (كصيانة السيارة، المسكن...)، خدمات المثير العقلي ويتطلب هذا النوع من الخدمات المشاركة الذهنية للمستفيد (كخدمات الترفيه والتدريس، خدمات الإذاعة والتلفزيون...)، خدمات معالجة المعلومات وتعني الأعمال غير محسوسة موجهة لممتلكات المستفيدين غير المحسوسة (كمعالجة البيانات والمعلومات، الخدمات القانونية...).

المطلب الرابع: جودة الخدمة بين المفهوم و الأهمية.

بعد الإشارة إلى كل من الجودة والخدمة سنتطرق إلى مفاهيم حول جودة الخدمة، حيث تمثل هذه الأخيرة مصدر إشباع حاجات ورغبات المستفيد.

1. مفهوم جودة الخدمة

ينظر عادة إلى جودة الخدمة من وجهتي نظر إحداهما داخلية والأخرى خارجية وفي حين تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات القياسية التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها، فإن وجهة النظر

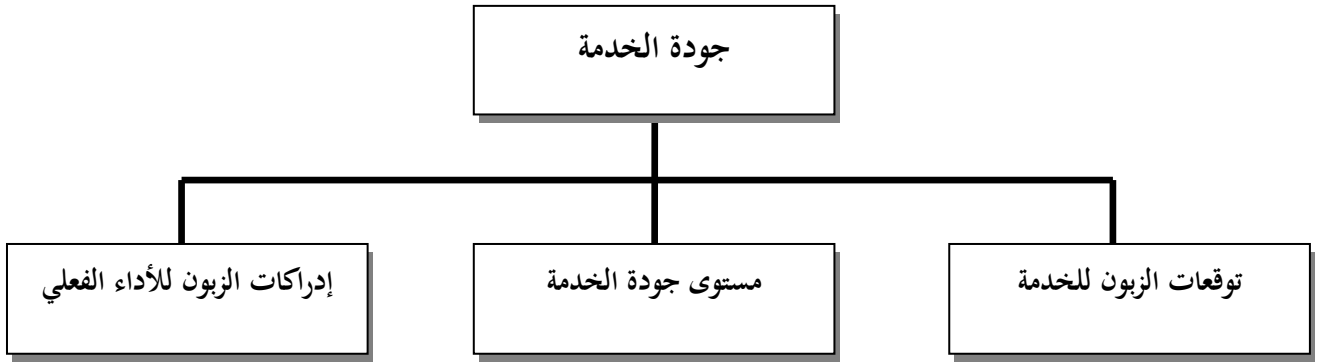
¹ انظر: حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 209:211.

الخارجية تركز على جودة الخدمة كما يدركها العملاء.¹

فهي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء.²

وعلى العموم توجد صعوبة في تعريف جودة الخدمة وتستمر تلك الصعوبة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً إلى السلع المادية إذ عرفت بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة على النحو التالي الذي يعرضه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-1): يمثل تعريف لجودة الخدمة .



المصدر: داود عبد الملك الحدابي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد (4)، 2009، ص 97.

ويمكن التعبير عنه رياضياً من خلال المعادلة الآتية:

جودة الخدمات = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء

ومن خلال المعادلة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي الخدمة العادية وهي التي تتحقق عندما يتساوى آراء الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته السابقة عنها والخدمة الرديئة وهي تلك التي تتحقق عند تدني الأداء الفعلي

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة له والخدمة المتميزة وهي تلك التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة له.¹

2. أبعاد جودة الخدمة: سنخلص إلى ذكر أبعاد الجودة موضحين معنى كل بعد من خلال هذا الجدول:

الجدول رقم (2-1): يمثل أبعاد جودة الخدمة.

أبعاد جودة الخدمة	التوضيح لمعنى كل بعد
1- زمن التسليم Time	- كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة. ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.
2- الإتمام Completeness	- مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.
3- التناسق Consistence	- مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.
4- الدقة Accuracy	- مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.
5- الكياسة Courtesy	- مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.
6- سهولة المنال Conveniece	- مدى يسر الحصول على الخدمة.
7- الاستجابة Responsiveness	- مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.
8- الملموسية Tangibles	- مدى توفر شواهد مادية للخدمة.
9- الأهلية Competence	- مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.
10- الأمان Security	- مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

2008، ص 38.

¹ داود عبد الملك الحدايي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-97.

3. أهمية جودة الخدمة

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب لأهمية جودة الخدمة:

- تزايد المنظمات الخدمية أكثر من أي وقت مضى.
- توفر جودة الخدمة العديد من المزايا التنافسية للمنظمات.
- المعاملة الجيدة للعملاء إلى جانب تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول.
- تعمل جودة الخدمة على جذب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين.¹

المبحث الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة.

إن المنظمات عندما تعتمد على تحقيق الجودة في خدماتها تركز اهتمامها على عدة معايير من شأنها أن تجعلها متميزة في أداء أنشطتها وهذه المعايير الموضوعية تمكنها هي الأخرى من قياس مدى جودة خدماتها وفق طرق مختلفة طمعا منها في تحسين وتطوير جودة هذه الخدمات وزيادة عدد المستفيدين منها وتحقيق أقصى منفعة متبادلة. ولهذا الغرض أردنا من خلال هذا المبحث إنارة هذا الجانب من جوانب جودة الخدمة، حيث سنتطرق فيه إلى: معايير جودة الخدمة، كيفية قياسها، وتطويرها.

المطلب الأول: معايير جودة الخدمة.

غالبا ما يحكم العميل على جودة الخدمة المقدمة على أساس أداء هذه الخدمة، طالما أن الخدمة كما أوضحنا شيء غير ملموس، ويوضح الجدول التالي عشر معايير أساسية يمكن أن يستخدمها العميل لتقييم جودة الخدمة المقدمة:

¹ انظر: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

الجدول رقم (2-2): يبين المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة

المعيار	أمثلة
1- إمكانية الاعتماد على الخدمة: أي التجانس في الأداء	- الفاتورة دقيقة وسليمة. - الاحتفاظ بسجلات دقيقة. - وقت الخدمة بدون تأخير.
2- الاستجابة السريعة: أي الرغبة واستعداد الموظف لتقديم الخدمة.	- إرسال بيان الصفقة حالاً بالبريد. - عمل مكالمات تليفونية سريعة للعميل. - تقديم الخدمات الفورية بميعاد سابق.
3- الكفاءة: أي توفر المهارات والمعرفة لدى الموظف.	- توفر المعلومات لدى أفراد الاتصال. - توفر المهارات لدى أفراد العمليات. - توفر القدرات البحثية بالمنظمة.
4- إمكانية التعامل: أي سهولة الاتصال والتعامل.	- وقت الانتظار ليس طويلاً. - أوقات ميسرة لأداء الخدمة. - مواقع أداء خدمة مناسبة.
5- الأدب واللطف: أي طريقة التعامل من حيث الأدب والصدقة والود.	- مظهر جيد ولباقة. - استقبال حار.
6- الاتصال: أي تزويد العملاء بالمعلومات والاستماع إليهم.	- شرح طبيعة الخدمة وأهميتها. - توضيح تكلفة وأسعار الخدمة. - التأكيد على حل مشكلات العملاء.
7- السمعة والثقة: أي مدى الثقة والمصداقية والأمانة.	- اسم الشركة وسمعتها. - الخصائص الشخصية للعاملين. - طريقة العرض البيعي.
8- الأمان: أي التحرر من الخطر والخوف والشك.	- الأمان المادي. - الأمان المالي.

- السرية أي خصوصية العميل.	
- معرفة مطالب العملاء.	
- إعطاء اهتمام شخصي لكل حالة.	9- فهم احتياجات العميل: أي معرفة لرغباته ودوافعه.
- إدراك أهمية العميل المنتظم.	
- التسهيلات المادية.	10- الدليل الملموس: أي الدليل المادي عن الخدمة
- مظهر الأفراد.	
- الأدوات والمعدات المستخدمة.	

المصدر: إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع - عمان،

ط1، 2008، ص ص 183-184.

المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة

تهدف عملية قياس الجودة في الخدمات إلى تحقيق التميز في أداء الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة وإلى تحقيق الملائمة وتعددية مفهوم الجودة الفعلية المدركة من قبل المستخدمين، وتشمل عملية القياس إيجاد معايير يمكن أن تشكل صفات للجودة حسب نوع الخدمة ونوع النشاط المؤدى من قبل مقدم الخدمة، وعلى العموم فإن الجوانب أو المحاور التي يمكن اتخاذها أبعاداً لقياس الجودة في الخدمات تشمل، مدى توفر الأجهزة والمواصفات ذات التقنيات الحديثة، وجوانب خاصة بالمستلزمات المادية للمنظمة والتسهيلات ومدى توفيرها للراحة المطلوبة والمظهر العام لتلك المرافق المادية، ومحاور مدى توطيد العلاقة مع المستخدمين ومدى توفر المعرفة والخبرة لدى مقدمي الخدمات، (العوامل المادية الملموسة، الجدارة ودرجة الاعتماد، درجة الاستجابة، الضمان ودرجة الثقة، التقمص النفسي).¹

ويمكن قياس وتحديد جودة الخدمة من خلال مدخلين رئيسيين هما:

1. المدخل الرئيسي: يركز قياس جودة الخدمة بشكل مباشر على رضا العملاء عن الخدمات المقدمة معتبرين

في هذا المدخل أن جودة الخدمة تمثل اتجاهها.

¹ عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص 121-122.

ومنه فإن جودة الخدمة تقاس على أساس توجيه أسئلة مباشرة لعملاء المؤسسة الخدمية يتعلق بمدى رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم وذلك على مقياس ليكرت مكون من (5) نقاط على النحو التالي:

(5) راض جدا. (4) راض. (3) محايد. (2) غير راض. (1) غير راض جدا.

وبعد أخذ إجابات أفراد العينة التي يكون معبرا عنها بالدرجات الرقمية في هذا المقياس، يتم جمع هذه الدرجات وقسمتها على عدد أفراد العينة لحساب المتوسط العام لدرجات رضا هؤلاء عن جودة الخدمة، وبالتالي فإن هذا المتوسط سيكون هو المؤشر على جودة الخدمة.

إلا أن هذا القياس الإتجاهي رغم تبيانه مدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة إلا أنه لا يوضح الجوانب السلبية والايجابية في مجال تأدية الخدمة. كما أنّ هذا المقياس لا يعطي المقاربات تفصيلية عن الجوانب المختلفة مما دعا الباحثين إلى البحث عن المدخل آخر.

2. مدخل نظرية الفجوة: يتحدد قياس جودة الخدمة في هذا المدخل بمدى الفرق بين الخدمة المتوقعة. والخدمة المدركة (الأداء الفعلي). وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني مجازة توقعات العملاء والارتقاء إليها باستمرار. وقد سار في خط هذا المنهج الفكري جرونروز الذي يرى أن عملاء المؤسسة الخدمية يقومون بعقد مقارنة بين جودة الخدمة التي يتوقعونها وبين الأداء الفعلي لتلك الخدمة، حيث يشير الفرق بينهما إلى مستوى جودة الخدمة.

ويكون طبقا لمقياس مركب من (22) عبارة إتجاهية تعبر عن المكونات الأساسية الخمسة لمفهوم خدمة العملاء، وبعد القياس فإن جودة خدمة العملاء تتحدد على النحو التالي:

- إذا كان الفرق بين جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية ويميل العملاء إلى عدم قبولها.

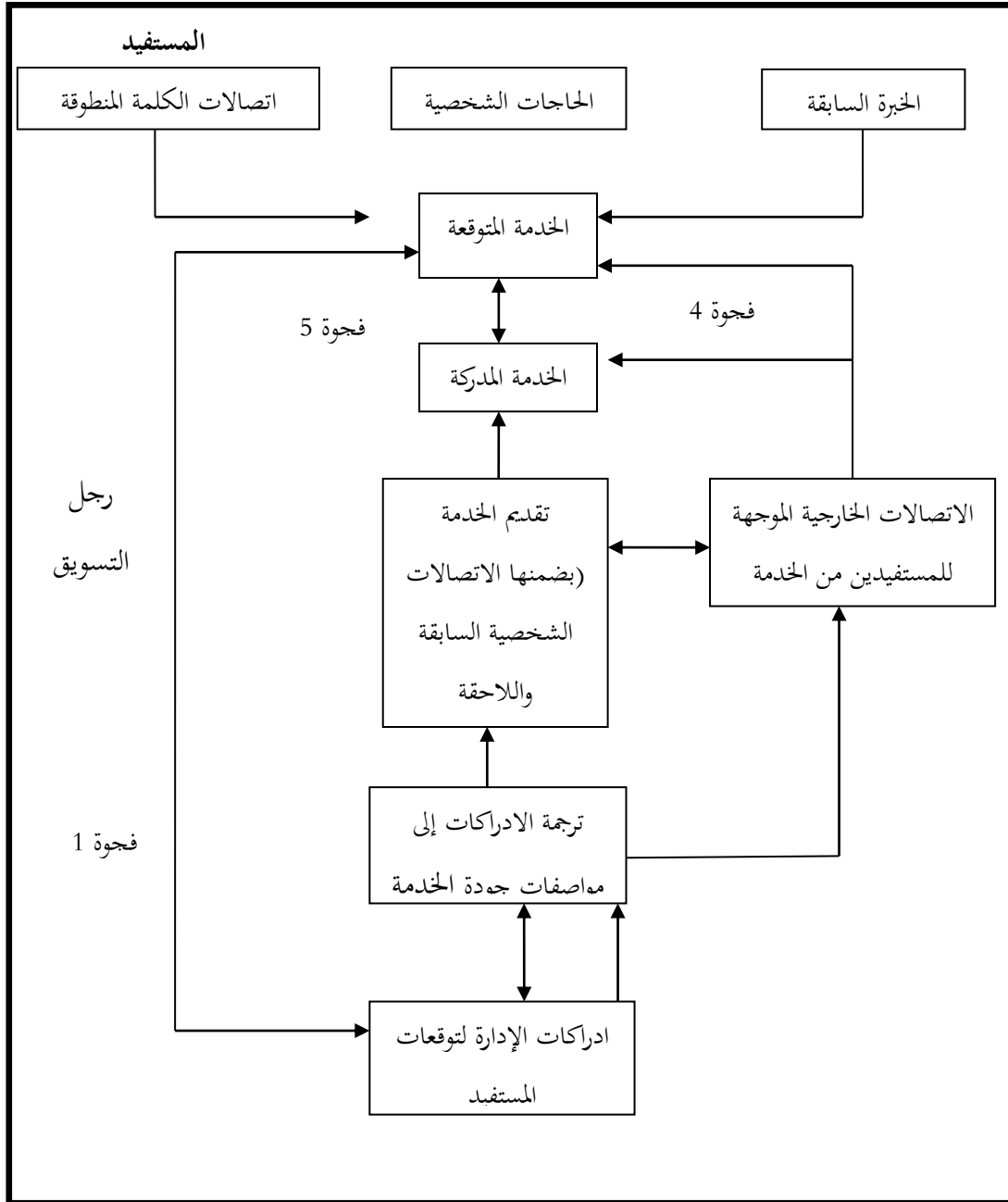
- إذا كان الفرق بين جودة الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة المدركة (الفعلية) صفرا فإن جودة الخدمة تكون مرضية.

- إذا كان الفرق بين جودة الخدمة الفعلية أكبر من الجودة المتوقعة للخدمة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.¹

وينجم عن هذا المقياس (مقياس الفجوة) خمس فجوات نوضحها من خلال هذا نموذج (نموذج تحليل الفجوات).

¹ انظر: ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص ص 199: 203

الجدول رقم (2-3): يبين نموذج تحليل الفجوات.



المصدر: حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 255.

الجدول رقم (2-3): يبين مقاييس جودة نظم تقديم الخدمة في بعض القطاعات الخدمية.

طريقة تقديم وجبة الطعام، نظام البيئة المحيطة بالخدمة، توافق الأنواع (المقدمة في الطعام)، طعم غذاء الوجبة.	خدمة المطعم
زمن الاستجابة للخدمة، حجم أضرار الحريق لكل حالة، درجة توفر وسائل الأمان، درجة وعي المواطنين نحو الأخطار.	خدمة الاطفاء
زمن بقاء المريض داخل المستشفى، عدد مرات التشخيص الخاطيء للمريض، سرعة تشخيص الحالة المرضية، درجة الوعي الصحي للمواطنين.	الخدمات الصحية
زمن الانتظار عند الشبايك، عدد مرات الأخطاء الكتابية، سرعة الاستجابة لطلب العميل، عدد الشكاوى المقدمة للمصرف.	الخدمة المصرفية
عدد مرات بحوث الأساتذة، عدد مرات الترقيات العلمية، درجة استيعاب الطلبة، عدد الطلبة المتسربين من الدراسة.	خدمة التعليم العالي
زمن الانتظار في مكتب البريد، عدد مرات أخطاء التسليم، سرعة وصول الرسائل، زمن إنجاز الخدمة البريدية.	خدمة البريد
عدد الجرائم خلال وحدة الأمن/ ساعة، عدد شكاوى المواطنين، زمن سرعة الخدمة، درجة شعور المواطن بالأمن.	خدمة الشرطة

المصدر: مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، دار أسامة

للنشر والتوزيع - عمان، ط1، 2013، ص 52.

المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في جودة الخدمة.

هناك عدة أساليب تعتمد عليها المنظمات الخدمية لزيادة وتحسين الجودة في خدماتها ومن بينها:

1. البحوث والدراسات باستمرار: هي وسيلة لتجميع المعلومات ومعرفة توقعات العملاء وبالتالي تسهل على

المنظمة اتخاذ القرارات بالنسبة لمعايير الجودة في الخدمة المقدمة.

2. تحليل شكاوى العملاء وسرعة التصدي لها: هو أسلوب تعتمد المنظمات الخدمية و يمكنها من تحسين جودة خدماتها . وذلك بمعرفة مدى رضا عملائها على مستويات الخدمة المقدمة، ولقد أثبتت عدّة دراسات أجريت على هذا الأسلوب فكانت النتائج أن التعامل الفعّال مع الشكوى ومحاولة حلها يزيد من احتمالات إعادة الشراء والعكس صحيح.

3. العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات: يجب على المنظمة توظيف الأفراد الذين يتمتعون بأفضل الكفاءات لمقدرتهم على تحقيق المعايير والبرامج الموضوعية لتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء.

4. الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي: يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي تنظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين، وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية وبالتالي هذا ما يدفع العامل إلى الرغبة في تحسين جودة الخدمة.

5. تعريف العميل بالخدمة: إن تعليم العميل وتعريفه بالخدمات المقدمة يزيد من إلمامه بها و يسهل عليه اتخاذ القرار الأفضل و بالتالي زيادة رضاه عنها.

6. تنمية ثقافية تنظيمية تدعم الجودة: من خلال هذا الأسلوب تصبح للجودة قيمة تنظيمية حيث يولد هذا درجة عالية من الاعتمادية وتوليد الاتجاه نحو شعار " أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة".

7. تأكيد دور فرق الجودة: إن تكوين فريق من العاملين لديهم القدرة على العمل المشترك والرغبة في تحقيق أداء عالي وخدمة متميزة يعتبر في حد ذاته أداة للتحفيز تولد الرضا لدى العملاء.¹

المطلب الرابع: تطوير جودة الخدمة

يقصد بتطوير جودة الخدمة وضع الخصائص والمقاييس الخاصة بها في إطار يمكن المنظمة من إشباع احتياجات ورغبات المستفيدين، وتنشأ الحاجة إلى تطوير الجودة في الخدمات من الحاجات المتجددة للمستفيدين والعمل على إيجاد خدمات يمكن أن تتفق مع احتياجاتهم، وتزيد من رضاهم وولائهم. إلا أن هناك بعض الخدمات لا تكون عملية التطوير موجهة لها في حد ذاتها بقدر ما تكون موجهة للوسيلة التي تحقق الغرض منها فيتم التطوير ضمن محاور متكونة من المهارات والقدرات والخبرة لمقدمي الخدمة، المعدات والتجهيزات، المواد والمستلزمات المكتملة، المعلومات... إلخ. وبالعموم فتطوير الجودة في الخدمات يعتبر ضروري لتمكين المنظمة

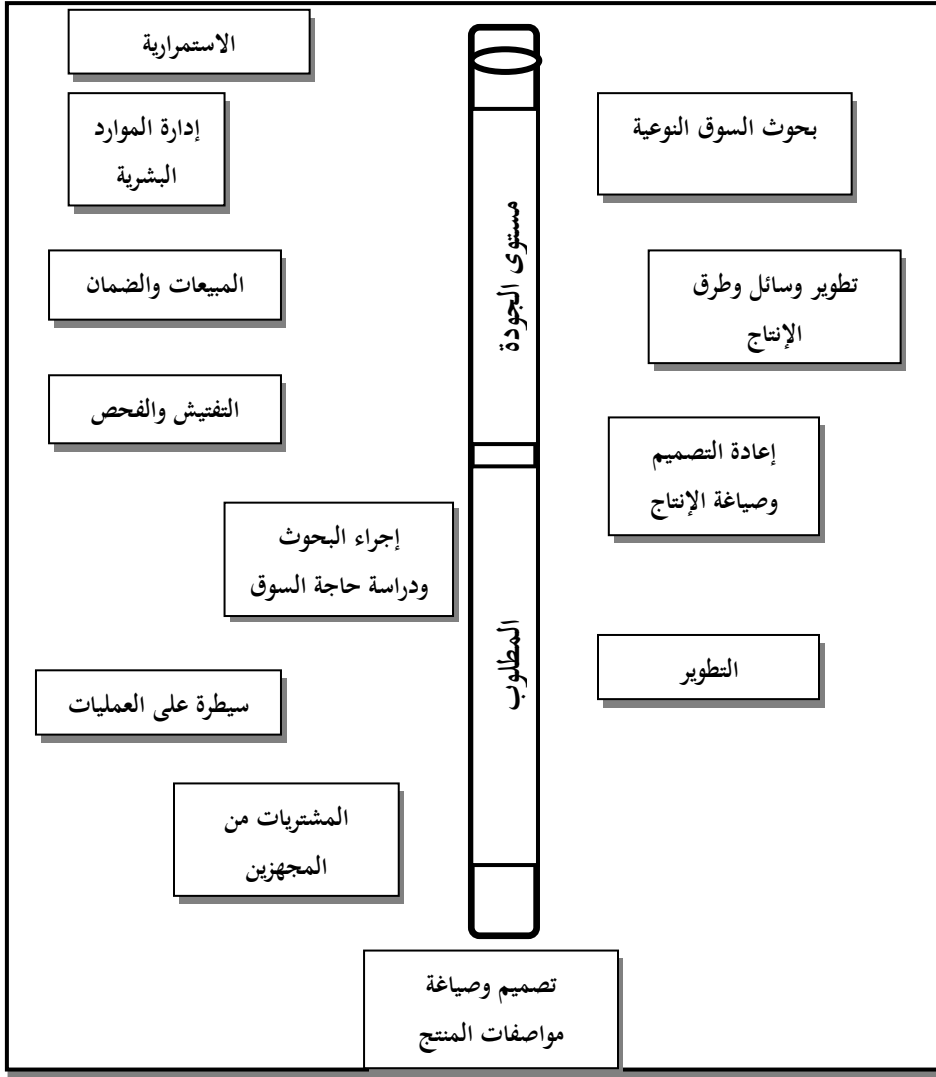
¹ انظر: فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، شهادة ماجستير، 2011-2012، ص 55:50.

- من مواجهة المنافسة القائمة والرغبة في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة بشكل مستمر. ويتم تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة عبر خطوات هي:¹
- وضع المعايير والمستويات النمطية للخدمات المقدمة.
 - أهمية مراعاة اشتراك جميع المديرين في جهود تحسين الخدمات المقدمة.
 - العمل على تنمية مهارات مقدمي الخدمة بشكل مستمر.
 - تقييم الأداء في مجال تقديم الخدمات المقدمة للتأكد من الممارسة الجيدة لهذا الأداء في ضوء المخطط له، ومع تحديد إجراءات التصحيح المطلوبة إذا لزم الأمر.
 - وضع السياسات المناسبة لحل مشكلات العملاء التي قد تطرأ على وجه السرعة.²

¹ انظر: عادل محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

² إياد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص 185.

الشكل رقم (2-3): يبين مراحل تطوير الجودة في الخدمات.



المصدر: عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2013،

ص 120.

يوضح الشكل وجود مجموعة من الأنشطة التي يمكن خلالها تحقيق الملائمة بين المواصفات والقواعد النوعية من جهة، وبين حاجات المستفيدين من جهة ثانية، كما يوضح أيضا أن هناك العديد من الفعاليات التي تنفذ داخل المنظمة نفسها، وهناك أنشطة وفعاليات تنفذ من جهات خارج المنظمة، كذلك يوضح هذا الشكل وجود فعاليات وأنشطة رقابية سواء داخلية أم خارجية تعمل على تحقيق الالتزام بالإجراءات والقواعد¹.

¹عادل محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 121.

فالأنشطة التي تنفذ داخل أقسام المنظمة الخدمية والمتعلقة بالتنوع تتضمن إجراء البحوث ودراسة السوق والتطوير للمنتج الموجود حالياً وتصميم وصياغة معايير وطرق الأداء، أما الأنشطة المنفذة من جهات خارج المنظمة الخدمية فهي توفير المستلزمات المادية والبشرية.

ويتضح أن الوصول إلى هدف الملائمة يتم من خلال المطابقة للمعايير والمواصفات المؤثرة بالأنشطة ومشاركة جهات متعددة من داخل المنظمة وخارجها وإن فكرة كون مسؤولية السيطرة على النوعية تقع على عاتق الإدارة العليا والقسم والجهة المتخصصة بذلك هي فكرة قديمة أثبت الواقع عدم جدتها.

المبحث الثالث: أساسيات حول جودة الخدمة التعليمية.

تعتبر الجودة في الخدمة التعليمية مفهوماً عالمياً يساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق مستويات عالية من الأداء، وهي عملية استراتيجية تركز على مجموعة من الخطوات والمتطلبات كتشكيل مجالس الجودة وتوضيح الواجبات والمسؤوليات لكل من الإدارة العليا وموظفيها، كما يرجع الاهتمام بجودة الخدمات إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق والمتزايد بين المؤسسات الخدمية على المستوى العالمي لذا تسعى المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعة على تعزيز الجودة، بهدف تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح أكبر وذلك من خلال التحسين المستمر للجامعة ذلك بمشاركة فعّالة من الجميع من أجل منفعة الجميع.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية.

أصبحت جودة الخدمة التعليمية هي المنفذ والأمل لكل دولة لبناء اقتصادها في القرن الحادي والعشرين لتحيا كقوة دائمة في عالم اليوم.

1. مفهوم جودة الخدمة التعليمية: هناك تعريفات عديدة لمفهوم الجودة في الخدمة التعليمية نذكر منها:

فقد عرف "Dahlgard" جودة الخدمة التعليمية بأنها ثقافة تعليمية تتصف بمستوى أداء عالي يسبق توقعات الطلبة وذلك من خلال التحسين المستمر، حيث يشارك كل الأعضاء بفعالية.

كما تعرف جودة الخدمة التعليمية "أنها نظام قيم يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فعالة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف إرضاء الطلبة".¹

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 372.

وتعرف جودة الخدمة التعليمية بأنها " مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون التعليم -فريق الجودة ومجالسها -والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها، في جميع مجالات العملية التعليمية.¹

وأشار الطائي وقداة لجودة الخدمة التعليمية بأنها عبارة " عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، التي تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا الأداء العالي للأعمال وحسن إدارتها".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن جودة الخدمة التعليمية هي تحسين مستمر لمختلف مجالات العمليات التعليمية، ذلك بمشاركة كل الأعضاء بفعالية قصد حتى تكون هناك كفاءة في إعداد المخرجات التعليمية.

2. مبادئ الجودة في الخدمة التعليمية.

- توجد العديد من مبادئ الجودة الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن أهمها:
- الوعي بمفهوم الجودة في الخدمة التعليمية لدى جميع الجهات واقتناعهم بنجاح تنفيذ الجودة.
 - وجود أهداف محددة وواضحة للمؤسسات التعليمية والجامعية، يشارك في وضعها جميع العاملين.
 - تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية والجامعية.
 - الالتزام والحرص على تنفيذ أسس الجودة.
 - تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.
 - احترام العاملين، ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم.
 - تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، ودراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل.
 - تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة.
 - وجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.
 - تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة وعلى كل جديد.

¹ هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة)، شهادة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2015، ص ص 73-74.

² خالد محمد طلال بني حمدان، جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضی الطلبة دارسة تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة العلوم التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص 919.

- التركيز على لعمل الجماعي، وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام.
- الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم بدلاً من الرقابة الخارجية.
- التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية.¹

المطلب الثاني: آليات تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية:

من آليات تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية نجد:

1. خطوات تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية.

يمكن تلخيص خطوات جودة الخدمة التعليمية كما يلي:

- التمهيد: وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة الجامعية والتعليمية لتقبل مفهوم الجودة، والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل، وتتضمن هذه العملية:
 - توضيح مفهوم الجودة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين.
 - تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات.
 - تحديد احتياجات الداخلين (المتعلمين) أو الخارجين (احتياجات مؤسسات الأعمال المختلفة في القطاعات العام والخاص والمؤسسات الخدمية وغيرها).
 - تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم بالمؤسسة التعليمية.
 - تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.
 - تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.
 - توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية.
 - توفير الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات اللازمة للشروع بالتنفيذ.
- التنفيذ: ويتضمن الآتي:
 - توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق وقدراتهم وإمكاناتهم.
 - تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته واختصاصه.

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-207.

- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين أو الفنيين.
- **التقويم:** وهذه العملية لا يقصد بها التقويم النهائي للحكم على نجاح وجود التغيير الذي تم إنجازه فحسب ولكن تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل التمهيدي أو التنفيذية، وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة، ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العمليات:
 - المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
 - مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
 - تقييم أداء العاملين ووضع راتب لأدائهم.
 - إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للطلاب، وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقييم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر.
 - المراجعة المستمرة للجودة وعناصرها البشرية والمادية بغرض التأكد من مدى فاعلية الجودة.
 - المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى مناسبة الجودة لطبيعة العمل بالجامعة والمؤسسة التعليمية.¹

2. متطلبات تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية.

- من أهم هاته المتطلبات تشكيل فريق مجلس الجودة وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس، وعلى النحو الآتي:
- **مجلس الجودة:** يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عمليات الجودة، وينبثق مجلس الجودة من مجلس الجامعة أو المؤسسة التعليمية ويرأسه رئيس الجامعة أو المؤسسة التعليمية، ومن أهم مسؤولياته:
 - وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
 - قيادة عملية التخطيط الشاملة لأنظمة الجودة.
 - إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس وتقويم الجودة.

¹ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومداخل العمل)، دار المناهج للنشر والتوزيع-عمّان، ج2، 2010، ص ص 120-121.

- توفير الموارد البشرية والمادية والمالية لتنفيذ برامج الجودة
- وضع الأهداف السنوية للجودة واعتماد الإجراءات التنفيذية لها.
- متابعة وتحسين الأداء والأعمال.
- فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير الجودة، وتمثل أهم مسؤولياته:
 - دراسة مفاهيم الجودة وتطبيقاتها.
 - تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة.
 - تحديد متطلبات الزبائن داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.
 - اقتراح الخطة المبدئية للعمل بالجودة داخل المؤسسة التعليمية مع التحديد لخطواتها الأساسية، وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
 - تحسين برامج الجودة داخل المؤسسة التعليمية.
- لجنة توجيه الجودة: وتمثل أهم مسؤولياتها في:
 - وضع الخطط اللازمة لتطوير برامج الجودة.
 - نشر الخبرات الفائقة والدروس المستنبطة من تجارب الآخرين.
- لجنة قياس الجودة وتقويمها:

تمثل مسؤوليات اللجنة في تقويم برنامج الجودة في الجامعة والمؤسسة التعليمية والتأكد من مدى توافق أهدافها مع احتياجات الزبائن، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ. ومن الأمور التي ينبغي أن تركز عليها قيادات هذه اللجان والمجالس تنظيم برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الجامعة والمؤسسة التعليمية بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم الجودة وأهميتها وكيفية تنفيذ الأعمال المختلفة.¹

¹ سليمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

3. معايير تطبيق جودة الخدمة التعليمية.

سنورد أهم معايير الجودة في الخدمة التعليمية:

- **جودة البرامج التعليمية:** جودة البرامج التعليمية من أهم المعايير التي يجب التركيز عليها وذلك لأنها تعكس الفلسفة التعليمية.

- **جودة عضو هيئة التدريس:** لاشك أن عضو هيئة التدريس هو الأساس في إنجاح العملية التعليمية والتربوية، إذ يتوقف نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله عضو هيئة التدريس من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية واقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها.

- **جودة طرق التدريس:** تتصف طريقة التدريس الجيدة بأنها تأخذ بعين الاعتبار أهداف المادة والمخرجات التعليمية المتوقعة من تدريس المادة.

- **جودة المرافق:** من حيث التجهيزات والمباني والمكتبات والمختبرات فالقاعات يجب أن تكون واسعة وكافية والمكتبات يجب أن تتضمن عدداً كافياً من الكتب الحديثة العربية والأجنبية والتي تلي متطلبات الاعتماد والمختبرات ينبغي أن تكون مجهزة بأحدث العدد والأجهزة.

- **جودة التمويل:** يتطلب التعليم الجيد تمويلاً عالياً لشراء التجهيزات وبناء المباني وتجهيز القاعات وشراء الكتب وشراء الأجهزة والمعدات للمختبرات وغيرها. فالإدارة الجيدة توفر الأموال اللازمة وتصميم أنظمة للرقابة على الصرف.

- **جودة الأبحاث:** يعد البحث العلمي جانب هام في إعداد الطلبة وتجهيزهم لسوق العمل. إن الاعتماد على العلم والتكنولوجيا والاهتمام بالبحث العلمي وإعطاء الأولوية لسياسة البحث العلمي من أجل التطوير يساهم بدرجة كبيرة في تطوير التعليم.

- **جودة خدمة المجتمع:** أحد أهم أهداف وجود المؤسسات التعليمية هو إيجاد العلاقات الحسنة مع المجتمع المحلي وتقديم الخدمات التي يحتاجها ذلك المجتمع كالمساعدات المباشرة والمشاركة في إقامة المشاريع التنموية وتعبيد الطرقات وبناء الحدائق والتدريب.

- **جودة الخطط الدراسية:** الخطة الدراسية الجيدة هي الخطة التي تتوفر فيها ما يلي:

● وجود أهداف لكل خطة دراسية.

● دراسة احتياجات سوق العمل.

- الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الاعتماد ومعايير الجودة.
- مشاركة الطالب في مراجعة الخطة الدراسية.
- الأخذ بعين الاعتبار مخرجات التعليم المستهدفة.
- مراعاة تسلسل الموارد واختلاف المهارات المكتسبة في المستويات الدراسية.¹

المطلب الثالث: مزايا تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية.

أشار محمد الربيعي أن للجودة مزايا كثيرة ومتعددة تظهر نتائجها من خلال عملية التطبيق التي تقوم بها المؤسسة التعليمية أو الجامعة، بعضها:

1. تحسين وتطوير الخدمة التعليمية برمتها.
2. التركيز على تطوير وتنمية معارف العاملين في المؤسسة التعليمية أكثر من تحديد المسؤولية.
3. نشر أخلاقيات التقييم الذاتي والشفافية.
4. التحقق من انسجام أهداف البرامج التعليمية مع مهارات الطلبة المكتسبة.
5. تطبيق واستخدام المعايير وعدم ترك شيء للأحكام الشخصية.
6. ترقية العاملين في المؤسسة التعليمية التي تحمل المسؤولية وزيادة الإخلاص في العمل.
7. ترشيد النفقات واستثمار الموارد.
8. منح مصداقية للشهادات الممنوحة من المؤسسات التعليمية.
9. تمكن الإدارة من دراسة احتياجات المستفيدين والوفاء بها.
10. تساهم في إنجاز القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- 11- تمكن من التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين.²

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الجودة في الخدمة التعليمية

يرى ستيفن كوفي Stephen R.Covey أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل

الجودة في أية منظمة هي:

1. فقدان الثقة في المدير.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 376-377.

² انظر: - داود عبد الملك الحدادي، هدى عبد الله قشوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

2. الموظفون غير المنضبطين.

3. الاتصالات الرديئة.

4. ضيق الوقت.

5. الانفراد في الرأي.

يمكن إضافة الأسباب التالية أيضا:

1. التسلسل الهرمي الصارم.

2. عدم مرونة الاتصالات الصاعدة.

3. الميل إلى تفادي المسؤولية.

4. الخوف من الفشل.

5. الإحجام عن تفويض السلطة.

6. الروتين المعوق..

ومن ضمانات أسس تحقيق الجودة في الخدمة التعليمية هو التغلب على هذه المعوقات ومواجهتها حتى لا تقل كفاءة وفعالية الخدمات التعليمية في تحقيق أهدافها ووظائفها.¹

المطلب الخامس: علاقة الجودة بنظام الآيزو 9000 (ISO 9000) في الخدمة التعليمية.

بعد دخول التعليم حيز المنافسة، أصبح هناك تقدم أفضل للخدمات بين المنافسين، فكان بعضهم يبحث عن التميز في تقديم الخدمات الخاصة، وبعضهم يذهب إلى تقديم برامج جديدة مرنة، إلا أنهم يسعون جميعاً للغرض نفسه وهو الجودة. فقد قامت العديد من المؤسسات التعليمية والجامعات والهيئات العلمية إلى البحث عن الطريق الذي تتبنى به معايير الآيزو (9000)، التي اقتصر على المؤسسات الصناعية، إلا أن هناك إمكانية تطبيق بعض هذه المعايير على الخدمة التعليمية، وهذا يشكل صعوبة من حيث مراقبة عمليات التعليم، إذ ليس من السهل ربط العشرين معياراً الخاصة بنظام الآيزو (9000) بالتعليم، بيد أن هناك عدّة معايير لها صلة وثيقة بالعمليات التعليمية.²

¹ رواب عمار، غربي صباح، مجلة دفاتر، مداخلة بعنوان جودة الخدمات التعليمية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (5)، 2015.

² سليمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-147.

1. مفهوم الأيزو 9000: هو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة، الذي يتعين أن تصممه وتتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن¹. كما أن الرقم 9000: مكون من 90 و 100 حيث أن 90 تعني تسعون دولة مشاركة في منظمة الأيزو و 100 تعني مائة مواصفة مقبولة المنتوجات.² أما 1994، أو 2000، أو 2008 فهي ترمز إلى سنة النشر/ المراجعة.

معايير الأيزو المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية:

- **مسؤولية الإدارة (Management Responsibility):** يتضمن التزام الإدارة بتطوير وتطبيق مفهوم الجودة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتوفير الموارد والإمكانيات وتحقيق التحسين المستمر.
- **نظام الجود (Quality System):** يتناول هذا الشرط ضرورة تصميم نظام متكامل للجودة في المؤسسة يحدد أهدافها وإجراءاتها ووسائلها والمستندات المرافقة لكل الأنشطة على مستوى المؤسسة. ومن أهم عناصر نظام الجودة تخطيط الجودة.
- **مراجعة العقد (Contract Review):** إن المراجعة المستمر للعقود يعد بداية أساسية لضمان وتأكيد الجودة المطلوبة لمختلف الخدمات المقدمة.
- **مراقبة التصميم (Design Control):** يضمن بموجب هذه الفقرة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وضبط جودة التصميم، إذ ينبغي أن تتوفر كافة الإجراءات اللازمة لضمان التصميم الجيد للخدمات المقدمة.
- **الشراء (Purchasing):** ويتم بموجب هذه الفقرة التأكد من أن المواد الموردّة والتي تم شراؤها تنسجم مع المواصفات والمعايير التي تم تحديدها مسبقاً.
- **مراقبة العمليات (Processes Control):** يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات في المؤسسة، كما يجب تحديد وتخطيط العمليات ذات التأثير على الجودة، وينبغي توفير الضمانات المتعلقة بجودة المنتجات وهذا الشرط ينطبق على كافة العمليات سواءاً المتعلقة بالسلع أو الخدمات.

¹ فريد كورتل، آمال كحيلية، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط1، 2012، ص 204.

² لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-111.

- مراقبة المنتج غير المطابق (Control of Nonconforming): وتتناول تحديد المنتجات التي لا تطابق المقاييس والمواصفات المحددة بدقة لكي لا يتم استخدامها.
- الإجراءات التصحيحية (valuating Procedures): تؤكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO على أنه في حالة وجود أية مشكلة فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى.
- تسجيلات الجودة (Quality Records): ينبغي أن يكون هناك تحديد الإجراءات الخاصة بالجودة في سجلات الجودة لكي يكون مرجعاً يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة.
- تدقيق الجودة الشاملة (Internal Quality Audits): يتضمن قيام المؤسسة بتأسيس نظام التدقيق للجودة بغرض التأكد من أن أنشطة الجودة تتطابق تماماً مع المتطلبات المنصوص عليها.
- التدريب (Training): يجب توافر العنصر البشري المدرب تدريباً هادفاً لكي يتم تحقيق فعالية تنفيذ الجودة المزمع اعتماده في المؤسسة ولذا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين في تطوير وتحسين الجودة.¹

¹ أنظر: - فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 227-228.

- خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الآيزو 9000:2000، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، ط1، 2010، ص ص 99: 122.

خلاصة الفصل:

- لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول جودة الخدمة التعليمية من خلال تطرقنا لمختلف أساسياتها وفي مايلي أهم النقاط التي جئنا على ذكرها في هذا الفصل:
- إن تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى المنظمات المعاصرة لتجسيدها فهي تمثل البعد بين ما يتوقعه ويدركه المستفيد وبالتالي رضاه أو عدمه عن الخدمة، وتتكون جودة الخدمة من كلمتين لكل منهما على حدا وزنها الخاص، حيث تعد الجودة بمثابة ثروة حقيقية في منظمات الأعمال في الوقت الحالي كما عرفها البعض. فهي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وتزيد من رضا عملائها من خلال العديد من الأبعاد المميزة لها، ولأهميتها المتزايدة مرت الجودة بعدة مراحل حسنت منها ووصلت بها في الأخير إلى إدارة الجودة الشاملة حيث تعتبر هذه المرحلة ضرورة حتمية على منظمات اليوم تطبيقها لضمان البقاء والاستمرار، أما بالنسبة للخدمة فهي أساس المنظمات الخدمية إذ اتفق العديد من المفكرين على أنها النشاط الذي يمتاز بخصائص عديدة من أبرزها الألاموسية، كما تختلف أنواعها وتصنيفاتها من مبدأ ما يحكم عليها المستفيد.
 - تراعي العديد من المنظمات الخدمية من وجود مجموعة من المعايير كالدقة والأمان وغيرها من المعايير المتفق عليها عالميا في جودة خدماتها بغية تحسينها وتطويرها وذلك باستخدام عدة أساليب كتحويل الشكاوى وسرعة معالجتها، التأكيد على فرق الجودة، البحوث والدراسات... إلخ، وهذا من أجل التسهيل على المؤسسة اختيار أنسب الطرق لقياس الجودة في خدماتها والوصول إلى أداء متميز.
 - بعد استعراضنا لمختلف جوانب جودة الخدمة، اتضح لنا ما لها من أهمية كبيرة على المستوى الوظيفي لذا تسعى جل المنظمات التعليمية لتطبيق الجودة عن طريق إتباع خطوات واضحة ومتسلسلة بدءاً من خطوة تهيئة العاملين لتقبل مفهوم الجودة إلى غاية التقويم ذلك قصد تطوير وتحسين خدماتها لضمان التحسين المستمر.

تمهيد:

اعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت. باعتباره أحد المؤسسات التعليمية التي تقدم مجموعة من الخدمات عن طريق العنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر التي تقوم بدور تقديم الخدمات.

لذا سنقوم في الفصل الختامي أن نعرف بالمركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت ونبرز خصائصه من حيث مساحته هيكله التنظيمي، تركيبته البشرية، كما سنسلط الضوء على بعض جوانب معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير...

بعدها سنحاول أن نحلل البيانات التي تحصلنا عليها من الاستبيان المطبق على مفردات عينة البحث، معتمدين في ذلك على إجراءات منهجية للدراسة من حيث المنهج المستخدم، والأساليب الإحصائية المتبناة في التحليل بهدف الوصول إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية مع اختبار فرضيات البحث، لنقف في النهاية عند جملة من النتائج واقتراحات.

حيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت.

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية.

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي الونشريسي -تيسمسيلت-

يعد المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت أحد المنشآت التي تعنى بتقديم خدمات تعليمية على مستوى الجزائر وللتعرف أكثر على هذا المركز سنتطرق إلى نشأته وتطوره وأيضا إلى هيكله التنظيمي و موارده البشرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور المركز الجامعي الونشريسي -تيسمسيلت-.

تم إنشاء المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 جمادى الثانية عام 1426 الموافق للأول من نوفمبر سنة 2005 المتضمن إنشاء ملحق جامعي بولاية تيسمسيلت بإشراف بيداغوجي لكلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت. ويقع المركز الجامعي الونشريسي بين مصلحة الاستعجالات والمركب الرياضي الولائي.

فتح المركز الجامعي الونشريسي أبوابه رسميا بتاريخ 12 نوفمبر 2005 أمام الطلبة القاطنين بالولاية و المناطق المجاورة لها بعدد إجمالي 546 طالبا.

يتم التحاق الطلبة تدريجيا بمدرجات الدراسة ابتداء من تاريخ 04 أكتوبر 2008. أهل المركز الجامعي الونشريسي لمصاف المراكز الجامعية الوطنية بالمرسوم التنفيذي رقم 08-203 المؤرخ في 6 رجب عام 1429 الموافق لـ 9 يوليو من السنة الحالية، متضمنا إنشاء مركز جامعي بولاية تيسمسيلت.

المواصفات العامة للمركز:

- المساحة: 6.5 هكتار

- المساحة الإجمالية المبنية: 33628.09 م².

- المساحة الإجمالية غير المبنية: 141923 م².

- طريقة البناء: المباني والمنشآت في الجامعة مبنية بمادة صلبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والموارد البشرية للمركز الجامعي.

يتكون الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي الونشريسي من عدة وظائف يقوم بتسييرها موارد بشرية.

1. الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي الونشريسي -تيسمسيلت-.

- شرح الوظائف.

المدير: وهو المسؤول عن مديرية المركز الجامعي ويقوم بمساعدته كل من:

- مديرية مساعد للدراسات لما بعد التدرج والعلاقات الخارجية: تستند مهامه في:

❖ تسيير مسار الأساتذة والطلبة لما بعد التدرج والعلاقات في مختلف الجامعات داخل الوطن وخارج الوطن وكذا تنظيم التظاهرات العلمية والمجالس العلمية.

- ❖ المبادرة ببرامج الشراكة وترقية علاقات المركز الجامعي بمحيطه الاجتماعي والاقتصادي.

ويساعده كل من:

○ مصلحة العلاقات الخارجية.

○ مصلحة نشاطات البحث و تـثـمـين نتائجه.

○ مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

- مدير مساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل: تضم ثلاثة وظائف تتمثل في:

❖ ترقية ومتابعة نشاط التكوين عن بعد.

❖ السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

❖ متابعة المسائل البيداغوجية والسهر على احترام وتنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعادلات.

يساعده كل من:

○ مصلحة التعليم، التدريب، التقييم.

○ مصلحة التكوين المتواصل.

○ مصلحة الشهادات والمعادلات.

- الأمانة العامة: تعتبر هذه الهيئة حيوية بالنسبة للهيكل التنظيمي للمركز الجامعي الونشريسي ويتلخص مهامه

في:

❖ التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية للمركز.

❖ اقتراح برامج النشاطات الثقافية والرياضية وترقيتها.

❖ السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي.

❖ إعداد التقارير للمجالس الإدارية والبيداغوجية.

❖ السهر على متابعة تسيير المسار المهني للموظفين والأساتذة بالمركز الجامعي.

❖ تنفيذ ومتابعة استهلاك الميزانيات.

❖ السهر على تطبيق النظام الداخلي للمركز الجامعي.

يساعده في مهامه كل من:

○ نائب مديرية المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية ويقوم بمساعدته كل من:

✓ مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

✓ التكوين وتحسين المستوى.

✓ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

✓ مصلحة المستخدمين الأساتذة.

○ مكتب الأمن الداخلي.

○ نائب مديرية المحاسبة والميزانية والوسائل العامة وهو بدوره يقوم بمساعدته كل من:

✓ مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.

✓ مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات.

✓ مصلحة الوسائل العامة، الجرد والأرشيف.

✓ مصلحة النظافة والصيانة.

○ المصالح المشتركة.

● المدير المساعد للتنمية والاستشراف: يتلخص نشاط هذه المصلحة في:

❖ إعداد مختلف الإحصائيات وتسجيل المشاريع التنموية على المدى المتوسط والطويل لإنشاء هيكل

بيداغوجية وتأطير الأنشطة المستقبلية سواء على المستوى الإداري أو البيداغوجي.

يقوم بمساعدته كل من:

○ مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

○ مصلحة الإعلام والتوجيه.

○ مصلحة الإحصاء والاستشراف.

● مدير المكتبة المركزية: وتتعلق مهامه ب:

❖ الجانب البيداغوجي والبحث البيبلوغرافي والبحث عن المصادر المختلفة للكتب والمراجع التي تخص الاختصاصات المتوفرة على مستوى المركز الجامعي.

❖ مسك رسائل ومذكرات ما بعد التخرج.

يساعده كل من:

○ مصلحة التوجيه.

○ مصلحة البحث البيبلوغرافي.

○ مصلحة الاقتناء والمعالجة.

2. الهياكل البيداغوجية للمركز الجامعي الونشريسي.

إن هياكل المركز الجامعي في تطور مستمر نظراً لنشأته الحديثة، ونذكر الهياكل الموجودة حالياً كالاتي:

المقر الإداري والمعاهد: يحتوي على طابقين سفلي والآخر علوي.

المعاهد: توجد خمسة معاهد على مستوى المركز الجامعي الونشريسي -تيسمسيلت-.

- معهد الحقوق والعلوم السياسية.

● قسم القانون الخاص.

● قسم القانون العام.

● قسم العلوم السياسية.

- معهد الآداب و اللغات.

● قسم اللغة والأدب العربي.

● قسم الآداب و اللغة الفرنسية.

- معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

● قسم العلوم الاقتصادية.

● قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير.

- معهد العلوم والتقنيات.

● قسم العلوم والتكنولوجيا.

● قسم علوم الطبيعة والحياة.

- قسم علوم المادة.
 - معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.
 - قسم التدريب الرياضي .
 - قسم التربية البدنية و الحركة.
- كما يضم المركز الجامعي هياكل بيداغوجية لاستقبال الطلبة نذكرها كالتالي:
- قاعة محاضرات مجهزة بـ 500 مقعد.
- 12 مدرج و 95 قاعة (قاعة محاضرات، أعمال موجهة، أعمال تطبيقية).
- مكتبة مركزية بطابقين تضم قاعات متعددة الاستعمالات.
- 4 قاعات للأساتذة و 135 مكتب إدارة.
- قاعتان للإعلام الآلي و 5 قاعات للانترنت.
- 5 ورشات.
- عدد الأساتذة:

الجدول رقم (3-1): يمثل عدد الأساتذة، عدد الموظفين وعدد الطلبة.

العدد الإجمالي للطلبة	العدد الإجمالي للموظفين	العدد الإجمالي للأساتذة
6811	217	209

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أنشأ معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير سنة 2008. يضمن التكوين في العلوم التجارية وكذا علوم التسيير كجذع مشترك ثم يوزع الطلبة الى أربعة تخصصات أخرى حسب الاختيار، كما تتكون إدارته من مدير المعهد، مدير القسم، مدير الدراسات، بالإضافة إلى مجموعة من الموظفين.

1. تخصصات التكوين في طور الليسانس

- مالية و بنوك ليسانس أكاديمي علوم التسيير
- إدارة الأعمال ليسانس أكاديمي علوم التسيير
- محاسبة ليسانس أكاديمي علوم التسيير

- تسويق ليسانس أكاديمي علوم تجارية.

2. تخصصات التكوين في طور الماستر 2016/2015

- العلوم المالية ليسانس أكاديمي علوم التسيير ماستر أكاديمي
- إدارة الأعمال ليسانس أكاديمي علوم التسيير ماستر أكاديمي
- المحاسبة المالية ليسانس أكاديمي علوم التسيير ماستر أكاديمي
- تسويق ليسانس أكاديمي علوم تجارية ماستر أكاديمي

3. أعضاء فريق ميدان التكوين

- أعضاء فريق شعب التكوين

- مسؤول فرقة شعبة علوم التسيير: الأستاذ سماعيل عيسى
- مسؤول فرقة شعبة علوم التجارة: الأستاذ زيان موسى مسعود

- أعضاء فريق التخصصات لطور الليسانس

- مسؤول فرقة تخصص المحاسبة: الأستاذ ضويفي حمزة
- مسؤول فرقة تخصص المالية: الأستاذ بكارى سعد الله
- مسؤول فرقة تخصص إدارة الأعمال: الأستاذ العقاب كمال
- مسؤول فرقة تخصص التسويق: الأستاذ محمودي أحمد

- أعضاء فريق التخصصات لطور الماستر

- مسؤول فرقة تخصص المحاسبة المالية: الأستاذ جلاط إبراهيم
- مسؤول فرقة تخصص العلوم المالية: الأستاذ محي الدين محمود عمر
- مسؤول فرقة تخصص إدارة الأعمال: الأستاذ العيداني إلياس
- مسؤول فرقة تخصص التسويق: الأستاذ زيان بروجعة علي

4. الفريق البيداغوجي

يتنوع الفريق البيداغوجي للمعهد بين أستاذ محاضر، أستاذ مساعد أ ، أستاذ مساعد قسم ب، بعدد إجمالي

41 أستاذ.

الجدول رقم (3-2): نوع التكوين حسب التخصصات.

الرقم	التخصص	نوع التكوين	التخصص	نوع التكوين
1	العلوم المالية	ليسانس أكاديمي	علوم التسيير	ماستر أكاديمي
2	إدارة الأعمال	ليسانس أكاديمي	علوم التسيير	ماستر أكاديمي
3	المحاسبة المالية	ليسانس أكاديمي	علوم التسيير	ماستر أكاديمي
4	تسويق	ليسانس أكاديمي	علوم تجارية	ماستر أكاديمي

المصدر: الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي.

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية

إن معرفة الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمة التعليمية يسحبنا لإجراء هذه الدراسة. وبعد عرض الموضوع من الجانب النظري آن لنا أن نعززه بدراسة تطبيقية في محاولة منا لتقييم الرضا الوظيفي في المركز الجامعي بتيسمسيلت ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، وذلك بحساب المؤشرات الإحصائية اللازمة وتحليلها، واستخلاص النتائج واقتراح بعض التوصيات.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لقد قامت دراستنا وفق مجموعة من الخطوات مستخدمين الأداة الإحصائية الـ SPSS وذلك على النحو التالي:

1. منهج الدراسة: من أجل الوصول إلى الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وتبيان نتائجها، فالمعروف على هذا المنهج بأنه يهتم بالظاهرة كما هي ويقرب نتائج الدراسة من الواقع، فيعمل على وصفها وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى بشكل أدق. تم تصميم

استبيان يتكون من الجزء الأول الذي يحوي البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني يتعلق بالرضا الوظيفي، والجزء الثالث يتعلق بجودة الخدمة التعليمية وقد تمت الاستعانة بكتب ودراسات سابقة لصياغة الاستبيان.

2. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والأساتذة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي بتيسمسيلت والذي يبلغ عددهم إجمالاً ب 49 شخص.

3. عينة الدراسة: لقد استخدمنا أسلوب العينة الشاملة فقمنا بتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة والذي يتكون من أساتذة وموظفين ذكور وإناث بمختلف أعمارهم ومستويات خبراتهم، وحسب طبيعة عمل كل منهم. والجدول التالي يعبر عن نسب توزيع العينة:

الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة.

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	72%
	أنثى	7	28%
العمر	26 سنة أو أقل	3	12%
	بين 27 و 36 سنة	15	60%
	37 سنة فأكثر	7	28%
مستوى الخبرة	6 سنوات أو أقل	15	60%
	بين 7 و 15 سنة	6	24%
	16 سنة فأكثر	4	16%
طبيعة العمل	موظف	8	32%
	أستاذ	17	68%

المصدر: من إعداد الطالبتين

وتم استرداد 30 منها تم استبعاد بعضها نظراً لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات التي خضعت لهذه الدراسة 25 استبانة.

4. أداة الدراسة: قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لدراستنا، وبناءاً عليه فقد تكوّنت هذه الأداة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: تكوّن القسم الأول بمجموعة من الأسئلة التي تهدف للتعرف على البيانات الشخصية للمجيب وتمثلت في (الجنس، العمر، مستوى الخبرة، طبيعة العمل).

القسم الثاني: وهو القسم الذي يعبر عن محور الرضا الوظيفي والذي كان وفق مقياس بيتروور وزملائه والذي سبق ذكره في الجانب النظري حيث تألف هذا المقياس بصورته النهائية من (15) فقرة تقيس كل فقرة من العبارات بعدا من أبعاد الرضا الوظيفي.

القسم الثالث: حيث تكوّن هذا المحور من 25 عبارة خاصة بجودة الخدمة التعليمية، وفق مقياس الفجوة الذي تم التطرق إليه هو الآخر في الجانب النظري، إذ يعتبر اسمه اختصارا لكلمتي الخدمة والنوعية، والذي كانت استخداماته الأولى في المجالات التجارية والإنتاجية ليشمل فيما بعد مجالات مختلفة من الخدمات، حيث تقيس عبارات هذا القسم بعدا من الأبعاد 5 لهذا المقياس (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف).

5. تصميم أداة الدراسة: تم تصميم الاستبيان وفق طريقة "ليكرت" خماسي الاتجاهات، حيث كان مقابل كل عبارة خمس إجابات تحدد مستوى موافقته عليها وتُعطى فيها الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة، حيث كانت العبارات كلها إيجابية وبالتالي أعطيت القيمة (5) للإجابة موافق بشدة، والقيمة (4) للإجابة موافق، والقيمة (3) للإجابة محايد، والقيمة (2) للإجابة غير موافق، والقيمة (1) للإجابة غير موافق بشدة.

الجدول رقم (3-4): شرح مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

6. صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة (الاستبيان) وذلك بعد عرضها على بعض الأفراد المختصين وذوي الخبرة محل دراستنا لتحكيمها، وبعد الإصغاء لأراهم تم تعديل الاستبيان وذلك بإعادة صياغة بعض العبارات وإضافة بعض التعديلات لتوضيحه وتبسيطه أكثر.

7. ثبات الأداة: إستخدمنا ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha " لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان حيث: $\alpha = 0.91$ وهي تقترب من 1 وهذا يشير إلى مصداقية عبارات الاستبيان في التعبير عن الظاهرة المدروسة كما نلاحظ أن في حالة حذف أي عبارة من العبارات فإن ألفا كرومباخ إما تبقى نفسها أو تنخفض وهذا إن دل فإنه يدل على أنه يمكن اعتماد كل عبارات الاستبيان (لاحظ الجدول أدناه)

الجدول رقم(3-5) : قيم ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان.

رقم العبارة	ألفا كرونباخ	رقم العبارة	ألفا كرونباخ	رقم العبارة	ألفا كرونباخ	رقم العبارة	ألفا كرونباخ
1	0.91	11	0.91	21	0.91	31	0.91
2	0.91	12	0.91	22	0.91	32	0.91
3	0.91	13	0.91	23	0.91	33	0.91
4	0.91	14	0.91	24	0.91	34	0.91
5	0.91	15	0.91	25	0.91	35	0.90
6	0.91	16	0.91	26	0.91	36	0.91
7	0.91	17	0.91	27	0.91	37	0.90
8	0.91	18	0.91	28	0.91	38	0.91
9	0.91	19	0.91	29	0.91	39	0.91
10	0.91	20	0.91	30	0.91	40	0.90

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss.

8. إجراءات الدراسة: لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بشكلها النهائي.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة.

- إدخال البيانات على الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) Statistical Package for Social Sciences

9. المعالجة الإحصائية: تم جمع البيانات، وترميزها، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج

(SPSS) ثم تم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعد أن تمت معالجة البيانات التي جمعت تأتي عملية تحليلها للوصول إلى نتائج هذه الدراسة وهذا ما سنتطرق

له من خلال الآتي:

1. تحليل اتجاهات أفراد العينة تجاه الرضا الوظيفي: في مايلي جدول يوضح اتجاهات أفراد العينة تجاه الرضا

الوظيفي.

الجدول رقم (3-6): اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور " الرضا الوظيفي".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أوراق العمل... إلخ)	2.96	1.30	محايد
02	الحرية في اختيار طريقتك في إنجاز العمل	3.84	1.06	موافق
03	زملأؤك في العمل	3.92	0.90	موافق
04	التقدير الذي تحصل عليه بعد إنجاز عملك بشكل جيّد	3.4	1.15	موافق
05	رئيسك المباشر في العمل	3.52	0.71	موافق
06	حجم المسؤولية المعطاة لك	3.24	1.05	محايد
07	نسبة الأجر والراتب المدفوع لك	3.76	1.42	موافق
08	الفرصة لاستخدام قدراتك في العمل	3.32	1.14	محايد
09	العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان عملك	3.28	0.89	محايد
10	فرصتك للتقدم في الوظيفة	3.24	1.09	محايد
11	الطريقة التي تدار بها المؤسسة	2.40	1.00	غير موافق

12	الاهتمام بالاقترحات التي تعطيها	2.76	1.09	محايد
13	ساعات عملك	3.48	1.12	موافق
14	درجة التنوع في المهام التي تقوم بها	2.96	0.97	محايد
15	درجة الأمن الوظيفي (ضمان الاستمرارية في العمل)	3	1.22	محايد
الكلي	محور الرضا الوظيفي	3.20	0.59	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

- العبارة رقم (1) المتعلقة بـ "ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أوراق العمل... إلخ)" بمتوسط حسابي 2.76، مما يدل على أفراد العينة محايدة في درجة رضاها عن محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.30.
- العبارة رقم (2) المتعلقة بـ "الحرية في اختيار طريقتك في إنجاز العمل" بمتوسط حسابي 3.96 مما يدل على أن أفراد العينة راضون عن الحرية المعطاة لهم في اختيارهم لطريقة العمل. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.06.
- العبارة رقم (3) المتعلقة بـ "زملائك في العمل" بمتوسط حسابي 3.92 مما يدل على أن أفراد العينة راضون إلى حد ما عن زملائهم في العمل. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.90.
- العبارة رقم (4) المتعلقة بـ "التقدير الذي تحصل عليه بعد إنجاز عملك بشكل جيد" بمتوسط حسابي 3.2 مما يدل على أن أفراد العينة راضون. وهذا ما يشير إلى عدم تجاوبهم مع محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.15.
- العبارة رقم (5) المتعلقة بـ "رئيسك المباشر في العمل" بمتوسط حسابي 3.68 مما يدل على أن أفراد العينة راضون عن رئيسهم المباشر في العمل. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين طفيف في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.71.
- العبارة رقم (6) المتعلقة بـ "حجم المسؤولية المعطاة لك" بمتوسط حسابي 3.2 مما يدل على أن أفراد العينة محايدة في تقييمها لمحتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.05.

- العبارة رقم (7) المتعلقة بـ " نسبة الأجر والراتب المدفوع لك" بمتوسط حسابي 2.6 مما يدل على أن أفراد العينة راضون فيما يخص الأجر والراتب الذي يتقاضونه. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.42.
- العبارة رقم (8) المتعلقة بـ "الفرصة لاستخدام قدراتك في العمل" بمتوسط حسابي 3.36 مما يدل على أن أفراد العينة محايدة في إدلاء برأيها عن محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.14.
- العبارة رقم (9) المتعلقة بـ "العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان عملك" بمتوسط حسابي 3.2 مما يدل على أن أفراد العينة محايدة في درجة رضاها عن محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.89.
- العبارة رقم (10) المتعلقة بـ " فرصتك للتقدم في الوظيفة " بمتوسط حسابي 3.36 مما يدل على أن أفراد العينة محايدة في درجة رضاها عن محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.09.
- العبارة رقم (11) المتعلقة بـ " الطريقة التي تدار بها المؤسسة " بمتوسط حسابي 2.44 مما يدل على أن أفراد العينة غير راضون عن الطريقة التي تدار بها المؤسسة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.
- العبارة رقم (12) المتعلقة بـ " الاهتمام بالاقترحات التي تعطيها " بمتوسط حسابي 2.8 مما يدل على أن أفراد العينة محايدة في درجة رضاها عن محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.09.
- العبارة رقم (13) المتعلقة بـ " ساعات عملك " بمتوسط حسابي 3.6 مما يدل على أن أفراد العينة راضون عن التوقيت، وهذا يشير على وتوزيع الساعات بصورة جيّدة وملائمة لهم. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.12.
- العبارة رقم (14) المتعلقة بـ " درجة التنوع في المهمات التي تقوم بها " بمتوسط حسابي 3 مما يدل على أن أفراد العينة محايدة في تقييمها لمضمون العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.97.

- العبارة رقم (15) المتعلقة بـ " درجة الأمن الوظيفي (ضمان الاستمرارية في العمل) " بمتوسط حسابي 3.12 مما يدل على أن أفراد العينة محايدة في درجة رضاها عن مضمون العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت

وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.22.

عند قراءة نتائج الجدول الممثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين لنا أن أفراد العينة تتنوع اتجاهاتها من موافق ومحايد وغير موافق إلا أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (،0.593.21) لجميع عبارات المحور الأول "الرضا الوظيفي"، يدل على أن أفراد العينة بالمجمل محايدة، مع وجود تشتت وتباين طفيف. حيث كانت هذه الإجابة وكما لاحظنا متعلقة بشكل كبير بالعبارات التي تخص الجانب الإداري كالعلاقة بين الإدارة والموظفين... وهذا يعود بصفة عامة لسوء التنسيق بين الطرفين أو اللامبالاة.

2. تحليل اتجاهات الأفراد نحو عبارات جودة الخدمة التعليمية: حيث سنعرض فيما يلي جدول يوضح اتجاهات الأفراد نحو عبارات جودة الخدمة التعليمية.

الجدول رقم (3-7): اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور "جودة الخدمة التعليمية".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	الموظفون والأساتذة حريصون على المحافظة على المباني.	3.84	0.94	موافق
02	الموظفون والأساتذة حريصون على المحافظة على التقنيات المستخدمة في التدريس وتطويرها.	3.72	1.10	موافق
03	الموظفون والأساتذة حريصون على المحافظة على التجهيزات المتوفرة حديثا.	3.76	1.12	موافق
04	الموظفون والأساتذة مهتمون ببيئتهم ومظهرهم في المركز الجامعي.	3.6	1.19	موافق
05	جاذبية المواد والتخصصات والمقررات.	3.16	0.8	محايد
06	الموظفون والأساتذة ملتزمون بوعود الجامعة في	3.32	0.9	محايد

			تقديم الخدمات التعليمية للطلبة.	
محايد	1.05	3.24	الموظفون والأساتذة حريصون على تقديم الخدمات في وقتها المحدد وبالذقة اللازمة وبدون أخطاء.	07
موافق	1.07	3.64	الموظفون والأساتذة ذو كفاءات تحظى بثقة الطلبة.	08
موافق	0.94	3.68	الموظفون والأساتذة حريصون على حل مشكلات الطلبة المختلفين.	09
موافق	1.00	3.52	الموظفون والأساتذة حريصون على حفظ معلومات الطلبة في سجلات وملفات دقيقة.	10
موافق	1.00	3.44	الموظفون والأساتذة حريصون على سرعة تقديم الخدمات.	11
محايد	0.84	3.28	الموظفون والأساتذة حريصون على الاستجابة الفورية لمشكلات الطالب.	12
موافق	1.09	3.88	الموظفون والأساتذة مستعدون وراغبون في مساعدة الطلبة.	13
موافق	0.80	3.84	الموظفون والأساتذة حريصون على إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤها.	14
موافق	0.88	4.04	الموظفون والأساتذة مستعدون دائما للتعاون مع الطلبة لحل المشكلات العالقة.	15
محايد	1.02	3.28	الموظفون والأساتذة يمتلكون ثقة الطلبة، فوجودهم يشعركم بالأمان.	16
موافق	0.75	3.64	الموظفون والأساتذة يملكون المعلومة ويحسنون توصيلها إلى الطلبة.	17

موافق	1.02	3.68	الموظفون والأساتذة يتمتعون بحسن الخلق ويعاملون الطلبة بلباقة.	18
موافق	1.15	3.4	الموظفون والأساتذة يتمتعون بسرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للطلبة.	19
موافق	1.10	3.84	الموظفون والأساتذة يعملون على المحافظة على وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة.	20
موافق	0.90	3.64	الموظفون والأساتذة يهتمون شخصيا بمصلحة الطلبة ويعطون لها الأولوية.	21
موافق	0.96	3.48	الموظفون والأساتذة يدركون احتياجات الطلبة المختلفة.	22
موافق	1.08	3.6	الموظفون والأساتذة يقدمون الدعم والمساندة اللازمين للطلبة بكل ود.	23
غير موافق	1.06	2.32	الموظفون والأساتذة يساهمون في تنظيم الاحتفالات والرحلات.	24
موافق	1.28	3.64	الموظفون والأساتذة يحترمون ضيوف الجامعة وزوارها ويستقبلونهم بحفاوة.	25
موافق	0.57	3.53	محور جودة الخدمة التعليمية	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

- العبارة رقم (1) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة حريصون على المحافظة على المباني " بمتوسط حسابي 3.84، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على مضمون العبارة وذلك يبين حرصهم على المحافظة على هذه المرافق لأهميتها الكبيرة في زيادة الرضا. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.94.

- العبارة رقم (2) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة حريصون على المحافظة على التقنيات المستخدمة في التدريس وتطويرها " بمتوسط حسابي 3.72 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبارة. كما

- نلاحظ وجود تشتت وتباين في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.39. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.1.
- **العبارة رقم (3)** المتعلقة بـ " الموظفين والأساتذة حريصون على المحافظة على التجهيزات المتوفرة حديثاً " بمتوسط حسابي 3.76، مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على مضمون العبارة، حيث أن تحسين الظروف البيئية في مكان العمل يدعم الرضا الوظيفي. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.12.
- **العبارة رقم (4)** المتعلقة بـ " الموظفين والأساتذة مهتمون بهيئتهم ومظهرهم في المركز الجامعي " بمتوسط حسابي، 3.6 مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.19.
- **العبارة رقم (5)** المتعلقة بـ " جاذبية المواد والتخصصات والمقررات " بمتوسط حسابي 3.16، ويدل هذا على أن أفراد العينة **محايدة** في اتجاهاتها نحو محتوى هذه العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.8.
- **العبارة رقم (6)** المتعلقة بـ " الموظفين والأساتذة ملتزمون بعود الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية للطلبة " بمتوسط حسابي 3.32، مما يدل على أن أفراد العينة **محايدة** في تقييمها لمحتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.9.
- **العبارة رقم (7)** المتعلقة بـ " الموظفين والأساتذة حريصون على تقديم الخدمات في وقتها المحدد وبالذقة اللازمة وبدون خطأ " بمتوسط حسابي 3.24، وهذا يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة **محايدة** تجاه محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.05.
- **العبارة رقم (8)** المتعلقة بـ " الموظفين والأساتذة ذوي الكفاءات تحظى بثقة الطلبة " بمتوسط حسابي 3.64، مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على أن الطلبة يثقون في كفاءاتهم. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.07.
- **العبارة رقم (9)** المتعلقة بـ " الموظفين والأساتذة حريصون على حل مشكلات الطلبة المختلفين " بمتوسط حسابي 3.68، مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.94.

- العبارة رقم (10) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة حريصون على حفظ معلومات الطلبة في سجلات وملفات دقيقة " بمتوسط حسابي 3.52، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبارة، وهذا يشير على أن شؤون الطلبة هي أولوياتهم. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.
- العبارة رقم (11) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة حريصون على سرعة تقديم الخدمات " بمتوسط حسابي 3.44، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.
- العبارة رقم (12) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة حريصون على الاستجابة الفورية لمشكلات الطالب " بمتوسط حسابي 3.28، مما يدل على أن أفراد العينة محايدة فيما يخص الاستجابة الفورية لمشكلات الطالب. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.84.
- العبارة رقم (13) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة مستعدون وراغبون في مساعدة الطلبة " بمتوسط حسابي 3.88، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على رغبتهم و استعدادهم لمساعدة الطلبة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.09.
- العبارة رقم (14) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة حريصون على إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها " بمتوسط حسابي 3.84، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على مضمون العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.8.
- العبارة رقم (15) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة مستعدون دائما للتعاون مع الطلبة لحل المشكلات العالقة " بمتوسط حسابي 4.04، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على مضمون العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.88.
- العبارة رقم (16) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة يمتلكون ثقة الطلبة، ووجودهم يشعرهم بالأمان " بمتوسط حسابي 3.28، مما يدل على أن أفراد العينة محايدة فيما يتعلق بمحتوى هذه العبارة، وهذا يشير لعدم الاحتكاك الكافي بين الطرفين. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.02.

- العبارة رقم (17) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة يملكون المعلومة ويحسنون توصيلها إلى الطلبة " بمتوسط حسابي 3.64، مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على مضمون العبارة، وهذا يشير لثقتهم في قدراتهم العلمية. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.75.

- العبارة رقم (18) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة يتمتعون بحسن الخلق ويعاملون الطلبة بلباقة " بمتوسط حسابي 3.68، مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** وهذا يعود لتناسب محتوى العبارة مع أخلاقهم وتعاملهم مع الطلبة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.02.

- العبارة رقم (19) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة يتمتعون بسرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للطلبة " بمتوسط حسابي 3.4، مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** أيضا على مضمون هذه العبارة، وهذا يعود للجانب الإنساني قبل المهني لأفراد العينة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.15.

- العبارة رقم (20) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة يعملون على المحافظة على وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة " بمتوسط حسابي 3.84، مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على ما جاء في هذه العبارة حيث أن الجانب الأمني له تأثير في انجاز الأداء وتحسينه وبالتالي في رضاهم. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.1.

- العبارة رقم (21) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة يهتمون شخصيا بمصلحة الطلبة ويعطون لها الأولوية " بمتوسط حسابي 3.64، مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على محتوى العبارة، وهذه يشير على أولوية وأهمية أمور الطلبة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.9.

- العبارة رقم (22) المتعلقة بـ " الموظفون والأساتذة يدركون احتياجات الطلبة المختلفة " بمتوسط حسابي 3.48، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة **موافقون** أيضا على مضمون العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين متوسط في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 0.96.

- العبارة رقم (23) المتعلقة بـ " الموظفين والأساتذة يقدمون الدعم والمساندة اللازمين للطلبة بكل ود" بمتوسط حسابي 3.6، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة **موافقون**، وهذا يدل على تقديم خدمات جيدة للطلبة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.08.
- العبارة رقم (24) المتعلقة بـ " الموظفين والأساتذة يساهمون في تنظيم الاحتفالات والرحلات " بمتوسط حسابي 2.32، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة **غير موافقون** على محتوى العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.06.
- العبارة رقم (25) المتعلقة بـ " الموظفين والأساتذة يحترمون ضيوف الجامعة وزوارها ويستقبلونها بحفاوة " بمتوسط حسابي 3.48، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة **موافقون** أيضا على مضمون العبارة. كما نلاحظ وجود تشتت وتباين كبير في اتجاهاتهم، وهذا ما دلت عليه قيمة الانحراف المعياري 1.28.
- وعموما يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور جودة الخدمة التعليمية يساوي 3.53 ويدل هذا على أن أفراد العينة بالإجمال **موافقون** على ما يقدمه المعهد من جودة في خدماتها التعليمية سواء تلك المتعلقة بالمباني أو الأساتذة أو الموظفين أو حتى الإجراءات التنظيمية. كما أن الانحراف المعياري (0.57) يدل على أن هناك تشتت طفيف في اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور.

المطلب الثالث: النمذجة القياسية للعلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية.

استخدمنا في الدراسة أسلوب تحليل الانحدار بهدف اختبار فروض الدراسة حيث أن (X) المتغير المستقل

و (Y) تمثل المتغير التابع.

● معادلة الانحدار:

لدينا:

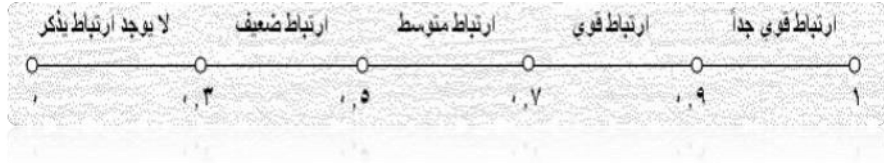
$$Y = a + bx$$

$$Y = 1.27 + 0.7x$$

حيث:

$$\begin{cases} a = 1.27 \\ b = 0.7 \end{cases}$$

- مقياس معامل الارتباط: الخط البياني التالي يوضح قوة الارتباط من صفر إلى واحد:



وعليه معامل الارتباط $r=0.73$

نلاحظ أن r محصور بين: $0.7 \leq 0.73 \leq 0.9$

ومنه نستنتج أن علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية حيث كلما زاد الرضا الوظيفي لدى الموظفين بصفة عامة وذلك بتوفير ظروف العمل المناسبة سواء الفيزيائية أو الأمنية، وتحفيزهم ماديا ومعنويا، وإتاحة لهم بعض الحرية في التصرف في مهامهم... إلخ زاد من الولاء والتطوير في الأداء وفي الوظائف الشاغرة مما يؤثر في التحسين من جودة الخدمات التي يقدمونها.

- معامل التحديد: يعني كم يفسر تغير متغير مستقل من تغيرات متغير آخر تابع.

حساب معامل التحديد رياضياً:

معامل التحديد = مربع معامل الارتباط

$$R = 0.53 \rightarrow 53.7\%$$

وهذا يعني أن 53.7% من تغيرات Y تفسرها تغيرات X

- تحليل ستيودنت: نحاول من خلاله تحليل معنوية معامل الانحدار b حيث وجدنا أن:

$$T_b = 5.16 \alpha > 0.05 \text{ وهي أقل من } T_b(t) \text{ وهذا ما تبينه قيمة } \text{Sig}=0.009 \text{ وهي أقل من } 0.05$$

وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار b إحصائي (معامل انحدار ذو قيمة معنوية).

- قياس جودة النموذج: سنحاول قياس جودة النموذج من خلال اختبار فيشر.

اختبار فيشر f : نلاحظ أن قيمة فيشر = 26.68 عند درجة حرية 0.05 وهي أكبر من الجدولية. وهذا

مادّلت عليه قيمة $\text{Sig} = 0.009$ وهذا يدل على أن جودة النموذج المقترح تمثل الظاهرة المدروسة وعلى أن

العلاقة بين المتغيرين وفق هذا النموذج تعتبر ذات معنوية إحصائية.

خلاصة الفصل:

المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت مؤسسة خدمية تضم عدّة معاهد، تقوم على عدد كبير من الأساتذة والموظفين يسعون دائما إلى تقديم خدمات من شأنها أن تطور وتزيد من تألق المركز والتحسين من مخرجاته ولضمان ديمومة كل مايقدمونه من مجهودات ولأجل الزيادة في أدائهم واستمرار ولائهم لا بد من الاهتمام بهاته الفئة البشرية العاملة وتحفيزهم الدائم بتوفير لهم كل الظروف المواتية التي تزيد من رضاهم الوظيفي الذي ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المقدمة في المركز الجامعي كما أسفرت عليه نتائج هذه الدراسة التي طبقت على عينة من الأساتذة والموظفين في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. فالموظف عموما يطمح دائما إلى التحسين من وضعه ماديا كان أو معنويا كشعوره بالعدل في الترقية والمكافآت بالإضافة إلى ترك له مساحة من الحرية كإدلاء برأيه أو اختيار الطريقة التي تناسبه في إنجاز عمله فهذا يعزز من ثقته وحبه لوظيفته و يرفع من روح المسؤولية والتعاون ويساعد على التنسيق أكثر بين الموظفين.

خاتمة:

يعد المورد البشري اللبنة الأساسية التي تحيا بها أي مؤسسة وخاصة إذا كانت هذه المؤسسة خدمية، لذا يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الركائز التي يمكن الاعتماد عليها لضمان تحقيق الجودة في المؤسسات الخدمية بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص، فكلما كان هناك إشباع لحاجات ورغبات هذا المورد وكانت هناك عدالة في منح العوائد والمكافآت أدى ذلك حتماً إلى تحقيق الجودة في الخدمات التي يقوم عليها هذا الأخير. لذا نجد أن تعزيز الاهتمام بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية حتمية لا بد من تطبيقها على أرض الواقع. ذلك لما لها من إسهامات إيجابية تعود بالنفع على القائمين بالخدمة التعليمية ومما لاشك فيه على متلقي هذه الخدمة.

نتائج الدراسة: بعد قيامنا بدراسة وتحليل مجموع عناصر البحث عبر جانبيه النظري والتطبيقي تمكنا من اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: من خلال الدراسة النظرية نجد أنه نظرياً الرضا الوظيفي يؤثر على أداء مختلف الأفراد في المؤسسات وبالتالي ينعكس ذلك على جودة الخدمات التي يقدمها وهذا ما أثبتته مختلف النظريات المفسرة لذلك وبالتالي فإن الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية: بعد الدراسة الميدانية التي أجريتها على أساتذة وموظفي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت اتضح لنا جلياً أنهم يشعرون نوعاً ما بالرضا وهذا ما أوضحته نتائج المتوسط الحسابي (3.20) لمحور الرضا الوظيفي ككل، في حين يوجد سخط وعدم الرضا على بعض الظروف الأخرى كالطريقة التي تدار بها المؤسسة مثلاً وبالتالي فإننا نرفض صحة الفرضية التي مفادها أن أساتذة وموظفي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت يشعرون بالرضا التام.

الفرضية الثالثة: بعد قياس جودة الخدمات التي يقدمها معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال أساتذته وموظفيه تبين لنا أنّ هذا المعهد يحوي على خدمات ذات جودة عالية وهذا ما دلّت عليه النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، إذ كان إجمالي المتوسط الحسابي لمحور جودة الخدمات (3.53) وهذا يوضح أن أفراد العينة موافقون على ما يقدمه المعهد سواء تلك المتعلقة بالمباني أو بالإجراءات التنظيمية أو حتى بتلك الجهود المبذولة والمساعدات. وبالتالي فإن الفرضية التي تقول أن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يقدم خدمات ذات جودة عالية هي فرضية صحيحة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية بالمركز الجامعي بتيسمسيلت، حيث أن العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة قوية وهذا ما دل عليه معامل الارتباط ($r=0.73$)، إذ أن 53.7% من تغيرات جودة الخدمة التعليمية تفسرها تغيرات الرضا الوظيفي كما أشار إليه معامل التحديد.

كما أسفرت الدراسة على عدة نتائج وتوصيات هي:

النتائج النظرية: وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن أن نذكرها كما يلي:

- 1- الرضا الوظيفي عامل نفسي (ذو صلة بنفسية العامل).
- 2- يحصل الرضا الوظيفي عند إشباع حاجات ورغبات العاملين.
- 3- الرضا يؤدي إلى ولاء وانتماء القائمين على تقديم الخدمات التعليمية وشعورهم بالفخر والاعتزاز تجاه عملهم من جهة واتجاه المنظمة ككل من جهة أخرى.
- 4- طموحات ورغبات العامل تعكسها أهدافه في المنظمة.

5- التحفيز المادي والمعنوي للعاملين يثير الدوافع ويحرك القدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل.

النتائج التطبيقية: وهي النتائج الخاصة التي توصلنا إليه من خلال الجانب التطبيقي ويمكن أن نخصرها فيما يلي:

- 1- التحفيز المادي والمعنوي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بشكل كبير.
- 2- الرضا العالي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- 3- هناك علاقة بين الدوافع والأداء والرضا الوظيفي.
- 4- سوء التسيير أو التنظيم الإداري يزيد من سخط الموظفين.

التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها نتائج الاستبيان نتقدم بالتوصيات التالية:

- 1- الاهتمام بالموظفين من خلال منحهم الحرية في اختيار طريقة إنجاز عملهم.
- 2- توفير كافة الإمكانيات التي تساعد الموظفين على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم.
- 3- تقديم التحفيز المادي والمعنوي للموظفين قصد رفع معنوياتهم نحو الأداء العالي.
- 4- منح الثقة للموظفين من خلال الاهتمام باقتراحاتهم وفتح المجال لإبراز قدراتهم في العمل.
- 5- الحرص على تقديم الخدمات في وقتها المحدد وبالسرعة المطلوبة.
- 6- الحرص على حل المشكلات التي تعيق الطلبة.
- 7- تبادل الاحترام بين جميع أطراف العملية التعليمية.
- 8- توفير وتحديث المرافق البيداغوجية والترفيهية.
- 9- التحسين من التسيير والتنظيم الإداريين.

آفاق البحث:

أثارت انتباهنا، ونحن نختم هذا البحث، عدّة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، ويا حبذا لو يعالجها باحثون

آخرون في الأيام القادمة، تتمثل في بعض الإشكاليات ذات المجال المفتوح وهي:

1- ما مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؟

2- ما هو تأثير السلوك التنظيمي على تحسين جودة الخدمات المقدمة؟

3- ما هو دور الرضا الوظيفي في زيادة الدافعية نحو الأداء المستمر؟

4- ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي؟

وختاماً نقول: هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج للتصويب والتحسين، فالكمال لله

تعالى ولقوله جل شأنه "...: "فوق ذي كل علم عليم" ... فإن أصبنا فمن الله وحمده وإن قصّرنا فمن أنفسنا

ومن الشيطان، وحسبنا أننا اجتهدنا.

بسم الله الرحمن الرحيم
المركز الجامعي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بين أيديكم استبانة حول الدراسة التالية (دور الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمة التعليمية) ويتوقف نجاح هذه الدراسة على تعاونكم وإسهامكم الفاعل في الإجابة بدقة وموضوعية على كل عبارة من عبارات الاستبيان بعد القراءة المتأنية، كما أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية ولا داعي لذكر الاسم.

أولاً- بيانات أولية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تتفق معها:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
العمر:	<input type="checkbox"/> 26 سنة أو أقل	<input type="checkbox"/> بين 27 و36 سنة	<input type="checkbox"/> 37 سنة فأكثر
مستوى الخبرة:	<input type="checkbox"/> 6 سنوات أو أقل	<input type="checkbox"/> بين 7 و15 سنة	<input type="checkbox"/> 16 سنة فأكثر
طبيعة العمل:	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> أستاذ	

ثانيا- الرضا الوظيفي:

رقم	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب هل أنت راض عن:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أوراق العمل... إلخ).					
02	الحرية في اختيار طريقتك في إنجاز العمل .					
03	زملائك في العمل.					
04	التقدير الذي تحصل عليه بعد إنجاز عملك بشكل جيّد.					
05	رئيسك المباشر في العمل.					
06	حجم المسؤولية المعطاة لك.					
07	نسبة الأجر و الراتب المدفوع لك.					
08	الفرصة لاستخدام قدراتك في العمل.					
09	العلاقات المهنية بين الإدارة و الموظفين في مكان عملك.					
10	فرصتك للتقدم في الوظيفة.					
11	الطريقة التي تدار بها المؤسسة.					
12	الاهتمام بالاقتراحات التي تعطيها.					
13	ساعات عملك.					
14	درجة التنوع في المهمات التي تقوم بها.					
15	درجة الأمن الوظيفي (ضمان الاستمرارية في العمل).					

ثالثاً- الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية:

رقم	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	الموظفون والأساتذة حريصون على المحافظة على المباني.					
02	الموظفون والأساتذة حريصون على المحافظة على التقنيات المستخدمة في التدريس وتطويرها.					
03	الموظفون والأساتذة حريصون على المحافظة على التجهيزات المتوفرة حديثاً.					
04	الموظفون والأساتذة مهتمون بميئتهم ومظهرهم في المركز الجامعي.					
05	جاذبية المواد والتخصصات والمقررات.					
06	الموظفون والأساتذة ملتزمون بوعود الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية للطلبة.					
07	الموظفون والأساتذة حريصون على تقديم الخدمات في وقتها المحدد وبالذقة اللازمة وبدون خطأ.					
08	الموظفون والأساتذة ذوي الكفاءات تحظى بثقة الطلبة.					
09	الموظفون والأساتذة حريصون على حل مشكلات الطلبة المختلفين.					
10	الموظفون والأساتذة حريصون على حفظ معلومات الطلبة في سجلات وملفات دقيقة.					
11	الموظفون والأساتذة حريصون على سرعة تقديم الخدمات.					
12	الموظفون والأساتذة حريصون على الاستجابة الفورية لمشكلات الطالب.					
13	الموظفون والأساتذة مستعدون وراغبون في مساعدة الطلبة.					

					الموظفون والأساتذة حريصون على إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها.	14
					الموظفون والأساتذة مستعدون دائما للتعاون مع الطلبة لحل المشكلات العالقة.	15
					الموظفون والأساتذة يمتلكون ثقة الطلبة، ووجودهم يشعرهم بالأمان.	16
					الموظفون والأساتذة يملكون المعلومة ويحسنون توصيلها إلى الطلبة.	17
					الموظفون والأساتذة يتمتعون بحسن الخلق ويعاملون الطلبة بلباقة.	18
					الموظفون والأساتذة يتمتعون بسرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للطلبة.	19
					الموظفون والأساتذة يعملون على المحافظة على وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة.	20
					الموظفون والأساتذة يهتمون شخصيا بمصلحة الطلبة ويعطون لها الأولوية.	21
					الموظفون والأساتذة يدركون احتياجات الطلبة المختلفة.	22
					الموظفون والأساتذة يقدمون الدعم والمساندة اللازمين للطلبة بكل ود.	23
					الموظفون والأساتذة يساهمون في تنظيم الاحتفالات والرحلات.	24
					الموظفون والأساتذة يحترمون ضيوف الجامعة وزوارها ويستقبلونها بحفاوة.	25

ملاحظاتكم ومقترحاتكم التي يمكنكم إضافتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تجاوبكم معنا



الحمد لله

الحمد لله رب العالمين
الذي هدانا لهذا
والذي كنا لنهتدي لولا
أن هدانا الله

الملك

العلم النافع

مجلة الخدمة التعليمية

خاتمة

طائفة المحتويين

تأليف
الملك
القادر

عالمنا

الملك

الحمد لله

جامعة خالد بن عبد العزيز
المركز الجامعي

بجدة

قائمة المصادر والمراجع:

1. الكتب:

- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2011.
- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، دط، 2011.
- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2014.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2012.
- الإدارة العامة للتقييم وتطوير المناهج، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريب والتقييم، المملكة العربية السعودية، 2008.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمّان، ط1، 2011.
- إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2008.
- الحافظ بن أبي الدنيا، الرضا عن الله بقضائه، دار السلفية، ط1، 1990.
- حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- حميد الطائي، محمود الصميدي، بشير العلق، وآخرون، التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والآيزو ISO، دار الوراق للنشر والتوزيع- عمّان، 2014.
- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)،
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- خضير كاظم حمود، المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي الآيزو 9000:2000، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2010.

- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، دس.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومداخل العمل)، دار المناهج للنشر والتوزيع- عمّان، ج2، 2010.
- سليمان خالد زيدان، الجودة الشاملة (الفلسفة ومداخل العمل)، دار المناهج للنشر و التوزيع-عمّان، 2010.
- سميح مسعود، الموسوعة الاقتصادية مع ملاحق لأهم الإتفاقيات الاقتصادية العربية، الجزء الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي تصميمات دار المصري طباعة شركة الجلال، ط1، دس.
- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، الناشر أيهاب أحمد فؤاد، مطابع الدار الهندسية، الدار الأكاديمية للعلوم، ط1، 2014.
- عبد الله بن علي الطحجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003.
- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2011.
- فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دس.
- فريد كورتل، آمال كحيله، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2012.
- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة آيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2011.

- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار للنشر والتوزيع والطباعة- عمّان، ط1، 2013.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمّان، ط2، 2015.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع- عمّان، ط7، 2014.
- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي(التحليل على مستوى المنظمات)، الجزء 4، 2009.
- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة)، دار الرضوان للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2014.
- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمّان، ط1، ط2، ط3، ، 2000، 2001، 2008.
- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، دس.
- محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2012.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر- عمّان، ط3، 2006.
- محمود جاسم الصميدعي، بشير عبّاس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع-عمّان، ط1، 2002.
- محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال (بين النظرية و التطبيق)، دار ومكتبة الحامد لنشر و التوزيع-عمّان، ط1، 2012.
- محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمّان، ط2، 2014.
- مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، دس.
- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع- عمّان، ط1، 2013.

- منير بن أحمد بن دريدري، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
 - ناجي معلا، خدمة العملاء (مدخل اتصالي سلوكي متكامل)، زمزم للنشر والتوزيع - عمّان، ط1، 2010.
 - نعمة عباس الخفاجي، تطوير فكرة قيادة المنظمة بين الأصالة والحداثة والمعاصرة، دار الأيام للنشر والتوزيع - عمّان، ط1، 2015.
 - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة (في المؤسسات الإنتاجية والخدمية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمّان، ط1، 2009.
2. المذكرات.

- خالد محمد طلال بني حمدان، جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضى الطلبة دارسه تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة العلوم التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
- غريون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة -، شهادة ماجيستر، 2006-2007.
- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة "بومرداس")، شهادة ماجيستر، 2011-2012.
- محمد الحسن التيجاني، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (شهادة ماجيستر، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة)، جميع الحقوق محفوظة.
- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، شهادة الماجيستر، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة)، شهادة ماجيستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2015.

3. التقارير والمجلات.

- داود عبد الملك الحدابي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد (4)، 2009.

● رواب عمار، غربي صباح، مجلة دفاتر، مداخلة بعنوان جودة الخدمات التعليمية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (5)، 2015.

● نورة محمد البلهيد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (10)، 2014.

4. المواقع الإلكترونية:

● خديجة أحمد محمد باخرمه، قضايا مجتمعية، [على الخط]، متاح على [//www.almanalmagazine.com](http://www.almanalmagazine.com).
«http: com».