



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

شعبة : علوم تجارية

تخصص : تسويق

بـعـنـوان

جودة الخدمات وأثرها على الرضا الوظيفي
دراسة تطبيقية لمؤسسة نפטال GPL سعيدة

تحت إشراف أستاذة :

عيشور ذهبية

من إعداد الطالب :

❖ بوعمامة جمال الدين

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا ومقررا

الأستاذ ممتحن

الأستاذ ممتحن

السنة الجامعية : 2017/2016



التشكر
والإهداء

تشكر

" يا إلهي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك "

اتقدم في البداية بالشكر لله ، والحمد له على نعمه العظيمة ، واحمده حمدا كثيرا على توفيقى لانجاز هذا العمل، كما نحمده على نعمتي الاسلام والعقل الذي انار بهم درب العلم والعمل أمامنا.

وقفه شكر وعرفان بالجميل الى كل من :

الأساتذة الذين قيل فيهم " من علمني حرفا صرت له عبدا " الذين ساهموا في تعليمي وتكويني وإفادتي في جميع الاطوار .

و إلى الاستاذة المشرفة عيشور ذهبية التي كان لها الفضل في انجاز هذا العمل . الحمد لله الذي شرفني بإشرافها على بحثي هذا.

إلى كل الزملاء الذين ساعدوني بإتمام هذا العمل .

اشكر جميع عمال وموظفي شركة نפטال GPL سعيدة على الترحاب الدائم وحسن المعاملة وإيفادنا بمختلف طلباتنا من معلومات واستفسارات .

اشكر كل من وضع بصمته في هذا العمل سواء من قريب او من بعيد .

وأرجو من الله التوفيق عساه يسمع دعائي ويلبي ندائي انه سميع العليم .

أمين يارب العالمين

جزاكم الله عني كل الخير

اهداء

..الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ... ونصح الامة...

الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا مُحَمَّد ﷺ.

إلى حكمتيوعلمي

إلى أدبي وحلمي

إلى طريقيالمستقيم

إلى طريق الهداية

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسول امي الغالية .

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من اجل دفعي في طريق

النجاح الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله الى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني

علم الحياة إلى من اظهروا لي ماهو اجمل من الحياة إخوتي(مُحَمَّد ، رامي ، آية ، سيف الدين)

وخاصتها روح اخي الغالية يوسف رحمه الله

إلى من كانوا ملاذي وملجئي الى من تذوقت معهم اجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم وأتمنى ان يفتقدوني

إلى من جعلهم الله اخوتي بالله ومن احببتهم بالله زملائي طلبة التسويق

إلى من يجمع بين سعادي وحزني

إلى من لم أعرفهم ولن يعرفوني

إلى من أتمنى أن اذكرهم إذا ذكروني

إلى من أتمنى ان تبقى صورهم في عيوني

جمال الدين



ملخص الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوع جودة الخدمة بأبعادها (الجوانب الملموسة والإعتمادية والإستجابة والضمان والتعاطف والمهنية والسرية) في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال GPL سعيدة كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إمكانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة بدلالة أبعادها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. لمعالجة هذه الإشكالية قدمنا في الجانب النظري مختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نفعال GPL وكالة سعيدة وهذا باستخدام إستبانة موجهة لعمال هذه المؤسسة ، ومعالجة البيانات تمت عن طريق استخدام برنامج SPSS 23 بالإعتماد على عدة أساليب إحصائية.

وقد توصلنا إلى أن جودة الخدمات بأبعادها السبعة تلعب دور أساسي ومهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الجودة ، الخدمة ، جودة الخدمة ، الرضا الوظيفي .

Résumé :

Cette étude aborde le sujet de la qualité des services avec les 07 dimensions dans la satisfaction des employés de l'entreprise Nafta GPL agence de Saïda . cette étude vise également a identifier la possibilité que la qualité des services aient un impact sur la satisfaction des employés .

Pour traiter cette problématique on a présenté dans la phase théorique les différents aspects relatives à l'étude.

Quand a la porte pratique on a réalise une étude empirique au niveau de Nafta GPL agence de Saïda.

En utilisant un questionnaire destine aux travailleurs de la société , le traitement a été fait à l'aide du logiciel (SPSS V23) en s'appuient sur plusieurs méthodes statistiques .

On a conclu que la qualité de services avec ses 7 dimensions joue un rôle très important dans la satisfaction des salariés.

Mots-clés: qualité , service , qualité de service , satisfaction fonctionnel.



قائمة
المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء

التشكر

الملخص

..... فهرس الجداول

..... فهرس الأشكال

أ المقدمة العامة

01..... الفصل الأول: مدخل نظري لجودة الخدمة والرضا الوظيفي

01..... مقدمة الفصل الأول

02..... المبحث الأول: ماهية الجودة والخدمة

02 المطلب الأول : مفهوم الجودة و أهميتها وأهدافها

04..... المطلب الثاني : تكاليف وابعاد الجودة

07..... المطلب الثالث : مفهوم الخدمة و خصائصها

10 المطلب الرابع : تصنيفات و طرق تقديم الخدمة

12..... المبحث الثاني : جودة الخدمة

12..... المطلب الأول : مفهوم و اهمية جودة الخدمة

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

14..... المطلب الثالث : ابعاد جودة الخدمة

15..... المطلب الرابع : أساليب تحقيق جودة الخدمة

قائمة المحتويات

20.....	المبحث الثالث : ماهية الرضا الوظيفي
20.....	المطلب الأول : مفهوم و اهمية الرضا الوظيفي
23	المطلب الثاني : عناصر و نظريات الرضا الوظيفي
37.....	المطلب الثالث : مقاييس الرضا الوظيفي و مؤشرات
45.....	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
47.....	المطلب الخامس : أهمية جودة خدمة العملاء وإرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل
50.....	خاتمة الفصل الأول
51	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة نפטال GPL سعيدة
51.....	مقدمة الفصل الثاني
52	المبحث الأول : نظرة تاريخية عن مؤسسة نפטال بصفة عامة
52.....	المطلب الأول : نشأة شركة نפטال ومهامها
54	المطلب الثاني : تنظيم شركة نפטال ووسائلها
57.....	المطلب الثالث : منتجات مؤسسة نפטال وأهدافها الإستراتيجية
62.....	المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة GPL
62.....	المطلب الأول : تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة
65.....	المطلب الثاني : تنظيم الشركة وهيكلها
69	المطلب الثالث :عوامل القوة والضعف في الشركة
71	المبحث الثالث : الدراسة الإحصائية

قائمة المحتويات

71.....	المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة وإختيار العينة واسلوب جمع البيانات.....
74.....	المطلب الثاني :دراسة وتحليل البيانات.....
89	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات.....
101.....	خاتمة الفصل الثاني.....
103.....	الخاتمة العامة
108.....	قائمة المراجع
113.....	قائمة الملاحق.....



قائمة
الجداول و
الأشكال

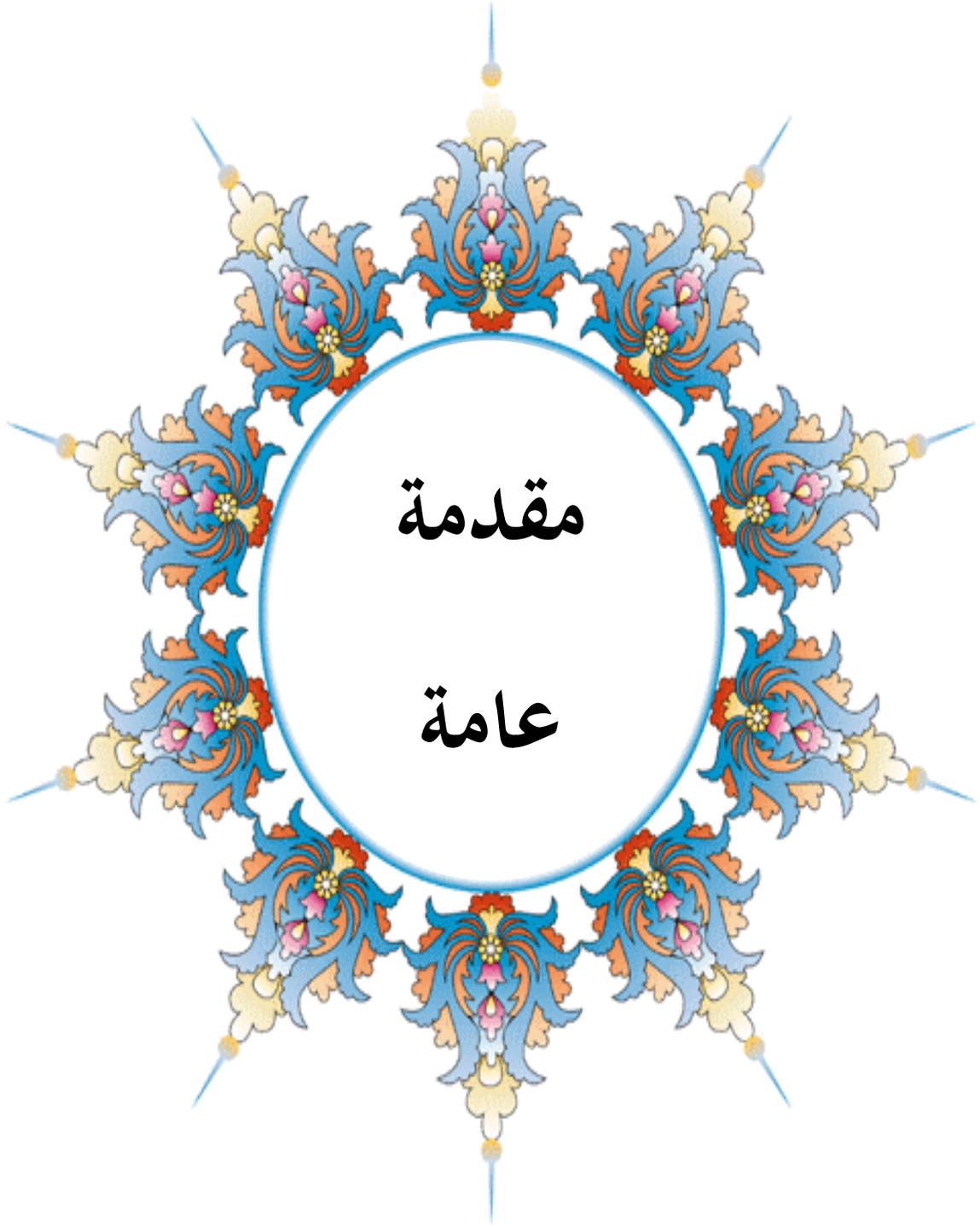
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	يوضح أبعاد الجودة	01
65	عدد عمال شركة نפטال سعيدة منطقة GPL	02
73	مقياس ليكرت الحماسي	03
75	توزيع افراد العينة حسب الجنس	04
76	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
77	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	06
78	إختبار الثبات لابعاد الدراسة	07
79	إختبار التوزيع الطبيعي	08
80	وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده الجوانب الملموسة	09
81	وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده الإعتمادية	10
82	وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده الإستجابة .	11
83	وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده الضمان	12
84	وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده التعاطف .	13
85	وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده المهنية .	14
86	وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده السرية.	15
87	وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده الرضا الوظيفي	16
89	إختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية .	17
90	إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى.	18
91	إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	19
92	إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة .	20
93	إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	21
94	إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	22
95	إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة	23

96	إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة	24
97	يوضح نتائج معامل person لمحور جودة الخدمة ومحور الرضا الوظيفي	25
98	إختبار (Test T pour échantillons indépendants) لمتغير الجنس.	26
99	إختبار (ANOVA à 1 facteur) لمتغير المستوى التعليمي	27
100	إختبار (ANOVA à 1 facteur) لمتغير الخبرة	28

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	خصائص الخدمات	01
28	هرم الحاجات لماسلو	02
29	هرم الحاجات لألدرفر	03
32	مبادئ نظرية هرزبرغ	04
34	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	05
36	نظرية فروم للتوقع	06
56	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال	07
59	تركيبية المنبع في شركة نפטال	08
66	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال GPL سعيدة	09
75	توزيع لأفراد العينة حسب الجنس	10
76	توزيع لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
77	توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	12



مقدمة

عامة

مقدمة:

أبرزت الأحداث المتلاحقة التي شهدها العالم منذ نهاية القرن العشرين العديد من المتغيرات التي كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على كافة جوانب الحياة في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، ومن هذه التغيرات كان هناك تغير في النظام التجاري الدولي الجديد الذي كسر الحواجز بين الدول فاصبحت مكانا مفتوحا. فضلا عن التطورات التكنولوجية وظهور التكتلات الإقتصادية .

هذه التغيرات التي حدثت تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف معها، وهو ما أدى بها إلى إعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها، وإتخاذ كافة التدابير والأساليب لمواجهة هذه التحديات حتى تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية في الأداء، وتضمن النجاح بالدرجة الأولى ، ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة التي من أبرزها العنصر البشري الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج لضمان سير حركة المنظمات، أي أن نجاح المنظمات في الوقت الحالي لا يعتمد فقط على جودة المنتج أو السعر المناسب أو الترويج للمنتج، بل يعتمد على عناصر ومتغيرات داعمة للمنظمة في ظل التنافس الشديد والبيئة المحيطة لذا يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الداعمة لنجاح المنظمة وذلك من خلال البحث عن العوامل التي تعمل على تأهيل العنصر البشري ليكون عنصرا فعالا وعاملا مؤثرا في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها .

حيث أصبحت جميع المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بموردها البشري حيث تعتبر القوى العاملة من أهم العوامل المحددة لدرجة نجاح المؤسسة وتمثل مؤشرا على قدرة هذه المؤسسة على التجديد والتطوير ويعتمد نجاح المؤسسات على كفاية الأيدي العاملة ومدى وفرة الكفاءات، وللحصول على هذه المتطلبات من كفاءات وقوى عاملة مؤهلة يجب الإعتماد على جودة الخدمات الداخلية أو التسويق الداخلي .

ويعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانيات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي وسحب العلاقة بين المنظمة والعملاء على العلاقة بين العاملين ، فكما تحاول المنظمات تقديم الأفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين وتحقيق رضاهم حيث أصبحت ادارة الجودة وتحقيق الرضا الوظيفي هاجسا للمؤسسات ، حيث اصبح رضا العميل محور اهتمامها ودائمة البحث والتعرف على حاجات وتوقعات العميل . وحتى يمكن الوصول إلى رضا العملاء يجب تقديم خدمة مرتفعة المستوى للعملاء دون أن تكون جودة الخدمات الداخلية ذات مستوى مرتفع أيضا، وهذا لن يتحقق دون الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين والذي هو حلقة الوصل بين الجودة الداخلية والجودة الخارجية للخدمات.



ان العاملين في داخل المنظمة المقدمة للخدمات لهم دور كبير ومؤثر في تقييم جودة الخدمات، والذين يعتبرون زبائن في داخل المنظمة ، حيث يعتبر بعض الباحثين ان الزبون الداخلي في المنظمة هو قاضي نهائي على جودة الخدمة المقدمة .

من هنا تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها وضمان رضاهم الوظيفي وخاصة ذوي المهارات والتخصصات الفنية وإيجاد وتنمية الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهود والأداء، ولقد أصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل لأن ذلك يؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى جودة العمل وبالتالي جودة الخدمة التي يقدمها هؤلاء الموظفون للعملاء.

ان تقييم جودة الخدمات على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال سعيدة منطقة GPL والعمل على تطويره بشكل دائم ومستمر يعتبر مهما للمؤسسة خاصة مع الازواج الاقتصادية الجديدة ، ولذلك يجب على مؤسسة نفعال انتهاز استراتيجيات فعالة وتطبيق اساليب ادارية حديثة. وفي هذا السياق نطرح التساؤل الجوهرى التالي والذي يمثل إشكالية موضوع الدراسة :

ماهو اثر جودة الخدمات على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال ؟

للإجابة على الإشكالية السابقة ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين بعد الجوانب الملموسة والرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين بعد الإعتمادية والرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين بعد الإستجابة والرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين بعد الضمان والرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين بعد التعاطف والرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين بعد المهنية والرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين بعد السرية والرضا الوظيفي؟

• فرضيات الدراسة :

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد اثر لجودة الخدمات بدلالة ابعادها (الجوانب الملموسة والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف والمهنية والسرية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال .
- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة والرضا الوظيفي .
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية والرضا الوظيفي .

• اهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى :

- التعرف الى اثر جودة الخدمات على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال .
- التعرف الى مستوى تقييم العاملين في مؤسسة نفعال لجودة الخدمات بابعادها .
- التعرف الى اثر جودة الخدمات بابعادها (الجوانب الملموسة والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف والمهنية والسرية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال .

• اهمية الدراسة :

دراسة اثر جودة الخدمة على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال لإبراز اهمية الدور الذي تلعبه الجودة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

✚ أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره والتي يمكننا تلخيصها في سببين إحداهما ذاتية والأخرى موضوعية.

• الأسباب الذاتية:

- 1 - الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص .
- 2 - تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لزيادة الإنتاجية .

• الأسباب الموضوعية:

- 1 - إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين .
- 2 - غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بعوامل فعالية الرضا الوظيفي للموظفين .

حدود الدراسة :

✓ **الحدود البشرية** : تمثلت في عينة من العمال تبلغ (56) عامل ويتوزعون على إطار سامي، إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ.

✓ **الحدود الموضوعية** : اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف، المهنية، السرية) وهي متغيرات مستقلة ، الرضا الوظيفي وهو عبارة عن متغير تابع.

✓ **الحدود المكانية** : أُنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة نفضال بوحدة غاز البترول المميع "GPL" سعيدة.

✓ **الحدود الزمانية** : لقد تمت هذه الدراسة خلال شهر جانفي إلى غاية شهر أفريل من السنة الجامعية 2018/2017.

منهجية البحث :

إن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب اتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه، وعلى ذلك نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يتميز بجمع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على أدوات الجمع والتحليل المتوفرة للإلمام بكل الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع. تتمثل أدوات الدراسة ومصادر بياناتها فيما يلي:

أ- في الجانب النظري : للحصول على المعلومات تم الاعتماد على:

- المسح المكتبي لكل من الكتب المجالات المذكرات..... الخ ومختلف المراجع التي لها صلة بالموضوع.

ب- في الجانب التطبيقي : للحصول على المعلومات تم الاعتماد على:

- الاستبيان لجمع لبيانات من عينة البحث المختارة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه.

- الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفريغ بيانات الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة.

- إحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الوثائق المتحصل عليها.

تقسيمات البحث :

لمعالجة الموضوع سنحاول المحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الافكار قدر الامكان لذلك قمنا بتقسيم البحث الى فصلين جانب النظري ،والجانب تطبيقي:

● **الفصل الأول الجانب النظري :** عنون بجودة الخدمات والرضا الوظيفي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث. نتناول في المبحث الأول ماهية الجودة والخدمة كل عن حدا من خلال التعرف على مفهوم الجودة وأهميتها وأهدافها وكذلك التعرف على تكاليفها ونتطرق إلى مفهوم الخدمة وخصائصها ومختلف تصنيفاتها وطرق تقديمها.

أما المبحث الثاني نتناول جودة الخدمة وفيها مفهوم وأهمية جودة الخدمة أبعاد جودة الخدمة خطوات وأساليب تحقيق جودة الخدمة. أما المبحث الثالث نتناول فيه ماهية الرضا الوظيفي نعرض فيها مفهوم وأهمية وعناصر ونظريات الرضا الوظيفي وكذلك نتطرق لمقاييس الرضا الوظيفي و مؤشرات والعوامل المؤثرة فيه. وخصصنا مطلب واحد والأخير لنتطرق فيه أهمية جودة خدمة العملاء وإرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي : سنحاول التطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث . المبحث الأول يشتمل على نظرة تاريخية عن مؤسسة نفضال بصفة عامة من نشأتها مهامها تنظيمها ومختلف منتجاتها وأهدافها الإستراتيجية. أما المبحث الثاني نتناول فيه لمحة تاريخية عن شركة نفضال سعيدة من تاريخها تنظيمها وهيكلها وعوامل القوة والضعف . أما المبحث الثالث نتناول فيه إلى الدراسة الإحصائية من خلال التطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة ودراسة البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات وفي الأخير عرض النتائج وإقتراحات الدراسة.

دراسات سابقة

- أكتفم ماجد العواجين: أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2013 ، حيث توصلت هذه الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمات الداخلية لما لها من أثر كبير في الرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي بالتالي إلى رضا العملاء وهو هدف غالبية المنظمات ، وكذلك وضع البرامج اللازمة لتأهيل و تدريب العاملين في تلك المؤسسة بشكل دوري وحسب متطلبات العمل ، إضافة إلى ربط الترقية بالكفاءة في العمل من خلال وضع أسس واضحة ومحددة للترقية.

- بوعنان نور الدين : جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص علوم التسويق فرع التسويق، جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة 2007/2006 قد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل .

- العربي حكيم، منقلاقي يزيد : أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة أكلي محند أوالحاج البويرة 2014/2013 حيث أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0.774 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يعني أنه كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين زاد معدل أدائهم .

- مُجَّد حسين عبد المحسن أبو سنينة : أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2013، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للمرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، علاوة على وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق التزام المرضين من خلال الرضا الوظيفي. حيث أوصى الباحث من خلال نتائج الدراسة ببذل مزيد من الجهد إتجاه تلبية حاجات المرضين وكسب رضاهم من خلال التدريب والتحفيز والتوصية على العمل بروح الفريق لضمان استمرارهم بالعمل والإخلاص له.



الفصل الأول

مدخل نظري

لجودة الخدمة

والرضا الوظيفي

مقدمة الفصل الأول :

أصبح موضوع جودة الخدمة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين محل اهتمام متزايد يحتل موقع الصدارة من طرف مختلف المنظمات الاقتصادية في ظل هذه التحديات ليس هناك أمام المؤسسة إلا إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيدا وغموضا ، يتمثل ذلك في الاعتماد على الإدارة عن طريق الجودة حتى يمكنها استخدام الموارد بشكل أمثل وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي . وقد أشار العديد من الخبراء والممارسين في مجال إدارة الشركات أن تحقيق التميز في أداء الشركة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد المالية أو التكنولوجية فحسب ، بل يستند في المقام الاول الى قدرتها على توفير الموارد البشرية المتميزة التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. مما دفع المنظمات للقيام وبشكل مستمر بالتعرف على حاجات ورغبات العاملين والتي من شأنها تحسين مستوى رضاء العاملين باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل نجاح منظمات الأعمال.

من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة بحثت في مدى تأثير جودة الخدمة المقدمة على رضا العاملين . لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد بعض المفاهيم حول الجودة وأهميتها وأهدافها وبعض المفاهيم حول الخدمة، وسنتناول أيضا عملية جودة الخدمة وطرق تحسينها و قياسها، ونتناول كذلك ماهية الرضا الوظيفي والأهمية وعناصر ونظريات ومقاييس الرضا الوظيفي وفي الأخير نتطرق لأهمية جودة خدمة العملاء وإرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الجودة و الخدمة.

المبحث الثاني : جودة الخدمة.

المبحث الثالث : ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية الجودة و الخدمة

إن مفهوم الجودة من المفاهيم التي يعترتها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر ، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد على اعتبار أن الجودة مرتبطة بمتطلبات وتوقعات المستفيدين منها، وهي متغيرة وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والمختصين حول هذا المفهوم ، إلا أن الجميع يتفق على أن الهدف الذي تصبو إليه الجودة هو إرضاء المستفيد وإسعاده، فإن الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطبيق ونجاح الجودة في المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم الجودة وأهميتها وأهدافها

1- مفهوم الجودة : لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوماً موحدًا ودقيقًا حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة و الإتقان¹.

وحسب المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو 9000 طبعة 2000 فإن الجودة هي " :قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء و تلبية المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء و تلبية المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"².

وتعرف الجودة على أنها " : حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة ، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"³

أما جوزيف جوران (Joseph,Juran) فيعرف الجودة بأنها " الملائمة للاستخدام "⁴.

كما تعرف ايضاً : " بأن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجود القسم والنظم وجودة الناس(المديرين والمهندسين والموظفين والعمال والزبائن) وجودة المؤسسة وجودة الأهداف وغيرها، مما يجعل مراقبة الجودة وابعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الاهداف المنشورة."⁵

¹ : مأمون الدرادكة ، طارق شبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 15

² : Daniel Duret,Maurice Pillet, **qualité en production:de Iso 9000 à 6 sigma**,2eme éd,édition d'organisation, Paris,2002,P 21.

³ : مأمون الدرادكة ، طارق شبلي ، مرجع سابق.

⁴ : Kauru Ishikawa, **la gestion de la qualité**, 1ère édition, paris, 1984,p2.

⁵ : خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997، ص44.

ويجفل التراث الإسلامي بالكثير بما يخص الجودة مثل قوله تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين" (التوبة، الآية 105).¹ إضافة الى السيرة النبوية الغنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل، قال النبي ﷺ "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".²

و من خلال استعراض التعاريف السابقة و غيرها نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة و أن الجميع يقولون ذات الشيء و لكن بتعبيرات مختلفة ، و أن التعريفات المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس الظاهرة .ومن ثم يبدو المنطق في وصف الجودة Total إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة و عليه فإن تعريف الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث و رؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحضي برضى الزبون . وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة عند وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتا لإضافات علمية كبيرة عن المستويين الفكري و التطبيقي.³

2- أهمية الجودة :

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات و المؤسسة،⁴ وتكون الأهمية كما يلي:

أ- **سمعة المؤسسة:** وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

ب- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزيد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانوني عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

¹ : أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2004، ص18.

² : مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جدير للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص40.

³ : علي السلمي، إدارة التميز. نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للنشر. القاهرة 2002 ص129.

⁴ : حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب ال علي، سناد كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو، ISO الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، الأردن،

⁵ : قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006 ، ص 32 ص33 .

ت- المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المؤسسات والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

ث- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.

ج- التكاليف وحصة السوقية: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت أرباح المؤسسة .

3 - أهداف الجودة : هناك نوعان من الأهداف جودة وهما :¹

✓ أهداف تخدم ضبط الجودة : وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

✓ أهداف تحسين الجودة : وهي غالباً تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

1. هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئة والمجتمع.

2. هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة.

3. هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

4. هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

5. هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الثاني: تكاليف وابعاد الجودة:

1- تكاليف الجودة :

عندما تود المؤسسة ما التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها عليها أن تأخذ في الحسبان التكلفة المصاحبة لهذه المسألة ويمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى:²

¹ : مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999 ، ص 103

² : عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 30 ، 29 .

أ- تكلفة الإخفاق:

وتشمل تكاليف وأخطاء الإنتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه (أو الأخطاء الموجودة في تقديم الخدمة) ، فاستبعاد أجزاء من المنتج التي يوجد بها عيوب ، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة ، له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت ، والمواد الأولية ، واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري .

ب- تكلفة القياس

وتتمثل في تكاليف التفتيش والفحص والاختبار ، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل بدون عيوب مثل : الأجور ، الوقت ، آلات الفحص ، المخابر .

ت- تكاليف الوقاية:

وتشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل : نفقات أنظمة التخطيط الرقابة التدريب ، ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتمال حدوث الأخطاء .
إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد ، يتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه ، وجذب زبائن جدد وحصّة أكبر من السوق ، وبوجه عام يمكن القول أن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء حيث ستؤدي إلى تكاليف باهضة تتمثل في:

-عدم رضا العميل .

-خسارة العملاء .

-نشر معلومات سلبية عن المؤسسة .

-فقدان جزء من حصّة السوق .

-أرباح أقل .

2- ابعاد الجودة :

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة¹ .

•الأداء : خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة .

•المظهر : خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد .

•المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .

•الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل .

¹ : محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006 ،ص22

- **الصلاحية :** العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).
- **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).
- **الاستجابة :** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.
- **الجمالية :** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية.
- **السمعة :** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

-أما التصنيف الأكثر تداولاً في الأدب الإداري هو تصنيف 1984 Carvin، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في الأصناف التالية: الأداء، المظهر، المعولية، الجمالية، القابلية للخدمة، والجدول التالي يوضح أهم أبعاد الجودة حسب Carvin¹ :

الجدول رقم (1-1) : يوضح أبعاد الجودة

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة.
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة مثلاً الأجهزة الإلكترونية كالتلفزيون، المكيف الهوائي.
المعولية	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل.
الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته...
القابلية للخدمة	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص37

¹ : رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص37

المطلب الثالث : مفهوم الخدمة و خصائصها:

قبل المضي في تحديد معالم الخدمة ,نشير إلى أن أصل مصطلح "خدمة" لاتيني " *servicium* " و الذي يعني العبودية و خدمة الأسياد(الملوك) , أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو الزبون ¹.

1- تعريف الخدمة : و يعرف العلماء الخدمة عموما بطرق متعددة ، حيث تتفق جلها على انها تمثل المنتج الذي ينتج و يستهلك معا ، الا أن هذه المقاربة غير كافية لأنها لا تستحوذ على جميع جوانب الخدمة، و هناك الكثير من التعاريف التي وصفت بها الخدمة إلا أنه سيتم ذكر بعضها مع التركيز على الخصائص المشتركة لهذه التعريفات وذلك لوضع تعريف محدد يشمل كافة الخصائص، و نذكر منها ²:

• **تعريف(منظمة الأيزو، 1994) للخدمة بأنها :** " تعبر عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد و الزبون أو عن طريق النشاطات الداخلية للمورد بهدف التقاء احتياجات الزبون" .
 • و أيضا (**Kotler، 2000**) **الذي يرى ان الخدمة تعتبر** : " أي عمل أو أداء يمكن أن يقدمه أحد الأطراف للطرف الآخر، حيث يكون بشكل أساسي غير ملموس و لا ينتج عنه ملكية أي شيء ، و إن إنتاجه يمكن أو لا يرتبط بالسلعة المادية" .

• أما (**الضمور، 2006**) **فقد قام بتعريف الخدمات بأنها:** بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبيا سريعة الزوال، وهي تمثل نشاطا أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنه نقل للملكية.³

• و بالنسبة ل (**الصميدعي و يوسف، 2001**) **الخدمة تمثل** : " أوجه النشاط غير الملموس والتي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات عندما يتم تقديمها وتسويقها للمستهلك الأخير أو المستخدم الصناعي مقابل أجر معين من المال على أن لا تقترن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى " و يضيفان الى انها تمثل عمل أو تسهيلات تقود للمساعدة في إنجاز الأعمال مقابل أجر معين"⁴

• يعرف **PHKATLEL الخدمة بأنها** : " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا تنتج عنها أية ملكية ، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.⁵

¹ : Christine Dumoulin et Paul Flipo (1993). « **Entreprise de service : 7 facteurs clé de réussite** » ; 2ème édition ; Ed :d'Organisation, Paris .p18

² : رعد الصرن، " عولمة جودة الخدمة المصرفية "، دار التواصل العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص21

³ : هاني الضمور، " تسويق الخدمات"، الطبعة 3 ، دار وائل للنشر، 2006، الأردن، ص435

⁴ : الصميدعي محمود و يوسف عثمان، "التسويق المصرفي :مدخل استراتيجي كمي تحليلي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2001، عمان، ص19

⁵ : هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005 ، ص18

- تعريف **kotler,Armstrong** : الخدمة هي أنشطة أو منافع يقدمها طرف إلى طرف الآخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل الملكية الأشياء.¹
 - يعرفها **JUDD** بأنه "معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة " .²
 - وتعرف أنها " : منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو إستخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو إستهلاكها ماديا" .
- 2- خصائص الخدمة :**

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين ، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها ما يلي:

• **الخدمة غير ملموسة :**

تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الإقدام على شرائها وهي بذلك تخالف المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك اختبار خواصها بشئ من التمعن بسبب خصائصها المادية ، وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازمة للمنتجات الخدمية.³

ظهرت عدم ملموسة الخدمات كفرق رئيسي موجود بين السلعة و الخدمة ، وكما ذكر **BERRY** و **BATESON** ان مفهوم عدم ملموسة الخدمة يعني اللامادية أي الخدمة لا يمكن رؤيتها ، تذوقها ، شمها ، لمسها ، سمعها ، وعليه فإن الخدمات مثل الفحص الطبي أو العرض السينمائي ، يصعب تقييمها مثلما يقوم المستهلك بتقييم سيارة جديدة قبل الشراء حيث يمكن فحصها وقيادتها وتجربتها وتكوين رأي عنها.

• **التماسك وعدم التجزئة :**

تشير هذه الخاصية إلى التلازم بين عملية الإنتاج والاستفادة من الخدمة ، هذا على عكس المنتجات الملموسة التي يتم إنتاجها أولا ليتم بعد ذلك بيعها ثم استهلاكها ، فغالبية الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت ، وتؤدي خاصية التلازم بصفة عامة إلى مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة ضمن علاقة تفاعلية مع مقدم الخدمة ومع زبائن آخرين .⁴

¹ :P.Koter et Armstrong, **principales of marketing services** , edition,prentichall,1996,p66

² : Béatrice Bréchnagn-Roubaud , **Le marketing des services** , 8eme tirage , édition d'organisation , paris , 2004 , P71

³ : جباري فادية ، ، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية2010-2011، ص66.

⁴ : D-Pettigrews, N-Turgeon, **"Marketing"** , 2ème édition, MCGRAWS-HILL , Canada, 1990, p390.

• تباين الخدمات :

الجميع يرى أن نجاعة الخدمة تتغير من مؤسسة إلى أخرى ، ومن وكالة أخرى ، ومن وكالة إلى أخرى خاصة للخدمات التي تعتمد على التدخل الكبير للعنصر البشري ، لذا يقوم الزبون بترتيب العناصر قبل الشراء حتى يتمكن من المقارنة بين عروض الخدمات ، ويصعب على مقدم الخدمة تقديم خدمات متجانسة في الوقت والمكان.¹ فلما كانت الخدمة ترتبط ارتباطا وثيقا بشخص مقدم الخدمة ، فإنها تتنوع تنوعا كبيرا اعتمادا على من يقدم الخدمة ، وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسمانية والنفسية وقت تقديم الخدمة ، ومما يزيد من درجة التعقد والتنوع في الخدمات، فيضطر مقدم الخدمة باستمرار لتغيير شكل الخدمة كلما حصل على بيانات جديدة من الزبون ، حيث يقوم بترجيح مجموعة من الاحتمالات يصل منها إلى عدة استنتاجات يقوم بناء عليها باتخاذ القرار بالإضافة إلى ذلك فإن كل حالة تتطلب معالجة مختلفة حتى تحظى كل خدمة برضا الزبون.²

• عدم قابلية الخدمة للتخزين :

نتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك في الخدمات فإنها تتصف بالفناء السريع ، بمعنى لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت آخر ، كالطاقة الكهربائية غير المستخدمة ، والمقاعد غير المشغولة في الطائرة بعد اقلعها ، كلها أنشطة أعمال فقدت للأبد. فالخدمة لا يمكن تخزينها ، فإن ما ينجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استخدامه، وهكذا فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق.³

• عدم تملك الخدمة :

إلى وقت قريب انحصرت خصائص الخدمات بالسماوات الأربع الوارد ذكرها ، ولكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساسا من كون الخدمة ينتفع منها مستخدمها ولا يمكنه التمتع بحقوق ملكيتها ، وعلى سبيل المثال إن تمتع الزبون بخدمات الضيافة الفندقية لا تجيز له الحق في امتلاك غرفة النوم ضمن الفندق ، بل تجيز له حرية التمتع والانتفاع بالخدمات المختلفة التي يقدمها الفندق ، وعلى مقدار ما يستطيع دفعه من النقود ، وينطبق الحال على خدمات أخرى كثيرة ، ومنها على سبيل المثال استخدام سيارات الأجرة ، الهاتف العمومي ، خدمات الكمبيوتر.⁴

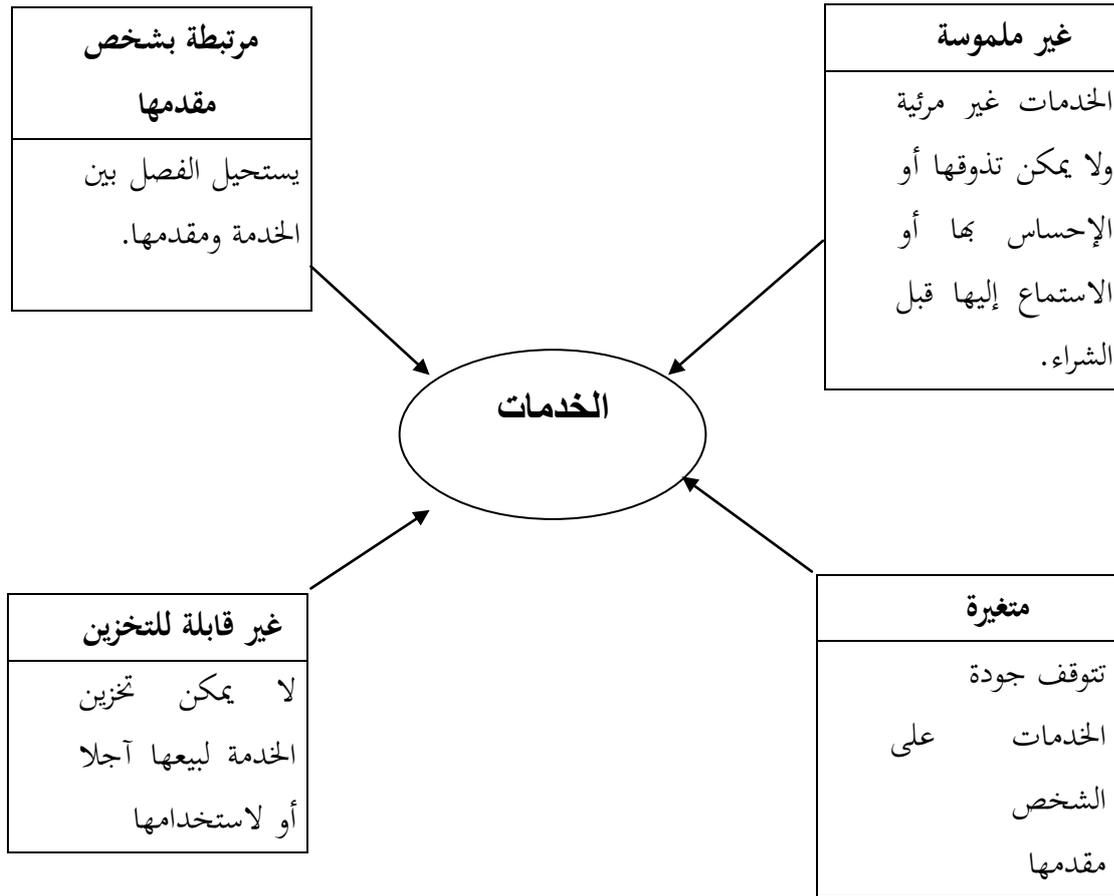
¹ : Beatrice Bréchnignac Rouband, " Le marketing des services : du projet au plan marketing ", édition d'organisation, Paris, 1998, p72

² : محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004، ص55.

³ : عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص271.

⁴ : ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص220.

الشكل رقم (1-1) : خصائص الخدمات



المصدر: مُجّد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة سنة 2002 ، ص 288.

المطلب الرابع : تصنيفات وطرق تقديم الخدمة:

1- تصنيفات الخدمة :

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي¹:

أ- الخدمة الخالصة: وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج ماديا أو خدمات أخرى مرفقة مثل خدمات التأمين ، التعليم ، دور الحضانة ، كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للزبون.

ب- الخدمة المرفقة بمنتج مادي: يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية، خدمات الجرائد ، المجلات ، المشروبات ، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض.

¹ : تيسير العجامة، التسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ، ص 21.

ت- **المنتوج المرافق بعدة خدمات:** في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرافقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون والآلات الغسيل مرافقة بالضمان لمدة معينة أو النقل ، فكلما كان المنتوج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي، كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرافقة مثل النقل ، الصيانة ، الضمان.

2- طرق تقديم الخدمة :

تأخذ طرق تقديم الخدمة أشكالا مختلفة ولعل أكثرها اتساعا وانتشارا الأنواع التالية:¹

أ- طريقة الخدمة الباردة : تسم هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة للعملاء ، إضافة إلى تعاملات غير جيدة وتواجه مواقف وسلوك غير مناسبة من العملاء انفسهم جراء السلوكيات غير المقبولة من قبل مقدمي الخدمات لذلك تكون الخدمة غير مريحة وغير متناسقة، في الجانب الإجرائي ، أما الجانب الشخصي ، فتمتاز بأنها غير واضحة وعادة ما تكون باردة وغير شفافة وتتسم بعدم الاكتراث للعملاء إذ يمقتون هذه الخدمة ولا يرغبون بها.

ب- طريقة المصنع للخدمة : إن هذه الطريقة تمتاز عادة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة ، أما الجانب الشخصي فيتسم بانخفاض أهميته. أما فيما يخص الجانب الإجرائي فإنها تأتي في الوقت المناسب وتكون منتظمة ومناسبة وتقدم صورة موحدة لجميع العملاء ومن الجانب الشخصي تمتاز بعدم الشفافية وتقدم صورة باردة وغير مرغوبة من قبل العملاء.

ت- طريقة الحديقة الوردية للخدمة : إن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للعملاء تتميز بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي الذي تكون فيه الخدمة بطيئة عادة وغير متناسقة، أما الجانب الشخصي فتتميز بأنها جذابة وملفتة للنظر وبارعة وسليمة في سبل تقديمها ومرغوبة من قبل العملاء .

ج- طريقة جودة وخدمة العميل : إن هذه الطريقة تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكل من الإتجاهين الإجرائي والشخصي، وتعد من أفضل الطرق التي يتم إستخدامها في تقديم الخدمة ، فتتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بأنها منتظمة ومتناسقة عادة، وتقدم صورة موحدة للعملاء أما على المستوى الشخصي فتكون سبل تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.

¹ : سليمان مأمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص209-211.

المبحث الثاني : جودة الخدمة

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي منظمة الوصول إليها، بإعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها، لذا سنتعرض في هذا الجانب إلى دراسة كافية حول جودة الخدمة .

المطلب الأول : مفهوم و اهمية جودة الخدمة

1- مفهوم جودة الخدمة :

يعرفها " **Lewis and Booms** " أن جودة الخدمة " هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها.¹

التعريف الثاني: تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي و البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفتهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء".²

التعريف الثالث: "هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها".³

التعريف الرابع: " تعرف الخدمات بأنها نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة التي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه".⁴

التعريف الخامس: " جودة الخدمة تمثل الفرق بين التوقعات وبين الإدراكات للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة أو العميل".⁵

¹ : ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص291.

² : مأمون الدرادكة ، طارق شبلي ، مرجع سبق ذكره. ص18.

³ : مأمون الدرادكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 ، ص143.

⁴ : محمود جاسم الصميدعي، بشرى عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، دون بلد النشر، 2002، ص410.

⁵ : Hubérac-jean pière, **Guide des méthodes de la qualité**, MAXIMA , Paris, 1998, P52

2- أهمية جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن إستخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بإنتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيمايلي:¹

- نمو مجال الخدمة : لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

- ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة شديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة : أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

- فهم الزبون : إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

المطلب الثاني : خطوات تحقيق جودة الخدمة :

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:²

1- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء :

ان جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة ، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار.

¹ : مأمون الدراكة وآخرون، مرجع سبق ذكره.ص151.

² : د . حضير كاظم محمود ، إدارة الجودة ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان، 2002 ،ص217

2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي:

- أ- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته.
- ب- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.

3- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:

إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبدها العميل عند الشراء أو يضع العراقيين أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان.

4- التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:

إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة.

المطلب الثالث : ابعاد جودة الخدمة

وتشير الدراسات والأبحاث التي تم إجرائها في مجال جودة الخدمات إلى تقييم جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية :¹

1- الجوانب الملموسة : وهي عبارة عن الجوانب المادية للخدمة و تشمل على عدة عناصر وهي (المظاهر الخارجية ، المباني ، الاجهزة ، المعدات وغيرها).

2- الاعتمادية : وهي ثبات الاداء وانجاز الخدمة بطريقة صحيحة كما يرغب العميل من اول مرة وتنفيذ المنظمة ماوعدت العميل به بدقة و تفصيل ، وتتكون من عدة عناصر وهي : (تقديم الخدمة في الوقت المحدد لها وثبات مستوى اداء الخدمة وكذلك دقة السجلات و المستندات وغيرها).

3- الاستجابة : وهي الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية لهم وتشمل على عدة عناصر وهي (سرعة تقديم الخدمة وزيادة ساعات الدوام عند الضرورة وزيادة عدد العاملين في وقت الذروة).

¹: توفيق محمد عبد الحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن ، مكتبة النهضة المصرية إيتراك ، مصر ، 2006 ، ص 46.

4- الضمان : وهي عبارة عن خلو المعاملات مع المنظمة من الشك و المخاطرة ، وتشمل على عدة عناصر وهي (شعور العميل بالأمان عند التعامل مع المنظمة وتطابق الخدمة المقدمة مع الخدمة المعلن عنها).

5- التعاطف : وهي عبارة عن العناية بالعميل والاهتمام الشخصي بهم ، وتشتمل على عدة عناصر وهي (تفهم المنظمة احتياجات العميل وملائمة ساعات الدوام لجميع العملاء والتعامل بود وصدقة مع العميل)

6- المهنية : وهي عبارة عن توفر المعرفة و الخبرة لدى العاملين لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم وتقديم الخدمة لهم بشكل محترف خالي من العيوب والأخطاء .

7- السرية : وهي وصف لأمر عمله شخص بسبب مهنته ووجوب عليه عدم افشائه إلا لشخص له صفة معينة.

كما قد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن ابعاد جودة الخدمة تشمل عشرة أبعاد رئيسية، يعتمد عليها العملاء للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم من طرف المؤسسة ، وهي: الإعتمادية، الإستجابة أو التلبية، الجدارة، الوصول إلى الخدمة، المصدقية، الأمان، الاتصال، درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد، الأشياء الملوسية ، اللباقة.

المطلب الرابع : أساليب تحقيق جودة الخدمة

تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب التالية:

1- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث

إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات إلى اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها، ومن هذا المظور فإن منظمة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية:¹

- مالذي يعتبره العملاء العملاء هاما في ملامح أو خصائص الخدمة ؟
- ماهو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملاح ؟

¹: الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للنشر والطباعة، مصر، 1999، ص306.

- كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟
- إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها، يمثل برنامج أي جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.
- كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة لعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث، وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة:
- التعرف على معايير جودة الخدمة، ومساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة .
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.

2- تحليل شكاوي العملاء

تعتبر شكاوي العملاء مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة وبالنسبة لبعض المنظمات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء العملاء ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة. كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة.

وعادة يكشف هذا التحليل بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستخدمها العملاء للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في الأداء وتوقعات التحسن ومن ثم توفير قاعدة من المعلومات والتي تفقيد في رسم السياسات التي تساعد على تحسين الجودة.

3- العمل على استقطاب وتوظيف افضل الكفاءات

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير. وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو إفتقادهم للرغبة في العمل وتدني نظرهم للعميل. ولذا فإن المنظمة يجب أن تكون حريصة على إنتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمنظمة.

4- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لايمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز ولكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة. والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تبذل جهوداً معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع لعملاء الخارجيين، يعني ذلك أن العاملين يجب النظر اليهم كسوق أول من وجهة نظر المنظمة وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكاته بأهمية العميل وتحقيق العناية به.

وبصفة عامة فإنه إذا ما استطاعت المنظمة أن تحقق العناية للعملاء، فغن الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين ومن ثما تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للمنظمة.

5- سرعة التصدي لمشكلات العملاء

في دراسة اجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، وجاءت النتائج ما يلي:¹

- تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين، 23% بالنسبة للبنوك.
- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح.
- حيث يؤثر سلوك حل الشكوى في فرص قيام العملاء بالتوصية لدى عملاء آخرين بالتعامل مع منظمة خدمية.

6- تعليم العميل عن الخدمة

يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة، ولاشك أن زيادة إلمام العميل بالخدمات يزيد من قدرته على إتخاذ قرار أفضل ومن ثم

¹: عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص27.

تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، وتأخذ عملياته التعلم على أشكال أبرزها: ¹

- تعريف العميل بكيفية إنجاز بعض الخدمات بنفسه.
- تعريف العميل متى يستخدم الخدمة.
- تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة، مثال ذلك وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة.
- شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل أو تحظى برضائه.

7- تنمية ثقافية تنظيمية تدعم الجودة

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين ويسعون إلى التطبيق العملي له بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والحفز لدى العاملين، ولايجاد هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب:

- وجود معايير متفق عليها للجودة .
 - استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.
 - تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة.
- بصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الإعتماذية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة".

8- تأكيد دور فرق الجودة

يتمثل احد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود مايسمى بفرق الجودة ويقصد بفرق الجودة "مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء".²

وتعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز كما تستمد أهميتها من كون أن إنجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر الجهود أكثر من موظف في أكثر من موقع، فهذا الإعتماذ المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات نجاحه في أداء الخدمة، وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص التالية :

¹: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص185.

²: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص192-193.

- الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعه إلى تحقيق هدف مشترك.
 - الشعور بالمسؤولية تجاه مساعدة الزملاء من اجل القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
 - سيطرة روح التعاون بدلا من التنافس في العلاقة بالزملاء.
 - الشعور بالولاء والانتماء لمؤسسة خدمية.
 - الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التمييز وخدمة العملاء.
- وتجدر الإشارة إلى أن بناء فرق الخدمة لا يجب أن يترك عرضة للصدفة، إذ يحتاج إلى بدل جهود مميزة من أجل تحديد المهام والأدوار والتنسيق بين الأعضاء سواء داخل الوحدة أو بين الوحدات وبعضها الآخر.

9- وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة¹

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا من الإدارة العليا وانتهاءا بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها:

- رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.
- المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
- القدرة في التصرفات والعمل.
- الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.
- الحماس والولاء.

¹: أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع، ص192-193.

المبحث الثالث : ماهية الرضا الوظيفي

أصبح واضحاً أي مؤسسة ترغب في التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، الاهتمام بالعامل أي مدى الكفاءة في تسييره، أي ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للعاملين، وتسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، الإنصاف والمساواة في المعاملة، توزيع العوائد توفير الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العمال بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقاً لما يدركه ويتوقعه العامل. وأصبح الرضا الوظيفي مؤشراً يستند إليه في مستوى فعالية العاملين، فهو يتصف بخصائص تميزه عن المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة فهمها جيداً والاستفادة من نتائج دراستها له.

المطلب الأول : مفهوم واهمية الرضا الوظيفي**1- مفهوم الرضا الوظيفي :**

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمراً صعباً نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحياناً على الموقف البيئي للعمل.

حيث عرفه هوبوك (hoppock; 1935) على أنه : "عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تدفع المرء على القول بصدق إنني راضي في وظيفتي".¹

كما عرفه ستون (stone; 1976) بأنه : "شعور الشخص نحو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، وبينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي".²

أما الأستاذ لولر (Louler) " أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضاً وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".³

ويرى باحثون آخرون أنه : "الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات هذا الاتجاه، الإحساس الإيجابي نحو العمل (الوظيفة أو المهنة) أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل وخلق محيط العمل من

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

² : سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 196.

³ : أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 53.

التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل فيها".¹

وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه، وعليه فإن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها.²

ويرى العديلي(1986): أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة.

ويرى عبد الخالق (1983): أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد، ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنشأة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وبالمنط التكويني لشخصيته.

وكشفت بعض الدراسات أن الرضا المهني يرتبط ارتباطاً موجبا بكل من : الأجر، الترقية، زملاء العمل، الإشراف الجيد .

ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة أهمها الحوافز المادية، كالأجر والمكانة الوظيفية والإتجاه نحو المال والالتزام بالمهنة وعدم الرغبة في ترك العمل، وارتباطه بزيادة السن.³

واعتماداً على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه :عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم العامل لمنصبه كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها . "ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة تجعل العامل راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

ويمكننا النظر إلى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية، توضحها المعادلة التالية:

¹: هاشم عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص87.

²: فاروق عبده فلي، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص259.

³: د. طارق عبد الرؤوف عامر، د. إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ط1، 2014، ص17.

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

المصدر: مُجَّد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص273.

2- أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من المفكرين والعلماء، كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فهو يطمح أن يكون راضيا من أجل أن ينعكس ذلك في جديته في العمل والمنظمة، ومن الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع، وجهة النظر السائدة أن الرضا الوظيفي يعتبر مقياسا لمدى فاعلية الأداء، ومدى تحقيق التوافق النفسي والإجتماعي للعامل، وتتجلى أهمية كبيرة للرضا نوضحها فيما يلي:¹

أولاً- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ومن المسلم به أن للرضا الوظيفي للموظف أهمية كبيرة عن وظائفهم، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، وعموما ترفع لديهم:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.
- مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة بصفة عامة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- القدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل.
- الرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء.

¹: العربي حكيم، منقلاي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013/2014، ص6-7.

ثانيا- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الكفاءة و فعالية أداء العمال: فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ارتفاع انتماء وولاء العمال للمنظمة: فلما يشعر الموظفون بأن وظيفتهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بالمنظمة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثاني : عناصر و نظريات الرضا الوظيفي¹

1- عناصر الرضا الوظيفي:

تتمثل هذه العناصر في :

- الأجر: يعتبر الأجر واحد من أهم حوافز العمل في كل المجتمعات، والأجر هو مبلغ من المال الذي يقبضه العامل لقاء ما يقوم به من عمل.
- ويتضمن الأجر، الأجر الأساسي والزيادات في الأجر والتي تتمثل في العلاوات الدورية والمكافآت و الحوافز المرتبطة بزيادة مدة الخدمة والترقية وارتفاع الكفاءة للموظف أو تحقيق أهداف معينة.
- ويتجه عدد من الكتاب إلى القول أن الأجر توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما فقط يمنع مشاعر الاستياء على اعتبار أنه يشبع الحاجات الدنيا، إلا أن هذا الرأي لا يمكن تعميمه خاصة في المجتمعات الفقيرة أين نجد الأجر يلعب أهمية كبيرة في تحقيق الرضا، فهناك دراسات أشارت إلى وجود علاقة طردية بين

¹: زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013/2014، ص5.

مستوى الأجر والرضا عن العمل لان في الواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، و يرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه العامل كرمز لتقدير وعرفان المؤسسة لمجهوداته.

كما أن عدالة الأجر وتحقيقه للاستقرار المادي والنفسي يعتبر من المحفزات المادية الأساسية، ويتحقق الاستقرار المادي والنفسي للعاملين عندما يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع وأن يكفل مستوى الأجر النقدي الحصول على مستوى مناسب من الأجر الحقيقي فالسياسة السليمة والعدالة للأجور تمكن من المحافظة على العاملين في المؤسسة، كما أنها تجذب العاملين المهرة وتشجع الممتازين منهم على الاستمرار في العمل داخل المؤسسة .

ومهما اختلفت الآراء حول الأجر، إلا أنه يمثل وسيلة إشباع لمختلف حاجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فهو عامل مادي لكن له تأثيره المعنوي في نفوس العاملين، ومن ثم فإن الأجر يلعب دورا حاسما أي في الشعور بالرضا عن العمل، وهذا لن يكون إلا إذا كان الأجر مناسبا وعادلا.¹

● **محتوى العمل:** رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها العامل تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن هذا العمل، إلا أن الإهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا. فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح العامل وأيضا تقدير الآخرين مثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا ومن هذه المتغيرات نذكر:

- **درجة تنوع مهام العمل:** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، كلما قل تكرارها وزاد الرضا عن العمل والعكس.

- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** فالسيطرة الذاتية للعامل على أداء عمله تزيد من حرية الاختيار وطرق الأداء لديه وسرعة الاختيار تزيد من رضاه الوظيفي وتكثيف الأداء مع قدراته يمثل إشباع لحاجاته.

- **استغلال الفرد لقدراته:** إن استخدامه لقدراته مثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم سلم ماسلو للحاجات .

¹: نفس المرجع، ص5

- **خبرات النجاح والفشل**: فتحقيق العامل مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه مستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه.

● **فرص الترقية**: من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه فنراه حريصا على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للمنصب وعلى نموها وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي.

● **نمط إشراف**: يتفق أغلبية الباحثين على أن الإشراف هو علاقة عمل رسمية بن شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة. هذا ويميز الباحثون بن ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي. والتي نوضحها كما يلي¹:

- **الإشراف الفوضوي (التساهلي)** ويقصد به قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف الذين يكونون في فوضى .

- **الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي)** ويقصد به قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

- **الإشراف الديمقراطي** ويعبر عن الاستعداد الذي يديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات. وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

● **جماعة العمل**: إذا تواجد العامل في بيئة يرتاح لها، ومع عاملين يستطيع التفاهم معهم، فانه لا بد وسيرضي عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

● **ساعات العمل**: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة العامل كلما ارتفع رضا العامل عن عمله، والعكس صحيح.

¹: نفس المرجع، ص5.

● **ظروف العمل المادية:** كلما كان المكان الذي يؤدي فيه العامل عمله والأثاث المكتبي والآلات والأدوات ووسائل التهوية والإضاءة... الخ مناسبة كلما حقق له هذا قدرا من الرضا الوظيفي. ويمكن القول بان درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط العامل بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل. فمعدل دوران العمل -ترك الخدمة- ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

2- نظريات الرضا الوظيفي :

مع ازدياد تراث البحث في مجال الرضا الوظيفي، ظهرت الحاجة إلى دراسات نظرية تهدف إلى وضع إطار نظري للرضا الوظيفي، وقد بدأت هذه الدراسات بدراسة أجراها نوران باورز bouers 1955 توصل فيها إلى عدد من المؤشرات التي يمكن استخدامها، وتتخلص في مدى الاندماج في العمل والتمسك به، والحرص على تطوير فهمهم له، وهكذا اتجهت رؤيا الباحثين نحو آفاق أرحب من مجرد السؤال التقليدي "هل أنت راض عن عملك أم لا ؟".

ثم ادرك الباحثون أن الرضا الوظيفي يعتبر إتجاها إيجابيا نحو العمل الذي يمثل في حد ذاته نمطا من أنماط السلوك لدى الفرد ومن ثم يمكن دراسته في إطار النظريات التي تختص بالسلوك والدافعية والميول والإتجاهات.¹ ومن لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

أولاً: نظريات الحاجات (Needs Theory) :

تعتبر نظرية ماسلو (Masloue) نظرية ألدرفر (Alderfer) ونظرية ماكليلاندا (Mclelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.²

أ- نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية Maslow Hierarchical Needs :

¹ : د. طارق عبد الرؤوف عامر، د. إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص99.

² : سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص80

تعود هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو (1954) حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيراً نفسياً وجسيمياً، وأن الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:¹

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي كل ما من شأنه المحافظة على حياة الإنسان مثل الطعام، الماء، الهواء، وبدون إشباعها يكون الموت هو النتيجة، في المقابل إشباعها يضمن الانتقال إلى المستوى التالي وهو إشباع الحاجة إلى الأمن.

- **حاجات الأمان:** تتمثل هذه الاحتياجات في محاولة تأمين حياة العامل وحمايتها من أية أخطار قد تحدث بها، وفي توفير بيئة آمنة وعمل مستقر يتوفر فيه الأمن الوظيفي والأجر الكافي.

- **الحاجات الاجتماعية:** يتمثل في إشباع العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وما ينتج عنها من صداقة وود للإنسان. فالإنسان في حاجة إلى هذا الإشباع لأن في حالة عدم توفره ينتج عنه توتر وعدم اتزان شخصي ونفسي. مما ينعكس على تكيفه مع مجتمعه وزملائه في العمل.

- **الحاجة إلى الاحترام:** في هذه المرحلة يسعى العامل إلى الاعتزاز بنفسه وتكوين الثقة فيها والاعتزاز بالعمل الذي يؤديه، والكفاءة واحترام الآخرين له، والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلى وظائف ومواقع ذات اسم لامع والحصول على المكافآت.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** إن أقصى ما يمكن أن يتطلع إليه الإنسان في عمله هو الوصول إلى المرحلة التي يحس فيها بأن أمانيه قد أصبحت جزءاً من واقعها، أن طموحاته ليست بعيدة عن متناولها، بل إنه أصبح يملك القدرة على تحقيق ذاته من خلال عمله وفق الصورة التي يرى أنها تناسبه تقوم نظرية الحاجات الإنسانية على مبدئين أساسيين هما:²

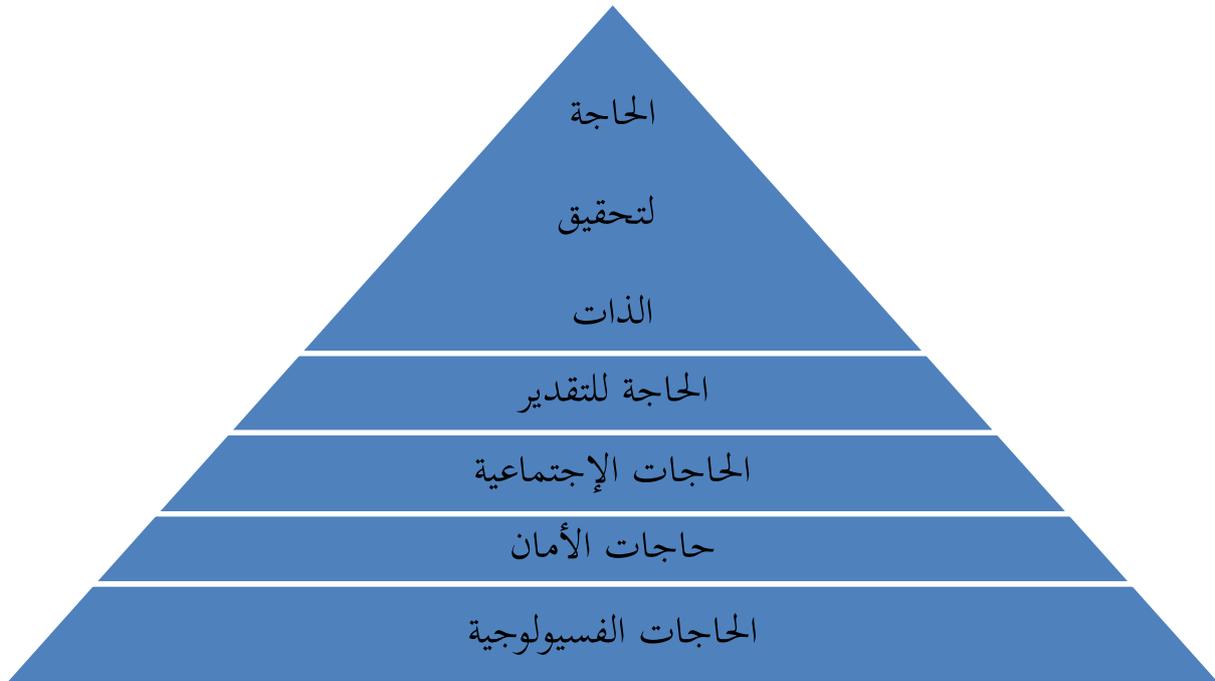
- إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم، يعكس أولوياتها عند الفرد، يبدأ بالحاجات الأساسية وتنتهي بحاجة تحقيق الذات.

- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتحفزها، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي فإن دورها ينتهي في عملية التحفيز.

¹: سالم تيسير الشرايدة، نفس المرجع، ص 80

²: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 218، 219.

الشكل رقم (1-2): هرم الحاجات لماسلو



المصدر : إحسان دهنش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ص 221.

ب- نظرية ألدرفر للحاجات الإنسانية Alderfer theory :

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات :¹

1. حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
 2. حاجات الارتباط: وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
 3. حاجات النمو: وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.
- والشكل التالي يوضح النظرية.

¹: نجد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 133.

الشكل رقم (1-3): هرم الحاجات لألدرفر



المصدر: حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص132.

وتعتبر هذه النظرية مكملية لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على العكس ما تنصب إليه نظرية ماسلو.

ت- نظرية الحاجات الثلاثية (حاجات الإنجاز) لماكلياند (Three Needs Theory):

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند (David McClelland) عام 1967 ويعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية . وقد أجرى مكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند . وقد تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء.¹

● الحاجة إلى الإنجاز **Need for Achievement**: وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح.

وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

¹: العميان محمود، مرجع سبق ذكره، ص290-292

أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهنة فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

● **الحاجة إلى القوة Need for Power** : القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.

● **الحاجة إلى الانتماء Need for Affiliation** : وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاث لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها: ¹

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع خبرات المورد البشري في الحياة.

- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف.

- لا يصلح أن يكون مديراً جيداً ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية إلى عدم الفعالية والفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

- وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء.

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محركاً أساسياً لدافعية الموظف لأداء عمله .

وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، ألدرفر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

¹: نجد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 245-246

ثانيا: نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg, two factor theory

تعتبر نظرية العاملين لهيرزبرج 1959 من أشهر نظريات الدوافع وأكثرها جدلا في السنوات الأخيرة، وعلى الرغم من أن بعض البحوث لها تحفظات على على هذه النظرية فإن أكبر إسهاماتها هو توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث ترى أن الموظفين عندما يضعون العوامل التي سبب لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التي أطلقت النظرية عليها الدوافع، وعندما يتحدثون عن العوامل التي سببت لهم عدم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي أطلقت عليها النظرية عوامل الصحة العامة.

فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هيرزبرج مصطلحان غير متناقضين كما يتضح لأول وهلة بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا الوظيفي ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل.¹

صاغ هيرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين.

الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي. ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

¹: طارق عبد الرؤوف عامر، د. إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص100.

الشكل رقم (1-4): مبادئ نظرية هرزبرغ



المصدر: صالح محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 464

أ- **مجموعة العوامل الدافعة:** وهي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمنظمة والولاء لها، ومن هذه العوامل: التقدم، المسؤولية، الإنجاز، واعتراف الآخرين واحترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد. وقد أطلق "Herzberg" وزملاءه على هذه العوامل مصطلح "عوامل الرضا" وذلك لأن وجودها من شأنه أن يجعل الفرد راضيا عن عمله.

ب- **مجموعة العوامل الصحية (الوقائية):** وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله (كسياسات المنظمة، نمط إدارتها، نمط الإشراف، والعلاقة بين الأفراد، الراتب، ضمان الوظيفة، والمركز الوظيفي)، فتوفر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى إختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيئ سيؤدي إلى ظهور الإستياء وعدم الرضا لدى العاملين وقد أطلق "Herzberg" وزملاءه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية، وذلك لأن وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي من حالة عدم الرضا عن العمل.

تعاني نظرية العاملين، شأنها في ذلك شأن النظريات الأخرى، من عدد الإنتقادات التي وجهت إليها بعد فترة قصيرة من إنتشارها السريع والواضح، ولعل من أبرز هذه الإنتقادات الآتي¹:

¹: إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 221-222.

- ضعف المنهجية التي اعتمدت عليها نتائج النظرية سواء كان ذلك من حيث الإجراءات أو من حيث درجة الاعتمادية.
- عدم وجود مقياس شامل لحالة الرضا، فالفرد قد لا يجب جزءا من عمله ولكنه لازال ينظر إليه على أنه مقبول.
- تجاهل المتغيرات الموقفية.
- افتراض النظرية لوجود علاقة بين حالة الرضا وبين الإنتاجية، غير أن التطبيق العملي جاء مقتصرًا على الرضا دون الإنتاجية.

ثالثا: نظريات المقارنة :

من خلال الإطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجربها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

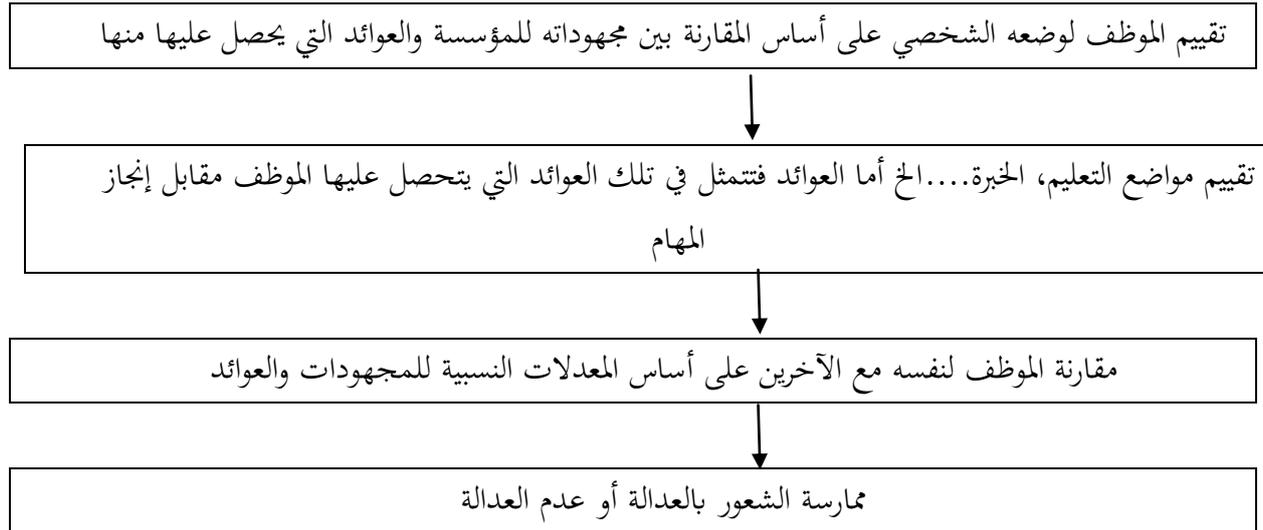
أ- نظرية العدالة (Equity theory, Adams 1963):

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، ومنصفة، واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهات وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها¹.

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

¹: محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص 309

الشكل رقم: (1- 5) خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص216

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الشئائية" مجهودات عائدات " حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة،... الخ. أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، العلاوات... الخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتقدير.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوط الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات. الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطو الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإذا كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي انه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما غذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية¹:

-تقليل مجهوداته في العمل.

-تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

¹: نفس المرجع ص216-217.

- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ب- نظرية التوقع (Expectancy theory):

لقد وضع هذه النظرية "فكتور فروم" (Victor H. Vroom) في منتصف الستينات من القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث، وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال "بورتر" (Lyman W. porter) و"ادوارد لولر" (Edward F. Lawler).¹ وتقوم هذه النظرية على أساس القيام بمجهود معين من الأداء، فدافعية الفرد العامل لأداء عمل معين تتحكم فيه محصلة الفوائد التي يتوقع أن يحصل عليها الفرد أو شعوره وإعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه الفوائد. إن التوقع يعد من بين العناصر المهمة لعناصر الدافعية ويقصد به تقدير الفرد لاحتمال حصوله على فوائد نتيجة قيامه بعمل معين، وبطبيعة الحال فإن التوقع يحدده الفرد بناءً على خبراته السابقة ومدى ارتباط الفوائد بقيامه بأداء العمل. وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي:²

- الجاذبية (المنفعة) : وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير المشبعة.

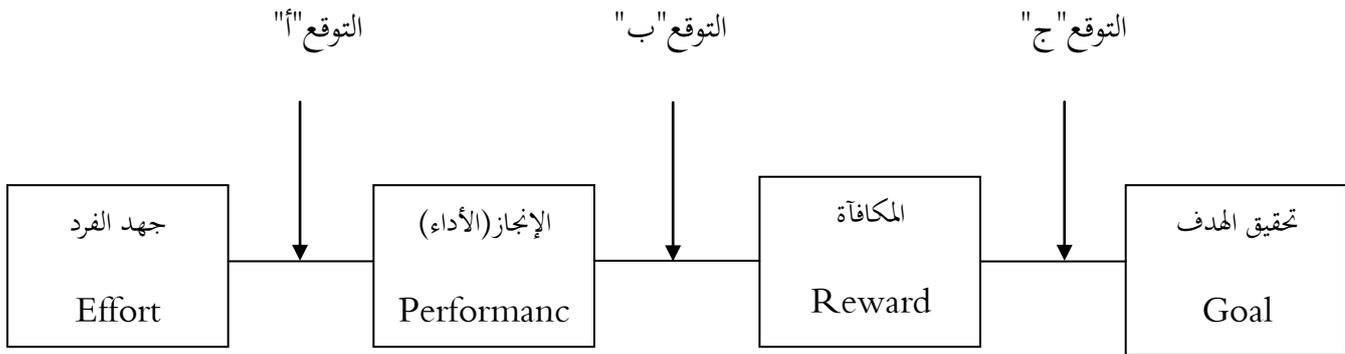
- الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة) : وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

- الارتباط بين الجهد والأداء : وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع.

¹ : عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008، ص398.

² : راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص133

الشكل رقم (1-6): نظرية فروم



المصدر: موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 112

إذ تشير النظرية للعلاقات التالية: ¹

أ - هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.

ب - هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.

ج - هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازها.

لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعة ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة.

ت - نظرية القيمة للوك (Lock):

ترتبط نظرية القيمة التي وضعها لوك 19 بين الحاجات والقيم والرضا عن الوظيفة. ويعرف لوك Lock الرضا بأنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي المهمة في تصوره، بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع حاجاته، أي أن الرضا عن الوظيفة يتحقق بالقدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال الوظيفة التي يمارسها. ²

رابعا: نظرية الإدراك ³

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه. ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وليس للموقف ذاته كما هو حادث.

وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

¹: نفس المرجع، ص 112.

²: د. طارق عبد الرؤوف عامر، د. إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 201.

غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه إدراك الفرد في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحه الإدراك، وأن الإدراك ماهو إلا عاملا (متغير) وسيطا بين العوامل الموقعية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى.

المطلب الثالث : مقاييس الرضا الوظيفي و مؤشرات

1- مقاييس الرضا الوظيفي

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات حيث أنها توفر للمديرين والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات. ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات، وباعتبار عملية قياس الرضا من أهم العوامل المؤثرة والمعبرة عن موقف الأفراد، نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات للقياس ، يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية كالآتي:¹

أولا - المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

1. معدل الغياب :

يعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل ، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا.²

إن التغيب في مثل هذه الحالات يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة، أضف ما يترتب على

¹: العربي حكيم، منقلاقي يزيد، مرجع سبق ذكره ، ص23

²: صديقي محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2003، ص35.

الغياب من نقص الإنتاج وعن التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المنظمة.¹ إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:²

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

حيث :

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.
- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

2. ترك الخدمة:

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد

¹: مصطفى محمود بوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص277.

²: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص405.

عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة¹.

3- معدل الأمن والسلامة المهنية:

كما ذكر سابقاً، أنه من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة... الخ، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل. وتحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.²

ثانياً: المقاييس الذاتية

الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة.

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظراً لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

● طريقة ليكارت (Likert):

يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

<input type="checkbox"/>	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	أوافق
<input type="checkbox"/>	لم أقرر
<input type="checkbox"/>	لا أوافق
<input type="checkbox"/>	أعارض بشدة

¹ : زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص20

² : مجد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999، ص288-289

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

- 1- تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
 - 2- إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.
 - 3- إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.¹
- ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

• طريقة هرزبرغ (Herzberg) :

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

1. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.
2. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.²

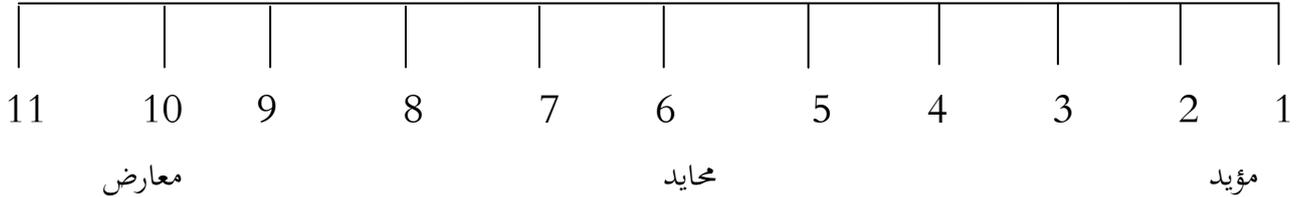
• طريقة ثurstون (Thurstone):

وضع كل من chave et thurtone عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

¹: زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص21.

²: أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص415-416.

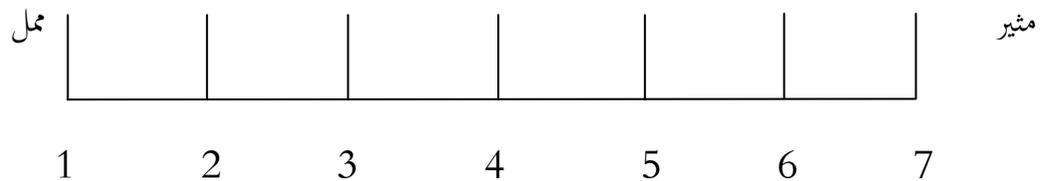
ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لمهم إلى (11قسما) أو فئة، بحيث توضع ، الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة 11 والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من(01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.



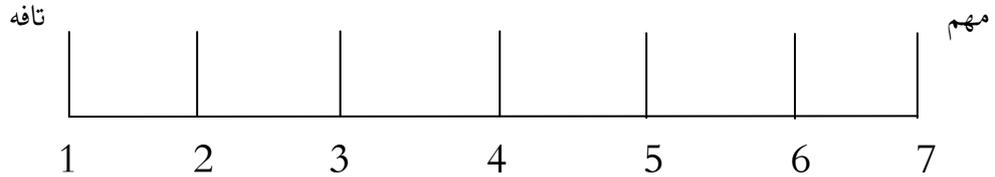
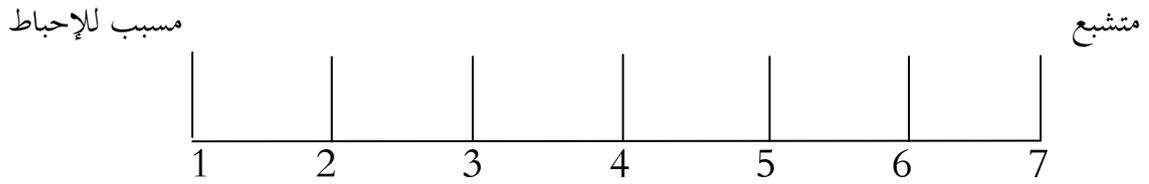
وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفوقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات¹.

• طريقة أوزجود (osgood) :

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة.



¹: زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص22.



وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف... الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويلبي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.

• طريقة جثمان¹ (Guttman):

حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص

¹: المرجع السابق ، ص 22

نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.

2- مؤشرات الرضا الوظيفي:

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين¹ :

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.

- تدهور الإنتاجية.

- التمارض لتسهيل عملية الغياب.

- اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدي وإبراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد. ومن خلال هذا يمكن إدراج المؤشرات التالية:

أولا- التغيب:

يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات، لما لها من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي، داخل المؤسسة من جهة، وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخرى، ولهذا نجد التعاريف المتصلة به تختلف بين الدارسين لمشكلة معدلات الغياب وتكلفتها، وأثرها على درجة الرضا من جهة والكفاية الإنتاجية من جهة أخرى.

¹: المرجع السابق ، ص24.

ف نجد من يعرف التغيب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله.¹

ثانيا- التمارض:

يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل، وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل أو ما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل، وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو التقليل من الإنعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته، وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة.

ويمكن اكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشكون دائما ويقدمون أعذارا مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال السجلات وملفات العاملين بالمؤسسة المعنية.

ثالثا- الشكاوي:

تعبّر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسة أو شكاوي واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة، والعكس صحيح.

ولهذا فالشكاوي والإحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات عدم الرضا الوظيفي الأمر الذي يستوجب أخذها بعين الإعتبار والإهتمام بها من خلال دراساتها وتحديدها بشكل دقيق حتى تضمن تجنب أي اضطرابات أو توترات قد تظهر وتؤثر سلبا على المنظمة.

رابعا- دوران العمل:

يعبر دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، وهذه الحركة غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل، وهو يعبر كذلك عن تنقل العامل من عمل إلى آخر داخل المؤسسة، أو من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وأخرى مادية.

¹: العربي حكيم، منقلاقي يزيد، مرجع سبق ذكره، ص31.

قد يكون دوران العمل غير مضر إذا كان الهدف منه تنشيط التنظيم الصناعي، أو إبدال أفكار قديمة بأخرى جديدة، أو أن حدوث هذه العملية بطريقة منتظمة وتكون نتيجة لظروف صحية أو لكبر سن العمال الذين نقلوا إلى أعمال أخرى أقل تعباً، ويصح دوران العمل بهذه الطريقة عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم. ولهذا يمكن أن يكون لدوران العمل تأثير سلبي أو إيجابي على التنظيم، وقد يكون نتيجة لوقوع حوادث عمل أو صعوبة للتكيف مع المنصب.

خامساً- الإضراب:

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها والتي لا تتوافق مع متطلباتهم. وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، ومن الإضراب ماهو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلاً دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ماهو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فكلما النوعين يعبر عن حالة عدم الإستقرار بالعمل مما ينتج عنه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معاً.¹

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملين وأهم هذه العوامل مايلي:²

1- الأجر والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن "هرزبرج" حالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو

¹: المرجع السابق ، ص32-33.

²: بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة أعمال إستراتيجية 2011/2012، ص26-27-28.

من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
- تعد الأجور إحدى المشبعتات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

2 - محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية و الصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل. إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا، والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4 - فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد¹:

إن المنظمة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا(التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5 - نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

¹: نفس المرجع، ص27.

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة و حرارة و ضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل¹.

7- عدالة القائد:

أوضح " آدمز " في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عامل تؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث أن يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف والعكس صحيح.

المطلب الخامس : أهمية جودة خدمة العملاء وإرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل

أولاً: أهمية جودة خدمة العملاء:

تشكل أهمية الجودة في خدمة العملاء مركز الصدارة لدى كافة المنظمات الاقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار في دنيا الأعمال، لذا فإن مقدمي الخدمات لا بد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدموا مستوى راق من الخدمة، فهذا التفاعل مع العملاء يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة أي أول من يتلقى العميل ويتعرف على طلباته وكذلك الموظف الذي يخدم الخدمة المطلوبة والعمليات المساندة لهؤلاء الموظفين، وهذه السلسلة تربط بين أرباح المنظمة والخدمة والموظفين من جهة وبين رضا العملاء من جهة أخرى، ويمكن من خلال ذلك وجود خمس علاقات أو روابط تتمثل بما يلي²:

1. نوعية الخدمات الداخلية : ويقصد من ذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير السبل التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين .وكذلك توفير بيئة داخلية تتسم بالجودة العالية.

¹: نفس المرجع، ص27-28.

²: نائل صفدي، مؤيد شحادة، مدى رضا العاملين وإثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الإتصالات الفلسطينية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة النجاح الوطنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم التسويق، فلسطين 2010/2011.

2. موظفون راضون ومنتجون : حيث ان توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضاء والولاء للمنظمة التي يعملون بها مما ينتج عن ذلك.
3. خدمات قيمة(بجودة عالية) : اذ أن ذلك من شأنه أن يسهم بتقديم وخلق خدمات أكثر كفاءة وفعالية مما يتيح منها.
4. عملاء راضون وذوي ولاء للمنظمة : ان العملاء حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون أكثر ولاء وبالتالي يكررون عملياتهم الشرائية مع المنظمة وينتج من خلال ذلك .
5. أرباح ونمو في خدمات المنظمة: ومن هنا فإن الأرباح يمكن لها ان تنمو وتحقق مستوى للأداء الخدمي من قبلها بشكل متميز.

ولكي تحقق هذا المستوى الرفيع من الأداء الخدمي لا بد وأن يركز جل الاهتمام من قبل المنظمة بالافراد الذين يقدمون الخدمات للعملاء، وان تقوم المنظمة بتحفيزهم وتدريبهم للوصول الى تحقيق درجة عالية من الرضا من قبل المستهلكين حول الخدمات الخدمة، ولكي تستطيع المنظمة المحافظة على تقديم نوعية جيدة من الخدمات وبشكل مستمر.

ثانيا: إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل

في ضوء الأبحاث والدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي للعاملين، وبحسب رأي بعض الباحثين فإنه يمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية¹:

1. في مجال أوضاع الموظفين، أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، وتشتمل على التعيين والنقل والتدريب، وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاءة أدائه من قبل مرؤوسيه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفاءته.
2. في مجال حقوق الموظفين، وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.
3. جعل العمل مسليا أكثر من الأعمال الخاصة الروتينية منها التي تثير الضجر والملل مما يضيف الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا.

¹: أكنم ماجد العواجين، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، مذكرة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، في تخصص إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013

4. العدالة في الأجور والمكافآت، فحينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.
5. إحترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، والذي يؤدي بأن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا.

خلاصة الفصل الأول :

استعرضنا في هذا الفصل مدخلا لموضوع البحث وخلفياته النظرية . عرضنا بعض المفاهيم والجوانب النظرية المتعلقة بجوانب هذه الدراسة حيث تطرقنا إلى الجوانب الفكرية التي تربط بين جودة الخدمة بأبعادها المختلفة وهي (الجوانب الملموسة والإعتمادية و الإستجابة والضمان والتعاطف والمهنية والسرية) وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين.

حيث أن هناك إرتباط بين زيادة رضا العاملين وبين تحسين نوعية المنتج وبين زيادة رضا العملاء، وذلك بسبب إرتباط إيجابي بين جودة الخدمة ورضا العاملين والإحتفاظ بالعملاء.

إن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمان استمراريتها يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تقوم بها المؤسسة على المستوى الداخلي بتكليف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل وتدريب الموارد البشرية وعلى مستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع العملاء.

A decorative floral border in shades of blue, orange, and yellow surrounds a central white oval. The border features intricate floral and geometric patterns.

الفصل الثاني
دراسة تطبيقية
لمؤسسة
نפטال GPL
سعيدة

مقدمة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى عموميات حول جودة الخدمة والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما أي اثر جودة الخدمة على الرضا الوظيفي حيث ان العاملين في داخل المنظمة المقدمة للخدمات لهم دور كبير ومؤثر في تقييم جودة الخدمات، والذين يعتبرون زبائن في داخل المنظمة ، حيث يعتبر بعض الباحثين ان الزبون الداخلي في المنظمة هو قاضي نهائي على جودة الخدمة المقدمة .

سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا وذلك من خلال قيامنا بالترخيص في إحدى أهم المنظمات في الساحة الوطنية "مؤسسة نפטال" والتي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال نقل وتوزيع المنتجات المتمثلة في المواد البترولية ومشتقاتها والتي لها وزن كبير على الإقتصاد الوطني.

من خلال هذا الفصل سنقوم بإعطاء صبغة تطبيقية للدراسة النظرية والتي تخص مدى تأثير جودة الخدمة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال سعيدة منطقة GPL، حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، يتضمن المبحث الأول نظرة تاريخية عن مؤسسة نפטال بصفة عامة وهيكلها وأبرز منتجاتها وأهدافها المنشودة.

أما المبحث الثاني: سنتعرض فيه لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة وتنظيمها وهيكلها وعوامل القوة والضعف فيها.

أما المبحث الثالث: سنتعرض فيه إلى الدراسة الإحصائية فنحاول من خلاله التعرف على الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية و اختبار الفرضيات و عرض النتائج وإقتراحات الدراسة.

المبحث الأول : نظرة تاريخية عن مؤسسة نפטال بصفة عامة¹

باعتبار الجزائر إحدى الدول المصدرة للغاز فقد أصبحت تحتل مكانة بارزة في سوق النفط و يرجع الفضل في ذلك إلى شركة سوناطراك التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد و مساهمة التطور الذي يشهده هذا القطاع، و الملاحظ خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة و هذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيرتها، و إن التغيرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ إجراءات من شأنها التقويم و التطهير و التحكم في التكلفة و تحسين المردودية و الجودة في التسيير لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية و على الصعيد العالمي.

و مع التطورات التي يشهدها هذا الميدان الأمر الذي أدى إلى تفرع نפטال من الشركة الأم سوناطراك على شكل هيئات متلاحمة مرتكزة على مهنتها القاعدية لتقوية النشاطات الأساسية للتوزيع و التسويق مع تنويع نشاطات أخرى.

المطلب الأول : نشأة شركة نפטال ومهامها

1- النشأة:

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما :

- نفط (NAFT) هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.

- ال (AL) : إشارة إلى الجزائر (Algérie).

* إذن نפטال تعني نفط الجزائر.

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال .

2- مهامها:

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، و ابتداءا من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في : - جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.

- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).

- الزيت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك : (Produit) Wite spirite.

- الإطارات المطاطية.

- غاز البترول كوقود سير غاز.

- الغاز الطبيعي كالوقود.

تجسيدها : هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز:

✓ 44 مركز للتحويل.

✓ 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.

✓ 22 محطة في طريق الإنجاز.

✓ 20 محطة مبرجة.

✓ 22000 سيارة حولت إلى استعمال « سير غاز ».

فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية و غير ملوث للطبيعة.

هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الروبية و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال.

المطلب الثاني : تنظيم شركة نפטال ووسائلها

1- تنظيمها :¹

من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مينائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

و المتبع لنشاطات مؤسسة نפטال نجدها تخضع للمركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، و تحصل هذه الوحدات على المساعدة العتادية بمختلف أنواعها و أشكالها بفضل كل من :

04 وحدات صيانة.

04 وحدات مينائية.

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من :

04 مديريات مركزية.

08 مديريات عملية.

01 وحدة الإعلام الآلي.

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال .

2- وسائلها¹:

تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. و تحتوي بصفة عامة على:

- 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط Pneumatique.

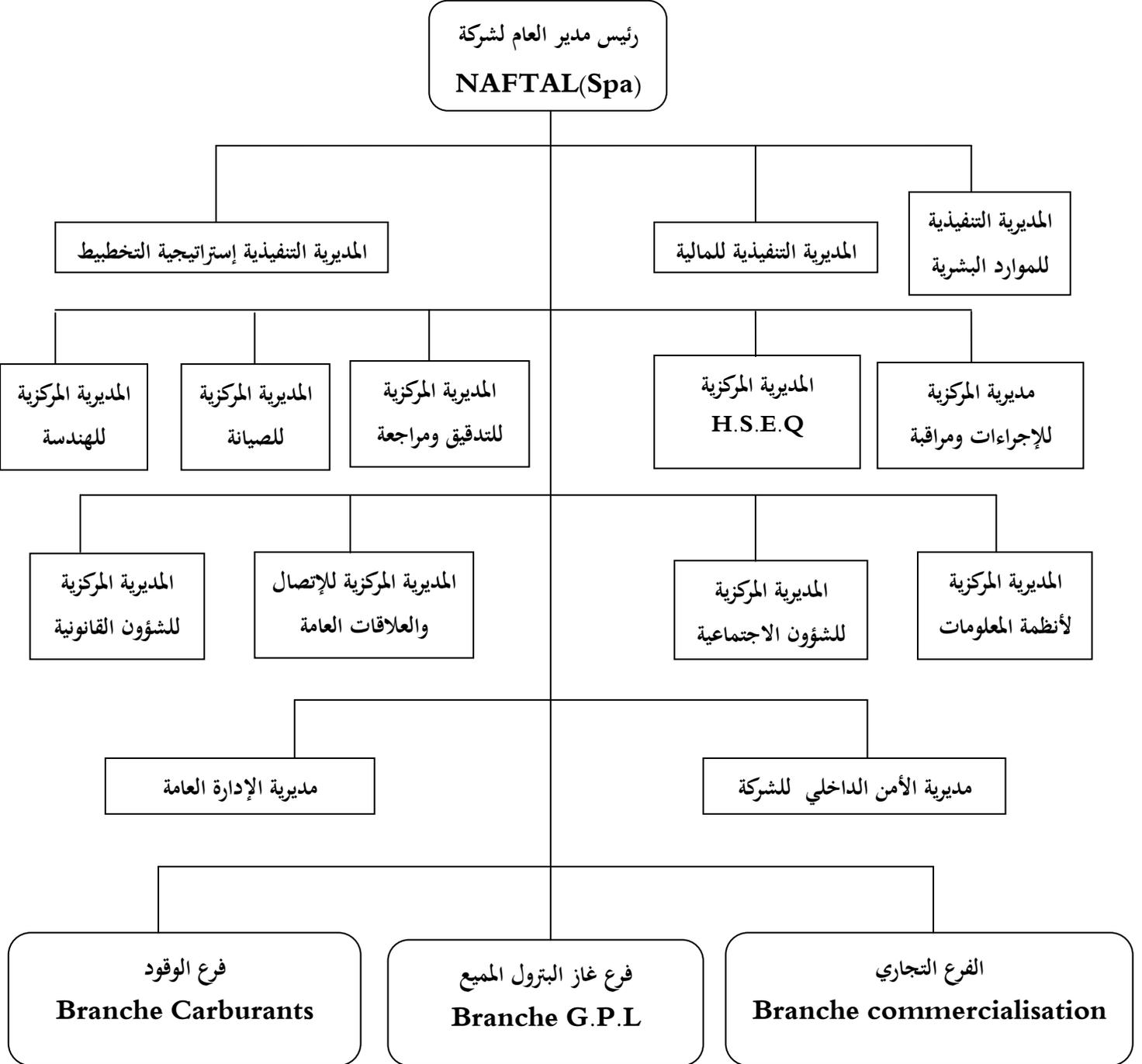
- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).

-16 وحدة لاستخراج الزيت.

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نفضال .

الهيكل التنظيمي لشركة نפטال (بصفة عامة) :

الشكل (2-7) : الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



المطلب الثالث : منتجات مؤسسة نפטال وأهدافها الإستراتيجية.¹

1- منتجات مؤسسة نפטال:

يمكن تصنيف منتجات التي تقوم شركة نפטال بتسويقها الى:

• **الوقود (carburants)** : يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي و تمثل مبيعات مؤسسة نפטال من هذا المنتج 50 بالمئة من رقم أعمال المؤسسة، و يمكن تصنيفه حسب الاستخدام إلى:

- الوقود الخاص بالاستخدام البري يتمثل في وقود المحركات من نوع بترين و ديازال و يضم:

بنزين عادي(Essence Normal)، بترين ممتاز(Essence Super) ، بنزين خالي من الرصاص

مازوت (Gas oil) إضافة إلى غاز البترول المميع وقود- سيرغاز- (Gpl).

- الوقود الخاص بالإستخدام الجوي هو وقود خاص بمحركات الطائرات ويوجد (jet A1) و AV GAS (100).

الوقود الخاص بالاستخدام البحري لمحركات الباخرات و يضم 3 أنواع هي:

(Fuel Bunker c) و (Fuel-Oil BTS)، (Gasoil marine)

• **الزيوت (lubrifiants)**: على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نפטال مجموعة متكاملة من زيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات او القطاع الصناعي لمختلف الآلات ، و تماشيا مع معايير الجودة العالمية فان اغلب هذه الزيوت تكون مسوقة في علب سعتها ابتداء من 1/2 لتر هذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الآتية : زيوت خاصة بمحركات البترين ، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي ، زيوت تشحيم الماكينات (Graisse).

• **العجلات (pneumatiques)** بفضل بنيات التخزين و شبكة التوزيع تقوم شركة نפטال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات (السياحية ، الشاحنات ، الماكينات الصناعية) هذه المنتجات تخضع للرقابة الصارمة و ذلك حرصا من الشركة على سلامة الزبائن و مستعمليها حيث توفر لهم شركة نפטال المزايا التالية في هذا المجال:

-ضمان لمدة 18 شهرا و ذلك ضد أي عيب في المنتج.

-توفير المساعدة التقنية من قبل عمال مؤهلين.

¹ :www.naftal.dz , <https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits>, visité en 26/03/2017, 10:20

-الخبرة في الاختيار المناسب للإطارات، إضافة إلى ذلك تقوم مؤسسة بتسويق العجلات و ضمان تموين كامل التراب الوطني بها و كذا تقوم بتنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة و كذا التي بها عيب و ضمان إعادة تسويقها.

• **مادة الزفت (Les bitumes)** مادة معدنية طبيعية او ناتجة عن تقطير البترول ، متكونة أساسا من الهيدروكربون ، ذات اللون القاتم و صلبة تستخدم في البنيات و الأشغال العمومية و أيضا في رصف الطرقات و غيرها... ، تتمثل أنواع الزفت المسوقة من قبل شركة نפטال في (bitume ، (Les bitumes oxydés)، (cut-back très fluide 0/1) (bitume 80/100)،40/50) ، (cut-back très visqueux 400/600)،(cut-back visqueux 150/250) ، (Les émulsions de bitumes).

• **مواد خاصة (produits spéciaux)** تمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر و التي تستعمل كمادة أولية في العديد من الالات مثل الصيدلة، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات ...و يمكن ذكر بعضها:

(Xylène ، White Spirit، Toluène ، les essences spéciales، Colles ، Napht C، Peinture et vernis)

شبكة الإمداد في شركة نפטال¹:

بالنظر لمكانة وحجم شركة نפטال في السوق الجزائرية فهي تحتوي على شبكة للإمداد والتوزيع تغطي و تلي كافة احتياجات مناطق التراب الوطني ، وتسعى الشركة جاهدة لتطوير وتحديث هذه الشبكة وذلك من خلال تركيز جهود استثماراتها في تجديد وتحديث منشآت التخزين ، النقل و التوزيع وإعادة تنظيم نشاطاتها لمواجهة المنافسة خاصة مع انفتاح سوق المواد البترولية للخواص وكذا المنافسة الأجنبية . يمكن تلخيص النقاط الأساسية المكونة لشبكة الإمداد في مؤسسة نפטال في:

• **الموردون** في ايطار تنفيذ القوانين الجديدة فان المنبع البترولي (سلسلة التوريد) يكون كالاتي :

¹ : Naftal News. Numéro special – avril 2012.

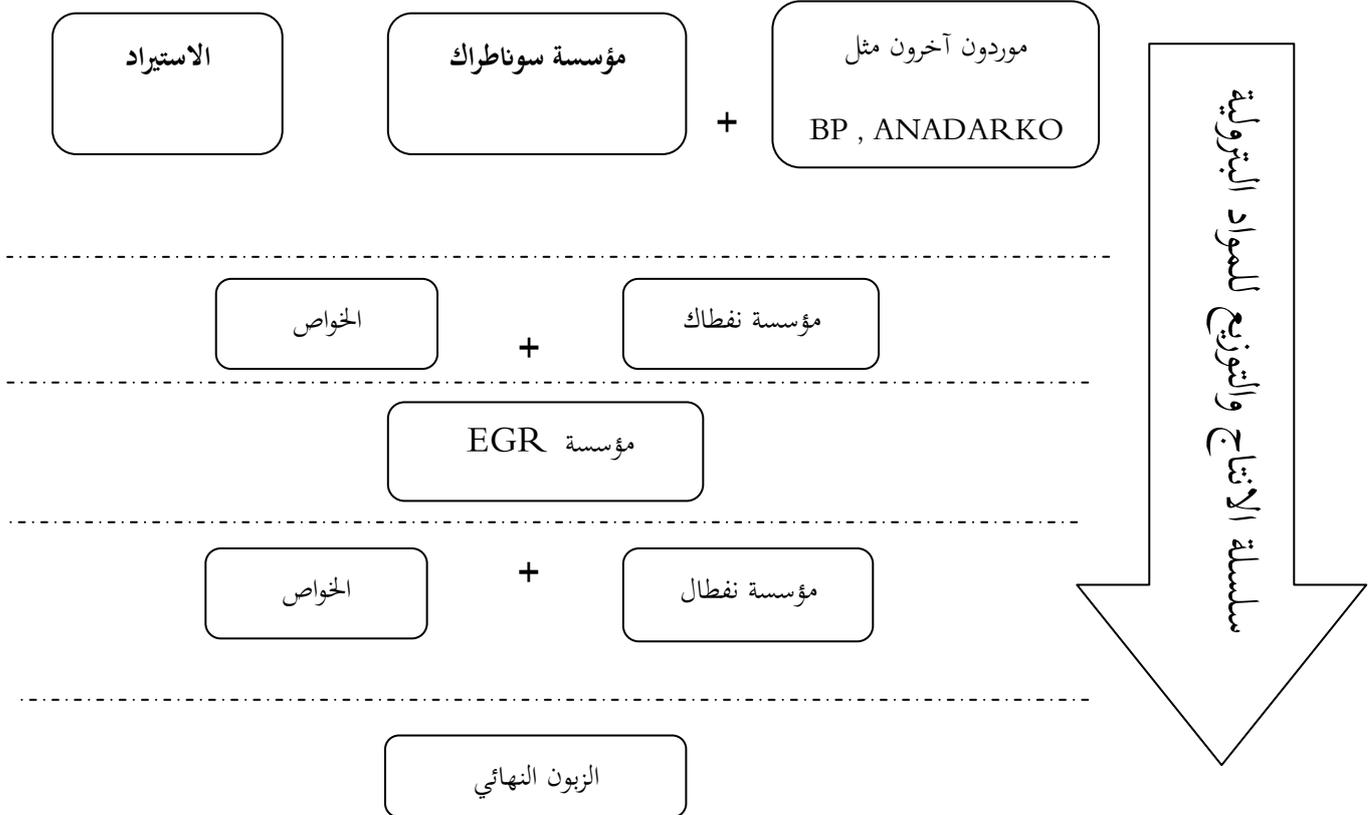
- التموين بالبتزول الخام : يتمثل مصدر هذا الأخير إما في المؤسسات التي تنتج في الجزائر كمؤسسة سونطراك ، مؤسسة (BP) ، مؤسسة انادركو (Anadarko) أو من خلال عملية استيراد مواد بتزول الخام من الدول الأجنبية.

- نشاط التصفية و التكرير : تقوم بهذا النشاط مؤسسة نפטاك (Naftak) إلى جانب مجموعة من المستثمرين الخواص.

- الإمداد : فيما يخص التخزين الأولي و النقل عبر الأنابيب فان مؤسسة لها دور كبير في تسيير البنيات التحتية و تطويرها في ايطار تحسين و الأمثلية في شبكة التوزيع على مستوى الوطن .
في الأخير فان التوزيع من اختصاص مؤسسة نפטال إلى جانب بعض المؤسسات الخاصة و التي لها دور في تسويق مختلف المنتجات إلى الزبون النهائي و عبر كامل التراب الوطني.

الشكل الموالي يبرز تركيبة المنبع لمؤسسة نפטال¹:

الشكل رقم (2-8) : "تركيبة المنبع في شركة نפטال"



¹ : Naftal News. Numéro special – avril 2012.

- **الزبائن:** يتم توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها من مؤسسة نפטال على نوعين من الزبائن:
 - **التسيير المباشر GD (Gestion Directe)** وهي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نפטال مباشرة دون اللجوء للوساطة
 - زبائن آخرون و هم كل من لايعود تسييرهم لمؤسسة نפטال نصنفهم إلى:
 - * **التسيير الحر GL (Gestion Libre)** هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نפטال بعقد للتسيير أهمها (Shell , BP, Total, Esso...).
 - * **تجار وموزعون RD (Revendeur, Distributeur)** هم من الخواص (تجار الزيوت و المواد الخاصة) و هم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.
 - * **نقاط بيع معتمدة PVA (points de ventes agréés)** وكلاء معتمدون، مرافق تابعة للخواص و تكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.
- **نشاط المؤسسة :** إن تدفق المواد (المنتجات البترولية و مشتقاتها) يتم على ثلاثة مراحل:
 - **التموين (Approvisionnement)** هذه المرحلة تهتم بنقل المنتجات من مراكز التكرير و التصفية إلى مراكز التخزين الرئيسية عبر الأنابيب او عن طريق الشاحنات ، حاليا يتم التموين أساسا عبر خطوط الأنابيب التالية:
 - من مركز التكرير سكيكدة إلى مركز التخزين سكيكدة.
 - من مركز التكرير سكيكدة إلى مركز التخزين الخروب.
 - من مركز التكرير ارزيو إلى مركز التخزين وهران.
 - مركز التكرير الجزائر العاصمة الى مركز التخزين الشفا.
 - **تموين المخازن (Ravitaillement)** هو نشاط يتم من خلاله تحويل المنتجات البترولية و مشتقاتها من مراكز التخزين الرئيسية إلى المخازن الثانوية و من خاصيته انه يقوم بالنقل بأحجام صغيرة مقارنة بالتموين.
 - **التسليم (Livraison)** هو المرحلة الأخيرة من نشاط توزيع الشركة ويهدف إلى توفير المنتجات البترولية بالأحجام و الكميات المطلوبة في الوقت المناسب لمختلف محطات الخدمات و الزبائن وذلك باستخدام وسائل النقل المختلفة على رأسها الشاحنات وشبكات الأنابيب.

2- الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نפטال:¹

وتتركز الأهداف الأساسية لشركة نפטال على مايلي:

- تنظيم وتطوير النشاط التسويقي والتوزيعي للمواد البترولية وتحويلها.
- تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية وتسويقها على معظم التراب الوطني .
- السهر على تطبيق واحترام جميع المعايير الاستراتيجية لحماية المنشآت الصناعية.
- تعريف وتطوير السياسة المنتهجة على أساس مراقبة وتخزين ووضع الكفاءات العامة للأنظمة المنتهجة للمعلومات.
- تطوير ووضع كفاءات عملية للعمليات الموجهة للإستعمال والإختيار الأحسن للموارد البشرية والوسائل والخدمات.
- المحافظة على البيئة، حيث أن نפטال حازت على شهادة البيئة، الجودة، والصحة، وفق المرسوم رقم 198 يوم 31-05-2006.
- تلبية حاجات الزبائن تقديم مواد ذات جودة عالية.
- متابعة وتطوير شبكة غاز البترول المميع المستخدم كوقود GPLC.
- ترقية المنتجات الصديقة للبيئة: GPLC، بنزين بدون رصاص.

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال .

المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن شركة نفطال سعيده

المطلب الأول : تاريخ وحدة نفطال للتوزيع بسعيده

تم بناء نفطال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة نفطال بسعيده في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيده 16 نقاط و مراكز بيع : - 03 GD (تسيير مباشر).

- 04 GL (تسيير حر).

- 04 RO (بائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيده : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيده، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant)، الزيوت (Lubrifiant)، الزيت (Bitume)، المطاط (Pneumatique) [CLPB] لمراكز التوزيع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نفطال للتوزيع بسعيده تغطي ثلاث ولايات : سعيده، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نفطال السابقة البيض و النعامة في أبريل 1992.¹

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم².

سعيده : 6612 كلم².

البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم².

النعامة (مشرية، عين الصفراء) : 27137 كلم².

¹ : وثائق خاصة بمؤسسة نفطال .

و إجمالي عدد السكان يقدر بـ : 609921 نسمة يتوزعون كالتالي :

سعيدة : 29375 نسمة.

البيضا : 192540 نسمة.

النعامة : 140.000 نسمة.

شركة نפטال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :

- 01 محطة GD (تسيير مباشر).

- 02 محطتان GL (تسيير حر).

- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتمبيع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان

150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر بـ 14000 قارورة من B13

و 600 قارورة من P35 يوميا.

- البنية التحتية للاستغلال :

01 مدخل للملأ.

24 ميزان للبوتان.

04 موازين للبروبان.

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين :¹

- مركز التخزين و التوزيع CLPB : 17000 م³ وقود.

- 05 مراكز تسيير مباشر.

- 01 مركز تسيير حر.

- 07 مراكز بيع خاص.

- 02 مركزين لبائع عادي.

* ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء.

04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال .

* ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م³ من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود بيوقطب ب 300 م³ [لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية] مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.
 * GPL 40000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.
 * مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.
 * وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع، نפטال تحتوي على شبكة توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.
الفرع 01 : موقع شركة نפטال بسعيده.¹

شركة نפטال بسعيده مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، و يغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات : سعيده، البيض و النعامة مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين مَجْدِيَّة و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها :

-المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م².

-المساحة المغطاة للإدارة : 800 م².

-الهاتف : 048-51-22-71 / 72.

- التلكس : 15078.

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال .

الفرع 02 : عدد عمال شركة نفعال سعيده منطقة GPL¹

يقدر عدد عمال شركة نفعال سعيده منطقة GPL لشهر فيفري 2017 :

جدول رقم (2-2): عدد عمال شركة نفعال سعيده منطقة GPL

المجموع Total	عون تنفيذ Executurs	عون تحكم	إطارات Cadrs	إطار سامي C.S	CDS
57	05	17	34	01	المديرية Siege
83	25	53	05	—	مركز تعميم القارورات سعيده CE201
140	30	70	39	01	المجموع Total

المطلب الثاني : تنظيم الشركة وهيكلها

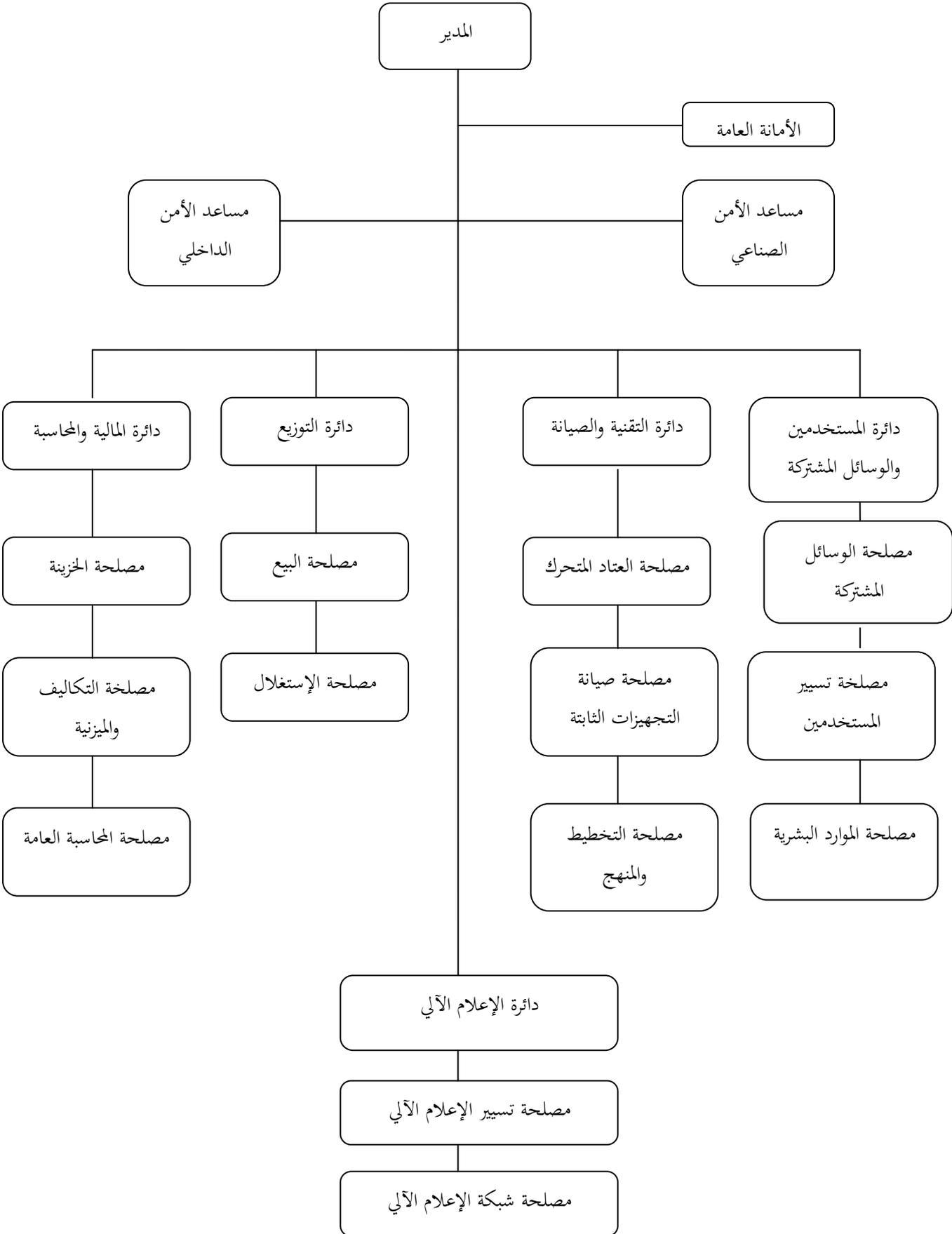
يعد التنظيم مطلب أولي لأي مؤسسة فبدونه تكون عبارة عن خراب و موطن المشاكل و الصراعات، أي أنها المقياس الجيد و الركيزة الأساسية لأي كان.

إضافة إلى ذلك النسبة المعبر عن حجمها و طبيعة نشاطها و عن أهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة فهي بعبارة أدق وحدة إقتصادية مكتملة للإقتصاد الوطني ككل، لذا ما على المؤسسة إلا أن تفسر و توضح منهجها و خططها التنظيمية بطريقة حسنة و جيدة، و تزيد في بيان الوظائف و الإختصاصات بشكل ملائم و سليم و هذا بهدف إبراز المسؤولية بين كافة دوائرها و خلاياها و كذا توضيح و تنسيق العلاقات المهنية، مما يسهل مهمة المتابعة و المراقبة و المراجعة لكافة أجزاء المؤسسة، فالتنظيم بالنسبة للمؤسسة مهمة راقية لها وظيفتها الفعالة لذلك نجد أن مؤسسة نفعال قد أولت عناية كبيرة و إهتماما بالغاً بهدف تحسين كل من نشاط و صورة المؤسسة أمام نظيراتها من المؤسسات.

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نفعال .

الهيكل التنظيمي للشركة

الشكل رقم (2-9) : الهيكل التنظيمي لشركة نפטال GPL سعيده



2- تنظيم الشركة:

الفرع 01 : دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة.¹

- مدير الشركة : له الأولوية و حرية التحكم في : تحديد و تقرير و تحقيق الاتفاقات و العقود، و إصدار القرارات الداخلية فيما يخص تحركات و تصرفات المستخدمين و النشاطات المالية.
 - أمين الشركة : يقوم بالمراسلة و يرتب الوثائق (وصول الإرسال) و هو يعتبر بمثابة عقل المدير.
 - المسؤول عن الأمن الصناعي : هو مساعد المدير فيما يخص الأمن و يسهر على أمن الشركة.
 - خلية الدراسات (التخطيط و الإعلام) : يجمع كل المعلومات من أجل إيصالها إلى المديرية العامة فيما يخص الاحتياطات السنوية و متابعة التحقيقات الشهرية، هاته المعلومات تعبر عن قاعدة الحساب و مجموع المنح للمداخيل الجماعية و المؤشرات الاقتصادية للتسيير و يمكننا اعتبارها بنك المعلومات.
 - مصلحة الخدمات الاجتماعية و الثقافية : وضع و تطوير سياسة الشركة فيما يخص النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية و تقديم الخدمات و المساعدة لفائدة العمال و ذوي الحقوق، القيام بالبحوث ذات الطابع الاجتماعي يتطلب من المدير أو جمعية الخدمات الاجتماعية لذوي الحقوق.
 - دائرة المحاسبة و المالية :
- ① مصلحة المحاسبة العامة : بعد مراقبة الشيكات و الصكوك تسلم إلى مصلحة المالية، أما الوثائق كالفاتورات و وصول التسديد ترسل إلى خلية الإعلام الآلي لأجل التسجيل ثم تحسب الأعباء (المستخدمين، الاستغلال) متبوعة باستثمارات الممولين و الناقلين ثم توضع مخططات الإنتاج و المالية.
 - ② مصلحة الخزينة و المالية : مهمتها تتمثل في مراقبة المداخيل، رفض الشيكات التي هي بدون أرصدة و مراقبة الاخراجات.
 - ③ مصلحة الميزانية و التكاليف : مراقبة الاستثمارات و وضع أسعار السلع و التعاون مع مسؤولي الأقسام و رؤساء المراكز.

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال .

– دائرة المستخدمين و الوسائل المشتركة :

- ① مصلحة الوسائل العامة : تسيير أنشطة النقل و المستخدمين، الصيانة، السكن ... و هي مكلفة بتحقيق الرغبات و الاحتياجات المادية للمستخدمين و تسهر على توفير الوسائل المادية و البشرية لتحقيق نظافة أماكن العمل و على التسيير الأحسن للسكن الوظيفي و ضمان الشراء و توزيع بدلات العمل.
- ② مصلحة تسيير المستخدمين : تهتم بتسيير الملفات الإدارية للمستخدمين، متابعة الغيابات و العطل و أوراق تسجيل الحضور و تسيير و مراقبة المنح العائلية و الملفات و المصاريف، أجرة المستخدمين الدائمة و المؤقتة.
- ③ مصلحة الموارد البشرية و التكوين : تقوم بمراقبة و تسيير حياة العامل منذ بداية عمله إلى نهايته (التقاعد)، و وضع المخططات السنوية للتكوين و تطبيق قوانين التمهين.

– الدائرة التقنية و الصيانة :

- ① مصلحة دراسة الطرق و المراقبة : هذه المصلحة تضم مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين و التوزيع و ذلك من قبل الدراسات و الإنشاءات الجديدة و عمليات التوسع و التجديد، التخزين و قاعدة التجهيزات الموجودة و الثابتة.
- ② المصلحة التقنية : هاته المصلحة تقوم بوضع مجموع التجهيزات و العتاد من أجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين و التوزيع بطرق الإيصال.
- ③ المصلحة التقنية و الوسائل المتنقلة : تضم كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات و تقسم على ثلاث مستويات.

و من هنا نخص دراستنا على حسب الموضوع الذي اخترناه الذي هو « التوزيع » و الذي يضم ما يلي :

الفرع 02 : دراسة دائرة التوزيع.¹

- مهمتها التخطيط و كيفية استعمال التجهيزات و العتاد (الإنتاج، التخزين، التوزيع)، ضمان و مراقبة الإنتاج و التمويل و التخزين، تقديم الاقتراحات و التعديلات. و هذا القسم يضم مصطلحين رئيسيين هما كالتالي :
- ① مصلحة الاستغلال : تقوم بوضع كل الوسائل تحت تصرف مصلحة البيع لكي تحقق أهدافها.
 - ② مصلحة البيع : يجب أن تعرف أهداف المستهلك يوميا، شهريا، كل ستة أشهر، سنويا و هي مكلفة بوضع و تعديد مراكز البيع في مناطق مختلفة و ضمان عملية البيع، و العمل بقاعدة كل ما ينتج يباع و توفير المنتجات.

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال .

المطلب الثالث : عوامل القوة والضعف في الشركة :¹

عوامل القوة :

- شركة نפטال بسعيدة تحتل المرتبة الأولى في السوق لوحدها و ليس لها منافس، و تعتبر نقطة ضعف في نفس الوقت لأن المؤسسة لا تحاول التحسين و الرفع من التسيير و الإنتاج و كيفية تعيين المنتج و كيفية إيصاله و تستغني عن عملية الإشهار.
- هي شركة وطنية كبرى و بطبيعة الحال لديها تسهيلات مثل : تسهيلات للحصول على مساعدات مالية و تجهيزات العتاد (الآلات) و هي محل ثقة من طرف الدولة.
- تجديد الموارد البشرية للرفع من المستوى التقني و الدراسي، و التحكم في التقنيات.
- المعرفة الجيدة للسوق (بفضل الخبرة).
- معرفة رد فعل المستهلك.
- تتبع المؤسسة سياسة الأفواج التي هي موجودة حاليا في الكثير من المؤسسات الوطنية وذلك عند الزيادة في عدد العمال يكون من السهل على المؤسسة تقسيمهم إلى فوجين الأول يعمل في الصباح 08 ساعات و الثاني يتابع العمل لمدة 08 ساعات أيضا، و هنا يرتفع الإنتاج إذ يقدر ب : البوتان 12379 طن و البروبان 160 طن.

عوامل الضعف :

- عدم وجود منافس في السوق يؤدي إلى تجرد المؤسسة في ميادين مختلفة.
- يعتبر الغاز مادة خطيرة خاصة في فترات عدم توفر الأمن خلال السنوات 1996 مثلا بالنسبة لناقلات (Vrac).
- التفريط و الصعوبات البيروقراطية التي يتلقاها المستهلك من اللامبالاة و عدم تلبية الرغبة.
- الخاص بوسائل نقله يعتبر منافس للعامل للشركة من قبل، معناه في وقت مضى كانت الشركة تستخدم وسائلها الخاصة للنقل لكن هاته الوسائل كانت تعتبر وسائل نقل لا تلي حاجات المستهلك، و لا تحقق له رغباته الخاصة و كان سائقي هاته الوسائل (من شاحنات و ...) يتمردون في ذلك، و بالتالي اضطرت الشركة بإدماج الخواص

¹: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال .

من أجل القيام بعملية النقل و إيصال السلع لمستعملها إذن أصبح الخاص يشكل خطرا و اعتبر منافسا في نفس الوقت للعامل بالشركة.

المبحث الثالث : الدراسة الإحصائية

اشتمل الجانب النظري على ثلاث مباحث حيث تناولنا فيهم نظرة شاملة حول جودة الخدمة وأبعادها المختلفة وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال بوحدة غاز البترول المميع "GPL" سعيدة .

المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة وإختيار العينة واسلوب جمع البيانات

أولا : تحديد مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة على مجموعة من عمال مؤسسة نפטال بوحدة غاز البترول المميع "GPL" سعيدة حيث يبلغ عددهم (140) فردا ويتوزعون على إطار سامي، إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ. حسب الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة لشهر فيفري 2017 .

اختيار حجم العينة :

تم تحديد وإختيار حجم العينة عشوائيا وتم توزيع (56) استابا على مختلف عمال المؤسسة مع شرح الهدف من الإستمارة وتوضيح الأسئلة ، وتمكنا من إسترجاع (50) استبانة أي بنسبة 89% والتي تم الإعتماد عليها في تحليل النتائج.

ثانيا: أسلوب جمع البيانات

حتى نتمكن من جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الإعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال الإعتماد على تصميم إستمارة أسئلة موجهة إلى عمال المؤسسة للإجابة عليها.

الهدف من الإستبيان :

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة درجة رضا العمال على مستوى الخدمات المقدمة لهم من طرف مؤسستهم أي تقييم جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة نפטال بوحدة غاز البترول المميع "GPL" سعيدة

تصميم الإستبيان :

يتكون إستبيان البحث من ثلاث أجزاء أساسية وهي كالآتي:

الجزء الأول: يحتوي على أسئلة تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية من الجنس ، المستوى التعليمي ، وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة.

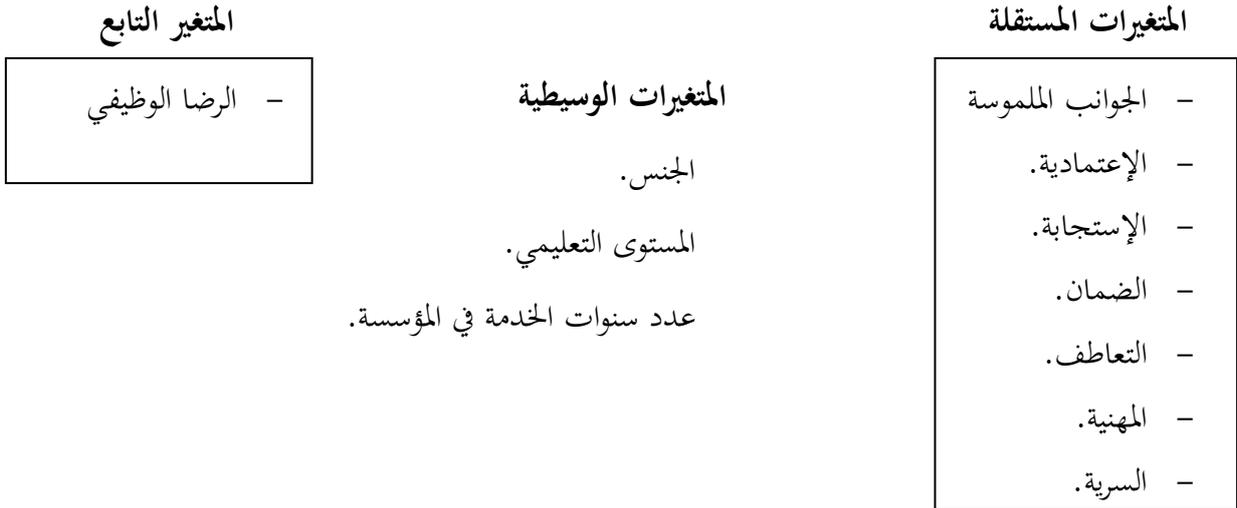
الجزء الثاني : يحتوي على أسئلة حول أبعاد جودة الخدمة حيث تقسم هذه الاسئلة إلى 7 متغيرات وهي (الجوانب الملموسة ، الإعتمادية ، الإستجابة ، الضمان ، التعاطف ، المهنية ، السرية) وكل متغير يحتوي على مجموعة من الأسئلة وتعتبر متغيرات مستقلة .

الجزء الثالث: يحتوي على اسئلة حول الرضا الوظيفي وهو عبارة عن متغير تابع.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى :

- يوجد أثر للجوانب الملموسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.
- يوجد أثر للإعتمادية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.
- يوجد أثر للإستجابة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.
- يوجد أثر للضمان في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.
- يوجد أثر للتعاطف في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.
- يوجد أثر للمهنية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.
- يوجد أثر للسرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.

نموذج الدراسة التطبيقية كان كالآتي :



الطرق والاساليب الاحصائية المستخدمة:

لقد قمنا بتفريغ البيانات وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي ، وتم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية.
 - الانحراف المعياري و المتوسطات الحسابية وذلك للحكم على استجابة عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.
 - اختبار الفا كرونباخ حيث سيستخدم هذا العامل للتحقق من ثبات اداة القياس المستخدمة.
- لاختبار فرضيات الدراسة أي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة (جودة الخدمات وأثرها على الرضا الوظيفي) حيث يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لحساب قيمة T ومعامل الارتباط المتعدد معامل التفسير R^2 و معامل person واختبار (Test T pour échantillons indépendants) و اعتمادنا في إستبياننا هذا على طريقة ليكارت (Likert) يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالمعارضة الشديدة وتنتهي بالموافقة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:
- جدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الرأي
1	لأوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

ويتكون هذا المقياس كما هو مبين في الجدول رقم (3) من خمس نقاط تتراوح بين الرقم 1 إلى 5 ويعبر عن الرقم 1 على عدم الموافقة المطلقة وتقييمه يمثل في المجال من 1 حتى 1.79، أما الدرجة رقم 2 ويعبر عنه بعدم الموافقة و تقييمها يمثل في المجال من 1.80 إلى 2.59 ، في حين يعبر الرقم 3 عن حيادية المقياس ويمثل في المجال من

2.60 إلى 3.39 ، أما الرقم 4 يعبر عنه بالموافقة ويمثل في المجال بين 3.40 إلى 4.19 ، في حين الرقم 5 والأخير يعبر عنه باموافقة الشديدة وتمثل في المجال بين 4.20 إلى 5.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات.

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الإستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

اولا - القسم الاول :

والذي يتضمن البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة ، ويتكون من 03 فقرات المتمثلة في (الجنس، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).

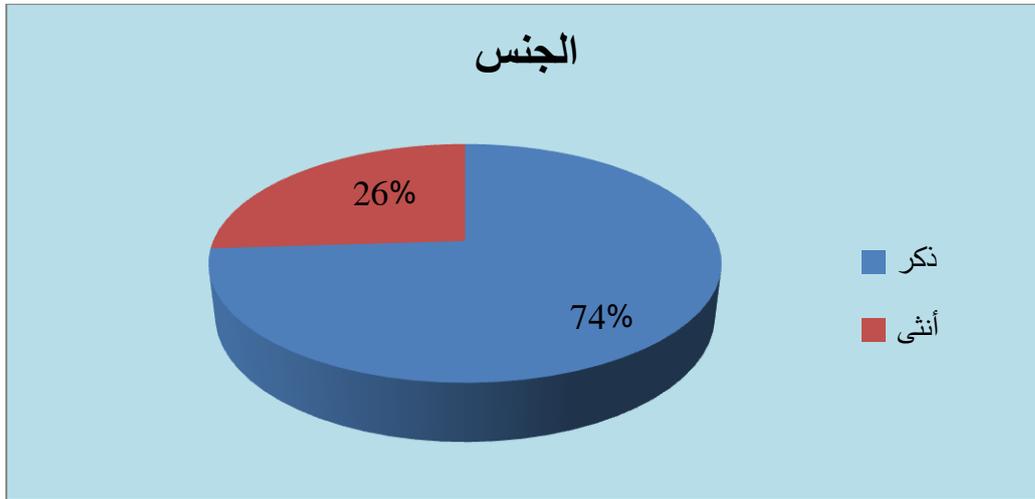
أ- توزيع افراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم(2-4): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
74%	37	ذكر
26%	13	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

الشكل البياني رقم (2-10): توزيع لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول

من خلال توزيع العينة وفقا للجنس والذين بلغ عددهم (50) مبحوثا ، ان الغالبية العظمى منهم هو عدد الذكور يفوق عدد الإناث بحيث بلغت نسبة الذكور 74% بينما بلغت نسبة الاناث 26% ويمكن تفسير ذلك الى طبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج الى جهد كبير.

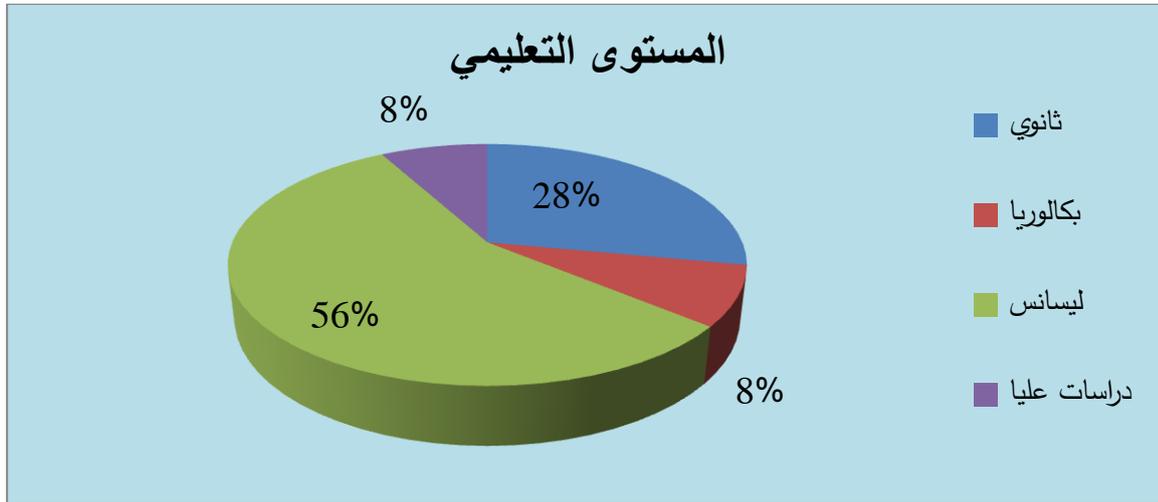
ب- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (2-5): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيان
28%	14	ثانوي
8%	4	بكالوريا
56%	28	ليسانس
8%	4	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل البياني رقم (2-11): توزيع لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول

عند تحليلنا للسؤال المتعلق بالمستوى التعليمي نلاحظ ان اكثر مفردات الدراسة من مستوى الأفراد المتحصلين على شهادات الليسانس بنسبة 56% أي أكثر من النصف، وتليها مفردات من مستوى ثانوي 28% فيما بلغت مفردات كل من البكالوريا والدراسات العليا 4% . . ويمكن تفسير هذه الفروق في المستوى التعليمي الى طبيعة نشاط المؤسسة .

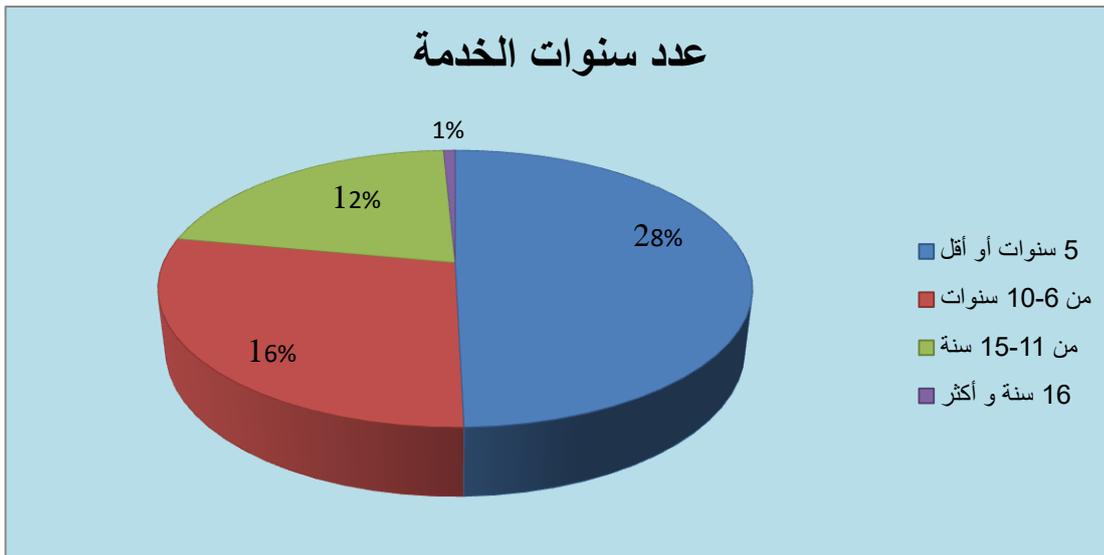
ج- توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة :

جدول رقم (2-6): توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	البيان
28%	14	5 سنوات أو أقل
16%	8	من 6-10 سنوات
12%	6	من 11-15 سنة
44%	22	16 سنة و أكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل البياني رقم (2-12): توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول

عند تحليلنا للسؤال المتعلق بعدد سنوات الخدمة نلاحظ أن مانسبته 44% من إجمالي العينة تتجاوز سنوات خدمتهم في المؤسسة 16 سنة، في حين مانسبته 28% من إجمالي العينة سنوات خدمتهم 5 سنوات أو أقل بينما تتوزع نسب 16% و 12% على التوالي على الأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 6-10 سنوات و من 11-15 سنة.

ويتضح من تحليل متغير سنوات الخدمة إلى استقرار وظيفي للفئات المهنية التي تشتغل بالمؤسسة مما يدل على الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل ومحاولة إضافة عنصر التشبيب والتجديد في المؤسسة.

إختبار الثبات :

تم إختيار درجة مصداقية البيانات عن طريق الفاكرونباخ ، وهو اختبار يستخدم لقياس مدى ثبات واعتمادية اسئلة الاستبانة وتعد القيمة المقبولة احصائيا لمعامل الفاكرونباخ ب 60% فأكثر . والجدول رقم (06) يبين

نتائج هذا الإختبار .

جدول رقم (2-7): إختبار الثبات لابعاد الدراسة

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ %
الجوانب الملموسة	04	64
الإعتمادية	04	78
الإستجابة	03	81
الضمان	04	73
التعاطف	03	86
المهنية	03	66
السرية	03	88
الرضا الوظيفي	14	84
الكلي	38	92

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج وجد ان قيمة الفاكرونباخ الكلية تقدر ب 92% وكذلك جميع الأبعاد قيمها مناسبة وكافية

ومنه يمكن اعتماد الاستبانة والاطمئنان الى مصداقيتها في تحقيق اهداف الدراسة.

إختبار التوزيع الطبيعي :

H0: تتبع العينة التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1: لا تتبع العينة التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (2-8): إختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
AXE TOTAL	,915	50	,016	,942	50	,017

a. Lilliefors Significance Correction

- بالنسبة لاختبار Kolmogorov-Smirnov نجد أن $\text{sig} = 0.016$ أكبر من مستوى

الدلالة فإننا نقبل **H0** ونرفض **H1** وهذا يعني أن العينة تتبع توزيع طبيعي.

- بالنسبة لاختبار Shapiro-Wilk نجد أن $\text{sig} = 0.017$ أكبر من مستوى الدلالة فإننا

نقبل **H0** ونرفض **H1** وهذا يعني أن العينة تتبع توزيع طبيعي.

- فنستنتج في الأخير أن العينة كاملة تتبع توزيع طبيعي.

عرض نتائج الدراسة :

لقد تم استخراج الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لوصف إجابات مفردات الدراسة نحو الفقرات أدناه كالتالي:

1- جودة الخدمات :

أ- الجوانب الملموسة :

جدول رقم (2-9) : وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده الجوانب الملموسة

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
03	موافق	0.790	3.78	02	42	01	03	02	1. يتوفر لزملاء العمل معدات وأدوات حديثة ومريحة لاداء العمل.
04	محايد	0.385	2.12	00	01	04	45	00	2. يرتدي زملاء العمل زي موحد ولائق.
02	موافق	0.614	3.90	04	40	03	03	00	3. أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة.
01	موافق	0.340	3.92	01	44	05	00	00	4. ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة.
02	موافق	0.532	3.43	10	161	09	07	03	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لبعده الجوانب الملموسة تقييم إيجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43) أي هو محصور في المجال 3.40 إلى 4.19 أي في اتجاه الموافقة حسب سلم ليكرت . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد . فنستنتج أنا أغلب العمال موافقين على توفر معدات وأدوات حديثة ومريحة لاداء العمل وعلى ملائمة أماكن توقيف السيارات وملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات إلى العبارة الثانية كان متوسطها الحسابي (2.12) هي محصورة في المجال 1.80 إلى 2.59 أي في اتجاه لا أوافق أي أن العمال غير راضين وغير موافقين على توفر زي موحد ولائق .

ب- الاعتمادية :

جدول رقم (2-10): وصف إجابات مفردات الدراسة لبعء الإعتمادية

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
1. زملاء العمل قادرين على حل مشكلات العملاء.	02	06	08	32	02	3.52	0.909	موافق	03
2. الإلتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.	01	06	08	30	05	3.64	0.898	موافق	02
3. زملاء العمل يتمتعون بثقة العملاء.	00	09	14	23	04	3.44	0.884	موافق	04
4. توافر أنظمة التوفيق والسجلات الدقيقة.	02	03	08	32	05	3.70	0.886	موافق	01
	05	24	38	117	16	3.57	0.894	موافق	03

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لبعء الإعتمادية تقييم جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57) أي هو محصور في المجال 3.40 إلى 4.19 أي في إتجاه الموافقة حسب سلم ليكرت. دليل على أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد ، وذلك بسبب قناعة المستجوبين أو العمال بقدرتهم على حل مشاكل العملاء وقدرتهم على تقديم خدمة صحيحة وسليمة. من المرة الاولى ويتمتعون بثقة العملاء و توافرهم على أنظمة التوفيق والسجلات الدقيقة.

ت - الإستجابة :

جدول رقم (2-11): وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده الإستجابة .

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبرة
02	موافق	0.883	3.58	04	28	13	03	02	1. يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة.
01	موافق	0.891	3.68	05	31	09	03	02	2. زملاء العمل يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض.
03	محايد	1.030	3.40	04	24	14	04	04	3. زملاء العمل راغبون في تلبية الطلبات الخاصة لبعضهم البعض.
06	موافق	0.934	3.55	13	83	36	10	08	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لبعده الإستجابة تقييم إيجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) أي هو محصور في المجال 3.40 إلى 4.19 أي في إتجاه الموافقة حسب سلم ليكرت . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد وذلك بسبب قناعة مفردات الدراسة بقدرة العاملين على تقديم المساعدة و الإستجابة لطلبات بعضهم البعض بصورة آنية فعالة .

ث - الضمان :

جدول رقم (2-12): وصف إجابات مفردات الدراسة لبعء الضمان

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
01	محايد	1.176	3.38	05	25	11	02	07	1. أثق بزملاء العمل في المؤسسة
02	موافق	0.917	3.66	05	30	11	01	03	2. أشعر بالأمان اثناء تعاملتي مع زملائي في العمل.
03	موافق	0.827	3.64	04	30	11	04	01	3. يتمتع العاملون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة.
04	موافق	0.995	3.50	04	28	10	05	03	4. زملاء العمل يعالجون بجدية مشاكل العمل.
05	موافق	0.978	3.55	18	113	43	12	14	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لبعء الضمان تقييم إيجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) أي هو محصور في المجال 3.40 إلى 4.19 أي في إتجاه الموافقة حسب سلم ليكرت . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد 2-3-4 أي الشعور بالأمان أثناء تعاملهم فيما بينهم ويتمتعون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة ويعالجون مشاكل العمل بجدية فيما بينهم . أما بخصوص العبارة رقم واحد وجدنا قيمتها كانت 3.38 أي في المجال 2.60 إلى 3.39 وهو الإتجاه المحايد حسب سلم ليكرت ويدل ذلك على محايدة العمال بخصوص الثقة المتبادلة فيما بينهم (العمال).

ج- التعاطف :

جدول رقم (2-13): وصف إجابات مفردات الدراسة لبعء التعاطف .

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبرة
02	موافق	0.658	3.66	02	32	13	03	00	1. زملاء العمل يمتازون بالادب و اللطافة في التعامل مع العملاء
03	موافق	0.734	3.54	03	25	15	04	00	2. زملاء العمل يمنحونني اهتمام على نحو فيه خصوصية.
01	موافق	0.723	3.74	04	33	09	04	00	3. حسن معاملة العملاء وإحترامهم وتقدير ظروفهم.
01	موافق	0.705	3.65	09	90	37	11	00	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لبعء التعاطف مرتفعا تقسيم إيجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) أي هو محصور في المجال 3.40 إلى 4.19 أي في إتجاه الموافقة حسب سلم ليكرت أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد وذلك بموافقتهم على تميز العاملين في المؤسسة بالادب واللطافة في التعامل مع العملاء ومنحهم الاهتمام الكافي ومنح الإهتمام لبعضهم البعض.

ح- المهنية :

جدول رقم (2-14): وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده المهنية .

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
01	موافق	0.653	3.68	01	36	09	04	00	1. زملاء العمل لديهم المعرفة للاجابة على استفسارات العملاء.
03	محايد	0.822	3.24	02	17	23	07	01	2. زملاء العمل لديهم القدرة على حل المشاكل غير المتوقعة التي تواجه العملاء.
02	موافق	0.973	3.46	02	32	05	09	02	3. زملاء العمل لديهم المعرفة بخدمات المؤسسة وإجراءاتها.
01	موافق	0.816	3.46	05	85	37	20	03	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لبعده المهنية كان مختلف من عبارة لأخرى حيث نجد أن تقييم جميع العبارة كان تقييم إيجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) أي هو محصور في المجال 3.40 إلى 4.19 أي في إتجاه الموافقة حسب سلم ليكرت . نجد العبارة الثانية متوسطها الحسابي بلغ 3.24 أي إنحصر في المجال 2.60 إلى 3.39 وهو إتجاه المحايد حسب سلم ليكرت حيث كانت إجابات العمال بالمحايدة على هذه العبارة . أما العبارة الأولى والثالثة لهذا البعد نجدها مرتفعة حيث انحصر المتوسط الحسابي بين 3.46 إلى 3.68 ويدل هذا على إتجاه الموافقة حسب سلم ليكرت، أي أن إجابات العمال كانت بالموافقة لهذين البعدين ويدل ذلك على أن زملاء العمل لديهم المعرفة للاجابة على استفسارات العملاء والمعرفة بخدمات المؤسسة وإجراءاتها .

خ- السرية :

جدول رقم (2-15): وصف إجابات مفردات الدراسة لبعء السرية.

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
01	موافق	0.990	3.60	05	30	08	04	03	1. زملاء العمل يحافظون على معاملات العملاء من الضياع.
02	موافق	1.012	3.58	06	28	07	07	02	2. زملاء العمل يحافظون على اسرار العملاء.
03	موافق	1.092	3.48	05	28	07	06	04	3. زملاء العمل يتعاملون مع بيانات العملاء المالية و غيرها بسرية.
04	موافق	1.031	3.55	16	86	22	17	09	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لبعء السرية كان مرتفعاً أي تقييم إيجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) أي هو محصور في المجال 3.40 إلى 4.19 أي في إتجاه الموافقة حسب سلم ليكرت أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد ، بسبب إعتبار مفردات الدراسة ان العاملين يحافظون على معاملات العملاء من الضياع وتعاملهم بسرية تامة مع أسرار العملاء وبياناتهم المالية وغيرها.

2- الرضا الوظيفي:

جدول رقم (2-16): وصف إجابات مفردات الدراسة لبعده الرضا الوظيفي

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبرة
14	محايد	1.017	2.84	00	18	10	18	04	1. يتناسب راتي مع متطلبات المعيشة.
12	محايد	1.015	3.10	00	24	11	11	04	2. راتي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به.
10	محايد	0.844	3.32	03	19	19	09	00	3. يوجد في عملي (عدا الراتب) حوافز متنوعة ومناسبة
06	موافق	0.845	3.49	03	26	12	08	00	4. الفرصة متاحة أمامي للتدريب الذي يؤهلني للترقية.
03	موافق	0.657	3.76	03	35	09	03	00	5. الشعور بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل.
04	موافق	0.904	3.60	02	35	07	03	03	6. أرى أن عملي يوفر لي استقرارا نفسيا واطمئنان بشكل عام.
01	موافق	0.766	3.84	04	39	04	01	02	7. أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي احترام الذات.
05	موافق	0.974	3.50	04	26	15	01	04	8. يوجد تفويض كافي ومناسب من رئيسي لاتخاذ القرار المتعلق بالعمل .

09	محايد	0.939	3.34	04	19	19	06	02	9. يمكننا الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.
11	محايد	0.895	3.12	02	15	22	09	02	10. أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.
07	موافق	0.950	3.42	02	29	09	08	02	11. هناك تفاهم وإنسجام بين فرق العمل.
13	محايد	0.892	2.98	01	13	23	10	03	12. يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين.
02	موافق	0.679	3.78	04	34	09	03	00	13. أقدم مصلحة العمل على مصالح الشخصية.
08	محايد	0.875	3.36	00	30	09	10	01	14. لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل.
	محايد	0.875	3.38	32	362	178	100	27	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لبعده الرضا الوظيفي كان منخفض حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (3.38) أي هو محصور في المجال 2.60 إلى 3.39 وهو إتجاه محايد حسب سلم ليكرت،. حيث نجد المحايدة في العبارات رقم 1- 2- 3- 9- 10- 12- 14 أي محايدتهم في الاجابة عن هذه العبارات. أما العبارة المتبقية 4- 5- 6- 7- 8- 11- 13 إنحصرت في المجال 3.42 إلى 3.84 ويدل هذا على إتجاه الموافقة حسب سلم ليكرت. وهو موافقتهم ورضاهم كما جاء في الابعاد.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

إختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعء جودة الخدمات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال

عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعء جودة الخدمات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال

عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول رقم (2-17): إختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية .

معادلة الانحدار		معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
a	b					
0.6	1.269	0.402	0.634	رفض	0.000	32.322

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الإرتباط هي 63 بالمئة أي توجد علاقة إرتباط طردية

متوسطة ومعامل التحديد 40 بالمئة أي أن 40 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى بعء جودة الخدمة .

و بما ان sig=0.000 اقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ فإننا نقبل H1 و نرفض H0 وهذا يعني

وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء جودة الخدمات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 1.269 + 0.06x$$

الفرضية الفرعية الاولى

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للجوانب الملموسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

H1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للجوانب الملموسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (2-18): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

معادلة الإنحدار		معامل التحديد	معامل الارتباط	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
A	b	R ²	R			
0.057	3.178	0.004	0.061	قبول	0.675	0.178

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة R معامل الارتباط هي 6.1 بالمئة أي توجد علاقة إرتباط طردية ضعيفة جدا ومعامل التحديد 0.4 بالمئة أي أن الجوانب الملموسة لا تساهم بشكل كبير في تغير الرضا الوظيفي في هذه الحالة.

بما ان $\text{sig} = 0.675$ اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فإننا نقبل H0 ونرفض H1 وهذا يعني

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجوانب الملموسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 3.178 + 0.057x$$

الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للإعتمادية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال عند

مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للإعتمادية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال عند مستوى

دلالة $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (2-19): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معادلة الإنحدار		معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
A	b					
0.358	2.110	0.238	0.487	رفض	0.000	14.961

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الإرتباط هي 48.7 بالمئة أي توجد علاقة إرتباط طردية

متوسطة ومعامل التحديد 23 بالمئة أي أن 23 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى الإعتمادية.

بما ان $sig=0.000$ أقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. فإننا نقبل H1 ونرفض H0 وهذا يعني وجود

أثر ذو دلالة إحصائية للإعتمادية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.110 + 0.358x$$

الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاستجابة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاستجابة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (2-20): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة .

معادلة الإنحدار		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
A	b					
0.375	2.056	0.347	0.589	رفض	0.000	25.481

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الارتباط هي 58.9 بالمئة أي توجد علاقة إرتباط طردية متوسطة ومعامل التحديد 34.7 بالمئة أي أن 34.7 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى الإستجابة .

بما ان $\text{sig}=0.000$ اقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ فإننا نقبل H1 ونرفض H0 وهذا يعني وجود

أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في مؤسسة نפטال .

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.056 + 0.375x$$

الفرضية الفرعية الرابعة :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للضمان في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للضمان في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (2-21): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معادلة الإنحدار		معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
A	b					
0.305	2.307	0.194	0.441	رفض	0.001	11.584

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الإرتباط هي 44.1 بالمئة أي توجد علاقة إرتباط طردية متوسطة ومعامل التحديد 19.4 بالمئة أي أن 19.4 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى الضمان. بما ان $sig = 0.001$ أقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. فإننا نقبل H1 ونرفض H0 وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للضمان في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في مؤسسة نפטال.

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.307 + 0.305x$$

الفرضية الفرعية الخامسة :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتعاطف في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتعاطف في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (2-22): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

معادلة الإنحدار		معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
A	B					
0.235	2.532	0.071	0.267	قبول	0.061	3.676

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الإرتباط هي 26.7 بالمئة أي توجد علاقة إرتباط طردية ضعيفة ومعامل التحديد 7.1 بالمئة أي أن 7.1 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى التعاطف .
بما ان sig=0.061 اكبر من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. فإننا نقبل H0 ونرفض H1 وهذا يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال .

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.532 + 0.235x$$

الفرضية الفرعية السادسة :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمهنية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمهنية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (2-23): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

معادلة الإنحدار		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
A	B					
0.375	2.091	0.222	0.471	رفض	0.001	13.682

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الارتباط هي 47.1 بالمئة أي توجد علاقة إرتباط طردية متوسطة ومعامل التحديد 22.2 بالمئة أي أن 22.2 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى المهنية. بما ان $\text{sig} = 0.001$ اقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. فإننا نقبل H1 ونرفض H0 وهذا يعني

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهنية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال.

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.091 + 0.375x$$

الفرضية الفرعية السابعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للسرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للسرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (2-24): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة

معادلة الإنحدار		معامل التحديد	معامل الارتباط	نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	المحسوبة T
A	B	R ²	R	العدمية	SIG	
0.338	2.190	0.378	0.615	رفض	0.000	5.406

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الارتباط هي 61.5 بالمئة أي توجد علاقة إرتباط طردية متوسطة ومعامل التحديد 37.8 بالمئة أي أن 37.8 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى السرية.

بما ان $\text{sig}=0.000$ اقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. فإننا نقبل H1 ونرفض H0 وهذا يعني

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.190 + 0.338x$$

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة والرضا الوظيفي.

H1: توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (2- 25) يوضح نتائج معامل person لمحور جودة الخدمة ومحور الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		المحاور
63.4 %	معامل PERSON	جودة الخدمة
0.000	Sig	

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط person 63.4 % أي أنها توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين جودة الخدمة والرضا الوظيفي ونلاحظ أن sig=0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل H1 ونرفض H0 وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جودة الخدمة و الرضا الوظيفي .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية والرضا الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية والرضا الوظيفي.

ويتفرع عنها مايلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والرضا الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والرضا الوظيفي.

جدول رقم (2-26): إختبار (Test T pour échantillons indépendants) لمتغير الجنس

المحسوبة T	مستوى الدلالة SIG	نتيجة الفرضية العدمية
0.089	0.766	قبول

- بما ان sig=0.766 أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فإننا نقبل H0 ونرفض H1 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والرضا الوظيفي.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي والرضا الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي والرضا الوظيفي.

جدول رقم (2-27): إختبار (ANOVA à 1 facteur) لمتغير المستوى التعليمي

المحسوبة T	مستوى الدلالة SIG	نتيجة الفرضية العدمية
2.979	0.041	رفض

- بما أن $\text{sig}=0.041$ اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فإننا نقبل H1 ونرفض H0 وهذا يعني

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي و الرضا الوظيفي.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والرضا الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والرضا الوظيفي.

جدول رقم (28-2): إختبار (ANOVA à 1 facteur) لمتغير الخبرة

المحسوبة T	مستوى الدلالة SIG	نتيجة الفرضية العدمية
1.004	0.400	قبول

- بما ان sig=0.400 أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فإننا نقبل H0 ونرفض H1 وهذا يعني عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل الثاني:

- حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانباً من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ماتحصلنا عليه من معلومات من خلال الاعتماد على إجابات العمال للإستمارات الموزعة عليهم والوثائق المتحصل عليها من طرف المؤسسة، ففي هذا الفصل قمنا بالتعريف بميدان الدراسة ووضحنا مختلف مهامها ومنتجاتها وأهدافها، ثم تم عرض النتائج الميدانية المتعلقة بجودة الخدمة وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال سعيدة منطقة GPL بعد ما قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.V23 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات مايمكن استخلاصه من هذه الدراسة التطبيقية نلخصه في النقاط التالية:
- الغالبية العظمى من العمال ذكور يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج الى جهد كبير.
 - تعتمد المؤسسة على الأشخاص المتحصلين على الشهادات الجامعية بكثرة.
 - ويتضح من تحليل متغير سنوات الخدمة إلى استقرار وظيفي للفئات المهنية التي تشتغل بالمؤسسة مما يدل على الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل ومحاولة إضافة عنصر التشبيب والتجديد في المؤسسة.
 - عند وصف إجابات مفردات الدراسة لأبعاد جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف، المهنية، السرية) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة كان تقييم جيد أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة إلى بعض الحالات كانت الإجابات حيادية .
 - عند تحليل وإختبار الفرضيات لأبعاد جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف، المهنية، السرية) وأثرها على الرضا الوظيفي خلصنا إلى وجود أثر في تحقيق الرضا الوظيفي (الجوانب الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، المهنية، السرية) .
 - أما بعد الملموسية و التعاطف يتضح عدم وجود أثر للتعاطف في تحقيق الرضا الوظيفي.
 - عند إختبار الفرضية الرئيسة الثانية خلصنا إلى أنها توجد علاقة إرتباط طردية متوسطة بين جودة الخدمة والرضا الوظيفي.
 - فيما يخص الفرضية الرئيسية الأخيرة التي تدرس إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة) والرضا الوظيفي.
 - بالنسبة للجنس نخلص إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والرضا الوظيفي.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي خلصنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي و الرضا الوظيفي.

فيما يخص الخبرة خلصنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والرضا الوظيفي.



خاتمة عامة

خاتمة :

في ختام هذا البحث الذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على موضوع جودة الخدمة وأثرها على الرضا الوظيفي والذي أصبح محل إهتمام متزايد يحتل موقع الصدارة من طرف مختلف المنظمات الإقتصادية وتوضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه على مستوى المنظمات وعلى مستوى الأفراد العاملين بها ، و الوقوف على واقع ومدى إدراك المنظمات والمؤسسات على جودة الخدمة المقدمة للعاملين ، وقد تم ذلك من خلال معالجة إشكالية جودة الخدمة وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال GPL حيث تم بحث العديد من المحاور ذات الارتباط بالموضوع ضمن إطار نظري وميداني، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة بأبعادها المختلفة في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال سعيدة منطقة GPL وقد أثارت هذه الدراسة جملة من التساؤلات وعددا من الفرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، فخصصنا وتطرقنا في الجانب النظري أي الفصل الأول إلى تحديد بعض المفاهيم حول الجودة وأهميتها وأهدافها وبعض المفاهيم حول الخدمة، وتناولنا أيضا جودة الخدمة وطرق تحسينها و قياسها، وفي الأخير تطرقنا إلى ماهية الرضا الوظيفي والأهمية وعناصر ونظريات ومقاييس الرضا الوظيفي.

حيث نستخلص من الدراسة في الفصل الأول أن جودة الخدمات هي عبارة عن منظومة تعمل على تقديم الخدمات والمعلومات الصحيحة في أسرع وقت وبأقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها تقديم المساعدة بتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة التي تتيح للعاملين تقديم الخدمة التنافسية دون عيب أو قصور.

حيث إن موضوع جودة الخدمة بالرغم من حداثة نسبيا إلا أنه يعتبر موضوع في غاية الأهمية وذلك لأن جودة الخدمات تعتبر مصدر إحتمال للميزة التنافسية المستمرة والمستدامة.

ونستخلص كذلك أن جودة الخدمات تعتمد على مقاييس متعددة في الجودة والمتعارف عليها والمتمثلة في الجوانب الملموسة والإعتمادية والإستجابة والضمان والتعاطف والمهنية والسرية وكلها لها علاقة مع الرضا الوظيفي للعاملين.

ونستخلص أن جودة الخدمة هي مسألة لا تخضع لمعايير بل تتفاوت من شخص لآخر فقد يعتبر البعض أن الجوانب الملموسة هي من أهم جوانب الخدمة وقد يعتبر البعض الآخر أن التعاطف هو أهم أمر في جودة الخدمة .

إن أهمية الرضا الوظيفي للعاملين يعتمد على إتباع أساليب أكثر فعالية مثل الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت الفردية والجماعية لتشجيع روح الفريق بين العاملين وتعزيز التعاون بينهم ، وهذا مايولد الإخلاص .

وعند دراستنا لجودة الخدمة واثرها على الرضا الوظيفي نجد أن الرضا عن جودة الخدمات المقدمة للعامل في عمله سيسهم دون شك في دفع العامل إلى البذل والعطاء بأقصى الجهود في عمله ، فالرضا عن العمل بمثابة دافع للإنجاز، التجديد، التطوير الإستمرارية والعكس صحيح.

إن من محددات الرضا الوظيفي الأجر و الترقية، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف موردا رئيسيا في تلبية حاجاته و متطلباته المعيشية أما الترقية فتمثل له إنتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته و راتبه ، هذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي له .

أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثاني قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية أجريتها على مؤسسة نفعال فرع GPL سعيدة ومن خلال المدة التي قضيناها في المؤسسة تم وضع إستبيان بين أيدي العمال والتقرب منهم أكثر وبعد الحصول على المعلومات والإجابات المتحصل عليها من خلال الإستمارات الموزعة عليهم بعد ما قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.V23

وفيما يلي عرض لأهم النتائج والتوصيات :

النتائج :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر جودة الخدمات بابعادها المختلفة في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال . وهي من اهم المواضيع التي لا بد من دراستها لما لها من دور اساسي في تطوير الاداء . لذا قمنا بإجراء الدراسة الميدانية وعرضنا من خلال هذه الدراسة لمحة تاريخية عن مؤسسة نفعال ومختلف مهامها وهيكلها التنظيمي .

وتوصلنا الى العديد من النتائج يمكن بلورتها في النقاط التالية:

✓ بعد اختبار فرضيات الدراسة اظهرت النتائج من خلال إجابات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات بدلالة ابعادها (الجوانب الملموسة والاعتمادية والاستجابة والضمان التعاطف والمهنية والسرية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة مؤسسة نفعال سعيدة منطقة GPL عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✓ كان تقييم غالبية مفردات الدراسة لجميع الابعاد تقييم يختلف من بعد لآخر ويرجع ذلك لآراء العمال .
✓ عند إختبار الفرضية الفرعية الأولى لبعدها الجوانب الملموسة حصلنا على $\text{sig} = 0.617$ اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وهذا يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجوانب الملموسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.

✓ بعد إختبار الفرضية الثانية والثالثة لبعدها الإعتمادية والإستجابة أظهرت النتائج $\text{sig}=0.000$ ، $\text{sig}=0.000$ على التوالي أنها أقل من مستوى الدلالة وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإعتمادية

والإستجابة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويدل ذلك على التزام العمال بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة وقدرتهم على حل مشكلات العملاء ووجود الثقة فيما بينهم و تقديم المساعدة اللازمة والإستجابة لطلبات لبعضهم البعض .

✓ بعد إختبار الفرضية الرابعة لبعء الضمان أظهرت النتائج أن $\text{sig} = 0.001$ أقل من مستوى الدلالة وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للضمان في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في مؤسسة نفعال. أي أن هناك ثقة وأمان بين العمال توفر الأحاسيس الإنسانية واللباقة فيهم ومعالجة مشاكل العمل بجدية فيما بينهم.

✓ بعد إختبار الفرضية الخامسة لبعء التعاطف أظهرت النتائج المتحصل عليها أن $\text{sig}=0.061$ أكبر من مستوى الدلالة وهذا يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال.

✓ أما بعدي المهنية والسرية بعد إختبارها أظهرت النتائج أن $\text{sig}= 0.001$ ، $\text{sig}=0.000$ على التوالي أنها أقل من مستوى الدلالة وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهنية والسرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال حيث نستنتج أن زملاء العمل لديهم المعرفة والقدرة حل المشاكل الغير المتوقعة والإجابة على استفسارات العملاء والمحافظة على معاملات العملاء من الضياع وتعاملهم بسرية تامة مع أسرار العملاء وبياناتهم المالية وغيرها.

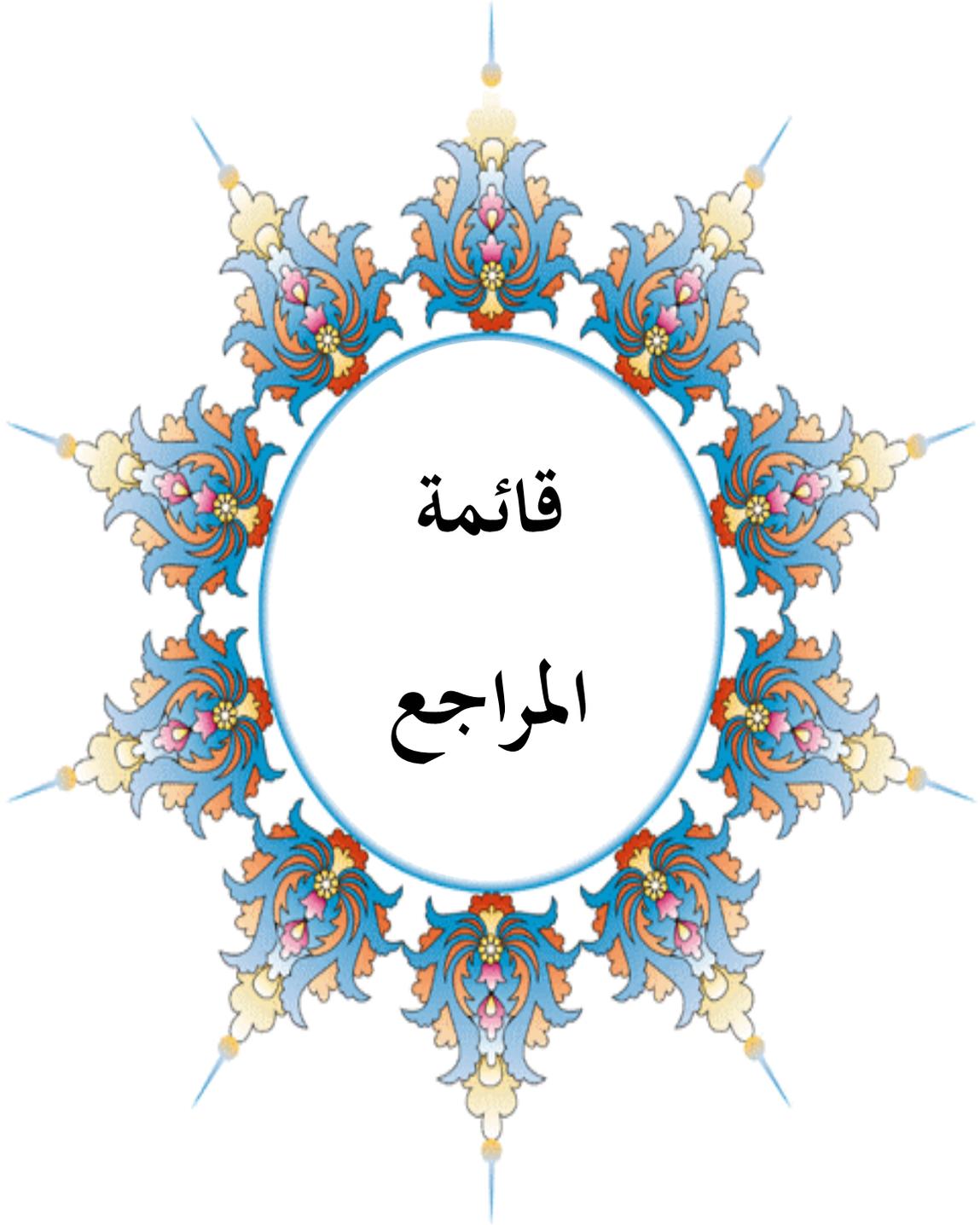
✓ اما مفردات الدراسة للرضا الوظيفي أظهرت النتائج أنه يوجد أثر في أغلب الأسئلة في تحقيق الرضا الوظيفي فكانت أغلبها سلبية يعود إلى عدم رضا العاملين عن الرواتب الممنوحة لهم وعدم وجود حوافز متنوعة ومناسبة عدا الراتب وصعوبة الاتصال بالمستويات الإدارية العليا وعدم وجود عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين .

في خلاصة تحليل هذه الفرضيات نجد أن البعدين الأهم الجوانب الملموسة والتعاطف كما تكلمنا من قبل على أنها من أهم أبعاد جودة الخدمة نجد أنهما لا يوجد لهما أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفعال .

2- التوصيات : في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل لها ، فان الباحث يقدر مجموعة من التوصيات والاقتراحات للقائمين على مؤسسة نفعال عامة و نفعال GPL سعيدة خاصة :

- 1- الاهتمام بمظهر العاملين وتوفير زمي ملائم وخاصة في المكاتب الأمامية مما يعطي انطباع إيجابي .
- 2- توفير أدوات العمل الحديثة والمريحة للعاملين في المؤسسة حتى يتمكن العاملين من تقديم الخدمة على أكمل وجه.
- 3- العدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين من خلال اتباع اساليب حديثة في العمل .
- 4- العمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية ،وعمل نظام مجزي للمكافآت والحوافز والداء مما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة وينعكس ذلك إيجابيا على جودة الخدمة.
- 5- العمل على ربط الترقية بالكفاءة في العمل من خلال وضع اسس واضحة ومحددة للترقية .
- 6- العمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين سواء من حيث الرواتب والمكافآت أو من حيث ظروف وبيئة العمل وغيرها.
- 7- تنظيم إجتماعات دورية بين العمال وصانعي القرار لتسهيل الإتصال فيما بينهم وخلق نوع من التفاهم بينهم.
- 8- الاهتمام بالتحفيز بشكل مستمر بين العمال للحفاظ على أدائهم وتطبيقهم لعملهم لما له أثر على رضا و التزام العمال.
- 9- اجراء البحوث الدائمة للوقوف على إحتياجات العمال ومعرفة آرائهم والأسباب الحقيقية وراء عدم شعورهم بالرضا الوظيفي إتجاه الخدمات المقدمة إليهم.

وفي الأخير نقول ان تقييم جودة الخدمات على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال والعمل على تطويره بشكل دائم ومستمر يعتبر مهما للمؤسسة خاصة مع الازواج الاقتصادية الجديدة ، ولذلك يجب على مؤسسة نفضال انتهاج استراتيجيات فعالة وتطبيق اساليب ادارية حديثة وكان ابرزها ماذكرناه سابقا في الإقتراحات.



قائمة
المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2004.
2. الصميدعي محمود و يوسف عثمان، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2001، عمان.
3. الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للنشر والطباعة، مصر، 1999.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
5. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2005.
6. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن ، مكتبة النهضة المصرية إيتراك ، مصر ، 2006.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص291.
9. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب ال علي، سناد كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، الأردن،
11. حضير كاظم محمود ، إدارة الجودة ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
12. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997.
13. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. رعد الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
15. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
16. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاتها، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى،

17. سلطان مُجَّد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
18. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
19. صديقي مُجَّد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2003.
20. طارق عبد الرؤوف عامر، د. إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ط1، 2014.
21. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
22. عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص27.
23. عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008.
24. فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
25. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006.
26. مأمون الدراكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001
27. مأمون الدراكة ، طارق شيلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 .
28. مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999 .
29. مُجَّد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004،
30. مُجَّد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004 .

31. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، دون بلد النشر، 2002.
32. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
33. محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعلية، 2005 .
34. مصطفى محمود بوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
35. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جدير للنشر، عمان، الأردن، 2007.
36. هاني حامد الضمور، " تسويق الخدمات"، الطبعة 3 ، دار وائل للنشر، 2006 ، الأردن.
37. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005
38. هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

المذكرات :

1. أكثم ماجد العواجين، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، مذكرة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، في تخصص إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
2. العربي حكيم، منقلاقي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014/2013.
3. بلخييري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة أعمال إستراتيجية 2012/2011.

4. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2010-2011، ص66.
5. زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، 2013/2014 .
6. نائل صفدي، مؤيد شحادة، مدى رضا العاملين وإثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الإتصالات الفلسطينية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة النجاح الوطنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم التسويق، فلسطين 2010/2011.

بالغة الفرنسية :

1. Béatrice Bréchnignac-Roubaud , **Le marketing des services** , 8eme tirage , édition d'organisation , paris , 2004 , P71.
2. Béatrice Bréchnignac-Roubaud “ **Le marketing des services : du projet au plan marketing** ”, édition d'organisation,Paris, 1998, p72.
3. Christine Dumoulin et Paul Flipo. « **Entreprise de service : 7 facteurs clé de réussite** » ; 2ème édition ; Ed : d' Organisation, paris , 1993, p18.
4. Daniel Duret,Maurice Pillet,**qualité en production:de Iso 9000 à 6 sigma**,2eme éd,édition d'organisation, Paris,2002,P 21.
5. D-Pettigrews, N-Turgeon, “**Marketing**”, 2ème édition, MCGRAWS-HILL , Canada, 1990, p390.
6. Hubérac-jean pière, **Guide des méthodes de la qualité**, MAXIMA , Paris, 1998, P52

7. Kauru Ishikawa, **la gestion de la qualité**, 1ère édition, paris, 1984,p2.
8. P.Koter et Armstrong, **principales of marketing services** , edition,prentichall,1996,p66.

المراجع الأخرى :

1- وثائق خاصة بمؤسسة نפטال .

المنشورات الإلكترونية والمواقع الإلكترونية:

1. www.naftal.dz , <https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits>.
2. **Naftal News**. Numéro special – avril 2012.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير



قسم : العلوم التجارية

تخصص : تسويق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق يقوم الطالب باجراء "دراسة حول اثر جودة الخدمات على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسة نفضال ولاية سعيدة." تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على درجة رضاكم على مستوى الخدمات المقدمة لكم من طرف مؤسستكم.

علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. نشكركم على مساهمتكم الجادة في الإجابة على أسئلة الاستبيان المقدم، فرأيكم جدا مهم لاتمام هذه الدراسة.

الجزء الأول : أسئلة شخصية الرجاء وضع اشارة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس : أ- ذكر ، ب- أنثى

2- المستوى التعليمي :

أ - ثانوي أو أقل ب- بكالوريا
ج- ليسانس د- دراسات عليا

3- عدد سنوات الخدمة في المؤسسة :

أ - 5 سنوات أو أقل ب- من 6 - 10 سنوات

ج- من 11 - 15 سنة د- 16 سنة وأكثر

الجزء الثاني : أسئلة حول أبعاد جودة الخدمة

قائمة الملاحق

الرجاء وضع اشارة (X) في الاجابة المناسبة :

موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لا اوافق بشدة	العبرة	
					<u>الجوانب الملموسة</u>	
					يتوفر لزملاء العمل معدات وادوات حديثة ومريحة لاداء العمل.	-04
					يرتدي زملاء العمل زي موحد ولائق.	-05
					أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة	-06
					ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	-07
					<u>الاعتمادية</u>	
					زملاء العمل قادرين على حل مشكلات العملاء.	-08
					الإلتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	-09
					زملاء العمل يتمتعون بثقة العملاء.	-10
					توافر أنظمة التوفيق والسجلات الدقيقة	-11
					<u>الاستجابة</u>	
					يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة.	-12
					زملاء العمل يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض.	-13
					زملاء العمل راغبون في تلبية الطلبات الخاصة لبعضهم البعض.	-14
					<u>الضمان</u>	
					أثق بزملاء العمل في المؤسسة .	-15
					أشعر بالامان اثناء تعاملي مع زملائي في العمل.	-16
					يتمتع العاملون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة	-17
					زملاء العمل يعالجون بجدية مشاكل العمل.	-18
					<u>التعاطف</u>	
					زملاء العمل يمتازون بالادب و اللطافة في التعامل مع العملاء .	-19
					زملاء العمل يمنحونني اهتمام على نحو فيه خصوصية.	-20
					حسن معاملة العملاء وإحترامهم وتقدير ظروفهم.	-21
					<u>المهنية</u>	
					زملاء العمل لديهم المعرفة للاجابة على استفسارات العملاء.	-22
					زملاء العمل لديهم القدرة على حل المشاكل غير المتوقعة التي تواجه العملاء.	

قائمة الملاحق

					زملاء العمل لديهم المعرفة بخدمات المؤسسة وإجراءاتها.	-24
					<u>السرية</u>	
					زملاء العمل يحافظون على معاملات العملاء من الضياع.	-25
					زملاء العمل يحافظون على اسرار العملاء.	-26
					زملاء العمل يتعاملون مع بيانات العملاء المالية و غيرها بسرية.	-27

الجزء الثالث : اسئلة حول الرضا الوظيفي

الرجاء وضع اشارة (X) في الاجابة المناسبة :

موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لا اوافق بشدة	العبرة	
					<u>الرضا الوظيفي</u>	
					يتناسب راتي مع متطلبات المعيشة.	-28
					راتي يتناسب مع مع أهمية العمل الذي أقوم به.	-29
					يوجد في عملي (عدا الراتب) حوافز متنوعة ومناسبة .	-30
					الفرصة متاحة أمامي للتدريب الذي يؤهلني للترقية.	-31
					الشعور بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل	-32
					أرى أن عملي يوفر لي استقرارا نفسيا واطمئنانا بشكل عام.	-33
					أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي احترام الذات.	-34
					يوجد تفويض كافي ومناسب من رئيسي لاتخاذ القرار المتعلق بالعمل .	-35
					يمكننا الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق .	-36
					أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.	-37
					هناك تفاهم وإنسجام بين فرق العمل.	-38
					يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين.	-39
					أقدم مصلحة العمل على مصالح الشخصية.	-40
					لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل.	-41

شاكرين لكم حسن تعاونكم

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
Total		50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

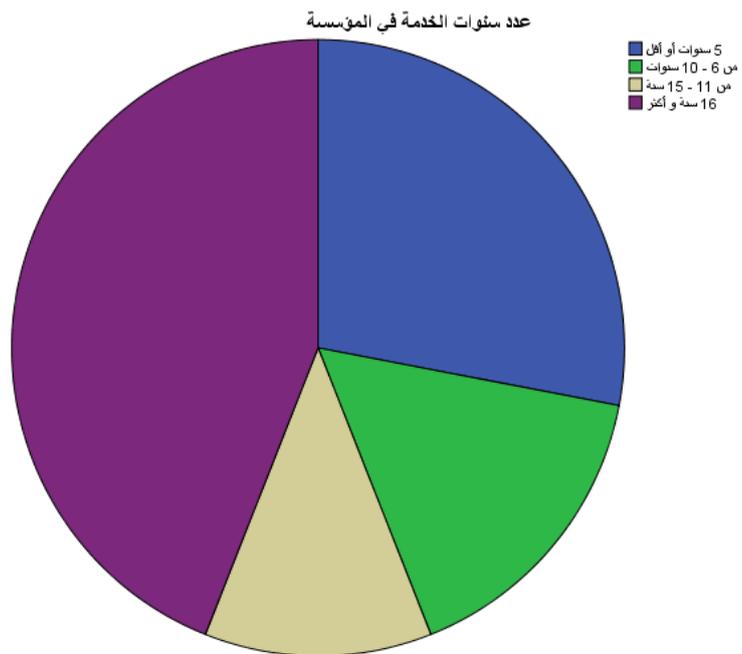
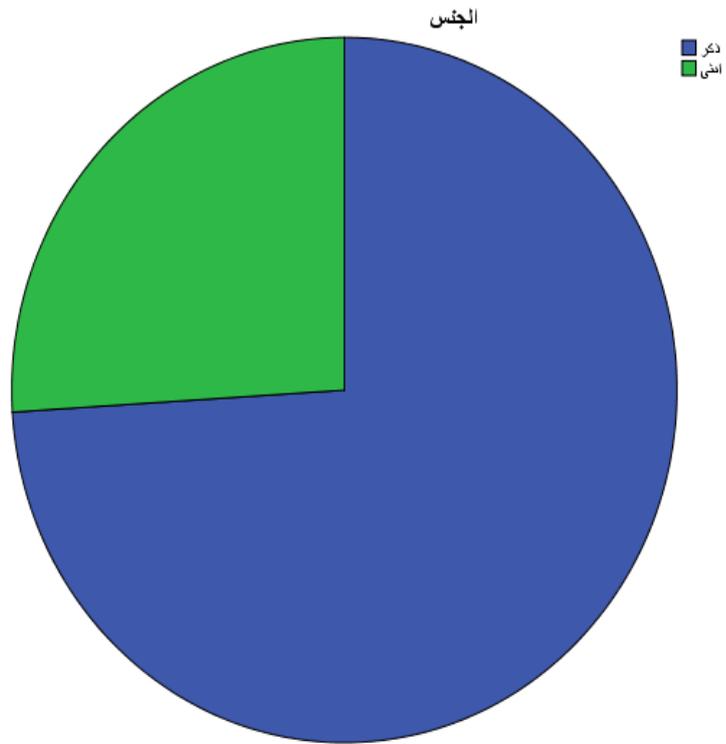
Cronbach's Alpha	N of Items
,829	8

Statistics

		الجنس	التعليمي المستوى	في الخدمة سنوات عدد المؤسسة
N	Valid	50	50	50
	Missing	0	0	0
Mean		1,26	2,44	2,72
Median		1,00	3,00	3,00
Std. Deviation		,443	,993	1,294
Minimum		1	1	1
Maximum		2	4	4

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	74,0	74,0	74,0
	انثى	13	26,0	26,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	38

Statistics

		يتوفر لزملاء العمل معدات وادوات حديثة ومريحة لاداء العمل.	يرتدي زملاء العمل زي موحد ولائق.	أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة	ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3.78	2.12	3.90	3.92
	Std. Deviation	,790	,385	,614	,340

يتوفر لزملاء العمل معدات وادوات حديثة ومريحة لاداء العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	لاوافق	3	6,0	6,0	10,0
	محايد	1	14,0	14,0	24,0
	موافق	42	72,0	72,0	96,0
	موافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لاوافق	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	3	10,0	10,0	16,0
	موافق	40	76,0	76,0	92,0
	موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistics

		يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة.	زملاء العمل يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض.	زملاء العمل راغبون في تلبية الطلبات الخاصة لبعضهم البعض.
N	Valid	50	50	50
	Missing	0	0	0
	Mean	3,58	3,68	3,40
	Std. Deviation	,883	,891	1,030

يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوفق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	لاوافق	3	6,0	6,0	10,0
	محايد	13	26,0	26,0	36,0
	موافق	28	56,0	56,0	92,0
	موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أثق بزملاء العمل في المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
لاوافق	2	4,0	4,0	18,0
محايد	11	22,0	22,0	40,0
موافق	25	50,0	50,0	90,0
موافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	السرية , الجوانب الملموسة , التعاطف , المهنية , الاعتمادية , الاستجابة , الضمان ^b		Enter

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,419	7	,917	6,135	,000 ^b
Residual	6,277	42	,149		
Total	12,696	49			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), السرية , الجوانب الملموسة , التعاطف , المهنية , الاعتمادية , الاستجابة , الضمان

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	الاستجابة
1	1	1,976	1,000	,01	,01
	2	,024	9,100	,99	,99

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	الضمان
1	1	1,980	1,000	,01	,01
	2	,020	9,848	,99	,99

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التعاطف ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,903	1	,903	3,676	,061 ^b
	Residual	11,793	48	,246		
	Total	12,696	49			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التعاطف

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X6.
    
```

Correlations

		الوظيفي الرضا	AXETOTAL
الوظيفي الرضا	Pearson Correlation	1	,634**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
AXETOTAL	Pearson Correlation	,634**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANOVA

الوظيفي الرضا

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,066	3	,689	2,979	,041
Within Groups	10,631	46	,231		
Total	12,696	49			