

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: حجاب نوال

تحت عنوان

## الجودة وعلاقتها بتنظيم علاقات العمل

"دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة"

لجنة المناقشة :

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

أ.الدكتور: رحاب مختار

الدكتور: بن خالد جمال

الدكتورة: نوادري فريدة

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ (144) " آل عمران

صدق الله العظيم



# شكر و تقدير

أتقدم بالشكر إلى الساهرين بين الحبر و عتمة الليل

إلى من يحترقون ليضيئوا على الآخرين

إلى من مهد لنا طريق العلم و المعرفة

إلى جميع الأساتذة

يطيب لنا و يبهج صدورنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و عظيم الامتنان

إلى الأستاذ المشرف : بن خالد جمال

الذي لم ينخل علينا بتوجهاته وار شادته القيمة و على ما وهبه

من سعة علم و جهد كبيرين في إعانتي على انجاز هذه المذكرة

وكما أتقدم بالشكر لعائلتي

وكل من دعمني من قريب أو بعيد



الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة.....
	الجانب الأول : الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
3	أولا : تحديد الإشكالية.....
5	ثانيا : تحديد فرضيات الدراسة.....
6	ثالثا : أهمية الدراسة و أسباب اختيارها.....
6	رابعا : أهداف الدراسة .....
7	خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة.....
10	سادسا :الدراسات السابقة.....
	الفصل الثاني : الجودة و الرؤية السوسيو تنظيمية
15	تمهيد :.....
16	أولا : مناهج الجودة.....
16	1- منهج السيطرة على الجودة في مرحلة ما قبل الإدارة العلمية.....
16	2- منهج السيطرة على الجودة بالفحص ( أو التفتيش ).....
16	3- منهج السيطرة الإحصائية على الجودة.....
17	4 - منهج السيطرة الشاملة على الجودة.....
17	5- منهج حلقات الجودة.....
18	ثانيا : محددات الجودة.....
18	1- التصميم.....
18	2- التوافق مع التصميم.....
18	3- سهولة الاستخدام.....
18	4- خدمات ما بعد التسليم.....
19	ثالثا : مبادئ تحسين الجودة .....
19	رابعا: أبعاد الجودة.....
22	خامسا: أوجه الجودة .....

23	سادسا: أهمية الجودة .....
24	سابعا : المقاربة النظرية .....
24	1- جوزيف جوران Joseph Jouran .....
26	2- فيليب كروسبي Philip Crosby .....
<b>الفصل الثالث: تنظيم علاقات العمل و الرؤية السوسيوتنظيمية</b>	
28	تمهيد : .....
29	أولا : مفهوم علاقات العمل .....
30	ثانيا : نشأة علاقات العمل .....
31	ثالثا :أهمية العلاقات الصناعية .....
32	رابعا : خصائص علاقات العمل.....
32	خامسا :أهداف علاقات العمل الصناعية .....
33	سادسا :أطراف علاقات العمل الصناعية.....
33	سابعا : المقاربة النظرية .....
33	1- العلاقات الانسانية التون مايو .....
34	2- مدرسة الفلسفة الإدارية ماك غريغو.....
34	3-نظرية Z.....
<b>الجانب الثاني :الاطار الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
35	أولا : مجالات الدراسة.....
35	1 - المجال الجغرافي (المكاني) .....
35	2 - المجال الزمني .....
36	3 - المجال البشري.....
36	ثانيا- المنهج المستخدم.....
36	ثالثا:أدوات جمع البيانات.....
39	رابعا :أسلوب اختيار مجتمع البحث.....
<b>الفصل الخامس :تحليل البيانات وقراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة</b>	
40	أولا: تحليل البيانات الميدانية .....
56	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .....
56	1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى.....

57	2 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية .....
58	3 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة.....
58	4 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة .....
59	الخاتمة .....
60	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب الجنس	01
40	يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب السن	02
41	توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
42	يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب الحالة العائلية.	04
42	يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب المنصب الحالي	05
43	يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	06
44	يمثل قدرة المؤسسة على تلبية مختلف الاحتياجات النفسية للعمال وعلاقتها بجودة العلاقات التعاونية المتبادلة	07
45	يمثل التعاون بن الأعضاء داخل المؤسسة وعلاقته بوصول المعلومات في الوقت	08
46	النظام الداخلي مشجع للابداع والابتكار وعلاقته بالتحفيز المادي داخل المؤسسة	09
47	يمثل عمل المؤسسة على غرس روح الفريق بين العاملين وعلاقتها بصعوبة الاتصال بالادارة	10
48	يمثل القيم و المعايير بين العمال وعلاقته بالالتزام بالاجراءات التنظيمية المحددة من قبل ادارة المؤسسة	11
49	يمثل التعاون بين العاملين الذين لديهم اعباء إضافية وعلاقتها بالعدالة في توزيع المهام على العمال	12
50	يمثل عصبية الولاء للجماعة وعلاقته بتطبيق القرارات و الجزاءات على كافة العاملين	13
51	يمثل تشجيع السلوك التعاوني وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	14
52	يمثل تفاعل بين الأفراد علاقته بالتمتع بالحرية أثناء ممارسة المهام	15
53	يمثل قنوات وعلاقات شخصية داخل المؤسسة وعلاقتها بتفويض السلطة في المؤسسة	16
54	يمثل مصالح شخصية واهتمامات متبادلة بين العمال وعلاقتها بالنظام الداخلي المشجع للتحفيز الذاتي	17
55	يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب عقد الادارة للقاءات و الاجتماعات مع العمال	18
56	يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب الأخذ بالرأي من طرف الرؤساء	19

مقدمة

**مقدمة :**

يشهد عالم اليوم تحديات كثيرة ومتنوعة في شتى المجالات قد تتمثل أبرزها في الموارد المتاحة و تزايد الحاجات المجتمعية ، والتغيرات المتسارعة للأحداث و ما يتطلب ذلك من تحديد للأوليات و التوزيع الفاعل لما هو متاح من الموارد البشرية و المادية .

و في خضم هذا بدأ الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة بحكم أنها الدور المهم في تسير الفعالية التنظيمية وما تقدمه من انجازات ومساعدات لتحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى التحديات التي فرضت على المؤسسات مجهودات كثيرة للحفاظ على التوازن المطلوب في ظل هذه الموارد و الإمكانيات المتوفرة ، ولعل ما يزيد من حدة هذه التحديات وجود المنافسة الشديدة بين المؤسسات ، وما تفرضه تلك المنافسة من متطلبات تطوير أساليب الأداء و الاستفادة من الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم ، وصولا إلى خدمة أفضل أو أكثر منتج قدرة على الصمود في أسواق المنافسة التي تعددت منافذها و أشكالها و التقنيات المستخدمة فيها ، وبعد أن أجبرت على التعامل مع مستفيد أكثر وعيا وتطلعا للخدمة أو المنتج أكثر جودة أما ما تعمل إعداده من موارد بشرية الذي يمثل هدفها الذي وجد من أجله و الذي لا يمكن تحقيقه بعيدا عن الاهتمام بجهود العاملين و ظروف عملهم داخل المؤسسات الصناعية و هذه الظروف نتاج العديد من العوامل و الظروف المتداخلة للمؤسسات فيما بينها و تظل تتطور باستمرار بيئة العمل التي ينتمون إليها ويعملون بها فالمنظمة بالنسبة لهم محورا أساسيا، فهي التي تخلق القيم و المعايير الاجتماعية بما توفر للعاملين من مناخ السلم و ظروف عمل ملائمة بالإضافة إلى الإجراءات التي من شأنها تحكم علاقات العمل ، فالمؤسسة الصناعية الجزائرية شأنها شأن باقي المنظمات الصناعية الساعية إلى البحث عن أسال ب و طرق تحسين الجودة من خلال مختلف العمليات التنظيمية و يكشف الدور الذي تلعبه الجودة في تنظيم علاقات العمل تضمينا لما سبق جاءت هذه الدراسة تحت عنوان الجودة و علاقتها بتنظيم علاقات العمل و للبحث في هذا الموضوع عمدنا إلى خطة بحث جانبيين كل جانب احتوى على فصول :

**الجانب الأول :** وهو الإطار النظري للدراسة واحتوى على ثلاث فصول

**الفصل الأول :** تضمن المقاربة المنهجية للدراسة النظرية وتمت فيه صياغة المشكلة البحثية ، حيث تم طرح الإشكالية البحثية وتساؤلاتها وتليها فرضيات الدراسة ومؤشراتها وأهداف الدراسة و أهميتها وتحديد المفاهيم و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها .

**الفصل الثاني :** تم التطرق إلى الحديث على المتغير المستقل الجودة و محدداتها و أهميتها و أهم النظريات التي عالجت الجودة .

**الفصل الثالث :** تحدثنا على المتغير التابع علاقات العمل و أهم محدداته و كذلك أهمية و أهم النظريات التي عالجت علاقات العمل .

**الجانب الثاني :** الإطار الميداني للدراسة واحتوى على فصلين

**الفصل الرابع :** المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية تم تعريف ووصف مجالات الدراسة و المنهج المستخدم في جمع البيانات و مجموعة الأدوات التي تم من خلالها جمع هذه البيانات ، وتحديد مجتمع ممثل للمجتمع الكلي الكيفية تم من خلالها اختيار هذه العينة .

**الفصل الخامس :** الذي تم خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة ، فمن خلاله تمت ترجمة البيانات الكمية إلى سوسولوجية بالنتائج العامة للدراسة ، بحيث تم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة وأخيرا عرضنا العامة هي بمثابة الإجابة على التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة واستوفينا البحث بالخاتمة .

المجانِب والأول

# الفصل الأول

## أولا: الإشكالية

يمثل المجال التنظيمي أحد أهم الميادين التي حظيت بالدراسة والتحليل من طرف السواد الأعظم من رواد الدراسات البحثية، نظرا لتضمينه للعديد من الأنشطة المهيكلة لطابع الأنسة والتفاعلية التي بلورة نقطة انطلاق السيوررات البحثية التي ترمي في منطلقاتها التنظيرية وتحقيق الفعالية المنشودة.

ويعد موضوع علاقات العمل من المفاهيم الرائجة في الفكر السوسيو تنظيمي وهذا ما جاءت به منطلقات العلاقات الإنسانية (علاقات الجماعة في العمل) والجماعة هي الوحدة الاجتماعية المكونة من أفراد بينهم ميول وقيم ودوافع مشتركة ونمط من التفاعل الاجتماعي الذي يقوم على أساسه بناء الجماعة وقوامه الأدوار ويتم ذلك كله بطرق الاتصال المختلفة.

لقد كانت علاقات العمل قبل ظهور الثورة الصناعية علاقات مباشرة وبسيطة، فالثورة الصناعية تعتبر نقطة انطلاق لتاريخ علاقات العمل والتشريعات العمالية بصفة عامة بسبب ما تولد عنها من مشاكل صناعية معقدة في نهاية القرن الثامن عشر و إن توسع نطاق المصنع وانتشار التكنولوجيا وما أحدثته آلية وتخصص واسع والتقسيم الدقيق للعمل، قللت من دور العمل خاصة في مؤسسة الصناعية، مما أدى إلى تشابك علاقات العمل خاصة بين العمال والإدارة وذلك نتيجة للصعوبات التي تعتر العامل أثناء تأدية مهامه، لذلك كان لابد من تنظيم للعمل وترشيد علاقاته وتحديد واجبات وحقوق كل طرف في هذه العلاقة وهذا طبعا لا يتم إلا بإصدار وسن قوانين ونظم ولوائح تنظم هذه العلاقات .

والعلاقات بين العاملين داخل المؤسسات لا تقتصر فقط على الطابع الرسمي العقلاني الذي تحكمه التعليمات والقوانين واللوائح الضابطة التي تتصف بالجمود، ومن هنا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية في هذا الإطار تشرح وتحلل دراسة السلوك داخل التنظيم فتجارب هاورثون لي التون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية دلت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وتوفير الحاجات غير اقتصادية التي تشمل على العلاقات الاجتماعية وغير رسمية داخل بيئة العمل ضمن إطار التنظيم غير رسمي وتوفير القيادات الديمقراطية، في حين تم الوصول إلى نتيجة وهي إن للعمال مشاعر إتجاه العمل الذين يقومون به بما في ذلك من التوافق مع أهدافها، وإن حاجاتهم تتجاوز الحاجات المادية إلى حاجات ومطالب إنسانية في قضايا الإبداع، والإبتكار، التفوق، التحدي والمشاركة في إتخاذ القرار وهذا يتطلب تمكين العاملين داخل التنظيم ومنحه حريات أكبر في العمل.

وبمعنى آخر فإن حركة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد مع مراعاة أهداف التنظيم وأهداف وحاجات أعضاء التنظيم .<sup>1</sup>

كما يساهم نظام الاتصال المفتوح في زيادة حيوية ونشاط الفئات الفاعلة في التنظيم ،عبر توفير المعلومات وعدم احتكارها باعتبار أن هذه الأخيرة من أهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي ككل ،فهذا بدوره يزيد في شعور العمال بأهميتهم داخل التنظيم كما يزيد في تفانيهم و اهتمامهم و اندماجهم في العمل وهذا ما توصلت إليه منطلقات الأنسنة كنتائج تعبر عن مدى توافر أشكال التفاعل (التضامن ،التعاون ،الانسجام ، روح الفريق) ،بين الموظف و وظيفته في المنظمة لذلك تسعى المنظمات الحديثة بمختلف أنشطتها إلى تحقيق عنصر علاقات العمل وتدعيمه لما يتضمنه من أهمية بالغة في ترسيخ معالم ضبط العلاقات غير رسمية ،قواعد انضباطية للسلوك الجماعي ، ضبط الاتصال غير رسمي ،بهدف التغيير الشامل لثقافة الموظف نحو بيئة عمله . وهذا ما ظل مفقودا في بناء المؤسسة الجزائرية طيلة مسيرتها التنموية التي تميزت بانتقالها من مرحلة إلى أخرى ،سعيها منها إلى إيجاد آليات ،ضوابط وقواعد تساهم في النهوض بالاقتصاد الجزائري ، الذي كان شبه مدمر بسبب الرحيل المفاجئ للأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية ،حيث أدى هذا الموقف إلى تعطيل معظم الوحدات الإنتاجية .<sup>2</sup>

حيث نجد معاناة المؤسسة الصناعية الجزائرية عبر مراحلها التنظيمية وعدم قدرتها على تعزيز علاقات العمل بين الإدارة والعمال ،وبروز البيروقراطية وهذا يؤدي إلى احتكار المعلومات ونقصها و سوء الاتصال المعلومات لكافة الأعضاء المؤسسة مما أدى إلى نقص في الأداء بالإضافة إلى ضعف إيصال المعلومة يؤدي إلى انعزال الإدارة عن العمال وهذا الفشل السياسي التخطيطي والتنموي للواقع المجتمعاتي الجزائري يرجع إلى أسباب سوسيو ثقافية ،عقائدية وسياسية حيث شهدت تلك الإصلاحات غياب عناصر فعالة تتمتع بالقدرة والقوة والدراية الإدارية التسييرية للطاقات البشرية والوسائل المادية لخلق الكفاءة الإبداع ،التقاني والنشاط لدى فئات العمالية داخل البناء التنظيمي.

<sup>1</sup> - علي السلمي :علم الاجتماع التنظيم ، ط1، دار المعرفة ،مصر ، 104 .

<sup>2</sup> - يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ،ط1، ديوان المطبوعات الجامعي ، قسنطينة ،ص

تدعيما للمعالم التحليلية السابقة إتجهت الدراسة إلى إجراء دراسة حول واقع المتغيرين الجودة و تنظيم علاقات العمل فتحدد سؤال الانطلاق في خضم معطيات التحليل كالتالي:

- ما علاقة الجودة بتنظيم علاقات العمل ؟

ولتضمن معالم الوضوح في مجالها المنهجي والمعرفي نبور الأسئلة الفرعية التالية :

- ما علاقة السلطة التلائمية وضبط علاقات غير رسمية ؟

- ما علاقة العدالة الإجرائية بقواعد انضباطية للسلوك الجماعي ؟

- ما علاقة التمكين التنظيمي بضبط الاتصال غير رسمي؟

لقد شكلت الدلالات المفاهيمية المتعلقة بالجودة هي أحد مواضيع الهامة والضرورية التي أسهمت التحولات المستحدثة و بفضاءات تخطيطية إدارية منظمة إرتكازية محورية عميقة في تشكيل البنية المجتمعية والارتقاء بها في مختلف المجالات لأن المنظمات تعتبر إحدى أهم مكونات المجتمع فهي تؤثر فيه بواسطة ما تنتجه وتصدره في شكل مخرجات كيف ما كانت إما مادية أو معنوية ومهما كانت وسيلة إخراجها (سلع، خدمات، عنصر بشري) خاصة في ظل وجود قوة المنافسة كمؤثر جانبي مستحدث و انتشار الأنظمة المعلوماتية ومنظمة المواصفات العالمية ISO وهذا ما يخلق حتميات عميقة وكذا التميز بالجودة ضمن محور إعادة تصميم الإجراءات بهدف تحقيق النمو والنجاح، فبروز مفهوم الجودة من أهم المفاهيم التنظيمية الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واهتماما كبيرا في معظم دول العالم لما لها أهمية كبيرة في تطور المجتمع و الارتقاء به فتبني مفهوم حديث مثل الجودة يعني تغيرا وتطويرا في ثقافة مؤسسات، مما يتطلب استعداد سيكولوجيا وتنظيميا مسبقا مع الامتثال الكامل وعلى كافة المستويات العمل وبأفضل الطرق والأساليب وبأقل جهد وكلفة وكذلك استعداد العنصر البشري.

### ثانيا : تحديد فرضيات الدراسة

#### 1 - الفرضية العامة:

- توجد علاقة إيجابية بين الجودة وتنظيم علاقات العمل ؟

#### 2- الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة إيجابية بين السلطة التلائمية وضبط علاقات غير رسمية

- توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية بتفعيل قواعد انضباطية للسلوك الجماعي.

- توجد علاقة إيجابية بين التمكين التنظيمي بارتفاع ضبط الاتصال غير رسمي .
- 3 - مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى :**

- توجد علاقة إيجابية بين علاقات التعاونية المتبادلة والقدرة على تلبية مختلف الاحتياجات النفسية
- توجد علاقة إيجابية بين الاتصال المفتوح بتكريس التماسك بين الأعضاء
- 4 - مؤشرات الفرضية الفرعية الثاني:**

- توجد علاقة إيجابية بين عدالة تطبيق الجزاءات بتفعيل قيمة ومعايير مشتركة
- توجد علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع السلوك التعاوني.
- 5 - مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة :**

- توجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة لتفعيل القنوات والعلاقات الشخصية .
- توجد علاقة إيجابية بين التحفيز الذاتي بتكريس المصالح الشخصية واهتمامات المتبادلة.

### ثالثا: أهمية الدراسة أسباب اختيارها :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناول أحدث مدخل التطوير وهو مدخل الجودة وتطبيقاتها في حد ذاتها باعتبارها من المفاهيم الحديثة في المحال التنظيمي بحيث نجد جل المنظمات الحديثة تسعى إلى تحقيقها ميدانيا من خلال توفير بيئة عملية ملائمة تساعد على ترسيخ معالم الحيوية العمالية كعلاقات التعاونية المتبادلة و المشاركة في اتخاذ القرار و تحقيق الانسجام كفريق واحد من خلال بذل الجهد في أداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة .

### رابعا - أهداف الدراسة : لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه ، أهداف هذه الدراسة كالتالي :

- محاولة الوقوف على أهم الآليات التي تساهم في الجودة .
- معرفة مدى تطبيق منظومة العدالة الإجرائية داخل الواقع المؤسسي .
- الكشف عن محددات بناء السلطة التلائمية داخل مجال الدراسة .
- محاولة الوقوف على واقع التمكين التنظيمي داخل الواقع المؤسسي.
- ترسيخ أهمية القواعد الانضباطية للسلوك الجماعي .
- محاولة التعرف على كيفية ضبط الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة .

خامسا - تحديد مفاهيم الدراسة :

مفهوم الجودة: مع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات و المنتجات إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة فهي مثل " الحرية " و " العدل " مفهوم يصعب تحديده تماما ، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها ، وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها ، و الأحكام حولها تختلف حسب منظور لشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم ، وهذا فضلا عن أن للجودة مركبات كثيرة تكون مستواها و درجة جودتها ، ومع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم الجودة ، إذ بدون ذلك يصعب الحصول عليها أو قيمها .<sup>1</sup>

1 - الجودة لغة :

مشتق من كلمة أجاد ، أي أتى بالجيد من قول أو عمل ، أحاد الشيء صبره جيدا .<sup>2</sup>

والجيد : نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة بمعنى صار جيدا .<sup>3</sup>

الجودة اصطلاحا : الجودة (Qualité) من كلمة اليونانية (Qualitos) وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة صلابته ، و كانت تعني قديما الدقة و الإتقان ، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على المنتج الجيد أو الخدمة الجيدة .<sup>4</sup>

أما معنى الجودة في المعالم الانجليزية فيكثر فيها التعدد و التداخل ، فقد أشار البعض بأنها تعني الامتياز ، وأحيانا تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته .<sup>5</sup>

أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني تطوير تصميم وتصنيع السلع و الخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة و الأكثر إرضاءً للمستهلك .

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات : الجودة و الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام و الجامعي ، ط1، دار صفاء للنشر ، عمان الاردن ، 2006،ص 19،20

<sup>2</sup> - معجم الوسيط ، 1996 ، ص 145

<sup>3</sup> - ابن منظور ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم : معجم لسان العرب ، ط1، دارالفكر ، بيروت . ، 1992، ص 411 .

<sup>4</sup> - الداركة مأمون ، شبلي طارق : الجودة في المنظمات الحديثة ، ط1، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2002 ، ص 15

<sup>5</sup> - ابراهيم ، انس ، المعجم الوسيط ، ج 1، القاهرة ، مجمع اللغة العربية، ص 3

كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور روادها كما يلي :

- لقد عبر سيكيموتو (Sikomoto) عن الجودة بقوله " أنها المنتجات و الخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها أ أنه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم .<sup>1</sup>
  - (جوران ) (Juran) عرف الجودة بأنها : مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة تقديم أفضل أداء و أصدق صفات .
  - فيجنباوم (Feigenbaum) عرف الجودة بأنها : الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة و التصنيع و الصيانة والتي تكمن من تلبية حاجات و رغبات الزبون .
  - كروسبي (Crosby) عرف الجودة بأنها : المطابقة م المتطلبات و أكد بأنها تنشأ من الوقاية و ليس من التصحيح و بأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة .
  - تاجيشي (Taguchi) عرف الجودة بأنها : تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها و التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث و الضجيج و غيرها .
  - أما المواصفة الدولية 2000 : ISO 9000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل .
- الجودة إجرائيا : هي أن يكون المنتج خالي من العيوب بإضافة إلى أن يكون يحتوي على المواصفات تتماشى مع رغبات و احتياجات العميل ، وان يتطابق مع المواصفات و القياسات الدولية والعالمية لتحقيق الميزة التنافسية .

## 2- علاقات العمل :

لا يبدأ الحديث عن علاقات العمل إلاّ عندما تبرز مشكلة تنظيم العمل و إعادة تنظيمه ، ذلك أن علاقات العمل تنمو في حدود ما تواجهه المؤسسة من مشاكل عامة في التنظيم الاقتصادي يجاوز الآثار الطارئة و الحالات الاستثنائية إذ أنه مرتبط بلحظة بروز ضرورة تنظيم العمل و اتخاذ القرارات الداخلية المتعلقة ب : التأهيل و الترقية ووتيرة العمل والتسلسل الهرمي لمناصب العمل و الأجور و

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 20

غيرها. كل هذه القرارات يمكن أن يكون محتواها منطلقا للمفاوضات في مستوى المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات، من بينها: اتفاق في الأجور وبالتالي لا يمكننا الحديث عن علاقات العمل إلا عندما تظهر سلطة المسير أرب العمل من خلال قرارات تنظيمية و تخرج المؤسسة عن كونها فضاء لاستئجار العمل فحسب يشير مفهوم علاقات العمل إلى العلاقات التي تنشأ و تتطور بسبب الاستخدام وبذلك فهي تشتمل العلاقات بين العمال فيما بينهم و العلاقات بين العمال و الحدرء كذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم .<sup>1</sup>

كما أنّ معظم الكتاب يتفقون في أن أعمال التون مايو و "فرتز وشركائهم ، يتفقون على أنها بداية ما أصطلح في تسميته بـ " عهد العلاقات الصناعية " . تلك الأعمال التي تمت و نمت في جامعة" هارفارد " بين 1920- 1930 ، وخاصة تلك التي قامت في مصانع " واسترن ألكترىك " في " هاوتورن (قرب مدينة شيكاغو). و التي كشفت بعد ذلك عدة بحوث ودراسات ، وألقت الضوء على العوامل الإنسانية في المردودية وأهمية المنظومة الفرعية غير الرسمية في المنظومة الاجتماعية للمؤسسة . فلقد عدت العامل كشخصية مركبة متعددة الأبعاد . متجاوزين بذلك التصور المادي الاقتصادي الخالص: الإنسان الاقتصادي و أكدت على أن الإنسان ليس أداة بسيطة من سهل تسييره و التحكم فيها كباقي المواد الأخرى ، التي لها علاقة بصورة مباشرة وغير مباشرة بعملية الإنتاج. إنها هذه "الأداة" يتوفر لها وعيًا قويًا بالجماعة التي تنتمي إليها بحكم علاقة الإنتاج ، كما أنها تتمتع بدافعية عميقة . وتبعاً لذلك فهو يشكل " عاملاً " هاما داخل التنظيم التي تحدد كفاءات معالجة علاقة الشركاء الاجتماعيين و يذهب البعض الآخر إلى وصفهم لعلاقات العمل مقسميها إلى ثلاث مستويات هي علاقات كذلك لتي تحدد ضمن عقد العمل ، و علاقات تنظيمية التي تنظمها الإجراءات التنظيمية السائدة و علاقات شخصية تعكس التعامل غير الرسمي فيما بين الأعضاء حيث يرى ميشال كروزي: MICHEL CROSIER بالتفصيل حينما يؤكد على أن السلطة تتضمن أو تقتضي دائماً إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى ، والتحكم في الآخرين .

كذلك يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه ،ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم ، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف .

<sup>1</sup> - بدوي احمد زكي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،انجليزي -فرنسي -عربي ،عربي ،مكتبة لبنان ،بيروت ،1978،ص 202.

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في الخصوص وهما :

أ- العلاقة بين الموظف وزملاء العمل

ب- العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي :** يمكن القول أن علاقات العمل مصدرها الرئيسي هي وجود العلاقات الإنسانية ويتم إبرامها بين الطرفين .

**سادسا: الدراسات السابقة :**

إن أهمية وعرض الدراسات السابقة بالنسبة الباحث تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع بحثه واستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم ومن هذا المنطلق يأتي عرض الباحث لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوعي الجودة وعلاقات العمل للاستفادة مما قدمته وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

**الدراسة الأولى:** بعنوان مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشامل في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية ،دراسة بجامعة (فرحات عباس ، سطيف ،2007) ،إعداد الباحث ،يسعد فائزة ) وهي دراسة ميدانية هدفت إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا للمتغيرات ( الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، الكلية ، التسلسل الوظيفي )

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات المحددة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة (1014 عضو هيئة تدريس ) إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي (42 إداري) ،وقامت الباحثة بانتقاء عينة الدراسة بالمعينة الاحتمالية الطبقية بنسبة (10 بالمائة ) حسب الشروط الإجرائية لروسكو فتحصل على عينة (103

<sup>1</sup> - على بونوة :العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ،دراسة نظرية وميدانية ،رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بسكر،2015-2016.

عضو هيئة التدريس ) و(42 إداري ) وقام الباحث باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي 2003 ويهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالتالي التعرف على مواطن القوة والضعف في أدائها والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة .

وبعد فرز فقرات المقياس تم دمجها في أربع مجالات هي (تهيئة متطلبات الجودة التعليم العالية ) ومتابعة عملية التعليم والتعلم وتطويرها ، تطوير القوى البشرية ، اتخاذ القرار وخدمة المجتمع )، وقد أسفرت نتائج الدراسة على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة فرحات عباس من وجهة نظر الهيئة التدريسية وحسب المتغيرات الجنس ،المؤهل العلمي ، الخبرة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة من وجهة نظر الهيئة الإدارية حسب متغيرات ،التسلسل الوظيفي ،الخبرة ومستوى تطبيق معايير الجودة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية ،تشكل هذه الدراسة منطلق ارتكازي تم الاستفادة منها في العديد من المعطيات التي أسهمت في بناء تصورات نظرية وتحديد مؤشرات محورية ضمن فضاء الجودة في التعليم العالي في الجزائر ،إضافة إلى الجانب الميداني حيث تمت الاستعانة بها في بناء الاستمارة ومقاربة ميدان الدراسة حسب بعض المتغيرات

**الدراسة الثانية:** راضية بوزيان سنة 2010 تحت عنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية " وقد هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي وقد كشفت نتائج الدراسة ،فيما يتعلق عن أهمية المتطلبات ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع الأفراد ،مشاركة جميع العاملين ،التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد وتفويض الصلاحيات ،أما عن المعوقات فأهمها عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق مع متطلبات مدخل الجودة وذلك على مستوى الثقافة التنظيمية (القيادة ،الهيكل والنظم التحسين المستمر والإبداع ) المركزية في اتخاذ القرارات ،ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال الجودة عدم ملائمة جودة الخدمة المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم ،وعدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل ومقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات .

دراسة الثالثة : قام بها فضل صباح الفضلي والموسومة بعنوان علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية "رسالة ماجستير "،جامعة الكويت 1997.

تكمّن أهمية وأهداف الدراسة في الكشف على طبيعة العلاقة ما بين متغير علاقات العمل بين الرئيس (المشرف) والعاملين ومتغير الالتزام التنظيمي ،أي العلاقة الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين والالتزام التنظيمي.

اعتمد صاحب الدراسة العينة العشوائية البسيطة فأخذ 250 عاملا بصورة عشوائية من خمس جهات مختلفة وأنجز الباحث الدراسة تبعا لخطوات المنهج الوصفي ، حيث استعمل الباحث أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات .

### نتائج الدراسة :

إثبات وجود علاقة إرتباطية ايجابية بين علاقات العمل السائدة بين الرؤساء و المرؤوسين والالتزام التنظيمي للعاملين .

### تقييم الدراسة :

إن من خلال ما توصل إليه الباحث عن طريق النتائج انه أثبت وجود علاقة إرتباطية ايجابية بين علاقات العمل السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين والالتزام التنظيمي للعاملين ،وهذا ليس ضروري فقد يوجد التزام من طرف العمال ولا توجد علاقة عمل إيجابية هذا يعني أنها السلطة الممارسة ردية وسلطوية وقد اشتركت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وطريقة التزام العمال بالمبادئ والقوانين التي يصدرها الرؤساء ،استفدنا منها في الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بمحور علاقات العمل وتوضيح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحسين التحفيز الذاتي وتكريس المصالح الشخصية و الاهتمامات المتبادلة .

### الدراسة الرابعة :

قام بها لطفي إبراهيم طلعت والموسومة ب:العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل رسالة دكتوراء في العلوم الإجتماعية في جوان 1993 م،تهدف الدراسة إلى محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل يشعر الصناعين بالإرتياح والرضا عن العمل داخل المصنع ؟
- ماهي أهم العوامل الإجتماعية وغير الإجتماعية توقف الرضا عن العمل ؟
- مامدى إستخدام أسلوب العلاقات في المصنع ؟ وهل يؤدي إستخدام الأسلوبى إلى تحقيق الإرتياح والرضا عن العمل ؟

#### إشكالية الدراسة :

- مامدى إستخدام أسلوب العلاقات في المصنع؟
- ماهي العلاقة بين إستخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل ؟

#### فروض الدراسة :

تتمثل الدراسة على فرضيتين هما:

ثراء الأهمية النسبية للعوامل الإجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من عوامل العمل .

- إستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى الشعور العمال بالرضا عن العمل .
- إستخدم الباحث منهج مسح الإجتماعي حيث طبق أداة الملاحظة المباشرة وإجراءات المقابلات الحرة غير المقننة مع تطبيقه إلى إستمارة الإستبيان المقسمة إلى ثلاث أقسام وبالنسبة للعينة هي تطبيقية عشوائية شملت 191 عامل تم إختيارهم من بين العمال الصناعيين في مستويات غير الإشرافية.

#### نتائج الدراسة :

إن العوامل الإجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة والإنتماء إلى جماعات العمل الغير الرسمية والشعور بالأمن و الإستقرار تفوق أهميتها عن بعض العوامل المادية مثل إتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف الفيزيقية مما يؤدي أحد الفروض الرئيسية الأهمية النسبية للعوامل الإجتماعية المؤدية عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية .

كما كشفت الدراسة أن هناك علاقة بين إستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية مع الزملاء والرؤساء وانتماء العامل إلى جماعات العمل غير رسمية ومشاركة العامل في عملية إتخاذ القرارات داخل المصنع ، وإهتمام المشرف بحل المشكلات الإجتماعية والشخصية للعامل دون إهتمام بحل المشكلات الخاصة بالإنتاج وقد أكدت هذه الدراسة صحة الفرض الثاني .

### تقييم الدراسة :

لقد أثارت هذه الدراسة العديد من الحقائق السوسولوجية في مجتمع المصنع من بينها نجد:

- مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- تدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية.

- شعورهم بالأمن والإستقرار في العمل .

كل هذه العوامل تؤدي إلى رضا العمال عن العمل خاصة من ناحية تحسين علاقات العمل بين العمال والمؤسسة المستخدمة وما ينجم عنه من رضا وصراع هو يعتبر جزء من موضوعنا خاصة في هذا الجانب.

هذا من الناحية الإيجابية أما من الناحية السلبية فقد نرى أن العوامل المذكورة أعلاه لا تؤدي بالضرورة إلى رضا العمال فقد توجد هذه الظروف و لا يمكن حصرنا في النقاط الثلاثة المذكورة .

# الفصل الثاني

### تمهيد :

تعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقها قصد تطوير وتحسين نوعية أداء منتجاتها وخدماتها لتتمكن من مواجهة التحديات والمنافسات الشديدة التي يشهدها السوق بمختلف منتجاته المحلية والأجنبية، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة المتميزة.

كما أصبحت المنظمات العالمية والمحلية تواجه نوعاً آخر من التغيرات والتحديات يتمثل في زيادة حدة المنافسة على مستويين المحلي والعالمي، وما يصاحبه من تغير في سلوك المستهلك أو المستفيد، الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه وذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماد الجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة.

ومن أجل التعرف أكثر على مفهوم الجودة الحديث، سنتعرض خلال هذا الفصل مناهج تطورها وأبعادها ومبادئها.

## أولاً: مناهج الجودة :

تبدو المراجعة التاريخية ضرورة للتعرف على أبرز المناهج في التطور التاريخي للجودة وتميزها بصورة واضحة عن بعضها و سيهتم إيضاح كل مناهج التالية في مجال الجودة مع تحديد المرتكزات ذات أهمية

### 1- منهج السيطرة على الجودة في مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

شهد نظام الإنتاج الحرفي الذي سبق نظام الإنتاج الواسع الذي حفزته الثورة الصناعية ، نشاط للسيطرة على الجودة و كان العامل الحرفي هو المسؤول عن ذلك النشاط ، حيث يتولى عملية فحص الإنتاج و معالجة الفشل الذي يحدث فيه .

مع قيام نظام الإنتاج الواسع انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال الذي كان يفحص الإنتاج و يقرر سلامته أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، و لم يمثل نشاط السيطرة على الجودة نشاطا مستقلا يقوم به شخص أو جهة منفصلة عن العاملين في الإنتاج<sup>1</sup>.

### 2- منهج السيطرة على الجودة بالفحص ( أو التفتيش ) :

وفقا لتصنيف 1983 Feigenbaum فان هذا المنهج برز بصورة واضحة مطلع العقد الثالث من القرن العشرين و فيه ظهرت وظيفة مستقلة للسيطرة على الجودة منفصلة عن القائمين بنشاط الإنتاج والعمال ومشرفي العمال ) وقد حفزت ظهوره نظرية الإدارة العلمية وتطور علم الإدارة يتضمن هذا المنهج فحص المنتج لتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية المحددة مسبقا وتحديد المنتجات المعيبة ( غير المطابقة للمواصفات و يقوم على كشف الأخطاء بعد حصولها لا الوقاية منها أو منعها ، و القيام بالسيطرة على الجودة . هنا يتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج إضافة إلى المعدات و الأجهزة اللازمة للقياس والاختبار والفحص، ومع توسع في الإنتاج و المصانع أصبح هذا المنهج مكلفا للمنظمة .<sup>2</sup>

### 3- منهج السيطرة الإحصائية على الجودة :

يرى 1988Juran أن السيطرة الإحصائية على الجودة عملية نظامية يتم من خلالها قياس الجودة المتحققة فعليا مقارنة مع المعايير و تصحيح الانحرافات ، ويرى 1971Deming أنها تطبيق المبادئ و

<sup>1</sup> - رعد عبدا الله الطائي ، عيسى قعادة : إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن،

2008 ، ص 57

<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر : أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008 ، ص 63

الأساليب الإحصائية في كل مراحل التصميم و الإنتاج و الصيانة و الخدمة ، بهدف تحقيق المبيعات المستهدفة ( أو الأهداف الاقتصادية للشركة ) أدى هذا المنهج إلى تحقيق وفرة اقتصادية في كلف السيطرة على الجودة باستخدام أساليب الإحصائية مثل العينات ، و عينات القبول ، وخرائط السيطرة على الجودة ، وتم الاستغناء عن التفثيش أو الفحص الشامل للنتاج .

شاع استخدام هذا المنهج خلال الحرب العالمية الثانية وطيلة فترة الخمسينيات من القرن العشرين.<sup>1</sup>

### 4 - منهج السيطرة الشاملة على الجودة :

يعتبر Almand feignen baum أول من استخدم تعبير السيطرة الشاملة على الجودة في إحدى مقالات عام 1956 وعرفها بأنها " نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات في المنظمة التي تتولى التخطيط و الرقابة و التحسين للجودة بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج أو تقديم الخدمة بأفضل المستويات الاقتصادية لتحقيق الرضا الكامل للمستهلك و الأبعاد الأساسية بهذا المنهج تدرج في الأصناف التالية :

أ- **التنظيم** : إن العامل و ليس قسم السيطرة على الجودة هو المسؤول عن الجودة ( السيطرة على الجودة في المصدر ) و إن جميع العاملين في المنظمة يشاركون في السيطرة على الجودة من الرئيس الأعلى إلى رؤساء العمال إلى العاملين . و يترتب على ذلك ضرورة تثقيف و تدريب كافة العمال في الإنتاج على مبادئ السيطرة على الجودة بما يضمن تحقيق إنتاج يتسم بمستوى عالي من الجودة .

ب- **الأهداف** : إن الأهداف من السيطرة الشاملة على الجودة هو التحسين المستمر و السعي إلى الكمال.

### 5- منهج حلقات الجودة :

يعتبر كورا ايشاكاوKaora ishikawa أول من دعا إلى منهج حلقات الجودة في اليابان و تشكلت الحلقات الأولى عام 1962 و بلغ عددها مليون حلقة تقيم 10 ملايين عامل عام1978 ، و الآن في اليابان ما يزيد على 2 مليون حلقة جودة تصميم أكثر من 20 مليون عضوا فيها .

حلقة الجودة QC هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين ( 3-12 ) شخص يعملون في ذات العمل أو في أعمال مشابهة لبعضها يلتقون طواعية بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة و إيجاد الحلول

<sup>1</sup> - حسين سلامة : ضمان الجودة و اعتماد التعليم ، دار الصوتية للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2005 ، ص63

المناسبة لها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و يدرب هؤلاء على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل و يوجه خاصة على الأدوات السبعة الأساسية لحل المشاكل التي أكد عليها ايشاكاو ( التوزيعات التكرارية ، أشكال الانتشار ،مخطط السبب النتيجة ، مخطط باريتو ، مخططات التدفق ، المدرج التكراري ، خرائط السيطرة الإحصائية ).<sup>1</sup>

### ثانيا : محددات الجودة

#### 1- التصميم :

يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة ، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة ، و اعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات و الخدمات .

#### 2- التوافق مع التصميم :

أو ما يسمى بجودة التطابق ، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم ، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل : القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات و المعدات ومهارة العاملين التدريب و الحوافز ، إما نعتد أيضا على عمليات المتابعة و الرقابة لتقييم عملية التطابق و تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها .<sup>2</sup>

#### 3- سهولة الاستخدام :

إن سهولة الاستخدام و توافر العمليات و الإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة آمنة وفقا لما هو مصمم لها .

4- خدمات ما بعد التسليم : من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على الأداء المنتج أو الخدمة ما هو متوقع وهناك الكثير من الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عواطف إبراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، 2009 ، ص 47

<sup>2</sup> - محمد بويقيرة : دور إدارة الجودة الشاملة ، دار ليا زوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 37

<sup>3</sup> - محمد معاريف ، نصيرة يسوح ، عز الدين نزعى : دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، ص 3

### ثالثا : مبادئ تحسين الجودة

إن المبادئ التي يقوم عليها تحسين الجودة لأي منتج أو خدمة في أي منظمة مهما كانت حجمها أو طبيعة عملها يجب أن يعتمد الأتي :

- طبيعة الإدارة العليا إيمانها بالارتقاء بجودة عملها .
- تشجيع القيم و الاتجاهات و الممارسات داخل المنظمة لتحسين الجودة .
- تحديد دقيق و موثق للأهداف العامة و المرحلية للارتقاء بالجودة .
- تشجيع و خلق علاقات مبرمجة و متينة بين العاملين كافة في المنظمة بروحية الفريق الواحد .
- تشجيع و تنمية و تحفيز النجاحات التي يحققها العاملون في المنظمة .
- استمرار التعليم و التعلم و التدريب لكل المالكات العاملة في المنظمة .<sup>1</sup>

كانت الجودة و ضمان جودة المنتجات و لازال و ستبقى هدفا يسعى إليه المصنعون لضمان تسويق منتجاتهم في الأسواق المحلية و الخارجية و منذ بدء الثورة الصناعية و البحث عن الأجود و الأكثر اقتصادية من السلع هو احد الأهداف التي تبحثها أقسام البحث و التطوير فأثر الجودة في السوق يعادل إلى حد ما اثر السعر و الخدمات الأخرى المنافسة .

ومنذ اعتماد المواصفات العالمية كان عمل المنتجين الوصول بمواصفات منتجاتهم إلى تلك المواصفات القياسية و التفوق عليها لكسب ثقة المستهلك و لضمان نمو الشركات، وللجودة قيمة ضمن إجمالي قيم التكاليف الإنتاجية ، وهي عادة تقسم إلى قسمين :

**القسم الأول :** و يشمل القيمة المتضمنة في التصميم شاملة المظهر و السلامة و ميزات الاستخدام .

**القسم الثاني :** القيمة الكامنة في تطابقها مع مواصفات التصميم و مدى تحقيق تلك المطابقة .<sup>2</sup>

### رابعا: أبعاد الجودة

إن المؤسسة الإنتاجية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها إلى المستفيدين و إلى سوق العمل ، و هذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز من الجودة .

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب : أنظمة إدارة الجودة و البيئة : دار وائل ، الأردن ، 2002 ، ص 54

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب : المرجع نفسه ، ص 55

وقد تناولت الدراسات و البحوث مسألة الجودة من زوايا متعددة و أشارت هذه الدراسات أن الجودة يجري تقويمها من منظور المستفيد و منظور سوق العمل ، ومنظور المؤسسة التي تقدم الخدمة و لتبسيط و تسهيل مفهوم الجودة فان هناك أكثر من باحث ذهبوا إلى أن للجودة أبعاد و هذه الأبعاد متنوعة حيث يرى Lovelock أن هناك أبعاد تمثل أساسا واقعا لجودة المؤسسة و فيما يأتي إيضاحات مختصر لدلالات كل بعد من هذه الأبعاد في المؤسسات الإنتاجية :

### 1- الكفاية ( الجدارة ) Competence :

إن المستفيد يتجه إلى المؤسسات التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة و التي تتميز عن المؤسسات الأخرى في طرح و تقديم خدماتها الإنتاجية ، فالمؤسسة تستطيع أن تحقق هذا البعد و تعززه من خلال توفير مهارات و الخبرات الفنية و الإدارية التي تجعل المؤسسة قادرة على توفير و تقديم خدماتها المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة ، ولضمان جودة المؤسسة ينبغي التركيز على كفاية وجدارة العاملين بصورة أساسية ، إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الكادر الفني الذي يمتلك تأهيلاً عالياً يتيح إعداد الكوادر البشرية إعداداً جيداً ، ويمتلك المعرفة العلمية و المهارات و القيم الأخلاقية التي تتواءم و تتسجم مع أهداف المؤسسة و رسالتها .

### 2- الاعتمادية Reliability :

ينبغي أن تقدم المؤسسة خدماتها بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات ، ان هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة و بدرجة عالية من الثبات ، ان تحقيق اعتمادية الخدمات ينعكس في فاعليتها وفي أدائها بصورة عامة .<sup>1</sup>

### 3- المجاملة ( التعامل ) Courtesy :

ينبغي أن يسود في المؤسسة جو من الاحترام المتبادل و التعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية و التنظيمية و المهنية التي تحفظ للكوادر الإدارية و الفنية و القيادية مكانتها و احترامها و هيبتها ودون الإساءة للتعامل الإنساني الراقي وفي حالة حدوث تجاوزات لأي من الطرفين لا تتسجم مع أسس التعامل المذكورة فان أنظمة المؤسسة و تعليماتها و قوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية

<sup>1</sup> - نسرين محمد عبد الله المحمود : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات الموارد البشرية و أثرها على الأداء ، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2004، ص 15-16

الأداء الجيد في هذا المجال ، فان تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الجميع من العاملين في المؤسسة ، إذ أن هذا الولاء يهذب و يصفق السلوكيات بحيث تنعكس هذه السلوكيات في سمعة المؤسسة ومكانتها و ميزتها التنافسية في سوق العمل .

#### 4- الاستجابة Responsiveness :

إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالمية و السريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات الإنتاجية و الخدمية ، وهذا يتطلب من المؤسسة امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات ، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل و التغير في منظومة التطور الاقتصادي و الاجتماعي و الاستجابة العالية و السريعة ينبغي أن لا يقتصر على عناصر البيئة الخارجية ، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية و لتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الفني و الكادر الإداري الكافين و توفير جميع المستلزمات و التسهيلات المالية و الإنتاجية وهنا تقع المسؤولية على إدارة المؤسسة .

#### 5- فهم الزبائن Under standing Customer :

لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة المؤسسة فانه ينبغي التركيز على فهم المستفيد و إدراك حاجاته ، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات و دراستها من منظور المستفيد فقط بل من منظور حاجات سوق العمل أيضا و ربما يكون المستفيد يجهل الحاجات الحقيقية الحالية و المستقبلية لسوق العمل ، ويتأثر فقط برغبة الأهل و الأصدقاء ، وبالنظرة الاجتماعية إلى بعض المهن و الوظائف ، وهنا يبرز دور المؤسسة في التأثير في المستفيد وسوق العمل ، و إظهار و إبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم المستفيد وسوق العمل وتلبي الطموحات المستقبلية ويمكن فهم المستفيد و إدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية (أو مستمرة ) للمستفيدين و لسوق العمل ، ويجري استخدام وسائل و أدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل ( الاستبيان ، و المقابلات الشخصية ، وغيرها )<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات : مرجع سابق ، ص 65

## 6- الأمان Security :

يقصد بهذا البعد توفير الخدمة للعميل في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان إذ أن العميل يميل قدر للإمكان إلى تفضيل المؤسسة التي توفر له درجة أفضل من الأمان و يلاحظ أن الأنظمة و القوانين في دول العالم تركز على جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات و حوادث الاعتداء .

## 7- المصداقية Credibility :

إن مصداقية المؤسسة هو بعد مهم جدا في تحقيق الجودة و يقصد بمصداقية المؤسسة مدى قدرتها على الوفاء بالتزامها و تعهداتها للعميل .

## 8- إمكانية و سهولة الحصول على الخدمة Accessibility :

من الأبعاد المهمة بجودة الخدمة هي إمكانية سهولة الحصول على هذه الخدمة و ينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة بحيث يمكن وصول المستهدف إليها بيسر و سهولة .

## 9- الاتصالات Communications :

إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق الجودة فالإتصال يتيح المناقشة و تحليل وفهم و إدراك كل ما يتعلق بالعمل و حاجاته ومشكلاته ومقترحاته و يتيح للعميل إيصال أفكاره وآرائه إلى المؤسسة ، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين و تطوير العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

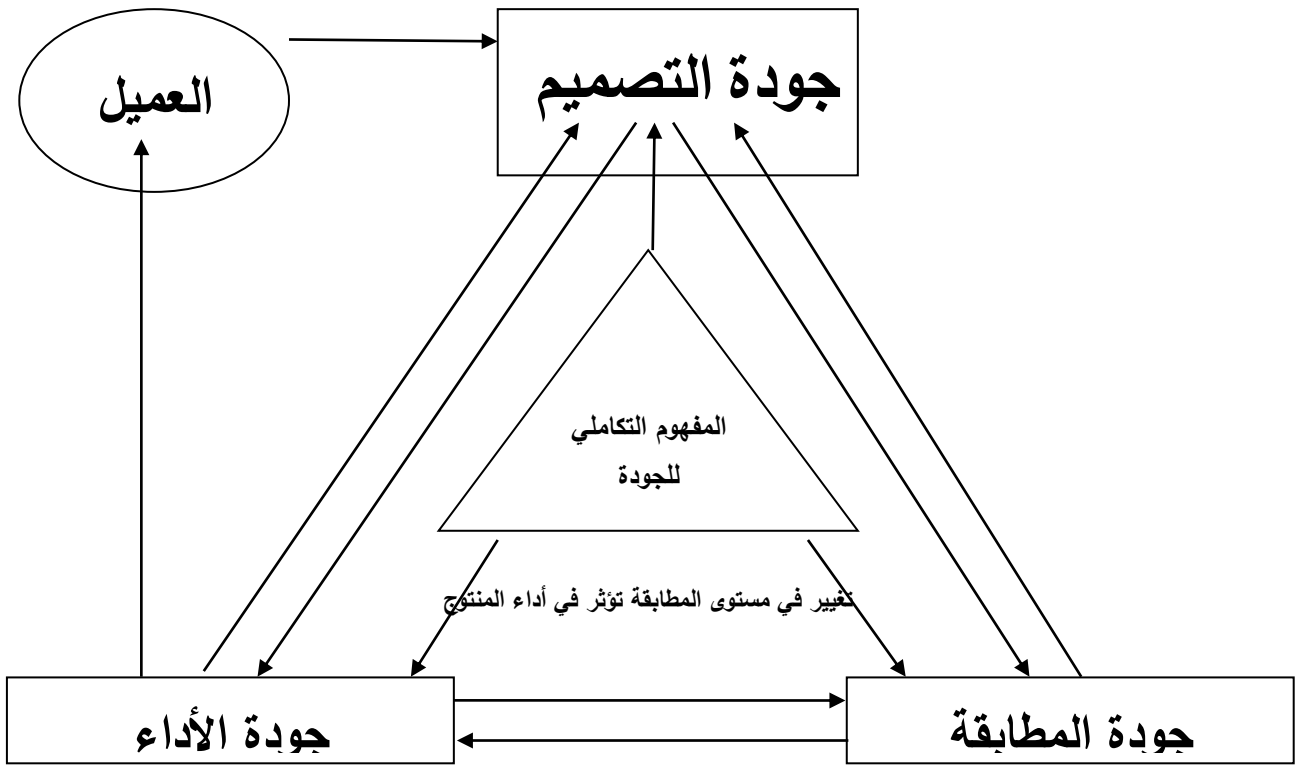
## خامسا: أوجه الجودة

إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقا قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة ، فمثلا تعريف كروسباي Crosby في 1979 كان يركز على جودة المطابقة وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بعملية الصنع بينما يرى جوران juran 1974 أنه كان التركيز على جودة الأداء وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر العميل و يركز من يعمل في الهندسة على جودة

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات : مرجع سابق ، ص 66

التصميم و ما يرتبط بها من مواصفات تصميمية و الاتجاه الحالي و الحديث هو المفهوم التكاملي للجودة الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة المار ذكرها للتأثير المتبادل فيما بينها الذي يعكس في محصلته النهائية على ما يستلمه العميل ( المستهلك أو المستعمل ) و الذي يترتب عليه موقف العميل الايجابي أو السلبي يوضح الشكل أوجه الجودة الثلاثة.<sup>1</sup>

### أوجه الجودة



مصدر: رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة: مرجع سابق ، ص 31.

### سادسا: أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو المستوى الوطني إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة و يمكن تناول هذه الأهمية كالتالي :

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، مرجع سابق ، ص 57

**1- سمعة المؤسسة :**

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها و محاولة تقديم منتجات تلبي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة و السمعة الواسعة و التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي ينتمي إليه المؤسسة .

**2- المسؤولية القانونية للجودة :**

تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم بقضايا المؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها .

**3- المنافسة العالمية :**

تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة و المجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة .

**4- حماية المستهلك :**

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة ،و إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه و بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية .<sup>1</sup>

**سابعا : المقاربة النظرية**

**1- جوزيف جوران Joseph Jouran :**

هو أحد الذين أسهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية ، وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساما تقديريا لإسهاماته الفاعلة في هذا المجال ، كما قام بتدريب اليابانيين على مبادئ

<sup>1</sup> - زين الدين شيخي ، بوكرع محمد : الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011 ، ص 19-20

الجودة في الخمسينيات ، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة .<sup>1</sup> وقد تميز جوران بدعوته للتركيز على رقابة الجودة و التركيز على كيفية إدارة الجودة و ، لذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتعال رضاهم مع عدم احتوائها على النواقص ، و لذا فان جوران يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي :

- تحديد المستهلكين الحاليين و المرتقنين .
  - تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم و رغباتهم .
  - تطوير مواصفات المنتج لكي يستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين .
  - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق انجاز المواصفات أو المعايير المطلوبة .
- وقد أشار جوران إلى تطوير المنتج و هذا يمثل أحد إسهاماته في إدارة الجودة الشاملة ، بحيث أن الرقابة على التوعية تعكس دور الصيانة التي يتم انجازها على مستوى المنتج المعين ، في حين أن تطوير المنتج كما يراه جوران يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة و هي عملية مستمرة تكاد لا تنتهي و لذا فانه يتعرض من خلال ذلك لنوعين من المستهلكين وهما :

أ- **المستهلك الخارجي** : ويمثل العميل الذي يشتري السلع أو يحصل على الخدمات و لا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعينة أو أحد العاملين فيها .

ب- **المستهلك الداخلي** : و يمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة ذاتها .

**خطوات جوران لتحسين الجودة** : تتمثل فيما يلي :

- خلق شعور بالحاجة و التنبه إلى التحسن .
- وضع أهداف التحسين .
- التنظيم لبلوغ الأهداف .
- توفير التدريب .
- الاصطلاح بالمشاريع لحل المشكلات .
- إثبات التقدم .
- إعطاء تقديرات .

<sup>1</sup> - مأمون الدراذكة و آخرون : إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 48

- إيصال النتائج .
- الحفاظ على النقاط المحققة .
- الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية .

## 2- فيليب كروسبي Philip Crosby :

يعد الأمريكي كروسبي من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة و الطرائف الكفيلة بتحسينها ،طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من 1500 منظمة ، تعتمد فلسفته على مبدأ " العيوب الصفرية "الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة و تلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته الآتي :

### - النقاط الأربعة عشرة في الجودة :

لقد وضع برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشر (14) نقطة وهي<sup>1</sup>:

- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة و توثيق سياستها و إعلانها لكل فرد بالمنظمة .
- تشكيل فرق الجودة تضم أفراداً يعملون بأقسام المنظمة كلها .
- صياغة مقياس للجودة يتلائم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين .
- تحديد كلف للتعرف على الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية .
- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة و النتائج المترتبة على رداءتها.
- اعتماد إجراءات التصحيح آنيا و تحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء .
- إنشاء برنامج المعيب الصفري و الالتزام بتنفيذ بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة و ثقافتها .
- تدريب المشرفين علة كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة .
- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة .
- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح .
- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة .
- دعم العاملين المتميزين المشاركين .

<sup>1</sup> - عواطف إبراهيم الحداد :مرجع سابق ،ص 48 .

- تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة .
- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة و غير منتهية .

### - ثوابت كروسبي :

أربع أركان أطلق عليها ( ثوابت كروسبي ) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة ، كروسبي حدد في منتجاتها الالتزام وهذه الثوابت هي :

- تعريف الجودة هي المطابقة للمتطلبات و أنها من مسؤوليات الإدارة و التي يجب احترامها بشكل صارم .
- منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة .
- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب .
- مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات .

### لقاح الجودة :

إن لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفاتيحية هي ( التحديد ، التعليم ، التنفيذ ) .

إن تحديد الجودة و مستواها أولاً ثم تدريب الجميع و تعليمهم أساليب تحقيق الجودة و تحسينها في فرق العمل التي تنفذ واجباتها و مسؤولياتها باتجاه الجودة بشكل تضامني يجعل الجودة مسؤولية الجميع<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - عواطف إبراهيم الحداد : مرجع سابق ، ص 49 .

# الفصل الثالث

### تمهيد :

كما لا يمكن أي منظمة إلا أن يكون في محور الزمان و مساحة المكان فإنه لن يكون إلا بمساهمة إنسانية ( بشرية ) فعالة من مجموعة الأفراد الذين تجمعهم -ولو إطار يحده المكان - أهداف مشتركة لكن تتحقق للمنظمة غايتها العناية بشبكة علاقات العمل بين أفرادها و عليها أيضا يمكن التحكم في أداء هذه المنظمة بالسلب أو بالإيجاب ، وذلك لما يبنني عليها بين الأفراد من تلك الشبكة من العلاقات الاجتماعية بالمنظمة فهي داعمته لذلك النشاط المادي أو الروحي الذي يقوم به الأفراد وهو النشاط الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة .

فلا ريب أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف يعملون لتحقيقها ،وهي في الحقيقة أهداف لا تخرج عن القواعد والقوانين السائدة بينهم ،في إطار يرتبطون فيه فيما بينهم بمشاعر تتغير و تتبدل حسب الظروف و الأحوال التي تمر عليهم فهم بذلك يكونون جماعة متماسكة، وسوف يتم تناول موضوع علاقات العمل من خلال استعراض عدة نقاط وهي :

أولاً : ماهية ونشأة علاقات العمل

1- مفهوم علاقات العمل

عرفها ميلر **Miller** و فورم **Form** إثر وضع تصورهما لموضوع علم الاجتماع الصناعي أنه يتمثل في دراسات علاقات العمل وجماعات العمل ودور العامل في جماعات العمل و التنظيم الاجتماعي لمجتمع المصنع<sup>1</sup>.

و يشير كذلك مفهوم علاقات العمل الى العلاقات التي تنشأ و تتطور بسبب الاستخدام و بذلك فهي تشمل العلاقات بين العمال فيما بينهم و العلاقات بين العمال و المدراء كذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم<sup>2</sup>.

يرى كل من دانلوب **Dunlop** وفلاندرز **Flanders** أن منظومة علاقات العمل تعني علاقة تأثير المتبادل بين التعامل غير الرسمي فيبين المأجور و المستأجر و يفهم من ذلك أن علاقات العمل هي جملة القواعد التي تحدد كفاءات معالجة علاقة الشركاء الاجتماعيين ، ويذهب البعض الآخر الى وصفهم العلاقات العمل مقسمة إلى ثلاث مستويات هي علاقة تعاقدية كذلك التي تحدد ضمن عقد العمل ، وعلاقات تنظيمية التي تنظمها الإجراءات التنظيمية السائدة وعلاقات شخصية تعكس التعامل غير الرسمي فيما بين الأعضاء ولقد عرفت علاقات العمل باعتبارها علاقة صناعية بأنها "مجموعة العلاقة بين العمال و رؤساء العمل ، وكذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الآخرون ، و وسائل المفاوضات و التحكيم التي تستخدمها كل مجموعة وهو لفظ المنازعات والخلافات<sup>3</sup>.

و بذلك فإن حسب مضمون هذا التعريف التي تتمثل في جملة العلاقات التي تنشأ بين العمال و المشرفين في إطار تنفيذ المهام و العلاقات التي تقوم على أساسها التنظيمات و التكتلات العمالية لمواجهة المخاطر التي تهدد مصالح العمال .

ومما سبق من تعاريف و مفاهيم ومواقف حول مفهوم علاقات العمل فان مفهوم علاقات العمل الذي سيعتمد في هذه الدراسة على الجانب الرسمي لعلاقات العمل بين العمال و رؤسائهم وترتبط بين

<sup>1</sup> - فوضيل دليو ، على المغربي وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 1999 ، ص 91.

<sup>2</sup> - بدوي أحمد زكي : مرجع سابق ، ص 202 .

<sup>3</sup> - بدوي السيد : علم اجتماع الاقتصاد ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ب س ، ص 408

العامل بزملائه لذلك : إن علاقات العمل هي تلك التي تربط العامل بزملائه وتربط العمال برؤسائهم أثناء تأديتهم لمهامهم تحت الطابع القانوني التي تمثله مجموعة من اللوائح و القوانين و الإجراءات منعكسة في ذلك على جودتها بين الزملاء وجودتها بين العمال و الرؤساء .

### ثانيا: نشأة علاقات العمل

إن علاقات العمل تمتد جذورها إلى عهد العبودية التي كانت منعمة فيها أية صورة وأي شكل من أشكال أية علاقة قانونية بين العبد و السيد .<sup>1</sup>

إن الحديث عن علاقة العمل يعود بنا إلى القرون الماضية و بالضبط القانوني الروماني حيث كان العمل ينجز من قبل العبيد و يستعبد كل علاقة مهنية مع الأسياد و لهذا لم يكن من المتصور قيام علاقات عمل بالمعنى المعروف اليوم و الذي يفترض وجود علاقات بين طرفين من الأشخاص فالرقيق المحروم من الشخصية القانونية وكان معتبرا في عداة الأشياء لا في مقام الأشخاص وهو ملزم بالعمل لدى سيده بصفة أبدية و بصفة إجبارية.

أما في العصور الوسطى ،فرغم تغير الأوضاع عن المجتمعات القديمة إلا أنه لم يحدث تغير يؤدي إلى تكوين علاقة عمل ، فقد ساد نظام الإقطاع الذي يقوم على أساس النظر الى الأرض ومن عليها ككل لا يتجزأ و لصاحب الأرض الحرية المطلقة في التصرف فيها ومن عليها ، ولذلك كان الملك يملك تكليف من يتبعه من الأفراد بالعمل دون مقابل ، وهذا يبدو حليا في القطاع الزراعي أما نظام الطوائف الحرفية فكذلك لم يترك مجال لقيام قانون العمل و بالتالي تنظيم علاقات العمل ذلك أنه يقوم على التدرج المهني بنزل من المعلم إلى العريف إلى الصبي المتدرب وكانت كل طائفة تستقل و تختص بالنظام الذي يحكم شؤون تلك الحرفة خاصة ظروف العمل بما في ذلك تحديد ساعات العمل وتحديد الجور بوضع حد أقصى لها ، أما بالنسبة لتنظيم العمل فإن الطائفة نفسها هي التي تضع قواعد تسيير شؤونها إذ لم يكن يسمح لأي شخص أن يقوم بعمل ما دون موافقتها و الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلاها إلا بعد مرور مدة زمنية تعد بالسنوات تحت التمرين و بعد الإلتقان الجيد للحرفة و التي يبقى قرارها النهائي للمعلم ، فصار هذا النظام نظاماً احتكارياً للمعلمين و أبنائهم من بعدهم بطريق الوراثة .

<sup>1</sup> - رشيد واضح : علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص9.

ومع مرور الوقت و زيادة الحاجيات الضرورية للمجتمع ، خاصة بعد ظهور المدن ساد الاحتكام في مجال الإنتاج و التوزيع من قبل هذه الطوائف انتهى الأمر فيها إلى تجمع العمال و تفاقم الوضع بينهم أصحاب العمل ، و ازداد الوضع تازماً خاصة بقيام الثورة الصناعية في نهاية القرن 18 و بداية القرن 19 والتي تعتبر كمنقطة تحول هامة لعلاقات العمل تحت تأثير تطور العلم ، حيث قل استخدام اليد العاملة و بدأ مشكل البطالة بتفاقم و أصبح العمال في ظل مبدأ حرية التعاقد يتعرضون لضغوطات و استغلال أصحاب العمل مما دفع بالطبقات العاملة إلى إدراك مدى خطورة الوضع و بدعوا يتجمعون في شكل تجمعات و نقابات سرية و علنية للمطالبة بتحسين أوضاعهم ، وقد تمكنت هذه الطبقة من تحقيق مرادها خاصة في النصف الثاني من القرن 19 ، حيث ظهرت قوانين تعترف بحق الإضراب إذ نجد قانون 25 ماي 1864 و إنشاء مفتشية العمل ، ثم قانون 21 مارس 1884 الذي يعترف بحرية التنظيمات المهنية أو الاتحادات المهنية و إنشاء النقابات من خلال ما تقدم نلخص إلى أن نشأة و تطور علاقات العمل بصفة عامة كانت نتيجة لمجموعة من العوامل مختلفة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أهمية العلاقات الصناعية

تكمن أهمية دراسة العلاقات الصناعية في معالجتها لمشاكل العمل الاجتماعية والإنسانية و الاقتصادية و قد اتسمت جهود العلاقات الصناعية بالخصوص في تطويع علاقات العمل لمتطلبات التنمية الاقتصادية و التقدم التكنولوجي الهائل مع أخذ هدف التقدم الاجتماعي باستمرار بعين الاعتبار و السعي الدؤوب من أجل تحقيق المزيد من التفهم العلمي لهذه العلاقات و مشاكلها ، و تتمثل أهمية العلاقات الصناعية خصوصاً في المنظمات التي تتعامل مع نشاطات عمالية قوية فيما يلي :

- إدارة العلاقة مع النقابة وهذا يتضمن المفاوضات معها بحيث أن النقابة الفردية تستطيع أن تفرض من خلال ذلك العديد من الأمور المتعلقة بالعمل كالأجور و المزايا و المنافع و شروط الترقية و الفصل و التعيين وغيرها من الشروط .
- العمل على تنفيذ الاتفاقيات التي تم التعاقد من خلال المفاوضات الجماعية بين الإدارة متمثلة بإدارة العلاقات الصناعية و العاملين و ممثلي نقاباتهم المهنية .

<sup>1</sup> - رشيد واضح : مرجع سابق ، ص 9

### رابعاً : خصائص علاقات العمل

إن أهم ما يميز علاقة العمل عن غيرها من العلاقات و التغييرات و التحولات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية يمكن إيجازها في :

- التخطيط المسبق أمر ضروري بالنسبة للعلاقات الصناعية مثلها في ذلك الوظائف الأخرى التي يؤديها المدير .
- علاقات إنسانية لأن لها قواعد معنية من قبل المنظمة لأنها تربط بين العمال و أرباب العمل في مجال النشاط المهني و الاقتصادي .
- علاقات جماعية في تكوينها و تطبيقها لأنها تتكون بإدارة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية ، و تهدف إلى تنظيم روابطهم و شؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون و الاتفاقية الجماعية
- علاقات اقتصادية تقوم بالتنظيم و الإنتاج لإشباع حاجات الناس الطبيعية و الاقتصادية .
- علاقات لها مردود فردي و جماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل مما تكون آثار ايجابية على الإنتاج كما و نوعاً .

### خامساً : أهداف علاقات العمل الصناعية

إن علاقات العمل الصناعية هي عنصر أساسي في الحياة الاقتصادية و كذلك في الحياة الاجتماعية و هذا ما جعلها تكون ذات وزن في مجتمع العمل و هي بذلك لها أهداف تقوم على تحقيقها و تكمن هذه الأهداف فيما يلي <sup>1</sup> :

- تحقيق أعلى درجة من التفاهم المتبادل و الثقة بين جميع العاملين الذين تربطهم مصلحة مشتركة و يشاركون في العملية الإنتاجية وهذا يعتمد على التعامل العادل بين الأطراف و إقامة ظروف عمل جيدة و تنمية جو من الصداقة ، ولا شك أن تحقق هذا الهدف يتطلب تحمل مسؤوليات من قبل جميع العاملين سواء الإدارة أو العمال .
- المحافظة على الأمن الصناعي و ضمان التعاون الصناعي .
- تحسين الوعي للعمال و تعريفهم بالدور الذي يقومون به في الاقتصاد الوطني و القومي و يعززون ما يعود على المؤسسة من المطالبة بزيادة الأجور دون معرفة .

<sup>1</sup> - فتحة منجحي : علاقات العمل و دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية ، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر ، جامعة المسيلة، 2016، 2015.

- تقليل نسبة دوران العمل لأن استقرار المستخدمين بالمنشأة يزيد من كفايتهم الإنتاجية و يزيد من إخلاصهم و التزامهم بمدى تحقيق أهداف المؤسسة باجتذاب الممتازين من الموظفين و العمال للعمل بالمنشأة.<sup>1</sup>

### سادسا :أطراف علاقات العمل الصناعية

و بطبيعة الحال لكل علاقة طرفان أو ثلاث أطراف ، و هذا ما تتركب منه العلاقات الصناعية حيث أن هذه العلاقة بين طرفين أو أكثر و تتمثل فيما يلي :

- العاملون و المنظمات التي تمثلهم ، ( كإتحاد العالم للعمال الجزائريين أو نقابة أخرى )
- أصحاب الأعمال (قطاع عام ، قطاع خاص ، هيئة حكومية و المنظمات التي تمثلهم )
- الدولية أو الحكومية لما لها من سلطات في تنظيم العلاقات بين العاملين وأصحاب الأعمال.<sup>2</sup>

### سابعا : المقاربة النظرية

#### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية" إلتون مايو" :

تعتبر دراسات إلتون مايو وفريقه روتر ، ديكسون ، واطر ضمن بداية مميزة لجميع الدراسات التي عالجت الجوانب الإنسانية خاصة أنها اعتمدت على التجربة كآلية للتعامل العلمي مع المتغيرات المادية داخل المنظمة و لكونها كذلك كشفت عن عوامل أخرى غير مادية لها أثرها في العملية الإنتاجية حيث بين البحث العميق جوانب اجتماعية تؤثر على علاقات العمل و الإنتاج ، مؤكدة على وجود علاقات تنشأ بين الأعضاء ( الزملاء ) معتبرة المصنع بناء اجتماعيا و ما العامل كطرف من علاقات العمل إلى ما هو كائن اجتماعيا له من الحاجات و الرغبات و الميولات و المشاعر ما يؤثر في أدائه ومنه في الإنتاجية كما يُبدوا اهتماما بالعلاقات الاجتماعية في العمل تبعا لخوضها في أنماط التفاعل و العلاقات التنظيمية بين المستويات الدنيا في المنظمة ( جماعة العمل ) ومستوياتها العليا متمثلة في القيادة ( المسؤولين ) وبذلك تكون هذه المدرسة قد أولت علاقات العمل اهتماما واسعا و أكثر وضوحا و استهدافا عندما اهتمت بتطوير المنظمة بالاعتماد على فكرة الجماعات الغير الرسمية و أثر سلوك الأفراد و طبيعة التفاعل الاجتماعي .

<sup>1</sup> - خليل عبد الهادي بدر : علم اجتماع الصناعي ، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009، ص 141 .

<sup>2</sup> - مصطفى بوجلال : تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول الى اقتصاد السوق ، الحكمة ، العدد 5 ، جانفي- مارس ، 2011، ص

### 2- مدرسة الفلسفة الادارية " ماك غريغور " :

إن رواد هذه المدرسة بالتصرفات والسلوكات الإدارية، إنما يدل على اهتمامها بسلوك المدراء و المشرفين الذي يؤثر بصفة مباشرة على سلوك المرؤوسين ( العاملين )، فلقد ركز ماك غريغور على الاتجاه السلوكي للمشرفين المقصود منه وغير المقصود مشيراً على أن ذلك يؤثر على العلاقات العمل جراء تأثر العاملين بالطابع الفلسفي الإداري الذي ينتهجه المشرفين ، متوصلاً ضمن نظرية (X) التي تعرض خلالها لما جاء به الفكر الكلاسيكي ، ونظرية (Y) التي تعرض خلالها للتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية ، أن التنظيم الرسمي بما فيه تنظيم علاقات العمل لا يحقق الأهداف لوحده لذلك أكد على الوسائل الإنسانية ملحا على ضرورة تعميق أبعادها و تهيئة سلبها في التعامل مع الأفراد ضمن تنظيم محكم لعلاقات العمل لرفع مستوى أداء العاملين ومنه رفع مستوى الإنتاجية جراء إمكانيات الفرد و الجماعة لتحقيق المشاركة الفاعلة و الواعية بأهداف المنظمة .

### 3- نظرية "Z" اليابانية :

اهتمت أكثر من غيرها من النظريات بالعلاقات الاجتماعية في العمل و كفاءات بنائها لكونها استمدت مقوماتها الفلسفية والفكرية انطلاقاً من دور البناء الاجتماعي الثقافي و التربوي للمجتمع الياباني خاصة أنها ركزت على الثقة و المهارة ، الجودة كعوامل ضرورية لبناء علاقات عمل متميزة مع تأكيدها على الجانب الإنساني متعمقة في المفاهيم التي تسوء ميدان العمل ، ان النظر في المميزات التي تتميز بها المنظمة التي حددتها هذه النظرية خاصة منها التوظيف الدائم الرقابة الضمنية ، اتخاذ القرارات الجماعية ، النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين فالمنظمة التي تتميز بهذه المميزات تكون على مستوى مميز من الإنتاجية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة و التنظيم ، المكتبة الوطنية ، ط2، عمان ،الاردن ،ص83 .

الجانِبِ الصَّامِي

# الفصل الرابع

### أولاً : مجالات الدراسة

يعتبر تحديد الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد اتفق العديد من الباحثين والمتخصص في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث محاور رئيسية هي :

- المجال المكاني

- المجال البشري

- المجال الزمني

### 1 - المجال الجغرافي (المكاني)

ويقصد به المجال الذي تمت في نطاقه الدراسة التطبيقية وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الحضنة للحليب -المسيلة - لأنها استوفت جميع الشروط المطلوبة.

مؤسسة الحضنة للحليب هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص ،تقع في الجنوب الشرقي لولاية المسيلة تبلغ من مساحتها 32000 متر مربع ،تم إنشاؤها بتاريخ 15-12-1999 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 9.000.000 دج تقع بالمنطقة الصناعية لبلدية المسيلة عاصمة الولاية حيث تتربع على مساحة تقدر بـ32000 م<sup>2</sup> ثم أقامة المباني على مساحة 20000 م<sup>2</sup> من المساحة الإجمالية يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته ،إلا أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط 2000 بطاقة إنتاجية مقدرة بـ05 المؤسسة قامت بإنتاج الحليب فقط وهذا بتاريخ 15-05-2000 ، 40.000 لتر في اليوم من الحليب المعاد تصنيعه وقد كان حجم اليد العاملة بالمؤسسة في هذه الفترة 38 عامل دائم ،وفي 15-05-2001 قامت بتوسيع نشاطها بمبلغ ما يفوق 50 مليون دينار جزائري مما زادت طاقة الاستيعاب والإنتاجية وارتفع عدد العمال إلى 55 عامل .

### 2 - المجال الزمني :

يتحدد هذا المجال بطبيعة الموضوع المدروس وبما أنه في مؤسسة ذات ملكية خاصة ولطبيعة حساسة في العمل فقد واجهتنا صعوبة في استئصالنا من طرف المسؤولي المؤسسة حيث تمت أول زيارة يوم

14-02-2018 ولم يتم استقبالنا وفي يوم 18-02-2018 تم توزيع الاستمارة والتي دامت مدة 10 أيام إلى غاية 27-02-2018 والتي كانت آخر زيارة ميدانية واستطلاعية في المؤسسة .

### 3 - المجال البشري:

يشمل مجتمع البحث يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلة في المؤسسة على حسب ما تم جمعه من معلوم على المؤسسة تقدر بـ 500 عامل .

### ثانيا: المنهج المستخدم

طبيعة الدراسة والأهداف التي تحاول الدراسة الكشف عنها وتحقيقها تطلبت اعتماد المنهج الوصفي باعتباره "طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية وتوظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية"<sup>1</sup>. يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه ولتحقق من التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة لأنه لا يمكن الوصول إلى الهدف من خلال منهج مناسب وتنظيم محكم لخطوات البحث العلمي ومن هنا تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من حيث الحجم وعلاقتها مع ظواهر أخرى والوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره في ظل طبيعة الدراسة والأهداف .

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث وسائل الإنتاجية التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع والحصول على معلومات دقيقة والبيانات العلمية والتوصل إلى الإجابات عن الأسئلة والقضايا المطروحات وتم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على :

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، طبعة 1، شركة الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 87.

### 1- الملاحظة :

الملاحظة باعتبارها "إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الدراسة عن الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظ الباحث من المبحوث سواء كلاما أم سلوكا.<sup>1</sup>

حيث تم استعمال الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة، حيث تم ملاحظة أول شئى النظافة والترتيب، كثر الحركة العمال من ورشة إلى أخرى، الانضباط والجدية في العمل وسرعة الإنتاج وكذلك التزام العمال بالقوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة، حيث يظهر ذلك في التزام العمال بأوقات الدخول والخروج كما تم ملاحظة ارتداء العمال الوسائل الوقائية أثناء العمل واللباس الرسمي للمؤسسة تحمل شعار المؤسسة وكذا وجود رقابة شديدة من طرف المسؤولين .

### 2- الاستمارة :

تماشيا مع الإجراءات المنهجية التي تفترض أنه لبلوغ المصدقية والدقة والدراسات ذات الطابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج وانطلاقا من هذه الترسيم أفادت هذه الدراسة من استمارة، التي هي أكثر شيوعا بسبر لآراء.

فهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، وهذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية، إن الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا بنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصلة عليها.<sup>2</sup>

وقد تم بناء أداة الاستمارة كأداة أساسية بهدف الكشف عن الجوانب المحورية في الدراسة والمحددة ضمن مستوى الفرضيات وضمت (03 محاور) وبشكل مفصل على النحو التالي:

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 214

<sup>2</sup> - موريس أنجريس: 2006، ص 204

المحور الأول: بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية وشملت ستة أسئلة (06) من 1 إلى 06.

المحور الثاني : متعلق بالجودة وشملت 17 سؤال منها أسئلة مغلقة وأخرى أسئلة مفتوحة من 07 إلى 23 سؤال.

المحور الثالث : متعلق بعلاقات العمل وشملت 14 سؤال منها أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة من 24 إلى 37 سؤال.

### 3- التحليل الإحصائي :

لقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها وهي التكرارات النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات الأفراد إزاء محاور الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss.

### 4- الوثائق وسجلات :

هي الدليل الرسمي للباحث فهي مصدر انتقاء المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة فهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض تجميع البيانات استفدنا بها نحن بدورنا وذلك بإطلاع على تاريخ ونشأة المؤسسة وأهم التحولات الهيكلية التي عرفتتها، أيضا طبيعة النشاط والمنتج بجميع أذواقه وأحجامه، بما في ذلك العدد الإجمالي للعمال وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح هذا ما ساعدنا على حصر مجتمع البحث مما سهل علينا استخراج العينة المتجانسة الممثلة لمجتمع البحث الكلي.

### 5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تتضمن المؤسسة وحدتين إنتاجيتين كما أنها تعد في تطور مستمر ولهذا تتميز بهيكل غير ثابت وعلى الرغم من ذلك نجد أنه يعكس تكاملها بصورة واضحة وفيما يلي شرح لهيكل التنظيمي لمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة .

المدير العام : يعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن اتخاذ القرار باعتباره هو المسؤول الأول في التسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.

## الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة

الأمانة العامة : هي العنصر الفعال يهتم بشؤون الاتصالات بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية .

مصلحة التسويق : ومن مهامها وتوزيع وتسويق المنتجات في السوق ، الاستماع الدائم للزبائن انجاز الفواتير متابعة الزبائن إيداع واستقبال المراسلات

مصلحة الإدارة والمحاسبة : ومن مهامها الاتصال المباشر بالإدارة العامة .

مصلحة المالية : وتقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير وأجال التسديد.

مصلحة الإنتاج: وهي مسؤولة عن تسيير عملية الإنتاجية بمختلف أنواع المنتجات وهذا من خلال السهر على حسن الإنتاج كما تساهم في تطوير نوعية المنتج.

مصلحة النوعية : ويتم فيها المراقبة الدائمة والمستمرة بنوعية المنتجات من طرف المختصين في هذا المجال وكذلك القيام بعملية البحث والتطوير والذي يتم القيام ببحوث ودراسات السوق والمنتجات

### رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث .

1- عينة البحث: يعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل المجتمع الأصلي للدراسة ويعتبر اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحث فأول شروط نجاح اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة.<sup>1</sup>

نظرا لطبيعة الموضوع الدراسة التي تهدف إلى الوقوف على الجودة وعلاقتها بتنظيم علاقات العمل، فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة من خلال مجموعة من العمال التي لديهم نفس الخصائص، ولقد تم اخذ نسبة 50 عامل من مجموع 500.

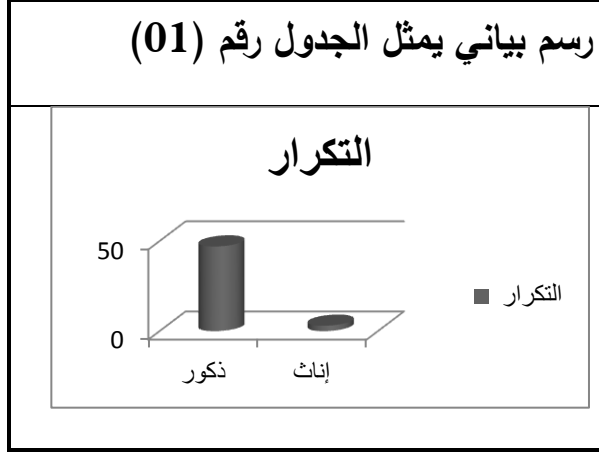
<sup>1</sup>- بلقاسم سلاطونية ، حسان الجبلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ،2004،ص317.

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

### أولاً : تحليل البيانات الميدانية

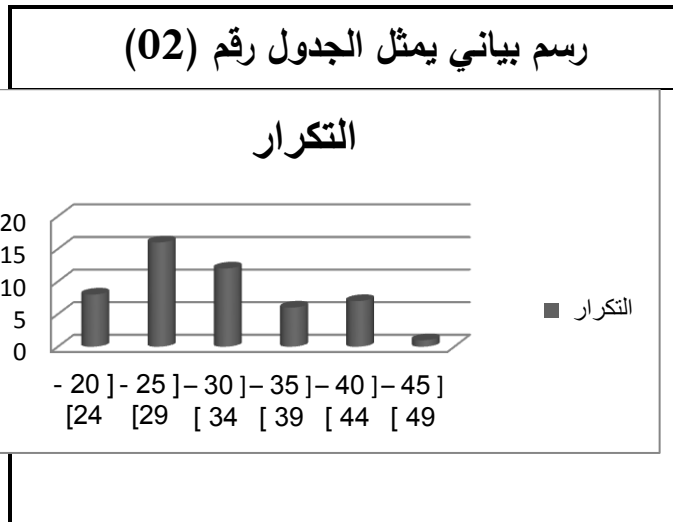
الجدول رقم (01) : يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب الجنس.



الفئات	التكرار	النسبة
ذكور	47	% 94
إناث	03	% 6
المجموع	50	%100

كشفت المعطيات الامبريقية المتحصل عليها في الجدول رقم (01) أن أغلبية مفردات الدراسة ذكور بنسبة 94 % وتليها نسبة الإناث 6% وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة كبير و صعوبة العمل فيها و الذي يتطلب جهداً عضلياً كبيراً و هذا يتلاءم مع العنصر الذكوري أكثر ، أما العنصر النسوي نجده يمارس أعمالاً إدارية كونها تساعدها أكثر .

الجدول رقم (02) : يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب السن.



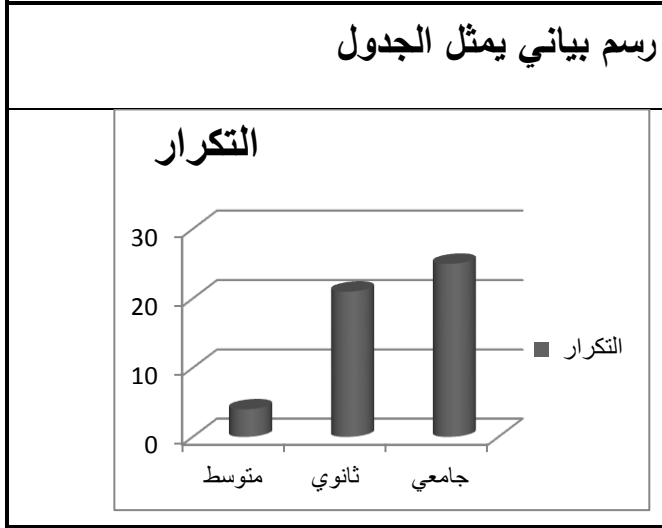
الفئات	التكرار	النسبة
[20 - 24]	08	% 16
[25 - 29]	16	% 32
[30 - 34]	12	% 24
[35 - 39]	06	% 12
[40 - 44]	07	% 14
[45 - 49]	01	% 2
المجموع	50	% 100

من خلال البيانات المدونة في الجدول رقم (02) سجلت أكبر نسبة 32 % من مفردات الدراسة للفئة [25 - 29] و أصغر نسبة 2 % للفئة من [45 - 49] ، حيث تبين من خلال المعطيات الإحصائية أن

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

غالبية المبحوثين من فئة الشباب هم يشكلون غالبية أفراد المجتمع حيث يدل ذلك على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لاستقطاب الفئات الشابة .

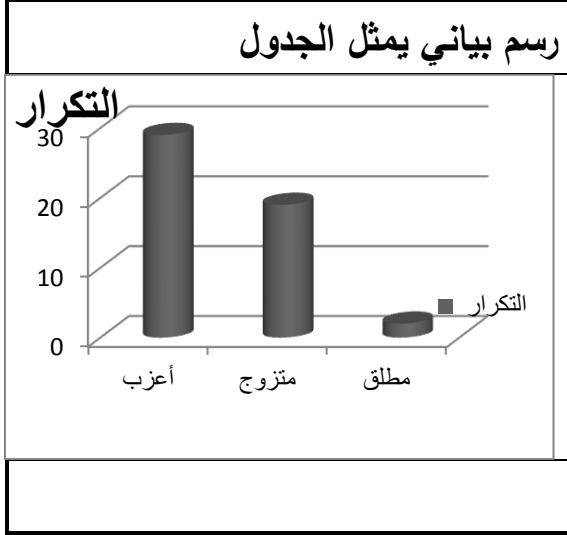
الجدول رقم (03) : يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	4	8 %
ثانوي	21	42 %
جامعي	25	50 %
المجموع	50	100 %

من خلال البيانات المدونة في الجدول رقم (03) سجلت نسبة 50 % من مفردات الدراسة ذوي مستوى تعليمي جامعي ، و تليها نسبة 42% ذا مستوى تعليمي ثانوي في حين نسجل نسبة 8 % ذات مستوى المتوسط .تبين من خلال المعطيات الإحصائية أن غالبية المبحوثين ذو مستوى تعليمي عالي ، وهذا راجع إلى سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها ، و لأن طبيعة العمل تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا و الآلات المتطورة فهي بحاجة إلى أفراد مؤهلين علميا لهم القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث فيها كما أنها تهدف أيضا إلى التقليل من نسبة البطالة في الآونة الأخيرة ، خريجي الجامعات .

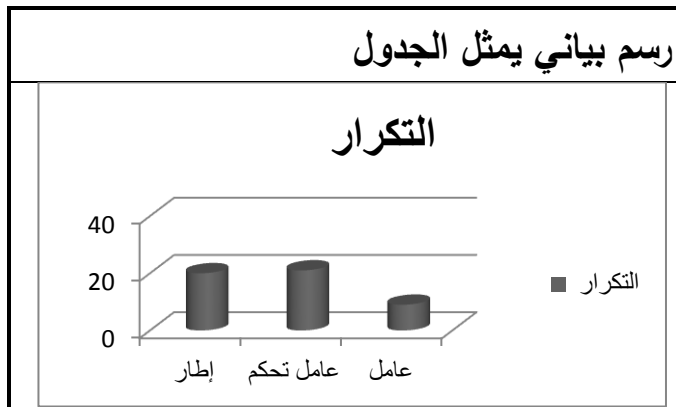
الجدول رقم (04) : يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب الحالة العائلية.



النسبة	التكرار	الحالة العائلية
% 58	29	أعزب
% 38	19	متزوج
% 4	02	مطلق
% 100	50	المجموع

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (04) سجلت نسبة 58% أغلبية المفردات عزاب و تليها نسبة 38% متزوجين في حين نسجل نسبة 4% مطلقين إذن مثلث فئة العزاب أعلى نسبة في الجدول وهذا يدل على عدم وجود استقرار عائلي و نفسي و ارتفاع مستوى المعيشة مما قد يؤدي إلى عدم الشعور بالطمأنينة و عدم الرضا الوظيفي أما الفئة المطلقين فهي أقل نسبة و هذا مؤشر ايجابي يكون له أثر ايجابي في محيط العمل من حيث قلة الصراعات و المشاكل مع الزملاء و الرؤساء و قلة الشكاوي و التعب و انخفاض معدل الإنتاجية .

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب المنصب الحالي.

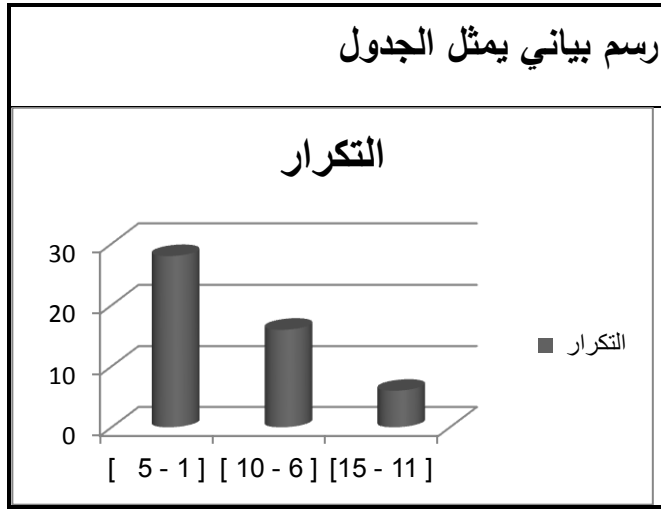


النسبة	التكرار	المنصب الحالي
% 40	20	إطار
% 42	21	عامل تحكم
% 18	9	عامل
% 100	50	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

(05) يتبين أن نسبة 42 % هم عمال تحكم وتليها نسبة 40 % من إطارات في حين نسجل نسبة 18 % عما ، فمن خلال الإحصائيات المبينة في الجدول يتضح لنا طبيعة العمل تعتمد بشكل كبير على الآلات و التحكم فيها و سعي المؤسسة الى تحقيق أهدافها فهي بحاجة إلى عمال تحكم مؤهلين .  
الجدول رقم (06) : يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.



الفئات	التكرار	النسبة
[ 5 - 1 ]	28	% 56
[ 10 - 6 ]	16	% 32
[15 - 11 ]	6	% 12
المجموع	50	% 100

تماشياً مع المعطيات المدونة في الجدول رقم (06) سجلت نسبة 56 % هم العاملون ذو الأقدمية من [1 - 5] سنوات، تليها نسبة 32% هم العاملون الذين كانت خبرتهم من [ 6 - 10 ] سنوات في حين مثلت نسبة 12 % نسبة العاملون الذين لديهم أقدمية من [ 11 - 15 ] سنوات ، إن النتائج الإحصائية بهذا الجدول تدل على أن خبرة المهنية تقع في الفئتين ما بين [ 1 - 5 ] سنوات و [ 6 - 10 ] سنوات مما يعبر على ان المؤسسة تعتمد على أصحاب الخبرة القصيرة فهم يمكنوا المنظمة من فئات شابة ذات دافعية و حيوية ، والقدرة على العمل خاصة اذا توفر جو فيها التفاعل بين الفيئتين من أجل نقل الخبرات وتبادل المعارف و المعلومات و المهارات التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة التي من أهمها تحقيق الجودة و خضم علاقات عمل مما يعود بالفائدة على العامل و المنظمة .

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

جدول رقم (07) يمثل قدرة المؤسسة على تلبية مختلف الاحتياجات النفسية للعمال وعلاقتها بجودة علاقات تعاونية متبادلة

مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قدرة المؤسسة على تلبية مختلف الاحتياجات النفسية للعمال وعلاقتها تعاونية متبادلة		
				نعم	لا	المجموع
0.05	2.687	2	0.261	39	22	17
				%100	%56.4	%44.7
				11	9	2
				%100	%81.8	%18.2
				50	31	19
				%100	%62	%38

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سُجل لدى من يرون بأن المؤسسة غير قادرة على تلبية مختلف الاحتياجات النفسية للعمال بنسبة 62%، في حين بلغت نسبة الذين أكدوا قدرة المؤسسة على تلبية مختلف الاحتياجات النفسية للعمال 38%.

وباستعمالنا لبرنامج SPSS، قمنا بحساب ك<sup>2</sup> حيث وجدناها = 2.687، ودرجة الحرية = 2، عند مستوى الدلالة 0.05، وباعتبار أن 0.05 أصغر من القيمة المعنوية (0.261)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1) ونؤكد أن المتغيرين مستقلان، وليست هناك علاقة بين وجود علاقات تعاونية متبادلة وقدرة المؤسسة على تلبية مختلف الاحتياجات النفسية للعمال، وهذا قد يرجع إلى عدم وجود تقارب بين العمال مع بعضهم و مع العمال و رؤساء قد يؤدي إلى ضعف العمل الجماعي هو هذا الشيء الذي يجعلهم لا يشعرون بالأمان و الارتياح وعدم الرضا وبالتالي انخفاض الإنتاج .

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (08) يمثل التعاون بين الأعضاء داخل المؤسسة وعلاقته بوصول المعلومات في الوقت

مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	لا	نعم	وجود تعاون بين الأعضاء داخل المؤسسة وصول المعلومات في الوقت المناسب
0.05	0.972	1	0.324	27	6	21	نعم
				%100	%22.2	%77.8	
				23	8	15	لا
				%100	%34.8	%65.2	
				50	14	36	المجموع
				%100	%28	%72	

يتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه أن نسبة 72% هم من يرون أن هناك تعاون بين الأعضاء داخل المؤسسة في حين بلغت نسبة الذين أكدوا على أنه لا يوجد تعاون بين الأعضاء 28%، فمن خلال حساب ك<sup>2</sup> حيث وجدنا =0.927 ودرجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.05 باعتبار أن 0.05 أصغر من القيمة المعنوية 0.324، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ( $h_0$ ) ونرفض البديلة و نؤكد أن المتغيرين مستقلان ليست هناك علاقة بين وجود تعاون بين الأعضاء داخل المؤسسة ووصول المعلومات في الوقت المناسب يتضح لنا أن هناك تعاون بين عمال داخل المؤسسة و العمل بروح الفريق و هناك نوع من السرعة في وصول المعلومة و هذا ما يتضح بنسبة 77.8 % مفردة من عينة الدراسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد وبصفة كبيرة على إيصال المعلومة وعلى التكنولوجيا الحديثة .

وحسب طبيعة نشاط المؤسسة و التي تتطلب يد عاملة مؤهلة و بالتالي التعاون و التواصل بين العمال و المصالح سيزيد من جودة المنتج في حين نسبة 65.2 % عدم وصولهم المعلومات في الوقت المناسب و لا توجد علاقات تعاون وهذا لاعتمادهم أكثر على القنوات الرسمية ويشير إلى عدم المرونة في المعلومة .

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (09) يمثل النظام الداخلي مشجع للابداع والابتكار وعلاقته بالتحفيز المادي داخل المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	القيمة المعنوية	النظام الداخلي مشجع للابداع والابتكار		
				نعم	لا	المجموع
0.05	11.710	1	0.001	نعم	لا	المجموع
				8	6	14
				%57.1	%42.9	%100
				لا	نعم	المجموع
				4	32	36
				%11.1	%81.9	%100
				12	38	50
				%24.0	%76.0	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام قد سجل بأن نظام المؤسسة غير مشجع للابداع و الابتكار بنسبة 76 % في حين بلغت نسبة الذين أكدوا على نظام المؤسسة مشجع للابداع و الابتكار بنسبة 24 % .

وباستعمال البرنامج spss قمنا بحساب ك<sup>2</sup> حيث وجدناها = 11.710 ودرجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.05 و باعتبار أن 0.05 أكبر من القيمة المعنوية 0.001 فاننا نرفض الفرضية الصفرية (h<sub>0</sub>) و نقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) ونؤكد أن للمتغيرين علاقة بين النظام الداخلي المشجع للابداع و الابتكار و التحفيز المادي داخل المؤسسة .

وهذا راجع إلى أن الإدارة لا تولي اهتمام للابداع و الابتكار و لاتوفر أفضل الطرق و الوسائل التي تساعد على تطويره وتجديده ، وهذا عن طريق تشجيع وتطوير المهارات اللازم للتحكم في سير العملية الانتاجية قصد الوصول الى اعلى نسبة من الجودة .

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (10) يمثل عمل المؤسسة على غرس روح الفريق بين العاملين وعلاقتها بصعوبة الاتصال بالإدارة

مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	عمل المؤسسة على غرس روح الفريق بين العاملين		توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
					نعم	لا	
0.05	1.751	1	0.186	18	13	5	نعم
				%100	%72.2	%27.8	لا
				32	17	15	المجموع
				50	30	20	
				%100	%60.0	%40.0	

يتضح من خلال أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل بأن عدم عمل المؤسسة على غرس روح الفريق بين العاملين بنسبة 60 % في حين بلغت نسبة الذين أكدوا على عمل المؤسسة على غرس روح الفريق بين العاملين و صعوبة الاتصال بنسبة 40 % .

وباستعمال البرنامج spss قمنا بحساب ك<sup>2</sup> حيث وجدناها =1.751 و درجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.05 و باعتبار أن 0.05 أصغر من القيمة المعنوية 0.186 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) و نؤكد أن المتغيرين ليست هناك علاقة بين عمل المؤسسة على غرس روح الفريق بين العاملين و صعوبة الاتصال بالإدارة .

وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تولي اهتمام إلى غرس روح فريق و تشجيع الترابط بين جماعة العمل و يمكن القول أن التفاعل بين الإدارة و العمال يعتمد على عامل الاتصال و باعتباره أداة لنقل المعلومات و الأفكار بالخصوص و نقل المشاعر من فرد لآخر ، فكلما كان الاتصال سهلاً كلما دل على غرس روح الفريق و تماسك الأعضاء و قد جاءت هذه النتائج بأنه لا يوجد دعم ومساندة من طرف المؤسسة وهذا ما يجعلهم غير راضين

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (11) يمثل القيم و المعايير بين العمال وعلاقته بالالتزام بالاجراءات التنظيمية المحددة من قبل ادارة المؤسسة

وجود قيم و معايير بين العمال	نعم	لا	المجموع	القيمة و المعنوية	درجة الحرية	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة
الالتزام بالاجراءات التنظيمية المحددة من قبل ادارة المؤسسة	35	11	46	0.254	1	1.302	0.05
نعم	76.1%	23.9%	100%				
لا	50.0%	50.0%	100%				
المجموع	74.0%	26.0%	100%				

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل لدى من يرون وجود قيم و معايير بين العمال بنسبة 74% في حين بلغت نسبة الذين أكدوا بعدم وجود قيم و معايير بين العمال 26% . و باستعمال البرنامج SPSS قمنا بحساب ك<sup>2</sup> حيث وجدناها = 1.302 ودرجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.05 و باعتبار أن 0.05 أصغر من القيمة المعنوية 0.254 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) ونؤكد أن المتغيرين مستقلان وليست هناك علاقة بين وجود قيم و معايير بين العمال و الالتزام بالاجراءات التنظيمية المحددة من قبل الإدارة المؤسسة . ومن خلال النسب الإحصائية يتضح لنا أن وجود قيم و معايير بين العمال و التزام معظم عينة البحث بالاجراءات التنظيمية هذا يدل بدوره على وجود عدالة في تلك الاجراءات و إن الاجراءات تطبيق القانون على جميع الأفراد بنفس الدرجة خاصة عمال الإدارة العليا ذوي الصلاحيات الكبيرة و بان المؤسسة توفر للعامل ظروف عمل مناسبة وحتى علاقات العمل المعمول بها في المؤسسة .

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (12) يمثل التعاون بين العاملين الذين لديهم اعباء إضافية وعلاقتها بالعدالة في توزيع المهام على العمال

مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	لا	نعم	التعاون بين العاملين الذين لديهم اعباء إضافية العدالة في توزيع المهام على العمال
0.05	2.782	1	0.095	26	2	24	نعم
				%100	%7.7	%92.3	
				24	6	18	لا
				%100	%25.0	%75.0	
				50	8	42	المجموع
				%100	%16.0	%84.0	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل لدى من يرون هناك التعاون بين العاملين الذين لديهم اعباء إضافية بنسبة 84% في حين بلغت نسبة الذين أكدوا بعدم وجود التعاون بين العاملين الذين لديهم اعباء إضافية بنسبة 16%.

باستعمال البرنامج spss قمنا بحساب ك<sup>2</sup> حيث وجدناها = 2.782 و درجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.05 و باعتبار أن 0.05 أصغر من القيمة المعنوية 0.095 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) ونؤكد أن المتغيرين مستقلان ، ليست هناك علاقة تعاون بين العاملين الذين لديهم اعباء إضافية و العدالة في توزيع المهام على العمال .

يمكن القول بأن العمل أكثر إرضاء للفرد إذ بأنه يعطيه الفرصة لزمانة و الصحبة في العمل يمكن أن تحقق اعباء العمل لأن العامل يستمد كثيرا من رضاه عم عمله عندما يعمل مع جماعة من العمال مما يزيد جو من الثقة و التعاون و هذا ما يفسر بأن توزيع المهام في المؤسسة من أهم العمليات الإدارية التي تقوم عليها المؤسسة نظرا لما تتضمنه المؤسسة من تعليمات و أوامر التي يصدرها المدير إلى العاملين لإنجاز المهام ، أي أهمية وجود الرجل المناسب في المكان المناسب فالمؤسسة تحرص على أن يكون استلام المهام يتناسب مع قدرات و إمكانيات العاملين مما يدل على وجود قوانين وقرارات واضحة و محددة لسير عملية نظام توزيع المهام وهو ما يؤكد ما جاء في الجانب النظري أن عملية المهام وأعباء

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

العمل بين العاملين بصورة عادلة وفقا لمؤهلاتهم العلمية و قدراتهم لأن غياب العدالة في توزيع مهام العمل بين الأفراد يشعرهم بزيارة ضغوط العمل مما يفقدهم الجودة في العمل .

الجدول رقم (13) يمثل عصبية الولاء للجماعة وعلاقته بتطبيق القرارات و الجزاءات على كافة العاملين

مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	القيمة المعنوية	وجود عصبية الولاء للجماعة		
				نعم	لا	المجموع
0.05	7.511	1	0.006	23	12	11
				%100	%52.2	%47.8
				26	4	22
				%100	%15.4	%84.6
				49	16	33
				%100	%32.7	%67.3

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل لدى لمن يرون وجود عصبية الولاء للجماعة بنسبة 67.3% في حين بلغت نسبة الذين أكدوا على عدم وجود عصبية الولاء للجماعة بنسبة 32.7%

و باستخدام البرنامج spss قمنا بحساب ك<sup>2</sup> حيث وجدناها =7.511 و درجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.05 و باعتبار أن 0.05 أصغر من القيمة المعنوية 0.006 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) ونؤكد أن المتغيرين مستقلان ليست هناك علاقة بين وجود عصبية الولاء للجماعة و القرارات والجزاءات على كافة العاملين

يمكن القول بأن هناك عمال تجمع بينهم رابطة الحلف أو الولاء بإضافة للملازمة بينهم من أجل يتم التفاعل الاجتماعي وهذا يدل على أن الإلتواء التنظيمي شعور لدى العامل بالعضوية لجماعة العمل وبأنه منقبول لأعضائها وأن إحساس بالإلتواء يؤدي إلى القضاء على أسباب القلق والتوتر والعزلة بين جماعة العمل وبما أن جماعة العمل تتميز بصفات روح الإخوة والمحبة وروح الفريق هذا بدوره يسهم في زيادة الشعور بالتقدير والأمن مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم و شعورهم بتطبيق التعليمات والجزاءات بطريقة عادلة وغير متحيزة وموضوعية يؤثر على أدائهم ويمنحهم الشعور بالرضا وعلى ذلك فإن

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

المؤسسة تستطيع كسب رضا العمال والحصول على إلتزامهم إتجاه أهدافها كل هذا لا يتحقق إلا بتطبيق القرارات والجزاءات بصفة عادلة دون إستثناء.

الجدول رقم (14) يمثل تشجيع السلوك التعاوني وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	القيمة المعنوية	تشجيع السلوك التعاوني		
				المجموع	لا	نعم
0.05	5.120	1	0.024	24	11	13
				%100	%45.8	%54.2
				26	20	6
				%100	%76.9	%23.1
				50	31	19
				%100	%62	%38

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل لدى لمن لا يرون هناك تشجيع السلوك التعاوني بنسبة 62% في حين بلغت نسبة الذين أكدوا على وجود تشجيع السلوك التعاوني و المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة 38% .

و باستخدام البرنامج spss قمنا بحساب ك<sup>2</sup> حيث وجدناها =5.120 و درجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.05 و باعتبار أن 0.05 أصغر من القيمة المعنوية 0.024 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) ونؤكد أن المتغيرين مستقلان ليست هناك علاقة بين تشجيع السلوك التعاوني و المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

ومن خلال الإحصائيات تبين لنا أن جل العمال يشعرون بأن المؤسسة لا تشجع العمل الجماعي وهذا بدوره لا يخلق للعامل الرغبة في التعاون الجماعي المتبادل بينهم نتيجة العمل مع بعضهم البعض مما لا يولد لديهم روح الفريق فكلما كان التعاون بين الأفراد و الإدارة بينهم يمكن اطلاع العمال على أهداف المنظمة و يشركهم في اتخاذ القرارات الهامة التي تحدد بعدة عوامل من بينها السلوك التعاوني وبما أن معظم العينة من العمال فإن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار غير موجودة و لا تتعدى مستوى الاستشارة و إبداء الرأي عند الإطارات لكن العامل وجعله كأنه شريك في الإنتاج والحظي بالاهتمام اللازم



## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

التنظيمي لعلاقات العمل المتبعة في المؤسسة حيث تنحصر تلك الحرية فيما يعود بالفائدة على التنظيم أولاً أي المصلحة العامة و ثانياً مصلحة الفرد .

الجدول رقم (16) يمثل قنوات وعلاقات شخصية داخل المؤسسة وعلاقتها بتفويض السلطة في المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	القيمة المعنوية	وجود قنوات وعلاقات شخصية داخل المؤسسة		
				نعم	لا	المجموع
0.05	0.110	1	0.740	28	12	16
				%100	%42.9	%57.1
				21	10	11
				%100	%47.6	%52.4
				49	22	27
				%100	%44.9	%55.1

يتضح من خلال الجدول أعلاه لأن الاتجاه العام قد سجل لدى من يرون وجود قنوات و علاقات شخصية داخل المؤسسة بنسبة 55.1 % في حين بلغت نسبة الذين لا يرون وجود قنوات و علاقات شخصية داخل المؤسسة بنسبة 44.9 % .

وباستعمال البرنامج SPSS قمنا بحساب ك<sup>2</sup> حيث وجدناها =0.110 و درجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.05 و باعتبار أن 0.05 أصغر من القيمة المعنوية 0.740 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) و نؤكد أن المتغيرين مستقلان و ليست هناك علاقة بين وجود قنوات والعلاقات الشخصية داخل المؤسسة و تفويض السلطة في المؤسسة .

ومن خلال الدلالات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تهتم بالعاملين و تراعي الجوانب الإنسانية و الاجتماعية للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم و احتياجاتهم و انشغالهم و أهدافهم الشخصية و هذا راجع الى المؤسسة التي تعمل على تفويض السلطة التي تؤدي الى تجزئة التنظيم الى أجزاء و أقسام

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

بالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل ، إذ أن كثير من الرغبات الشخصية للأفراد كالتقدم و الترقية ترتبط بنجاح الوحدة المباشرة أكثر من ارتباطها بنجاح التنظيم ككل و هذا يؤكد سيرتك على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم .

الجدول رقم (17) يمثل مصالح شخصية واهتمامات متبادلة بين العمال وعلاقتها بالنظام الداخلي المشجع للتحفيز الذاتي .

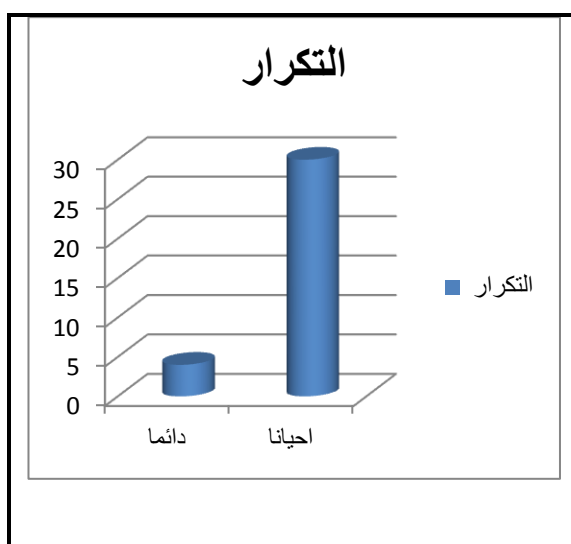
مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	القيمة المعنوية	وجود مصالح شخصية واهتمامات متبادلة بين العمال		
				نعم	لا	المجموع
0.05	0.487	1	0.485	نعم	لا	المجموع
				8	4	12
				%66.7	%33.3	%100
				21	17	38
				%55.3	%44.7	%100
				29	21	50
				%58	%42	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل لدى من يرون وجود مصالح شخصية و اهتمامات متبادلة بين العمال بنسبة 58 % في حين بلغت نسبة الذين أكدوا بعدم وجود مصالح شخصية و اهتمامات متبادلة بين العمال بنسبة 42 % .  
وباستعمال البرنامج SPSS قمنا بحساب ك<sup>2</sup> حيث وجدناها =0.487 و درجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.05 و باعتبار أن 0.05 أصغر من القيمة المعنوية 0.485 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) و نؤكد أن المتغيرين مستقلان ليست هناك علاقة بين وجود مصالح شخصية و اهتمامات متبادلة بين العمال .

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

فمن خلال هذه المعطيات يتبين أن هناك جو ملائم في المؤسسة يشجع على العمل الجماعي و اهتمامات المتبادلة بين العمال الذين يقرون أن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز من أجل العمل أكثر و ذلك لاتباعها أساليب تحفيزية تجعل العمال أكثر رضا عن الاعمال الموكلة لهم ومن خلال هذا السياق على المؤسسة أن لا تعتمد على تحفيز العاملين بحوافز خارجية فقط بل تحفيزهم داخليا أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين كالفخر بالانتماء للمنظمة و الاعتزاز بممارسة العمل فيها و كذلك تشجيع الطاقات الكامنة لدى العمال و تحفيزهم على الابتكار لمساعدة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة التنافسية .

الجدول رقم (18) يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب عقد الإدارة للقاءات و الاجتماعات مع العمال

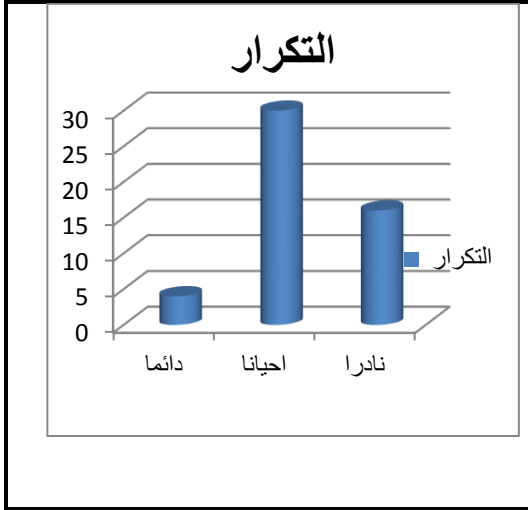


عقد الإدارة للقاءات والاجتماعات مع العمال	التكرار	النسبة
نعم	19	38 %
لا	31	62 %
المجموع	50	100 %

كشفت المعطيات الامبريقية المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات الدراسة لا تعقد الإدارة اللقاءات و الاجتماعات مع العمال بنسبة 62 % و تليها نسبة 38 % تعقد الإدارة لقاات و الاجتماعات معهم .

فتبين لنا من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة تعتمد على نمط الإشراف فالإدارة تعقد اللقاءات مع المشرفين أو الإطارات ، والمشرف هو الذي يرفع بآرائهم للإدارة العليا و شكاويهم أو مطالبهم و يحرص على تطبيق أوامر و تعليمات الإدارة العليا .

الجدول رقم ( 19 ) يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب الأخذ بالرأي من طرف الرؤساء



النسبة	التكرار	الأخذ بالرأي من طرف الرؤساء
8 %	4	دائما
60 %	30	أحيانا
32 %	16	نادرا
100 %	50	المجموع

كشفت المعطيات الامبريقية المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات الدراسة يرون أحيانا أن رؤسائهم يأخذون برأيهم بنسبة 60 % و تليها نسبة 32 % يقولون نادرا ما يؤخذ برأيهم في حين نسجل نسبة 8% يرون دائما يؤخذ برأيهم من طرف رؤسائهم .

فتبين من خلا المعطيات لنا أن الرؤساء أحيانا ما يؤخذون بآراء العمال و مقترحاتهم نظرا لعدم الاقتناع بها أو أن آرائهم و مقترحاتهم لا تنطبق مع وظيفة العمل .

**ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات**

#### 1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

القائلة" توجد علاقة إيجابية بين السلطة التلائمية و ضبط علاقات غير رسمية" .

لغرض الوصول إلى نتائج الفرضية الفرعية الأولى و الوقوف على أهم المحددات الكفيلة لبناء علاقة ايجابية بين السلطة التلائمية و ضبط علاقات غير رسمية كشفت المعطيات الإحصائية التي تم استقصائها من الدراسة الميدانية ما يلي :

حسب النتائج التي تم تحصيلها في الدراسة الميدانية تؤكد أن المؤسسة غير قادرة على تلبية مختلف الاحتياجات النفسية للعمال وغير مشجعة على وجود علاقات تعاونية متبادلة حسب ما أقرته نسبة 62% المبينة في الجدول رقم (07) من مفردات العينة .

كما تعد طريقة وصول المعلومات في الوقت المناسب تزيد من وجود تعاون بين الأعضاء داخل المؤسسة و هذا ما أكدته نسبة 72% المبينة في الجدول (08) .

## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة

وإن هناك النظام الداخلي غير مشجع للإبداع و الابتكار ولا يساهم في تحفيز معنوي وذلك بنسبة 76 % وكل هذه الشواهد الكمية تظهر بوضوح من خلال الجدول رقم (09) و المعلومات المتحصل عليها بأن المؤسسة لا تعمل على غرس روح الفريق بين العاملين ووجود صعوبة الاتصال بالإدارة بنسبة 60 % المبينة في الجدول رقم (10) .

وعلى ضوء هذا الطرح يتضح أن الفرضية الأولى محققة بنسبة متوسطة حيث أن معظم الإجابات جاءت بين وجود علاقة وعدم وجود علاقة ، إلا أن و جل الإجابات كانت بعدم الموافقة ، فمحور الارتقاء مال بالفضاء المؤسسة قد يتشكل في :

- اقتراح أسلوب تشجيع علاقات تعاونية بين العمال .
- اهتمام بالعمال و تحفيزهم ورفع معنوياتهم
- زيادة اهتمام و تسهيل عملية الاتصال بالإدارة و توصيل المعلومات في الوقت المناسب و خلق قنوات تسهل نقل المعلومات .

### 2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

" توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية بتفعيل قواعد انضباطية للسلوك الجماعي " . بلورت المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية لغرض الوصول و التأكد من مدى تحقق الفرضية . وتم الاعتماد عن مؤشرات تبرر لنا عن مدى صحة الفرضية من عدمها جاءت كالتالي . إن حرص على وجود قيم و معايير بين العمال يؤدي إلى الالتزام بالإجراءات التنظيمية المحددة من قبل إدارة المؤسسة حسب ما أكدته نسبة 74% المبينة في الجدول رقم (11).

حسب التحليل الإحصائي يتضح أن هناك تعاون بين العاملين الذين لديهم أعباء إضافية تزيد من العدالة في توزيع المهام على العمال حسب ما أكدته نسبة 84 % المبينة في الجدول رقم (12) . كما تبين أن هناك عصبية الولاء للجماعة علاقة بتطبيق القرارات و الجزاءات على كافة العاملين حسب ما أكدته نسبة 67.3% المبينة في الجدول رقم (13) .

وبالنظر إلى الارتباط بين تشجيع السلوك التعاوني و المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الموجود في الجدول رقم (14) و التي دلت عليه نسبة 62% بعدم وجود تشجيع السلوك التعاوني و عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات .

وعلى ضوء هذا الطرح يتضح أن الفرضية الثانية محققة بنسبة عالية وهذا ما تم استقصائه من النسب التي تم جمعها من الجداول الإحصائية فيمكن القول أنها توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية بتفعيل قواعد انضباطية للسلوك الجماعي .

### 3- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة :

القائلة: "توجد علاقة إيجابية بين التمكين التنظيمي بارتفاع ضبط الإتصال غير رسمي". لغرض الوصول إلى نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والوقوف على أهم المحددات الكفيلة لبناء علاقة إيجابية بين التمكين التنظيمي و ضبط الإتصال غير رسمي. كشفت المعطيات الإحصائية التي تم إستقصائها من الدراسة مايلي :

حسب النتائج التي تم تحصيلها في الدراسة الميدانية تؤكد وجود تفاعل بين الأفراد وهذا وفق التمتع بالحرية أثناء ممارسة المهام حسب ماأقرته نسبة 74% المبينة في الجدول (15). وأن هناك وجود قنوات وعلاقات شخصية داخل المؤسسة تساهم في تفويض السلطة داخل المؤسسة حسب ماأقرته نسبة 55.1% المبينة في الجدول (16).

أما الجدول رقم (17) الذي يبين وجود مصالح شخصية وإهتمامات متبادلة بين العمال من خلال النظام الداخلي المشجع للتحفيز الذاتي وهذا ما أثبتته نسبة 58% من مفردات العينة وعلى ضوء هذا الطرح يتضح أن الفرضية الفرعية الثالثة محقق بنسبة عالية المجمعة من الجداول الإحصائية فيمكن القول أنها توجد علاقة إيجابية بين التمكين التنظيمي بارتفاع ضبط الإتصال غير رسمي .

### 4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة :

من خلال مجموعة النتائج الجزئية التي توصلنا إليها نصل إلى نتيجة عامة ،كمحاولة رامية للإجابة على التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث التي هي ما هي علاقة الجودة بتنظيم علاقات العمل من خلال المعالجة النظرية و الامبريقية لموضوع دراستنا الذي يتمحور حول الجودة و علاقتها بتنظيم علاقات العمل في المؤسسة اتجهت دراستنا للكشف عن واقع العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين ، وانطلاقا من تفسير الفرضيات الفرعية التي أكدت صحتها و إتباع مجموعة من المعايير تبين أن فرضية الرئيسية لدراسة القائلة إيجابية بين الجودة وتنظيم علاقات العمل " محققة بنسبة عالية ، هذا ما أثبت أن للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة دور في تحقيق الجودة وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق فعالية تنظيمية تقوم على الثقة الشعور بالانتماء كذلك تطوير في ثقافة المؤسسات التي ترجع بالإيجاب على المؤسسة و العاملين على حد سواء ، إذن طبيعة العلاقة بين متغير الجودة وعلاقات العمل هي علاقة سببية فالعامل إذا شعر باهتمام في عمله ثبت و استقر فيه و بذل جهدا في الأداء والجودة في العمل و يخلق علاقات تعاونية متبادلة بينهم وبالتالي تحقق أهداف المنظمة و التميز .

خاتمة

## الخاتمة :

بعد التطرق إلى الجانب النظري و الميداني للدراسة المتمثلة في الجودة وعلاقتها بتنظيم علاقات العمل إلى مختلف القضايا النظرية و الميدانية التي اهتمت بمسألة الجودة بباقي متغيرات البناء التنظيمي فمن خلال هذه العلاقات الترابطية بين المتغيرات قمنا بتقصي علاقة محددة كانت محل دراستنا هي الجودة و تنظيم علاقات العمل ، و لتحقيق هذا الهدف وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية حيث تعرضنا إلى تحديد الأهداف و المفاهيم ومختلف التطورات النظرية التي زودتنا بتصور محدد عالجا في ضوءه متغيرات الدراسة كما تعرضنا لمختلف الأبحاث التي سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة للجودة بكل أبعادها و تجسيد علاقات العمل بكل أبعاده وهذا المنطلق سعت دراستنا الراهنة إلى تقصي واقعهما في المؤسسة الحضنة للحليب بولاية المسيلة ، ثم وظفت الدراسة لمجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى مع أهداف الدراسة الميدانية هذا بغيت التأكد من مدى الصدق الامبريقي للفرضية العامة ، وجزأت إلى ثلاث فرضيات فرعية التي قادتنا للتوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بالموضوع الدراسة إلى جانب هذا طرحت الدراسة الراهنة جملة من القضايا المتعلقة بالجودة و علاقات العمل ومن خلال المعطيات النظرية الامبريقية التي تم جمعها اتضح لنا جليا أن هناك علاقة بين الجودة و علاقات العمل و ما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام وهي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد و يتحقق هذا عندما تتخذ المؤسسة خطوات ضرورية في خضم علاقات عمل جيدة بين العمال و المسؤولين حيث يساهم في هذا الأخير تحقيق نجاح المؤسسة و بقائها و كذلك تميزها على الصعيد المحلي وحتى العالمي.

المراجع

## قائمة المراجع :

### - قائمة المعاجم والقواميس :

- (1) إبراهيم أنيس (د.ت) المعجم الوسيط، ج1، القاهرة، مجمع اللغة العربية .
- (2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي -فرنسي -عربي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- (3) ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم : معجم لسان العرب، ط1، دار الفكر، بيروت، 1986.

### الكتب:

- (1) إبراهيم الحداد عواطف: إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009 .
- (2) بلقاسم سلاطينية ، الجيلاني حسان : منهجية العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة ،2004.
- (3) حسين سلامة : ضمان الجودة واعتماد التعليم، دار الصوتية للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
- (4) الدرادكة مأمون وآخرون : إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2001.
- (5) الدرادكة مأمون، شبلي طارق : الجودة في المنظمات الحديثة ،ط1،دار صفاء للنشر، عمان، 2002
- (6) رشيد زرواتي :مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،طبعة 1، شركة الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة ،الجزائر،2007 .
- (7) رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005 .
- (8) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة : إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008 .
- (9) زين الدين شيخي، محمد بوكرع : الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2011 .
- (10) سوسن شاکر مجيد، عواد الزيادات محمد: الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- (11) السيد بدوي : علم اجتماع الاقتصاد ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب س

12) عبد الهادي بدر خليل: علم اجتماع الصناعي، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009 .

13) علي السلمي :علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار المعرفة ،مصر ،1994

14) محمد بوبقيرة: دور إدارة الجودة الشاملة، دار ليا زوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

15) محمد عبد الوهاب: أنظمة إدارة الجودة والبيئة : دار وائل، الأردن، 2002 .

16) مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر ،2008

17) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ،ط1، ديوان المطبوعات الجامعي، قسنطينة.

#### -قائمة رسائل التخرج:

1) علي بونوة :العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ،دراسة نظرية وميدانية ،رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بسكرة،2015-2016

2) فتيحة منجحي : علاقات العمل ودورها في رفع الكفاءة الانتاجية، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة -محمد بوضياف، 2015-2016

3) نسرين محمد عبد الله المحمود: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

#### - المجالات والدوريات

1) مصطفى بوجلال : تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول الى اقتصاد السوق، الحكمة، العدد 5، جانفي- مارس، 2011.

#### - ملتقيات

1) محمد معاريف، يسوح نضيرة، نزي عز الدين :دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية .

ملاحق

## أولاً : بيانات حول الخلفية الإجتماعية والإقتصادية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : .....
- 3- المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق
- 5- المنصب الحالي الذي تشغله : إطار  عامل تحكم  عامل
- 6- الأقدمية في العمل : .....سنة.

## ثانياً : بيانات حول الجودة

### I - بيانات حول السلطة التلاؤمية :

- 7- هل توجد علاقات تعاونية متبادلة ؟  نعم  لا
- 8- هل تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب ؟  نعم  لا
- 9- هل يوجد تحفيز معنوي داخل مؤسستكم ؟  نعم  لا
- 10- هل توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة ؟  نعم  لا
- 11- ماهو الاسلوب الذي تتبعه الإدارة عند حدوث خلاف او مشكلة مع العمال ؟

- تفاوض
- حوار داخل اجتماعات
- تهديد او تجاهل
- التوفيق والتحكيم

- 12- كيف يتم الإشتراك في الأفكار والمعلومات داخل المؤسستكم ؟

### II - بيانات حول عدالة الإجراءات :

- 13- هل تلتزمون بالإجراءات التنظيمية المحددة من قبل إدارة المؤسسة ؟  نعم  لا
- 14- هل يتم توزيع المهام بصفة عادلة على العمال ؟  نعم  لا
- 15- هل يتم تطبيق القرارات والجزاءات على كافة العاملين بدون إستثناء ؟  نعم  لا
-

16- هل هناك مشاركة في إتخاذ القرارات بمؤسستكم ؟ نعم لا

- إذا كان نعم ، ما نوع القرارات التي يشارك فيها ؟

قرارات شفوية

قرارات إدارية

قرارات تحسين الخدمة

قرارات خاصة بالعمال

17- هل حدث وان تسببت في مشكلة داخل المؤسسة ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة نعم ماهي الإجراءات المتخذة في حقكم ؟

### III - بيانات حول التمكين التنظيمي

18 - هل تتمتعون بحرية أثناء ممارسة مهامكم ؟ نعم  لا

19- هل تتم عملية تفويض السلطة في مؤسستكم ؟ نعم  لا

20 - هل تعقد الإدارة لقاءات واجتماعات مع العمال ؟ نعم  لا

21 - هل النظام الداخلي للمؤسسة مشجع للتحفيز الذاتي ؟ نعم  لا

22 - هل يأخذ رؤساؤك برأيك في عملك ؟ دائما  أحيانا  نادرا

23- هل تراعي الإدارة قدرات العمال عند توزيع المهام والمسؤوليات ؟ نعم  لا

في حالة إجابة لا لماذا .....

### ثالثا: بيانات حول علاقات العمل

#### I - بيانات حول ضبط العلاقات غير رسمية :

24- هل لمؤسستكم القدرة على تلبية مختلف الإحتياجات النفسية للعمال ؟ نعم  لا

25- هل هناك تعاون بين الأعضاء داخل المؤسسة ؟ نعم  لا

26- هل النظام الداخلي للمؤسسة مشجع للإبداع والإبتكار ؟ نعم  لا

27 - هل تعمل مؤسستكم على غرس روح الفريق بين العاملين ؟ نعم لا

28- ماهي برأيك الطرق أو الوسائل التي تستعملها مؤسستكم للإزالة الغموض وتجنب الصراع ؟

## II - بيانات حول قواعد إنضباطية للسلوك الجماعي :

29 - هل هناك قيم ومعايير مشتركة بين العمال ؟ نعم لا

30 - هل هناك تشجيع السلوك التعاوني من طرف مؤسستكم ؟ نعم لا

31 - هل هناك تعاون بين العاملين الذين لديهم أعباء إضافية في العمل ؟ نعم لا

32 - هل توجد عصبية الولاء للجماعة داخل مؤسستكم ؟ نعم لا

33 - كيف تساهم المؤسسة في تحديد مستوى الإنتاج وكذا سرعة العامل ؟

## III - بيانات حول ضبط الإتصال غير الرسمي :

34- هل يوجد تفاعل بين الأفراد ؟ نعم لا

35 - هل توجد مصالح شخصية وإهتمامات متبادلة بين العمال ؟ نعم لا

36 - هل هناك قنوات وعلاقات شخصية داخل مؤسستكم ؟ نعم لا

37 - هل الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة واضحة ؟ نعم لا

في حالة إجابة لا لماذا .....