

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الإجتماعية

مدرسة الدكتوراه جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله

أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع المنظمات والمناجمت والإتصال  
في إطار مدرسة الدكتوراه

بعنوان:

المعوقات السوسيوثقافية لتمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة

(دراسة ميدانية بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار)

تحت إشراف:

أ.د. لعلى بوكميش

إعداد الباحثة:

البركنو نورة

نوقشت علناً بتاريخ: 2020/10/26م على الساعة 09:00 صباحاً

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	اللقب والإسم	الصفة
جامعة أدرار	أستاذ محاضر أ	د. بوزيد علي	الرئيس
جامعة أدرار	أستاذ	أ.د. بوكميش لعلى	المقرر (المشرف)
جامعة أدرار	أستاذة محاضرة أ	د. باشيخ أسماء	المناقش
جامعة الجزائر 2	أستاذ	أ.د. مقراني الهاشمي	المناقش
جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. بوكربوط عزالدين	المناقش
جامعة البليدة	أستاذ	أ.د. شويمات كريم	المناقش

السنة الجامعية: 2019/2020م

## **\*\* الإهداء \*\***

إلى روح أجدادي رحمهم الله تعالى وغفر لهم، إلى التي تمنيت أن تحضر لحظات تقييم هذا العمل-جدتي الحبيبة "خيرة" تغمدها الله برحمته الواسعة وأسكنها الفردوس الأعلى، إلى جدي الغالي "علي" أطال الله في عمره.

إلى اللذان كانا سبباً في اجتهادي وصبري، إلى من دعماني بكل ما للكلمة من معنى وألهماني أسمى معاني الحب والعطاء وأمداني بالعون والحنان، إلى من لأجلهما تم بلوغ هاته المرحلة العلمية، إلى نور عيوني "أمي وأبي" واللذان لا أملك سوى الدعاء لهما بالصحة، طول العمر، والفردوس الأعلى.

إلى من صبر عني لغاية بلوغ هاته المرحلة توأم روعي زوجي وحببي "محمد"، إلى نبض قلبي أبنائي "ماريا"، "أمير صالح"، "أيمن محمد أشرف" حفظهم الله ورعاهم.

إلى أعلى ما أملك، سندي في الحياة حلوها ومرّها "إخوتي وأخواتي وليس لي غيرهم خاصة الصغيرة ريماس" أسعدهم الله في الدارين.

إلى بسمة حياتي بنات وأولاد أخواتي "ريم، عبير، تسنيم، سيرين، رودينة، لينا، جنان، ألاء، هناء، سمير وندير" حفظهم الله ورعاهم، وإلى إخوتي في الله أزواج أخواتي وكل من يحمل لقب البركنو.

إلى صديقتي الغالية وأختي التي لم تلتها لي أمي "بومراح عائشة" مع أولادها وعائلتها.

إلى روح الأستاذة الطاهرة "مخلوف وردة" رحمها الله تعالى وأسكنها فسيح جنانه.

إلى أساتذتي المحترمين الذين تعاقبوا على تدريسي وتوجيهي سنة تلوى الأخرى، وكل زميلاتي وزملائي بالجامعة وجميع طلبة قسم العلوم الإجتماعية.

## **\*\* نورة \*\***

## **\*\* الشكر والتقدير \*\***

الحمد والشكر لله تعالى صاحب النعمة الذي وفقني لإتمام هذا العمل .

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعدوني بعد الله تعالى لإنهاء هذا العمل، وأولهم أستاذي المشرف البروفيسور "علي بوكميش" الذي تابع مراحل هذا العمل بكل روح علمية وتواضع شديد وصبر كبير، فكانت إرشاداته وتوجيهاته سديدة ومن خلالها تم إنهاء هذا العمل المتواضع.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى مدير المدرسة الدكتورالية بالعاصمة البروفيسور "الهاشمي مقراني" لمنحنا الفرصة للدراسة بهاته المدرسة وجميع الأساتذة الذين تحملوا متاعب ومشاق السفر من الشمال إلى الجنوب لتدريسنا وتعليمنا وتوجيهنا فلهم جزيل الشكر والتقدير والعرفان ونسأل الله أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم.

وأشكر كذلك كافة العاملين بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدوار على تفهمهم وصبرهم ومساعدتهم لي في إتمام الدراسة التطبيقية لهذا العمل.

كما أقدر وأشكر زوج أختي "سويسي عبد الحميد" وصديقتي "مبارك فتحة" على مساعدتهما الجادة ودعمهما لي لإتمام هذا العمل وإخراجه في الصورة الحالية له فلهم مني أسمى معاني التقدير والإمتنان.

وأنتقدم بالشكر أيضاً إلى جميع عمال المكتبة المركزية الذين ساعدوني وسهلوا لي الحصول على المادة العلمية طيلة مراحل إنجاز هذا العمل، وكذا جميع الأساتذة بالجامعة وخارجها على الدعم والتوجيه وتقديم النصائح التي ساعدتني كثيراً.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف العادات والتقاليد، الإحتفالات الدينية والثقافية، الأمثال الشعبية؛ وشملت الدراسة عينة مكونة من (67) موظفاً بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي، كما تم استخدام أداة الإستمارة بالمقابلة لجمع معطيات الدراسة الأساسية، وتمت معالجة هاته المعطيات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: عن المعوقات الإجتماعية والثقافية التي تقف عائق أمام تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال معرفة تأثير البيئة الإجتماعية للفرد في المجتمع المتمثلة في العلاقات الأسرية، العلاقات مع الأقارب، العلاقات مع الجيران، وكذا تأثير البيئة الثقافية للفرد في المجتمع المتمثلة في القيم الإجتماعية،

- تعتبر العلاقات الأسرية كمعوقات تؤثر على تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر العلاقات القرابية كمعوقات تؤثر على تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر العلاقات مع الجيران كمعوقات تؤثر على تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر القيم الاجتماعية كمعوقات تؤثر على تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر العادات والتقاليد كمعوقات تؤثر على تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر الإحتفالات الدينية والثقافية كمعوقات تؤثر على تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر الأمثال الشعبية كمعوقات تؤثر على تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المعوقات الإجتماعية، المعوقات الثقافية، القيم.



## **Résumé:**

Cette étude vise à révéler les obstacles sociaux et culturels qui entravent la conformité du salarié algérien aux valeurs de la gestion de la qualité totale, à travers l'impact de l'environnement social sur l'individu dans la société, qui est représenté par les relations familiales, les relations avec les proches, les relations avec les voisins, ainsi que l'impact de l'environnement par habitant culturel dans la communauté représenté par les valeurs sociales, les coutumes et les traditions, les célébrations religieuses et culturelles, les proverbes folkloriques; l'étude a inclus un échantillon composé de (67) employés de la délégation régionale d'Air Algérie à Adrar, et l'approche descriptive a été invoquée et nous avons utilisé un formulaire d'information pour collecter les données de base de l'étude, et ces données ont été traitées à l'aide du programme de logiciels de statistiques sociales (SPSS), L'étude a atteint les principaux résultats suivants:

- Les relations familiales sont considérées comme des obstacles qui affectent la conformité de l'employé algérien aux valeurs de la gestion de la qualité totale de l'établissement.
- Les relations avec les proches sont considérées comme des obstacles qui affectent le respect par l'employé algérien des valeurs totales de gestion de la qualité de l'établissement.
- Les relations avec les voisins sont considérées comme des obstacles qui affectent la conformité du salarié algérien aux valeurs globales de gestion de la qualité de l'établissement.
- Les valeurs sociales sont considérées comme des obstacles qui affectent la conformité de l'employé algérien aux valeurs de la gestion de la qualité totale de l'établissement.
- Les coutumes et traditions sont considérées comme des obstacles qui affectent la conformité de l'employé algérien aux valeurs de la gestion de la qualité totale de l'institution.
- Les célébrations religieuses et culturelles sont considérées comme des obstacles qui affectent le respect par l'employé algérien des valeurs globales de gestion de la qualité de l'institution.
- Les proverbes populaires sont considérés comme des obstacles qui affectent le respect par l'employé algérien des valeurs globales de gestion de la qualité de l'organisation.

**Mots clés: qualité, gestion de la qualité totale, barrières sociales, barrières culturelles, valeurs.**

## **abstract:**

This study aims to reveal the social and cultural obstacles which hinder the conformity of the Algerian employee to the values of total quality management, through the impact of the social environment on the individual in society, who is represented by family relationships, relationships with loved ones, relationships with neighbors, as well as the impact of the environment Per cultural inhabitant in the community represented by social values, customs and traditions, religious and cultural celebrations, proverbs folk; the study included a sample composed of (67) employees of the regional delegation of Air Algeria in Adrar, and the descriptive approach was invoked, and we used an information form to collect the basic data of the study, and this data was processed using the Social Statistics Software Package (SPSS), The study achieved the following main results:

- Family relationships are considered as obstacles which affect the conformity of the Algerian employee to the values of total quality management of the establishment.
- Relations with relatives are considered as obstacles which affect the respect by the Algerian employee of the total quality management values of the establishment.
- Relations with neighbors are considered as obstacles which affect the compliance of the Algerian employee with the overall values of quality management of the establishment.
- Social values are considered as obstacles which affect the conformity of the Algerian employee to the values of total quality management of the establishment.
- Customs and traditions are considered as obstacles which affect the conformity of the Algerian employee to the values of total quality management of the institution.
- Religious and cultural celebrations are considered as obstacles which affect the respect by the Algerian employee of the overall values of quality management of the institution.
- Popular proverbs are considered as obstacles which affect the respect by the Algerian employee of the overall values of quality management of the organization.

**Keywords: quality, total quality management, social barriers, cultural barriers, values.**

## فهرس المحتوى

الصفحة	
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص البحث
	فهرس المحتوى
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المختصرات
أ+ب+ج	مقدمة
الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
3	أولاً: أسباب اختيار الموضوع الدراسة
3	ثانياً: أهمية موضوع الدراسة
4	ثالثاً: أهداف الدراسة
5	رابعاً: الدراسات السابقة
18	خامساً: إشكالية الدراسة
20	سادساً: فرضيات الدراسة

21	سابعاً: مفاهيم الدراسة
25	ثامناً: نموذج الدراسة
26	تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
33	عاشراً: صعوبات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة</b>	
46	أولاً: التعريف بالجودة
47	ثانياً: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
62	ثالثاً: تنظيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
66	رابعاً: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة
74	خامساً: أهم الجوائز العالمية للجودة
77	سادساً: المعوقات الداخلية لإدارة الجودة الشاملة
<b>الفصل الثالث: مواصفات الإيزو ISO 9000</b>	
83	أولاً: ماهية مواصفات الإيزو 9000
99	ثانياً: ماهية مواصفة الإيزو ISO 9001
104	ثالثاً: ماهية مواصفة الإيزو ISO 9001-2015
<b>الفصل الرابع: البيئة الإجتماعية للفرد في المجتمع</b>	
118	أولاً: ماهية الأسرة
130	ثانياً: العلاقات الأسرية الجزائرية

137	ثالثاً: المداخل النظرية لدراسة الأسرة
144	2/ العلاقات القرابية
144	أولاً: ماهية القرابة
150	ثانياً: مظاهر التواصل القرابي بالمجتمع
152	ثالثاً: نظريات القرابة
156	3/ العلاقات مع الجيران
156	أولاً: ماهية الجيرة
162	ثانياً: علاقات الجوار بالريف والحضر
163	ثالثاً: حقوق وآثار حسن الجوار
165	رابعاً: المنظور السوسولوجي للجيرة
<b>الفصل الخامس: البيئة الثقافية للفرد في المجتمع</b>	
174	1/ القيم الإجتماعية
174	أولاً: ماهية القيم الإجتماعية
212	ثانياً: مصادر القيم الإجتماعية
213	ثالثاً: مكونات ووظائف القيم الإجتماعية
216	رابعاً: النظريات المفسرة للقيم الإجتماعية
218	أولاً: ماهية العادات والتقاليد
222	ثانياً: الأعراس والختان



226	ثالثاً: الضيافة
226	رابعاً: التعاون
227	3/ الإحتفالات الدينية والثقافية بالمجتمع المحلي (أدرار)
227	أولاً: إحتفالية المولد النبوي الشريف
<b>الباب الثاني: الجانب الميداني الدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: التعريف بميدان الدراسة</b>	
<b>"المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار – Air Algérie"</b>	
256	أولاً: لمحة تاريخية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية Air Algérie
258	ثانياً: أهداف شركة الخطوط الجوية الجزائرية Air Algérie
258	ثالثاً: الهيكل التنظيمي ومهام المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية – أدرار
262	رابعاً: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية – أدرار
264	خامساً: وصف خصائص عينة الدراسة
<b>الفصل الثاني: تأثير المعوقات الإجتماعية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة</b>	
276	أولاً: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
306	ثانياً: الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
<b>الفصل الثالث: تأثير المعوقات الثقافية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة</b>	
310	أولاً: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

354	ثانياً: الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
358	أولاً: نتائج الدراسة
359	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
377	خاتمة
379	قائمة المصادر والمراجع

### قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل استخلاص مجتمع الدراسة	30
02	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	60
03	ثلاثية جوران (التخطيط، التنظيم، التحكم)	69
04	سلسلة مواصفات الإيزو 9000	86
05	مزايا الإيزو للمنظمة، العملاء، والعاملين	91
06	المنظمة قبل وبعد تطبيق الإيزو (9000)	95
07	أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000	97
08	مفاهيم متعلقة بالأسرة	122
10	توزيع المبحوثين حسب الجنس	264
11	توزيع مفردات الدراسة حسب العمر	265
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	266
13	توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية	267
14	توزيع المبحوثين حسب مدة العمل بالمؤسسة	268
15	مكان الإقامة الحالية	269
16	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	270
17	توزيع المبحوثين حسب نمط الأسرة	271
18	توزيع المبحوثين حسب عدد الأفراد الذين تحت الكفالة	272
19	توزيع المبحوثين حسب نوع السكن	273
20	تأثير توصيل العمال لأبنائهم إلى المدارس وإعادتهم منها للبيت على جودة الخدمة المطلوبة بالمؤسسة	276
21	تأثير المتطلبات الأسرية للعمال على تأخير القيام بأعمالهم في المؤسسة	278
22	تأثير تلبية العامل لمتطلبات أسرته على مخالفة قواعد الإنضباط التي تسير وفقها المؤسسة وعلى جودة الخدمة المطلوبة	280
23	تأثير استقبال العامل لأفراد أسرته بالمؤسسة على جودة العمل	281
24	ردة فعل العمال عند زيارة أفراد أسرتهم إلى مكان العمل لطلب خدمة تتعلق بمجال عمله.	283
25	تأثير الإلتزامات والعلاقات الأسرية للعامل على جودة عمله بالمؤسسة	285
26	تأثير مشاكل وانشغالات العامل الأسرية على جودة ودقة العمل	286

286	ردة فعل المبحوثين في حال مرض أحد أفراد أسرته	27
288	تأثير الإلتزامات والعلاقات الأسرية على ولاء العامل لمؤسسته	28
290	طبيعة علاقة العمال بأقاربهم	29
291	تأثير زيارة أقارب العمال إلى المؤسسة على جودة العمل المطلوب	30
293	ردة فعل العامل عند طلب أقاربه مساعدته في أمر ما خارج المؤسسة أثناء وقت الدوام	31
295	ردة فعل العامل عند زيارة أحد أقاربه له وطلب خدمة تتعلق بمجال عمل المؤسسة	32
296	تأثير استجابة العمال لدعوة أقاربهم لحضور مناسبة عندهم وقت مداومتهم لعملهم على جودة العمل	33
298	مدى تأثير الإلتزامات والعلاقات القربية على ولاء العامل للمؤسسة	34
299	طبيعة علاقة العمال بجيرانهم	35
301	تأثير استقبال العامل لجيرانه بالمؤسسة على جودة العمل المطلوب	36
303	ردة فعل العامل عند طلب أحد جيرانه مساعدته في أمر ما خارج المؤسسة خلال وقت الدوام	37
304	ردة فعل العامل إذا زاره جيرانه في مكان عمله لطلب خدمة تتعلق بمجال عمل المؤسسة	38
305	تأثير الإلتزامات والعلاقات مع الجيران على ولاء العامل للمؤسسة	39
310	رأي المبحوثين حول قيمة الإلتقان في العمل	40
311	تأثير ثقافة المجتمع على العامل في إتقانه للعمل	41
312	تأثير احترام العمال لمواعيد الدخول والخروج بالمؤسسة وانعكاس ذلك على جودة العمل	42
313	تأثير ثقافة المجتمع على العامل في احترامه لمواقيت العمل	43
314	وقت انصراف المبحوثين من مكان العمل	44
315	رأي العمال المبحوثين في العمل الفردي داخل المؤسسة	45
317	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على العمل الفردي بالمؤسسة	46
318	رأي العمال المبحوثين في العمل الجماعي داخل المؤسسة	47
319	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على العمل الجماعي بالمؤسسة	48
320	مدى تضامن وتعاون العمال داخل المؤسسة ومصادر اكتسابهم لهاته القيم	49
322	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على قيم التضامن والتعاون بين العمال بالمؤسسة	50
323	مدى تحمل العامل لجميع مسؤولياته في العمل على أكمل وجه	51
324	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على تحمل المسؤولية في العمل على أكمل وجه	52
325	مدى حفاظ العمال على ممتلكات المؤسسة (قيمة الأمانة)	53
326	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على محافظة العمال لممتلكات المؤسسة	54

327	مدى التزام العمال في انجازهم لعملهم في الوقت المحدد دون تأجيله أو تأخيره	55
328	مدى حث ثقافة المجتمع على إلتزام العمال في انجازهم لعملهم في الوقت المحدد دون تأجيله أو تأخيره	56
329	مدى ولاء العمال المبحوثين لمؤسستهم	57
330	مدى حث ثقافة المجتمع على ولاء العمال لمؤسستهم	58
331	تأثير غياب العمال لحضور احتفال في بيتهم الأسري على جودة العمل المطلوب بالمؤسسة	59
333	مدى غياب العمال لحضور أعراس أقاربهم	60
335	تأثير غياب العمال لحضور حفلات أصدقائهم على أدائهم وجودة العمل المطلوب بالمؤسسة	61
336	رأي المبحوثين حول حضورهم لحفلات الأعراس والختان ومختلف المناسبات في أوقات العمل وإذا كان ذلك يعيق تحقيق جودة الخدمة المطلوبة بالمؤسسة	62
337	تأثير غياب العمال لحضور مراسم الجنازة والدفن في حال وفاة أحد معارفهم المقربين على تحقيق جودة العمل المطلوب بالمؤسسة	63
339	ردة فعل العامل إذا جاءه لبيته ضيوف أثناء تواجدته في عمله	64
341	رأي العمال المبحوثين حول رأيهم في المحافظة على الزيارات (الوعدات) كموروث شعبي	65
342	مدى استجابة المبحوثين لاحتفالات الزيارة (الوعدة) التي تقام ببيوتهم	66
344	تأثير تنقل المبحوثين لحضور الزيارات (الوعدات) التي تقام في مختلف القصور بالولاية على جودة العمل المطلوب بالمؤسسة	67
345	تأثير الغياب عن العمل من أجل حضور مناسبة الموسم الزراعي (التوبر) على جودة العمل المطلوب بالمؤسسة	68
347	تأثير غياب العمال عن العمل في حال ذهب أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم على جودة ودقة العمل المطلوب	69
349	تأثير غياب العمال عن العمل في حال عودة أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم على جودة ودقة العمل المطلوب	70
351	تأثير غياب العمال عن العمل بالمؤسسة لحضور عزيمة (السلكة) على جودة ودقة العمل المطلوب	71
353	يوضح الأمثال الشعبية التي يتأثر بها العمال المبحوثين ويتخذونها كمبدأ لهم في عملهم بالمؤسسة	72



### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	نموذج الدراسة	01
52	إدارة الجودة الشاملة كمدخل شامل	02
73	دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ)	03

### قائمة المختصرات

المعنى	الرمز
الصفحة	ص
الطبعة	ط
الجزء	ج
الصفحتين المتتاليتين	ص ص
إدارة الجودة الشاملة	TQM

## مقدمة

تشهد بيئة الأعمال الحالية تغيرات وتحولات متسارعة، فهذه التطورات المتلاحقة والتقدم السريع في مختلف المجالات لا سيما في ظل المعلومات والمعلوماتية والمنافسة الشديدة وظهور تحديات معاصرة إقتصادية، سياسية، إجتماعية، تقنية، وثقافية، أحدثت تطوراً هائلاً في سلوك التنظيمات وفي الممارسات الإدارية بشكل عام، مما يحتم على هذه المنظمات مواكبة تلك التحديات من خلال اتخاذ الترتيبات، والأخذ بمفاهيم الإدارة الحديثة، التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتدعم قدراتها التنافسية، من خلال التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات، وكل ما تقدمه من مخرجات في شكل سلع أو خدمات.

وتماشياً مع أهم هذه التغييرات وضرورة مواكبتها، فإنه من الضروري الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً التي برزت في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين؛ وقد ثبتت فعاليته في تحسين الإنتاجية ودعم القدرات التنافسية وتحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال التركيز على حاجات المستفيد.

وتعدّ إدارة الجودة الشاملة، من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على الإهتمام الواسع للإختصاصيين والباحثين، ولقيت نجاحاً وشيوعاً في التطبيق لدى المنظمات المختلفة، خاصة في اليابان، وأمريكا والدول الأوروبية، ودول جنوب شرق آسيا، وقد أثبتت التجارب، وجوب انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنه السبيل الوحيد الذي يضمن بقاء المنضّمات واستمرارها في عالم اليوم، القائم على المنافسة الشديدة، وسيطرة رغبات العملاء، وتعدد البدائل بينهم؛

ومن الواضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب جهداً ووقتاً، وموارد كبيرة، كما يتطلب وجود قيادة حكيمة وواعية، بعمليات تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، واستبدالها بثقافة أخرى جديدة، تتلائم مع ما تنص عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقها.



ويشير الواقع العملي للمؤسسات الجزائرية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، أنها تعاني الكثير المشاكل التي تقف عائقاً أمام نموها وتطورها، أهمها جودة ما يقدم للعملاء، فهي غير قادرة على مواجهة منافسة المنتجات والخدمات الأجنبية، في الأسواق الوطنية والعالمية، ف ضمان بقاء منظماتنا الوطنية يتطلب منها العمل على تحسين ربحيتها، برفع مستوى منتجاتها وخدماتها، مع تخفيض تكلفتها.

ولتطوير مستوى مؤسساتنا أصبح لزاماً على هذه المنظمات، أن تكون في موقع تنافسي متميز، وأن تكون قادرة على مواجهة المنافسة العالمية الحادة، التي تزداد يوماً بعد آخر، وأن تسخر كل إمكانياتها لإنتاج منتجات وخدمات، ذات جودة عالية، وتكلفة منخفضة، وسعر مناسب وملائم، وتلبي احتياجات العميل ورغباته، في الأسواق الوطنية والداخلية، وهذا بطبيعة الحال لن يتأتى إلا من خلال تبنيها لفكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ولكن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يشوبه الكثير من المعوقات التي تحول دون ذلك، فعلى غرار المعوقات والمثبطات التنظيمية داخل بيئة المؤسسة، يوجد أيضاً معوقات سوسيوثقافية تقف كعائق أمام تطبيق وتمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وعليه فقد جاءت دراستنا من أجل الإطلاع على أهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، وكذا أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها وتمثل العمال لقيمها بالمؤسسة الجزائرية، حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال خطة منهجية علمية انقسمت إلى جانبين، جانب منهجي ونظري للموضوع، وجانب ميداني، وكل جانب مقسم إلى فصول وهي النحو التالي:

**الباب الأول:** عالجت فيه الجانب المنهجي والنظري للدراسة، تضمن خمسة فصول وهي كما يلي:

**الفصل الأول:** خصصنا فيه الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، حيث تم فيه صياغة الإشكالية وفرضياتها، وتحديد أسباب اختيار الموضوع، أهميته، وأهدافه، كما تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة، وكذا نموذج الدراسة، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية، والدراسات السابقة، وأخيراً صعوبات الدراسة.

**الفصل الثاني:** خصص للإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة، فقد تم التطرق أولاً إلى معنى الجودة، ثم الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، بعدها كيفية تنظيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ثم أهم روادها، وكذا أهم الجوائز العالمية للجودة.

**الفصل الثالث:** تطرقنا في هذا الفصل إلى مواصفات الإيزو ISO 9000، حيث تم التعرج إلى ماهية مواصفات الإيزو 9000، ثم ماهية مواصفة الإيزو ISO 9001، وأخيراً ماهية مواصفة الإيزو 2015-ISO 9001.

**الفصل الرابع:** تم التطرق فيها إلى البيئة الإجتماعية للفرد في المجتمع والتي تتمثل في البيئة الأسرية، العلاقات القرابية، العلاقات مع الجيران.

**الفصل الخامس:** تم التطرق فيها إلى البيئة الثقافية للفرد في المجتمع والتي تتمثل في القيم الإجتماعية، العادات والتقاليد الإجتماعية بالمجتمع المحلي (أدرار)، الإحتفالات الدينية والثقافية بالمجتمع المحلي (أدرار)، وأخيراً الأمثال الشعبية.

أما **الباب الثاني:** فقد خصص للجانب الميداني الدراسة، تضمن أربعة فصول وهي كما يلي:

**الفصل الأول:** وهو يتعلق بميدان الدراسة "المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار - Air Algérie"، حيث تم التطرق فيه إلى لمحة تاريخية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية، ثم أهدافها، بعدها تم التعرف على المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار، مهامها، والهيكل التنظيمي لها، ثم كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار، وأخيراً وصف خصائص عينة الدراسة.

**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى معرفة تأثير المعوقات الإجتماعية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، مع الإستنتاج الجزئي لها.

**الفصل الثالث:** تم التطرق فيه إلى معرفة تأثير المعوقات الثقافية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، مع الإستنتاج الجزئي لها.

**الفصل الرابع:** تم التطرق فيه إلى نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء المقاربات السوسولوجية والدراسات السابقة، وأخيراً خاتمة.

# الباب الأول:

الجانب المنهجي

والنظري للدراسة



## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع للدراسة

ثانياً: أهمية موضوع الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: نموذج الدراسة

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة

تاسعاً: الدراسات السابقة

عاشراً: صعوبات الدراسة

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع للدراسة:

كما هو الشأن بالنسبة لأي موضوع يقوم الباحث بالبحث فيه إلا وهناك أسباب تدفعه للقيام بذلك، وقد تنوعت أسباب اختيار هذا الموضوع بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وتتمثل في:

أ- الأسباب الذاتية: تتمثل الأسباب الذاتية فيما يلي:

- 1- ملاحظة بقاء مستوى الخدمات على حالها بميدان الدراسة "المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار" رغم تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادة الأيزو.
- 2- قلة الوعي لدى المسيرين والعمال وعدم إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والفوائد التي يمكن أن تعود بها على المؤسسة بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.
- 3- معرفة مسبقة ببعض المعوقات السوسيوثقافية التي تحول دون تمثل العامل لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والرغبة في تحليلها وتوثيقها.

ب- الأسباب الموضوعية: تتمثل الأسباب الموضوعية فيما يلي:

- 1- قلة الدراسات السوسيوولوجية في هذا المجال (في حدود إطلاعنا) حيث أن هناك نقص كبير في مكتبتنا الوطنية حول مفاهيم الجودة الشاملة في ضوء تخصص علم الاجتماع لأن أغلب الدراسات تنتمي إلى حقول العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية.
- 2- قلة البحوث عن المعوقات السوسيوثقافية التي تحول دون تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية (في حدود إطلاعنا).
- 3- إثراء المكتبات الجامعية بالبحوث الأكاديمية المتصلة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية الجزائرية.
- 4- تقديم إضافة في ميدان الدراسات المتعلقة بالمعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية وإثراء الدراسة الميدانية في هذا المجال.

ثانياً: أهمية موضوع الدراسة:

تستمد الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون أن موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها باستمرار يعتمد بشكل رئيسي على مداخل معاصرة

تحركها وترسم خططها وسياساتها، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة وهي القيم الإجتماعية والثقافية للعامل والتي لها دور بالغ الأهمية في إرساء وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية من خلال أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المنظمات بتطوير وتغيير سلوكيات عمالها، وكذا معرفة وتحديد المعوقات السوسيوثقافية التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية وإيجاد حلول لها من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة، والإنسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف علمية وأخرى عملية تتمثل في:

أولاً: الأهداف العلمية: وتتمثل في:

1- توفير قاعدة مرجعية للمنظمات (الخدمية والإنتاجية) من خلال الإطار النظري للدراسة من أجل تعميق فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري ناجح.

2- الوقوف نظرياً على أهم المعوقات الإجتماعية التي تحول دون تمتل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية.

3- الوقوف نظرياً على أهم المعوقات الثقافية التي تحول دون تمتل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية.

### ثانياً: الأهداف العملية:

1- الوقوف على واقع التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار.

2- الاقتراب من الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة للتحقق ميدانياً من المعوقات والمثبطات السوسيوثقافية التي تحول دون تمتل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

3- تنبيه العامل الجزائري بمدى تأثير العوامل الإجتماعية والثقافية على سلوكياته داخل المؤسسة وانعكاس هاته السلوكيات على تمتله لقيم إدارة الجودة الشاملة.

الخروج بتوصيات وحلول يمكن أن تساهم في مساعدة العمال على تمتلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة وتجاوز مختلف المعوقات مما ينعكس إيجاباً على الأدوار.

#### رابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المصادر التي يرجع إليها الباحث بغية تزويد رصيد المعرفي وإثراء بحثه، فمن خلال إطلاعه يمكن أن يتجنب التكرار في الدراسة، وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد متغيرات دراسته التي لم يسبق لها أن درست، بالإضافة إلى مختلف العراقيل التي وقع فيها الباحثين من قبله، وتتمثل هاته الدراسات فيما يلي:

#### 1- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: إعداد الباحث "لويد وارنر L. Warner" (1947م)، بعنوان: "أنماط التعاون والصراع داخل المصنع".<sup>1</sup>

هدفت هاته الدراسة إلى محاولة الكشف عن أسباب ظاهرة الإضراب في مصانع الأحذية في مدينة "يانكي سيتي Yankee city"، حيث أجريت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع لأحد مصانع الأحذية المتواجدة في "يانكي سيتي" والتي تقع في منطقة نيو "أنجلند New England" واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وهو منهج أنثروبولوجي، استعانته به مجموعة البحث لإجراء مسح شامل لجميع سكان "يانكي سيتي" ولم تلجأ إلى طريقة العينة لأن المجتمع المدروس صغير ولا يتعدى سكانه 17 ألف نسمة. وقد استخدم "وارنر" وفريقه في دراستهم عدة أدوات لجمع المعلومات مثل الملاحظة بالمشاركة، حيث أقام فريق البحث عدة سنوات بالمدينة، وكذا استخدمهم أداة المقابلة وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان وذلك من خلال إجراء الكثير من المقابلات مع العديد من الأفراد أثناء الإضراب للتعرف على حقيقة الموقف من بينهم: قيادات الإدارة في المصانع، العمال، قادة النقابة العمالية، التجار وغيرهم، وعلاوة على الملاحظة والمقابلة فقد اعتمدت مجموعة البحث كذلك على الصحافة المحلية والسير وعلى استمارة البحث، أما فيما يخص الأحداث التاريخية فقد اعتمدت هيئة البحث على ما كتب عن المدينة وكذلك على المسنين من الأهالي.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup>العقبي الأزهر، المرجع السابق، ص 36.

- أن هناك تأثيراً للمجتمع المحلي على المصنع، من خلال سيطرة الضوابط الإجتماعية غير الرسمية كالعادات والعرف على سلوك العاملين.
- أن الإضرابات في فترة لاحقة نجحت بسبب تحطم مظاهر الصداقة وكل العلاقات غير الرسمية بين المديرين والعمال وتحولها بين الطرفين إلى علاقات أكثر رسمية، وحصل هذا بسبب استبدال المديرين المحليين بأشخاص خارجيين، أي أنهم لا يقطنون بالمجتمع المحلي مكان وجود المصانع.
- أن ظروف الإقامة التي جمعت بين إدارة المصنع وعمالها في مجتمع محلي واحد، واعتقادهم أن رفاهية المجتمع تعتمد إلى حد بعيد على ما يحدث داخل المصنع قد ساهم في انسجام العلاقات وتوافقها بين إدارة المصنع وبين نقابة العمال، وما حال دون وقوع إضرابات في مصانع هذه المدينة وما كان يحدث منها كان يبيء بالفشل.

الدراسة الثانية: إعداد الباحث "ألين جولدنر Alvin Gouldner" (1955م) بعنوان: "أنماط البيروقراطية الصناعية"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى مقارنة الفروق بين استجابة كل من قسمي التعدين (المنجم) والمصنع، للإجراءات والقواعد البيروقراطية، والتي حولت العلاقات الغير رسمية بين الأعضاء إلى علاقات أكثر رسمية، وهذا بعد أن غيرت إدارة الشركة مدير المصنع، حيث أجريت الدراسة الميدانية بأحد مصانع الجبس Gypsum plant الواقعة في مدينة "بيفالو" التابعة لولاية نيويورك، وقد اعتمدت الدراسة في تعقب أنماط البيروقراطية الصناعية داخل مؤسسة الجبس على المنهج المقارن، حيث قارنت بين نمطي الإستجابة لدى كل من عمال المنجم وعمال المصنع اتجاه القواعد البيروقراطية المتبعة في الموقعين بعد التحول البيروقراطي في المؤسسة أي بعد مجيء إدارة جديدة.

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وتتمثل فيما يلي:

- أنه بينما كان قسم التعدين أكثر قدرة على مقاومة الاتجاه الرسمي البيروقراطي بطريقة فعالة، فإن عمال المصنع على الرغم من استيائهم فقد استسلموا بسهولة للضغوط الرسمية بشكل واضح.

<sup>1</sup>العقبى الأزهر، المرجع السابق، ص38.



- لوحظ أن قسم التعدين (المنجم) تربطهم روابط إجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل، فهم يعيشون حياة أقرب إلى الجماعة التضامنية في مجتمعهم المحلي، حيث يقطنون في مساكن متقاربة ويكونون جماعات صغيرة من الأصدقاء، كما يقضون أوقات فراغهم معا يربون ويقامرون ويشتركون معاً في تدعيم قيم مجتمعهم المحلي، بينما عمال المصنع كانوا مبعثرين في كل أرجاء المجتمع المحلي، وتقل بينهم العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل، وهذا هو الذي أسهم في خضوعهم للسلطة الرسمية وقبولهم بالضغوط التي تمارسها الإدارة الجديدة للمؤسسة عليهم.
- تأثير البيئة المحلية تؤثر على نحو واضح في اتجاهات الأفراد وفي علاقاتهم وتوافقهم في المصنع.

### 1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: إعداد الباحث "عبد الرحمان بوفارس" (2018م) بعنوان: "البيئة الثقافية وعلاقتها بتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية"<sup>1</sup>.

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة درجة ملائمة البيئة الثقافية الحالية(ثقافة المحيط والثقافة التنظيمية) لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية ومدى توفر قيم ثقافة الجودة بها، وكذا محاولة معرفة درجة توفر متطلبات تطبيقها، بالإضافة إلى معرفة درجة توفر العوامل المساعدة على تطبيق ثقافة الجودة بالمؤسسات التعليمية أو المعيقة لها.

وتم إجراء الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بالمؤسسات التعليمية بأدرار، حيث شملت الدراسة عينة متكونة من (375) فرداً وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المؤسسات التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، والوظائف في قطاع التربية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لكونه يناسب طبيعة الدراسة، وعلى تقنية الإستبيان الذي احتوى على 66 فقرة موزعة موزعة على 4 أبعاد. وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن الإمتداد الثقافي للقيم السائدة في المجتمع المحيط بالمدرسة لا يشجع العمال على احترام الوقت الرسمي للعمل.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بوفارس ، "البيئة الثقافية وعلاقتها بتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه في

علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018م.

- عدم تشبع العاملين بقيمة إتقان العمل حيث تغلب عليهم ثقافة المجتمع على حساب ثقافة المؤسسة.
  - القيم المتعلقة بالعامل تلائم تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية بدرجة متوسطة، لذلك فهي غير كافية لنجاح تطبيق ثقافة الجودة.
  - وجود مظاهر سلوكية بالمجتمع تساعد على تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية حيث شجعت العمال على قضاء ساعات العمل في المدرسة، وتجنبهم التغيب إلا لعذر قاهر، وكذا افتخارهم بانتمائهم للعمل في قطاع التربية.
  - القيم المتعلقة بالمجتمع المحلي تلائم تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- الدراسة الثانية: إعداد الباحث "العقبى الأزهر" (2009م) بعنوان: "القيم الإجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين"<sup>1</sup>.

هدفت هاته الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها وبشكل بيئتها الخارجية.
  - تحليل ما تحدثه البيئتان، الإجتماعية والثقافية - بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية للمنظمة- من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة.
  - بيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الإجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.
- وقد تم إجراء الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، وكانت عينة الدراسة عينة طبقية شملت (168) عاملاً (110 عون تنفيذ، 44 عون تحكم، 14 إطار)، واعتمد الباحث على منهجين هما المنهج الوصفي والمنهج المقارن لكونهما يناسبان طبيعة الدراسة، أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد استخدم تقنية الإستمارة بالإضافة إلى المقابلة والوثائق والإحصاءات وذلك لجمع جميع

<sup>1</sup>العقبى الأزهر، القيم الإجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع التنمية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009م.

البيانات التي تخدم الموضوع من الجميع النواحي المدروسة، وبالنسبة لأداة الإستمارة فقد خصص الباحث استمارة موجهة لأعوان التنفيذ تتكون من 32 سؤال، وإستمارة موجهة لأعوان التحكم مكونة من 41 سؤال. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن تعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة يستند أساساً وبنسبة كبيرة على أسس مهنية مثل الزمالة في نفس فريق العمل والتشابه في المهنة فضلاً عن العمل في نفس المصلحة، أن كل فئة في تعاونها تميل إلى الفئة المشابهة، وأن هذا التعاون والتضامن العمالي يتركز أساساً حول موضوعات خاصة بالعمل وبالمسائل المهنية المختلفة ذات الصلة.
- أن التعاون والتضامن السائد بين العمال داخل المؤسسة في أغليته ذا طابع رسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء داخل المنظمة وما يرتبط بها من أدوار.
- أن علاقات الرؤساء بمرؤوسيهام ليست علاقات مراكز فقط، ولكنها علاقات تتضمن كل الشخصية، حيث يشركونهم فيما يتخذونه من قرارات خاصة بالعمل ويتدخلون إلى جانبهم في إنجاز أعمالهم، وإذا تغيب أحد هؤلاء المرؤوسين يحلون محله في تنفيذ العمل، فضلاً عن تطبيق القانون عليهم بشكل لين وإذا ارتكبوا مخالفات مهنية لا يترددون في التستر عليهم وفوق هذا يستمعون إلى انشغالاتهم المهنية والإجتماعية المختلفة ولا يبخلون عليهم بيد المساعدة سواء بتقديم المشورة أو من خلال التوسط لهم لدى المسؤولين داخل المؤسسة وخارجها.
- أن الرؤساء لا يتخلفون عن أداء الواجب اتجاه مرؤوسيهام سواء تعلق الأمر بالمناسبات السعيدة أو الحزينة منها، ولا يتوانون عن مساعدة العمال ورعايتهم وحمايتهم وتحمل مسؤولية أخطائهم أمام الغير وغير ذلك من الإلتزامات الإجتماعية والأخلاقية، والتي تمثل مسؤوليات إضافية لا علاقة لهم بمسؤولياتهم الرسمية، يتحملها الرؤساء اتجاه مرؤوسيهام استجابة لنسق القيم الإجتماعية المحلية التي يؤمنون بها.
- أن الرؤساء يتحملون جملة من الإلتزامات الإجتماعية والأخلاقية اتجاه مرؤوسيهام، يمثل استجابة من جانبهم للقيم الإجتماعية المحلية التي يؤمنون بها، ويؤشر بوضوح إلى مراعات هؤلاء وتصرفهم في حدود العرف والعادات والتقاليد السائدة في مجتمعهم، وهذا بفعل العادة وأيضاً بسبب الجزاءات الإجتماعية المرتبطة بهذه القواعد العرفية، والتي وخلافاً للقواعد الرسمية السائدة داخل التنظيم الصناعي بإمكان الخروج على البعض منها دون الخوف من العقاب، فإن الجميع

يفكر مرتين قبل الخروج على أحد الأساليب الشعبية (العادات والعرف... ) والسبب يعود إلى أن جزاءاتها السلبية توقع سريعا على المخالفين، وأن هذه الجزاءات تجد التأييد والعون من المجتمع أي لا تتوقف عند حدود مكان العمل، بل تتجاوزها إلى خارجه خاصة في ظل الترابط الحاصل بين حياة العامل خارج المنظمة وداخلها.

الدراسة الثالثة: إعداد الباحث "بوفلجة غياث" (1991م) بعنوان: "القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث".<sup>1</sup>

سعت هاته الدراسة إلى تقصي أثر القيم الثقافية على السلوك المهني للعامل، ومحاولة إبراز بعض أشكال الاختلاف بين القيم التقليدية وقيم التنظيم المعاصر، وكذا أوجه التعايش بين النظم القيمية للأفراد والتنظيمات، بالإضافة إلى المظاهر السلوكية التي تنتجها هاته القيم، والمقصود بالقيم التقليدية في هذه الدراسة هي مجموعة القيم المرتبطة بالتنظيم القديم الذي يطغى عليه الطابع الرعوي والفلاحي، وتحكم الروابط الأسرية والقبلية في سلوك وتصرفات أفرادها، وتمت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بسبع وحدات تابعة لقطاع الصناعات النسيجية بالغرب الجزائري، وتم خلالها مقابلة 400 مفردة ما بين عامل وإطار ومسير.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج نذكر أهمها فيما يلي:

- إعطاء أولوية للظروف الأسرية والمناسبات الإجتماعية وحتى الترفيهية على حساب أولويات العمل، فقد يتغيب العامل دون سابق إنذار من أجل إلتزاماته ومتطلباته الأسرية، أو بسبب حدث رياضي هام، وقد يطلب عطلة قانونية بدون راتب للقيان بأعمال أخرى مثل الأعمال الفلاحية الموسمية.
- عدم طاعة القيادة الإدارية التي تحمل قيماً مختلفة عن قيم العاملين ورفض التعامل مع المسيرين من غير منطقتهم وقيبلتهم.
- يفضل العمال القيادات التي تهتم بالجوانب الإنسانية والإجتماعية، وينبذون القيادات التي تنفق إلى الصفات الأخلاقية.

<sup>1</sup>العقبي الأزهر، المرجع السابق، ص42.

- يعاني العامل من صعوبة التحكم في الوقت وضبط المواعيد نظراً لاستعمال معايير غير دقيقة وفضفاضة مثل (صباحاً، مساءً، وقت الظهر، وقت العشاء... إلخ) والتي تعيق قدرته على الالتزام بالمواعيد.

الدراسة الرابعة: إعداد الباحث "كمال بوقرة" (2008م) بعنوان: "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة".<sup>1</sup>

هدفت هاته الدراسة إلى تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري ومحاولة معرفة أوضاعه المهنية ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي والثقافي، وتم إجراء الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بمؤسسة قارورات الغاز بباتنة، حيث اختار الباحث عينة عشوائية طبقية مكونة من (90) عامل (64 عامل بدائرة الإنتاج، و16 عامل بالإدارة، و10 عمال من الدائرة التقنية)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة، وعلى تقنية الإستمارة التي تضمنت 80 سؤالاً مقسمة على محاور بحسب فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تقنية الملاحظة والمقابلة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها العامل معه للمؤسسة تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي.
- ثقافة العامل الجزائري عن احترام الوقت غير متوفرة لديه، فالفرد الجزائري متذبذب في تحديد مواقفه من الموضوعات فما يتمناه أو يريجه شيئاً، وما يقوم به شيئاً آخر، فالمنطق العملي يغيب بشكل كبير في ثقافة الإنسان الجزائري.
- إن عدم احترام نظام العمل لقيم العمال يؤدي إلى عدم الرضا، فاحترام المناسبات الدينية والعائلية والاجتماعية جزء مهم في سلم قيم العامل الجزائري، ولهذا عدم أخذ هذا المعطى بعين الاعتبار يؤدي إلى ظهور مشاعر عدم الرضا عن العمل.

<sup>1</sup> كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008م.

- إن ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة تتحكم فيها عوامل ثقافية، وغالباً ما تستتر هذه العوامل وراء موضوعية مادية واجتماعية، إلا أن السبب الحقيقي هو عدم قبول الأفراد للقيم الثقافية التي تستنبطها الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة.
- أن عدم الوعي بالثقافة الصناعية وما تقتضيه من قيم ووعي يكون سبباً محورياً في كثير من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- أن الاختلاف في مستوى التعليم في نوعيته يؤديان إلى حدوث الصراع والاختلاف حول مواضيع العمل أو حول معايير توزيع الإمتيازات، كذلك يشكل الفارق في السن سبباً في الصراع كما تلعب الإلتماءات القرابية والقبلية دوراً في الصراع.

الدراسة الخامسة: إعداد الباحث "الفضيل رتيمي" (1993م) بعنوان: "القراءة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"<sup>1</sup>.

هدفت هاته الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر القرابة على سير العمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال تسليط الضوء على ظاهرة العلاقات القرابية وانعكاساتها في مجال العمل وتسييره العلمي، وهل هناك علاقة بين القرابة كإحساس بالواجب واللجوء إليها في حالات الشعور بعدم الإستقرار داخل الوحدة وبين العمل وما يتضمنه صرامة في الإنجاز والولاء له دون التفكير بروابط الأسرة، وقد أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريية (وحدة بوفاريك).

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي المتمثل في استخدام الإستبيان والتحليل الإحصائي، كما استخدم أيضا المنهج التاريخي المقارن لدراسة الظاهرة وتتبعها من الناحية التاريخية، مع مقارنة النتائج في كل حالة، هذا واعتمد الباحث على جملة من الأدوات كأساليب لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والإستمارة والوثائق والسجلات، أما عن عينة الدراسة فهي متكونة من أفراد بقسم الإنتاج بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريية.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أن الولاء للعامل القرابي يرتبط طردياً مع المستوى التعليمي، أي أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للمعامل كلما قل نسبياً الولاء للعامل القرابي.

<sup>1</sup>الفضيل رتيمي، القراءة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد علم الإجتماع، جامعة الجزائر،

1993م، نقلاً عن: العقبي الأزهر، المرجع السابق، ص43.

- أن التحاق العمال بمناصبهم في المؤسسة لم يكن إلا من خلال وساطة أقاربهم ممن يعملون داخل الوحدة.
- أن العمال الذين يتمتعون بمناصب عمل جد هامة داخل الوحدة هم من لديهم مستويات تعليمية ضعيفة، وهذا راجع إلى تدخل العلاقات القرابية في عملية التوظيف والترقية.
- تدخل القرابة والمحابات والمحسوبية في تنقيط المشرفين للعمال والتستر على غياباتهم، هذا بالإضافة إلى توزيع مناصب العمل الهامة والنوعية وفي تطبيق القوانين التنظيمية على العاملين.
- تدخل العلاقات التقليدية في العملية الإنتاجية والعمل، أي خضوع هاته الأخيرة إلى رغبات الأفراد الخاصة لا إلى مقاييس المنشأة الصناعية الحديثة خاصة فيما يتعلق بترقية العمال.
- أن صراع العمال مع الإدارة مرده إلى والصراع الجهوي.

الدراسة السادسة: إعداد الباحثة "وهيبة قوني" (2016م) بعنوان: "تأثير العوامل السوسيوثقافية للعامل على إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية".<sup>1</sup>

هدفت هاته الدراسة إلى محاولة معرفة المعوقات السوسيوثقافية لإدارة الوقت من خلال التعرف على التأثير السلبي الذي تسببه العوامل الإجتماعية والعوامل الثقافية على إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسة، وتم إجراء الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بمديرية التربية لولاية أدرار، حيث شملت الدراسة عينة متكونة من (74) عاملاً، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لكونه يناسب طبيعة الدراسة، وعلى تقنية الإستمارة التي احتوت على 37 سؤالاً مقسمة إلى محاور وفق فرضيات الدراسة. وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- عدم وجود تأثير للإلتزامات الأسرية للعامل على إدارته للوقت داخل المؤسسة.
- لا يوجد تأثير للعلاقات الإجتماعية على إدارة الوقت داخل المؤسسة رغم استقبالهم لمعارفهم وأقاربهم في مكان العمل.
- العمال لا يغادرون مكان العمل لمساعدة الآخرين حتى لا يضطروا لتأجيل الأعمال.
- لا يوجد تأثير للعوامل الإجتماعية للعمال على إدارة الوقت داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>وهيبة قوني ، تأثير العوامل السوسيوثقافية للعامل على إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016م.

- تخلف العمال عن العمل لحضور أعراس أقاربهم ومعارفهم مما يسبب صعوبات في إتمام الأعمال في الوقت المحدد.
  - مغادرة أغلب العمال مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي عند تلقيهم مباشرة نبأ وفاة أحد أقاربهم أو أصدقائهم.
  - تضحية العمال بعملهم والتخلف عن الحضور من أجل العادات المرتبطة بالضيافة.
  - تضحية العمال بعملهم والتخلف عن الحضور من أجل الحضور والإحتفال بالزيارات واستقبال زوارهم وضيوفهم.
- الدراسة السابعة: إعداد الباحث "لطفى دحماني" (2017م)<sup>1</sup> بعنوان: "تأثير العوامل السوسيومهنية على الولاء التنظيمي".

هدفت هاته الدراسة إلى كشف تأثير العوامل الإجتماعية والمهنية على الولاء التنظيمي للعمال داخل المنظمة، وقد حدد الباحث العوامل الإجتماعية للعمال وتتمثل في (الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، حجم الإلتزامات العائلية، جماعات العمل غير الرسمية)، أما العوامل المهنية للعامل فتتمثل في مدة العمل، المسمى الوظيفي للعامل، الحوافز، نمط القيادة، بيئة العمل الفيزيائية)، وقد أجريت الدراسة الميدانية في شركة الياجور "تيمادنين SARL.TIMADANINE BRIQUETERIE " بأدرار، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد وظف أداتين تمثلتا في تقنية الإستمارة واحتوت على (42) سؤالاً مقسمة على محورين، محور متعلق بالعوامل الإجتماعية والمهنية للعمال، ومحور خاص بالولاء التنظيمي، وأيضاً تقنية الملاحظة المنظمة والتي تم من خلالها ملاحظة مكان العمل، مدى توفر وسائل الأمن والحماية للعمال، الروح المعنوية ومستوى الخدمات.

أما عينة الدراسة فهي مكونة من (78) عاملاً بشركة الياجور "تيمادنين" واختارها الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل لكافة عناصر مجتمع الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> لطفى دحماني، تأثير العوامل السوسيومهنية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017م.



- لا تأثير لانتماء العامل إلى فئة اجتماعية معينة (أعزب، متزوج، أرمل، مطلق) على ولاءه التنظيمي.
- لا وجود لعلاقة ارتباطية بين الفئة العمرية والولاء التنظيمي.
- لا وجود لعلاقة ارتباطية بين المستوى الدراسي والولاء التنظيمي.
- يؤثر حجم الإلتزامات العائلية للعامل على ولاءه التنظيمي.
- تؤثر جماعات العمل غير الرسمية على الولاء التنظيمي للعامل حيث يمكن أن تعززه أو تثبطه.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين مدة العمل التي قضاها العامل في المنظمة وولائه التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية بين المسمى الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث أنه كلما ارتقى المسمى الوظيفي تعزز معه الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة والولاء التنظيمي، ويقل مستواه كلما اتجهنا إلى النمط الأوتوقراطي، ثم يقل أكثر في النمط المتسيب.
- توجد علاقة ارتباطية بين البيئة الفيزيائية بمكوناتها (درجة الحرارة، الإضاءة، التهوية، النظافة، المظهر العام لأماكن العمل) والولاء التنظيمي، حيث كلما كانت بيئة العمل تراعي الشروط الصحية والنفسية للعامل تعزز الولاء التنظيمي.

الدراسة الثامنة: إعداد الباحثة "أم الخير بن عثمان" (2016م) بعنوان: "تأثير القيم الاجتماعية

على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري".<sup>1</sup>

هدفت هاته الدراسة إلى محاولة الكشف عن أهمية البعد القيمي للعامل في إدارة العمليات السلوكية والوقوف أنواع القيم التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري، بالإضافة إلى الكشف عن الأثر الذي يتركه النسق القيمي للمجتمع على التنظيمات بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، وقد أجريت الدراسة الميدانية بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال بأدرار، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لدراسة موضوع الدراسة، كما استخدمت تقنية الملاحظة بالمشاركة لجمع المعلومات ومعايشة ظروف العمال وطرق العمل وتلخصت محاور الملاحظة في (دخول وانصراف

<sup>1</sup> أم الخير بن عثمان، تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري، رسالة ماجستير في علم

الإجتماع المنظمات والمناجمنت، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016م.

العمال، تفاعل العمال داخل المؤسسة، الألفاظ المستعملة، انشغالات العمال، احترام العمال، لإجراءات العمل، تعاطي العمال مع مشاكل العمل)، وعلاوة على تقنية الملاحظة فقد استخدمت أيضاً أداة الإستمارة وهي تضم 43 سؤال مقسمة على ثلاث محاور بحيث أن المحور الأول متعلق بالخصائص الشخصية والسوسيوثقافية للعمال، أما المحور الثاني فهو متعلق ببيانات متعلقة بالقيم والعلاقات المهنية وكذا قيم الإنضباط في العمل داخل المؤسسة مجال الدراسة، في حين المحور الثالث فهو متعلق بإجراءات العمل والطرق التي يتبعها العمال لحل مشاكلهم المهنية في المؤسسة محل الدراسة، أما فيما يخص مجتمع الدراسة فتكون من جميع الأفراد العاملين الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة حيث تم الإعتماد على طريقة المسح الشامل لاختيارهم وتكونت العينة من 52 مفردة.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير سلبي واضح للقيم الإجتماعية التي يتبناها العمال على انطباهم في المؤسسة فالقيم الإجتماعية والثقافية للمجتمع التي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة تلعب دوراً أساسياً في تحديد الفعل التنظيمي.
- إن غياب مفهوم العمل كقيمة ثقافية أو وظيفية تشكل إطار مرجعي يوجه سلوكات وأفعال العمال في المؤسسة أدى بهذه الأفعال الإجتماعية أن تصبح مؤطرة وموجهة بالقيم الإجتماعية لأصحابها، والذي ساعد على ذلك هي الأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل والتي هي قادرة على ضمان إعادة إنتاج السلوكات والأفعال وفق مقتضيات أهداف المؤسسة.
- إن الرأسمال الإجتماعي في شقه العلائقي (العلاقات المهنية) يساهم في البناء الإجتماعي للمؤسسة، إذ أصبحت الروابط القوية (العائلية والقريبة) للعامل، والروابط (المعارف، أصدقاء، جيرة) تلعب دوراً رئيسياً ومركزياً في بناء النسق الإجتماعي للمؤسسة بحيث يتمظهر هذا البناء في تكوين العلاقات المهنية أين يظهر تفعيل هذا العامل.
- إن المرجعية الإجتماعية التقليدية التي ينهل منها العمال أساس تكوين علاقاتهم وهي توحى بتشكيل وعي خصوصي ناتج عن قيم وثقافة تنظيمية، فبدل أن تكون المؤسسة تنظيم يطبع المجتمع بثقافته وقيمه ويجعله ينجر من ورائه حدث العكس، فأصبح المجتمع هو الذي يؤطر المؤسسة بما يحتويه من قيم ثقافية واجتماعية.

- إن قيم إجراءات العمل في المؤسسة تتخللها قيم أخرى ليس لها علاقة إلى حد ما بالرأس مال البشري لطالب العمل فللهوية دور مهم في هذا الجانب، فهذه القيم الثقافية والإجتماعية تعتبر آلية من آليات الدمج الإجتماعي لخدمة الروابط الإجتماعية في شكلها الخام القائم على الرابط الدموي ولخدمة هذا الرابط والعمل على استمراره وبقائه فوجود الهوية بهذا المعنى يعتبر كقيمة عادية تجعل من الأفراد فيه يسخرون لخدمة بعضهم البعض والعمل على تحقيق مصالح بعضهم البعض شيئاً مقدساً كقداسة العلاقة الدموية التي تربطهم، فالهوية بهذا المعنى تنطلق من العلاقة الإجتماعية وتنتهي إليها.

- يستعين العمال في حل مشاكلهم المهنية بالأوساط الإجتماعية التي ينتمون إليها، فتفعيل القيم والمعايير الإجتماعية الموجودة والمتداولة في هاته الأوساط، والنظام الرسمي المتمثل في النقابة غالباً ما يغيب ويحضر بدلاً عنه اعتبارات الولاء والتبعية، فالعمال يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الإجتماعية على القيم التنظيمية، وهذا مؤشر على أن المؤسسة مجال الدراسة عرضة لتدخل المؤثرات الخارجية وخاصة المؤثرات السلبية واللاعقلانية، فالإعتبارات القرابية والهوية في المؤسسات هي مؤشر من مؤشرات التخلف واللاعقلانية حيث تغيب قيم الكفاءة والفعالية، وتسود القيم والإعتبارات البدائية كالولاء للشخص والقبيلة.

### مناقشة وتقييم:

➤ جوانب إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- المساعدة في تحديد وضبط بعض الفصول النظرية.
- المساعدة في إختيار المنهج المناسب للدراسة.
- المساعدة في تصميم أسئلة الإستمارة.
- الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة الحالية وكذا مقارنتها بنتائج الدراسة المتوصل إليها.

➤ أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ- أوجه التشابه:

- 1- أغلب الدراسات السابقة كانت تهدف إلى معرفة مدى تأثير البيئة الإجتماعية والثقافية على سلوك العمال في مكان العمل وعلى سير نظام المؤسسة وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية.
  - 2- أغلب الدراسات السابقة كانت تهدف إلى تحليل القيم الثقافية ومدى تأثيرها على سلوك العمال بالمؤسسة وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية.
  - 3- أغلب الدراسات السابقة دُرست ميدانياً في البيئة الجزائرية وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية.
  - 4- تشابه الدراسة الحالية في نفس البيئة الاجتماعية مع الدراسة الأولى والسادسة والسابعة والثامنة.
  - 5- تشابه الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في استخدام نفس مجتمع الدراسة وهم فئة العمال ويكمن الاختلاف فقط في اختيار المؤسسة .
  - 6- أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية.
  - 7- أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية.
- ب- أوجه الاختلاف:

- 1- إختلاف الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى والثانية من الدراسات الأجنبية في البيئة الإجتماعية والثقافية لمجتمع الدراسة.
- 2- إختلاف دراستنا الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث النظام الذي تدير وفقه المؤسسة، فالدراسة التي بين أيدينا أجريت بمؤسسة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ومتحصلة على شهادة الإيزو، أما الدراسات الأخرى فلا تطبق هذا النظام على محمل الجد وإنما تسعى إلى تطبيق مبدأ الإتقان بصورة عامة.
- 3- إختلاف دراستنا الحالية من خلال ميدان الدراسة فدراستنا أجريت داخل مؤسسة خدمتية بينما الدراسات السابقة فأغلبها مؤسسات عمومية ومنها مؤسسات إقتصادية إنتاجية.

#### خامساً: إشكالية الدراسة:

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المؤسسات، قد فرض عليها تحديات معاصرة كثيرة (عولمة الإقتصاد، إنتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات، منظمة المواصفات العالمية الإيزو ISO...)، مما أصبح يهدد وجودها ويجبرها على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال انتهاج الأسلوب العلمي الواعي للبحث عن أفضل الطرق والتي من خلالها يتم استثمار الطاقات البشرية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة وأكثر كفاءة وفعالية، وتجعلها قادرة على التكيف

وتحقيق التميز، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إلى تحقيق هذا التحول إدارة الجودة الشاملة، فهي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، كما أنها تعد إحدى القيم الإسلامية التي دعى إليها القرآن الكريم بقوله تعالى: **{إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا}**<sup>1</sup>، فالجودة في أعرق صورها هي الإتيان.

فالهدف الأساسي من إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة عمومية كانت أو خاصة هو تحسين الخدمات التي تُقدّم للمستفيد، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين العملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم"<sup>2</sup>، وبالتالي إدارة الجودة الشاملة تعني خلق الثقافة المتميزة في الإدارة، وهذا من خلال تكاتف الجهود بين المديرين والموظفين بشكل دؤوب ومستمر من أجل أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية، وتطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة للمستفيدين وكسب رضاهم.

لذا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الإهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام العاملين بذلك التطبيق ومدى تمثلهم لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

والجزائر كغيرها من الدول أيضاً لها تجربة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة سواء كانت مؤسسة خاصة أو عامة، كما أنها تسعى لتحقيق جودة عالية في مختلف مخرجاتها من سلع أو خدمات، لكن تطبيق هذا المدخل لا يؤدي إلى تحقيق المبتغى منها ما لم يتم إتباعها بجميع ما يتطلبه من مبادئ وشروط، فالجودة الشاملة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات كل من الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء

<sup>1</sup>القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 30.

<sup>2</sup>فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط 1، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الأزاريطة، مصر، 2008م، ص 35.

وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها من سلع أو خدمات.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتأثر العامل من بينتان، فالأولى هي البيئة الإجتماعية وتتضمن الأسرة التي ينشأ الفرد داخلها، إضافة إلى جماعة الأقارب والجيران، الأصدقاء... إلخ، أما الثانية فهي البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية، ومعتقداته وقيمه، عاداته وتقاليد، وقواعد السلوك فيه... إلخ، فكل قبول أو رفض لأي قيمة أو مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد على قيم وعادات والتزامات وثقافة العمال في المؤسسة، وبالتالي فإن هاته العوامل الإجتماعية والثقافية أصبحت تعتبر كمعوقات أو محفزات بالنسبة للأفراد الذين يعملون داخل هاته المؤسسات التي تنتهج هذا النظام، بحيث أنها تؤثر على تَمَثُّله أو عدم تَمَثُّله لقيم إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وعلى سيرورة ونظام العمل بها.

ومن هذا المنطلق تسعى دراستنا هاته إلى البحث عن المعوقات السوسيوثقافية التي تحول دون تمثّل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**هل توجد معوقات لتمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة؟**

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق التساؤلين الفرعيين التاليين:

1- هل تؤثر المعوقات الإجتماعية على تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة؟

2- هل تؤثر المعوقات الثقافية على تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة؟

**سادساً: فرضيات الدراسة:** تعتبر الفرضيات إجابات إحصائية للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، لذلك كانت من أصعب مراحل البحث العلمي لأنها تحدد مصداقية إختيار الموضوع أولاً، وصلاحيّة التساؤلات المطروحة ثانياً، والقدرة على اختبارها في نهاية البحث كغاية نهائية، وقد وضعنا فرضيتين لتغطية التساؤلات المطروحة وهي كالتالي:

**أ/ الفرضية الرئيسية:**

يواجه تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات السوسيوثقافية.

**ب/ الفرضيات الفرعية:**

ف1- يواجه تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات الإجتماعية ممثلة في ( العلاقات الأسرية، العلاقات القرابية، العلاقات مع الجيران).

ف2- يواجه تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات الثقافية ممثلة في (القيم الإجتماعية، العادات والتقاليد، الإحتفالات الدينية والشعبية، الأمثال الشعبية).

### سابعاً: مفاهيم الدراسة:

من الضروري أن يقوم الباحث بتحديد المفاهيم لتجنب سوء الفهم له وللقارئ، وتقادي الوقت في المجادلات اللفظية، فالمفاهيم ترشد الباحث إلى أنواع الحقائق التي يقوم بتجميعها وتحليلها، كما تعمل على تنمية وتطوير الفروض والنظريات التي تفسر وتنتبأ بالظاهرة مما تؤدي إلى تقدم البحث ووضوحه، وفيما يلي يمكن تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة من الناحية اللغوية والاصطلاحية والإجرائية:

#### 1- المعوقات:

\***لغة:** جاء في لسان العرب لابن منظور: "...وعاقه عن الشيء يعوقه عوقاً صرفه وحبسه، ومنه التعويق والإعتياق، وذلك إذا أراد أمراً فصرفه عنه صارف... تقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائق وعائقني العوائق، الواحد عائقه، والتعويق تثبيط الناس عن الخير، والتعوق التثبُّت التعويق التثبيط".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضاً: "عاق: عوقاً: أخره ((عاقه)) // أجّل // ((عاق موعداً)) // منع من التقدم، عرقل المسير ((عاهد عوى)) منع وشغل عن، صرف وثبُّت وأخر عن، أمسك وحبس عن، عرقل: ((لا يعوقه عائق))... أعاق: جعل الأمر عسيراً، حال دون حصول أمر، منع: ((الإنفعال يعيق الهضم)) // ((أعاق عن)):

((أعاق عن ممارسة حق))."<sup>2</sup>

\***إصطلاحاً:** "هي وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويمكن النظر إليه على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز الفعلي أو على أنها الإنحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف خياط، لسان العرب المحيط للعلامة بن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد الثالث، الجزء الأول، دار لسان العرب، بيروت، لبنان، ط2، ص 930.

<sup>2</sup> أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001م، ص 1035.

<sup>3</sup> علي محمد عبد العزيز بن درويش، تطبيقات الحكومة الإلكترونية - دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بديي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005م، ص 7.

\*إجرائياً: ونعني بها في دراستنا هاته تلك الحواجز والمثبطات التي تحول دون تمثّل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- أدرار .

## 2- المعوقات الإجتماعية:

\*إصطلاحاً: "تعني الحواجز والقيود التي يضعها المجتمع أمام بعض فئاته وطوائفه...".<sup>1</sup>

\*إجرائياً: وهي تلك المثبطات ( العلاقات الأسرية، العلاقات القرابية، العلاقات مع الجيران) التي من شأنها عرقلة تمثّل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار .

## 3- المعوقات الثقافية:

\*إجرائياً: وهي تلك المثبطات (القيم الإجتماعية، العادات والتقاليد، الإحتفالات الدينية والثقافية، الأمثال الشعبية) التي من شأنها عرقلة تمثّل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار .

## 4- التمثل:

إصطلاحاً: عرف "أبريك" التمثل بأنه: "مجموعة المعلومات والمعتقدات والإتجاهات والآراء التي بينها الفرد حول موضوع معين، فهي نتاج سيرورة النشاط العقلي، الذي بفضلها يعيد الفرد تشكيل واقعه، فيعطيه معنى محددًا".<sup>2</sup>

كما يشير مفهوم التشكل كذلك بأنه: "مجموعة من المعلومات، المعتقدات، الآراء نحو موضوع معين فيشكل بنية معرفية ذهنية تشمل مجموعة من المعلومات المخزنة والمرتبطة بخصائص موضوع التمثل".<sup>3</sup> ويرى "موسكوفسي" أن التمثلات مركبة من ثلاث أبعاد أساسية وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الله الرشدان، علم إجتماع التربية، دار الشروق، الأردن، 1999م، ص 331.

<sup>2</sup> دراسة استكشافية لدى عينة من الطلبة، "التمثلات الإجتماعية للإعلام الرياضي لدى فئة من الشباب"، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 5، العدد 21، نوفمبر 2016م، ص 117.

<sup>3</sup> شهيناز بن ملوكة، "التمثلات الإجتماعية من الأبعاد النظرية إلى نظرية النواة المركزية"، مجلة الحوار الثقافي، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، 2013م، ص 177.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 178.



أ- **المعلومات:** هي مجموعة من المعارف المكتسبة حول موضوع معين والتي يكتسبها الفرد من تجاربه الشخصية ومن المحيط الذي يتواجد فيه وهو مركب له بعد كمي وكيفي يختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى.

ب- **الموقف:** هو الجانب المعياري للتمثل في شكل استجابة انفعالية وجدانية اتجاه موضوع معين بمعنى أن الفرد لا يتعامل مع المواضيع بطريقة حيادية وإنما له استجابة وجدانية اتجاه المواضيع.

ج- **حقل التمثيل:** هو الواقع النفسي المعقد في شكل موحد ومنظم على حسب المعايير الموجودة.

إجرائياً: نقصد بهذا المفهوم في دراستنا الأفكار والقيم والتصورات الذهنية التي يحملها العامل حول إدارة الجودة الشاملة وترجمتها إلى سلوكيات في مكان العمل، أو هو تبني العامل للقيمة إعتقاداً وسلوكاً في بيئة العمل.

#### 4- العامل:

\***إجرائياً:** يقصد بالعامل في هاته الدراسة كل فرد يعمل بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية أدرار، وتحت إشرافها، مقابل أجر معلوم، سواء كان يعمل بشكل دائم أو مؤقت.

#### 5- المؤسسة:

\* **لغة:** إن مفهوم المؤسسة في الجانب اللغوي مشتق من "أسس، يُؤسس، تأسيساً، ومؤسسة".<sup>1</sup>

\***إصطلاحاً:** تعرف المؤسسة بشكل عام بأنها: "وحدة إجتماعية هادفة وتكوين إجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة".<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً في معجم العلوم الإجتماعية كما يلي: "المؤسسة وحدة إجتماعية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالإستقلال في اتخاذ القرارات المتعددة النشاط القائم من أجله".<sup>3</sup>

\***إجرائياً:** ونعني بالمؤسسة في دراستنا هاته المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار.

#### 6- الجودة:

<sup>1</sup> صالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية الشامل، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1999م، ص 279.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة "التنظيم والهيكل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م، ص 23.

<sup>3</sup> إبراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1975م، ص 54.

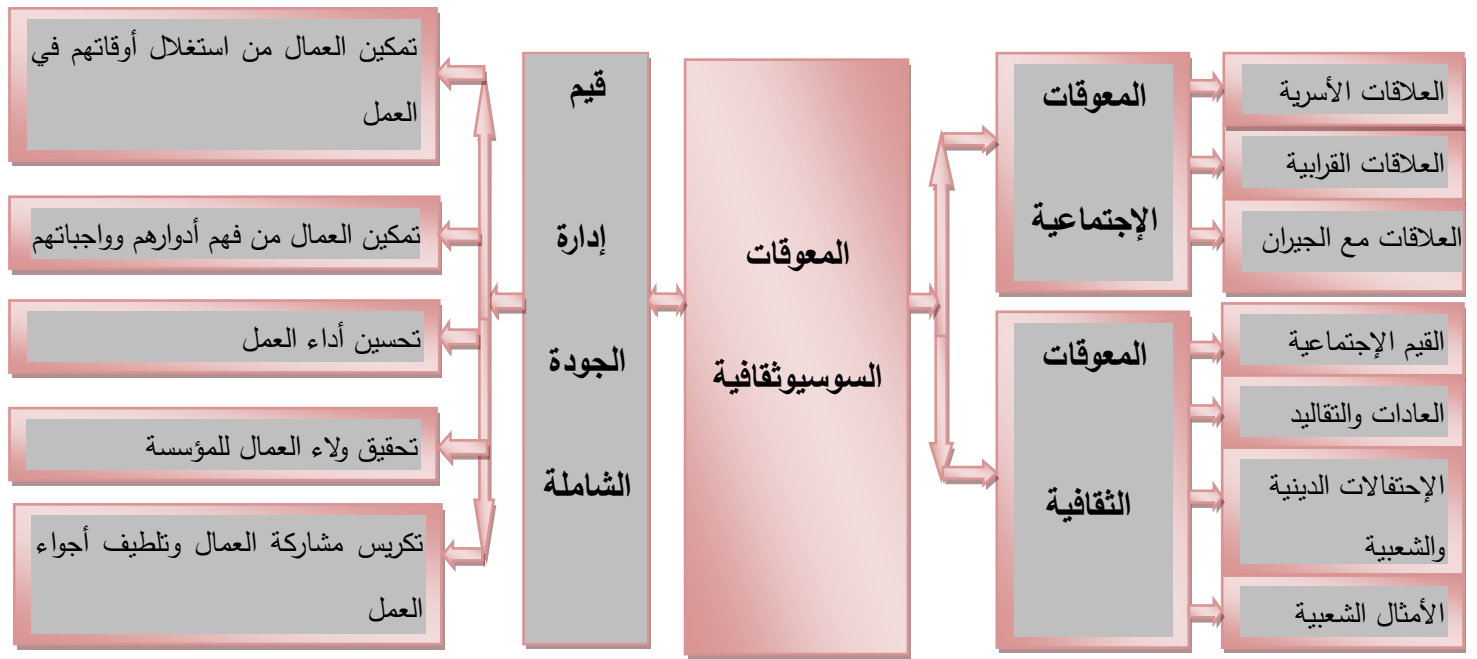
\*إجرائياً: نقصد بالجودة في هاته الدراسة أنها مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تتطوي عليها خدمة ما، والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع.

#### 8- إدارة الجودة الشاملة:

\*إجرائياً: هي المدخل الإداري الأكثر نجاعة في تحقيق جميع أطراف العمليات التسييرية والإنتاجية والتنظيمية، بل الأكثر حرصاً على بقاء واستمرار المنظمات وذلك بالإستثمار في الوسائل المتاحة دون هدر أو تفريط.

سابعاً: نموذج الدراسة: يقدم نموذج الدراسة الصورة البيانية والتحليلية لإشكالية الدراسة ومتغيراتها حسب تصور الباحث، إذ من خلاله نحاول فك تجريدية المفاهيم (تحديد الأبعاد والمؤشرات) وبذلك نتمكن من قياس الظاهرة محل الدراسة، وعلى العموم يتجسد المخطط النموذجي لهذه الدراسة من خلال الشكل الموالي:

### ثامناً: نموذج الدراسة



شكل رقم ( 01 ): يوضح نموذج الدراسة.

المصدر: ( من تصميم الباحثة )

تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة: وتشمل ما يلي:

- 1- منهج الدراسة.
- 2- مجالات الدراسة (الزماني، المكاني).
- 3- أدوات جمع البيانات.
- 4- مجتمع الدراسة، الأساليب الإحصائية.

#### 1- المنهج المعتمد في الدراسة:

يعتبر إتباع واختيار الباحث لمنهج من مناهج البحث العلمي أمر ضروري جداً لأنه يمثل المسار والطريق الذي يسلكه من أجل الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين، ولهذا الاختيار مبرراته العلمية المنطقية، فطبيعة الموضوع والهدف منه إضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة كلها معطيات تساهم في تحديد منهج الدراسة، ومهما كان نوع المنهج فهو عبارة عن: "وحدة متكاملة ذات كيان مستقل، تتألف من أساليب، ووسائل معنوية ومادية"<sup>1</sup>، كما يعرف كذلك بأنه: "مجموعة قواعد يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة"<sup>2</sup>، ويعرفه آخر بأنه: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج

<sup>1</sup> عبد الله بن محمد أبو داهش، معجم مصطلحات البحث العلمي، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998م، ص 172.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999م، ص46.

وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة<sup>1</sup>، كما يجب على الباحث الإلتزام بمجموعة قواعد وضوابط لإتخاذ قرارات وإتباع إجراءات مقيدة ومحددة لمسيرته البحثية في إطار المنهج، والإستعانة بأدوات بحثية أكثر ملائمة<sup>2</sup>، وبالتالي فإن اختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بطبيعة موضوع البحث والهدف المتوخى منه ومن هذا المنطلق سنتبع في بحثنا هذا المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لموضوع الدراسة.

إذ يعتبر المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، ويمكن تعريفه بأنه: "المنهج الذي يتبع وصف الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً"<sup>3</sup>، كما يعرف بأنه: "المنهج الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"<sup>4</sup>، ويعرفه آخر بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>5</sup>، أي أن هذا المنهج يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.<sup>6</sup>

ويتضح استخدامنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة عند وصف وتمثل قيم إدارة الجودة الشاملة لدى العمال في بيئة عملهم وذلك من خلال وصف سلوكهم وطرق أدائهم لمهامهم، إضافة إلى وصف العوامل والمعوقات السوسيوثقافية التي تحول دون ذلك، بحيث نبين علاقة التأثير بين هذه المتغيرات فيما بينها،

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000م، ص 33.

<sup>2</sup> محمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م، ص 163.

<sup>3</sup> صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد البحوث، دار هومة، الجزائر، 2005م، ص 55.

<sup>4</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998م، ص 24.

<sup>5</sup> محمد عبيدات، المرجع السابق، ص 46.

<sup>6</sup> أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 6، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982م، ص 234.

ويتجلى استخدامنا لهذا المنهج أيضاً في جانبين أساسيين هما (الجانب الكمي) وهذا بعد جمع البيانات الميدانية وتنظيمها وتكميم المعطيات باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية اللازمة لذلك، و(الجانب الكيفي) وهذا بتحليل المعطيات الإحصائية تحليلاً سوسيوولوجياً نبين فيه ما وراء الرقم.

وقد تم الإعتماد من الناحية المنهجية في جمع وتحليل البيانات على المصادر التالية:

**1- المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (67) عامل يعملون بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-أدرار، بالإضافة إلى تقنية المقابلة التي تم إجرائها مع المبحوثين خلال ملئهم للإستمارات أي(الإستمارة بالمقابلة).

**2- المصادر الثانوية:** حيث تم الإتجاه في معالجة الإطار النظري مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمجلات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة، وقد تم الحرص قدر الإمكان في هذا الجانب بالإعتماد على المراجع الأكثر حداثة لمعرفة آخر التطورات والمستجدات لموضوع الدراسة.

## 2- مجالات الدراسة:

**أ-المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار، والتي تقع وسط المدينة بحي الأمير عبد القادر، يحدها من الشمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية مركز الدفع بلبشير حميدة، ومن الجنوب عيادة طب العيون الحكيم محمد المهداوي، ومن الشرق المركز التجاري رقم (01)، ومن الغرب شركة HUNDAI لبيع قطع غيار السيارات.

**ب- المجال البشري:** يتمثل المجال البشري المجتمع المعني به في البحث، والذي يجب أن تتوفر فيه الشروط التي من شأنها أن تجعله ملائم منهجياً وموضوعياً للموضوع قيد البحث، وفي هاته الدراسة يتمثل مجتمع بحثنا في العمال الذين يعملون بصفة دائمة أو غير دائمة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية(\*) بولاية أدرار لتوفر جميع الشروط المطلوبة للدراسة (أي أن المؤسسة محل الدراسة تُطبق في نظام تسييرها مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتحصلة كذلك على شهادة الإيزو ISO(\*\*))، وقد بلغ عدد الموظفين بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار (67) موظف مقسمون كما يلي:

- (الإطارات): عددهم (05) إطارات يمثلون نسبة 7.5% من مجموع العاملين بالمؤسسة.
- (أعوان التحكم) عددهم (22) عون يمثلون نسبة 32.8% من مجموع العاملين بالمؤسسة.

- (أعوان التنفيذ) عددهم (40) عون يمثلون نسبة 59.7% من مجموع العاملين بالمؤسسة.

ج-المجال الزمني: تم تقسيم المجال الزمني للدراسة إلى مرحلتين أساسيتين تمثلتا في:

1- المرحلة الأولى: تمتد من شهر أكتوبر 2016م إلى شهر ديسمبر 2017م، حيث تم في هذه

المرحلة ما يلي:

✓ مناقشة موضوع الدراسة مع المشرف ومع بعض الأساتذة في التخصص محاولة لفهم واستيعاب

أبعاد الموضوع وآليات دراسته ولكسب القدرة على التحكم فيه.

✓ إعداد وتحديد التصور المنهجي للدراسة.

✓ الإطلاع في الأدبيات التي لها صلة بالموضوع المدروس من مختلف المصادر والمراجع

والدراسات السابقة وكذا الدوريات والمجلات.

✓ تحرير أغلب الفصول النظرية الخاصة بالدراسة.

✓ إجراء إستطلاع ميداني للمؤسسة مجال الدراسة، وأخذ الموافقة من المدير للقيام بالدراسة الميدانية

بها.

2- المرحلة الثانية: تمتد من شهر يناير 2017م إلى شهر ماي 2018م، حيث تم في هذه المرحلة ما

يلي:

✓ الإعداد التمهيدي لأداة جمع البيانات (الإستمارة بالمقابلة)، فبعد صياغة الإستمارة التمهيدي تم

توزيعها على مجموعة من العمال تم اختيارهم بشكل عشوائي بغية التأكد من العناصر التالية:

أ- صدق البيانات وثباتها.

ب- مدى قابلية وفهم المبحوثين لأسئلة الإستمارة.

ج- التأكد من انسجام الأسئلة بما يخدم الفرضيات.

✓ تصحيح الإستمارة وإعادة ضبط وتبسيط أسئلتها بعد اختبارها.

✓ تقليص عدد أسئلة الإستمارة بحيث كانت تتضمن أكثر من 79 سؤالاً وتم حصرها في 64 سؤال.

✓ التدقيق النهائي لأداة جمع البيانات (الإستمارة) وتحكيماها.

المرحلة الثالثة: تمتد من شهر أكتوبر 2018م إلى شهر يناير 2020م، حيث تم في هذه المرحلة ما يلي:

✓ توزيع الإستمارات على عينة الدراسة .

✓ إجراء مقابلات بالإستمارة مع العديد من المبحوثين.

- ✓ استرجاع الإستمارات من المبحوثين، ثم تفرغها باستخدام البرنامج الإجماعي للحزم الإحصائية (SPSS) (\*)، وتحليلها للإجابة على فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات.
- ✓ المراجعة العامة والنهائية للعمل (التحرير، التنسيق، مراقبة الأخطاء، الإخراج...).

### 3- مجتمع الدراسة:

من أجل تحديد مجتمع الدراسة تم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، والجدير بالذكر أن الدراسة العلمية التي تجرى على مجتمع البحث ككل بكل عناصره دون استثناء تسمى بطريقة الحصر الشامل أو المسح الشامل<sup>1</sup>، حيث تم حصر جميع العاملين من مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة والبالغ عددهم (67 موظف)، وقد تم توزيع إستمارات الدراسة على جميع العاملين بدون استثناء، وذلك بعد إجراء العديد من الزيارات الميدانية إلى المؤسسة مجال الدراسة، والجدول التالي يبين مراحل استخلاص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (01): يوضح مراحل استخلاص مجتمع الدراسة.

الإستبيانات	الموزعة	الإستبيانات	القابلة للتحليل	الإستبيانات	المرفوضة
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
67	%100	67	%100	00	%00

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإستبيانات (الإستمارات) الموزعة هو (67) إستمارة، وقد تمكنت الباحثة من استرجاعها كلها أي بنسبة 100%، وكلها صالحة وقابلة للتحليل لأنها تتوفر على كافة الشروط العلمية لتحليل بياناتها، فقد تعامل المبحوثون بجدية تامة مع الإستمارة وأجابوا على كل أسئلتها خاصة وأنهم كانوا يملؤونها بالإستعانة مع الباحثة عن طريق المقابلة، ومما سبق نستخلص أن مجتمع الدراسة من عدد الإستبيانات القابلة للتحليل وهي (67).

(\*) البرنامج الإجماعي للحزم الإحصائية (SPSS): هو برنامج تحليل إحصائي يستعمل لإدخال البيانات وإجراء حسابات إحصائية عليها واستخراج رسومات بيانية وإحصائية مستخدماً قوائم حوار لتتجز جميع خطوات العمل إلى أن يتم استخراج النتائج المرجوة، نقلاً عن: رانيا عثمان المشاركة، برنامج التحليل الإحصائي، مكتبة الراتب العلمية، عمان، الأردن، 1999م، ص 11. وقد تم الإعتماد على هذا البرنامج لحساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى التأكد من ثبات أداة الاستمارة.



## 4- أدوات جمع البيانات:

## 4-1- الإستبانة:

باعتبار الدراسة الميدانية تقتضي النزول إلى الميدان لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث والإجابة عن تساؤلات الدراسة، فلا بد من استخدام تقنية من تقنيات البحث العلمي المناسبة للإجابة عن هذه التساؤلات، وعليه اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الإستبانة (الإستبيان) بالمقابلة لكونها الأكثر إستعمالاً في البحث العلمي السوسولوجي نظراً لمقدرتها لجمع وتوفير أكبر قدر من المعلومات والبيانات، وعليه فالإستبانة تعرف بأنها: "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث"<sup>1</sup>، كما تعرف في معجم مصطلحات عصر العولمة بأنها: "وسيلة هامة لجمع البيانات قوامها الإعتماد على مجموعة من الأسئلة تطرح بأي وسيلة على مجموعة من الأفراد ليحيب عليها، ثم يتولى الباحث تحليلها واستشفاف ما بها من بيانات، ويمكن الإتصال المباشر بين الباحث والأفراد، أو ينشر الإستبيان بالصحف أو يرسل بالبريد، وتكون البيانات عادة سرية ولا يجوز استخدامها إلا في البحث العلمي"<sup>2</sup>.

وتعرف الإستبانة كذلك بأنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بمواضيع البحث، عن طريق استبانة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي يتم توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"<sup>3</sup>، وعرفها "سافارس Savaers" بأنها: "أداة من شأنها جمع جملة من المعلومات بأخذ شكل سلسلة من الأسئلة والبيانات المعدة مسبقاً حيث توضع بطريقة موحدة الهدف ثم توجه إلى عينة من الأفراد، وفي النهاية هي تمكنا من إعداد روابط إحصائية تفسر ممارساتهم واتجاهاتهم أو آرائهم إنطلاقاً من وضعيتهم في المجال الإجتماعي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه وأساليبه، بيت الأفكار الدولية للتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص 90.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، دار موفم للنشر، الجزائر، 2002م، ص 37.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص 82.

<sup>4</sup> E.Savaers, Méthodes des science sociales, Edition ellipses, paris, 2006, p 37.

فالإستمارة إذن تعتبر من أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات، والتي تأخذ الكثير من الوقت والجهد في إعدادها، فتستخدم لجمع المعلومات المتعلقة بشأن معتقدات ورغبات المبحوثين، كذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد.<sup>1</sup>

وبالنسبة لإستمارة هذه الدراسة فقد تم تقسيمها إلى ثلاث محاور وهي كما يلي:

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للعمال ابتداءً من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (10).

**المحور الثاني:** يتعلق بالمعوقات الإجتماعية التي تحول دون تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة ابتداءً من السؤال رقم (11) إلى السؤال رقم (30).

**المحور الثالث:** يتعلق بالمعوقات الثقافية التي تحول دون تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة من السؤال رقم (31) إلى السؤال رقم (63). (أنظر الملحق رقم 01).

#### 4-1-1- مصداقية وثبات أداة الدراسة:

لقد قدر معامل الثبات للأداة في الدراسة الإستطلاعية التي أجريت على عينة مكونة من (24) مبحوث بـ (0.867)، وقد كانت أكبر من القيمة المقبولة إحصائياً وهي (0.70)، وهو ما يدل على أن المبحوثين يفهمون أسئلة الأداة بنفس الطريقة وكما تقصدها الباحثة، وفي حالة تطبيق هذه الأداة مستقبلاً فهناك بالتقريب احتمال (87%) للحصول على نفس النتائج، وهذا يؤكد على أن الأداة ثابتة ويمكن بذلك الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية. (أنظر الملحق رقم 02).

أما معامل الثبات للأداة في الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة مكونة من (67) مبحوث بـ (0.823)، وهي مقبولة إحصائياً وبالتالي فإن الأداة ثابتة، وفي حالة إعادة تطبيق هذه الأداة مستقبلاً فهناك بالتقريب احتمال (82%) للحصول على نفس النتائج، وهذا يؤكد على أن الأداة ثابتة ويمكن الإعتماد عليها في دراسة مثل هذه المواضيع. (أنظر الملحق رقم 03).

<sup>1</sup> فوزي غرابية، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

أما بالنسبة لصدق الأداة فقد مرّ بمراحل متعددة بمعية الأستاذ المشرف على البحث لأكثر من خمسة تعديلات على مستوى تناسق وصياغة العبارات الواردة في الإستبيان، وبعدها جاءت مرحلة التحكيم التي أخضعت فيه الأداة لتقييم بعض الأساتذة المختصين في البحوث الإجتماعية والنفسية. (أنظر الملحق رقم 04).

#### عاشراً: صعوبات الدراسة:

- 1- صعوبة الحصول على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تمثّل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- 2- صعوبة الفصل بين العوامل الإجتماعية والعوامل الثقافية لأن بعض العوامل التي تناولتها الدراسة لها بعد ثقافي واجتماعي في نفس الوقت.
- 3- صعوبة التعامل مع المبحوثين فيما يخص ملئ الإستمارة بالمقابلة، وذلك حسب تصريحاتهم خوفاً من المسؤولين وكذا تفضيلهم لأن تكون المقابلة بعيدة عن مكان العمل، حيث أن أغلب الإستمارات تم ملؤها بعيداً عن المؤسسة وخارج أوقات العمل.

## الفصل الثاني: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

أولاً: التعريف بالجودة

ثانياً: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: تنظيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

رابعاً: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

خامساً: أهم الجوائز العالمية للجودة

سادساً: المعوقات الداخلية لإدارة الجودة الشاملة

خلاصة

**تمهيد:**

تُعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من أكثر المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي استحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الإختصاصيين والباحثين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة الإعلامية، نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المنظمات اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، ومن أجل التوسع في الموضوع سوف نتطرق في هذا الفصل على التوالي إلى التعرف بالجودة بصفة عامة، ثم الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، يليه تنظيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، بعدها عرض أهم رواد إدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير أهم الجوائز العالمية للجودة.

## أولاً: التعريف بالجودة:

### 1- تعريف الجودة:

**لغة:** مشتقة من جادَ جَوْدَةً وجُودَةً أي بمعنى صار جيداً، فعل الجيد، وهي تعني كذلك صفة الجيد - أو الصواب أو الحصافة، الحسن، الفخر، الممتاز.<sup>1</sup>

وجاء في مختار الصحاح جاد: الشيء يجود، وجودة: بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً.<sup>2</sup> والجودة في اللغة العربية هيمن أصل الفعل (جود) والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودة أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله، وقد جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل.<sup>3</sup> ويرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualities والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، ودرجة صلاحه، وقديماً كانت تحدد الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل وقلاع وقصور لغرض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشعبة.

**إصطلاحاً:** تعددت مفاهيم الجودة وفقاً لمجالاتها ونظرة المهتمين بها عالمياً وإقليمياً، وفيما يلي نعرض أهم تعاريف الجودة:

- عرفت الجودة بأنها : درجة الاختلاف الذي يمكن التنبؤ به من خلال استخدام معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك.<sup>4</sup>
- أما الباحث "إيشيكافا Ishikawa" فيرى بأن: الجودة قد يتسع مداها لتشتمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة الناس (المديرين التنفيذيين، والمهندسين، والموظفين، والعمال) وجودة الشركة وجودة الأهداف وغيرها، مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة - مؤسسات التعليم العالي في بعض جامعا الشرق الجزائري، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014م، ص 25.

<sup>2</sup> الرازي زين العابدين محمد بن أبي بكر، **مختار الصحاح**، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2001م، ص 114.

<sup>3</sup> ابن منظور، **لسان العرب**، الجزء 2، إدارة المعارف، القاهرة، مصر، 1984م، ص 73.

<sup>4</sup> Deming , W.E, **Out of the crisis**. Cambridge, MA: MIT, center for Advanced 1997, p. 83

<sup>5</sup> K.Ishikawa, **What total quality control? the Japanese Way**, (Translated by David Lu), London: Prentice, Hall international, 1985, p36.

- ويرى "عوفي" بأنها تشمل جميع مجالات النشاط في المؤسسة كما تشمل أيضاً كافة أبعاد السلعة أو الخدمة، ولقد ركزت في مجملها على الزبون ومتطلباته، وذلك يتطلب تحسين الأداء لضمان الإستمرارية والبقاء.<sup>1</sup>
- عرفها "فينوم" بأنها: "المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة المتأتية من التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج والخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك".<sup>2</sup>
- وقد عبر "سيكيموتو" عن الجودة بقوله: "المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها"،<sup>3</sup> أي أنه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم.
- ويعرفها أيضا "بات كوفمان"، و"سندي واتمو": "هي تلبية إحتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة".<sup>4</sup>
- ويرى "العمامرة" بأنها الخصائص الكلية لنشاط أو عملية أو منتج أو منظمة أو نظام أو فرد، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.<sup>5</sup>
- كما تعتبر الجودة ثقافة، معرفة، سلوك وأداء وأسلوب حياة يتم بناءه بمشاركة جميع أفراد المجتمع،<sup>6</sup> حيث أكد العديد من الباحثين أن ثقافة الجودة تشمل الأفراد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة إذ من خلال المعتقدات والقيم يمكن تدعيم مفهوم الجودة.
- وقد عرف Detero and Tenner الجودة بأنها: إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى عوفي ، عاشوري شكري، "علاقة الإدارة بجودة الخدمات الصحية بالعيادات الخاصة- دراسة ميدانية بالعيادة الكبرى مزداوت بولاية خنشلة"، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، العدد 39، ديسمبر 2016م، ص 291.

<sup>2</sup>إدريس أهلال، رحلة إلى عالم الجودة الشاملة-المفاهيم والمبادئ-، الجزء الأول، ط1، مجموعة الأكاديميات الدولية للنشر، دون بلد النشر، 2017م، ص 23.

<sup>3</sup>سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص 20.

<sup>4</sup>فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دارالكتب، القاهرة، 1996، ص 10.

<sup>5</sup>محمد العمامرة، لينا أبو مغلي، انتصار عشا، "درجة أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في جامعة البترا الخاصة بالأردن،- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد 17، العدد 7، 2011م، ص 173.

<sup>6</sup>فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007م، ص 217.

- ويعرف "آرموند فيجنباوم" الجودة أيضاً بأنها: "احتياجات الزبون وليست احتياجات المصممين ولا احتياجات رجال التسويق واحتياجات الإدارة العامة، فهي تستند إلى الخبرة الفعلية للزبون مع المنتج أو الخدمة، ونفس مقدار مقابلة المنتج لمتطلبات الزبون وأنها هدف متحرك في سوق المنافسة".<sup>2</sup>
- وتعرف كذلك بأنها: "الإلتزام بالموصفات أو الشروط بما يحقق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستخدم، وتطبق الجودة في كل من المنتجات والخدمات والأفكار والسلوكيات وفي العلاقات الإنسانية والاجتماعية، تتنافس مختلف المؤسسات حول تقديم مستويات جودة مرتفعة مع الإستمارة في التحسينات المستمرة من مستوى جودة إلى أعلى مستوى جودة".<sup>3</sup>
- كما تعرف أيضاً بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر على مقدرة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجة معينة".<sup>4</sup>
- بينما "جوزيف جوران Juran Joseph" عرف الجودة بأنها: مجموعة المواصفات والخصائص التي تحملها المنتجات والتي تجعل من هذه الأخيرة تحقق رضا الزبون.<sup>5</sup>
- ويعرفها أيضاً بأنها: "الملائمة للغرض أو للاستعمال"<sup>6</sup>، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلي احتياجات مستخدميها، كما يرى بأن الجودة تتضمن أو تدل على شيئين اثنين هما (أ- التخلص من العيوب، ب- الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والتي تلي احتياجات الزبون وتوقعاته).
- كما تعرف الجودة أيضاً بأنها: "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك".<sup>7</sup>

<sup>1</sup>Arthur R. Tenner and Irving J. Detaro, **Total Quality Management: three Steps to continuous Improvement, Reading**, Massachusetts: Addison-Wesly Publishing Company, Inc, 1992, p31.

<sup>2</sup>حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 22.

<sup>3</sup>جعفر أنس قاسم، **التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988م، ص 104.

<sup>4</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي، **الإدارة لمحات معاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 192.

<sup>5</sup>Juran Joseph M, et autres, **Juran's quality handbook**, Fifth edition, McGraw Hill, 1998, P21.

<sup>6</sup>أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م، ص 20.

<sup>7</sup>رشدي أحمد طعيمة، سعيد أحمد سليمان، عبد الرحمان النقيب، محسن المهدي سعيد، محمد بن سليمان البندري، مصطفى أحمد عبد الباقي، **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006م، ص 26.



- ونجد "ديمينغ" يعرف الجودة بأنها: "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف".<sup>1</sup>
- ويرى "ديمينغ" بأن الجودة يمكن تحقيقها عن طريق العمليات التالية:
  - زيادة تماثل المخرجات.
  - تقليل الأخطاء في العمل.
  - تقليل ضياع الوقت والموارد.
  - زيادة الإنتاجية بمجهود أقل.
- ومن أبرز التعاريف كذلك تعريف "جوزيف جابلونسكي Joseph R.Jablonski" حيث يعرفها بأنها: "تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما"<sup>2</sup>، تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، التي يقرن المستفيد بها قيمة هذه الصفات بالجودة، على سبيل المثال، قد ينظر العميل إلى الشكل الخارجي للمنتج والتوقيت والحجم ومقدار التكلفة ومصداقية المنتج وغيرها من العوامل الأخرى في تحديد مفهوم الجودة.<sup>3</sup>
- أما "كروسبي Crosby" فقد عرف الجودة بأنها: "التوافق مع المتطلبات"<sup>4</sup> وهذا التعريف يضع المنظمة في موقف يجعلها تعمل وفق شيء غير الرأي والتجربة، وهي تعني أن أفضل العقول والمعرفة أكثر فائدة سوف يتم استثمارها في تلبية المتطلبات في المقام الأول ولن تستخدم في تحديد ما يمكن عمله لتسهيل المضي في أماكن العمل الصعبة.<sup>5</sup>
- كما يرى بأن الجودة تتكون من أربعة محاور:
  - أ- تعريف الجودة عبارة عن المطابقة مع المتطلبات.
  - ب- نظام الجودة يكمن في الوقاية.
  - ج- إن شعار "صناعة بلا عيوب" هو معيار الأداء.
  - د- إن مقياس الجودة عبارة عن سعر عدم المطابقة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، ط 1، دار الريبة للنشر، عمان، الأردن، 2011م، ص 14.

<sup>2</sup> جاسم مجيد، تكنولوجيا الإدارة - الجودة - الأيزو-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005م، ص 52.

<sup>3</sup> Joseph R.Jablonski, **Implementing total Quality Management : An Overview**, San Diego, California: Pfeiffer and Company, 1991, p130.

<sup>2</sup> فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، المرجع السابق، ص ص 29، 34.

<sup>5</sup> فيليب كروسبي، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، **الجودة بلا معاناه**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1428هـ، ص 94.

<sup>6</sup> Philippe Crosby, **Quality without tears : the art of hassle free management**, New York: Mc Graw. Hill Book company, 1984, p150.

- وتعرف كذلك بأنها مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابة.<sup>1</sup>

- وأخيرا عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات وكيفية إشباعها،<sup>2</sup> ولا تنجح مجهودات ومنظومات تطوير الجودة إلا بالمشاركة والتعاون والتنسيق والتكامل بين الأدوار المختلفة، فالجودة علاقات متشابكة مع جميع العناصر الحاكمة للإنتاج والعمل.<sup>3</sup>

مما سبق نلاحظ بأن الجودة عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات، وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم.

ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة هو الزبون الذي يقرر إذا ما كان المنتج يلبي حاجاته أم لا، وبذلك تكون منظمة الإيزو ISO قد استوعبت في تعريفها أغلب أطروحات الرواد.

كما أنه من الإستعراض السابق لمفاهيم الجودة يتضح الاختلاف الواضح وعدم الإتفاق في تعريف الجودة، كما أنه لا يوجد إتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها، والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم، هذا فضلاً عن أن للجودة مركبات كثيرة تكون مستواها ودرجة جودتها، مما يتطلب من المنظمات أن تضع أهدافها بتصميم الجودة وتكاليف الحصول على المستوى المعين لهذه الجودة، بمعنى ضرورة أن تقوم المنظمة بتصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق موجبا بين القيمة المتحققة والكلفة المنفقة بحده الأقصى.

## 2- أهمية وأهداف الجودة:

### أ- أهمية الجودة:

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003م، ص 14.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2010م، ص15.

<sup>3</sup> فريد النجار، المرجع السابق، ص 218.

لقد أصبحت الجودة عقيدة مثل الدين تقريبا لها قساوتها ومعلميها الروحانيين، ويتمثل هؤلاء الآباء الروحانيين في كل من: "إداورد ديمنج" Edward Deming، "وجوزيف جوران" Joseph juran، و"أرماند فيجينبوم" Feigenbaum Armand، و"فليب كروسبي" Crosby Philip، وعلى الرغم من عدم إتفاق العلماء والباحثين حول مفهوم الجودة، من خلال التعاريف السابقة، إلا أن هناك إتفاقاً بينهم حول أهميتها ودورها الفعال في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، فقد أصبحت المؤسسات ونتيجة للمتغيرات البيئية المحلية منها والدولية عاجزة عن البقاء والاستمرار دون تبنيتها لإستراتيجية واضحة وفعالة في مجال الجودة، سواء تعلق الأمر بجودة منتجاتها أو جودة نظام إدارتها.

إن الجودة ذات أهمية كبيرة والدليل على ذلك أنها أصبحت شعارا ومبدأ أساسيا للكثير من المنظمات العامة والخاصة التي ترغب في الإستمرار والبقاء، وهي ذات أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمات أو الزبائن أو المجتمع.

\* بالنسبة للمنظمات تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال مايلي:<sup>1</sup>

- تحقيق الأرباح.
  - زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات.
  - تحسين الجودة النهائية للمنتج.
  - تحقيق التجانس في الإنتاج.
  - تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية.
  - زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.
  - رفع الروح المعنوية للعاملين.
  - بناء إنطباع جيد عن إدارة المشروع.
  - إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج.
  - زيادة الحصة السوقية.
  - تحقيق النمو في الأجل الطويل.
  - تحقيق الزيادة في السوق.
  - تخفيض معدل المنتج المعيب والتخلص من العيوب.
  - زيادة رضا العمال.
  - تخفيض نسبة دوران العمل.
- \* وبالنسبة للزبائن فتجلى أهمية الجودة في:
- إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم.

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، المرجع السابق، ص، ص 56، 57.

- تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا.

\* أما بالنسبة للمجتمع تتجلى أهمية الجودة فيما يلي:

التخفيض من الآثار السلبية التي تسببها المنتجات للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.

### ب- أهداف الجودة:

تعتبر أهداف الجودة عن بيان بالتطورات التي يمكن قياسها، والتي عادة ما يمكن تحقيقها بشكل سنوي. إن المعنى الذي تتضمنه هذه الأهداف أنه قد تم إنشاء خط أساسي للجودة، وبالتالي قد يكون قياس التطورات في الجودة أمراً ممكناً، علاوة على ذلك تتضمن هذه الأهداف الافتراض الذي مفاده أن كل مدير وعامل متخصص يعرف جيداً جودة الأجزاء التي يتم تصنيعها، أو الخدمات التي يمكن تقديمها. بشكل عملي، تعتمد هذه الأهداف على الدقة ودرجة المهارة والعديد من الحاجات المعنوية المتعلقة بالأفراد، ومن منطلق الوعي بهذا الأمر، فإنه يجب أن يتم تحديد أهداف الجودة مع مديري المؤسسات لتطويرها بطريقة تكون قابلة للقياس.<sup>1</sup>

وبصفة عامة يمكن تحديد أهداف الجودة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- منتجات خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وبأقل تكلفة.
- ترقى لمستوى توقعات ورغبات الجمهور.
- تحقق رضاهم التام حاضراً ومستقبلاً.
- تعتمد على التطوير والتحسين المستمر.
- تلتزم بمعايير ومتطلبات الأداء.
- تقوم بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح.

### 3- أبعاد الجودة (الخصائص):

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يُمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات.

ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون إختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

### أ- أبعاد جودة السلعة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مات سير، ترجمة: خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م، ص 748.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق TQM، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012م، ص 22.

1. الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للآلة.
2. المظهر: الخصائص الغير الأساسية للمنتج، وتُمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الإستعمال.
3. المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
4. الإعتمادية: إمكانية إستمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك الفترة.<sup>2</sup>
5. الصلاحية: مدى طول العُمر التشغيلي للمنتج، وهو العُمر المتوقع له.
6. القابلية للخدمة: مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح.<sup>3</sup>
7. الجمالية: الرونق والشكل والإحساس التي تولده.
8. السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

ب- أبعاد جودة الخدمة: من أهم أبعادها ما يلي:<sup>4</sup>

1. الوقت: الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة.
2. دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد المطلوب من الزبون.
3. التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن بشكل متميز.
4. الاتمام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.
5. التناسق: تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع الزبائن دون تمييز.
6. سهولة المنال: سهولة الحصول على الخدمة .
7. الدقة: إنجاز الخدمة صحيحة من أول لحظة.
8. الإستجابة: التفاعل السريع مع الزبون لحل المشاكل الغير متوقعة من قبل العاملين.
9. الأمان: مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجود الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2009م، ص، ص19-20.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008م، ص37.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، المرجع السابق، ص 28.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص، ص 18-19.

<sup>5</sup> رعد عبدا لله الطائي، عيسى قداة، المرجع السابق، ص38.

وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ أنه يتوفر في المنتج أو الخدمة أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة في نفس الوقت. وبصفة عامة يمكن حصر أبعاد الجودة في الآتي:

**1- المعولية (الإعتمادية):** وهي احتمالية عمل المنتج أو الخدمة دون فشل خلال فترة زمنية محددة ووفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج أو الخدمة، وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه المستهلك.

**4- مستوى الأداء:** وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج والخدمات، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والإتجاهات الشخصية لكل فرد.

**5- التطابق:** وهي درجة القياس التي تعبر عن قياس تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له، والبعض يعتبر المطابقة مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق 97% أو أكثر من أن المنتج أو الخدمة ضمن الحدود المسموح به للثقافات.

**6- الجمالية:** ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج.

**7- القدرة على الخدمة:** وهي السرعة على توفير الخدمة المطلوبة، وتقاس سرعة الخدمة في توفر كافة الإمكانيات اللازمة لتقديم المنتج أو الخدمة.

**8- قدرة التحسس بالجودة:** وهي صورة المنتج أو الخدمة المرسومة في تصور المستهلك أو الزبون، والمتولد من خلال سمعة المنتجات أو الخدمات التي تقدم.<sup>1</sup>

**9- سرعة الإستجابة:** وتقترن بالوقت المستغرق لتلبية حاجات الزبون.

**10- المظاهر:** الخصائص التي تضاف إلى المنتج أو الخدمة المقدمة بناءً على طلب الزبون (خصائص المنتج الثانوية).

**11- المتانة (القدرة على التحمل):** وتشير إلى قوة تحمل المنتج أو متانته في أثناء العمر الإقتصادي، وهي مقياس لحياة المنتج.

**12- الإنسانية:** وتشير إلى كيفية التعامل مع الزبون، أي أنه لا يجبر التعامل مع الزبون كرقم أو حالة، إنما كإنسان.

**13- الخبرة في مجال سرعة التغيير:** إمكانية تغيير الخط الإنتاجي لينتج منتج آخر.

**14- القيمة:** وترتبط قيمة المنتج أو الخدمة مع كم من الأبعاد الإحدى عشر السابقة للجودة يشعر الزبون أنه قد حصل عليها مقابل دفعه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000:9001، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،

## ثانياً: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة (TQM) (\*) تعبير انتشر في أدبيات الإدارة المعاصرة، ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المنظمات وأصبح من معايير تقييم الإدارة في كل المنظمات، والحكم على فعاليتها وكفاءتها. وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم.<sup>4</sup>

### 1- تعريف الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لتقديم أفضل خدمة ممكنة، وقد ارتبطت بالصناعة في نشأتها حيث ولدت باليابان وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين، ثم انتشرت بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبحت موضوع العصر، حيث جاءت كرد فعل للرغبة في إصلاح الإقتصاد على المستوى العالمي بما أنها تمثل النموذج المنطقي للإدارة العلمية التي تتبنى فلسفة منع الخطأ وتقلل من الجهود المُهدّرة وتقوم على فرق العمل لتحسين الجودة المستمرة وتحقيق الكفاءة والفاعلية.<sup>5</sup>

فالجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضاً على جانب الخدمات، وأن هذا الأمر مساوي للنجاح، وبالطبع فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها، ولكن النواحي الأخرى في المنظمة لها على الأقل دور هام تؤديه.<sup>6</sup> كما تعرف بأنها: "فلسفة إدارية تحوي مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر، فهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين خدمات النظام وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء النظام ككل من خلال الوفاء باحتياجات العاملين والمستفيدين".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حيدر علي المسعودي، المرجع السابق، ص 29.

<sup>2</sup> رشا جمال نور الدين الليثي، الجودة الشاملة في تعليم ذوي الإحتياجات الخاصة، ط 1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2009م، ص 139.

(\*) (TQM) أي: **Total Quality Management** بمعنى: إدارة الجودة الشاملة.

**T: Total** - يعني تحسين العمليات بالإعتماد على جميع العاملين في المنظمة.

**Q: Quality** - يعني الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون.

**M: Management** - يعني إدارة الموارد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة عملية.

<sup>2</sup> ديمغ وروبيرت هاغستروم، ترجمة: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة-أسس ومبادئ وتطبيقات-، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009م، ص 40.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص 75.

<sup>6</sup> عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة -الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات-، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة مصر، 2003م، ص 27.

وتعرف كذلك بأنها: " التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ".<sup>2</sup>

نلاحظ من خلال التعريفين أن الجودة الشاملة هي محاولة الإستثمار الأمثل للطاقات المختلفة بشكل جماعي متعاون ومثالي لضمان التحسين والتطوير والعمل بشكل سليم لتحقيق أفضل النتائج المرغوبة التي تحقق رضا الجميع.

وقد وصف "دافيز واليسون" الجودة الشاملة على أنها السعي لتحقيق أقصى الأداء والسعي للتأثير في العناصر التي يصعب السيطرة عليها بصورة مباشرة من خلال مجموعة من المعايير والإجراءات. كما أشار كذلك بأن مفهوم الجودة الشاملة يشير إلى مجموعة من البديهيات التي يجب فهمها أو تطبيقها في الجوانب المتصلة بسياق التطوير وإجراءاته.

أما "الترتوري" فيرى في الجودة الشاملة ما يعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستفيد، وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة.

أما "عليما" فيعرف الجودة الشاملة على أنها مجموعة من السمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات وعمليات ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم ومتطلباتهم في المؤسسة والمجتمع المحلي.<sup>3</sup>

وهناك من يميز ثلاث جوانب في معنى الجودة الشاملة، وهي:

أ- جودة التصميم.

ب-جودة الأداء.

ج-جودة المخرج

## 2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل للتغيير المنظمي، كما أنها من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي أخذت إهتماماً كبيراً من الأخصائيين والباحثين والإداريين، المهتمين بتطوير وتحسين الأداء داخل المنظمات.

رغم هذا كله لم يتم التوصل إلى تعريف موحد وشامل لهذا الأسلوب الحديث من الإدارة، وهذا لحدائته وتنشيعه وطبعه الفلسفي، وسنحاول التطرق إلى بعض التعاريف لإدارة الجودة الشاملة، وقبل التطرق لهذه لها تجدر الإشارة إلى تحليل هذا المفهوم:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 140.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 75.

<sup>3</sup> سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، الجودة في التعليم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص 26.



الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم بما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة: يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة أو خدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.<sup>1</sup>

- أما "تونكس" يرى بأنها: "إشترك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته".<sup>2</sup>

أما الباحث "هورنجرين Hornegren" يعرفها بأنها: "القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولى لأدائه، مع تحسين مستويات الأداء بالاعتماد على رضا المستهلك".<sup>3</sup>

- كما عرفها "آرثر" أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة لتحسين الجودة، والتي تؤكد على المشاركة الواسعة والاتصالات في الإتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، إنها التغيير من الإدارة التي تنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج، إنها نتائج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تعود بالتحسين المستمر والتي تؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف.<sup>4</sup>

- أما "كوستين" قوله بأنها: "نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضا الزبون وقناعاته، من خلال إشراك كافة العاملين في المؤسسة في الحرص على الجودة وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المؤسسة".<sup>5</sup>

- كما يعرف الباحث "كول Cole" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل يُنتج أرباحا ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير، إن إدارة الجودة

<sup>1</sup> الطائي يوسف جسيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ط 1، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2003م، ص 194.

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود، المرجع السابق، ص 16.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 80.

<sup>4</sup> رقيقة حروش، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم الثانوي باستخدام التحليل النظامي، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2016م، ص 52.

<sup>5</sup> فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، المرجع السابق، ص 40.

- الشاملة عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء".<sup>1</sup>
- وتعرف كذلك بأنها: " تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة ، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية".<sup>2</sup>
- وعرف "وليم إدوارد ديمينغ" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".<sup>3</sup>
- هي "تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات"<sup>4</sup>، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية والخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين.
- كما تعرف بأنها: "فلسفة إدارية وممارسة جماعية تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية بأكفأ طريقة لإنجاز أهداف المنشأة".<sup>5</sup>
- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Robert.E.Cole, the death and life of the American quality movement, New York: Oxford university press, 1995, pp.116-117.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001م، ص35.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008م، ص64.

<sup>4</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص23.

<sup>5</sup> حسين بن عبد الله الوطيان، معجم مصطلحات الصناعة والأعمال، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001م، ص 332.

<sup>6</sup> Jean Brilman, les meilleures pratiques du management, 3edition organisation, paris; 2001, p217

- وعرفها "جونس أوكلاند Johns Oakland" بأنها: "طريقة إدارية تستهدف تحسين الفعالية والمرونة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل وهي تطبق على منظمات الخدمات بقدر ما تطبق على المنظمات الصناعية"<sup>1</sup>.
- ويعرفها "فيتسرالد" بأنها: "نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات للوصول إلى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات، وترتكز على فلسفة إدارية حديثة تجعل الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والجهود الابتكارية مزيجاً للوصول إلى مستوى أداء وتطور مستمرين"<sup>2</sup>.
- عرفها "الزهيري" بأنها: "عملية إدارية لدى المنظمة يمكن أن تطبق من خلال التخطيط طويل الأمد، لخطط التحسين المستمر للجودة، تقود المنظمة نحو الإنجاز وبشكل تدريجي، من خلال تميز التراث التنظيمي، ورضا المستفيد، واستخدام التحسينات المستمرة لكل من المستخدمين والمشاركين بشكل نشط"<sup>3</sup>.
- ويعرفها "ماكيجوايت makijovaite" بأنها: فلسفة إدارية حديثة يُمكن من خلالها تحسين المنظمة وتطويرها والوصول إلى النجاح والإمتياز في إشباع متطلبات المستفيدين وتحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من التكلفة"<sup>4</sup>.
- وتعرف كذلك بأنها: "أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى دمج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، وأن مبادئها تضيف قيمة وجودة فعلية للمنظمة"<sup>5</sup>.
- "جون أوكلاند John okland" يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 132.

<sup>2</sup> أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008م، ص 64.

<sup>3</sup> إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية-منظور الجودة الشاملة-، ط 1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2008م، ص 30.

<sup>4</sup> Makijovaite, Roma, (1999), Problems and perceptions of T.Q.M. Implementation in Lithuanian Education Institutions, Conference Proceedings from T.Q.M. for Higher Education Institutions " 30-31 August, Verona.p4.

<sup>4</sup> رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 15.

<sup>5</sup> Phillipe Detrie, « conduir une démarche qualité », édition Eyrolles, paris, 1996, p 20.

<sup>6</sup> Phillipe Detrie, « conduir une démarche qualité », édition Eyrolles, paris, 1996, p 20.

-بينما "دروموند Drummond" يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضى المستفيد، بمعنى التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات والتأكد من إستمرارية هذا المنتج،<sup>1</sup> فالعديد من المنظمات يمكنها أن تنتج منتجات بدون عيوب (أي نسبة العيوب في المنتجات = صفر)، ولكن جودة المنظمة لا تزال غير سليمة، فهناك وظائف أخرى وأقسام يمكنها أن تجعل المنظمة في مرتبة أقل من المنظمات المماثلة لها، فالمنتج الجيد الذي يُسَلَّم في غير ميعاده يمكن أن يكون له تأثير سلبي حاد على كل من المشتري والبائع، وقد أشار تقرير أحد البحوث التي أجريت في عام 1984م إلى أن 90% من المنظمات تسلم منتجاتها للزبائن في وقت متأخر عن الموعد المتوقع عليه، وهذا التأخير في موعد التسليم يمكن أن يكون له تأثير كبير على اتخاذ قرارات الشراء المستقبلية وكأنك استطعت زيادة سعر المنتج بنسبة 5%.<sup>2</sup>

ومع اختلاف تعريفات إدارة الجودة الشاملة من حيث الألفاظ والأغراض إلا أنها تتفق بشكل عام على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على العناصر التالية:<sup>3</sup>

- 1- الإلتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة من أولى اهتماماتها.
- 2- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائما، والعمل بشكل دائم من أجل تحسين العمليات التي يؤدي من خلالها العمل.
- 3- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
- 4- إشراك جميع الممولين والعاملين في جهود تحسين الجودة.
- 5- خلق علاقات عمل ببناء بين أفراد المؤسسة وذلك لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر.
- 6- التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل العمل.
- 7- التركيز على تلبية حاجات المستهلك ورغباته.

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تعني الضبط الشامل للجودة،<sup>4</sup> وذلك من خلال الإبتكار المستمر، فهي تركز على الإنتاج والخدمات معاً من أجل تحقيق النجاح المستمر، فهي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء

<sup>1</sup> Drummond, Helga; **The Quality Movement: What total Quality Management is really all about!**, London, Kogan, 1992. P.74

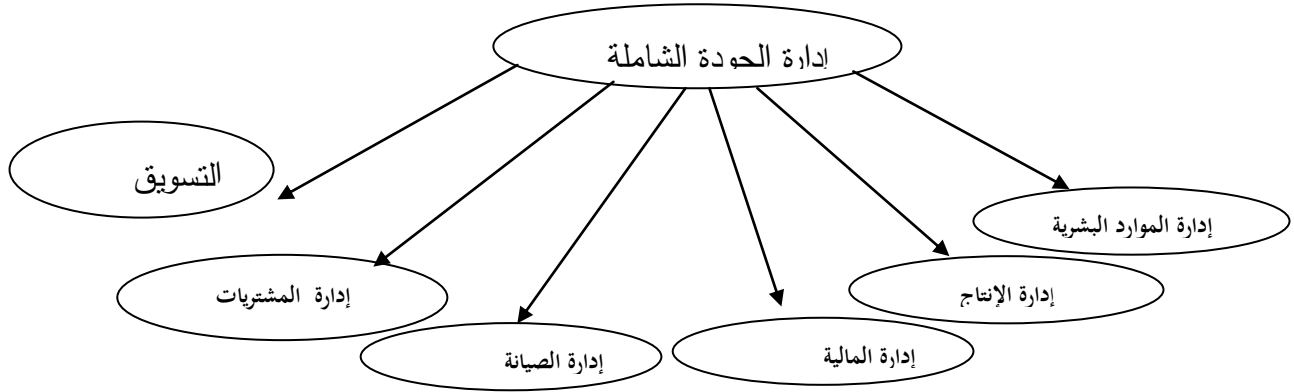
<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 27.

<sup>3</sup> محمد عوض الترتوري، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006م، ص 34.

<sup>4</sup> صلاح الدين حسن السيسي، **تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة-شهادة ISO-**، دار الكتاب الحديث،

داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات الأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تُدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم<sup>1</sup>، ويبين الشكل التالي إدارة الجودة الشاملة كمدخل شامل:<sup>2</sup>

الشكل رقم (02): يوضح إدارة الجودة الشاملة كمدخل شامل.



SOURCE: Huberac Jean-Pierre., Guid Des Methodes De La Quality; p137.

وبشكل عام يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: عبارة عن إنتاج المؤسسة لسلعة من السلع أو تقديمها لخدمة من الخدمات بمستوى عال من الجودة المتميزة، تفي برغبة وحاجة عملائها وتحقق رضاهم وسعادتهم، وهذا بالطبع لا يتأتى إلا من خلال مقاييس موضوعية سلفاً تتوافر فيها صفة التميز<sup>3</sup>، وهي أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل وهي تقوم على الإلتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين، والتركيز على أن المورد البشري هو القيمة الكبرى للمنظمة داخلياً (العاملين) وخارجياً (الزبائن) من أجل تحقيق احتياجات المستفيدين، والإستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتركيز على فلسفة التحسين المستمر بشكل متلازم في كل شيء: المدخلات، العمليات والمُخرجات، وفي مختلف مراحل العمل بشكل يمنع حدوث الأخطاء والتعطلات والمشاكل، والعمل على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع التركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والأقسام في المنظمة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص31.

<sup>2</sup> Huberac Jean-Pierre., Guid Des Methodes De La Quality; édition Afnor; Paris, 2001, p137

<sup>3</sup> صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، ط 2، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1432هـ،

### 3- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

أ- أهمية إدارة الجودة الشاملة: تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1- أن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- 2- في ظل الميزة التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- 3- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل.
- 4- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- 5- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.<sup>1</sup>

إضافة إلى ما سبق، فقد كشفت الدراسات الميدانية في بعض الشركات بما لا يدع مجالاً للشك عن أهمية وفائدة إدارة الجودة الشاملة، فعلى سبيل المثال حققت شركة IBM عدة فوائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:<sup>2</sup>

- زيادة نسبة الإنتاجية بنسبة 30%.
- تخفيض وقت تطوير المنتج إلى النصف.
- زيادة اعتمادية المنتج إلى ثلاثة أضعاف.
- تخفيض التكلفة.
- زيادة نصيب الشركة من السوق العالمي.
- مضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة.
- تكوين صورة طيبة عن الشركة في ذهن العميل.
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين.

وهناك من يرى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسد في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

- أنها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أو أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
- إن الالتزام بها من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة.
- أن تطبيقها يعني أن المنظمة لم تعد تهتم بالعملاء والمستهلكين فحسب، وإنما تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل إذ أن نشاط التسويق هو زبون للإنتاج وهكذا بالنسبة لبقية الأنشطة وبالتالي فإن الجودة هي

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات - استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة

الشاملة، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011م، ص 44.

<sup>2</sup> لعلى بوكميش، المرجع السابق، ص 97.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيجما - اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة، مكتبة

النهضة المصرية، مصر، 2005م، ص 119.

محصلة جهود وتعاون الزبائن من الداخل والخارج.

#### ب- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى المنظمة من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها:<sup>1</sup>

1- تنمية الموارد البشرية: وذلك بالتركيز على استمرارية التدريب واكتساب المعرفة وتطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة، مما يؤدي إلى تهمين القدرات البشرية بغية تنمية المزايا التنافسية.

2- زيادة إنتاجية عناصر المنظمة: تركز إدارة الجودة الشاملة على أن الجودة مسؤولية مجمل الموارد البشرية في المنظمة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه عن طريق تحسيس الأفراد العاملين بمسؤولية معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية بينهم.

3- تحسين كفاءة المنظمة: وذلك من خلال إرضاء العميل والتفوق والتميز على باقي المنافسين، وزيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات التنافسية.

4- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً على زيادة الربحية وحصصة المنظمة السوقية وإملاك الميزة التنافسية.

5- الإستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطوير: حيث يتم الإعتماد على صور مختلفة في هذا الميدان منها:<sup>2</sup>

- التنسيق في مجالات الأعمال المختلفة.
  - البرامج التطويرية والتدريبية في مجالات النوعية.
  - القيام بتشجيع العاملين في ممارسة حق التصرف واتخاذ القرار في المجالات المتعلقة بتحسين الأداء وتطوير النوعية.
  - التركيز على القيادة وأهميتها في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية.
  - التأكيد على أهمية العمل الجماعي ونبذ النزعة الفردية في مختلف مجالات الأداء الإنتاجي والخدمي وترصين سبل الإستفادة من النزعة الجماعية في العمل وتكريس الأبعاد الهادفة في استثمارها بشكل فعال.
- كما صنف بعض الباحثين أهداف إدارة الجودة الشاملة إلى أهداف داخلية وأهداف خارجية وهي كالتالي:

✓ الأهداف الخارجية: تتمثل الأهداف الخارجية لإدارة الجودة الشاملة في:

#### ▪ تحقيق إرضاء الزبون:

أصبح الزبون أكثر إلحاحاً من ذي قبل ، وساعد انتشار ثورة المعلومات في تغيير التوقعات لدى الزبائن، وأصبحت الشكاوى ينظر إليها على أنها فرصة للتحسين، وأصبحت القيمة إعتباراً متزايد الأهمية بينما يحاول الزبائن جاهدين موازنة السعر النسبي ومستوى الجودة التي تقدمها لهم المؤسسات المختلفة.

<sup>1</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م، ص 299.

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود، المرجع السابق، ص 38.

وفي هذا الصدد فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تلبية حاجيات الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم. كما تهدف إلى توقع حاجات الزبائن المستقبلية والعمل على تلبيتها لجلب المزيد منهم والمحافظة على الحاليين.<sup>1</sup>

#### ▪ تحقيق القدرة على المنافسة:

تصاعدت حدة المنافسة ولا سيما بعد تنفيذ إتفاقيات التجارة العالمية تحت مظلة المنظمة العالمية للتجارة، والتي تقضي بتحرير التجارة العالمية من ناحية السلع والخدمات وغيرها من القيود. ✓ **الأهداف الداخلية:**<sup>2</sup>

يمكن حصر الأهداف الداخلية لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

▪ **تحسين الأرباح :** إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب الزبون، ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الأرباح والقدرة على التنافس. إن شعار إدارة الجودة الشاملة " اعمل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة "، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة، يؤدي هذا بالتأكيد إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية .

#### ▪ زيادة الفعالية التنظيمية :

فإدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسناً في الإتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة<sup>3</sup>، كما تمنح إدارة الجودة الشاملة حق إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة لتحسين مجالات العمل المشترك.<sup>4</sup>

▪ **السعي للحصول على شهادات الجودة:** سعت المؤسسات لدعم قدراتها التنافسية من خلال الحصول على شهادات الجودة العالمية وخاصة شهادة الإيزو، وذلك كجواز مرور للأسواق العالمية، وعليه فتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو السبيل للحصول على هذه الشهادة.<sup>5</sup>

#### 4- قيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 41.

<sup>2</sup> عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، مصر، 2000م، ص 8.

<sup>3</sup> عادل الشبراوي، المرجع السابق، ص 8.

<sup>4</sup> فرانسيس ماهوني، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م، ص 27.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 63.



قام "بروس بريك B.Breck" بتحديد عدد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة ويمكن تحديدها فيما يلي:

أ- رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة).

ب- رضا العميل الخارجي ( العملاء/الزبائن).

ت- صفرية الأخطاء قدر الإمكان.

ث- التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات.

ج- التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

### 1- التركيز على المستهلك:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الإهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع وكذا تحسين الخدمات المطلوبة<sup>2</sup>، ويعتمد نجاح هذا التطبيق على جملة من العوامل أهمها:<sup>3</sup>

أ- التحديد الدقيق لمتطلبات واحتياجات زبائن المنظمة كافة في المنتجات والخدمات والأسعار وشروط التسليم ومدة الضمان.

ب- إيجاد حالة التوازن بين متطلبات واحتياجات الزبائن ومتطلبات التنظيم.

ت- إبلاغ جميع المستويات التنظيمية المعنية بهذه المتطلبات والإحتياجات والشروط بشكل واضح ودقيق.

ث- قياس مدى رضا الزبائن عن جودة منتجات المنظمة والخدمات المقدمة لها واتخاذ الإجراءات التطويرية في ضوء نتائج هذا القياس.

ج- إقامة الإتصال الهادفة مع زبائن المنظمة لخلق علاقات مفيدة فيما بينهما تعود معطياتها بالنفع على الجانبين معاً.

### 2- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديرين وقوى عاملة وعملاء وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات وهذا يعتمد بدوره على جهاز كفؤ للمعلومات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، المرجع السابق، ص 70.

<sup>2</sup>قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 94.

<sup>3</sup>إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفة ISO 9001:2008، ط 1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009م، ص 13.

<sup>4</sup>صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م، ص 53.

### 3- منع الأخطاء قبل حدوثها:

إن المؤسسات تركز على منع الأخطاء قبل حدوثها ووقوعها ولتحقيق ذلك فإنه يجب عليها أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس الجودة المنتجات من السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج وبالتالي تمتنع عن استخدام المعايير التي تنتظر حتى تقع الأخطاء لتعالجها حيث يترتب عن استخدام تلك المعايير تبديد الموارد المستخدمة في الإنتاج.<sup>1</sup>

### 4- معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذلك من خلال توفير شبكة الإتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.<sup>2</sup> كما أن تدفق المعلومات وأنظمة الاسترجاع الفعالة يسهل عملية التحسين المستمرة داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

### 5- التحسين المستمر:

وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات، وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين أساسيين هما: **هدف عام:** بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة. **وهدف خاص:** التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.<sup>4</sup>

### 5- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى في الحاضر، حيث شهد عام 1980م تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة من التركيز على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المنظمة، وقد كان لليابانيين الدور الأكبر في صياغة هذه الفلسفة.

وعموماً يمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى المراحل التالية:

أولاً: مرحلة الفحص والتفتيش (1920م - 1930م):

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الناشر المكتبة العصرية المنصورة، 2003 م، ص 330.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 69.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، وإسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000م، ص 154.

<sup>4</sup> صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات-مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة

الشاملة، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011م، ص 48.

لقد تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفيتش، وإنصبت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً، فتضمنت هذه المرحلة فحص المنتج لتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية المحددة مسبقاً وتحديد المنتجات المعيبة (غير المطابقة للمواصفات)، ويقوم على كشف الأخطاء بعد حصولها لا الوقاية منها ومنعها، والقيام بالسيطرة على الجودة هنا يتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج إضافة إلى المعدات والأجهزة اللازمة للقياس والإختبار والفحص، ومع التوسع في الإنتاج والمصانع أصبح هذا المنهج مكلفاً للمنظمة.<sup>1</sup>

إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، وهنا يكون الخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، وأن عملية الفحص اكتشفت الخط، ولكن لم تقم بمنعه من الأساس.

### ثانياً: مرحلة مراقبة الجودة (1931م - 1970م):

أطلق عليها أيضاً مرحلة ضبط الجودة، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة، وبدأت هذه المرحلة بنشر كتاب "الرقابة على جودة المنتجات لصاحبه "رانفورد Ranford"، الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية "Bell telephone" من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة في الرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم مخصص للفحص لأول مرة.<sup>2</sup>

ثالثاً: مرحلة تأكيد الجودة (1970م - 1986م): لقد عرفت هذه المرحلة اهتماماً متزايداً بإحتياجات الزبون وأولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة وهي:

- تطبيق المبادئ والطرق الإحصائية في العمليات الصناعية.
  - ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم.
  - ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة.
- إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناءً على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتطور لإنشاء فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان، ومرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة، كما أن مسؤولية الجودة لم تعد من مهام

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، المرجع السابق، ص 57.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - دليل عصري للجودة والتنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع،

القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن أصبحت المسؤولية من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط المنظمة<sup>1</sup>، كما أنه تحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:<sup>2</sup>

### 1- الرقابة الوقائية:

وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه

### 2- الرقابة المرحلية:

وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

### 3 - الرقابة البعيدة:

وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

### رابعاً: مرحلة الجودة الإستراتيجية :

ظهر هذا المفهوم بين الفترة 1970م و1980م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المنظمات لكسب أكبر حصص في السوق، خاصة من قبل الشركات اليابانية ، وكانت شركة IBM الأمريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية.<sup>3</sup>

وما يميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة هو تبني الجودة في إستراتيجية الأعمال للمنظمة، وتعتبر هذه المرحلة، المرحلة التمهيدية القريبة والمباشرة لظهور منهج إدارة الجودة الشاملة، ونجد من لا يميز بين هذه المرحلة ومرحلة إدارة الجودة الشاملة فيعتبرهما واحداً.<sup>4</sup>

### خامساً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: 1980م إلى يومنا هذا:

شهد العالم في أواخر القرن العشرين تحولات إجتماعية، إقتصادية، وتقنية تجلت في ظهور التكتلات الإقتصادية، التقدم التكنولوجي، إلغاء الحواجز الجمركية مما أدى إلى تزايد إهتمام المنظمات برغبات المستهلكين، وأمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين إلى انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة، ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم.

<sup>1</sup>قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتمييز والتنافس على المستقبل"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 11، مارس 2008م، ص 254.

<sup>2</sup>يوسف حبيب الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 67 .

<sup>3</sup>مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص 16.

<sup>4</sup>رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، المرجع السابق، ص 71.

وقد عرفت هذه المرحلة اشتداد المنافسة العالمية والتفوق الباهر الذي حققته اليابان في جميع المجالات، ما جعل الخبراء في علم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاحها<sup>1</sup>، فيتضح أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولاً من إدارة الجودة الإستراتيجية<sup>2</sup>. وفي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الإهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب فيه من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية، التجارية، والبشرية مما أدى إلى بروز الجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المنظمة وبمختلف مواردها، وأن تسييرها يتم من قبل جميع العاملين لا المختصين بالجودة، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعاً ليشمل الزبون الداخلي ممثلاً في مختلف الموارد البشرية والكفاءات، والزبون الخارجي، فالجودة الشاملة تعني تقديم قيمة للعميل من خلال التحكم في وظائف المنظمة وأساليب العمل، فهي تتميز ببعدين، البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف، والبعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته وتحفيز العاملين وإرضاء العملاء. وبذلك يتجلى المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة من منظور التركيز على تحقيق رضا العميل، واستخدام الطرق العلمية لدراسة التعامل مع الأفراد كفريق. وفي هذا الإطار يُمكن إبراز بعض التغييرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري التقليدي في أهم المجالات، وذلك على النحو التالي:<sup>3</sup>

#### الجدول رقم ( 02 ): يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة (الإدارة المعاصرة)
الهدف الكلي	تعظيم العائد على الاستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
الهيكل التنظيمي	عمودي-هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية.	أفقي- مسطح ومرن وأقل تعقيداً.
الجودة	تحدد ماهية الجودة وإذا ما تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة.	تطلب المنظمة من زبائنها توصيف الجودة، وتطور مقاييسها لتحديد فيما إذا تم التوصل إلى متطلبات الزبائن

<sup>1</sup> Ben dicte et Jean muller, « **La qualité totale, guide pratique pour les technicien** », entreprise moderne d'édition, paris, 1988, p 24.

<sup>2</sup> إبراهيم العاني خليل وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، ط1، مطبعة الأشقر، العراق، 2002م، ص15.

<sup>3</sup> صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارن بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص، ص 82-84.

وتوقعاتهم وتجاوزها.		
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل.	تركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعي، تعاوني (فرق العمل)	فردى	أسلوب العمل
الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات.	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات.	نوع الرقابة
ديمقراطية قائمة على المشاركة	سلطوية، وإصدار الأوامر	القيادة الإدارية
لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة وتبنى القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة.	مركزية وتبنى القرارات على المشاعر والأحاسيس التلقائية.	السلطة، والقرارات
مادي ومعنوي وفكري (التجديد والابتكار) في آن واحد	مادي (الفرد رجل اقتصادي)	التحفيز
من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون	من خلال كمية الإنتاج	الربح
جماعي	فردى	حل المشاكل
محددة، واضحة، مفهومة.	لا تتسم بالوضوح التام	متطلبات العمل
الثقة العالية بين الرؤساء والمرعوسين، تتحول علاقات الرئيس بالمرؤوسين إلى علاقات قائمة على الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين	الشك-تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة.	علاقات العمل
كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية.	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	هدف الرقابة
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	هدف الإنتاج
مستمر	عند الحاجة والضرورة	التطوير والتحسين
النمو والتطور	الأمان والاستقرار الوظيفي	إهتمام الأفراد
لزرع الولاء والانتماء للمنظمة	لحب العمل	توجيه الأفراد
التدريب والتنمية المستمرة، تنمية ذاتية، والنظر إليها أنها استثمار	التدريب وقت الحاجة، والنظر إليها أنها كلفة.	تنمية الأفراد
مسؤولية الجميع	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجودة
الداخلي والخارجي	الخارجي فقط	الزبون
خير معين	خصوم	الموردون
الشراء بما يخدم الجودة	الشراء بأقل سعر هو الهدف	شراء المستلزمات
الجمع بين السلطتين في فريق واحد	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	اللوائح والأنظمة
واسعة تعتمد عن طريق فرق العمل	ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة
تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية	حفظ البيانات	البيانات

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، ص، ص 82-84.

نستنتج من الجدول رقم (02) إن إدارة الجودة الشاملة غيرت بعض المفاهيم التي كانت سائدة طبقاً للتفكير الإداري التقليدي، مما رتب على عاتق المديرين في عصر إدارة الجودة الشاملة بعض الأعباء والمسؤوليات، ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عن الإدارة التقليدية. ومن خلال مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نستنتج ما يلي:

- إنقل مفهوم الجودة من تصحيح العيوب إلى منع وقوعها.

- دور الإدارة تدرج من الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة في المنظمة إلى الدور الإستراتيجي للجودة بحيث تتولاه الإدارة العليا.

- تدرج مفهوم ضبط الجودة من منظور المنتج إلى منظور الزبون.

- الانتقال من الإهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات ثم إلى الحاجات.

كما نلاحظ أن الجودة هنا إنتقلت من مفهوم جودة المنتج النهائي إلى جودة المنظمات ككل، ومن فلسفة الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة، ولا نستطيع التوقف عند هاته المراحل، لأنه رغم التقدم والتطور الحاصل على مستوى مفهوم الجودة على مرّ العصور، إلا أنها ستشهد تطورات أخرى ونتوقع أساليب جديدة لضبط الجودة، وذلك راجع للتطورات في التكنولوجيات وتغير وإختلاف أذواق المستهلكين والزبائن وخاصة ونحن في خضم تحديات جديدة، التحديات البيئية التي تفرض في البحث عن أساليب وتطورات حديثة للجودة، بحيث يتحول هنا الإتجاه نحو تحقيق قيمة شاملة للزبون، وقيمة للعاملين ومراعاة مختلف التحديات.

ثالثاً: تنظيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### 1- كيفية التنظم لإدارة الجودة الشاملة:

عندما تقتنع الإدارة العليا لأي مؤسسة أو شركة بجدوى الإدارة الشاملة للجودة للإستفادة بمزاياها، وتقرر البدء في إنشاء نظام شامل للجودة، فإن أول ما تبدأ به هو التنظيم. والتنظيم للجودة في هذه الحالة يتم على ثلاث مراحل وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

\* المرحلة الأولى: يتم فيها ما يلي:

1- يتم إنشاء مجلس للجودة من مستويات الإدارة العليا ومن مهام:

- ينمي ويوجه عملية إدارة الجودة الشاملة.
- ينشئ ويوجه أنشطة الفرق القيادية للجودة بالشركة.
- يضع نظاماً لتحفيز العاملين للمشاركة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> عادل الشبراوي، المرجع السابق، ص ص 22، 23. (بتصرف).

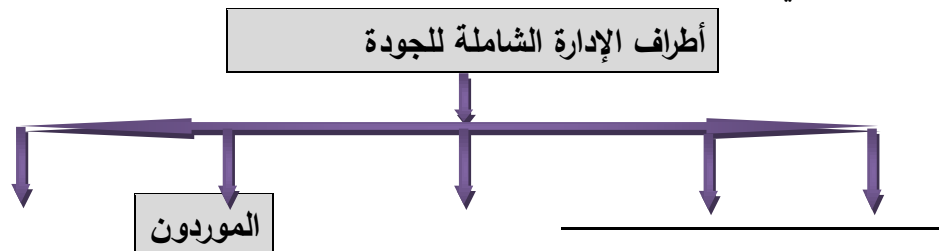
- يوافق على مقترحات مشروعات الجودة التي تقدمها فرق تحسين الجودة.
  - يتابع النتائج التي تحققت في إطار عملية إدارة الجودة الشاملة، وينقل هذه النتائج إلى من يهمله الأمر.
  - يقود عملية تخطيط الجودة.
  - يشترك في الإحتفالات التي تقام لتكريم المتميزين في مجال إدارة الجودة الشاملة.
  - يوفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتنفيذه.
  - يعمل على تنفيذ برامج تدريب مناسبة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
  - يتأكد من إشتراك الإدارة العليا المباشر في أنشطة إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك الإشتراك في البرامج التدريبية للجودة.
  - يضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- 2- يتم إختيار مدير للجودة وفريق لتصميم الجودة، بحيث يكون أعضاؤه من رجال الإدارة الوسطى، ومن أهم واجباتهم ومهامهم:
- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
  - إعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - إقتراح المدخل لإنشاء نظام الإدارة للجودة الشاملة، وفي حالة الموافقة على تطبيقه يقترح خطة أولية.
- \*المرحلة الثانية:** يتم فيها ما يلي:

- 1- يتم إنشاء فريق قيادي للجودة في كل وحدة أو قسم له نفس مهام مجلس الجودة بالشركة، ومن أهم مهامه العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الوحدة التي يمثلها.
- 2- إختيار إحدى الوحدات أو الأقسام المناسبة لتجربة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي تم تصميمه من خلال فرق تحسين الجودة.
- 3- تكوين فريق لتحسين الجودة وتعيين منسق لهذه الفرق.

**\*المرحلة الثالثة:** يتم فيها ما يلي:

في حالة الإقتناع بنجاح التطبيق في الوحدة التجريبية يتم تكوين فرق لتحسين الجودة في باقي الوحدات والأقسام ومنسق لكل وحدة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم إدارة الجودة الشاملة، ويستمر هذا التنظيم في المستقبل.

والشكل الموالي يبرز أطراف الإدارة الشاملة للجودة:<sup>1</sup>



<sup>1</sup>إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد الملك كوريل، **SIX SIGMA** وأساليب حديثة أخرى في إدارة



الزبائن	العاملون	المستثمرون	الشكل	المجتمع	رقم (03)
---------	----------	------------	-------	---------	----------

### يبين أطراف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من تصمم الباحثة بالإعتماد على: إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ص 255.

### 3-2- مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

#### 3-2-1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل وهي كالاتي:

#### ➤ مرحلة الإعداد:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المنظمة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة، وبيان التحديات التي تواجهها.

ب- تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المنظمة.

ج- تعريف قيادات المنظمة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

د- إلتزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين.<sup>1</sup>

#### ➤ مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار:

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.
- المقررين.
- المشرفين.

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.<sup>2</sup> وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 192.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص 270.

- أ- تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.
- ب- تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمنظمة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ج- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة و قيادية.
- د- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم، وكسب رضاهم.
- هـ- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.<sup>1</sup>

### ➤ مرحلة التقييم Evaluation:

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- أ- تشجيع الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.
- ب- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.
- د- **مرحلة التطوير:**

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل وتتضمن هذه المرحلة على ما يلي:

- أ- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
- ب- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.
- ج- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة من التجارب المماثلة.

### ➤ مرحلة التحسين المستمر:

تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمنه كالاتي:

- أ- الاستعانة بخبراء الخبرة الشاملة في تقييم برنامج التطبيق.
- ب- إجراء مقارنة مرجعية للأداء (Benchmarking) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع منظمات خدمة مماثلة.
- ج- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملة التطبيق.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 192.

د- تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.<sup>1</sup>

## 2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- لابد لكي تؤسس فلسفة راسخة وتبني قناعة ثابتة بالجودة الشاملة لدى بعض المنظمات الطموحة، أن تعتمد هذه المنظمات بل وتطبق حزمة من المتطلبات الضرورية، والتي من أهمها:<sup>2</sup>
- 1- إيمان المنظمة بضرورة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأن تدرك مسؤولياتها اتجاه المتغيرات العالمية الجديدة، بما في ذلك حروب المنافسة، وأن تكون إدارتها منتبهة لقيادة عمليات التغيير.
  - 2- السعي لتحقيق أهداف محدودة للمنظمة، وذلك للولوج المبدئي في مدخل الإدارة الشاملة للجودة.
  - 3- توظيف أهداف المنظمة لخدمة المستهلك ولذلك يجب أن تكون الأهداف المرتبطة باحتياجات ورغبات العملاء على المدى الطويل، دون التركيز على تحقيق الأرباح على المدى القصير.
  - 4- التنبيه على كافة إدارات وأقسام المنظمة على تعاون الجميع في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، وإيجاد نوع آخر من التعاون بين إدارات المنظمة والمكاتب الإستشارية المتخصصة، وذلك في تطبيق المدخل الشامل للجودة.
  - 5- تدريب العاملين بما فيهم مديري المنظمة على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة، وذلك لإدخال التحسينات والتطويرات، باستخدام النماذج المعينة في هذا الخصوص.
  - 6- الإعتماد على قواعد راسخة للبيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة.
  - 7- إعطاء التفويضات اللازمة للموظفين دون التدخل في كل صغير وكبير، لتشجيعهم على الإبتكار وأداء العمل على خير ما يكون، حتى لا يصيبهم القلق ثم الفشل ثم الإنخفاض في الجودة بشكل عام.
  - 8- إتباع سياسات التشجيع والبعد عن سياسات التخويف والترهيب.
  - 9- التدريب المستمر، أي أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، علاوة على اتباع ما يتناسب من الوسائل والطرق المتقدمة، بهدف تحقيق مستويات جيدة من الجدارة والكفاءة التي تمكن المنظمة من التصدي لموجات المنافسة.
  - 10- استمرار عملية تحسين وتطوير الجودة، وذلك بتكوين فرق عمل مهمتها تصميم وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات السلعية بالشكل الذي تكون فيه هذه الخدمات أو السلع ملبية لمتطلبات واحتياجات وتطلعات جمهور المستهلكين، وهذا يتطلب تكوين حلقات لرقابة الجودة.
- رابعاً: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 194.

<sup>2</sup> زكريا محمد عبد الوهاب طاحون، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، مكتب جادو، مصر، 2009م، ص 167.

من أوائل وأهم رواد إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

### ➤ إدوارد ديمينغ **Edward Deming**:

- تتمثل فلسفة "ديمينغ" في إدارة الجودة الشاملة في أربعة عشر مبدأ تعتبر حجر الأساس لبناء أي إستراتيجية في مجال الجودة الشاملة وهي كالتالي:
- 1- **تحديد ونشر أهداف وأغراض المؤسسة:** بحيث يجب على المؤسسة تحديد أغراضها وأهدافها باستمرار، وأن تقوم بنشرها من خلال رسالتها إلى المهتمين كالعلاء والموردين والموظفين وأفراد المجتمع المحلي، وذلك حتى تكون معروفة من قبل الجميع.
  - 2- **إنتهاج فلسفة عمل جديدة:** بحيث يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة.
  - 3- **عدم الإعتماد على الفحص الكلي كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة، واعتماد الرقابة الوقائية:** فالغرض من الفحص تحسين العمليات وتخفيض التكلفة، أما الرقابة الوقائية فيعني "ديمينغ" بها منع وقوع الأخطاء أصلاً.
  - 4- **إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط:** لا يمكن أن يتجاهل العمل المربح إطلاقاً سعر البيع، ولكن "ديمينغ" أكد على تكاليف الحصول على أحد الأشياء لا يجب أن تكون الإهتمام الأول والوحيد، وقال إن اهتمامات المورد والتزامه برضى العميل المرتقب يجب أن يكون موجه الإهتمام، ويمثل هذا - مع تكلفة الحصول على أحد الأشياء - القاعدة التي يقوم عليها انتقاء المورد.
  - 5- **إنشاء مراكز للتدريب الفاعل:** حيث ذكر "ديمينغ" أنه يجب على الموظفين أن يتدربوا على طريقة أداء أعمالهم ويجب أن يكون تدريب الموظف متعلقاً مباشرة بعمله، ومناسباً للمسؤولية التي يتحملها.
  - 6- **إيجاد القيادة الفاعلة:** فالقائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهارتهم، حتى يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بالشكل المطلوب، والقائد الجيد يسعى دائماً إلى التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المؤسسة.
  - 7- **إزالة الخوف:** يمكن أن يمثل الخوف عقبة كبيرة تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالإهتمام بالجودة يستلزم أن يعمل الموظفون بشكل يشعرون فيه بالأمان داخل المؤسسة.
  - 8- **تفعيل فرق العمل:** حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المؤسسة.
  - 9- **التخلص من الشعارات والنصائح:** إنتقد ديمينغ هؤلاء الذين يعتقدون أن الجودة تنتج عن التحفيز والإبحاء، كما أضاف أن الطريقة التحفيزية تدمر الجودة لأنها تركز الإهتمام على "الرغبة في عمل شئ" أكثر من "كيفية عمل هذا الشئ" وذكر "ديمينغ" أنه إذا كانت الشعارات الجيدة تعطي الموظفين فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يوجدوا فيه، فإنها لاتعطي خريطة توضح كيفية الوصول إلى هذا المكان.

10- **تشجيع التعلم والتطوير الذاتي:** وذلك ليكتسب العمال مهارات أفضل ومعارف أكثر، وليتمكنوا من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.<sup>1</sup>

11- إزالة الحواجز والموانع التي تحرم العمال والإدارة والمهندسين العاملين من الشعور بالفخر مما أنجزوه.

12- **إجعل الجميع شركاء في إنجاز عملية التغيير**(المنظمة ملك الجميع وعليهم جميعاً تقع مسؤولية التغيير).

13- **التحسن وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى الجودة ويساهم تدريجياً بتقليل التكاليف.**

14- **إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات:** لا يمكن أن تقوم أقلية من الموظفين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بل من المحتمل أن تفشل أغلبية بسيطة من الموظفين في تطبيقها، فالأمر يستلزم التزاماً من كل أفراد المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ويجب أن تهتم الإدارة العليا باستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ككل، ثم تقوم بخطوات إيجابية لتحقيق هذه الإستراتيجية، ولا يمكن أن نتوقع من الموظفين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم.<sup>2</sup>

وأوضح "ديمنج" أن العمل على وضع هذه المبادئ الإدارية الجديدة موضع التطبيق الفعلي يستلزم من المؤسسات أن تعمل على إدخال العديد من التغييرات على العديد من الأساليب والمفاهيم التنظيمية خاصة ما تعلق منها بوضع الأهداف وتصميم الحوافز، وأساليب التعامل مع الموردين، والتدريب وعليه هذه التغييرات ستمكن المؤسسة من تحقيق التميز في جودة منتجاتها وهذا ما ينعكس إيجابياً على مزاياها التنافسية وقدراتها على مواجهة المؤسسات المنافسة لها.

#### ➤ **جوزيف جوران Joseph juran:**

يرى "جوزيف جوران" أن الجودة تعني الملائمة في الإستعمال، ويؤكد أن المهمة الأساسية لها تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء.

ويمكن تلخيص فلسفة "جوران" لتطبيق الجودة الشاملة في محورين هما:<sup>3</sup>

- **تعريفه للجودة بأنها:** الملائمة أو الصلاحية للغرض.
- **معتقداته الرئيسية:** عن: مسؤولية الإدارة، التخطيط، القابلية للقياس، التدريب، العمليات.

<sup>1</sup> فيصل بن جاسم بن محمد آل ثاني، المرجع السابق، ص ص 91، 92.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 34.

<sup>3</sup> محسن عبد الستار محمود عزب، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر، 2008م، ص ص 76، 77.

ولذا تتطوي فلسفة "جوران" للجودة على أبعاد إدارية أطلق عليها "ثلاثية جوران" وتشتم كلاً من (التخطيط، التنظيم، التحكم) وهي موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (03): يوضح ثلاثية جوران (التخطيط، التنظيم، التحكم).**

إدارة الجودة		
تحسين الجودة	ضبط الجودة	تخطيط الجودة
- تقييم أداء المنتج الفعلي. - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج. - معالجة الفروقات.	- تقييم أداء المنتج الفعلي. - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج. - معالجة الفروقات.	- تحديد زبائن المنظمة الداخليين و الخارجيين. - تحديد حاجات الزبائن. - تطوير خصائص المنتج بما يلبي احتياجات الزبائن. - تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج. - إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة.

**المصدر:** من تصميم الباحثة بالإعتماد على: أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في

التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة، الإسكندرية، 2007، ص 119.

وترتكز فلسفة "جوران" حول الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في الآتي:

- 1- أن السعي نحو الجودة هو عملية مستمرة ولا تنتهي أبداً.
  - 2- أن تحسين الجودة عملية مستمرة، ولا يمكن تحقيقها من خلال برنامج واحد فقط محدد المدة الزمنية.
  - 3- أن الجودة تتطلب دوراً فاعلاً لقيادات المؤسسة العاملين بها ممثلة في أعضاء مجلس إدارة المؤسسة ومديرها.
  - 4- أن التدريب المكثف والفعال هو أحد متطلبات تحقيق الجودة ومن ثم يجب تدريب جميع العاملين بالمؤسسة لضمان تحقيق الجودة.
- كما يرى "جوران" أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- أ- التعرف على العملاء (الخارجيين والداخليين).
  - ب- تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة للعملاء.
  - ج- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات العملاء.
  - د- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
  - هـ- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر،

### ➤ فيليب كروسبي Philip Crosby:

تعتبر أفكار "كروسبي" التي أسهمت في تطوير مفهوم تطبيق الجودة في القرن العشرين وذلك من خلال كتابه "الجودة مجانية Quality is free"، كذلك أدخل مفهوم "منع حدوث الخطأ" لأول مرة في تحليل معنى الجودة.

وتقوم الفكرة الأساسية الخاصة بتحسين الجودة لدى "كروسبي" على مفهومين أساسيين هما:

#### أ- مسلمات إدارة الجودة: وتتمثل في:

- 1- أن تعريف الجودة هو أنها المطابقة للمتطلبات، وتعد عملية وضع تلك المتطلبات من المسؤوليات الأساسية للإدارة.
- 2- أن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.
- 3- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.
- 4- أن مقياس الجودة هو مقدار التكلفة التي تتحملها المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمتطلبات (المواصفات).

#### ب- العناصر الأساسية للتحسين: فتتكون من:

- 1- الإصرار والجدية من قبل الإدارة لتحقيق التحسين.
  - 2- تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات الجودة، والتأكد من الفهم الكامل لها.
  - 3- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما يتضمنه ذلك من إجراءات وتغيير لاتجاهات الأفراد، وثقافة العمل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- نادى "كروسبي" من بداية الستينيات بالعمل على أساس مبدأ "العيوب الصفرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة، وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة، ومن إسهاماته ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- إلزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة من خلال الإتصالات الواضحة التي تمكن المنظمة من تلبية متطلبات الزبائن، ويجب على المنظمة توثيق سياساتها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة.
- 2- تشكيل فرق للجودة تضم أفراداً يعملون بأقسام المنظمة كلها.
- 3- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- 4- تحديد تكلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية، وهي أداة مهمة بيد الإدارة.

<sup>1</sup> محسن عبد الستار محمود عزب، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيبي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 119.

- 5- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداؤها.
  - 6- إعتقاد إجراءات التصحيح آنياً وتحديثها باستمرار، فالغرض هو منع حدوث الأخطاء.
  - 7- إنشاء "برنامج المعيب الصفري" والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة.
  - 8- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
  - 9- تحديد يوم العيوب الصفرية للإحتفال به في المنظمة يكافأ فيه العاملين المبدعين الذين أعلى مستويات الجودة.
  - 10- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضما تنفيذها بنجاح.
  - 11- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة عن المشاكل التي تحدث في أثناء العمل لضمان تحقيق أهداف الجودة.
  - 12- دعم العاملين المتميزين المشاركين.
  - 13- تأسيس مجال للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الإتصالات المستمرة.
  - 14- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.
- **أرموند في. فيجنوم Armond V. Feigen Baum:**

عمل "فيجنوم" لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة جنرال إلكتريك، ولقد استخدم "فيجنوم" نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود ومن أجل بقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وقد قامت الشركات اليابانية -على الأخص- بتبني مبدأ "فيجنوم" في رقابة الجودة الشاملة، حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوماً، كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها، كما قام "فيجنوم" بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي (20%) من عوائدها الكلية وهذه النسبة يمكن تحاشيها باتخاذ مبدأ الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق لتحسين الجودة.<sup>1</sup>

ويرى "فيجنوم" أن هناك عنصرين أساسيين لتحقيق الجودة كإستراتيجية عمل وهما:

الأول: تحقيق رضا المستفيد يجب أن يكون الهدف الرئيسي للجودة.

الثاني: تحقيق الأهداف يجب أن يقود النظام للجودة الشاملة.

هذا وتركز فلسفة "فيجنوم" في هذا الشأن على عشر نقاط يجب الأخذ بها لرفع مستوى الجودة داخل المؤسسة، وتشمل هذه النقاط:

- 1- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
- 2- أن تكون الجودة والتكلفة كلاً متكامللاً لا يوجد بينهما تضارب.

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، المرجع السابق، ص 48.



- 3- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
- 4- توافر الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- 5- أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة.
- 6- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
- 7- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
- 8- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
- 9- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
- 10- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعملاء.

وقد قدم "فيجنوم" نقاطاً للتحكم في الجودة من خلال نظرية النظم وهي:

أ- اعتبار أن الجودة الشاملة عملية مستمرة تبدأ باحتياجات العملاء وتنتهي بإشباعها.

ب- اعتبار أن وجود نظام دقيق لتوثيق البيانات والعمليات أساس لممارسات الجودة.<sup>1</sup>

فنستنتج مما سبق أن فلسفة "فيجنوم" ارتكزت على ثلاث ركائز أساسية هي: تبنيه للنموذج النظامي، والإهتمام بوضع القياسات المناسبة، واعتبار المشاركة أداة لتطوير وزيادة دعم إحداث التغيير وفتح الباب أمام الإبداع.

#### ➤ والتر شيوارت:

يعد "شيوارت" الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة و له كتاب عن الجودة نشره عام 1931م بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة".

يرى "شيوارت" أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة و قد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة ( الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ).

• **الخطة:** وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة، وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات، ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

• **العمل:** ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

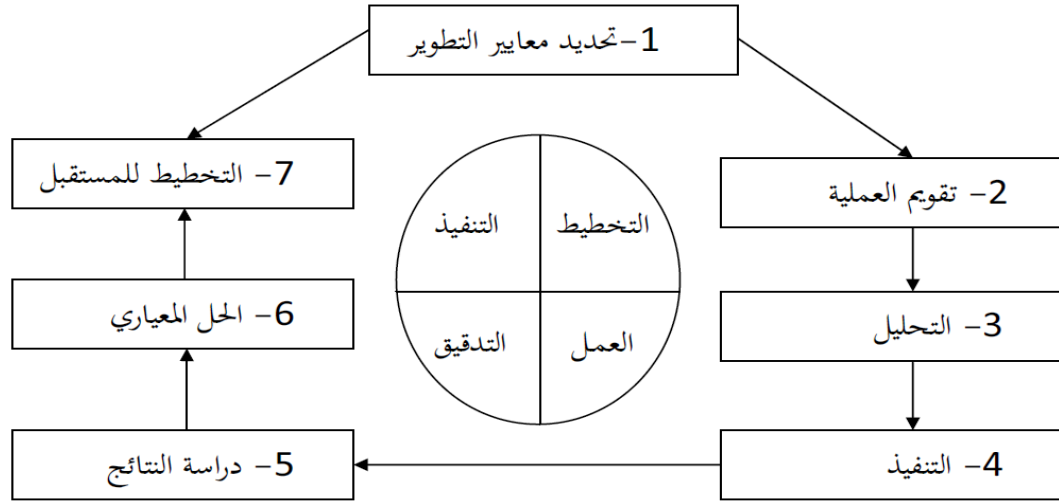
• **التدقيق:** وفيها يتم جمع و تحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

• **التنفيذ:** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محسن عبد الستار محمود عزب، المرجع السابق، ص ص 74، 75.

والشكل الموالي يوضح دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) التي صممها "شيوارت" والتي تتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (04) يوضح دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ)



المصدر: يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، المرجع السابق، ص 29.

➤ **كاورو إيشكاوا:**

يعد "إيشكاوا" الأب الحقيقي لحلقات الجودة، حيث أنه أول من نادى بها، وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية، مهمتها التعرف على المشاكل التي يواجهونها عند مزاولتهم لأعمالهم، واقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها، كما نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم<sup>2</sup>.

ارتكز "إيشكاوا" في نظريته للجودة على ثلاث خطوات اعتبرها أساسا في تخطيط الجودة

وأساليب نشر وظيفة الجودة وهي:

1. فهم مواصفات الجودة الصحيحة.
2. تحديد طرائق قياس و اختيار مواصفات الجودة الصحيحة.
3. اكتشاف مواصفات الجودة البديلة و الفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة و مواصفات الجودة البديلة.

<sup>1</sup> يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية

سعيدة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012م، ص 29.

<sup>2</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة الدكتوراة في

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016م، ص 21.

"كما تضمن مفهوم إيشكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية هي:

1. الجودة أولاً و ليس الأرباح قصيرة الأجل.
2. التوجه نحو الزبون و ليس التوجه نحو المنتج.
3. العملية التالية هي الزبون - تحطيم التعصب الإقليمي.
4. استخدام الوقائع و البيانات لتقديم العروض - استخدام الأساليب الإحصائية.
5. احترام الإنسانية كفلسفة إدارية , المشاركة الكاملة للإدارة.
6. الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف.<sup>1</sup>

➤ جون س. أوكلاند **John S. Oakland**:

يلخص "أوكلاند" تطبيق فلسفته في أن الجودة الشاملة تبدأ عند مستوى القمة والفكرة الأساسية لديه هي أن تكون مفاهيم الجودة الشاملة متأصلة في كل القرارات، ومن ثم وصفت اتجاهات "أوكلاند" بأنها اتجاهات عملية، وتتبلور أهم أفكاره في النقاط الآتية:

- 1- الجودة هي تلبية حاجات العملاء.
  - 2- أغلب مشكلات الجودة تنبع من الخلافات بين الأقسام.
  - 3- تتكون الرقابة على الجودة من مراقبة أسباب مشكلات الجودة والعتور عليها والحد منها.
  - 4- يقوم ضمان الجودة على الوقاية من الأخطاء ونظم الإدارة والتدقيق والمراجعة الفعالة.
  - 5- يجب التأكيد على إدارة الجودة لأنها لا تأتي بالمصادفة.<sup>2</sup>
- هذا وقد اعتبر "أوكلاند" أن التزام الإدارة نقطة رئيسية لنجاح الجودة، فضلاً عن التمسك بدور العمل الجماعي المثمر، ومن ثم يمكن القول بأن فلسفة "أوكلاند" تعكس رؤية نظامية وشاملة ولذا فإن هناك حاجة واضحة لتنمية مناخ عام تسعى الإدارة بمقتضاه لتطبيق الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق غاية مرجوة إلا أن "أوكلاند" لم يقدم في منهجه وفلسفته الأدوات والآليات المناسبة لتحقيق ذلك.

### 3-4- أهم الجوائز العالمية في الجودة:

تتمثل أهم الجوائز العالمية في الجودة فيما يلي:

➤ جائزة ديمينغ:

<sup>1</sup> يزيد قادة، المرجع السابق، ص37.

<sup>2</sup> محسن عبد الستار محمود عزب، المرجع السابق، ص 80.

أنشأت هذه الجائزة في اليابان عام 1951م من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE)<sup>(\*)</sup>، وهناك نوعين من الجائزة إحداهما تمنح للأفراد وأخرى للمنظمات، والجائزة الخاصة بالأفراد تمنح لأولئك الذين لهم إسهامات بحثية أو تطبيقية في مجال الجودة أو في مجال نشرها، أما الجائزة التي تمنح للمنظمات فكانت تهدف إلى تشجيع المنظمات اليابانية على تطوير ممارستها في مجال السيطرة الإحصائية على الجودة، وخلال أكثر من 50 عاماً مرت على وجود الجائزة، حدثت فيها العديد من التعديلات والتحسينات سواء في معاييرها أو في إدارتها.<sup>2</sup>

وتعتبر "لجنة جائزة ديمنج" هي الجهة المسؤولة عن الأفراد والمنظمات المطلوب الإعتراف بها، يرأس هذه اللجنة رئيس إدارة (JUSE) أو أي فرد يرشحه المجلس، تتشكل اللجنة من أعضاء يختارهم رئيس مجلس الإدارة من بين أصحاب المعرفة والخبرة، أو يشغلون مراكز بارزة في منظمات لها ارتباط بموضوع الرقابة على الجودة، تتشكل اللجنة الفرعية لتطبيق الجائزة من أساتذة الجامعة، وخبراء الرقابة على الجودة في الحكومة والمؤسسات غير الربحية الأخرى تراجع اللجنة الطلبات، تجري اختبارات على الموقع، وتمنح الجوائز.

ويبدأ الحصول على الجائزة في السنة التالية لانتهاؤ خبراء (JUSE) من أعمالهم، ويجب أن تستوفي إستمارة الطلب قبل العشرين من شهر نوفمبر من كل عام، وقرار إذا ما كانت الجهة الطالبة قد حققت مستوى المتطلبات الفنية الذي يتيح لها طلب الجائزة، ويصدر قبل العشرين من شهر ديسمبر. وعندما تخطر الشركة بقرار القبول ترسل وصفاً بممارستها في الرقابة على الجودة، وبياناً عن أعمالها، كليهما باللغة اليابانية في موعد أقصاه العشرين من يناير إذا تمت الموافقة على الوصف، تتم زيارة تقييمية لموقع الجهة الطالبة، في الفترة ما بين 20 من مارس إلى 30 من سبتمبر، تعلن نتيجة الفائزين بالجائزة في الفترة ما بين 10 و20 من أكتوبر، وتقام حفلة تقديم الجوائز خلال شهر نوفمبر.<sup>3</sup>

### ➤ جائزة مالكولم بالدريج:

تعد جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة Malkolm Baldrige National Quality Award وتسمى في بعض الأحيان (جائزة بالدريج) جائزة سنوية لتمييز شركات التصنيع، وشركات الخدمات،

<sup>(\*)</sup> (JUSE): Union of Japanese Scientists and Engineers بمعنى: إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين

Japanese : J

Union : U

Scientists : S

Engineers : E

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، المرجع السابق، ص 367.

<sup>3</sup> فرانسيس ماهوني، المرجع السابق، ص 100، 101.

والأعمال الصغيرة الأمريكية لامتيازها، وتحقيقها الجودة. وتروج للإلمام بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في التنافسية، وفهم متطلبات الأداء الممتاز، واقتسام المعلومات عن استراتيجيات الأداء الناجح، والفوائد المستخلصة من تنفيذ هذه الإستراتيجيات.

ويعتمد اختبار مكافأة بالدريج على معايير امتياز الأداء عبر شراكة عام-خاص. ولا يصمم الإختبار للعمل كأساس للحصول على الجائزة فقط، وإنما للسماح بتشخيص نظام الإدارة الشامل لكل متقدم للحصول عليها أيضاً.

وتمثل معايير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة الأساس في عمل الجائزة، وتوفر تغذية مرتجعة للمتقدمين للحصول عليها، إضافة إلى ذلك، للمعايير ثلاثة أدوار هامة وهي:

- 1- المساعدة في تحسين ممارسات الأداء، ومقدراته.
- 2- تسهيل الإتصالات، والمشاركة في معلومات أفضل أداء عبر وفي التنظيمات من كل الأنواع، اعتماداً على الفهم المشترك لمتطلبات الأداء الرئيسية.

4- العمل كأداة لإدارة الأداء، والتخطيط، والتدريب، والتقييم.<sup>1</sup>

#### ➤ جائزة الجودة الأوروبية:

أنشأت هذه الجائزة عام 1991م من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)<sup>(\*)</sup>، أسست جائزة الجودة الأوروبية في عام 1991م، وقدمت أول جائزة في العام التالي في مدريد في إسبانيا، وتهدف هذه الجائزة إلى تميز التنظيمات التي توجه إهتماماً غير عادياً للجودة الشاملة، وتشجع الآخرين على اتباع هذا المثال، وطورت (EFQM) بالمشاركة مع المفوضية الأوروبية، والمنظمة الأوروبية للجودة، جائزة الجودة الأوروبية.

وتحت تقييم الجائزة، تقدر الشركة طبقاً لنتائجها، وأدائها المحسن في رضا العميل، ورضا العاملين، وأداء الأعمال، والتأثير على المجتمع.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> جوزيف كيلادا، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004م، ص 515.

<sup>(\*)</sup> (EFQM) أي: European Foundation for Quality Management بمعنى: المنظمة الأوروبية لإدارة

الجودة

European : E

Foundation : F

Quality : Q

Management : M

<sup>1</sup> جوزيف كيلادا، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، المرجع السابق، ص 524.

ويتميز هذا النموذج بأن النتائج المتوقعة لنظام إدارة الجودة الشاملة تتضمن عنصراً جديداً في غاية الأهمية في العصر الحديث وهو أثر المشروع على المجتمع بالإضافة إلى اعتبار رضا العاملين هو نتيجة منطقية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كما أنه يعمل على تحقيق رضا العملاء.<sup>1</sup> وتقوم الجائزة على أربعة محاور أساسية يتم تقييم المتقدمين للجائزة على أساسها، وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** فقد أطلق عليه المحرك Driver ويقصد به عنصر القيادة والذي يعتبر المحرك الأساسي لنظام إدارة الجودة الشاملة.
  - **المحور الثاني:** أطلق عليه اسم النظام ويتضمن أربعة مكونات رئيسية هي: برامج ضمان جودة السلع والخدمات، درجة الاستفادة من الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي للجودة وأخيراً نظم المعلومات وتحليلاتها.
  - **المحور الثالث:** لتلك الجائزة والذي أطلق عليه الأغراض Goals فيتمثل في مدى إهتمام المؤسسة بالعملاء ودرجة رضاهم عنها والذي يعتبر الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة.
  - **المحور الرابع:** والأخير يطلق عليه درجة التقدم Progress والخاص بقياس درجة التقدم في تحقيق نتائج الجودة بمفهومها الواسع سواء تعلق الأمر بجودة السلع والخدمات أو جودة الموردين أو جودة العمليات.
- ويمكن القول بأن هذه الجائزة تعد مساهمة حقيقية تساعد المؤسسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لسببين الأول أن الجائزة تقوم بتحديد العلاقات التأثيرية التتابعية بين تلك المحاور الأربعة مما يساعد على تحديد الخطوات التتابعية المنطقية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، أما السبب الثاني يكمن في أن الجائزة تحدد مجموعة من العناصر الجزئية لكل محور من المحاور السالفة الذكر مما يساعد المؤسسات على تحديد الجزئيات ومعرفة نواحي القوة والضعف الخاصة بكل عنصر.<sup>2</sup>

#### سادساً: المعوقات الداخلية لإدارة الجودة الشاملة:

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، المرجع السابق، ص 370.

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم - نموذج

مفاهيمي مقترح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية للنشر، مصر، 2006م، ص 39.

تواجه المنظمات عدداً من الصعوبات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- عدم التزام الإدارة: تفشل الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حال كانت إجراءات العمل الإداري لا تدعم تطبيق هذه المهمة، وبالتالي على الإدارة أن توضح الفوائد الممكنة من تطبيقها، كعمل أساسي .
- عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية: إنّ تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر في غاية الصعوبة، ويستغرق وقتاً طويلاً، بسبب الخوف من التغيير، فهذه العملية تحتاج لعملية إقناع للفوائد من هذا التطبيق الجديد في المنظمة، والمزيد من الدوافع عند الجميع لاستيعاب عملية التحول.
- التخطيط غير السليم: يُعدّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهد مشترك لجميع مكونات المنظمة، والتي يجب أن تظهر للجميع على شكل خطة تطويرية، معتمدة وقابلة للتنفيذ
- نقص التدريب المستمر والتعليم: تعاني المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تدريب العاملين وتعليمهم، ويكون الأمر أكثر فعالية عندما تكون الإدارة نفسها مدربة على إدارة الجودة الشاملة .
- الجهل في إدارة الجودة الشاملة من قبل الرؤساء والموظفين؛ فلا يدركون شروط وأهداف ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكن قياس مدى نجاحها .
- عدم ثقة الرؤساء بموظفيهم، وسوء التواصل بينهم، فيصدر الرئيس أو المدير الأوامر باستمرار دون سماع رأي الموظفين بأوامره أو الأخذ برأيهم في أعمال المؤسسة، فيفقد الطرفان الثقة ببعضهما، وبذلك لا يمكن إدارة جودة المؤسسة بالطريقة المناسبة .
- عدم وضع خطة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة، واستعجال الحصول على نتائج، مما يسبب الحصول على نتائج عكسية، ولا تتجح إدارة جودة أقسام المؤسسة .
- عدم الاهتمام بقدرات الموظفين وتقديرها وتنميتها، والاعتماد على التكنولوجيا بنسبة كبيرة، مما يضعف قدرات الموظفين، وينعكس ذلك سلباً على إدارة جودة المؤسسة الشاملة .
- عدم قياس مدى تطور الأقسام باستمرار، فيسبب ذلك جهل الرؤساء بكفاءة الأقسام وبالتالي ضعف أداء المؤسسة ككل ونقص إنتاجاتها، وذلك معاكس تماماً لإدارة الجودة الشاملة.

خلاصة:

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني، إيمان الحباري، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظر يوم: 17.07.2019 على الساعة: 14:34  
[https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA\\_%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82\\_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA_%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9)

الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه وتدور حوله إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتضمن الجودة في كافة جوانب العمل في المؤسسة، وفي جميع نشاطاتها وهذا لتحقيق أقصى إشباع لرغبات الزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال إدارة الجودة الشاملة. إن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تصب كلها في بونقة واحدة وهي تحقيق أهداف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن، والأفراد العاملين بها على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز الذي يعد شرطاً ضرورياً للتنافس والبقاء في السوق. ولتحفيز المؤسسة على السير باتجاه إدارة الجودة الشاملة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة ظهر ما يسمى بنظام الجودة العالمي " الإيزو "، وهي الشهادة التي تمنح لكل مؤسسة استطاعت أن تنتج سلع وخدمات مطابقة للمواصفات الموضوعية من قبل المنظمة الدولية للتقييس.



## الفصل الثالث: مواصفات الإيزو ISO 9000

تمهيد

أولاً: ماهية مواصفات الإيزو 9000

ثانياً: ماهية مواصفة الإيزو ISO 9001

ثالثاً: ماهية مواصفة الإيزو ISO 9001-2015

خلاصة

## تمهيد:

يعتبر الإيزو ISO 9000 مدخلا للتغيير لأن رغبة أية منظمة في الحصول على شهادة الإيزو يعني التزامها بإدخال مختلف التغييرات التي تقود منتجاتها وخدماتها مع متطلبات ومعايير وإجراءات هذا النظام وذلك في مختلف المجالات، حيث تتضمن معايير الإيزو مجموعة من الشروط يتوجب على المنظمة تطبيقها كاملة حتى تتحصل على الشهادة، وتتعلق هذه الشروط بمختلف الوظائف القائمة في المنظمة، وفيما يلي سوف نحاول التعرف على ماهية الإيزو ISO 9000 ومراحل الحصول عليه وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، كما سنتعرف على مواصفة الإيزو ISO 9001 ومواصفة 9001-ISO 2015 التي تطبقها المؤسسة محل الدراسة.

وسنعالج في هذا الفصل النقاط التالية: ماهية مواصفات الإيزو 9000، ماهية مواصفة الإيزو 9001 ISO، ماهية مواصفة الإيزو ISO 9001-2015.

أولاً: ماهية مواصفات الإيزو 9000.

### 1- تعريف مواصفات الإيزو ISO 9000:

يرمز مصطلح إيزو (ISO) لاسم المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات كما يسميها البعض، فكلمة الإيزو (ISO) هي اختصار للحروف الأولى لاسم المنظمة العالمية للمواصفات International Organization Standards والتي تمثل المنظمة الدولية للتقييس، وهي مكونة من الأحرف التالية:<sup>1</sup>

( I ) وتعني دولي: International  
( S ) وتعني تقييس: Standardization  
( O ) وتعني منظمة: Organization

ويشير الرقم (9000) إلى سلسلة المواصفات التي تهتم بإدارة الجودة الشاملة في الصناعة والخدمات. وهاته المواصفات خاصة بالمنتجات أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوعاً للتقييس، ومن ثم فإن هذه الخصائص لا بد من توفرها أو تطبيقها أو استيفائها في سلعة أو خدمة أو غير ذلك، أما المواصفة فيعرفها دليل الجودة ومراقبة الجودة والتقييس بأنها: "وثيقة معدة بالإجماع ومُعترف بها من طرف هيئة معروفة، تقدم للإستخدامات المشتركة والمتكررة قواعد إرشادية أو خصائص النشاطات أو نتائجها لضمان مستوى أمثل من النظام في مجال معين"<sup>2</sup>، والمواصفات على عدة أنواع فمنها ما يتعلق بالأنظمة مثل أنظمة إدارة الجودة، ومنها ما يتعلق بالمنتجات والخدمات، ومنها ما يتعلق بالأشخاص.

وتصدر هذه المواصفات من هيئات متخصصة ولكن بإشراك جميع الأطراف المعنية بالموضوع المراد تقييسه أو تنظيمه بالمواصفة، ومن هذه الهيئات ما هو وطني، أو جهوي، أو دولي، فكلمة الإيزو (ISO) كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية ISOS والتي تعني التساوي، ويقصد بالإيزو (9000) شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية، وعندما تكون هناك مواصفات قياسية لعملية ما، يتوقع أن العملية ستنتج وحدات غير مختلفة للمنتج، وهي ما يطلق عليها منتج الإيزو أو وحدات الإيزو.<sup>3</sup>

ومنظمة الـ " ISO " هي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في دول العالم تأسست عام 1947م ومقرها جنيف بسويسرا ويبلغ عدد أعضائها أكثر من 150 عضواً ( كل عضو يمثل دولة واحدة)<sup>4</sup>، رسالتها تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TOM والإيزو ISO، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2003م، ص113.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 94.

<sup>3</sup> سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الإشعاع للطباعة والنشر، القاهرة، 2000م، ص119.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص29.

تقويم المطابقة Cenformity assessment بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، فضلاً عن تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والإقتصادية.<sup>1</sup> عملت المنظمة من خلال إصدارها للمواصفات العالمية على توفير لغة مشتركة بين المتعاقدين ووسيلة لتسهيل التبادل التجاري الدولي.

تمارس منظمة الـ "ISO" أعمالها من خلال تشكيل لجان فنية (T. C) Technical Committee لها الحق بإنشاء لجان فرعية (SC) Sub committee ومجموعات عمل (WG) Working group من أعضائها الممثلين بهيئات التقييس في الدول المختلفة ويكون هدف هذه اللجان أعداد مسودات المواصفات العالمية في ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان الفنية، علماً بأن المنظمة شكلت ما يقارب من 760 لجنة فنية وفرعية و1942م مجموعة عمل تعمل تحت ما يسمى بمجلس الإدارة الفنية. وبهذا يقع على عاتق منظمة الـ "ISO" مهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية ( Technical specification ) للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الإلكترونية التي هي من مسؤولية منظمة أخرى تأسست عام 1906م وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية.<sup>2</sup> ولقد أصبحت مواصفات الإيزو محركاً عالمياً للشركات من أجل بناء أنظمة دالة الجودة فيها، كما أصبحت شهادات الإيزو للجودة شرطاً للدخول في الدول المتقدمة، وهذا يفسر التزايد الكبير في عدد الشركات الحاصلة على شهادات الإيزو للجودة.<sup>3</sup>

## 2- نشأة وتطور مواصفات الإيزو 9000 (ISO):<sup>4</sup>

المنظمة العالمية للتقييس هي إتحاد عالمي مقره جنيف السويسرية يضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس، أنشأت هذه الهيئة مع تحرير التجارة الدولية التي تتطلب نظاماً موحداً ومقبولاً من كلا الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة، وقد تم وضع هذا النظام من قبل هذه المنظمة التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والخدمات ولذلك قامت بوضع أسس وضوابط ومقاييس ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية. كما تقدم المنظمة معلومات للمصدرين والمستثمرين حول كيفية الحصول على شهادة الإيزو والمعلومات المتعلقة بالوكالات الإستثمارية التي تساعد في الحصول على هذه الشهادة. ففي أعقاب الحرب العالمية الثانية، ومع تطور الصناعات العسكرية والذرية والإلكترونية، إذ كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الإنتاجية، وعشرات المراكز التصميمية، كان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات، وضمان عدم وجود عيوب فيها، لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة.

<sup>1</sup> إبيديجي بوداند، الدليل الصناعي للإيزو 9000، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999م، ص 33.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع نفسه، ص 30.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 67.

<sup>4</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، المرجع السابق، ص 168 .

من هذا المنطلق ظهرت في عام 1959م المواصفة العسكرية الأمريكية MIL - Q - 9858 حول برامج إدارة الجودة أعقبها عام 1968م صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة (AQAP) Allie Quality Assurance Publication

وفي عام 1970م أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF - 08 - STAN - 05 وتشكل نسخة بريطانية محلية عن مواصفة الحلف المشار إليه.

وفي عام 1972م تم تطوير هذه المواصفة من قبل معهد التقييس البريطاني (BSI) لتصبح صالحة للتطبيق والتنفيذ في الجوانب العسكرية المدنية على حد سواء.

وفي عام 1979م أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة رقم BS 5750 على ثلاثة أجزاء

للأغراض التعاقدية، وتضمنت المواصفة شروط تسجيل الشركات طبقاً للمواصفة، وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد Accreditation وجهات التسجيل Certification.

ومع تعاظم حركة التجارة والتوسع في ابتكار منتجات جديدة ولضمان حقوق المتعاقدين، سعت منظمة "IS" إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة للشركات والمنظمات والهيئات الإنتاجية والخدمية، لتكون الحكم في الصفقات التجارية.

ففي عام 1984م وبدعم ومؤازرة من المعهد البريطاني للتقييس (BSI)، قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC /176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة.

وفي عام 1987م تمت مراجعة هذا المعيار وقبوله كمعيار دولي (سلسلة معيار الإيزو 9000)، وتم إصدار سلسلة المواصفات "ISO 9000" نظم إدارة وتأكيد الجودة كمواصفة دولية، والتي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية، والمواصفة البريطانية BS. 5750.

وفي عام 1994م قامت المنظمة الدولية للتقييس بمراجعة المواصفة "ISO 9000" وإدخال التعديلات اللازمة عليها على أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000م وبواقع مرة كل سبعة أعوام.

هدفت هذه المواصفة إلى حماية المستهلك والحفاظ على البيئة وضمان جودة السلع والخدمات والارتقاء بجودة المنتجات.

إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 يعود عليها بفوائد كثيرة منها داخلية وأخرى خارجية وهي تتمثل فيما يلي:

#### الفوائد الداخلية تكمن في:<sup>1</sup>

- التحكم وضبط العمليات الإنتاجية للمؤسسة بشكل يؤدي إلى تقليل الأخطاء ورفع مستوى وكفاءة الأداء.

- تمكن المسؤولين في المؤسسة من التحكم في أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

<sup>1</sup> خالد طوقان، خبراء الجودة والإدارة - الإيزو 9000 هدفها رفع الفاعلية والكفاءة، موقع البيان:

[www.albayan.co.ae](http://www.albayan.co.ae) نظر يوم: 2018/03/07م، على الساعة 18:30.

- مساعدة المؤسسة على الإحتفاظ بمستوى جودة مستقر وبالتالي يمكن إعتبار ذلك إستثمارا طويل المدى.
- تحريك القوى العاملة نفسيا وتحفيزها بالوسائل الفعالة.
- أما الفوائد الخارجية فتكمن في:
- فوائد تسويقية من خلال سهولة عمليات التصدير.
- زيادة القدرة التنافسية من خلال إتباع سياسات و إجراءات عمل على درجة عالية من الدقة والوضوح والموضوعية.

### 3- سلسلة مواصفات الإيزو 9000:

يشمل نظام المواصفات العالمي الإيزو 9000 على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها و مجال تطبيق فيه ، والجدول الموالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (04): يوضح سلسلة المواصفات الإيزو 9000.

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO 9000	الإرشادات التي تحدد مجالات تطبيق الإيزو 9001 ، 9002 ، 9003 ، 9004.	جميع الصناعات والخدمات.
ISO 9001	نموذج يتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية والخدمية لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز الخدمة وتشمل 20 متطلباً.	المؤسسات و الشركات التي تقوم بعمليات التصميم، الإنتاج، التطوير وخدمات ما بعد البيع.
ISO 9002	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع وتشمل 18 متطلباً.	المؤسسات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بعمليات الإنتاج والتجهيز فقط.
ISO 9003	نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والنقش النهائي للمنتج وتشمل 16 متطلباً.	تناسب الورشات الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي بفحصها.
ISO 9004	عناصر و إرشادات عامة تحدد كيفية	جميع مجالات الصناعة والخدمات.

<sup>1</sup> حورية بن حمزة ، نذير بوحنيكة، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية للتعليم الجامعي في الجزائر (الواقع والتحديات)، أعمال الملتقى الدولي "الجامعة والإنتفاح على المحيط الخارجي -الإنتظارات والرهانات-" الجزء الأول، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمه، الجزائر، 2018م، ص 119.

	إدارة الجودة.
--	---------------

المصدر: من تصميم الباحثة، بالإعتماد على حورية بن حمزة ، نذير بوحنيكة، إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتعليم الجامعي في الجزائر (الواقع والتحديات)، المرجع السابق، 119. وقد تم إعادة النظر في الإيزو 9000 بشكل كامل حيث إعتمدت اللجان في التعديل على الأسس التالية:<sup>1</sup>

- مواصفة موحدة تحت إسم ISO 9001 تحل محل ISO 9001/ 9002 / 9003 .
- مزيد من التركيز على التطوير المستمر ومتطلباته.
- زيادة الإهتمام برضى الزبائن و التوافق المستمر مع متطلباتهم.
- التوافق و التكامل مع المواصفة البيئية ISO 1400.
- التجاوب مع إتجاهات التجارة الدولية.
- التجاوب مع المتطلبات القطاعية المختلفة.

وبناء على هذه التعديلات أصبحت مواصفة الإيزو 9000 الصادرة عام 2000 على النحو التالي:

✳ **ISO 9001:** هي المواصفة الأشمل والبديلة التي تستهدف التوافق مع متطلباتها، أشرت في صياغتها أن تتكامل مع مواصفة البيئة 1400<sup>2</sup>، وهي مواصفة خاصة بالمنظمات التي تطبق نظام الجودة في المجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، الإختبار، التركيب، والخدمة<sup>3</sup>.

✳ **ISO 9002:** وهي المواصفة الخاصة بالمنظمات التي تطبق نظام الجودة في المجالات أعلاه ماعدا التصميم والتطوير (تطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج والفحص والإختبار والتركيب فقط).

✳ **ISO 9003:** وتغطي هذه المواصفة عمليات الفحص النهائي والإختبار فقط (لا تطبق هذه المواصفة إلا في الحالات التي يمكن التأكد من الجودة فقط من خلال الفحص النهائي والإختبار).

✳ **ISO 9004:** هي المواصفة التي تحمل في طياتها مجموعة نصائح وإرشادات لتحسين الأداء ولزيادة قدرات المؤسسة التنافسية.

✳ **ISO 9000:** تمثل معجما لمفردات ومصطلحات الجودة ودليلا للتعريفات الواردة في كل من المواصفتين السابقتين.

✳ **ISO 19011:** مواصفة خاصة بتدقيق نظام إدارة الجودة والبيئة، ولقد تم إصدار كل من الإيزو 9001، 9004، 9000 في نوفمبر 2000م أما الإيزو 19011 تم إصداره في السداسي الثاني من عام 2000م، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقييس منحت المؤسسات الراغبة في الحصول

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 171.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 189.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 191.

على شهادة من شهادات الإيزو السابقة الذكر ثلاث سنوات كفترة إنتقالية، حيث تكون المؤسسات مخيرة بين إصدارات الإيزو لعام 1994م أو الصادرة سنة 2000م وبعد نهاية الفترة الإنتقالية لن يقبل إلا إصدار 2000 للإيزو.

إن سلسلة مواصفات الإيزو ISO9000 إصدار عام 1994، وبأجزائها ( 9001، 9002، 9003) تهتم بمتطلبات تأكيد الجودة في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها المختلفة، وقد جرى العرف بأن المنظمة الدولية للتقييس (ISO) تعيد النظر بالمواصفات القياسية بشكل دوري كل أربع أو خمس سنوات، حيث أن مواصفات الإيزو ISO 9000 بجميع أجزائها أجري عليها تعديل جذري وشامل وتم دمج جميع المواصفات بأجزائها للمواصفة ISO 9000 ضمن مواصفة دولية جديدة هي ISO 9001 عام 2000.<sup>1</sup>

ففي 15 ديسمبر من عام 2000م، تم إصدار سلسلة مواصفات جديدة وذلك بعد تعديل محتوى السلسلة السابقة حسب ما تقتضيه تغييرات المحيط ومتطلبات الزبائن، وسمي الإصدار الجديد ISO 9001 إصدار 2000م، والذي يتشكل من زوج منسجم من المواصفات ISO9001 و ISO9004 اللتان تم تصميمهما لتكمل كل منهما الأخرى، حيث تم إدماج معايير ISO 9001 ، ISO 9002 ، ISO9003 لسلسلة المواصفات عام 1994م في معيار واحد سمي ISO 9001 إذ تمثل المواصفة الجديدة، 9001 إصدار 2000م بديلاً عن هذه المواصفات الثلاث وذلك بغية التغلب على مشكلة الاختيار لدى المنظمات بين هذه المعايير وتأكيد اشتمال معيار ISO 9001 إصدار 2000م على جميع أنشطة المنظمة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها،<sup>2</sup> مع التركيز على مصطلح نظام إدارة الجودة، بدل مصطلحيّ نظام الجودة وضمان الجودة اللذين كانا سائدين في إصدار 1994م.

ويقصد بنظام إدارة الجودة: " نظام إدارة يسمح بتوجيه ومراقبة منظمة ما فيما يتعلق بالجودة".<sup>3</sup> ومما تجدر الإشارة إليه أن تصميم وتطبيق نظام إدارة الجودة يأخذ بعين الإعتبار عدة عوامل من بينها: الأهداف الخاصة بالمنظمة، والمنتجات التي تقدمها، والعمليات المطبقة بها، وهيكل المنظمة. إن الإصدار الجديد لسنة 2000م لعائلة إيزو 9000 مؤسس على نظام الإدارة الذي يميل إلى التحسين المستمر لكفاءة نظام الإدارة والتركيز على رضا الزبائن، كما أن هذا الإصدار جعل هذه العائلة تتسم بالبساطة والوضوح، كما أن هذه المراجعة قد قلصت من الحجم الكبير للوثائق والمواصفات التي كانت سائداً في إصدار سنة 1994م، حيث تم دمج المواصفات السابقة في عدد محدود من المواصفات، الأمر الذي يسهل الإطلاع عليها وتطبيقها.

<sup>1</sup>قلم نايف علوان، المرجع السابق، ص 217.

<sup>2</sup>حميد عبد النبي الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 192.

<sup>3</sup>لعلى بوكميش، المرجع سابق، ص 171.



ثم جاء تعديل آخر في 15 نوفمبر 2008م وأصبحت السلسلة إيزو 9000-2008 وكان التعديل يشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق، حيث تم إضافة إشارة جديدة لتفسير الطرق المختلفة حول قياس ومراقبة رضا المستهلك من خلال تحليل البيانات والإستقصاء والضمان وتقارير المتعاملين.

حيث تعرف مواصفات (ISO 9000) على أنها سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو سنة 1987م، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين.<sup>1</sup>

أما ISO 9001 فهو نظام يتكون من سياسات المنظمة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها، وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة.<sup>2</sup> والمواصفات على عدة أنواع فمنها ما يتعلق بالأنظمة مثل أنظمة إدارة الجودة، ومنها ما يتعلق بالمنتجات والخدمات ومنها ما يتعلق بالأشخاص.

فمع توحيد المواصفات أصبحت ذات صبغة عالمية لضمان الجودة، وأصبح عدم احترام معايير الجودة يؤدي إلى الحيلولة دون دخول المنظمات مجال التنافس في الأسواق العالمية، مما يتسبب في فقدانها لجزء من حصتها السوقية أو ربما معظمها.

حيث تعرف سلسلة الإيزو على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير العالمية والتي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير لمنح شهادات لهذه المنظمات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها، وتشتترط شهادة الإيزو على المنظمات الإحتفاظ بسجلات الجودة لكي تصبح مؤهلة،<sup>3</sup> وعددها 17 سجل، ذلك لإثبات مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها ومن بينها:

- سجل الجودة.
- سجل مراجعة العقود.
- سجل مراجعة تصميم المنتج.
- سجل تدقيق الجودة الداخلي.
- سجل التدريب.

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، المرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> محمد عبد العالي النعيمي، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008م، ص 43.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 307.

إن الإيزو 9000 هو بداية الطريق نحو التطوير الشامل، ويعتبره البعض إعادة بناء كامل للمنظمة واستحداث طرق ونظم وسياسات إدارية تهيئ لإنتاج السلع والخدمات، وما يتصل بها من أنشطة سابقة للإنتاج ولاحقة له بأعلى مستويات من الكفاءة.

### 3- أهمية مواصفات الإيزو ISO 9000 ومراحل الحصول عليها:

#### أ- أهمية الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000:

تسعى المنظمات الإنتاجية والخدمية في جميع أنحاء العالم للحصول على شهادة الإيزو لتحقيق العديد من المزايا ولعل أهمها ما يلي:

- إتجهت الأسواق العالمية مؤخراً إلى اعتبار الحصول على شهادة " ISO 9000 " ميزة تنافسية، حيث تملك المنظمة الحاصلة على الشهادة أولوية خاصة، لاسيما وأن هناك اتجاهاً واضحاً لدى دول السوق الأوروبية المشتركة إلى قصر تعامل منظمات وحكومات دول السوق على الشركات الحاصلة على الشهادة.
- إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضماناً وإثباتاً بأن لديها نظام إداري متين يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين والتطورات التقنية الحديثة وذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفة ومتطلبات العملاء (فالتطوير المستمر للمنظمة هو الميزة الأساسية الثابتة المترتبة على حصول المنظمة على الشهادة)، وتشترط كثير من المنظمات العالمية INTERNATIONAL COMPANY أن لا تدخل في مشروع مشترك مع أي جهة، ما لم تكن حاصلة على شهادة الإيزو.
- وتكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة الجودة فعالة كأولوية لتنمية الإقتصاد الوطني لأية دولة، خاصة وأن ربط الجودة بالتنمية الإقتصادية لم يأتي من قبيل الصدفة، فالدول الصناعية لم تحقق نموها الإقتصادي إلا من خلال قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية والتركيز على جودة منتجاتها، للمساهمة في قبولها ورواجها وفتح أسواق عالمية جديدة.<sup>1</sup>
- على وجه التحديد فإن دور أنظمة الجودة يوصف بأنه أداة رئيسية لدمج وتثبيت المنظمات والمؤسسات الخاصة، والقطاعات الصناعية والاقتصاد الوطني ضمن تأسيس بنية تحتية بفرص تطوير وتنمية الجودة، وعليه فإن مسألة الجودة وتطويرها أمر يجب تكثيفه وتعميمه على مختلف القطاعات والمستويات، ليصبح جزءاً من الالتزام العام، والنابع من الضمير والخلق الرفيع.

بالإضافة إلى الفوائد التي تعود على التنظيم والأفراد والتي منها:

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي وكاظم الموسوي، المرجع سابق، ص، ص 169، 170.

- السماح للمنظمات بتسيير وإدارة جودة منتجاتها وخدماتها بواسطة نموذج متعارف عليه عالمياً مما يزيد من ثقة الزبائن في مخرجات المنظمة.<sup>1</sup>
  - التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على التسجيل بعد والتوسع في الأسواق الجديدة.
  - الاستفادة من نُظم مراجعة الجودة داخلياً كآلية إدارية متفوقة.
  - إمكانية الدخول في الأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو.
  - تجنب الأضرار والأخطار المترتبة على سوء جودة المنتجات.
  - توفير لغة ومصطلحات مشتركة على الصعيد الدولي.<sup>2</sup>
  - رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.
  - إعطاء العاملين شعوراً بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المنظمة على شهادة الجودة العالمية.
  - تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.
  - تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.<sup>3</sup>
  - توفير لغة مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.
- ويمكن تلخيص ما سبق من المزايا المتعدد للحصول على شهادة الإيزو والتي لا تمس فقط المنظمة، بل تتعداها إلى العملاء والعاملين كما يوضحه الجدول التالي:<sup>4</sup>

#### الجدول رقم (05): يوضح مزايا الإيزو للمنظمة، العملاء، والعاملين.

بالنسبة للعاملين	بالنسبة للعميل	بالنسبة للمنظمة
- إعطاء العاملين شعوراً بالثقة والفخر بالنفس، بسبب وجود شهادة تؤكد أن في المنظمة نظاماً للجودة يرتقي إلى المستويات	- الحصول على الشهادة يعني للعميل الثقة بأن المنظمة تقوم بتزويده بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة.	- جودة المنتجات والتقليل من الفضلات - زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وإظهارها بمظهر من يضع الجودة

<sup>1</sup> Dniel Druet et Maurice pillet, Quality en Production, édition d'organisation, 1998, p 47 .

<sup>2</sup> وصفي عمر عقيلي، مرجع سابق، ص ص 63-64.

<sup>3</sup> جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م، صص 183-184.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة، ص 105.

<p>القياسية العالمية، وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.</p> <p>- تقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.</p>	<p>- تعطي للعميل معلومات شاملة عن المنظمة وجودة المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم.</p> <p>- العميل دائماً يبحث عن المنظمة الحاصلة على الشهادة، لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المنظمة غير الحاصلة على هذه الشهادة.</p>	<p>في قمة اهتماماتها</p> <p>- إمكان دخول منتجات المنظمة إلى السوق الأجنبية التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو 9000.</p> <p>- زيادة الأرباح نتيجة تقليل نسبة التكاليف والمعيب من الإنتاج وزيادة مبيعاتها.</p> <p>- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الفضل والأحسن والأكفأ.</p> <p>- بناء علاقات قوية مع العملاء، وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء، وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة.</p>
---	--	--

**المصدر:** مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، المرجع السابق، ص 105.

لقد أصبحت شهادة "ISO 9000" مطلباً تجارياً وشرطاً أساسياً للمنافسة في القرن القادم في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية (W.T.O) وملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير، ومقياس للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها، فالشهادة تعد في هذا الصدد يقول الدكتور Juran (أنت لست مجبراً على تطبيق "ISO 9000" لكن بقائك غير مضمون) لذلك يجب أن يعطي الاهتمام الكافي، فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

#### ب- مراحل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9000:

يتطلب حصول أي مؤسسة على شهادة الإيزو الإلتزام بالمواصفة وتفرعاتها على أساس أن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المؤسسة وكافة الأمور والأساليب المستخدمة

<sup>1</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي وكاظم الموسوي، المرجع السابق، ص 171.

في الإدارة والإنتاج و تمنح هذه الشهادة من طرف هيئات التسجيل المعتمدة بالمنظمة العالمية للتقييس، ويتطلب الحصول على شهادة المواصفات إجراءات تحضيرية في المنظمة نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- التزام الادارة بشكل محفز وتام؛
- تعيين مسؤول عن عملية تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الايزو؛
- اختيار نموذج يتماشى والامكانيات المتوفرة في المنظمة؛
- تحديد الوضعية الحالية لنظام الجودة وتقييمها ( كل ما هو موجود في المنظمة وغير مقيد)؛
- تعبئة كل المستويات الادارية والعاملين عن طريق التكوين وتحديد مسؤولية كل فرد في المنظمة؛
- انجاز لوحة القيادة خاصة بالجودة لقياس مدى التقدم نحو الاهداف المحددة؛
- توثيق وإكمال نقائص نظام الجودة الحالي لكي يتماشى والمستويات المطلوبة.

ويبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة لمتطلبات الإيزو 9000 لفترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر، ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنحها الشهادة، ويقوم هذا الأخير عند زيارته للمنظمة بـ:

- تدوين ملاحظاته حول وضعية المؤسسة.
- تحديد مدى إلتزامها بالمواصفات العالمية المعتمدة.
- تحديد طبيعة النقائص إن وجدت، ثم يحدد فترة زمنية لتحديد الإصلاحات.
- يقوم بزيارات ميدانية لمواقع الإنتاج والإدارة ثم يقرر منح الشهادة من عدمه.
- ويتم الحصول على شهادة الإيزو وفق المراحل التالية:

### 1- مرحلة ما قبل التسجيل.

وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز الإستعداد تعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات الإيزو وتشمل هذه المرحلة ما يلي:<sup>2</sup>

- إقتناع الإدارة العليا بأهمية النظام الفوائد التي تجنى منه.
- أن تقوم الإدارة بنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل الموظفين والعاملين على إختلاف مستوياتهم عن طريق الإجتماعات والدورات التكوينية.
- فهم طبيعة وفلسفة نظام الإيزو 9000 .
- تعيين المسؤول عن عملية تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة.
- تشكيل فريق عمل من مختلف دوائر وتخصصات المؤسسة.

<sup>1</sup>Daniel Duret et Maurice Pillet, **Quality en production de L'ISO9000 a six sigma, édition Organisation**, Paris, France, 2005, P 78.

<sup>2</sup>حسن عبد العلي محمد، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية وأهم التعديلات التي أدخلت عليها**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2000م، ص، 119.

- وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها.
- إجراء تقييم مبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف.
- تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما وردت في مواصفة الإيزو 9000 .

## 2- مرحلة التسجيل و الحصول على الشهادة:

تشمل هذه المرحلة ما يلي:<sup>1</sup>

\* **إختيار المسجل:** أي إختيار المؤسسة التي ستقوم بالمراجعة و التقييم من أجل منح الشهادة، على أن تكون هذه المؤسسة من المؤسسات المرخص لها بذلك ويمكن التعرف عليها من خلال قائمة دولية. ملاً نموذج طلب التسجيل والهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة ومن هذه المعلومات:

- اسم المؤسسة وشكلها القانوني.
  - نوع النشاط وأنواع المنتجات التي تقدمها أو الخدمات.
  - خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب المؤسسة الشهادة بشأنها.
  - مواقع الوحدات الإنتاجية.
  - عدد الموظفين.
- \* **قبول عملية التقييم :** تتم عملية قبول المراجعة أو عدم قبولها بناء على بيانات بطاقة الإستقصاء، ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى المسجل، فقد يستعين المسجل ببعض الخبراء ممن تتوفر لديهم شروط ممارسة عملية التقييم و المراجعة، وقد يتعذر المسجل عن القيام بعملية التقييم ويوصي بمسجل آخر متخصص.

\* **التخطيط و الإعداد للمراجعة :** يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل أن يدرس جيداً نظام الجودة والعمليات والإجراءات في الشركة التي سيتم مراجعتها، وذلك من خلال دراسة الوثائق والمستندات ودليل العمل.

\* **وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة :** ويعني بذلك الإتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام المؤسسة الذي سيتم تقييمه بحيث لا يتعطل العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة والمعدات التي يطلبها فريق المراجعة، كما يتم تحديد الشخص الذي سيرافق الفريق من كل قسم وترتيب مواعيد وأماكن الإجتماع النهائية للمراجعة.

\***التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة :** إذ يجب أن تسجل المؤسسة تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة، خاصة فيما يتعلق بنقاط الضعف وحالات عدم المطابقة لمتطلبات الإيزو 9000 ، وقد

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 120.

تكون ملاحظات أساسية تتطلب المزيد من العمل ويحرر فريق المراجعة بشأن تلك الملاحظات طلب إجراء تصحيحي وفي حالة تنفيذ هذه التعديلات يتم منح الشهادة.

### 3-مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

بعد الحصول على شهادة الإيزو 9000 ودخول المؤسسة في سجل المؤسسات التي حصلت على أي من شهادات الإيزو 9001، 9002، 9003، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من أجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة والذي بموجبه منحت الشهادة. وإذا كان من المهم الحصول على الشهادة فإنه من الأهم الحفاظ عليها حتى لا تفقد المؤسسة ثقة الزبائن والمتعاملين.

بعد مرور ثلاث سنوات من الحصول على الشهادة يتوجب على المؤسسة أن تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من أجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد أكبر وأشمل لأنه يشتمل على أنشطة جديدة، علماً أن عملية إعادة التقييم تكون أسهل من عملية التقييم لأول مرة حيث تكون قد توفرت معلومات كافية عن المؤسسة تسهل عملية المراجعة وإعادة التقييم.<sup>1</sup>

والجدول رقم (06) يوضح وضع المنظمة قبل وبعد تطبيق الإيزو 9000 كما يلي:<sup>2</sup>

### الجدول رقم (06): يوضح المنظمة قبل وبعد تطبيق الإيزو (9000).

بعد تطبيق الإيزو (9000)	قبل تطبيق الإيزو(9000)	
آلية العمل موثقة وجميع العاملون يعملون بنفس الإجراءات.	آلية العمل محفوظة في عقول العاملين والتي يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للفقدان.	01
إطار الإنتاج يعمل بمبدأ أجعله صحيحاً من المرة الأولى.	إطار الإنتاج يعمل بمبدأ ادفع بالمنتج خارج المصنع.	02
الجودة هي مسؤولية الجميع.	الجودة هي مسؤولية مفتشي قسم ضبط الجودة	03
انخفاض معدلات إعادة العمل.	معدلات عالية من إعادة العمل.	04
إنخفاض في شكاوى الزبائن.	كثرة في شكاوى الزبائن.	05
إرتفاع في الأرباح نتيجة انخفاض في التكلفة الخاصة بالجودة.	إرتفاع في التكاليف وانخفاض في الأرباح	06

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 122.

<sup>2</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص45.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، ص45.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يختلف وضع المنظمة بعد تطبيقها لمواصفات الإيزو (9000) عن الوضع السابق أي قبل حصولها عن الشهادة والعمل بها من حيث طرق العمل التي تتم بإجراءات موحدة جودة المنتج، التكاليف الإنتاجية المنخفضة مما يزيد من ربحية المنظمة، العلاقة الجيدة مع الزبائن بعد انخفاض شكاويهم.

#### 4- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000:

كثيراً ما يتم الخلط بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، فالجودة الشاملة أكثر شمولاً من الإيزو، فهي عبارة عن مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفرادها، بهدف الوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع<sup>1</sup>، في حين أن شهادة الإيزو تركز على شروط المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيق إجراءات تحقيقها، فهي ضرورية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ولكنها ليست بديلاً عنها.

فالتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، وبهذا فإن المنظمات التي تطبق برنامج TQM تحتاج إلى تغييرات ثانوية للوفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت للتطبيق، أما المنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة فإن جودتها تعد قاعدة جيدة لتبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على مشاركة الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر<sup>2</sup>.

إن تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو عبارة عن خطوة أولى لدفع المنظمة نحو طريق التحسين المستمر لأدائها للوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TQM)، أو بمعنى آخر الإيزو ليس نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هو نظام لتأكيد الجودة والذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة.

وللإشارة فقد بنت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) الإصدار الجديد لعائلة الإيزو 9000 / 2000 على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا لدفع المنظمات من البداية نحو إدارة الجودة الشاملة.

وغالباً ما يثار تساؤل حول ما إذا كان الحصول على شهادة المطابقة يُغني عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وأيها يطبق أولاً؟

<sup>1</sup> يوسف جسيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص 369.

<sup>2</sup> يوسف جسيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المرجع السابق، ص 369.



في الواقع إن المنظمة قد تحصل على شهادة المطابقة (ISO) دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة كما أنها قد تطبق هذه الأخيرة دون حاجة منها للحصول على شهادة المطابقة، وفي هذه الحالة الأخيرة فإنها تعتمد (المنظمة) على معايير داخلية خاصة بها مثل: تلك المعايير المحددة للحصول على جائزة "Deming" أو "Malcom baldrige" وغيرها، وقد تتبنى المنظمة الحصول على شهادة المطابقة ISO كخطوة أولية ثم تنطلق بعد ذلك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهكذا تعتبر الإيزو 9000 القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، نظراً لما تتضمنه من أنظمة لإدارة الجودة تساعد المنظمة على تطبيق برامج إدارة الجودة في مختلف أقسامها، وتساعدتها أيضاً على خلق ثقافة تنظيمية تركز الإهتمام بالجودة.

وهذا لا يعني أبداً أن المنظمة لا يمكنها الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بالاعتماد على مواصفات الإيزو 9000، ولكن تطبيق هذه المواصفات يوفر مساراً أو خطأ واضحاً لإدارة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام أو أجزاء المنظمة.

وأنه على خلاف الإيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لاستباق حاجاتهم وتوقعاتهم بما يمكن من الفوز بالحصة السوقية اللازمة ودعم نمو المنظمة. والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (07): يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.

العناصر	ISO 9000	TQM إدارة الجودة الشاملة
التركيز على العميل	- ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل. - معالجة شكاوي العملاء.	- إرضاء العميل هي أولوية الأولويات. - تتبع وفهم ما يريده العميل باستمرار. - دراسة ومتابعة عوامل ولاء العميل. - قياس رضا العميل وإجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار.
القيادة	- وضع سياسة وأهداف الجودة. - توفير الموارد الضرورية. - الحرص والتتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة.	- وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة. - توفير كل مستلزمات التطبيق، وإعطاء القدوة وتشجيع مبادرات العاملين.
مشاركة الأفراد.	- تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل.	- الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008م، ص 48.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأكد والحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافها.</li> <li>- المشاركة الكاملة للأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدريب وتأهيل الأفراد.</li> <li>- التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفهم والتحليل والتعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات ووفق ما وثق له في النظام.</li> </ul>	العمليات.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيام بقياس الأداء باستمرار، ووضع أهدافا لها لتقييم التحسينات.</li> <li>- إتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد.</li> <li>- المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق وتصحيحها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، الوقائية، أعمال التدقيق والمراجعات.</li> </ul>	التحسين المستمر.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ القرارات استنادا إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات، وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة وتقييم العمليات.</li> </ul>	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة المؤسسة كنظام متكامل ومتربط.</li> <li>- جعل جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتفعيل النظام ككل.</li> <li>- دراسة الترابطات بين مختلف العمليات وقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على نظام الجودة فعال وموثق.</li> <li>- إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة المحددة.</li> </ul>	الإدارة بمدخل النظم.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقامة علاقات إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات.</li> <li>- الاشتراك في الخطط المستقبلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين.</li> <li>- تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة.</li> </ul>	العلاقات مع الموردين

المصدر: أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، المرجع السابق،

ص 48.

5- مجال التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000:

تركز إدارة الجودة الشاملة على فعالية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة بشكل كامل وشامل وبإتجاه المستهلك لإشباع رغباته، مما يجعلها مدخلا مكملا مع مواصفة الإيزو 9000 ولكن ليس بديلا عنها.

فلو دققنا في مدخل إدارة الجودة الشاملة لوجدنا بين طياته مواصفات الإيزو، فالمنظمة يمكن لها الحصول على شهادة الإيزو بدون إستكمال متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ولذلك يمكن القول بأن شهادات الإيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة نحو الجودة الشاملة. وعليه مواصفات الإيزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات معينة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة فهما نظامان متكاملان وليس بديلان أو متعارضان رغم الإختلافات الموجودة بينهما.<sup>1</sup>

وهكذا فإن الإيزو يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنها ليستا متعارضتين بل هما متكاملتين ومن نسيج واحد، ويؤكد هذا ما ذهبت إليه دراسة مؤسسة "لويدز" لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المؤسسات للحصول على شهادة الإيزو، حيث انققت أغلبية المكاتب المبحوثة على أن إدارة الجودة الشاملة مكملة للإيزو ولكنها ليست بديلة عنه.

## ثانياً: ماهية مواصفة الإيزو ISO 9001

### 1- مفهوم مواصفة الإيزو ISO 9001:

لقد وقفنا على تعريفات متعددة لنظام الإيزو 9001، لكنها تتمحور غالباً نحو نفس المعنى من أن الإيزو 9001 هو معيار خاص بنظام إدارة الجودة والذي على أساسه تحصل المؤسسات على الشهادات، ولا بأس من إيراد بعض التعريفات التي وقفنا عليها. قال عنها "فواز التميمي" الإيزو 9001: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، التي يبدأ عملها بالتصميم، و ينتهي بخدمة ما بعد البيع، وهي الأكثر شمولاً، حيث أنها تحتوي على جميع عناصر الجودة العشرين.<sup>2</sup> وعرفها مات سيثر بأنها "مواصفات نظم إدارة الجودة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Debruyne Michel, « la certification qualité selon les normes ISO » la revue des sciences de gestion, direction et gestion des entreprises, n°194, avril 2002, p 68.

<sup>2</sup>فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 54.

<sup>3</sup>مات سيفر، المرجع السابق، ص 768.

كما عرفت "سونيا محمد البكري" الأيزو 9001 بأنه: " نظام الجودة- نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير، الإنتاج، التركيب، وتقديم الخدمات وهي أكثر المعايير شمولاً"<sup>1</sup>. ويعرفها كذلك "بدوي" كما يلي: " تتضمن هذه المواصفة الدولية - ISO 9001 - ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية والخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد التصنيع"<sup>2</sup>، بمعنى أنه يبدأ عملها من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج حتى مرحلة ما بعد بيعه للمستهلك، وكذلك مراحل تحسين المنتج وتجديده، و تشمل على (20) عنصراً من عناصر الجودة المطلوبة وهي تعبر عن شروط منح شهادة (ISO 9001)<sup>3</sup>. وعلى العموم فمن خلال التعريفات التي أوردناها نرى أنها لا تختلف في ألفاظها بقدر ما تتفق في مضمونها حول تعريف نظام ISO 9001، فهو إحدى مواصفات النظام العام ISO 9000، و الذي يحتوي على المعايير العشرين كاملة، ولذلك تعتبر شهادة ISO 9001 من أكثر الشهادات طلباً من المؤسسات والشركات، فالجزائر وحدها حسب الإحصائيات تحتوي على نسبة كبيرة من الشركات التي تمتلك هذه الشهادات ضمن نطاق ما بين 100 و 1000 شهادة دولية معتمدة.

## 2- نشأة مواصفة الأيزو ISO 9001:

ترتبط نشأة مواصفة ISO 9001 بنشأة نظام ISO 9000 العام، إذ هو فرع عنه، ولكن يمكن القول أن نظام ISO 9001 مر بخمس مراحل وصولاً لـ ISO 9001-2015 كما يلي:

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 334.

<sup>2</sup> محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010م، ص 326

<sup>3</sup> صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 177.

وقد كانت المواصفة قبل الإصدار الأخير تحتوي على ثمانية مبادئ، إلا أنها في الإصدار الأخير أصبحت سبعة نظرا لدمج المبدأ الثامن مع السابع، وتتمثل هذه المبادئ في:

- المبدأ الأول: التركيز على العميل
- المبدأ الثاني: التحسين
- المبدأ الثالث: اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة
- المبدأ الرابع: القيادة
- المبدأ الخامس: منهجية العمليات
- المبدأ السادس: مشاركة العاملين
- المبدأ السابع: إدارة العلاقات

### 3- المبادئ التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة ISO9001<sup>1</sup>:

**المبدأ الأول: التركيز على العميل:**

يفترض هذا المبدأ أن النجاح يتحقق متى تم جذب العملاء والحفاظ على ثقتهم، وكذلك الأطراف الأخرى المعنية، علاوة على فهم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وكذلك الأطراف الأخرى المساهمة في إنجاح المنظمة.

**المبدأ الثاني: التحسين:**

يعد التحسين مطلباً أساسياً للمنظمات كي تحافظ على المستويات الحالية للأداء، للاستجابة للظروف الداخلية والخارجية، وكذا خلق فرص جديدة.

**المبدأ الثالث: اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة:**

<sup>1</sup> دليل الإيزو 9001:2015 .

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة التي يشوبها بعض الشك، فغالبا ما تستند هذه العملية إلى أنواع ومصادر مختلفة، علاوة على التأويل الذي يمكن أن يكون غير موضوعيا، فمن الضرورة فهم الأسباب و العلاقات المؤثرة وكذلك الجهود غير المتعمدة المتتالية (الحقائق، الأدلة، تحليل البيانات...)، فكل هذه العناصر باجتماعها يجب أن تقود للموضوعية والثقة في اتخاذ القرارات.

#### المبدأ الرابع: القيادة:

إن خلق وحدة بين الهدف ومشاركة العاملين يمكن للمنظمة السير وفقا لخطتها، وسياستها، ومنهجها، ومصادر تحقيق أهدافها.

#### المبدأ الخامس: منهجية العمليات:

حينما يتم فهم وإدارة العمليات بترابط وتماسك ينتج لنا نظاما قويا يسهل التنبؤ بنتائجه، وإنجازه بفعالية وكفاءة أكبر.

#### المبدأ السادس: مشاركة العاملين:

من الضروري مشاركة الناس من كل المستويات واحترامهم كأفراد لإدارة المنظمة بفعالية وكفاءة، وكذلك تعزيز المنافسة لتسهيل إشراك الناس في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة.

#### المبدأ السابع: إدارة العلاقات:

تساعد الأطراف المعنية في التأثير على أداء المنظمة، فالمنظمة تحقق النجاح حينما تدير علاقاتها مع كل الأطراف المعنية لتحسين تأثيرها على الأداء، وكذلك هناك أهمية خاصة لإدارة العلاقات مع الموردين وشبكات الشركاء.

### 3- فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:

إن نظام إدارة الجودة ISO 9001 باعتباره فرعا عن نظام ISO 9000 فإنه يمتلك نفس أهميته، "وتكمن أهمية تطبيق نظام ISO 9001 من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة ذات كفاءة، و فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة"<sup>1</sup>، وعليه فيمكن إجمال أهم الفوائد التي يرجى تحقيقها من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعزيز وتوطيد الثقة بالسلع والبضائع والخدمات المطروحة من قبل المنظمة، وبما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا والقناعة لدى المستهلك.

<sup>1</sup>فواز التميمي، المرجع السابق، ص 56.

<sup>2</sup>صلاح الدين حسن السبيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 188.

- تقديم انطباع وتصور واضح للمستهلك بأن المنظمة تتبع خطوات إيجابية لتحسين الجودة.
- تحصل المنظمة على تسهيلات كبيرة في مجال إزالة الحواجز أمامها عند تصدير منتجاتها خارج البلد، إضافة إلى إمكانية الدخول في أسواق عالمية جديدة.
- رفع مستوى الكفاءة للمنظمة وذلك من خلال توسيع قاعدة الإنتاج، وتحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة حالات عدم التطابق وانحراف النوعية.
- ضبط وتطوير عمليات الاتصال الداخلية وذلك من خلال تحديد السلطة والمسؤولية والابتعاد عن القرارات الفردية والارتجالية.
- انتظام العمل وانسيابية العملية الإنتاجية بشكل جيد، وبالتالي ضمان تسليم البضائع والسلع في الوقت المحدد.

#### 4- مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة الإيزو ISO 9001:

- تأتي مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 من الجهة المنظمة للجهة المانحة ولعملائها بأنها تطبق نظام جودة محكم يتوافق مع متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001.
- أ- أهداف مرحلة التسجيل:

- التأكد من كفاءة وفاعلية نظام الجودة المطبق بالمنظمة.
- إستكمال وتطوير نظام الجودة المطبق بالمنظمة ليتوافق مع متطلبات المواصفة
- ب- أسلوب تطبيق مرحلة التسجيل:

تقوم الجهة طالبة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 بالآتي:

- 1- إختيار أحد الجهات المانحة لشهادة المطابقة العالمية وفق المعايير الآتية:
  - خبرة الجهة المانحة في مجال عمل المنظمة لكي يكون لديها الخبرة العملية في تطوير النظام القائم بالمنظمة.
  - وجود الجهة المانحة ضمن السوق الذي ستتعامل معه المنظمة مستقبلاً.
  - تكلفة الحصول على الشهادة وتكاليف المراجعات الدورية على المنظمة.
  - مدى ملائمة الفترة الزمنية التي تحددها الجهة طالبة الشهادة بالنسبة للجهة مانحة الشهادة.
- 2- مخاطبة الجهة المختارة لمنح الشهادة واستيفاء طلب التسجيل.
  - طلب تقييم مبدئي من خلال إرسال خبير من الجهة المانحة إلى الجهة طالبة الشهادة المطابقة للتأكد من كفاءة وفاعلية نظام الجودة قبل التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة الشاملة.
  - إرسال دليل الجودة إلى الجهة المانحة لفحصه وغالباً ما يكون لدى الجهات المانحة مكاتب تمثيل في الوطن العربي، وفي حالة عدم وجود حالات عدم مطابقة رئيسية تقوم الجهة المانحة بإرسال فريق من المراجعين إلى الجهات طالبة الشهادة المطابقة لتتم مراجعة الإذعان.

- تستقبل الجهة الطالبة للشهادة فريق المراجعة وتقوم بتذليل العقبات أمامه أثناء مراجعته مدى إذعان العاملين لتطبيق متطلبات المواصفة ISO 9001 داخل المنظمة، ويقوم الفريق بفحص نتائج مراجعات الجودة الداخلية واجتماعات متابعة الإدارة ومراجعة تطبيق العمل بإدارات المنظمة.
- إستلام تقرير المراجعة من الجهة المانحة، ففي حالة عدم وجود حالات عدم المطابقة، تقوم المنظمة الطالبة للشهادة بدفع رسوم الحصول على الشهادة، والرسوم المقررة عند كل متابعة دورية من الجهة المانحة وتكون عادة سنوية أو نصف سنوية وفقاً لنظام الجهة المانحة ويتم منحها شهادة المطابقة. أما في حالة وجود عدم مطابقة "رئيسية" فتمهل الجهة فترة زمنية تتراوح بين شهرين إلى ستة أشهر لتصحيح الإنحرافات، ثم تعود الجهة المانحة مرة أخرى للتأكد من استكمال حالات عدم المطابقة. أما في حالة وجود حالات عدم المطابقة "فرعية" فتمنح المنظمة الشهادة وتتم مراجعة حالات عدم المطابقة الفرعية في المراجعات التالية، فإذا لم يتم تصحيحها تنذر الجهة الطالبة ثم تمنح فترة أخرى للتصحيح فإن لم يتم التصحيح تسحب الشهادة التي حصلت عليها. (\*)
- تقوم المنظمة باستقبال فريق المراجعات الدورية وتصحيح حالات عدم المطابقة المدونة بتقارير المراجعة، مع دفع رسوم المراجعات الدورية بهدف استمرارية صلاحية شهادة المطابقة ISO 9001 الحاصلة عليها المنظمة.<sup>2</sup> (أنظر الملحق رقم 03).

### ثالثاً: ماهية مواصفة الإيزو ISO9001-2015 :

#### 1- التعريف بالمواصفة والمعيار الدولي الإيزو ISO 9001-2015:

إن نظام ISO 9001 يعتبر من مفاتيح المعايير الدولية المتعلقة بنظم إدارة الجودة، ويتم مراجعته كل فترة من أجل التأكد من معايير إدارة الجودة مازالت مناسبة وذات قيمة لقطاع الصناعات والخدمات لفترة طويلة، وعلى هذا الأساس مر هذا النظام بعدة مراجعات آخرها سنة 2015 مما أفرز نظام ISO9001-2015 ، وبما أن نظام ISO 9001 هو عبارة عن مخططات التنفيذ لاعتماد نظام إدارة الجودة ISO 9001 فيمكننا القول أن نظام ISO9001-2015 يملئ علينا ما يجب أن نفعله، بينما ISO 9001 يقدم السبب لما يجب علينا فعله.

#### 2- متطلبات مواصفة الإيزو ISO 9001-2015:

(\*) حالات عدم المطابقة الرئيسة يقصد بها نقص أحد متطلبات المواصفة الرئيسية "بند رئيسي" في دليل الجودة بالمنظمة أو عدم تطبيق أحد البنود الرئيسية بدليل الجودة الخاص بالمنظمة، أما حالات عدم المطابقة الفرعية فتعني نقص أحد البنود الفرعية بدليل الجودة الخاص بالمنظمة أو عدم تطبيق أحد بنود المواصفة الفرعية.

<sup>2</sup> محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة-المواصفات العالمية ISO 9001 إصدار 2000م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002م، ص 22.



جاء نظام ISO 9001-2015 في مضمونه قائماً على سبعة مبادئ وهي التي تطرقنا لها سابقاً، هذه المبادئ تبلور متطلبات محددة من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015، وهي في مجملها عشرون (20) عنصراً تفصلها كالاتي:

### 1-2-1- مسؤولية الإدارة:<sup>1</sup>

يجب على الإدارة العليا أن تحدد سياساتها و أهدافها بالنسبة للجودة في شكل مكتوب ورسمي، على أن تكون هذه السياسة منشورة ومفهومة من الجميع ولذلك فإن وضع هذه السياسة يتطلب من الإدارة ما يلي:

- بناء هيكل تنظيمي لتحقيق الجودة.
- تحديد احتياجات العملاء وكيفية إدراكهم لاحتياجاتهم.
- تقييم مدى إمكانية الهيكل التنظيمي بالمنشأة بالوفاء بهذه الاحتياجات.
- التأكد من أن المواد الخام التي يتم سراؤها من قبل الموزعين تطابق المواصفات المحددة والمطلوب توافرها في المنتج.
- التركيز بالدرجة الأولى على سياسة منع المعيب في المنتج منذ البداية.
- ضرورة التخطيط ومتابعة سياسة الجودة.
- النظر إلى عملية تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.
- التأكد من أن سياسات ومنتجات واستراتيجيات المنافسين معلومة لدى كل فرد بالمنشأة.
- ضرورة مشاركة أهم الموردين في وضع سياسة الجودة بالمنشأة.
- يجب إعطاء اهتمام متزايد لعملية التدريب، حيث يتم تقييم الأنشطة التدريبية المطبقة وتطويرها من وقت لآخر كأحد المدخلات السياسية لتحسين الجودة.
- الترويج لسياسة الجودة داخل وخارج المنشأة.
- رفع تقارير دورية عن مدى التقدم المحقق في سياسة الجودة يعتبر أمراً ضرورياً يتم مناقشته في لقاءات تطوير وتحسين الجودة.

### 2-2- نظام الجودة:

يجب على إدارة المنشأة أن تقوم بإعداد كتيب الجودة، والذي يجب أن يكون مناسباً لمستوى نظام الجودة، وغالباً ما يحقق كتيب نظام الجودة ما يلي:

- تعريف العاملين والمتعاملين بنظام الجودة والفوائد التي يمكن أن يحققها لهم وللمنشأة ككل.
- سهولة التنسيق بين الإدارة العليا والدنيا بالمنشأة.

<sup>1</sup>صلاح الدين حسن السيسي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 199.

- إلزام الموردين بالجودة بخصوص توريداتهم.
- المساهمة في تكوين انطباع جيد عن المنشأة.
- يجب أن يوفر الكتيب احتياجات نظام الجودة والمعتمد على نظام ISO، كما يجب على الإدارة اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيقه بفعالية.<sup>1</sup>

### 2-3- مراجعة العقد:

إن مراجعة العقد قبل بداية العمل لضمان وتأكيد الجودة يعتبر جزءاً هاماً في نظام الجودة، حيث يحقق الآتي:

- المساهمة في تنفيذ محتويات العقد.
  - يعتبر العقد مستند يمكن الرجوع إليه.
  - إشراك المهتمين بمراجعة العقد.
  - تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل.
- أما بخصوص نواحي التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار حالة مراجعة العقد فهي:

- التأكد من أن متطلبات العقد قد تم تحديدها بدقة.
- الإجراءات التعاقدية فيما يتعلق بجودة المنتج.
- التأكد من أن المنشأة لديها الإمكانيات المختلفة للوفاء ومتطلبات العقد.

### 2-4- مراقبة التصميم:

- تطوير وتخطيط برنامج التصميم.
- تحديدي إجراءات التصميم وتوثيقها.
- تحديد أنشطة التصميم.
- تحديد العلاقات التنظيمية لعملية التصميم.
- تحديد مدخلات التصميم.
- تحديد مخرجات التصميم.
- وضع إجراءات مراجعة التصميم.
- التحقق من التصميم الجديد من خلال المقارنة بين التصميم المبتكر والمعايير الموضوعية.
- استخدام المعلومات المترتبة من التصميمات السابقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 200.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 201.

## 2-5- مراقبة المستندات:

وهنا يجب توافر النظام للتأكد من أن الوثائق أو المستندات التي تنظم العمل تم مراجعتها ويمكن الحصول عليها فور طلبها من قبل جميع الجهات المختصة، وحيث أن عملية تصميم المنتج غير ثابتة أي قابلة للتغيير كنتيجة لتغيرات احتياجات و رغبات العميل، فقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات أو التغييرات في المستندات المستخدمة، وهنا يلزم تحري الدقة من قبل الإدارة في إجراء عملية التغيير وإثباتها في مستندات إضافية وبما يضمن تحقيق أهدافها والوفاء باحتياجات المتعاملين.<sup>1</sup>

## 2-6- الشراء:

حيث يتم التأكد من أن المكونات التي تم شراؤها تتفق تماما مع المتطلبات التي تم تحديدها، تتضمن هذه الجزئية العناصر التالية:

- تحديد الموردين الأكفاء.
- تحديد المستندات المستخدمة في عملية الشراء.
- تحليل عروض الموردين من زاوية الجودة.
- تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختبار الموردين.
- اختيار الموردين.
- التحقق من لأن المنتجات التي يتم شراؤها تتفق مع المواصفات المحددة.
- متابعة الموردين.
- 

## 2-7- مراقبة المنتجات التي تم توريدها:

حيث أن جودة المنتج النهائي تعتمد على جودة المواد الخام المشتري بالدرجة الأولى لذا تتضمن هذه الجزئية ما يلي:

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستلام الأصناف المشتري من المورد والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة مسبقا.
- توفير التخزين المناسب لهذه الأصناف.
- فحص المنتجات بصفة مستديمة أثناء تخزينها واستبعاد التالف أو غير الصالح للاستعمال منها أولا بأول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 202.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 202.

**2-8- تحديد المنتج ومتابعته:**

لا شك أن التحديد السليم للمنتج يضمن أن المواد المستخدمة هي التي تلبى المواصفات التي تم تحديدها مسبقاً، الأمر الذي يمنع وجود أي خلط أثناء عملية التشغيل، ولذا يجب أن يتضمن نظام الجودة المطبقة مجموعة الإجراءات الكفيلة بتحديد مواصفات المنتجات التي يتم إنتاجها وكذلك الأجزاء المختلفة للعملية الإنتاجية ومتابعتها، لاكتشاف أي انحراف فيها.<sup>1</sup>

**2-9- مراقبة العمليات:**

لوجود نظام فعال للجودة يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات سواء كانت خاصة أو عامة، وعلى أن تشمل المراقبة أيضاً جميع مراحل التصنيع حتى في حالة تغيير العملية الإنتاجية.

**2-10- الفحص والاختيار: وتتضمن هذه الجزئية:**

- تحديد المستندات المستخدمة في الفحص.
- فحص واختبار المنتجات المشتريّة من المورد.
- فحص واختبار المواد أثناء التشغيل.
- التأكد من أن المنتجات النهائية تتطابق مع المواصفات المحددة من قبل المنشأة والعامل.
- المعلومات التي يجب تسجيلها نتيجة لعملية الفحص.

**2-11- معدات الفحص والاختبار:**

إن وضع نظام فعال للجودة يتطلب تحديد الاحتياجات من معدات الفحص والقياس والاختبار، وبمجرد تحديدها يمكن الحكم على صلاحية المعدات المتاحة على أساس حالتها التشغيلية وتم اتخاذ قرار لتوفير معدات جيدة من عدمه.<sup>2</sup>

**2-12- حالة الفحص والاختبار:**

للوصل إلى نظام جودة فعال يتطلب أيضاً استخدام جميع الوسائل المناسبة للفحص أثناء عمليات التشغيل المختلفة، لذا فإن وجود إجراءات مكتوبة ومنصوص عليها في عملية الفحص تعتبر ضرورية للتأكد من حالة المنتج أثناء عملية التشغيل، والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالي:

- لم يتم تفتيش المنتج.
- تم التفتيش و القبول، تم التفتيش والرفض.

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 203.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 203.

وعليه فإن إجراءات الفحص والاختبار يجب أن تتضمن صلاحيات ومسؤوليات الأفراد في حذف بعض المنتجات أو الاستمرار في إنتاجها".

### 2-13- مراقبة المنتجات غير المطابقة:

جميع المنتجات التي لا تطابق المواصفات يجب أن تحدد بدقة حتى لا يتم استخدامها، ووضع سجلات خاصة بها، حتى يسهل مراجعتها والتعرف عليها.

### 2-14- الإجراءات التصحيحية:

تؤكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO على أنه في حالة وجود أية مشكلة فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى، الأمر الذي يتطلب استخدام كافة الأساليب المتبعة في تحديد أسباب المشكلات ووسائل التغلب عليها فضلا عن ضرورة تسجيل التغيرات والإجراءات التي حدثت من اتخاذ الإجراء الصحيح.

### 2-15- المناولة والتخزين و التعبئة والتغليف والتسليم:

إن وجود نظام فعال للجودة يتطلب نظام فرعي لمراقبة عملية المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم، فيجب أن يكون هناك تعليمات وإجراءات مكتوبة، خاصة مناولة المنتجات والمحافظة على مواصفاتها وكيفية تخزينها بالشكل المناسب وتعبئتها وتغليفها بطريقة جيدة وإيصالها للمستهلك في وقت مناسب.<sup>1</sup>

### 2-16- سجلات الجودة:

يجب أن يكون هناك تحديد للإجراءات الخاصة بالجودة حتى تكون مرجعا يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فعالية نظام الجودة المعمول به، وعلاوة على ذلك يجب أن تكون سجلات الجودة محدد وموضحة للمنتج محل البحث.<sup>2</sup>

### 2-17- المراجعة الداخلية للجودة:

تؤكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO على ضرورة قيام إدارة المنشأة بتأسيس نظام لمراجعة الجودة للتأكد من أن أنشطة الجودة تتطابق مع المتطلبات المنصوص عليها في الخطة، ومن ثم الوقوف على متابعة نظام الجودة ككل.

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة

الشاملة، المرجع السابق، ص 204.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 205.

وعملية المراجعة واتخاذ إجراء تصحيحي بخصوصها يجب أن يتم بشكل متتابع فضلا عن ضرورة إعلام المسؤول عن عملية المراجعة بالموقف الفعلي وأهم النتائج التي أسفرت عنها عملية المراجعة حتى يسهل اتخاذ الإجراءات الخاصة بمعالجة المشاكل التي تم التوصل إليها.

## 2-18- التدريب:

يجب تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين في تطوير وتحسين الجودة، فضلا عن تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب واتخاذ قرار بشأنها، فهل يتم التدريب داخليا أم خارجيا؟ وما هي المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب، وما هي خبراتهم العلمية والعملية، وذلك علاوة على إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية، ومن ثم التمكن من تخطيط العلمي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة. ويضاف إلى ذلك ضرورة توفير نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاونهم في تطبيق النظام.<sup>1</sup>

## 2-19- الخدمات/خدمات ما بعد البيع:

حيث يجب أن يكون لدى إدارة المنشأة نظام متضمنا إجراءات محددة بخصوص خدمات ما بعد البيع التي يجب أن تقدم للمشتري أو العميل كخدمات الصيانة والتركيب والنصح والمشورة...إلخ، وتتضمن ما يلي:

- إجراءات الصيانة والتصليح في موقع العميل.
- أسلوب تلقي طلبت الخدمة.
- إجراءات أداء الخدمة.
- إجراءات خدمات ما بعد البيع.
- تحديد طلبات تقديم الخدمة.<sup>2</sup>

## 2-20- الأساليب الإحصائية:

وتؤكد سلسلة المواصفات القياسية ISO على ضرورة استخدام وتطبيق الأساليب الإحصائية المتعدد، والتي تتناول التطوير المستمر للجودة وخصوصا ما يتعلق باعتماد خرائط المراقبة الإحصائية وغيرها. وتوفير السجلات المتعلقة بها حتى تتجح سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 205.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 206.

<sup>3</sup> صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة مع الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 206.

## 3- أهمية وأهداف مواصفة الإيزو ISO 9001-2015.

أ- أهمية مواصفة الإيزو ISO 9001-2015<sup>1</sup>:

جاءت مواصفة الإيزو ISO 9001-2015 بتحديثات عديدة أهمها (أنظر الملحق رقم 06 والملحق رقم 07):

- اتباع هيكل Annex SL والذي وضع الخطوط العريضة للهيكل العام لجميع معايير إدارة الإيزو.
- يحتوي ISO 9001-2015 على 10 بنود بدلا من 8 المدرجين في ISO 9001-2008.
- تم استبدال لفظ "منتجات" ليحل محلها لفظ "المنتجات و الخدمات" وذلك حتى يتم تطبيق معايير الجودة أيضا على المنظمات التي تقدم خدمات علاوة على المنظمات المنوطة بتقديم منتجات.
- لم يعد هناك استخدام للفظ "استثناء".
- التأكيد على المصادر الداخلية والخارجية التي تؤثر على استراتيجيات اتخاذ القرار الخاصة بالمنظمة من خلال تصور "سياق التنظيم".
- التأكيد الكبير على مشاركة القيادة.
- التأكيد على الأطراف المعنية والتي لها صلة بنظام إدارة الجودة وتحقق متطلباته.
- التركيز على طريقة منهجية العمليات "Process Approach".
- التأكيد على التفكير المبني على إدارة المخاطر والفرص المتعلقة بالمنتجات والخدمات.
- التأكيد على إدارة التغيير.
- تحديد المنظمة للمعرفة اللازمة للتشغيل الناجح من خلال توفير المعرفة الخاصة بالمنظمة.
- إلغاء الإجراءات الوقائية.
- إلغاء دور ممثل الإدارة.
- الاعتماد على المعلومات الموثقة بدلا من الإجراءات الموثقة.

## ب- أهداف مواصفة الإيزو ISO 9001-2015:

جاء في دليل ISO 9001-2015 الصادر عن المنظمة الدولية الإيزو ما يلي:<sup>2</sup>

إن الأهداف المتوقعة للمنظمة من تطبيق نظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة العالمية هي:

- أ- قدرة المنظمة على الوفاء باستمرار متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- ب- تيسير الفرص لتعزيز رضا العملاء.
- ج- التعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة بسياق المنظمة وأهدافها.

<sup>1</sup> دليل الإيزو 9001:2015.

<sup>2</sup> دليل الإيزو 9001:2015.

- د- القدرة على إبراز توافقها مع متطلبات نظام محدد لإدارة الجودة.
- هـ- منح المنظمات منهجية عمليات تجعلها قادرة على تخطيط عملياتها والتفاعل معها.
- و- تبني التفكير المبني على المخاطر الذي يمكن المنظمة من تحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى انحراف العمليات ونظامها لإدارة الجودة عن النتائج المخططة لاتخاذ ضوابط وقائية تقلل الآثار السلبية وتعظم استخدام الفرص المتاحة.
- ز- استمرار المنظمة بتلبية المتطلبات ومواجهة الاحتياجات المستقبلية والتوقعات يشكل تحدياً للمنظمات في بيئة ديناميكية متزايدة ومعقدة، ولتحقيق هذا الهدف تجد المنظمة من الضروري اعتماد مختلف أشكال التحسين بالإضافة إلى التصحيح والتحسين المستمر مثل إدارة التغيير والابتكار وإعادة التنظيم. (أنظر الملحق رقم 06 والملحق رقم 07):
- ومن أهم أهداف وفوائد الحصول على شهادة الإيزو 9001:2015 أيضاً نذكر ما يلي:<sup>1</sup>
- 1- مساعدة المنشأة على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية والداخلية، فبعض المؤسسات والشركات تشترط على مثيلاتها الأخرى المتعاملة معها الحصول على شهادة الإيزو الدولية للجودة، فشهادة الإيزو تعتبر الخطوة الأولى لإرضاء الزبون وتعتبر المدخل لدول الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فالحصول على هذه الشهادة يمنح المؤسسة التي حصلت عليها الحق في دخول هذه الأسواق الضخمة، فهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها.
  - 2- تحسين صورة المنشأة لدى المستهلك والمورد ولا سيما عندما يكون المورد والزبون يتعاملان مع بعضهما للمرة الأولى أو بعيدين عن بعضهما جغرافياً، كما هو الحال عادة في مجال التصدير فشهادة الإيزو تزيد من ثقة المستهلك وكل من يتعامل مع الشركة.
  - 3- المساعدة في رفع مستوى أداء المنشأة وتحقيق الكفاءة و تحسين سمعة المؤسسة.
  - 4- تحفيز موظفي المنشأة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم وزيادة إخلاص وارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها .
  - 5- زيادة الإنتاج وزيادة أرباح المنشأة من خلال الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والمعيبات في المنتجات وتقليل المسترجعات والأخطاء الإنتاجية وزيادة المبيعات الحد من الإهدار في المواد ووقت العاملين.
  - 6- تمكين المنشأة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً.

<sup>1</sup>علاء العقص، أهمية تطبيق الجودة وما هي فوائد الحصول على شهادة ISO 9001: 2015 ؟

[https://iso-iqms.blogspot.com/2017/06/iso-9001-2015\\_28.html](https://iso-iqms.blogspot.com/2017/06/iso-9001-2015_28.html) ، نظر يوم: 2017 /04/12 ، على

الساعة 15.20.



- 7- التوثيق ووضع خطة عمل ونظام رقابة وتفتيش يساهم في ربط كافة أقسام المؤسسة ويجعل عملها متناغماً وجماعياً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة وبالتالي التخلص من العديد من المشكلات وتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها.
- 8- تحسين جودة التصميم وجودة الخدمة والمنتج وتلبية متطلبات ورغبات الزبون ورضاهم عن منتجات وخدمات المنشأة.
- 9- الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين والمهندسين والإداريين داخل المنشأة وتطوير مستواهم وتعليمهم كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- 10- تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر وتطوير العمليات الإنتاجية والآلات وتقليل التكاليف وتحقيق سعر منافس لمنتجات الشركة.

#### 4- نظام الجودة في ظل الإيزو ISO 9001-2015:

للقوف على مدى نجاعة نظام الجودة في ظل ISO 9001-2015 فلا بد من الرجوع للدليل الذي أصدرته منظمة الإيزو، حيث نص في هذا الصدد: هذه المواصفة الدولية مبنية على قواعد نظام إدارة الجودة الموصوفة في الإيزو 9000، هذا الوصف يشمل نص كل مبدأ والأساس المنطقي لسبب أهمية ذلك المبدأ للمنظمة، وبعض الأمثلة للقواعد المرتبطة به، وأمثلة على الإجراءات النموذجية لتحسين أداء المنظمة عند تطبيق ذلك المبدأ.<sup>1</sup>

وفي صدد آخر: هذه المواصفة الدولية تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة عندما تكون المنظمة:

- تحتاج إلى إثبات قدراتها على استمرار توفير المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية.
- تهدف إلى تعزيز رضا العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام، بما في ذلك عمليات التحسين المستمر للنظام، وتأكيد المطابقة لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية.<sup>2</sup>

من خلال النصين المنقولين من دليل منظمة الإيزو والمتضمن مواصفات ISO 9001-2015

يتضح الترابط الوثيق بين مبادئ و قيم إدارة الجودة مع معايير المواصفة الدولية القياسية ISO -2015 .9001

<sup>1</sup> دليل الإيزو 9001:2015

<sup>2</sup> دليل الإيزو 9001:2015

### خلاصة:

لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية ISO9000 على المؤسسات مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة الشاملة، بتحديد الصافات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، ما يسهل إنتاج السلع وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة والمحافظة على هذا المستوى بشكل مستديم، فهي مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أم خدمية، ولكي تحافظ هذه المواصفات على الصبغة العامة التي تميزها، فإنها تتجنب فرض أي طرق أو أساليب لتلبية المتطلبات أو الإرشادات الواردة فيها.

## الفصل الرابع: البيئة الاجتماعية للفرد في المجتمع

تمهيد

### 1/ البيئة الأسرية

أولاً: ماهية الأسرة

ثانياً: العلاقات الأسرية الجزائرية

ثالثاً: المداخل النظرية لدراسة الأسرة

### 2/ العلاقات القرابية

أولاً: ماهية القرابة

ثانياً: مظاهر التواصل القرابي بالمجتمع

ثالثاً: نظريات القرابة

### 3/ العلاقات مع الحيوان

أولاً: ماهية الجيرة

ثانياً: علاقات الجوار بالريف والحضر

ثالثاً: حقوق وآثار حسن الجوار

رابعاً: المنظور السوسيولوجي للجيرة

خامساً: علاقات الجيرة في المجتمع الجزائري

خلاصة

## تمهيد:

سننظر في هذا الفصل إلى أهم الجوانب وأنواع العلاقات التي تربط الفرد ببيئته الاجتماعية في المجتمع، إذ سنركز على البيئة الأسرية، العلاقات القرابية، والعلاقات مع الجيران، حيث أن الأسرة هي النظام الاجتماعي الوحيد الذي عرفته مختلف المجتمعات الإنسانية تقريباً، كما أنها أكثر الجماعات بقاءً واستمراراً، فهي نتاج تاريخي طويل بحيث تقوم على عناصر بيولوجية، ثقافية، ونفسية، وهي ذات مكانة اجتماعية هامة تمثل الركيزة والدينامو المحرك للمجتمع، إذ أن صلاح المجتمع وتقدمه مرتبط بصلاح الأسرة؛ كما أن للعلاقات القرابية أيضاً أهمية بالغة للفرد في حياته الاجتماعية حيث أنه لا يمكن الاستغناء عنهم أو العيش بدونهم، فمعظم المجتمعات البشرية قامت على روابط قرابية أهمها قرابة الدم والنسب، وأن هذا التجمع القرابي يعتبر نظام اجتماعي تترتب عليه منظومة من المعايير والقيم والحقوق والواجبات، كما يتضمن توزيعاً للأدوار؛ ونجد كذلك علاقات الفرد مع الجيران ذات أهمية بحيث يُكون الفرد علاقات وهذه العلاقات تسمح له بالتفاعل مع الآخرين فتلعب بذلك دور في التنشئة هذا الدور يكون هاماً وفعالاً وله تأثير قوي على حياته وبالتالي التأثير على سلوكياته وتصرفاته.

وسنقدم في هذا الفصل أغلب ما يتعلق بالبيئة الأسرية من ناحية المفهوم والخصائص والأنواع، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات الأسرية الجزائرية، وكذا المداخل النظرية لدراسة الأسرة، كما سنعرض أيضاً جل ما يتعلق بالعلاقات القرابية من مفاهيم وأنواع التواصل القرابي في المجتمع وأهم النظريات المفسرة للقرابة، وأخيراً سنبين ماهية العلاقات مع الجيران وكذا أنواعها وآثار وحقوق حسن الجوار إضافة إلى المنظور السوسيولوجي للجيرة.

## أولاً: ماهية الأسرة

## 1- تعريف الأسرة:

تعتبر الأسرة اللبنة الأساسية في تكوين المجتمع، بل هي الأساس في ظهور الحياة الاجتماعية والإنسانية بين أفراد الجنس البشري، مما لا شك فيه أن أي مجتمع تتمثل صورته وتبدو حقيقته من واقع الكيان الأسري، ومدى ما تتمتع فيه الأسرة من قوة وتماسك، وما تقوم عليه علاقاتهم من الاستقرار والتكيف، وما يتوافر لأفرادها من زوج وزوجة وأولاد ومن وعي وإدراك لمسئولياتهم ووظائفهم سواء تجاه أنفسهم أو لبعضهم البعض، أو اتجاه مجتمعهم الخارجي.<sup>1</sup>

وتشير كلمة أسرة من الناحية السوسولوجية إلى "معيشة رجل وامرأة أو أكثر معا، على الدخول في علاقات جنسية يقرها المجتمع، مما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات، كراعية الأطفال وتربيتهم".<sup>2</sup> فنلاحظ أنه بالرغم من صغر حجم الأسرة هي أقوى نظم المجتمع، فهي النظام الذي عن طريقه نكتسب إنسانيتنا، كما أنه لا توجد طريقة أخرى لصياغة بني الإنسان سوى تربيتهم في أسرة، ومن هنا فكل شخص ينتمي بشكل ما لأسرة واحدة على الأقل، ولذلك تعد الأسرة المهد الحقيقي للطبيعة الإنسانية.

كما تعرف بأنها المنظمة الاجتماعية الأولى التي تشكل بنية الشخصية الإنسانية لأبنائها، بشكل مباشر وغير مباشر عن طريق التربية المقصودة القائمة على تعليم الأبناء السلوك الاجتماعي، وتكوين القيم والاتجاهات، والدين والأخلاق واللغة التي هي أداة اتصال اجتماعي، ونقل التراث الثقافي، وتكسب الطفل أساليب التفاعل الاجتماعي المختلفة، وتعلم مختلف العمليات الاجتماعية المختلفة بالتعاون والتنافس والصراع، فالأسرة هي الجماعة المرجعية التي يعتمد الفرد على قيمها ومعاييرها وطرق عملها عند تقويمه لسلوكه.

<sup>1</sup> إبراهيم جابر السيد، التفكك الأسري (الأسباب والمشكلات وطرق علاجها)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014م، ص170.

<sup>2</sup> سناء الخولي، مدخل إلى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص202.

ويشير "وليم أجبرن" لمفهوم الأسرة بأنها: "منظمة دائمة نسبياً مكونة من زوج و زوجة وأولاد أو بدونهم، كما يرى أن العلاقات الجنسية الوالدية هي المبرر الأساسي لوجود الأسرة".<sup>1</sup>

وعرفها "خواجة" بأنها: "جماعة إجتماعية لها مكان إقامة مشترك وتتميز بالتعاون الإقتصادي بين أفرادها ولها وظيفة تكاثرية، وبين إثنين من أعضائها على الأقل علاقة جنسية معترف بها من طرف المجتمع، وهي تتشكل على الأقل من ذكر بالغ وأنثى بالغة".<sup>2</sup>

وقد حث الإسلام على تكوين الأسرة، ودعا إلى أن يعيش الناس في ظلها، ففي الصورة الطبيعية للحياة المستقيمة التي تلي رغبات الإنسان وتفي بحاجاته، وهي الوضع الفطري الذي ارتضاه الله لحياة الناس منذ فجر الخليفة وفضله لهم، واتخذ من الأنبياء والرسل مثلاً فقال سبحانه و تعالى: {**ولقد أرسلنا رسولا من قبلك وجعلنا لهم أزواجا وذرية**}<sup>3</sup> [الرعد: 38]، وقال جل شأنه: {**فاطر السموات والأرض جعل لكم من أنفسكم أزواجا**}<sup>4</sup> [الشورى: 11].

وتتبع أهمية الأسرة في الإسلام في كونها ذات منشأ واحد، أي أن أفراد الأسرة من أصل واحد، وأن الرجل والمرأة من منشأ واحد، وجاءت الآية الكريمة مؤكدة لذلك في قوله تعالى: {**يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منما زوجما، وبهم منما رجالا كثريرا ونساء**}<sup>5</sup> [النساء: 1]، وقوله تعالى: {**وهو الذي أنشأكم من نفس واحدة**}<sup>6</sup> [الأنعام: 98]، هذا بالإضافة إلى تحقيق المودة والرحمة لإقامة مجتمع قوي ومتماسك فاضل، لقوله تعالى: {**واخفض لهما جناح الذل من الرحمة، وقول ربهم ارحمهما كما ربياني صغيرا**}<sup>7</sup> [الإسراء: 24]، وقوله أيضا: {**من لباس لكم وأنتم لباس لمن**}<sup>1</sup> [البقرة: 187]، وقوله عز وجل: {**ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا**}<sup>2</sup> [العنكبوت: 8].

<sup>1</sup> سعيد محمد عثمان، الاستقرار الأسري و أثره على الفرد و المجتمع، مؤسسة شهاب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009م، ص 16.

<sup>2</sup> عبد العزيز خواجة، قراءات في المجتمع الجزائري - مجموع مقاربات سوسيوأنثروبولوجية، نور للنشر والتوزيع، ألمانيا، 2017م، ص 65.

<sup>3</sup> المصحف الشريف، سورة الرعد، الآية 38.

<sup>4</sup> المصحف الشريف، سورة الشورى، الآية 11.

<sup>5</sup> المصحف الشريف، سورة النساء، الآية 1.

<sup>6</sup> المصحف الشريف، سورة الأنعام، الآية 98.

<sup>7</sup> المصحف الشريف، سورة الإسراء، الآية 24.

كذلك تحقيق العدالة والمساواة، فقد وزع القرآن الكريم الحقوق والواجبات على كل فرد من أفراد الأسرة بالعدالة والمساواة، وذلك في قوله تعالى: {ولمن مثل الذي علمه بالمعروف} <sup>3</sup> [البقرة: 228]، وقوله تعالى: {من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون} <sup>4</sup> [النحل: 97].

كما تتبع أهمية الأسرة في الإسلام كونها تحقق التكافل الاجتماعي، حيث ينظر القرآن الكريم للأسرة على أنها مجموعة مترابطة تقوم على أساس التعاون بين جميع أفرادها، وعلى هذا الاعتبار شرعت أحكام النفقات والميراث والوصية في قوله تعالى: {ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب، ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتب والنبيين وأتى المال على حبه ذوى القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل} <sup>5</sup> [البقرة: 177].

ومن خلال الآيات البيّنات والسنة النبوية وما استنبطه الفقهاء من أحكام، تتحدد الحقوق والواجبات لكل من الزوجين التي يجب أن تكون واضحة حتى تستقيم حياة الأسرة، ولذلك اهتم القرآن الكريم بأحكام الأسرة، حيث وردت معظم تلك الأحكام حول الميراث والزواج والطلاق والوصية مفصلة غير مجملة وذلك فيما عدا الأمور التي من أنها أن تتغير وتتبدل، حيث جاءت أحكامها في القرآن مجملة بمبادئ عامة وقواعد كلية، وترك للزمن أمر تطورها وتطبيقها مثل أحكام المعاملات ونظام الحكم وغير ذلك.

<sup>1</sup> المصحف الشريف، سورة البقرة، الآية 187.

<sup>2</sup> المصحف الشريف، سورة العنكبوت، الآية 8.

<sup>3</sup> المصحف الشريف، سورة البقرة، الآية 228.

<sup>4</sup> المصحف الشريف، سورة النحل، الآية 87.

<sup>5</sup> المصحف الشريف، سورة البقرة، الآية 177.

فالأسرة هي الوحدة الاجتماعية الأولى والأساسية التي يتجسد فيها التقاطع بين خصوصيات الجماعة.<sup>1</sup> وقد حدد "سوركين Sorokin" أربعة مراحل لدورة الأسرة (مرحلة الزوجان المستقلان إقتصادياً، زوجان مع طفل، زوجان مع طفلين أو أكثر، زوجان تقدمت بهما السن).<sup>2</sup>

كما تعتبر الأسرة دعامة المجتمع، فهي تقوم منه مقام الأساس في البناء، والوطن هو مجموع الأسر، والأسرة هي أداة تكوين الفرد، والإنسان يحتاج إلى الأسرة في مراحل عمره جميعاً، فالطفل لا بد له من النشأة في الأسرة وإلا كان شاذ الأخلاق، منحرف الطباع، وحاجته إلى أمه وأبيه حاجة أصلية في نفسه، كذلك يحتاج الإنسان إلى الأسرة شاباً ورجلاً وكهلاً، إذ لا يجد رعاية في غيرها ولا يرضى عنها بديلاً.<sup>3</sup>

ويعرف "بيرجس" و"لوك" الأسرة بأنها: "مجموعة من الأشخاص ارتبطوا بروابط الزواج (الدم) والإصطفاء أو التبني مكونين حياة معيشية مستقلة والمتفاعلة ويتقاسمون الحياة.

وعرف "جورج ميردوك G. Murdock" الأسرة على أنها: "جماعة اجتماعية تتكون من ذكر وأنثى تجمع بينهما علاقة جسدية يقرها المجتمع، وتفسر هذه العلاقة في غالب الأحيان عن إنجاب أطفال ينتمون إلى هذه الجماعة، ويترتب على ذلك حقوق وواجبات ورعاية وتربية للأطفال الذين يأتون نتيجة لهذه العلاقات".<sup>4</sup>

ويمكن التطرق لمفهوم الأسرة من عدة نواح، فقد تحدث عنها أكثر من باحث، والجدول التالي يوضح أبرز هذه المفاهيم:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>عباس محمود مكي، دينامية الأسرة في عصر العولمة من مجالات الكائن الحي إلى تكنولوجيا صناعة الجينات، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2007م، ص 190.

<sup>2</sup> عبد العزيز خواجه، مبادئ في التنشئة الاجتماعية، دار الغرب، وهران، الجزائر، 2005م، ص 127.

<sup>3</sup> مؤتمر الأسرة الأول، الأسرة العربية في وجه التحديات و المتغيرات المعاصرة، ط1، من 5 إلى 6 أيار 2002م، دار ابن حزم للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003م، ص 57.

<sup>4</sup> - Morgan.D.H, Social Theory & The Family, Routhedge & Kegan Paul, London, 1972, p 102.

<sup>5</sup> أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، وصالح عبد العزيز دردير، الإستشارات الأسرية، ط1، دار المسيرة والتوزيع والطبع، عمان، الأردن، 2015م، ص 30.



## الجدول رقم (08): يوضح مفاهيم متعلقة بالأسرة.

تعريفه	المجال
النظام الاجتماعي الذي تنشأ عنه أول خلية اجتماعية تبدأ بالزوجين، وتمتد حتى تشمل الأبناء والآباء والأمهات والأخوة والأخوات والأقارب جميعاً.	من الناحية الاجتماعية
تلك الأحكام والمبادئ والقوانين التي تتناول الأسرة بدء من تكوينها مروراً بقيامها واستقرارها وانتهاءً بتفريقها، وما يترتب على ذلك من آثار تؤدي إلى إرسائها على أسس متينة تكفل ديمومتها وإعطائها الثمرات الخيرة المرجوة منها.	من الناحية القانونية
هي الوحدة الأولى للمجتمع وأولى مؤسساته التي تكون العلاقات فيها في الغالب مباشرة، ويتم داخلها تنشئة الفرد اجتماعياً، ويكتسب فيها الكثير من معارفه ومهاراته وميوله وعواطفه واتجاهاته في الحياة، ويوجد فيها أمنه ومسكنه.	في الناحية النفسية

**المصدر:** أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، وصالح عبد العزيز دردير، المرجع السابق، ص 30.

ويعرفها "أجبرن" بأنها: "رابطة اجتماعية من زوج وزوجته وأطفالهما أو بدون أطفال، أو من زوج بمفرده مع أطفاله، أو زوجة بمفردها مع أطفالها".<sup>1</sup>

ونعني بهذا التعريف أن الأسرة ليست فقط من تتكون من أم وأب مع أبنائهما، وإنما كذلك يمكن أن تتكون الأسرة من أب وأولاده، وتكون الأم متوفية أو مطلقة أو هجرت من بيت الزوجية، والعكس، فيمكن كذلك أن تتكون الأسرة من أم وأطفالها بدون أب، بحيث يكون الأب متوفى أو مطلق أو هجر بين الزوجية.

وتنشأ الأسرة عن طريق الزواج وهو موافقة تعاقدية ينظمها المجتمع الذي يحدد أسلوب العلاقات الزوجية، وتحميها كافة النظم التقليدية والرسمية.<sup>2</sup>

أما "برجس" و"لوك" فيعرفان الأسرة على أنها: "جماعة من الأشخاص يرتبطون عن طريق الزواج أو الدم أو التبني، ويسكنون معا بصورة مستقلة وبينهم تفاعلات مستمرة لقيامهم بأدوار اجتماعية معينة، ومن هنا تكون لهم حضارة مشتركة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد لطفي، علم الاجتماع، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، دون سنة، ص 117.

<sup>2</sup> نخبة من المتخصصين، مبادئ علم الاجتماع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009م، ص 263.

ويعرفها "عبد الله فتحي الطاهر" بأنها: "أصغر خلية اجتماعية يتكون منها المجتمع وتضم الزوج والزوجة مع ضرورة وجود أطفال، وتتمتع بأنظمة وعلاقات روحية وطقوس يقرها المجتمع ويبرر وجودها وتكفل لنفسها استقلالاً اقتصادياً منزلياً".<sup>2</sup>

ويعرف "عبد القادر القصير" الأسرة على النحو التالي:

- الأسرة هي أهم جماعة أولية في المجتمع.
- تتكون من عدد من الأفراد يرتبطون معا بروابط الزواج (في ما هو الحال بين الزوج والزوجة)، أو الدم (فيما هو الحال بين الآباء والأبناء والأقارب)، أو التبني (في ما هو الحال بين الطفل المتبني، وبين أفراد الأسرة).
- يقيمون جميعاً في منزل واحد، ويعيشون حياة اجتماعية واقتصادية واحدة.
- ويتفاعل أعضاء الأسرة وفقاً لأدوار اجتماعية محددة (دور الزوج والزوجة، دور الأب والأم، ودور الأخ والأخت).
- تقوم بينهم التزامات متبادلة اجتماعية، وقانونية واقتصادية.
- يترتب على ذلك حقوق وواجبات بين أعضاء الأسرة منها رعاية الأطفال وتربيتهم.
- وتقوم الأسرة بالمحافظة على نمط ثقافي خاص بها مستمد من النمط الثقافي العام.<sup>3</sup>

ويلاحظ على كل هذه التعريفات التي أتى بها المتخصصون في علم الاجتماع على أنهم انطلقوا في تعريفهم للأسرة من منظور واحد وهو تشبيهها بأنها دولة مصغرة قائمة على علاقات تربط أفرادها بحيث تمنح لهم حقوقاً وترتب في ذمتهم التزامات تفرضها هاته العلاقة الرابطة بينهم، بخلاف نظرة الإسلام للأسرة الذي اعتبرها اللبنة الأساس في تنمية وتربية الإنسان على الدين والخلق، فهي كما لم تهمل الإشارة للجانب الذي يحتوي على انشغال ذمم أفراد الأسرة بالحقوق والواجبات، كذلك اعتمدت

<sup>1</sup> فهمي سليم الغزوي، وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص213.

<sup>2</sup> عبد الله فتحي الطاهر، علي أحمد خضر المعماري، أثر القنوات الفضائية في القيم الاجتماعية و السياسية، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 31.

<sup>3</sup> عبد القادر القصير، الأسرة المتغيرة في مجتمع المدينة العربية، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1999م، ص 36.

الشريعة الغراء بالجانب الروحي للفرد بحكم أنه لا ينفصل عنه أبداً، وهو ما نلمسه من خلال حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كل مولود يولد على الفطرة أبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه"، ومنه نلاحظ الجانب المهم الذي يوليه الإسلام للأسرة باعتبارها أساس تكوين المسلم في المجتمع.

وكخلاصة للقول فإنه يمكن القول أن أغلب الباحثين في علم الاجتماع قد اتفقوا على أن الأسرة من الناحية السوسولوجية معيشة رجل وامرأة أو أكثر معاً، على أساس الدخول في علاقات جنسية يقرها المجتمع، وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات كإحسان الأهل وتربيتهم، أولئك الذين يأتون نتيجة لهذه العلاقات، أو أنها جماعة تقوم على العلاقة الجنسية بشرط أن تكون محدودة ودائمة بصورة تكفي لإعالة الأطفال و تربيتهم.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الأسرة وخصائصها:

### أ- أهمية الأسرة: تكمن أهمية الأسرة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تلبية الأسرة لحاجتها الفطرية، وضرورتها البشرية، والتي تكون موافقة لطبيعة الحياة الإنسانية مثل: إشباع الرغبة الفطرية، وهي الميل الغريزي في أن يكون له ذرية ونسل، وإشباع حاجة الرجل إلى المرأة وعكسها، وإشباع الحاجات الجسمية، والمطالب النفسية، والروحية والعاطفية.
- تحقيق معانٍ اجتماعية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الأسرة؛ مثل: حفظ الأنساب، والمحافظة على المجتمع سليماً من الآفات والأمراض النفسية والجسمية، وتحقيق معنى التكافل الاجتماعي.
- تقوم الأسرة على تحقيق المودة والرحمة لإقامة المجتمع والأفراد المتماسكين ذوي الفضل، ففي الأسرة يجد الأولاد الراحة الحقيقية، ويتعمون بالرحمة والمودة منذ الصغر في ظلّ الوالدين؛ مما يؤدي هذا إلى لين جانب الأولاد، والتواضع لهما بتذللٍ وخضوع، والدعاء لهما بالرحمة؛ لإحسانهما في تربيتهم في الصغر.

<sup>1</sup> محمد أحمد محمد بيومي، و عفاف عبد العليم ناصر، علم الاجتماع العائلي دراسة التغيرات في الأسرة العربية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003م، ص 13.

<sup>2</sup> علي بن عبده بن شاكر أبو حميدي، أهمية الأسرة ومكانتها، <https://www.alukah.net/sharia/0/52672/#ixzz698ZTAehy>، نظر يوم: 29ماي 2017م، على الساعة:

• تقوم الأسرة على العدالة والمساواة لكل فردٍ من أفرادها بما له من حقوق، وما عليه من واجبات، ففي الأسرة تكون العدالة والمساواة بحُسن العشرة وتزكُّ الضرر بين الزوجين، وكذلك إقامة العدل والمساواة بين الأولاد.

• تقوم الأسرة على مبدأ التكافل الاجتماعي والتعاون بين جميع أفرادها.

#### ب- خصائص الأسرة:

تعتبر الأسرة المحيط الأول الذي يفتح فيه الطفل عينيه على مظاهر الحياة الاجتماعية والتربوية، ففيه يبدأ بتكوين أولى علاقاته الاجتماعية ويتلقى التدريب التربوي الأول لانطلاق حياته مستقبلاً، فالأسرة هي المؤثر الأول و الموجه الأول لأفكار وثقافة الطفل التي يستمدّها منها، والتي تعتبر هذه الثقافة الإرث البشري الذي تكون على مر العصور.

والأسرة بحكم كونها هذا المكون الأساس والأهم في حياة البشر فإن لها من الخصائص ما يؤهلها للنهوض بمختلف الوظائف المنوطة بها، ومن هذه الخصائص:

• الأسرة أول خلية لتكوين المجتمع وأكثر الظواهر الاجتماعية عمومية وانتشاراً وهي أساس الاستقرار في الحياة.<sup>1</sup>

• الأسرة ظاهرة ذات وجود عالمي، فقد وجدت في جميع المجتمعات وفي كل مراحل النمو الاجتماعي.<sup>2</sup>

• تقوم الأسرة على أوضاع ومصطلحات يقرها المجتمع، وهي من عمل المجتمع وليست عملاً فردياً.<sup>3</sup>

• تتصف العلاقات داخل الأسرة بالتماسك والتواكل والعصبية القائمة على أواصر الدم، أو اللحمية النسبية، والتوحد في مصير مشترك حيث يصبح الفرد عضواً يقاسم الأعضاء الآخرين فرحهم وحزنهم ومكاسبهم وخسائرهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد علي سلامة، محكمة الأسرة و دورها في المجتمع، ط 1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص 34.

<sup>2</sup> عبد القادر القصير، المرجع السابق، ص 61.

<sup>3</sup> محمد علي سلامة، المرجع السابق، ص 34.

<sup>4</sup> عبد القادر القصير، المرجع السابق، ص 62.

- الأسرة وحدة اقتصادية كاملة حيث تعتبر الأسرة وحدة اقتصادية كاملة منذ القدم، فقد كانت يم في البيت العديد من عمليات الإنتاج والاستهلاك ، فأفراد الأسرة هم المستهلك والمنتج في نفس الوقت، وبعد تطور الأساليب الاقتصادية والتي أثرت على كل مناحي الحياة الاجتماعية، تفرد كل من الأم والأب بأدوار ووظائف مختلفة يؤديونها، فأصبحت مسؤولية الإنتاج داخل البيت ملقاةً على كاهل الأم، بينما تولى الأب دور تأمين الاحتياجات الأسرية بالعمل خارجاً.<sup>1</sup>
- تعتبر الأسرة وحدة قياسية إحصائية، حيث يستطيع الباحثون دراسة مختلف الظواهر الاجتماعية على هذا المكون الأساسي للمجتمع، من تلك المتعلقة بتعداد السكان ومستوى المعيشة و غيرها، مما يمكن من خدمة الأغراض العلمية وتدارك المخاطر وإصلاحها.<sup>2</sup>
- تؤثر الأسرة أو تتأثر بالنظم الاجتماعية، ففساد المجتمع من فساد الأسرة، وصالح المجتمع من صالح الأسرة، ويمتد هذا التأثير حتى إلى النظم الاقتصادية والسياسية للدولة، فلا يتصور من مجتمع فاسد اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً إلا أن ينجب أفراداً من نفس النوع، وبالعكس أيضاً.<sup>3</sup>

### 3- وظائف الأسرة:

يمارس أفراد الأسرة وظائفهم من خلال الحقوق والواجبات المنوطين بها، والتي من خلالها يسعون نحو التكيف مع المطالب والأحداث الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأسرة<sup>4</sup>، وتمارس الأسرة العديد من الوظائف التي تؤثر على حياة الفرد وعلى مختلف سلوكياته داخل المجتمع، ومن أهم الوظائف نذكر ما يلي:

#### أ- الوظيفة البيولوجية:

والوظيفة البيولوجية من أهم وظائف الأسرة وهي عبارة عن تنظيم السلوك الجنسي والإنجاب ويلاحظ أنها ظاهرة فسيولوجية تخضع لمجموعة من الضوابط الثقافية تجعل العلاقات الجنسية إجبارية لبعض الأشخاص ومسموحاً بها للبعض الآخر وممنوعة للباقيين.

<sup>1</sup> محمد علي سلامة، المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> عبد القادر القصير، المرجع السابق، ص 64.

<sup>3</sup> محمد علي سلامة، المرجع السابق، ص 34.

<sup>4</sup> محمد السيد حلاوة، الأسرة وأزمة الإعاقة العقلية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008م، ص 110.

## ب- الوظيفة الاجتماعية:

كانت الأسرة ولا تزال أقوى سلاح يستخدمه المجتمع في عملية التطبيع الاجتماعي، أو التنشئة الاجتماعية ويمكن وصف هذه العملية بأنها العملية التي تتشكل خلالها معايير الفرد، ومهاراته ودوافعه، وتبدأ هذه العمليات الحيوية منذ اللحظة التي يرى فيها الطفل الحياة على هذه الأرض.<sup>1</sup>

## ت- الوظيفة الاقتصادية: وتتمثل في:

- إسهام الأب والبالغين في الأسرة حسب الإمكانيات والخبرات فيعمل الجميع على زيادة مصادر الدخل.
- يجب أن تعمل الأم أي عمل منتج وليس ضرورياً أن يكون ذلك خارج المنزل.
- تأمين الأسرة بمحاولة إيجاد فائض اقتصادي لذلك.

## ث- الوظيفة النفسية:

من المعروف أن الأطفال في الأسرة يتأثرون بالجو النفسي السائد في الأسرة، وبالعلاقات القائمة من الأب والأم وهم يكتسبون اتجاهاتهم النفسية بتقليد الأباء والأهل وبتكرار الخبرات الأولى وتعميمها حيث الجو الذي يحيا في إطاره الطفل عليهم.

فالشخصية السوية هي التي نشأت في جو تشبع فيه الثقة والوفاء والحب والتآلف والأسرة التي تحترم فردية الشخص.

## ج- الوظيفة الدينية والأخلاقية:

يعتبر الدين ذو أهمية بالغة في المجتمع الإنساني وفي العصور القديمة، كانت الأسرة وحدة دينية تعتمد في حياتها على الدين وعن طريقة اكتساب وحدتها واستقرارها و قدستها، وإذا كان الطفل في مراحل نموه الأولى يخضع للمعايير الأخلاقية لأن الدين يتطلب منه ذلك، وهذا المظهر المتطور يمثل تحولا من مستوى التكيف الاجتماعي للأوامر الدينية.

## ح- الوظيفة التربوية:

ومن أهم وظائف الأسرة إنجاب الأطفال والإشراف على رعايتهم وتربيتهم، ولذلك تكون الأسرة مسؤولة مسؤولية كاملة عن عملية التنشئة الاجتماعية التي يتعلم الطفل من خلالها خبرات الثقافة وقواعدها بصورة تؤهله وتمكنه من المشاركة مع غيره من أفراد المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، وصالح عبد العزيز، الإستشارات الأسرية، المرجع السابق، ص ص 50، 51.

## 4- أنواع الأسرة:

حدد الباحثون الاجتماعيون أنواعا متعددة من الأسر، إلا أنهم خلصوا في النهاية إلى أربعة أنماط

هي:

- الأسرة النووية.
- الأسرة الممتدة.
- الأسرة المركبة.
- الأسرة المشتركة.
- أ- الأسرة النووية:

وهي ما يعرف بالأسرة الصغيرة التي تتكون من الأب والأم وأبناهما فقط، وتعتمد في تكوينها على رابطة الزواج، وهي وحدة مستقلة بالرغم من أنها قد تكون جزءا من تكوين أسري أكبر، ويقول أحمد عبد اللطيف أبو أسعد: "إن الأسرة النووية هي سمة تميز المجتمعات الصناعية"<sup>2</sup>، و تتميز هذا النوع من الأسرة بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- صغر الحجم حيث تتكون من الزوج والزوجة وأطفالهما.
- شيوع جو من التفاهم وسيادة العلاقة الديمقراطية وذلك لانعدام الفوارق الكبيرة بين الزوجين.
- غياب التأثير المباشر للأقارب على علاقة الزوجين من خلال غياب سلطة الأب أو الجد.
- يكون الزوجان أكثر تقاربا وفهما وبالتالي تكون علاقتهما أقوى إذا ما قيست بالعلاقات الزوجية داخل الأسرة الكبيرة.
- شيوع هذا النوع من النظم يؤدي إلى ضعف العلاقات القرابية.
- يمارس الأبوان في هذا النوع من النظم وظيفة التنشئة الاجتماعية لأبنائهم بأنفسهم ولا يكون للأقارب دور فيها.

## ب- الأسرة الممتدة:

<sup>1</sup> السيد عبد العاطي، محمد أحمد بيومي، سامية محمد جابر، حسن محمد حسن، نادية عمر، السيد رشاد غنيم، الأسرة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2002م، ص 12.

<sup>2</sup> أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، سامي محسن الختانتة، سيكولوجية المشكلات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014م، ص 38.

<sup>3</sup> فهمي سليم الغزوي و آخرون، المرجع السابق، ص 218.

وهي أسر يرتبط أفرادها فيما بينهم برابط القرابة، وقد تتكون من أجزاء من الأسرة النووية، وتتميز بترابطها القوي عن طريق رابطة الدم أكثر من رابطة النسب<sup>1</sup>، "وهذه الأسر هي جماعة متضامنة، الملكية فيها عامة، والسلطة فيها لرئيس الأسرة أو الجد الأكبر"<sup>2</sup>، وتتميز هذه الأسر ب:<sup>3</sup>

- كبر الحجم فهي تتكون من الأب والأم والأطفال والأقارب الذين يسكنون معهم في سكن مشترك.
- شيوع علاقات التسلط حيث أن الرجل هو الذي يقرر في جميع أمور العائلة.
- خضوع الزوج والزوجة في أغلب علاقاتهما لسلطة الأقارب.
- ضعف العلاقات بين الزوجين نظرا لزيادة حجم الأسرة وتشعب الوظائف.
- ضعف دور الوالدين في تنشئة أبنائهما نظرا لتدخل الأقارب في هذه العملية.
- تكون العلاقات القرابية في هذا النوع من النظم أقوى منها في العائلة النووية.

#### ج- الأسرة المركبة:

وهي عبارة عن أسرة كبيرة تتكون من عدة أسر نووية أو ممتدة، تتميز بترابطها القوي والتعاون الاقتصادي المتكامل بالنظر إلى أن أفرادها يشتركون في نفس المسكن الكبير أو أنهم متجاورون ومتلاصقون، وتعتمد في علاقاتها على روابط الدم أو القرابة أو النسب الواحد، كما أن الزوجات في هذا النوع من الأسر يعتبرن غريبات عن الوحدة العائلية، وتندرج تحت هذا النمط صورتين من الأسر وهي (الأسر الممتدة) وقد عرفنا بها سابقاً، والأسر النووية ذات الزيجات المتعددة.<sup>4</sup>

#### د- الأسرة المشتركة:

<sup>1</sup> محمد نبيل جامع، علم الاجتماع الأسري وتحليل التوافق الزوجي والعنف الأسري، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2010م، ص 70.

<sup>2</sup> حسن عبد الحميد رشوان، الأسرة والمجتمع - دراسة في علم الاجتماع الأسرة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص 35.

<sup>3</sup> فهمي سليم الغزوي آخرون، المرجع السابق، ص 218.

<sup>4</sup> محمد علي سلامة، المرجع السابق، ص 48.



تمتد الأسرة في بعض المجتمعات أفقياً، بدلا من الامتداد الرأسى بين الأجيال في الأسرة الممتدة، حيث يعيش في الأسرة المشتركة كوحدة واحدة الإخوان مع زوجاتهم وأطفالهم في وحدة معيشية واحدة، أو تعيش الأخوات مع أزواجهن وأطفالهم في وحدة معيشية واحدة.<sup>1</sup>

ثانياً: العلاقات الأسرية الجزائرية:

### 1- التطور التاريخي للأسرة الجزائرية:

لقد تعرضت الأسرة الجزائرية للعديد من التغيرات أثرت على بنيتها وشكلها، ومن أهم هذه التغيرات نذكر:<sup>2</sup>

#### ➤ الهجرة إلى المدينة:

باعتبار أن المدينة أصبحت تمثل قطبا صناعيا ومركزا للتقدم والتطور الاجتماعي والتكنولوجيا، جعلت منها انتقال ونزوح من طرف الكثيرين بحثا عن عمل ومستوى معيشي أرقى، حيث كان للنزوح جذورا من قبل الاستقلال أي منذ عهد الاستعمار، حيث شغلت المساكن التي تركها الأوروبيون، وكان هذا من بين العوامل في تقلص العائلة التقليدية الجزائرية، بمعنى أن السكن الأوروبي فرض نوعا من التشكيلة الأسرية، فانقسمت العائلة الكبيرة المهاجرة بحكم نوعية السكن ذو المساحة الصغيرة والهندسة المعمارية الأوروبية، فأصبحت خاضعة لمتطلبات الحياة الجديدة والتزاماتها الكثيرة.

#### ➤ التطور الاقتصادي:

يعتبر التطور الاقتصادي أو التصنيع مؤثرا في انقسام الأسر التقليدية إلى أسر نووية حيث أدى إلى تغيير نظام العائلة المتسعة، لقد أحدث التصنيع تغييرات جذرية على المجتمع الجزائري، حيث فتح الأبواب أمام اليد العاملة مما انعكس على مستوى تفكير الشباب ومواقفهم المختلفة، فكانت طريقة تفكيرهم وآرائهم تختلف عن طريقة أو تفكير آبائهم وأجدادهم، إذ أن الشباب الذي يستقل بعمله يجب أيضا أن يستقل بحياته ومن هنا يطمح إلى تكوين أسرة زواجية مستقلة.

#### ➤ خروج المرأة إلى مجال العمل:

<sup>1</sup> محمد نبيل جامع، المرجع السابق، ص 71.

<sup>2</sup> فيروز ماسي زارقة، الأسرة والانحراف بين النظرية والتطبيق؟، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ص

لقد كان دور المرأة في الأسرة التقليدية ينحصر في طاعة الرجل والعمل على إرضائه عن طريق الامتثال لجميع أوامره، سواء كان الأب أو الزوج، إضافة إلى القيام بالأعمال المنزلية وإنجاب الأطفال ورعايتهم.

ومع التطور الاجتماعي الذي عرفه المجتمع الجزائري أصبح للمرأة الحق في التعليم الذي مكنها من فرض وجودها كطرف فاعل ومنتج الأمر الذي سمح لها بالدخول في مجال العمل الاقتصادي، غير أن هذا الحق قد سبب لها عدة متاعب من أهمها: الإجهاد النفسي والعصبي، القيام بوظيفتين في نفس الوقت، نقص الرعاية الكافية بالأولاد الشيء الذي أدى إلى ظهور مجموعة من المشاكل الاجتماعية من أهمها التفكك الأسري وكثرة حالات الطلاق بين العاملات، الرسوب المدرسي وانحراف الأبناء.

ويمكن تقسيم الأسرة الجزائرية بعد التغيرات التي عرفت إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

#### ✓ الأسرة المحافظة:

وهي الأسرة التي توجد بأعداد كثيرة في المناطق الريفية وتقل في المدن والمناطق الحضرية، وتتميز بتماسكها بالقيم، والمحافظة على العادات والتقاليد والالتزام بالعرف والقوانين الاجتماعية.

#### ✓ الأسرة الوسيطة أو الانتقالية:

وهي التي تجمع بين الأفكار المحافظة والعصرية والحداثة، وتوجد في المدن بكثرة وفي المناطق شبه الحضرية، ويمثل هذا النوع من الأسر الأسرة التي هاجرت من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية والشبه حضرية بحثاً عن العمل.

#### ✓ الأسرة المتطورة:

وهذا النوع شبه منعدم في القرى والأرياف، ويكاد ينعدم في المدن فهو بنسبة قليلة، حيث تتميز الأسرة في هذا النوع بالفتح على الثقافة الأوروبية الغربية والعالم الخارجي بصفة عامة مع عدم تمسكها بعادات وتقاليد المجتمع.

#### 2- أشكال وخصائص الأسرة الجزائرية:

#### ✓ الأسرة التقليدية:

<sup>1</sup> فيروز ماسي زرارة، المرجع السابق، ص 208.

تتكون بنائياً من ثلاث أجيال فأكثر بمعنى أنها تضم الأبوين، الأبناء غير المتزوجين والأبناء المتزوجين وزوجاتهم وأطفالهم، حيث يشرف على شؤونهم كبير العائلة، ويعيش الأخوة المتزوجين وغير المتزوجين في توافق وانسجام حتى ولو كان ظاهرياً فقط، ويكون للابن الأكبر نوع من السلطة تعود إليه كاملة بعد وفاة الوالد، حيث يصبح هو المسؤول عن إدارة و تسيير شؤون الأسرة ويحافظ على وحدتها وتماسكها.<sup>1</sup>

#### \* خصائص الأسرة التقليدية:

تتصف الأسرة التقليدية الجزائرية بمجموعة من الخصائص التي جعلتها تختلف عن غيرها من الأسر فيما يلي:<sup>2</sup>

- تمتاز الأسرة التقليدية بالامتداد وكثرة عدد أفرادها، وهذا ما تشير إليه الإحصائيات حيث يوجد أربعون فرداً في الأسرة الواحدة، نظراً لزيادة النسل وانضمام بعض ذوي القرية لهذه الأسرة.
- تتميز بنوع من الثبات والاستقرار بالرغم من تعاقب الأجيال، حيث تبقى الأسرة تحافظ على شخصيتها المعنوية ومسؤولياتها اتجاه الأفراد.
- يغلب على الأسرة التقليدية الصفة التكاملية نتيجة الاكتفاء الذاتي، أي وجود الأسرة الكبيرة كوحدة اجتماعية واقتصادية في نفس الوقت، كما أن الأسرة التقليدية تعتمد على نفسها من حيث الإنتاج والاستهلاك البسيط الذي يقوم على الضروريات.
- أن الفرد في الأسرة التقليدية يعتمد على البيئة المحلية في محيط الأسرة الكبيرة طول حياته حيث تكون علاقات التعاون والإخاء والتضامن الآلي والمحبة هي السائدة.
- كما تتميز الأسرة التقليدية بالتقارب المكاني الذي يعتبر فرصة للتقارب الاجتماعي بين الأفراد، ويسهل الأمر على رب الأسرة والمسؤول عن شؤونها، بملاحظة ومراقبة ومحاسبة الأفراد على أي انحراف أو تمرد على القيم والقواعد الاجتماعية للأسرة.
- الامتثال للعرف الاجتماعي والقواعد الإسلامية الموروثة، حيث تعطى للعرف أهمية كبيرة في تحديد وضبط السلوك الاجتماعي داخلها، والخارج عن العرف أو المنحرف عن ضوابط ومحددات

<sup>1</sup> فيروز ماسي زرارقة، المرجع السابق، ص 209.

<sup>2</sup> محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائري، 1990م، ص 87.

الأسرة ينبذ اجتماعياً و يصبح عنصراً مرضياً في الأسرة تجب مساعدته على الرجوع إلى قيم الجماعة والامتثال لها أو أنه سوف يتعرض إلى العقاب بنوعيه المعوي والمادي.

- أن الزواج يتم على أساس التوافق بين الأُسرتين وليس الزوجين، ولما كان الاختيار الزوجي من طرف الأسرة، فغالبا ما تنشأ خلافات كبيرة بين الزوجين لعدم التفاهم بينهما مما يؤثر على الجو العام للأسرة والأبناء الذي يحدث لهم نوعاً من الصراع النفسي نتيجة للجو العائلي غير المستقر.

### ✓ الأسرة الحضرية:

الأسرة الحضرية هي التي تسكن المدينة، واكتسبت أنماطاً جديدة من السلوكات والقيم والعادات، كما أنها تتميز بسرعة تغييرها وتناقص عدد أفرادها وضعف السلطة الأبوية، وهي تتكون من الأب والأم والأطفال.

\***خصائص الأسرة الحضرية:** نظراً للتغير الاجتماعي الذي يشهده المجتمع الجزائري ودخول عناصر ثقافية غريبة عن عاداته وتقاليده وأعرافه، فإن بناء الأسرة ووظيفتها قد تأثر بهذا التغير وتحول نمط الأسرة التقليدي إلى نمط آخر جيد يسمى النمط الحضري الذي يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- أنها أسرة متغيرة تتصف بقلة أفرادها وضعف السلطة الأبوية حيث تتكون من الأب والأم والأطفال.
- تتصف الأسرة الحضرية بتنوع نشاطاتها، فكل فرد فيها نشاطاته وأعماله التي يميل إليها ويرغب في إنجازها (تقسيم العمل) كما تسود صفة التعاقدية في العلاقات بين الأفراد وفي حياتهم داخل الأسرة.
- ضعف الروابط الاجتماعية بين أفراد الأسرة الواحدة، حيث أنه لا يوجد مجال للتعاون والتساند التلقائي، فكل تعاون بين الأفراد تجده مبنياً على أساس المصلحة الفردية التي تغطي بشكل بارز في هذا النوع من الأسر.
- يتميز أفراد الأسرة الحضرية بقدر من التعليم والثقافة حيث أتيحت لهم فرصة التعليم ومستوى أفضل من التنشئة الاجتماعية يقوم على أساليب وطرق تربية حديثة، سواء في الأسرة - خاصة

<sup>1</sup> فيروز مامي زرارقة، المرجع السابق، ص 211.

إذا كان الوالدان على مستوى تعليمي مقبول - أو في مؤسسات اجتماعية أخرى كالمدراس ودور الحضانة والمعاهد ووسائل الترفيه.

- تعمل الأسرة الحضري على منح فرصة للتعليم لكل من الذكر والأنثى مما نتج عنه دخول البنات إلى النظام التربوي بما فيه التعليم العالي، ومنه أيضا خروجها للعمل الذي سمح لها بتقلد مناصب هامة في المجتمع، مع عدم تخليها عن بعض وظائفها التقليدية كالتدبير المنزلي ورعاية الأبناء.
- أصبحت الأسرة الحضرية أكثر تفتحاً على العالم الخارجي أو المجتمع وذلك بسبب الطابع الاجتماعي للمدينة التي تعتبر مركز الحداثة والتجديد، والانتشار الواسع لأماكن قضاء وقت الفراغ والترفيه الذي سمح بتكوين علاقات وصدقات مختلفة.
- أما فيما يخص عادات الزواج فلم يتغير جذرياً عما كان عليه في الأسرة التقليدية، ولكنه لم يعد مجرد اتفاق بين أسرتين وإنما أصبح يقوم على التوافق وحرية اختيار الشريك الذي يحتم على الزوجين تحمل مسؤولية هذا الاختيار، وهكذا أصبح المقبولون على الزواج في المجتمع الجزائري لديهم حرية في قبول أو رفض هذا الارتباط.

### 3- الخصوصية الثقافية للأسرة الجزائرية:

على الرغم من أن النظام الأسري يختلف من مجتمع لآخر إلا أن هناك خصائص مشتركة وفي بعض الأحيان موحدة فيها بعض الأنظمة الأسرية نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- الأسرة ظاهرة ذات وجود عالمي، فقد وجدت في جميع المجتمعات وفي كل مراحل النمو الاجتماعي، لهذا هي أكثر الظواهر الاجتماعية عموما وانتشاراً، وهي أساس الاستقرار في الحياة الاجتماعية.

<sup>1</sup> قارة ساسية، الأسرة والسلوك الإنحراقي للمراهق - دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ التعليم الثانوي بثانوية كل من أحمد باي وعبد الحميد ابن باديس - بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012م، ص 53.

• الأسرة بالضرورة جماعة محدودة الحجم ومن اصغر هيئات المجتمع، و نلاحظ أن الإقامة المشتركة والالتزامات القانونية والاقتصادية والاجتماعية المتبادلة بين أفرادها هي قواعد أساسية لقيام هذه الوحدة الاجتماعية.

• تمثل الأسرة حلقة من التأثير المتبادل بين التأثير والتأثير ببقية الأنظمة الاجتماعية في المجتمع، فإن صلاحية الأسرة كنظام اجتماعي يعكس صورة إيجابية على بقية النظم الاجتماعية، أن اختلال النظام الأسري يعكس صدى سلبي على النظم الاجتماعية الأخرى في المجتمع.

• إن الأسرة هي الوسط الذي يحقق الفرد اشباعاته الطبيعية والاجتماعية منها بصورة شرعية يقرها المجتمع وذلك تحقيقاً لبقاء النوع، وتحقيقاً لغاية الوجود الاجتماعي وإشباعاً لعواطف الأبوة والأمومة والأخوة.

• تمتاز الأسرة بأنها تمارس قواعد للضبط الاجتماعي على أفرادها ويتم الضبط الاجتماعي على أفرادها من خلال التنشئة الاجتماعية التي توفرها الأسرة لأفرادها.

• الأسرة وحدة إحصائية، أي يمكن تتخذ أساساً لإجراء الإحصائيات المتعلقة بعدد السكان ومستوى معيشتهم، حيث تساعد الدولة على رسم سياستها العمرانية وعلى فهم صحيح لطبيعة الحياة الأسرية.

• هي الوسط -أي الأسرة- الذي اصطلح عليه المجتمع لإشباع غرائز الإنسان ودوافعه الطبيعية والاجتماعية، وذلك مثل: حب الحياة وبقاء النوع، وتحقيق الدوافع الغريزية والجنسية والانفعالات الاجتماعية.

ومن خلال الخصائص العامة للأسرة الإنسانية يمكننا القول أن الأسرة الجزائرية كغيرها من الأنظمة عرفت تحولات اقتصادية وثقافية واجتماعية وحتى تربوية ، تركت آثارها الواضحة على البناء الاجتماعي ككل وذلك بسبب التغير الذي شمل كل من شكلها والعلاقات الاجتماعية والمكانة والأدوار لأعضائها ما جعلها تتباين بخصوصية ثقافية واجتماعية، تميزها عن غيرها من الأسر العربية خاصة وفي هذا السياق يمكن عرض خصائص ووظائف الأسرة الجزائرية في إطار تحولها من نمط ممتد إلى نمط نووي، أو كما هو معروف من نمط تقليدي إلى نمط حديث من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قارة ساسية، المرجع نفسه، ص 55.

- أنها أسرة موسعة حيث تعيش في أحضانها عدة عائلات زواجية وتحت سقف واحد "الدار الكبرى" عند الحضر و"الخيمة الكبرى" عند البدو، إذ نجد من 20 إلى 60 وأكثر يعيشون جماعياً.
- هي أسرة بطريفية، الأب فيها والجد هو القائد الروحي للجماعة الأسرية، وينظم فيها أمور تسيير التراث الجماعي، وله مرتبة خاصة تسمح له بالحفاظ وغالباً بواسطة نظام محكم على تماسك الجماعة المنزلية.
- هي عائلة أكناتية النسب، وأنها جماعة عصبية توجد بذكور يملكون ويرثون ويمثلون السلطة والجاه والشرف، بهم تنشأ الأسرة وإليهم كل ما يتعلق بها من تنظيم أو تسيير أو قرار، وانتماء المرأة (الأم) يبقى لأبيها، وينتقل الميراث من الأب إلى الابن الأكبر عادة، حتى يحافظ على صفة الانقسام للميراث من خلال القاعدة التي تنص على "حق الشفاعة" والمتمثل في إبعاد كل الغرياء على أن يصبحوا شركاء في الملكية.
- كما أنها أسرة غير منقسمة، أي أن الأب له مهنة ومسؤولية على الأبناء (البنات يتركن المنزل العائلي عند الزواج)، والأبناء المنحدرون من أبنائه، والأبناء المنحدرون من أبناء أبنائه فالخلف الذكور يترك الدار الكبيرة، ويكون عدداً من الخلايا مقابلاً لعدد الأزواج، وبعد الاستقلال احتفظت الأسرة بشكلها الواسع القائم على أساس الروابط الدموية، وبوظيفتها الاقتصادية "الإنتاج الزراعي والحرفي من أجل الاستهلاك والاستخدام الذاتي"، والوظيفة التربوية والعاطفية والروحية، فضلاً عن الوظيفة البيولوجية التي تتسم "بكثرة الإنجاب".
- الزواج المفضل هو الزواج الداخلي.
- الأسرة الجزائرية أسرة سلالية في الاعتقاد السائد أن وجود الإنسان لأجل الإنجاب والحفاظ على العرق.
- العلاقات الاجتماعية داخلها علاقات أخوية، فالجماعة تمحي كل الأحاسيس السلبية وتعزز الشعور بالألفة والأخوة.
- غير أن هذه الخصائص عرفت نوع من التغيير والتطور فالأسرة الأمس ليست بأسرة اليوم وهذا لا يعني بالفصل التام حيث وبرغم الحداثة والعصرنة التي طرأت عليها إلا أنها لازالت تحافظ على النمط

التقليدي في بعض جوانب خصائصها الثقافية والاجتماعية، ومن مظاهر التطورات التي عرفت في ظل جملة التغيرات والتي مسّت مختلف الميادين هي :

- أنها أسرة متغيرة تتصف بقلة عدد أفرادها، بمعنى تقلص حجمها حيث كانت أسرة ممتدة وأصبحت أسرة نووية، هذه الأخيرة التي تستقر عموماً في الوسط الحضري، إضافة إلى ضعف السلطة الأبوية.
  - تتسم بتنوع نشاطاتها، فكل فرد فيها له نشاطاته وأعماله التي يميل إليها ويرغب في إنجازها (تقسيم العمل).
  - ضعف الروابط الاجتماعية بين أفراد الأسرة الواحد حيث أنه لا يوجد مجال للتعاون أو التساند التلقائي، فكل تعاون بين الأفراد مبني على أساس المصلحة الفردية التي تغطي بشكل واسع في هذا النوع من الأسر، كما أن العلاقة بين الآباء والأبناء أيضاً تتسم بالمرونة وحرية التعبير.
  - أما من الجانب الاقتصادي فقد تطور النظام الاقتصادي للأسرة الجزائرية من اقتصاد كان يعتمد على الاكتفاء الذاتي، أي أن الأسرة كانت تعتمد على نفسها من حيث الإنتاج والاستهلاك البسيط الذي يقوم على الضروريات إلى اقتصاد يقوم على الاستهلاك الجماعي.
  - أما في ما يخص عادات الزواج فلم يتغير جذرياً عما كان عليه في الأسرة التقليدية، لكنه لم يعد مجرد اتفاق أسرتين وإنما أصبح يقوم على التوافق وحرية الاختيار للشريك الذي يحتم على الزوجين مسؤوليات هذا الاختيار، وبالتالي فالمقبلون على الزواج في المجتمع الجزائري لهم حرية القبول والرفض لهذا الارتباط .
- وعلى الرغم من أن الأسرة الجزائرية أخذت الطابع النووي من حيث حجمها واستقلالها الاقتصادي والاجتماعي إلا أنها مازالت متصلة بالأسرة الممتدة من حيث العلاقات القرابية التي تربطها، ومن حيث تماسكها بقيمتها وعاداتها .

ثالثاً: المداخل النظرية لدراسة الأسرة:

### 1- مدخل سوسيولوجي إلى الأسرة:

يمكن عرض وجهات نظر بعض علماء الاجتماع حول الأسرة من منظور سوسيولوجي وهي كالاتي:



## ■ أوجيست كونت:

الأسرة في نظر "أوجيست كونت" هي الخلية الأولى في جسم المجتمع، وهي النقطة الأولى التي يبدأ منها التطور، ويمكن مقارنتها في طبيعتها وجوهر وجودها بالخلية الحية في التركيب البيولوجي للكائن الحي، وهي أول وسط طبيعي واجتماعي نشأ فيه الفرد وتلقى عنه المكونات الأولى لثقافته ولغته وتراثه الاجتماعي.<sup>1</sup>

وتكلم "كونت" عن وظائف الأسرة وأكد على وظيفتها الأسرية، لأنها في نظره اتحاد طبيعة أخلاقية، أما وظيفتها العقلية فتابعة ومرتبة على وظيفتها الأخلاقية، لأن في نظره الدعامة الأساسية في تكوين الأسرة في العاطفة التلقائية والميل الطبيعي بين الجنسين.

لهذا نجد "أوجيست" يرد معظم العلاقات الاجتماعية في محيط الأسرة إلى الوظيفة الأخلاقية وذلك من خلال الميل المتبادل بين الزوجين من ناحية والأولاد من ناحية أخرى، والألفة والوحدة التي تربط بين أفراد هذا المجتمع الصغير، ثم تربية الأولاد والنزعة الدينية التي يغرسها الأبوان في أولادهما.

ويرى "كونت" من أجل تحقيق هذه الوظيفة لا بد أن تتجه نحو المثال الأخلاقي أو الكمال الأخلاقي، وتدريب نفسها على مقتضياته حتى تقيم بين عناصرها انسجاماً أو توازناً بين الميول الذاتية والغيرية.<sup>2</sup>

كما أكد كذلك على الوظيفة التربوية للأسرة وتتلخص في أن الطفل يظل منذ ولادته حتى السن السابعة في حضانة أمه، وفي هاته المرحلة تتولى تمرين قواه وملاكاته بالتدرج، وتغرس فيه الفصائل الأخلاقية ومبادئ الدين، ويجب أن تنبه فيه الروح الاجتماعية وتزوده بقدر كبير من المعرفة المتصلة بتاريخه القومي والآداب العامة والفنون والتراث الاجتماعي بصفة عامة.

كما أكد "كونت" كذلك على الوظيفة الثالثة للأسرة وهي الوظيفة الدينية، فهي التي توجه وتشرف على ما سماه "العبادة الأسرية" وذلك بفضل وظيفة الأم لأنها الرباط الحي الذي يربط الحي بالمجتمع وهي مركز العواطف والوجدانيات، ولذلك فهي الأمانة على تلقين الحدث مبادئ الدين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مصطفى الخشاب، دراسات في الاجتماع العائلي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985م، ص32.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 34، (بتصرف).

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص 34، (بتصرف).

## ■ هيرت سبنسر:

يعتبر "هيرت سبنسر" الأسرة وحدة بيولوجية واجتماعية، وتتشكل طبيعة الأسرة بطبيعة الحياة الاجتماعية السائدة، ويعتبر "سبنسر" الأسرة بصفة عامة هي خلاصة الجنس وهي المرأة التي تعكس قدراته وخصائصه الموروثة وهذا بوصفها خلية بيولوجية واجتماعية تتأثر بعوامل البيئة والوراثة ومقومات التنافس على البقاء.

وهي في المجتمعات المستقرة المتطورة تقوم بدور خطير بصدد التربية بمختلف مفاهيمها (بدنية وعملية ودينية وأخلاقية واجتماعية و تعليمية).<sup>1</sup>

## ■ سمندر:

يرى "سمندر" أن الطبيعة زودت الرجال والنساء بجاذبية كانت سببا في بقاء ودوام الجنس البشري، وقد أدت هذه الجاذبية الطبيعية إلى الزواج، غير أن الزواج لم يكن نتيجة طبيعية لهذه العاطفة الجنسية فحسب، ولكن كن زيادة على ذلك مظهرا للتعاون والإبقاء على وجود الذات وحفظ الكيان الاجتماعي.

هذا وقد فرق "سمندر" بين الأسرة والزواج، بحيث يرى أن الأسرة عبارة عن صورة مصغرة للمجتمع يرتبط أعضاؤها معا في المسكن والعمل والمأكل والخضوع لنظام ما، في حين أن الزواج هو عبارة عن ارتباط بين رجل وامرأة للتعاون على تحقيق الضرورات المعيشية وإنجاب الأطفال في نطاق الإطار الاجتماعي طالما كان ارتباطهما قائماً ومستمراً.<sup>2</sup>

كما عرض "سمندر" مظاهر الانحلال في الأسرة الحديثة، وناقش فكرة الطلاق، ونادى بأن سياسة الباب المفتوح في الطلاق ستؤدي إلى انحلال الروابط الاجتماعية وفساد الحياة الاجتماعية بالإجمال، فدعى إلى تدعيم الزواج الثنائي (وحدانية الزوج والزوجة).

## 2- النظرية البنائية الوظيفية:

ينصب التركيز في إطار النظرية الوظيفية في دراستها للأسرة على الأجزاء التي يتكون منها النسق الأسري في ارتباطها مع بعضها البعض، عن طريق التفاعل والتساند الوظيفي، مع الاهتمام بكل

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 37، (بتصرف).

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 41، (بتصرف).

جزء و عنصر في النسق باعتباره مؤدياً لوظيفة ما في النسق الكلي أو معوقاته، كذلك الاهتمام يتجه إلى تناول العمليات الداخلية في الأسرة والعلاقات التي تربط بين النسق الأسري والأنساق الخارجية.

وينقسم الدارسون للأسرة في إطار النظرية البنائية الوظيفية إلى اتجاهين: اتجاه يهتم بالتحليل على مستوى الوحدات الكبرى، بينما الثاني يركز في تحليله على الوحدات الصغرى، أي في الوقت الذي يهتم فيه الاتجاه الأول بالأسرة كمؤسسة داخل المجتمع الكبير، يهتم الثاني بالعمليات الداخلية للأسرة، إلا أن كلا الاتجاهين يركزان على العلاقة المتداخلة بين الأسرة والبيئة المحيطة بها وينظران إلى الأسرة على أنها كيان أو مؤسسة عرضة دائماً للتأثر بالبيئة الخارجية.<sup>1</sup>

إن النظرية البنائية الوظيفية لا تهتم بالبحث عن أصل الأسرة وتطورها، بل تنظر إليها بوصفها نسقاً اجتماعياً ذا أجزاء مكونة يربط بينها التفاعل، والإعتماد المتبادل، فضلاً عن دراسة العلاقة بين الأجزاء والكل.

وتهتم هذه النظرية أيضاً بدراسة أثر وظائف الأسرة في ديمومة الكيان الاجتماعي، وتهدف إلى توضيح الترابط الوظيفي بين النسق الأسري<sup>(\*)</sup>، وبقية أنساق المجتمع الأخرى، وتركز أيضاً على دراسة الترابط المنطقي بين الأدوار الأساسية التي تتكون منها الأسرة ومنها دور الأب، والأم، والإبن، والإبنة، وعلى أثر هذه الأدوار على تطور الأسرة والجماعة، والمجتمع الكبير، ولهذا فإن النظرية البنائية الوظيفية تهدف باختصار إلى دراسة السلوك الأسري في محيط إسهاماته في بقاء النسق الأسري.<sup>3</sup>

### 3- نظرية الصراع:

تعتبر هذه النظرية من النظريات الاجتماعية التي اهتمت بدراسة إذ حاول علماءها تطبيق مبادئهم في دراسة الزواج والأسرة، لذا وجه أنصار هذه النظرية اهتمامهم للكشف عن كيفية استغلال الأفراد داخل الأسرة قوتهم في سبيل تحقيق أهدافهم وغاياتهم، لكنهم لم يعتبروا العلاقات الأسرية كنوع من

<sup>1</sup> رابح درواش، علم اجتماع العائلة، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2012م، ص 103.

<sup>(\*)</sup> يعرف النسق أنه وحدتان أو أكثر مترابطة بحيث إذا حدث تغير في أي وحدة منهما سيتبع ذلك بالضرورة تغير في حالة الوحدة الأخرى، مما يتبعه أيضاً تغيرات في الوحدات التالية.

<sup>3</sup> عبد القادر القصير، المرجع السابق، ص 59.

الصراع الطبقي، حيث الرجل يمثل الطبقة الحاكمة، والمرأة تمثل الطبقة المحكومة ولكنهم حاولوا معرفة كيف يحاول كل فرد من أفراد الأسرة استغلال إمكانياته المتاحة للوصول إلى غايته.

وحاول أصحاب هذا المدخل دراسة العلاقات الزوجية والعلاقات الوالدية بين أفراد الأسرة الواحدة واعتبروا أن الصراع داخل الأسرة ما هو إلا شكل من أشكال استخدام القوة ضد الآخرين محاولين معرفة مصادر قوة كل فرد من أفراد الأسرة، وكيف يستغلها في التأثير على اتخاذ القرارات، ومن أمثلة ذلك كيف يمكن للمرأة التأثير على القرارات داخل الأسرة لخدمة مصالحها أو ما هي الوسائل التي يستخدمها الأبناء للتأثير على قرارات الأسرة رغم ضعفهم.

ومن أبرز ممثلي هذا المدخل "كارل ماركس" و"إنجلز" حيث عكست تصوراتهم عن الأسرة كغيرهم من علماء القرن التاسع عشر، عندما حاولوا دراسة الأسرة من منظور تطوري تاريخي وربطها بأنماط الإنتاج المتغير، فلقد ناقش "إنجلز" خلال دراسته للتاريخ البشري كل من العلاقات الجنسية وعمليات إنجاب الأطفال، كما حددت أيضا نظم الزواج والحياة الأسرية والسبب يرجع إلى سيطرة الطبقات الحاكمة والمالكة لوسائل الإنتاج، التي تتحكم في وضع القوانين واللوائح المنظمة للطبقات الاجتماعية الفقيرة، وتشريع قوانين تحكم علاقاتهم الزوجية والأسرية بل أيضا تتحكم في إعداد و حجم الأسر.. إلخ.

ولكن خلال عقد الستينات والسبعينات ظهرت مجموعة من الكتابات والتحليلات الرأسمالية، ومحولة الطبقات الرأسمالية إعادة وضع التشريعات الاجتماعية والانتقادية والتلقائية من أجل حماية مصالحها وحرصها الشديد على امتلاك الثروة، والتحكم في وسائل الإنتاج، ومن ثم أصبحت الأسرة باعتبارها الوحدة الاجتماعية المنتجة لسلع الرأسمالية الأساسية، وهي تزويد الطبقة الرأسمالية بالقوى العاملة الرخيصة كما أن الطبقات العاملة لا تملك القدرة على المفاوضات في حالة تعرض أبنائها للطرد من العمل ولهذا تتضمن الطبقات المالكة السيطرة على الأجور وحجم العمالة وطلباتها المستمرة على الأنواع من العمالة المهرة، وذلك عن طريق امتلاكها لوسائل إنتاج القوى العاملة مثل المدارس والجامعات وغيرها.

إن هذا المدخل لا يعكس الواقع الحقيقي للأسرة بل يتناول جزءاً من هذا الواقع، وهو يعبر عن مشكلة اجتماعية أسرية قائمة في المجتمع الرأسمالي، وكانت هذه الفترة (العقد السادس من القرن 20) حافلة بالحركات النسوية والتنظيمات التي تدافع عن حقوق المرأة.

إن ما ذهبت إليه هذه النظرية لا يمكن إغفاله بأي حال من الأحوال وصحيح أن الصراع يمكن أن يكون أساس العلاقات الإنسانية ولكن ليس أساس العلاقات الأسرية، ذلك لأنهم أغفلوا العديد من المفاهيم النبيلة التي توجه سلوك الأفراد في الأسرة الواحدة، ومن جهة أخرى أنه ليس دائماً الاختلاف يؤدي إلى تضارب مصالح الأفراد، فقد يؤدي هذا الاختلاف إلى التكامل والترابط بين أفراد الأسرة علماً أنه وعلى الرغم من أن أفراد الأسرة يحرصون دائماً على إخفاء خلافاتهم ومشكلاتهم وإكمال التكامل والترابط إلا أنه يمكن قياس الصراع في علاقاتهم ، وهذا ما يتجلى من خلال تصرفات وسلوكيات أفرادها.<sup>1</sup>

#### 4- نظرية التفاعلية الرمزية:

لا شك أن التفاعلية الرمزية تعتبر من أكثر الاتجاهات استخداماً في مجال علم الاجتماع الأسري خلال العشرين سنة ماضية، لأن صغر حجم الأسرة قد مكن من إجراء بحوث متعمقة وبكثرة على عمليات التفاعل داخل الأسرة.

ويركز هذا الإتجاه على دراسة العلاقات بين الزوج والزوجة وبين الوالدين والأولاد، فهو ينظر إلى الأسرة على أنها وحدة من الشخصيات المتفاعلة لأن الشخصية في نظر أصحاب هذا الإتجاه ليست كيانا ثابتاً، بل هي مفهوم ديناميكي، والأسرة هي شيء معاش ومتغير وتام، فاتجاه التفاعلية الرمزية يفسر الأسرة من خلال عمليات التفاعل، وهذه العمليات تتكون من أداء الدور، وعلاقات المكانة ومشكلات الإتصال، ومتخذي القرارات وعمليات التنشئة فالتركيز هنا يكون على الأسرة كعملية وليست كوحدة استاتيكية بالإضافة إلى ذلك تعد هذه النظريات منطلق نفسي واجتماعي تستند إلى أعمال "جورج هاربرت ميد" و"هاربرت بلومر" و"إرفنج كوفمان"، حيث يركز هؤلاء على كشف العمليات الاجتماعية التي تقوم داخل الأسرة واستقصاء الأفعال. المحسوسة للأشخاص المركزيين على أهمية المعاني وتعريفات المواقف والرموز والتفسيرات ذلك أن التفاعل بين بني الإنسان وفقاً لهذه النظرية يتم عن طريق استخدام الرموز وتفسيرها والتحقق من معاني أفعال الآخرين وعند استخدام هذه النظرية كمدخل يعني ذلك التركيز على دور العلاقات الحميمة داخل الأسرة في التأثير على تفكير الفرد وعلى التفسيرات والمعاني التي يكونها على المواقف المختلفة، ولا يوجه علماء التفاعل الرمزي اهتمامهم لفكرة الريح والخسارة ودورهما في توجيه سلوك الأفراد، كما يرى ذلك زعماء التبادل الاجتماعي، لأنهم لا يؤمنون بأن السعي وراء الريح هو المبدأ

<sup>1</sup>ساسية قارة ، المرجع السابق، ص ص ، ، 41 ، 40.

الأساسي الذي يوجه سلوك الفرد، ولكن المهم هو فهم الفرد وتفسيره للمواقف عقليا، فالإنسان الوليد حسب هذا المدخل هو شبه اجتماعي وليس بالكامل، ويتحول هذا الأخير إلى كائن اجتماعي بعدما يخضع لمؤثرات عملية التفاعل الاجتماعي التي تحصل بينه وبين أسرته عبر التنشئة الاجتماعية التي يتعلم بها ويكتسب دوره وأدوار الآخرين وتصوراتهم نحوه، إذ بذلك يتولد عنده الشعور بذاته وما ينعكس عنها عند غيره من المحيطين به وفي ضوء أحكامهم "السلبية والإيجابية" تتأسس فيه اللبنة الأساسية لنمط شخصيته.

إذن نظرية التفاعل الرمزي تركز على محاولة تفسير سلوك الأفراد كما ينضبط ويتأثر ويتحدد عن طريق المجتمع، كما تركز من ناحية أخرى على الوسيلة أو الطريقة التي ينعكس بها سلوك الأفراد على الجماعات والبناءات الاجتماعية في المجتمع، وبصورة أدق يتركز الاهتمام على تفسير كيفية انضباط أعضاء الأسرة عن طريق جماعتهم الأسرية، وكذلك تفسير المعاني والتفاعلات المشتركة التي تعتبر لب السلوك الزوجي والأسري.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يرى "هيل HILL" و"هانسن HANSEN" أن المفهوم الثقافي للأسرة يتبنى الموقف التالي:<sup>2</sup>

أن إدراك الفرد للمعايير وتوقعات الدور تجعله ملتزما في سلوكه بأعضاء الجماعة، سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، ويحدد الفرد هذه التوقعات في أي موقف تبعا لمصدرها (الجماعة المرجعية) وبناء على تصوره الذاتي، وعندما يتمكن من ذلك يقوم بدوره، وتتم دراسة الأسرة الآن من خلال تحليل التفاعلات العنوية والصريحة (تفاعل القيان بالأدوار بين أفراد الأسرة) القائمة في هذا البناء.<sup>3</sup>

كما قدم "ويلارد ويلر WILLARD WALLER" مؤلف بعنوان "الأسرة تفسير ديناميكي" وفيه قسم تجربة الأسرة إلى خمسة مراحل وهي (الحياة في الأسرة الوالدية (أسرة التوجيه)، التودد والمغازلة والحب، السنة الأولى للزواج، الأبوية، مرحلة العش الخالي)، إلا أن فكرته عن ضرورة تبادل الغزل قبل الزواج أصبحت في الوقت الحالي موضع نظر بسبب ما يكتنفها من مظاهر المساومة أو الاتفاق.

<sup>1</sup> أساسية قارة ، المرجع السابق، ص 42.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 157.

<sup>3</sup> سناء الخولي، الأسرة و الحياة العائلية، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2009م، ص 156.

وقد أصبح هذا الإطار مرجعياً رئيسياً لكثير من الأبحاث الحالية التي تهتم بالأشخاص داخل محيط الأسرة، وهو الأمر الذي أدى إلى توجيه عناية كبيرة إلى علاقات الزوج بالزوجة والآباء بالأبناء، والأدوار والقواعد التي تحكمها، والموقف الزواجي، وتمثل التنشئة الاجتماعية من جانب آخر محوراً هاماً في مدخل التفاعل الرمزي لما لها من أهمية في التنظيم الأسري.

فنظرية التفاعل الرمزي لا تقتصر على الأدوار وإنما تهتم ببعض المشاكل مثل المركز وعلاقات المركز الداخلية، التي تصبح أساس أنماط السلطة وعمليات الاتصال والصراع، وحل المشاكل واتخاذ القرارات والمظاهر المختلفة الأخرى لتفاعل الأسرة، والعمليات المتعددة التي تبدأ بالزواج وتنتهي بالطلاق.

## 2/ العلاقات القرابية.

### أولاً: ماهية القرابة:

#### 1- تعريف القرابة:

يعرفها لغوياً "ابن منظور" على الشكل التالي: "القرابة والقربى: الدنو في النسب، والقربة في الدم وهي في الأصل مصدر، وفي الترتيل العزيز (والجار ذي القربى) وما بينهما مقربة ومقربة، أي قرابة، وأقارب الرجل وأقربوه عشيرته الأذنون، ويستند ابن منظور إلى الآية: {وأندر محببتك الأقربين} ويقول بيني وبينه قرابة وقرب وقربى ومقربة ومقربة، وهم أقاربي وأقربائي، والعامّة تقول هو قرابتي، وهم قراباتي، وفي هذا يقول جل جلاله: (قل لا أسألكم عليه أجراً إلا المودة في القربى)، أي إلا أن يودوني في قرابتي أي في قرابتي منكم، ويقال: فلان ذو قرابتي، وذو قرابة مني، وذو مقربة، وذو قربي مني، قال الله تعالى: {يتبما ذا مقربة}، والتقرب التدني إلى الشيء والتوصل إلى إنسان بقربه أو بحق، والقرابة الدنو".<sup>1</sup>

ويعرف "فوكس" القرابة بما يلي: "ولا تعني القرابة في علم الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع علاقات العائلة والزواج، وإنما تعني أيضاً علاقات المصاهرة، فالعلاقة هي علاقة دموية والمصاهرة هي علاقة زواجية،

<sup>1</sup> ابن منظور، المرجع السابق، ص ص 665-666.

فعلاقة الأب بابنه هي علاقة قرابية، وعلاقة الزوج بزوجته هي علاقة مصاهرة، والطفل وليد أبويه وعلاقته القرابية يمكن أن تقتضي من خلالهما.<sup>1</sup>

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن القرابة مسألة مركبة من شقين هما الشق البيولوجي والشق الاجتماعي، وهذا ما يوضحه مارتن سيقلان بقوله: "يقوم مفهوم القرابة على جانبين أساسيين ومتكاملين في نفس الوقت، الجانب البيولوجي (الدموي) والجانب الاجتماعي، فهو ينظر إلى مصطلح القرابة أنه لا يقوم على الروابط الدموية فقط، بل يتعدى ذلك إلى علاقات اجتماعية من نوع آخر هي ما نسميها علاقات الأصهار."<sup>2</sup>

كما أوضح "ريفرز" أن "القرابة اعتراف وقبول اجتماعي للروابط البيولوجية، وقوة القرابة تعبر عن العلاقات الاجتماعية في مصطلح بيولوجي."<sup>3</sup>

ويرى "وليام ستيفن" أن الجماعات القرابية تخلق روابط إجتماعية، ونوعاً من التكامل في المجتمع وخاصة في المجتمع التقليدي نظراً للدور الذي تقوم به روابط القرابة بمعناها الواسع في حياة الأفراد والمجتمع ككل.<sup>4</sup>

وقد قام العديد من العلماء أمثال "ميردوك" و"بارسونز" و"بوسارد" و"ووفرنليش" بدراسة العلاقات القرابية على أسس وتحليلات مختلفة، نخلص من هذه الدراسات بحقائق أهمها:

- أن كل فرد بالغ عادة ما ينتمي إلى أسرتين (الموجهة والتناسلية) فهو ابن أو ابنة أو أخ أو أخت في الأولى، وزوج أو زوجة أو أب أو أم في الثانية.

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، العائلة والقرابة والزواج - دراسة تحليلية في تغير نظم العائلة والقرابة والزواج في المجتمع العربي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1981م، ص 19.

<sup>2</sup> - Martin Segalin, **sociologie de la famille**, Naney, cooll, ved, Armand colin, 1981, p 12.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأنثروبولوجيا في المجال التطبيقي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989م، ص 103.

<sup>4</sup> فاتن محمد شريف، الأسرة والقرابة - دراسات في الأنثروبولوجيا الاجتماعية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص 26.



- يؤدي عضوية الفرد في أسرتين نوويتين إلى نشوء أنساق القرابة، وكل شخص هو حلقة وصل بين أعضاء أسرته الموجهة وأعضاء أسرته التتاسلية، هذا فضلاً عن أن تتنازل فروع هذه العلاقات يربط أعداداً من الأفراد بعضهم ببعض عن طريق الروابط القرابية.<sup>1</sup>
- يطلق إصطلاح الأقارب الأصليين أو أقارب بالدرجة الأولى على المنتمين إلى نفس الأسرة النووية للفرد (والده، والدته، إخوته، أخواته) في أسرته الموجهة، (الزوج، الزوجة، الإبن، الإبنة) في أسرته التتاسلية، وسيكون لكل منهم أقاربهم الأصليين الذين لا يمكن أن ينتسبوا إلى الأقارب الأصليين للشخص ذاته وهذا ما يطلق عليه الأقارب الثانويون وهم يصلون إلى 33 نمط.<sup>2</sup>
- ويشير "معن خليل عمر" في كتابه "علم إجتماع الأسرة" أن القرابة تمثل مؤسسة اجتماعية داخل الكيان (النسق) الإجتماعي العربي لأنها تربط العربي بنسبه وأقربائه لدرجة تصل إلى أنه لا يستطيع أن يتخذ قرار عائلي يخصه أو يخص علاته بأقربائه ما لم يستشر وجهات ورموز أقاربه ويأخذ بآرائهم ويساهم في مناشط أقربائه في الأفراح والأفراح.<sup>3</sup>
- بمعنى أن القرابة تمارس على الفرد العربي نفوذها وتأثيراتها العرفية وإذا خالفها أو خرج عنها فإن مكانته الإجتماعية تهبط بهم ويبعد عن أصحاب القرار في نسبه وباقي الأنساب في المؤسسة القرابية وقد يحرم من مكاسب مالية أو مهنية أو حرفية مضافاً إلى هبوط مكانته الإجتماعية.

## 2- أنواع و أنظمة القرابة:

صنف علماء الأنثروبولوجيا نوعين من القرابة وهما على النحو التالي:

### النوع الأول: القرابة البيولوجية الطبيعية (الدموية):

قرابة الدم هي التي تكون بين الأشخاص الذين ينتسبون إلى نفس السلف سواء كان هذا السلف ذكراً أو أنثى وفي هذه القرابة نميز بين القرابة الأولية والقرابة الثانوية.

<sup>1</sup> بهاء الدين خليل تركية، علم الإجتماع العائلي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م، ص 73.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف الضبع، علم الإجتماع العائلي، ط 1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013م، ص 51.

<sup>3</sup> معن خليل عمر، علم إجتماع الأسرة، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص 163.

فالقربة الأولية هي العلاقة التي تربط الوالدين بالأبناء أو تلك التي تربط بين الأم والأب والأخ، بينما القربة الثانوية هي تلك العلاقة الدموية التي تشخص من خلال الجد المشترك، فالمنحدرين من جد مشترك هم أعضاء الجماعات الدموية، فانتماء الفرد لأبويه يخوله أن يكون عضواً في جماعتين دمويتين.<sup>1</sup>

### النوع الثاني: القربة الاجتماعية:

فإلى جانب العلاقات القرابية الحقيقية توجد العلاقات القرابية الاجتماعية غير الحقيقية، إذ يميز علماء الأنثروبولوجيا بين العلاقات النشوئية التكوينية والعلاقات القرابية التي هي من وضع المجتمع، بحكم النظم الثقافية القرابية، والتي تبنى عليها التزامات مماثلة لتلك التي تبنى على روابط الدم في بعض المجتمعات.

فقد يطلق على شخص كلمة (أب) دون أن يكون أباً حقيقياً و دون أن يكون له حق في الاتصال بالأم، وإنما المسألة تتعلق بالتقاليد والآداب العامة.<sup>2</sup>

وإلى جانب هذين النوعين توجد أنواع أخرى من أنواع القربة نذكرها باختصار فيما يلي:

### 1- القربة عن طريق المصاهرة:

وهي العلاقات الناتجة عن الزواج و القرابة، في هذه الحالة تقوم على أساس المصاهرة والأقارب هم الأصهار، وهم ينقسمون إلى مراتب قرابية مختلفة، أي تختلف في درجة قربها الشخصي.<sup>3</sup>

وتتمثل علاقات المصاهرة في العلاقات التي تربط بين الزوج والزوجة وتربطهما بالحماة والحمو، وزوجة الأخ أو زوج الأخت، وكذلك إخوة الزوج والزوجة، وغيرهم من الأشخاص المرتبطين معهما برابط المصاهرة.

<sup>1</sup> نجاة ناصر، ظاهرة زواج الأقارب و علاقته بالأمراض الوراثية/ منطقة تلمسان نموذجا، مقارنة أنثروبولوجية بيولوجية،

رسالة ماجستير في أنثروبولوجيا الصحة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم الثقافة الشعبية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012م، ص 47.

<sup>2</sup> نجاة ناصر، المرجع السابق، ص 47.

<sup>3</sup> علياء شكري، الاتجاهات المعاصرة في دراسة الأسرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1993م، ص 60.

## 2- القرابة المصطنعة:

ونعني بمصطنعة أي أنها ليست دموية ولكن من ناحية حرارة وقوة العلاقات، فهي من صنع المجتمع كعلاقة التبني التي يختلف الحقوق والامتيازات الممنوحة للطفل المتبني والالتزامات المطلوبة منه حسب ثقافة كل مجتمع.

فالأصل هو إقرار المجتمع للحقوق والواجبات وصناعة العلاقة، لأن هناك علاقات قرابة دموية حقيقية لا يقرها المجتمع رغم أنها حقيقية أي لا يعترف بها ولا تصبح علاقة شرعية كالعلاقة بين الطفل الوليد وبقية أقاربه، إذا كان الميلاد بيولوجيا فقط لأن هناك ميلاد آخر هو الميلاد الاجتماعي الذي يستوجب ممارسة بعض الطقوس الاجتماعية أو الدينية، وهذه الطقوس ترتبط بعملية الاعتراف الاجتماعي أو الشرعي بالمولود.

ونظام القرابة المصطنعة موجود في المجتمعات البدائية كما هو موجود في المجتمعات المعاصرة وخلعت القوانين الوضعية وضعاً قانونياً محدداً<sup>1</sup>.

## 3- وظائف القرابة:

إن القرابة بصفاتها مجموعة من نسق العلاقات التي تربط الأقارب بأفراد الأسرة، فإن لهذه العلاقات وظيفتان أساسيتان نوضحهما فيما يأتي:

## ✓ وظيفة الدعم المتبادل:

"تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة التي يقوم بها النسق القرابي وبخاصة في المجتمع العربي إذ تخلق العلاقات القوية بين الأقارب في هذا المجتمع التزامات متبادلة، فنجد أن الأقارب يساعدون بعضهم البعض عند زواج أحدهم، ويقومون بتقديم القروض فيما بينهم عند الحاجة، وتوضح دراسة مجيد الحاج على مدينة (شفا عمر) الفلسطينية أن النسق القرابي في هذه المدينة قد تدعم وتقوى في ظروف الاحتلال الإسرائيلي وبخاصة فيما يتعلق بدوره الاجتماعي والسياسي، ويشمل الدور الاجتماعي الزواج الداخلي، أو القرابي، والتدعيم المتبادل، أما الدور السياسي فيشمل العمل كوحدة

<sup>1</sup> علياء شكري، المرجع السابق، ص 82.

متماسكة، ولكن في المجتمعات الصناعية الغربية ضعفت العلاقة القرابية نتيجة التصنيع الواسع وزيادة استقلالية الأسر النووية عن الأقارب".<sup>1</sup>

#### ✓ وظيفة المحافظة على الهوية:

"نتيجة لقوة العلاقات القرابية في بعض المجتمعات، وبخاصة في المجتمع العربي يشعر أعضاء الجماعة القرابية بأنهم جماعة مميزة عليها أن تحافظ على هويتها إزاء الجماعات الأخرى فيرى الفرد على الشعور بالانتماء إلى جماعته القرابية التي يحمل اسمها، والتي توجب عليه أن يبذل جهده ليرفع من شأنها، مما يخلق توحدًا بين الفرد وجماعته القرابية بحيث يشعر الفرد أن ذاته جزء من ذات أكبر هي الجماعة القرابية.

وتؤدي الزيارات المتبادلة دورًا مهمًا في خلق هذا التوحد، كما وينتج الاحتفاظ بشجرة العائلة والتأكيد المستمر على مكانة كل فرد في هذه الشجرة في خلق هذا التوحد وتدعيمه.

أما في المجتمعات الصناعية الغربية فالجماعة القرابية لا تقوم بهذه الوظيفة، ويعود ذلك إلى ضعف العلاقات بين أعضاء الأسرة، وبين الأقارب".<sup>2</sup>

#### 4- الدوائر القرابية في الجزائر:

قام كل من "ديكلواتر" و"ديزي" بدراسة العلاقات داخل الأسرة الجزائرية، ومن خلالها تم تحديد الدوائر القرابية والتي ساعدت على ترتيب وتحديد العلاقات القرابية وهي:<sup>3</sup>

أ- **القرابة الابتدائية:** وتتضمن الأب والأم والأخ والأخ المتزوج وأبنائه، والأخ غير المتزوج والجد والجددة.

ب- **القرابة الثانوية:** والمتمثلة في العم وأبنائه، أحفاده، أولاد العم.

ج- **القرابة من الأم:** تتكون من الخال والخالة وأبنائهما وكذا الجد والجددة من ناحية الأم.

<sup>1</sup> نخبة من المتخصصين، **مبادئ علم الاجتماع**، المرجع السابق، ص 27.

<sup>2</sup> نخبة من المتخصصين، **مبادئ علم الاجتماع**، المرجع السابق، ص 28.

<sup>3</sup> نجاة ناصر، المرجع السابق، ص ص 87.

د- القرابة الانتسابية: وتتمثل في قرابة الأسلاف من ناحية الذكور أي الجد ووالد الجد إلى جيلين أو ثلاثة أجيال مباشرة.

ذ- قرابة بني العم: وتتكون من الأسلاف في خط ذكوري من الأجداد للجيل الرابع والخامس والسادس إلى غاية الوصول إلى الجد المشترك، وهؤلاء ينحدرون من بني الأعمام من الدرجة الرابعة والخامسة والسادسة إلى غاية تجاوز العلاقة الدموية إلى القرابة الخيالية.

ر- القرابة الإنكثائية (الذكورية): هذه القرابة تتحدد على مستوى القرابة الإبتدائية والثانوية فهي تخص كلا من العم وأولادهما، تقوم هذه الدوائر القرابية بدور حاسم ومباشر في حياة الفرد خاصة القرابة الإبتدائية والثانوية وأمومية منها، وهذه الدوائر تحتل مكانة كبيرة في المجتمع الجزائري، فالقرابة ما هي إلا نسق من القيم والقواعد الأخلاقية وكذا الحقوق والواجبات، والتي يصبح الفرد من خلالها يمثل مركز قوة بالنسبة للعلاقات القرابية، فهو الذي يدفعها للتآزر أو التنافر أو الابتعاد.

### ثانياً: مظاهر التواصل القرابي بالمجتمع:

تتجسد مظاهر التواصل القرابي في سلسلة من الممارسات الإجتماعية والتي تعد كمؤشرات لهذا التواصل نذكر أهمها في الآتي:

#### 1- الزيارات العائلية:

تعتبر الزيارات المتبادلة بين الأقارب وسيلة ناجعة لتحقيق عدة أغراض مادية ومعنوية تؤدي إلى توطيد الروابط بينهم ودوامها، حيث أن عامل البعد أو القرب عن العائلة بالنسبة لإقامة الأسرة لا أثر له في حالة دوام هذه الزيارات بينهم، وتهدف هذه الأخيرة إلى اللقاء وجهاً لوجه معهم كلما سمحت الظروف لأفراد الجماعات القرابية، وأغلب الزيارات المكثفة بين الأقارب تكون بين الأبناء والأولياء والأشقاء، ثم تليها الزيارات مع الأجداد والأعمام والأخوال وأبنائهم، وتليها بدرجة أقل الزيارات مع غيرهم من الأقارب، زيادة إلى المكالمات الهاتفية التي تدعم هذه الزيارات من خلال الأخبار المتداولة بين الأقارب، وتكون أغلب هذه الزيارات بين الأقارب للإطمئنان على بعضهم من جهة، وخلال المناسبات والإحتفالات الإجتماعية كالأعياد والأعراس والحفلات ومناسبات النجاح، أو مرض أو وفاة من جهة أخرى، حيث أن الأسرة لا تتأخر عن تهنئة أو مواساة أقاربها، فهي تقف سناً لأقاربها في السراء والضراء، فأساس هذه

الزيارات المكثفة هو الإحترام والواجب اتجاههم، فمن خلال هذه الزيارات يبرز مدى تمسك الأسرة بأقاربها القريبين أو البعيدين منهم، وبمختلف الأوساط.

## 2- تقديم المساعدات المعنوية والمادية:

تنتشر أنواع المساعدات بين الأقارب بوجه عام، وذلك لأن الفرد مهما استطاع أن يحقق من منزلة اجتماعية كبيرة، ومهما كانت ظروفه المادية، فإنه لا يستطيع العيش بعزلة عن أهله وأقاربه، ومن أهم هذه المظاهر وهو تبادل المساعدات سواء كانت مادية أو معنوية ما يدل على استمرار أشكال التضامن العائلي، وتعتبر هذه المساعدات المتبادلة بينهم عن الانشغال الدائم عن أحوالهم.

وبالنسبة للمساعدات المعنوية فإنها تمثل الإعانة الأكثر تداولاً بين الأسرة وأهلها ومختلف أقاربها وهي تتخذ أشكالاً متعددة، كإعانة المريض وواجب العناية به، خاصة اتجاه الأقارب المباشرين منهم، ورعاية الأطفال الصغار في حالة غياب الوالدين معاً، وكما نجد مساعدات عند الإقبال على تحضير الأعراس والأفراح، أو الوقوف بجانب الأقارب عاطفياً ومالياً أثناء المآتم، أو تقديم الهدايا خلال المناسبات، إضافة إلى تقديم النصح والمشورة والتضامن بينهم عند حدوث أزمات عويصة، ما يدل على مدى التماسك والرابطة القوية بين الأقارب سواء في السراء أو الضراء.

أما فيما يتعلق بالمساعدات المادية فهي نادراً ما تحدث وفي حالة مرور الأقارب بأزمات مادية صعبة تتطلب تدخل الأقارب قبل غيرهم من الغرباء، وغالباً ما تكون هذه المساعدات بين الأبناء وأوليائهم، أو مع أشقائهم والأقارب الآخرين كالأعمام والأخوال، أو حتى مع الأقارب البعيدين المحتاجين وأوضاعهم المادية والصحية مزرية، وبهذا فإن الأقارب يعتمدون على بعضهم البعض في إطار هذا الجانب ويعتبرونه شيء طبيعي بحكم ضرورة المحافظة على الحقوق والواجبات والالتزامات القائمة بينهم.

## 3- تبادل المصالح والخدمات:

في ظل تعقد الحياة الحديثة أصبح تبادل المصالح والخدمات يقوم أساساً وبدرجة عالية بين الأقارب والأصدقاء أو الزملاء، حيث أن كل فرد يسعى اليوم لقضاء مصالحه ومصالح أهله وذويه ومعارفه وتقديم الخدمات لهم كلما تيسر له ذلك، فالأولوية القصوى في منح الخدمات وقضاء الحاجات تكون للأقارب، وبهذا أصبحت شبكة العلاقات الأسرية القرابية التي تقوم على هذا النوع من التواصل والترابط، ومن أكثر المصالح والخدمات المتبادلة بين الأسرة وأقاربها هي توفير مناصب العمل للأبناء

سواء المتحصّلين على الشهادات والكفاءات المهنية، أو للذين لا يمتلكون هذه الإمتيازات ، ومنه فإن أغلب الأفراد يستعينون بالأقارب عند الرغبة في الحصول على عمل، إلى جانب استعانة البعض على معارفهم وأصدقائهم لتحقيق مصالحهم، كما أن الأقارب يعطون الأولوية دائماً لذويهم وأصدقائهم الذين يبادلونهم نفس المصالح والخدمات في إنجاز مصالحهم وحاجاتهم، كما يتبادل الأقارب المصالح والخدمات ذات الطابع الاجتماعي داخل العائلة كتقديم المساعدة في حالة المرض أو العجز، أو مساعدة الأهل عند إنجاز نشاط منزلي يستلزم جهد ووقت، أو رعاية القريبة التي تشرف على الولادة، وكل هذه الخدمات السالفة الذكر يحرص الأقارب على تأديتها وفقاً لإمكاناتها المادية وظروفهم الاجتماعية.

### ثالثاً: نظريات القرابة:

#### 1- نظرية النسب:

سيطرت نظرية النسب أو الانحدار القرابي طوال الفترة بين الثلاثينيات والستينيات، وارتبطت أساساً بأعمال عالم الأنثروبولوجيا المتخصص في الدراسات الإفريقية "ماير فوتس" والدراسات النظرية أن التناسل لا الزواج هو الذي يضمن استمرارية وتماسك المجموعات البشرية الأساسية التي يتألف منها المجتمع، فاستمرارية وتضامن المجموعات البشرية يقومان على أنظمة القرابة المنبثقة من سلالاتي الأب والأم، من هنا يلعب النسب الدور الأساس فيما نطلق عليه اسم النظام الاجتماعي بأبعاده الاقتصادية والثقافية والرمزية والاتصالية.

ويذهب أنصار نظرية النسب أو الانحدار القرابي إلا أن نظم القرابة هي التي تضمن استمرار وجود جماعات ككيانات سياسية عبر الزمن، ويعني هذا أن العلاقات داخل الجماعات القرابية يجب أن تتأسس وتستمر من خلال صلات الانحدار القرابي الحقيقية أو المتخيلة التي يمكن إرجاعها إلى أحد الوالدين أو كلاهما، فبؤرة الاهتمام هنا هي العلاقة بين الأب والابن والعلاقات بين الأخوة.<sup>1</sup>

#### 2- نظرية ابن خلدون:

<sup>1</sup> نجاة ناصر، المرجع السابق، ص 42.

يرجع الفضل الكبير لعبد الرحمن "ابن خلدون" إذ سبق له أن انتبه إلى القرابة في مجال حديثه عن العصبية، ووضع بذور نظرية متكاملة نقلها عنه الكثير من المستشرقين وخاصة "روبرتسون سميث" لكي تنتقل بعد ذلك إلى علماء الأنثروبولوجيا البريطانيين وخاصة "إيفانز بريتشارد".

واستطاع أن يدرك بفكره الثاقب أثناء معالجته لموضوع العصبية أهمية القرابة وعلاقتها بالسياسة والحكم والدفاع في المجتمعات التي عايشها وخبرها تماما، واعتبر العصبية محرك التاريخ، والعصبية هي الرابطة المعنوية التي تربط ذوي القربى والأرحام بعضهم ببعض، وتعني الترابط والاتحاد، وهذه الصورة هي التي اهتم بها "ابن خلدون"، فاتخذ من رابطة العصبية موضوعا لدراسة شاملة وعميقة يستعرض أشكالها وصورها المختلفة، من أجل تحقيق هذا الغرض، فإن ابن خلدون وفاء منه لمنهج الاستقصاء وحرصا منه على أن يفهم لا أن يصف فقط يستخدم بغية الوقوف على مفهوم العصبية مجموعة من المفاهيم الفرعية التي لها علاقة مباشرة بديناميكا الألفة ونذكر من بين هذه المفاهيم الفرعية، النسب (قرابة السلف والنسل والالتحام والشرف والحسب والحلف والولاء والبيت والرئاسة).

وفي إطار استعراض صور وأشكال العصبية يقدم لنا ابن خلدون بادئ الأمر هذه العصبية في حالتها الأصلية التي تميزها القرابة الدموية حيث يظل الفرد محافظا على نسبه الأصلي.

ولاحظ "ابن خلدون" على المجتمعات المغربية أن الحي المغربي الذي تتجلى فيه العصبية في طورها الأول هو مساكنه بالنسبة للخارج، فالحي المغربي حي منطو على نفسه فهو جمهورية أبناء العم، والزواج يتم بين أفراد الجماعة الأصلية، فالأمر في هذه الحالة يتعلق بقرابة العصب الثنائية قرابة من جانب الأم وقرابة من جانب الأب الذي ليس سوى ابن العم الشقيق لزوجته، وتتطوي العصبية في مستواها الأول على عناصر ثلاثة متطابقة، عنصر بيئوي (البادية)، وعنصر إحيائي (النسب الثنائي) وأخيرا عنصر أخلاقي (الوقار).

وتتطوي العصبية على "العنصر البيئوي" أي البادية تولد العصبية، "وتصبح حاجة ضرورية للبدو للدفاع عن النفس، وهو سلاح دفاعي ذاتي ووقائي، يهدف إلى حماية التجمعات القبلية في أحياء البادية ونواحيها حيث تتعدم حماية الدولة، مما يفرض على السكان أن يوجدوا التنظيم المناسب لحماية أرواحهم و أموالهم و أعراضهم.



أما العنصر الإحيائي فيتمثل في قوة النسب الذي يحدث الالتحام و التواصل من أجل النعمة والتحدي للعدوان والظلم في بيئة تتسم بالقسوة.

العنصر الأخلاقي يتجلى في وجود أفراد طاعنين في السن يوحون على الدوام بالوقار، فالعصبية في شكلها الأول حسب نظرية ابن خلدون هي المبرر للترابط والالتحام أين يكون فيها النسب واضحاً وصحيحاً وليس موهوماً أو متخيلاً.

أما في المستوى الثاني للعصبية فينتقل فيها النسب إلى الإجماعي، وابن خلدون في هذه الحالة غير معني بقضية النسب في حديثه عن العصبية، "وقد أوضح في مواطن كثيرة أن الغاية من النسب ثمرته وليس حقيقته، وثمرته هي الالتحام، فإذا تحقق ذلك الالتحام برزت العصبية وتجاهلت الأجيال اللاحقة حقيقة النسب وأصله وأقرت مبدأ تساقط الأنساب عن طريق القرابة والحلف والولاء والفرار من قبيلة لأخرى بسبب بعض الجنايات.

أما الشكل الأخير من العصبية وهو شكل خاص بالمدينة أو العصبية داخل الأسوار، وأوضح "ابن خلدون" ذلك بقوله: "إذا نزل الهرم بالدولة وتقلص ظل الدولة عن القاصية احتاج أهل أمصارها إلى القيام على أمرهم والنظر في حماية بلدهم، ورجعوا إلى الشورى، وتميز العلية عن السفلة والنفوس بطابعها متطاوله إلى الغلب والرياسة، فتطمح المشيخة -خلاء الجو من السلطان والدولة القاهرة إلى الإستبداد- وينازع كل صاحبه ويستوصلون بالأتباع من الموالي والشيع والأحلاف ويبدلون ما في أيديهم للأوغاد والأوشاب فيعصوا صبوا كل لصاحبه"<sup>1</sup>.

أي أن أهل المدن يدخلون في صراع يولد نزاع ضار بينهم، ليتمكن واحد منهم فقط من تأكيد سيطرته على كل الآخرين الأغنياء منهم والفقراء، وهذا الإختلاف في التوازن يدخل أهل المدينة في صراع الطبقات.

فالقرابة التي تحدث عنها "ابن خلدون" في معرض حديثه عن العصبية في مجتمعات المغرب العربي، وتتناول تطوراتها لكي تشكل في الأخير ما يعرف بالدولة، أي الإنتقال من المجتمع البدوي إلى المجتمع الحضري، فظاهرة النسب في المستوى الأول للعصبية تميزها (القرابة الدموية) أين يظل الفرد متحفظاً

<sup>1</sup>نجاة ناصر، المرجع السابق، ص 43.

بنسبه الأصلي، أما المستوى الثاني من العصبية، فإن الفرد فيها متحفظاً بنسبه الأصلي ويتضامن مع القبيلة الحليفة وهذا ما يولد عصبية مزدوجة، وبطبيعة الحال العصبية الأولى أقوى من الثانية لأنها تستند إلى روابط الدم على الرغم من أنها وهمية، وهي ضرورية لتشكل روابط اجتماعية.

### 3- نظرية التحالف "كلود ليفي ستروس":

نظرية الزواج أو التحالف والتي أوجدها "كلود ليفي ستروس"، وهي نظرية قائمة على أساس دراسة للبنيات الأساسية للقرابة القائمة على مبدأ المصاهرة والاتحاد، وتقوم نظريته على نقطتين اثنتين هما:

أ- ذرة القرابة: ويقصد بها "ستراوس" أصغر وحدة في القرابة يمكن ملاحظتها على الإنسان، وهي قائمة على ثلاثة أنواع من العلاقات:

- العلاقة بين الزوج والزوجة.
- العلاقة بين الأخ والأخت الشقيقين.
- أو بين ولد من جهة، ووالد ووالدة من جهة أخرى.

وهذا في نظر "ستراوس" هو الشكل الأساسي والأهم للعلاقات القرابية لدى البشر، حيث يتفرع عنها كل العلاقات القرابية الأخرى بشكل أوسع.

وقد ركز "ستراوس" على الدور الذي تلعبه الزوجة في الأسرة وفي تكوين العلاقات القرابية، حيث يرى أن المرأة بانقالها عند أهل زوجها تنقل معها كل ثقافة وقيم أسرتها، ومن خلال تبادل هذه الثقافة تنشأ القرابات بين الناس.

2- قانون زنا المحارم: وتعتبر هذه النقطة هي الركيزة الثانية والمكملة لنظرية الزواج عند "ستراوس"، حيث يعتبر أن مفهوم الزنا عند المجتمعات هو من أقدم المفاهيم التي تأسست عليه ثقافة القرابة، وهو الحد الفاصل بين العالم الإنساني والطبيعة.

حيث ينظر "ستراوس" إلى المجتمع أنه مبني على محظور زنا المحارم والذي هو في مفهومه علاقة جنسية بين أفراد تربطهم علاقة قرابية تصل إلى مستوى التحريم، فهي بذلك قانون عام للتبادل بين الجماعات القرابية التي تفرض الزواج الخارجي بدل الداخلي.

والقربة عند "ستراوس" نوعان: أولية ومركبة، فالأولية هو ما عبر عنه بأنه يحكمه قانون زنا المحارم الذي يوجب على الفرد أن يتزوج من نفس جماعته وفق قواعد اجتماعية محددة ومحكومة بهذا القانون.

بينما القربة المركبة فهي التي لا تعتمد في تكوينها على المبدأ الأول أي زنا المحارم، ففي هذا النوع يختار الفرد شريك الحياة خارج هذا الإطار، مما ينشئ علاقات قرابية أكثر توسعا، وهو المعمول به حالياً في المجتمعات المعاصرة.<sup>1</sup>

### 3/ العلاقات مع الجيران.

أولاً: ماهية الجيرة:

#### 1- تعريف الجوار:

أ- لغةً: الجوار - بكسر الجيم - مصدر " جاور " يقال جاور جواراً ومُجاورة أيضاً، ومن معاني "الجوار" ما يلي:<sup>2</sup>

1- المساكنة والملاصقة ، يقال : جاور الرجل مُجاورة و جواراً و جُوراً - والكسر أفصح - ساكنه.

2- العهد والأمان، كأن يعطي الرجل غيره ذمة فيكون بها جاره.

3- الاعتكاف في المسجد، أما المجاورة بمكة والمدينة فيراد بها المقام مطلقاً غير ملتزم بشرائط الاعتكاف الشرعي.

ومن "الجوار" الجار، ويطلق على معان، منها: المجاورة في المسكن، والشريك في العقار، والمقاسم، والحليف، والناصر، والجار: الشريك في التجارة، مفاوضة كانت الشركة أو عنانا.

<sup>1</sup> نجاة ناصر، المرجع السابق، ص 38.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن أحمد بن محمد بن فايح ، أحكام الجوار في الفقه الإسلامي، ط1 ، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، جدة ، المملكة العربية السعودية، 1995م ، ص 22 .

ويقال لامرأة الرجل: جازء، وهو جازؤها، لأنه يُجبرها ويمنعها حتى لا يُعتدى عليها، والجارّة: الضرة من المجاورة بينهما، أي أنها ترى حُسنها فتُغيضُها بذلك، والجمع أجوار وجيرة وجيران والجمع: أجوار وجيرة وجيران .

والجار من الأسماء المتضايقة فإن الجار لا يكون جارا إلا وغيره جار له كالأخ والصديق.

#### ب - إصطلاحاً:

تعرف الجيرة بأنها: "الجيرة هي أصغر وحدة اجتماعية في المجتمع المحلي الحضري، يسودها نمط العلاقات الأولية التي تسمح بالتآلف، ويصاحبها تجانس يسمح بوجود جماعة اجتماعية أولية تتميز بإحساس قوي بالشعور الذاتي وتقوم هذه العلاقات بدور واضح في الضبط الاجتماعي غير الرسمي".<sup>1</sup>

ويعرف الأستاذ الفرنسي "ديمون كوريت" الجيرة بأنها: "إقامة السكان قرب بعضهم البعض وهؤلاء السكان غالبا ما يتعاشرون ويتزاورون ويتعاونون فيما بينهم".<sup>2</sup>

من المعروف أن جماعة الجيرة تتميز بالقرب المكاني للأعضاء مما يجعلهم يتقابلون لأنهم يعيشون متقاربين أحدهم من الآخر، ويعد ذلك شكلا من أشكال الإتصال اليومي ، وغالبا ما يحتلون نفس المستوى الاجتماعي، ويذهبون إلى نفس دور العبادة ، وقد يعملون في نفس النمط الوظيفي.<sup>3</sup>

ويعرفها "كولي" بما يلي: "الجيرة هي جماعة أولية متألّفة لديها ذاكرة مشتركة وتتقاسم أفكار ولديها شعور قويا بالإنتماء".

ويُعرف الجوار بأنه: "النطاق أو الحيز المكاني أو الجغرافي الذي يتجاور فيه الأشخاص أو الأموال أيا كانت طبيعتها وسواء كانت متلاصقة أو غير متلاصقة، والذي يتحدد بالمدى الذي يمكن أن يصل إليه أداء الأنشطة المجاورة والذي يختلف تبعا لذلك من حالة إلى أخرى بحسب هذه".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمد حسن الغامري، ثقافة الفقر - دراسة في أنثروبولوجية التنمية الحضارية، المركز العربي للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، دون سنة، ص 198.

<sup>2</sup> عبد القادر القصير ، المرجع سابق، ص 180.

<sup>3</sup> محمد عبده محجوب وفاتن محمد شريف، التراث الشعبي - دراسة ميدانية في مجتمعات ريفية و بدوية، ط 1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008م، ص 188.

ويختلف معنى الجوار في الريف عنه في المدينة، لما لكل من المجتمعين من المزايا والخصائص، فبينما نجد أن الحدود المادية بين الجيران في الريف ملاحظة وملموسة، عكس ما هو مشاهد في المدينة من التقارب الفيزيقي بين الجيران، إلا أن هذا لا يعني اطرادا أن هذا التقارب والتباعد المادي يؤثر سلبا وإجاليا على العلاقات بين الجيران، فقد نجد أن المجتمع الريفي علاقات الجيرة فيه قوية لدرجة الاعتقاد بأنهم من عائلة واحدة.

بينما برغم التقارب المادي بين الجيران في المدينة إلا أنخ قد تسود علاقاتهم الجفوة والبعد، وخاصة إذا أخت في الاعتبار أن هذا القرب المادي قد يكون مزعجا للبعض مما يجعله عدائيا اتجاه جيرانه أو انطوائيا، فالجار في المدينة حاضر لكنه غير مرئي.

واسم الجار يشمل المسلم والكافر، والعابد والفاسق، والصديق والعدو، والغريب والبلدي، والنافع والضار، والقريب والأجنبي، والأقرب داراً والأبعد.

وله مراتب بعضها أعلى من بعض: فأعلاها من اجتمعت فيه الصفات الأول كلها، ثم أكثرها، وهلم جراً إلى الواحد... وعكسه من اجتمعت فيه الصفات الأخرى كذلك، فيعطى كلُّ حقه بحسب حاله، وقد تتعارض صفتان أو أكثر فيرجح أو يساوي.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق من تعريفات للجيرة يمكننا تقديم التعريف التالي: الجيرة هي إقامة مجموعة من السكان في مكان بالقرب من بعضهم البعض، سواء كانت بينهم علاقات قرابة أو ينتمون إلى نفس الأصول أو يختلفون فيها وهؤلاء السكان غالبا ما يتعاشرون ويتزاورون ويتعاونون فيما بينهم، حيث تقوم بينهم مجموعة من العلاقات التي تسمح بالتآلف وتقوم هذه العلاقات بدور مهم في عملية الضبط الاجتماعي غير الرسمي.

## 2- أهمية الجوار:

<sup>1</sup> عواطف زرار، مسؤولية مالك العقار عن مضار الجوار غير المألوفة في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013م، ص 41.

<sup>2</sup> علي حسن علي عبد الحميد، حقوق الجار في صحيح السنة والآثار، ط 2، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1994م، ص 12.

إن التجمع هو القاعدة التي تسير عليها الكائنات جميعاً، سواء منها الحيوانية أو الإنسانية وهو العامل الهام الذي يعين الكائنات في التغلب على مصاعب الطبيعة وعلى التكيف بالبيئة والإستفادة منها إلى أقصى حد، ويبين "جيدنيجز" هذه الحقيقة في كتابه "مبادئ علم الاجتماع" يقول إن درجة معينة من تجمع الكائنات وتجاورها شرط ضروري لتطور الحياة الاجتماعية فلكي يتم الإتصال والتعاون المتبادل وتتسأ الروابط المختلفة، يجب أن يكون هناك تقارب وتجاور، ولعل أهم عوامل الإنسجام هو التقارب الطبيعي ومقدار الإحتكاك بين الناس.<sup>1</sup>

إن الميل للإجتمع هو ميل طبيعي امتلكه الإنسان منذ بدئ الخليقة ومنذ أن وجد الإنسان على الأرض، ووجد معه ميله الطبيعي للإلتقاء مع أبناء جنسه، وعليه فإن من يتأمل الحياة الاجتماعية تأملاً كاملاً موضوعياً يجد أنه لا غنى للكائنات الإنسانية إذا ما أردت أن تبقى وتستمر عن وجود روابط إنسانية تجمع بينهما وتنظم حياتها.

ويرى ابن خلدون أن التجاور صلة متواترة في الإنسانية، حيث يعتبر أن هناك حالات بدائية وحالات حضارية لا تقتصر على الإنسان الفرد بل هي نابعة من ضرورة تعاونية مع أخيه الإنسان للنهوض بحالته الجديدة في بيئته التي تختلف دائماً كيفاً وكماً، حيث تتراء له كصورة وإشكال تختلف عما ألفه في موطنه الأول، فتزداد معرفته بالأرض وما فيه، ولاسيما ما يلاقيه من تجارب تختلف عن تجربته في مجتمع سابق وهذا يعود إلى اختلاف المحيط والطبيعة وتجوب الإنسان تكون لعوامل كثيرة قد تكون ذاتية أو مشتركة.

فالجار هو أقرب الناس إلى مسكنك والذي يعلم عنك ما لا يعلمه غيره وهو أسرع الناس استجابة لك في جميع مناسباتك، سواء في فرحك أو في حزنك، وقديماً قالوا "الجار قبل الدار".

فأهمية الجوار تنبثق من الطبيعة الاجتماعية للإنسان فإنه لا يتصور أن يعيش الإنسان وحده بمعزل عن الباقيين من بني جنسه، ومن هنا ظهرت الجيرة والحاجة إليها لتبادل العون ونظم الحياة.

وكذلك يمكن أن نلاحظ أهمية الجوار من خلال الحقوق المقررة للجار في مختلف الشرائع والأنظمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>1</sup> السيد محمد بدوي، المجتمع والمشكلات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988م، ص 19.

- ترك أذى الجار.
- حماية الجار: ويشمل حمايته في نفسه وماله وممتلكاته وعرضه.
- الإحسان إلى الجار: بتفقد حاله و السؤال عنه بين الفينة والأخرى حفاظا على العلاقة الطيبة وتنشيتا لروح الوحدة داخل المجتمع.
- الصبر على أذى الجار: وذلك تقاديا لتفاهم المشاكل وتحليا بالخلق الحسن المطلوب من الإنسان.

## 1- أنواع الجوار:

الجوار طبقاً لما هو متفق عليه في أغلب القوانين الوضعية ووفق أحكام الشريعة الإسلامية نوعان هما:<sup>1</sup>

## أ. الجوار العادي (الرأسي):

ويسمى حق التعلي ويتحقق في العقارات المؤلفة من عدة طوابق، وهذا النوع من الجوار الجانبي نظراً لتعلق حق من الجارين بملك الآخر وانتفاع كل منهما بملك الآخر، ولذلك اتفق الفقهاء على أنه ليس لأحد منهما التصرف في ملكه بما يسبب ضرراً لجاره.

## ب. الجوار الجانبي (المطلق):

ويتحقق هذا النوع في العقارات المتلاصقة، واختلف بشأنه من حيث مدى منع المالك من التصرف في ملكه بطريقة تضر بملك الجار.

حيث ذهب الشافعي وأحمد والمنقذون من الحنيفة إلى حرية المالك في التصرف بملكه شرط أن لا يظهر منه قصد الإضرار بالغير، في حين ذهب المالكية والمتأخرون من الحنيفة إلى أن تصرف المالك في ملكه مقيد بعدم الإضرار ضرراً فاحشاً مستثنين في ذلك إلى قوله صلى الله عليه وسلم: " لا ضرر ولا ضرار في الإسلام".

كما جاءت النصوص الشرعية تحض على أداء حقوق الجوار، واحترامها، ورعايتها، قال تعالى: {والمحبذوا الله ولا تهرضوا به هيئاً وبالوالدين إحساناً وبذي القربى والمساكين والجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل وما ملك أيمانكم إن الله لا يوجب من حآن محتالاً فخوراً} <sup>2</sup> [النساء، 36].

قد جاءت هاته الآية بذكر نوعين من أنواع الجيران:

(1) الجار ذو القربى: وهو الذي بينك وبينه قرابة، وقيل هو المسلم.

<sup>1</sup>الهادي سليمي، شهيدة قادة، "أحكام الضرر ضمن آليات دفع المسؤولية عن مزار الجوار غير المألوفة في القانون

الجزائري"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، 2014م، ص 80.

<sup>2</sup>المصحف الشريف، سورة النساء، الآية 36.



(2) الجار الجنب: هو الذي ليس بينك وبينه قرابة، وقد فسر: بأنه الغريب، وقيل الأجنبي، وقيل: اليهودي والنصراني.

وقد قسم الفقهاء رحمهم الله الجيران إلى ثلاثة أقسام:

وفي الإسلام هناك ثلاثة أنواع للجيران وهي كما يلي:

✓ جار مسلم قريب له حق الجوار وحق الإسلام وحق القرابة.

✓ جار مسلم له حق الجوار، وحق الإسلام.

✓ جار كافر له حق الجوار.

أي أن هناك الجار المسلم ذو الرحم والجار المسلم فقط، والجار الكافر ذو الرحم، والجار الكافر ليس ذي الرحم، ولكن كل هؤلاء يشتركون في كثير من الحقوق ويختص بعضهم بمزيد منها بحسب حاله ورتبته.

من صور الجوار أنه يضمن البعض أن الجار فقط هو من جاورك في السكن، هذه من أعظم صور الجوار على السواء ولكن هذا لا ينفي وجود صور أخرى من الجوار وهي الجار في العمل والسوق والمزرعة، وكذلك الجار في مقعد الدراسة وغير ذلك.<sup>1</sup>

**ثانياً: علاقات الجوار بالريف والحضر:**

الجماعة الأولية مظهر إجتماعي غير رسمي يضم عددا من الأفراد يجمعهم تقارب محل الإقامة أو تماثل الوضع الطبقي أو وحدة المكان، ومن ثم تربطهم علاقات الوجه للوجه،<sup>2</sup> حيث تعتبر جماعة الجيرة إلى الجماعات المؤثرة في حياة الفرد، إذ يلتزم الفرد نحو هذه الجماعة طابعاً ألياً أو ميكانيكياً، إذ الأفراد الذين يشكلون الجماعة ما يزالون يفتقدون الروح الفردية، وبالتالي يخضعون أنفسهم - وبطريقة

<sup>1</sup>سعاد بن سعيد، علاقات الجيرة في السكنات الحضرية الجديدة - دراسة ميدانية في المدينة الجديدة على منجلي

(الوحدة الحوارية رقم 06)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الحضري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم

علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007م، ص 42.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 216.

تلقائية - للقواعد الأخلاقية العامة، أما في المجتمعات الحديثة التي تتميز بدرجة عالية من التباين فإن هذا التضامن يتخذ طابعاً عضوياً إلى حد كبير.

#### أ. علاقات الجوار في المجتمعات الريفية:

تقوم علاقات الجيرة في المجتمعات الريفية على أساس التعاون التلقائي حيث يشعر كل فرد بانتمائه إلى عشيرته وقبيلته ويتم ذلك بالدفاع عنها في أوقات الشدة من الإعتداءات الأجنبية، والتعاون والتضامن عند حلول المصائب بأحد أفراد القبيلة وكذلك بالنسبة للأفراد.

وقد اعتبر الأستاذ "بوتفوشت" ظاهرة التوزيع المنتشرة في الأرياف كشكل من شكل التعاون الاجتماعي تقام لمساعدة الفئات الاجتماعية المختلفة وتعود فائدته على عدد لا بأس به من العائلات والمجتمع، هذا النظام الإقتصادي لم يبلغ فعاليته ما هو عليه في المؤسسات الحالية ولكنه كان كافياً لتحقيق الإحتياجات الجماعية، ففي هذا السياق الأخلاقي والإقتصادي والإجتماعي أدى إلى تقوية العلاقات الاجتماعية.<sup>1</sup>

#### ب. علاقة الجيرة في المجتمع الحضري:

لقد تغيرت العلاقة الجوارية من المجتمع الريفي إلى المجتمع الحضري، فبعد ما كانت العلاقة الجوارية تتميز بالقوة أصبحت في المجتمع الحضري تتميز بالسطحية نتيجة لارتفاع عدد المساكن الجوارية مما هي عليه في الريف، مما يؤدي إلى اتساع نطاق العلاقات حيث يشعر الفرد أنه مجبر على التكيف مع محيطه الاجتماعي الجديد، هذا المحيط -الحضري - أضعف إلى حد بعيد العلاقات الوثيقة التي كانت تنتم بها الجماعات الأولية، كما أن هناك من السمات التي تميز شخصيات الأفراد الذين يميلون إلى توطيد علاقات الجوار بغيرهم، منها طول إقامة المجاورة وزيادة الميل نحو الأطفال وكبار السن والميل نحو المشاركة الاجتماعية، ومن ناحية أخرى يلاحظ أن عنصر الوقت يساعد على ترسيخ الروابط بين الجيران، كما أن القيم العامة والحاجات المشتركة تخلق بدورها قنوات للتفاعل والإرتباط الوثيق بالآخرين.

#### ثالثاً: حقوق وآثار حسن الجوار:

<sup>1</sup>مصطفى بوتفوشت، النظام الاجتماعي والتحويلات الاجتماعية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

## أ. حدود الجيرة:

إذا عرفنا أن الجار ليس هو الإنسان الذي يلتصق بيتك بيته ولكن "حد الجوار - كما ورد عن رسول الله صلى الله عليه وسلم- أربعون داراً من كل جانب"، فإن حدود الجوار هي المحلة، فكل من كان في محلته الصغيرة فهو جارك وينطبق عليه ما ينطبق على الجار، وبهذا يتوسع مفهوم الجار إلى مفهوم المحلة، حيث يريد النبي صلى الله عليه وسلم من خلال التعاليم والمنهج الأخلاقي والتربوي للجوار، أن يترابط الجوار ترابطاً حميماً، وأن يتحمل واحد من المحلة ما يصدر من أذى الآخر، أن يحسن كل منهم إلى الآخر، وقد ورد في الحديث عن علي رضي الله عنه: "حريم المسجد أربعون ذراعاً والجوار أربعون داراً من أربعة جوانبها". وفي الحديث عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أربعون داراً جار".<sup>1</sup>

## ب. حقوق الجار:

من أهم حقوق الجار أو الجوار ما يلي:

1. أن يتعرف الجار على جاره إذا حل بجواره.
2. أن يبدأ الجار جاره بالسلام إذا دخل أو خرج.
3. أن يشاركه أفراحه وأفراحه.
4. أن يعودده إذا مرض أو أحد من أهله.
5. أن يشيع جنازته.
6. أن لا يؤذيه وأن لا يتجسس عليه.
7. أن يجيب دعوته.
8. أن يواسيه ويحسن إليه.

<sup>1</sup>فتحي لعناني، علاقات الجيرة في المناطق السكنية الحضرية الجديدة - حي الزمامة بمدينة سكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006م، ص 23.

9. أن يستر عيوبه وأن ينصحه.

10. أن يحسن عشرته.

ج- آثار حسن الجوار:

إن حسن علاقات الجوار يترتب عليه عدة آثار إيجابية سواء من الناحية النفسية أو من الناحية الاجتماعية، فالاستقرار النفسي يتحقق بسبب العطاء والإحسان وحسن المعاملة مع الجيران، فالفرد يرتاح لما ينجزه وينعكس عليه إيجابياً، فيريح في علاقاته الاجتماعية، ويأنس بالجو الذي يساهم في إيجاده بين جيرانه ويشعر بالإطمئنان في الوسط الذي يعيش فيه، وهذا ما أكد عليه العالم "هانس سيللي" المعروف على أنه أب علم القلق، حيث استنتج على أن أهم عامل يجلب الراحة النفسية هو إقامة علاقات حسنة مع الجيران.<sup>1</sup>

رابعاً: المنظور السوسولوجي للجيرة:

#### 1- الأبعاد الاجتماعية لعلاقات الجيران:

تأخذ علاقات الجوار في التجمعات السكنية صبغة العفوية، حيث تتم في أول الأمر عن طريق الصدفة وتكون غير مقصودة، ثم تتطور تبعاً لمجال هذه الأحياء السكنية من حيث شكل بنائها الذي يتضمن وضعية البناءات المجاورة والمقابلة لبعضها البعض، وبهذه الطريقة يصبح الساكن بها لمقابلة جاره إما في الطريق المؤدي إلى الحي أو في أماكن تجمعات سكان الحي أو غيرها من المرافق المتوفرة في الحي، وهذا الوضع يدفع الفرد إلى للتكيف مع أعضاء الجيرة.

وفي حالة ما فرض الواقع هذه المقابلات وأخذت شكلاً متبادلاً زاد الإحتكاك، فإذا استمر ذلك تصبح العلاقة ذات هدف ذلك أن علاقات الجوار تنشأ بين العائلات التي تتقارب في نمط المعيشة أو الأصل الجغرافي وتقارب العادات والتقاليد، ذلك أن العلاقات الجوارية لا تنتصف دائماً بالمودة والتآلف فالتواجد في منطقة مشتركة يؤدي إلى إقامة علاقات إجتماعية يمكن أن تكون قوية ومبنية على التضامن والتعاون والتآلف كما يمكن أن تكون مبنية على التنافر وعلى علاقات سطحية، وفي هذا المجال يقول إن

<sup>1</sup>فتحي لعناني، المرجع السابق، ص 24.

الإتصالات والعلاقات الإجتماعية التي يكونها الفرد في المنطقة أو الحي تتميز بأنها علاقات غير شخصية وسطحية ومؤقتة، كما أن الفرد يرى في هذه العلاقات وسيلة لتحقيق أهداف خاصة، وهذه العلاقة تختلف من منطقة إلى أخرى، فتكون عميقة في المجتمع الريفي وسطحية في المجتمع الحضري.<sup>1</sup>

## 2- الجوار عند ( العربي إشبودان، كلارنس بيري، فيشر، لويس ويرث):

### أ. الجوار عند العربي إشبودان:

يعتبر الباحث الجزائري "العربي إشبودان" على علاقات الجوار أو مسألة الجوار في المجتمعات الإسلامية هي مسألة أساسية، والأهمية الاجتماعية التي تكتسيها تتمثل في القواعد التي يفرض الدين على كل مسلم احترامها، وذلك وفقاً لوصية النبي الكبيرة في الحفاظ على حسن الجوار.

كما أن التجربة اليومية للفرد الجزائري ترجمت حياة الجيران من خلال الأمثال الشعبية، والتي تؤكد خاصة على عامل السكن كشرط من شروط الجوار فيقول: "أختر الجار قبل ما تختار الجار".

واعتبر مكانة الجار ذات أهمية كبيرة في الحياة الاجتماعية، بالإضافة إلى أعمال المساعدة كامتحن هناك أدوار الجوار التي تحمل إلزام يتضمن التعاون والتضامن ويصبح بذلك نوعاً من الإلزام والإجبار.

كما وصف "العربي" علاقات الجوار في الريف بصفة عامة بأنها علاقات تبادل وتعتبر واجباً موروثاً، بينما في العالم الحضري يكون الضبط الاجتماعي أقل وزناً، مما يعمل على وجود حرية الجوار.

وتترجم أدوار الجوار في مجموعة من الممارسات تتجلى من خلال بعض آداب التبادل لزيارات، أطباق الطبخ، المساعدات المادية، والتضامن وقت الشدة.

وأن سبب توتر علاقات الجوار يعود إلى أربعة أسباب وهي الأطفال بدرجة أولى، يليها الضجيج في المرتبة الثانية، ثم الأخلاق والمستوى الاجتماعي في الأخير.

ويرى "العربي" أن العوامل المهنية للأفراد تؤثر على علاقات الجوار، فما يميز جماعة الإطارات أنهم يميلون إلى إقامة علاقات مع أناس من نفس المستوى، بمعنى أنهم لا يدخلون في علاقة إلا مع من هم

<sup>1</sup> رابح درواش، المرجع السابق، ص 215.

في نفس المستوى الاجتماعي والمهني، ويرفضون الذين هم دون مستواهم، كما أنهم يعملون على الاستفادة من فرص مثالية لمجاورة أناس مهمين، مثل الموظفين الإداريين، أطباء، محامين، وتجار كبار، وذلك طبعاً من أجل مصلحة سريعة في المستقبل.<sup>1</sup>

### ب . الجوار عند "كلارنس بييري Clarens Perry":

يعتبر "كلارنس بييري Clarens Perry" أول من استخدم مصطلح الجوار سنة (1923م) عندما أشار إلى قيمة الوحدة المحلية المخططة التي تتوفر فيها بعض المرافق والخدمات المناسبة، كما تقام أنواع من الشوارع التي تتفق واحتياجات المشاة، ثم أضاف العاملون في مجال الخدمة الاجتماعية وتنسيق المجتمع بعد ذلك أفكاراً حول مراكز المجتمع المحلي كنقطة محورية تؤدي إلى التوازن والإمتزاج الاجتماعي يمكن أن تجمع كل الطبقات الاجتماعية معاً في كل وحدة.<sup>2</sup>

يعيش الفرد في جماعة تؤثر عليه وعلى المجتمع الذي يعيش فيه، حيث أن أهم الجماعات التي يؤثر فيه هي جماعة الأسرة وجماعة الأصدقاء وجماعة الجيرة، هذا التأثير يظهر جلياً في شخصيته وسلوكه وأفكاره وقيمه، فتتكون لديه علاقات تسمح له بالتفاعل مع الآخرين لتظهر مع جيرانه وأصدقائه، وتلعب بذلك دوراً فعالاً يؤثر بشكل قوي على التنشئة الاجتماعية له.

ويشير مصطلح الجيرة أو الجوار إلى: "منطقة أو وحدة إقليمية صغيرة تمثل جزءاً فرعياً من مجتمع محلي أكبر منه، ويسودها الإحساس بالوحدة والكيان المحلي إلى جانب ما تتميز به علاقات اجتماعية مباشرة وأولية وثيقة ومستمرة نسبياً".<sup>3</sup>

ويتميز أعضاء جماعة الجيرة بالقرب المكاني وبالتالي فإن الجيران يتميزون بعلاقات الوجه للوجه، هذه العلاقات تجعل كل الجيران يشكلون جماعة أولية، ومن المؤكد أنه لا يوجد مصطلح استعمل بكثرة وبمضمون قيمي كمصطلح الجوار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاطمة بوضياف، تراجم العلاقات التقليدية للجيرة - دراسة ميدانية ببلدية الرحمانية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع

الحضري، كلية العلوم الاجتماعية، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 2004م، ص 48.

<sup>2</sup>محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006م، ص 275.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص 275.

## ج . الجوار عند "فيشر":

يضع "فيشر" مجموعة من الشروط التي تجعل جماعة الجيرة تأخذ شكلاً أولياً وشخصياً للعلاقات السائدة بين أفرادها هي:

## 1. ضرورة الوظيفية.

## 2. نوعية العلاقات السابقة على علاقات الجوار.

## 3. الإفتقار إلى جماعات أخرى بديلة.

ويقصد "فيشر" بشرط ضرورة الوظيفية الإشارة إلى أن المشكلات والحاجات المحلية المشتركة التي يشترك فيها سكان الحي أو المنطقة في مواجهتها، من شأنها أن تقوي بينهم روابط الجوار، والإعتماد الوظيفي المتبادل ومع أن مثل هذه العلاقة لا تكون بالضرورة ذات طابع شخصي وأولي، إلا أنها رغم ذلك قد توفر المناخ اللازم لتطوير علاقات المودة فيما بعد.

أما شرط نوعية العلاقات السابقة، فمعناها في نظر "فيشر" أن علاقات الجوار قد تتأثر بوجود أو عدم وجود علاقات أخرى بين الأفراد غير علاقات الجوار كالزمانة في العمل أو القرابة أو الإشتراك في نفس الجماعة السلالية أو الدينية، وهكذا حقاً أن علاقات الجوار والقرب المكاني قد تدعم أو تقوي هذه العلاقات السابقة، إلا أنها لن تكون هي المصدر الأساسي للروابط الوثيقة بين الأقارب والزملاء أو أفراد الجماعة السلالية، بل قد يكون العكس هو الصحيح.

أما الشرط الثالث فيمس الحالات التي تكون فيها الإحتكاكات الإجتماعية بعيداً عن جماعات الجيرة، نادرة أو صعبة أو باهضة التكاليف إن على الأفراد أن يختاروا إما بين توطيد علاقاتهم الشخصية بالجيران أو الإنصراف تماماً عند الدخول في مثل هذه العلاقات بالآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، علم الاجتماع الحضري، ج 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005م، ص 335.

<sup>2</sup> السيد عبد العاطي السيد، علم الاجتماع الحضري - مدخل نظري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993م، ص 335.

ويعتبر "فيشر" هذه الشروط الثلاثة من أهم العوامل التي تزيد التجانس والتشابه بين الأفراد وتدعم إمكانية تطوير علاقات الشخصية بالآخرين ممن يقيمون على مقربة منهم.

#### د . الجوار عند "لويس ويرث" "Louis wirth":

يعتبر "ويرث" أن الجوار من المصطلحات الصعبة لأنه يحمل معنيين حسب رأيه فالجوار هو التقارب الفيزيقي مع الشيء المعلوم وأسرية العلاقات بين الأفراد الذين يعيشون متقاربين مع بعضهم.

أي بمعنى أن الجار فقط هو كل من يتقارب معك في محل الإقامة في السكنات، هذا بغض النظر عن أصل الجار أو من أين جاء، وفي رأيه أن العلاقات الجوارية تبنى على أساس التجاور والتقارب الفيزيقي للسكن.

أما المعنى الآخر للجار هو ذلك المبني على أساس التقارب بين الأفراد من حيث أنهم من أسرة واحدة، أي يُبنى على الأصول الأسرية ويظهر جلياً في الريف، حيث أن السكان من نفس العائلة أو الأسرة يسكنون في منطقة واحدة تربطهم رابطة القرابة، ولكن هذا لا ينفى أن رابطة القرابة توجد أيضاً في المدينة، لأن في الكثير من الأماكن هناك جيران تربطهم رابطة المجال ورابطة القرابة في نفس الوقت، رغم أن العلاقات الحضرية السطحية تكون غالبية على روابط القرابة.

وقارن "لويس" في دراساته بين الجوار في المدينة والريف، حيث يؤكد أن الأفراد في الريف يتقاسمون على خصوصيات حياتهم، فالفرد يخضع للجماعة على حساب رغباته الفردية، وهذا النوع من الجوار يعطي بدون مقابل ولا تفكير، حيث تتسم هاته العلاقات بالبساطة والمودة والإخلاص، والتفاعل بين الجيران يكون من زاوية الإنسانية، والعلاقات السائدة هي من طبقة العلاقات المباشرة يسودها التعاون أو الصراع، لأنهم يعرفون بعضهم البعض.

أما في المدينة فالعلاقات الجوارية مبنية أيضاً على أساس المساواة لكن بدون مسؤولية في محل الإقامة أو المشاركة في الحياة الاجتماعية، فالساكن ليس من الضروري رؤيته كل يوم، فالمجاورة مبنية على الفائدة التي تعود على الساكن، وليس للجار التدخل في حياة جاره الشخصية عكس الريف، والساكن



يشتركون في مدخل عمارة واحد وفي المجال الخارجي للعمارة أو السكن، هذه العوامل لها دورها في بناء الشعور بالجوار.<sup>1</sup>

### خامساً: علاقات الجيرة في المجتمع الجزائري:

نميز في المجتمع الجزائري نوعين من العلاقات الاجتماعية، الأولى تميز علاقات الجوار في الأحياء السكنية العتيقة، وتميز الثانية علاقات الجوار في الأحياء السكنية الجماعية.

أ. علاقات الجوار في الأحياء السكنية العتيقة: الساكنين في المناطق السكنية التقليدية نجدهم يمثلون لنظام ذلك الحي والإمتثال لجميع تلك المعايير، وتقديس المحيط الداخلي للسكن، واحترام ما في خارجه، وكذا نظام الجوار والتعامل بين السكان، ويظهر ذلك جلياً في خاصيتين أساسيتين هما التعاون والمراقبة الاجتماعية.

ويتجسد مبدأ الجوار في كون أن السكان لهم روابط في نسيج العلاقات الاجتماعية المتكاملة من جهة وفي نسيج العمراني من جهة أخرى أما المراقبة الاجتماعية يظهر في تلك الحواجز والجدران المحيطة بالمساكن للحفاظ على الأمن.

وبالتالي فإن المراقبة الاجتماعية كآليتين تميزان الأحياء الاجتماعية التقليدية وتجسدان مبدأ العلاقات الجوارية وتوطيدها.

### ب. علاقات الجوار في السكنات الاجتماعية العمودية:

يعرف السكن العمودي بأنه تجميع لعدة مساكن تبنى في عمارات ذات أربعة أو خمسة طوابق في الارتفاع، وهي ذات شكل مربع أو مستطيل أو دائري، يستعمل السكان فضاءات هذه العمارات جماعياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، علم الاجتماع الحضري "مدخل نظري"، المرجع السابق، 81.

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث، علم الاجتماع الحضري "مدخل نظري"، المرجع نفسه، ص 335.



الفصل الخامس: البيئة الثقافية للفرد في المجتمع

تمهيد

## 1/ القيم الإجتماعية

أولاً: ماهية القيم الإجتماعية

ثانياً: مصادر القيم الإجتماعية

ثالثاً: مكونات ووظائف القيم الإجتماعية

رابعاً: النظريات المفسرة للقيم الإجتماعية

## 2/ العادات والتقاليد الإجتماعية بالمجتمع المحلي (أدرار)

أولاً: ماهية العادات والتقاليد

ثانياً: الأعراس والختان

ثالثاً: الضيافة

رابعاً: التعاون

## 3/ الإحتفالات الدينية والثقافية بالمجتمع المحلي (أدرار)

أولاً: إحتفالية المولد النبوي الشريف

ثانياً: السلكة

ثالثاً: إحتفالية عاشوراء

رابعاً: إحتفالية الزيارات (الوعدات)

خامساً: الموسم الزراعي (التوير)

## 4/ الأمثال الشعبية

أولاً: ماهية المثل

ثانياً: ماهية الأمثال الشعبية

ثالثاً: وظائف الأمثال الشعبية

رابعاً: أثر المثل الشعبي على حياة المجتمع

خامساً: بعض الأمثال الشعبية الجزائرية المتداولة

خلاصة

## تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب والعوامل التي ترتبط بالبيئة الثقافية للفرد في المجتمع، إذ سنركز على القيم الإجتماعية ودورها في توجيه سلوك الأفراد داخل المجتمع، وذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم التي تتعلق بالقيم بصفة عامة والقيم الإجتماعية بصفة خاصة، كما سيتم التعرج إلى أهم مكونات ووظائف هاته القيم والنظريات الإجتماعية المفسرة لها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى سنتطرق إلى إحدى أهم العوامل الثقافية التي تأثر على حياة الفرد وعلى بناء شخصيته وهي العادات والتقاليد الإجتماعية، وسنخصص في هذا الفصل عادات وتقاليد المجتمع المحلي (أدرار)، إذ سيتم وصف واقع وعادات الأعراس والختان، الضيافة والتعاون، وكذا مراسم الجنائز والدفن بالمنطقة.

كما سيتم وصف أهم الإحتفالات الدينية والثقافية التي تخص المجتمع الأدراري والتي تتمثل في (إحتفالية المولد النبوي الشريف، السلكة، وإحتفالية الحج والعمرة، إحتفالية عاشوراء، إحتفالية الزيارات أو ما يسمى بالوعادات، الموسم الزراعي أو ما يسمى بالتوبر) والتي لها دور كبير في التأثير على شخصية وسلوكيات الفرد داخل المجتمع.

وفي الأخير سيتم التطرق إلى أهمية ودور الأمثال الشعبية في توجيه سلوكيات الفرد وتصرفاتهم وذلك من خلال تقديم المفاهيم الخاصة بالمثل بصفة عامة والمثل الشعبي بصفة خاصة، وكذا إبراز وظائف الأمثال الشعبية وأثرها على حياة المجتمع، بالإضافة إلى تقديم جملة من الأمثال الشعبية الأكثر تداولاً في المجتمع الجزائري بصفة عامة والمجتمع المحلي الأدراري بصفة خاصة.

## 1/ القيم الإجتماعية.

أولاً: ماهية القيم الإجتماعية:

## 1- مفهوم القيم:

1-1- لغوياً: جاء تعريف القيمة في مختار الصحاح: القيمة واحدة (القيم) و(قَوْمَ) السلعة (تقويماً) وأهل مكة يقولون (استقام) السلعة وهما بمعنى واحد (الإستقامة، الإعتدال) يقال (استقام) له الأمر (وقوم) الشيء (تقويماً) فهو (قويم) أي مستقيم.<sup>1</sup>

فالقيمة في اللغة هي واحدة القيم وتعني ثمن الشيء، وهذا المعنى قريب إلى المعنى الذي يطلقه الإقتصاديون على القيمة، أو هي حكم الشخص على ما هو مهم في الحياة، والثمن الذي يعطيه لأشياء والسلع.<sup>2</sup>

وهي تعني في الشؤون الإقتصادية والمعيشية: المنفعة أو الفائدة أو السعر الذي يشتري به السلعة أو البضاعة<sup>3</sup>، ويدخل في هذا التعريف أو بالأحرى هذا المفهوم كل القيم المادية. وعرفها "بديع يعقوب" أنها: "قيمة الشيء أي ثمنه، وكلمة القيمة بمعنى الجيد أو ما له قيمة ممتازة، ويشيع في اللغة المعاصرة استعمال "القيمة" للدلالة على الفضائل الدينية والخلقية والإجتماعية التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>الرازي زين العابدين محمد بن أبي بكر، المرجع السابق، ص 557.

<sup>2</sup>عبد الله فتحي الظاهر، علي أحمد خضر المعماري، أثر القنوات الفضائية في القيم الإجتماعية والسياسية، ط 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ص 32.

<sup>3</sup>عبد العزيز محمد، القيم الفلسفية الكبرى (الحق، الخير، الجمال)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الأزاريطة، مصر، دون سنة، ص 8.

<sup>4</sup>إيميل بديع يعقوب، المعجم المفصل في دقائق اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2004م، ص 314.

## 1-2- إصطلاحاً: أما من الناحية الإصلاحية فتعرف القيم كآلاتي:

## ▪ تعريف القيم من خلال مؤشر الأنشطة السلوكية:

يرى بعض الباحثين أن القيم التي يتبناها الأفراد عوامل مهمة لسلوكهم، فعندما يقوم الفرد بسلوك معين أو يختار مساراً منفصلاً له على سلوك أو مسار آخر، فإنه يفعل ذلك و في ذهنه أن السلوك أو المسار الأول سوف يساعده على تحقيق بعض من قيمه أفضل من السلوك الآخر.

والقيم طبقاً لهذا الرأي يقصد بها السلوك وهي مكونات مكتسبة في الشخصية يمكن التعرف عليها من خلال السلوك، كما يذهب هذا الرأي إلى أن الجماعات والمجتمع و الثقافة تمثل أنساقاً للقيم وأنه من خلال السلوك الفردي يمكن التعرف على البناء الداخلي للشخصية.<sup>1</sup>

وبالتالي نستنتج أن القيم ترتبط بالسلوك وتعتبر محددًا مهمًا من محددات السلوك الإنساني، وأن السلوك يمثل مؤشراً للقيم، فكثيراً ما يسلك الفرد سلوكاً في موقف ما، ليس لأنه يؤمن به كقيمة، ولكن لأن هذا السلوك المرغوب فيه في ثقافته وبيئته ومجتمعه.

كما تعرف القيم كمعايير بأنها: "مجموعة من المعايير التي تؤمن بها جماعة ما في إطار تراثها الروحي وواقعها الثقافي وتطلعاتها المستقبلية و تكون بمثابة موجّهات للسلوك والأفعال بما لها من قوة الالتزام والضرورة والعمومية".<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً بأنها: "معايير ذات صبغة انفعالية قوية، وتتصل من قريب بالمستويات الخلقية التي تقدمها الجماعة ويمتصها الفرد من بيئته الخارجية ويقوم فيها موازين يبرر بها أفعاله ويتخذها هادياً ومرشداً".<sup>3</sup> فالقيم كمعايير يمكن لها أن توجه السلوك بحيث أنها قد تدفع بالأفراد لانتهاج إيديولوجية سياسية أو دينية معينة على أخرى، وأنها تعودهم لاتخاذ مواقف معينة بصدد قضايا اجتماعية محددة.

وتعرف القيم كمعتقدات "بحيث يمكن التعبير عنها شعورياً أو بقائماً في اللاشعور"<sup>4</sup>، وهنا يشترط أن تكون ظاهرة ويستدل عليها من خلال ما يقوله الفرد أو ما يفعله.

<sup>1</sup> طلعت محمد أبو عوف، الأسرة والأبناء الموهوبين، ط1، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص51، (بتصرف).

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 52.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 52.

<sup>4</sup> طلعت محمد أبو عوف، الأسرة و الأبناء الموهوبين، المرجع السابق، ص 53.

ويعرفها "نوبس" بأنها: "مجموعة من المبادئ والضوابط السلوكية وأخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع".<sup>1</sup>

ويعرفها "أحمد بيومي" كون أن: "القيمة نوع من الاعتقاد وأنها تدخل ضمن النسق الاعتقادي الكلي للإنسان فهي تحدد ما يجب أن يكون أو ما لا يجب أن يكون، ولا ترتبط بأي نوع من الاتجاهات أو المواقف، فهي تعكس فقط اعتقاد الفرد نحو وسائل وأهداف مثالية للسلوك".<sup>2</sup>

وتعرف القيم كونها كمؤشرات للدوافع إذ أنها تعتبر دوافع للسلوك، فالقيم التي يتمثلها الأفراد من أهم المؤشرات على دوافعهم وما يحركهم في مساراتهم.

كما تعرف القيم باعتبارها مؤشرات للثقافة السائدة في المجتمع، بحيث أن للثقافة دور كبير في تكوين مفهوم القيم لدى الأفراد، مما يجعلها تؤثر بشكل مباشر على نمط التفكير لديهم وبالتالي تتجه سلوكياتهم وفقا لما تتضمنه هاته القيم.

وتعتبر القيم من أكثر سمات الشخصية التي تتأثر بالثقافة العامة السائدة في المجتمع، حيث أكد الكثيرون على التباين في القيم بين الأفراد الذين يعيشون في طبقات ومجتمعات تختلف ثقافيا فيما بينها، حيث يمكن من خلال دراسة القيم في مجتمع معين تحت إيديولوجية هذا المجتمع العامة.<sup>3</sup>

نستنتج من كل ما سبق من تعاريف أنه يمكننا التعرف على القيم من خلال مؤشرات محددة منها مؤشرات السلوك، ومنها الاتجاهات والمعتقدات أو الاهتمامات.

#### ■ التعريف النفسي للقيمة:

عرف العديد من المشتغلين في مجال علم النفس القيم على أنها عوامل أو رغبات شعورية ومن هؤلاء "جنزبرغ" الذي عرف القيمة بأنها عبارة عن عوامل شعورية موجّهة للسلوك ومؤثرة في التكيف، وقد اتفق معه في هذا "باركو" حيث يعتبر القيمة رغبات شعورية وأن مصدره الفرد من أفكار قيمية هي أفكار

<sup>1</sup>بوفلجة غياث، بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م، ص 51.

<sup>2</sup>محمد أحمد بيومي، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990م، ص 32.

<sup>3</sup>طلعت مجد أبو عوف، الأسرة و الأبناء الموهوبون، المرجع السابق، ص 55.

حول التنسيق بين الرغبات، وما يراد إشباعه حين قال أن القيم رغبات شعورية وأن الأحكام القيمية هي أفكار وافتراضات حول ما نريد إشباعه والتنسيق بين الرغبات.<sup>1</sup>

كما يعرفها "وايت" بأنها: "هدف أو معيار حكم يكون بالنسبة لثقافة معينة شيئاً مرغوباً أو غير مرغوب لذاته"<sup>2</sup>، بمعنى أن قبول المجتمع لتصرف ما أو عدم قبوله إن دل إنما يدل على قبول أو رفض للفعل بحد ذاته ولا يتعلق بشخص بدل الآخر.

#### ■ التعريف الأنثروبولوجي للقيم:

يعرف الأنثروبولوجيين القيم بأنها: "كل فعل لكل فرد يمثل تفضيلاً لمسلك على الآخر، والمسلك المختار هو الأحسن والأكثر قبولا والأكثر أهمية في نظر الفرد طبقاً لتقديره أو إدراكه للظروف في الموقف"<sup>3</sup>، ونعني بذلك أن القيم تعبر دائماً عن خير أحكام الفرد وأفضلها في مختلف الظروف والمواقف في الحياة.

#### ■ التعريف السوسيولوجي للقيمة:

يعرف "ماركس" القيم بأنها: "نتاج حياة الناس وثقافتهم في مجتمع أو طبقة ما وتظهر إما بوصفها حقيقة واقعة وإما مثلاً والقيم تحدد وتنظم سلوك كل أعضاء المجتمع ونشاطاتهم الاجتماعية وهي تعكس المصالح الأساسية للطبقة المتقدمة أو المنتصرة في المجتمع"<sup>4</sup>.

بمعنى أن القيم تولد نتيجة التفاعلات والاحتكاك الاجتماعي داخل المجتمع الواحد، كما تتولد لكل طبقة اجتماعية قيم خاصة بها ومميزة لكيانها.

أما "دور كايم" فعرف القيم على أنها: "إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن نوات الأفراد الخارجة عن تجسيداتهم الفردية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نبيه إبراهيم إسماعيل، الإنسان و السلوك الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة، ص 90.

<sup>2</sup> ثريا التيجانين، القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2011م، ص 59.

<sup>3</sup> فوزية دياب، القيم و العادات الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1980م، ص 23.

<sup>4</sup> أسامة عبد الرحيم علي، القيم التربوية في صحافة الأطفال، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005م، ص 19.

<sup>5</sup> ماجد الزيود، الشباب والقيم في عالم متغير، ط1، عمان الأردن، 2006م، ص 22.



كما يعرفها "تالكوت بارسونز" على أنها: "عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معياراً أو مستوى للإختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف".<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين لـ "تالكوت بارسونز" و"إميل دوركايم" أن القيم هي عبارة عن تفضيلات وضوابط أخلاقية توجه سلوك الفرد وتحدده، وتختلف باختلاف المجتمع، فما يعتبر كقيم مرغوب فيها في مجتمع معين في فترة زمنية معينة قد لا يعتبر كذلك في مجتمع آخر.

نلاحظ من كل ما سبق أنه بالرغم من اختلاف العلماء في استخدامهم لمفهوم القيم إلا أنهم أجمعوا على أنها مجموعة الأحكام التي يصدرها الفرد أو الجماعة على كل ما يحيط بهما في الحياة، وان اختلفت التعبيرات التي تصاغ بها.

وعليه فإن القيم من وجهة نظر الباحثة هي مجموعة من المعتقدات والمبادئ الكامنة لدى الفرد التي تعمل على توجيه سلوكه وضبطه، وتنظيم علاقاته في المجتمع في جميع مختلف نواحي الحياة.

### 1-3- الفرق بين القيم و(الإتجاهات، المعتقدات، الإهتمامات، والدوافع):

#### • القيم والإتجاهات:

يعرف الإتجاه بأنه: "استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة".<sup>2</sup> كما يعرف بأنه "إستعداد مكتسب ثابت نسبياً لدى الأفراد، إذ يُمكن من تحديد استجابات الفرد حيال بعض الأشياء أو الأفكار أو الأشخاص".<sup>3</sup>

فمن خلال هاذين التعريفين نستطيع القول أن القيم أعم وأشمل من الإتجاهات، فتشك لمجموعة من الإتجاهات فيما بينها علاقة قوية لتكون قيمة معينة<sup>4</sup>، لأن القيمة تتضمن العديد من الإتجاهات الفرعية- فمثلاً- قيمة العلم تتجسد عند الفرد في مجموعة من الإتجاهات منها: الإتجاه نحو القراءة، الإتجاه نحو

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 22.

<sup>2</sup>مصطفى اسماعيل موسى، الإتجاهات الحديثة في طرائق تدريس التربية الدينية الإسلامية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2002م، ص 64.

<sup>3</sup>محمد جاسم لعبيدي، باسم محمد ولي، علم النفس الإجتماعي، دار الثقافة، الأردن، 2009م، ص 141.

<sup>4</sup>زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الإجتماعية للشباب والمراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2002م، ص 36.

المدرسة، الإتجاه نحو المعلم، الإتجاه نحو طلب العلم، والإتجاه نحو البحث... وغيرها، فالإتجاه هو الوحدة الأساسية التي تتكون منها القيمة<sup>1</sup>.

• **القيم والمعتقدات:** يظهر الفرق بين القيم والمعتقدات في النقاط التالية:

- القيم هي تصورات عما هو مرغوب فيه على مستوى أكثر عمومية، في حين المعتقدات هي تصورات حول نفس الشيء ولكن على مستوى الخصوصية<sup>2</sup>.
- المعارف في القيم تتميز عن باقي المعارف الأخرى بالخاصية التقويمية إذ يختار الفرد في ضوء تقويمه ما هو مفضل أو غير مفضل بالنسبة له فهي مرادفة للمعتقدات وإنما تدور حول المعتقدات التي يتبناها الفرد<sup>3</sup>.
- ما يعد مرغوباً فيه من أعضاء المجتمع ويحدد على أساس مقولات عامة يدخل في نطاق القيم وما يحدد في ضوء مقولات خاصة أو نوعية يدخل ضمن فئة المعتقدات<sup>4</sup>.

• **القيم والإهتمامات:**

القيم وفق هذا المنظور ما هي إلا موضوع يسعى إليه الفرد، ويهتم به فهي تعد الإطار المرجعي لتقويماتنا المختلفة كما أنها توجه اهتماماتنا وأشكال سلوكنا في المواقف المختلفة فحس لكنها تبعاً لهذا المنظور تعتبر كل ما هو جدير باهتمام الفرد وعنايته لاعتبارات اقتصادية، أو اجتماعية نفسية، أو سياسية...إلخ، مما يوضح الفرق بين المفهوم في أن الإهتمام لا يتطلب الإلتزام في حين أن القيم لها شكل الوجوب كما يعد الإهتمام شكل من أشكال القيم<sup>5</sup>، فاهتمام الفرد بموضوع قد يبرز قيمة نحو هذا الموضوع، ويفرق البعض بين الإهتمام والقيمة على أساس أن الإهتمام هو أحد المظاهر العديدة للقيمة، ويساعد في توجيه الفعل وتحقيق الذات، وأن مفهوم الإهتمام أضيق من القيمة.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 29.

<sup>2</sup>نورهان منير، وحسن فهمي، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999م، ص 35.

<sup>3</sup>محسن الكناني، القيم والنسق القيمي...التعريف والمفهوم، كلية الإعلام بجامعة بغداد، بغداد، العراق، 2009م، ص 11.

<sup>4</sup>مصطفى إسماعيل موسى، الإتجاهات الحديثة في طرائق تدريس التربية الدينية الإسلامية، المرجع السابق، ص 64.

<sup>5</sup>رشا جمال نور الدين الليثي، الطفولة والقيم العلمية(الواقع والمأمول)، ط 1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة،

مصر، 2009م، ص 112.

## • القيم والدوافع:

هناك خلط شائع لدى بعض الباحثين في استخدام هذين المفهومين، والنظر إلى القيم على أنها ما هي إلا أحد الجوانب لمفهوم أشمل هو الدافعية، وقد تستخدم هذه القيم بالتبادل مع الدافعية، فعلى سبيل المثال الدافع للإنجاز يعد بمثابة قيمة لدى "ماكيلاند"، بينما يرى "ينجستون" أن القيم عندما تؤثر في سلوك الفرد فهي تعتبر كدافع لديه، في حين يرى "فيدر" بأن فئة من الدوافع لا تعني أن كل الدوافع تعتبر قيماً، فأحياناً يريد الشخص شيئاً ما، أو يشعر بوجوب عمل معين ولكنه لا يفعل شيئاً، وبالتالي يتضح أن هناك فرقاً بين مفهوم القيمة، والدافع، والدافع هو حالة تؤثر أو استعداد داخلي يسهم في توجيه السلوك نحو غايته، أما القيمة فهي التصور القائم خلف هذا الدافع فهي تشكل الأساس في الدافعية.<sup>1</sup>

## 2- مفهوم القيم الإجتماعية:

تعرف القيم الاجتماعية بأنها القيم التي تهتم بالناس والمجتمع، وتعتني بسعادة الآخرين، ويعبر عنها بمحبة الناس وتعاطف بينهم، والإنسان الاجتماعي يقدر الناس بوصفهم غايات ويرى في الحب الصورة الوحيدة الملائمة للعلاقات المتعددة بين الناس أي يعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم، ويجد في ذلك إشباعاً له، والذين تسود عندهم هذه القيمة يتميزون بالعطف والحنان والمشاركة الوجدانية العقلية.<sup>2</sup>

وتعرفها "فوزية دياب" بأنها: "كل سلوك متكرر يكتسب اجتماعياً و يتعلم اجتماعياً، و يمارس اجتماعياً، ويتوارث اجتماعياً".<sup>3</sup>

كما يعرفها "محمد السويدي" بأنها كل المبادئ والأحكام والاختبارات التي اكتسبت معاني اجتماعية خاصة خلال التجربة الإنسانية، والقيم في ضوء ذلك بمثابة الموجات التي تميز بين ما هو مرغوب فيه وما هو مرفوض، وتندرج القيم الاجتماعية في مجتمع معين وفقاً لمدى سيطرتها على مجالات الإنسان

<sup>1</sup>رشا جمال نور الدين الليثي، المرجع السابق، ص 111.

<sup>2</sup>حورية بدر، "الحوار الأسري وعلاقته بالقيم الاجتماعية - دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ الثانوية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بوهران ENSET، الجزائر، العدد التاسع، ديسمبر 2012م، ص 122.

<sup>3</sup>فوزية دياب، المرجع السابق، ص 104.

المختلفة، ومعنى ذلك أننا نستطيع أن نميز في كل ثقافة بين قيم لها سيطرة، وقيم أخرى فرعية ليست لها هذه الخاصية، وللقيم وظائف عامة بالنسبة للثقافة، إذ هي إحدى مقومات التكامل الثقافي.<sup>1</sup>

ويعرفها "توماس" و"زنانيكي" بأنها: "أي مدلول له محتوى أمبريقي من السهل الوصول إليه بالنسبة لأعضاء الجماعة وله معنى ليصبح من أجله موضوعاً للنشاط".<sup>2</sup>

فالقيم الاجتماعية هي الإطار والمبدأ المرجعي المنسجم مع الإطار المجتمعي العام، وهي نتائج يتعلمها الفرد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية ويتغيرون بها تدريجياً، ثم يضيفونها إلى إطارهم المرجعي، وتلعب دوراً مهماً في حياة الفرد والجماعة والمجتمع، حيث تعطي القيم من الناحية الاجتماعية التوازن للمجتمع وتميمته، يحددها المجتمع عن طريق معايير معينة.

كما تعرف القيم الاجتماعية أيضاً بأنها مجموعة من القيم التي تميز الفرد باهتماماته الاجتماعية وبقدرته على العلاقات الاجتماعية والتطوع لخدمة الآخرين ويغلب على سلوكه والإيثار والشفقة.<sup>3</sup>

وتعرفها "فاطمة فوزي عطا" بما يلي: "إذا كانت القيم موجّهات للسلوك، فإن القيم الاجتماعية تحمل ذات المعنى، وإن كانت تختص بأن تلك الموجّهات تحدث في المجال الاجتماعي، أي المنطقة التي يتعامل فيها أفراد المجتمع معاً بشكل مباشر مثل الأسرة والنادي الاجتماعي والشارع والسوق ونحوها، ويلزم هذه التجمعات نوعية من موجّهات السلوك تعين على تحمل المسؤوليات والقيام بها مثل التعاون والإخاء والمساواة ونحوها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر، الجزائر، 1981م، ص72.

<sup>2</sup> محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009م، ص143.

<sup>3</sup> عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص215.

<sup>4</sup> فاطمة فوزي عطا، تطور القيم الاجتماعية (البطولة النسائية في أدب إحسان عبد القدوس)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2012م، ص5.

ويحدد "كلاكهون" الصفة الاجتماعية للقيمة، "فيعلن أن القيمة هي تصور واضح أو مضمّر يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه بحيث يسمح لها بالاختيار من بين الأسباب المتغيرة للسلوك والوسائل والأهداف الخاصة بالفعل".<sup>1</sup>

وهذا المفهوم يحدد القيمة الاجتماعية، فإذا كان هناك قيم فردية فإن القيم الاجتماعية هي التي تعطي للمجتمع كله شكلا ومضمونا يسهل بعد التعرف عليه إمكانية إعادة بث مجموعة من القيم الاجتماعية الأخرى بالتناسب عمليات التطور والنمو.

فالقيم الاجتماعية هي في بساطة الأشياء التي تكون ذات قيمة معينة عند جماعة من الناي، مجتمعين أو موزعين، وتتبت القيم الاجتماعية عادة عن طريق الرأي الجماعي لهذه الجماعة، أي أن هذه القيم لا يمكن أن تفرض من الخارج على الجماعة فرضا، ولكنها تتولد من الظروف المعيشية التي تحياها وتكون مقبولة ومعتزف بها عندها.<sup>2</sup>

كما أن القيم الاجتماعية تتحدد وفق معايير اجتماعية يحددها المجتمع والتي تعتبر من أهم أسس بناء الإطار المرجعي للفرد، وتضم عددا كبيرا من نتائج التواصل الاجتماعي بين الأجيال السابقة والحاضرة وتواصلها مع غيرها من الشعوب والثقافات، فتشمل التعاليم الدينية والأخلاقية، الأعراف والعادات وغيرها، من الأمور التي استقر المجتمع أو الجماعة على قبولها في تحديد ما هو مقبول أو مرفوض اجتماعيا، ويرجع إليها الفرد في سلوكه الاجتماعي.

### 3- أهمية القيم الاجتماعية:

للقيم الاجتماعية أهمية كبيرة داخل المجتمع، فهي تحدد الأهداف والأدوار وتبقي على النظام الاجتماعي صفة التماسك والاستقرار، وتظهر هذه الأهمية كونها تهيء للأفراد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم، وبمعنى آخر تحدد شكل الاستجابات وبالتالي تلعب دورا هاما في تشكيل الشخصية الفردية، وتحدد أهدافها في إطار معياري صحيح، فهي تعطي الفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق وتحقيق الرضا عن نفسه لتجاوبه مع الجماعة في مبادئها

<sup>1</sup> إسماعيل عبد الفتاح، القيم السياسية في الإسلام، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2001م، ص 15.

<sup>2</sup> إسماعيل عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 16.

وعقائدها الصحيحة، حيث أنها تحقق له الاحساس بالأمان وتعطي له الفرصة في التعبير عن نفسه، بل وتساعده على فهم العالم المحيط به وتوسع إطاره المرجعي في فهم حياته وعلاقاته.

كما أنها تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهداف حياته ومثله العليا ومبادئه الثابتة والمستقرة التي تحفظ له هذا التماسك والثبات اللازمين لممارس حياة اجتماعية سليمة، كما تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه بتحديد الاختيارات الصحيحة التي تسهل للناس حياتهم وتحفظ للمجتمع استقراره وكيانه في إطار واحد.<sup>1</sup>

إضافة إلى أنها تنظم المجتمع من خلال تنسيق سلوك الأفراد اليومي حسب مقتضيات مصلحة المجتمع الذي يعيشون فيه، فضلا عن كونها تقوم بخدمة النظام الاجتماعي واستقراره في الحياة الاجتماعية.<sup>2</sup> هذا وتساعد الفرد على اكتساب معارف جيدة وتغرس روح الانتماء وتحافظ على طابع المجتمع النظامي، الاقتصادي والاجتماعي، وخلق علاقة تكاملية بين العناصر الأخرى المشكلة في بناء المجتمع وتحافظ على التوازن والبناء الاجتماعي بماضيه وتراثه الثقافي والفكري، وبحاضره ومستقبله، وتقوي التماسك والتعاون الاجتماعي.

وقد عرض "ماجد زكي الجلال" أهمية القيم بالنسبة للفرد والمجتمع في:<sup>3</sup>

#### أ- أهمية القيم بالنسبة للفرد:

- القيم جوهر الكينونة الإنسانية، فهي تشكل ركناً أساسياً في بناء الفرد وتكوينه، وبدونها يصبح كائناً حيوانياً.
- القيم تحدد مسار الفرد وسلوكياته في الحياة، حيث ينبع السلوك الإنساني من القيم التي تنشأ بدورها عن التصور والمعتقد والفكر، فتفكير الإنسان في الأشياء والمواقف التي تدور حوله وبناء تصوراتها عنها هو الذي يحدد منظومته القيمية ومن ثم تصدر أنماط السلوك وفق هذه المنظومة،

<sup>1</sup> عصام علي خلف الله، مدى ملائمة تخطيط الفراغات الخارجية في الجامعات للقيم الاجتماعية (دراسة حالة حرم

الجامعة الإسلامية - غزة)، كلية الهندسة، قسم العمارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015م، ص 48.

<sup>2</sup> عمر معن خليل، البناء الاجتماعي انساقه و نظمه، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 1997م، ص 19.

<sup>3</sup> ماجد زكي الجلال، تعلم القيم و تعليمها تصور نظري و تطبيقي لطرائق و استراتيجيات تدريس القيم، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 39، 40.

وبناء على ذلك تأتي أهمية القيم كمؤسسات لسلوك الأفراد فيما ينبغي فعله والتحلي به، وفيما ينبغي تركه والابتعاد عنه.

- القيم تحمي الفرد من الانحراف.
- تزود القيم الفرد بالطاقات الفاعلة في الحياة وتبعده عن السلبية، فهي التي تحدد للفرد أهدافه في الحياة وتشعره بالنجاح والانتاج والتقدم.
- تشكل أفكار وعواطف وسلوك الإنسان الحق، وضبط سلوك الفرد واتزان شخصيته والمحافظة على نمط استقراره وتكيفه.

#### ب- أهمية القيم بالنسبة للمجتمع:

- القيم تحفظ للمجتمع بقاءه واستمراريته، والحقيقة التاريخية تشهد أن قوة المجتمعات وضعفها لا تتحد بالمعايير المادية وحدها، بقاؤها ووجودها واستمرارها مرهون بما تمثله من معايير قيمية وخلقية، فهي الأسس والموجهات السلوكية التي يبنى عليها تقدم المجتمعات ورفيها، والتي في إطارها يتم تحديد المسارات الحضارية والإنسانية، ورسم معالم التطور والتمدن البشري.
- تحفظ للمجتمع هويته وتميزه، فهي تشكل محوراً رئيسياً من ثقافة المجتمع، وهي الشكل الظاهر البين من هذه الثقافة التي تعكس أنماط السلوك الإنساني الممارس فيه، ونظراً لتغلغل القيم في جوانب الحياة كافة فإن هوية المجتمع تتشكل وفقاً للمنظومة القيمية السائدة في تفاعلات أفرادها الاجتماعية، فالمجتمعات تتمايز وتختلف عن بعضها لما تتبناه من أصول ثقافية ومعايير قيمية تشمل نواحي الحياة المختلفة، وتزهو القيم كعلامات فارقة وشواهد واضحة لتمييز المجتمعات عن بعضها.
- القيم تحفظ المجتمع من السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية الفاسدة، حيث تؤمن للمجتمع حضناً راسخاً من السلوكيات والقيم والأخلاق التي تحفظ له سلامته من المظاهر السلوكية الفاسدة، مما يجعله مجتمعاً قوياً بقيمه.

فالقيم الاجتماعية مبدأ أو قاعدة أساسية للفرد والمجتمع، فهي بمثابة مرشد وموجه للحفاظ على التوازن الاجتماعي، تتطلق من إطار اجتماعي عن طريق التنشئة الاجتماعية، وتحدد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومحيطهم وبين التغيرات الجديدة.

كما أكد "ماجد الزبود" على أهمية القيم الاجتماعية من خلال ما يلي:

➤ **أهمية القيم على المستوى الفردي:** يمكننا تحديد أهمية القيم على الصعيد الفردي في النقاط

الآتية:<sup>1</sup>

1- أنها تهيء للأفراد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم، فهي تلعب دوراً هاماً في تشكيل الشخصية الفردية وتحديد أهدافها في إطار معياري صحيح.

2- أنها عطي الفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه ليكون قادراً على التكيف والتوافق بصورة إيجابية.

3- تحقق لفرد الإحساس بالأمان، فهو يستعين بها على مواجهة ضعف نفسه والتحديات التي تواجهه في حياته.

4- تعطي للفرد فرصة للتعبير عن نفسه وتأكيد ذاته.

5- تدفع الفرد لتحسين إدراكه ومعتقداته لتتضح الرؤيا أمامه وبالتالي تساعد على فهم العالم من حوله، وتوسع إطاره المنهجي في فهم حياته وعلاقاته.

6- تعمل على إصلاح الفرد نفسياً وخلقياً وتوجهه نحو الإحسان والخير والواجب.

7- تعمل على ضبط الفرد لشهواته كي لا تتغلب على عقله ووجدانه.

➤ **أهمية القيم الاجتماعية على المستوى الجماعي:** تحدد أهمية القيم على الصعيد الجماعي في

النقاط الآتية:<sup>2</sup>

1- تساعد على تماسك المجتمع، فتحدد له أهداف حياته و مثله العليا ومبادئه الثابتة.

2- تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه بتحديد الاختيارات الصحيحة وذلك يسهل على الناس حياتهم ويحفظ للمجتمع استقراره وكيانه في إطار موحد.

3- تربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها حتى تبدو متناسقة، كما أنها تعمل على إعطاء النظم الاجتماعية أساساً عقلياً يصبح عقيدة في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه الثقافة.

<sup>1</sup> ماجد الزبود، الشباب و القيم في عالم متغير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص 27.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 28.



4- تقي المجتمع من الأنانية المفرطة والنزعات والشهوات الطائشة، فالقيم والمبادئ في أي جماعة هي الهدف الذي يسعى جميع أعضائها للوصول إليه.

5- تقي المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع العالم وتحدد له أهداف ومبررات وجوده، وبالتالي يسلك في ضوءها وتحدد للأفراد سلوكياتهم.

6- تعمل القيم على تشكيل الأسلوب الذي يتصرف به افراد ثقافة ما إزاء ما يحيط بهم.<sup>1</sup>

4- خصائص القيم الاجتماعية: للقيم الاجتماعية خصائص عديدة، ومن أبرز ما يميزها عن غيرها ما يلي:

أ- القيم ذاتية وشخصية:

حيث ترتبط بذات الفرد وشخصيته ارتباطاً وثيقاً، وتظهر لديه على صور مختلفة من التفصيلات والاهتمامات والاختيارات والحاجات والاتجاهات والأحكام، مما يجعلها قضية ذاتية شخصية يختلف الناس حول مدى أهميتها وتمثلها باختلاف نواتهم وشخصياتهم وبناء على ذلك يختلف الناس في حكمهم على الأشياء.

ب- القيم الاجتماعية نسبية:

بمعنى أنها تختلف سواء بالنسبة للشخص من حيث حاجاته ورغباته وتربيته ... إلخ، أو الأشخاص على وجه العموم وذلك من شخص إلى شخص ومن زمن إلى زمن ومن مكان إلى مكان ومن بيئة إلى بيئة ومن ثقافة إلى ثقافة.<sup>2</sup>

ج- الدينامية:

فالقيم تتغير بتغير محور الاهتمام لدى الفرد، وعلى هذا فإن تغير القيم يرتبط بطبيعة المرحلة التي تمر بها المجتمعات، فتاريخ المجتمع سلسلة من المراحل المختلفة حيث تختلف كل مرحلة عن المراحل

<sup>1</sup> أنتوني غيدنر، ترجمة: فايز الصباغ، علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2005م، ص 83.

<sup>2</sup> فوزية دياب، المرجع سابق، ص 27.

الأخرى وفقاً للظروف التي تحيط بها، ومن هنا تبرز العلاقة بين التغيير الذي يطرأ على المستوى الاجتماعي والقيم الاجتماعية، أي أن القيم تتغير من زمن لآخر وفقاً للتفصيلات والاهتمامات الإنسانية.<sup>1</sup>

#### د- متدرجة:

أي أن القيم تنتظم في سلم قيمى متغير ومتفاعل حيث تترتب هرمياً، تهيمن فيه القيم على بعضها الآخر، وتأتي في قمة الهرم القيمي، وهناك قيم أقل أهمية مما يشكل عنده نسفاً قيمياً متدرجاً، ويظهر السلم القيمي واضحاً جلياً في مواقف الحياة عندما تتعارض القيم المهمة مع تلك التي هي أقل أهمية فيعمل على الاختيار بينها والتفضيل، وإخضاع بعضها لبعض.<sup>2</sup>

#### هـ- القيم إنسانية:

أي أنها تختص بهذا الإنسان وهذا من خلال التعريف الشامل للقيم الاجتماعية، وإن كان لدى الحيوانات معايير وتفضيلات تقوم عليها قوانين حياتها إلا أنها لا ترتقي لتصل مفهوم القيم الاجتماعية لدى الإنسان.

#### و- القيم الاجتماعية تمتلك صفة الضدية:

فكل قيمة اجتماعية إيجابية نجد أن في مقابلها قيمة سلبية، فمثلاً قيمة التعاون نجد أن ضدها قيمة الأنانية والفردية والنفعية الذاتية وهكذا.

#### ك- متعلمة:

يتوارثها الأجيال وتتأقلمها البشرية بواسطة القدوة والتعليم المباشر وغير ذلك من طرق تعلم القيم الاجتماعية.

#### ل- لها طابع إلزامى جماعى:

فالمجتمع يلزم أفرادَه بعدد من القيم على حسب أهميتها و ترتيبها في السلم القيمي الخاص بذلك المجتمع.

#### م- أنها مترابطة:

<sup>1</sup> منى كشيك، القيم الغائبة في الإعلام، دار فرحة للنشر والتوزيع، مصر، 2003م، ص 64.

<sup>2</sup> ماجد زكي الجلال، المرجع سابق، ص 55.

فلكل مجتمع نسق قيمي مترابط قد اصطلفت فيه القيم الاجتماعية، وترتبت حسب ثقافة ذلك المجتمع وظروفه المحيطة ولها نوع من الترابط فلا يمكن أن تنتزع إحدى تلك القيم لتحل مكانها قيمة أخرى إلا بعد عمليات معقدة وجهود متواصلة وهو ما يعرف بالصراع القيمي.<sup>1</sup>

#### ن - أنها تنتمي إلى القطاع الفكري الرمزي للثقافة:

ويشمل هذا القطاع على العناصر والمركبات والنظم الثقافية، التي يغلب عليها طابع الأفكار والرموز والعواطف، ويتفق الأنثروبولوجيون على أن هذا القطاع يشمل على نسق اللغة والنسق السحر ونسق الدين ونسق القيم ونسق العلم إن وجد.

ثانياً: مصادر القيم الاجتماعية: من أهم مصادر القيم الاجتماعية نذكر ما يلي:

#### 1- الأسرة:

تشكل الأسرة في المجتمع العربي نواة التنظيم الاجتماعي، وتقوم بعدة وظائف لأفرادها، لذلك تعتبر من المصادر الهامة التي تستمد منها القيم<sup>2</sup>، فتعلمهم احترام القيم، ومعايير السلوك، وتلقينهم عادات السلوك المختلفة متأثرين في ذلك بالإطار الثقافي الذي تعيش فيه الأسرة.<sup>3</sup> كما أنها تعلم الفرد مبادئ التربية الاجتماعية، والسلوك الاجتماعي وآداب المحافظة على الحقوق والقيام بالواجبات إلى غير ذلك من المسؤوليات الفردية والاجتماعية.

#### 2- المؤسسات التربوية:

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية ونقل الثقافة وتوفير الظروف المناسبة لإيجاد التوازن النفسي والاجتماعي لدى الفرد ولأنها تؤثر في مفاهيم الفرد وفي

<sup>1</sup> زكريا عبد العزيز، التلفزيون والقيم، مركز الإسكندرية، مصر، 2002م، ص 43.

<sup>2</sup> حلیم بركات، المجتمع العربي في القرن العشرين - بحث في تغير الأحوال والعلاقات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2000م، ص 640.

<sup>3</sup> نورهان منير حسين فهمي، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999م، ص 112.

تكوين معتقداته كما تؤثر في سلوكه، فالمدرسة هي مؤسسة أوجدها المجتمع من أجل تربية وتعليم الأبناء على أسس منهجية سليمة بهدف إعداد الفرد إعداداً صالحاً وصقل شخصيته وتعديل سلوكه.<sup>1</sup> فتلعب المؤسسات التربوية دوراً هاماً وبارزاً في إغناء القيم التي تلقاها الفرد في الأسرة وتضيف إليها قيم أخرى ويعتبر دورها مكماً للأسرة، حيث تقوم بتدعيم الكثير من المعتقدات والاتجاهات والقيم الحميدة التي تكونت لدى الفرد من طرف أسرته.

### 3- الدين:

يمثل الدين مصدر المثل للمجتمع التي تمثل وازعاً للسلوك لذلك يعتبر أحد أهم مصادر القيم، إذ أن القيم الدينية هي في الغالب الأساس الذي يستند عليه الأفراد في تقييمهم لسلوكه من ناحية القبول أو الرفض، إذ يرى "دوركاييم" أن الدين هو مصدر كل ما نعرف من ثقافة عُلّيا وأنه منبع كل الأشكال الثقافية المثالية، فالأديان عموماً هي عبارة عن مجموعة من القيم تحدد سلوك الفرد وتوجهه بمجموعة من الأوامر والنواهي تضبط بها سلوكه من خلال العقوبات التي تنجر عن ذلك في السلوك، والمسجد من المؤسسات الاجتماعية التي تتولى إيصال هذه السلوكيات الاجتماعية إلى الفرد.<sup>2</sup>

### 4- جماعة الرفاق:

تلعب جماعة الرفاق دوراً كبيراً في تشكيل اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم في مختلف المراحل العمرية، فهي تحدد للفرد قيم معينة يسير في إطارها، فعن طريق التأثير بسلوك الرفاق يتبنى الفرد كثيراً من أشكال السلوك شعورياً أو لا شعورياً، بل يجد نفسه يتصرف بشكل تلقائي وفق نموذج سلوك معين، لكن لكن في المقابل نجد أن جماعة الرفاق لا تملك سلطة قهرية على أفرادها، وبالتالي يكون تأثيرها بشكل تلقائي وغير رسمي.

ثالثاً: مكونات ووظائف القيم الاجتماعية.

#### أ- مكونات القيم الاجتماعية:

<sup>1</sup> إيمان عبد الله شرف، التربية الأخلاقية للطفل، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008م، ص 69.

<sup>2</sup> الجموعي مومن بكوش، "القيم الاجتماعية، مقارنة نفسية- إجتماعية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الثامن، سبتمبر 2014م، ص 80.

يرى "بارسونز" وغيره من علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا أن القيم الإجتماعية تتكون ثلاث مكونات وهي:

1- المكون العقلي المعرفي.

2- المكون الوجداني النفسي.

3- المكون السلوكي الإرشادي الخلفي.

وتسهم هذه العناصر الثلاثة في تحديد القيمة وتحديد وظيفتها ومعناها، كما أنها متداخلة فيما بينها ومتفاعلة بتأثير المجتمع والتفاعل الإجتماعي وتعكس ثقافته وتعبّر عن طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة فيه.

كما أنه توجد كذلك جوانب تتكون منها القيم الإجتماعية وتتمثل في:

✓ الجانب الثقافي:

الذي يتجسد في الدور الذي تلعبه الثقافة باعتبارها عنصر من عناصر القيم مما يجعل هذه الأخيرة تشكل جزءاً مهماً من التراث الثقافي، كما أن القيم تعتبر جوهر الهوية الثقافية للأمم لأنها سبب دوام واستمرار الثقافة الوطنية.

✓ الجانب الإجتماعي:

ويظهر ذلك من خلال الدور الذي تلعبه القيم الإجتماعية في تنظيم وتوجيه الوحدات الإجتماعية والتركيبات والنظم وما تنطوي عليه من علاقات وتفاعل بين الأفراد، ويعتبر "دوركايم" من أبرز الذين اهتموا بدراسة القيم من جانب إجتماعي، إذ يؤكد أن المصدر الأساسي لها هو المجتمع من خلال الضمير الجمعي، كما أنها مصدر السلطة التي تتميز بها القيم الإجتماعية وهو الدعم الإجتماعي أي ما يسمى "التوقعات الإجتماعية"، أي أن الناس يتوقعون أموراً معينة تبرز في سلوك الآخرين وعندما لا يحدث ذلك فإنهم يكونون عرضة للنقد، وهنا يبرز دور القيم في عملية الضبط الإجتماعي من خلال الحكم على سلوك الآخرين ما إذا كان سوياً أو شاذاً.

✓ الجانب النفسي:

يظهر في ارتباطها الذهني والعاطفي بشخصية الإنسان، إذ أن القيم تتكون في السنوات الأولى من حياة الفرد وتلعب دوراً في تحقيق الإشباع النفسي والإنفعالي عنده وذلك من خلال التقدير الاجتماعي الذي يبديه الآخرون له عند التزامه بالقيم المعمول بها.<sup>1</sup>

ب- **وظائف القيم الاجتماعية:** يمكن حصر بعض الوظائف الأساسية للقيم الاجتماعية فيما يلي:

- 1- أنها تزود الفرد بالإحساس بالغاية فيما يقوم به، وتوجهه نحو تحقيقها.
- 2- تهيء الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.
- 3- تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.
- 4- تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود الفعل.
- 5- تساعد الفرد على معرفة موقعه في المجتمع على أساس تقييم الناس له.<sup>2</sup>
- 6- تعتبر بوصلة توجيه تضيء الطريق أمام السلوك القويم في الحياة و في العمل وفي العلاقة بين الإنسان ونفسه والإنسان والآخر.<sup>3</sup>
- 7- الاعتزاز بالهوية الوطنية والوعي الاجتماعي إذ يضع المواطن مصلحة وطنه فوق كل مصلحة.
- 8- الاندماج الاجتماعي والتآلف والترابط الاجتماعي وغيرها من القيم الحميدة.
- 9- تحقيق الضبط الاجتماعي من خلال توجيه الأفراد في اختيار الأدوار الاجتماعية بشكل ينسجم مع معايير المجتمع.
- 10- الحفاظ على البناء الاجتماعي من خلال ما تحث عليه من تماسك وانتظام داخل الإطار البنائي للمجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مخلوف بومدين، أثر الأنترنت على القيم الاجتماعية في الوسط الحضري-دراسة ميدانية ببعض نوادي الأنترنت بمدينة المسيلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الحضري، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2010م، ص 68.

<sup>2</sup> مخلوف بومدين، المرجع السابق، ص 64.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عود، علم النفس الاجتماعي، زهراء الشرق للنشر، القاهرة، مصر، 2000م، ص 187.

<sup>4</sup> - مخلوف بومدين، المرجع السابق، ص 65.

تؤمن التماسك الاجتماعي بحيث يمكن النظر إليها كقيود وضوابط تنظم و تكبت الميول والدوافع الأنانية أو العدوانية المفرقة، وبذلك تعمل على التماسك الاجتماعي، فهي أنماط سلوكية فكرية وعملية، علينا أن نفكر ونعمل تبعاً لها، حتى ينتظم التعامل والاتصال بين الناس وحتى يكون هناك عنصر من عناصر التنبؤ في الحياة، فيعرف كل ما يتوقعه غيره منه من تصرفات، وبذلك يكون هناك ما يحقق مظهراً متحداً في الأفكار والتصرفات، مما يدل على التماسك.<sup>1</sup>

رابعاً: النظريات المفسرة للقيم الاجتماعية: قدم بعض العلماء العديد من النظريات المفسرة للقيم الاجتماعية ومن أهمها:

### 1- النظرية السلوكية:

ينظر السلوكيون إلى عملية اكتساب القيم على أنها تتم من خلال عملية تفاعل المتعلم مع البيئة، وتعزيز استجاباته لها أثناء مراحل نموه، سواء كان التعزيز إيجابياً أم سلبياً، فالتعزيز الإيجابي يتم بإثابة الفرد على السلوك المرغوب مما يعززه ويدعمه ويثبتته ويدفعه إلى تكرار نفس السلوك، وكلما كان التعزيز قوياً ومرغوباً كلما أدى ذلك إلى سرعة وثبات تعديل السلوك، كأن تقدم الأم لابنتها قطعة من الحلوى حينما تصدق الحديث معها، أو يثني المدير على العامل حينما ينجز عمله قبل الوقت المحدد لإنهائه، وحصول العامل هنا على تعزيز إيجابي على سلوكه القيمي الجديد يساعده على تكرار السلوك، إنطلاقاً من أن السرعة في أداء المهام هنا يتم بواسطة الإرتباط والتعزيز، وبالتالي فالسلوك الأخلاقي والقيم يتعلمها الفرد ويكتسبها بالطريقة ذاتها التي يكتسب فيها أي سلوك آخر، وذلك عن طريق التعلم الشرطي.<sup>2</sup>

### 2- نظرية التعلم الاجتماعي:

<sup>1</sup> فوزية دياب، المرجع السابق، ص 341.

<sup>2</sup> نورة بنت مسفر سعد القريني، الرقابة الذاتية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية لدى عينة من تلميذات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بجدّة، رسالة ماجستير في التوجيه والإرشاد التربوي، معهد الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016م، ص 26.

يشير أصحاب هذه النظرية أن تعلم القيم يتم من خلال الملاحظة حيث أن معظم السلوك الإنساني مُتَعَلَّم باتباع نموذج أو مثال حي وواقعي، فبملاحظة الآخرين تتطور فكرة عن كيفية تُكُون قيمة ما وتساعد المعلومات كدليل أو موجه لتصرفاتنا الخاصة، كذلك يمكن بالتعلم عن طريق ملاحظة الآخرين تجنب عمل أخطاء فادحة.

وأكد "باندورا" أن مشاهدة الفرد (المُلاحِظ) مكافأة أو إثابة أو عقاب (للنموذج) نتيجة قيامه بسلوك ما، هذا سيخلق لدى (المُلاحِظ) توقُّعاً بأن قيامه بسلوك مشابه لسلوك النموذج سيجلب له نتائج مماثلة إذا ما قام بتقليده، وسما "باندورا" هذا التقرير بتعزيز الإثابة.<sup>1</sup>

## 2/ العادات والتقاليد الإجتماعية بالمجتمع المحلي (أدرار)

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 27.



أولاً: ماهية العادات والتقاليد.

### 1- تعريف العادات والتقاليد:

أ- تعريف العادات: يوجد العديد من التعاريف للعادات نوجز أبرزها فيما يلي:

تعرف العادات بأنها: "قاعدة أو معيار للسلوك الجمعي، تشير إلى أفعال الناس التي تعودوا عليها، وسلوكهم على نحو شبه آلي بفضل التكرار المستمر، والتعلم والتدريب"<sup>1</sup>، فالأفراد الذين يسلكون سلوكاً خارج تلك العادات يشعرون بعدم الإرتياح وعدم القبول وسط الجماعة، فالعادات جزء هام أو فعل عام من دستور الأمة غير المكتوب ولكنها مدونة في صدور الأفراد.

وتتمثل العادات في اللغة، والأنماط الأخرى التي تعبر عن أفكار الفرد ومعتقداته وأنواع السلوك، بمعنى أن "العادات معظمها أفكار وأعمال"<sup>2</sup>.

وتعرف العادات كذلك بأنها "نمط السلوك الذي يرتضيه الفرد أو الجماعة لأنفسهم ويميل إلى الثبات بمرور الوقت"<sup>3</sup>، وغالباً ما تميل إلى تنظيم سلوك الشخص أو الجماعة اتجاه نفسها، وليس إلى تنظيم التعامل مع الغير الذي تنظمه الأعراف والتقاليد، باعتبارها الإطار المرجعي لأسس التنظيم الإجتماعي والتعامل الشعبي.

ويرى "كاظم" أن العادات تظهر وتستمر في البقاء لأن لها قيمة وظيفية في زيادة النواتج الإيجابية لسلوك الإلتزام لجميع أفراد المجتمع<sup>4</sup>، وهذا يعني أن سلوك الفرد الإجتماعي وخصوصاً سلوك الإلتزام يتحدد وفقاً للعادات التي يتشاركها مع أفراد مجتمعه، فمفهوم العادة الإجتماعية يتعلق بمسألة التكرار لعلية معينة أو نشاط محدد بطريقة واعية، وعرفها "بيير بورديو" بالنزوع الشخصي الإجتماعي فهو بذلك يشير إلى إعادة إنتاج الأفكار ثم إعادة إنتاجها مع تغيير الظروف الإجتماعية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، الإيديولوجيا والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009م، ص 153.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 140.

<sup>3</sup> حمود العودي، التراث الشعبي وعلاقته بالتنمية في البلاد النامية-دراسة تطبيقية عن المجتمع اليمني، ط 2، عالم الكتب للنشر، مصر، 1981م، ص 130.

<sup>4</sup> حسين خزعل كاظم، الإلتزام الإجتماعي وعلاقته بالوهن النفسي والقلق من الصدمات، ط 1، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م، ص 100.

<sup>5</sup> عبد العزيز خوجة، عمر ودود، "الدين التاريخ الثقافة: أي علاقة؟ نحو مقارنة سوسيولوجية للمعطي الجزائري"، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، العدد 18، جويلية 2011، ص 308.

ويقول شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله: "العادة أمر إضافي فقد يعتاد قوم ما لم يعتده غيره". ومعنى هذا القول أن العادة قد تختلف من قوم لقوم آخر ومن زمن لزمن آخر، فليس كل ما ألفه قوم بضروري أن يألفه قوم غيرهم، ومن هنا كانت العادة في جوانبها نسبية، ومع ذلك يرى ابن تيمية أن العادة قد تكون مطلقة في بعض جوانبها وأن تكون هذه العادة قد آلفها الناس وأعتاد منذ وجوده عليها عبر تجاربه وعلمه وعلومه عبر الأزمنة وأي تحدي لهذه العادات يعتبر خرق وتجاوز للحدود والقوانين لا تعرف أسبابها ولا مسبباتها<sup>1</sup>، وتعتبر الغريزة أصلاً من أصول العادة وقاعدة من قواعدها، وأما العادة الجماعية فهي مجموعة من الأفعال والأعمال وألوان السلوك التي تنشأ في قلب الجماعة بصفة تلقائية لتحقيق أغراض تتعلق بمظاهر سلوكها وأوضاعها وتمثل ضرورة اجتماعية تستمد قوتها من هذه الضرورة، وتميل العادات الجماعية إلى الجمود وتقف حائلاً أمام التجديد والتغيير.<sup>2</sup>

فالعادات من بين العناصر الثقافية التي تبدو أكثر عمومية، فهي بطبيعتها استجابة لحاجات ثابتة نسبياً، ومتغيرة تبعاً لذلك، لأنها تستجيب في الزمان والمكان لحاجة اجتماعية يمكن أن تكون مستقلة عن الزمان والمكان، وإن ما يحكم العادة هو التكرار والتعود فيتعود الناس أو يعتادوا عليها، كما يأتي هنا المفهوم الاشتقاقي لكلمة عيداً أو أعياد- كما رأينا سابقاً- لأن الناس اعتادوه، فالعيد يذهب ثم يعود وهنا يتخطى مفهوم العادة الاجتماعية مسألة تكرار لعملية معينة، أو النشاط اللاشعوري واللاواعي لعملية ما، والنتيجة عن تكرار فعل حتى ولو كان فعلاً اجتماعياً<sup>3</sup>.

فمفهوم العادة أضيق من المفهوم الاجتماعي لهذه الكلمة<sup>4</sup>، فمرتبطة بسلوك الإنسان اليومي مع نفسه وعلاقته بالآخر وتكون مقدسة بالنسبة للمجتمع ويخضع لها كل أفرادهم ويمارسونها بطريقة عفوية دون أن يجد لذلك سبباً أو مبرراً، والأمر الذي ألبسها هو ذلك الإمتثال الجماعي والقبول والمراقبة الاجتماعية التي

<sup>1</sup> ابن تيمية، النبوات، أضواء السلف للنشر والتوزيع، السعودية، ج1، ط2، 2006. ، ص28.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 33

<sup>3</sup> فاروق أحمد مصطفى، الأنثروبولوجيا ودراسة التراث الشعبي- دراسة ميدانية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2008م، ص 78.

<sup>4</sup> عبد الغاني عماد، سوسيولوجية الثقافة المفاهيم والأشكاليات... من الحداثة إلى العولمة، ط 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2006م، ص152.

قد تصل في بعض الأحيان إلى الطاعة المطلقة وتتوقف العادات الإجتماعية على ظروف المجتمع فهي تختلف بحسب المجتمعات وبحسب الأزمنة المطلقة.

#### ب- التقاليد:

التقاليد لغةً من قَلَدَ وَقَلَدَتْهُ قِلَادَةٌ أي جَعَلْتَهَا فِي عُنُقِهِ، ومن التقليد في الدين وكأن المعنى يفيد المحافظة على الأمانة وذلك بوضعها على العنق، فالتقليد يعبر عن مدى ارتباط حاضر المجتمع بماضيه<sup>1</sup>، كما يشكل أساس مستقبله لذلك جاء هذا المفهوم ليعبر عن ارتباط الإنسان الاجتماعي بترائه المادي والروحي من خلال محاولة بعثه من جديد عن طريق إعادة إنتاجه مادياً أو روحياً بإقامة الاحتفالات المعبرة عن مناسبات معينة فترتدي في كل احتفال منها طابعاً خاصاً به وتبقى هذه التقاليد راسخة في الذاكرة الجماعية بتناقله جيل إلى جيل، حيث يكون الشعور نحوه بقدر كبير من التقديس، من الصعب أو مستحيل العدول عنه، وهذا ما يميز التقاليد عن العادات.<sup>2</sup>

فالتقاليد عبارة عن مجموعة من قواعد السلوك الخاصة بطبقة معينة أو طائفة أو بيئة محلية محدودة النطاق، وهي عبارة عن أشياء أصبح من الصعب التعرف على معناها الأصلي وإنما يمارسها الإنسان لمجرد المحافظة لأنها أصبحت شكل من أشكال الرواسب الثقافية في المجتمع لها السلطان على نفوس الأفراد، فهي ثابتة لا تأخذ ولا تعطى، بل تحفظ تماسك الجماعة الثقافية، بالاعتماد على معطيات ثابتة على سعيد المعتقد الديني أو القاعدة الاقتصادية السائدة أو المعطيات البيئية والجغرافية العامة.<sup>3</sup>

يعبر من الناحية السوسولوجية عن مدى إرتباط الحاضر بالماضي وارتباط الإنسان الإجتماعي بترائه المادي والروحي الذي يشكل أساس مستقبله عن طريق إعادة إنتاجه مادياً وروحياً بإقامة الإحتفالات وبعض الطقوس المعبرة عن إنتمائه وهويته الثقافية، وكما تعبر التقاليد عن مجموعة قواعد

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص13.

<sup>2</sup>محمد سعدي، المرجع السابق، ص 15

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص36

السلوك التي تنتج عن الرضا والإتفاق الجمعي وتستمد قوتها من المجتمع كما تعني إنتقال العادات من جيل إلى جيل من خلال التيارات الإجتماعية وعن طريق التكرار.<sup>1</sup>

اكتسب مفهوم التقليد بعدا جديدا يعبر عن مدى ارتباط حاضر المجتمع بماضيه، كما يشكل أساس مستقبله، لذلك جاء هذا المفهوم ليعبر عن ارتباط الإنسان الاجتماعي بترائه المادي- الروحي، ومحاولته بعثه من جديد، عن طريق إعادة إنتاجه ماديا أو روحيا بإقامة الاحتفالات المعبرة عن مناسبات معينة، فترتدي في كل احتفال منها طابعا خاصا به، وأنواعها معينة من السلوك الطقسي والرمزي غالبا ما يكون غير مفهوم أو غير مفكر فيه، فيأخذ طابعا شعبيا ومنحى فولكلوريا، ينتهي عادة بانتهاء المناسبة الاحتفالية، إلا أنه يبقى راسخا في وعي أو لا وعي الجماعة التي تتناقله جيلا عن جيل، وتشعر نحوه بقدر كبير من التقديس، وترى أنه من الصعب بل المستحيل العدول عنه، وهذا ما يميزها (التقاليد) عن العادات<sup>2</sup>، والتقاليد بهذا تمثل عناصر الثقافة التي تنتقل من جيل إلى جيل عبر الزمن وتتميز بوحدة أساسية مستمرة<sup>3</sup>، وهي نمط سلوكي يتميز عن العادة بأن المجتمع يقبله عموما دون دوافع أخرى، عدا التمسك بسنن الأسلاف.

## 2- أهمية العادات والتقاليد الإجتماعية:

لا يمكننا تصور قيام أي مجتمع منظم دون عادات وتقاليد، فهي الدعائم التي يقوم عليها التراث الثقافي في كل بيئة اجتماعية، وهي القوى الموجهة لأعمال الأفراد وحياتهم، بحيث تعتبر عاملاً جوهرياً من أكبر وأقوى عوامل التنظيم والضبط في علاقات الأفراد، سواء في داخل المجتمع ككل أفعالهم، وتحدد منطق الترابط التعامل فيما بينهم.

وما هو معروف أنها غير مكتوبة، ولكنها محفوظة في الصدور، نولد فنجد آباءنا بها متمسكين، وعليها محافظين، وسرعان ما نجد أنفسنا ملزمين بالتمسك بها مسؤولين عن احترامها والخضوع لها، حتى نتوصل لرضا المجتمع ونتجنب سخطه، ونشعر بالإنتماء إلى الجماعة ونحس الاندماج فيها.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان، العلاقات الإجتماعية في القوات المسلحة - دراسة في علم الإجتماع العسكري، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004م، ص 69.

<sup>2</sup> عبد الحميد بورايو ، القصص الشعبي في منطقة بسكرة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986م، ص22.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنكليزي فرنسي عربي، بيروت، مكتبة لبنان، 1978، ص398.

كما أن العادات والتقاليد تدخل في سائر نواحي الحياة الاجتماعية لتنظيمها وضبطها، كما نرى أيضاً أن "أفلاطون" كان على صواب عندما نادى في كتابه "القوانين" بضرورة احترام العرف والتقاليد والعقائد والطقوس الدينية لأن هذه الأمور وما إليها تكون مجموعة من القوانين غير المكتوبة، فهي الدستور غير المدون الذي لا يقل شأنًا في حياة المجتمع عن الدستور المكتوب.

ونجد اليونانيون أيضاً أطلقوا اصطلاح "روح الجماعة" على مجموعة الإستعمالات الخاصة والأفكار والمعايير والقوانين التي تميز مجموعة عن غيرها، لتبرزها كوحدة منفردة عن مجموعات أخرى.<sup>1</sup>

وما يعاب على العادات والتقاليد أنها تميل إلى الجمود وأنها تقف حائلاً ضد التجديد والتطور، ولكن نفس هذه الصفة يعتبرها بعض المفكرين وخاصة "بوتمي" أنها فضيلة تدعو إلى الإستقرار الإجتماعي وتدعو إلى التطور تطوراً طبيئاً في خطوات ثابتة، فهي فضيلة مفيدة للناس في المجتمع لأنها تبعد عنهم النتائج السيئة.<sup>2</sup>

## ثانياً: الأعراس والختان (الطهارة).

**1- الأعراس:** تعد الأسرة النواة الأساسية لتكوين المجتمع ولهذا فإن الإسلام دعا إلى تكوين الأسرة في نطاق الشريعة والدين الإسلامي، وذلك عن طريق الزواج الذي يعتبر نصف دين الإسلام والطريقة الوحيدة للتنازل للاستمرار البشرية، ولهذا يحرص التواتيون أو المجتمع الأدراري على تزويج بناتهم وأولادهم، وتمثل الخطبة أولى خطوات الزواج فيذهب أهل العريس لطلب الفتاة للزواج رسمياً، وعند الإتفاق بين العائلتين يتم اصطحاب معهم هدية متواضعة لأهل العروس تتكون من ألبسة، وقطع قماش بألوان مختلفة وحلي، ومواد غذائية<sup>3</sup>، وتقام الأعراس بالمنطقة على وقع الطبول والأهازيج

<sup>1</sup> فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية-مع بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1980م، ص 107 (بتصرف).

<sup>2</sup> قادية عمر الجولاني، اتجاهات الأسرة العربية نحو عادات الزواج في الثقافات التقليدية المتغيرة، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 2004م، ص 34.

<sup>3</sup> أسماء باشيخ، الأنثروبولوجيا والصحراء، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020م، ص 46.

الشعبية التي يقوم بها أفراد المجتمع بالتحضير لها من عدة شهور أو أيام نظراً لما للمناسبة من أهمية نفسية أفراد المجتمع، وكذلك اعتبارها مناسبة شعائرية لم تأتي من فراغ<sup>1</sup>.

كما تتميز هاته الإحتفالية بالعديد من العادات والتقاليد والطقوس يمارسها أهل العريس وأهل العروس، إضافة إلى ميزة التعاون بين أفراد المجتمع الأدراري خلال هاته المناسبة سواء من الناحية المادية أو المعنوية، حيث تقسم الأعمال والأدوار قبل وخلال وبعد العرس على النسوة والبنات من أجل إنجازها بشكل سريع، وكذلك من أجل مساعدة أهل العروس أو العريس، إضافة إلى تعاون رجال القصر (\*) أو الحي فيما يخص شراء مستلزمات العرس من مواد غذائية وخضر وماشية، وكذا الذبح، وتجهيز الأماكن التي يستقبلون الضيوف فيها...إلخ، ناهيك عن أيام الإحتفال فالجميع يتعاون للترحاب بالمدعوين وتقديم المأكولات والشاي والمساعدة بوسائل التنقل.

2- **الختان (الطهارة، الزيانة):** الختان لغة كما جاء في لسان العرب لابن منظور: "الختن أبو المرأة الرجل وأخو امرأته كل من كان من قبل امرأته، والأنثى خنتة وخاتن الرجل الرجل إذا تزوج إليه، وفي الحديث: على ختن رسول الله صلى الله عليه وسلم أي تزوج ابنته، والإسم الختونة، والختن: زوج فتاة القوم، ومن كان من قبله رجل أو امرأة فهم كلهم أختان لأهل المرأة وأبوها ختان للزوج<sup>3</sup>.

يحتفل المجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات بهذه المناسبة وحسب عادات وتقاليد كل منطقة أو ولاية أو جهة، إلا أنهم إتحدوا اليوم في ربط هذه المناسبة ببعض الإحتفاليات كالأعراس واحتفاليات الخطوبة، أو

<sup>1</sup>رشيدة بن عبيد، دور الإحتفالات الشعبية في تفعيل العمل المنزلي (تحضير وإعداد الكسكس نموذجاً) -دراسة ميدانية ببلدية أولاد أحمد تيمي بأدرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017م، ص 86.

(\*) **القصر:** يعرف القصر بأنه إشارة رمزية لتلك المجموعات السكنية التي تشغل أحياناً مساحات صغير وأخرى كبيرة تمون محصنة أو على الأقل تقع فوق أماكن مرتفعة، بالإضافة إلى قربها من الأودية والواحات، وهو مقسم إلى مجموعات من الأحياء الخاصة بكل قبيلة أو عرش تربط بينهما مجموعة من الشوارع الضيقة والملتوية القليلة التعرض لأشعة الشمس والتي تلتقي في ساحة عامة تعد قلب قلب القصر. **نقلاً عن:** أسماء باشيخ، المرجع السابق، ص 66.

<sup>3</sup>إبن منظور، المرجع سابق، ص 139.

احتفاليات الولادة، على خلاف البعض الآخر منه فغنهم يخصصون يوماً خاصاً تقام فيه هذه المناسبة خاصة إذا كانت الأسرة ميسورة الحال مادياً.<sup>1</sup>

يتضمن ختان الأطفال الذكور دالتين هما:

1- أنها تغير من مكانته الإجتماعية من خلال طقوس المرور، حيث ينتقل من مرحلة إجتماعية وعمرية معينة إلى مرحلة أخرى، تخرجه من الوضعية الهامشية.

2- أنها تدخله في صنف المطهرين جسدياً على الأقل، إلى جانب الإلتزام والتقيد بهذه العادة التي تصنف ضمن الطقوس الدينية الإسلامية والطقوس التقليدية.

أما عن سن الختان أو الطهارة فأفضلية عامة أفراد المجتمع الجزائري ختان أطفالهم وهم صغار، لأن هذا العمل من الضروري أن يقوم به كل مسلم والأمر يقتصر على الذكور.

لذا كان على أفراد المجتمع التواتي كباقي الجزائري أن ينتهجوا نفس النهج، ويقومون بختن أو تطهير أو تزيين أبنائهم ما بين الخمس سنوات والعشر سنوات، أو في بعض الأحيان لدى البعض الآخر بعد مرور أسبوع من ولادة الطفل.<sup>2</sup>

وتختلف العادات والتقاليد في المجتمع الأدراري من منطقة إلى أخرى، حيث يقول "محمد مقدم" أنه في مساء ذلك اليوم الموعد يقدم الطفل لجماعة القصر حيث يقومون (بالتكويرة)<sup>(3\*)</sup>، وأن هذه العادة تقوم بها الجماعة وهي تقرأ (بردة البصري) فينفق رب العائلة عليها ببعض الأطعمة الدسمة يكون هذا عادة بين صلاة العصر وفي المساء تقوم النساء بتخضيب يديه ورجليه كما تقوم النساء بتبخيره ثم تضع على عبائته البيضاء ما يطلق عليه بخط جبريل (+) يعتقدون أنه يحميه من العين ويبعد عنه الحسد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن غامري، الثقافة والمجتمع والأنثروبولوجيا الثقافية والبحث الميداني، سلسلة دروس العلوم الإجتماعية، جامعة قسنطينة، معهد العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون سنة، ص 138.

<sup>2</sup> محمد الصالح حوتية، توات والأزواد، ج 02، دار الكتاب العربي، القبة، الجزائر، 2007م، ص 370.

<sup>(\*)</sup> التكويرة: هي عبارة عن تحسين رأس الطفل أمام جبهته وفوق أذنيه.

<sup>2</sup> مبروك مقدم، بنائية تقسيم العمل المأجور في المجتمع الواحي القصوري التواتي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016م ص 18.

وتقوم العديد من العائلات في بعض المناطق الأخرى بتلبيس الطفل بلباس متمثل في عباءة مزخرفة بالزعفران وسروال أسود أو أبيض، وذلك العقد المصنوع بعود النوار (القرنفل) وودعة وسكين صغير، يعلق للمختون من الكتف إلى الخصر مع اللباس المخصص إضافة إلى الحنة والطق مما يزيد جمالاً وتميزاً أكثر وتغني النساء مع الزغرودة قائلات:

المختار يا المختار الحمد لله على دين الإسلام<sup>1</sup>

كما وضح "عاشور سرقة" العادات والتقاليد التي تخص ختان أو طهارة الأطفال بالمجتمع التواتي كالاتي:<sup>2</sup>

- الإتيان بالطفل الذي يراد خنته والباسه عباءة بيضاء فضفاضة.
  - الإتيان ما يسمى باللهجة التواتية "المهراس الكبير" أو "مهراس السفوف" وقلبه على رأسه ويجلس فوقه الطفل المراد القيام عليه بالعملية.
  - وضع بيضتين طازجتين في فم الطفل إحداها في الجنب الأيمن والأخرى في الجنب الأيسر لتجنب البكاء القوي.
  - تغمض عين الطفل ويحكم شده.
  - تجهيز سكين حاد يتم به القطع.
  - بعد عملية القطع توضع الحناء المطحونة على مكان الجرح.
- وما يلاحظ في وقتنا الحالي أنه تغيرت الوسائل التقليدية المستخدمة في الختان إلى وسائل حديثة، فبدلاً من جلب "الزيان" أو "الختان" إلى البيت واستخدام السكين في عملية الختن، أضحي بالإمكان أخذ الطفل إلى المستوصف أو المستشفى، حيث يقوم بالعملية طبيب جراح مختص واستخدام مخدر في مكان الختن ومقصات معقمة وغيرها من الوسائل والأدوات.

<sup>1</sup> خديجة بلخير ، دور التراث اللامادي في الحفاظ على الهوية أهليل نموذجاً، رسالة ماجستير في الأنثروبولوجيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، مدرسة الدكتوراه للأنثروبولوجيا، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017م، ص 152.

<sup>2</sup> عاشور سرقة، الرقصات والأغاني الشعبية (مدخل للذهنيات)، دار الغرب، وهران، الجزائر، دون سنة، ص96.



وبعد عملية الختان يتم استقبال الضيوف وتحضير الأكلة الخاصة بهذه المناسبة وهي أكلة "المردود" أو "البركوكس" وفوقه لحم الدجاج، ويوضع في القصاع للضيوف الحاضرين أو المتواجدين في المنزل، أما الجيران وخاصة منهن النساء الكبيات في السن فيتم إرساله لهن إلى بيوتهن والعادة أصبحت تقام في المنطقة بشكل جماعي خاصة بمناسبة إحتفالية المولد النبوي الشريف أو إحتفالية الولادة.

### ثالثاً: الضيافة:

يشتهر سكان توات عموماً بالضيافة والكرم المنقطع النظير ويختلف حسب حال كل فئة سواء كانت من الفئات الغنية أو الفقيرة، فلما يأتي ضيف يتم استقباله في دار مخصصة للضيافة ويكرم هناك من الشيء الموجود في هذا البيت والذي تتجمع بعدة طرق، فمثلاً لما يذبح أي أحد من أهل القصر شاة أو خروف فإنه يقدم لهذا البيت نصيباً مما كانوا قد اتفقوا عليه ليخزن فيها ليوم قدوم الضيف وهكذا العملية تكون بعد حصاد الغلة...إلخ، وهناك من يهدي بنفسه ما تيسر له لهذا البيت، وقد غرس الآباء صفة إكرام الضيف<sup>1</sup> في أبنائهم ليتوارثوها عبر الأجيال، وقد تنافس السكان في ذلك ولهم مقولات شعبية يرددونها تدل على تأصيل هذه الفكرة عندهم، فقد كان البعض منهم يدخر أفضل الأطعمة كالتمر والعسل والزبيب ليقدمه إلى ضيوفه.

**3رابعاً: التعاون:** على أساس المصالح المشتركة هذه الصفة متأصلة في التواتيين ترجع إلى عوامل عدة جغرافية واقتصادية واجتماعية حيث "أن العوامل الجغرافية والمناخية تلعب دوراً كبيراً في ذلك وتدفعهم إلى التعاون في جميع الشؤون الإجتماعية"<sup>2</sup>، من ذاك الإحتفالات كالأعراس أو الوفاة نجد أن الكثير من العائلات تحمل معها مساعدات كبيرة على قدر يسرها من مختلف المواد الغذائية والمالية، وحتى الحيوانات، والدجاج وغيرها في مواسم الحرث والبذر والحصاد وحفر الآبار نجدهم يتعاونون بينهم فيما وهي

<sup>1</sup> أسماء باشيخ، المرجع السابق، ص 44.

<sup>2</sup> أحمد بن نعمان، نفسية الشعب الجزائري، ط2، دار الأمة للطباعة، الجزائر، 1997م، ص 135.

ما تسمى (بالتوزيع) (\*) وتعتبر هذه المساعدات كدين يجب سداه عند الحاجة، هذه المساعدات أو المشاركة الإجتماعية تعد أحد سمات تكافل المجتمع وتضامنه.

### 3/ الإحتفالات الدينية والثقافية بالمجتمع المحلي (أدرار)

❖ **الإحتفالات الدينية:** تعتبر الإحتفالات الدينية بالمجتمع الأدراري من أهم الإحتفالات بالمنطقة نظرا لتميزها بالعديد من المظاهر والعادات والطقوس التي تختلف عن باقي مناطق الوطن، إذ تحضى البعض منها بشعبوية كبيرة جداً لدرجة أن الكثير من السياح يأتون كل سنة من داخل الوطن وخارجه لحضورها، وسنعرض فيما يلي أهم هاته الإحتفالات.

#### أولاً: إحتفالية المولد النبوي الشريف:

يعد الإحتفال بمولد خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم من بين الإحتفالات التي تلقى قبولاً واهتمام كبير في المجتمعات الاسلامية، فيمجده الأشخاص ويقدمونه لارتباطها بشخص الرسول صلى الله عليه وسلم للتذكير بخصاله ولنيل شفاعته. ومن خلال هذا الإحتفال الذي يقام في جميع أنحاء العالم تتعدد مظاهر الإحتفال به من دولة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر أين يحيي المسلمون هذه السنة النبيلة بإقامة حلقات الذكر، والسيرة النبوية للتعريف بشخصه صلى الله عليه وسلم في المساجد، وكذا المدائح الدينية، والقصائد المحمدية، والتي تتميز بأنها تقرأ على مسامع الجميع.

ويحتفل المجتمع الأدراري على غرار المجتمعات الجزائرية والاسلامية بالمولد النبوي، وذلك بمطلع شهر ربيع الأول، فتتعالى الزغاريد، وتتعالى القصائد والمدائح في مدحه صلى الله عليه وسلم. وتختلف العادات والتقاليد المتبعة في إحياء هذا الإحتفال من منطقة إلى أخرى كل حسب عاداته وتقاليد، ويشهد المجتمع الأدراري بقصوره المترامية الإحتفال بهذه المناسبة الدينية، هذه المناسبة التي لها ميزة وطعم خاص على غرار الإحتفالات الشعبية الأخرى، فمع مطلع الشهر حتى تنطلق الإحتفالات في معظم قصور الولاية، فبعد صلاة المغرب تبدأ القصائد الوترية في مدح محمد صلى الله عليه وسلم في المساجد إلى حين وقت

(\*) التوزيع: تشمل هذه الظاهرة الأنشطة الإجتماعية ويبرز هذا النوع من التضامن جلياً في الأعراس وأثناء مظاهر الإحتفالات المختلفة كالزيارات والأعياد والمآتم حيث يتحد عمل الرجال والنساء في تحضير كل ما يتعلق بالوليمة، كما تعم جميع الأنشطة الإقتصادية في مواسم الحرث والحصاد.

صلاة العشاء، وهو ما يعرف في المنطقة بـ (البشير)، فنقرأ مختلف القصائد كالهزمية، البردة، البغدادي... إلخ.

ويتخلل هذا كله الشاي وبعض الأكلات التقليدية والحلويات التي تعدها الأسر كصدقة إلى المساجد خلال هذا في الشهر الكريم، وخاصة في الأيام الأولى منه، أما احتفالية (سبوع مولد النبوي الشريف) التي تقام في مدينة "تيميمون" بالولاية، فتعتبر تظاهرة دينية واجتماعية وثقافية بالإضافة الى كونها أسبوع اقتصادي بمنطقة قورارة<sup>(\*)</sup> التي يقع إقليمها في غرب الصحراء الكبرى بالجنوب الجزائري شمال ولاية أدرار، منحصرة بين الحد الجنوبي للعرق الغربي والحافة الشمالية لهضبة تادمايت وواد الساور<sup>2</sup>، بحيث تتوافد إليها وفود وقوافل من عائلات الزائرين من كل ناحية من الوطن وحتى من بعض الدول الأخرى للاحتفال بهذه المناسبة<sup>3</sup>.

### ➤ احتفالية (سبوع المولد النبوي الشريف) بتيميمون:

#### 1- التعريف باحتفالية (سبوع المولد النبوي الشريف) بتيميمون:

يحتفى "بسبوع المولد النبوي" الذي يصادف اليوم السابع بعد يوم ميلاد النبي محمد صلى الله عليه وسلم من طرف مجموعات من الزوار تنتقل منذ اليوم الأول للمولد نحو قصور "سيدي الحاج بلقاسم" و"تيميمون" و"ماسين" قبل أن يلتقوا في سابع يوم بزواية "سيدي الحاج بلقاسم"، أين تبلغ

(\*) إقليم قورارة: يحدها من الشمال ولاية البيض، وجنوباً واحات توات، ومن الشرق ولاية غرداية، ومن الغرب ولاية بشار، تتربع على مساحة تفوق 65.000 كلم<sup>2</sup> من مجموع مساحة الولاية، والتي تبعد عنها بـ 210 كلم، وتمتد بين خطي عرض 30 إلى 60 شمالاً وخطي طول 4 غرباً و 1 شرقاً، تشتمل على عدد من الواحات والقصور، تمتد في سهول رملية جنوب العرق الغربي الكبير حول هضبة تادمايت في جهاتها الثلاث الشمالية والجنوبية والغربية. (أوصديق عبد الحي، من ديوان الأهليل-قصائد على لسان الشيخ التيميموني الحاج بركة فولاني-، الجمعية الثقافية تيفواتزيري للمحافظة على الأصالة والتراث-تيميمون، أدرار، الجزائر، 2014م، ص 14.

<sup>1</sup> محمد حوتية، توات والأزواد خلال القرنين 12هـ/18م و19م (دراسة تاريخية من خلال الوثائق المحلية)، أطروحة دكتوراه دولية في التاريخ الحديث والمعاصر، قسم التاريخ، جامعة الجزائر، 2003م، ص 207.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن خالد، الرمزية الروحية والاجتماعية والتاريخية للاحتفال بالمولد النبوي الشريف (السبوع) بمنطقة تيميمون، ندوة اسبوع المولد النبوي الشريف، مديرية الثقافة ومخبر المخطوطات الجزائرية بأفريقيا، الجزائر، 2019م، ص4.

الاحتفالية ذروتها واستعراض فنتازيا الخيول التي كانت عادة قديمة، حيث كان يتم مشاركة الخيول بفرسانها من كبار قبائل زناته بالقورارة في الاحتفالية والتي تم إحيائها من جديد من طرف جمعية "العاديات" بتيميمون، ويرى البعض أن الاحتفال بالمولد النبوي يبدأ من طلوع شهر ربيع الأول بقراءة القصائد المحمدية في مدح الرسول صلى الله عليه وسلم من بردة و متن الهمزية وغيرها إلى غاية يوم 18 من ربيع الأول<sup>1</sup>، وقد أدرجت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (يونسكو) الزيارة السنوية "سبوع المولد النبوي" بتيميمون ضمن القائمة التمثيلية للتراث الثقافي الإنساني غير المادي وفقا لما أعلنته المنظمة سنة 2018م، وجاء الإعلان عن تصنيف "سبوع المولد النبوي" الذي أعد ملفه المركز الوطني لأبحاث ما قبل التاريخ والأنثروبولوجيا والتاريخ خلال الدورة الـ10 للجنة الحكومية الدولية لصون التراث الثقافي غير المادي بالعاصمة الناميبيية ويندهوك بحضور ممثلين عن 175 دولة، وتم تقديم هذا الطقس للتصنيف ليس فقط كحدث احتفائي وإنما خصوصاً كممارسة اجتماعية تتضمن صناعات حرفية وتقاليد وتعابير شفوية بينها اللغة باعتبارها عامل تراثي.<sup>2</sup>

## 2- الرمزية التمثيلية لإحتفالية (سبوع المولد النبوي الشريف) بمدينة تيميمون:

أ- الرمزية التاريخية والأسطورية لمؤسس إحتفال (سبوع المولد النبوي الشريف) في تيميمون الشيخ "سيد الحاج بلقاسم":

يعود ميلاد الشيخ "سيد الحاج بلقاسم" أواخر القرن التاسع للهجري 9هـ، 921هـ وفي رواية أخرى من احد احفاده انه ولد 925هـ في بلدة "أوسيف" نزل أجداده الأوائل بقصر "باملوك". ويبدو أنه نسبة لأحد أجداده، ثم تفرقوا عبر أقاليم توات: لغمارة بناحية بوده، تينيلان بأدرار، ومهدية بأدرار، وزاوية الشيخ سيدي عبد القادر ببنوغيل، ولا تزال ذريتهم موجودة ومعروفة بهاته القرى إلى الآن، حيث يشير بعض الباحثين أنه لما حدث صراع وتحالفت العرب ضد الأمويين جاء ثلاثة قوات الى توات بجيوشهم

<sup>1</sup> عبد الكريم بن خالد، وولد الصديق ميلود، آفاق التنمية المحلية في الجنوب الجزائري-السياحة والفلاحة الصحراوية بدائل حيوية، رهانات واقعية لمستقبل إقتصادي واعد-، ط1، الجزء الأول، دار المثقف للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2018م، ص 337.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن خالد، حماية التراث اللامادي، يوم دراسي حول الممتلكات الثقافية وسبل حمايتها في ولاية ادرار، مديرية الثقافة ومخبر القانون والمجتمع، جامعة أحمد دراية-أدرار، الجزائر، يوم 13 ماي 2018م.

المختلفة اثنان منهم كانا امويين الاول يسمى "يوسف" وتوقف عند "ات سعيد" اولاد سعيد مسيطرا على قصور (سمجان الكرط، ات-عيسى، جنتور)، والثاني يسمى "باملوك" واقام مملكته في حدود مناطق "تين زيري اجدير وظلمين" والثالث من الرهط الغير المنظم والغير المعروف من الناحية القبلية والتابع لسلطة الامويين، وقد بسط نفوذه على مناطق (تاورسيت، اوقروت، ولمطارفة، دلدلول).<sup>1</sup>

حيث سافر طالبا للعلم والمعرفة بمدينة "تادلة" بني ملال بالمغرب الأقصى طلبا للعلم، فأخذ العلم عن شيخه السيد "علي بن إبراهيم" والد "سيدي عمار الغريب" من تنكرم، حيث اخذ الطريقة عن الشيخ "علي بن إبراهيم" عن شيخه "سيدي عبد العزيز" التابع عن شيخه "مولاي محمد بن سليمان الجزولي"، أذن له شيخه في العودة إلى بلاده وتأسيس زاويته لتلقي اصول الدين والعقيدة الاسلامية على النهج الصوفي على الطريقة الجزولية الشاذلية، حيث تعمق في التصوف وبلغ فيه مبلغه وألف فيه كتاب "في نهج السالكين".<sup>2</sup>

كما عرف أيضاً بشيخ الركب (ركب الحجيج) والمكون من رجال الديوان : الشيخ "سيد الحاج بلقاسم"، "سيد الحاج بومحمد"، "سيد الحاج بولغيث"، "سيد عباد"، "سيدي يدا"، "سيد الحاج الصوفي"، "سيد الحاج لحسن"، سيدي عمر " بأوقروت، و"سيد الحاج محمد بن صالح" من عين بلبال في طريقهم الحج لأنه كان في موسم الحج ينظم الموكب الخاص به ويشرف عليه، ومن أبرز الشيوخ الذين تتلمذوا على يديه "سيد الحاج بومحمد الجازولي" المقبور "بتلكوزة"، "سيد أحمد بن يوسف بالبركة" "بماسين"، "سيدي عباد بن أحمد" بأولاد عيسى، ومن أهم مؤلفاته "منظومة في التوحيد"، "منظومة في مدح النبي صلى الله عليه وسلم"، "منظومة في معجزات النبي صلى الله عليه وسلم"، و"ميمية التوسل" وغيرها كثير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رشيد بليل، قصور قورارة واولياعها في الماثور الشفهي والمناقب والاخبار المحلية، المركز الوطني للبحوث في عصور ما قبل التاريخ وعلم الانسان والتاريخ، الجزائر، 2008م، ص 146.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن خالد، الرمزية الروحية والاجتماعية والتاريخية للاحتفال بالمولد النبوي الشريف ( السبوع ) بمنطقة تميمون، المرجع السابق، ص، ص، 4، 5.

<sup>3</sup> محمد عبد الرحمان قاسي، "المظاهر الإحتفالية لأسبوع المولد النبوي الشريف بمنطقة قورارة"، مجلة الحقيقة، المطبعة العربية، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 08، جويلية 2011م، ص ص 173، 174.

تشكل محطات الاحتفال بتظاهرة "أسبوع المولد النبوي الشريف" الذي يعرف محلياً "بالسبوع" أو "سبوع النبي" عامل تشويق وانجذاب يستقطب فضول السكان من مختلف الجهات كل سنة، خاصة وأنها تقام في شكل وقفات ومراحل تحاكي أشواط المناسك التعبدية، وهو ما أهلها لأن تصنف كتراث عالمي لامادي من طرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة سنة 2015 م.<sup>1</sup>

لقد تعددت الروايات الشعبية حول البداية للاحتفال بأسبوع المولد النبوي الشريف في المنطقة حيث تقول:<sup>2</sup>

✓ **الرواية الأولى** : هذه الرواية تقول أن التأسيس لهذا الاحتفال كان على يد الوالي الشيخ الفاضل "سيد الحاج بلقاسم" الذي كان يتمنى الاحتفال بأسبوع المولد الشريف تكريماً منه للمصطفى صلى الله عليه وسلم وتعظيماً لآل بيته، ولما استخار الله في أمره اتضحت له معالم الطريق فاستدعى كبار العلماء من أهل زمانه من "بن غازي" إلى "تبلكوزة"، حيث جمعهم على مأدبة غداء ولما فرغوا منها أخبرهم الشيخ بأنه يريد أن يحتفل بالأسبوع النبوي فقالوا: "سمعاً وطاعة لك" فاتفقوا على أسبوع المصطفى صلى الله عليه وسلم وأجازوه، وفي الضحى رأى "سيد الحاج بلقاسم" - وهو نائماً - الرسول صلى الله عليه وسلم فقال الرسول "صدقت يا أبا قاسم في قولك بارك الله فيك وأخذ الشيخ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم اشتراط يا أبا قاسم في قولك بارك الله فيك وأخذ الشيخ فقال الرسول صلى الله عليه وسلم "اشتراط يا أبا قاسم والله هو الوافي" فأخذ الشيخ يطلب قائلاً:

- أنا وأولادي في حرمة الله وحرمتك.
- طلبت الله أن يعطيني قوة لأحملك على كتفي وأطوف بك بين الخلائق يوم أسبوعك.
- أطلب الشفاء لي ولأولادي ولأهل زاويتي ولجميع الحاضرين.
- نطلب الضمانة والحماية لكل الحاضرين.

<sup>1</sup> عبد الكريم بن خالد، الرمزية الروحية والاجتماعية والتاريخية للاحتفال بالمولد النبوي الشريف (السبوع) بمنطقة تميمون، المرجع السابق، ص 6.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن خالد، الرمزية الروحية والاجتماعية والتاريخية للاحتفال بالمولد النبوي الشريف (السبوع) بمنطقة تميمون، المرجع السابق، ص 6، 7.

وبعدها قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لم يقدر أن يأتي إليك بصرة من الذهب فليأتي إليك بصرة من السفوف فإنه يدرك ما يدرك الحاج ولا يفوته إلا الإسم إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها"، كما اشترط الشيخ "سيد الحاج بلقاسم" مع أولاده أن يكونوا خدماً لآل البيت وكان ذلك في أوائل القرن العاشر للهجرة.

✓ الرواية الثانية: تقول الرواية أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد حضر في منام الشيخ "سيد الحاج بلقاسم" وقال له: "ستحتفل باليوم السابع لميلادي، وستحضر لي وليمة (مد ونصف من القمح المطحون تقدمها لأهلك والمدعوين والزوار"، ففرح الشيخ واستدعى "بوشامية" من بن "غازي"، و"سيد الحاج بومحمد" من "تبلكوزة"، وقال لهما: "بأسبوع المولد النبوي الشريف" وبعد اجتماع ومشاورة طلب "سيدي أحمد بن يوسف" والي "ماسين" المشاركة في هذا الحفل فأجابه الشيخ "سيد الحاج بلقاسم" قائلاً: "إن أهلي وأهل سيد الحاج بومحمد سيلقونك في ديارك الليلة التي تسبق السبوع" وبعدها أعلام أخرى انضمت إليهم مثل "علم أولاد سعيد" و"أعلام تميمون (علم مولاي الطيب)" وآخرون.

✓ الرواية الثالثة: وهي الأكثر شيوعاً ومتفق عليها بنسبة عالية، وتبدأ بسفر الحاج "بلقاسم" الأسطوري الشاق لأداء فريضة الحج رفقة أصدقائه وعند زيارتهم قبر الرسول صلى الله عليه وسلم ألقوا عليه السلام فرد عليهم فاندھشوا لذلك واعتقد كل واحد منهم أن الرد كان على تحيته هو دون صاحبه مما أدى بهم إلى الاختلاف بينهم فقرروا أن يعيد كل واحد منهم السلام عليه صلى الله عليه وسلم بمفرده ولما جاء دور "سيد الحاج بلقاسم" قال: "السلام عليك يا حبيبي ويا شفيعي يا رسول الله" فرد الرسول الكريم قائلاً: "وعليك السلام يا حبيبي بلقاسم".

ومن هذه الحادثة يقال أن "سيد الحاج بلقاسم" قرر عند عودته إلى بلاده وفي الموسم القادم الاحتفال بذكرى أسبوع المولد النبوي الشريف وأن يكرمه أحسن تكريم إجلالاً واحتراماً له فقام بجمع الطرق الصوفية آنذاك التي كانت تعج بها المنطقة.

ب- الرمزية الروحية والصوفية لتمثيلية (سبوع المولد النبوي الشريف) بتميمون:

يبدأ الاحتفال بطلوع شهر ربيع الأول المبارك، في "حي الزرقة" بالقصر العتيق و ذلك بإقامة زيارة "سيدي محمد او عبد الحي" وهو من سلالة "سيدي موسى" و"المسعود التسفوتي"، وهذا دليل على تقديس المشيخة المؤسسة لمدينة تميمون من خلال اقامة زيارات أحفاد الشيخ المؤسس "سيدي موسى والمسعود" بقراءة القران "الربيعية" واقامة "الحضرة" (\*) في دار الزرقة على الطريقة "الطبيية" وهذه دلالة صريحة على التجنيد الروحي في تقديس هذا الطقس والاعلان عن بداية قراءة "البوصيري" في اليوم الاول، ثم "البردة" واخيرا "الهمزية" في صباح المولد النبوي الشريف.

وتبدأ الاحتفالات بإقامة حلقات البارود في تميمون بحي "المنجور العريق" قبل ثلاث ايام من المولد اليوم الاول يسمى "بارود سيدي امحمد" (حي اولاد المهدي)، اليوم الثاني "بلحاج علي" (حي تادمايت)، اليوم الثالث "بارود ات حمو الزين" (حي ات حمو الزين)، في (يوم 12 ربيع الأول) قبل اليوم الذي يلي زيارة "لالة حيجة" بقدم قبيلة "الحاج علي" و"حمو الزين" الى زاوية شيخهم الولي الصالح "سيد الحاج بلقاسم" السلطة الروحية لتظاهرة السبوع وتجديد العهد لمشيخته "سيد الحاج بلقاسم" واقامة صلاة الظهر والعصر في زاويته وتقديم بعض الهبات والعطايا من شأنها ان تُعين دار الزاوية على تغطية بعض مصاريف "الوعدة" وقرارة آيات من ذكر الله الحكيم (الربيعية) وبعض من قصائده في التوحيد والفاخرة عند الضريح، ثم العودة الى تميمون قبل اذان المغرب، وبعدها تبدأ في تميمون الاحتفال برقصة "البارود" (\*\*\*) في نفس المكان في حي "المنجور" والذي يسمى "بارود لالة حيجة" في (يوم 12 ربيع

(\*) **تمثل الحضرة** -بشكلها الحالي- رقصة ديني صوفية زهدية تحث قصائدها على عبادة الله سبحانه وتعالى وطاعة رسوله ومدح الأولياء الصالحين، وتستعمل فيها آلة الدف أو ما يسمى محلياً بـ "الطارة" ومجموعة من الآلات الإيقاعية الأخرى، وتقام الحضرة في المناسبات الدينية مثل المولد النبوي الشريف وزيارات مقامات الأولياء الصالحين عادة، غير أنه وفي أيامنا قد تعقد حلقة الحضرة حتى في المناسبات الاجتماعية إستثنائاً بما فيها من المدح والذكر، **نقلاً عن: (أردار تعابير**

**ثقافية وتقليدية وشعبية**، محافظة المهرجان الثقافي المحلي للفنون والثقافات الشعبية لولاية أدرار، 2009م، ص 12).

(\*\*) **البارود**: وهي رقصة قتالية كانت تستعمل للدفاع عن القرى والقصور بالمنطقة، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالزيارات التي تقام على مدار السنة وفي منطقة تميمون تكتسي طابعاً مميزاً، وتبدأ الرقصة بتحضير مادة البارود بتجميع الفرقة بقيادة قائد الفرقة ويبدوون بتريديد كلمات شعرية يشكلون بعدها حلقة دائرية، ويعطي القائد بعدها إشارة إمساك البنادق المتبوعة بحركات منسجمة مع الإيقاع، حيث تكون الفرقة التي تمثل الإيقاع في وسط الحلقة وقد تتشكل من أربعة إلى ستة أشخاص يضربون على الطبل أو الدربوكة بالإضافة إلى حامل الزمار، يرافق القائد توازن وانسجام حركة الراقصين ثم



الأول) في نفس اليوم، ثم تذهب الوفود الى حي "ماسين" (امزقاغ) صباحا لحضور "حضرة الهادي" تيمنا بالهادي صلى الله عليه وسلم والفاخرة، ليتحول المظهر الاحتفالي بالمولد النبوي الى حي "بويحا" في (يوم 12 ربيع الأول) بمناسبة زيارة "لاله حيجة" وهي زوجة "سيد الحاج بلقاسم" كما تقول الروايات الشفوية، حيث أنها في أثناء العودة من رحلة أحد مواسم الحج قال لها الشيخ: "لقد نسيت نعلي في الحج" - وأشارت إلى جانبه فاستدار الشيخ فوجده بجانبه عندها اندهش ونظن أنها ولية من أولياء الله "امرأة صالحة" واصله عند ربها فقال لها: "أسدان لا يمكن أن يلتقيا في غاية"، وقصدَ بذلك بأنهما يملكان بركات متشابهة وبعدها تفرقا وأصبحت "لاله حيجة" تبدأ الموسم بالاحتفال بالمولد النبوي الشريف (يوم 12 ربيع الأول) والشيخ يختمه بإقامة السبوع (يوم 18 ربيع الأول).<sup>1</sup>

### ج- الرمزية الجمالية والفنية لتظاهرة (سبوع المولد النبوي الشريف) بتيميمون:

تقوم الفرق التراثية بتقديم عروض فلكلورية شيقة للبارود والقرقابو والحضرة بباحة القصر العتيق، أما في اليوم الموالي فتتصرف الأنظار إلى وسط مدينة تيميمون إلى مكان مرتفع يسمى جبل السبوع، والذي تلتقي فيه فرق المرديدن القصور الشمالية نظرائهم من داخل أحياء مدينة تيميمون في مشهد رائع يترجم شوق التلاقي بعد طول غياب، وبهذا الموقع يطلق العنان لأنشطة ترفيهية وفلكلورية مكثفة تبدأ بعد فترة الظهيرة وسط حضور جماهيري غفير، تتهافت عليه عدسات المصورين لتوثيق تلك اللحظات الممتعة والمتميزة التي تصنعها فرق الحضرة الممتشقة لأعلام ورايات تؤكد حضور الزوايا لهذا المحفل، إلى جانب عروض فرق الخيالة والفانتازيا ورقصات البارود، حيث يستمر هذا المشهد حتى قرب موعد غروب الشمس، وبعد استكمال هذا المشهد تتجه الجموع الغفيرة فرادى وجماعات وعائلات راكبين ومترجلين صوب المحطة الختامية لهذه التظاهرة نحو زاوية "سيدي الحاج بلقاسم"، التي تشكل ذروة الحضور الغفير

يعطي إشارة إطلاق النار في هذه اللحظة تخرج فرقة الإيقاع من وسط الحلقة ويبقى القائد يراقب انسجام الحركة مع الإيقاع مع خروج الفرقة الإيقاعية من الوسط وتختم الرقصة بطلقات نارية موحدة في الوقت المناسب ليرفعوا بعدها بنادقهم إلى السماء وذلك تزرعاً إلى الله سبحانه وتعالى من أجل إمام الانتصار.

<sup>1</sup> بن خالد عبد الكريم، الرمزية الروحية والاجتماعية والتاريخية للاحتفال بالمولد النبوي الشريف (السبوع) بمنطقة

في الموقع المسمى الحفرة نظراً لوجوده في منخفض أرضي يلتقي فيه مريدو الزوايا من القصور الشمالية والجنوبية للواحة الحمراء، مشهد يعبر عن اسمى صور التلاحم الاجتماعي والروحي ونكران الذات بعيد عن التعصب الصوفي والإثني والقبلي احتراماً لقدسية المولد النبوي الشريف، لينتهي الاحتفال بصلاة المغرب قرب حفرة الالتقاء ليضرب الموعد للعام المقبل في نفس المكان وب نفس الأحداث الاحتفالية وب نفس الاسمرارية في ممارسة التعبيرية عن المولد النبوي.<sup>1</sup>

أما قصر أولاد إبراهيم، فهو من القصور التي يكون فيها الاحتفال بالمولد النبوي الشريف أيضاً، حيث تشهد مع بزوغ شمس يوم 12 ربيع الأول وفوداً غفيرة من الناس من مختلف المناطق والقصور من أجل الاحتفال بهذه المناسبة، التي تبدأ بخروج العلم (الراية) تتبعه فرقة "برزانة" والجمع الكبير من الزوار وهم يرقصون رقصة "صارا" (\*)، إلى أن يصلوا إلى الساحة الكبرى للاحتفال لتنتقل رقصة "برزانة" وسط تعالي الزغاريد ودق الطبول، وصوت المزمار، لتختتم بدخول العلم (الراية) والفاطحة والدعاء للجميع. بعدها يعود أهل القصر إلى منازلهم، وتبدأ وفود الزوار بالدخول لتناول وجبة الغذاء التي يميزها العيش (الكسكس) الأدراري، بالإضافة إلى بعض الأكلات الأخرى كخبز الرقاق، خبز القلة، عيش الشعير. وتجدر الإشارة أنه بعد انتهاء فرقة "برزانة" تبدأ فرق "البارود" فرقة تلوى الأخرى، وتستمر إلى نفاذ جميع الفرق، فمن الزوار من يبقى ليستمتع بهذا الموروث الثقافي الشعبي، ومنهم من يعود أدرجه، ومنهم من تكون وجهته السوق التجارية التي تكون على هامش الاحتفال. (أنظر الملحق رقم 05).

ثانياً: السلكة أو ختم القرآن (ستون حزباً):

<sup>1</sup> تميمون تعيش على وقع إحياء أسبوع المولد النبوي الشريف ، المصدر : أخبار اليوم 08 - 12 - 2017م.

(\* رقصة(صارا): هي رقصة شعبية يتم أدائها بين اثنين من الأشخاص داخل حلقة جماعية مستخدمين في ذلك العصي، ويبنى الإيقاع فيه على تقاطع أصوات المغنيين مع أصوات العصي المضروبة مع بعضها البعض، حيث يقوم كل فرد بضرب عصاة الفرد الذي أمامه في المرة الأولى، ثم الفرد الذي خلفه في المرة الموالية، ولا تستعمل فيه الطلقات النارية كالبارود مثلاً، فهي من الإيقاعات التي كان يلتجأ إليها الفلاحون أثناء أيام الحرث فيستعملون معاولهم في ذلك لغرض الترويح على النفس، وزيادة نشاطها.

تختلف عمرية الشاب بحسب إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية، فقد يحفظ الفتى القرآن الكريم في السنين المبكرة وهذا يعود للمثابرة والمتابعة والإهتمام من طرف العائلة، خاصة إذا ما وجد أحد أفراد العائلة يحفظ القرآن الكريم أو أحد إخوة الطفل أو أمه أو أخته فقد يسهل عليه الحفظ في سن مبكرة.

تنتظم عادات وتقاليد ختم القرآن بإطعام ساكنة القصر رجال ونساء يتم الإعداد والتحضير لهذه الوعدة عدة أيام متتالية يشارك في التحضير سكان القصر والجيران، في حين تتلقى العائلة المشورة والنصح وطقوس ترتيب الإحتفال من جماعة القصر.

فخلال ليلة الإحتفال يكحل الحافظ وتخضب يديه ورجليه بالحناء، وتقوم أمه بوضع خط جبريل على عباته البيضاء بمادة الزعفران، كما تطلي حاشية أطراف حواقه بالزعفران، وفي الصباح الباكر، وبعد تناول وجبة الغذاء الذي تقيمه العائلة يتم تلبيس الحافظ بعباءة وحواق وسروال ويوضع على كتفيه سلهام (برنوس) أبيض، يأخذ أحد المشاركين في الوليمة متكاً وموجهاً، وكلما مرّ على جماعة من الناس يضعون داخل قلمونته مبلغاً من المال الكل بحسب طاقته وقدرته تطوف الجماعة بالحافظ بأزقة القصر ثم تتوجه للمقبرة، وهي رمزية أخرى يتذكر السكان بها موتاهم، يتلون فاتحة الكتاب، وفي طريق عودتهم تضع النساء القربيات منه خواتم من فضة أو ذهب وبعض الحلي في قلمونة برنوسه تحتفظ بها الأم تقدمها للإبن يوم زفافه، تقوم الجماعة مع ولي الحافظ بتحديد يوم (الحفظة) أي يوم الإحتفال بختم ستون حزباً، فلا تقوم العائلة بمفردها بهذه الرمزية لأنها تحتوي على الكثير من المعاني والألغاز لهذا توكل للجماعة إعداد الإحتفال، كما تقوم بحفل ختم البخاري، وختم القرآن، وختم الحلبي والبردة، فالجماعة منذ أن تجمع الأهالي بالإقليم كان عليها أن تكيف نفسها على حياة الإستقرار داخل المدن والقصور التي شيدها وأصبح شيخ القبيلة شيخاً للقصر ومجلس القبيلة مجلساً للبلاد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مبروك مقدم، بنائية تقسيم العمل المأجور في المجتمع الواحي القصوري التواتي، المرجع السابق، ص 20.

## ثالثاً: إحتفالية عاشوراء:

تعد عاشوراء مناسبة إسلامية إحتفالاً بالأنبياء والرسل السابقين، فهو يوم من أيام الله كانت اليهود تصومه فسأل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن سبب صيامهم في هذا اليوم، فقيل أن الله تعالى نجاً فيه سيدنا موسى عليه السلام من فرعون، فقال عليه الصلاة والسلام: "نحن أحق بموسى منهم"، ولمخالفتهم شرع صوم يوم التاسع والعاشر من هذا الشهر، ومنه بدأ الإحتفال بهذا اليوم في كل الأقطار الإسلامية كل حسب طريقته.

وتعتبر إحتفالية "عاشوراء" مناسبة دينية متفق عليها بصيام يومها والإحتفاء بها، إلا أن طابعها المميز في المجتمع التواتي (أدرار) يجعلها وعدة أو زيارة يحتفل بها تتميز بعدة مظاهر أهمها ما يلي:

## أ- بيانو وعشاء الوالدين:

## 1- عشاء الوالدين:

هو من بين العادات والاحتفالات الشعبية التي تشتهر بها مجتمعات القصور الأدرارية ، والقليلة منها فقط ، فعشاء الوالدين هو عادة تسبق اليوم العاشر من محرم أي تقام يوم 09 من محرم، وتعرف بهذا الاسم ( عشاء الوالدين ) نسبة لإخراجها صدقة على الوالدين، حيث تقوم ربات البيوت في ذلك اليوم بطهو العيش ( الكسكس ) بلحم الخروف اليابس.

## 2- بيانو فيك:

هي كلمة يتبادلها الناس فيما بينهم منذ ظهور شهر محرم، حيث أن هناك تسابق بينهم فيمن يقولها للآخر أولاً، ومن يقولها أولاً ينتظر من الآخر شيئاً مما سيقدمه يوم بيانو.

في اليوم 10 من محرم يخرج الأطفال من منازلهم، وكل واحد منهم يحمل كيساً، علبة، إناء أو أي شيء يمكنه من جمع ما تعده الأمهات في ذلك اليوم من فول أو حمص مطبوخ بطريقة خاصة، أو الحلوى التي تقدم لهم كذلك مع الفول السوداني، فيجتمعون ويجولون المنازل جماعات جماعات للحصول على ما تم إعداده لهذا اليوم<sup>1</sup>، وهم يرددون عبارات تدل على مطلبهم، ومن هذه العبارات : "أعيشة هاتي بيانو":

<sup>1</sup> عاشور سرقة ،الرقصات والأغاني الشعبية بمنطقة توات-مدخل للذهنية الشعبية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران،

(\*)الكديدة : هي قطعة اللحم أو اللحم اليابس.

بيانو بيانو

والشحمة والكديدة

أعيشة هاتي بيانو

وإذا ما طاب هاتي نطيبو

وإذا كمل هاتي دراهمو

وإذا نحرق هاتي نعاودو

أما فيما يخص الكبار فبدورهم يجولون المنازل، وخاصة المنازل التي بها أفراد كبار في السن ، وهم يرددون عبارة "فضيلة مبروكة" أو "مبروكة الفضيلة" على اعتبار أن هذا اليوم هو يوم مبروك ومفضل عندهم.

### ب-يوم عاشوراء:

حظيت هذه المناسبة بمكانة عظيمة لدى المسلمين ، فيحتفل بها المجتمع الأدراري في إقليم توات كغيره من المجتمعات الأخرى، وذلك بممارسته العديد من العادات والتقاليد المخصصة لهذه المناسبة؛ كصيام هذا اليوم بالنسبة للكبار، وتقديم الصدقة، وإخراج الزكاة، أما الصغار فكما سبق وأشرنا فيقضون يومهم في جمع ما تجود عليهم به أيادي ربات البيوت مما أعدته لهذا اليوم.

والاحتفال بهذه المناسبة (عاشوراء) ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة التي تقام فيها لتعبير عن الأبعاد الدينية الروحية والاجتماعية لهذه المناسبة الدينية الكبيرة، ويعد قصر "تمنطيط" من القصور العريقة التي تشهد فعاليات الاحتفال بعاشوراء<sup>1</sup>، فيشهد توافد الزوار والسياح الذين جاءوا من مناطق مختلفة ، ليلقوا الترحيب والضيافة من سكان القصر.

يبدأ الاحتفال بعاشوراء من اليوم 09 برقصة صارة ليتواصل إلى غاية اليوم 11 من شهر محرم، ويشهد اليوم 10 رقصة الحضرة التي تستمر حتى مطلع فجر اليوم الموالي لتختتم بالدعاء والفاتحة، لتتواصل فيما بعد بجولة عبر المقابر لزيارة الأضرحة، تحتل فيها الحضرة والطاردة مكانة خاصة وصولا إلى ضريح سيدي ناجم أين يتم الاختتام، وترفع الأيادي للفاتحة والدعاء على أمل اللقاء العام المقبل، ليتواصل الاحتفال في جو بهيج تخيم عليه أهازيج التراث الشعبي لفرق البارود التي تتوالى واحدة تلو الأخرى.

<sup>1</sup> عبد الكريم بن خالد، الرمزية الروحية والثقافية والاجتماعية لتظاهرة " بيانو " في الجنوب الجزائري، نظر يوم: 13 يناير

❖ **الإحتفالات الثقافية:** تحضى الإحتفالات الثقافية بالمجتمع المحلي باهتمام كبير جداً منذ القدم، حيث تتميز بمختلف العادات والطقوس والمظاهر، نذكر من أهمها في الآتي:

رابعاً: إحتفالية الزيارات (الوعدات):

**1- التعريف بالزيارات(الوعدات):** ترجع الزيارة لغوياً إلى الفعل زار، يزور، وبمعنى حجّ، يحج، فمن زار المكان حجّ إليه، لهذا ينعت الباحثون الغربيون زيارة الأضرحة والأولياء بكونها حجاً. إن الذي ينجزه الفقراء، إضافة إلى ذلك يتخذ لفظ الزيارة داخل السياق الدلالي-معنى آخر ذي منحنى مجازي، تعضده وتسنده سلوكات وأفعال عينية.

فمجازاً تطلق الزيارة على العطية أو الهدية التي يقدمها الأتباع والزوار للشيخ أو الولي، مثلما تشمل هاته الأخيرة كلاً من الهدية الكبيرة (ذبيحة، زربية، غطاء الضريح...)، والهدية الصغيرة (شموع، نقود، حناء، بخور، ماء الزهر،...)، وتتمايز في هذا السياق الزيارة عن "الفتوح" الذي هو عبارة عطاء يقدم لأحد حاملي البركة قصد العلاج أو الدعاء أو زيارة قبر الولي الصالح، من الناحية السلوكية تتوزع الزيارة إلى زيارة صغيرة وأخرى كبيرة، فالزيارة الصغيرة تكون إما فردية أو أسرية، وتعني زيارة ضريح الولي - الصالح، مثلما قد تحدث في أي وقت من أوقات السنة، أما الزيارة الكبيرة فهي ما يسمى بالموسم وتتم في زمن محدد.<sup>1</sup>

أما "طواليبي" أقر بالتدخل الحاصل في معنى الزيارة مع مصطلح الزردة، كأن يأخذ المعنى نفسه في مناطق عديدة، وقد يختلفان في مناطق أخرى، عرفها "كاحتفال طقوسي يتطلب مشاركة جماعية للأفراد والعشائر المقيمة له حول ولي من الأولياء، عادة يضاف إسمه أو المنطقة للزيارة، فيقال (زيارة أو زردة سيدي فلان، أو المنطقة الفلانية"<sup>2</sup>.

والزيارة هي نوع من الهايبتوس الاجتماعي أي الاعتياد، لم تتوقف عند كونها عادة لدى ذلك المجتمع بل غريزة جماعية وجزء من هويته، مسلمات لا تحتاج إلى برهان ومن يبرهن عليها يصبح في تناقض مع

<sup>1</sup> نور الدين الزاهي، المقدس والمجتمع - إفريقيا الشرق، الدار البيضاء، المغرب، 2011م، ص 87.

<sup>2</sup> نور الدين طواليبي، الدين والطقوس والتغيرات، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988م، ص 122.

نفسه، وحتى من المهتمين من الفئة المثقفة، ذلك إنها بمثابة أعراف اجتماعية والتي يمكن ان تشمل الحكم والأمثال والأغاني الشعبية والقصص الأدبية التي تعتبر مظهراً من مظاهر التراث الثقافي.<sup>1</sup>

وتعرف الزيارة (الوعدة) بأنها مناسبة سنوية ترتبط ببيوم وفاة جد أحد الأسر الشريفة في المنطقة أو إحياء ذكرى عالم أو ولي صالح، كما ترتبط بطقوس وممارسات دينية وهي إحدى مميزات الإسلام في المغرب العربي، ونظراً لخصوصية الطرق الصوفية المنتشرة بها (التيجانية، القادرية) ومازالت هذه الطرق منتشرة ومسيطر على عقول الذين يمارسونها.<sup>2</sup>

وتشير مآثرات شفاهية إلى وجود الولي الصالح في كثير من القصور في حقب قديمة جداً، وقد أصبحت أهمية الأولياء الصالحين بمرور الزمن ظاهرة حقيقية وامتد تأثيرهم في جميع المستويات الاجتماعية<sup>3</sup>، ويحدد تاريخها حسب التقويم الشمسي أو القمري وهي عادة ما تبدأ من شهر مارس، أبريل، ماي وتستمر، ويراعي في موعدها أن يكون موسم جني التمر أو موسم الحصاد<sup>4</sup>، وهو الوقت أو الموسم الذي تتوفر فيه حقول وبساتين أهل المنطقة على الخضر والمستلزمات الضرورية للإطعام، وفي المعتاد العالمي- عند البعض- فإن الولي حينما يموت تظل روحه تنتقل بكل حرية في كل مكان، ولقضاء الحاجة فعلى الطالب أن يستجد بإسمه ليتم له ما أراد، هذا الفعل كثيراً ما يلجأ إليه الناس عند وقوع المصائب، والكوارث فيستجدون بالولي الصالح الذي لا يكاد يخلو قصر من قصور المنطقة منه، وقد أدى هذا الإعتقاد في الأولياء من الناس إلى الحلف بهم، وكثيراً ما يلجئون إلى الحلف بهم بدل الحلف بالله، كما يتجنبون شتمهم ظناً منهم أنه مطلع على سرائرهم<sup>5</sup>، ويضيف "أ مبارك الميلي": "فلم يطمئنا إلا للحلف

<sup>1</sup> نور الدين طوالي، الدين والطقوس والتغيرات، المرجع السابق، ص 154.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحمان قاسي، المرجع السابق، ص 76.

<sup>3</sup> رشيد بليل، المرجع السابق، ص 49.

<sup>4</sup> محافظة المهرجان الثقافي المحلي للفنون والتقاليد الشعبية لولاية أدرار، أدرار تعابير ثقافية تقليدية وشعبية، المهرجان الثقافي الإفريقي الثاني، الجزائر، 2009م، ص 1.

<sup>5</sup> عزالدين جعفري، أطلس العادات والتقاليد بمنطقة توات، أطروحة دكتوراه تخصص تاريخ-التراث اللامادي الجزائري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018م، ص 111.

بأوليائهم، وهكذا تراهم يعظمون الإيمان بأوليائهم، ويخشون الحنث فيها أكثر من تعظيم اليمين بالله وخشية الحنث الحنث فيها".<sup>1</sup>

وقد نشأت فكرة الزيارات وتأسست على يد "سيدي بلقاسم بن الحسن" المولود في أواخر القرن 9هـ بالزاوية تلقى تعليمه بمسقط رأسه، ثم سافر إلى حاضرة نادرة بالمغرب أخذ العلم عن الشيخ علي بن ابراهيم، وبعد رجوعه أسس زاويته، وتخرج على يده العديد من الطلبة من أهم بطون منطقتهم مثل الشيخ "عباد بن محمد"، اتصف بالتصوف وانتهج الطريقة الشاذلية ألف في التصوف مخطوط منهاج السالكين بالإضافة إلى العديد من القصائد في مدح المصطفى صلى الله عليه وسلم.<sup>2</sup>

وأقام الشيخ "سيد الحاج بلقاسم" الزيارة إحتفالاً بأسبوع المولد النبوي الشريف بعد استشارة علماء المنطقة الذين أجازوه على فعله، وقد رأى هذه الزيارة في زاويته التي أصبح لها الفضل في إحياء زيارة السبوع المصطفى صلى الله عليه وسلم، إذ تتحمل هذه الزاوية نفقات الزائرين الذين يأمنونها من كل حذب وصوب، فيلتنقي الزوار في مكان واحد<sup>3</sup>، وانطلاقاً من فكرة الشيخ "سيد الحاج بلقاسم" بتيميمون انتشرت الفكرة لباقي ربوع المنطقة، حيث أصبح لكل بلدة أو قصر زيارة خاصة به وتسمى بتسمية الوالي أو القصر المعني بها.<sup>4</sup>

ويبلغ عدد الأولياء والصالحين ما يزيد عن الثلاث مائة وستين، على مستوى الجهات الثلاث توات، قورارة، تيديكلت بولاية أدرار تقام تاريخ وفاة الولي، ويتم التحضير للزيارة مدة سنة كاملة حيث يقوم الأهل (عائلة الولي وأحفاده) بعدة عمليات لتحضير الزيارة، جمع الخراف للموعد بحيث يتم إهدائها للولي، تبركاً به بعد ما يقوم الشخص بمنحه فدية إذا ما تحقق له طلبه عند الدعاء قرب قبره.

<sup>1</sup> مبارك بن محمد الميلي، رسالة الشرك ومظاهره، ط3، دار البعث للطباعة والنشر، قسنطينة، الجزائر، 1982م، ص259.

<sup>2</sup> أحمد جعفري وآخرون (فرقة بحث)، الطفوس الإحتفالية في منطقة أدرار (دراسة وصفية تحليلية)، العمل الخامس والسادس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم اللغة العربية وآدابها، الجامعة الإفريقية، أدرار، 2011م، ص30.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص31.

<sup>4</sup> عبد القادر باحفيد، الزيارة في أدرار الوظيفية والتوظيف (بحث في واقع النظام التراثي الإجتماعي بمنطقة توات)، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة وهران، 2011م، ص60.



أما من حيث الحبوب فتجد للولي عدة بساتين تجمع تمورها وزروعها وتوزع لتحضير الزيارة، أما الألبسة التي توضع على القبر تكون من الهدايا التي يقدمها السكان، والموردين، والزوار، والمحبين، وحين يقترب موعد الزيارة يقوم أصحاب القصر كل بيت بتحضير الطعام والشاي لكل الزوار الذين يأتون بدون موعد محدد.<sup>1</sup>

والغالب أن معظم الزيارات تدوم من يومين إلى ثلاثة أيام؛ حيث يسمى اليوم الأول بالميز الأول يأتي الضيوف بشكل قليل ويقام فيه الطبل، ويسمى اليوم الثاني بالميز الثاني ويأتي الضيوف أكثر من الأول ويكون الطبل، أما اليوم الثالث أي الميز الثالث فيعرف بيوم الزيارة، أي اليوم الذي يشهد حضور جمهور غفير من الناس والزوار كل ومقدمه، وقصده؛ فهناك من يأتي للتبرك بالولي الصالح، وهناك من يأتي للاستمتاع بالتراث الشعبي ( الفلكلور ) الذي لا تكاد تخلو منه زيارة أو احتفال شعبي مهما كانت صفته، وهناك من يأتي للاستكشاف والتعرف على تراث وعادات وتقاليد المنطقة، بحيث يتم في هذا اليوم أي يوم الزيارة مجموعة من الطقوس التي تختلف حسب المناطق والقصور غير أن الغالب يتفق حول بعضها، ومن هذه الطقوس؛ إعادة تجيير قبر الولي الصالح؛ والتجيير أو التجيار هو عملية تبيض ووضع الجير على القبر، حيث يقوم أحد الأفراد بخلط الجير مع الماء ورش القبر به حتى يصبح أبيضاً، ومن ثمة رش القبور الأخرى، وكذا إقامة الفاتحة على روحه والدعوة لأهل القصر وللحضور<sup>2</sup>، ويقول "أ مبارك الميلي" في هذا الصدد: "وقد يعبرون عن هذا الضرب من التبرك بالإستمداد من أرواح الصالحين، ويعتقدون أنهم أحياء في قبورهم يتصرفون في هذا العالم، ويقضون حاجات قاصديهم، ويتخذون المزارات يبنون عليها البناءات، ويرون أن روح الولي الصالح فلان هناك... من مظاهر هذا التبرك الإستمدادي تقبيل الجدران، والتمسح بالحيطان، وكل ما يضاف إلى ذلك المكان"<sup>3</sup>، وأصبحت هذه

<sup>1</sup> مبروك مقدم، البنيات الإنقسامية في المجتمع الواحي القصوري لتوات وأحوالها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016م، ص 78.

<sup>2</sup> مبروك مقدم، البنيات الإنقسامية في المجتمع الواحي القصوري لتوات وأحوالها، المرجع نفسه، ص 78.

<sup>3</sup> مبارك بن محمد الميلي، المرجع السابق، ص 229.

العادات موروثاً شعبياً يشترك فيه عامة الناس تتوارث من جيل إلى جيل يطبع فيه سلوكهم وأفعالهم وحياتهم اليومية، ويدافعون عنه بمختلف الوسائل لأنه يمثل ماضيهم وماضي أجدادهم.<sup>1</sup>

## 2- أبعاد الإحتفال بالزيارات: فالإحتفال بالزيارات في المنطقة له عدة (أبعاد) تتمثل في مجملها في:<sup>2</sup>

✓ **البعد الديني:** ويتضمن عدة أشكال من أهمها:

- تلاوة القرآن الكريم جماعة أو ما يسمى لدى أهل المنطقة "بالسلكة" إذ تختص كل مساجد القصور أثناء الإحتفال بزيارة أحد الأولياء الصالحين فيها بحضور جمع من الناس يقرؤون القرآن ويختمون تلاوته في صباح اليوم التالي من الإحتفال ختماً بالدعاء.
- تلاوة القصائد والمدائح الدينية خاصة الزيارة التي تحتفل فيها بذكرى المولد النبوي الشريف مثل: تميمون، أولاد إبراهيم، زاوية كنتة.
- تنظيم ملنقى سنوي في السيرة النبوية لمعالجة القضايا الإجتماعية بحضور أئمة ومنقّفين وهذا بإشراف مديرية الشؤون الدينية والأوقاف خاصة في القصور المذكورة أعلاه
- تنظيم محاضرات ودروس تعالج القضايا الإجتماعية من خلال واقع السيرة النبوية بهدف تزويد المواطنين المحليين بالمعارف الإسلامية تقدمها المساجد والمراكز الثقافية مثل المركز الثقافي الإسلامي لولاية أدرار.
- تنظيم مسابقات دينية تشمل حفظ القرآن الكريم وتجويده، أسئلة حول السيرة النبوية وحفظ الأحاديث النبوية.

✓ **البعد الثقافي:** ويشتمل على إقامة أنشطة فولكلورية متنوعة تدل على زخر المنطقة بالعادات وتقاليد عريقة والتي تمثل التراث غير المادي لها والمتمثلة في البارود، الطبل، وبرزانة.

✓ **البعد الإجتماعي:** ويتمثل في إشراك السكان المحليين في احتفالية الزيارة من خلال إطعام الضيوف واستضافتهم برحابة وصدر منشرح، مع تبادل الأفراح والزيارات بين الأقارب والجيران، مما يدل على التماسك والتضامن الإجتماعي وذلك من خلال فك العزلة الإجتماعية عن هذهالقصور بتوافد

<sup>1</sup> عز الدين جعفري، أطلس العادات والتقاليد بمنطقة توات، المرجع السابق، ص 115 ، 116.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحمان قاسي، المرجع السابق، ص 172.

المواطنين من القصور المجاورة، ومن خارج الإقليم أيضاً، إضافة إلى إزالة الفوارق والحواجز بين طبقات المجتمع للحد من النزاعات والفتن.

✓ **البعد الإقتصادي والسياحي:** يتجلى من خلال توفير فرص عمل لأصحاب الوكالات السياحية والمؤسسات الفندقية، وكذا حجز مكان لبيع المنتجات الصناعية التقليدية الخاصة بالمنطقة، مع فتح فرصة للباعة المتجولين، وبهذا يحصل الرفع من نسبة السياح الأجانب، وبالتالي ضمان دخل لأبأس به من العملة الصعبة.

وتختلف إحتفالية الزيارات من قصر لآخر حسب خصوصية الإحتفالية والأفعال والممارسات الطقوسية التي يمارسها أهل القصر في كل إحتفالية، كذلك حسب الروايات والقصص المروية عن كل إحتفالية، والجدول التالي يبين بعض الزيارات المقامة في المنطقة:<sup>1</sup>

الجدول رقم (09): بعض الزيارات المقامة في ولاية أدرار.

الرقم	تسمية الإحتفالية	موقعها	تاريخ إقامتها	مراسيمها والجهة المشرفة عليها
01	إحتفالية المولد النبوي الشريف	تيميمون	12 ربيع الأول	سكان القصر
02	إحتفالية المولد النبوي الشريف	أولاد ابراهيم تيمي	12 ربيع الأول	سكان القصر
03	مولاي سليمان بنعلي	أولاد أوشن	16 ماي	السكان المحليين
04	سيدي محمد بن البكري	زاوية سيدي البكري	25 ماي	سكان القصر
05	مولاي علي الشريف	آدغا	18 جوان	سكان القصر
06	الحاج محمد الونقالي (سيدي محمد العالم)	أولاد أونقال	29 ماي	سكان القصر

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: W.W.W taouat.net ، أحمد أبا الصافي، ميراث توات، عن مديرية السياحة لولاية أدرار، نظر

07	سيدي المهدي بوشنتوف	بريع	19 ربيع الأول	سكان القصر
08	البهلولي	أولا ابراهيم- تيمي	09 محرم	البارود، يحييها سكان القصر
09	الشرفة والشريفة	أولاد ابراهيم- تيمي	يحددها كبير قبيلة قريشي أو ما يسمى بشاهد	يتم فيها ختم القرآن
10	الحاج محمد	بني تامر	أو جمعة من أبريل الفلاحي	ختم القرآن والفاحة
11	سيدي محمد عزيزي	بني تامر	22-23 ماي	سكان القصر
12	سيدي لحسن	المنصورية- تيمي	17 ماي	سكان القصر
13	مولاي بريش	أولاد بوحفص- تيمي	23 أوت	سكان القصر
14	سيدي عومر	مهديّة-تيمي	20 ماي	سكان القصر
15	محمد الرقاني	أولاد عيسى- تيمي	01 ماي	سكان القصر
16	الخمسة إخوة	كوسام	14 مارس	سكان القصر
17	عاشوراء	تمنطيط	10 محرم	تشرف عليها السلطات المحلية والجمعيات

18	سيدي ناجم	تمنيط	/	سكان القصر
19	الجيلالي	تينيلا	01 ماي	سكان القصر
20	الجيلالي	بوزان	01 ماي	سكان القصر
21	الجيلالي	آدغا	06 جوان	سكان القصر
22	سيدي عبد القادر الجيالي	أدرار المدينة	الخميس الأول من سبتمبر	تشرف عليها السلطات المحلية والجمعيات

المصدر: أحمد أبا الصافي، ميراث توات ، W.W.W taouat.net .

#### خامساً: الموسم الزراعي (التوبر):

يعرف عند المجتمع الأدراري في منتصف شهر أكتوبر موسم بداية الحرث أو ما يعرف لدى سكان المنطقة بـ "توبر" وهو البداية لتجديد العزيمة لاستقبال موسم الحرث بكل عزيمة وأمل في منتج أوفر<sup>1</sup>.

حيث يخصص في هاته المناسبة إعداد وجبات خاصة وتنشط فيه الحركة التضامنية بين سكان القصور، كما يجدد فيه الكد والعمل، وأبرز الأعمال فيه "التنقال" وهو نقل روث الحيوانات المنزلية إلى البساتين بواسطة الحمير (أكرمكم الله) ليستعمل كأسمدة طبيعية للتربة، وفيه أيضاً تقلب الأرض وأعمال أخرى تترك السكان مشغولين مع البساتين، إذ يتم فيه التوسعة على الأطفال وعلى الفلاحين والعمال، فتقوم النسوة بإعداد أطباق تقليدية، ومع دخول فصل الشتاء يهرع الناس إلى البساتين ليقتطفوا من خضرتها فيأكلونها كما يتم تبادل الأطعمة بين الجيران، وفي مارس مع بداية موسم الحصاد كذلك يتم طحن الزرع الجديد ويمزج ببعض البهارات ويتناول الأهل والأهل والأقارب.

#### 4/ الأمثال الشعبية.

أولاً: ماهية المثل:

<sup>1</sup> عبد الحميد البكري، النبذة في تاريخ توات وأعلامها، ط1، الطباعة العصرية، برج الكيفان، الجزائر، 2010م، ص45.

## 1- تعريف المثل:

لقد ارتبط المثل في اللغات العديدة و منها العربية بمفهوم بسيط وهو تشبيه الشيء بالشيء لتوافقهما في علة الشبه، وقد وضعت للمثل تعاريف عدة لا تخرج عن هذا المفهوم، وسنتعرض لتعريف المثل لغة ثم اصطلاحا.

## أ- تعريف المثل لغة:

"يقول ابن فارس عن المثل: الميم والثاء واللام أصل صحيح يدل على مناظرة الشيء للشيء، وهذا مثل هذا، أي نظيره والمثل والمثال في معنى واحد وربما قالوا مثيل كشبيه".<sup>1</sup>  
وعرفه ابن منظور في لسان العرب بقوله: "والمثل والمثيل كالمثل، والجمع أمثال، وهما يتماثلان".<sup>2</sup>

## ب- تعريف المثل اصطلاحا:

تعددت تعريفات الاصطلاحية للفظ المثل لكنها لم تخرج عن المعنى العام الذي مضمونه خلاصة القول و حسن إيجاز العبارة، و نورد فيما يلي بعض التعريفات عند مختلف المجتمعات

- تعريف المثل عند الغرب:

تعرف دائرة المعارف الفرنسية "لاروس" المثل بأنه كلام موجز يهدف إلى معنى محدد، وهو وليد التجربة الشعبية.<sup>3</sup>

كما عرفت دائرة المعارف البريطانية بأنه عبارة موجزة ابتكرها الشعب، لمعنى معين يصور بذلك واقعا معاشا.<sup>4</sup>

ويلاحظ على هذين التعريفين أنهما متفقان في معنى المثل من حيث أنه لفظ موجز العبارة يؤدي معنى معيناً منبثقاً من الواقع المعاش للمجتمعات، وأنه من واقع التجربة الشعبية للناس.

وأورد بعض علماء الغرب تعريفات مختلفة للمثل، فيعرفه "أرسطو" بأنه: "جملة قصيرة صورها شائعة تجري سهلة في لغة كل يوم، أسلوبها مجازي وتسود مقاطعها الموسيقى اللفظية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، ج5، ط1، دار الخيل، بيروت، لبنان، 1991، ص 296.

<sup>2</sup> ابن منظور، المرجع السابق، ص 211.

<sup>3</sup> Encyclopédique Larousse, librairie Larousse, 1979, p1152.

<sup>4</sup> Encyclopadia Britanica, 1966, vol 18, p 687.

وقال "سيرفانتيس": "الأمثال حكم قصيرة مستقاة من تجربة طويلة لشعوب بأسرها منذ أقدم العصور".<sup>2</sup>  
ويقول جون راسل: "المثل نكاء فرد وحكمة الجميع".<sup>3</sup>

#### • تعريف المثل عند العرب:

اهتم العرب منذ القدم بالأمثال وتفننوا في استعمالها في مختلف الأغراض الأدبية الشعرية منها والنثرية، وفيما يلي نعرض لأهم التعريفات التي أوردها العرب قديما وحديثا للمثل.

#### • عند القدماء:

يصف ابن عبد ربه الأمثال بأنها: "وشي الكلام و جوهر اللفظ، وحلي المعاني، والتي تخيرتها العرب وقدمتها العجم، ونطق بها في كل زمان وعلى كل لسان، فهي أبقى من الشعر وأشرف من الخطابة، لم يسر شيء مشيرها ولا عم عمومها، حتى قيل أسير من مثل".<sup>4</sup>

ويقول "ابن عبيد": "الأمثال حكمة العرب في الجاهلية والإسلام، وبها كانت تعارض كلامها، فتبلغ بها ما حاولت من حاجتها في المنطق بكناية غير تصريح، فيجتمع لها بذلك ثلاث خلال: إيجاز اللفظ وإصابة المعنى وحسن التشبيه، وقد ضربها النبي صلى الله عليه وسلم وتمثل بها هو ومن بعده من السالف".<sup>5</sup>  
وقال "أبو هلال العسكري": "هي من أجل الكلام وأنبله، وأفضله وأشرفه لقلته ألفاظها وكثرة معانيها، ويسير مؤونتها على المتكلم، مع كبير عنايتها".<sup>6</sup>

#### • تعريف المثل عند المحدثين:

<sup>1</sup> آية الله عاشوري، الكلام و الصمت في الأمثال الشعبية الجزائرية، رسالة ماجستير في الأدب الشعبي، كلية الآداب والعلوم

الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2007/2008، ص 20.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 21.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 21.

<sup>4</sup> أبو عمر أحمد بن محمد ابن عبد ربه الأندلسي، العقد الفريد، ج 3، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 1982، ص 63.

<sup>5</sup> آية الله عاشوري، المرجع نفسه، ص 13.

<sup>6</sup> أبو هلال العسكري، جمهرة الأمثال، ط 2، ج 1، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1988، ص 4.

وكما اهتم قدماء العرب بالمثل ومفهومه، فكذلك لم يخرج المحدثون عن ذلك باعتباره نوعاً من الأدب الموروث، فعرفه "أحمد أمين" بقوله: "الأمثال نوع من أنواع الآداب، يمتاز بإيجاز اللفظ وحسن المعنى ولطف التشبيه وجودة الكناية، ولا تكاد تخلو منها أمة من الأمم".<sup>1</sup>

ويعرفه "يوسف عز الدين" بقوله: "المثل هو الصورة الصادقة لحال الشعوب والأمم، ففيه خلاصة الخبرات العميقة، التي تمرست بها عبر السنوات الطويلة، وهو الخلاصة المركزة لمعاناتها وشقاها وسعادتها وغضبها ورضاها".<sup>2</sup>

وعرفه "رابح خدوسي" بقوله: "المثل الشعبي يعتبر صفة الأقوال وعصارة الأفكار التي سبقتنا عبر العصور، وهو زبدة الكلام الصادر عن الحكماء والبلغاء، أجمع المتحدثون على صوابه للاستشهاد به في مواقف الجدل ومختلف ضروب الكلام".<sup>3</sup>

## 2- الفرق بين المثل والمصطلحات المشابهة:

قد يشتبه معنى المثل مع معاني بعض المصطلحات كالحكمة والقول والمأثور، لكن في حقيقة الأمر أنه برغم التشابه الذي قد يتبادر أول وهلة، إلا أنه هناك فروق كثيرة بينها. فالحكمة تعرف بأنها "قول موجز يصدر عن خاصة القوم، فكرته صائبة وواضحة، وعبارته قوية ودقيقة، وأسلوبه موجز".<sup>4</sup>

وبالتالي فالفرق بينها وبين المثل أنها ليست لها قصة مثل ما لدى المثل، وكذا الهدف من الحكمة توجيه السلوك الإنسان نحو الخير بخلاف المثل الذي قد يكون يهدف لهذا كما قد يكون موضوعه تشبيه حادثة بأخرى لهما نفس العلة.

أما القول بالمأثور فهو قول يسير مسير الأمثال، ينقل خلاصة تجربة ما قد يكون لها ارتباط بحادثة ما كالمثل أو لا وجود لحادثة كمنشأ له، فهو يتفق مع المثل في كونه قد يكون نابعا من حادثة ما أو تجربة معينة، وعلى العموم فكل قول ارتبط بحادثة ما فهو مثل وإلا فهو قول مأثور.

<sup>1</sup> آية الله عاشوري، المرجع السابق، ص 15.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 16.

<sup>3</sup> رابح خدوسي، موسوعة الأمثال الشعبية، دار الحضارة، الجزائر، 1997، ص 5.

<sup>4</sup> مسعود جعكور، حكم و أمثال شعبية جزائرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 6.



## 3- نشأة المثل:

بدأت بوادر المثل في العصر الجاهلي بفضل ما كان للعرب من مراكز ثقافية ساعدت على الاهتمام بأنواع أدبية مختلفة كالقصص والأخبار، ولعبت الأسواق دورا مهما في ذلك، فلم تكن مجالا لتلاقي القبائل وتبادل التجارة، وعقد الاتفاقات، والصلح بين القبائل، بل تعدى دورها إلى كونها مسرحا تتبارى فيه الأقاليم لتجود القرائح بروائع أضيفت للأدب فيما بعد.<sup>1</sup>

كانت هذه الأسواق ملتقى لمختلف الأجناس العربية وغير العربية، فلم تكن مكانا للنشاط التجاري فحسب، بل كانت كذلك مكانا يجد المعلمون والوعاظ والمبشرون مجالا لتعاليمهم وللأحاديث المختلفة وكل أنواع المفخرة. كما كانت الأسواق العربية تشكل مناطق تجارية هامة كانت أيضا مراكز ثقافية خاصة وأن هذه الرحلة التي تعقد سنويا وتبدأ من مركز وسط شمالي الجزيرة، وتنتهي إلى بصرى مشارف الشام، فضلا عن هذا الانتشار فإنها تجمع مجتمعات مختلطة لممارسة مختلف الأنشطة والمبادلات، ولم يكن هذا دورها فحسب، بل تعداه لكونها مسرحا شعريا يتبارى فيه الشعراء وتبذل الجوائز لأشهرهم، وكانت الأسواق كذلك مسرحا للرياضة، إضافة إلى رواية القصص والأخبار وتبادل الطرائف وسماع النوادر.<sup>2</sup>

وإلى جانب الشعر ظهرت الخطابة كمظهر حضاري آخر، شأنه في ذلك شأن الشعر، فلقد كانت الخطابة والشعر ينبعان من نبع واحد وكان "الغالب في الشعراء أن يخطبوا، والخطباء أن ينظموا. فيكون الواحد شاعرا وخطيبا، فإذا غلب عليه الشعر سموه شاعرا أو الخطابة سموه خطيبا."<sup>3</sup>

ومع نهاية العصر الجاهلي تبدأ العناية بتدوين الأمثال العربية، خاصة بظهور حركة التدوين في العراق بعد الإسلام، فألف "صحار بن العباس" و"عبيد بن شربة الجرهمي" و"علاقة ابن كرشم الكلابي" كتباً في الأمثال، ويظهر أن مؤلفاتهم قد فقدت منذ عصر مبكر، ويرجع الاشتغال بالتأليف في الأمثال إلى أوائل عصر الخلفاء الأمويين، ثم انتقل الزخم إلى مقر الدولة العباسية ببغداد بعد سقوط الدولة الأموية، فانتشر الأدب و بدأ التدوين، والأمثال مثلها مثل باقي الأغراض الأدبية حظيت بحقها من التدوين، فكان أول من دون في ذلك المفضل الضبي في كتابه أمثال العرب.

<sup>1</sup> مسعود جعكور، المرجع السابق، ص 56.

<sup>2</sup> مسعود جعكور، المرجع السابق، ص 57.

<sup>3</sup> مسعود جعكور، المرجع السابق، ص 58.

وتوالى التأليفات من عصر لعصر، وفي كل مرة كانت تضاف أمثال جديدة تبعا لخبرات الأمم والأفراد، واتسع استعمالها في شرق البلاد وغربها، وذلك لجزالة لفظها وسهولة فهمها وتأديتها للمعنى المطلوب بأوجز عبارة، وهكذا توالى الأمر إلى أن تطور المثل وأصبح له طابع مميز وخاص به، ذو سمات معينة.

#### 4- خصائص المثل:

لكل فن خصائص وسمات تميزه عن غيره من الفنون وقد بين الباحثون القدامى والمحدثين على حد سواء هذه الخصائص والسمات في مؤلفاتهم، وكما سبق أن رأينا في تعريف المثل أنه ينشأ كخلاصة لتجربة إنسانية أو حادثة أو موقف ما، في عبارة موجزة وموحية، كما أنه يضرب في سياقات مشابهة أو تقارب السياق الأول الذي قيل فيها. حيث يركز على جملة من السمات والميزات الأساسية لعلّ أهما يتمثل في:<sup>1</sup>

- السمات الشكلية: من حيث ضبط طريقة المناقلة، أي النقل الكتابي للمثل، ومن حيث نمط التدوين والمعالجة الالكترونية أو غير ذلك.
- السمات التركيبية التي تخضع المقولة لكل شروط تركيب الجملة، إذ يشترط في المثل أن يكون جملة مفيدة.
- السمات الوظيفية: التي تبرز استعمال المثل وفقا لاستراتيجيات التخاطب وتحقق أهداف التواصل.
- السمات الجمالية (التعبيرية، الشعرية) من تراكيب ومميزات ومن سجع وقافية وأوزان إيقاعية... الخ.
- السمات السوسيوإنسانية: لضبط مدى ذبوع المثل في المجتمع وتقينا بالخصوص في فرز المعطيات: من يوظف المثل؟ ولمن يوجهه؟ وعلى أي أساس يوظفه؟
- السمات السيميائية: فيما يتعلق بخصوصيات المثل في تأدية وظائفه من حيث الاعتماد على المجاز والرمز.
- السمات السوسيوثقافية: من حيث اختزال الأمثال لظواهر خاصة بثقافة الجماعة وقيمها وطرق عيشها.

<sup>1</sup> مجموعة من الباحثين: الأمثال العامة في المغرب تدوينها وتوظيفها العلمي والبيداغوجي، مطبوعات أكاديمية المملكة

-السمات التاريخية: إذ تتدرج في عدد من الأمثال إشارات إلى عوامل أو أحداث تاريخية، أحيانا لم يعد لها أثر في الذاكرة العادية، سوى ما يشير إليه المثل، ومن ثم فهي تيسر فهم المدلول وتؤرخ له في الوقت نفسه.

### ثانياً: ماهية الأمثال الشعبية:

يحتل الموروث الشعبي مكانة هامة في الدراسات السوسيوثقافية فهو معين لا ينضب بميادينه المختلفة، يتمثل في تلك الأشكال الفنية التي ابتدعتها العقلية الشعبية المبدعة متوسلة بالكلمة للتعبير عن واقعها وأحلامها، وأمالها، ولتفسير الكون والظواهر الطبيعية، وذلك لنقل تراثها الثقافي عبر الأجيال حفاظاً على هذا التراث الذي يعمل على تماسك الجماعة وإكسابها هويتها الثقافية.

حيث يتداول الناس في مختلف أصقاع الأرض ما أنتجته التجارب الإنسانية في ممارساتهم الكلامية وتعاملاتهم اليومية ما ورثوه عن الأجيال السابقة لهم من ثقافات تعبيرية مختزلة عن ظواهر خاصة بثقافة الجماعة وقيمها وطرق عيشها، ولعل الأمثال الشعبية عامة، والأمثال الجزائرية على وجه الخصوص، واحدة من بين أبرز هذه الأشكال التعبيرية التي توارثتها الأجيال عبر العصور مشكلة بذلك حلقة وصل وامتداد لعلاقة مجتمعية ترتبط بمدلولاتها الثقافية والدينية والحياتية، فالأمثال الشعبية هذا الرصيد الهائل والكنز الثمين الذي ابتدعته العقلية الشعبية من حكمة الشعوب وتجاربها عبر السنين، كانت ولا زالت تحظى بمكانة رفيعة رغم عمر بعضها الذي يمتد إلى مئات بل آلاف السنين؛ وربما السبب في ذلك راجع إلى كونها لا ترتبط بزمان ولا مكان، لتعبر كل الحدود الزمانية وحتى المكانية فتعبر بذلك عن كل واقع تصاغ فيه بطريقة خاصة لقائلها، وفيما يلي سوف نتطرق لماهية الأمثال الشعبية وخاصة الجزائرية منها، إضافة إلى أكثر الأمثال الشعبية تداولاً بين أفراد المجتمع.

### 1- تعريف الأمثال الشعبية:

#### 1-1- تعريف المثل الشعبي من الناحية اللغوية:

ذهب "ابن منظور" في معجمه لسان العرب إلى أن (م. ث. ل) "يقال هذا مثله ومثله، كما يقال شبيهه وشبيهه، فإذا قيل: هو مثله على الإطلاق فمعناه أنه يسد مسده، وإذا قيل: هو مثله في كذا فهو مساو له في جهة دون جهة، والمثل: ما جعل مثالا أي مقدار الغيرة يحذى عليه والجمع المثل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ابن منظور، المرجع السابق، ص 17.

ورود في مقاييس اللغة "لابن فارس" في مادة (م.ث.ل) "المثل والمثل أيضا كشبهه وشبهه والمثل المضروب مأخوذ من هذا لأنه يذكر موري به عن مثله في المعنى، وقولهم مثل به إذا نكل هو من هذا أيضا، لأن المعنى فيه أنه إذا نكل به جعل ذلك مثالا لكل من صنع ذلك الصنيع أو أراد صنعه".<sup>1</sup>

كما نجد الدلالة اللغوية للمثل عند "الزمخشري" في كتابه أساس البلاغة دلت على عدة معان منها ما يظهر في تعريفه للمثل في مادة (مثل) حيث يقول: "لي مثله ومثله ومثيله ومماثله ومثل به مثله، ومثله به: شبهه، وتمثل به تشبهه به، ومثل الشيء بالشيء سوى به وقدر تقديره، نام على المثال وهو الفراش، وامتمت الأمر احتذيته والمتمثل منه اقتص، وأخذ المثال القصاص".<sup>2</sup>

وقد ورد لفظ المثل في القرآن الكريم في عدة مواضع من بينها قول الله عز وجل في كتابه العزيز: ﴿الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِالْآخِرَةِ مَثَلُ السَّوِّءِ وَلِلَّهِ الْمَثَلُ الْأَعْلَىٰ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾.<sup>3</sup>

وفي قوله تعالى: ﴿مَثَلُهُمْ كَمَثَلِ الَّذِي اسْتَوْقَدَ نَارًا فَلَمَّا أَضَاءَتْ مَا حَوْلَهُ ذَهَبَ اللَّهُ بِنُورِهِمْ وَتَرَكَهُمْ فِي ظُلُمَاتٍ لَا يُبْصِرُونَ﴾<sup>4</sup>، وقال الله تعالى: ﴿وَاضْرِبْ لَهُم مَّثَلًا الْحَيَاةِ الدُّنْيَا كَمَا أَنزَلْنَاهُ مِنَ السَّمَاءِ فَاخْتَلَطَ بِهِ نَبَاتُ الْأَرْضِ فَأَصْبَحَ هَشِيمًا تَذْرُوهُ الرِّيَّاحُ﴾.<sup>5</sup>

يتضح من خلال هذه التعاريف اللغوية أن المثل يشتمل على عدة معاني من أبرزها الشبهه والشبيهة والمثل فإذا قلنا فلان مثل فلان نعني أنه يشبهه أو يتساوى معه في بعض الأمور.

## 1-2- التعريف الإصطلاحي للأمثال الشعبية:

أما من الناحية الاصطلاحية فسنستعرض جملة من التعاريف التي تناولت الأمثال الشعبية باعتبارها شكلا تعبيريا لتجارب الإنسان المختلفة، فتعددت بذلك موضوعاتها وتنوعت أبعادها الثقافية تبعاً

<sup>1</sup> أحمد بن فارس أبو الحسن، عبد السلام محمد هارون، مقاييس اللغة، ج5، دار الفكر، لبنان، ، دون سنة، ص 296، 297.

<sup>2</sup> أبي القاسم جار الله محمود بن عمر بن أحمد الزمخشري، أساس البلاغة، ج2، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1998م، ، ص 193.

<sup>3</sup> المصحف الشريف، سورة النحل، الآية 60

<sup>4</sup> المصحف الشريف، سورة البقرة، الآية 17

<sup>5</sup> المصحف الشريف، سورة الكهف، الآية 45

لأهميتها ولدورها في المجتمع الإنساني، فمن الأهمية بمكان أن نتعرف على المنطلقات أو المصادر التي ينطلق منها المثل الشعبي لمعرفة ما يستهدفه.

فقد ذهب "فريدريك زايلر" إلى تعريف المثل الشعبي بأنه: "القول الجاري على ألسنة الشعب، الذي يتميز بطابع تعليمي، وشكل أدبي مكتمل يسمو على أشكال التعبير المألوفة".<sup>1</sup>

كما يعد المثل الشعبي أحد السبل المساعدة في عملية البحث في طبيعة المجتمعات وفهم ما يجول ويمارس بين أفرادها من عادات وتقاليد ومعتقدات، كما أننا لا يمكن أن نفهم المثل الشعبي ونستنبط المعنى القابع خلف عباراته، إلا بالرجوع إلى معرفة القصة التي سبقت المثل أو السياق الذي ورد فيه، وهو الأمر الذي يستدعي دراسات متخصصة تبحث في جذور تلك الأمثال لأنه "أقدر أنواع الأدب الشعبي في التعبير عن العلاقات الاجتماعية المعقدة، لهذا فإن دراسة الأمثال الشعبية تتيح للدارسين أن يفهم طبيعة المجتمع ونفسيته كما عبر عنا في أمثاله".<sup>2</sup>

وتعد الأمثال الشعبية شكل من أشكال التعبير في الأدب الشعبي، تتداوله الأجيال على مر العصور مشافهة، باعتباره وحدة كلامية مختصرة تجدد دماغها باستمرار لتواكب حياة الأفراد عبر الأزمان وتحمل في طياتها تجارب الأمة وعصارة أفكارها، لتعكس بذلك جوانب مهمة في حياة الشعوب بما توحى به من دلالات اجتماعية وثقافية، فهي بمثابة المرآة العاكسة لواقع الإنسان الشعبي في تصورات وفلسفته للحياة وفي نظرتة للأمور المادية واللامادية التي تحيط به وفي تساؤلاته حول حكمة وجوده.

لذا أصبح هذا النوع من الخطاب الموروث خلال العقود الأخيرة موضع اهتمام كبير من قبل الباحثين المختصين في الدراسات الشعبية، فأولوه عناية خاصة وحاولوا دراسته وإضفاء الصبغة العلمية عليه، وتبعاً لهذا فقد تعددت جهات نظر الباحثين والدارسين لهذا المفهوم الشعبي.

أما المثل الشعبي الجزائري ما هو إلا خلاصة للفكر الإنساني الجزائري وزبدة للتجربة البشرية التي مر بها عبر عصورها المتلاحقة، وإبداع جماعي اشتركت في إنشائه قرائح كثيرة، باعتباره يعيش ويساير، ويتجدد، ولهذا نجده، جميل الديباجة، قوي المعنى، مركز إلى أبعد حدود التركيز، ويختزل من المضامين ما يدعو

<sup>1</sup>نبيلة إبراهيم، أشكال التعبير في الأدب الشعبي، دار نهضة، مصر، القاهرة، دون سنة، ص 140.

<sup>2</sup>التلي بن شيخ، منطلقات التفكير في الأدب الشعبي الجزائري، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1993، ص 9.

إلى التأمل والتفكير، وعلاوة على أنه مشحون بالرموز والإشارات فهو واضح كل الوضوح<sup>1</sup>، عبّر عن حياة الناس في ظروفهم ومناسباتهم المختلفة، وكان رفيقهم في عنائهم وشقائهم وشغف عيشهم، وأنيس لهم في رخائهم وأنسهم وسعادتهم وأصبح يدخل في كلامهم وأحاديثهم ليؤكد صدق الحدث، ويثبت حقيقة القول ويظهر جلاء الحجة. في قالب موسيقي وأسلوب يتسم بالإيجاز ويتميز بالتداول الشفهي الذي ينتقل من جيل إلى جيل.

## 2- أهمية الأمثال الشعبية:

إن أهمية الأمثال جلية في كون مضمونها الإنساني يتصل بالطبائع البشرية من الخير والشر والشقاء والسعادة والفضيلة والرذيلة، وفي كونها وسيلة تربوية وإرشادية لما تحمله من صور التذكير والوعظ والحث والزجر، ولأن تصوير المعاني فيها بتصوير الأشخاص والأعيان أثبت في الأذهان لاستعانة الذهن فيها بالحواس ولذلك قيل المثل أعون شيء على البيان، لما لها وقع في "الأسماع والتأثير في القلوب، فلا يكاد المرسل يبلغ مبلغها ولا يؤثر تأثيرها، لأن المعاني بها لائحة، والشواهد بها واضحة، والقلوب بها واثقة والعقول لها موافقة، فلذلك ضرب الله الأمثال في كتابه العزيز وجعلها من دلائل رسله، وأوضح بها الحجة على خلقه، لأنها في العقول معقولة، وفي القلوب مقبولة"<sup>2</sup>.

يرى "محمد رضا" الأمثال في كل قوم خلاصة تجاربهم ومحصول خبرتهم، فالمثل يتميز عن غيره من الكلام بالإيجاز ولطف الكناية وجمال البلاغة والأمثال ضرب من التعبير عما تزخر به النفس من علم وخبرة وحقائق وأقعية بعيدة البعد كله عن الوهم والخيال، ومن هنا تتميز الأمثال عن الأقاويل الشعرية<sup>3</sup>، فالأمثال الشعبية خلاصة تجارب الإنسان وخالصة تفكيره صاغها السلف في قوالب لفظية جميلة، ذات موسيقي وأسلوب يتسم بالإيجاز، تداولها الخلف مشافهة من جيل إلى جيل وساروا عليها واقتدوا بها لما رأوا فيها من حكمة صادقة ومعبرة، كما أنها تمثل جنسا أدبيا يعرف بلفظه الموجز وإصابته للمعنى معتمدا على توظيف عنصرى التشبيه والكناية مما يزيد جمال ودقة، كأنه نابع من كل طبقات المجتمع سواء البسيطة أو النخبة المثقفة.

<sup>1</sup> مجموعة من الباحثين: الأمثال العامية في المغرب تدوينها وتوظيفها العلمي والبيداغوجي، المرجع السابق، ص 456

<sup>2</sup> علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأمثال والحكم، ط1، دار الوطن، الرياض، السعودية، 1420هـ|1999، ص 20.

<sup>3</sup> نبيلة إبراهيم، المرجع السابق، ص 139.

## 3- خصائص المثل الشعبي:

يعبر المثل الشعبي في شكله الأساسي عن حقيقة مألوفة صيغت في أسلوب مختصر سهل حتى يتداوله جمهور واسع من الناس، والخاصيتان الأساسيتان في المثل إذا هما الطابع التعليمي من حيث الموضوع والاختصار، والتركيز من حيث الأسلوب، وهذا التركيز تزيده عوامل مساعدة كالجناس اللفظي والتقفية<sup>1</sup>، فهو بذلك يدل على واقع محسوس أو حدث معين تشكل وفق أسلوب موجز ودال، ثم انتشر بين الناس، فالمثل "ما ترضاه العامة والخاصة في لفظه حتى ابتدلوه فيما بينهم، فهو من أبلغ الحكمة لأن الناس لا يجتمعون على ناقص أو مقصر<sup>2</sup>.

وتتمثل خصائص المثل الشعبي من خلال كتاب "علم الأمثال الألمانية" فيما يلي:<sup>3</sup>

- أنه ذو طابع شعبي.
  - ذو طابع تعليمي.
  - ذو شكل أدبي مكتمل.
  - يسمو عن الكلام المألوف رغم أنه يعيش في أفواه الشعب
- كما ذكرت نبيلة إبراهيم جملة من خصائص المثل الشعبي من بينها:<sup>4</sup>

- أنه خلاصة التجارب ومحصول الخبرة.
- أنه يحتوي على معنى يصيب التجربة والفكرة والصميم.
- المثل يتمثل فيه الإيجاز وجمال البلاغة.

وهكذا نستطيع أن نقول إن الخاصية الأولى للمثل هي استخدامه للألفاظ استخداماً فنياً يبتعد عن كل تحديد لغوي، وفي وسع هذه الألفاظ أن تربط بين الأفكار ربطاً قوياً متماسكاً.

<sup>1</sup> ألكسندر هجرتي كراب، ترجمة: رشدي صالح، علم الفلكلور، وزارة الثقافة، مؤسسة التأليف والنشر، دار الكتاب العربي،

بيروت، لبنان، ص 234

<sup>2</sup> علي بن محمد بن حبيب الماوردي، المرجع السابق، ص 21.

<sup>3</sup> نبيلة إبراهيم، المرجع السابق، ص 140.

<sup>4</sup> نبيلة إبراهيم، المرجع السابق، ص 139.

- كما أن للمثل الشعبي قدرة على صياغة السلوك الإنساني في جمل قصيرة معبرة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية.
- بالإضافة إلى التعرف على ظروف الإنسان لمعرفة ثقافة الشعوب الضاربة في أعماق التاريخ.
- إيجاز اللفظ وإصابة المعنى، حسن التشبيه.
- كما أنه يتحاشى أسلوب الوعظ والتوجيه فهو لا يطرح قضية خير أو شر انتصار أو هزيمة وإنما يضع الإنسان أمام عبرة وموعظة، وبالتالي تعبير الأمثال الشعبية عن الحاجات النفسية للمجتمع
- استمرارية وصلاحية المثل لكل زمان ومكان وارتباطه بكل الطبقات الدنيا أو الراقية.
- إضافة إلى ما سبق فقد حدد "عبد المجيد شكري" أهم السمات الرئيسية للمثل الشعبي، والتي نذكر منها:<sup>1</sup>

- المثل الشعبي يخاطب القاعدة العريضة لأبناء المجتمع.
- المثل الشعبي يخاطب أيضاً النخبة في حالة وجود ما يؤثر على الدائرة الأوسع التي تأتي النخبة على رأسها.
- وهكذا نجد الكتلة الأكبر من المجتمع تتابع عن قرب اتجاهات المثل الشعبي، بمعنى الخاصة والعامّة معاً.
- من المبادئ المسلم بها، أنه لا قيمة للمثل الشعبي إذا لم يكن له مقصد واضح يجعل من استخدامه ضرورة واجبة.
- المثل الشعبي دعوة إلى إعادة تقدير المواقف، وما يمكن أن نصل إليه من أحكام.
- المثل الشعبي يرسم (هوية) الشعب، فهو من عوامل وحدته وتماسكه.
- المثل الشعبي يعطي صورة صادقة لواقع قائم وإن تحدثت من الماضي بما يلائم العصر وكل عصر، إنه تشخيص حالة.
- وبذلك يكون أهم ما يميز المثل الشعبي أنه يقدم حلولاً لمشاكل قائمة، بمعنى أنه يرسم صورة واضحة لمستقبل يطمح المجتمع في أن يكون مستقبلاً أفضل.

ثالثاً: وظائف الأمثال الشعبية: للأمثال الشعبية عدة وظائف أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> عبد المجيد شكري، الاتجاهات الإعلامية والاجتماعية والعلمية للأمثال الشعبية - رؤية معاصرة، ط 1، دار الفكر العربي



## ✓ الوظيفة التعليمية:

إن الفرد باعتباره جزءاً من المجتمع يحتك به ويتأثر به مما يولد لديه اكتساب الخبرات والأفكار، ويشمل هذا التعلم كل ما يحدث للفرد خلال عملية الاحتكاك هذه، فالتعلم له دور أساسي ينعكس أثره المباشر على حياة الفرد، وعلى ما يتداول في أوساط الناس من الأخبار والخبرات، ويبرز أثره في العقائد الدينية والحياة الاقتصادية وكذا الأخلاقية للمجتمع، ولا يخرج المثل الشعبي عن هذا الأمر، فهو وليد خبرات السنين الطويلة التي نجمت عن تأثر وتأثير الفرد فيها، و بذلك برز للوجود المثل الشعبي لما له من دلالات اجتماعية واقتصادية وأخلاقية على المجتمع.

وكلما تقدم السن بالإنسان إلا واكتسب منها خبرات أكثر، وزاد فهمه السليم لمنطق الحياة، فنجده يستعين على وصفها ونقل هذه الخبرات لغيره بالمثل الشعبي، كقولهم "لي فاتك بليلة فاتك بحيلة" وغيرها من الكلمات التي تدل على فهم عميق لمناحي الحياة التي أخرجت عصارته في الأمثال الشعبية.

إن ما يردده الناس من أمثال تؤدي دوراً أو وظيفة تعليمية إنما هي في حقيقتها أمور اكتسبها الفرد بالتعلم نتيجة الاحتكاك المباشر ببيئته خاصة وأن التعلم عملية أساسية وضرورية في حياة الإنسان لأنه لا يمكن تصور إنسان يقتصر سلوكه على النشاط الفطري فحسب، لذلك فالطبيعة الإنسانية تفرض على الفرد تعلم سلوكيات جديدة، وتتعدى معارفه إلى تكوين خبرات جديدة بفضل الممارسة الفعلية والتكرار المستمر وهذا ما يؤدي إلى تزود الفرد بمهارات ومعارف جديدة، لأن الخبرة والأداء والتكرار في القيام أو ممارسة نشاط معين يؤدي بالضرورة إلى تنمية القدرات الفطرية لدى الفرد فلولا ذلك لما أمكنه نقل كل ما يتعلق بتجاربه، ولقد أثبت أن للسن والتجربة دوراً كبيراً في تكوين المعارف. فكلما رده عن ضرورة التبصر بالعواقب والتزام اليقظة والحذر، وكل ما قدمه أيضاً من نصائح ومواعظ حتى ما يتعلق منها بالصحة والعلاج، كل ذلك كان نتيجة حتمية لما تعلمه وتلقاه من محيطه الاجتماعي وعليه فإن وظيفة هذه الأمثال أدرجت ضمن الوظيفة التعليمية لتنتقل خلاصة لمجموعة من التجارب والخبرات. أضف إلى ذلك أن المثل التعليمي يعتمد أسلوباً للتعليم، ونلمس ذلك من خلال صياغة المثل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سمية فالق، "وظائف المثل الشعبي في منطقة الأوراس"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة تليجي، الأغواط، الجزائر،

## ✓ الوظيفة التربوية:

"تبدأ العملية التربوية ببداية الحياة وتنتهي بنهايتها، فالتربية ليست تعليماً فقط وإن كان التعليم جزءاً منها، والتربية عملية مستمرة بالمعنى الاجتماعي لانقلها من جيل إلى جيل، إضافة إلى أنها ليست عملية عشوائية أو اعتباطية .

ويعتبر الدور التربوي من الأدوار التي تؤديها الأمثال الشعبية، ويبرز ذلك في العديد من الأمثال، فنجد مثلاً ما يتصل بالدين والعبادات خاصة وأن الله فرض عبادات مخصوصة من صلاة وصوم، وزكاة وحج، يتقرب الإنسان بها إلى الله حيث تكون رباطاً وثيقاً بالله، ولقاء كريماً بين العبد ومولاه، لأن العبادة هي المظهر العملي السلوكي للإيمان، فلها أثر كبير في تركية النفس وطهارة القلب وتقوية الصلة بالله والناس".<sup>1</sup>

فالصلاة لها دور تربوي يكمن في أنها ترتفع بالإنسان عن السقوط في مستنقع الشهوات وتتهاه أيضاً عن الفحشاء والمنكر، أضف إلى ذلك أنها تقوم سلوكه وتهدى بصيرته، وإقامة الصلاة أول عمل بعد الإيمان ودليل على صدقه.

وينطبق الحديث نفسه عن الحج، فإذا كان مفهومه الشعبي يرتبط بالتوبة فإنه يدرك عند ذاك الدور التربوي له، لأن هذه الشعيرة تربي المسلم على احتمال الشدائد، ومن ثم الصبر على المكاره.<sup>2</sup> وإذا انتقلنا إلى الدور التربوي للزكاة فنقول عنها أنها تزكي النفس وتفرج عن المكروب، وتسعد أفراد المجتمع لأنها إرواء وإشباع للعطشان والجائع، فالزكاة من ينابيع الخير لأنها تطهر النفس من الشح والبخل ومن ثم فهي دعامة للتكافل والتضامن في المجتمع تمحو اليأس والفقر.<sup>3</sup>

<sup>2</sup>سمية فالح، المثل الشعبي في منطقة الأوراس "جمع وتصنيف ودراسة في الوظيفة والتشكيل الفني"، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، قسم اللغة العربية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005م، ص 178.

<sup>3</sup>سمية فالح، المثل الشعبي في منطقة الأوراس "جمع وتصنيف ودراسة في الوظيفة والتشكيل الفني"، المرجع نفسه، ص 179.

<sup>4</sup>سمية فالح، المثل الشعبي في منطقة الأوراس "جمع وتصنيف ودراسة في الوظيفة والتشكيل الفني"، المرجع نفسه، ص 180.

<sup>3</sup>سمية فالح، المثل الشعبي في منطقة الأوراس "جمع وتصنيف ودراسة في الوظيفة والتشكيل الفني"، المرجع السابق، ص 184.

## ✓ الوظيفة الأخلاقية:

يتعلم الفرد مبادئ الأخلاق كالعفة والفضيلة والصدق والكرم وحسن الجوار والحزم والصبر، هذه المبادئ هي في حقيقتها من أخلاق الإسلام، وبما أن المسلم متمسك بدينه وعقيدته فإن كل ذلك ينعكس في أمثاله التي تحمل في طياتها مضمونا أخلاقيا أي أنها تؤدي وظيفة أو دورا أخلاقيا داخل المجتمع .

فالإنسان لم ينطق بهذه الأمثال هباء، وإنما ضمنها مجموعة من الوظائف ومن بينها طبعاً الوظيفة الأخلاقية خاصة وأن الفرد يقيم وزناً للناحية الأخلاقية. فالأمثال على اختلاف مواضعها من تلك التي تحض على التخلق بالأخلاق الحسنة والبعد عن الأخرق المشينة تسمو بالنفس البشرية إلى تتبع مواضع الخير واجتناب مواضع الشر، مما يسام في غرس القيم الإيجابية في الفرد ونشرها في المجتمع.

## ✓ الوظيفة الثقافية:

إن الإنسان باعتباره فرداً من المجتمع الذي يعيش فيه يكتسب العديد من السلوكيات بفعل احتكاكه المستمر و الدائم بهذا المجتمع، و هذه السلوكيات إنما انتقلت من جيل إلى جيل آخر بما يشكل ثقافة محددة المعالم تصقل بذلك عادات و تقاليد و أخلاقيات هذا المجتمع.

ومن بين مكونات هذه الثقافة الأمثال الشعبية التي تحاكي واقع المجتمع المعاش على مدى سنوات طويلة من الخبرات والتجارب، فنجد منها المتعلق بالصدقة والمشاركة والتعاون وغيرها، وهذه الأمثال بمجموعها وبما تعكسه من خبرات تعتبر المغذي الأول لعلاقات المجتمع فيما بينه، كما تعتبر المكون الأساس لثقافة هذا المجتمع بسلبياته وإيجابياته.

## رابعاً: أثر المثل الشعبي على حياة المجتمع:

## ✓ استثماره في حفظ وتوثيق التجارب الإنسانية:

إن الحديث عن أثر المثل الشعبي في المجتمع ، يأخذنا إلى التعريف عن أهميته البالغة في حفظ التجارب الإنسانية التي مرت على المجتمعات من قديم الزمان من خلال حوادث ومواقف استطاع العقل

البشري أن يترجمها بجمال قصيرة مكتنفة الفكرة تختزل معاني قيمة في كلمات موجزة تتم عن استيعاب الإنسان لهذه الحالة وإدراكها والفتنة لها ثم صياغتها بطريقة أدبية وبلاغية، فالأمثال الشعبية من أهم عناصر الثقافة الشعبية؛ لكونها مرآة تعكس طبيعة الناس ومعتقداتهم، فهي لا تعكس المواقف والحوادث الحياتية فقط بل تتجاوز لتقدم لهم نموذجاً يقتدى به في مواقف عديدة .

#### ✓ استثماره في الخصوصية الثقافية للمجتمعات:

والمنتبع في البحث عن الأمثال ودراستها سيجد أن الأمثال الشعبية تنسم بخصوصية ثقافية تميز المجتمع عن غيره من المجتمعات، وقد ينفرد شعب ما بتبريد مجموعة منها، وقد يشترك فيها مع غيره من الشعوب مع وجود اختلافات بسيطة كل حسب أسلوبه ولهجته، لهذا سنطرح في الدراسة التطبيقية على بعض الأمثال الشعبية العمانية الخاصة بالمجتمع العماني لا تتداول في بلد آخر أو منطقة أخرى من حيث النص والمضمون والرواية والمغزى.

#### ✓ استثماره في الناحية الحضارية:

للأمثال أهمية كبيرة من الناحية الحضارية ، وهذا ما نلمسه حقيقة ، فالأمثال تشكل أهمية كبيرة لحفظ تراث المجتمع ، كما تقدم فوائد جمة للباحث والدارس في أصول حضارة شعب ما باعتبار المثل مرآة صادقة لحضارة الشعب وعاداته وتقاليده وقيمه وأفكاره ومثله الأخلاقية والاجتماعية ، فالمثل الشعبي أيضا هو حلقة تربط بين ماضي الشعب وحاضره ؛ لأنها جزء من تراثه وثقافته ، فكل مثل مستودع ذكرى وقصة عن أجدادنا وجزء من تاريخنا ، لذا فالدارس يمكنه أن ينتفع من دراسة الأمثال لدراسة تاريخ وحياة المجتمعات التي تحتفظ بهذا الكنز الممتلئ بالتجارب الإنسانية والحكم والوصايا التربوية التي تنتفع أفراد المجتمع .

#### خامساً: بعض الأمثال الشعبية الجزائرية المتداولة:

إن الثقافة الجزائرية تحوي في طياتها الألوف من الأمثال الشعبية، وإن كانت جميع النواحي تشترك في الكثير من هذه الأمثال، إلا أنه لا غرو أن توجد كثير من الأمثال الخاصة بكل منطقة، وذلك بسبب تباين واختلاف طبيعة كل منطقة، فالجزائر تتربع على مساحة هائلة تضم تحتها الكثير من الثقافات

والكثير من العادات، وسنذكر تباعا في هذا العنصر بعض الأمثال المتداولة في الجزائر، ثم نخصص لذكر الأمثال التي تشتهر بها منطقة توات خاصة.

فمن الأمثال الشعبية الجزائرية المتداولة:

- 1- **سال المجرب ولا تسال الطبيب:** ويضرب للتأكيد على أهمية التجربة.
- 2- **الصابر ينال:** يضرب في تبين أهمية الصبر.<sup>1</sup>
- 3- **داخل للعجة بلا صباط:** العجينة خليط الطين المعد للبناء، والصباط هو الحذاء، ويضرب في ضرورة الإستعداد للأمر والتحضير لها.
- 4- **ازرع ينبت:** ومعناه هات النتيجة دون تفضيل، ويقال لمن لا يترك له الوقت للتفكير في الأمر.<sup>2</sup>
- 5- **اخدم يا الشاقي للباقي:** يضرب هذا المثل غالبا للشخص الذي يعاني الكثير من المتاعب في جمع المال والثروة، ولا ينتفع بها في حياته بسبب بخله، ناسيا أن هناك من سيخلفه لينتفع بهذا المال.<sup>3</sup>
- 6- **بات ليلة مع الجاج أصبح يقاقي:** يضرب هذا المثل للرجل نال نصيبا من العلم فعد نفسه من العلماء، ويضرب كذلك للرجل يعاشر قوما فعد نفسه منهم.<sup>4</sup>
- 7- **جا يسعى تلف تسعة:** يضرب فيمن يطمع في ما لا يستطيع نيله فيخسر ما كان له.<sup>5</sup>
- 8- **يد واحدة ما تصفق:** ويضرب في الأمر الذي لا يستطيع الإنسان تحقيقه بمفرده.<sup>6</sup>
- 9- **حتى غنم ما تسرح بلا راعي:** ومعناه أن الناس والشعوب تحتاج قائدا ينظم أمرها حتى لا تقع في البلبلة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> أحمد أبا الصافي جعفري، اللهجة التواتية المعاصرة-معجمها بلاغتها أمثالها وحكمها عيون أشعارها-، الجزء الثاني، المرجع نفسه، ص 306.

<sup>2</sup> مسعود جعكور ، المرجع السابق، ص 26

<sup>3</sup> قادة بوتارن، ترجمة: عبد الرحمن حاج صالح، الأمثال الشعبية الجزائرية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987م، ص 9.

<sup>4</sup> مسعود جعكور، المرجع السابق، ص 80.

<sup>5</sup> قادة بوتارن، المرجع نفسه، ص 101.

<sup>6</sup> قادة بوتارن، المرجع نفسه، ص 128.

<sup>7</sup> قادة بوتارن، المرجع نفسه، ص 182.

- 10- شهادة الكلب ببعالته: يقال هذا المثل في الشخص يتهم بشيء فيستشهد بغيره بشهادة الزور.<sup>1</sup>
- 11- الزلظ و التفرعين: ويضرب في الرجل يظهر الغنى وهو فقير، والجلد وهو ضعيف.<sup>2</sup>
- 12- ألبس ما ستر وكل ما حضر: يحث هذا المثل الإنسان على اليسير والرضى بما هو حاضر، وألا يتصاعب في الملابس والمأكل.<sup>3</sup>
- 13- كل بلاد وأرطالها: ومعناه أن الأعراف والعادات تتغير من بلد لآخر، ويضرب في الحكم على الشيء بما هو عليه ولا أن يحمل على غيره لتغير الظروف.<sup>4</sup>
- 14- العود اللي تحقره يعميك: ومعناه لا تحتقر من هو أضعف منك لأنه قد يفاجئك.<sup>5</sup>
- 15- اللاعب حميدة والرشام حميدة: يضرب هذا المثل لمن كان قاضيا وخصما في نفس الوقت.<sup>6</sup>
- 16- ركبني وخذ كراك: يضرب هذا المثل لمن يتردد في معاملتك خوفا منك أن تغبنه في البيع أو الشراء، فنقول له ذلك ليطمئن.<sup>7</sup>
- 17- زيتنا في دقيقتنا: يضرب لمن لا يتعداه خيره إلى غيره.<sup>8</sup>
- 18- اللي فات وقته ما يطمع في وقت الناس: يضرب لحث الإنسان المسن و العجزة على ألا يسلكوا سلوك الشباب، وأن لا يطمعوا فيما ليس لهم.<sup>9</sup>
- ومما تتميز به منطقة توات من الأمثال الشعبية الأكثر تداولاً نذكر:

- 1- الساكت ما رضعاتو مو: ويضرب في ضرورة الطلب والمتابعة في قضاء المصالح، وهو مستوحى من فعل الطفل الرضيع الذي لا ترضعه أمه حتى يبكي، فإن بقي ساكتا فلن يرضع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قادة بوتارن، المرجع نفسه، ص 90.

<sup>2</sup>مسعود جعكور، المرجع السابق، ص 168.

<sup>3</sup>قادة بوتارن، المرجع السابق، ص 95.

<sup>4</sup>قادة بوتارن، المرجع السابق، ص 100.

<sup>5</sup>قادة بوتارن، المرجع السابق، ص 117.

<sup>6</sup>مسعود جعكور، المرجع السابق، ص 286.

<sup>7</sup>مسعود جعكور، المرجع السابق، ص 166.

<sup>8</sup>مسعود جعكور، المرجع السابق، ص 171.

<sup>9</sup>قادة بوتارن، المرجع السابق، ص 118.

- 2- أح وبردت: ويضرب في الصبر على الأمور المؤلمة لأن صاحبها يتألم أولاً ثم سرعان ما يبرد ألمه ليحني ثمن صبره.<sup>2</sup>
- 3- اضرب الحديد ماحدو سخون: وهي حكمة في ضرورة التعامل مع الأشياء في وقتها تماماً، مثل الحديد الذي لا يمكن تطويعه إلا وهو ساخن فقط.<sup>3</sup>
- 4- بركة الا خو فراجي: ويضرب في الشئيين المتشابهين.<sup>4</sup>
- 5- تعي العين تطلع والحاجب فوقها: ويضرب للشيء الصغير الذي يريد أن يعاند من هو أكبر منه.<sup>5</sup>
- 6- ثقل الأقدام ينعاف لوكان وجهو مرايا: ويضرب للتقليل من زيارات الناس وعدم إزعاجهم.<sup>6</sup>
- 7- جات تتحزم العمشة لقات الحال مشى: ويضرب للشخص الذي يطلب شيئاً بعد فوات وقته.<sup>7</sup>
- 8- حمل الجماعة ريش: ويضرب في ضرورة التعاون بين الناس.
- 9- خليها في جواها حتى يبان دواها: ويضرب في ضرورة التكتّم على الأشياء وانتظار الفرغ من الله.<sup>8</sup>
- 10- دجاج الفضيلة يتكتف من العصر: ويضرب في الاستعداد المسبق للأمر.<sup>9</sup>
- 11- راح في زغاريد المولود: و يضرب عند ضياع الأمر عند اختلاط الأمور.<sup>10</sup>
- 12- شاف الضيفة طلق مولات الدار: يضرب للشديد الطمع الذي لا يرضى بنصيبه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسماء بالشيخ، الأنثروبولوجيا والصحراء، المرجع السابق، ص 153.

<sup>2</sup> أحمد أبا الصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، منشورات الحضارة، الجزائر، 2014، ص 457.

<sup>3</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 459.

<sup>4</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 464.

<sup>5</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 467.

<sup>6</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 468.

<sup>7</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 468.

<sup>8</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 474.

<sup>9</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 476.

<sup>10</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 479.

13- الضيف المبروك يوكل لعيال: ويضرب في الحث على إكرام الضيف لأنه يجلب الرزق للعيال.<sup>2</sup>

14- الغربال ما يغطي على الشمس: ويضرب لتبيين أن الأمر الواضح لا يمكن إخفاؤه.<sup>3</sup>

15- قدو قد الفولة وحسو حس الغولة: ويضرب للشيء الصغير الذي يظهر في ما هو أكبر منه.<sup>4</sup>

16- كثير الأصحاب يبقى بلا صاحب: ويضرب في ذم الإكثار من الأصحاب.<sup>5</sup>

17- اللي بغا السوق يبكر: ويضرب في أهمية البكور في قضاء الحوائج.<sup>6</sup>

18- ما يحك جلدك إلا ظفرك: ويضرب لحث الإنسان على القيام بأعمال بنفسه ولا يتكل فيها على غيره<sup>7</sup>، وأول من قال هذا المثل هو الإمام محمد بن إدريس الشافعي رحمه الله "ما حك جلدك مثل ظفرك".

19- وين بيان خيطك ي البردعة: ويضرب للشيء القليل وسط ما هو أكبر منه.<sup>8</sup>

20- يحير الطبال أما الزمار يديرها تحت باطو: ويضرب لمن ينجو بنفسه ويجد لنفسه مخرجا.<sup>9</sup>

وقد اخترنا في دراستنا هاته بعض الأمثال المتداولة والتي سنقيس في الجانب الميداني للدراسة درجة تأثيرها على قيم العامل وسلوكياته في مكان العمل ومدى مساهمتها في تمثلم لقيم إدارة الجودة الشاملة، وتم اختيار هاته الأمثلة على أساس المقابلات الأولية التي أجرتها الباحثة مع مجموعة من

<sup>1</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 486.

<sup>2</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 491.

<sup>3</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 496.

<sup>4</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 499.

<sup>5</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 501.

<sup>6</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 508.

<sup>7</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 528.

<sup>8</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 542.

<sup>9</sup> أحمد بالصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، المرجع نفسه، ص 543.



المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم استجوابهم عن الأمثلة التي يستعملونها ويتداولونها في حياتهم وفي مكان العمل، وهي على النحو التالي:

1. كل تأخيرة فيها خيرة: ويضرب للتأني في الأمور وعدم العجلة.
2. الله غالب يا الطالب: ويضرب في التسليم للأمور وعدم القدرة على المقاومة والمواجهة.
3. حينني اليوم واقتلني غدوا: ويضرب في أن الإنسان عليه أن يحيا ويفكر في يومه.
4. واحد تقلق مات: ويضرب في ضرورة التأني والطمأنينة.
5. كور واعطي لأعور: يضرب عند عدم المبالاة ذلك أن الأعور لا يرى و يتقبل أي شيء مهما كان نوعه وشكله.
6. الشغل المليح يبطي: ويضرب في التأني في طلب الأشياء.
7. تمشى بالسياس توصل بعيد: ويضرب في التأني في طلب الأشياء.
8. بالرزانة تتباع الصوف: و يضرب عند طلب التأني في الأمور.
9. الفار المقلق من زهر المش: يضرب للتأني في الأمور وذم العجلة.
10. ميات خطوة ولا تنقيزة: ويضرب المثل في الصبر على بعض الأمور الصعبة مخافة أن تقع في الأصعب منها.

### خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم العوامل الثقافية التي من شأنها التأثير على حياة الفرد في مختلف مراحل العمرية، والتي تتمثل في القيم الإجتماعية، العادات والتي التقاليد، والإحتفالات الدينية والثقافية التي تمارس في البيئة الإجتماعية التي يعيش فيها الفرد، وكذا الأمثال الشعبية الشائعة والمتداولة في الوسط الإجتماعي، هاته العوامل باتت توجه وتتحكم في أغلب سلوكيات الفرد وتفاعله داخل المجتمع، الأمر الذي ينعكس سواء بالسلب أو بالإيجاب على حياته وشخصيته أي بحسب درجة تمثله وانصياعه لهاته العوامل.



# الباب الثاني:

## الجانب الميداني

### للدراسة

## الفصل الأول: التعريف بميدان الدراسة "المندوبية الجوية للخطوط

### "Air Algérie - الجوية الجزائرية بأدرار"

تمهيد

أولاً: لمحة تاريخية عن الشركة وطبيعتها القانونية

ثانياً: أهداف شركة الخطوط الجوية الجزائرية *Air Algérie*

ثالثاً: الهيكل التنظيمي ومهام المندوبية الجوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار

*Air Algérie* رابعاً: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمندوبية الجوية للخطوط

الجوية الجزائرية - أدرار -

خامساً: وصف خصائص عينة الدراسة

## تمهيد

يعتبر النقل الجوي عنصراً هاماً للتنمية الاقتصادية والتهيئة الإقليمية، حيث تعتبر الشركة الوطنية للخطوط الجوية الجزائرية "Air Algérie" عصب النقل الجوي في الجزائر منذ الإستقلال وتؤمن النقل الجوي في الوقت الحالي بنسبة أكثر من 90% أداة لتحقيق خدمات النقل الجوي.

وبما أن موضوع دراستنا ينصب حول تمثّل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة فإننا اخترنا هاته الشركة "المندوبية الجهوية للخطوط الجوية بأدرار" لأنها تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة كما أنها حاصلة على شهادة الإيزو.

ففي هذا الفصل سنتعرف بصفة عامة على شركة الخطوط الجوية الجزائرية ومهامها، وكذا المندوبية الجهوية محل الدراسة التابعة للخطوط الجوية الجزائرية ونظام الجودة الذي تطبقه.

## أولاً: لمحة تاريخية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية Air Algérie :

تعتبر شركة الخطوط الجوية الجزائرية من أقدم الشركات الجزائرية، حيث يعود تأسيسها إلى سنة 1947م إبان العهد الاستعماري، وكانت أمور تسييرها عائدة للإستعمار الفرنسي.

وقد منحت لها تسمية "الشركة العامة للنقل الجوي" بعد ثلاث سنوات وبالضبط في تاريخ 23 ماي 1950م أين كانت شركة الخطوط الفرنسية تملك 90% من رأسمالها الذي كان مكوناً من مساهمات أجنبية، وبعد الإستقلال وفي تاريخ 12 فيفري 1963م شرعت الدولة الجزائرية في عملية شراء لرأسمال الشركة العامة للنقل الجوي والتي حولتها بسرعة إلى شركة وطنية تحت وصاية وزارة النقل تحت اسم "شركة العمل الجوي" وبعد الحيازة على 51% من رأسمالها لترفعه عام 1970م إلى 83% وتصبح الجزائر المساهم الرئيسي في الشركة.

ولم يكتمل الإسترجاع الكلي للشركة إلا بعد سنة 1972م بعد إعادة شراء الأسهم المتبقية بحوزة الشركة الفرنسية والتي تمثل 17%، وفي سنة 1975م أدخلت قوانين وتعديلات جديدة على وضعية شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وهكذا تحولت إلى شركة استراتيجية تحت تسمية "الشركة الوطنية للنقل والعمل الجوي"، وهي مكلفة بتقديم خدمات النقل الجوي العام المنتظمة داخل حدود التراب الوطني وخارجه.

وفي سنة 1987م وفي إطار تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية شهدت القوانين التنظيمية لشركة الخطوط الجوية تعديلات، حيث قسمت إلى مؤسستين:

- 1- المؤسسة الوطنية لإستغلال خدمات النقل العمومي الجوي الدولي.
- 2- شركة خدمات النقل الجوي الداخلي ومكلفة ب:
  - توفير خدمات النقل الجوي المنتظمة وغير المنتظمة للإشخاص.
  - نقل الأمتعة والبريد على مستوى الشبكة الداخلية.
  - تقديم خدمات لصالح قطاعات أخرى كقطاع الزراعة، الحماية المدنية،...

لكن لم تستطع هذه الأخيرة الإستمرار في تأدية وظائفها مما أدى إلى إعادة إدماجها وتنظيمها في شكل وحدات مستقلة داخلية، خارجية والمطار مسيرة من طرف مديرية عامة واحدة.

كما شهدت الشركة عدة تحولات في الفترة ما بين 1988م و1996م نتيجة التشريعات والقوانين التي كانت تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات العمومية، ومنذ 17 فيفري 1997م أصبحت شركة مساهمة تحت إسم "شركة الخطوط الجوية الجزائرية" برأسمال يقدر بـ 2.5 مليار دينار جزائري.

وفي سنة 1998م تم تحرير النقل الجوي فاكتسبت الشركة حينها استقلالية التسيير وأصبحت تملك أسهم شركات أخرى مما أدى إلى زيادة رأسمالها سمة 2000م ليصل إلى 6 مليار دينار جزائري ثم في 2020م إلى 14 مليار دينار جزائري وفي سنة 2010م بـ 43 مليار دينار جزائري.

## 1-1- مهام شركة الخطوط الجوية الجزائرية Air Algérie :

### أولاً: المهام:

تقوم شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعدة أعمال من أجل تحقيق أهدافها وتتمثل هذه المهام في:

✓ استغلال الخطوط الجوية الجزائرية الداخلية قصد ضمان النقل المنتظم وغير المنتظم للأشخاص والأمتعة وكذا نقل البضاعة والبريد.

✓ استغلال الخطوط الجوية الجزائرية الدولية في إطار الإتفاقيات والعقود الدولية التي تبرمها الشركة مع الدول الأجنبية.

✓ تلبية حاجيات كل من الحماية المدنية، الحاجيات الزراعية والحركة الصحية إضافة إلى نشاطها الرئيسي المتمثل في نقل السلع، البضائع، والأمتعة عند الطلب وكذا القيام بعملية البيع وكل مهام النقل لحساب مؤسسات النقل الجوي الأخرى والمؤسسات الإقتصادية.

✓ القيام بوضع قوانين العبور والعمولات التي تأخذها مقابل القيام بعمل جوي لحساب المؤسسات الأخرى.

✓ تنظيم وسائل الإتصال بالمطارات.

✓ تخضير الطائرات وتنظيم الأماكن الموجهة للمسافرين.

✓ الحصول على جميع رخص التحليق من طرف الدول الأجنبية والتي تعتبر ضرورية لأداء مهامها وجميع أعمال وخدمات الإستغلال للطائرات المدنية.

✓ تتكفل بعمليات الصيانة والتصليلات للطائرات بصفة منتظمة والهياكل والتجهيزات لحسابها وحساب شركات أخرى ومراجعة العمليات الجوية.

✓ التسيير التقني في إطار مفاوضات التعاون بين الجزائر والدول الأجنبية.



✓ استغلال الأجهزة المركبة لغرض ترقية أعمالها القانونية.

ثانياً: أهداف شركة الخطوط الجوية الجزائرية Air Algérie :

تتمثل الأهداف الرئيسية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية فيما يلي:

✓ الوصول إلى إشباع حاجيات الزبائن وإرضائهم.

✓ توفير أحسن ظروف للسفر .

✓ توسيع السوق وتحسين صورة الشركة.

✓ التحكم في التكنولوجيا خاصة فيما يتعلق بالصيانة.

✓ تحقيق مردودية وأرباح منتظمة ومتزايدة.

✓ تمديد شبكة خطوطها وبالأخص الشبكة الدولية.

✓ تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن فيما يتعلق بتوفير الأمن، النظافة، الراحة وكذا الحجز

وشرء التذاكر والخدمات المقدمة على متن الطائرة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي ومهام المنذوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية – أدرار Air Algérie :

تقع المنذوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار وسط المدينة بحي الأمير عبد القادر، يحدها من الشمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية مركز الدفع بلبشير حميدة، ومن الجنوب عيادة طب العيون الحكيم محمد المهداوي، ومن الشرق المركز التجاري رقم (01)، ومن الغرب شركة HUNDAI لبيع قطع غيار السيارات.

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بأدرار من ثلاثة أقسام، تقوم بالإشراف على تسيير كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة سواء على مستوى الخطوط الداخلية أو الخارجية، و تشرف الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنذوبية، أي أن هي التي الإدارة المركزية العليا التي تقوم بالمراقبة و تسيير جميع المنذوبيات على مستوى الوطن.

### ➤ المنذوبية العامة (الإدارة المركزية)

وهي تمثل القمة الاستراتيجية كمركز قيادي للمؤسسة، وهي التي تتولى مهام التسيير للخطوط الداخلية و الخارجية، وهي بمثابة المفتشية العليا المشرفة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، وتتمثل المهام الرئيسية فيما يلي:

- تسيير أنشطة المؤسسة و مراقبة تحركات كل هيئة من هيئات المؤسسة.
- تنفيذ قرارات الجهاز الإداري و تمثل المؤسسة داخليا و خارجيا.

### ➤ المندوبية الجهوية بأدرار:

هي فرع مصغر من المندوبية المركزية العامة التي تقوم بتصريف وتسيير الأعمال الإدارية والتجارية للمؤسسة الأم (الخطوط الجوية الجزائرية) بالعاصمة، وقد تحصلت هذه المندوبية على شهادة الإيزو 9001 وذلك سنة 2008-2009 والقائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتتكون المندوبية الجهوية بأدرار من ثلاث فروع هي:

- المصلحة المالية والإدارية.

- المصلحة التجارية والتسويقية.

- المهابط (أدرار، تميمون، برج باجي مختار).

✓ المصلحة المالية والإدارية وتتكون من فرعين أساسيين هما:

أ- عون المحاسبة: مهمته الأساسية تتمثل في القيام بالعمليات والتسجيلات والمحاسبة والمتابعة المالية (الزبائن والممولين)، تسديد تكاليف الضرائب والتأمينات.

ب- عون إداري: مهمته التكفل بالمستخدمين، الأجور، الشؤون الاجتماعية، التكوين، العلاقات الخارجية، الضمان الاجتماعي.

✓ المصلحة التجارية والتسويقية: مهمتها مراقبة والمتابعة أعمال الوكالات التابعة لها (AH) والوكالات الخاصة (IA)، ولها مهام أخرى تتمثل في:

- تلقي الوثائق التجارية ومراقبتها.

- العمل على ترويج خدماتها.

- جلب الزبائن لتوسيع نشاطها التجاري.

- تحضير التقارير الشهرية التي تبعث للقسم التجاري بالمديرية المركزية للتجارة بالعاصمة.

- العقود الخاصة بالزيائن والتزاماتها مع المتعاملين معها.

أ- الوكالات التابعة لها (أدرار، تيميمون، برج باجي مختار):

إن وكالات بيع التذاكر تعتبر من أهم الخلايا في المؤسسة، لما لها من تأثير فعال على سمعة المؤسسة ونشاطها، باعتبارها تمثل صورة المؤسسة، فوكالات البيع هي نقطة تلاقي الزبون مع المؤسسة، ومن الواجب الاهتمام بها، وذلك بتوفير العناية التامة للزبون عن طريق تقديم الخدمة على أحسن وجه من أجل كسبه، ومن مهامها:

- بيع التذاكر للمسافرين.

- تقديم المعلومات للمسافرين على أحسن وجه.

- كسب الزيائن من خلال التعامل الجيد معهم.

ب- الوكالات الخاصة (IA):

لها نفس مهام الوكالات التابعة لها، يكمن الاختلاف في كون الوكالات التابعة لها هي وكالات تابعة لها إداريا وتجاريا، أما الوكالات الخاصة فتابعة لها تجاريا فقط.

فهي تعمل على بيع التذاكر إلى الزيائن على اساس اتفاق بينهما في عملية البيع مقابل عمولة متفق عليها والتي تقدر ب 3% في كل عملية بيع التذاكر داخل الوطن والمتمثلة في الرحلات الخارجية.

✓ مصالح المهابط (أدرار، تيميمون، برج باجي مختار):

تجدها في المطارات كون الوظيفة تتطلب ذلك، وتتم عملية المراقبة على نشاط المؤسسة داخل المطار، ومن ثم التوجيه وكذا عملية الاتصال مع المديرية العامة، وتقديم تقرير شهري لها.

وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب التسجيلات.

- مكتب الشحن والتفريغ.

- مكتب العمليات.

### ✓ مكتب التسجيلات:

يقوم هذا المكتب بتسوية المعاملات التجارية داخل المطار وهي كما يلي:

- التأكد من المعلومات المتواجدة في التذكرة.
- القيام بعملية التسجيل.
- إصدار بطاقة الراكب (بطاقة عبور الطائرة).
- البحث في شكاوى الزبائن ومحاولة إيجاد حلول عاجلة داخل المطار.

### ✓ مكتب الشحن والتفريغ:

يقوم هذا المكتب بعمليتي الشحن والتفريغ أي شحن الطائرة في حالة الذهاب وتفريغها في حالة الإياب، ومن مهامه:

- شحن أمتعة المسافرين من مكان التسجيل إلى منطقة الركوب.
- تفريغ حمولة الطائرة في حالة نقل البضائع.
- تفريغ أمتعة المسافرين من الطائرة.
- جلب الأمتعة الضائعة أو غير معروفة الهوية إلى مكتب التسجيلات التجارية.

### ✓ مكتب العمليات:

يعمل هذا المكتب على الاتصال بين المطار والمديرية العامة (العاصمة) ويعلمهم بأحوال الجو، وعن عدد الركاب إلى غير ذلك المعلومات التي تهتم المؤسسة، ومن مهامه الأساسية نجد:

- إشعار المديرية العامة عن عدد المسافرين، زمن وصول الطائرة، ومدة الشحن والتفريغ.
- الاتصال مع الطائرة للأمر التقنية والأمنية.
- إشعار المديرية العامة بالحالة لقائد الطائرة القادمة للمطار.
- الاتصال بالمديرية العامة والاستقصاء حول قدوم الطائرة ونوعها.

#### رابعاً: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنذوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار -

إن النوعية عامل أساسي في نجاح كل مؤسسة، إرضاء زبائننا وتدعيم أرباحها يعتمد على تسيير النوعية ويجعلها في خدمة كل المراحل التي تمر بها.

إن متطلبات الزبائن المتزايدة والقوانين المعمول بها في النقل الجوي، وكذلك شدة المنافسة تؤدي إلى ضرورة تطوير طرق الإدارة الو تسيير، قصد تحقيق تكامل أكبر، إن المحاور الأساسية لسياسة الشركة في تحسين النوعية تكمن في مطابقة التقييس المناسب للاختصاصات المتواجدة، والبحث الدائم على المصداقية والتوفير الاقتصادي للموارد، عملا على إرضاء كل الشركاء المتعاملين مع الشركة (الخطوط الجوية الجزائرية) سواء كانوا زبائن، ممولين، أو إدارات وطنية أو أجنبية.

إن النوعية المناسبة تقع عند التقاء الاحتياجات الواضحة لمجموع هؤلاء الشركاء المشكلين للأطراف الفعالة للنوعية التي إن كان لها ثمن شأنها في ذلك شأن أي نشاط آخر في المؤسسة، فالحتمية تقتضي عليها تقليص ثمن النوعية إذ أن تفوق الشركة لا يتحقق إلا إذا كانت المعاملة، الثمن، أجل، جودة مبررة وفعالة.

فالنوعية لا تتواجد إلا بوجود خدمة تتناسب مع المتطلبات سواء كانت واضحة أو ضمنية أو صادرة عن أي أحد من شركائها، ذلك لأن طبيعة أداء الخدمة تطلب أيضا إعلام الزبون والاتصال به وتتعدى ذلك ما يشمل متطلبات المحيط (من أمن، نظافة، واحترام للبيئة)، إذا كانت الخدمة المقدمة ناتجة عن تضافر عمل هيكل المؤسسة لتكون محل فحص دوري.

#### دراسة بطاقة منصب (FICHE DE POSTE):

إن بطاقة المنصب (FICHE DE POSTE) هي أساس التنظيم البشري في إدارة الجودة داخل المؤسسة، حيث أنها تعطي موقع المنصب والعنصر الشاغل له، وكل الكفاءات المطلوبة فيه، فهي بعبارة أخرى تلخيص للنشاط العملي الممثل في الهيكل التنظيمي والطريق الذي يسير فيه المورد البشري القائم بهذا النشاط، ومطابقة النتائج مع المواصفات التي تبنتها المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن الجانب التنظيمي لبطاقة المنصب يسمح للمورد البشري باستثمار وقته بصفة فعالة وعلى مستوى زمني طويل.

إن رئيس المديرية العامة للجودة (PDG) في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، هو المسؤول الأول عن نظام إدارة الجودة، وله علاقة مباشرة بالمنذوبيات المتواجدة عبر الوطن، ومنها المنذوبية الجهوية المتواجدة بأدرار، فهو بالتالي يسهر على تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة ككل.

من المهام الرئيسية لرئيس المديرية العامة للجودة (PDG) ما يلي:

- جدولة سياسة النوعية وتحديد أهدافها (الجودة).
- ضمان متطلبات الزبائن المقدمة بالأولوية إلى مستويات المؤسسة.
- تحديد مسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة.
- ضمان توفر الموارد الضرورية.
- إلتزام المراجعة الإدارية وتحسين نظام إدارة الجودة.

خامساً: وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
79.1%	53	ذكر
20.9%	14	أنثى
100%	67	المجموع

تشير الشواهد الكمية إلى أن أغلبية المبحوثين هم من صنف الذكور، حيث بلغ تعدادهم 53 عامل ذكر، من مجموع عدد عينة الدراسة، وبالتالي قدرت نسبة التمثيل 79.1 %، بينما بلغ عدد المبحوثين من العنصر النسوي من المنذوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-أدرار 14 امرأة عاملة بنسبة مئوية مقدارها 20.9 %، وتعتبر النسبة الخاصة بالإناث العاملات ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة العمال الذكور، ولعل مرد ذلك إلى اعتبارات عدة أهمها على الإطلاق ما يلي:

- طبيعة العمل في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث أن الكثير من النشاطات يغلب عليها النشاط البدني مما يتعذر على فئة الإناث ممارسته، مثل الشحن، تفريغ حمولة الطائرة من بضائع وحقائب المسافرين، نقل أمتعة المسافرين إلى الطائرة، أعوان الأمن، أعوان المهابط، أعوان الحراسة، أعمال الصيانة بالنسبة للطائرات.
- الخلفية الإجتماعية للمجتمع والمنطقة على حد سواء، حيث أن المؤسسة المبحوثة لديها نظام الدوام الليلي وذلك بسبب مواعيد إقلاع ووصول الطائرات التي تنقل المسافرين من مختلف مناطق الوطن، وبالتالي يجب مداومة وعمل مستمر خلال الليل مما يعتذر عليه الإناث، وهنا وجب توظيف جنس الذكور أكثر من الإناث لممارسة هذا النشاط.
- تفرض المؤسسة من حين لآخر على العمال تريضات طويلة وقصيرة المدى خارج الولاية وأحيانا خارج الوطن، وبالتالي يعزفن الإناث على العمل في مثل هاته المؤسسات ولا يتقدمن لمسابقات التوظيف التي تفتحها في كل مرة.

وبالتالي فهذه الأسباب كلها جعلت من نسبة الإناث ضئيلة في هاته المؤسسة وهو ما تؤكد النسبة 20.9% والتي يقتصر وجودها على بعض المناصب الإدارية، وكذا بعض الأعمال التي تتلائم مع طبيعة المرأة مثل السكرتاريا، وبيع التذاكر في المصلحة التجارية.

الجدول رقم (11) يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	4	6.0%
[ من 25 إلى أقل من 35 سنة ]	23	34.3%
[ من 35 إلى أقل من 45 سنة ]	29	43.3%
[ من 45 إلى أقل من 55 سنة ]	10	14.9%
من 55 سنة فأكثر	1	1.5%
المجموع	67	100%

تؤكد الشواهد المستقاة من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة 43.3%، وثاني هاته النسب تقدر بـ 34.3% للفئة التي تتراوح أعمارها من 25 إلى أقل من 35 سنة، تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها من 45 إلى أقل من 55 سنة حيث تقدر هاته النسبة بـ 14.9%، ثم تليها نسبة العمال الذين سنهم أقل من 25 سنة إذ تقدر بـ 6%، وآخر النسب يسجلها العمال الذين عمرهم 55 سنة فأكثر حيث قدرت بـ 1.5%.

من خلال التمعن في هذه النسب نلاحظ أن المؤسسة تفتح أغلب نشاطاتها في وجه الفئة الشبانية، حيث تولي إهتماما كبيرا للأفراد الذين يدخلون ضمن الفئات [ من 25 إلى أقل من 35 سنة ] و [ من 35 إلى أقل من 45 سنة ] حيث أنه بجمعنا لنسب هاته الفئات نجد 77.6% وهي ترجمة إلى أن المؤسسة تتبنى سياسة تشبيب مواردها البشرية، وهذا راجع لطبيعة العمل في المنذوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية حيث بمقدورها النهوض بكافة احتياجات المؤسسة، كما أن هاته الأخير تتطلب



حيوية ونشاط دائمين من طرف عمالها لهذا تسعى دائما إلى استقطاب وتوظيف فئة الشباب على وجه الخصوص، كما أن هاته المؤسسة أيضا لا تستطيع الإستغناء عن الفئة العمرية [ من 45 إلى أقل من 55 سنة] وهي فئة الكهولة صاحبة تجربة وخبرة مهنية بالمؤسسة.

**الجدول رقم (12) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:**

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.0%	2	إبتدائي
19.4%	13	متوسط
31.3%	21	ثانوي
37.3%	25	جامعي
9.0%	6	دراسات عليا
100%	67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والموضح للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن المستوى الجامعي هو الغالب على العينة المدروسة بنسبة 37.3%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 31.3%، ليأتي بعدها المستوى المتوسط بنسبة 19.4%، يليها مستوى الدراسات العليا بنسبة 9%، أما أضعف نسبة فقد سجلت لدى فئة المستوى الإبتدائي بنسبة 3%، في حين أن هناك غياب تام لفئة العمال الأميين بالمؤسسة.

وبناءً على هذه النسب المتفاوتة فغالبية أفراد العينة المدروسة لهم مستوى تعليمي عالي، وهذا راجع إلى حاجة المنظمة إلى أعلى الدرجات العلمية في التوظيف حتى تستطيع مواكبة التقدم العلمي الحاصل والمرهون بمدى خبرة ومؤهلات العمال في المؤسسة، ونجد أن نشاطات هذه المنظمة من خلال نشاطها الخدماتي يفرض عليها الإعتماد على مؤهلات علمية عالية، وخاصة أن المؤسسة تطبق نظام

إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحتاج إلى ذوي الخبرات العالية، في حين لا تهمل المؤسسة أيضاً الأفراد ذوي المستوى الثانوي والمتوسط فقد خصصت العديد من النشاطات لهاتين الفئتين مثل الشحن، تفريغ حمولة الطائرة من بضائع وحقائب المسافرين، نقل أمتعة المسافرين إلى الطائرة، أعوان الأمن، أعوان المهابط، أعوان الحراسة، كما نجد كذلك من العمال ذوي المستوى الإبتدائي والذين وكلت لهم أعمال النظافة.

### الجدول رقم (13) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية:

النسبة %	التكرار	الفئة الوظيفية
7.5%	05	إطار
32.8%	22	عون تحكم
59.7%	40	عون تنفيذ
100%	67	المجموع

من خلال البيانات المدرجة في الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على مناصب العمل، فتشير إحصائيات الجدول، أن أكبر عدد من الأفراد المبحوثين يقدر بـ 40 عاملاً يمارسون عملهم بالمنذوبية الجوية للخطوط الجوية الجزائرية-أردار باعتبارهم أعوان تنفيذ ونسبة 59.7%، بينما يسجل أعوان التحكم ثاني نسبة تقدر بـ 32.8%، ويتعداد 22 عامل تحكم، لتبقى آخر النسب والتي تقدر بـ 7.5% من نصيب فئة الإطارات التي يبلغ عددها 05 بالمؤسسة.

ما نستنتجه من خلال هاته الإحصاءات أن أعلى نسبة تمركزت عند العمال التنفيذيين لأنه في الغالب ما نجد السلطة في يد الأقلية بينما الأغلبية تقوم بالتنفيذ، وبما أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية ذات طابع إداري وميداني فإنها تتطلب اليد العاملة لإنجاز المهام بالإضافة إلى كونها قطاع خدماتي بالدرجة الأولى يسهر على تقديم أرقى وأجود الخدمات للزبائن وبالتالي تحتاج إلى نسبة كبيرة من العمال التنفيذيين، أما ما تبقى من مجموع النسبة 40.29% فنجدها قد وزعت بين (إطارات وتحكم) وهي أصناف لحاملي مستويات عليا.

الجدول رقم (14) يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة العمل بالمؤسسة:

النسبة %	التكرار	الأقدمية
14.9%	10	أقل من 05 سنوات
31.3%	21	[من 05 إلى أقل من 10 سنوات]
32.8%	22	[من 10 إلى أقل من 15 سنة]
10.4%	7	[من 15 إلى أقل من 20 سنة]
6.0%	4	[من 20 إلى أقل من 25 سنة]
4.5%	3	من 25 سنة فأكثر
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 32.8% وتمثل الأفراد الذين مدة عملهم ضمن الفئة [من 10 إلى أقل من 15 سنة] ، تليها نسبة 31.3% وتمثل الأفراد الذين مدة عملهم ضمن الفئة [من 05 إلى أقل من 10 سنوات]، ثم تليها نسبة 14.9% وتمثل الأفراد الذين مدة عملهم بالمؤسسة أقل من 05 سنوات، لتأتي بعدها نسبة 6% وتمثل الأفراد الذين مدة عملهم ضمن الفئة [من 20 إلى أقل من 25 سنة]، وفي الأخير نسبة 4.5% وتمثل نسبة العمال الذين مدة عملهم بالمؤسسة 25% سنة فأكثر.

يتضح لنا من خلال هذه الإحصاءات أن أغلب العمال قديمي العهد بالعمل في المؤسسة أي في نطاق 10 سنوات فما فوق، وهو ما تتطلبه هاته الشركة بالضبط بما أنها مؤسسة ذات طابع خدماتي حيث أنها تتعامل مع الزبائن المحليين والخارجيين وبالتالي تحتاج إلى عمال ذوي خبرة طويلة تساعد في تلبية حاجات الزبائن وتقديم خدمات ذات جودة عالية وبدون أخطاء، فضلا عن محافظة هذه الفئة على التوازن داخل المؤسسة من حيث نقل الخبرة للعمال الجدد ونشر الثقافة التنظيمية للمؤسسة، لذلك فوجود مثل هذه الفئة داخل المؤسسة تضمن لنا حلقة التواصل ما بين الأجيال المتعاقبة على هذه المؤسسة، غير

أنه ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة تدعم وتجدد تشبيب مواردها البشرية وهو ما يتوافق مع الجدول رقم (10) الذي يوضح أنه نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة هم شباب، والذين هم حديثي التكوين والعهد بالعمل، وما زالوا في طريقهم نحو اكتساب خبرات ومؤهلات مع تقدمهم في مهامهم وأداء وظائفهم في هذه المؤسسة.

#### الجدول رقم (15) يوضح مكان الإقامة الحالية:

النسبة %	التكرار	مكان الإقامة
11.9%	8	قصر
88.1%	59	مدينة
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال إحصاءات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة مكان إقامتهم الحالية بالمدينة وذلك بنسبة 88.1%، وهي تمثل نسبة كبيرة جداً مقارنة بالأفراد الذين مكان إقامتهم بقصر من قصور المنطقة حيث مثلت نسبتهم 11.9%.

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا بأن أغلبية العمال الذين يعملون بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-أدرار يقيمون حالياً وسط المدينة، ويرجع ذلك إلى رغبة العمال في العمل في مناصب قريبة من مكان إقامتهم، بالإضافة إلى الكثير من العمال من هم من بلد آخر فمنذ قدومهم كانت إقامتهم وسط المدينة لأن عملهم يستدعي ذلك.

#### الجدول رقم (16) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
32.8%	22	أعزب
64.2%	43	متزوج(ة)
3.0%	2	مطلق(ة)
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من العمال المتزوجون داخل هذه المؤسسة وذلك بنسبة 64.2% وهي تمثل أكبر نسبة مقارنة مع العمال الغير متزوجين(العزاب) حيث قدرت نسبتهم بـ 32.8%، لتأتي في الأخير فئة المطلقين وذلك بنسبة 3.0%، أما فئة العمال الأرامل فنسبتهم منعدمة حسب إحصائيات الدراسة.

من خلال هذه الإحصائيات يمكن القول أن المتزوجين مثلوا أعلى الهرم وذلك بحكم الثقافة السائدة في المجتمع التي تفرض على الفرد تأسيسه لأسرته وحمل مسؤولية الإنفاق على الزوجة والأبناء من خلال غرس قيم المسؤولية.

أما فئة العزاب لازالت في بداية الدخول إلى عالم الشغل مما يتطلب منهم تكوين أنفسهم خاصة من الجانب المادي، أما فئة المطلقين فهي ضعيفة جدا حيث قدر عددهم من مجموع عينة الدراسة بـ(01) فقط وهذا نتيجة للإستقرار في العمل وتحسين ظروف معيشة العامل، وهو ما ينعكس على حياته الزوجية والإجتماعية.

الجدول رقم (17) يوضح توزيع المبحوثين حسب نمط الأسرة:

النسبة %	التكرار	نمط الأسرة
68.7%	46	نوية (الزوجين، الأبناء)
31.3%	21	ممتدة (الزوجين، الأبناء، الجد، الجدة)
100%	67	المجموع

تؤكد الشواهد المستقاة من الجدول أعلاه والمتمثل في نمط العائلة التي ينتمي إليها عمال المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-أدرار أن أغلب العمال ينتمون إلى عائلة نوية (الزوجين، الأبناء) بنسبة تقدر بـ 68.7%، في حين النسبة المتبقية تمثل العمال الذين ينتمون إلى العائلة الممتدة (الزوجين، الأبناء، الجد، الجدة) وهي تقدر بـ 31.3%.

ما نستنتج من نتائج الجدول أن جل عمال هاته المؤسسة ينتمون إلى عائلة نوية (الزوجين، الأبناء) وهذا راجع إلى رغبة العمال في الإستقلالية وبناء أسرة فرعية خاصة بما تتماشى مع ظروفهم الإجتماعية والإقتصادية، وهذا ما يدل على أن الظروف السوسيو إقتصادية للفرد تحتم عليه الإستقلال ببيت منفرد بعيد عن الوالدين.

غير أنه يلاحظ كذلك وجود عدد من العمال ينتمون إلى نمط العائلة الممتدة بحكم نظام المنطقة الذي مازال يقوم على هذا النظام الممتد.

الجدول رقم (18) يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد الأفراد الذين تحت الكفالة:

النسبة %	التكرار	عدد الأفراد تحت الكفالة
14.9%	10	0
14.9%	10	من 1 إلى 3 أفراد
32.8%	22	من 4 إلى 6 أفراد
37.3%	25	أكثر من 6 أفراد
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة سجلت لدى المبحوثين فيما يخص العدد الإجمالي للأفراد تحت الكفالة بلغت 37.3% بحيث يحتضنون أكثر من 6 أفراد، كما عبر المبحوثين وبنسبة 32.8% على أن الأفراد الذين تحت كفالتهم يتراوح عددهم بين 4 إلى 6 أفراد، في حين عبر المبحوثين بالمؤسسة وبنسبة 14.9% بأن عدد الأفراد الذين يتكفلون بهم يتراوح عددهم ما بين فرد واحد إلى 3 أفراد، وآخر هاته النسب سجلت للمبحوثين الذين ليس لديهم أي فرد يتكفلون به حيث قدرت هاته النسبة بـ 14.9%.

مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتكفلون ويرعون أكثر من أربعة أفراد من عائلتهم، وذلك بالجمع بين النسبيتين المعبرتين عن من يتكفلون من 4 إلى 6 أفراد ومن هم يتكفلون بأكثر من 6 أفراد، حيث قدرت هاته النسبة بـ 70.1% مما يدل على أن أغلب المبحوثين لديهم إنشغالات ومسئوليات اتجاه أفراد أسرهم، فهناك من المبحوثين من يتكفلون بزوجاتهم وأبنائهم فقط، والبعض الآخر لهم مسؤوليات اتجاه زوجاتهم وأبنائهم ووالديهم، وهذا ما ينعكس أحيانا بالسلب على سلوكيات العمال داخل المؤسسة خاصة عند مرض أحد أفراد العائلة حيث يتوجب عليهم الإهتمام بهم، لكن هناك دائما جانب إيجابي وهو الإحساس بالإستقرار النفسي والعاطفي، هذا من جهة بينما نجد عدد آخر من المبحوثين ليس لديهم أفراد تحت كفالتهم وهذا على حسب تصريحاتهم أنهم غير متزوجين وأن أغلب هاته الفئة من الإناث العازبات.

الجدول رقم (19) يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع السكن:

النسبة %	التكرارات	نوع السكن
46.3%	31	سكن مستقل
53.7%	36	سكن مع العائلة
100%	67	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن النسبتين متقاربتين فيما يخص نوع السكن لأفراد عينة الدراسة، حيث قدرت نسبة العمال الذين يسكنون مع عائلاتهم بـ 53.7%، بينما الأفقراد الذين يسكنون سكن مستقل فنسبتهم 46.3%.

من خلال إحصائيات الجدول يظهر لنا أن هناك عدد كبير من المبحوثين يسكنون مع عائلاتهم في بيت مشترك بين الوالدين والإخوة سواء كانوا متزوجين أو غير متزوجين، وهذا راجع لطبيعة المجتمع وللعادات والتقاليد على حسب ما أدلى به العمال في مقابلتنا معهم والذين يعتبرون السكان الأصليين للمنطقة، وهناك من المبحوثين لا يملكون سكن شخصي وليس لديهم القدرة على شرائه وبالتالي هم مضطرين للسكن مع والديهم.



## الفصل الثاني: تأثير المعوقات الاجتماعية على تمثل العامل الجزائري

### لقيم إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

ثانياً: الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

## تمهيد

تتمحور الفرضية الأولى لموضوع الدراسة حول تأثير المعوقات الثقافية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، وقد نصت على ما يلي: "يواجه تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات الاجتماعية ممثلة في (العلاقات الأسرية، العلاقات القرابية، العلاقات مع الجيران)"، وفي هذا الفصل سيتم تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها تحليلاً إحصائياً وسوسيلوجياً.

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى:

أ- العلاقات الأسرية:

الجدول رقم (20): يوضح تأثير توصيل العمال لأبنائهم إلى المدارس وإعادتهم منها للبيت على جودة الخدمة المطلوبة بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	إجابات العمال في حالة الإجابة (نعم) حول توصيل أبنائهم وإعادتهم من المدرسة إلى البيت	توصيل العمال لأبنائهم إلى المدارس وإعادتهم منها
%49.3	33	%58	19	نعم	نعم
		%42	14	لا	
		%100	33	المجموع	
%50.7	34				لا
%100	67				المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نصف المبحوثين ليس لديهم أطفال يذهبون إلى المدرسة ونسبتهم تقدر بـ 50.7%، أما النصف الآخر من العمال فقد أجابوا بأن لديهم أطفال يتمدرسون ونسبتهم تقدر بـ 49.3% وهي نسب متقاربة جدا.

فنستنتج أن نصف العمال ليس لديهم أبناء يذهبون إلى المدرسة وذلك راجع إلى أن ثلث العمال عزاب إذ تقدر نسبتهم بـ 32.8% وهذا ما نلاحظه في الجدول رقم (16) الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية، ومن خلال المقابلة مع بعض العمال بالمؤسسة محل الدراسة فمنهم من صرحوا بأن أبنائهم طُردوا من المدرسة بالمرحلة المتوسطة والثانوية، ومنهم من صرحوا بأن أبنائهم لم يصلوا بعد إلى السن القانوني للتمدرس، ومنهم من هم متزوجين ولكن ليس لديهم أطفال، هذا من جهة ومن جهة أخرى النصف الآخر من العمال أجابوا بأن لديهم أطفال يتمدرسون في مختلف الأطوار (الإبتدائي، المتوسط، الثانوي، والجامعي) وهم فئة العمال المتزوجين والمطلقين.

أما بخصوص العمال الذين لديهم أبناء يتمدرسون فعددهم 33 مبحوث، وقد أجاب 58% بأنهم يقومون بتوصيل أبنائهم إلى المدرسة ثم يرجعونهم منها إلى البيت في فترة دوامهم بالمؤسسة، بينما أجاب 42% منهم بأنهم لا يقومون بإيصال أبنائهم إلى المدرسة وإرجاعهم منها في وقت عملهم.

فنستنتج إذن أن أكثر من نصف الفئة من العمال الذين لديهم أطفال يقومون بتوصيلهم ذهاباً وإياباً إلى المدرسة في وقت دوامهم بالمؤسسة، بينما أقل من النصف هم من لديهم أطفال لكن لا يقومون بتوصيلهم إلى المدرسة أثناء مداومتهم لعملهم، هذا التباين راجع في حقيقة الأمر إلى الوضع الأسري لكل فرد منهم، فحسب ما صرح به بعض المبحوثين من فئة العمال الذين يقومون بتوصيل أطفالهم للمدرسة أنهم يقومون بهذا العمل انطلاقاً من شعورهم بالواجب والمسؤولية اتجاه أسرهم، بينما صرح بعض المبحوثين أن الأمر لا يعدو أن يكون عدم وجود بديل لهم ينبو عنهم للقيام بهاته المهمة، وهذا يعكس عدم تمكين هؤلاء العمال من استغلال أوقاتهم في العمل، الأمر الذي يؤثر حتماً على نسبة تحسين أداء العمل وبالجودة المطلوبة في المؤسسة، وبالتالي فإن هذا ما يثبت عدم تمثّل هاته الفئة من العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة التي تتماشى وفقها أهداف المنظمة.

في حين صرح بعض المبحوثين من الفئة التي لا تقوم بتوصيل أطفالها للمدارس أثناء دوامهم بالمؤسسة، لأن هناك من يقوم عنهم بهذا الدور كالشريك الآخر (الزوج/الزوجة) أو أحد أبنائهم الكبار، وأنهم سعوا لتجنب القيام بهاته المهمة لئلا توقعهم في مشكلة التأخر أو التعارض مع أوقات عملهم في الشركة، هذه الفئة من العمال تعكس تماماً مدى حسهم بالولاء الوظيفي لمؤسستهم، مما يدل على فهمهم التام لأدوارهم وواجباتهم المهنية تجاه المؤسسة، وهذا ما يثبت تمثّلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة، هذا التمثّل سيؤدي بهم حتماً لتحسين أداءهم و كفاءتهم.

الجدول رقم (21): يوضح تأثير المتطلبات الأسرية للعمال على تأخير القيام بأعمالهم في المؤسسة.

تأثير المتطلبات الأسرية للعمال على تأخير القيام بأعمالهم في المؤسسة				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السبب
50.7 %	34	32.35 %	11	متطلبات أسرتك أهم من إنجاز العمل في وقته المحدد
		47.05 %	16	يمكن تأجيل العمل لوقت آخر
		20.59 %	7	لا توجد رقابة داخل المؤسسة
		100 %	34	المجموع
49.3 %	33	لا		
100 %	67	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن أكبر نسبة هي 50.7% وهي تمثل فئة العمال الذين أجابوا بأن المتطلبات الأسرية تؤخرهم عن القيام بأعمالهم في المؤسسة وتعيقهم عن إنجازها في الوقت المحدد، في المقابل نجد نسبة 49.3% وهي تمثل فئة العمال الذين أجابوا بأن متطلباتهم الأسرية لا تؤخرهم عن القيام بأعمالهم ولا تعيقهم عن إنجازها في الوقت المحدد، وهذا راجع إلى أن هاته الفئة من المبحوثين يعطون أولوية وأهمية إلى المسؤولية الملقاة عليهم داخل المنظمة.

ومن خلال هاته النتائج نستنتج أن نصف العينة المدروسة تقريباً لا تؤخرهم متطلباتهم الأسرية عن القيام بأعمالهم داخل المؤسسة، وهذا راجع لحس التنظيم والمسؤولية لديهم، فقد صرح بعض المبحوثين من خلال المقابلة أن قيامهم بمتطلباتهم الأسرية لا يتعارض مع المسؤولية الملقاة عليهم داخل المنظمة، وذلك بسبب وجود التناغم بين أفراد أسرته ومن ذلك تقاسم المهام وتنظيمها، هذا الحس المسؤول من قبلهم يعكس بوضوح فهمهم لأدوارهم وواجباتهم المهنية، وكذا تمكنهم من استغلال أوقاتهم في العمل وتحسين أدائهم، وكذا تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

في حين نجد أن أكثر من نصف العينة المدروسة صرحوا بأن متطلبات أسرتهم تؤخرهم عن القيام بأعمالهم المطلوبة داخل المؤسسة، حيث قد تجعلهم في بعض الأحيان يتركون أماكن عملهم لتلبية مشاغل أسرتهم كما صرح البعض منهم، وذلك لأسباب مختلفة، فنلت هاته الفئة أقرروا بأن متطلبات

أسرتهم تحتل عندهم الأولوية الأولى قبل العمل، مما يوحي بأنهم لم يفهموا دورهم ولا واجباتهم المهنية داخل المؤسسة.

كما نلاحظ كذلك من خلال إحصاءات الجدول أعلاه أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ (نعم) على أن المتطلبات الأسرية تؤخرهم عن القيام بأعمالهم في المؤسسة وتعيقهم عن إنجازها في الوقت المحدد فقد صرحوا بأن:

- متطلبات أسرهم أهم من إنجاز العمل في وقته المحدد ونسبتهم تقدر بـ 32.35%.
- يمكن تأجيل العمل لوقت آخر ونسبتهم تقدر بـ 47.05%.
- لا توجد رقابة داخل المؤسسة ونسبتهم تقدر بـ 20.59%.

فيتين لنا من هاته النتائج أن أغلب المبحوثين الذين تؤخرهم متطلبات أسرهم عن القيام بعملهم كما هو مطلوب، قد صرحوا وبالإيجاب أنه لا مانع عندهم من تأخير أو تأجيل عملهم لوقت آخر وأنه لا مشكلة في عدم إنجازهم في الوقت المحدد بحسب رأي بعض المبحوثين، وأن تلبية مشاغل أسرهم تعتبر من أولى أولوياتهم، مما يُشعر أن لديهم خلطا في طريقة استغلال وقتهم في العمل.

في حين نجد أن 20.59% من هاته الفئة قد أقرروا بأن تأخيرهم لعملهم من أجل تلبية متطلبات أسرهم راجع لعلمهم بعدم وجود رقابة كافية داخل المؤسسة، وهذا يعني عدم حرص الإدارة العليا في تطبيقها لمعايير نظام إدارة الجودة الشاملة.

إن تهاون هذه الفئة في القيام بعملهم وتحججهم بمختلف الأعذار وعلى رأسها تلبية متطلبات أسرهم، يؤكد حتما وبدون أي وجه شك عدم تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن العلاقات الأسرية تفرض ذلك وتعتبر كمعوق أمامه، وهذا ينعكس حتماً بالسلب على جودة الخدمات المطلوبة من المؤسسة وكذا على مدى كفاءة عمالها.

الجدول رقم (22): يوضح تأثير تلبية العامل لمتطلبات أسرته على مخالفة قواعد الإنضباط التي تسيّر وفقها المؤسسة وعلى جودة الخدمة المطلوبة:

النسبة %	التكرار	مدى تأثير تلبية العامل لمتطلبات أسرته على مخالفة قواعد الإنضباط التي تسيّر وفقها المؤسسة وعلى جودة الخدمة المطلوبة
50.7%	34	نعم
49.3%	33	لا
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 50.7% وهي تمثل فئة المبحوثين الذين أجابوا بأن متطلبات أسرته تجعلهم يخالفون قواعد الإنضباط التي تسيّر وفقها المؤسسة خاصة مواقيت الدخول والخروج، بينما النسبة المتبقية وهي 49.3% فتمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن متطلبات أسرته لا تجعلهم يخالفون قواعد الإنضباط التي تسيّر وفقها المؤسسة محل الدراسة.

فنستنتج من خلال هاته النتائج أن نصف العينة المبحوثة لا تؤثر عليهم تلبية متطلبات أسرته بحيث تجعلهم يخالفون قواعد الانضباط التي تسيّر وفقها المؤسسة، لا من حيث التأخر عن المواعيد والدوام، ولا من حيث القيام بالعمل المسند إليهم، ما يجعلهم الفئة الأمتل التي تحقق وتطبق قواعد ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، وهذا ما يعكس تحقيق الجودة المطلوبة وكذا تحسين الكفاءة المهنية التي ستعود بالإيجاب على الخدمات المقدمة من المؤسسة ككل، الأمر الذي سيؤهلهم للمشاركة بفاعلية في تقدير المخاطر وإيجاد السبل والحلول للوقاية منها، وبفاعلية أكبر في اتخاذ القرارات المهمة، ويمكن القول أن هذه الفئة من العمال تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة مما يعكس تحقيقهم حس الولاء للعمل.

ونجد في الجهة المقابلة أن النصف الآخر من الفئة العمالية صرحوا وبالإيجاب التام أن تلبية متطلبات أسرته تجعلهم يخالفون قواعد الإنضباط داخل مؤسستهم، خاصة المتطلبات الضرورية والتي تظهر جلياً لدى العمال الذين ينتمون للعائلات المركبة فتفرض عليهم العادات والتقاليد والأعراف القيام بها، مما يعكس أو سينعكس سلبي على تحقيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة، ومن ذلك تحسين كفاءتهم وكذا جودة أعمالهم المقدمة، وحتى مشاركتهم في تقدير المخاطر واتخاذ

القرارات داخل المؤسسة لن يكون كافياً ولا دافعاً لتطوير جودة الخدمات التي توفرها مؤسستهم بسبب تأثير هذه العوامل الأسرية على أدائهم، إذ تعتبر هذه الأخيرة كمعوق أمام تمثّلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (23): يوضح تأثير استقبال العامل لأفراد أسرته بالمؤسسة على جودة العمل:

مدى تأثير استقبال العامل لأفراد أسرته بالمؤسسة على جودة العمل					
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التأثير	
%92.5	62	82.25%	51	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة	نعم
		9.67%	6	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد	
		8.06%	5	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)	
		100%	62	المجموع	
7.5%	5	لا			
100%	67	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يستقبلون أفراد أسرهم في مكان عملهم حيث تقدر نسبتهم بـ 92.5%، في المقابل نجد أن نسبة قليلة جداً من المبحوثين لا يستقبلون أفراد أسرهم داخل مكان العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 7.5%.

ومن هذه النتائج نستنتج أن العلاقات الأسرية لها أهمية بالغة لدى أغلب العمال داخل المؤسسة، مما يجعلهم لا يرون حرجاً في استقبال أفراد أسرته داخل مكان عملهم، مما يعكس قلة أو انعدام الولاء الوظيفي لديهم اتجاه العمل؛ كما نستنتج أيضاً أن نسبة ضئيلة جداً من المبحوثين لا يستقبلون أفراد أسرتهم بسبب تفضيلهم التفريق بين وقت العمل ومكانه وبين وقت الأسرة ومكان لقائها بناءً على حسهم الوظيفي بضرورة القيام بعملهم المطلوب على أحسن وجه من حيث الدقة والجودة المطلوبة، هاته الفئة القليلة تعكس تمثّل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن فئة العمال الذين أجابوا بـ (نعم) حول استقبالهم لأفراد أسرتهم في مكان العمل قد أقرّوا بأنه يؤدي دائماً إلى:

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة بنسبة 82.25%؛



- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد بنسبة 9.67%؛

- والتأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) بنسبة 8.06%.

ومن هذه النتائج نستنتج أن تأثير استقبال العمال لأفراد أسرهم في مكان عملهم له تأثير سلبي كبير على مردودية عملهم، إذ صرحت نسبة كبيرة من هؤلاء المبحوثين أن هذا الفعل يحول دون قيامهم بعملهم كما هو مطلوب منهم من حيث الدقة والجودة بسبب إحراجهم من عدم استقبال أفراد أسرهم، لأن العلاقات الأسرية والعادات والأعراف الاجتماعية تفرض عليهم في نظرهم أن يكونوا أكثر كرمًا وبشاشة من هذه الناحية ولو على حساب القيام بعملهم.

بينما صرح بعض المبحوثين من خلال مقابلتهم أن استقبال أفراد أسرهم داخل مكان عملهم يفرض عليهم تأجيل عملهم وعدم إنجازه في الوقت المحدد، ورغم تأسف البعض منهم إلا أنهم أقرّوا بأنهم يقومون بتأجيل العمل لأن في نظرهم أن تقديم واجب الضيافة والحفاظ على متانة العلاقات الأسرية أولى من العمل المطلوب منهم تأديته.

في حين أن نسبة قليلة ثالثة من فئة العمال الذين يستقبلون أفراد أسرهم داخل مكان عملهم صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى تباطؤهم في إنجاز عملهم، وفي جميع الأحوال كان السبب الأهم عندهم المحافظة على متانة العلاقات الأسرية وفقاً للعادات والأعراف الاجتماعية والتي تحتل عندهم أعلى الدرجات حتى على حساب جودة عملهم أو حتى تأديته.

هاته الفئة العمالية تثبت عدم تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة بسبب هاته العلاقات القوية التي تربطهم بأفراد أسرهم، الأمر الذي ينعكس بالضرورة وبالسلب على تحسين أداء وجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح ردة فعل العمال عند زيارة أفراد أسرهم إلى مكان العمل لطلب خدمة تتعلق

بمجال عمله.

النسبة %	التكرار	ردة فعل العمال عند زيارة أفراد أسرتهم إلى مكان العمل لطلب خدمة تتعلق بمجال عمله
73.1%	49	تفضله على باقي الزبائن وتقدم له الخدمة فور طلبه
26.9%	18	تطلب منه الإنتظار مع باقي الزبائن حتى يحين دوره
100%	67	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (24) أن أكبر نسبة هي 73.1% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يفضلون أفراد أسرهم على باقي الزبائن داخل المؤسسة وتقديم الخدمة لهم فور طلبها، بينما 26.9% فتمثل نسبة إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يطلبون من أفراد أسرتهم الانتظار داخل مكان العمل مع باقي الزبائن عند طلبهم للخدمة حتى يحين دورهم لتقديمها لهم مثلهم مثل كل الزبائن الموجودين.

ومن هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين يقومون بتفضيل أفراد أسرتهم في عند تقديم الخدمة على باقي الزبائن إذا ما جاؤوا لمكان عملهم، ومن خلال مواجهتهم بهذا الأمر صرحوا أنه من غير الممكن تجاهل أفراد أسرتهم، وأن تقديمهم على باقي الزبائن راجع إلى خجلهم من تركهم ينتظرون دورهم، وكما قال بعض المبحوثين أيضاً أن ذلك لا يسبب لهم أي حرج وأن تفضيلهم لأفراد أسرتهم على باقي الزبائن راجع لتفادي الصراع معهم فيما بعد، كما أقرروا كذلك بأنه لا يهتمهم رأي باقي الزبائن، في حين قال أحد المبحوثين أنه يفضل تقديم الخدمة أولاً لأفراد أسرته على باقي الزبائن تبعاً لغيره من زملائه العمال فهم يفعلون ذلك دائماً، إن هذه الأفعال والمبررات التي قدمتها هاته الفئة تبين بوضوح عدم تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بسبب انعدام الولاء الوظيفي لديهم وعدم اكتراثهم بتلطيف أجواء العمل، ولا اهتمامهم بتحسين أداء وجودة الخدمات المقدمة للزبائن، فنخلص أن العلاقات الأسرية وطيدة تشكل عائق أمام تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

إلا أن هناك فئة قليلة من هؤلاء العمال تبلغ الربع صرحوا أنه لا فرق عندهم بين أن يكون الزبون فرداً من أسرتهم أم لا، فالعمل عندهم فوق كل اعتبار وفوق كل علاقة، وأن تحسين الخدمة وسياسة المؤسسة تفرض عليهم لزاماً تقديم الخدمة بكل جودة وإتقان للجميع دون تفضيل بين الزبائن، هذه الفئة تعكس تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة، وتنعكس لا محالة على أدائهم الوظيفي وعلى جودة الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (25): يوضح تأثير الإلتزامات والعلاقات الأسرية للعامل على جودة عمله بالمؤسسة.

تأثير الإلتزامات والعلاقات الأسرية للعامل على جودة عمله بالمؤسسة				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التأثير
%95.52	64	67.18%	43	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة
		23.43%	15	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد
		9.37%	6	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)
		100%	64	المجموع
4.5%	3	لا		
100%	67	المجموع		

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين تؤثر عليهم الإلتزامات والعلاقات الأسرية في العمل وذلك بنسبة 95.52% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة مع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن هاته الإلتزامات والعلاقات الأسرية لا تؤثر عليهم في عملهم حيث تقدر نسبتهم بـ 4.5%.

فنستنتج أن فئة كبيرة من عينة الدراسة تعكس عدم تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة وهذا ما ينعكس بالسلب على جودة الخدمات المقدمة لصالح الزبائن، في المقابل نجد نسبة ضئيلة جداً من المبحوثين ممن لا يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة، وهذا لن يفيد المؤسسة أبداً من أجل الرقي بجودة خدماتها، بل ولا حتى تطبيقها التام والكامل لنظام إدارة الجودة الشاملة.

كما نلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن المبحوثين الذين أجابوا بـ (نعم) على أن الإلتزامات والعلاقات الأسرية تؤثر عليهم في عملهم قد صرحوا بأن هذا يؤدي إلى:

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم تقدر بـ 67.18%؛
- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد بنسبة 23.43%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) بنسبة 9.37%.

فمن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة كبيرة تفوق النصف من فئة العمال الذين صرحوا بأن الإلتزامات والعلاقات الأسرية تؤثر عليهم في عملهم وتؤدي بهم إلى عدم القيام بعملهم وأدوارهم كما هو مطلوب

منهم من حيث الدقة والجودة المطلوبة، حيث نجد الترابط الوثيق بين أفراد الأسرة الأمر الذي يجعلهم دائماً في إحراج تام بين الاختيار بين أداء عملهم والقيام بهذه الالتزامات وهذا طبقاً لما صرح به بعض المبحوثين خلال مقابلتهم.

بينما نجد نسبة أخرى من هذه الفئة تقدر بحوالي الربع من هاته الفئة المبحوثة قد صرحوا بأن التزاماتهم الأسرية تؤثر على عملهم بحيث تجعلهم يؤجلون ويؤخرون عملهم لوقت لاحق مما ينجر عنه عدم القيام به في الأجل المحدد، هاته الفئة قد صرح بعض أفرادها من خلال المقابلة أن التزامات أسرته ذات أولوية قصوى على حساب كل شيء ولو كان على حساب عملهم، وأنه لا حرج عندهم من تأخير عملهم مقابل الوفاء بهاته الإلتزامات، هذه الفئة تحكمها علاقاتها الاجتماعية بحيث تنعكس سلباً على مردوديتهم في العمل.

ونجد فئة ثالثة من هؤلاء المبحوثين ممن تؤثر عليهم التزاماتهم الأسرية في أداء عملهم، أكدوا أن هذه العلاقات تجعلهم يتباطؤون في عملهم بسبب وفائهم بهاته الإلتزامات، وإن حاول البعض منهم التوفيق بينها وبين عملهم دون جدوى.

إن هذه الفئة وهي الغالبة من العينة المدروسة هي أنسب تعبير عن عدم تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة بسبب علاقاتهم الأسرية، الأمر الذي يجعل إدارة المؤسسة في تناقض بين تبنيتها لنظام إدارة الجودة الشاملة والذي يفرض عدم وجود الأخطاء، وبين ما تقدمه من خدمات.

جدول رقم (26): يوضح تأثير مشاكل وانشغالات العامل الأسرية على جودة ودقة العمل.

مدى تأثير مشاكل وانشغالات العمال	إجابات العمال في حالة الإجابة (بنعم) حول تأثير المشاكل	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %

				الأسرية على دقة وجودة العمل	الأسرية مكان عملهم
%71.6	48	%100	48	نعم	نعم
		%100	48	المجموع	
%28.4	19				لا
%100	67				المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (26) أن أكبر نسبة هي 71.6% وهي تمثل إجابات الباحثين الذين صرحوا بأن المشاكل والإنشغالات الأسرية تؤثر عليهم في مكان عملهم، بينما نسبة الباحثين الذين أجابوا أن هاته المشاكل والإنشغالات الأسرية لا تؤثر عليهم بالعمل فتقدر نسبتهم بـ 28.4%.

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الذين أقرروا بأن المشاكل والإنشغالات الأسرية تؤثر عليهم في مكان عملهم قد صرحوا جميعا وبدون استثناء أنها تؤثر على دقة وجودة العمل الذي يقومون به بالمؤسسة، حيث صرح بعض الباحثين أن أغلب المشاكل تنحصر بينهم وبين شريكهم الأسري بسبب عدم التوافق حول تقسيم المسؤوليات أو أمور أخرى خاصة، مما يجعل كاهلهم متقلا بها، وهذا ما يسبب لهم همماً وغماً يجعل تفكيرهم كاملاً ينصب حول هذه الإنشغالات، بينما صرح بعضهم أن إنشغالاته نابعة من اهتمامه بالأبوين من حيث أنه يعيش ضمن أسرة مركبة، فكبر سن الوالدين مع ما يفرضه الواقع الاجتماعي الأسري من النهوض بهاته المسؤولية يؤثر عليهم وبشدة في مكان عملهم، كل هذه المشاكل والإنشغالات الأسرية لهاته الفئة بأكملها تجعل من عملهم ناقص الجودة والدقة، بل وعدمها في بعض الأحيان، وهذا ما يعتبر كمعوقات لتمثل هؤلاء العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، فعدم التمثل هذا من شأنه تقليل مبدأ تكريس مشاركة العمال وتلطيف الجو داخل المؤسسة، ولا يعمل بتاتا على تنمية الولاء المؤسسي للعمل، وبالتالي فإن هذا يؤدي بالنتيجة لرداءة جودة الخدمات المقدمة وكذا صعوبة تحسينها.

الجدول رقم (27): يبين ردة فعل الباحثين في حال مرض أحد أفراد أسرته.

النسبة %	التكرار	ردة فعل الباحثين في حال مرض أحد أفراد أسرته
%49.25	33	تخرج من مكان عملك للإهتمام به
%4.47	3	تنتظر حتى وصول وقت الخروج ثم تذهب إليه

تأخذ إجازة للإهتمام به	1	1.5 %
تنتظر إقتراب وقت الخروج للذهاب إليه	18	26.86 %
تطلب رخصة الإنصراف من العمل للإهتمام به	12	17.91 %
المجموع	67	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يخرجون من مكان العمل في حال مرض أحد أفراد أسرهم للإهتمام به حيث قدرت نسبتهم بـ 49.25%، كما نجد كذلك نسبة 26.86% من المبحوثين قد أجابوا بأنهم ينتظرون اقتراب وقت الخروج من العمل للإنصراف والإهتمام بالمريض، ونلاحظ كذلك نسبة 17.91% من العمال يطلبون الإذن للخروج من العمل للإهتمام بمريضهم، ونجد نسبة 4.47% من المبحوثين ممن ينتظرون حتى يحين وقت الخروج من العمل ثم الذهاب للمريض، في حين نجد نسبة 1.49% فقط من العمال الذين يأخذون إجازة للإهتمام بمريضهم.

وبالتالي نستنتج من هاته الإحصاءات أن نصف العمال تقريبا يهرعون بسرعة للاهتمام بأفراد أسرتهم حال المرض دون الاعتبار بأخذ رخصة أم لا، ودون النظر للوقت الذي يطلبون فيه لهذه المهمة، هذه الفئة لديهم شعور قوي بالانتماء الأسري مما يجعل من نسبة اهتمامهم بأفراد أسرتهم أعلى من غيرهم، لذلك فهم لا يقيمون أي اعتبار لقيم إدارة الجودة الشاملة في عملهم بالمقارنة مع ما يعتري أفراد أسرتهم من مرض وغيره.

في حين نجد ربع العينة المدروسة ينتظرون اقتراب نهاية الدوام للخروج من أجل الاهتمام بمرض أفراد أسرهم، مما يبين أن لديهم نسبة ما من الولاء للعمل داخل مؤسساتهم، وأنهم يحاولون جاهدين الموازنة بين عملهم وبين دورهم كفرد من أفراد الأسرة، إلا أن هذا لا يبيح لهم الخروج من مكان عملهم قبيل انتهاء الدوام خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي لا يتسامح مع العمال بممارسة هاته الأفعال.

بينما نسبة معتبرة من العينة المدروسة صرحوا أنهم لا يخرجون للاهتمام بالفرد المريض من أسرتهم إلا بعد أخذ الموافقة على ذلك من المدير أو رئيس المصلحة بالمؤسسة، مما يجعلهم يبرزون نسبة معينة من مدى اهتمامهم بالعمل المعطى لهم، وفي نفس الوقت دون الإخلال بما تفرضه عليهم علاقاتهم

الأسرية خاصة فيما يتعلق بالمرض، هذه الفئة من العمال بقدر ما لديهم حس بضرورة القيام بعملهم ومحاولة الرفع من جودة الخدمات المطلوبة منهم، إلا أن أولويات أسرته تسبق دائما ما يتطلبه عملهم، وهذا ما يناقض تمام المناقضة لما تنص عليه قيم إدارة الجودة الشاملة.

من خلال كل ما سبق ذكره نلاحظ بوضوح وجود خلل لدى هؤلاء العمال في فهم أدوارهم داخل مكان عملهم، مما ينعكس على عملية تحسين أدائهم بالسلب، فهم بالتالي لا يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وفئة رابعة وأخيرة ذات نسبة ضئيلة جداً أقروا أن مرض أحد أفراد أسرهم لا يفرض عليهم الخروج من العمل قبل انتهاء وقت الدوام ولا طلب الموافقة لذلك، حيث أقر أحد المبحوثين من خلال المقابلة معه أن العمل بالنسبة لديه ذا أولوية قصوى، بينما صرح بعض المبحوثين أن هناك من ينوب عنهم في القيام بمهمة الاهتمام بأفراد أسرته في حال مرضه لغاية انتهاء دوام العمل، فهم في غنى عن أن يوقفوا عملهم لذلك، هاته الفئة على رغم ضآلة نسبتهم إلى أنه يمكن القول أنهم يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن نسبتهم القليلة جدا لن تكون ذات تأثير كبير في عملية دفع خدمات المؤسسة للاتصاف بالجودة والدقة اللازمتين مثلما تنص عليه مبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (28): يبين تأثير الإلتزامات والعلاقات الاسرية على ولاء العامل لمؤسسته.

النسبة %	التكرار	مدى تأثير الإلتزامات والعلاقات الاسرية على ولاء العامل لمؤسسته
7.5%	5	نعم
92.5%	62	لا

المجموع	67	%100
---------	----	------

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب العمال بالمؤسسة محل الدراسة لا تشجعهم التزاماتهم وعلاقاتهم الأسرية على الولاء لها وذلك بنسبة 92.5%، وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة مع نسبة العمال الذين أجابوا بأن التزاماتهم وعلاقاتهم الأسرية تشجعهم على الولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

نستنتج من بيانات الجدول أن نسبة كبير من المبحوثين تشكل انشغالاتهم ومشاكلهم الأسرية عائقاً أمامهم للاتصاف بالولاء للمؤسسة، فأغلبهم كما صرحوا لا يستطيعون الوقوف مكتوفي الأيدي أمام ما يعتري حياتهم الأسرية من تقلبات في العلاقات والتي تفرض نفسها بقوة تدفعها من ورائها العادات والتقاليد والأعراف التي تحكم غالب حياة الناس اليوم، وبحكم أن مجتمع العينة المدروسة مجتمع صغير بالنظر لمجتمعات المدن الكبرى، فإن أغلب العلاقات الأسرية إن لم نقل كلها لها التأثير الأكبر والأقوى على حياتهم، هذا التأثير ينعكس حتما على كل شيء لهم علاقة به، وخاصة عملهم في مؤسساتهم، ورغم أن إدارة المؤسسة كرسست في نظام عملها تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه والسبب ما أو عدة أسباب لم ينمي هذا التطبيق لدى عمالها الولاء المؤسسي لمكان العمل، مما جعلهم يعتبرون عملهم لا يمكن بأي حال أن يأخذ المرتبة الأولى في قائمة أولوياتهم وخاصة في علاقاتهم الأسرية، الأمر الذي يشكل عائق أمام تمثيلهم لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن عدم تنمية الولاء للعمل في المؤسسة يوضح وبشكل قاطع عدم تمثل هؤلاء العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، هذا ما ينعكس بالضرورة على مدى تحسين جودة الخدمات وكذا كفاءات العمال، أيضا لهذا الأمر أثر على مدى تحسين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مما يجعل من قاعدة بيانات التغذية العكسية التي تعتمد عليها المؤسسات التي تتبع نظام إدارة الجودة الشاملة في اتخاذ قراراتها وإصلاح الانحرافات في العمل وكذا تفاديها قاعدة فارغة وشكلية لا تنفع في دفع عجلة تحسين جودة العمل ودقته.



**ب- العلاقات القرابية:**

الجدول رقم (29): يوضح طبيعة علاقة العمال بأقاربهم.

النسبة %	التكرار	طبيعة العلاقة
82.1%	55	قوية

عادية	8	11.9%
ضعيفة	3	4.5%
منقطعة	1	1.5%
المجموع	67	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (29) أن أغلب العمال علاقتهم قوية بأقاربهم إذ بلغت نسبتهم 82.1% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة مع باقي النسب، حيث كانت إجاباتهم على النحو التالي: عادية بنسبة 11.9%، ضعيفة بنسبة 4.5%، ومنقطعة بنسبة 1.5%.

فنستنتج من خلال هاته الإحصاءات أن أغلب المبحوثين لهم علاقات قوية بينهم وبين أفراد أقاربهم، هاته العلاقة نشأت بحكم المجتمع الذي يعيشون فيه، إذ أن هذا المجتمع صغير بالمقارنة بينه و بين غيره من مجتمعات المدن الكبرى، وبالتالي فإن للعلاقات الأسرية والقربانية أثر كبير في التنشئة الاجتماعية للأفراد خاصة إذا علمنا أن أغلب الأسر المكونة للمجتمع هي أسر مركبة، بل إن بعض الأماكن التي يقطن فيها بعض العمال لا تجد فيها إلا أفراد قبيلة واحدة مما يجعلها البيئة الأمثل لتكاثر علاقات النسب بينها، مما يجعل هاته العلاقات مؤثرة على الجميع وعلى جميع الأصعدة سواء منها الأسرية أو المهنية.

في حين صرحت فئة أخرى من المبحوثين ذات نسبة صغيرة أن علاقاتهم القربانية ليست بتلك القوة مثل التي لدى الفئة الأكبر وذلك لما يفرضه الواقع والمجتمع من التزامات وانشغالات.

بينما صرحت فئة أخرى من المبحوثين وبنسبة ضئيلة جداً أن علاقاتهم مع أقاربهم إما ضعيفة أو منقطعة، ومرد هذا إما لأنهم ليسوا من أهل المنطقة التي ينتمي إليها بعض العمال المبحوثين، أو لوجود مشاكل عالقة متعددة الأسباب.

الجدول رقم (30): يوضح تأثير زيارة أقارب العمال إلى المؤسسة على جودة العمل المطلوب.

مدى تأثير زيارة أقارب العمال إلى المؤسسة على جودة العمل المطلوب					
التأثير	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة	28	63.63%			نعم

%65.64	44	%13.63	6	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد
		%22.72	10	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)
		%100	44	المجموع
%34.3	23	لا		
%100	67	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 65.64% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يستقبلون أقاربهم داخل المؤسسة، بينما 34.3% فهي نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يستقبلون أقاربهم داخل مكان العمل.

نستنتج إذن أن أكبر نسبة من العمال في المؤسسة يستقبلون أقاربهم داخل المؤسسة، وبحسب تصريحات البعض منهم خلال المقابلة فإنهم يستقبلون بسبب لجوء هؤلاء لهم من أجل الوساطة في بعض الأمور المتعلقة بالعمل، بينما قال البعض أنه يستقبل أقاربه بناء على اتصاله هو بهم لأمر تخصه شخصياً، في حين صرح البعض أن مجيء أقاربه عنده في مكان عمله أمر يزعجه في بعض الأحيان إلا أنه مضطر لاستقبالهم مجاملة وعملاً بالأعراف والعادات.

كما يتبين لنا أيضاً من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يستقبلون أقاربهم داخل المؤسسة قد صرحوا أن هذا الفعل يؤدي إلى:

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم تقدر بـ 63.63%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) ونسبتهم 22.72%؛
- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 13.63%.

نستنتج إذن أن أكثر من نصف المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يستقبلون أقاربهم في مكان عملهم يتأثر أداءهم بهذا الفعل، حيث يؤدي ذلك إلى عدم قيامهم بعملهم كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة، إذ أنهم وبالرغم من قيامهم بعملهم مع وجود أقاربهم معهم في المؤسسة إلا أن اهتمامهم بهذا القريب من باب العلاقات الأسرية والقربانية التي تربطه به تحتم عليه نقص التركيز في عمله مما يؤدي إلى عدم إجادته له.

في حين أن خمس الفئة العمالية التي تستقبل أقاربها في مكان العمل قد صرحوا أن هذا يؤدي بهم إلى التأخر في إنجاز عملهم بالنظر إلى أن الوقت الذي من المفترض أن يشغله في القيام بما هو مطلوب، وهذا بسبب تجاذب أطراف الحديث مع .

بينما صرح آخرون وهم الأقل نسبة من هذه الفئة أن استقبالهم لأقاربهم يؤدي بهم إلى تأجيل العمل وعدم إنجازهم في وقته المحدد بسبب انشغالهم بالقيام بواجب الضيافة لأقربائهم مراعاة لعلاقات القرابة التي تربطهم.

إن استقبال المبحوثين لأقاربهم في مكان العمل يعتبر عائق أمامهم في تقديم العمل المطلوب وبالجودة المطلوب، الأمر الذي يعكس عدم تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، مما ينعكس على أداء المؤسسة وعلى العاملين أنفسهم من حيث تحسين الكفاءات وجودة الخدمات، وتقادي الأخطاء والإنحرافات وتصحيحها، لأن نظام إدارة الجودة الشاملة يفترض خلو نظام العمل والإدارة من الأخطاء، بينما هاته العلاقات الاجتماعية تؤثر سلبا على ذلك.

الجدول رقم (31): يوضح ردة فعل العامل عند طلب أقاربه مساعدته في أمر ما خارج المؤسسة أثناء وقت الدوام.

النسبة %	التكرار	ردة فعل العامل عند طلب أقاربه مساعدته في أمر ما خارج المؤسسة أثناء وقت الدوام.
34.3%	23	تأجل عملك وتقبل مساعدته
56.7%	38	تقبل لكن تطلب منه الإنتظار حتى يقترب وقت الخروج لكي تنصرف معه
9.0%	6	لا تقبل
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن أكبر نسبة تقدر بـ 56.7% وهي تمثل إجابات أكثر من نصف المبحوثين الذين أجابوا بأنهم في حال طلب منهم أحد أقاربهم مساعدته في أمر ما خارج المؤسسة

أثناء وقت الدوام سوف يقبلون لكنهم يطلبون منه الإنتظار حتى اقتراب وقت الخروج للإنصراف معه ومساعدته، بينما أجاب البعض بأنهم يقبلون مساعدته ويؤجلون العمل لوقت لاحق ونسبتهم تقدر بـ 34.3%، في حين أجابت نسبة قليلة جدا من العمال بأنهم لا يقبلون مساعدة أقاربهم في أمور خارج المؤسسة أثناء الدوام ونسبتهم تقدر بـ 9.0%.

نستنتج من نتائج الجدول أن فئة كبيرة من المبحوثين فاقت النصف يقومون بمساعدة أقاربهم خارج المؤسسة في وقت الدوام إذا ما طلبوا منهم ذلك، إلا أنهم يشترطون من قريبهم الإنتظار لاقتراب وقت انتهاء العمل للقيام بذلك، هذا وإن كانوا قد أملوا من ذلك عدم تأخير عملهم في ظنهم، أو مراعاة منهم لنظام العقوبات والرقابة المفروضة من المؤسسة فيعمدون للخروج قبيل انتهاء وقت الدوام بقليل مما يعتبر احتيالا من جانبهم، إلا أن ذلك لا ينفي بتاتا وقوعهم في البعض من التأخير والذي سيكون له التأثير السلبي المباشر بصفة التراكمية على العمل المطلوب والجودة المطلوبة، فهم بهذا لا يسعون لتحسين جودة عملهم، ولا إلى تمكينهم من استغلال أوقات عملهم.

بينما صرح بعضهم وهم فئة لا بأس بها تقارب الثلث أنهم متى ما طلب منهم أقاربهم المساعدة خارج المؤسسة أثناء وقت دوامهم فإنهم يهبون لتلبية هذا الطلب تاركين مكان عملهم ومؤجلين عملهم لوقت لاحق، ومن خلال تصريحات أحد المبحوثين قال أنه الواجب الاجتماعي والعلاقات القرابية تفرض عليه أن يقدم المساعدة لقريبه متى احتاج إليها ولو على حساب عمله وانه لا يمكن الرفض وإلا نشأ صراع بينه وبين قريبه وحتى باقي الأقارب فهم لا يتفهمون إن رفضت ويعتبرونه احتقار أو عدم اهتمام...إلخ، وهذا ما يعطي انطباعا أن هذه الفئة ليس لها ولاء للمؤسسة، وليس عندهم فهم جيد لدورهم وواجبهم المهني، ويستوي عندهم الأمر سواء قاموا بتحسين كفاءتهم في العمل أم لا.

فهذا الأمر يعتبر كمعوق لتمثّل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سيؤدي لزوما إلى رداءة جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة، وكذا إلى ضعف في الكفاءات العمالية لديها.

في حين نجد أن نسبة ضئيلة من المبحوثين صرحوا وبالجزم أنهم لا يسارعون لمساعدة أقاربهم خلال أوقات عملهم، لأن ذلك يؤدي بهم إلى تأجيل وتراكم الأعمال مما سينعكس بالسلب على جودة عملهم، ورغم أنهم صرحوا باحترامهم للعلاقات القرابية التي تربطهم بأقربائهم إلا أن لكل أمر وقته، وخلال العمل

فإن عليهم التركيز عليه، هذه الفئة من العمال يمكن القول عنهم أنهم يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة وذلك بما لديهم من فهم جيد لأدوارهم وواجباتهم المهنية.

**الجدول رقم (32): يوضح ردة فعل العامل عند زيارة أحد أقاربه له وطلب خدمة تتعلق بمجال عمل المؤسسة.**

النسبة %	التكرار	ردة فعل العامل عند زيارة أحد أقاربه له وطلب خدمة تتعلق بمجال عمل المؤسسة.
70.1%	47	تفضله على باقي الزبائن وتقدم له الخدمة فور طلبه
29.9%	20	تطلب منه الإنتظار مع باقي الزبائن حتى يحين دوره
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يفضلون أقاربهم على باقي الزبائن عند طلبهم لخدمة تتعلق بمجال عملهم في المؤسسة وذلك بنسبة تقدر بـ 70.1%، وهي نسبة كبيرة جداً مقارنة مع العمال الذين يطلبون من أقاربهم الإنتظار مع باقي الزبائن حتى يحين دورهم مثل باقي الزبائن ونسبتهم تقدر بـ 29.9%.

نستخلص إذن من نتائج الجدول أن العمال المبحوثين يقومون بتفضيل أقاربهم في تقديم الخدمة لهم قبل باقي الزبائن وفور طلبهم ذلك، هذا السلوك الذي يعكس عدم مشاركة هؤلاء العمال في تحسين ظروف العمل وتلطيف أجواءه والذي تفرضه مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل اكتساب زبائن جدد وكذا الحفاظ على القدامى منهم، دون أن ننسى تطبيق مبدأ التكافؤ بين الزبائن في تقديم الخدمات، هذه الفئة من العمال والذين لا يتوانون عن تقديم الخدمة لأقاربهم تفضيلاً عن باقي الزبائن إنما يكرسون لجو عمل مشحون، ولا يهدفون بذلك إلى رضا الزبائن وإن كانوا يقدمون خدمات ذات جودة، ومن خلال مقابلة بعض المبحوثين صرحوا أنهم لا يهتمهم ما يقوله باقي الزبائن إذ من المعتبر عندهم أن يظهروا بمظهر المتحكم في أمور عملهم أمام أقاربهم، مع ما تفرضه عليهم خلفية الولاء للعلاقات القرابية والمتغلطة بقوة في مجتمعهم.

إن هذه الفئة من العمال لا تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن سلوكهم هذا سيؤدي للوقوع في أخطاء ينجر عنها فقدان شريحة كبيرة من الزبائن مما سيؤثر على مداخل المؤسسة وكذا جودة خدماتها، وهذا يرجع بالدرجة الأولى لعدم فهم هذه الفئة من العمال لأدوارهم وواجباتهم المهنية، كما يعكس بشدة ضعف تحسين الخدمات المقدمة بالإضافة لعدم وجود الولاء للمؤسسة عندهم.

بينما نسبة قليلة من عينة العمال المبحوثين وتمثل حوالي الثلث صرحوا أنه لا فرق لديهم بين كون الزبون من أقاربه أم من الأجانب، هذا وإن كانت إجاباتهم تعكس فهمهم لأدوارهم وواجباتهم المهنية، إلا أن مقابلة بعضهم أبدت لديهم بعض التخوف من تفضيل أقاربهم عن باقي الزبائن لما سيجره ذلك عليهم من التبعات، بينما صرح آخرون أنه لا تهمهم شخصية الزبون وعلاقته به بقدر ما يهتمهم القيام بعملهم على أكمل وجه وفق ما هو مطلوب منهم لتحسين صورة المؤسسة في نظر العملاء.

إن هذه الفئة على قلتها إلا أنه يمكن القول أنها تتمثل لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهم يمثلون الشريحة المناسبة التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة من تقديم أفضل خدمة للزبون مع تفادي مسببات الوقوع في الخطأ أو الانحراف عن مقصود العمل.

الجدول رقم (33): يوضح تأثير استجابة العمال لدعوة أقاربهم لحضور مناسبة عندهم وقت مداومتهم لعملهم على جودة العمل.

مدى تأثير استجابة العمال لدعوة أقاربهم لحضور مناسبة عندهم وقت مداومتهم لعملهم وتأثيره على جودة العمل					
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التأثير	
		66.66%	16	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة	تقبل
35.8%	24	8.33%	2	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد	
		25%	6	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)	
		100%	24	المجموع	
64.2%	43			ترفض	
100%	67			المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من العمال يرفضون الدعوة من أقاربهم لحضور مناسبة عندهم أثناء الدوام بالمؤسسة وذلك بنسبة تقدر بـ 64.2%، في المقابل نجد نسبة 35.8% وهي تمثّل ثلث العمال ممن يقبلون الدعوات من أقاربهم ولا يفوتونها حتى أثناء الدوام بالمؤسسة.

وبالتالي نستنتج أن ثلثي العمال قد صرحوا برفضهم لدعوة أقاربهم لهم لحضور مناسبة عندهم إذا كان ذلك خلال أوقات العمل، ومن خلال مقابلة بعضهم صرحوا أن حضور مناسبة ما عند أقاربهم ليست بتلك الأهمية التي على أساسها يتركون عملهم أو يقومون بتأجيله، وأنهم إذا ما أخذوا بعين الاعتبار هذه الدعوات فإن ذلك سيؤثر حتماً على مردودهم في العمل وعلى جودة الخدمات التي المطلوبة، فالالتزامهم بالعمل المطلوب منهم أولى عندهم من هذا حتى وإن كانت تربطهم بأقاربهم علاقات جيدة

حيث نجد أن هاته الفئة من المبحوثين عندهم فهماً جيداً لأدوارهم المهنية، كما أن ولائهم لمؤسسة العمل أقوى، وهذا ما ينعكس جودة الخدمات المقدمة من طرفهم، كما يوفر لهم هذا الفهم القابلية لتحسين عملهم أكثر، واستغلال أوقات عملهم بصورة ممتازة أكثر من غيرهم.

في حين أن فئة أخرى من العمال يبلغون الثلث تقريباً قد صرحوا أنه وبمجرد تلقيهم أي دعوة من أقاربهم لحضور أي مناسبة فإنهم لا يتأخرون عن الإستجابة حتى ولو كان أثناء الدوام. إن هاته الفئة من العمال تغلب على شخصياتهم قوة العلاقات القرابية التي تربطهم بهم، كما أن لديهم اعتباراً قوياً للأعراف والتقاليد المجتمعية والتي تؤثر بشدة على عملهم، إذ تجد أن هذه الفئة لا تسعى لتحسين أداء عملها بقدر ما تسعى لإبقاء الروابط القرابية لديها متصلة بقوة بل وتعزيزها أيضاً، ويرون أن هذه المناسبات هي أفضل وقت ممكن لتأكيد هذه الروابط وتعزيزها، فهذا كله يعتبر من أهم المعوقات لتمثّل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة، لأن ولاء القرابة عندهم أولى من ولائهم للمؤسسة، وهذا راجع لعدم فهمهم لأدوارهم المهنية ولعدم تكريسهم للمشاركة في جو العمل، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة من طرفهم، بدليل أن أكثر من نصفهم لا يقومون بعملهم كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة، وربعهم يتأخرون دائماً في إنجاز عملهم، بينما الباقي منهم يؤجلون عملهم ويقومون به في وقت لاحق كما هو موضح في الجدول أعلاه، وهذا من شأنه أن يؤثر على التطبيق الجيد لنظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.



الجدول رقم (34): يبين مدى تأثير الإلتزامات والعلاقات القرابية على ولاء العامل للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	مدى تأثير الإلتزامات والعلاقات القرابية على ولاء العامل للمؤسسة
16.41%	11	نعم
83.58%	56	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين لا تشجعهم الإلتزامات وعلاقاتهم بأقاربهم على الولاء للمؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 83.58%، في حين نجد نسبة العمال الذي أجابوا بأن الإلتزاماتهم وعلاقاتهم بأقاربهم تشجعهم على الولاء للمؤسسة التي يعملون بها ونسبتهم تقدر بـ 16.41%.

نستنتج من بيانات الجدول أن أغلب العمال من العينة المدروسة تؤثر عليهم الإلتزامات وعلاقاتهم القرابية على ولائهم لمؤسسة عملهم بحيث تعمل هاته العلاقات على إنقاص نسبة ولائهم بما يؤثر سلباً على تقديم خدمات ذات جودة للزبائن، ومن خلال تصريحات بعضهم صرحوا بأن الإلتزامات مع أقاربهم تفرض عليهم بحكم العادات والأعراف أن يقدموا تنفيذ هاته الإلتزامات على أداء عملهم مما يجعلهم إما تأخير عملهم لوقت لاحق أو عدم تأديته بالجودة المطلوبة والدقة اللازمة، وهذا التصرف منهم يعكس مدى ضعف ولائهم لمؤسستهم بالمقارنة بهذه الإلتزامات القرابية.

فالإلتزامات والعلاقات القرابية لهاته الفئة من المبحوثين تؤثر سلباً على عملهم، بحيث تعتبر كمعوقات لتمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على مبدأ انعدام الخطأ في التطبيق والعمل، كما أن هذا راجع أيضاً إلى عدم فهمهم لأدوارهم المهنية بالشكل الكافي ونقص في فهم ما تنص عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

في حين يتبين من الجدول أن فئة قليلة جداً من المبحوثين قد صرحوا أن الإلتزامات وعلاقاتهم القرابية لا تؤثر على ولائهم لمؤسسة عملهم، إذ تبين أن لديهم وعي كبير وفهم جيد لأدوارهم وواجباتهم المهنية بحيث نجدهم يولون أهمية أكبر لعملهم مقارنة بما عليهم من الإلتزامات مع أقاربهم، فلا تجدهم

يتركون مكان عملهم ولا يؤخرون واجباتهم المهنية من أجل بالتزاماتهم القرابية، بل يعمدون لتنظيم وقتهم واستغلاله دون أن يؤدي ذلك لتعارض عملهم مع هذه الالتزامات والعلاقات.

إن هذه الفئة من المبحوثين بما لديهم من وعي كبير وفهم لواجباتهم ودورهم بالمؤسسة وكذا حسن استغلالهم لوقتهم في العمل يجسدون الفئة الأمثل التي تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة، هذا التمثل نرى لديهم حساً عالياً بالولاء لمؤسسة عملهم بما يتيح لهم إمكانية تحسين أدائهم وتحقيق أكبر جودة ودقة في الخدمات المقدمة من طرفهم.

### ج- العلاقات مع الجيران:

الجدول رقم (35): يوضح طبيعة علاقة العمال بجيرانهم.

النسبة %	التكرار	طبيعة علاقة العمال بجيرانهم
34.3%	23	قوية
32.8%	22	عادية
26.9%	18	ضعيفة
6.0%	4	منقطعة
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 34.3% تمثل إجابات المبحوثين الذين علاقتهم قوية بجيرانهم، تليها نسبة 32.8% والتي تمثل المبحوثين الذين علاقتهم بجيرانهم عادية، ثم تليها نسبة

26.9% وتمثل نسبة العمال الذين علاقتهم بجيرانهم ضعيفة، تليها أخيراً نسبة 6.0% وهي تمثل نسبة العمال الذين علاقتهم بجيرانهم منقطعة.

نستنتج من هاته الإحصاءات أن ثلث المبحوثين قد صرحوا أن علاقتهم بجيرانهم تتسم بالقوة إلى حد تشبهها بالعلاقات الأسرية والقريبة، وهذا راجع أساساً حسب تصريح بعضهم إلى طول العلاقة والمعرفة القديمة بينهم وبين جيرانهم، وبالنظر عموماً إلى طبيعة المجتمع الذي يعيش فيه المبحوثون فإن وجود مثل هذه القوة في العلاقات بين الجيران طبيعية، وقد تكون هاته العلاقات ذات تأثير جيد على بناء شخصية عمال العينة المدروسة، فتمدهم إلى زيادة الكفاءة في عملهم وحياتهم لما يتلقونه من دعم من محيطهم، كما يمكن أن تكون هذه العلاقات ذات تأثير سلبي إذا ما نظرنا من جهة تأثيرها على ولاء العامل لمؤسسة العمل.

بينما الثلث الثاني من عينة الدراسة قد صرحوا أن علاقتهم بجيرانهم لا تعدو أن تكون علاقات عادية يفرضها الحي أو المحيط الذي يقطنون به، إلا أن هاته العلاقات لا ترقى للقوة التي يمكن أن تؤثر عليهم سواء في حياتهم اليومية أو في عملهم، وغالب أفراد هاته الفئة تجدهم من ساكني الأحياء الجديدة، فعلاقتهم إذن مع جيرانهم لا تتعدى سنوات قليلة لا تكفي أن توطد لعلاقات قوية، هاته العينة من العمال قد لا تكون لعلاقتهم مع جيرانهم أي تأثير عليهم من ناحية عملهم، لكن قد تكون لعدم الترابط القوي بينهم وبين جيرانهم أثر على حياتهم اليومية التي ربما قد تنعكس على شكل مشاكل تؤثر لا محالة على أدائهم في عملهم.

أما بقية العمال فهم يمثلون فئة العمال الذين لديهم علاقات إما ضعيفة أو منقطعة مع جيرانهم، وترجع أسباب هذا الضعف أو الانقطاع إلى أن هذه العلاقات إما جديدة بحكم سكنهم في الأحياء الجديدة، أو أن علاقتهم قد شابتها بعض المشاحنات والأحقاد سواء كانت متوارثة أو مفتعلة، كما أن طبيعة طبقات المجتمع الذي يسكنون فيه لا تزال تحكمها بعض العلاقات القديمة المتوارثة والتي تحمل في طياتها بعض الطبقيّة والتمييز في تعاملاتها، مما ورث لدى الأجيال الجديدة نمطاً في تكوين العلاقات مع جيرانهم بناء على هذه الموروثات، هذه الأخيرة التي نجد لها تأثيراً كبيراً على العلاقات في المجتمع، وبالتالي تؤثر تبعاً على حياة العمال وعلى علاقتهم داخل مكان العمل.

الجدول رقم (36): يوضح تأثير استقبال العامل لجيرانه بالمؤسسة على جودة العمل المطلوب.

مدى تأثير استقبال العامل لجيرانه بالمؤسسة على جودة العمل المطلوب				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التأثير
%67.2	45	51.11%	23	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة
		20%	9	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد
		28.89%	13	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)
		100%	45	المجموع
%32.8	22	لا تستقبله		
%100	67	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين يستقبلون جيرانهم في مكان عملهم إذا قاموا بزيارتهم حيث تقدر نسبتهم بـ 67.2%، في حين نجد أن نسبة 32.8% من المبحوثين لا يستقبلونهم داخل مكان العمل.

ومن هذه النتائج نستنتج أن أكثر من نصف المبحوثين يستقبلون جيرانهم في مكان عملهم، بحكم أنه تربطهم علاقات قوية وجيدة مع جيرانهم، كما أن أعراف الجيرة وأدائها تفرض عليهم استقبالهم، بينما نجد أن نسبة صغيرة من المبحوثين لا يستقبلون جيرانهم في مكان عملهم إما لأن علاقاتهم منقطعة معهم أو لأن علاقاتهم معهم ضعيفة بسبب تأثير العوامل والعادات الاجتماعية الموروثة والتي تم ذكرها في تحليلنا للجدول السابق، فهم لا يرون أي ميزة لهؤلاء الجيران مقارنة بغيرهم من الزبائن، فالأمر سيان عندهم، هذه الفئة الأخيرة يمكن أن نقول عنهم أنهم يمثلون لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس أن لديهم حساً كبيراً وفهماً جيداً لأدوارهم داخل مكان عملهم، كما أن نسبة ولائهم لمؤسستهم مرتفعة، مما يجعلهم بلا شك يقومون بعملهم بشكل صحيح وفي وقته المحدد مستغلين بذلك وقتهم في العمل على أكمل وجه، كل هذه العوامل تجعل من عملهم ذا جودة ودقة مثلما يتطلبه التطبيق الجيد لنظام إدارة الجودة الشاملة.

كما يتبين لنا أيضاً من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يستقبلون جيرانهم داخل مكان العمل قد صرحوا بأن هذا الفعل يؤدي دائماً إلى:

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة بنسبة 51.11%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) بنسبة 28.89%؛
- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد بنسبة 20%.

ومن هذه النتائج نستنتج أن المبحوثين الذين يستقبلون جيرانهم في مكان عملهم يؤثر ذلك على مردود عملهم بحيث يجعلهم لا يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم بالجودة والدقة المطلوبة، لأن علاقاتهم القوية التي تربطهم بجيرانهم تفرض عليهم تحكيم العادات والأعراف المتبعة في هذا الشأن من توقيهم وإعطائهم المكانة اللازمة في تعاملهم معهم سواء داخل مكان عملهم أو خارجه، وهذا ما يجعل من هاته العلاقات ذات تأثير سلبي على هؤلاء العمال في مكان عملهم مما الأمر الذي يعتبر عائقاً لتمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وقد صرح البعض الآخر أن استقبال جيرانهم في مكان عملهم يجعلهم يتأخرون في إنجاز العمل الموكل بهم، فهم يتباطؤون بذلك عن إتمامه وإنجازه مما يؤثر لا محالة على جودة عملهم ودقته، وهذا ما يتعارض مع مبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما صرح بقية المبحوثين أن استقبالهم لجيرانهم في مكان عملهم من شأنه أن يؤجل إنجاز عملهم في الوقت المحدد، إذ أن استقبال جيرانهم الذين تربطهم بهم علاقات قوية تفرض نفسها بسبب الأعراف والعادات التي تغذيها مما يؤثر عليهم بالسلب في حياتهم العملية، حيث أنهم يخصصون وقتاً كبيراً لتمتية وتوطيد هذه العلاقات على حساب وقت عملهم.

فمهما اختلفت أسباب استقبال العمال لجيرانهم في مكان عملهم إلا أنه يؤدي إلى التأثير السلبي في عملهم وجودته، وبالتالي تعتبر هاته العلاقات مع الجيران كمعوقات لامتمثال العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (37): يوضح ردة فعل العامل عند طلب أحد جيرانه مساعدته في أمر ما خارج المؤسسة خلال وقت الدوام.

النسبة %	التكرار	ردة فعل العامل عند طلب أحد جيرانه مساعدته في أمر ما خارج المؤسسة أثناء وقت الدوام.
29.85%	20	تأجل عملك وتقبل مساعدته
61.19%	41	تقبل لكن تطلب منه الإنتظار حتى يقترب وقت الخروج لكي تنصرف معه
9.0%	6	لا تقبل
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن أكبر نسبة تقدر بـ 61.19% وهي تمثل إجابات أكثر من نصف المبحوثين الذين أجابوا بأنهم في حال طلب منهم أحد جيرانهم مساعدته في أمر ما خارج المؤسسة أثناء وقت الدوام سوف يقبلون لكنهم يطلبون منه الإنتظار حتى اقترب وقت الخروج للإنصراف معه ومساعدته، بينما أجاب البعض بأنهم يقبلون مساعدته ويؤجلون العمل لوقت لاحق ونسبتهم تقدر بـ 29.85%، في حين أجابت نسبة قليلة جدا من العمال بأنهم لا يقبلون مساعدة جيرانهم في أمور خارج المؤسسة أثناء الدوام ونسبتهم تقدر بـ 9.0%.

نستنتج من نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين قد صرحوا بأنه إذا طلب أحد جيرانهم منهم المساعدة خلال وقت دوامهم يجعلهم يهبون لمساعدته شرط انتظارهم قرب انتهاء وقت الدوام للإنصراف معهم، هذا وإن كانوا قد أعطوا لوقت عملهم الأولوية إلا أن انصرافهم قبل انتهاء وقت الدوام كاملا يعكس عدم فهمهم التام والكامل لدورهم داخل المؤسسة، وهذا يوضح ما لهذه العلاقات من تأثير عليهم وعلى سلوكياتهم.

بينما صرح بعضهم أنه ومتى ما طلب منه أحد جيرانه المساعدة فيجب عليه تلبية طلبه سواء كان خلال أوقات عمله أم لا، فيستوي عنده الأمر لأن تلبية طلب جاره للمساعدة له الأولوية القصوى على بقية الالتزامات، وذلك بسبب العلاقات القوية التي تربطه بجيرانه وما تفرضه هذه العلاقات من عادات والتزامات، وقد أقر بعض المبحوثين أنهم لا يستطيعون رفض أي طلب لجيرانهم حتى ولو كان ذلك خلال أوقات عملهم لكي لا يخسرون جيرانهم أو يتسببون في ظهور صراع بينهم وبين جيرانهم.

فهاته الفئة من العمال سواء تلك التي تقبل مساعدة جيرانها فوراً أو التي تؤجلها لغاية قرب انتهاء وقت الدوام لديها فهم خاطئ لأدوارها وواجباتها المهنية داخل المؤسسة، وأن هاته العلاقات مع الجيران لها تأثير سلبي على سلوكات العمال بالمؤسسة مما تمثّل أحد المعوقات لتمثّل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

في حين نجد فئة ثالثة من المبحوثين قد صرحوا أنهم لا يقبلون مساعدة جيرانهم إذا ما طلبوها منهم في فترة الدوام مهما كانت الأسباب، وهذا حسب قول بعضهم من خلال مقابلته أن ذلك يتعارض مع عمله وما عليه واجبات اتجاه مؤسسته، هذه الفئة من العمال يمكن القول عنهم أنهم يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الوعي والفهم لأدوارهم داخل مكان العمل، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أدائهم وعلى جودة عملهم، مما يجعلهم الفئة الأمثل لتنفيذ مخططات وبرنامج نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

**الجدول رقم (38): يوضح ردة فعل العامل إذا زاره جيرانه في مكان عمله لطلب خدمة تتعلق بمجال**

#### عمل المؤسسة.

النتيجة %	التكرار	ردة فعل العامل إذا زاره جيرانه في مكان عمله لطلب خدمة تتعلق بمجال عمل المؤسسة
59.7%	40	تفضله على باقي الزبائن وتقدم له الخدمة فور طلبه
40.3%	27	تطلب منه الإنتظار مع باقي الزبائن حتى يحين دوره
100%	67	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 59.7% وهي تمثّل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يفضلون جيرانهم على باقي الزبائن داخل المؤسسة وتقديم الخدمة لهم فور طلبها منهم، بينما نسبة 40.3% فهي تمثّل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يطلبون من جيرانهم الإنتظار داخل مكان العمل مع باقي الزبائن عند طلبهم للخدمة حتى يحين دورهم لتقديمها لهم مثل كل الزبائن الموجودين.

نستنتج من نتائج الجدول أن أكثر من نصف المبحوثين يقومون بتفضيل وتمييز جيرانهم على باقي الزبائن إذا ما تعلق الأمر بتقديم خدمات تتعلق بمجال عمل المؤسسة، وذلك لما يربطهم بجيرانهم من علاقات قوية تفرض عليهم ذلك، هذا التمييز بين الزبائن وجيرانهم يعكس عدم فهم هذه الفئة لدورهم

وواجباتهم المهنية المفروضة عليهم في مؤسسة عملهم، مما ينعكس على حسن أدائهم لعملهم، ويضعف من جودة الخدمات المقدمة من طرفهم، هذه الفئة من العمال لا تتمثل لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب هذا النوع من العلاقات مع الجيران واعتبارها أحد المعوقات التي تحول دون ذلك.

بينما نجد حوالي النصف الآخر من العمال قد أقرروا أنهم يطلبون من جيرانهم الإنتظار مثلهم مثل باقي الزبائن إذا ما طلبوا منهم خدمة تتعلق بمجال عملهم، فقد صرح بعضهم من خلال المقابلة أن نظام عملهم يفرض عليهم اتباع المساواة بين الزبائن على اختلاف العلاقات التي تربطهم بهم، إذ يسعون باستمرار بحسبهم في تحسين كفاءتهم والعمل بجودة ودقة في الخدمات التي يقدمونها ولو حتى على حساب علاقاتهم مع جيرانهم مهما كانت قوية أو ضعيفة، بينما صرح بعض المبحوثين أن علاقاتهم الضعيفة مع جيرانهم ساعدتهم على التعامل مع جيرانهم كغيرهم من الزبائن وأنها لا تشكل عائقاً أمامه لتأدية عمله كما هو مطلوب وبالجودة المطلوبة، فهم بذلك يعكسون فهماً ووعياً كبيرين لواجباتهم المهنية.

#### الجدول رقم (39): يبين تأثير الإلتزامات والعلاقات مع الجيران على ولاء العامل للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	مدى تأثير الإلتزامات والعلاقات مع الجيران على ولاء العامل للمؤسسة.
20.9%	14	نعم
79.1%	53	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين لا تشجعهم التزاماتهم وعلاقاتهم بجيرانهم على الولاء للمؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 79.1%، في حين نجد نسبة العمال الذي أجابوا بأن التزاماتهم وعلاقاتهم بجيرانهم تشجعهم على الولاء للمؤسسة التي يعملون بها ونسبتهم تقدر بـ 20.9%

نستنتج من بيانات الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا أن علاقاتهم مع جيرانهم تؤثر سلباً على فكرة ولائهم لمؤسستهم، هذا الولاء الذي يفترض وجوده ويساعد في تنمية مهارات وكفاءة العمال، وكذا تقديم العمل بالجودة المطلوبة، فولاء العامل لمؤسسته يعكس مدى الوعي التام بدوره داخلها، مما ينتج عنه الأداء الجيد للخدمات، كما يساعد على الاستغلال التام والدقيق لوقت العمل من طرف العمال، إلا أن



علاقات العمال بجيرانهم وخاصة إن كانت قوية تفرض عليهم نمطاً من التعامل وتبادل الاحترام والتقدير بينهم فيجعلهم إما يؤجلون أو يؤخرون عملهم، وبالتالي سوء استغلال أوقات عملهم داخل المؤسسة، هذه الفئة من العمال لا تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة، لأن تأثير علاقاتهم مع جيرانهم تحول دون تحقيق الولاء التام والمطلوب لمؤسسة عملهم.

بينما صرحت فئة قليلة من المبحوثين أن علاقاتهم مع جيرانهم تؤثر إيجاباً على عملهم، إذ يجدون منهم التأييد والدعم وكذا التفهم لوضعيتهم في مؤسستهم، إن العلاقات التي تربطهم بجيرانهم تجعل من حياتهم سلسلة ومرنة بحيث يعتمدون على بعضهم في نواحي الحياة الاجتماعية مما يقلل من نسبة تأثير مشاكلهم اليومية وحتى العائلية منها على أدائهم بسبب الدعم المتواصل الذي تفرزه تلك العلاقات، وبالتالي يمكن القول أن هاته الفئة من العمال يتمثلون لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتجعلهم ينضبطون في أداء عملهم، كما تبرز عند هذه الفئة من العمال القابلية لتحسين أدائهم وتحقيق الجودة المطلوبة في عملهم، مما يحقق الولاء للمؤسسة.

### ثانياً: الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

تمحورت دراسة الفرضية الأولى حول تأثير المعوقات الاجتماعية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، ونصت الفرضية على ما يلي: "يواجه تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات الاجتماعية ممثلة في (العلاقات الأسرية، العلاقات القرابية، العلاقات مع الجيران)"، وبعد الدراسة خلصنا للنتائج التالية:

- تعتبر العلاقات الأسرية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر العلاقات القرابية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر العلاقات مع الجيران كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.



## الفصل الثاني: تأثير المعوقات الثقافية على تمثل العامل الجزائري

### لقيم إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

ثانياً: الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

### تمهيد:

تتمحور الفرضية الثانية لموضوع الدراسة حول تأثير المعوقات الثقافية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، وقد نصت على ما يلي: "يواجه تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات الثقافية ممثلة في (القيم الاجتماعية، العادات والتقاليد، الاحتفالات الدينية والثقافية، الأمثال الشعبية)"، وفي هذا الفصل سيتم تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها تحليلاً إحصائياً وسوسيلوجياً.

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

أ- القيم الاجتماعية:

الجدول رقم (40): يوضح رأي المبحوثين حول قيمة الإتقان في العمل.

النسبة %	التكرار	رأي المبحوثين حول قيمة الإتقان في العمل
59.7%	40	ضروري دائما
40.3%	27	ضروري لبعض الأعمال
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 59.7% وهي تمثل إجابات المبحوثين حول إتقان العمل بأنه ضروري دائماً، بينما أجاب نسبة 40.3% من مجموع عينة الدراسة بأن إتقان العمل ضروري لبعض الأعمال فقط، في حين لم يجب أي عامل بأنه غير ضروري.

نستنتج من بيانات الجدول أن مفهوم الإتقان لدى عمال العينة المبحوثة يختلف من فئة لأخرى، فنجد أن الفئة الأكثر منهم لديهم مفهوم شامل حول الإتقان في العمل، إذ يرون أنه ضروري دائماً في القيام بالعمل المطلوب منهم، فالإتقان عندهم يعتبر سلوكاً يعكس الشخصية السوية للفرد داخل المجتمع، فلا ينفك دور الفرد في محيطه عن إتقان العمل في كل شيء، ولعل مرد فهمهم العميق لهذا السلوك تنشئتهم الاجتماعية والدينية، وكذا المستوى التعليمي الذي تلقوه، أو الخبرة المكتسبة على مر السنوات في مجال العمل، وسواء اتحدت أسباب اكتسابهم لهاته القيمة أم اختلفت، فلا بد أن هذا يؤثر إيجاباً لا محالة على كفاءتهم في العمل التي ما تنفك أن تنمو وتتطور بجانب فهمهم وتطبيقهم لنظام إدارة الجودة الشاملة، فهم لا شك باكتسابهم لهاته القيمة سيمتثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر الإتقان أحد لأهم وأبرز مقومات نجاح هذا النظام.

بينما صرح النصف الآخر من المبحوثين أن التحلي بسلوك الإتقان في أداء العمل لا يستلزم منهم ذلك طوال الوقت، ففي نظرهم أن بعض الأعمال لا محالة تتطلب إتقاناً جيداً للقيام بها، بينما البعض الآخر من الأعمال يكفي فيه جهد الشخص العادي لأدائه المهم عندهم أن يُنجز، إن هذه الفئة من العمال يلاحظ أن عندها فهم خاطئ في معنى الإتقان، كما أن لديهم نقصاً في إدراك ما يتطلبه العمل منهم من سلوكيات مهنية والتي لا تنفك أغلبها عن الاتصاف بقيمة الإتقان، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تمثلهم

لقيم إدارة الجودة الشاملة، لأن مفهومهم القاصر للإتقان دوما ما ينعكس على جودة أدائهم وواجباتهم بالمؤسسة، كما لا يسمح لهم هذا بتنمية وتحسين كفاءتهم المهنية.

#### الجدول رقم (41): يوضح تأثير ثقافة المجتمع على العامل في إتقانه للعمل.

النسبة %	التكرار	تأثير ثقافة المجتمع على العامل في إتقانه للعمل
23.9%	16	نعم
76.1%	51	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (41) أن أغلب الباحثين قد أجابوا أن ثقافة المجتمع لا تحثهم على إتقان العمل وذلك بنسبة 76.1%، بينما أجاب 23.9% من الباحثين على أن ثقافة المجتمع تحثهم على إتقان العمل.

نستنتج من نتائج الجدول أن أغلبية الباحثين أقرروا أن ثقافة المجتمع لا تساعدهم ولا تحثهم على انتهاج قيمة ومبدأ إتقان العمل فالثقافة المنتشرة في المجتمع لا تعدوا أن تكون عامة بحيث لا تهتم بتنمية السلوكيات الجيدة والحسنة في الأفراد، إذ بحسب تصريحات بعض الباحثين أن الحوارات التي تدور على ألسنة أفراد المجتمع لا تتعدى أن تكون حوارات الساعة أي تلك التي تبث في القنوات الإعلامية من حوارات سياسية، فالكثير من أفراد المجتمع بحسبهم ليس لديهم ثقافات خاصة في ميادين معينة، وأن أغلب النصائح التي تقدم لهم حول ممارساتهم المهنية لا تتعدى القول بالألا يرهقوا أنفسهم لأن الأغلبية لا تفعل ذلك، ومرد هذا أن المحيطين بهاته الفئة إما من الأفراد الذين ليس لديهم مستوى تعليمي كافي أو أنهم ذوي خبرة متوسطة أو مبدئية في مجال العمل، فهم لديهم معرفة سطحية بمتطلبات الشغل، هذه الفئة من العمال والتي تؤثر عليهم ثقافة مجتمعهم سلباً على عملهم لا يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة التي تقترض عدم تأثر العامل بمحيطه، بل أن عليه فقط التأثر والتأثير في عمله وفق ما تحدده مبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما صرحت فئة قليلة من العمال الباحثين أن ثقافة مجتمعهم واحتكاكاتهم بالأفراد تشجعهم وتحثهم على إتقان عملهم، وعلل أحد الباحثين ذلك أن والده من أوصاه بذلك عملاً بحديث النبي صلى الله عليه وسلم، في حين صرح آخر أنه دائماً ما يتلقى الدعم والتحفيز من أحد أصدقاء والده الذي لا ينفك يحفزه ويوجهه في شتى الأمور اليومية ويذكر عبارته الشهيرة (لي بغا الحوت يبيل رجليه)، مما

غرس فيه سلوك الإتقان الذي أصبح بحسبه جزءاً لا يتجزأ من حياته في شتى المجالات ومختلف الأمور، وقال مبحوث آخر أن محيطه المقرب منه من أصدقاء وأسرة على درجة كبيرة من الوعي الذي سمح لهم بتوجيهه وغرس هذا السلوك فيه، هذه الفئة من العمال يمكن القول عنها أنها تتمثل لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**الجدول رقم (42): يوضح تأثير احترام العمال لمواعيد الدخول والخروج بالمؤسسة وانعكاس ذلك على جودة العمل.**

مدى احترام العمال لمواعيد الدخول والخروج بالمؤسسة وانعكاس ذلك على جودة العمل					
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	التأثير	
%50.75	34	%64.70	22	نعم	غير ضروري
		%35.30	12	لا	
		%100	34	المجموع	
%49.25	33	ضروري دائماً			
%100	67	المجموع			

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن %50.75 تمثل نسبة إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن احترام مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة غير ضروري، في حين نجد %49.25 تمثل نسبة إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن احترام مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة ضروري دائماً. فنستنتج من نتائج الجدول أن نصف العمال المبحوثين يعتبرون بأنه من الضروري التقيد بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة، حيث يعتبرونه من متطلبات وظيفتهم، بغض النظر عن وجود رقابة فعلية أم لا داخل مؤسستهم، وأن عدم تقيدهم بهذا سيؤثر حتماً على جودة ونوعية خدماتهم، ولا يخدم بأي صيغة هدفهم في تحسين كفاءتهم المهنية، هذه الفئة من العمال يتضح أن لديهم وعياً وإدراكاً عميقاً لدورهم وواجباتهم المهنية، هذا الفهم أنشأ لديهم ولاء متيناً لمؤسستهم، وهذا ما يساعدهم على التمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما يرى النصف الآخر من المبحوثين أنه من غير الضروري عندهم احترام مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة بشكل دائم وأنه لا بأس ولا ضرر لو تأخروا لبعض الوقت في الدخول للمؤسسة أو خرجوا قبل وقت انتهاء الدوام، ويعتبرون أن التقيد بهذه المواعيد ليس ذا تأثير عليهم ولا على عملهم،

بينما قال البعض منهم أن عدم تقيدهم بمواعيد الدخول والخروج راجع لعدم وجود رقابة وصرامة على الأمر في مؤسستهم؛ هاته الأفكار والمبادئ تشكل عائق أمامهم لتمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة. كما نلاحظ أيضاً من خلال نتائج الجدول أن المبحوثين الذين أجابوا بأن احترام مواعيد الدخول والخروج التي تسيروا وفقاً للمؤسسة غير ضروري، قد أجابوا بأن ذلك يؤثر على جودة العمل المطلوب ونسبتهم تقدر بـ 64.70% بينما أجاب 35.30%، من هاته الفئة بأنه لا يؤثر ذلك على جودة العمل المحدد بالمؤسسة.

فنستنتج إذن أن هذه الفئة التي صرحت بعدم احترامها لمواعيد الدخول والخروج وأنه أمر غير ضروري، قد أقرروا بأن هذا الفعل يشكل عائقاً أما تقديم عملهم بالجودة المطلوبة خاصة في المواعيد المحددة لإنهاء عمل ما، وكذا التأثير على الولاء للمؤسسة وتلطيف أجواء، لأن تهاون العامل وعدم احترامه لمواقيت الدخول والخروج سيولد شحنات سلبية بين العمال وسيؤثر باقي العمال بذلك، وبالتالي نلاحظ أن سلوكهم هذا يشكل عائقاً كبيراً إزاء تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (43): يوضح تأثير ثقافة المجتمع على العامل في احترامه لمواقيت العمل.

النسبة %	التكرار	مدى تأثير ثقافة المجتمع على العامل في احترامه لمواقيت العمل
25.37%	17	نعم
74.63%	50	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (43) أن أغلب المبحوثين قد أجابوا بأن ثقافة المجتمع لا تحثهم على احترام مواعيد الدخول والخروج التي تسيروا وفقاً للمؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة 74.63%، بينما أجاب 25.37% من المبحوثين على أن ثقافة المجتمع تحثهم على احترام مواعيد العمل.

نستنتج من نتائج الجدول أن نسبة كبيرة من عمال العينة المبحوثة قد أكدوا بالجزم أن ثقافة مجتمعهم ومحيطهم لا تحثهم بتاتاً على اكتساب مبدأ احترام مواعيد العمل، ومرد ذلك حسب بعضهم لما يتمتع به مجتمعهم من تهاون بقيمة المواعيد، حيث قال أحد المبحوثين (في بلادنا إيلا درت مع واحد على العصر يجيك المغرب ولا غدوة)، وقال آخر أن أغلب العمال أو كلهم لا يلتحقون بعملهم في الوقت المحدد فليس عليه أن يخرج عن هذه القاعدة، بينما برّر مبحوث آخر بقوله (الحالة عندنا ربي ورحمته) يقصد بذلك أنه لا داعي للقلق حول المواعيد ففي نهاية الأمر سيلتحق بعمله سواء في الموعد أو متأخراً



وسيؤدي عمله، مثل هذه الأفكار المنتشرة في المجتمع لا محالة ذات تأثير كبير على مدى اكتساب العامل لقيم سلبية في حياته وكذا في عمله، وهذا ما يشكل عائقاً أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي التأثير على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

بينما نجد الفئة المتبقية من العمال قد أقرروا أن ثقافة المجتمع تحثهم على احترام مواقيت العمل سواء في الدخول أو الخروج، إذ صرح بعض المبحوثين أن كبار السن في محيطه لا يتوانون بتذكيرهم بضرورة التبكير لطلب الرزق بقولهم (قاسم الأرزاق يبكر) أو (البركة في التبكار)، وصرح بعض المبحوثين أن ثقافة المجتمع تشجعهم على جعل ما يكسبونه من مال جراء عملهم أن يكون حلال وذلك من خلال احترام لأوقات الدخول والخروج من العمل في الوقت المحدد، وتقديم العمل بالجودة المطلوبة وذلك بتريدهم دائماً (نحلل دراهمي) مما جعل لمبدأ احترام الوقت لديهم وتقديم العمل بالجودة المطلوبة ذا مكانة أولى في نفسياتهم.

#### الجدول رقم (44): يوضح وقت انصراف المبحوثين من مكان العمل.

النسبة%	التكرار	وقت انصراف المبحوثين من مكان العمل
32.8%	22	في الوقت الرسمي المحدد للعمل
64.2%	43	قبل نهاية الوقت الرسمي للخروج
3.0%	2	بعد نهاية الوقت الرسمي للخروج
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 64.2% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أقرروا بأنهم ينصرفون من المؤسسة قبل نهاية الوقت الرسمي للخروج، بينما أجاب نسبة 32.8% من العمال بأنهم يخرجون في الوقت الرسمي المحدد للعمل، في أجاب نسبة 3.0% ممن يخرجون بعد نهاية الوقت الرسمي للخروج.

نستنتج من هاته النتائج أن أكثر من نصف المبحوثين يخرجون من عملهم قبل انتهاء الدوام، ومن خلال مقابلة بعضهم صرح أحدهم أنه يخرج قبل انتهاء الوقت لأنه أنهى عمله مبكراً، ولا ضرر في الخروج قبل انتهاء وقت الدوام، بينما قال آخر أنه أُلِف هذه العادة وأنه ينتظر اقتراب الوقت للخروج بفارغ الصبر، بينما قال آخر أنه رأى أغلب العمال يفعلون ذلك فقلدهم، ومهما اختلفت الأسباب لهذا الفعل فإن الخروج قبل انتهاء الوقت يبين عدم فهم هؤلاء لدورهم وواجباتهم المهنية، وأنه ليس لديهم أي ولاء تجاه

عملهم، وسواء كان مبرر بعضهم أنه أنهى عمله مبكرا فهذا مدعاة للظن أنه لم يتم عمله بالجودة المطلوبة، إذ السرعة مظنة الخطأ، على عكس ما تقوم عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقتض قيام العامل بالاستغلال الكامل والأنسب لوقت عمله لأدائه بالجودة والدقة المطلوبة، وعليه فيمكن القول أن هذه تمثل عائق أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا سينعكس على عملية تحسين أدائهم سلبيًا.

في حين نجد بعض المبحوثين قد صرحوا أنهم يخرجون من عملهم في الوقت المحدد الرسمي، وقال أحدهم بأن ذلك مرده لوعيه التام وحسن استغلاله لوقت الدوام في أداء ما عليه من عمل، بينما قال آخر من خلال مقابلة معه أن خروجه في الوقت المحدد يفرضه عليه نظام العمل وفهمه التام للمبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة المتبعة في مؤسسته، هذه الفئة من العمال نستطيع القول عنها بأنها تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة بما لديهم من وعي بقيمة الوقت واستغلاله في تحسين أداءه لتقديم أداء بالجودة المطلوبة.

في حين نجد أن نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين قد صرحوا أنهم يخرجون من مكان عملهم بعد انتهاء الوقت المحدد للدوام، وذلك مرده لعدم كفاية الوقت لأداءهم لعملهم، وهذا يوضح تماما عدم إمكانيةهم من استغلال الوقت الممنوح لهم، وعلى الرغم من أنهم يقومون بعملهم كاملا ولو بزيادة الوقت اللازم لذلك إلا أنهم لا يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة والتي تقوم على فهم العامل لدوره وواجباته المهنية، ومن ذلك حسن استغلاله للوقت الممنوح له للعمل.

#### الجدول رقم (45): يوضح رأي العمال المبحوثين في العمل الفردي داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	رأي العمال المبحوثين في العمل الفردي داخل المؤسسة
47.8%	32	إنجاز الأعمال بشكل متقن وبدون أخطاء
29.9%	20	إبراز مجهودات الفرد الخاصة
13.4%	9	الإعتماد على النفس في إنجاز الأعمال وتحمل مسؤولياتها
9.0%	6	عزلة الفرد على بقية زملائه في العمل
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن العمل الفردي بالمؤسسة يؤدي إلى إنجاز الأعمال بشكل متقن وبدون أخطاء تقدر بـ 47.8% وهي تمثل أكبر نسبة مقارنة مع نسب

إجابات المبحوثين المتبقية، حيث نجد أن نسبة 29.9% من العمال قد أجابوا بأنه يؤدي إلى إبراز جهودات الفرد الخاصة، ونسبة 13.4% ممن أجابوا بأنه يؤدي إلى الإعتماد على النفس في إنجاز الأعمال وتحمل مسؤولياتها، في حين نجد أقل نسبة وهي 9.0% إذ تمثل إجابات المبحوثين الذين صرحوا أن العمل الفردي يؤدي إلى عزلة الفرد عن بقية زملائه في العمل.

ونستنتج من هاته النتائج أن أغلب العمال يفضلون القيام بعملهم بشكل فردي لاعتقادهم أن ذلك سيؤدي بهم إلى تحسين أداءهم وإلى تنمية مهاراتهم مما سينعكس بحسبهم على جودة الخدمات التي يقدمونها، ومرد هذا الاعتقاد لديهم راجع لما يتم تداوله في مجتمعهم، إذ غالبا ما يتلقون نصائح بالعمل بمفردهم بدعوى أن (الشركة هلكة)، وأن العمل مع الغير يولد الاعتماد عليهم فقط في مقابل تهاون زملائهم.

وقال بعض المبحوثين من خلال المقابلة أن العمل الفردي بالمؤسسة يؤدي إلى إبراز المجهودات الشخصية مما سيلفت النظر إليهم من طرف الإدارة العليا وهذا ما سيعجل بترقيتهم والرفع من مستوى مناصبهم، وهذه النظرة من قبلهم تعكس النرجسية في شخصياتهم والتي اكتسبوها غالبا من محيطهم الأسري والاجتماعي.

بينما صرحت فئة أخرى من المبحوثين أن العمل الفردي في المؤسسة يساعدهم في الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال وتحمل مسؤولياتهم، وأن العمل الجماعي من شأنه أن يولد عندهم الإتكالية على الغير وبالتالي فإنه في اعتقادهم لن يحسنوا من كفاءتهم، على قولة أحدهم (لي يتكل على الناس يبات بل عشا).

في حين صرحت فئة قليلة من العمال أن العمل الفردي يؤدي بالعامل إلى تبني العزلة عن زملاءه في العمل، وأن ذلك لن يعمل على تطوير مكتسباته ولا تحسين أدائه الوظيفي.

ومهما تباينت إجابات العمال حول مبدأ العمل الفردي في المؤسسة وتضارب الآراء حول إيجابياته وسلبياته، إلا أن كل هذا يتعارض مع المبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يتمحور أساسا على تأدية العمل بشكل جماعي وهذا ما يشكل عائقا أمام العمال في تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة، فالإنسان بطبعه اجتماعي ويحتاج في علاقاته وعمله إلى الاستعانة بالآخرين من بني جنسه، ولأن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تصوره دون وجود عمل جماعي يوحى بمشاركة الآخرين خبراتهم والمساعدة معا على تنمية القدرات وتحسين الكفاءات، وكذا الرقابة على جودة العمل مع اكتشاف الأخطاء

والانحرافات وتصحيحها، فيمكن القول والحال هذه أن فكرة العمل الفردي مناقضة تماما لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن فئة العمال التي تتبنى العمل الفردي لا تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

**الجدول رقم (46): يوضح مدى تشجيع ثقافة المجتمع على العمل الفردي بالمؤسسة.**

النسبة %	التكرار	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على العمل الفردي بالمؤسسة
73.1%	49	نعم
26.9%	18	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (46) أن أغلب المبحوثين قد أجابوا أن ثقافة المجتمع تحثهم على العمل الفردي بالمؤسسة وذلك بنسبة 73.1%، بينما أجاب 26.9% من المبحوثين على أن ثقافة المجتمع لا تحثهم على العمل الفردي.

نستنتج من نتائج الجدول أن نسبة كبيرة من عمال الفئة المدروسة قد صرحوا أن الثقافة المكتسبة عندهم من مجتمعهم هي من تشجعهم على اعتقاد أن العمل الفردي أفضل لهم من العمل الجماعي داخل المؤسسة، لأن العمل الفردي في نظرهم يسمح بالترقي السريع في المناصب والظفر بها قبل الآخرين، على قاعدة (اقفز تعيش) كما قال أحدهم، ولأن العمل الجماعي سيغمرهم ولا يبرز كفاءاتهم، وأن الغير قد يصعد في العمل على حسابهم وعلى حساب مجهودهم، وقد صرح أحدهم من خلال مقابلتنا معه أنه يفضل العمل الفردي لأنه لا يحتمل أن يتدخل غيره في عمله وأن له نظاما خاصا به في إنجاز الأعمال. إن هذه الفئة من العمال لا تمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على أساس العمل الجماعي ومشاركة الخبرات و المعلومات من أجل العمل على تصحيح الأخطاء و اجتنابها، وتأثير العمال على بعضهم البعض للرفي بمستوى أدائهم.

في حين أن فئة قليلة من هؤلاء العمال قد قالوا أنه لا تأثير البتة لثقافة مجتمعهم على تبنيهم لفكرة العمل الجماعي، فهي بحسبهم لا تحثهم على تبني العمل الفردي في المجتمع، إذ أن تنشأتهم الاجتماعية قائمة على مبدأ التعاون والتضامن، وقال أحدهم أنه مبدأ العمل الجماعي عنده جزء من حياته التي يعيشها فهو في البيت متعاون مع أفراد أسرته على مشاغل الحياة، كما أنه في حيه لا يفتأ يوميا في التعاون مع جيرانه في القيام بمستلزمات الحي من تنظيف ومراقبة للمجريات، وتفقد لعائلات الحي المعوزة عن طريق

تقديم المساعدات، وهو ما ينعكس عليه في مجال عمله، إذن هذه الفئة من العمال يمكن القول أنها تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة والتي تقوم على أساس العمل الجماعي للرفي بمستوى الأداء وتحسين الكفاءات. الجدول رقم (47) يوضح رأي العمال المبحوثين في العمل الجماعي داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	رأي العمال المبحوثين في العمل الجماعي داخل المؤسسة
7.5%	5	إنجاز الأعمال بشكل متقن وبدون أخطاء
28.35%	19	التساوي في تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المنجزة
10.4%	7	إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وبالكمية المطلوبة
53.7%	36	بروز الإتكالية في إنجاز الأعمال
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن العمل الجماعي بالمؤسسة يؤدي إلى بروز الإتكالية في إنجاز الأعمال تقدر بـ 53.7%، وهي تمثل أكثر من نصف عينة الدراسة، في المقابل نجد نسبة 28.35% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أقرروا أن العمل الجماعي يؤدي إلى التساوي في تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المنجزة، ونسبة 10.4% ممن أجابوا أنه يؤدي إلى إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وبالكمية المطلوبة، في حين نجد أقل نسبة وهي 7.5% إذ تمثل إجابات المبحوثين الذين صرحوا أن العمل الجماعي يؤدي إلى إنجاز الأعمال بشكل متقن وبدون أخطاء .

ونستنتج من هاته النتائج أن أغلب العمال من الفئة المبحوثة لديهم أفكار مسبقة أن العمل الجماعي داخل المؤسسة يولد ويؤدي إلى بروز الاتكالية في العمل، هذه الفكرة انتقلت إليهم من احتكاكهم بالمجتمع الذي يعيشون فيه، إن هذه النظرة الخاطئة والسلبية لديهم اتجاه العمل الجماعي تبرز بوضوح فهمهم القاصر لأدوارهم وواجباتهم المهنية، وبالتالي فهمهم القاصر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على أساس العمل التعاوني في العمل، وهذا ما يشكل عائقاً أمام تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما انحصرت نظرة فئة أخرى في جانب واحد محدد من إيجابيات العمل الجماعي، فقال بعضهم أن العمل الجماعي يؤدي إلى التساوي في تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المنجزة في العمل، وبالتالي فإن نسبة المخاطرة التي يتحملها كل عامل لوحده أقل منها في حالة العمل الفردي، وهذه النظرة كما أسلفنا قاصرة إذ تنتظر لإيجابية واحدة من إيجابيات العمل الجماعي، بينما يرى البعض أن العمل الجماعي يؤدي إلى إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وبالكمية المطلوبة، دون مراعاة منها لجودة العمل لمنجز،

وهذه أيضا نظرة قاصرة، إذ الهدف من تبني العمل الجماعي في إدارة الجودة الشاملة لا ينحصر فقط في إنجاز الكم المطلوب من العمل وفي الوقت المحدد بقدر ما يجب أن يتصف به هذا العمل من جودة ودقة، ومهما يكن فإن هذه الفئة أيضا لا تتمثل لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لنظرتها القاصرة لأهداف العمل الجماعي.

وفئة قليلة فقط من العمال صرحت بأن العمل الجماعي يؤدي إلى إنجاز الأعمال بشكل متقن وبدون أخطاء، إذ يوفر لهم حسب بعض المبحوثين تبادل الخبرات والوقوف على شتى الانحرافات والأخطاء في العمل المنجز، ومن خلال المقابلة معهم تبين أن لهذه الفئة وعياً وإدراكاً عالياً بمتطلبات العمل المسند إليهم، وأن لهم فهماً جيداً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة خاصة فيما يتعلق بنظام العمل.

**الجدول رقم (48): يوضح مدى تشجيع ثقافة المجتمع على العمل الجماعي بالمؤسسة.**

النسبة %	التكرار	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على العمل الجماعي بالمؤسسة
23.9%	16	نعم
76.1%	51	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (48) أن أغلب المبحوثين قد أجابوا بأن ثقافة المجتمع لا تحثهم على العمل الجماعي بالمؤسسة وذلك بنسبة 76.1%، بينما أجاب 23.9% من المبحوثين على أن ثقافة المجتمع تحثهم على العمل الجماعي.

نستنتج من نتائج الجدول أن أغلب العمال المبحوثين قد أقرروا بأن ثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه لا تحثهم بتاتا على مبدأ العمل الجماعي داخل المؤسسة، إذ بحسب بعضهم أن أغلب الحوارات التي تدور في المجتمع لا تهتم بإلقاء الضوء على تقنيات تحسين جو العمل وطرق تحسين الأداء، بينما صرح البعض الآخر من المبحوثين أن التناور والتشاور حول تقنيات العمل داخل المؤسسات ليست من ضمن اهتمامات الشريحة الأكبر من المجتمع وبالتالي فإنهم لا يزدادون وعياً بهذا الأمر بقدر ما يزدادون اقتناعاً بعدم نفع العمل الجماعي، وذلك من خلال ما يسمعونه من أقوال وأمثال تهدم هذا المبدأ بأكمله، كما صرح أحد المبحوثين بالمثل الشهير (الشركة هلكة)، وبالتالي يمكن القول أن ثقافة المجتمع هاته تشكل عائقاً أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة والتي من أسسها العمل الجماعي.

في حين فئة صغيرة جدا من العمال قد صرحوا أن ثقافة مجتمعهم تحثهم على مبدأ العمل الجماعي لما يرونه من التكافل والتضامن بين أفرادهم بشكل مستمر، فتجددهم حتى في حياتهم اليومية يقومون بأغلب أعمالهم في شكل جماعات، وغالبا ما يتمثلون بالحكمة القائلة (يد الله مع الجماعة) أو (في الاتحاد قوة) أو كما قال أحد الباحثين (المعاونة تغلب السبع)، فهم بذلك يحققون العمل المنوط بهم بإتقان وبأكثر جودة ممكنة مع التفادي الكبير للأخطاء.

الجدول رقم (49): يوضح مدى تضامن وتعاون العمال داخل المؤسسة ومصادر اكتسابهم لهاته القيم.

مدى تضامن وتعاون العمال داخل المؤسسة ومصادر اكتسابهم لهاته القيم				
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	مصادر القيم
%53.73	36	44.45%	16	الأسرة
		16.66%	6	المدرسة
		30.55%	11	الكتاتيب والمساجد
		8.34%	3	من المجتمع وتفاعلاته
		100%	36	المجموع
46.26%	31	لا		
100%	67	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الباحثين قد أجابوا أنهم يتضامنون ويتعاونون مع بعض في العمل حيث تقدر نسبتهم بـ 53.73%، في حين نجد أن نسبة 46.26% من الباحثين لا يتعاونون ولا يتضامنون معا داخل مكان العمل.

فستنتج من هاته النتائج أن فئة العمال الذين أجابوا أنهم يتعاونون ويتضامنون فيما بينهم في العمل إنما لديهم وعي بضرورة التعاون من أجل تحقيق أكبر قدر من الجودة في عملهم، ومن خلال مقابلة بعضهم صرحوا أن قيمة التضامن والتعاون لديهم إنما هي متجذرة في أنفسهم، فهذا السلوك لديهم يطغى حتى على حياتهم اليومية، فإكتساب العمال لمبدأ العمل التعاوني الذي تقوم عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإن كانوا يتمتعون بهذه الصفة قبلا، إلا أنها مما أكسبتهم المرونة في عملهم.

بينما صرح بعض الباحثين أنهم لا يتعاونون ولا يتضامنون فيما بينهم في العمل، وقال أحدهم أن ذلك مدعاة للإتكالية وعدم إبراز قدراتهم الفردية، والتي تؤهلهم للترقية في المناصب، فهؤلاء الفئة من العمال يرون أنه لا طائل من التعاون مع زملائهم في العمل وأنهم يفضلون العمل الفردي، ويعتقدون أن

العمل التعاوني مع زملائهم يؤثر على مساهمهم وعلى جودة عملهم، وهذه الأفكار تشكل عائق أمام تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على مبدأ التضامن والتعاون والذي يُنتج عنصر المشاركة ويعمل على تلطيف أجواء العمل.

كما يتبين لنا أيضا من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يتضامنون ويتعاونون فيما بينهم داخل مكان العمل أنهم استمدوا هاته القيم من:

الأسرة بنسبة 44.45%، ثم من الكتاتيب والمساجد بنسبة 28.89%، يليها من المدرسة بنسبة 16.66%، وفي الأخير من المجتمع وتفاعلاته بنسبة 8.34%.

ومن هذه النتائج نستنتج أن نصف العمال الذين صرحوا أنهم يتضامنون و يتعاونون فيما بينهم داخل مكان العمل إنما اكتسبوا ذلك منذ الصغر من خلال تنشئتهم الأسرية، فهم قد كبروا وهم يرون آبائهم وأفراد أسرهم متعايشين على أساس التضامن فيما بينهم، وخاصة في المناسبات والأفراح، فهم منذ الصغر رأوا تضامن وتعاون أفراد الأسرة في الأفراح والأعراس ومناسبات الختان والولادة وغيرها، سواء بالتعاون الجسدي أو المادي، وحتى المعنوي والذي يظهر جليا في الأحزان كالوفاة أو الحوادث، فتجد كل أفراد الأسرة تهب للمساعدة والتضامن.

بينما صرح بعضهم أنهم اكتسبوا هذه الصفة من خلال دراستهم في الكتاتيب وارتياحهم للمساجد والمشاركة في مناسباتها، فهم كما قالوا تشبعوا بأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، وبآيات القرآن الكريم التي تحث على التعاون والتضامن، ومن الأحاديث النبوية في ذلك التي ردها أغلب هؤلاء المبحوثين قوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه"، وقوله صلى الله عليه وسلم أيضاً: "إن المسلمين في توادهم وتراحمهم كالجسد الواحد، إذا اشتكى عضو تداعى له باقي الجسد بالسهر والحمى".

في حين أن البعض من المبحوثين قالوا بأنهم اكتسبوا صفة التعاون والتضامن من خلال تعلمهم بالمدرسة، فمن خلال برامج التدريس التي تعتمد على النظام التعاوني ومختلف النشاطات الصفية واللاصفية التي شاركوا فيها خلال فترة تدرّسهم اكتسبوا هذه الصفة لأنهم التمسوا من خلالها الأثر الإيجابي لها في تحصيل النتائج بسرعة ودقة، وهو ما انعكس على مسار حياتهم فطبقوها حتى في مكان عملهم.



بينما فئة قليلة من المبحوثين صرحت أنهم اكتسبوا صفة التعاون والتضامن من خلال تفاعلهم المستمر مع المجتمع باختلاف طبقاته، فمن خلال حملات التضامن التي يقيمها الجيران في الحي الواحد، ومن خلال تضامن الجمعيات الخيرية، وكذا حملات التنظيف في الأحياء، انخرس في أنفسهم هذا السلوك الطيب بحيث أثر حتى على شخصياتهم وتعاملاتهم في العمل.

**الجدول رقم (50): يوضح مدى تشجيع ثقافة المجتمع على قيم التضامن والتعاون بين العمال بالمؤسسة.**

النسبة %	التكرار	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على قيم التضامن والتعاون بين العمال بالمؤسسة.
43.30%	29	نعم
56.70%	38	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (50) أن أكبر نسبة هي 56.70% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة المجتمع لا تحث على قيم التضامن والتعاون بين العمال بالمؤسسة، في المقابل نجد نسبة 43.30% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة المجتمع تحثهم على التضامن والتعاون فيما بينهم.

نستنتج من نتائج الجدول أن أغلب العمال قد صرحوا أن الثقافة السائدة في مجتمعهم ليست ذات تأثير عليهم من ناحية السلوك، وخاصة فيما يتعلق بتحليلهم بخلق التضامن والتعاون، إذ صرح البعض من خلال مقابلتهم أنهم يرون مجتمعا مشتتا كل واحد فيه يسعى لتلبية مصالح نفسه الفردية على حساب غيره، هذه التوجهات والممارسات أنتجت لديهم حس النرجسية وعدم التضامن والتعاون حيث امتد هذا الشؤم أيضا إلى حياتهم المهنية داخل المؤسسة، إن النظرة المنشائمة لهؤلاء العمال مردها هذا التطور المادي الذي طغى على حياة الناس في المجتمع، حيث فقدت معه مظاهر التضامن التي كانوا يعيشونها في القدم، بل إلى أمد قريب كانت لا تزال هذه المظاهر متجلية قبل أن يغمرها حب المادة والنفس الطاغيين الآن، وعلى الرغم من هذه التبريرات التي أدلى بها بعض العمال إلا أن هذا لا يعد حجة لهم في مكان عملهم وخاصة أن مؤسستهم تعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم العمل فيه على أساس التعاون والتضامن بين العمال قصد الوصول إلى أفضل جودة من الخدمات، وهذا ما يشكل

عائق أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي بدوره يؤثر حتماً على جودة ودقة العمل المطلوب.

في حين أن فئة أخرى من العمال صرحوا أن ثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه تحثهم على التضامن والتعاون وهذا ما أثر عليهم بحيث يعتمدون لتطبيق هذا المظهر في عملهم أيضاً، وقال البعض أن محيطه الذي يعيش فيه لم تغطي عليه مظاهر المادية المعاصرة، وما زال يتمتع مجتمعه بروح التضامن والتعاون التي انغرست في وجدانه منذ الصغر، في حين قال آخر أن تنشئته الاجتماعية كانت متجلية فيها هذه المظاهر من التعاون، وإن بدأت تخنفي جزئياً لكنها باقية في نفسه بحيث أنه يحاول تطبيقها حتى في مكان عمله، وأن هذه التنشئة ساعدته كثيراً في تحقيق هذه الصفة في عمله وبخاصة أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب ذلك، إذ أن حسهم ووعيهم بأهمية التضامن والتعاون بين زملائهم في العمل يولد لديهم نوعاً من الاستقرار والتميز في العمل، مما يجعل من عملهم ذا جودة ودقة كبيرة، كما أن هذا المظهر من التضامن والتعاون قد لطف الكثير من أجواء العمل المشحونة مما سمح لهم بالتركيز على دورهم وواجباتهم المهنية.

**الجدول رقم (51): يبين مدى تحمل العامل لجميع مسؤولياته في العمل على أكمل وجه.**

النسبة %	التكرار	مدى تحمل العامل لجميع مسؤولياته في العمل على أكمل وجه
32.83%	22	نعم
67.17%	45	لا
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 67.17 % وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أقرروا بأنهم لا يتحملون كل مسؤولياتهم في العمل على أكمل وجه، في المقابل نجد نسبة 32.83 % وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتحملون جميع مسؤولياتهم في العمل على أكمل وجه.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلب العمال قد صرحوا أنهم لا يتحملون كل مسؤولياتهم في العمل، وبمقابلة البعض من هذه الفئة صرحوا أن نظام العمل المرهق والجاد الذي يتطلبه نظام إدارة الجودة الشاملة يجعل من المستحيل عليهم أن يقوموا بجميع الأعمال المنوطة بهم، ضيف إلى ذلك جو العمل المشحون وعدم وجود نقاط الترابط والتواصل والتعاون بينهم وبين زملائهم، في حين قال مبحوث

آخر أن الإتكالية التي يفرضها نظام العمل التعاوني يجعله يتهاون في بعض الأعمال تبعا لما يفعله غيره من زملاء العمل، في حين قال آخر أن لديه الكثير من الإلتزامات الأسرية والاجتماعية التي تحول دون أن يقوم بجميع مسؤولياته بل تحملها من خلال سعيه المتواصل لإرضاء هذا وذاك، ومهما يكن من تيريرات فإن خضوعهم لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يفترض انعدام الأخطاء في العمل وبالتالي تحمل كل العمال لمسؤولياتهم على أكمل وجه بحسبهم غير ممكن، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تمتثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما صرحت فئة أخرى قليلة من المبحوثين بأنهم يتحملون جميع مسؤولياتهم في العمل على أكمل وجه، وصرح أحدهم أن النظام المتبع من طرف الإدارة ناجع لدرجة أنه يقوم بكل عمله على أكمل وجه وبالرضا الذي يريده من جودة العمل ودقته، وقال آخر أن العمل التعاوني الذي يعمل به في مكان عمله يسمح له بإنجاز كل مسؤولياته المنوطة به، في حين قال آخر أن تحفيز محيطه الأسري والمجمعي وكذا دعمهم الدائم له يبعث في نفسه كل الثقة والنشاط في تحمل مسؤولياته، ففي النهاية لا أحد سيقوم مقامه في عمله، إذ أن تحمل هؤلاء لمسؤولياتهم يجعلهم يستغلون أوقاتهم في العمل جيدا مما ينعكس على جودة ودقة العمل الذي يقدمونه وهو ما يعتبر المحرك الرئيسي الذي يقوم على أساسه نظام إدارة الجودة الشاملة.

### الجدول رقم (52): يوضح مدى تشجيع ثقافة المجتمع على تحمل المسؤولية في العمل

#### على أكمل وجه.

النسبة %	التكرار	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على تحمل المسؤولية في العمل على أكمل وجه.
43.3%	29	نعم
56.7%	38	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (52) أن أكبر نسبة هي 56.7% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة المجتمع لا تحث على تحمل المسؤولية على أكمل وجه بالمؤسسة، في المقابل نجد نسبة 43.30% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة المجتمع تحث على تحمل كل المسؤوليات وبأكمل وجه داخل المؤسسة.

نستنتج من نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا متأسفين أن ثقافة مجتمعهم لا تشجع أبداً ولا تحثهم على تحمل مسؤولياتهم داخل العمل على أكمل وجه، ومرد ذلك حسب قول أحدهم أنه لا داعي ليتحمل هو مسؤولياته بينما غيره لا يفعل ذلك أو كما قال (الحالة مخروبة مخروبة علاه نعيي روعي)، بينما صرح مبحوث آخر أن عدم قيام جهاز الرقابة داخل المؤسسة بعمله يشجع على عدم تحمل العمال لمسؤولياتهم، في حين قال عامل آخر أنه لا داع ليتحمل أي عامل مسؤوليته، فالأمور تمشي كما هو مقدر لها أن تفعل بقوله (كلشي بيد مولانا، إيلا ما كملنا اليوم نكملوا غدوة)، فهذه الثقافة والأفكار تكون مثبطة لمجهود العمال وعملهم، الأمر الذي يشكل عائقاً أما تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما صرحت الفئة الأخرى من العمال أن محيطهم الاجتماعي يشجعهم كثيرا على تحمل مسؤولياتهم داخل مكان عملهم، فقال أحدهم أن تنشئته الأسرية غرست فيه منذ الصغر الاعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات فهذا أمر متجذر فيه قديما، بينما قال مبحوث آخر أنه ما يفتأ يسمع نصائح من محيطه تدفعه للمضي قدما في تحمل مسؤولية وأعباء عمله، بينما قال عامل آخر أنه يمضي في عمله على شعار "لا توجل عمل اليوم إلى الغد" والذي يفرض الإلتزام به أن يتحمل كل مسؤوليات عمله على أكمل وجه.

إن هذه الفئة الثانية من العمال يمكن القول عنها أنها تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة بما لديها من مكتسبات ثقافية إيجابية، هذه المكتسبات التي يتضح أنها من لب ما تقوم عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تسعى من خلالها لأن يفهم العمال دورهم وواجباتهم المهنية في العمل، وكذا يسعون بذلك لتحسين كفاءتهم المهنية.

الجدول رقم (53): يوضح مدى حفاظ العمال على ممتلكات المؤسسة (قيمة الامانة).

النسبة%	التكرار	مدى حفاظ العمال على ممتلكات المؤسسة (قيمة الامانة)
100%	67	نعم
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل الباحثين أجابوا بأنهم يحافظون على ممتلكات مؤسستهم ويعتبرونها أمانة عندهم أي بنسبة 100%، في المقابل لم يجب أي عامل بأنه لا يحافظ على ممتلكات المؤسسة.

نستنتج من نتائج الجدول أن جل العينة المدروسة صرحوا أنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها، وهذا يوضح مدى تخلقهم بخلق الأمانة والتي حث عليها الدين الإسلامي، وهذا أمر طبيعي بالنظر إلى أن المجتمع الذي نشؤوا فيه يغلب عليه الطابع الديني، فهم منذ الصغر يلتحقون بالكتاتيب والمساجد لحفظ القرآن وتعلم الآداب، كما أن المجتمع وإن كانت فيه بعض الهفوات إلا أنه في مجمله يحث على الأمانة والحفاظ على الممتلكات سواء الشخصية أو ممتلكات الغير.

إن هذا الخلق المتجذر في هؤلاء العمال مدعاة لأن يكون الشرارة التي تعزز لديهم عنصر الانتماء والولاء لمؤسستهم، هذا الولاء الذي يساهم بشكل كبير في رفع وعي العمال بمدى أهمية فهم أدوارهم وواجباتهم المهنية، وكذا يحثهم على حسن استغلال أوقاتهم في العمل، فخلق الأمانة في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة سيولد لديهم لا محالة الأمانة في أداء عملهم.

الجدول رقم (54): يوضح مدى تشجيع ثقافة المجتمع على محافظة العمال لممتلكات المؤسسة.

النسبة%	التكرار	مدى تشجيع ثقافة المجتمع على محافظة العمال لممتلكات المؤسسة
44.8%	30	نعم
55.2%	37	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (54) أن أكبر نسبة هي 55.2% وهي تمثل إجابات الباحثين الذين أجابوا بأن ثقافة المجتمع لا تحث على محافظة العمال لممتلكات المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 44.8% وهي تمثل إجابات الباحثين الذين أجابوا أن ثقافة المجتمع تحثهم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة.

نستنتج من نتائج الجدول أنه على الرغم من تمتع جميع عمال العينة المبحوثة بخلق الأمانة والحفاظ على ممتلكات المؤسسة، إلا أن نسبة كبيرة منهم أقرروا أن ثقافة مجتمعهم الحالية لا تشجعهم على التحلي بهذا الخلق، على غرار ما تربوا عليه في صغرهم، حيث قال أحدهم (الزمان تبدل) مشيراً بأسف

لما آل إليه مجتمعه، وامتدكراً أياماً كان يأمن فيها الراعي على غنمه وهو نائم كما صرح بذلك، ففي رأيه أن الأمانة اليوم عزيزة المنال بعيدة المطلب، وقال آخر مبرراً إجابته أن المجتمع اليوم والذي طغى عليه المذهب المادي أصبح لا يبالي بهذه السلوكيات التي هي من لب مجتمعه ودينه، إن هذه الفئة بما تحمله من فكرة سلبية عن دور المجتمع في التأثير على الأفراد لتؤثر عليهم حيث تشعرهم باليأس والأسف، وربما يكون هذا الشعور محبطاً ليؤثر بدوره على مردوديتهم ونشاطهم في العمل، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة، والذي بدوره يؤثر على جودة العمل المطلوب.

في حين أن أقر بعض المبحوثين أن ثقافة مجتمعهم تشجعهم بنسب متفاوتة على المحافظة على ممتلكات المؤسسة، وأن مظاهر الأمانة في المجتمع وكذا ما يتلقونه من نصائح وإرشادات تبعث فيهم الأمل وتجدد فيهم النشاط على قول أحدهم (مازال الدنيا بخير)، إن هذا التشجيع الذي يتلقونه من مجتمعهم يبعث في قلوبهم الطمأنينة والراحة التي تجعلهم يركزون أكثر وأكثر على عملهم وبالتالي سيسعون لا محالة لتنمية قدراتهم وتحسين كفاءاتهم، وبالتالي تحسين الخدمة المطلوبة وجودتها.

**الجدول رقم (55): يوضح مدى التزام العمال في انجازهم لعملهم في الوقت المحدد دون تأجيله أو**

**تأخيره.**

النسبة %	التكرار	مدى التزام العمال في انجازهم لعملهم في الوقت المحدد دون تأجيله أو تأخيره.
38.80%	26	نعم
61.20%	41	لا
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 61.20% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا ينجزون العمل المطلوب منهم بمؤسستهم في الوقت المحدد دون تأجيله أو تأخيره، في حين نجد نجد نسبة 38.80% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم ينهون عملهم في الوقت المحدد دون تأجيله أو تأخيره.

نستنتج من نتائج الجدول أن أكثر العمال المبحوثين قد صرحوا أنهم لا ينجزون عملهم في الوقت المحدد وأنهم يضطرون لتأجيله أو التأخر في إنجازه، ومن خلال المقابلة مع بعضهم قال أحدهم أن النظام المطلوب في المؤسسة نظام جامد لا يراعي في ذلك حاجات العامل الاجتماعية وبالتالي فإنه يضطر أحيانا لتأجيل عمله وتأخيره عن وقته المحدد لتلبية التزاماته الأخرى، في حين قال أحدهم أنه لا

يحمل نفسه ويجهد لها لإنجاز العمل في وقته، فالأيام طوال والعمل لن ينتهي، وكما عبر بقوله (ربي ورحمته، الخدمة ما تخلصش)، هذه الفئة نجد أن أسباب تأخرهم عن إنجاز عملهم في الوقت المحدد إنما يكمن في تأثرهم بالأفكار السائدة في مجتمعهم أو لارتباطاتهم الأسرية والاجتماعية، وأفكارهم وقيمهم هاته تشكل عائق أمام تمثله لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

بينما نسبة صغيرة من العمال المبحوثين قالوا أن الوقت الممنوح لتأدية العمل المطلوب منهم أكثر من كاف إذا ما أحسن العامل استغلاله، ولا يدعون في سبيل ذلك أن تؤثر عليهم التزاماتهم الأخرى لأن في تأجيل العمل عن وقته في نظرهم سيؤدي لتراكمه وبالتالي العجز عن تأديته، وأن تأديته متأخرا عن وقته لن يكون بنفس الجودة والدقة المطلوبين لتوفر عنصر الكسل في تأديته، إن هذه الفئة من العمال أظهرت فهما جيدا لعنصر استغلال الوقت في تأدية العمل المطلوب وهذا ما يساعدهم على التمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

**الجدول رقم (56): يوضح مدى حث ثقافة المجتمع على التزام العمال في إنجازهم لعملهم في الوقت المحدد دون تأجيله أو تأخيره.**

النسبة %	التكرار	مدى حث ثقافة المجتمع على التزام العمال في إنجازهم لعملهم في الوقت المحدد دون تأجيله أو تأخيره.
32.8%	22	نعم
61.2%	45	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (56) أن أكبر نسبة هي 61.2% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا أن ثقافة المجتمع لا تحث ولا تشجع العمال على الإلتزام في إنجاز المهام في وقتها المحدد دون تأجيله أو تأخيره، في المقابل نجد نسبة 32.8% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا أن ثقافة المجتمع تحثهم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة.

نستنتج من نتائج الجدول أن أغلب العمال أجابوا أن ثقافة مجتمعه لا تساعدهم البتة على احترام مواعيد نجاز عملهم، وصرح بعضهم أن مجتمعنا الحالي بكثرة الوقائع وتسارعها يجعلهم دائما في حالة قلق واستنفار مما يشنت عليهم الجهود وبالتالي يؤثر ذلك على مستوى تأديتهم للعمل المطلوب منهم، فتجد أنهم يسارعون لتلبية التزاماتهم الأخرى على حساب عملهم مما يجعلهم يتأخرون أو يؤجلون تأديته،

وهذا يتنافى مع مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يحث على الاستغلال الجيد للوقت الممنوح للعامل في تأدية عمله، نظرا لما يوفره هذا الاستغلال الجيد من الوقت والجهد للتركيز أكثر على تحسين الكفاءات والعمل بالجودة والدقة المطلوبة، وهذا ما يشكل عائق من العوائق التي تقف أما تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

في حين أن بقية العمال صرحوا أن ثقافة مجتمعهم تحثهم على الالتزام بالوقت المحدد لتأدية العمل دون تأخير أو تأجيل له، فقد صرح بعضهم أن حياته داخل مجتمعه تتسم بالهدوء والروية مما تنعكس إيجابا على نفسيته فتشعره بالتوازن الذي يمنحه الجو الملائم لتأدية عمله في الوقت المحدد، ومهما تعددت الأسباب فإن هذه الفئة على قلتها تقوم باستغلال وقتها استغلالا جيدا بحيث يتيح لها تأدية واجباتها المهنية، وبالتالي إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة.

#### الجدول رقم (57): يوضح مدى ولاء العمال المبحوثين لمؤسستهم.

النسبة%	التكرار	مدى ولاء العمال المبحوثين لمؤسستهم
59.7%	40	نعم
40.3%	27	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 59.7% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين صرحوا أن لديهم احساس بالولاء لمؤسستهم، في المقابل نجد نسبة 40.3% تمثل إجابات المبحوثين الذين ليس لهم ولاء لمؤسستهم.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلب المبحوثين قد صرحوا بوجود ولاء لديهم اتجاه مؤسساتهم، ومرد هذا في نظر البعض هو ما يجدونه من التناغم والتعاون في مؤسستهم في ظل نظام العمل المتبع من المؤسسة، ولكن رغم أن لديهم إحساسا بالولاء لمؤسستهم إلا أنهم صرحوا أنهم في بعض الأحيان يضطرون لتلبية التزاماتهم الأسرية أو القرابية أو الاجتماعية على حساب العمل المطلوب إنجازه في المؤسسة، مما ينبئ عن وجود نقص في مدى الولاء لديهم، فهم وإن أقروا أن الواجب عليهم الالتزام بالعمل خلال فترات الدوام بناء على ما يفرضه الولاء للمؤسسة إلا أن ظروفهم الخاصة غالبا ما تتعارض وذلك، وهذا ما يؤدي بأغليبيتهم إلى ألا يلتزموا بالجودة المطلوبة في العمل.



في حين أقر بقية العمال أنه ليس لديهم أي ولاء لمؤسستهم بأي شكل كان، فالبعض منهم يرى بأن تلبية حاجاته الشخصية أولى عنده من تأدية وإنجاز العمل المطلوب منهم، فالعمل بالنسبة لهم في المرتبة الثانية، إن انعدام الولاء سيؤثر حتما على أدائهم وسيجعل من عملية تحسين كفاءتهم أمرا صعبا، وستعكس آثار هذا على جودة العمل المنجز، وبالتالي عدم القدرة على القيام بالأعمال بالجودة المطلوبة.

**الجدول رقم (58): يوضح مدى حث ثقافة المجتمع على ولاء العمال لمؤسستهم.**

النسبة%	التكرار	مدى حث ثقافة المجتمع على ولاء العمال لمؤسستهم.
43.30%	29	نعم
56.70%	38	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (58) أن أكبر نسبة هي 56.70% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة المجتمع لا تحث ولا تشجع العمال على الولاء لمكان عملهم، في المقابل نجد نسبة 43.30% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة المجتمع تحثهم على الولاء لمؤسستهم.

نستنتج من نتائج الجدول أن أغلبية العمال صرحوا أن ثقافة مجتمعهم لا تحثهم ولا تشجعهم على تنمية الولاء اللازم نحو مؤسستهم، وبرروا موقفهم هذا أن أغلب مواضيع الثقافة التي تكتسح المجتمع مبنية على الفساد المادي الذي يطغى على الحياة الاجتماعية، فأغلب الأفراد الآن لا يلهثون سوى وراء اشباع حاجاتهم ورغباتهم النفسية معلنين بذلك عن نرجسية حادة في سلوكيات شخصياتهم، وحتى وإن طلبت المشورة منهم والتوجيه لا تجد سوى من ينصح بعدم الاكتراث على قول أحد المبحوثين (راك تعيي في روحك برك، الخدمة بيك وبلا بيك ماشية ماشية)، إن هذه الفئة بنظرتها السلبية لن تنمي أي ولاء لمؤسسة العمل، وبالتالي فلن يكون لها أي دور فعال في تحسين كفاءتهم ولا في تقديم خدمات ذات جودة مثلما يفترضه نظام إدارة الجودة الشاملة، فتقافة المجتمع السلبية تقف أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما صرح بقية عمال العينة المبحوثة أن ثقافة مجتمعهم هي التي شجعتهم بالدرجة الأولى على تنمية الولاء اللازم لمؤسسة عملهم، بما اكتسبوه من أخلاقيات وسلوكيات تجعلهم يحسون بنوع من الانتماء لمكان عملهم، وبالتالي أولوه أهمية مثل باقي اهتماماتهم، مما نمى لديهم وعيا بأهمية دورهم المهني داخل المؤسسة، فسعوا إلى تحسين كفاءتهم والعمل على تقديم خدمات ذات جودة ودقة عالية، إذ يعتبر بعضهم

أن هذه الجودة والدقة في عملهم تعبر بقوة عن هويتهم وشخصياتهم الفاعلة سواء داخل مجتمعهم أو داخل مكان عملهم الذي يعتبرونه جزءاً لا يتجزأ من شخصياتهم، إن هذه الفئة تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة التي تستدعي وجود مثل هذا الولاء لمؤسسة العمل.

#### ب- العادات والتقاليد:

الجدول رقم (59): يوضح تأثير غياب العمال لحضور احتفال في بيتهم الأسري على جودة العمل

المطلوب بالمؤسسة.

مدى تأثير غياب العمال لحضور احتفال في بيتهم الأسري على جودة العمل المطلوب بالمؤسسة.					
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	التأثير	
71.65%	48	12.5%	6	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة	نعم
		72.90%	35	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد	
		14.60%	7	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)	
		100%	48	المجموع	
28.35%	19	لا			
100%	67	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 71.65% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا أنهم يغيبون عن العمل إذا أقيم حفل في بيتهم الأسري، بينما أجاب 28.35% من المبحوثين أنهم لا يغيبون عن العمل لحضور الحفلات التي تقام في منزلهم.

فنستنتج إذن أن أغلبية العمال قد أقرروا أنهم يغيبون عن العمل إذا ما أقيم في بيتهم حفل أسري، وهذا يعكس شدة ارتباطهم الأسري، وكذا مدى أولوية المناسبات العائلية لهم لحد أن يغيبوا عن عملهم، ومن خلال تصريحات أحد المبحوثين من خلال المقابلة قال أن القانون لا يسمح لهم بحضور بعض الاحتفالات، ولذلك فهم لا يلقون بالاً لهذا المنع، بينما قال آخر أنه لا يستطيع تفويت أي مناسبة تقام في أسرته، وأن الأعراف تلزمه بالحضور، وهذا يتناقض مع عمله مما يضطره للغياب، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما صرح البقية أن وجود حل من عدمه في أسرته لا يغير من الأمر شيئاً إذ أنهم يرون أن كل أمر من أمورهم يجب أن يوضع في محله الصحيح دون أن يطغى شيئاً على شيء آخر، لذلك فهم لا

يتغيبون عن عملهم إذا ما حدث أن وجدت مناسبة ما في أسرته، وهذا يدل على أنهم يقومون باستغلال وقتهم بطريقة جيدة، مما ولد لديهم فهما جيدا لدورهم المهني داخل المؤسسة، فيمكن في هذه الحالة أن نقول أنهم يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة.

كما يتبين لنا أيضا من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل لحضور مراسم الاحتفالات التي تقام بمنزلهم قد صرحوا بأن هذا الفعل يؤدي إلى:

- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 72.90%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) ونسبتهم 14.60%؛
- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم تقدر بـ 12.5%.

فنستنتج إذن أن أغلب العمال الذين صرحوا أنهم يتغيبون عن عملهم بسبب وجود مناسبة ما عند أسرته أن ذلك يؤدي بهم إلى تأجيل عملهم وعدم إنجازه في الوقت المحدد، وهذا أمر طبيعي بالنظر إلى أن المناسبات تأخذ من الوقت الكثير، وتغيبهم عن العمل لأجل ذلك يجعلهم في تأخر دائم خاصة إذا ما علمنا أن لكل مهمة برنامجا محددًا وفق وقت محدد، وهذا التأجيل من شأنه أن يؤثر على كفاءة هؤلاء العمال وكذا على جودة الخدمات التي يقدمونها، ناهيك عن عدم تمتيتهم للوعي اللازم الذي يسمح لهم بفهم أدوارهم المهنية بدقة داخل مؤسسة عملهم، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تمثّلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما نجد فئة أخرى من هؤلاء العمال قد صرحوا أن تغيبهم عن العمل من أجل حضور مناسبة في أسرته يجعلهم يتأخرون في إنجاز عملهم، مما يجعل عملية إنجاز مهامهم متباطئة بالنظر لغيرهم من العمال، وهذا ما سيؤثر حتما على جودة عملهم ودقته، مما ينبؤ عن عدم إتقان العمل المطلوب منهم، هاته الفئة من العمال تفتقر حتما للولاء المفروض ووجوده عندهم لصالح مؤسسة عملهم.

وفئة ثالثة من المبحوثين صرحوا أن عملهم يفتقر إلى الجودة والدقة اللازمة بسبب كثرة تغيّباتهم بفعل وجود مناسبات شتى في أسرهم والتي لا يستطيعون عدم شهودها، وافتقار الجودة في عملهم يشير إلى أنهم لم يكتسبوا الكفاءة اللازمة عن طريق تحسينها وفق البرامج التدريبية، وكذلك لم ينمو لديهم وعيا بالعمل الجماعي الذي ينبه على أخطائهم في العمل.

إن هذه الفئة مهما قدمت من تبريرات لسلوكياتها إلا أن آثار تغييباتهم واضحة من خلال مسيرتهم المهنية التي تعترتها دائما التأخرات وافتقار الجودة والدقة في الخدمات، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (60): يوضح مدى غياب العمال لحضور أعراس أقاربهم.

مدى غياب العمال لحضور أعراس أقاربهم					
التأثير	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	17	43.60%	39	58.20%	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة
	13	33.33%			تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد
	9	23.7%			التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)
	39	100%			المجموع
لا	28	41.80%			
المجموع	67	100%			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (60) أن أكبر نسبة تقدر بـ 58.20% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يغيبون عن العمل إذا أقيم عرس لأحد أقاربهم من أجل حضور الإحتفال، بينما أجاب 41.80% من المبحوثين بأنهم لا يتغيبون عن العمل حتى ولو أقام أقاربهم حفلات الأعراس. فنستنتج إذن أن أغلب العمال قالوا أنهم يلبون دعوات زفاف أفراد عائلاتهم ويتغيبون بذلك عن عملهم، ومرد ذلك حسبهم إلى حفلات الزفاف مدعاة لانتقاء العائلة وتبادل مظاهر المودة والتضامن، وقال أحدهم أن العرف الذي يحكم مجتمعه يفرض منه أن يحضر ويساعد في حفلات زفاف أقاربه، وأن عدم حضوره يعتبر دليلاً على سوء نيته، أو وجود مشاكل خفية هو يتجنب الخوض فيها، في حين صرح أحدهم أنه لا يستطيع بتاتا رفض دعوة أحد أفراد عائلته لحفل زفاف لردا لجميل تضامنهم معه أثناء حفل زفافه هو.

بينما أجاب الآخرون أنهم ليسوا بحاجة للغياب من أجل حضور دعوة حفل زفاف أحد أقاربهم، حيث صرح أحدهم أن حفلات الزفاف تستدعي المعاونة والتضامن، وأن في أفراد عائلته من يقوم بذلك فيغنيه ذلك عن الغياب، بينما صرح آخر أنه لا يستطيع ترك عمله من أجل حفل زفاف، وأن التضامن والمساعدة لا تعني الحضور جسديا لمكان الحفل، فيكفي أن يرسل بعض المال ليعبر به

عن تضامنه وفرحه، في حين قال مبحوث آخر أن عمله أولى من حضور حفلات الزفاف، وأن أغلب الحفلات إنما تقام مساءً فليديه الوقت الكافي للمساعدة دون أن يتغيب عن عمله، إن هذه الفئة التي ترفض الغياب من أجل حفلات الزفاف تمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن التزامهم بأوقات عملهم يجعلهم يؤدون عملهم في وقته مما ينتج عنه تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة لأن جل وقتهم مركز في العمل.

كما يتبين لنا أيضاً من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل لحضور أعراس أقاربهم قد صرحوا بأن هذا الفعل يؤدي إلى:

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم 43.60%؛
- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 33.33%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) ونسبتهم تقدر بـ 23.7%.

فنستنتج إذن أن أغلب العمال الذين صرحوا أنهم يغيبون من أجل حضور حفلات الزفاف يؤدي بهم الحال إلى تقديم عمل خال عن الجودة والدقة المطلوبة منهم، وذلك بسبب تضييعهم للوقت في الحفلات على حساب عملهم، في حين أن المطلوب منهم قضاء وقت العمل في العمل، والحرص على تحسين كفاءتهم وحسن استغلال أوقاتهم، وهذا يتطلب منهم أن يعوا أهمية دورهم المهني في مكان عملهم. بينما صرح بعض المبحوثين من خلال المقابلة معهم من نفس الفئة أن تغيبهم عن العمل بسبب حضور حفلات الزفاف إما إلى تأجيل العمل لوقت لاحق أو أن يتباطؤوا في إنجاز عملهم، وهذا جلي وواضح إذا علمنا أن أغلب حفلات الزفاف في مجتمعهم قد تأخذ أياماً كثيرة، مما يجعلهم يغيبون عن عملهم كثيراً، وهذا سيؤثر لا محالة على جودة خدماتهم ودقتها، في حين أن الواجب عليهم السهر على تحسين كفاءتهم والمشاركة الفعلية والفعالة في تنمية مهارات العمل، واستكشاف الأخطاء وتجنبها، والعمل على تكريس مبدأ العمل التعاوني، مما ينمي عندهم ضرورة الولاء اللازم لمؤسسة العمل.

من كل ما سبق نستنتج أن هاته الإحتفالات والمناسبات العائلية تشكل عائقاً أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

**الجدول رقم (61) يوضح تأثير غياب العمال لحضور حفلات أصدقائهم على أدائهم وجودة العمل**

**المطلوب بالمؤسسة.**

مدى تأثير غياب العمال لحضور حفلات أصدقائهم على أدائهم وجودة العمل المطلوب بالمؤسسة.					
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	التأثير	
%34.30	20	25%	5	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة	نعم
		60%	12	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد	
		15%	3	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)	
		100%	20	المجموع	
%65.70	47	لا			
%100	67	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (61) أن أكبر نسبة تقدر بـ 65.70% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يغيبون عن العمل إذا دعاهم أحد أصدقائهم لحضور حفل عنده، بينما أجاب 34.30% من المبحوثين بأنهم يتغيبون عن العمل في حال حصولهم على دعوة من أصدقائهم لحضور احتفال عندهم.

فنستنتج إذن أن أغلب العمال أقروا أنهم لا يضطرون للغياب من أجل حضور حفلات أصدقائهم، ويسؤال بعضهم عن الفرق بين هذا والحضور لحفلات الأسرة، أجابوا أن حفلات أسرهم لها خصوصية ليست لغيرها، فأصدقائهم سيقدرون عدم حضورهم لحفلاتهم علما منهم بمشاغل العمل ومتطلباته، بينما قال آخرون أنهم ليسوا مضطرين للغياب لحضور حفل أصدقائهم لأنهم غير معنيين فيه بالحضور للوليمة، وهذا يتأتى خارج أوقات العمل، وبالنظر لمبررات هؤلاء فيمكن القول أنهم يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة على الرغم من أن تبريراتهم لا تعكس وعيا قائما بأولوية العمل في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة.

في حين أجابت فئة قليلة من العمال أنهم يتغيبون لحضور حفلات أصدقائهم مهما كانت نوعها، وبالحدِيث مع بعضهم قالوا أن هذه الحفلات توفر لهم الجو المناسب لإفراغ ضغط العمل وتراكماته، بينما قال مبحوث آخر أنه لا يهيمه حضور الحفل بقدر ما يتيح له ذلك وقت فراغ بعيدا عن العمل ومشاكله. كما يتبين لنا أيضا من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل لحضور مراسم حفلات أصدقائهم قد صرحوا أن هذا الفعل يؤدي إلى:

- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 60%؛

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم 25%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) ونسبتهم تقدر بـ 15%.

فنتنتج إذن أن أغلب العمال الذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن عملهم لحضور حفلات أصدقائهم أن هذا يؤدي بهم إلى تأجيل عملهم مما يتسبب في عدم إنجازه في الوقت المحدد، وهذا يتناقض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على الاستغلال الحسن للوقت في العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في وقته المحدد، مع توفر الجودة والدقة اللازمة، وهذا الذي لن يتحقق بسبب هذه المعوقات الاجتماعية والثقافية مع بعض والتي منها الاضطرار للتغيب من أجل حضور الحفلات.

بينما صرح مبحوثون آخرون أن تغيبهم لحضور حفلات أصدقائهم يؤثر على عملهم بحيث أنهم لا ينجزون أعمالهم بالجودة والدقة المطلوبة، وذلك بسبب انشغالهم في التفكير لحضور هذه الحفلات، مما يجعلها ذات تأثير سيئ على استمرارية العمل وتناغمه مثلما يتطلبه نظام إدارة الجودة الشاملة المطبق من طرف المؤسسة.

في حين أن نسبة قليلة من هؤلاء العمال صرحوا أن استجابتهم لحضور حفلات أصدقائهم والذي يضطرهم للتغيب عن عملهم غالبا يجعلهم يتباطؤون في أداء المطلوب منهم، وهذه النتيجة إضافة لسابقتها متوقعة، إذ أن الوقت المبرمج من طرف المؤسسة للقيام بالعمل مدروس وفق خطط ومنهجيات دقيقة تجعل أي معوق يتداخل مع العمل المطلوب يؤثر على جودة ودقة العمل، مع تأخيره عن الوقت المحدد.

وبالتالي يمكن القول أن حضور العمال حفلات ومناسبات الأصدقاء على حساب العمل بالمؤسسة يعتبر كمعوق من معوقات تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

النسبة %	التكرار	رأي المبحوثين حول حضورهم لحفلات الأعراس والختان ومختلف المناسبات في أوقات العمل وإذا كان ذلك يعيق تحقيق جودة الخدمة المطلوبة بالمؤسسة
79.10%	53	يعيق
20.90%	14	لا يعيق

المجموع	67	%100
---------	----	------

الجدول رقم (62): يوضح رأي المبحوثين حول حضورهم لحفلات الأعراس والختان ومختلف المناسبات في أوقات العمل وإذا كان ذلك يعيق تحقيق جودة الخدمة المطلوبة بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (62) أن أكبر نسبة تقدر بـ 79.10% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا أن حضورهم لحفلات الأعراس والختان ومختلف المناسبات في أوقات العمل تعيق تحقيق جودة الخدمة المطلوبة، في حين أجاب 20.90% أن حضورهم لحفلات الأعراس والختان ومختلف المناسبات في أوقات العمل لا يعيق تحقيق جودة الخدمة المطلوبة بالمؤسسة. نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلب العمال قد اتفقوا على أن حضورهم لمختلف المناسبات والحفلات التي يقيمها أصدقائهم يجعل عملهم يفتقر للدقة والجودة المطلوبة، إذ من المتعارف أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تركيزاً دقيقاً، ومشاركة فعالة من طرف كل عامل ضمن مجموعته في إطار العمل التعاوني من أجل الرقي وتنمية المهارات المهنية في العمل، مع اكتشاف الأخطاء وإصلاحها، هذه المنظومة تحقق لا محالة وجود الجودة في الخدمات المقدمة، فإذا ما عاق هذه المنظومة المترابطة أي عائق فإن نسبة الجودة ستنقل تدريجياً، والانسحاب وراء هذه الحفلات والمناسبات على حساب وقت العمل المحدد والمطلوب سيؤثر حتماً على ترابط ومرونة نظام إدارة الجودة الشاملة، ويحول دون تطبيقه في العمل، وهذا ما يشكل عائقاً أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما صرحت فئة أخرى من المبحوثين أن حضورهم لهذه الحفلات والمناسبات لا يعيقهم عن تحقيق الجودة المناسبة والمطلوبة في العمل، وبسؤالهم أقر معظمهم أنهم ممن لا يستجيبون لحضور هاته المناسبات على حساب عملهم، بل إن تنفيذ عملهم يأخذ الأولوية القصوى عندهم، فهم لا تدفعهم علاقاتهم مع أصدقائهم ومحيطهم إلى التغيب عن العمل من أجل إرضائهم بمناسبة الحفلات وغيرها، رغم أنهم لا يفوتون حضور هذه المناسبات، فيمكن القول أن هذه الفئة من العمال تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة، والتي سنتعكس بالأثر المباشر على كفاءتهم وعلى جودة العمل المؤدى من طرفهم.

الجدول رقم (63): يوضح تأثير غياب العمال لحضور مراسم الجنازة والدفن في حال وفاة أحد معارفهم المقربين على تحقيق جودة العمل المطلوب بالمؤسسة.

مدى تأثير غياب العمال لحضور مراسم الجنازة والدفن في حال وفاة أحد معارفهم المقربين على تحقيق جودة العمل المطلوب بالمؤسسة
---



النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	التأثير	
%55.20	37	27%	10	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة	نعم
		48.65%	18	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد	
		24.35%	9	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)	
		100%	37	المجموع	
44.80%	30	لا			
100%	67	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 55.20% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم في حال وفاة أحد معارفهم المقربين سوف يتغيبون عن العمل لحضور مراسم الجنازة والدفن، بينما أجاب 44.80% من المبحوثين بأنهم لا يتغيبون عن العمل في حال وفاة أحد معارفهم المقربين لحضور مراسم الجنازة والدفن.

فنتنتج إذن أن أغلب العمال المبحوثين صرحوا أنهم يقومون بالغياب عن مكان عملهم لحضور مراسم الدفن والجنازة حال وفاة أحد أفراد عائلتهم، وهذا أمر طبيعي جبر عليه الإنسان الاجتماعي، لما في حالات فقدان أحد أفراد العائلة من تغلب مشاعر الحزن عليهم، وبدافع التضامن والمواساة صرح أحدهم أنه لا بد له من تقديم يد المساعدة والوقوف مع أهل الميت في كل الأحوال، وقال آخر أنه في مثل هذه الحالات فإن الدين الإسلامي يأمره بالمواساة والتضامن فلا مكان للكلام حول الأولويات وخاصة العمل، بينما قال آخر أن أعراف المجتمع وتقاليدهم الممزوجة بتعاليم الدين الإسلامي تحتم عليه أن يتفرغ لمساعدة ومواساة أهل الميت دون النظر لآثار ذلك على عمله.

في حين أن بقية العمال صرحوا أنهم لا يتغيبون عن مكان عملهم في حال وجود جنازة أو مراسم دفن لأحد أفراد عائلتهم، فقال أحد المبحوثين أن بعده عن المقر الرئيسي للعائلة الكبيرة يحول دون حضوره مع رغبته وتألمه لذلك، بينما قال آخر أن القانون الذي يسري على العمال في الدولة لا يمنح لهم الحرية التامة للتعبير عن حزنهم وتضامنهم مع أهالي الميت، وخوفا من تداعيات ذلك عليهم في العمل فإنهم يضطرون لعدم التغيب ويكتفون بالحضور بعد نهاية الدوام، إن هذه الفئة على الرغم من أنها لا تعكس ولاءها للمؤسسة إلا أن انضباطها بالقوانين السارية ومخافة آثار التغيب يمكننا من القول بأنها تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

كما يتبين لنا أيضا من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يتغيّبون عن العمل بحضور مراسم الجنازة والدفن في حال وفاة أحد معارفهم المقربين، قد صرحوا بأن هذا الفعل يؤدي إلى:

- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 48.65%؛
- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم 27%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) ونسبتهم تقدر بـ 24.35%.

فنستنتج إذن أن أغلب العمال الذين يتغيّبون عن عملهم بسبب حالة وفاة أحد أفراد عائلتهم قد أقرّوا أنهم يضطرون لتأجيل عملهم والتأخر في إنجازه في الوقت المحدد، وذلك لانشغالهم بتلبية مشاغل عائلتهم خاصة في هذا الظرف الحزين، وهذا ما يجعلهم لا يقومون بعملهم على أكمل وجه من حيث الإتقان والدقة وكذا الجودة المطلوبة في الخدمات، خاصة إذا علمنا تأثير مثل هذه الظروف على نفسية الإنسان، والعامل ليس بمعزل عن هذه المشاعر وتأثيراتها على النفس البشرية، وتداعيات هذا التأثير على جودة العمل ودقته.

في حين أن فئة أخرى من هؤلاء العمال قالوا أن التغيب من أجل حضور مراسم جنازة ودفن أحد أفراد عائلتهم يؤثر على جودة عملهم ودقته من حيث تأثرهم النفسي بالحادثة، و التي لا يجب أن ننكر مدى تأثيرها خاصة إن علمنا مدى شدة الترابط الموجود في مجتمعهم وبين أفراد أسرتهم الكبيرة.

بينما صرح آخرون أن هذا التغيب يجعلهم يتباطؤون في إنجاز عملهم لضرورة تواجدهم خارج العمل وذلك من أجل إبداء روح التضامن التي يحملون اتجاه أفراد عائلتهم، وخاصة في ظرف مثل الوفاة وما لها من تأثير بالغ على النفس قد يستمر لأيام بل لأسابيع حسب العلاقة التي كانت تربط هذا العامل بالفقيد.

فهذا كله يؤثر على تمثّل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، لما لهذه المناسبات من تأثير على نفسياتهم والتي تنعكس مباشرة على جودة عملهم ودقته، والإنسان في مثل هذه الظروف قد تعجزه تلك المشاعر بالألم عن التركيز، وهذا ما يتناقض مع نظام إدارة الجودة الشاملة الذي وضع دون أخذ الاعتبار بهاته المعوقات.

الجدول رقم (64) يوضح ردة فعل العامل إذا جاءه لبيته ضيوف أثناء تواجده في عمله.

النسبة %	التكرار	ردة فعل العامل إذا جاءه لبيته ضيوف أثناء تواجده في عمله
49.25%	33	تقوم بالإنصراف مباشرة من عملك لتقوم باستقبالهم واستضافتهم

تطلب الإذن من المدير أو رئيس المصلحة للإنصراف مباشرة لاستقبال ضيوفك	22	32.85%
تعذر من ضيوفك حتى ينتهي وقت العمل ثم تذهب إليهم	12	17.90%
المجموع	67	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 49.25% وهي تمثل إجابات العمال الذين أجابوا أنهم في حال جاءهم ضيوف إلى بيتهم سوف يقومون بالإنصراف مباشرة من العمل لاستقبالهم واستضافتهم، في حين أجاب 32.85% أنهم سيطلبون الإذن من المدير أو رئيس المصلحة من أجل الإنصراف مباشرة لاستقبال ضيوفهم، بينما أجاب 17.90% أنهم سيعتذرون من ضيوفهم حتى ينتهي وقت العمل ثم الذهاب إليهم.

نستخلص من نتائج الجدول أن أكثر العمال قد صرحوا أنهم ينصرفون من عملهم مباشرة إذا علموا بحضور ضيوف عندهم، دون أخذ الإذن ولا الاعتبار للعمل المطلوب منهم إنجازه، فقال أحدهم أن واجب الضيافة من القيم والسلوكيات التي توارثها أجداده، ومما يفتخر به العربي المسلم بين أقرانه، فحضور الضيوف عنده يوجب عليه أن يقوم بإكرامهم ولو على حساب عمله، وهذا ما سيؤثر على جودة العمل المقدم من طرفه، كما أن سلوكهم هذا يوضح عدم فهمهم لأدوارهم المهنية داخل المؤسسة، وعدم استيعابهم لفكرة نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يتطلب إخلاص العمال لعملهم حتى يؤديه بالدقة والجودة المطلوبة وفق الخطة الموضوعية من قبل المؤسسة.

في حين أن فئة أخرى من العمال صرحوا أنهم ينصرفون من عملهم متى ما جاءهم ضيوف، إلا أنهم يأخذون قبل ذلك الإذن من مسؤوليهم المباشرين، وهذه الفئة رغم أنها تفهم دورها نسبيا في مكان العمل إلا أنهم يولون أهمية أكبر لمتطلبات حياتهم الخاصة كاستقبال الضيوف ووجوب إكرامهم على حساب وقت عملهم، إلا أنه يلاحظ أيضا أن اللوم قد لا يقع عليهم لوحدهم بالنظر لوجود المسؤول الذي منحهم هذا الإذن ضاربا بلوائح ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

هاتان الفئتان من العمال يتضح أن لديهم نقصا في الولاء اتجاه مؤسسات عملهم، وأن تغييباتهم هذه لتلبية متطلباتهم الأسرية والشخصية ستؤثر كثيرا على مدى مشاركتهم في العمل التعاوني والجماعي الذي يفرضه نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الكفاءات والرقى بالجودة والدقة في العمل إلى المستوى المطلوب، وبالتالي يمكن القول أن واجب يمثل عائق أما تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

بينما صرح بعض المبحوثين أنهم لا ينصرفون من عملهم بسبب حضور ضيوف عندهم، بل يكملون دوامهم للأخر لأنهم مطالبون بنسبة معينة من المهام اليومية التي تدخل في إطار عملهم تستوجب منهم إكمالها في وقتها المحدد، كما أنهم كما صرح البعض لا يحبذون فكرة تأجيل أو تأخير عملهم لوقت لاحق لأن ذلك يجعلهم لا يركزون في عملهم وبالتالي لن تأتي خدماتهم بالجودة والدقة اللازمة.

### ج- الإحتفالات الشعبية والدينية:

الجدول رقم (65): يوضح رأي العمال المبحوثين حول رأيهم في المحافظة على الزيارات (الوعدات)

#### كموروث شعبي.

النسبة %	التكرار	رأي العمال المبحوثين حول رأيهم في المحافظة على الزيارات (الوعدات) كموروث شعبي.
59.70%	40	نعم
40.30%	27	لا
100%	67	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (65) أن أكثر من نصف المبحوثين قد أجابوا بأنه يجب المحافظة على الزيارات (الوعدات) كموروث شعبي وذلك بنسبة تقدر بـ 59.70%، في حين نجد نسبة 40.30% من المبحوثين ممن أجابوا بأنه لا حاجة للحفاظ على الزيارات (الوعدات) كموروث شعبي. فنستنتج من هاته النتائج أن أغلب عمال الفئة المبحوثة قد أقرروا أنهم يحافظون وبشدة على الزيارات والوعدات، إذ أن هذا حسب اعتقادهم تعتبر من الموروث الديني الذي توارثوه عن أجدادهم، وله العلاقة الوطيدة بمعتقداتهم الدينية حسبهم، فلا يجوز أن يتأخروا عن حضور هذه المجالس المباركة عندهم مسارعة منهم في اقتناص الحسنات والأجر، ومن أجل هذا الأمر فإن كل أمر يهون في سبيل حضورها والمحافظة عليها، فصرح بعض العمال المبحوثين أن "الزيارات إرث الآباء والأجداد ولا يجوز التفريط فيها ويجب مشاركة أهل القصر في كل خير وشر ولا يمكن الخروج عن الجماعة"، وصرح مبحوث آخر " إن لم نذهب لحضور الزيارة والاحتفال بها واستقبال الضيوف وإطعامهم والمشاركة في العادات والطقوس التي

تقام أثناء الحفل فإن هذا سيجلب لنا العيب والعار داخل القصر وسنصبح محط أنظار جميع أفرادهم" وهذا ما يثبت عدم خروج العمال عن قواعد الضوابط الإجتماعي التي تحكم المنطقة.

إن هذه الفئة بما تحمله من معتقدات دينية حسبها، هذه المعتقدات التي لا يمكن أن تتغير بين ليلة وضحاها، تتأثر بشدة بهذه المعتقدات، وبالتالي فإنهم الفئة التي تعكس الحلقة الأضعف في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، مثل هذه الفئة لن تجد لديها أي ولاء للمؤسسة، وبالتالي فإن هؤلاء العمال لن يقوموا بالمشاركة في العمل التعاوني داخل المؤسسة، ولن يتحقق بسبب ذلك لأي تحسن لهم في كفاءتهم المهنية، فهاته الاحتفالات تشكل عائق أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة بأي وجه من الوجوه.

بينما صرحت الفئة الأخرى من العمال أنهم لا يحافظون على الحضور لمثل هذه الزيارات والوعدت، حيث قال أحدهم أنها من التراث الذي عفى عنه الزمن، وأنها ليست بتلك الأهمية التي يشاع عنها والذي من أجله يغيب عن عمله لحضورها، في حين قال آخر أن هذه الوعدت والزيارات ليست من دين الله في شيء وأنها خرافات ومبتدعات وضعها الناس ليستميلوا بها ضعاف العقول، وأن أثرها السيء على الناس ظاهر وباد من الاتكال على الخرافات ودعاوى تصرف الأولياء في أمور الناس مما يعتبر من الأمور العظيمة في دين الله والتي لا تقال بمجرد الزيارات والوعدت.

إن هذه الفئة التي ترفض الحضور للزيارات والوعدت تبرز وعيا كبيرا بالمفاهيم السائدة في المجتمع، وتستطيع تمييز الأمور التي لها الأثر السيء على حياة العمال المهنية، وبالتالي فإنهم يطورون بذلك فهما كبيرا لدورهم وواجباتهم المهنية، مما يتوافق مع نظم وقيم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (66) يوضح مدى استجابة المبحوثين لاحتفالات الزيارة(الوعدة) التي تقام ببيوتهم.

مدى استجابة المبحوثين لاحتفالات الزيارة(الوعدة) التي تقام ببيوتهم					
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	التأثير	
%56.71	38	%60.53	23	نعم	نعم
		%39.47	15	لا	
		%100	38	المجموع	
%43.29	29				لا
%100	67				المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تقدر بـ 56.71% وهي تمثل إجابات الباحثين الذين أجابوا أنهم لا يحتفلون بالزيارة (الوعدة) في بيوتهم، في حين أجاب 43.29% من العمال أنهم يقيمون الإحتفالات الخاصة بالزيارة (الوعدة) في بيوتهم كل سنة.

فنستنتج من نتائج الجدول أن أغلب العمال صرحوا أنهم لا يحتفلون بالزيارة في بيوتهم ومرد ذلك حسبهم أنه هناك بيوتا مخصصة لذلك في منطقة سكناهم خاصة أولئك الذين يقطنون في القصور المجاورة للمدينة، بينما قال آخرون أنهم لا تعينهم هاته الزيارات ولا يعترفون بها كالتزام في أعناقهم يستوجب عليهم عملها كل سنة.

بينما أجاب البقية أنهم يحتفلون بهذه الزيارة كل سنة في بيوتهم لأن هذا من العادة التي توارثوها أبا عن جد، كما أن مكانة أسرهم الإجتماعية في المنطقة تفرض عليهم حفظ هيبتهم وذلك من خلال القيام بهاته الزيارات كل سنة وان يتبع ذلك من استقبال الضيوف وإكرامهم بسبب جاه الولي الذي يقيمون الزيارة له.

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن الباحثين الذين أجابوا أنهم يحتفلون بالزيارة (الوعدة) في بيوتهم كل سنة، قد أقرروا بأنهم يغيبون عن العمل طيلة أيام الإحتفال من أجل التحضير لها والحضور لاستقبال الضيوف، ونسبتهم تقدر بـ 60.53%، بينما البقية صرحوا بأنهم رغم احتفالهم بالزيارة (الوعدة) في بيوتهم إلا أنهم لا يتغيبون عن العمل ونسبتهم تقدر بـ 39.47%.

نستنتج من هاته النتائج أن أغلب العمال الذين قالوا أنهم يقيمون الإحتفال بالزيارة أو الوعدة في بيوتهم يضطرون للغياب عن عملهم طيلة أيام الإحتفال من القيام والسهر على التحضير الجيد لهذه المناسبة، وما يتخلل ذلك من حضور الضيوف عندهم خاصة أولئك الذي يقدمون من أماكن بعيدة، وهذا الغياب الطويل والمستمر عن العمل بسبب هذه المناسبة يؤثر على عملهم، فهم بذلك يعكسون نقصا في الولاء لمؤسستهم، كما أنهم لا يعون جيدا دورهم المهم وواجباتهم في العمل، مما سينعكس على جودة العمل المقدم من طرفهم، الأمر الذي يشكل عائق أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.

في حين صرحت فئة أخرى من الباحثين أنهم ليسوا مضطرين للغياب طوال مدة الإحتفال بهذه المناسبة لوجود من يقوم مقامهم في ذلك، لأن هذه المناسبات مدعاة لاجتماع كل أفراد العائلة الكبيرة الذين يقومون بالتعاون والتضامن فيما بينهم للقيام بمتطلبات هذه الزيارة والوعدة، فيمكن القول أنه بالرغم من هذا المعوق الاجتماعي إلا أنهم يفهمون مدى أهمية دورهم في العمل، إلا أن التفكير في هذا الإحتفال

قد يكون مدعاة عندهم لعدم التركيز على العمل المنوط بهم، فنجد أن نسبة الجودة في عملهم تتأرجح بين الدقة وعدمها مما يجعلهم يؤثران بالسلب على مدى تنفيذ مخططات نظام إدارة الجودة الشاملة.

**الجدول رقم (67) يوضح تأثير تنقل المبحوثين لحضور الزيارات (الوحدات) التي تقام في مختلف القصور بالولاية على جودة العمل المطلوب بالمؤسسة.**

مدى تأثير تنقل المبحوثين لحضور الزيارات (الوحدات) التي تقام في مختلف القصور بالولاية على جودة العمل المطلوب بالمؤسسة					
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التأثير	
%35.80	24	%62.5	15	نعم	نعم
		%37.5	9	لا	
		%100	24	المجموع	
%64.20	43				لا
%100	67				المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 64.20% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا أنهم لا ينتقلون لمختلف القصور بالولاية من أجل الحضور للإحتفال بالزيارة (الوحدة)، في حين أجاب 35.80% من العمال أنهم ينتقلون من أجل الحضور والإحتفال بالزيارة. فنستنتج من نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين أقروا أنهم لا ينتقلون من أجل حضور الزيارات والوحدات التي تقام في القصور المختلفة للمنطقة، ومن خلال تصريحات البعض فإنهم برروا ذلك بارتباطاتهم الكثيرة التي تحول دون ذلك، كالأسرة والعمل، وقال أحدهم أنه يكفيه في ذلك حضور الزيارة التابعة للقصر الذي يأوي عائلته الكبرى، أما الباقي فلا حرج من عدم الحضور، وبالتالي فهذه الفئة من العمال يمكن أن نقول عنها أنها تمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

في حين أن بقية العمال قالوا أنهم ينتقلون لحضور الزيارات والوحدات التي تقام في قصور أخرى وذلك لتشعب أفراد القبيلة التي ينتمون إليها، سواء بالقرابة أو بالمصاهرة وأنها فرصة لرؤيتهم وزيارتهم، فصرح أحد المبحوثين أنه من نظام حياته الشخصي أن يحضر أغلب هذه الزيارات تقديسا للولي الذي تقام من أجله هذه الوعدات، وطلبا للبركة والحسنات، كما صرح مبحوث آخر أنه ينتقل لحضور الزيارات من أجل أخذ أطفاله للمشاركة في المسابقات الدينية التي تقام خلالها والتي تشمل حفظ القرآن والأسئلة حول السيرة

النبوية وحفظ الأحاديث النبوية وذلك لتشجيع أبنائه وتحفيزهم للحفاظ والتشبث بتعاليم ديننا الحنيف، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتنقلون لمختلف القصور بالولاية من أجل الحضور لاحتفالات الزيارة (الوعدة)، قد صرحوا أن ذلك يؤثر على جودة العمل المطلوب بالمؤسسة ونسبتهم تقدر ب 62.5%، بينما البقية صرحوا أنهم بالرغم من غيابهم عن العمل وتنقلهم للقصور واحتفالهم بالزيارة (الوعدة) إلا أن ذلك لا يؤثر على جودة العمل المطلوب ونسبتهم تقدر ب 37.5%.

وبالتالي نستنتج من هاته النتائج أن أغلب الذين يحضرون ويتنقلون لحضور الوعدات والزيارات قد أقرروا أن ذلك يؤثر على جودة العمل الذي يقدمونه في المؤسسة بسبب الغياب المتكرر من قبلهم مما يجبرهم على تأجيل العمل أو تأخيره، وهذا ما يؤدي أيضا لعدم مشاركتهم بقية العمال في العمل الجماعي الذي من المفترض أن يقودهم لتحسين كفاءتهم والرفع من جودة قدراتهم.

بينما قال البقية أنهم وبالرغم من غياباتهم المتكررة من أجل حضور الزيارات والوعدات التي تقام في القصور الأخرى إلا أن هذا لا يؤثر على جودة العمل المنجز من طرفهم، حتى وإن كان الأمر صحيحا فإن الغياب المتكرر من طرفهم يوحي بعدم فهمهم لدورهم وواجباتهم المهنية، كما أنه سيؤثر عليهم في تبني نظام المشاركة في العمل الجماعي والذي يعتبر الأساس في نظام إدارة الجودة الشاملة.

إن هذه الفئة ليس لها تمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتبنيهم الغياب المتكرر، إذ أن نظام إدارة الجودة الشاملة يستلزم الحضور اليومي والدائم من طرف العمال لمكان العمل واستغلال الوقت الممنوع لأداء المهام على أكمل وجه لتسير عجلة تنمية الجودة ودقة العمل وفق الخطة المتبعة.

الجدول رقم (68) يوضح تأثير الغياب عن العمل من أجل حضور مناسبة الموسم الزراعي (التوبر)

على جودة العمل المطلوب بالمؤسسة.

مدى تأثير الغياب عن العمل من أجل حضور مناسبة الموسم الزراعي (التوبر) على جودة العمل المطلوب بالمؤسسة				
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	التأثير
25.38%	17	41.17%	7	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة
		35.30%	6	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد
		23.53%	4	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)
		100%	17	المجموع
74.62%	50			لا



المجموع	67	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 74.62% وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يتغيبون عن العمل بالمؤسسة من أجل الحضور لمناسبة الموسم الزراعي (التوبر) التي يحتفل بها أهاليهم وأصدقائهم، بينما أجاب 25.38% من المبحوثين أنهم يتغيبون عن العمل بالمؤسسة لحضور هاته المناسبة وإحيائها مع الأهل والأصدقاء.

فنستنتج إذن أن أغلب العمال صرحوا أنهم لا يتغيبون من أجل حضور مراسيم الاحتفال (بالتوبر) الذي تقيمه عائلته، وقال أحدهم أنه لا يحضر هذا الاحتفال لأنه غير معني به، فحسبه أنه فقط الفلاحين والمزارعين من يحضرون هذا النوع من الاحتفال، بينما قال آخر أن هذا الاحتفال فقد جوهره وأهميته مع التطور المادي في معيشة الناس، وأنه حتى الذين لا يزالون يحتفظون بأصلية هذا الاحتفال قد فقدوا الاهتمام به.

بينما قال بقية العمال وهم فئة قليلة أنهم يحضرون سنويا للاحتفال بمناسبة (التوبر) إذ تعتبر عندهم من أخص الموروثات العائلية فضلا عن كونها موروثا اجتماعيا ثقافيا، وأن هذا الاحتفال مدعاة لاجتماع العائلة والأصدقاء مما يدعم أواصر العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض، وقال آخر أنه وبالرغم من عدم اهتمامه الكبير بهذه المناسبة إلا أنه لا يسعه التخلف عن حضورها مراعاة لكبار السن في العائلة وجبرا بخاطرهم، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

كما يتبين لنا أيضا من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا أنهم يتغيبون عن العمل بالمؤسسة من أجل الحضور لمناسبة الموسم الزراعي (التوبر) التي يحتفل بها أهاليهم وأصدقائهم، قد صرحوا بأن هذا الفعل يؤدي إلى:

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم 41.17%؛
- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 35.30%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) ونسبتهم تقدر بـ 23.53%.

فنستنتج من هاته النتائج أن أكبر نسبة من العمال الذين صرحوا أنهم يغيبون عن عملهم من أجل حضور الاحتفال بالتوبر الذي يقيمه أهلهم وأصدقائهم أن ذلك يؤدي بهم إلى عدم القيام بالعمل المطلوب

منهم بالدقة والجودة المطلوبة، لأن غيابهم عن العمل سيؤدي إلى عدم مشاركتهم في العمل الجماعي الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين كفاءتهم وتطوير أساليب العمل لديهم ليحصلوا على المهارات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب منهم بالدقة والجودة اللازمة والتي يهدف إليها نظام إدارة الجودة الشاملة.

في حين أن نسبة أخرى من هؤلاء الفئة من العمال قالوا أن حضورهم لمثل هذه المناسبة يعني نغييبهم عن العمل مما يجعلهم يؤجلون القيام بعملهم في الوقت المحدد لذلك، وقالت نسبة أخرى أن غيابهم هذا يؤثر على عملهم بحيث يجعلهم يتباطؤون في إنجاز المهام المطلوبة منهم، وهذا يتناقض مع ما عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب حضور العمال إلى مكان عملهم واستغلال الوقت الذي يمنح لهم في العمل من أجل التفاعل مع زملائهم في ظل الظروف المهنية المواتية حتى تتحسن كفاءتهم ويقومون بالتالي بعملهم بالدقة والجودة المطلوبة.

الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة التي تتطلب التزاما من العامل اتجاه عمله بحيث ينمي لديه الولاء اللازم اتجاهها، ما ينعكس مباشرة على جودة عمله ودقته.

الجدول رقم (69) يوضح تأثير غياب العمال عن العمل في حال ذهب أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم على جودة ودقة العمل المطلوب.

مدى تأثير غياب العمال عن العمل في حال ذهب أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم على جودة ودقة العمل المطلوب.					
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التأثير	
56.71 %	38	42.11 %	16	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة	نعم
		42.11 %	16	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد	
		15.78 %	6	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)	
		100 %	38	المجموع	
43.29 %	29	لا			
100 %	67	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 56.71 % وهي تمثل إجابات الباحثين الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل بالمؤسسة في حال ذهب أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم

إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم، بينما أجاب 43.29% من المبحوثين بأنهم لا يتغيبون عن العمل بالمؤسسة من أجل الحضور وهكذا مناسبة.

فنستنتج إذن أن أغلب المبحوثين قد صرحوا أنهم يغيبون عن عملهم من أجل الوقوف بجانب أفراد أسرهم الذين سيقومون بالحج أو العمرة، هذا أمر طبيعي ومتجذر في المجتمع الإسلامي لما لهاتين الشعيرتين من القيمة الكبيرة والمهمة لدى أفراد المجتمع، فليس كل الناس يتسنى لهم الذهاب لأداء المناسك، ومن يسعفه القدر لأدائه فإنه يحظى باهتمام ورعاية كبيرين.

بينما صرح آخرون أنهم ليسوا ملزمين بالغياب عن عملهم من أجل هكذا مناسبة لأنه لا يتعين على الكل الحضور وإنما يكفي للقيام بذلك أن ينوب عنهم من لديه الوقت والفراغ لفعله، بينما قال آخر أنه لم يترى على إعطاء كل هذه الأهمية المبالغ فيها حسبه لمن يذهب لأداء المناسك، وإن كانت شعيرة الحج تحتل في نفسه المكانة العظمى.

كما يتبين لنا أيضا من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل بالمؤسسة في حال ذهب أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم، قد صرحوا بأن هذا الفعل يؤدي إلى:

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم 42.11%؛
- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 42.11%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) ونسبتهم تقدر بـ 15.78%.

فنستنتج من هاته النتائج أن أغلب الذين صرحوا بأنهم يغيبون عن العمل من أجل الوقوف بجانب أهاليهم الذاهبون لأداء مناسك الحج والعمرة أن ذلك ينعكس على عملهم بحيث لا يقومون به بالجودة والدقة المناسبة، لأن جل تفكيرهم ووقتهم منحصر في إظهار الفرح والاهتمام بالحجاج والمعتمرين من أهله، لما لهذه الشعيرة كما أسلفنا من الأهمية الكبيرة سواء في المجتمع أو في أهله.

بينما قالت نسبة أخرى منهم أن التغيب هكذا مناسبة يجعله يؤجل اضطرارا عمله عن الوقت المحدد للعمل وذلك من أجل التكفل التام بأفراد أسرته الذين سيقومون بأداء مناسك العمرة أو الحج، وهو ما يعاكس مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة.

في حين أن النسبة الباقية صرحوا أن التغيب بسبب هذه المناسبة يجعلهم يتباطؤون في أداء عملهم لتشتت تفكيرهم وجهدهم بين العمل والتكفل بأفراد عائلته الحجاج أو المعتمرين، وما يستتطلب ذلك من التفرغ التام لهم.

إن هذه الفئة من العمال على اختلاف أسباب غيابها في هكذا مناسبة لا يمكن اعتبارهم أنهم يتمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة التي تنفي وجود أي مبررات من شأنها التنفيذ التام والمطلق والجيد للمبادئ التي تقوم عليها، سواء كانت هذه المعوقات ثقافية أو دينية أو أسرية أو غيرها.

الجدول رقم (70) يوضح تأثير غياب العمال عن العمل في حال عودة أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم على جودة ودقة العمل المطلوب.

مدى تأثير غياب العمال عن العمل في حال عودة أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم على جودة ودقة العمل المطلوب.					
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	التأثير	
%56.71	38	%42.11	16	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة	نعم
		%42.11	16	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد	
		%15.78	6	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)	
		%100	38	المجموع	
%43.29	29	لا			
%100	67	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ %56.71 وهي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا أنهم يتغيبون عن العمل بالمؤسسة في حال عودة أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم، بينما أجاب %43.29 من المبحوثين بأنهم لا يتغيبون عن العمل بالمؤسسة من أجل الحضور وهكذا مناسبة.

فنتنتج إذن أن أكثر العمال قد صرحوا أنهم يتغيبون عن عملهم في حال عاد أحد أفراد أسرهم من أداء مناسك العمرة أو الحج، لأن المتعارف عليه في عاداتهم أنهم يقومون باحتفال كبير ووليمة كبيرة يحضر إليها الناس من أجل المباركة، وهذا يتطلب جهدا ووقتا يجب صرفه في ذلك، مما يتعارض مع وقت العمل.

في حين قال آخرون أنهم لا يتطلب الأمر منهم الغياب في حال عاد أحد أقاربهم من أداء مناسك العمرة أو الحج لأن هناك من ينوب عنهم في ذلك، أو أنه ليس من المتعارف عندهم كل هذا الاحتفال المبالغ فيه من طرف المجتمع، فالأولى عندهم ترك المجال لراحة المسافرين، وقال آخر أن الأمر لا يستدعي إلا أن يقوم بالتغيب لمثل هكذا أمر لأن الزوار لن يكونوا بتلك الكثرة.

كما يتبين لنا أيضا من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل بالمؤسسة في حال عودة أحد أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم إلى أداء مناسك الحج أو العمرة للحضور من أجل مرافقتهم والوقوف بجانبهم، قد صرحوا بأن هذا الفعل يؤدي إلى:

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم 42.11%؛
- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 42.11%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) ونسبتهم تقدر بـ 15.78%.

فنستنتج من هاته النتائج أن أغلب العمال الذين صرحوا أنهم يغيبون عن العمل من أجل التكفل بأفراد أسرهم الذين عادوا من الحج أو العمرة قد أكدوا أن ذلك يؤثر على عملهم من حيث افتقاده للدقة والجودة اللازمة، لأن الغياب يستمر مدة طويلة نسبيا مما يحرمهم من المشاركة مع باقي العمال في البرامج التدريبية أو العمل التعاوني الذي من المفروض أن يصقل مهاراتهم ويحسن من كفاءتهم للرفع من جودة الخدمات المقدمة.

ونفس النسبة من هاته الفئة قالوا أن التغيب لا يخدمهم في العمل من حيث اضطرارهم لتأجيل العمل إلى وقت آخر مما يجعله يتراكم عليهم دفعة واحدة، وهذا يؤدي بهم إلى الإسراع في إنجازه مما سيسفر عنه عدم الدقة والجودة في تقديم هذه الخدمات.

ونسبة صغيرة أخرى قالوا أن الغياب لمثل هكذا مناسبات يجعلهم يتباطؤون في أداء عملهم بسبب تقاطع مصالح العمل مع واجباتهم الأسرية تجاه أفراد عائلته الذين عادوا من أداء مناسك الحج أو العمرة، عكس ما يتطلبه نظام إدارة الجودة الشاملة من تفاعل العمال مع بعضهم داخل مكان العمل، وهذا لا يتأتى مع الغياب في كل مناسبة، وعليه فيمكن القول أن هاته الفئة من العمال لا تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا المعوق كانت له كل هذه التأثيرات المختلفة التي تحول دون التطبيق الجيد لمبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (71) يوضح تأثير غياب العمال عن العمل بالمؤسسة لحضور عزيمة (السلكة) على جودة ودقة العمل المطلوب.

مدى تأثير غياب العمال عن العمل في حالة حضورهم لعزيمة السلكة على جودة ودقة العمل المطلوب				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التأثير
%49.25	33	%36.36	12	عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة
		%42.42	14	تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد
		%21.21	7	التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل)
		%100	33	المجموع
%50.75	34	لا		
%100	67	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 50.75% وهي تمثل إجابات الباحثين الذين أجابوا أنهم لا يتغيبون عن العمل بالمؤسسة في حال أقام أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم عزيمة (السلكة) تخليداً لذكرى فرد متوفي وترحماً عليه، بينما أجاب 49.25% من الباحثين بأنهم يتغيبون عن العمل بالمؤسسة من أجل الحضور وهكذا عزيمة.

فنستنتج إذن أن أغلب العمال قد صرحوا أن إقامة السلكة من طرف أحد أفراد أسرهم لا يستدعي منهم التغيب عن مؤسسة عملهم لأن المناسبات كهاته دوماً ما تحدث، فبالتالي الذي يهم هو الحضور الأول يوم الوفاة، أما السلكة التي تقام كل عام فلا حرج من عدم الحضور إليها، وأن العمل الذي يقومون به في مؤسساتهم أولى من هاته المناسبات.

في حين أن البقية الأخرى من العمال قالوا أنهم يتغيبون من أجل الحضور للسلكة السنوية التي يقيمها أفراد عائلتهم إكراماً للميت أو لختم القرآن الكريم، وجبوا بخواطر أهله الذين يقومون بهذه المناسبة، وقال أحدهم أن حضوره لهذه المناسبة ليس من أجل المجاملة فحسب بل لأنه يعتبر ذلك واجبا عليه بسبب القرابة والعلاقات التي تتطلبه، وأن هذا من تعاليم الدين الإسلامي الذي يستوجب مراعاة الناس وخاصة الأهل.

كما يتبين لنا أيضا من خلال الجدول أن فئة العمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل بالمؤسسة في حال أقام أفراد أسرهم، أقاربهم أو أصدقائهم عزيمة (السلكة)، قد صرحوا بأن هذا الفعل يؤدي إلى:

- عدم القيام بالعمل كما هو مطلوب من حيث الدقة والجودة ونسبتهم 36.36%؛
- تأجيل العمل وعدم إنجازه في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 42.42%؛
- التأخر في إنجاز العمل (التباطؤ في العمل) ونسبتهم تقدر بـ 21.21%.

فنستنتج من هاته النتائج أن بعض العمال قد قالوا أن غيابهم بسبب وليمة السلكة يؤدي بهم إلى القيام بعملهم خاليا من الجودة والدقة المطلوبين وذلك بسبب إجابتهم للدعوة وما يتطلبه ذلك من تقديم يد العون والمساعدة والتضامن الذي تتطلبه هكذا مناسبة، هذه الجودة والدقة المفقودتان في عملهم تتنافيان مع ما تقوم عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب وجودهما، ولا يتأتى ذلك بالغيابات المتكررة. كما قال بعض المبحوثين أن تقبلهم لدعوة الوليمة والغياب عن العمل بسببها يؤدي بهم إلى تأجيل العمل عن وقته المحدد بسبب استغلال هذا الوقت في المساعدة والتضامن لإقامة هذه الوليمة على أكمل وجه، وهذا أيضا لا يتناسب وقيم إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على الاستغلال الجيد للوقت المحدد للقيام بالعمل حتى يخرج بأفضل جودة ودقة.

في حين نسبة ثالثة من العمال صرحوا أن الغياب لتلبية دعوة كهذه تؤدي بهم إلى التباطؤ في إنجاز العمل المطلوب، وهذا أيضا يتنافى مع قيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تركز على أن يقوم العامل بعمله في وقته المحدد كي لا تتراكم كل الأعمال فتفقد الجودة والدقة المطلوبان. لذلك يمكن القول أن هذه الفئة لا تتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة بسبب فقد الجودة والدقة اللازمين في العمل والذي يرجع للغياب عن العمل بسبب مختلف المناسبات الإجتماعية أو الأسرية.

الجدول رقم (72) يوضح الأمثال الشعبية التي يتأثر بها العمال المبحوثين ويتخذونها كمبدأ لهم في عملهم بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	المثل الشعبي
20.90%	14	كل تأخيرة فيها خيرة.
8.95%	6	الشغل المليح يبطي.
11.94%	8	حبيبي اليوم واقتلني غدوا.
8.95%	6	تمشى بالسياس توصل بعيد.
4.47%	3	بالرزانة تتباع الصوف.
11.94%	8	واحد تقلق مات.
4.47%	3	الفار المقلق من زهر المش.
10.45%	7	كور واعطي لأعور.
14.95%	10	الله غالب يا الطالب.
2.98%	2	ميات خطوة ولا تنقيزة.
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين قد أجابوا بنسب متفاوتة ومتساوية حول الأمثال الشعبية المقترحة والتي يتخذونها كمبدأ لهم في العمل بمؤسستهم، وترتيب هذه النسب من الأكبر إلى الأصغر بحسب إجابات العمال على النحو التالي:

- كل تأخيرة فيها خيرة 20.90%
- الله غالب يا الطالب 14.95%
- حبيبي اليوم واقتلني غدوا 11.94%
- واحد تقلق مات 11.94%
- كور واعطي لأعور 10.45%
- الشغل المليح يبطي 8.95%
- تمشى بالسياس توصل بعيد 8.95%
- بالرزانة تتباع الصوف 4.47%



- الفار المقلق من زهر المش 4.47%

- ميات خطوة ولا تنقيزة 2.98%

نستنتج من هذه النتائج أن الأمثال الشعبية المتداولة في المجتمع لها تأثير كبير على حياة العمال، هذا التأثير الذي يدل على تفاني العمال وجهودهم داخل مؤسسات العمل، فمثلا نجد أن أكبر نسبة سجلت هي للمثل الشعبي القائل (كل تعطيلة فيها خيرة) وهذا يبرز أن المجتمع الذي ينتمي إليه العمال يستعمل هذا المثل من أجل الدلالة على أن الجودة تأتي بالتأني رغم أن التأثير السلبي لهذا المثل على العمال في عملهم يجعلهم يتباطؤون في أدائه حتى يؤثر بالسلب على جودة الخدمات المقدمة.

و نجد مثلا آخر (الله غالب يا الطالب) يحتل المركز الثاني والذي يستعمله الناس للتدليل على عدم نجاحهم في مساعهم في الوقت المطلوب، وهذا المثل أيضا مما يؤثر على نفسيات العمال بحيث يجدونه مبررا لكل إخفاق يقعون فيه.

بينما بعض الأمثال الأخرى مثل (بالرزانة يتباع الصوف، الفار المقلق من زهر المش .... و غيرها المذكورة أعلاه) على الرغم من جمالية المعنى الذي أطلقت من أجله إلى أن الأخذ بها على الإطلاق دون قيود يؤدي بالإنسان إلى الإتكال، تبني الكسل، وتأخير العمل لوقت آخر، ويختبأ وراءه متى ما وقع في الحرج، كما قال أحدهم أنه يتحجج بهذه الأمثال من أجل الحصول على الوقت الذي يريده من أجل قضاء متطلباته الشخصية، أو من أجل مص غضب المصلحة المسؤولة متى ما تعرض للمسائلة، وهذا له التأثير السيء حتى على غيره من العمال، إذ ينشر في جو العمل بعض الأحقاد والضغائن، أو بعض التبعية لهذا السلوك، والذي إن عم طم، ولن يكون في صالح المؤسسة التي تبنت نظام إدارة الجودة الشاملة.

هذا النظام الذي يتطلب الالتزام التام من طرف العمال دون تدخل أي عائق خارجي أو معوق سواء كان اجتماعيا، أسريا، أو غيره، وذلك ضمانا للتطبيق المطلق والجيد للمبادئ التي تحكمه، والتي حسب هذا النظام تتربط ترابطا منطقيا ووثيقا من أجل النهوض بكفاءة العمال من أجل تحقيق أقصى جودة ممكنة، وأفضل دقة مستهدفة، مما يسمح بمنحنى الربح والتطور للمؤسسة من الإرتفاع دون تأرجح إذ أن نظام إدارة الجودة الشاملة مفاده : لاخطأ مفترض.

ثانياً: الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

تمحورت دراسة الفرضية الثانية حول تأثير المعوقات الثقافية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، ونصت الفرضية الثانية على ما يلي: "يواجه تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات الثقافية ممثلة في (القيم الاجتماعية، العادات والتقاليد، الاحتفالات الدينية والثقافية، الأمثال الشعبية)"، وبعد الدراسة خلصنا للنتائج التالية:

- تعتبر القيم الاجتماعية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر العادات والتقاليد كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر الاحتفالات الدينية والثقافية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- تعتبر الأمثال الشعبية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

خاتمة

## أولاً: نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة التي بين أيدينا والتي تتمحور حول المعوقات السوسيوثقافية لتمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة إلى أهم النتائج التالية:

## أ - نتائج الفرضية الأولى :

تمحورت دراسة الفرضية الأولى حول تأثير المعوقات الاجتماعية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، ونصت الفرضية على ما يلي: "يواجه تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات الاجتماعية ممثلة في (العلاقات الأسرية، العلاقات القرابية، العلاقات مع الجيران)"، وبعد الدراسة خلصنا للنتائج التالية:

➤ تعتبر العلاقات الأسرية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

➤ تعتبر العلاقات القرابية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

➤ تعتبر العلاقات مع الجيران كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

## ب - نتائج الفرضية الثانية:

تمحورت دراسة الفرضية الثانية حول تأثير المعوقات الثقافية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، ونصت الفرضية الثانية على ما يلي: "يواجه تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات الثقافية ممثلة في (القيم الاجتماعية، العادات والتقاليد، الاحتفالات الدينية والثقافية، الأمثال الشعبية)"، وبعد الدراسة خلصنا للنتائج التالية:

➤ تعتبر القيم الاجتماعية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

➤ تعتبر العادات والتقاليد كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

➤ تعتبر الاحتفالات الدينية والثقافية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

➤ تعتبر الأمثال الشعبية كمعوقات تؤثر على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض نتائج الدراسة، سوف يتم مناقشتها بحسب الفرضيات الفرعية المطروحة وذلك في ضوء المقاربات السوسولوجية والدراسات السابقة التي تم عرضها في البحث:

#### أ- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات السوسولوجية:

تعتبر الأسرة اللبنة الأولى التي ينشأ فيها الإنسان فيكتسب منها أولى المبادئ والقيم التي تساعده على مواجهة الحياة، كما أنها تعتبر أساس تكوين المجتمع، والمورد الأول لمبادئه وقيمه عبر العصور والتاريخ، ولذلك حاول الكثير من الباحثين دراسة هذا المكون الأساسي الذي لا تخلو منه المجتمعات على اختلافها، وهو المكون الذي يؤثر في تكوين شخصية الفرد و يبيني له توجهاته، ويقوم له سلوكه.

ولهذا ما فتى علماء الاجتماع على توجيه النظر بالعباية والدراسة للأسرة ومكوناتها ومدى تأثيرها على الأفراد، واختلفت نظرتهم لها باختلاف زاوية الدراسة، فنشأت بذلك نظريات عديدة حاولت إمطة اللثام وإزاحة الظلام عن مدلول الأسرة وتأثيراتها على المستويين القريب والبعيد.

ومن أكبر المفكرين الذين تناولوا منظومة الأسرة بالدراسة "أوجست كونت" الذي يرى أن الأسرة هي الخلية الأولى في تكوين المجتمع وبالتالي فلها أكبر التأثير على الفرد، وعزى "كونت" كل تأثيرات الأسرة على الفرد إلى الجانب الأخلاقي الذي في نظره هو الموجه الأساس للتنشئة الأسرية وبالتالي التنشئة الاجتماعية.

بينما يرى "هربرت سبنسر" أن محور الأسرة هو المرأة التي تعكس في نظره القدرات والخصائص الموروثة في المجتمع، بينما لا يعتبر الأسرة سوى نتاج طبيعي للعلاقة الجنسية بين الرجل والمرأة.

في حين يرجع "سمنر" خصائص الأسرة وما تغرسه في أفرادها من قيم نابغة من الجاذبية الطبيعية بين الرجل والمرأة، وهي جاذبية لا يد لهم فيها، بل هي مخلوقة غريزيا، في حين أن دور الأسرة يتعدى هذه النظرة بمراحل.

وبسبب هذه الأفكار المختلفة نشأت نظريات توافقية تحاول تفسير نظرة المجتمع للأسرة ومدى تأثيرها وتأثرها به، فظهرت النظرية البنائية الوظيفية التي حاولت تفسير طبيعة الأسرة ودورها من وجهة نظر أنها نسق جزئي من نسق أكبر اجتماعي، دون النظر لأصل الأسرة أو تطورها، إذ يعتبر رواد هذه النظرية أن الأهم في دراسة الأسرة هو ذلك التفاعل والترابط بين أفرادها مما يشكل نسقا متكاملًا للأدوار يجعلها تلعب دورًا جزئيًا في النسق الأكبر وهو المجتمع.

بينما ذهب رواد نظرية الصراع إلى تسليط الضوء على كيفية استغلال الأفراد داخل الأسرة لمواقفهم وقوتهم مشبهين الأسرة كنموذج مصغر للصراعات الطبقيّة داخل المجتمعات في ظل السياسات الإقطاعية، وهي منبثقة أساسًا من نظريات "كارل ماركس" و"إنجلز" في ثورتهم الاقتصادية ضد الرأسمالية، ويعيب هذه النظرية أنها لم تهتم بالتأثير الذي تتركه الأسرة في أفرادها من حيث اكتسابهم للقيم والسلوكيات.

بينما ركزت النظرية التفاعلية الرمزية على العلاقات المتبادلة بين أفراد الأسرة باعتبارهم المكون الأساسي لها، وكيفية التأثير على شخصياتهم، وكذا مدى تأثير المجتمع على بناء قيم الأسرة وتحديد توجهات أفرادها، فجاءت هذه النظرية لتوفق بين مختلف الأفكار التي حاولت سابقًا تفسير الدور التي تلعبه الأسرة في تكوين الأفراد، وكذا مدى تأثيرها على المجتمع الموجودة ضمنه، بحكم كونها المدرسة الأولى للفرد من جهة، ومن جهة أخرى بحكم كونها لبنة المجتمع في تكوينه وثقافته وقيمه والأداة الأهم في الحفاظ على هذا الموروث.

وعموماً فالنظريات المختلفة التي قامت بتفسير الأسرة ودورها في المجتمع وما لتأثيراتها على الأفراد اتفقت جميعاً على أنه يوجد تأثير واضح لا يسعنا إغفاله سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، إلا أن الاختلاف أتى من زاوية النظر، فبينما ركزت جل النظريات على جانب واحد فقط وجعلته المعيار الرئيس في نظرتها، جمعت نظريات أخرى نظرة توافقية بين مختلف وجهات النظر كما فعلت النظرية التفاعلية الرمزية، حيث درست الأسرة من جميع جوانبها لتبرز الدور الذي تلعبه في المجتمع.

وبذلك فإن دراستنا اتفقت إلى حد كبير مع النظرية التفاعلية الرمزية، حيث خلصنا إلى أن تأثير الأسرة على الفرد لا ينحصر فقط فيما تغرسه فيه من قيم وتوجهات تصقل بها شخصيته، بل يتعدى الأمر

إلى أن يمتد تأثيرها حتى في الحياة المهنية للفرد، فكانت بمجموعها عائقاً من المعوقات التي حالت دون تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة المطبق في مؤسسات العمل.

في حين اختلفت نتائج دراستنا مع المقاربات السوسيولوجية الأخرى بسبب إغفال تلك النظريات للكثير من عوامل التأثير على الفرد، وركزت إما على الجانب الأخلاقي والديني فقط كما ذهب إليه "أوجست كونت"، أو اعتبار الأسرة مجرد لقاء بين المرأة والرجل كما فعل "سبنسر"، أو أنها مجرد توافق طبيعي بين الجنسين مثلما فسرها "سمنر"، أو أنها مجرد صراع بين أفراد الأسرة كما ذهب إليه "كارل ماركس" و"إنجلز"، وهذه الوجهات وإن كانت كلها لديها ثقلها في تبيان التأثير الملاحظ للأسرة على الأفراد، إلا أن انفرادها على حدى يجعل من الصعب تبنيها كأساس لتفسير هذا التأثير.

وكما أن للأسرة ذلك التأثير المشاهد على الفرد، فإن هذا التأثير ليس بمعزل عن أصول الأسرة، ونقصد بها القرابية، والتي هي عنصر فعال في بناء الأسرة، وقد حاول علماء الأنثروبولوجيا إعطاء تفسير لتأثير القرابية على الأسرة وتأثيرها على توجهات الأفراد، فظهرت عدة نظريات اهتمت بهذا الجانب.

ومن بين النظريات التي كان لها تأثير كبير على التوجهات البحثية عند العلماء في تفسيرهم لتأثير القرابية على الأفراد هي نظرية النسب، وقد ركز رواد هذه النظرية وعلى رأسهم "ماير فوتس" على تفسير أصل الأسرة بالنظر إلى نشأة النسب، فذهبوا إلى أن النسب هو العنصر الهام الذي يضمن استمرار ووجود الجماعات ككيانات سياسية عبر الزمن، و أن هذا هذه العلاقات القرابية هي التي ترسم وتحدد الحقوق والواجبات داخل المجتمعات، دون أن تعطي تفسيراً واضحاً لمدى تأثير هذه العلاقات على الأفراد.

ونجد أيضاً من بين النظريات التي كان لها تأثير على تفسير هذه العلاقات وتأثيرها نظرية التحالف التي رائدها "كلود ليفي ستراوس" والذي وضع معياراً أساسياً لتفسير قيام علاقة القرابية بين الأفراد وهو ما سماه بزنا المحارم، حيث يرى أن هذا القيد هو ما يدفع بالأفراد لإنشاء علاقات القرابية فيما بينها، وبالتالي يدفعهم ذلك للزواج أو ما سماه ذرة القرابية والتي تلعب حسبه الدور الأساسي في تشكيل العلاقات القرابية بين الأفراد، ولكن هذه النظرية لم تعرج على تأثير هذه العلاقات القرابية الناشئة بين الأفراد من حيث مكتسباتهم وتكوين شخصياتهم.

والنظرية الأقوى في هذا المجال هي النظرية التي وضعها العالم المسلم "عبد الرحمن بن خلدون" الذي كان له سبق في ملاحظة مدى تأثير القرابية على الأفراد، بل وعلى تكوين الدول والسياسات، وأرجع

أن المكون الرئيسي لهذه القربات هو العصبية الموجودة غريزيا في الإنسان، والتي تدفعه للشعور بالانتماء للعشيرة أو المجتمع الذي يعيش فيه، حيث تجده يتأثر بكل مقوماته ويتصف بجميع ما يفرزه الموروث الثقافي والفكري لهذا المجتمع من قيم وسلوكيات وأخلاق، وقرر "ابن خلدون" أن هذه النعرة العصبية هي نتاج القرابة الدموية التي تحفظ للفرد نسبه الأصلي من جهة، وتؤثر عليه من جهة أخرى بما يكتسبه في ظل انتمائه القرابي من مبادئ وقيم وسلوكيات على تكوين شخصيته، وبالتالي ما سيؤول ذلك إلى بروز دوره في المجتمع كعنصر فاعل وفعال.

ومن خلال ما توصلنا إليه في دراستنا فإن النظرية الأقرب لتفسير تأثير القرابة على الفرد هو ما ذهب إليه "ابن خلدون" في تحليله للعلاقات داخل المجتمع، من حيث سيطرة النعرة العصبية على تنشئة الفرد واتصافه بما يؤهله ليكون عنصرا فاعلا داخل المجتمع، ومدى تأثير قوة الروابط القرابية على مبادئه وتوجهاته.

إن الإنسان بحكم كونه مخلوقا اجتماعيا بالدرجة الأولى فهو لا يعيش بمفرده منعزلا عن المجتمع، بل لا بد له من التعايش والتأثر بمحيطه، ومن هذا المحيط الجيران، فالجيرة منذ القدم رافقت حياة الإنسان في المجتمع، ولقد ظهرت نظريات كثيرة تحاول رصد ظاهرة الجيرة وتأثيرها على الإنسان وتنشئته، ويعتبر العربي "إشبودان" من المفكرين الجزائريين الذين اعتنوا بدراسة ظاهرة الجيرة، حيث يعتبر أن الجيرة من المسائل الأساسية في المجتمعات الإسلامية، حيث تعتبر الجيرة ذات قواعد مهمة يفرضها الدين على المسلم بحيث يحرم مخالفتها، والجوار عند العربي "إشبودان" له أهمية كبيرة في المجتمع إذ يعد منبعا لقيم التضامن والمساعدة، كما أن تأثيره على الأفراد يتعدى منطقة السكن إلى تأثيرها على شخصيات الأفراد بحد ذاتهم

ومن علماء الغرب الذين عالجوا مفهوم الجوار "كلارنس بييري" حيث يرى أن للجيرة والأسرة والأصدقاء تأثير كبير على الفرد في تنشئته الاجتماعية، مما يسمح له بتكوين علاقات تسمح للفرد بالتفاعل مع الآخرين، إلا أنه لم يتعدى بحثه مجال تفسير علاقات الجيرة ومنشأ الجوار في مفهوم ضيق أغفل تداعياته على الفرد في مناحي حياته الأخرى.

بينما يرى "فيشر" أن الجيرة لا تتكون إلا بتوفر شروط ثلاثة هي:

- الضرورة الوظيفية.



- نوعية العلاقات السابقة على علاقات الجوار.
- الافتقار إلى جماعات أخرى بديلة.

وهو بذلك لم يعرج إلا على محاولة لتفسير ما يدخل في تكوين علاقات الجيرة وما يزيد من تجانس وتشابه الأفراد، وما يدعم تطوير علاقات شخصية بالآخرين ممن يقيمون على مقربة من بعضهم البعض. أما "لويس ويرث" فقد استهدف في دراسته عن علاقات الجوار تحديد المعنى الدقيق لمفهوم الجيرة، وتبيان الفرق بين علاقات الجوار في الريف وعلاقات الجوار في المدينة، دون أن يوضح ما تأثير هذه العلاقات على الأفراد من ناحية تكوين شخصياتهم الاجتماعية، وما مدى قوة هذا التأثير عليهم.

ومن خلال نتائج بحثنا فإنه يمكن القول أن دراسة "العربي إشبودان" هي الأقرب نسبياً لما توصلنا إليه من نتائج والتي مفادها تأثير علاقات الجوار الكبير على تمثل الأفراد لقواعد إدارة الجودة الشاملة في العمل، وإن كانت إشارات "العربي إشبودان" في دراسته لم تشمل هذا الميدان بالمعنى الواسع. وكما تلعب العلاقات الاجتماعية سواء الأسرية أو القرابية أو علاقات الجوار دوراً هاماً في صقل شخصية الفرد في المجتمع، فإن القيم الاجتماعية بما تحمله من قواعد عرفية تلزم الفرد أن يتوافق معها لها نفس التأثير الذي تتركه العلاقات الاجتماعية إن لم نقل أن تأثيرها أكثر بقليل، وقد ظهرت نظريات عدة لتفسير التأثير الكبير للقيم الاجتماعية على الفرد، نذكر منها:

النظرية السلوكية، حيث يرى أنصار هذه النظرية أن القيم الاجتماعية لا تكتسب إلا عن طريق التعزيز الإيجابي لسلوك الفرد، مما يعزز استجابته لمختلف السلوكيات خلال مراحل نموه. بينما يرى أنصار نظرية التعلم الاجتماعي أن القيم الاجتماعية تكتسب من خلال الملاحظة، حيث أن السلوك الإنساني يتعلم من خلال اتباع نموذج أو مثال حي وواقعي. وكلا النظريتين لم تعالجا تأثير هذه القيم المكتسبة على الفرد من خلال تفاعلاته مع الآخرين أو حتى في مكان العمل، وإنما انحصر هدفهما على تفسير طرق اكتساب الفرد للقيم الاجتماعية فقط.

ب- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

### 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

إن دراسة تأثير العوامل الاجتماعية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة ينحصر في ثلاثة (3) علاقات فرعية هي : العلاقات الأسرية، العلاقات القرابية والعلاقات مع الجيران.

✓ بالنسبة لتأثير العلاقات الأسرية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة:

فنجد أنه توجد أربعة سلوكيات تؤثر وتعيق تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة وهي:

أولها عدم وجود انضباط لدى العمال فيما يخص احترام الوقت المحدد للدوام، فنجد أن أغلب العمال ليس لديهم أدنى احترام لوقت الدخول أو الخروج للمؤسسة، ومرد ذلك التأثير القوي للعلاقات الأسرية عليهم بحيث يولونها الأهمية الأولى على حساب العمل، ويختلف السبب لذلك من عامل لآخر من القيام بمتطلبات توصيل الأبناء وكذا مرافقة المريض أو الاهتمام بكبار السن، مما يؤدي بهم إما إلى التأخر في الحضور لمكان العمل، تأجيل العمل إلى وقت آخر أو تأخيرته، وهذا يجعل من عنصر الإلتقان والجودة في العمل ذو نسبة ضعيفة مقارنة بما يتطلبه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وتتفق هاته النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "غيات" 2015 حيث أقر في دراسته أن الظروف العائلية من مرافقة العامل لأحد أفراد أسرته لزيارة الطبيب أو أحد الوالدين أو حتى لعيادة المرضى لها أولوية على الشغل، وأن هذا ما يميز سلوكيات الأفراد مما يحدو بهم الأمر إلى التغيب عن العمل تماما دون سابق إنذار، وكذلك ما خلصت إليه دراسة "بوفارس" 2018 من أنه لا توجد لدى العاملين إدراك بأهمية احترام الوقت، وأن نسبة هذا الإدراك موجود لديهم بدرجة ضعيفة، أي أنهم غير متشبعين بهذه القيمة، ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة "غيات" 1991 من أن العمال يعطون أولوية للظروف الأسرية على حساب أولويات العمل، فيتغيب العامل دون سابق إنذار من أجل التزاماته ومتطلباته الأسرية.

ويفسر تواجد احترام الوقت في آخر اهتمامات هؤلاء العمال بأنه نتيجة لتغلب العلاقات الأسرية التي تجمع العامل بأفراد أسرته.

وثاني هذه السلوكيات عدم تمكن العمال من استغلال أوقاتهم في العمل، فبحسب الدراسة خلصنا إلى أن أغلب العمال لا يستغلون وقتهم في العمل بالشكل المناسب، وذلك بسبب بعض المظاهر السلبية كاستقبال أفراد الأسرة في مكان العمل، أو تفضيل تقديم الخدمة لأفراد الأسرة على حساب الزبائن، وحتى في بعض الأحيان الخروج من العمل لتلبية حاجيات أفراد أسرته، مما ينتج عنه تأجيل العمل أو تأخيرته، وفي بعض الأحيان التباطؤ في إنجازته، وهذا ما يؤثر على جودة العمل ودقته، ويندر بذلك وجود عنصر الإلتقان فيه.

أما ثالث هذه السلوكيات فهو عدم فهم العمال لأدوارهم وواجباتهم المهنية داخل مؤسسة العمل، فتكرر الغيابات والخروج غير المبرر ودون سابق إنذار من العمل يوحي بل يؤكد بوجود خلل لدى العمال في فهم أدوارهم داخل المؤسسة، وعدم إدراكهم لمدى أهمية واجباتهم المهنية، هذا ما سيؤثر على الجودة

والدقة في العمل وبالتالي لا يجعلهم يمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة التي تركز على مبدأ انعدام الخطأ في العمل لتحصيل الجودة الكاملة للخدمات.

ورابعها هو تشبع العمال بدرجة ضعيفة جدا من قيمة الولاء التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال مظاهر التأخر وعدم احترام الوقت، وكذا الغيابات المفاجئة، والذي سببها الرئيس هو تقديم المتطلبات والالتزامات الأسرية على الواجبات المهنية التي يفرضها العمل عليهم وفق ما تقوم عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى فقدان الجودة في الخدمات التي يقدمها هؤلاء العمال.

كما نجد أن هناك مظهرين سلوكيين إيجابيين يساعدان في تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل هذان السلوكيان في الولاء التنظيمي، وفهم العمال لأدوارهم وواجباتهم المهنية، وقد سجلنا هذان السلوكيان لدى نسبة ضئيلة من عمال الفئة المدروسة، حيث كان السبب في تشبعهم بها (المستوى التعليمي وكذا حسن التنسيق بين المتطلبات الأسرية ومتطلبات العمل)، إلا أن هذه النسبة المسجلة ليست بذي شأن لأن نظام إدارة الجودة الشاملة يستلزم تطبيق مبدأ "الصفير خطأ" في التنفيذ، وبالتالي فلا يؤثر وجود هذان السلوكيان لدى هذه الفئة من العمال على تحسين الجودة والدقة في العمل، وعليه فلا يمكن القول أن العمال بمجموعهم يمثلون لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وعلى العموم فإنه يمكننا تأكيد النتيجة التي تقول بأن للعلاقات الأسرية التأثير الكبير والقوي الذي يجعلها من أهم معوقات تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أفرز تأثيرها على العامل أربع سلوكيات سلبية، تحول بمجموعها دون تحقيق الجودة والدقة اللازمين في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

#### ✓ أما بالنسبة لتأثير العلاقات القربانية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة:

فوجد أن هناك خمسة سلوكيات سلبية تؤثر وتعيق تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في:

عدم احترام العامل للوقت، فمن خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن أغلب العمال لا يلتزمون بالوقت المحدد للدخول أو الخروج من العمل، وذلك بسبب ارتباط العمال بالعلاقات القربانية التي تجمعهم بأفراد عائلتهم (تقديم المساعدة لأفراد العائلة، حضور المناسبات المختلفة. تقديم خدمات خارج مجال العمل)، وينتج عن ذلك التأخر في الحضور للدوام مما يجعلهم يتأخرون في إنجاز عملهم المنوط بهم، وهو ما

توصلت إليه دراسة "قوني" 2016 حيث أرجعت تخلف حضور العمال لمكان عملهم بسبب حضور أعراس أقاربهم ومعارفهم مما يسبب صعوبات في إتمام الأعمال في الوقت المحدد، وكذا ما توصلت إليه دراسة "العقبي" 2009 من عدم احترام العمال لعنصر الوقت إلا أن الدراسة أرجعت سبب ذلك لتواطؤ الرؤساء مع العاملين من أجل التخلف عن الحضور أو التأخر من أجل حضور مناسبات الأقارب سواء السعيدة أو الحزينة.

أما ثاني هذه السلوكات السلبية فيتمثل في عدم تشبع العامل بقيمة الولاء التنظيمي، إذ تأثر العامل بالعلاقات التي تربطه بأقاربه خاصة في المجتمع محل الدراسة قوية جدا، بسبب أنها مبنية على الموروثات القبلية، فمجتمع عينة العمال المدروسة مجتمع يغلب على علاقاته الولاء للعائلة والأقارب أكثر من الولاء لغيره، وهذا ما يسبب نوعا من الصعوبة في ترسيخ هؤلاء العمال للولاء التنظيمي الذي يتطلبه نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا الذي لاحظناه عند العينة المدروسة من العمال، فبالموازنة بين ولائهم التنظيمي وبين ولائهم للعلاقات القرابية، نجد هذه الأخيرة أقوى في التأثير من الأولى مهما كانت الظروف.

وثالث السلوكات السلبية المسجلة هو الفهم السيئ للأدوار والواجبات المهنية داخل مكان العمل، إذ تبلور لدى العمال من خلال التنشئة الأسرية والعلاقات القرابية التي نشأت عنها أن تلبية متطلبات الأقارب وحضور مناسباتهم أولى من المهام المهنية لديهم، حتى أن هؤلاء الأقارب لديهم الأولوية والأفضلية والأسبقية في تقديم الخدمات لهم على حساب الزبائن الآخرين، وهذا خلاف ما تتطلبه قيم إدارة الجودة الشاملة، مما انعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة من طرف هؤلاء العمال.

أما رابع هذه السلوكيات السلبية التي لوحظت لدى العمال فهو عدم تمكنهم من استغلال الوقت في العمل، ويرجع السبب في ذلك لإعطائهم الأفضلية للعلاقات القرابية التي تربطهم بأفراد عائلتهم، فوجدنا أن أغلب العمال يستقبلون أفراد عائلتهم في مكان العمل، مما يحتم عليهم تخصيص الوقت لهم على حساب وقت العمل، هذا التخصيص يؤثر على مرونة استغلال العمال لوقت العمل في أداء واجباتهم المهنية، ما يسبب تأجيل العمل أو إنجازه دون الجودة والإتقان المطلوبين منه، بينما يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تمكين العمال من استغلال الوقت في العمل بما يسمح لهم من ضبط مهامهم وفهم أدوارهم المهنية، والذي يؤدي إلى تمكين الجودة والدقة في الخدمات المقدمة.

وآخر هذه المظاهر السلوكية السلبية التي لوحظت على عينة الدراسة هو ضعف تكريس مشاركة العمال في العمل الجماعي داخل المؤسسة، والتي سببها تأخر العمال في الالتحاق بالعمل في الوقت المحدد، أو سوء استغلال الوقت داخل المؤسسة وكذا تأجيل الأعمال وتأخيرها، وذلك راجع كله إلى تلبية هؤلاء العمال لمتطلبات أقاربهم سواء ما تعلق منها بعملهم داخل المؤسسة أو ما تعلق منها بخارج مجال العمل، فقوة الارتباط التي تفرضها هذه العلاقات القرابية تؤثر على العمال داخل العمل، فتجعلهم لا يتشاركون مع زملائهم في العمل، وباعتبار أن مبدأ تكريس مشاركة العمال يعتبر من المبادئ التي تقوم عليها قيم إدارة الجودة الشاملة، فإنه يمكن القول أن هذه العلاقات القرابية تعتبر من أبرز المعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل لنظام إدارة الجودة الشاملة.

وخلصت دراستنا إلى النتيجة التي فحواها أن العلاقات القرابية مثلها مثل العلاقات الأسرية تعتبر من أبرز المعوقات ذات التأثير الكبير والقوي على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، التي أفرز تأثيرها على العامل خمس سلوكيات سلبية، تحول بمجموعها دون تحقيق الجودة والدقة اللازمين في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

#### ✓ بالنسبة لتأثير العلاقات مع الجيران على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة:

فقد لاحظنا من خلال دراستنا أن هناك أربع سلوكيات سلبية أفرزتها وجود علاقات قوية مع الجيران تحول دون تمثل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة، وهي:

أولها ضعف الولاء التنظيمي، إذ لوحظ من خلال الدراسة الميدانية أن أغلب العمال متأثرون بعلاقاتهم مع الجيران، فهم يهبون لمساعدتهم متى ما طلب ذلك منهم، ولو كان ذلك على حساب عملهم، مما يثبت أن لهؤلاء العمال ضعفا في الولاء التنظيمي، إذ يصل الأمر بهم إلى التغيب أو الخروج من مكان العمل بسبب قضاء خدمة لأحد جيرانهم أو بسبب وجود مناسبة ما لديهم، وهذا ما يعيق تمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وثانيها عدم استغلال الوقت المحدد لإنجاز العمل، ومرد ذلك تخصيصهم لهذا الوقت من أجل توطيد علاقاتهم بجيرانهم سواء عن طريق تقديم الخدمة لهم إن تعلق الأمر بمجال عملهم، أو الخروج والتغيب، وهذا يحرم العمال من استغلال الوقت المحدد لإنجاز العمل، ما أثر على جودة العمل ودقته، وهو خلاف ما تنص عليه قيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلزم العامل بأن يستغل وقت عمله من

أجل تحسين كفاءته وتحقيق الجودة اللازمة في عمله، مما يجعل هذا السلوك معوقاً لتمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وآخر هاته السلوكات السلبية التي سجلت خلال الدراسة الميدانية فهو عدم فهم العمال لأدوارهم وواجباتهم المهنية، ويتمثل ذلك في عدة مظاهر منها تفضيل جيرانهم على باقي الزبائن فيما يتعلق بتقديم الخدمات، وكذا تضييع الوقت في استقبال هؤلاء الجيران على حساب تقديم الخدمة للزبائن الآخرين، مما يجعل عملهم يفتقد للإتقان والدقة اللازمين، واللذان يعتبران من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تحقق الجودة المطلوبة في العمل، وفقدان العامل لهاتين القيمتين بسبب تأثير هذا السلوك السلبي يعيقه عن التمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة.

ويجدر التنبيه على أننا لم نقف على دراسة جادة تبحث في مدى تأثير العلاقات مع الجيران على تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة. وخلصنا في النهاية إلى أن العلاقات مع الجيران والتي فرضتها بيئة المجتمع الذي ينتمي إليه عمال الفئة المدروسة، تؤثر سلباً على تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة، إذ من أهم آثارها هو نقص الدقة والجودة المطلوبين في العمل، واللذان يعتبران الهدف الذي تسعى إليه قيم إدارة الجودة الشاملة.

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

إن دراسة المعوقات الثقافية التي تحول دون تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة تنحصر في أربع (4) عوامل فرعية هي: القيم الاجتماعية، العادات والتقاليد، الأمثال الشعبية، الاحتفالات الدينية والثقافية.

### ✓ بالنسبة لتأثير القيم الاجتماعية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة:

فقد استنتجنا وجود أربع سلوكات سلبية تؤثر وتعيق تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة وهي: ضعف نسبة الولاء التنظيمي، إذ لوحظ لدى العمال أن الثقافة السائدة في المجتمع الذي يعيشون فيه لا تحثهم على تنمية الولاء التنظيمي عندهم، بالرغم من أنهم يتمتعون بخلق الأمانة، وذلك مرده في الغالب إلى تأثير النسيج المجتمعي ببعض مظاهر الحياة المادية التي لا تعبر للأخلاق أية اعتبار، لأن هدفها هو تحقيق الرغبة على حساب الأخلاقيات، وقد خلصت دراسة "غياث" 1991 إلى نفس النتيجة حيث فسر عدم طاعة العمال للقيادة الإدارية بسبب اختلاف القيم الاجتماعية كوحدة المنطقة والقبيلة،

وكذا دراسة "بوقرة" 2008م التي أقرت أن العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها العامل معه للمؤسسة تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي، ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة "بن عثمان" 2016. وبالتالي فإن تأثير العامل بمثل هذه الثقافة تعتبر معوقا لتمثله لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل مظاهر السلوكيات السلبية الثانية في عدم التمكن من استغلال الوقت المحدد للعمل، إذ أن نظام سير المجتمع والثقافة السائدة المعبر عنها بـ (ربي ورحمته) تعتبر من أهم المؤثرات على تشبع العامل بها لمفهوم احترام الوقت، وتجد هذا منعكسا بشكل جلي وواضح في تأخر العمال في الحضور وكذا التغيبات المفاجئة دون سابق إنذار، والتي تحول دون أن يستطيع العامل ضبط عمله ضمن الوقت المحدد لذلك، مما نتج عنه إما تأخير للعمل أو تأجيل له، وهذا ما ينجر عنه فقدان الإلتقان والجودة في العمل

وقد اتفقت نتائجنا مع نتائج دراسة "بوفارس" 2018 حيث خلصت إلى أن الامتداد الثقافي للقيم السائدة في المجتمع لا تشجع العمال على احترام الوقت الرسمي للعمل، ولا على تشبع العمال بقيمة الإلتقان، وأرجعت دراسة "غياث" 1991 صعوبة ضبط العامل للوقت والتحكم في المواعيد لاستعمال المصطلحات الفضفاضة السائدة في المجتمع مثل (صباحا، مساء، وقت الظهر، وقت العشاء.....)، وكذا خلصت دراسة "بوقرة" 2008 إلى أن ثقافة العامل المكتسبة من مجتمعه لا توفر لديه فهما عميقا لمفهوم احترام الوقت، بينما دراسة "قوني" 2016 اختلفت تماما عن مجموعة النتائج السابقة إذ أقرت أنه لا يوجد بتاتا أي تأثير للعوامل الاجتماعية للعمال على إدارة الوقت داخل المؤسسة.

مما سبق نخلص إلى أن ثقافة المجتمع التي يعيش فيه عمال العينة المدروسة لا تساعدهم على التحلي بقيمة استغلال الوقت المحدد، وعليه فتعتبر ثقافة المجتمع هنا أيضا معوقا لتمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وثالث هاته المظاهر السلوكية السلبية هي عدم تكريس مبدأ مشاركة العمال في العمل الجماعي في المؤسسة، ويبرز ذلك من خلال عدم تشجيع ثقافة المجتمع السائدة على تشبع العمال بقيمة التضامن والتعاون رغم تمتع أغلب العمال بهذا الخلق، ويرجع سبب عدم حث ثقافة المجتمع على ذلك السيطرة التدريجية للمظهر المادي (المرجسية الفردية، حب التملك، حب الظهور) في حياة الناس والذي يطغى على تشبع الناس بالأخلاق الحميدة، نفس النتيجة خلصت لها دراسة "بن عثمان" 2016 حيث أقرت أن المرجعية الاجتماعية التي ينهل منها العمال هي الوعي الخاص بتشكيل قيم وثقافة تنظيمية، وأن المؤسسة



وجب أن تطبع المجتمع بثقافته وقيمه لا العكس، نفس النتيجة أيضا وصلت لها دراسة "جولدير" 1955 حيث رأت أن البيئة المحلية تؤثر على نحو واضح في اتجاهات الأفراد وفي علاقاتهم وتوافقهم في المصنع.

وبالتالي نخلص إلى أن ثقافة المجتمع السائدة لا تشجع على تنمية مبدأ تكريس مشاركة العمال في العمل الجماعي ولا على تلطيف الأجواء، فهي تعتبر معوقا لتمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة. وآخر هذه المظاهر السلوكية السلبية الملاحظة من خلال الدراسة هي الخلط في فهم حجم المسؤوليات والواجبات المهنية، ويتضح ذلك تصريح الكثير من العمال على أن ثقافة المجتمع لا تشجع على تنمية قيمة الأمانة والمحافظة على ممتلكات المؤسسة على الرغم من أن هذا السلوك متجذر في شخصيات العمال المبحوثين، فتشبع المجتمع بالممارسات الدخيلة والأفكار السلبية التي انتقلت إليه بسبب نزوح الأفراد للعمل في الجنوب تارة وهروباً من الأوضاع الأمنية تارة، عملت عملها بمرور الزمن لترسي في المجتمع ثقافة المادة التي لا تقيم وزناً للمظاهر السلوكية الإيجابية، وهذا ما يعتبر معوقاً لتمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

غير أننا لا ننكر أننا سجلنا أيضاً بعض المظاهر السلوكية الإيجابية كالأمانة التي يتحلى بها كل العمال المبحوثين، وكذا التشبع بقيمة العمل الجماعي رغم عدم وضوحها في مكان العمل، وكذا وعيهم التام بضرورة الإتقان في العمل واحترام المواقيت، كما سجلنا لدى نسبة كبيرة منهم تمتعهم بحس تحمل المسؤولية وذلك ما برز من خلال وعيهم بضرورة المحافظة على ممتلكات المؤسسة، ورغم تسجيلنا لهذه المظاهر السلوكية الإيجابية إلا أنها لا تعد معياراً للحكم على تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يكفي تسجيل نسبة معينة في ذلك، بل يستلزم توفر كل القيم الإيجابية دون وجود لأي قيمة سلبية، وبالتالي فإن القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي يتفاعل معها العمال في كل وقت تعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

#### ✓ بالنسبة لتأثير العادات والتقاليد على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة: ف

من خلال دراستنا لاحظنا وجود مظهرين سلوكيين سلبيين من شأنهم أن يعيقا تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة:

أولهما عدم وجود انضباط لدى العمال، وتظهر ملامحه في مظاهر التغيب والتأخر عن أوقات العمل، وكذا تأخير العمل وتأجيله، ومرد ذلك راجع بسبب النمط المعاش في المجتمع الذي ينتمي إليه العمال، فهو مجتمع تغلب عليه بعض العادات والتقاليد التي تحكم سيره، ورأينا أنه من بين هذه العادات التكلفة في إكرام الضيف والسرعة للمساعدة والتضامن بين أفراد الحي أو بين أفراد المنطقة (القصور)، ولذلك نجد هذا التأثير من العادات حيا في حياة الناس، والعمال جزء لا ينفصل من هذا المجتمع، وقد وافقت نتائجنا نتائج دراسة "قوني" 2016 التي ترى أن العمال يضحون بعملهم من أجل العادات المرتبطة بالضيافة، وهذا التوافق راجع لأن مجتمع الدراسة في البحثين واحد وهو (المجتمع الأدراري)، كما جاءت النتائج متوافقة مع دراسة "وارنر" 1947 التي ترى أن هناك سيطرة للضوابط الاجتماعية غير الرسمية كالعادات والأعراف على سلوك العاملين.

ولذلك فإن سيطرة هذه العادات والأعراف على المجتمع يجعلها من المعوقات التي تحول دون تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وثاني هاته المظاهر السلوكية السلبية هو فقدان عنصري الجودة والإتقان في العمل عند العمال، ومرد سبب تغلب عادات المجتمع كحضور الحفلات والأفراح، وفرض القيام بواجب إكرام الضيف، هذه المظاهر التي تغطي على المجتمع الذي ينتمي إليه فئة العمال المبحوثة تغطي بقوة بحكم النسيج المجتمعي المترابط كأنه أسره واحدة، ونتيجة تغلب هذه العادات تلخص في الغيابات المتكررة، الخروج من العمل دون سابق إنذار، مما يفقد العامل قيمة استغلال الوقت المحدد للعمل، والذي يؤثر بدوره مباشرة على جودة العمل المطلوب، ويقلل من تشبع العامل بقيمة الإتقان في عمله، لهذا تعتبر هذه العادات من معوقات تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

#### ✓ أما بالنسبة لتأثير الاحتفالات الدينية والشعبية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة

الشاملة: فقد خلصت دراستنا لوجود ثلاث مظاهر سلوكية تعيق تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة وهي تتمثل في:

وجود خلل عند العمال فيما يخص احترامهم لقيمة الوقت، وتجلت مظاهره في الغياب لأيام من أجل حضور الزيارات والوعدات التي لها الأثر القوي في نفوس أفراد مجتمع العينة المدروسة، لما له من تعلق بالمظاهر الدينية التي تحكم المجتمع، وبسبب هذه الغيابات الطويلة يضطر العمال لتأجيل عملهم

لوقت آخر، مما يجعلهم يستدركون هذا التأخر دون مراعاة لجانب الجودة أو الإتقان لعملمهم المطلوب منهم، واتفقت النتيجة مع ما توصلت له دراسة "قوني" 2016 التي أقرت تضحية العمال بعملمهم من أجل حضور الزيارات المقامة بالمنطقة، ومرد الاتفاق هو وحدة المجتمع المدروس، وبالتالي فإن هذا المظهر من القيم الاجتماعية يعوق تمثّل العاملين لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وثاني هاته المظاهر السلوكية السلبية هي عدم فهم العمال لدورهم وواجباتهم المهنية في العمل، إذ لو وجد ذلك لما لبي العمال دعوات اللواتم والزيارات على حساب عملهم، فنظام إدارة الجودة الشاملة يستلزم عدم تأثر العامل بهذه الاحتفالات سواء كانت دينية أو شعبية، ولكن العينة المبحوثة تغلب على مناحي ثقافته الاعتراد بالاحتفالات الدينية كالزيارات، والمناسبات المختلفة كالسلكة والختان أو اللواتم التي تقام من أجل الحجاج، وحتى الاحتفالات الشعبية لها نصيبها من هذا الاعتراد لدى العمال كاحتفال (التوبر) الذي يقام كل سنة، وكل هذه المظاهر الفلكلورية والاحتفالات الدينية تترك أثرها على وعي العمال بأدوارهم وواجباتهم المهنية بحكم كونهم جزءا لا يتجزأ من هذا النسيج المجتمعي الذي يتأثرون به ويؤثرون فيه، وعليه فإن هذه المظاهر والعوامل الثقافية تعتبر من أبرز المعوقات التي تحول دون تمثّل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وآخر هاته المظاهر السلوكية السيئ هو ضعف اللواتم التنظيمي لدى العمال، إذ أنهم بمجرد أن تحين مواعيد الاحتفالات الدينية والشعبية بالمنطقة حتى تجد أن أغلب العمال يتغيبون عن العمل بدعوى حضورها، وما يستتبع ذلك من الوقت والجهد الذي يصرف من أجل إحيائها، في حين أن الواجب صرفهما للقيام بالمهام المطلوبة منهم في العمل، بل قد تجد بعضهم يستعمل حتى سيارات العمل من أجل التنقل لئلا تفوته مراسم من هذه الاحتفالات، مما نستنتج منه أنهم لم يطوروا في وعيهم أدنى ولاء لمؤسسة العمل يكون رادعا لهم عن الانسياق وراء هذه الحفلات الموسمية؛ و بالتالي فإن هذا يعد معوقاً يحول دون تمثّل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

و استنادا لما سبق فإن للاحتفالات الدينية والشعبية المنغرس في المجتمع لها تأثير قوي على فهم العامل لدوره وواجبه المهني تجاه مؤسسة العمل، مما يجعلها من أهم المعوقات لتمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة.

إلا أننا سجلنا لدى البعض من العمال بعض النسب العالية من القيم السلوكية الإيجابية، كالولاء التنظيمي عند بعضهم، والانضباط عند آخرين، وهم من لاحظنا أن لديهم مستوى تعليميا عاليا أو أنهم ليسوا من

أبناء المنطقة، فهم إما كانوا متأثرين بهذه الاحتفالات ثم انقشع عنهم غبار حقيقتها فلم يندفعوا ببهرجتها وزينتها على حساب عملهم، أو لم يتأثروا بها بحكم غريبتهم عن المنطقة فلا يرون لها أي أهمية مقارنة بعملهم الذين يرتبطون به، ولذلك التمسنا عندهم ما يسمى بحس الولاء التنظيمي والأمانة والإتقان، مما انجر عنه وجود الجودة في عملهم ومهامهم.

ورغم هذا فإنهم يبقون فئة قليلة غير مؤثرة بالنظر لما يستلزمه نظام إدارة الجودة الشاملة من انعدام الخطأ، وعليه تبقى الاحتفالات الدينية والشعبية من أبرز المعوقات التي تحول دون تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

#### ✓ وبالنسبة لتأثير الأمثال الشعبية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة:

فقد خلصت نتائج دراستنا إلى وجود ثلاث مظاهر سلوكية سلبية تحول دون تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة وهي:

عدم المساهمة في تلطيف أجواء العمل، إذ يلاحظ بشدة تأثر العمال ببعض الأمثال الشعبية التي تنفخ في نرجسية الأفراد كقولهم (المكسي برزق الناس عريان، لي يتكل على غيره بيات بلا عشا...)، وترسخ هذه الأمثال في حياة المجتمع حولتها لأن تكون مبادئ لا يحيد عنها البعض، وهذا ما يتنافى مع ما تقوم عليه مبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد لتنمية الشعور بالانتماء لمجموعة العمل وبالتالي المساهمة في تلطيف الأجواء والتفاعل على مستوى العمل الجماعي، وهذه المظاهر العدائية المنبثقة من الأمثال الشعبية تعتبر من المعوقات الأساسية لتمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

وثاني هذه المظاهر السلوكية السلبية المسجلة هو عدم الانضباط الملاحظ لدى العمال في أداء عملهم، اتكالا منهم على فحوى بعض الأمثال الشعبية مثل (ربي ورحمتهو وبالرزانة يتباع الصوف.....) وغيرها التي تغرس في الفرد الخمول والكسل والاتكالية، وهو ما لاحظناه عند العمال في تأديتهم لعملهم، فتجد الكثير منهم لا يحرجون في تأخير عملهم أو الحضور للعمل متأخرين، بحجة أن العمل لا ينتهي ولا

حاجة للعجلة، وهو خلاف ما يتطلبه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العمل، وبالتالي فهذه المظاهر والقيم تعتبر من أبرز المعوقات التي تحول دون تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

أما ثالث هذه المظاهر السلوكية السلبية المسجلة لدى العمال فهي ضعف الولاء التنظيمي عندهم، وقد يستغرب البعض علاقة الأمثال الشعبية وتأثيرها على عنصر الولاء التنظيمي، إلا أن تأثير معاني هاته الأمثال مثل (كور واعطي للور، الله غالب يا الطالب) تعطي الانطباع بأن هؤلاء العمال لا يهتمهم إن تم عملهم بالجودة المطلوبة أو وفق معايير الإتقان التي تنص عليها قيم إدارة الجودة الشاملة، ولا يعدو الأمر عندهم سوى أنه عمل يأتي في مقابله أجر ينتفع به، وهذا يبين مدى ضعف ولائهم لمؤسستهم الأمر الذي يستلزم أن تقدم مصلحة العمل والمؤسسة على غيرها من المصالح الشخصية، وبالتالي فهذا المظهر السلوكي يعيق تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

و يجدر بنا أن ننوه على أننا لم نقف على أي دراسة في حدود إطلاعنا وبحثنا عنيت بتأثير الأمثال الشعبية على تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة، ولا حتى من درست تأثيرها على نظام الجودة الشاملة ككل، سواء دراسات وطنية أو عربية أو أجنبية.

وعموما فيمكن القول بأن هذه العوامل الثقافية المدروسة في بحثنا تعتبر كمعوقات أساسية على تمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة بما تغرس فيه من مظاهر سلوكية سلبية.

## خاتمة

ما يمكن استنتاجه في الأخير من خلال دراستنا وتحليلاتنا النظرية والميدانية التي قمنا بها في هاته الدراسة حول المعوقات السوسيوالثقافية لتمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، أن هذه المعوقات سواء كانت متعلقة ببيئة العامل الأسرية، أو علاقات قرابية، أو علاقات مع الجوار والتي تمثل في مجموعها من أهم العوامل الاجتماعية المكونة لشخصية الفرد تؤثر بشكل مباشر على مدى التزام العامل وتمثله لقيم إدارة الجودة الشاملة بمختلف أنواعها، حيث أن هذه العوامل كانت دائما لها الأسبقية حين الموازنة بينها وبين التقيد بمبادئ وقواعد العمل في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد لاحظنا أن للعلاقات الأسرية النصيب الأكبر لهذا التأثير داخل المجتمع الأدراري الذي يتسم بالترابط الشديد والمحافظة على هاته العلاقات.

ولا يعني هذا أن باقي العوامل الاجتماعية ليس لها ذات التأثير، فالمجتمع الأدراري يعطي أهمية كبيرة - لا تقل عن الأهمية الممنوحة للعلاقات الأسرية - العلاقات القرابية والجيرة، وذلك بسبب تشبع أفراد هذا المجتمع بالقيم الدينية التي تنص على هاته القيم والمحافظة عليها.

ومما لاحظناه أيضا أن العوامل الثقافية كان لها نفس التأثير على العمال بالنسبة لتمثلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بسبب طبيعة المجتمع الذين يعيشون فيه، إذ نلاحظ أن القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد لها أثر بالغ في توجيه أفكار وسلوكيات العمال، وبالتالي كان تأثيرها بارزا داخل المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن تمسكهم وتشبثهم بها جعلها تعتبر كمعوقات لتمثل لقيم إدارة الجودة الشاملة.

ونفس الأمر لوحظ بالنسبة لتأثير الاحتفالات الدينية والشعبية التي يتميز بها المجتمع الأدراري على تمثل العامل لقيم إدارة الجودة الشاملة، دون أن نغفل ميزة الأمثال الشعبية التي تعتبر من الموروث الشعبي والثقافي للمنطقة، والتي تترجم المبادئ والقيم الاجتماعية التي تشكل المجتمع، وبالتالي تؤثر بشكل مباشر على تفكير العامل وتصل وتبلور من أفكاره وشخصيته ومبادئه والتي تترجم بدورها في شكل سلوكيات سلبية حين يتعلق الأمر بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن النتائج التي خلصنا لها تؤكد وبشدة أن هذه العوامل الاجتماعية والثقافية لها الأثر البارز على تفكير العامل وعلى توجيه سلوكياته، ونفس هذه العوامل مع ما لها من إيجابيات في تكون الفرد، إلا أن أثرها على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كان سلبيا وبشدة، بحيث يمكننا الجزم أن هذه العوامل

بأنفرادها أو اجتماعها تعتبر من المعوقات السوسيو-ثقافية التي تحول دون تمثّل العمال لنظام إدارة الجودة الشاملة.

وعليه ويمكن تقديم بعض التوصيات والإقتراحات التي من شأنها أن تقلل أو تضعف هاته المعوقات التي تقف أمام تمثّل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، وهي على النحو التالي:

- يجب اتخاذ الإجراءات الصارمة من طرف مسؤولي المؤسسات اتجاه العمال لتجنب السلوكات السلبية التي من شأنها أن تحول دون تمثّل العمال لقيم إدارة الجودة الشاملة.
- وضع تحفيزات وامتيازات من أجل تشجيع العمل التعاوني بين الأفراد داخل المنظمة، مما يحقق وحدة بينهم وبالتالي تحقيق الجودة.
- تكثيف الدورات التدريبية للعمال التي من شأنها تعزيز قيم إدارة الجودة الشاملة لديهم.
- تكثيف الدورات التكوينية للعمال التي من شأنها تعزيز قيم إدارة الجودة الشاملة لديهم.
- تعزيز الولاء التنظيمي للعمال عن طريق خلق تحفيزات في العمل.
- توظيف اليد العاملة الكافية لتغطية الأخطاء التي تحدث جراء تأثر العمال بالعلاقات الإجتماعية والقيم الثقافية.
- توظيف الكوادر اللازمة الذين لديهم مستوى عالي من التعليم، الأمر الذي يولد لديهم الوعي والمعرفة اللازمة بنظام إدارة الجودة الشاملة.
- بناء هيكل تنظيمي مناسب وإدارة متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب العاملين للانتقال من مرحلة الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة على تحليل وحل المشكلات.
- الإستفادة من اقتراحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وذلك لتحسين سلوكياتهم التي تعبر عن تمثّلهم لقيم إدارة الجودة الشاملة.

## قائمة المصادر والمراجع

### - المصحف الشريف

#### 1/ المعاجم والقواميس:

- 1- إبراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1975م.
- 2- ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، ج5، ط1، دار الخيل، بيروت، لبنان، 1991.
- 3- ابن منظور، لسان العرب، الجزء 2، إدارة المعارف، القاهرة، مصر، 1984م.
- 4- أبي القاسم جار الله محمود بن عمر بن أحمد الزمخشري، أساس البلاغة، ج2، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1998م.
- 5- أحمد بن فارس أبو الحسن، مقاييس اللغة، ج5، عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، لبنان، دون سنة.
- 6- الرازي زين العابدين محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2001م. أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001م.
- 7- إميل بديع يعقوب، المعجم المفصل في دقائق اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2004م.
- 8- حسين بن عبد الله الوطيان، معجم مصطلحات الصناعة والأعمال، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001م.
- 9- صالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية الشامل، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1999م.
- 10- عبد الله بن محمد أبو داهش، معجم مصطلحات البحث العلمي، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998م.
- 11- يوسف خياط، لسان العرب المحيط للعلامة بن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد الثالث، الجزء الأول، ط2، دار لسان العرب، بيروت، لبنان، دون سنة.

#### 2/ المراجع باللغة العربية:

- 12- إبراهيم العاني خليل وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، ط1، مطبعة الأشقر، العراق، 2002م.



- 13- إبراهيم جابر السيد، التفكك الأسري (الأسباب و المشكلات و طرق علاجها)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014م.
- 14- إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية-منظور الجودة الشاملة-، ط 1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2008م.
- 15- إبن تيمية، النبوات، ج 1، ط 2، أضواء السلف للنشر والتوزيع، السعودية، 2006م.
- 16- أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008م.
- 17- أبو عمر أحمد بن محمد ابن عبد ربه الأندلسي، العقد الفريد، ج 3، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 1982م.
- 18- أبو هلال العسكري، جمهرة الأمثال، ج 1، ط 2، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1988م.
- 19- إحسان محمد الحسن، العائلة والقرابة والزوج - دراسة تحليلية في تغير نظم العائلة والقرابة والزواج في المجتمع العربي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1981م.
- 20- أحمد أبا الصافي جعفري، اللهجة التواتية الجزائرية، ط 1، منشورات الحضارة، الجزائر، 2014م.
- 21- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 6، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982م.
- 22- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م.
- 23- أحمد بن نعمان، نفسية الشعب الجزائري، ط 2، دار الأمة للطباعة، الجزائر، 1997م.
- 24- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - دليل عصري للجودة والتنافسية، بدون دار النشر، القاهرة، 2005م.
- 25- أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، سامي محسن الختاتنة، سيكولوجية المشكلات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014م.
- 26- أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، وصالح عبد العزيز دردير، الإستشارات الأسرية، ط 1، دار المسيرة والتوزيع والطبع، عمان، الأردن، 2015م.
- 27- أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الناشر المكتبة العصرية المنصورة، 2003م.
- 28- إدريس أهلال، رحلة إلى عالم الجودة الشاملة-المفاهيم والمبادئ-، الجزء الأول، ط 1، مجموعة الأكاديميات الدولية للنشر، دون بلد النشر، 2017م.
- 29- أسامة عبد الرحيم علي، القيم التربوية في صحافة الأطفال، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005م.

- 30- أسماء باشيخ، الأنثروبولوجيا والصحراء، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020م.
- 31- إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد الملك كوريل، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان، الأردن، 2009م.
- 32- إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفة ISO 9001:2008، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009م.
- 33- إسماعيل عبد الفتاح، القيم السياسية في الإسلام، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2001م.
- 34- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2007م.
- 35- ألكسندر هجرتي كراب، ترجمة: رشدي صالح، علم الفلكلور، وزارة الثقافة، مؤسسة التأليف والنشر، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، دون سنة.
- 36- أنتوني غيدنر، ترجمة: فايز الصباغ، علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2005م.
- 37- إيديجي بوداند، الدليل الصناعي للإيزو 9000، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999م.
- 38- إيمان عبد الله شرف، التربية الأخلاقية للطفل، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008م.
- 39- بهاء الدين خليل تركية، علم الاجتماع العائلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م.
- 40- بورايو عبد الحميد، القصص الشعبي في منطقة بسكرة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986م.
- 41- بوفلجة غياث، بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م.
- 42- التلي بن شيخ، منطلقات التفكير في الأدب الشعبي الجزائري، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1993م.
- 43- توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيجما - اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2005م.
- 44- ثريا التيجانين، القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2011م.

- 45- جاسم مجيد، تكنولوجيا الإدارة - الجودة - الأيزو-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005م.
- 46- جعفر أنس قاسم، التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988م.
- 47- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003م.
- 48- جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م.
- 49- جوزيف كيلادا، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004م.
- 50- حسن عبد الحميد رشوان، الأسرة والمجتمع - دراسة في علم الاجتماع الأسرة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- 51- حسن عبد العلي محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2000م.
- 52- حسين خزعل كاظم، الانتماء الاجتماعي وعلاقته بالوهن النفسي والقلق من الصدمات، ط 1، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م.
- 53- حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان، العلاقات الاجتماعية في القوات المسلحة - دراسة في علم الاجتماع العسكري، ط 2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004م.
- 54- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأنثروبولوجيا في المجال التطبيقي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989م.
- 55- حسين عبد الحميد رشوان، الإيديولوجيا والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009م.
- 56- حليم بركات، المجتمع العربي في القرن العشرين - بحث في تغير الأحوال والعلاقات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2000م.
- 57- حمد حسن الغامري، ثقافة الفقر - دراسة في أنثروبولوجية التنمية الحضارية، المركز العربي للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، دون سنة.
- 58- حمود العودي، التراث الشعبي وعلاقته بالتنمية في البلاد النامية-دراسة تطبيقية عن المجتمع اليمني، ط 2، عالم الكتب للنشر، مصر، 1981م.
- 59- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2003م.
- 60- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

- 61- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م
- 62- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- 63- ديمنج وروبيرت هاغستروم، ترجمة: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة-أسس ومبادئ وتطبيقات-، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009م.
- 64- رابح خدوسي، موسوعة الأمثال الشعبية، دار الحضارة، الجزائر، 1997.
- 65- رابح درواش، علم اجتماع العائلة، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2012م.
- 66- راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة - مؤسسات التعليم العالي في بعض جامعات الشرق الجزائري، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014م.
- 67- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- 68- ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه وأساليبه، بيت الأفكار الدولية للتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
- 69- ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000م.
- 70- رشا جمال نور الدين الليثي، الجودة الشاملة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، ط1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2009م.
- 71- رشا جمال نور الدين الليثي، الطفولة والقيم العلمية (الواقع والمأمول)، ط1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2009م.
- 72- رشدي أحمد طعيمة، سعيد أحمد سليمان، عبد الرحمان النقيب، محسن المهدي سعيد، محمد بن سليمان البندري، مصطفى أحمد عبد الباقي، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006م.
- 73- رضا صاحب أبو حمد آل علي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م.
- 74- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008م.
- 75- رفيقة حروش، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية- محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي باستخدام التحليل النظامي، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2016م.

- 76- زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الإجتماعية للشباب والمراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2002م.
- 77- زكريا محمد عبد الوهاب طاحون، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، مكتب جادو، مصر، 2009م.
- 78- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012م.
- 79- سعيد محمد عثمان، الاستقرار الأسري وأثره على الفرد والمجتمع، مؤسسة شهاب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009م.
- 80- سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الإشعاع للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000م.
- 81- سناء الخولي، الأسرة والحياة العائلية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009م.
- 82- سناء الخولي، مدخل إلى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- 83- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، الجودة في التعليم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- 84- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- 85- السيد عبد العاطي السيد، علم الاجتماع الحضري -مدخل نظري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993م.
- 86- السيد عبد العاطي، محمد أحمد بيومي، سامية محمد جابر، حسن محمد حسن، نادية عمر، السيد رشاد غنيم، الأسرة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.
- 87- السيد محمد بدوي، المجتمع والمشكلات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988م.
- 88- صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد البحوث، دار هومة، الجزائر، 2005م.
- 89- صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، ط 2، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1432هـ.
- 90- صلاح الدين حسن السيبي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات -استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011م.
- 91- صلاح الدين حسن السيبي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة -شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011م.

- 92- صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م.
- 93- الطائي يوسف جحيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ط 1، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2003م.
- 94- طلعت محمد أبو عوف، الأسرة والأبناء الموهوبين، ط 1، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- 95- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 2000م.
- 96- عاشور سرقمة، الرقصات والأغاني الشعبية بمنطقة توات-مدخل للذهنية الشعبية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004م.
- 97- عباس محمود مكي، دينامية الأسرة في عصر العولمة من مجالات الكائن الحي إلى تكنولوجيا صناعة الجينات، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2007م.
- 98- عبد الحميد البكري، النبذة في تاريخ توات وأعلامها، ط 1، الطباعة العصرية، برج الكيفان، الجزائر، 2010م.
- 99- عبد الحميد لطفي، علم الاجتماع، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، دون سنة.
- 100- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد بن فايح، أحكام الجوار في الفقه الإسلامي، ط 1، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1995م.
- 101- عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة -الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات-، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة مصر، 2003م.
- 102- عبد الرؤوف الضبع، علم الاجتماع العائلي، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013م.
- 103- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- 104- عبد العزيز خواجه، قراءات في المجتمع الجزائري -مجموع مقاربات سوسيوأنثروبولوجية، نور للنشر والتوزيع، ألمانيا، 2017م.
- 105- عبد العزيز خواجه، مبادئ في التنشئة الاجتماعية، دار الغرب، وهران، الجزائر، 2005م.
- 106- عبد العزيز محمد، القيم الفلسفية الكبرى (الحق، الخير، الجمال)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الأزاريطة، مصر، دون سنة.
- 107- عبد الغاني عماد، سوسيولوجية الثقافة المفاهيم والأشكاليات...من الحداثة إلى العولمة، ط 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2006م.

- 108- عبد القادر القصير، الأسرة المتغيرة في مجتمع المدينة العربية، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1999م.
- 109- عبد الكريم بن خالد، وولد الصديق ميلود، آفاق التنمية المحلية في الجنوب الجزائري-السياحة والفلاحة الصحراوية بدائل حيوية، رهانات واقعية لمستقبل اقتصادي واعد-، الجزء الأول، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2018م.
- 110- عبد الله الرشدان، علم إجتماع التربية، دار الشروق، الأردن، 1999م، ص 331.
- 111- عبد الله فتحي الطاهر، علي أحمد خضر المعماري، أثر القنوات الفضائية في القيم الاجتماعية و السياسية، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.
- 112- عبد المجيد شكري، الاتجاهات الإعلامية والاجتماعية والعلمية للأمثال الشعبية-رؤية معاصرة- ط 1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2014م.
- 113- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998م.
- 114- عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- 115- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- 116- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م.
- 117- علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأمثال والحكم، تحقيق فؤاد عبد المنعم أحمد، دار الوطن، الرياض، السعودية ، ط1، 1420هـ/1999م.
- 118- علي حسن علي عبد الحميد، حقوق الجار في صحيح السنة والآثار، ط 2، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1994م.
- 119- علياء شكري، الاتجاهات المعاصرة في دراسة الأسرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1993م.
- 120- عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، دار موفم للنشر، الجزائر، 2002م.
- 121- عمر معن خليل، البناء الاجتماعي انساقه و نظمه، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 1997م.
- 122- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001م.



- 123- فاتن محمد شريف، الأسرة والقراءة- دراسات في الأنثروبولوجيا الإجتماعية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006م.
- 124- فادية عمر الجولاني، إتجاهات الأسرة العربية نحو عادات الزواج في الثقافات التقليدية المتغيرة، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 2004م.
- 125- فاروق أحمد مصطفى، الأنثروبولوجيا ودراسة التراث الشعبي- دراسة ميدانية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2008م.
- 126- فاطمة فوزي عطا، تطور القيم الاجتماعية (البطولة النسائية في أدب إحسان عبد القدوس)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2012م.
- 127- فرانسيس ماهوني، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م.
- 128- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007م.
- 129- فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، 1996م.
- 130- فهمي سليم الغزوي، وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000م.
- 131- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للآيزو 9001، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2008م.
- 132- فوزي غرابية، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.
- 133- فوزية دياب، القيم والعادات الإجتماعية-مع بحث ميداني لبعض العادات الإجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1980م.
- 134- فيروز ماسي زراقة، الأسرة والانحراف بين النظرية والتطبيق؟، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.
- 135- فيصل بن جاسم بن محمد أحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط 1، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الأزاريطة، مصر، 2008م.
- 136- فيليب كروسبي، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، الجودة بلا معاناه، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1428هـ.
- 137- قادة بوتارن، ترجمة: عبد الرحمن حاج صالح، الأمثال الشعبية الجزائرية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987م.



- 138- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، ط 1، دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- 139- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، ط 1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011م.
- 140- مات سي قر، ترجمة: خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م.
- 141- ماجد الزيود، الشباب و القيم في عالم متغير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
- 142- ماجد زكي الجلاذ، تعلم القيم و تعليمها تصور نظري و تطبيقي لطرائق و استراتيجيات تدريس القيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.
- 143- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م.
- 144- مبارك بن محمد الملي، رسالة الشرك ومظاهره، ط3، دار البعث للطباعة والنشر، قسنطينة، الجزائر، 1982م.
- 145- مبروك مقدم، البنيات الإنقسامية في المجتمع الواحي القصوري لتوات وأحوازها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016م.
- 146- مبروك مقدم، بنائية تقسيم العمل المأجور في المجتمع الواحي القصوري التواتي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016م.
- 147- محسن الكنانى، القيم والنسق القيمي...التعريف والمفهوم، كلية الإعلام بجامعة بغداد، بغداد، العراق، 2009م.
- 148- محسن عبد الستار محمود عذب، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر، 2008م.
- 149- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجود الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2009م.
- 150- محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009م.
- 151- محمد أحمد بيومي، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990م.
- 152- محمد أحمد محمد بيومي، و عفاف عبد العليم ناصر، علم الاجتماع العائلي دراسة التغيرات في الأسرة العربية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003م.
- 153- محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر، الجزائر، 1981م.

- 154- محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائري، 1990م.
- 155- محمد السيد حلاوة، الأسرة وأزمة الإعاقة العقلية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008م.
- 156- محمد الصالح حوتية، توات والأزواد، ج02، دار الكتاب العربي، القبة، الجزائر، 2007م.
- 157- محمد إبراهيم عود، علم النفس الاجتماعي، زهراء الشرق للنشر، القاهرة، مصر، 2000م.
- 158- محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم - نموذج مفاهيمي مقترح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية للنشر، مصر، 2006م.
- 159- محمد جاسم لعبيدي، باسم محمد ولي، علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، الأردن، 2009م.
- 160- محمد حسن غامري، الثقافة والمجتمع والأنثروبولوجيا الثقافية والبحث الميداني، سلسلة دروس العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، معهد العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون سنة.
- 161- محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة-المواصفات العالمية ISO 9001 إصدار 2000م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002م.
- 162- محمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.
- 163- محمد عاطف غيث وآخرون ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006م.
- 164- محمد عبد العالي النعيمي، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008م.
- 165- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- 166- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.
- 167- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.
- 168- محمد عبده محجوب وفاتن محمد شريف، التراث الشعبي - دراسة ميدانية في مجتمعات ريفية و بدوية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008م.
- 169- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999م.

- 170- محمد علي سلامة، محكمة الأسرة و دورها في المجتمع، ط 1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007م.
- 171- محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006م.
- 172- محمد فريد الصحن، وإسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000م.
- 173- محمد نبيل جامع، علم الاجتماع الأسري وتحليل التوافق الزوجي والعنف الأسري، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2010م.
- 174- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق TQM، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012م.
- 175- محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010م.
- 176- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008م.
- 177- مسعود جعكور، حكم و أمثال شعبية جزائرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012م.
- 178- مصطفى اسماعيل موسى، الاتجاهات الحديثة في طرائق تدريس التربية الدينية الإسلامية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2002م.
- 179- مصطفى الخشاب، دراسات في الاجتماع العائلي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985م.
- 180- مصطفى بوتقنوش، النظام الاجتماعي والتحول الاجتماعي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984م.
- 181- مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة.
- 182- معن خليل عمر، علم إجتماع الأسرة، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
- 183- منى كشيك، القيم الغائبة في الإعلام، دار فرحة للنشر والتوزيع، مصر، 2003م.
- 184- مؤتمر الأسرة الأول، الأسرة العربية في وجه التحديات و المتغيرات المعاصرة، ط 1، من 5 إلى 6 أيار 2002م، دار ابن حزم للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003م.
- 185- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة "التنظيم والهيكل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م.
- 186- نبيلة إبراهيم، أشكال التعبير في الأدب الشعبي، دار نهضة ، مصر، القاهرة، دط، دسنة.

- 187- نبيه إبراهيم إسماعيل، الإنسان و السلوك الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
- 188- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- 189- نخبة من المتخصصين، مبادئ علم الاجتماع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009م.
- 190- نور الدين الزاهي، المقدس والمجتمع - إفريقيا الشرق، الدار البيضاء، المغرب، 2011م.
- 191- نور الدين طوالي، الدين والطقوس والتغيرات، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988م.
- 192- نورهان منير حسين فهمي، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999م.
- 193- يوسف جحيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- 3/ المجالات والمنشورات العلمية:

#### أ- المجالات العلمية:

- 194- الجموعي مومن بكوش، "القيم الاجتماعية، مقارنة نفسية- إجتماعية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الثامن، سبتمبر 2014م.
- 195- دراسة استكشافية لدى عينة من الطلبة، "التمثلات الاجتماعية للإعلام الرياضي لدى فئة من الشباب"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 5، العدد 21، نوفمبر 2016م.
- 196- حورية بدر، "الحوار الأسري وعلاقته بالقيم الاجتماعية - دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ الثانوية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بوهان ENSET، الجزائر، العدد التاسع، ديسمبر 2012م.
- 197- رشيد بليل، "قصور قورارة واولياءها في الماثور الشفهي والمناقب والابخار المحلية"، المركز الوطني للبحوث في عصور ما قبل التاريخ وعلم الانسان والتاريخ، الجزائر، 2008م.
- 198- شهيناز بن ملوكة، "التمثلات الاجتماعية من الأبعاد النظرية إلى نظرية النواة المركزية"، مجلة الحوار الثقافي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، 2013م.
- 199- عبد العزيز خوجة، عمر ودود، "الدين التاريخ الثقافة: أي علاقة؟ نحو مقارنة سوسولوجية للمعطي الجزائري"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 18، جويلية 2011م.

- 200- قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 11، مارس 2008م
- 201- محمد العميرة، لينا أبو مغلي، انتصار عشا، "درجة أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في جامعة البترا الخاصة بالأردن،- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد 17، العدد 7، 2011م.
- 202- محمد عبد الرحمان قاسي، "المظاهر الإحتفالية لأسبوع المولد النبوي الشريف بمنطقة قورارة"، مجلة الحقيقة، المطبعة العربية، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 08، جويلية 2011م.
- 203- مصطفى عوفي، عاشوري شكري، "علاقة الإدارة بجودة الخدمات الصحية بالعيادات الخاصة- دراسة ميدانية بالعيادة الكبرى مزداوت بولاية خنشلة"، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، العدد 39، ديسمبر 2016م.
- 204- الهادي سليمي، شهيدة قادة، "أحكام الضرر ضمن آليات دفع المسؤولية عن مضار الجوار غير المألوفة في القانون الجزائري"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، 2014م.
- أ- المنشورات:
- 205- أحمد جعفري وآخرون (فرقة بحث)، الطوقس الإحتفالية في منطقة أدرار (دراسة وصفية تحليلية)، العمل الخامس والسادس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم اللغة العربية وآدابها، الجامعة الإفريقية، أدرار، 2011م.
- 206- أدرار تعابير ثقافية وتقليدية وشعبية، محافظة المهرجان الثقافي المحلي للفنون والثقافات الشعبية لولاية أدرار، 2009م.
- 207- أوصديق عبد الحي، من ديوان الأهليل-قصائد على لسان الشيخ التميموني الحاج بركة فولاني، الجمعية الثقافية نيفاوتزيري للمحافظة على الأصالة والتراث-تيميمون، أدرار، الجزائر، 2014م.
- 208- تيميمون تعيش على وقع إحياء أسبوع المولد النبوي الشريف، المصدر: أخبار اليوم 08-12-2017م.
- 209- حورية بن حمزة، نذير بوحنيكة، إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتعليم الجامعي في الجزائر (الواقع والتحديات)، أعمال الملتقى الدولي "الجامعة والإنتفاخ على المحيط الخارجي -الإنتظارات والرهانات-" الجزء الأول، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، جامعة 8 ماي 1945م، قالم، الجزائر، 2018م.
- 210- دليل الإيزو 9001:2015.
- 211- عبد الكريم بن خالد، الرمزية الروحية والاجتماعية والتاريخية للاحتفال بالمولد النبوي الشريف (الاسبوع) بمنطقة تيميمون، ندوة اسبوع المولد النبوي الشريف، مديرية الثقافة ومخبر المخطوطات الجزائرية بأفريقيا، الجزائر، 2019م، ص4.

212- عبد الكريم بن خالد، "حماية التراث اللامادي"، يوم دراسي حول المتملكات الثقافية وسبل حمايتها في ولاية ادرار، مديرية الثقافة ومخبر القانون والمجتمع، جامعة أحمد دراية-أدرار، الجزائر، يوم 13 ماي 2018م.

213- مجموعة من الباحثين: الأمثال العامية في المغرب تدوينها وتوظيفها العلمي والبيداغوجي، مطبوعات أكاديمية المملكة المغربية، 21-22 ديسمبر 2001، ص ص 11، 12.

214- محافظة المهرجان الثقافي المحلي للفنون والثقافات الشعبية لولاية أدرار، أدرار تعابير ثقافية تقليدية وشعبية، المهرجان الثقافي الإفريقي الثاني، الجزائر، 2009م.  
4/ الدوريات والرسائل الجامعية:

215- أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2008م.

216- أم الخير بن عثمان، تأثير القيم الإجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016م.

217- آية الله عاشوري، الكلام و الصمت في الأمثال الشعبية الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الأدب الشعبي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008/2007.

218- بلخير خديجة، دور التراث اللامادي في الحفاظ على الهوية أهليل نموذجا، رسالة ماجستير في الأنثروبولوجيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، مدرسة الدكتوراه للأنثروبولوجيا، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017م.

219- بن عبيد رشيدة، دور الإحتفالات الشعبية في تفعيل العمل المنزلي (تحضير وإعداد الكسكس نموذجا)-دراسة ميدانية ببلدية أولاد أحمد تيمي بأدرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017م.

220- سعاد بن سعيد، علاقات الجيرة في السكنات الحضرية الجديدة - دراسة ميدانية في المدينة الجديدة علي منجلي (الوحدة الجوارية رقم 06)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الحضري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007م.

221- عبد الرحمان بوفارس، البيئة الثقافية وعلاقتها بتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018م.

- 222- عبد القادر باحفيد، الزيارة في أدرار الوظيفية والتوظيف (بحث في واقع النظام التراثي الاجتماعي بمنطقة توات)، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران، 2011م.
- 223- عز الدين جعفري، أطلس العادات والتقاليد بمنطقة توات، أطروحة دكتوراه تخصص تاريخ- التراث اللامادي الجزائري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018م.
- 224- عز الدين دعاس، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة و البيئة و الصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، الجزائر، 2019م
- 225- عصام علي خلف الله، مدى ملائمة تخطيط الفراغات الخارجية في الجامعات للقيم الاجتماعية (دراسة حالة حرم الجامعة الإسلامية - غزة)، كلية الهندسة، قسم العمارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015م.
- 226- العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009م.
- 227- علي محمد عبد العزيز بن درويش، تطبيقات الحكومة الإلكترونية - دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005م.
- 228- عواطف زرار، مسؤولية مالك العقار عن مضار الحوار غير المألوفة في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013م.
- 229- فاطمة بوضياف، تراجع العلاقات التقليدية للجيرة- دراسة ميدانية ببلدية الرحمانية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الحضري، كلية العلوم الاجتماعية، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 2004م.
- 230- فتحي لعناني، علاقات الجيرة في المناطق السكنية الحضرية الجديدة - حي الزمامة بمدينة سكيكدة نموذجا-، رسالة ماجستير في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006م.
- 231- قارة ساسية، الأسرة والسلوك الإنحرافي للمراهق- دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ التعليم الثانوي بثانوية كل من أحمد باي وعبد الحميد ابن باديس-ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012م.
- 232- كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008م.



233- لطفي دحماني، تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017م.

234- محمد حوتية، توات والأزواد خلال القرنين 12هـ/18م و19م (دراسة تاريخية من خلال الوثائق المحلية)، أطروحة دكتوراه دولية في التاريخ الحديث والمعاصر، قسم التاريخ، جامعة الجزائر، 2003م.

235- مخلوف بومدين، أثر الأنترنت على القيم الاجتماعية في الوسط الحضري-دراسة ميدانية ببعض نوادي الأنترنت بمدينة المسيلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الحضري، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2010م.

236- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016م.

237- نجاه ناصر، ظاهرة زواج الأقارب و علاقته بالأمراض الوراثية/ منطقة تلمسان نموذجا، مقارنة أنثروبولوجية بيولوجية، رسالة ماجستير في أنثروبولوجيا الصحة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم الثقافة الشعبية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012م.

238- نورة بنت مسفر سعد القريني، الرقابة الذاتية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية لدى عينة من تلميذات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بجهة، رسالة ماجستير في التوجيه والإرشاد التربوي، معهد الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016م.

239- وهيبه قوني، تأثير العوامل السوسيوثقافية للعامل على إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016م.

240- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012م.

6/ المراجع باللغة الأجنبية:

241- Arthur R. Tenner and Irving J. Detaro, Total Quality Management: three Steps to continuous Improvement, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1992.

242- Ben dicte et Jean muller, « La qualité totale, guide pratique pour les technicien », entreprise moderne d'édition, paris, 1988.

243- Daniel Duret et Maurice Pillet, Quality en production de L'ISO9000 a six sigma, édition Organisation, Paris, France, 2005.



- 244- Debruyne Michel, « la certification qualité selon les normes ISO » la revue des sciences de gestion, direction et gestion des entreprises, n°194, avril 2002.
- 245- Deming , W.E, Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT, center for Advanced 1997.
- 246- Dniel Druet et Maurice pillet, Quality en Production, édition d'organisation,1998,.
- 247- Drummond, Helga; The Quality Movement: What total Quality Management is really all about!, London, Kogan ,1992..
- 248- E.Savaers, Méthodes des science sociales, Edition ellipses, paris, 2006.
- 249- Encyclopadia Britanica, vol 18, 1966.
- 250- Encyclopédique Larousse, librairie Larousse, 1979.
- 251- Huberac Jean-Pierre.,Guid Des Methodes De La Quality;édition Afnor; Paris, 2001.
- 252- Jean Brilman,les meilleures pratiques du management, 3édition organisation,paris; 2001.
- 253- Joseph R.Jabloski, Implementing total Quality Management : An Overview, San Diego, California: Pfeiffer and Company, 1991.
- 254- Juran Joseph M, et autres, Juran's quality handbook, Fifth edition, McGraw Hill, 1998.
- 255- K.Ishikawa, What total quality control? the Japanese Way, (Translated by David Lu), London: Prentice, Hall international, 1985.
- 256- Makijovaite, Roma Problems and perceptions of T.Q.M. Implementation in Lithuanian Education Institutions, Conference Proceedings from T.Q.M. for Higher Education Institutions " 30-31 August, Verona.p4, (1999).
- 257- Martin Segalin, sociologie de la famille, Naney, cooll, ved, Armand colin, 1981.
- 258- Morgan.D.H, Social Theory & The Family, Routhedge & Kegan Paul, London, 1972.
- 259- Philippe Crosby, Quality without tears : the art of hassle free management, New York: Mc Graw. Hill Book company, 1984.
- 260- Phillipe Detrie, « conduire une démarche qualité », édition Eyrolles, paris, 1996.

