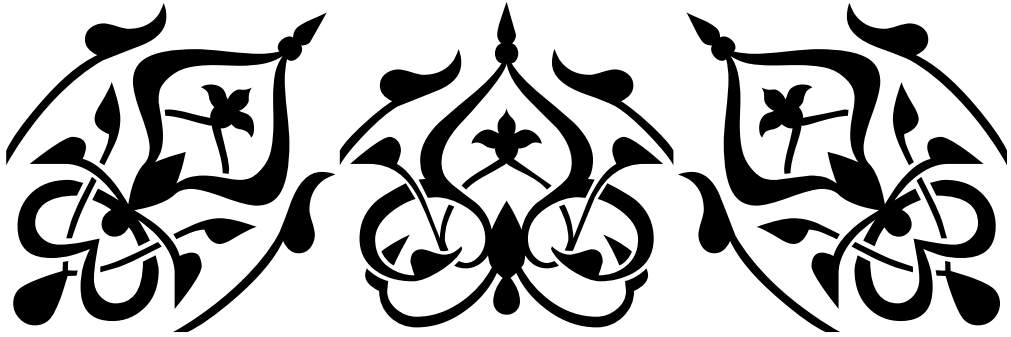


# دور سايكولوجية الأفراد في تحقيق الجودة الشاملة باستخدام أنموذج فرويد وأدلة

المدرس / ليث علي الحكيم

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد



## المستخلص:

إنّ موضوع إدارة الجودة الشاملة قد أشبع بحثاً في السنوات الأخيرة لما يتمتع به هذا الموضوع من الأهمية الفائقة التي يحققها للمنظمات التي تبنتها لأجل تحقيق أهداف متعددة، ومن هذه الأهداف هو البقاء والنمو، وذلك عن طريق تعدي عقبة المنافسة واجتيازها عن طريق ابتكار واستحداث وسائل وأستراتيجيات معيّنة تساعد في تحقيق التمايز، ومن هذه الوسائل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأنها تُعدّ أحد الوسائل والأساليب والطرق والمبادئ الأساسية التي من الممكن استخدامها في تحقيق هدف المنظمة، وأصبحت الجودة سمة العصر الحالي وتناشده جميع المنظمات الخدمية والإنتاجية على حدّ سواء. لذا سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى أهم موضوع، ويعدّ من المواضيع الأساسية لنجاح المنظمة، ألا وهو التركيب النفسي للأفراد العاملين، وهذا المتغير يصعب قياسه أو التنبؤ به، وذلك لارتباطه بأحاسيس وانفعالات الأفراد العاملين، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت السايكولوجية (النفس) على حدة، دون ربطها بالجودة الشاملة، لذا سيتم في هذه الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه سايكولوجية الأفراد العاملين في إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي هنالك إرتباط وأثر بين إدارة الجودة وسايكولوجية الأفراد، وهذا ما ستجيب عليه فقرات الدراسة القادمة.

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### ١. أهمية الدراسة:

يُعدّ الفرد العامل محور كل عملية إنتاجية، وإنّ رضا هذا الفرد سينعكس على نجاح أو فشل عمل أي منظمة، وفي كثير من الأحيان نرى ونسمع بأنّ الأفراد العاملين لهذه المنظمة أو تلك قاموا لعملية إضراب، أدّى إلى خسائر فادحة للمنظمة، وذلك بسبب عدم تقبلهم لفكرة معينة، أو عمل معين، أو أي شيء آخر. لذا عند التعامل مع الأفراد لابدّ وأن تكون عملية التعامل تتسم بدرجة عالية من الحذر وإتقان المنتجات يعتمد بالدرجة الأساس على الفرد العامل، لذا لابدّ من خلق نوع من التعاون بين الإدارة والأفراد العاملين، وخاصة الجانب السايكولوجي، والذي له الدور البارز في تقبل أو رفض مفاهيم جديدة تصاحبها تغيرات، حتى لو كانت بسيطة، ستكون هنالك مقاومة ضد هذه التغيرات.

لذا تبرز أهمية دراستنا في الآتي:

أ) إنّ سايكولوجية الأفراد العاملين تترك آثارها على نشاطاتهم الإنتاجية المختلفة وبالجودة المطلوبة.



ب) تؤثر انشطات السايكولوجية الداخلية للأفراد العاملين على العلاقات غير الرسمية والرسمية عند بث أفكار الجودة الشاملة.

ج) لسايكولوجية الأفراد العاملين الدور البارز في تقبل أو رفض إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها لأول مرة.

٢. هدف الدراسة:

إنّ الهدف الأساس لدراستنا هو تحليل سايكولوجية الأفراد العاملين وتفعيل العلاقة المنطقية بين الأفراد والأشياء التي يتقبلها أو لا يتقبلها عند تطبيق المفاهيم الجديدة للجودة الشاملة والتي تدفع الأفراد إلى الشعور بالرضا أو عدم الرضا. لذا تكمن أهداف دراستنا بالآتي:

أ) إبراز الدور الإستراتيجي لسايكولوجية الأفراد العاملين في تقبل إدارة الجودة الشاملة وتهيئتهم سايكولوجياً لتحقيق هذا الهدف، وبالتالي ستحقق المنظمة الميزة التنافسية.

ب) استخدام مجموعة من النظريات الخاصة بالعلوم السايكولوجية وإمكانية تطبيقها في واقع حال الشركة المبحوثة لتقبل مفاهيم وأفكار الجودة الشاملة.

ج) تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ولابدّ من إتفاقها، سايكولوجية تدعو إلى التغير باستمرار العاملين.

د) زيادة الجودة والإنتاجية إلا على ظل خلق سايكولوجية تدعو إلى التغير باستمرار نحو الأحسن.

هـ) خلق نوع من القيادة الذي يقع على عاتقها كيفية تحليل سايكولوجية أفرادهم وكيفية استخدام أنظمة الحوافز ومشاركة الأفراد العاملين والتدريب والعناية المناسبة وتهيئة ظروف العمل المناسبة للأفراد لتحقيق الجودة المطلوبة.

٢- مشكلة الدراسة:

إستناداً للأهمية والأهداف سابقة الذكر سيتم في هذه الفقرة إبراز مشكلة الدراسة، والتي ستكون على شكل تساؤلات سيجيبنا عليها متن البحث، وهذه التساؤلات هي:

أ) هل هناك علاقة بين دور لسايكولوجية الأفراد العاملين وبين مفاهيم الجودة الشاملة عند تطبيقها؟

ب) هل من الممكن استخدام نظرية فرويد في تهيئة الأفراد سايكولوجياً لأجل تطبيق مفاهيم وأفكار الجودة الشاملة؟

ج) هل من الممكن تطبيق نظرية أدلر على سايكولوجية الأفراد لتقبل مفاهيم الجودة الشاملة؟

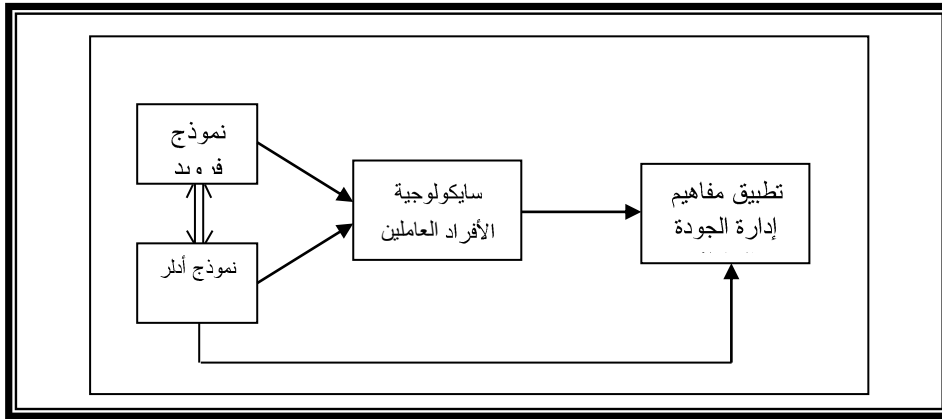
د) هل إنّ سايكولوجية الأفراد تؤثر سلباً أو إيجاباً على قبول التغيرات اللازمة، وخاصة في مجال الجودة الشاملة؟

٣- فرضيات وأنموذج الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة تنبثق مجموعة من الفرضيات الرئيسة، وهي:

- أ) هنالك علاقة بين سايكولوجية الأفراد والجودة الشاملة.
- ب) هنالك علاقة بين نموذج فرويد وإدارة الجودة الشاملة.
- ج) هنالك علاقة بين نموذج أدلر وإدارة الجودة الشاملة.
- د) هنالك علاقة بين نموذج فرويد وأدلر وإدارة الجودة الشاملة.

أنموذج الدراسة:



شكل (١) أنموذج الدراسة

٤- أساليب جمع البيانات:

تمّ الإعتماد في عملية جمع البيانات على الآتي:

- أ) المصادر العربية والأجنبية.
- ب) الدوريات والرسائل الجامعية.
- ج) المقابلات الشخصية مع أفراد عيّنة الدراسة.
- د) إستمارة الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض.
- هـ) البرنامج الإحصائي **Spssv10**.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: سايكولوجية الأفراد العاملين:

الفرد العامل حاله حال أي شخص طبيعي، فهو يؤثر ويتأثر أيضاً بمجموعة الأفراد العاملين، لذا كل منظمة تتعامل مع مئات من الأفراد – إذا صحّ التعبير – وكل فرد له خصوصية تختلف عن الفرد الآخر، واختلاف نفسياتهم كاختلاف بصمات إبهام اليد، وهذا سيعيق عمل المنظمة في كيفية تفسير هذه النفسيات المختلفة كي تجذبها نحو تحقيق هدفها النهائي.

#### ١- السايكولوجية (النفس):

قبل التطرق إلى مفهوم السايكولوجية، لابدّ من التفريق بين المفردات الآتية (النفس، الشخصية، السلوك) وحسب ما جاء به الباحثون، حيث يرى خربي النفس (هي مجموعة الأفكار والمشاعر والأحاسيس والميول والرغبات والذكريات والإنفعالات). ويضيف أيضاً السلوك الظاهر وكل ما يصدر عنه من نشاط عقلي (الإدراك والتذكر والتحليل والتفكير والتعلم وكل ما تشعره الإنفعالات الوجدانية (حربي، ١٩٨٩: ٥٣). أما الديوه جي فيري السايكولوجية هي مجموعة من العوامل التي تؤثر على قرار الأفراد، وبدورها تعد مؤثرات داخلية، وتضم: الدوافع، الإدراك، المواقف والتعلم (الديوه جي، ١٩٩٩: ٤). أما الحسن، فيرى بأن السايكولوجية أو النفس هي عملية تتكون من السرور والألم والإرتياح وامتعاض وحزن وغير ذلك، وتخيل وتصور وانتباه وإدراك، والبحث أيضاً في الإستعدادات الطبيعية والمكتسبة، كالذكاء والمواهب المختلفة والغرائز والخلق، وغيرها (الحسن، ١٩٩٩: ٤٥٣). وهناك العديد من علماء النفس والنفس الاجتماعي والفلسفة الذين تطرقوا إلى علم النفس أو السايكولوجية، أمثال أفلاطون (Platon) وأرسطو (Aristote) وليبنز (Leibniz) وكانت (Kant) وهارتمان (Hrtman) وفرويد (Freud) وأدلر (Adler) وبافلوف. فكل من هؤلاء العلماء ركّز على عامل مشترك في السايكولوجية، وهو عملية الشعور واللاشعور، (حيث اعتمدت السايكولوجية على التفكير الشعوري يقتصر على النقد والإنكار والمقابلة والتصحيح والتصنيف والقياس والموازنة والربط، واستنتاج العام من الخاص، وترتيب الحالات الخاصة تبعاً للقاعدة العامة، غير أنه لا يمكن للفرد أن يبدع في الإنتاج أو سيتفنن فيه، إذ يعتمد الإنسان في ذلك على اللاشعور كل الإعتاد (رمزي، ١٩٨١: ٢٤).

أما الشخصية، فيمكن تعريفها حسب رأي داغر وصالح، هي مجموعة من الخصائص النفسية التي تؤثر في أنماط السلوك الفردي بشكل عام ومنسق خلال المواقف والأوقات المختلفة (داغر وصالح، ٢٠٠١: ٢٤٠) (Buchananl & Huczynski, 1997: 139).

أما عبيدات، فقد عرّف الشخصية بأنها تلك الصفات والخصائص النفسية الداخلية التي تحدد وتعكس كيفية تصرف أو سلوك الفرد نحو كافة المنبهات الداخلية أو الخارجية البيئية التي يتعرض لها بشكل دوري منتظم (عبيدات، ١٩٨٨: ١٩٤).

تُعرّف الشخصية بأنها مجموعة الخصائص، التجارب والسلوك التي تكون الفرد، فهي تركيب داخلي للفرد، والطريقة التي يتم فيها تنظيم هذه العوامل وتجعل كل فرد منفرداً ومتميزاً بشخصية معيّنة (الديوه جي، ١٩٩٩: ٤٥١)، وتُعرّف بأنها عبارة عن تنظيم ديناميكي مكوناً من عدد من العناصر المتفاعلة مع بعضها في حالة متغيرة باستمرار (هاشم، ١٩٨٠: ٦٩).

أما السلوك، فهو أي حركة أو فعالية مقصودة يؤد بها الفرد، وتأخذ بعين الاعتبار وجود الأفراد الآخرين، وقد يكون سببها البنية أو الأحداث التي تقع فيها، أو الأشخاص الذين يلزمون الفاعل الاجتماعي الذي يقوم بعملية الحدث أو السلوك، حيث أنّ سلوك الفرد يتغيرن وقت لآخر تبعاً لطبيعة وأهمية الأدوار الاجتماعية التي تتفاعل مع دوره الوظيفي (الحسن، ١٩٩٩: ٣٣٢). أما النجار فيعرّف السلوك على أنه أي تصرف للفرد أو للجماعة أو للمنظمة، وهو محدد وقابل للقياس، وهو نتيجة للتفاعل بين مجموعة العوامل البيئية وبين مجموعة العوامل الداخلية للفرد (الحسن، ١٩٧٨: ٢٥).

من خلال ما تقدم تمّ توضيح السايكولوجية والشخصية والسلوك، لأنّ أكثر الدارسين لا يستطيع التفريق بين المفردات في أعلاه. وستقتصر دراستنا على العوامل السايكولوجية والتركيز على نظرية أدلر ونظرية فرويد في تفسير نفسية أو سايكولوجية الأفراد العاملين ودور ذلك في تحقيق الجودة. ولا يخفى علينا أنّ الدين الإسلامي أيضاً لم يهمل هذا الجانب، حيث كانت هنالك العديد من الآيات البيّنات التي تناولت نفسية الأفراد، وكما في قوله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا...﴾ وهنا العمل الصالح مرتبط بالنفس البشرية، وبالتالي العمل الذي تمّ إتقانه، وبضمنه العمل المناط للأفراد العاملين، فله الأجر الدنيوي والأخروي، حيث الأجر الأول يتعلق بالحوافز والرضا والأجر المادي المدفوع، أما الأخروي فهو الثواب الذي يحصل عليه الإنسان في الآخرة في قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾ فهذا ثواب الأفراد الذين يعملون العمل الصالح، وثوابهم الجنة والخلود فيها.

وقوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا﴾ وقوله تعالى: ﴿وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرٍ يُسْرًا﴾ وقوله تعالى: ﴿وَمَنْ يَأْتِهِ مُؤْمِنًا قَدْ عَمِلَ الصَّالِحَاتِ فَأُولَٰئِكَ لَهُمُ الدَّرَجَاتُ الْعُلَىٰ﴾

وغيرها من الآيات التي تركز على العمل الصالح. وأيضاً تطرّق القرآن الكريم إلى النفس، وهنالك العديد من الآيات التي توضّح ذلك. إذن من خلال ما تقدم يتّضح الدور الأساسي الذي تلعبه نفسية الأفراد العاملين في العمل، وخاصة الأعمال الصالحة أو الأعمال المتقنة، لذا يجب التركيز على سايكولوجية الأفراد ودورها في تحقيق الجودة، حيث عند استخدام هذه العلوم في تحليل حاجات العاملين ودوافعهم على العمل والمقاومة الإنسانية تجاه التغيرات التنظيمية المختلفة الهياكل التنظيمية وكيفية وضع متخذ

القرار لبيئة تنظيمية تسمح بتحقيق الرضا ورفع معدلات الإنتاجية (النجار، ١٩٧٨: ٣٨). وهذا له دور أساسي في إضافة متغير جديد على سايكولوجية الأفراد العاملين، مثل الجودة الشاملة، لذا لابد من دراسة العوامل النفسية دراسة مستفيضة لأجل إنجاح هكذا فلسفة وهي إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سنراه في الفقرات اللاحقة.

#### ثانياً: السايكولوجية وعلاقتها بإدارة الجودة:

لقد تمت الإشارة فيما سبق إلى الشخصية والسلوك، وكانت الشخصية تتكون من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض، وضمن الأجزاء الرئيسة للشخصية هي النفس أو السايكولوجية، وهذه تضمن التنظيم الشعوري واللاشعوري لحاجات الإنسان وأهدافه وقدراته ومشاعره وقيمه وتقاليده واتجاهاته ومعتقداته... إلخ. وهذه السايكولوجية أيضاً تبني تفاعلات واتصالات إجتماعية مع الآخرين. إذن الفرد، وأخص هنا الفرد العامل يغير سايكولوجيته بحيث تتفق مع التغيرات الجديدة في البيئة، وخاصة عند إدخال تغيرت في مفاهيم ومبادئ الجودة، وبالتالي يتفق سلوكه مع سلوك الأفراد العاملين وقيم المجموعة، لذا لابد من تغير في السايكولوجية لقبولها للتغيير الجديد، وهذا التغيير قد يكون تدريجياً أو فجائياً. فهنا يقع على عاتق الإدارة استخدام التغير التدريجي لتقبل الأعمال الجديدة التي ستفرزها إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي سيكون التغير في قدرات الأفراد وحسب مراحل جديدة وتضمن بث أفكار وستراتيجيات إدارة الجودة الجديدة حتى تتقبلها سايكولوجية الأفراد العاملين، لأن أغلب الأفراد العاملين يرفضون في قرارة أنفسهم أي تغيير، وخاصة هذا التغيير إذا أحدث تناقلاً بين المناصب والوظائف والهيكل التنظيمي، مما يبعث الخوف في نفس الفرد من هذا التغيير، وهذا ما تحثه استراتيجيات الجودة، إذ لابد من تغير هياكل ومناصب عمل وإضافة أعباء جديدة، وخطط عمل جديدة. لذا لابد من التدرج في عملية التغير وتهيئة الأفراد سايكولوجياً لتقبل هكذا تغيرات، وخاصة المتعلقة بالجودة. أما التغير المفاجيء قد يؤدي إلى حدوث إنهيار في نفسية الأفراد، مثلاً إدخال الجودة الشاملة وتغير مواقع العمل، مما يمتلك بعض الأشخاص الخوف من هذا التغير، وبالتالي سينعكس على أدائه وإنتاجيته، ويصبح رفض دائم لديه لشبح إدارة الجودة الشاملة، إن صح التعبير.

وهناك مجموعة من التعاريف لإدارة الجودة، والتي تؤكد دور الأفراد العاملين فيها، وكما عرّفها (Mike, 1996: 18)، وهي عملية إشترك وإلتزام كل من الإدارة والأفراد في نشاطات المنظمة لسدّ متطلبات المستهلك أو تجاوزها. من خلال التعريف في أعلاه كان هنالك دور بارز للأفراد العاملين، بحيث تتم إدارة الجودة من خلال إشراك الأفراد وإلتزامهم مع الإدارة، وهنا يكون دور أساسي لسايكولوجية الأفراد في توجيه أنشطتهم وتحقيق هدف المنظمة.



أما جائزة مالكوم بالدرج فقد أعطت أهمية للأفراد العاملين، وكانت هذه الأهمية تتكون من ١٥٠ درجة من أصل ١٠٠٠ درجة، وهذا يدل أيضاً على أهمية العنصر البشري ومعرفة نفسياتهم عن كُتب، والتعامل معها بحذر (Russel & Taylor,1998:113)، وبالتالي يسكون الفرد العامل هو المحور الأساسي الذي تدور عليه عجلة الإنتاج. وهناك مجموعة من الباحثين ركزوا على الدور الفاعل الذي يلعبه الأفراد العاملون في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتحت مسميات مختلفة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

(أ) تشكيل فرق العمل.

(ب) مشاركة الأفراد العاملين.

(ج) اندماج الأفراد.

(د) مسؤولية كافة العاملين.

(Russel & Taylor,1995:93)

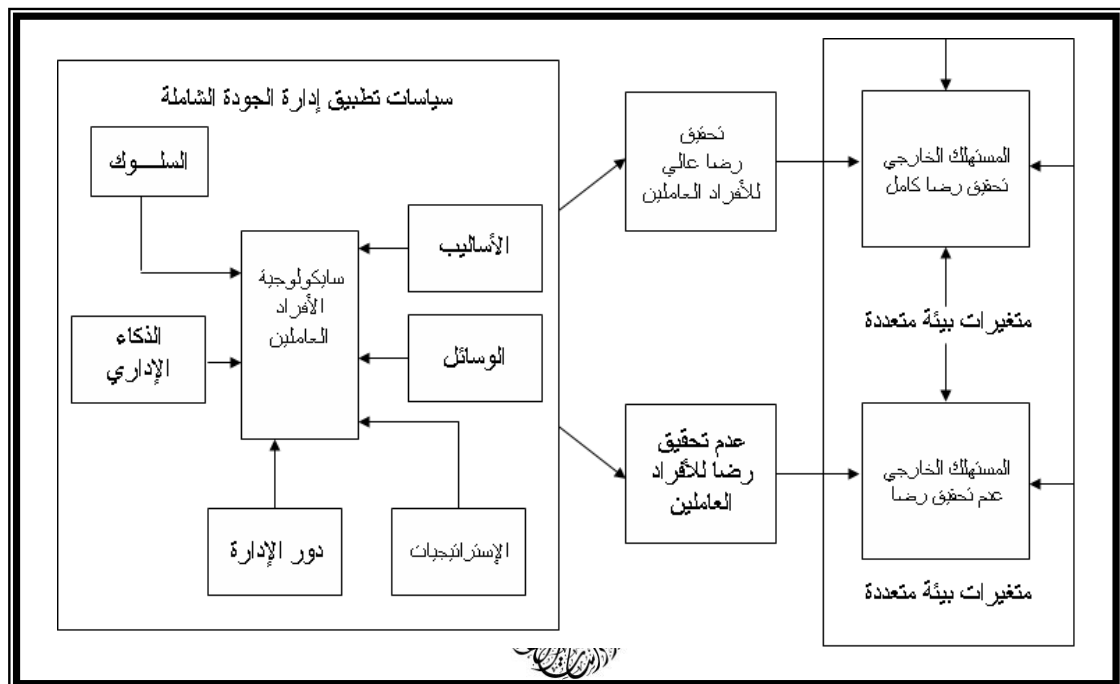
(Besrgman & Kelefsio,1994:23)

(Krajaweski &

(Goetsch & Davis,1997: 13)

Ritzman,1999:245)

ومن خلال ما تقدم، أغلب الباحثين أكدوا على حقيقة مهمة، ألا وهي هنالك دور استراتيجي وبارز للأفراد في تحقيق الجودة يكرّس من خلال تفهم سايكولوجياتهم وتحليلها تحليلاً دقيقاً لأجل تحقيق هدف هذه أو تلك المنظمة، وتحقيق إشباع كامل لحاجاتهم، والذي ينعكس إيجاباً على كل حاجات المستهلك الخارجي، وإتقان عملية الإنتاج وتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وهي الموضحة بالشكل أدناه (٢). إذن لابدّ على متخذ القرار أن يراعي سايكولوجية الأفراد العاملين والتصرف مع الفرد العامل بحذر، بكونه المحور الأساسي الذي تقوم به عملية الإنتاج وإتقانها .



## الشكل (٢)

السايكولوجية وانعكاسها على المستهلك الخارجي

ثالثاً: دور النظريات السايكولوجية في إدارة الجودة:

هنالك العديد من النظريات التي تطرقت إلى دراسة سايكولوجية الأفراد، وهذه النظريات تنطبق على جميع الأفراد العاملين، لذا سيتم التركيز على أهم هذه النظريات، وهي:

١- نظرية فرويد.

٢- نظرية أدلر.

وسيتّم توضيح كيفية تأثير أفكار ومفاهيم هذه النظريات على نفسية الأفراد العاملين من خلال تكيفها ودراساتها بما يلائم عمل المنظمة، وهل من الممكن الإستفادة من هذه النظريات في تبني إدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي توضيح مختصر لكل نظرية، وأهم المرتكزات الأساسية التي قامت بها:

١- نظرية فرويد.

تقوم نظرية فرويد على أساس دراسة نفسية الفرد وانعكاسات ذلك في سلوكه، حيث يبين فرويد بأن هنالك ثلاثة أجزاء لنفسية الإنسان (البكري، ٢٠٠١: ١١٣) وهي:

أ) اللاشعور أو العقل الباطن:

وقبل التطرق إلى اللاشعور، هنالك عدة جهات نظر لدراسة الغرائز لدى الأفراد، ويقول فرويد إنّ أي فرد يمر بعدة مراحل، وهي:

● مرتبة التعشق الذاتي:

في هذه المرحلة، الفرد لا يعرف كيانه، ولا يكون لديه تفتن إلى وجود نفسه، وهي المرحلة الأولى لبداية الفرد، فبهذه الحالة يمكن عكس ذلك أيضاً عند استخدام الجودة لأول مرة من حيث الاستراتيجيات والأهداف الجديدة والتغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة. لذا لا بدّ وأن يكون هنالك نوع من التعشق الذاتي للفرد بكونه سينجز العمل المناط به، وأن يشبع رغباته وحاجاته في البقاء والحفاظ على أعلى جودة ممكنة، فلذلك فإنّه يلتمس قوة جذب نحو تحقيق هذه الجودة، والتي يطلق عليها فرويد بـ (اللذة).

● المرتبة (الترجسية):

هنا تكون الذات قد تبينت واتضحت وحدتها، فهنا الفرد العامل الذي يعمل وينجز الجودة الشاملة بأقل الأخطاء، فيهم بنفسه، ويعتبر بأنه قدّم شيئاً جيداً، وبدأ يدرك أبعاد الجودة الأساسية، وهذا الهيام سيخلق منه فرداً كفوءاً ضمن أفراد المنظمة.

● مرتبة (تعشق الغير):

هنا الإتجاهات الغريزية تبدأ بالتوجه نحو المجموعة، ويبدأ الفرد يقارن بنفسه ويقارنها بالغير، ويصبح انجذابه غير طبيعي نحو المجموعة لتحقيق الجودة الشاملة التي تم إدراكها في المرتبة الثانية. من خلال ما تقدم يظهر لنا بأنه لابدّ في البداية من صياغة لذات الأفراد العاملين، وبالتالي رب الجودة بذاته وكيانه، واعتباره إنساناً قد حقق كسباً معيناً، وأضاف نوعاً من المعرفة إلى سايكولوجيته، وهذه المعرفة الجديدة المتمثلة بالجودة الشاملة والانتقال إلى المرحلة الثالثة، وهي تصدير هذا العمل نحو المجموع لبناء أواصر وثقافة مشتركة بينه وبين الأفراد العاملين. وهنا سيكون الدور الكبير على عاتق الإدارة العليا في كيفية تفهم سايكولوجيات الأفراد العاملين، وكيفية التعامل معها لتحقيق هدف الجودة، والذي سيكون وفق المراتب سابقة الذكر.

أما عملية اللاشعور، وهو أكبر المراتب النفسية خطراً، وأعمقها أصولاً في النفس، لأنه يشمل القوى الموجهة للتفكير والنشاط، كما يحتوي على الميول البدائية والغرائز الفطرية التي تسيطر على سلوك الفرد، وتبعث الحركة، وتقيم الطاقة في حياة الفرد النفسية كلها (رمزي، ١٩٨١: ٤٦). لذا يكمن في اللاشعور عدد من الغرائز والدوافع دائمة الحركة، وتحفز الأفراد لتحقيق هدف ما لتلمس لنفسها مخرجاً، جاهدة لإشباع نفسها ولتخفف من النشاط والتوتر الذي تعمل فيه، وبالتالي ستدفع الأفراد لتحقيق هدف الجودة الشاملة. وهذا ما سماه فرويد (اللهو). وهذا يتأثر بالعالم الخارجي، فيعمل على إيجاد الصلة بين الفرد والظروف التي تحيط به، وبالتالي ستكون هنالك عملية لتعشق غريزي بين الأفراد وبين العمل المناط بهم وهو الجودة الشاملة، باعتبار تحقيقها إشباع لغرائزه الأساسية بأنّ الفرد قد حقق شيئاً ما.

(ب) الأنا:

وهو تلك القوة التي بثت في كل منّا الشعور بكيانه وبشخصيته (رمزي، ١٩٨١: ٤٦) وبالتالي سيققق أي فرد رغباته التي تتطلب الإشباع بعد موافقة (الأنا) بكون العمل المنجز ذو جودة شاملة وهو راضٍ كل الرضا عنها، وفي بعض الأحيان الأنا لا تقبل أو تدحض بعض الأعمال إذا كانت هذه الأعمال تؤدي إلى التلف أو الضياع، مما يعكس على رداءة الجودة، فهي بهذا ستكون أشبه بالرقابة على (اللهو)، وبالتالي لا يتحرك الأخير إلا بموافقة الأول.

(ج) الأنا الأعلى أو الذات العليا:

وهذا يكون موجّه عام للأنا، ويكون بمثابة المراقب على العلاقات بين (الأنا والهو) خوفاً من الأخطاء التي تقع فيها الأنا، أي عند إنتاج سلع وخدمات لابدّ وأن تنصف هذه السلع والخدمات بأعلى جودة، حتى لو قبل الأنا بالجودة الأقل فإنّ الأنا العليا ستكون بمثابة رقيب يصقل الأنا أكثر جودة في المنتج.

إذن مما تقدم لنا بوجود غرائز وحاجات، وهذه الغرائز والحاجات ستكون موجهة لإنتاج سلع وخدمات بجودة عالية، وهنا عملية الإنتاج ستخضع لعملية رقابة الأنا، وهذه الأنا والهو سيكونان مراقبان من قبل الأنا الأعلى، والتي لابد من التركيز على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والقبول بها نفسياً من قبل الأفراد العاملين.

## ٢- نظرية أدلر:

يعد العالم أدلر من علماء النفس الذين قدموا علم النفس الفردي، وسيتم الاعتماد هنا على أفكاره الأساسية، والتي يمكن الاستفادة منها في مجال إدارة الجودة الشاملة. لذا كان تركيز أدلر على الجوانب الآتية، وهي:

### أ) القصور:

يعتبر أدلر القصور هو عجز الفرد عن العمل بسبب قصور أحد أعضاء جسمه، وبالتالي كل فرد يحس بقصور معين يزيد شعوره بعدم الأمن، وبالتالي ستؤثر على حياته النفسية، وهنا في مجال إدارة الجودة إذا أحسّ الأفراد العاملون بأنهم قاصرين عن عمل معين، وليكن كيفية تطبيق الجودة هذا سيولد عندهم شيئاً من الخوف وفقدان وظائفهم، وسيكون خطراً على أمنهم، وبالتالي سينتابهم حسن القصور، مما يدفعهم إلى تفهم إدارة الجودة الشاملة لتقليل هذا القصور، وذلك عن طريق التدريب أو توجيه الإدارة الأعلى، وسيقع الدور على عاتقها في تقليل حالة القصور هذه وردم الفجوة بين إدارة الجودة الشاملة والفرد العامل. وتظهر لنا الإرادة للبحث عن التعويض المناسب وكيفية تقليل الشعور بالقصور، وهكذا يصل أدلر إلى أن يقرر أنّ الشعور بالقصور موجود إلى حدّ ما في كل إنسان، لأننا جميعاً نجد أنفسنا في ظروف وأحوال نرغب في تحسينها (رمزي، ١٩٨١: ٨٢).

### ب) الغائبة:

الحياة النفسية للأفراد تتحدد على رأي أدلر تبعاً للغاية التي ينحو الفرد نحوها، وينبع ذلك من حاجة الكائن الحي للتوافق مع البيئة التي يعيش فيها.

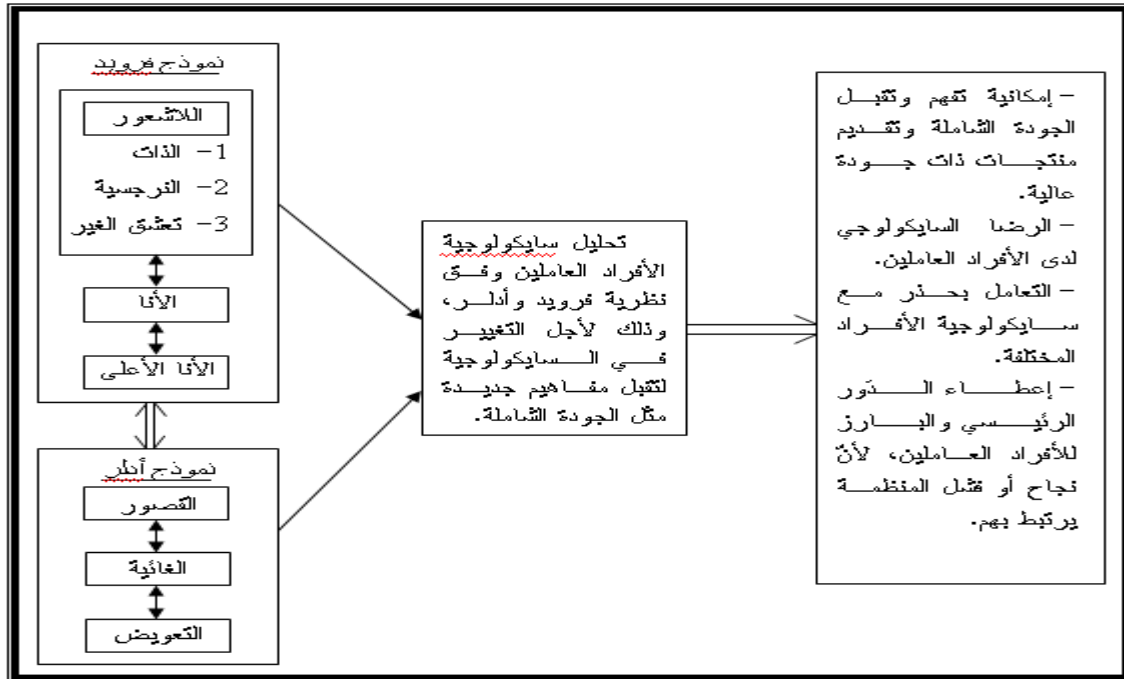
لكل فرد عامل هدف نهائي أو غاية يسعى لتحقيقها، لذا من الصعوبة تفهم سلوكياته وأعماله، إلا إذا تعرّفنا على الغاية التي يسعى نحوها.

ويضيف أدلر (إننا لو نظرنا إلى الأمر عن كثب لوجدنا أنّ القانون الآني يتحكم في سير كل الأمور النفسية، وهو أننا لا نستطيع أن نفكر أو نشعر أو نعمل دون إدراك لهدف ما). إذن الفرد العامل عند تطبيقه لإدارة الجودة وتقليل قصور الفهم لها سينتج عن ذلك أهداف معيّنة، ولتكن الحصول على حوافز معنوية أو مادية أو الوصول إلى منصب وظيفي أعلى أو زيادة الأجر أو لغاية أخرى. كل هذه ستكون هدفاً نهائياً للفرد العامل، أضف إلى ذلك رضا الإدارة العليا عن الفرد العامل عن تحقيقه للجودة الشاملة، وقد يكون هدف الفرد هو رضا رئيسه عنه. كل هذه الأشياء ستقود الأفراد العاملين إلى اعتبار الجودة الشاملة هدفاً نهائياً. ولتحقيق هذا الهدف يتطلب منهم تقبل هذا المفهوم نفسياً، لأنه يحمل بين طياته لهم المستقبل المشرق والحياة الأفضل.

#### ج) التعويض:

وهنا يقصد بالتعويض أنّ الشعور بالنقص سيدفع الإنسان للبحث عن الضمان لأمنه، ويخفف شعوره بالذلة. لذا فإنّ هذا الشخص القاصر سيبحث عن تعويض لقصوره والانتصار عليه، وبذلك ينقسم التعويض إلى التعويض عن حساسات القصور أولاً واتجاه الحركة النفسية على الدوام إلى الأعلى ثانياً. ومن هذا المنطلق، ولأجل تقليل حالات القصور في فهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة من قبل الأفراد، لذا سيميلون إلى تعويض هذا القصور من خلال التدريب والتعليم وتفهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتقليل فجوة القصور. هذا من جانب، أما الجانب الآخر، فهو بذلك سيحقق غاية أعلى وهدف ما تريده نفسه من خلال فهم كيفية تطبيق إدارة الجودة وتقبلها سايكولوجياً.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي، والذي يوضّح عملية المزج بين النظريتين للوصول إلى تحليل أمثل سايكولوجية للأفراد العاملين، وذلك لتهيئتهم سايكولوجياً لتقبل مفاهيم جديدة وتغير مفاهيم قديم، وخاصة المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. وستكون النتيجة النهائية إمّا تقبل أو عدم تقبل للأفكار الخاصة بالجودة وتقديم منتجات ذات جودة عالية، وهي كما موضّحة في الشكل (٣).



شكل (٣) دور نظرية فرويد وأدلر في الجودة الشاملة

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

حيث يتضمن هذا المبحث تحليل إستمارة الإستبانة ومحاورها الأساسية والمتمثلة بـ:

- ١- تحليل المعلومات العامة.
- ٢- التفسير السايكولوجي لنموذج فرويد.
- ٣- التفسير السايكولوجي لنموذج أدلر.
- ٤- تحليل متغيرات إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- العلاقة بين نموذج فرويد والجودة الشاملة.
- ٦- العلاقة بين نموذج أدلر والجودة الشاملة.
- ٧- إختبار فرضيات الدراسة.

وتمّ اختبار عينة الدراسة والمتكونة من ( ٣٠ ) فرداً عاملاً في معمل سمنت الكوفة الجديد، ووزعت إستمارة الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، وانقسمت إلى محورين أساسيين، المحور الأول معلومات عامة، والمحور الثاني والمتعلق بالمعلومات الخاصة والمتضمنة (التفسير السايكولوجي لنموذج فرويد وأدلر ومتغيرات الجودة الشاملة). وتضمنت كل فقرة ثمانية أسئلة فقط، والتي غطت كل فقرة، وفي جدول يوضّح عينة الدراسة، وتمّ الحصول عليها من محور المعلومات العامة:

جدول (١) المعلومات العامة

هل توفّر إدارة الجودة الشاملة	التحصيل الدراسي	عدد سنوات الخدمة	الطبقة الحالية	الجنس	
				نعم	لا
٩	٣	أمي	إنحصرت بين العامل ومدير القسم	١٧	ذكر
	٥	يقرأ ويكتب			
	٤	إبتدائية		١٣	أنثى
	٥	إعدادية			
	١٣	بكالوريوس			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على إستمارة الإستبانة.

وفي أدناه الجدول (٢) يوضّح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة قيد الدرس.

(( الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة ))

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
VAR00001	30	1.00	5.00	2.433	1.4782
VAR00002	30	2.00	5.00	3.9333	1.0483
VAR00003	30	2.00	5.00	3.9667	1.0334
VAR00004	30	1.00	5.00	3.8667	1.3578
VAR00005	30	1.00	5.00	3.6667	1.3476
VAR00006	30	1.00	5.00	1.0333	1.0334
VAR00007	30	2.00	5.00	4.2667	.9072

VAR00008	30	1.00	5.00	4.1000	.9948
VAR00009	30	1.00	5.00	3.7333	1.4421
VAR00010	30	1.00	5.00	3.8000	1.1567
VAR00011	30	1.00	5.00	3.9333	1.0807
VAR00012	30	2.00	5.00	7404000	.7240
VAR00013	30	3.00	5.00	4.0667	.5713
VAR00014	30	1.00	5.00	3.333	1.3218
VAR00015	30	2.00	5.00	4.0333	.9994
VAR00016	30	3.00	5.00	4.2667	.7849
VAR00017	30	1.00	5.00	3.5333	1.1059
VAR00018	30	1.00	5.00	3.9333	.9803
VAR00019	30	1.00	5.00	3.9333	1.2015
VAR00020	30	1.00	5.00	4.2667	.9444
VAR00021	30	2.00	5.00	4.2667	.9072
VAR00022	30	1.00	5.00	4.0333	1.0662
VAR00023	30	1.00	5.00	3.6000	1.2205
VAR00024	30	1.00	5.00	3.3667	1.5421

ومن خلال الجدول في أعلاه والذي يوضح عدد أفراد العينة والمكونة من ((٣٠)) بحيث وكذلك  
العمود الثاني والثالث والمتعلق بأدنى تكرار وأعلى تكرار حصل عليه كل سؤال وأيضاً ثم التوصل أي  
حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن خلال الجدول يتضح لنا بأن أعلى وسط حسابي كان  
نصيب السؤال رقم (١٣) حيث حصل على وسط حسابي مقداره ٤,٤٦ وهذا يدل أهمية هذا السؤال  
واتفاق أغلب إجابات العينة عليه والقائل ((أسعى دائماً لتقليل القصور في تفهم الجودة عن طريق  
التدريب المستمر لتحسين الجودة)).

وكان أغلب أفراد العينة يتفقون على كون التدريب أحد الأركان الأساسية في تقليل القصور والتلف  
وبالتالي سيعود الى تحسين المنتجات أما أقل وسط حسابي فكان من نصيب السؤال رقم ((١)) والبالغ  
٢,٤٣ وتعاد السؤال هو هنالك تعارض سايكولوجي مع مفهوم الجودة حيث إتفق أغلب المسجلين على  
عدم وجود تعارض نفسي وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي تم التوصل اليه وتراوحت الاوساط



الحسابية بين هذين الوسيطين وهي موضحة في الجدول السابق. وفيما يلي تحليل لمتغيرات الدراسة وكالاتي:

أ- التفسير السايكولوجي لنموذج فرويد :

وكل تم ذكره لقد تم تكييف نموذج فرويد وصياغة أسئلة خاصة تتناسب وتفسير إدارة الجودة الشاملة حيث تضمن هذا المتغير ثمان أسئلة أساسية حاول فيها الباحث تفسير النموذج الخاص بفرويد ليطلق التفسير السايكولوجي للأفراد العاملين باتجاه الجودة الشاملة وتم تحليل هذه الأسئلة باستخدام نظري البرنامج الأحصائي الذي سبق ذكره وفيما يلي تحليل لعلاقات الارتباط البيني أي بين الأسئلة الخاصة بنفس المتغير وهي كما توضح مصفوفة الارتباط في الشكل ( ٤ ) الآتية:

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
V١	١							
V٢	.865	١						
V٣	.845	.953	١					
V٤	.769	.938	.931	١				
V٥	.802	.936	.883	.936	١			
V٦	.780	.925	.905	.913	.924	١		
V٧	.708	.890	.893	.954	.893	.910	١	
V٨	.743	.889	.875	.904	.900	.969	.925	١

الشكل (٤) مصفوفة الارتباط البيني بين متغيرات نموذج فرويد

وكما هو ملاحظ من خلال المصفوفة في أعلاه لقد سجل أعلى ارتباط بين السؤال السادس والسؤال الثامن من حيث كانت علامة الارتباط ٩٦. علاقة إيجابية قوية أما أقل علاقة ارتباط لقد سجلت بين السؤال الاول والسؤال السابع حيث كانت علاقة إيجابية أيضاً ولكنها أقل من سابقتها وهذا يدل على ترابط أسئلة المتغير الخاص بالتفسير السايكولوجي ونموذج فرويد.

ب- التفسير السايكولوجي لنموذج أدلر :

أيضاً تم صياغة هذا النموذج الخاص بأدلر وتكييفه لكي يعمل على إدارته الجودة الشاملة فرع صياغة ثمان أسئلة خاصة وفيما يلي تحليل لهذه الأسئلة لمعرفة للآثار الارتباط التثبتي أي بين أسئلة نفس المتغير وهي كل موضحة في مصفوفة الارتباط في الشكل (٥) الآتية :

	V٩	V١٠	V11	V12	V13	V14	V15	V16
--	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

V <sub>9</sub>	١							
V <sub>10</sub>	.869	١						
V <sub>11</sub>	.817	8.99	١					
V <sub>12</sub>	.908	.840	.829	١				
V <sub>13</sub>	.908	.829	.722	.950	١			
V <sub>14</sub>	.884	.929	.885	.929	.837	١		
V <sub>15</sub>	.904	.831	.832	.986	.878	.905	١	
V <sub>16</sub>	.974	8.96	8.35	.837	8.66	.942	.911	١

الشكل ( ٥ ) مصفوفة الارتباط البيئي بين متغيرات نموذج أدلر

ومن خلال الشكل في أعلاه حيث إتضح بوجود علاقات ارتباط ايجابية بين أسئلة متغير نموذج أدلر وكما هو واضح حيث كانت أعلى ارتباط بين السؤال (١٢) والسؤال (١٣) حيث كانت أعلى علاقة إيجابية قوية والمتضمنة هدف أي فرد هو الوصول الى الجودة الأعتى وذلك عن طريق التدريب المستمر لتحسين الجودة أن أقل علاقة ارتباط فكانت من نصيب السؤال ١١ والسؤال (١٣) حيث كانت ٧٢٢. وهي أيضاً إيجابية وهي محاولة لتقليل الفجوة بين الفعلي والمخطط من الأعمال لتقليل القصور وذلك عن طريق أيضاً التدريب المستمر. وهكذا الباقي الأسئلة وهي كما موضحة في الشكل (٦) ج- متغيرات ادارة الجودة الشاملة.

تم تصميم ثمان أسئلة خاصة بإدارة الجودة الشاملة وأيضاً سيتم التطرق في هذه الفقرة الى علاقات الارتباط البيئي بين أسئلة متغير إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي المصفوفة التي توضح ذلك في الشكل ( ٦ ).

	V16	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24
V <sub>17</sub>	١							
V <sub>18</sub>	.893	١						
V <sub>19</sub>	.884	.904	١					
V <sub>20</sub>	.850	.839	.903	١				
V <sub>21</sub>	.919	.833	.905	.920	١			
V <sub>22</sub>	.891	.926	.878	.915	.917	١		

٧٢٣	.930	.899	.811	.944	.909	.912	١	
٧٢٤	.933	.906	.881	.804	.919	.915	.925	١

شكل ( ٦ ) علاقة الارتباط البيني بين أسئلة متغير إدارة الجودة

ومن خلال الشكل في أعلاه حيث اتضح بأن أعلى علاقة ارتباط كانت بين السؤال السابع عشر والسؤال الرابع والعشرون حيث كانت ٠,٩٣٣ وهذا يؤكد حقيقة أساسية وهي أي عند تطبيق الجودة وتفهمها من قبل الأفراد العاملين سيقفل الخوف وفقدان العمل والقصور السايكولوجي عند تطبيق مناهجها. أما أقل علاقة فكانت من نصيب السؤال رقم عشرون والسؤال أربع وعشرون حيث كانت ٠,٨٠٤ والمتضمنة أي عند استخدام وسائل تطبيق سهلة من قبل الإدارة العليا وخاصة عند تركيز على الأفراد العاملين سيقفل أيضاً الخوف وفقدان العمل والقصور السايكولوجي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأيضاً باقي علاقات الارتباط كانت إيجابية وبجميع الأسئلة وهي كما موضحة في الشكل السابق.

#### د- العلاقة بين نموذج فرويد والجودة الشاملة

سيتم في هذه الفقرة توضيح علاقات الارتباط بين أسئلة المتغير الأول وهو نموذج فرويد والمتغير الثالث وهو إدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح ذلك كل في مصفوفة الارتباط في الشكل ( ٧ ) الآتية :

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
V١٧	.887	.894	.891	.899	.887	.889	.919	.890
V١٨	.830	.902	.883	.844	.922	.925	.835	.891
V١٩	.774	.955	.942	.945	.946	.938	.934	.929
V٢٠	.655	.855	.857	.862	.832	.831	.909	.925
V٢١	.708	.890	.893	.954	.893	.910	.990	.925
V٢٢	.778	.828	.946	.932	.920	3969	.917	.940
V٢٣	.845	.922	.919	.945	.943	.913	.909	.914
V٢٤	.860	.954	.938	.946	.940	.901	.914	.874

شكل (٧) علاقة الارتباط بين متغير فرويد ومتغير الجودة الشاملة

ومن خلال الشكل في أعلاه حيث كانت علاقات الارتباط أغلبها إيجابية وهذا يدل على وجود تناسم وترابط بين التغيير السايكولوجي لنموذج فرويد ومتغيرات إدارة الجودة الشاملة وكل ملاحظ كان أعلى علاقة ارتباط بين السؤال السابع والسؤال الحادي والعشرون حيث كانت ٠.٩٩. وهي للآية إيجابية وهذا يدل على وجود ترابط إيجابي بين المتغيرين أما أقل علاقة ارتباط فكانت من نصيب السؤال الأول والسؤال العشرون وهي أيضاً إيجابية حيث كانت .

الفرد العامل يحسب بكفالة وشخصية ويتبع رغباته عند إنتاج منهج عالي الجودة حيث جار متطابق كون الجودة الشاملة تحقق أهداف الأفراد المادية والمعنوية من حيث الأجر الحادي والعجز والانجاز وكما ملاحظ من خلال المعنوية باقي العلاقات الترابطية بين أسئلة المتغيرين إن علاقة الارتباط العامة حيث كانت بين المتغيرين ٠,٨٩٨. وهي علاقة إيجابية قوية وهذه تؤكد حقيقة أساسية وهي عند استخدام التفسير السايكولوجي لنموذج فرويد بالصورة الصحيحة من قبل متخذ القرار من الممكن أن يتقبل الأفراد الجودة الشاملة باعتبارهم مهياًون نفسياً لذلك.

هـ- العلاقة بين نموذج أدلر والجودة الشاملة

سيتم التطرق في هذه الفقرة الى إثبات العلاقة بين نموذج أدلر وإدارة الجودة الشاملة ومدى تقبلها سايكولوجياً من قبل الأفراد العاملين ويمكن توضيح ذلك كل في المصفوفة أدناه الشكل ( ٨ ) التي توضح علاقات الارتباط بين المتغيرين.

	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V١٧	.905	.922	.868	.887	.902	.959	.888	.903
V١٨	.900	.961	.842	.865	.858	.869	.917	.831
V١٩	.889	.933	.899	.904	.851	.905	.978	.897
V٢٠	.891	.840	.896	.848	.818	.838	.867	.831
V٢١	.845	.907	.898	.935	.935	.838	.903	.914
V٢٢	.909	.928	.870	.920	.879	.901	.970	.806
V٢٣	.859	.943	.920	.951	.821	.897	.910	.907
V٢٤	.903	.951	.822	.952	.895	.940	.954	.424

الشكل ( ٨ ) علاقة الارتباط بين أدلر وإدارة الجودة الشاملة

أيضاً من خلال المصفوفة في أعلاه حيث كانت علاقات الارتباط إيجابية مكانه المتغيرين وبجميع الأسئلة الخاصة بالاستبانة وكل هو ملاحظ من الشكل في أعلاه حيث إتضح بأن أعلى علامة ارتباط كانت بين السؤال الخامس عشر والسؤال التاسع عشر حيث كانت ٠,٩٧. وهي علاقة ارتباط قوية

وإيجابية بين منطوق السؤال القائل بأن إدراك حقيقة العمل الجيد الذي يحقق الرفاهية أي عند تفهمي للجودة وهذه الرفاهية تتحقق من خلال الدور الذي تلعبه في إنجاز ميادين الجودة. وكانت أقل علاقة ارتباط بين السؤال الثالث عشر والسؤال الثاني والعشرون حيث كانت ٠,٨٢١ وهي أيضاً علاقة قوية والمتضمن السعي الدائم لتقليل القصور في تفهم الجودة عن طريق التدريب المستمر لتحسين الجودة وهذا يتضح من خلال الأثر الكبير للجودة في سايكولوجية الأفراد بحيث يجعلهم أكثر رضا عن العمل. أما علاقة الارتباط العامة كانت ٠,٩١١ بين المتغيرين الثاني وهو التفسير السايكولوجي لنموذج أدلر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يقع على عاتق الإدارة العليا ان تكيف هذا النموذج لتحليل سايكولوجية الأفراد العاملين ومدى تقلبها لأدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي ملخص بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الثلاثة وكما موضحة في الجدول (٣) الآتي:

(( الجدول ( ٣ ) علاقات الارتباط بين أدلر وفرويد وإدارة الجودة الشاملة))

متغير إدارة الجودة V12	نموذج أدلر	نموذج فرويد	
		١	نموذج فرويد
	١	٠,٨٨	نموذج أدلر
١	٠,٩١	<b>.889</b>	متغير إدارة الجودة

ومن خلال المصفوفة في أعلاه يتضح بوجود علاقات ارتباط إيجابية بين المتغيرات الثلاثة.  
و- اختيار فرضيات البحث.

١- أثبتت صحة الفرضية القائلة بوجود وعلاقة ارتباط بين نموذج فرويد وإدارة الجودة الشاملة حيث كانت هذه العلاقة ٠,٨٩

٢- أثبتت صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط بين نموذج أدلر وإدارة الجودة الشاملة حيث كانت ٠,٩١١

٣- أثبتت صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة بين المتغير الأول وهو التعبير السايكولوجي لنموذج فرويد والمتغير الثاني وهو التفسير السايكولوجي من وجهة نظر أدلر وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى حيث كانت العلاقة إيجابية ويشبه ٠,٨٨ ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول (٤) أدناه.

(( الجدول (٤) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة))

رقم الفرضية	الفرضية الأولى	الفرضية الثانية	الفرضية الثالثة
علاقة الارتباط	٠,٨٩	٠,٩١١	٠,٨٨

الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً : الاستنتاجات

لقد تمخضت عن الدراسة مجموعة من الاستنتاجات وهي كما في الآتي:

- ١- إتضح بوجود علاقة ارتباط قوية بين التفسير السايكولوجي لنموذج فرويد ومتغير إدارة الجودة الشاملة لذلك يقع على الادارة العليا تحقيقه الأفراد سايكولوجياً لأجل إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير التفسير السايكولوجي لنموذج أدلر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وبهذه الحالة لابد من سد الفجوات والقصور في أداء الأفراد العاملين من خلال التفسير السايكولوجي لهذا المتغير.
- ٣- هناك تناغم وترابط بين المتغيرين السايكولوجي لنموذج فرويد وأدلر وهذا يدل على أهمية المزج بين المتغير من قبل قيمة القرار في تحقيقه الفائدة السايكولوجية للأفراد العاملين.
- ٤- الدور الاستراتيجي الذي تلعبه سايكولوجية الأفراد العاملين في تقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أكدته التحليل الإحصائي.
- ٥- إتضح بعدم وجود تعارض سايكولوجي من قبل الأفراد العاملين مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا يهيئ الأرض لتطبيق مفاهيم الجودة.
- ٦- اتضح بأن استخدام البرامج التدريبية لها الأثر الواضح في تقليل القصور وتقليل حالات الخوف وفقدان العمل لدى الأفراد العاملين من جهة وتقليل حالات الفشل في المنتجات من جهة أخرى عند استخدام الادارة البرامج التدريبية الفاعلة عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

## ثانياً: التوصيات

من خلال الفقرة السابقة وهي إستنتاجات الدراسة لقد تم التوصل الى مجموعة من التوصيات الخاصة بهذه الدراسة وهي:

- ١- ضرورة تحليل سايكولوجية الأفراد العاملين في أي منظمة تروم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأجل تقليل مقاومة الأفراد فحسب لأدخال مفاهيم حديثة عليه.
- ٢- إستخدام النموذج الخاصة بتفسير سايكولوجية الأفراد التي من شأنها أن يقلل المقاومة السايكولوجية قبل نموذج فرويد وأدler. لنموذجين يمكن استخدامها في تحليل نفسيات الأفراد العاملين.
- ٣- ضرورة الاعتماد على إستراتيجية واضحة المعالم من قبل الادارة العليا وأنمائها المطلق بتطبيق النظريات النفسية وإيمائها أيضاً بأدارة الجودة الشاملة الهدف النهائي الذي تنشده المنظمات في تحقيق الثمانية.
- ٤- التركيز على عمليات التدريب المستمر للأفراد العاملين وأستخدام البرامج التدريبية التي شأنها أن تهيأ الأفراد نفسياً لأدارة الجودة الشاملة بحيث تقلل التعارض السايكولوجي إن وجد.
- ٥- ضرورة تقليل حالات الخوف وفقدان العمل الذي ينتاب لأفراد العاملين عند حصول قصور سايكولوجي في حالة تطبيق إداري الجودة الشاملة وهذا يقع على دور الذكاء الاستراتيجي الذي يمتلكه المدراء داخل المنظمة المبحوثة.
- ٦- ضرورة تقليل الفجوة بين الاعمال المخططة والعقلية نتيجة القصور الحاصل في الجودة وذلك عند تبني مفاهيم إدارة الجودة.
- ٧- ضرورة تنمية الغرائز الفطرية لدى الأفراد العاملين وتفعيل تفهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٨- ضرورة ترسيخ عوامل الفخر والانجاز والمتعة وعدم القصور عند إنتاج منتجات ذات جودة عالية لدى الأفراد العاملين وهذا الدور أيضاً يقع على عاتق الادارة العليا.

## المراجع



أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المصادر العربية.

- ١- الحسن، احسان محمد (موسوعة علم الاجتماع) الدار العربية، ١٩٩٩
- ٢- حربي، محمد (علم المنظمة)، دار الطباعة، الموصل ١٩٨٩.
- ٣- الديوه جي، أبي سعيد (إدارة التسويق)، دار الطباعة، الموصل ١٩٩٩.
- ٤- رمزي، اسحق (علم النفس الفردي، أصوله وتطبيقه)، دار المعارف ١٩٨١.
- ٥- داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي)، بغداد ٢٠٠٠.
- ٦- عبيدات، محمد إبراهيم (سلوك المستهلك) دار وائل ١٩٩٨.
- ٧- هاشم، محمد زكريا (الجوانب السلوكية في الإدارة) وكالة المطبوعات، الكويت ١٩٨٠.
- ٨- النجار، فريد، (إدارة الموارد البشرية) دار الجامعات/ مصر ١٩٨٣.
- ٩- البكري، ثامر ياسر (إدارة التسويق)، بغداد ٢٠٠١.

ثالثاً: المصادر الأجنبية :

١. Mike, Asher "Management Quality in the Serves seetor", 1996.
2. Russll, Robera & Taylor, Bernard " Operations Management" D. Lvall 1998.
3. Russel, Roberta taylor, Bernard " Operations Management" D. tvall 1995.
4. Goetsch david Davis, Stanley "In Troduction to total Quality Management for predation proeessing & service"1995.
5. Russel, Roberta taylor, Bernard " Operations Management to cusing on Quality & Competitiveness" D. tvall 1998.
6. Krajewskijlee & Ritzman, Larry "Operations Management strtgy & analysis, " Adisonweey co, 1999.

*The individuals psychology role*

*In the achievement of the complete quality*



*With the use of Freud and Adler model*

*by*

*Laith ali al\_hakim*

**Abstract**

The topic of the total quality management has been satisfied a study in the last years of what this topic enjoys it from the superior importance . The creation way and a creation are specific strategies means it helps it in the achievement of the differentiation, from these means the philosophy of the total quality management, Because it consider one of the means , the styles , the ways and the basic principles that it is possible their use in the achievement of the organization target . The quality became a feature of present time and its recitation is all service and productive organizations equally. Therefore the mentioning will take place in our study of this to the most important topic and it is considered from the main topics for the success of the organization, which is the psychological assembling of the working individuals, and this variable complicates its measurement Without its linking to the total quality, therefore in our study of this showing the role that the individuals psychology working in the total quality management plays . Consequently there a commitment and an effect between the quality management are the individuals psychology . This what the coming study sections will answer it .