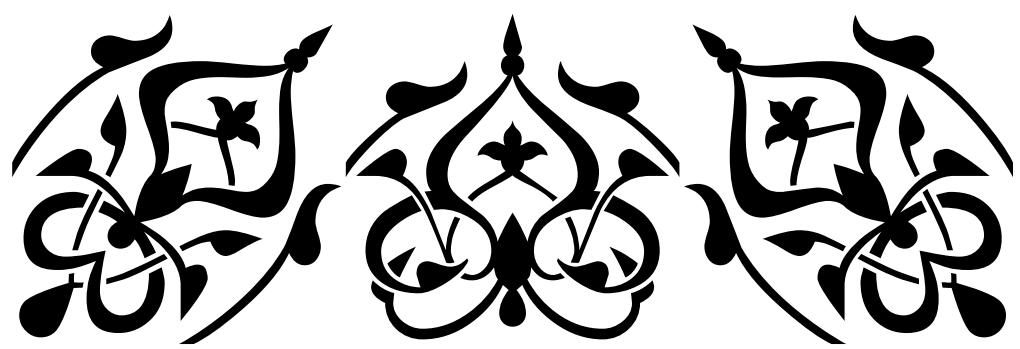


# دور سايكولوجية الأفراد في تحقيق الجودة الشاملة باستخدام أنموذج فرويد وأدلر

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 المنظمات التي تبنتها لأجل تحقيق أهداف متعددة، ومن هذه الأهداف هو البقاء والنمو، وذلك عن طريق تعدي عقبة المنافسة واجتيازها عن طريق ابتكار واستحداث وسائل وأساليب معاينة تساعدها في تحقيق التمايز، ومن هذه الوسائل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأنّها تُعدّ أحد الوسائل والأساليب والطرق والمبادئ الأساسية التي من الممكن استخدامها في تحقيق هدف المنظمة، وأصبحت الجودة سمة العصر الحالي وتناديه جميع المنظمات الخدمية والإنتاجية على حد 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، وذبك لارتباطه بأحساس 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 بعملية إضراب، أدى إلى خسائر فادحة للمنظمة، وذلك بسبب عدم تقبّلهم 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 آثاراً على نشاطاتهم الإنتاجية المختلفة وبالجودة المطلوبة.

ب) تؤثر انشطة 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:

إن 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 و لا بد من إتفاقها، سايكولوجية تدعو إلى التغيير باستمرار العاملين.

د) زيادة الجودة والإنتاجية إلا على ظل خلق سايكولوجية تدعو إلى التغيير 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:

إسنداداً للأهمية والأهداف سابقة الذكر سيتم في هذه الفقرة إبراز مشكلة الدراسة، والتي ستكون على شكل تساولات سيجيبنا عليها متن البحث، وهذه التساولات 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؟

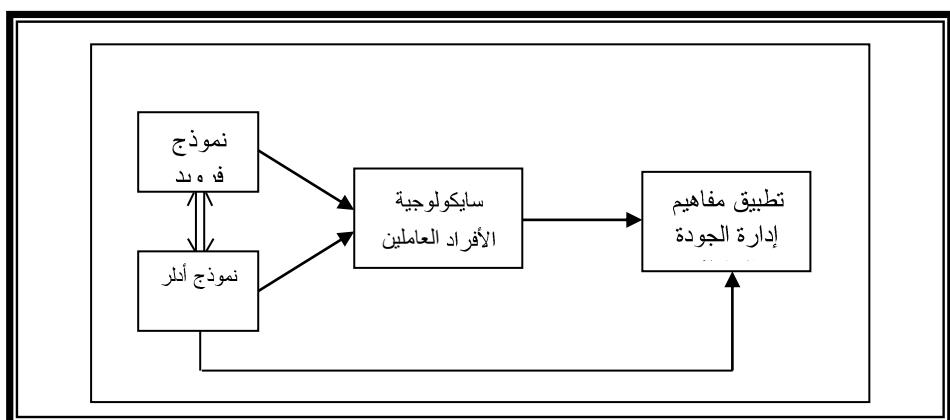
د) هل إن سايكولوجية الأفراد تؤثر سلباً أو إيجاباً على قبول التغيرات الضرورية، وخاصة في مجال الجودة الشاملة؟

٣- فرضيات وأنموذج الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة تتبّع مجموعة من الفرضيات الرئيسية، 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:

تم الإعتماد في عملية جمع البيانات على الآتي:

- أ) المصادر العربية والأجنبية.
- ب) الدوريات والرسائل الجامعية.
- ج) المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة.
- د) إستمارة الإستبانة التي أعدّت لهذا الغرض.
- هـ) البرنامج الإحصائي **SPSS** و **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 صح 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، لابد من التفريق بين المفردات الآتية (النفس، الشخصية، السلوك) وحسب ما جاء به الباحثون، حيث يرى خبى النفس (هي مجموعة الأفكار والمشاعر والأحساس والميل والرغبات والذكريات والإنفعالات). ويضيف أيضاً السلوك الظاهر وكل ما يصدر عنه من نشاط عقلي (الإدراك والذكر والتحليل والتفكير والتعلم وكل ما تشعره الإنفعالات الوجدانية (حربى، ١٩٨٩: ٥٣). أما الديوه جي فيرى 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 ركز على عامل مشترك في السايكولوجية، وهو عملية الشعور واللاشعور، (حيث اعتمدت السايكولوجية على التفكير الشعوري يقتصر على النقد والإنكار وال مقابلة والتصحيح والتصنيف والقياس والموازنة والربط، واستنتاج العام من الخاص، وترتيب الحالات الخاصة تبعاً لقاعدة العامة، غير أنه لا يمكن للفرد أن يبدع في الإنتاج أو سيفتن فيه، إذ يعتمد الإنسان في ذلك على اللاشعور كل الاعتماد (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، ١٩٩٧: ١٣٩).

أما عبيادات، 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 (عبيادات، ١٩٨٨: ١٩٤).

تُعرَّف الشخصية بِأنَّها مجموعة الخصائص، التجارب والسلوك التي تكونُ الفرد، فهي تركيب داخلي لِلفرد، والطريقة التي يتم فيها تنظيم هذه العوامل وتجعل كل فرد منفرداً ومتميزاً بشخصية معينة (الديوه جي، ١٩٩٩: ٤٥١)، وَتُعرَّف بِأنَّها عبارة عن تنظيم ديناميكي مكوَّناً من عدد من العناصر المتقابلة مع بعضها في حالة متغيرة باستمرار (هاشم، ١٩٨٠: ٦٩).

أمَّا السلوك، فهو أي حركة أو فعالية مقصودة يؤدِّي بها الفرد، وتأخذ بعين الاعتبار وجود الأفراد الآخرين، وقد يكون سببها البنية أو الأحداث التي تقع فيها، أو الأشخاص الذين يلازمون الفاعل الإجتماعي الذي يقوم بعملية الحدث أو السلوك، حيث أنَّ سلوك الفرد يتغير وقت لآخر تبعاً لطبيعة وأهمية الأدوار الإجتماعية التي تتفاعل مع دوره الوظيفي (الحسن، ١٩٩٩: ٣٣٢). أمَّا النجار فيعرف السلوك على أَنَّه أي تصرف لِلفرد أو للجماعة أو للمنظمة، وهو محدد وقابل لِلقياس، وهو نتيجة للتفاعل بين مجموعة العوامل البيئية وبين مجموعة العوامل الداخلية لِلفرد (الحسن، ١٩٧٨: ٢٥).

من خلال ما تقدم تم توضيح السايكولوجية والشخصية والسلوك، لأنَّ أكثر الدارسين لا يستطيع التقرير بين المفردات في أعلى. 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 أنَّ الدين الإسلامي أيضاً لم يهمل هذا الجانب، حيث كانت هنالك العديد من الآيات البينات التي تناولت نفسية الأفراد، وكما في قوله تعالى: **«مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا...»** وهذا العمل الصالح مرتبط بالنفس البشرية، وبالتالي العمل الذي تم إتقانه، وبضمنه العمل المناط للأفراد العاملين، فله الأجر الدنيوي والأخروي، حيث الأجر الأول يتعلق بالحوافز والرضا والأجر المادي المدفوع، أمَّا الأخروي فهو الثواب الذي يحصل عليه الإنسان في الآخرة في قوله تعالى: **«وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ»** فهذا ثواب الأفراد الذين يعملون العمل الصالح، وثوابهم الجنة والخلود فيها.

وقوله تعالى: **«إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانُوا لَهُمْ جَنَّاتُ الْفَرْدَوسِ نُزُلًا»** وقوله تعالى: **«وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَى وَسَنُقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا»** وقوله تعالى: **«وَمَنْ يَأْتِهِ مُؤْمِنًا فَدْ عَمِلَ الصَّالِحَاتِ فَأُولَئِكَ لَهُمُ الدَّرَجَاتُ الْعُلَا»**

وغيرها من الآيات التي تركز على العمل الصالح. وأيضاً تطرق القرآن الكريم إلى النفس، وهنالك العديد من الآيات التي توضح ذلك. إذن من خلال ما تقدم يتضح 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 ودرافهم على العمل والمقاومة الإنسانية تجاه التغيرات التنظيمية المختلفة الهياكل التنظيمية وكيفية وضع متذ

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 مستقيضة لأجل إنجاح هكذا فلسفه 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 المترادفة 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 تغيرات في مفاهيم ومبادئ الجودة، وبالتالي يتغير سلوكه مع سلوك الأفراد العاملين وقيم المجموعة، لذا لابد من تغيير 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 و استراتيجيات إدارة الجودة الجديدة حتى تقبلها سايكولوجية الأفراد العاملين، لأنَّ أغلب الأفراد العاملين يرفضون في قراره أنفسهم أي تغيير، وخاصة هذا التغيير إذا أحدث تناقلًا بين المناصب والوظائف والهيكل التنظيمي، مما يبعث الخوف في نفس الفرد من هذا التغيير، وهذا ما تحدّمه ستراتيجية الجودة، إذ لابد من تغيير هيكل و مناصب عمل وإضافة أعباء جديدة، وخطط عمل جديدة. لذا لابد من التدرج في عملية التغيير وتهيئة الأفراد سايكولوجياً لتقبل هكذا تغيرات، وخاصة المتعلقة بالجودة. أمّا التغيير المفاجيء قد يؤدي إلى حدوث إنهاصار في نفسية الأفراد، مثلًا إدخال الجودة الشاملة وتغيير موقع العمل، مما يمتلك بعض الأشخاص الخوف من هذا التغيير، وبالتالي سينعكس على أدائه وإنجازيته، ويصبح رفض دائم لديه لشبح إدارة الجودة الشاملة، إن صحة التعبير. وهنالك مجموعة من التعاريف لإدارة الجودة، والتي تؤكد دور الأفراد العاملين فيها، وكما عرّفها (Mike, 1996:18) وهي عملية إشتراك وإلتزام كل من الإدارة والأفراد في نشاطات المنظمة لسد متطلبات المستهلك أو تجاوزها. من خلال التعريف في أعلاه كان هنالك دور بارز للأفراد العاملين، بحيث تتم إدارة الجودة من خلال إشتراك الأفراد وإلتزامهم مع الإدارة، وهنا يكون دور أساسى لسايكولوجية الأفراد في توجيهه 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 كثب، والتعامل معها بحذر (Russel & Taylor, 1998:113)، وبالتالي يسكون الفرد العامل هو المحور الأساسي الذي تدور عليه عجلة الإنتاج.

وهنالك مجموعة من الباحثين ركزوا على الدور الفاعل الذي يلعبه الأفراد العاملون في تحقيق إدارة الجودة الشاملة تحت مسميات مختلفة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر :

- أ) تشكيل فرق العمل.
- ب) مشاركة الأفراد العاملين.
- ج) إندماج الأفراد.
- د) مسؤولية كافة العاملين.

(Russel & Taylor, 1995:93)

(Krajaweski &

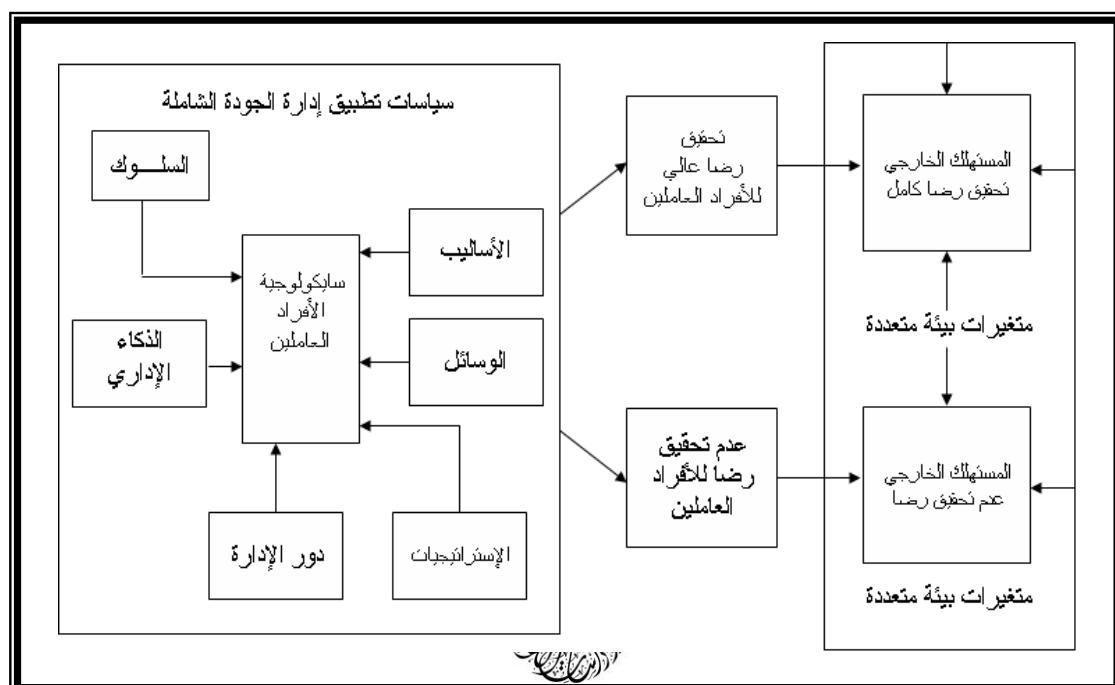
(Besrgman & Kelefsio, 1994:23)

(Goetsch & Davis, 1997: 13)

Ritzman, 1999:245)

ومن خلال ما تقدم، أغلب الباحثين أكدوا على حقيقة مهمة، ألا وهي هنالك دور ستراتيجي وبارز للأفراد في تحقيق الجودة يكرس من خلال تفهم سايكولوجياتهم وتحليلها تحليلًا دقيقًا لأجل تحقيق هدف هذه أو تلك المنظمة، وتحقيق إشباع كامل لاحتاجاتهم، والذي ينعكس إيجابًا على كل حاجات المستهلكين الخارجي، وإتقان عملية الإنتاج وتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وهي الموضحة بالشكل أدناه (٢).

إذن لابد على متخد 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:

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

١- نظرية فرويد.

٢- نظرية أدلر.

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

١- نظرية فرويد.

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

أ) اللاشعور أو العقل الباطن:

و قبل التطرق إلى اللاشعور، هناك عدة وجهات نظر لدراسة الغرائز لدى الأفراد، ويقول فرويد إنّ أي فرد يمر بعدة مراحل، وهي:  
• مرتبة التعلق الذاتي:

في هذه المرحلة، الفرد لا يعرف كيانه، ولا يكون لديه تقطن إلى وجود نفسه، وهي المرحلة الأولى لبداية الفرد، وبهذه الحالة يمكن عكس ذلك أيضاً عند استخدام الجودة لأول مرة من حيث الستراتيجيات والأهداف الجديدة والتغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة. لذا لابد وأن يكون هناك نوع من التعلق الذاتي للفرد بكونه سينجز العمل المنوط به، وأن يشبع رغباته وحاجاته في البقاء والحفظ على أعلى جودة ممكنة، فلذلك فإنه يلتمس قوة جذب نحو تحقيق هذه الجودة، والتي يطلق عليها فرويد بـ (اللذة).

• المرتبة (الترجسية):

هنا تكون الذات قد تبيّنت وأضحت وحدتها، فهنا الفرد العامل الذي يعمل وينجز الجودة الشاملة بأقل الأخطاء، فيهم نفسه، 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، ويبداً الفرد يقارن بنفسه ويقارنها بالغير، ويصبح انجذابه غير طبيعي نحو المجموعة لتحقيق الجودة الشاملة التي تم إدراكتها في المرتبة الثانية. من خلال ما تقدم يظهر لنا بأنه لا بد في البداية من صياغة لذات الأفراد العاملين، وبالتالي رب الجودة بذاته وكيانه، واعتباره إنساناً قد حقّ كسباً معيناً، وأضاف نوعاً من المعرفة إلى سايكولوجيته، وهذه المعرفة الجديدة المتمثلة بالجودة الشاملة والانتقال إلى المرحلة الثالثة، وهي تصدر 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، لأنّه يشمل القوى الموجهة للتفكير والنشاط، كما يحتوي على الميول البدائية والغرائز الفطرية التي تسيطر على سلوك الفرد، وتبعث الحركة، وتقيّم الطاقة في حياة الفرد النفسية كلها (رمزي، ١٩٨١: ٤٦). لذا يمكن في اللاشعور عدد من الغرائز والدوافع دائمة الحركة، وتحفز الأفراد لتحقيق هدف ما لتلمس نفسها مخرجاً، جاهدة لإشباع نفسها ولتحفف 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 المناطب بهم وهو الجودة الشاملة، باعتبار تحقيقها إشباع لغرائزه الأساسية بأنّ الفرد قد حقّ شيئاً ما.

ب) الأنّا:

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

ج) الأنّا الأعلى أو الذات العليا:

وهذا يكون موجّه عامًّا للأنا، ويكون بمثابة المراقب على العلاقات بين (الأنّا والهـو) خوفاً من الأخطاء التي تقع فيها الأنّا، أي عند إنتاج سلع وخدمات لابدّ وأن تتصف هذه السلع والخدمات بأعلى جودة، حتى لو قبل الأنّا بالجودة الأقلّ فإنّ الأنّا العليا ستكون بمثابة رقيب يصدق الأنّا أكثر جودة في المنتج.

إذن مما تقدم لنا بوجود غرائز وحاجات، وهذه الغرائز وال حاجات ستكون موجهة لإنتاج سلع وخدمات بجودة عالية، وهنا عملية الإنتاج ستتّبع لعملية رقابة الأنّا، وهذه الأنّا والهـو سيكونان مراقبان من قبل الأنّا الأعلى، والتي لابدّ من التركيز على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والقبول بها نفسيّاً من قبل الأفراد العاملين.

## ٢- نظرية أدلر:

بعد العالم أدلر من علماء النفس الذين قدموا علم النفس الفردي، وسيتم الإعتماد هنا على أفكاره الأساسية، والتي يمكن الإستفادة 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 الأمان، وبالتالي ستؤثر على حياته النفسية، وهنا في مجال إدارة الجودة إذا أحسن الأفراد العاملون بأنّهم قاصرين عن عمل معين، ول يكن كيفية تطبيق الجودة هذا سيولد عندهم شيئاً من الخوف وفقدان وظائفهم، وسيكون خطاً على أنّهم، 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. وتنظر لنا الإرادة للبحث عن التعويض المناسب وكيفية تقليل الشعور بالقصور، وهذا يصل أدلر إلى أن يقرر أن الشعور بالقصور موجود إلى حدّ ما في كل إنسان، لأنّنا جميعاً نجد أنفسنا في ظروف وأحوال نرحب في تحسينها (رمزي، ١٩٨١: ٨٢).

### ب) الغائية:

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

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

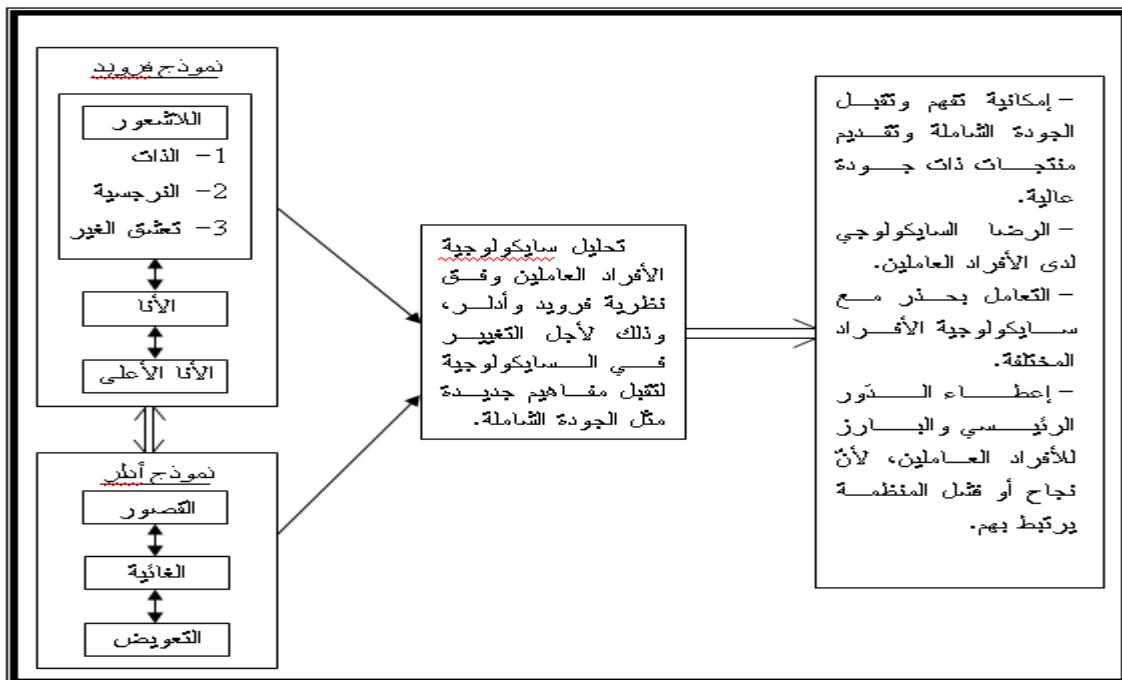
ويضيف أدلر (إِنّا لو نظرنا إلى الأمر عن كثب لوجدنا أنّ القانون الآني يتحكم في سير كل الأمور النفسية، وهو إِنّا لا نستطيع أن نفكّر أو نشعر أو نعمل دون إدراك لهدف ما).

إذن الفرد العامل عند تطبيقه لإدارة الجودة وتقليل قصور الفهم لها سينتّج عن ذلك أهداف معينة، ولتكن الحصول على حواجز معنوية أو مادية أو الوصول إلى منصب وظيفي أعلى أو زيادة الأجر أو لغاية أخرى. كل هذه ستكون هدفًا نهائيًا لفرد 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 هدفًا نهائيًا. ولتحقيق هذا الهدف يتطلب منهم تقبل هذا المفهوم نفسيًا، لأنّه يحمل بين طياته لهم المستقبل المشرق والحياة الأفضل.

#### ج) التعويض:

وهنا يقصد بالتعويض أنّ الشعور بالنقص سيدفع الإنسان للبحث عن الضمان لأمنه، ويخفف شعوره باللذلة. لذا فإنّ هذا الشخص القاصر سيبحث عن تعويض لقصوره والإنتصار 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 وتقدير مباديء 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 يوضح عملية المزج بين النظريتين للوصول إلى تحليل أمثل سايكولوجية للأفراد العاملين، وذلك لتهيئتهم سايكولوجياً لتقبل مفاهيم جديدة وتغيير مفاهيم قديم، وخاصة المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. وستكون النتيجة النهائية إِمّا 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

### المحث الثالث

## الجانب العملى

حيث يتضمن هذا المبحث تحليل استمار الاستبانة ومحاورها الأساسية والمتمثلة بـ:

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

وتم اختبار عينة الدراسة والمكونة من ( ٣٠ ) فرداً عاملأً في معمل سمنت الكوفة الجديد، وزُرعت إستمارة الإستبانة التي أعدّت لهذا الغرض، وانقسمت إلى محورين أساسيين، المحور الأول معلومات عامة، والمحور الثاني والمتصل بالمعلومات الخاصة والمتضمنة (التقسيير السايكولوجي لنموذج فرويد وأدلر ومتغيرات الجودة الشاملة). وتضمنت كل فقرة ثمانية أسئلة فقط، والتي غطت كل فقرة، وفي جدول يوضح عينة الدراسة، وتم الحصول عليها من محور المعلومات العامة:

جدول (١) المعلومات العامة

هل توقف إدارة الجودة الشاملة		التحصيل الدراسي		عدد سنوات الخدمة	الطبقة الحالية	الجنس	
لا	نعم						
٩	٢١	٣	أمياً	إنحصرت بين ٢٥-٥	إنحصرت بين العامل ومدير القسم	١٧	ذكر
		٥	يقرأ ويكتب				
		٤	ابتدائية				
		٥	إعدادية				
		١٣	بكالوريوس			١٣	أنثى

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على إستمارة الإستبانة.

وفي أدناه الجدول (٢) يوضح 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 والمتصل 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 واتفاقً أغلب إجابات العينة عليه والقائل ((أسعى دائمًا لتقليل القصور في تفهم الجودة عن طريق التدريب المستمر لتحسين الجودة)).

وكان أغلب أفراد العينة يتقدون على كون التدريب أحد الأركان الأساسية في تقليل القصور والتلف وبالتالي سيعود إلى تحسين المنتجات أما أقل وسط حسابي فكان من نصيب السؤال رقم (١١) وبالنسبة لـ (٤٣) وتعود السؤال هو هنالك تعارض سايكولوجي مع مفهوم الجودة حيث إنفاقً أغلب المسجلين على عدم وجود تعارض نفسي وهذا ما أكدته الوسط الحسابي الذي تم التوصل إليه وترواحت الاوساط

الحسابية بين هذين الوسطين وهي موضحة في الجدول السابق. وفيما يلي تحليل لمتغيرات الدراسة وكالآتي:

**أ- التقسيم السايكولوجي لنموذج فرويد :**

وكل تم ذكره لقد تم تكييف نموذج فرويد وصياغة أسئلة خاصة تتناسب وتقدير إدارة الجودة الشاملة حيث تضمن هذا المتغير ثمان أسئلة أساسية حاول فيها الباحث تفسير النموذج الخاص بفرويد ليطابق التقسيم 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
V1	1							
V2	.865	1						
V3	.845	.953	1					
V4	.769	.938	.931	1				
V5	.802	.936	.883	.936	1			
V6	.780	.925	.905	.913	.924	1		
V7	.708	.890	.893	.954	.893	.910	1	
V8	.743	.889	.875	.904	.900	.969	.925	1

الشكل ( ٤ ) مصفوفة الارتباط البيني بين متغيرات نموذج فرويد

وكم هو ملاحظ من خلال المصفوفة في أعلى 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 الأول والسؤال السابع حيث كانت علاقة إيجابية أيضاً ولكنها أقل من سابقتها وهذا يدل على ترابط أسئلة المتغير الخاص بالتقسيم السايكولوجي ونموذج فرويد.

**ب- التقسيم 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 التثبيتي أي بين أسئلة نفس المتغير وهي كل موضحة في مصفوفة الارتباط في الشكل ( ٥ ) الآتية :

	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16

V9	1							
V10	.869	1						
V11	.817	8.99	1					
V12	.908	.840	.829	1				
V13	.908	.829	.722	.950	1			
V14	.884	.929	.885	.929	.837	1		
V15	.904	.831	.832	.986	.878	.905	1	
V16	.974	8.96	8.35	.837	8.66	.942	.911	1

الشكل ( ٥ ) مصفوفة الارتباط البيني بين متغيرات نموذج أدلر

ومن خلال الشكل في أعلاه حيث يتضح بوجود علاقات أرتباط إيجابية 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 إلى الجودة الأعلى 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. وهذا الباقى 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 إلى علاقات الارتباط البيني بين أسئلة متغير إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي المصفوفة التي توضح ذلك في الشكل ( ٦ ).

	V16	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24
V17	1							
V18	.893	1						
V19	.884	.904	1					
V20	.850	.839	.903	1				
V21	.919	.833	.905	.920	1			
V22	.891	.926	.878	.915	.917	1		

V23	.930	.899	.811	.944	.909	.912	1	
V24	.933	.906	.881	.804	.919	.915	.925	1

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

ومن خلال الشكل في أعلى حيث اتضح بأن أعلى علاقة أرتباط كانت بين السؤال السابع عشر والسؤال الرابع والعشرون حيث كانت ٠,٩٣٣ وهذا يؤكد حقيقة أساسية وهي أي عند تطبيق الجودة وتقهمها من قبل الأفراد العاملين سيقل الخوف وفقدان العمل والقصور السايكولوجي عند تطبيق مناهجها. أما أقل علاقة فكانت من نصيب السؤال رقم عشرون والسؤال أربع وعشرون حيث كانت ٤,٨٠، والمتضمنة أي عند استخدام وسائل تطبيق سهلة من قبل الادارة العليا وخاصة عند ترکيز على الأفراد العاملين سيقل 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
V17	.887	.894	.891	.899	.887	.889	.919	.890
V18	.830	.902	.883	.844	.922	.925	.835	.891
V19	.774	.955	.942	.945	.946	.938	.934	.929
V20	.655	.855	.857	.862	.832	.831	.909	.925
V21	.708	.890	.893	.954	.893	.910	.990	.925
V22	.778	.828	.946	.932	.920	3969	.917	.940
V23	.845	.922	.919	.945	.943	.913	.909	.914
V24	.860	.954	.938	.946	.940	.901	.914	.874

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

ومن خلال الشكل في أعلاه حيث كانت علاقات الارتباط أغلبها إيجابية وهذا يدل على وجود تناغم وترابط بين التغيير السايكولوجي لنموذج فرويد ومتغيرات إدارة الجودة الشاملة وكل ملاحظ كان أعلى علاقة إرتباط بين السؤال السابع والسؤال الحادي والعشرون حيث كانت .٩٩ . وهي للأية إيجابية وهذا يدل على وجود ترابط إيجابي بين المتغيرين أما أقل علاقة إرتباط فكانت من نصيب السؤال الأول والسؤال العشرون وهي أيضاً إيجابية حيث كانت .

الفرد العامل يحسب بكافلة وشخصية ويتبع رغباته عند إنتاج منهج عالي الجودة حيث جار مطابق كون الجودة الشاملة تحقق أهداف الأفراد المادية والمعنوية من حيث الأجر الحادي والعجز والإنجاز وكما ملاحظ من خلال المعنوية باقي العلاقات الترابطية بين أسئلة المتغيرين إن علاقة الارتباط العامة حيث كانت بين المتغيرين .٨٩٨ ، وهي علاقة إيجابية قوية وهذه تؤكد حقيقة أساسية وهي عند استخدام التقسيم السايكولوجي لنموذج فرويد بالصورة الصحيحة من قبل متخذ القرار من الممكن أن يتقبل الأفراد الجودة الشاملة بإعتبارهم مهياً لذلك .

#### هـ- العلاقة بين نموذج أدلر والجودة الشاملة

سيتم التطرق في هذه الفقرة إلى 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
V17	.905	.922	.868	.887	.902	.959	.888	.903
V18	.900	.961	.842	.865	.858	.869	.917	.831
V19	.889	.933	.899	.904	.851	.905	.978	.897
V20	.891	.840	.896	.848	.818	.838	.867	.831
V21	.845	.907	.898	.935	.935	.838	.903	.914
V22	.909	.928	.870	.920	.879	.901	.970	.806
V23	.859	.943	.920	.951	.821	.897	.910	.907
V24	.903	.951	.822	.952	.895	.940	.954	.424

الشكل (٨) علاقه 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 يتضح بأن أعلى علامة ارتباط كانت بين السؤال الخامس عشر والسؤال التاسع عشر حيث كانت .٩٧ ، وهي علاقة إرتباط قوية

وإيجابية بين منطق 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 ٨٢١، ٠، 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 ٩١١، ٠، بين المتغيرين الثاني وهو التفسير السايكولوجي لنموذج أدلر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يقع على عاتق الادارة العليا ان تكيف هذا النموذج لتحليل سايكولوجية الأفراد العاملين ومدى تقبلها لأدارة الجودة الشاملة.

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

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

	نموذج فرويد	نموذج أدلر	متغير إدارة الجودة V12
نموذج فرويد	١		
نموذج أدلر	٠,٨٨	١	
متغير إدارة الجودة	.889	٠,٩١	١

ومن خلال المصفوفة في أعلاه يتضح بوجود علاقات ارتباط إيجابية بين المتغيرات الثلاثة.

و- اختيار فرضيات البحث.

١- أثبتت صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط بين نموذج فرويد وإدارة الجودة الشاملة حيث كانت هذه العلاقة  $0,89$

٢- أثبتت صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط بين نموذج أدلر وإدارة الجودة الشاملة حيث كانت  $0,911$

٣- أثبتت صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة بين المتغير الأول وهو التعبير السايكولوجي لنموذج فرويد والمتغير الثاني وهو التقسيم السايكولوجي من وجهة نظر أدلر وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى حيث كانت العلاقة إيجابية ويشبه  $0,88$  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	$0,89$	$0,911$	$0,88$

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 للأفراد 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 تنااغم وترابط بين المتغيرين السايكولوجيين 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 أكده التحليل الإحصائي.
- ٥- إتضح بعدم وجود تعارض سايكولوجي من قبل الأفراد العاملين مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا يهياً 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 مقاومة السايكولوجية قبل نموذج فرويد وأدلر. لنموذجين يمكن استخدامها في تحليل نفسيات الأفراد العاملين.
- ٣- ضرورة الاعتماد على إستراتيجية واضحة المعالم من قبل الادارة العليا وأنماطها المطلوب بتطبيق النظريات النفسية وإيمانها أيضاً بأدارة الجودة الشاملة الهدف النهائي الذي تنشد المنظمات في تحقيق الثمانية.
- ٤- التركيز على عمليات التدريب المستمر للأفراد العاملين وأستخدام البرامج التدريبية التي شأنها أن تهياً 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 المخططه والعلقية 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 ترسیخ عوامل الفخر والإنجاز والسعادة 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- حربى، 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 حrhoش (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي)، بغداد ٢٠٠٠.
- ٦- عبيات، 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 :

1. Mike, Asher "Management Quality in the Services sector", 1996.
2. Russel, Roberta & Taylor, Bernard " Operations Management" D. Lvall 1998.
3. Russel, Roberta taylor, Bernard " Operations Management" D. tvall 1995.
4. Goetsch david Davis, Stanley "Introduction to total Quality Management for production processing & service"1995.
5. Russel, Roberta taylor, Bernard " Operations Management focusing on Quality & Competitiveness" D. tvall 1998.
6. Krajewskijlee & Ritzman, Larry "Operations Management strategy & 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 .