الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:

بن كروش بن لخضر

بإشراف الأستاذ:

أ/د. بن نذير نصر الدين

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

–دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:
بن كروش بن لخضر

بإشراف الأستاذ:
أ/د. بن نذير نصر الدين

أمام اللجنة المشكلة من:

غـــــزازي عمـــر	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيــسًا
بن نذير نصر الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفًا ومقررا
طــاطاي كمـــــال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
قبــطـان شـــوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المـدية	عضوا مناقشا
العثماني مصطـفى	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا
بن سهوة نـــــذير	أستاذ محاضر أ	جامعة المـدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

إهـــــداء



في لحظة فارقة من الزمن

تشعر أن فرحك خيانة .. و راحتك خيانة .. و سقف
بيتك خيانة .. و تخجل أن تفرح حتى لا تخون حزنهم ..

طوفـــان الأقصـــى ... أكتـــوبر 2023

رحم الله شهداء فلسطين ولملم جميع قلوب أهاليهم.

ألا إن نصـــر الله قـــــريب

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا إلى إنجاز وإتمام هذا العمل، والشكر الأول والأخير لله على فضله وكرمه سبحانه وتعالى عزّ وعلى، والصّلاة والسّلام على حبيبنا وسيّدنا أشرف المرسلين محمّد صلى الله عليه وسلّم.

أمّا بعد ... يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل:

من وقف إلى جانبي طول مدة البحث بالمساعدة والنصيحة والتوجيه، وأخص بالذكر أ/د. **بن نذير نصر الدين** على قبوله الإشراف على هذا العمل فكان نعم الأستاذ المرشد والموجه.

كل أساتذة جامعة البليدة (02).

بالإضافة الى:

الطاقم الإداري بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة(02) أخص بالذكر: آسيا ، جازية،

وكذا الزملاء والزميلات وأخص بالذكر: الأستاذة فائزة بعيليش

وكذا موظفي مؤسسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الذين تعاونوا معنا

وكل من كان لنا معينا في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد

أخيرا أتقدم بالشّكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذا العمل المتواضع ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالب: بن كروش بن لخضر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من ضغوط العمل لديهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال اسقاطها على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز وذلك عبر طرح جملة من التساؤلات والافتراضات مثلت إشكالية البحث وفرضياته، وقصد الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئيين جزء نظري وآخر تطبيقي.

في الجزء الأول حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث ومتغيراتها من الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي فقد تمعقنا في إشكالية البحث وحاولنا الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية اجريناها على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، لتحليل واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من ضغوط العمل لديهم لاسيّما وأن هذه المؤسسة تسعى دائما لتحقيق أهدافها من خلال جهود مواردها البشرية، واستهدفنا العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة المسيلة، ونظرا لصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل عليهم بسبب عدة عوامل أهمها خصائص مجتمع الدارسة وكبر حجمه والبالغ عددهم قرابة الألف عامل، بالإضافة لضيق الوقت، والتكلفة الكبيرة... الخ، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العينة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث تم اختيار خمس وحدات رئيسية متواجدة في بلديات عين الملح ، بوسعادة، المسيلة، والبالغ عدد العاملين فيهم اجمالا 358 عاملا، حيث تم توزيع 180 استمارة عليهم، واستعيد منها 85 استمارة معبأة وصالحة للتحليل الإحصائي، أي بمعدل 47,23% من إجمالي الاستمارات الموزعة، وركزنا فيها على إدارة الجودة الشاملة وأبعادها المتمثلة في مبادئها وهي (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، تدريب وتطوير العاملين، عمليات التحسين المستمر)، والأداء الوظيفي وأبعاده المتمثلة في محدداته وهي (مستوى الدافعية، النمو والتقدم الوظيفي، القدرة على الانجاز، جودة العمل، السلوك الإبداعي)، وضغوط العمل وأبعاده المتمثلة في مصادرها وهي الضغوط المرتبطة بـ (البيئة الخارجية للمؤسسة، طبيعة العمل، ظروف بيئة العمل، دور الفرد، الهيكل التنظيمي والسلطة)، ومن بين النتائج المتوصل اليها على ضرورة اهتمام مؤسسة سونلغاز بالتحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات التسييرية، وأنَّ العاملين يقومون بتأدية الأعمال الموكلة إليهم بطريقة صحيحة ، وأن ضغوط العمل تؤثر سلبا على

أدائهم، وعليه قدمنا جملة من التوصيات أهمها أن على المؤسسة سن منظومة تنظيمية وتحفيزية مرنة، تتوافق وتطلعات العمال لأجل تحريكهم واستثارة دوافعهم ، وأن تسعى للبحث عن طرق لعلاج ضغوط العمل أو التخفيف من حدتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ الأداء الوظيفي؛ ضغوط العمل

الصفحة

إهداء .....

كلمة شكر .....

الملخص باللغة العربية.....

قائمة المحتويات .....

قائمة الجداول .....

قائمة الأشكال.....

مقدمة .....**أ – ع**

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.....**01**

تمهيد.....**02**

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة واهم قواعدها الفكرية.....**03**

المطلب الأول: مدخل للجودة **03**

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة **10**

المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها **15**

المبحث الثاني: فكر ونظام إدارة الجودة الشاملة **22**

المطلب الأول: مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة.....**22**

المطلب الثاني: دراسة القواعد الفكرية في TQM.....**29**

المطلب الثالث: استراتيجية ونظام إدارة الجودة الشاملة **36**

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الايزو.....**42**

المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة **42**

المطلب الثاني: علاقة معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة **48**

خلاصة الفصل.....**59**

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه **60**

تمهيد..... **61**

المبحث الأول: الأداء الوظيفي ماهيته وعناصره والنظريات المفسرة له **62**

المطلب الأول: ماهية الأداء وعناصره..... **62**

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي..... **67**

المطلب الثالث: معايير الأداء ومحدداته..... **70**

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي، إدارته، معدلاته، والعوامل المؤثرة عليه **76**

المطلب الأول: إدارة الأداء **76**

المطلب الثاني: معدلات الأداء الوظيفي..... **78**

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي..... **80**

المطلب الرابع: مظاهر ضعف الأداء **83**

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي..... **87**

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء **87**

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء..... **92**

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء **95**

المطلب الرابع: أسس وخطوات التقييم الفعال للأداء **101**

خلاصة الفصل..... **115**

الفصل الثالث: ضغوط العمل في المؤسسة وكيفية ادارتها..... **116**

تمهيد..... **117**

المبحث الأول: مدخل لضغوط العمل **118**

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل **118**

المطلب الثاني: عناصر وخصائص ضغوط العمل **122**

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل ومعايير تصنيفها..... **124**

المبحث الثاني: تشكل ضغوط العمل..... **129**

المطلب الأول: مراحل تشكل ضغوط العمل **129**

المطلب الثاني: أعراض ضغوط العمل **131**

المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل **134**

المبحث الثالث: مصادر ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها **145**

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل **145**

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل **163**

خلاصة الفصل..... **172**

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية دراسة تحليلية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز **173**

تمهيد..... **174**

المبحث الأول: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز **175**

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة..... **175**

المطلب الثاني: انجازات الشركة وأفاقها المستقبلية والتزاماتها نحو المجتمع..... **177**

المطلب الثالث: الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وآليات التكوين **180**

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة **182**

المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية وخصائصها..... **185**

المطلب الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة **185**

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات **187**

المطلب الثالث: عملية تحليل البيانات **191**

المطلب الرابع: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة **195**

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة..... **199**

المطلب الاول: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وأبعاده **199**

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأبعاده الفرعية **203**

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع (ضغوط العمل) وأبعاده الفرعية **207**

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين متغيرات الدارسة ومناقشة نتائجها **211**

المطلب الاول: دراسة العلاقة بين متغيرات الدارسة إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي..... **211**

المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين متغيرات الدارسة الاداء الوظيفي وضغوط العمل **214**

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة **216**

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضيات..... **222**

خلاصة الفصل..... **225**

خاتمة..... **226**

قائمة المصادر والمراجع **236**

الملخص باللغة الأجنبية **249**

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	57
02	ترتيب عينة من الوظائف حسب ضغوط العمل الناجمة عنها	154
03	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	188
04	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي	189
05	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع ضغوط العمل	189
06	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء.	191
07	درجة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة وأبعادها	192
08	درجة الارتباط بين المتغير التابع الأداء الوظيفي وأبعاده	193
09	درجة الارتباط بين المتغير التابع ضغوط العمل وأبعاده	194
10	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	195
11	توزيع عينة الدراسة حسب السن	195
12	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	196
13	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	197
14	توزيع عينة الدراسة حسب المـهام الوظيفية	197
15	المتوسط الحسابي الموزون ودرجة الموافقة	199
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	200
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	200
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	201
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	202
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	202
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	204
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	204
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	205
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	205
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	206
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	207

27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	208
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	208
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	209
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	209
31	درجة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي	211
32	درجة الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة وأبعاد الاداء الوظيفي	212
33	درجة الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي	213
34	درجة الارتباط بين الاداء الوظيفي وضغوط العمل	214
35	درجة الارتباط بين ابعاد الاداء الوظيفي وأبعاد ضغوط العمل	215
36	درجة الارتباط بين ابعاد الاداء الوظيفي وضغوط العمل	216

قائمة الأشكال:

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	المخطط العام لأسلوب السبب والاثر (مخطط اشيكاوا)	27
2	دورة ديمنغ وعلاقتها بالتحسين المستمر	34
3	العلاقة بين استراتيجية الجودة والاستراتيجية العامة للمؤسسة	38
4	ادارة الجودة الشاملة كنظام مفتوح	39
5	الهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية	51
6	معايير الاداء	71
7	محددات الاداء	72
8	خطوات عملية وصف معدلات الاداء	79
9	مكونات ضغوط العمل	123
10	مراحل تشكل ضغوط العمل	131
11	أثار الضغوط على صحة الفرد وأدائه في المؤسسة	139
12	التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل على المؤسسة.	143
13	أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة	149
14	الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز	182

مقدمة

مقدمة

نظرا لتعدد الخيارات وتوفر الكم الهائل من البدائل وتنوع أساليب ومصادر الخدمات التي أصبح بإمكان الزبون الحصول عليها وبأبسط الطرق وأسرعها وأكثرها رفاهية، تطورت ثقافته الاستهلاكية ووصلت الى درجة عالية من الوعي وزادت حاجاته ورغباته وأصبح يدرك تماما ما هو الأفضل وكيف يحصل عليه، الأمر الذي أفرزته التحولات الاقتصادية والتطور التكنولوجي خاصة في مجال المعلوماتية والاتصال وانتشار استعمال الانترنت وأنظمة الاتصالات خاصة تلك التي تخص عولمة الاقتصاد وانفتاح السوق وتدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال في السوق العالمي، ما أدى الى ارتفاع حدة المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية، حيث أن هذه المنافسة باتت تهدد بقاء المنظمات وتطورها ونموها، وأصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة أقل ما يقال عنها أنها معقدة وغير مستقرة، وكل هذه التحديات أرقت فكر الباحثين والمهتمين في حقول وميادين الإدارة وجعلتهم يبحثون عن أساليب حديثة وابداعية ضمن مداخل التغيير الإداري باعتباره الركيزة الأساسية للتعايش مع البيئة الجديدة و مواجهتها، الأمر الذي جعل المؤسسات على اختلاف أشكالها ونشاطها تسرع الى تبني إحداها كخيار إداري بطابعه التنظيمي الثقافي والتقني الإنتاجي لتحقيق منتج نهائي ذو جودة يمكّن من تعزيز المركز التنافسي والصمود في وجه المنافسين.

وتعدت إدارة الجودة الشاملة كونها مجرد فلسفة ادارية الى نظام قائم بذاته، إذ يعتبر من أكثر المداخل رواجا بين المؤسسات الحديثة لقدرته على فهم رغبات وتطلعات الزبائن وتحقيقها، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، هذه الايديولوجية ترتكز على المورد البشري وتعتبره العنصر الأساسي لمواكبة التغيرات الحاصلة والمتسارعة في محيط المؤسسة الخارجي والداخلي، وتمكنه من التفاعل معه لاستغلال الفرص الممكنة والمتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة، وباعتباره مسير باقي الموارد وجب الاهتمام به لينعكس ذلك بالإيجاب على مستوى انتاجه وأدائه ومردودته، ما يضمن أعلى درجات الاستغلال له وتحقيق الأهداف المرجوة منه، ولاشك أن هذا الأخير ليس بمنأى عن كل هذه التغيرات حوله الا أنها شكلت عوامل ضغط أفرزتها هذه التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتزايدة، ما يستدعي البحث في طرق التخفيف من حدة هذه الضغوط وآثارها عليه، من خلال خلق بيئة ومناخ تنظيمي ملائم يسوده الرضا والولاء

والتعاون المتبادل بين العاملين لتشكيل كتلة داخلية قادرة على ضمان الاستمرار في ظل ظروف خارجية غير مستقرة.

1. إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق تتضح معالم إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في السؤال البحثي الموالي:

إلى أي مدى يمكن لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من ضغوط العمل لديهم؟

2. الأسئلة الفرعية:

وضمن هذه الإشكالية، تندرج جملة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- ✓ ما هو واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من ضغوط العمل لديهم مؤسسة سونلغاز؟

3. فرضيات الدراسة:

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات الموالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من ضغوط العمل لديهم في مؤسسة سونلغاز.

الفرضيات الفرعية:

تندرج تحت غطاء هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز من حيث التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وتدريب وتطوير العاملين، والمشاركة والتمكين، وعمليات التحسين المستمر، يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداء العاملين ومردوديتهم.
- ✓ انخفاض حدة الشعور بضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز هو نتيجة تحسن الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة فيها.

4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هاته الدارسة في التعريف بموضوع يتسم بالحداثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر والحياة الإدارية ألا هو موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعد محور الاهتمام في الدراسات الإدارية الحديثة ناهيك من أنه من أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات محليا وعالميا والتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة سونلغاز، والتحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة نظرًا للتغيرات السريعة وغير المسبوقة التي تشهدها بيئة الأعمال في كافة النواحي وفي مختلف المستويات، ومسؤولية إدارتها في إحداث التكيف مع هذه التغيرات أو استباقها بما يسد الفجوَة بين المؤهلات المتوفِرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة، بالإضافة الى ابراز الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة في ظل الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية، ودراسة ضغوط العمل التي تواجهها، وما لها من تأثير سلبي على فاعليتها وكفاءتها.

5. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هاته الدارسة فيما يلي:

- ✓ محاولة تسليط الضوء على موضوع هام ألا وهو علاقة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بتحسن الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من ضغوط العمل لديهم في مؤسسة سونلغاز.
- ✓ تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، والتخفيف من ضغوط العمل.
- ✓ توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في مؤسسة سونلغاز كفلسفة إدارية معاصرة.
- ✓ الإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى خطأ أو صحة فرضيات البحث .
- ✓ تبيان مكانة وأهمية المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تقديم توصيف لواقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة جزائرية تسعى إلى تحسين أداء العاملين والتخفيف من ضغوط العمل وتقديم بعض الاستنتاجات والمقترحات لذلك.

6. حدود الدراسة:

للإحاطة بإشكالية البحث، وفهم مختلف الجوانب المتعلقة بها حددنا مجال دراستنا كما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز باعتبارها من أهم وأكبر المؤسسات الجزائرية، ونظرا لصعوبة دراسة المجتمع ككل اقتصرنا على خمس وحدات متواجدة في ولاية المسيلة كعينة.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة 2016 الى 2023 للبحث وجمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري للمتغيرات، وحددت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين تاريخ توزيع استمارات الاستبيان وتاريخ استلام آخر استمارة.
- **الحدود البشرية:** يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية منهم، ويتمثل في العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز المستهدفة في هذه الدراسة، ونظرا لصعوبة دراسة المجتمع ككل اقتصرنا على العاملين في خمس وحدات متواجدة في ولاية المسيلة كعينة والبالغ عددهم اجمالا 358 عاملا.

7. منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة وموضوع الدراسة وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للبحث فعن طريقه يتسنى لنا وصف ورصد ومتابعة دقيقة لمتغيرات إشكالية البحث المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وكيفية تسيير هذا المورد من أجل الارتقاء بأدائه لتحقيق أهداف المؤسسة خصوصا الأهداف المتعلقة بالجودة الشاملة ووصفها من مختلف الجوانب وتحليلها تحليلا دقيقا من خلال الوقوف على كل ما تناولته المراجع والمصادر القديم منها والجديد في هذا الموضوع، باللغتين العربية والفرنسية، وكذا المجلات ومواقع الانترنت والدراسات السابقة كرسائل الماجستير والدكتوراه والملتقيات العلمية.

بالإضافة الى منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة المقابلات والملاحظة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان.

8. مبررات اختيار الموضوع:

ثمة أسباب متعددة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية دون غيره من المواضيع، وهي تكمن فيما يلي:

- ✓ بحكم التخصص في مجال التسيير "إدارة أعمال" والميل الطبيعي للبحث والاستطلاع لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع التي تخص إدارة الموارد البشرية.
- ✓ اعتبار المورد البشري أحد أهم العناصر في العملية الانتاجية، والمسؤول الأول في استغلال باقي الموارد المتاحة للمؤسسة، ومحاولة تبيان ذلك.
- ✓ قناعتنا الخاصة بأهمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية وقدرتها على رفع التحدي من أجل الارتقاء بأداء هاته المؤسسات لتحقيق الجودة والتميز.
- ✓ أهمية الموضوع وحداثته، وخاصة في ظل التغيرات الديناميكية التي تعرفها بيئة مؤسسات الأعمال.
- ✓ النتائج الايجابية التي حققتها المؤسسات التي اعتمدت على إدارة الجودة الشاملة واهتمامها بمواردها البشرية على الصعيد المحلي والدولي.
- ✓ إدراكنا لدور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية، وذلك لامتلاكها للمعارف والمهارات والتي يصعب تقليدها مما يفرض ضرورة الاهتمام بها وتنميتها والحفاظ عليها.
- ✓ توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

9. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج البحث من المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة وقد ركزنا في دراستنا هذه على البعض من مبادئها والتي اعتبرناها كأبعاد له وهي التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، تدريب وتطوير العاملين، المشاركة والتمكين، وعمليات التحسين المستمر، ومتغير تابع ووسيط متمثل في تحسين الأداء الوظيفي وقد ركزنا على محدداته التي اعتبرناها كأبعاد له وهي مستوى الدافعية، النمو والتقدم الوظيفي، القدرة على الانجاز، جودة العمل، السلوك الإبداعي، ومتغير تابع متمثل في التخفيف من ضغوط العمل وقد ركزنا في دراستنا هذه على مصادره والتي اعتبرناها كأبعاد له وهي الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل، والضغوط الناجمة عن ظروف بيئة العمل، والضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة، والضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة.

10. مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في معرفة العلاقة التي تربط بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسن الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من ضغوط العمل لديهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الامر الذي اوجب علينا تحديد المعاني المفاهيمية والإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، والتي سيتم قياسها من خلال مجموعة فقرات الاستبانة، وهي كما يلي:

أولا: إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب إداري يسعى لإحداث تغيير شامل ومستمر يركز بشكل كبير على المورد البشري وعلى منهج العمليات التسييرية والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وذلك من أجل التحسين والتطوير ورفع كفاءة العاملين، سعيا إلى تحقيق رضا الزبائن عن طريق تقديم سلع وخدمات بمواصفات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وتحددها الدراسة الحالية في خمسة أبعاد تتمثل أساسا في بعض من مبادئها وهي:

- ✓ **التزام الإدارة العليا:** ويتمثل في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.
- ✓ **التركيز على العملاء:** ويعني أن غاية المؤسسة الأساسية هي إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم وتحفيزهم لشراء منتجاتها حتى تحافظ عليهم.
- ✓ **تدريب وتطوير العاملين:** من خلال التركيز على الموارد والكفاءات البشرية، حيث تنظر إليه إدارة الجودة الشاملة على أنه أهم عناصرها فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية.
- ✓ **المشاركة والتمكين والتحفيز:** اشراك الأفراد في جهود التغيير، واشراكهم في مراحل العمل التي تختص بهم، والتعرف على إدارة الجودة الشاملة ومشاكلها والعمل على حلها.
- ✓ **التحسين المستمر:** يهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر للوصول إلى الإتقان الكامل في العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

ثانيا: الأداء الوظيفي: هو الجهد والنشاط المبذول من قبل المورد البشري سواء كان هذا الجهد فكري أو عضلي من أجل القيام بمهام الوظيفة المسندة إليه بكفاءة وفعالية، ويحقق من خلاله أهداف المؤسسة، وتحدده الدراسة الحالية في خمسة أبعاد تتلخص في المحددات التي تؤثر عليه وهي:

- ✓ **مستوى الدافعية (الرغبة):** هو الجهد المبذول الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل بهدف إشباع حاجات تنقصه، تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- ✓ **القدرة على الانجاز:** هي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء وظيفته للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله. وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء من خلال معرفته بالمعلومات اللازمة للعمل، ومهارته من ترجمتها في أداء عمله.
- ✓ **النمو والتقدم الوظيفي:** ويعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، كما يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، لتحقيق مستوى مرضي من الإتقان في الأداء.

بالإضافة الى ما سبق أضفنا البعدين التاليين اعتمادا على دراسات سابقة في الموضوع:

- ✓ **جودة العمل:** تتمثل في حرص الفرد بصفة مستمرة على تحسين أدائه، وقدرته على تقليل الأخطاء والمشاكل في تأدية عمله، ويستخدم كل الإمكانيات والموارد المتاحة له بكفاءة وفعالية لتحقيق مواصفات الجودة المطلوبة منه.
- ✓ **السلوك الإبداعي:** يتلخص في قيام الفرد بتأدية الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه وبطريقة صحيحة، وقدرته على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهه في العمل، وتقديم أفكار تساهم في تطوير العمل وتسهيله

ثالثا: ضغوط العمل: يعرف جرينبرج وبارون ضغوط العمل بأنها نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية، وقد ركزنا في دراستنا هذه على بعض من مصادره والتي اعتبرناها كأبعاد له وهي:

- ✓ **الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:** المقصود بها مجموعة العوامل المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر على المورد البشري، وتشمل متغيرات عامة (اقتصادية، تكنولوجية ... الخ) ومتغيرات خاصة (المنافسون، الموردون).
- ✓ **الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل:** تختلف ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف ايضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في

العمل وحجم الصلاحيات، حيث هناك بعض الوظائف تحتوي بطبيعتها ضغوطا عالية، لما تتضمنه من مسؤولية وتركيز كبيرين.

- ✓ **الضغوط الناجمة عن ظروف بيئة العمل:** يقصد بها بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والاثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة، والاضاءة ... الخ، فظروف بيئة العمل يمكن أن تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغوط العمل، كسوء التهوئة، الضوضاء، ونظرا لكون هذه الظروف لها علاقة مباشرة بحالته النفسية والجسدية.
- ✓ **الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة:** المقصود **به** مجموعة المهام الوظيفية المسنودة إلى المورد البشري، ويكون مسببا للضغوط **عند** افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه، او ان تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة، أو عندما يطلب منه العديد من الاعمال المتناقضة أو تتعارض مع بعض قيمه ومبادئه أو يفرض عليه القيام بأعمال خارج نطاق عمله.
- ✓ **الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة:** في ظل القيادات المتسلطة والهياكل التنظيمية غير المرنة تجد الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل عالية، وحالة التوتر والقلق وبصفة خاصة تلك التي لها رغبة في تطوير معارفها ومهارتها واتجاهاتها، نتيجة تهميش دور المرؤوسين وعدم إشراكهم في صنع القرارات، عدم وجود هياكل تنظيمية مرنة تواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

11. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة القاعدة التي يتم الاستناد عليها في وضع المعالم الأساسية للجوانب التطبيقية للبحث، وفي إطار معالجتنا للموضوع، تمكنا من الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، والتي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو أحد جوانب الموضوع وهذه الدراسات محلية وعربية مقسمة الى جزئين، نوردها كما يلي:

- **المقالات والمجلات:**

✓ دراسة وهيبة عيشاوي، ومصطفى عوفي، تحت عنوان: **ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين**، مقال بمجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، (2020)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثار ضغوط العمل على أداء العاملين والاطلاع على أسبابها ومصادرها، وقد أجريت هذه الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن أكثر

مصادر ضغط العمل لعاملي الديوان هي كثرة المسؤولية، عبء العمل، كثرة المهام وضيق الوقت، بالإضافة لبعض مشاكل الحياة اليومية تشكل لهم ضغطا وتؤثر عليهم في تأدية عملهم، وأن ضغوط العمل باختلافها تؤثر سلبا في أداء العاملين لعملهم، وهذا ما ينعكس سلبا على مردوديتهم وسلوكياتهم، وينقص من دافعيتهم، وينعكس على المؤسسة ككل.

✓ دراسة انتظار احمد جاسم، تحت عنوان: **اثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية**، مقال بمجلة البحوث القانونية والاقتصادية، الجامعة المستنصرية(العراق)، المجلد 04، العدد01 ، (2021)، وتهدف هذه الدراسة على التعرف على اثر الضغوط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية، واوضحت الدراسة ابعاد ضغوط العمل و الاداء الوظيفي وما هي اثارها في خلال اختيار المجتمع المصرفي بتصميم من خلال استبانة شملت 35 فقرة لجمع البيانات الاولية من 115 موظف، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحميل البيانات واختيار الفرضيات، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها هو وجود دائرة ذو دلالة احصائية لضغوط العمل رعب العمل , صراع , غموض الاداء ظروف العمل المادية على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية من حيث الدافعية (القدرة على الانجاز اخر في النمو والتقدم الوظيفي، وأن العاملين في المصارف الاهلية يمتلكون التدريب الكافي والخبرة اللازمة لأداء واجباتهم بدقة، وأن المهام المسندة اليهم معقدة وصعبة للغاية، ولديهم معرفة تامة بمسؤولياتهم الوظيفية، بينما لا تقوم المصارف الاهلية حسب وجهة نظر العاملين بمنحهم حوافز تشجيعية مناسبة، وهناك عدم ملائمة لطبيعة الوظيفة ومتطلباتها مع مستقبل المهني الذي يطمحون لتحقيقه. وخلصت الدراسة على ضرورة قيام المصارف الاهلية بتسهيل المهام الموكلة للعاملين وتبسيط الاجراءات من حيث التنفيذ والانجاز وكذلك التأكيد على الاهتمام بعملية تحفيزهم ومنحهم حوافز تشجيعية مناسبة تتفق مع قدراتهم

✓ دراسة جهاد أحمد عبدالرزاق نعيرات، تحت عنوان: **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة**، مقال بالمجلة الالكترونية الشاملة متعددة الاختصاصات، العدد 46، (افريل 2022)، حيث عمدت هذه الدراسة للتعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة، خاصة تلك العوامل التي ترفع من كفاءة ومستوى وقدرات العاملين في المؤسسات، عبر تسليط الضوء ودراسة الأداء الوظيفي للعاملين كل على حدا من خلال مقاييس خاصة تعتمد عليها الإدارات لتقييم العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي بالدرجة الاولى، وقياس مدى تأثيرا العوامل في تحسين صورة الأداء، وتحديد أبرز العوامل وأهمها

ر

من ناحية التأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تناسبا مع طبيعة الأفراد العاملين للوصول لمرحلة عالية من التقييم والتي بناء عليها يتم تحديد أبرز الاحتياجات الخاصة بهؤلاء الأفراد، وإجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيرا في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وخلصت الدراسة الى أن عملية تقييم العوامل الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي تعتبر من العمليات الهامة لضمان نجاح واستمرار العمل داخل المؤسسات، خاصة في ظل اشتداد المنافسة وتقارب المستويات بين مجمل المؤسسات، فهي تعتبر أيضا أداة للتميز والكفاءة، وعلى هذا الأساس نجد أن أغلب الإدارات قد حرصت كل الحرص على الاهتمام بدراسة تلك العوامل دراسة مفصلة وفقا لمعطيات ونتائج قياس وتحليل الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسات، حتى تتمكن من تحديد أبرز العوامل وفي محاولة للاستجابة لها وتحقيقها، بهدف تحقيق مصلحتها وغايتها عبر إشباع رغبات وحاجات الأفراد، كون أن العنصر البشري يمثل جوهر المؤسسات والعملية الإنتاجية والوظيفية بشكل عام

✓ دراسة إيمان بن محمد، تحت عنوان: **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة**، مقال بمجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، العدد 03، (جوان2018) ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في ملبنة نوميديا وتحديد أكثرها تأثيرا في الأداء وتم ذلك من خلال استبانة مكونة من ثلاث محاور، المحور الأول حول البيانات الشخصية، المحور الثاني حول العوامل الإنسانية والتنظيمية والفنية المؤثرة في الأداء الوظيفي أما المحور الثالث فتعلق بالأداء الوظيفي، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جميع المستويات الإدارية بملبنة نوميديا والبالغ عددهم 212 عامل أثناء إجراء الدراسة، وتم استرجاع 30 استبانة من أصل 50 استبانة موزعة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، وأن المؤسسة تتوفر على مجموعة معتبرة من العوامل (الإنسانية و التنظيمية والفنية)والتي تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة، وان أكثر تلك العوامل تأثيرا هي العوامل التنظيمية، وخلصت الدراسة بضرورة توفير ظروف عمل مادية والاهتمام أكثر بالجانب التنظيمي.

- **الاطروحات والرسائل:**

✓ دراسة يحضيه سملالي، تحت عنوان: **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2003/ 2004)، حيث قام الباحث بدراسة كيف يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الإستراتيجي، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة، المعرفة، والجودة، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وأن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يسهم بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية، وأن المعرفة تعتبر موردا استراتيجيا يسهم تسييرها في امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية، وتنمية الكفاءات بما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.

✓ دراسة موزاوي سامية، تحت عنوان: **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003 / 2004، حيث قامت الباحثة بتقديم التغيير باعتباره ظاهرة ضرورية لاستمرارية المؤسسات المعاصرة في الوقت الراهن، كما تطرقت إلى مفهوم معايير الإيزو وتصنيفاته ومراحل الحصول على هاته الشهادة، بالإضافة إلى تقديم عام حول إدارة الجودة الشاملة مرورا بمفهومها وتطورها ومبادئها، ثم تناولت الباحثة تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، وقامت بتطبيق ذلك وقد توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أن تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة يحظى بأهمية ومكانة كبيرة.

✓ دراسة مانع صبرينة، تحت عنوان: **ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (2006-2007) بجامعة باتنة، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين، وقد شملت عينة الدراسة 52 أستاذا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن لمستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير سلبي على مستوى الأداء الذي يحققه، وأن تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية ووظيفة إدارية، تؤثر سلبا على مستوى أدائه.

✓ دراسة فالح عبيد الله عبيد الحربي، تحت عنوان: **ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات بالسعودية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية عام (2009) بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف عن مدى وجود علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات وتعاملهم مع الجمهور، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها أن مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات ظهر بصورة مرتفعة، وأن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة – من وجهة نظرهم – هي مناوبات العمل، بيئة العمل، عدم المشاركة في صنع القرار، العبء الوظيفي، غموض الدور، العلاقات في العمل، ووجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل وأساليب التعامل مع الجمهور.

✓ دراسة نجم عبد الله العزاوي تحت عنوان: **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الاسلامية بالأردن**، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (جانفي 2011)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية في الأردن حيث قام الباحث بتصميم استبانة شملت35 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 110 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل) عبء العمل؛ صراع وغموض الأدوار؛ ظروف العمل المادية (على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص ال نمو والتقدم الوظيفي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تسهيل المهمات الموكلة للموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وجعلها سهلة من حيث التنفيذ والإنجاز، والاهتمام بتحفيز الموظفين

العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك بمنحهم حوافز تشجيعية مناسبة تتفق مع قدراتهم

✓ دراسة زرقة احمد، تحت عنوان: **فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء :دراسة حالة سونلغاز –المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، عام (2008) بجامعة الجزائر، وركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز – فرع المدية – وقد تحصل الطالب على 129 استبانة صحيحة وزعت 120 منها على العمال و 9على القادة الإداريين. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال، وأن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية، وأن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية.

12. التعليق على الدراسات السابقة:

إسفادنا من اطلاعنا على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة، وفي بناء نظرة شاملة وتصور عام عن الدراسة في شقيها النظري والميداني.

ويتجلى من خلال العرض السابق بأن الدراسات السابقة ستفيد الدراسة الحالية في تناولها للمنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، وفي تحديد المنهج الأمثل الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في مجالات عدة، يمكن حصرها فيما يلي:

المجال الموضوعي: حيث تقوم هذه الدراسة بدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة عمومية وهي مؤسسة سونلغاز، بالإضافة الى علاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، والتخفيف من ضغوط العمل لديهم.

وحددت الدراسة الحالية وحصرت موضوع إدارة الجودة الشاملة في خمسة أبعاد تمثلت أساسا في بعض من مبادئها، أمَّا بالنسبة لموضوع الأداء الوظيفي فقد ركزت على محدداته التي تؤثر عليه والتي اعتبرت كأبعاد له، وفيما يخص موضوع ضغوط العمل فقد تناولته من خلال بعض من مصادره والتي اعتبرناها كأبعاد له.

بيئة الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحسن الأداء الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل للموارد البشرية العاملة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز في خمس وحدات متواجدة في ولاية المسيلة كعينة.

13. صعوبات الدراسة

بطبيعة الحال لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات وحواجز تعيق مجرى الدراسة، خاصة في مجال الدراسة الميدانية، ومثلنا مثل أي باحث تخللت دراستنا بعض الصعوبات منها على سبيل الحصر:

- ✓ رفض بعض العاملين الاستجابة للدراسة الميدانية، وتعبئة الاستبيان ولكل حجته الواهية في ذلك.
- ✓ كانت إجراءات وتعبئة الاستبيان من قبل بعض العاملين في المؤسسة طويلة تستنفذ الوقت والجهد. واستحالة إجراءات ملاحظتهم والمقابلة معهم لانشغالهم الدائم في الميدان وخصوصا أعوان التحكم واعوان التنفيذ منهم.
- ✓ على غرار اغلب الدراسات الميدانية في المؤسسات الجزائرية نلاحظ غياب الوعي وثقافة الاستقصاء لدى الكثيرين المستقصين حيث نجد عدم الاهتمام بالدراسة وعدم الاكتراث والاستهانة بها والبعد كل البعد عن المصداقية والاجابة عن بعض الأسئلة المتكررة بإجابات مختلفة.

14. هيكل البحث

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى اربعة فصول يختص كل فصل منها لعرض جانب من الدراسة في أطار تكاملي مع الفصول الأخرى، وقد جاء ترتيب تلك الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: اهتم بالتركيز على ابراز الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة كأحد متغيرات الدراسة، وذلك بالتطرق إلى مفهومها وتطورها واهم قواعدها الفكرية، وتطبيقها من حيث متطلباتها ومراحلها ومعوقات تطبيقها، والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية والعلاقة بينها وبين معايير الايزو، وحصرنا موضوعها في خمسة أبعاد تمثلت أساسا في بعض من مبادئها.

الفصل الثاني: اهتم بالتركيز على ابراز الأداء الوظيفي في المؤسسة كأحد متغيرات الدراسة، وذلك بالتطرق إلى ماهيته وعناصره والنظريات المفسرة له، وكذا إدارته، معدلاته، والعوامل المؤثرة عليه بالإضافة الى ماهية تقييم الأداء والطرق المستخدمة في ذلك، وأسس وخطوات التقييم الفعال للأداء مشكلات التقييم، وحصرنا موضوعه في خمسة أبعاد تمثلت أساسا في محدداته

الفصل الثالث: اهتم بالتركيز على ابراز ضغوط العمل في المؤسسة وكيفية إدارتها وذلك بالتطرق إلى ماهيته وعناصره وخصائصه، وكذا أنواع ضغوط العمل ومعايير تصنيفها ومراحل

تشكلها وأعراضها وآثارها على المورد البشري والمؤسسة، واستراتيجيات التعامل معها وحصرنا موضوعه في خمسة أبعاد تمثلت أساسا في مصادرها.

الفصل الرابع: خصص هذا الفصل لمنهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها، أين نعرض فيه المنهج المستخدم، والأساليب الإحصائية، أدوات جمع البيانات، وعملية تحليلها، والمعالجة الإحصائية لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز لاختبار الفرضيات والاجابة عن الإشكالية المقترحة في البحث.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الاستمرارية والنمو من خلال الحفاظ على مكتسباتها والسعي نحو الربح، لاسيما في ظل التطورات والتحولات السريعة لأحداث المحيط، وهذا ما يجعلها في ديناميكية دائمة وسعي متواصل بغية الوصول لطرق جديدة وأنظمة أكثر فاعلية وانتاجا لتحقيق أهدافها بأقل الجهود والامكانيات، وفي هذا السياق تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين الطرق الناجعة التي حظيت باهتمام المختصين ولفتت انتباههم، حيث اعتبرتها المؤسسات أسلوبا فعالا من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الجودة وذلك من خلال إحداث العديد من التغييرات الجذرية والعميقة في فلسفة وأساليب العمل، بل واعتمدتها كجسر آمن يمكن من خلاله الوصول الى رضا العملاء وتحقيق مطالبهم، وهذا ما جعلها بديلا مميزا وناجحا قادرا على مواجهة التضاربات والتحديات التي يفرضها سوق العمل، وأكسبها مرونة تجعلها قادرة على التكيف مع مختلف الظروف وشتى المتغيرات التي يشهدها المحيط، هذا التكيف الذي هو سبيلها من اجل البقاء في الواجهة والاستمرار في المنافسة.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف أكثر على إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- ✓ دراسة مفهوم وتطور إدارة الجودة الشاملة واهم قواعدها الفكرية
- ✓ فكر ونظام إدارة الجودة الشاملة
- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث متطلباتها ومراحلها ومعوقات تطبيقها

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة واهم قواعدها الفكرية

أصبحت إدارة الجودة الشاملة مطلبا أساسيا تسعى لتطبيقه كل المؤسسات من أجل ضمان تحقيق أهدافها المتمثلة في الاستمرارية والبقاء. وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها من خلال التطرق لمفهوم الجودة وتكاليفها ومن ثم مفهوم ادارة الجودة الشاملة وأهميتها ومراحل تطورها وأهم روادها.

المطلب الأول: مدخل للجودة

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الاساسي في ظل هذا العالم المتغير الذي يسوده التنافس طمعا في زيادة الحصة السوقية التي يتوقف عليها بقاء المؤسسة واستمرارها، سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم الجودة وأهم أبعادها والتكاليف المرتبطة بها.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء المؤسسات، ولقد عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا عبر فترات زمنية متتالية، ونذكر فيما يلي أهم التعاريف.

1. تعريف الجودة

1.1 المعنى اللغوي:

الجودة في أصلها اللغوي كما جاء في معجم لسان العرب لابن منظور مشتقة من الفعل الثلاثي جاد أي صار جيدا، والجيّد نقيض الرديء، وجاد الشيء أي صار جيدا وأجاد أي أتى بالجيد من القول أو الفعل.[1]

ويقابله في القرآن الكريم الإتقان حيث جاء في قوله جل وعلى: ((وَتَرَى الجِبَالَ تحْسَبُهَا جَامِدَة وَهِيَ تمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون))النمل 88.

وورد كذلك في السنة الشريفة بقول النبي الصادق الأمين صلى الله عليه وسلم. في الحديث: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) رواه الطبراني.

---

[1] ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1984، ص 72.

2.1 المعنى الاصطلاحي:

شأن مصطلح الجودة في ذلك شأن كثير من مفاهيم العلوم الإنسانية رغم تداولها على نطاق واسع، إلاّ أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد لمفهومها، أي أن الجودة مفهوم نسبي يستخدم في مواقف عدّة وحسب وجهات نظر وآراء مستخدميه (منتج، مستهلك، مورد).

ويرجع مفهوم كلمة الجودة Quality الى الكلمة اللاتينية Qualitas أي طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الأثار والتماثيل التاريخية والدينية والقلاع والقصور للتفاخر بها، وجعلها أكثر أمنا وحماية.

وبعد تطور علم الادارة حديثا وظهور الانتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، تغير مفهوم الجودة إذ أصبح لمفهومها أبعاد جديدة ومتشعبة.[1]

وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف التي قدمها العديد من الباحثين والرواد المهتمين بموضوع الجودة:

حيث عرف Feigenbaum الجودة بأنها: الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة بكل خصائص نشاطاته من الهندسة والتصنيع ثم الصيانة الى التسويق بما يلبي حاجات ورغبات الزبائن.[2]

يعرف بلاك Black الجودة بأنها: مجموعة الصفات والخصائص التي تتوقف عليها قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة.[3]

وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس (ايزو9000 iso) أو المواصفات الدولية بانها: عرض موجز لمجموعة من المواصفات التي يجب ان تتوفر في منتج او عملية ما، وما إذا كانت طريقة تحقيق هذه المواصفات ممكنة.[4]

---

[1] مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 15-16.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 15.

[3] بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص 19.

[4] سعيد بن فرحات، معايير الجودة الشاملة في التعليم، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 10، العدد01، المسيلة، 2020، ص398.

وقد عرف J.M.Juran الجودة على أنها: درجة ملائمة المنتج للاستعمال.[1]

أما عمر وصفي عقيلي فيعرفها على أنها: انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة قادرة على تلبية احتياجات ورغبات عملائها، ويتوافق مع توقعاتهم، من خلال مقاييس موضوعة مسبقا تحقق التميز فيها.[2]

ويعرّفها جوزيف جابلونسكي بأنها: الصفات المميزة لمنتج أو خدمة. [3]

أمّا إيشكاوا فيرى أن الجودة معنى واسع يشمل: جودة الشركة والنظام، جودة الأشخاص، جودة العمل، جودة الخدمة، جودة المعلومات والتشغيل، جودة الأهداف وغيرها. [4]

وقد عرفت الجودة في قاموس أكسفورد بأنها: درجة الامتياز.[5]

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة المقدمة للجودة نجد أنها تتفق على أنها عبارة عن مجموعة المواصفات والخصائص النسبية والمحددة مسبقا والتي تتوفر في المنتوج تجعله يستجيب لحاجات العميل وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع.

2. مجالات تعريف الجودة:

يمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة وهي كما يلي:

المجال الفلسفي: الجودة هي شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك من خلال لمسه للجانب الجمالي في المنتج.

المجال الإنتاجي: الجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي يجب من توفرها في المنتوج أثناء عمليات ومراحل انتاجه.

المجال التسويقي: الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين.

---

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص 19.

[2] عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 17.

[3] Zohra Cherfi, La Qualité Démarche, Méthodet et Outils, Hermès Science Publication, Paris, 2002, p23.

[4] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص4 .

[5] بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 103.

المجال القيمي: الجودة هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك وبأدنى التكاليف، وبشروط معينة من خلال تحقيق أسعار معقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.

المجال الاستراتيجي: هي جودة محددة بالزمن وتعني قدرة المنتوج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

الفرع الثاني: ابعاد الجودة

للجودة أبعادا متعددة يمكن من خلالها تحديد قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجات الزبائن ورغم تماثلها إلا أن الباحثين يجدون اختلافا في تحديدها وسنأتي هنا على ذكر أهمها.

1. أبعاد جودة الخدمة:

لجودة الخدمة ثمانية أبعاد هي:[1]

- **الوقت:** مدة الحصول عليها.
- **دقة التسليم:** تقديم الخدمة في الموعد المحدد مسبقا من قبل مقدمها.
- **الإلمام:** انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل ومبسط وتقديمها بشكل احترافي ومهني.
- **التعامل:** ترحيب وحفاوة مقدمي الخدمة بكل العملاء والمستهلكين.
- **التناسق:** تقديم الخدمات بنفس النمط والأسلوب والطريقة لكل الزبائن.
- **سهولة المنال:** امكانية الحصول عليها بسهولة.
- **الدقة:** انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول مرة وبشكل دائم.
- **الاستجابة:** التفاعل السريع لحل المشكلات المتوقعة.

2. أبعاد جودة السلعة:

تتمثل أبعاد جودة السلعة فيما يلي:[2]

- **مستوى الأداء:** أي فترة استعمال المنتج والعمر المتوقع له وتكلفة صيانته وإمكانيات إصلاحه،
- **التطابق:** مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج.
- **المظهر الخارجي:** المظهر الخارجي يؤثر على شعور الأفراد اتجاه منتج.

---

[1] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 23– 24.

[2] محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريق للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص.43

- **إمكانية تقديم الخدمة:** يعني مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة للزبائن عند تقديم الخدمة.
- **المتانة:** أي احتمالية فشل المنتج أو امكانية الاستهلاك التدريجي له.
- **إمكانية التحسس بالجودة:** وهي الانطباع الذي تتركه السلعة أو العلامة لدى المستهلك عن مستوى جودتها، أي هي إدراك مستوى الجودة من طرف العميل، سواء من خلال استخدامه لها أو بمقارنتها بنظيرتها من المنتجات المنافسة.[1]

بالإضافة الى ما سبق تتميز الجودة في الانتاج السلعي بما يلي:[2]

- القابلية للخدمة: امكانية التعديل أو التصليح أو إعادة التصنيع.
- الجمالية: الشكل الجمالي والإحساس الإيجابي الذي تبعثه.

فالمنظمة التي تختار أن تنافس على أساس الجودة يمكن أن تفعل ذلك بعدة طرق ولو باختيار مجموعة فقط من هذه الأبعاد، ويمكنها إتباع استراتيجيات جزئية، بإعطاء اهتمام لبعض الأبعاد على أبعاد أخرى.[3]

الفرع الثالث: تكاليف الجودة

اتسع مفهوم تكاليف الجودة من منظوره التقليدي الذي كان يعني التكاليف الناشئة عن عدم مطابقة المنتج للمواصفات، باعتبارها من أهم أبعاد الميزة التنافسية، ليشمل كذلك وباتفاق أغلب الباحثين تكاليف عدم المطابقة أيضا.[4]

وتتمثل تكاليف الجودة في مجموع التكاليف التي تتحملها المنظمة لتحسين أداء العاملين وتحديد مدى مطابقة المنتج إضافة إلى ذلك المتحملة في حالة عدم المطابقة أو عدم قدرة المنتج على تلبية حاجيات الزبائن.

---

[1] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2] المرجع السابق، ص 23.

[3] سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص 348.

[4] سعدية بن أحمد، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة خنثر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية.المجلد6 ، العدد2 ، ديسمبر 2020 ، ص 79.

وتشمل هذه التكاليف ما يلي:[1]

1. تكاليف الوقاية:

وهي التكاليف المصروفة لجنب الأخطاء قبل حدوثها مثل تكاليف التخطيط وتدريب العاملين لرفع مستوى الجودة. ويمكن تقسيمها إلى العناصر التالية:

- **تكاليف التخطيط للجودة:** وهي التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة المختلفة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة.
- **تكاليف مراقبة العمليات:** وهي التكاليف التي تصرف على عمليات دراسة وتحليل عمليات الإنتاج بغرض التحكم ومراقبة جودة مخرجاتها المختلفة.
- **تكاليف تطوير أجهزة معدات ضبط الجودة وصيانتها:** وهي التكاليف التي تصرف على تحسين وصيانة معدات ونظم ضبط الجودة.
- **تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على التدريب على تطبيق برامج رفع مستوى الجودة.
- **تكاليف وقاية متفرقة:** مثل مصاريف الهواتف، الإيجار... الخ.

2. تكاليف الكشف والاختيار:

وهي التكاليف المصروفة على عمليات اختبار تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من درجة مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة، مثل تكلفة اختبار المواد الأولية، وتكاليف العمل وغيرها. ويمكن تقسيم تكاليف الكشف والاختبار إلى العناصر التالية:

- **تكاليف اختبار المواد المشتراة:** وهي التكاليف المصروفة للكشف على توفر المواد المشتراة، يتم هذا الاختبار داخل المصنع أو عند المورد.
- **مصروفات خدمات المعمل:** تكاليف المعدات والأجهزة اللازمة للعمل الموجودة في المعمل.
- **تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل:** وهي التكاليف المصروفة للكشف على جودة المواد أثناء عمليات التشغيل.
- **تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي:** وهي التكاليف المصروفة لاختبار جودة المنتجات النهائية قبل تسليمها إلى المخازن أو خروجها من المصنع.

---

[1] مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-73.

-**تكلفة المواد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار:** وهي تكلفة المواد والطاقة اللازمة للأجهزة الكشف والاختبار.

-**تكلفة مراجعة الجودة:** وهي التكاليف المصروفة على عمليات مراجعة الجودة للتأكد من أن عمليات الكشف والاختبار تمت بطريقة سليمة.

-**تكاليف صيانة الأجهزة ومعدات ضبط الجودة:** وهي التكاليف المصروفة على صيانة ومعايرة أجهزة الضبط والاختبار.

-**تكاليف الاختبار أثناء تركيب المنتج وتجربته لدى العمل:** وهي التكاليف المصروفة على تجريب المنتج عند المستهلك للتأكد من تأديته للغرض المطلوب.

3.تكاليف المعيب:

وهي تكاليف عيوب الإنتاج، وتشمل العناصر التالية:

-**تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه (الخردة):** وهي تكاليف حدوث عيب في الإنتاج لا يمكن إصلاحه.

-**تكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه:** وهي التكاليف المصروفة على إصلاح العيوب الحادث في الإنتاج.

-**تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين:** بسبب عيوب في المواد الموردة.

-**التكلفة التي تسببها احتجاجات العملاء:** وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب رفض العملاء لبعض المنتجات لنقص مستوى جودتها أو وجود عيوب فيها.

-**تكلفة إصلاح عيوب المنتج أثناء استخدامه بواسطة العميل:** وهي تكاليف إصلاح المنتج أثناء استخدامه من قبل العميل.

4. التكاليف الكلية

وهي مجموع تكاليف المجموعات الثلاث السابقة (تكاليف الوقاية، تكاليف الكشف والاختبار وتكاليف المعيب).

إن كلا من الجودة العالية والمنخفضة يسببان تكلفة عالية للمنظمة والجودة المثالية والتي تقع بينهما هي التي تتحقق بأقل قيمة من التكاليف.[1]

---

[1] محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقة للحصول على شهادة الايزو، مرجع سبق ذكره، ص42 .

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

ان ادارة الجودة الشاملة من أنظمة التسيير الفعالة التي تواكب التحولات السريعة في المحيط، الذي يمتاز بالديناميكية والتغير، إذ تقوم على تحقيق رضا العميل، وتؤكد على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم التي جذبت اهتماما واسعا من قبل الباحثين والإداريين الذين يسعون بشكل خاص الى تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة:

يعرفها آرثر بأنها: ثورة ثقافية في طريقة عمل وتفكير الإدارة، وهي تغيير مستمر من إدارة تهتم بالنتائج إلى إدارة تهتم بالعمليات بشكل يحقق النتائج، وهي نتيجة ممارسة الإدارة لطرق تدعو إلى التحسين المستمر وتقود إلى تخفيض التكلفة.[1]

أما هودجتر فيرى بأنها: نظام إداري شامل يقوم على الموارد البشرية، ويهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة.[2]

في حين يعرفها كول بأنها: نظام اداري يركز على الأرباح الثابتة طويلة الامد من خلال وضع رضا العميل في قائمة الأولويات، بدل الاهتمام بالأرباح المحدودة في الأجل القصير.[3]

وعرفها دوجلاس، ووليم بأنها: عملية واسعة النطاق لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، فهي عنوان لعدة مفاهيم تتضمن التحسين المستمر، وتصفير الأخطاء، والأداء الصحيح من المرة الأولى.[4]

---

[1] فريد زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص24.

[2] خليدة محمد بلكبير، مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة، الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2006-2007، ص57.

[3] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص75.

[4] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

وهناك من يرى بأنها: تلك التركيبة الإدارية التي تشمل العديد من المهام والأعباء التي يتم من خلالها انجاز كل المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات الخدمات والسلع التي يجب أن تتوفر فيها مستويات معينة من الجودة.[1]

وهناك من يعرفها على أنها عملية إدارية استراتيجية تعتمد على مجموعة من القيم تستمد طاقتها من مختلف العمليات التي تمكنها من توظيف واستغلال مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية والابداعية في مختلف مستويات التنظيم.[2]

وهناك من يعرفها بالنموذج التالي:[3]

إدارة = توفير وادارة الموارد والظروف المؤدية إلى بلوغ الجودة الشاملة.

الجودة= تحقيق توقعات العملاء.

الشاملة = شمولية الجودة كل قطاع وإدارة وقسم وفرد.

وهي أيضا: مفهوم إداري تكاملي يعمل على التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة يهدف الى جعل الجودة مهمة ومسؤولية كل فرد.[4]

من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك اتفاق بين مختلف الباحثين على أن إدارة الجودة الشاملة هي: اسلوب إداري يسعى لإحداث تغيير شامل مستمر يركز على المورد البشري وعلى منهج العمليات التسييرية والانشطة المختلفة داخل المؤسسة، من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها، وسعيا إلى تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم، من خلال تقديم سلع وخدمات بمواصفات قياسية ذات جودة عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

لقد اكتسبت إدارة الجودة الشاملة اهتماما كبيرا في العصر الحديث باعتبار أن الجودة احدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة، وأنها تشمل جودة كل العمليات والأنشطة ومراحل العمل

---

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة من المستهلك إلى المستهلك، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 51.

[2] François caby, la qualité dans le service Fondement, témoignages, outils, 2 ème édition, Ed Economica, Paris, 2002, p 24.

[3] أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000 ، دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص مفاهيم وإرشادات منظمة الايزو، كلية التجارة، جامعة بنها، 2005، ص59.

[4] صلاح عباس الهادي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 –09 مارس2005، ص 158.

بتكامل جهود كل العاملين في المؤسسة، فهي مدخل استراتيجي شامل لكل الوظائف لتحقيق وإشباع رغبات المستهلكين والتحسن المستمر.[1]

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات من خلال تخفيض التكاليف والوقت والجهد الضائع، وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر واشراك العاملين في مختلف العمليات وتحسين نوعية المخرجات، وزيادة الكفاءة والتعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، والعمل على جذب العملاء وتقليل شكاويهم وكسب رضاهم.[2]

بالإضافة لما سبق تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. زيادة الكفاءة:

استخدمت إدارة الجودة الشاملة من قبل (Cirobank) منذ عام 1988 وتم من خلالها تحسين 28 مشروعا في السنة الأولى وقد تم سنة 1990 تسجيل 1500 مشروع واستكمال أكثر من 300، وحققت ادخارا قدره 4 مليون واشارت هذه المؤسسة من خلال السنوات الثلاث والنصف الى الفوائد المتحققة من استخدام برنامج إدارة النوعية الشاملة ما يلي:[3]

تخفيض المخزون بنسبة 40%

تخفيض الاخطاء بالعمليات التشغيلية بنسبة 80%

تخفيض مشاكل المستهلكين من 94% الى 57 %

تخفيض شكاوي المبيعات بنسبة 60%

---

[1] شيلي إلهام، اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة اضافات اقتصادية، المجلد 4، العدد 02، سكيكدة 2020، ص 174.

2 ديمنغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة واعداد هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص ص 15-16.

[3] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص80.

2. زيادة الانتاجية والارباح المتحققة والحصة السوقية

الإنتاجية هي مؤشر اقتصادي يقيس فعالية المنظمة في إدارة النشاط الإنتاجي بإعطاء نسبة مئوية تشير إلى العلاقة ما بين المخرجات والمدخلات، ويستخدم في قياسها وحدات العمل أو وحدات رأس المال ويأخذ المقياس الصيغة التالية:[1]

الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات/المدخلات)

وتشير تقارير شركة (Hewlett Packard) بأن ارباحها زادت بمقدار 244 % والانتاجية ارتفعت بمقدار 120 % وارتفعت لحصتها السوقية بمقدار 193 %، وقد حققت بالوقت ذاته انخفاضا في مخزون السلع بنسبة 36 % وانخفاضا في تكاليف التصنيع بنسبة 42 % وانخفاضا في نسب المعيب بنسبة 79%.[2]

ولقد صرحت مؤسسة Motorola بأنها بتطبيق ادارة الجودة الشاملة حققت إيرادات إضافية تقدر ب 800مليون دولار بين عامي 1988و1993.[3]

3.رفع مستوى الأداء:

ويقصد بالأداء المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لبلوغها، وهو مفهوم يربط بين الأنشطة وبين الأهداف.[4]

4.تحقيق منافع ووفورات متعددة:

لقد حققت شركة IBM في الولايات المتحدة الأمريكية الكثير من المنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها باستخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:[5]

- تحسين في الإنتاجية بنسبة 30 % منذ1986.
- تقليل وقت العمليات التصنيعية بنسبة 60 %.
- تخفيض التكاليف الرأسمالية في المبيعات بنسبة 75 %.

---

[1] ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص20.

[2] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص80.

[3] سكر فاطمة، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2006-2007، ص35.

[4] محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع التسيير، 2003-2004، ص28.

[5] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص81.

– التكاليف المنفقة على التدريب شكلت نسبة 05 %

– تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز للجودة انفقت على العمال.

– تشكيل حوالي 306 مليون دولار جوائز للجودة أنفقت على 40 % من العمال.

5. تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة:

حققت شركة (pirellireckan) من خلال تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وفرة مالية قدرت بحوالي 11 مليون، وتخفيض معدلات دوران العمل من 20% الى 05% وزيادة المنافع المصنعة من 35 % الى 75 %، وتم تخفيض تكلفة الإنتاج الى 73% ودوران التخزين تحسنت من 4.4 الى 13.7[1]

6.تقليص الحوادث والشكاوي:

تشير التقارير الرسمية لشركة "فلوريدا للقوة والإضاءة "إلى أنها الشركة الأولى غير اليابانية حصلت على جائزة ديمنغ عام 1989، من خلال فعالية أنشطة الجودة فيها والتي قلصت خدماتها المقدمة للمستهلكين شكاويهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل48 دقيقة عام1988 ، وساهمت في تقليص حوادث العمل من 3 إلى 1.[2]

وما يجنيه الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة يتمثل ما يلي:[3]

–منحهم الوقت والفرصة لاستخدام قدراتهم.

–تنمية مهاراتهم بالمشاركة في تطوير أساليب العمل.

– حصولهم على التدريب اللازم.

– منحهم الحوافز مقابل الجهود التي يبذلونها.

– تنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

---

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص81.

[2] المرجع السابق، ص79.

[3] محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص29.

7. تقليص تكاليف النوعية:

قلصت شركة كاتر بلر في تكاليف العمليات النوعية من800 مليون دولار إلى400 مليون دولار خلال 07 سنوات، واتسم دور لجان الجودة في شركة (Cater Pillar) بالعمل وفق ستة مداخل مركزية هي:[1]

- تحديد المسؤولية لكل نشاط.
- تحديد العلاقة بين المستهلك والمنفذ ومهام كل منهما.
- تحديد المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المخطط انجازها.
- تقييم العمليات المصرفية.
- تبسيط الأنشطة العملية كلما أمكن ذلك.
- استخدام الخرائط الاحصائية وأسلوب النظام الرقابي للسيطرة على العمليات الانتاجية.

8.تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين:

استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979 وحققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام 1989، ثم إلى 1500 عام 1992.[2]

نستخلص من كل هذا أن لإدارة الجودة الشاملة فوائد متعددة تعود على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين بها بنتائج ايجابية تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية تحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات المختلفة.

المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها

مر تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل الى أن وصلت إلى مفهومها الحديث، وفي هذا المطلب نقدم أهم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة ثم بعض أهم روادها.

الفرع الأول: التطور الفكري لإدارة الجودة الشاملة

ان اهتمام الإنسان بالجودة يرجع إلى تاريخ بعيد، فهي ليست ابتكارا من الثورة الصناعية كما يدعي الغرب إنما يرجع تاريخها إلى الحضارة البابلية في العراق في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، حيث نص قانون حمورابي رقم 299 في العام 2150 ق.م على أنه إذا أنشأ بناء مبنى ولم يكن

---

[1] خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

[2] المرجع السابق، ص 79.

عمله متينا أدى إلى سقوطه، يطبق عليه عقوبة القتل، وقام كذلك المفتشون الفينيقيون بقطع يد من يصنع منتجا معيبا، كما اهتم الفراعنة بجودة الحجارة المعتمدة في بناء الأهرامات بالتأكد من تعامدها بواسطة حبل يعاقب العبد به في حالة عدم تحقق ذلك.[1]

وكذلك ترجع أصول الجودة الشاملة لديننا الحنيف كما بيننا ذلك سابقا، فالقران الكريم يشير اليها في مواضيع كثيرة كقوله تعالى:(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون) التوبة الآية (105) وقال أيضا: (وأحسن كما أحسن الله إليك) القصص الآية (77) وكذلك: (لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) التين(04)، وكذلك السنة النبوية الشريفة تدعو إلى حب العمل وإتقانه، يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:(إن الله يحب من أحدكم إذا عمل عملا أن يتقنه).

وبعد تطور المهن في القرن الثالث عشر، ونشأة النقابات كان الحرفيون يقومون بالتدريب والمراقبة معا، وأدت معرفتهم بعملائهم إلى اهتمامهم بالجودة في منتجاتهم، ومنهم انتقلت الجودة ضمنيا إلى مدارس الفكر الإداري المختلفة، وتعاقبت المداخل التي من خلالها تطورت الجودة، عبر تطور مستمر ومستقر، ولذلك لا يمكن أن نصف إدارة الجودة الشاملة بأنها فكر مستقل عن المدارس العلمية السابقة للإدارة، بل هي تستمد جذورها منها بدءا من مدرسة الإدارة العلمية الى نظرية النظم. مستندة على المنهج الكمي في إدارة العمليات.

وقد مر تطور إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة الفحص:

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة، وبذلك تسلم المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية إلى العميل، ويتم اتلاف أو اعادة تعديل المنتجات غير المطابقة أو يتم بيعها بأسعار أقل. وبذلك هي مرحلة اكتشاف الخطأ فقط وليس منعه.[2]

---

[1] اسطنبولي أسماء، أثر الجودة الشاملة في تفعيل الأداء التسويقي، الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، 2007-2008، ص40 .

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص25 .

ويصف جوران نظام الفحص في كلمات قليلة بأنه يمثل شرا لابد منه بسبب الحاجة الملحة للتطوير، لأنه كلما دخلت تحسينات وتطويرات على إدارة الجودة قلت أنشطة الفحص وتراجع الاعتماد عليها.

2. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 والذي ظهر معه مفهوم تنميط توحيد الإنتاج للإقلال من أخطاء السلعة، وتسهيل عملية الرقابة على الجودة، باعتماد منتج بمواصفات نمطية موحدة. مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، كنظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة.

وبشدة المنافسة في الثمانيات لم يعد هذا الأسلوب كافيا لأنه يفتقر للدقة، ففحص العينة ليس مؤشرا على مستوى جودة الإنتاج كله، وهذا يزيد من احتمالية الخطأ، الأمر الذي يؤثر سلبا على سمعة المنظمة رضا عملائها.

ويعد ادوارد ديمنغ رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، ونقل أفكاره هذه إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وشجعه إمبراطورها هناك حيث قام بتطويرها، وأسس منهجا متكاملا عنها، استطاعت اليابان بفضله غزو أسواق العالم بسلع ذات جودة متميزة.

وقد كان للإحصائي الشهير شيوهارت إسهامات كبيرة في الرقابة على الجودة، حيث أعطى تعريفاً محدداً وقابلاً للقياس لرقابة التصنيع، وتوصل إلى أساليب فعالة للتقييم اليومي للإنتاج كما قدم عدة مقترحات لتحسين الجودة.[1]

3. مرحلة تأكيد الجودة:[2]

بدأ التفكير في مفهوم تأكيد الجودة عام 1956، وتطور وأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، وتركز هذه المرحلة على توجيه كل الجهود نحو الوقاية من الأخطاء، وبالتالي اعتمدت على نظام منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البداية، وهي عملية تتضمن كافة الإجراءات لتوفير الثقة بأن المنتج يفي بمتطلبات الجودة، وهي كذلك فلسفة رقابية تعتمد على

---

[1] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص26 .

الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ، وهي بذلك عملية التخطيط للجودة ودراسة تكاليفها ومقارنتها بالفوائد الممكن تحقيقها.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهر هذا المفهوم للجودة بعد عام 1980 حيث جاء حوصلة للمراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها، وعلى وجه الخصوص المرحلة الأخيرة والتي أضيف لها مساهمات ايشيكاوا المتمثلة في حلقات الجودة، حيث تبلور مفهوم الجودة في نظام إداري متكامل قام بتطوير المفهوم الكلاسيكي للإدارة ليواكب التوجهات الحديثة التي تركز على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا الزبائن، خاصة في ظل خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح الشركات اليابانية التي تبنت الجودة كوسيلة اكتساح للأسواق العالمية، بينما كانت الشركات الأمريكية تركز على العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة باعتبار أن مسألة السعر هو الهاجس الأول للمستهلك.

وفي بداية الثمانينات تبنت الشركات الأمريكية إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة منتجاتها بعدما تفطنت للخطر الذي تشكله المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية.[1]

الفرع الثاني: اهم مساهمات رواد إدارة الجودة الشاملة

إن التطور الذي عرفته إدارة الجودة الشاملة يرجع لعدة رواد، ووفي ما يلي عرض لاهم أعمالهم وإسهاماتهم:

1. **ادوارد ديمنغ:** أمريكي الأصل وهو أستاذ في جامعة نيويورك ولقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر من أسباب نجاح اليابان في الجودة وهم أول من يعترف بدوره في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريما له على إسهاماته في النهضة اليابانية.

ويرى ديمنغ بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة ويقول بأن 80 % من الفشل في الوصول إلى الجودة المطلوبة في وم أ يعود إلى النظام و 20 % إلى العاملين.[2]

---

[1] ايتشارد فرمان، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن الغرس، دار أفاق للإبداع العالمية، الرياض، 1995، ص177 .

[2] قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 دار الثقافة للنشر التوزيع، 2005، ص 83

لإدوارد ديمنغ أربعة عشر معيارا هي:[1]

- خلق الاتساق بين الأهداف.
- قيادة المنظمة نحو التغيير.
- بناء الجودة في المنتج والتخلي عن الفحص لاكتشاف الأخطاء.
- خلق علاقة طويلة الأمد مع العملاء م تقوم على الأداء بدلا من تحقيق صفقات تقوم على السعر.
- حسن بشكل دائم المنتج والخدمات التي تقدمها.
- ابدأ التدريب فورا.
- ركز على القيادة في عملية التحسين.
- أزل الخوف لدى فريق العمل.
- اقضي على الحواجز الموجودة بين الأقسام المختلفة.
- لا تهدد العاملين وتلومهم.
- شجع العمال وساعدهم لتحسين طريقتهم في الأداء.
- اجعلهم يعتزون بعملهم.
- أنشئ برامج جادة للتعليم والتحسين الذاتي.
- أوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

وقد أشار ديمنغ إلى أن هناك سبعة أمراض قاتلة للمنظمات وهي:[2]

- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموضها.
- التركيز على الأرباح على الأمد القصير فقط.
- أنظمة التقييم التقليدية للأداء وتخويف العاملين.
- التغييرات المتعددة في الإدارة.
- التركيز على الكم فقط.
- عدم اعتماد الجودة في المنتجات من أول خطوة.

---

[1] حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص35 –36.

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص32 .

- التكاليف غير الضرورية في مجالات الاستشارات والأمور القانونية.

2.جوزيف جوران: يعتبر من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد العالم ديمنغ، ركز على الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي والوقت الضائع، وركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارتها، ولذا فهو يرى أن الجودة هي مواصفات المنتج التي تلبي حاجات المستهلكين وترضيهم دون نقائص، ولذا فإن مراحل التخطيط الجودة من نظره هي كما يلي:[1]

- تحديد المستهلكين.
- ضبط احتياجاتهم.
- تطوير مواصفات المنتج لتوافق حاجات المستهلكين.
- تطوير العمليات المحققة لتلك المواصفات المطلوبة.
- نقل نتائج التخطيط إلى القوى العاملة.

ويرى جوران بأن الرقابة على الجودة هي عملية أساسية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية والحد من العيوب وتجنبها قبل حدوثها.

ويرى جوران أن تطوير المنتج باستمرار يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة ولذا فإنه يتعرض لنوعين من المستهلكين هما:[2]

المستهلك الخارجي: ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولا ينتمي الى المؤسسة.

المستهلك الداخلي: ويمثل المستهلكين العاملين في المؤسسة.

3. فيليب كروسبي: هو أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية المخالفة لفكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء، وقال بأنه كلما ارتفع مستوى الجودة انخفضت التكلفة وزادت الأرباح.[3]

ومن اسهاماته وضع مسلمات ترتكز عليها إدارة الجودة هي:[4]

- أن الجودة ترتبط بمطابقة المنتج للمواصفات.
- أن الجودة من المسؤوليات الاساسية لإدارة الانتاج بجميع أجزائه ومراحله.

---

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص94

[2] المرجع السابق، ص 95.

[3] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص33 .

[4] مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- إن الطريق الوحيد لتحقيق الجودة هو اكتشاف كل احتمالات الخطأ والعمل على منع وقوعها في الوقت المناسب.
- المعيار الأساسي للأداء هو منتج بلا عيوب.
- أنه يمكن قياس الجودة من خلال علاقتها العكسية مع مقدار تكلفة عدم مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية.

4.آرماند فيجنبوم: أمريكي عمل في شركة جنرال اليكتريك في نيويورك عام1944 وبعدها عمل أستاذ جامعة ماساشوتس التكنولوجية، وتمثلت اهم الإسهامات المرتبطة بآرماند فيجنبوم في الجودة فيما يلي:[1]

–طور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة في كتابه الشهير الذي صدر عام1983.

–أشار إلى مصطلح الجودة من المنبع، فالمسؤولية عن الجودة تنبع من يقومون بالعمل.

–ركز على أهمية جودة المنتج أكثر من كميات الإنتاج.

[1] مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المبحث الثاني: فكر ونظام إدارة الجودة الشاملة

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يعد من الأنظمة الأساسية المتبناة بكثرة في العديد من المؤسسات بعد اثبات جدارته في الكثير من الشركات اليابانية وحتى الأمريكية والأوروبية، وهو منهج تسييري شامل ليس حكرا على قسم أو مصلحة، بل هو فلسفة فكرية تهدف إلى التحسين المستمر لتحقيق رضا العميل من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وفي هذا المبحث سنتطرق الى مبادئ وأدوات ادارة الجودة الشاملة وقواعدها الفكرية واستراتيجية نظامها.

المطلب الأول مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والأدوات التي تجعلها تتميز عن باقي المناهج الإدارية الأخرى سواء التقليدية منها أو الحديثة.

الفرع الاول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة متكاملة ومترابطة فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر باقي المبادئ، وتتمثل فيما يلي:

1.التركيز على العملاء: يعتبر العميل أهم مرتكزات ادارة الجودة الشاملة فقد أجمع المفكرون على أنه يعتبر المحور الأساسي للأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، فجائزة (مالكوم العالمية) أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المؤسسة بزبائنها وتحقيق رغباتهم.[1]

عرفت جمعية التسويق الأمريكية العميل على أنه المشتري الفعلي أو المتوقع للمنتجات أو الخدمات، ويسمون أيضا المستهلكين أو الزبائن. وقد يكونون أفرادا أو جماعات أو منظمات، ويمكن تقسيمهم إلى نوعين أساسيين:[2]

- **العملاء الداخليون:** وهم العاملون في جميع الأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض للإنجاز الأعمال.
- **العملاء الخارجيون:** وهم الذين يتلقون المخرجات النهائية سواء كانت السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة.

---

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 98- 99.

[2] مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 182- 183.

يعتبر العميل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية، وهو مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها، مهما كانت طبيعتها، لذا فإن هدفها الأساسي هو تحقيق رضاه وتجاوز توقعاته والحفاظ على تواصلها معه لأن احتياجاته العميل هي سبب وجود المؤسسة.[1]

2.التحسين المستمر: التحسين في اللغة من الفعل حسن وحسن الشيء أي جعله جميلا وزينة. واصطلاحا جعل النظام أحسن، ويعرف التحسين اجرائيا بأنه جعل الرشاقة التنظيمية في الاستشعار وفي اتخاذ القرار وفي الممارسة التي تعمل على تجميل الوظائف الإدارية الأساسية الأربعة من التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم بهدف الرفع من مستوى الأداء المؤسسي.[2]

التحسين المستمر هو أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ويهدف للوصول إلى الإتقان الكامل[3].

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:[4]

- تنميط الإجراءات.
- تعيين فرق خاصة للكشف عن العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استعمال طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام دائرة خطط: اعمل، افحص ونفذ.
- توثيق إجراءات التحسين.

3.الوقاية من الأخطاء: ان تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.[5]

---

[1] قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08- 09 مارس2005 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 235.

[2] منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 110، افريل 2020، ص38 .

[3] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص181 .

[4] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص102 .

[5] المرجع السابق، ص102 .

وفي هذا الإطار يؤكد Crosby أن الأخطاء في الأعمال سببها أحد عاملين وهما نقص المعرفة والذي يمكن معالجته بتواصل الإدارة مع العاملين، أو نقص الاهتمام وهذا راجع إلى الجانب الأخلاقي للموظف. وفي هذا السياق يتعين على الإدارة أن تتأكد من أن ما تطلبه من واجبات من الموظفين يتوافق مع إمكانيات العمل.

4.التزام الإدارة العليا: ان القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية التي يجب على الإدارة العليا أن تدعمها وتشرف عليها، وذلك من خلال الجوانب التالية كما يؤكده مارتن (1993):[1]

– تعزيز ثقافة الجودة.

– تحسين قدرات الموظفين في أدائهم.

– توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها.

5. القرارات تبنى على الحقائق: القرارات تنبثق من اللجوء الى اعتماد الحقائق الواقعية وذلك بتوفير نظام معلومات كفء يعتمد على الأفراد لأنهم الأكثر قدرة على إدراك الحقائق.[2]

6. وضوح العلاقة بالموردين: من خلال وضع قاعدة بيانات واضحة للموردين، ودعم طرق مشاركتهم في مراحل الإنتاج، لأنهم مسؤولون أيضا عن تحقيق رغبات وتطلعات العميل.[3]

7. التركيز على إدارة الموارد البشرية: تعتبر ادارة الموارد البشرية ضرورية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لأنها المسؤولة عن توفير الكفاءات البشرية وتطويرها وتحفيزها، بدءا من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لتحقيق الانسجام بينها لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء بل والابداع فيه.[4]

والتدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء عملهم، بهدف المواءمة بين مواصفات منصب العمل ومتطلبات شغله، أو التقليل قدر الإمكان من

---

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 101 – 102.

[2] قاسمي كمال، إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير، 08–09 مارس 2005، ص 57.

[3] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

[4] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

الاختلاف بين ما هو مطلوب من معارف ومهارات، وما هو موجود لدى الأفراد من امكانيات وقدرات.[1]

اذ يعتبر العنصر البشري في المنظمة أهم ثرواتها وهو أداة تحقيق الجودة والتميز، وهو المسؤول عن قيادة وتنفيذ الجودة الشاملة .[2]

8. المشاركة والتمكين والتحفيز: اشراك كل الأفراد المعنيين بالتغيير في جهوده، بتحسين أدائهم في مراحل العمل التي تختص هم، واشراك العاملين في التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومشاكل الجودة والعمل على حلها، من خلال استعمال الأساليب الإحصائية وطرق البحث العلمي وحل المشكلات.[3]

9. تصميم المنتج: إن دقة المطابقة بين التصميم المنتج والأداء الفعلي له يعتبر من أكثر الأفاق الهادفة في الأداء والتي لا يمكن أن تتحقق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ وله مقاييس وواضحة، وهو يعد من العوامل الأساسية لتحقيق فاعلية نظام الجودة الشاملة.[4]

10. سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية: تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الأقسام الإدارية والأفراد العاملين في المنظمة بأنها علاقة مستهلك ومورد، فكل مرحلة، هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة وموردة للمرحلة التي تليها وهي بذلك علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات تتأثر وتؤثر على بعضها، وبالتالي فكل قسم ملزم بتقديم منتج عالي الجودة، بدون أخطاء بالكمية المناسبة، في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يسمى بالجودة المرحلية، للوصول في الأخير لتحقيق الجودة الكلية أو الشاملة، في سبيل الوصول إلى كسب العميل والحفاظ عليه.[5]

11. التخطيط الاستراتيجي: ينطلق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال وضع خطة استراتيجية للتقويم المستمر ومعرفة ما تم إنجازه، مقارنة بما ينبغي تحقيقه.[6]

---

[1] الزهرة بن بريكة، طارق بن قسمي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015، ص140 .

[2] عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص51 .

[3] المرجع السابق، ص 103.

[4] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

[5] عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[6] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

12. المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي يعني قيام الادارة العليا بإعداد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك يسهم في تنشيط ادائهم وتقلل من مقاومتهم للتغير ويقدم التسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق النظام وينمي قيم الولاء والانتماء والمواطنة ويغرس الثقافة التنظيمية الهادفة للجودة بين العاملين بمختلف مستوياتهم والتي تنسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار تكامل الأبعاد التي تتضمنها الجودة.[1]

13. توفير نظام معلومات واتصال فعال: من خلال بنية معلوماتية، ومناخ داعم للتعاون وموجه للعنصر البشري بهدف التحسين لا المحاسبة.[2]

الفرع الثاني: اساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأساليب والأدوات أهمها:

1. **مخطط إشيكاوا البياني أو مخطط السبب والأثر:** ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة المستعملة لتحليل الأسباب وإمكانية استخدامه بأقل قدر من المعلومات، ويطلق عليه أيضا تسمية (عظام السمكة)، أو مخطط إشيكاوا، وهو عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة والمصنفة في عدة فئات، ويبدأ من بتحديد المشكلة تحديدا دقيقا، ثم تحديد جميع اسبابها الممكنة ثم تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لها، ثم الاسباب الفرعية لكل مجموعة عن طريق العصف الذهني، وبعد ذلك يتم اختيار الأسباب الأرجح احتمالا بعد المناقشة، ومع عدم اهمال الأسباب الأخرى، ويجب أن يحظى السبب المرجح بموافقة جميع الأعضاء، وبالتالي حل المشكلة، ويوضح الشكل التالي المخطط العام للسبب والأثر:[3]

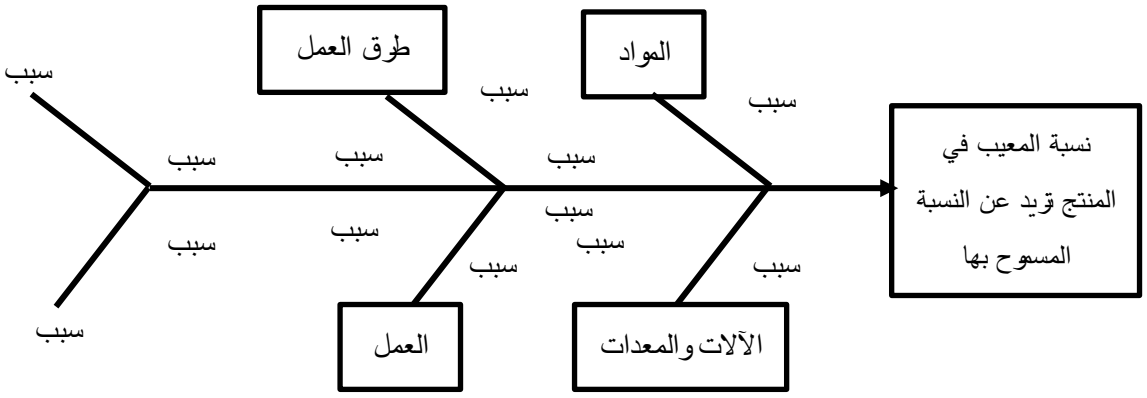
---

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص.103.

[2] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

[3] مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-170.

شكل رقم (01): المخطط العام لأسلوب السبب والأثر (مخطط إشيكاوا)



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 170.

2. تحليل باريتو: يستعمل تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها الأولوية والأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها من المشاكل وذلك لتأثيراتها الكبيرة، ويقوم تحليل باريتو على قاعدة (20/80) ومفادها أن 20% من الأسباب مسؤولة عن 80% من المشكلات 20% من المشكلات ترجع إلى 80%من الأسباب.

وبالتالي فإن تركيز الجهود على معالجة 20 % من الأسباب المهمة يحل 80%من المشكلات بتوفير الجهد والوقت (والتكلفة المصاحبة) في معالجة الـ 80% من الأسباب الثانوية كثيرة العدد والتي لا تحل سوى 20%من المشكلة.[1]

وفي هذا الأسلوب يتم جمع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب في كل مرة، من أجل تحديد المشكلات الأكثر تكراراً في الحدوث أو الأكثر تسبباً في الخسارة، حتى يتم البدء في حلها، إذ أن كل المشكلات لا ينبغي أن ينظر إليها نفس النظرة، وإلا فقد يضيع الوقت والجهد في حل بعض المشكلات دون تحقيق تحسين حقيقي في الجودة.[2]

3. خرائط المراقبة: هي أداة إدارية إحصائية لمراقبة الجودة، توضح نتائج قياس الأداء كل ساعة أو يوم على فترة زمنية محددة وتوضح مستويين للجودة، مستوى أعلى ومستوى أدنى لا يصح

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 262.

[2] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الانحراف عن أي منهما. وتوضح مراجعة هذه الخريطة ما إذا كان تنفيذ عملية معينة داخل الحدود المسموح بها وتسمح خرائط المراقبة للإدارة أن تكتشف الانحرافات أو التذبذبات غير المرغوبة.[1]

4. العصف الفكري: هو أسلوب للتفكير الجماعي من فريق عمل، لتوليد فكرة أو أفكار جديدة للتحسين، شرط أن يجري هذا التفكير في مناخ ملائم من حيث انسجام عضوية الفريق وفاعلية وحرية التفكير دون قيود من خارج أو داخل الفريق، ومن المهم قبول كل الأفكار مهما تواضعت، وأن يمتنع الأعضاء عن انتقاد أي فكرة تطرح أو أي إسهام لأحد الأعضاء، وألا يسمح لعضو أن يؤثر على فكرة أو تعبير غيره من الأعضاء وهذه مسؤولية قائد أو منسق الفريق أو الجماعة. والهدف هو توليد تدفق من الأفكار لتشخيص المشكلات وتحديد الأسباب، وإيجاد الحلول وسبل تنفيذها. وتستخدم هذه الآلية في منظومة إدارة الجودة الشاملة لمساعدة مجموعات العمل لابتكار أفكار عن الأسباب والحلول الممكنة للمشكلات، وهي عملية أصيلة ذات قواعد خاصة يجب مراعاتها.[2]

5. مخطط التشتت: ويعمل على لدراسة العلاقة الممكنة بين متغيرين، مثل الحجم والوزن، حيث يمثل أحد المحاور الحجم، ويمثل المحور الآخر الوزن، وبرسم المنحنى الذي يمثل الحجم والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بينهما.[3]

6. خرائط انسيابية: وهي رسومات تمثل خطوات عملية ما، ونقاط اتخاذ القرار فيها وبذلك توجِّه المسار بعد كل نشاط في تلك العملية.[4]

7. رسم المستطيلات البيانية: أو رسم الأعمدة، تستخدم لتنظيم البيانات ورسم المعلومات في مجموعات من أجل تفسيرها في حالة وجود أنواع كثيرة من المعلومات.[5]

8. تحليل القوى: تقنية قديمة جداً تهتم تصنف نقاط القوة، ونقاط الضعف، وتستبعد السلبي والضعيف، وتدعم القوي والإيجابي.[6]

---

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000 ، مرجع سبق ذكره، ص82 .

[2] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[3] أحمد الكردي، إدارة الجودة الشاملة، ص 10 متاح على الموقع:
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11797

[4] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[5] أحمد الكردي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[6] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

9. عملية دورية ديمنغ: التخطيط، العمل، المراجعة والتصحيح، وهي تمثل عملية تحليل وحل المشكلات.[1]

وتستفيد المنظمة من بعض هذه الأدوات والاساليب في إدارة الجودة الشاملة، حسب حاجتها وطبيعة عملها.

المطلب الثاني: دراسة القواعد الفكرية في TQM

تسعى اليوم أغلب المؤسسات العالمية الانتاجية منها أو الخدمية إلى إثبات وجودها بتقديم أفضل ما لديها من أجل تحقيق رضا العميل والاستجابة لتوقعاته وبالتالي كسب ولاءه، لضمان بقائها في بيئة تتسم بسرعة التغيير في أساليب وأنماط العمل والمنافسة الشديدة.

الفرع الاول: تحليل عناصر إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من العناصر ترتكز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعتبر شرطا للنجاح في تطبيق هذه الفلسفة وتحقيق أهدافها، ورغم تعدد وتباين هذه العناصر نتيجة لتباين رؤى مفكري ومنظري وباحثي الجودة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك عناصر جوهرية مشتركة في هذه التقسيمات استخلصت من إسهامات رواد هذه الفلسفة يمكن النظر إليها كمرتكزات أساسية لها وهذه العناصر هي:

1. القيادة الفعالة: دعم والتزام الإدارة العليا من أهم الأسس لضمان تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة، لان أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي تمتلكه الإدارة العليا، وتأتي أهميتها ليس فقط لأنها تمتلك اتخاذ هذا القرار، بل لأنها تمتلك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها وتنشيط حركة القائمين عليها، فالقيادة بما تمتلكه من فلسفة ونمط تفكير وسلوك، تمثل العنصر الجوهري في قدرة TQMعلى إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل بالمنظمة، ولا يمكن بدونها احداث عملية التحسين ولا يمكن أن تُعزز أو تبقى طويلاً، ذلك لأن العاملين بدون القيادة اللائقة يسعون لتكوين بيروقراطيات وإجراءات تضمن عدم تحمل المسؤولية.

وقيادة TQM تساعد الأشخاص على صناعة قرارات مستندة على الحقائق، تمكن الآخرين من الاندماج الفاعل في أدوار القيادة، من خلال قيادة مرنة مسؤولة عن ابتكار ثقافة تتيح للأشخاص

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

استخدام قدراتهم العقلية لتحسين العملية، ومسؤولة عن أن تمنح صناعة القرار دائما إلى أولئك الأشخاص الذين يملكون معرفة أكثر، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب كما وتعزز تحسين العمليات من خلال فرق عمل.[1]

ويرى جروسي أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على العملية الإدارية أي الجهد المبذول أكثر من النتيجة المحققة، فرغم أن النتائج النهائية لا تزال هامة جدا، لكن بدلا من البدء بها يجب أن تتبع الإدارة المسار الصحيح حتى تصل إليها، وإن السبب الحقيقي وراء العديد من الفشل يعود إلى افتقار المنظمات إلى القيادة، فهذه الأخيرة وحدها فقط يمكن أن ترأب الصدع بين القيم الشخصية وقيم المنظمة، والقيادة وحدها يمكن أن تولد رؤية مشتركة تؤدي إلى إحساس عميق بالمسؤولية، والقيادة وحدها يمكن أن تفوض العاملين.[2]

ومما سبق يتضح جليا أن أهم عنصر في فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تركيزها على العمل الإداري وليس على النتائج، ولذلك فإنه يستدعي تحديد استراتيجية واضحة ورسم الأهداف والمهام وتحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق وكلها تحت قيادة فعالة.

2. إدماج العاملين ومشاركتهم: ان الميزة الرئيسية التي تتسم بها منهجية ادارة الجودة الشاملة هي التعاون والعمل الجماعي وتبني سياسة دمج العاملين التي تؤكد على إشراكهم في كل شيء وعلى كافة المستويات، في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتصميم المنتج واقتراح الحلول من أجل التحسين والتطوير وتحميلهم المسؤولية وتحسيسهم بأنهم جزء من المؤسسة[3] ، وجعلهم يتمتعون بالملكية النفسية في العمل، ولذلك فإن مشاركتهم في تجميع البيانات وفي مراحل حل المشكلة واقتراح الحلول ينمي الإدارة الذاتية لديهم.[4]

ومن الضروري أن يتم في عملية الدمج التركيز على العمال التنفيذيين في قاعدة الهرم التنظيمي، فهؤلاء هم الذين سيقومون العمل، وتحقيق الجودة يعتمد عليهم بشكل أساسي وبدونهم لا يمكن تحقيقها، ولا بد من فتح قنوات الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية الأخرى خاصة العليا،

---

[1] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

[2] جروسبي جيوفاني سي، ترجمة قصراوي نهلة، إدارة الجودة الشاملة مفهوم اجوف مجلة التجارة والصناعة، المجلد 23 العدد 266، دبي، فبراير 1998.

[3] عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 124.

[4] فريد زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 129.

وللدلالة على أهمية هذه الناحية فقد اقترح توم بيترز أحد رواد ادارة الجودة الشاملة أن يكون شكل الهرم التنظيمي مقلوبا حيث العمال في قمة الهرم التنظيمي والمدير والمدراء في قاعدة الهرم.[1]

هذا الاقتراح يوضح لنا أن في إدارة الجودة الشاملة يصبح المديرون هم من يستقبلون من العمال المعلومات والآراء حول مسار الأعمال واحتمالات تحسينها لدراستها ووضع الخطط التنفيذية بإشراكهم فيها، ما يجعل اقتراح توم فعال لتسهيل عملية تدفق المعلومات وانتقالها بين المستويات خاصة العليا والقاعدية في الهرم التنظيمي، هو بذاته تحفيز فكري ومعنوي جيد للعمال يؤدي إلى توطيد العلاقة مع المدراء في الإدارة العليا ويشعرون بالدمج الفعلي لهم في المؤسسة مما يزيدهم ولاء للمؤسسة التي يعملون بها، وتصبح مساهماتهم أكثر فعالية لإحداث التطوير اللازم والعمل على تنفيذ وأهمية ادارة الجودة الشاملة متطلبات تحقيق الجودة الشاملة، ما يبين أهمية المورد البشري باعتباره زبونا داخليا لابد من إرضائه.

3. التحسين المستمر: تنطلق فكرة التحسين المستمر التي تمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة، وهذا لا يختزل في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بل يشمل المنظمة ككل وما يتصل بها. وتصب فلسفة التحسين المستمر في جعل كل مظهر من مظاهر عمليات تقديم المنتجات أو الخدمات محسنا بدقة وضمن نطاق الواجبات اليومية للعاملين المسئولين عنها، وهي تسعى إلى تحقيق هدفين هما:[2]

- بذل أقصى الجهود ليكون لتسهيل عملية التحسين في كل جزء من أجزاء المنظمة.
- التركيز الكبير على العمليات التي تجعل السلع والخدمات المقدمة كاملة.

وتقوم هذه العمليات على المبادئ التالية:[3]

- التحسين عملية مستمرة لا تتوقف.
- التحسين عملية شاملة لكل أقسام وأنشطة المنظمة.
- التحسين يحتاج إلى عمل كل العاملين بالمنظمة.
- لا توقف التحسين رغم عدم وجود أخطاء.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 124.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، مجلة الرشيد المصرفي، السنة الثالثة، العدد7، بغداد، 2002، ص 16.

[3] محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريق الحصول على شهادة الايزو، مرجع سبق ذكره، ص114.

- لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماما.

4. العلاقة مع المورد: يشير DEMING إلى أن تحقيق الجودة يستوجب توطيد العلاقة بين المؤسسة والمورد وأن يكون هدفها الأساس الالتزام طويل الأجل مع المورد وبناء الثقة والرؤية المشتركة بينهما، لأن بينهما هدفا مشتركا يتمثل في إشباع حاجة المستهلك، ويعتبر الحديث عن علاقة المورد بالمؤسسة من المواضيع الأساسية التي يجب التركيز عليها في إدارة الجودة الشاملة وغالبا ما تسمى (بالشراكة مع المورد) لأن المفتاح الرئيسي للحصول على جودة أفضل إنما تبدأ من المورد الذي تتعامل معه المؤسسة في حصولها على الموارد الأولية اللازمة للمنتج، ويعد دور المورد ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.[1]

و يمكننا القول أن العلاقة بين الموردين والمؤسسات أصبحت علاقة إيجابية بعدما كانت علاقة سلبية، حيث تغيرت نظرة المؤسسات إلى الموردين من مستغلين يسعون لتحقيق الأرباح على عاتقها إلى مساهمين في تحسين جودة المنتوج النهائي للمؤسسة، وأصبح الموردون يتعاملون مع المؤسسة على أنها فرصة لتحسين سمعتهم بين الأطراف التي تتعامل معهم وبالتالي تحسين تنافسيتهم، وباختصار فقد أدرك الطرفين أهمية التعاون بدلا من التعارض لتحقيق أهدافهم المتقاطعة.

5.التركيز على العميل (رضا العميل): معيار النجاح هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهو المحور الأساسي والهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة، فعلى المنظمة أن تسعى بشكل مستمر على تحقيق رضا كل من العملاء الخارجين (وهم من يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم لشراء منتجاتها) والعملاء الداخلين (وهم أي جهة داخل المنظمة سواء كانت أقساما أو إدارات أو أفراد وتستقبل الخدمة التي تقوم الجهة السابقة بإنتاجها) وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء عنها (من تكسب ولاءهم وبذلك بتحقق النجاح والقدرة على المنافسة) وإدارة الجودة الشاملة تركز على كسب رضا العملاء وولاءهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ذلك لقيامها على أساس تحديد العملاء (الخارجيين

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

والداخليين) والتعرف على احتياجاتهم ولقد حدد محمد الصيرفي احتياجات الزبون من خلال النقاط التالية:[1]

- مواصفات عامة يحددها بنفسه في المنتج
- سعر مناسب يرضي عنه ويستطيع دفعه
- شروط ميسرة للبيع
- توافر المنتج في الوقت الذي يريده
- إمكانية تكرار الحصول على المنتج بنفس مستوى الجودة
- خدمات مصاحبة لعملية البيع (الشرح، التجربة، التدريب)
- خدمات ما بعد البيع (إصلاح، الصيانة، استبدال)

6. مقاييس الأداء: ينظر إلى مقاييس الأداء في ادارة الجودة الشاملة نظرة تضم كافة الأنشطة وفقا لنظرية النظم، وأهم المجالات التي يتم قياسها تتلخص في الموارد البشرية والزبائن والخدمة والبحث والتطوير والإدارة وأداء العملية أو الوظائف، وتعد أدوات قياسها الركائز التي تستند إليها الإدارة في تعاملها مع المشاكل وأسلوب حلها. [2]

ان مجالات القياس في ادارة الجودة الشاملة مجالات مختلفة لا تساهم فقط في تحسين الجودة وإنما بالتشخيص الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة وتطويرها ونقاط الضعف ومعالجتها للوصول الى التفوق والتميز.

ويتضح لنا أن عناصر ادارة الجودة الشاملة تنقسم إلى عناصر داخلية هي: القيادة والأفراد العاملين في المؤسسة وعناصر خارجية تشمل الزبائن والمستهلكين، والموردين، بالإضافة إلى عمليتين أساسيتين من ركائز هذه الإدارة وهي مقاييس الأداء والتي تشمل عدة مجالات وعملية التحسين المستمر، وهي كلها عناصر متكاملة فيما بينها لتحقيق الهدف.

---

[1] محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريق الحصول على شهادة الايزو، مرجع سبق ذكره، ص 114.

[2] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص235.

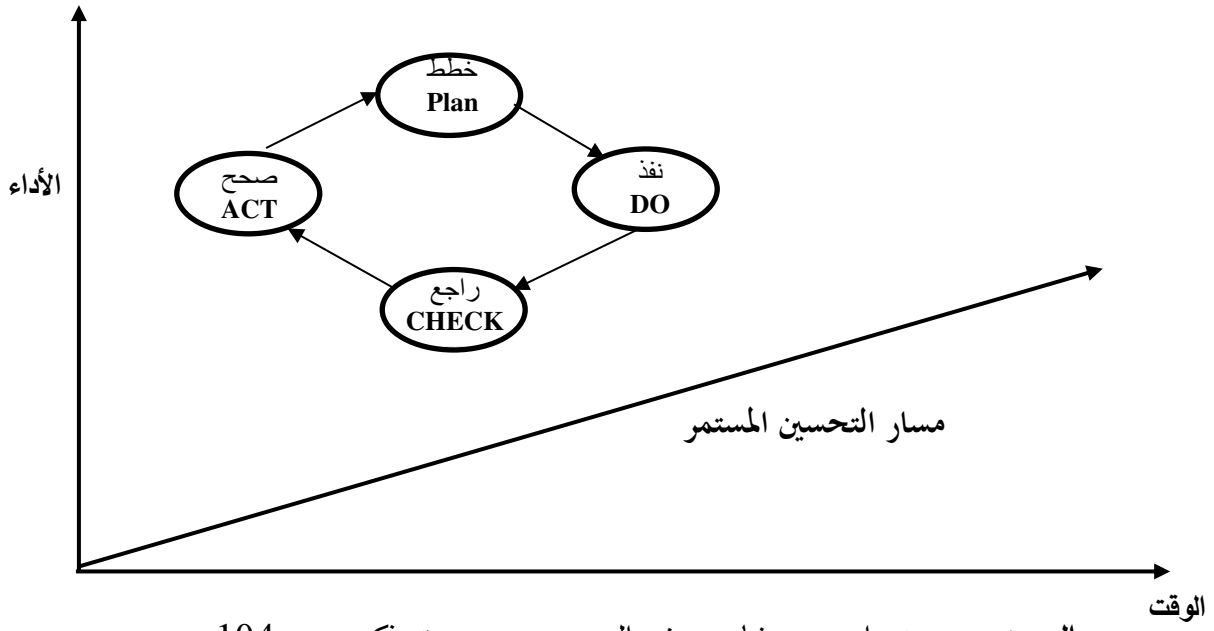
الفرع الثاني: أهمية التحسين المستمر ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة

إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة ذلك لأنه يجعل المؤسسة في حالة تفوق مستمر على الآخرين وهي عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية، وتتمثل التحسينات التي ترتكز عليها TQM في:[1]

- التحسين المستمر للجودة.
- استثمار العنصر البشري عن طريق التحفيز الفعال والجيد والمستمر.
- توطيد العلاقات مع الآخرين وتعزيزها بشكل دائم وتشمل هذه العلاقات كل من العملاء والموردون والمؤسسات الأخرى.
- استثمار الوقت عن طريق إعداد جداول زمنية للأعمال مع تحديد الأولويات من أجل السيطرة على الأداء الجزئي والكلي وتحقيق الجودة المطلوبة فيها.

وقد قدم (DEMING) شكل لسلسة تحسين الجودة المستمر كالآتي:

شكل رقم (02): دورة ديمنغ وعلاقتها بالتحسين المستمر



المصدر: بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

وتتلخص العمليات المعروضة في هذه الحلقة في:

- ضع الخطط لتحقيق الأهداف Plan
- نقد الخطط DO

[1] عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص130.

-راجع مدى تحقق الأهداف (دقق وقيم) CHECK

- عدل الخطط ACT

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية التحسين المستمر للجودة تتم بحلقة من العمليات المتسلسلة والمترابطة فيما بينها حيث يؤدي تحسين كل خطوة من العمليات إلى تحسين الخطوة التي تليها وهكذا حتى تتحقق ارتفاع درجة التحسين المستمر في كل عملية، وتستطيع المؤسسة تلبية حاجات الزبائن بشكل مستر وكسب ولاءهم لمنتوجاتها، ما ينمي قدرتها التنافسية يضمن بقاءها.

ونشير إلى وجود اتجاهين في مجال التحسين المستمر للجودة هما:[1]

– **الاتجاه الياباني**(KAIZEN): وفقا لهذه الطريقة يتم النظر على التحسين على أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة وأنّ واجب الإدارة يجب أن ينقسم إلى عمليتين أساسيتين هما الصيانة (وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها) والتحسين أي تطوير المعدلات والمعايير إلى مستويات أعلى.

–**الاتجاه الأمريكي**:(BZEAK – THZOUGHS) ويركز هدا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة ومبدعة لتحل محل القديمة، فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجيا معقدة ومتطورة جدا وإمكانيات مالية كبيرة، عكس الاتجاه الياباني الذي يركز على العنصر البشري في عمليات التحسين.

ومما سبق عرضه عن مفهوم وعناصر الجودة الشاملة يمكننا الحكم بأن الاتجاه الياباني هو الأمثل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إدارة استراتيجية قائمة على التحسينات المستمرة طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق الجودة بشكل دائم وعلى كافة المستويات والعمليات لتحقيق ميزة تنافسية لفترات زمنية طويلة.

وهكذا نجد أن جميع عناصر وأدوات (TQM) تسعى في الأصل إلى التحسين المستمر الذي يعتبر نهاية لبداية.

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 317.

المطلب الثالث: استراتيجية ونظام إدارة الجودة الشاملة

يعتمد تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها على مدى دقة ومناسبة الاستراتيجية التي سطرتها، بحيث تعمل كل سياساتها الانتاجية والمالية والتسويقية وسياسات المواد الشرية بالاتجاه الذي يخدم هذه الاستراتيجية، وبالتالي الوصول الى مستوى الجودة الذي يؤهلها لمنافسة المؤسسات الأخرى في السوق.

الفرع الاول: الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة

الإدارة الاستراتيجية للجودة هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الذي يعنى بوضع الأهداف الاستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها، ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في كافة أنشطة المؤسسة من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها.

وقد تطور مفهوم الاستخدام الاستراتيجي للجودة في المؤسسات استجابة للأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة في الوقت الحاضر، كالتي يؤكد فيها العملاء حرصهم في الحصول على منتجات عالية الجودة بحيث أصبحت الجودة إحدى أهم المتغيرات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لدخول الأسواق العالمية كالمحافظة على ربحيتها.[1]

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الجودة الشاملة كمنهج استراتيجية متكاملة أصبحت السبيل الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والتغلب على منافسيها وبقائها واستمراريتها في السوق.[2]

ويمكن توضيح العلاقة بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الجودة الشاملة على النحو التالي:

– استراتيجية الجودة الشاملة ماهي إلا جزء من سياسات الإنتاج.

– لابد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة في تحديد استراتيجية الجودة، ومدى توافر المعدات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة الشاملة.

– من المهم أن تكون استراتيجية الجودة الشاملة محددة ومعروفة ككافة الجهات سواء داخل أو خارج المؤسسة، من العاملين ورجال الإدارة والموردين المتعاملين مع المؤسسة، كذلك العملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة.

---

[1] مأمون الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[2] شيلي إلهام، مرجع سبق ذكره، ص 175.

– أهمية إبلاغ كافة الأطراف المشاركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات، كذلك حتى يتم تدبير المواصفات والمعايير الموضوعة.

– للرقابة على الجودة يمكن الحديث عنها من خلال أربعة أنواع لها هي: الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج، الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي، الرقابة على الإنتاج النهائي قبل إيصاله إلى العملاء، والرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.

– ضرورة حصول التغذية الراجعة وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها كذلك من أجل اتخاذ إجراءات علاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل كإعادة النظر في استراتيجية الجودة الموضوعة ومدى كفاية موارد المؤسسة.

إن الشكل أسفله يوضح لنا العلاقة بين استراتيجية الجودة والاستراتيجية العامة للمؤسسة ومن خلاله نتوصل إلى:[1]

– استراتيجية الجودة هي جزء من سياسات الإنتاج يجب أن تتفق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وقد تكون استراتيجية الجودة هي في حد ذاتها الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث يعتمد عليها في جميع أوجه النشاط داخل المؤسسة.

– يتم تحديد استراتيجية الجودة من خلال تكلفة التشغيل وقدرة المستهلك على الشراء ومدى تغير دالة التكاليف للتغير في مواصفات المنتج ويعرف ذلك باقتصاديات التشغيل.

– يتحدد مستوى الجودة لدى المؤسسة حسب توافر المعدات والآلات والتكنولوجيا المتاحة، وتستطيع المؤسسات تحديد

مستوى الجودة من خلال قسم البحوث والتطوير.

– يجب أن تكون استراتيجية الجودة محددة ومعروفة لدى العاملين ورجال الإدارة والموردين وكذلك المستهلكين لأن ذلك

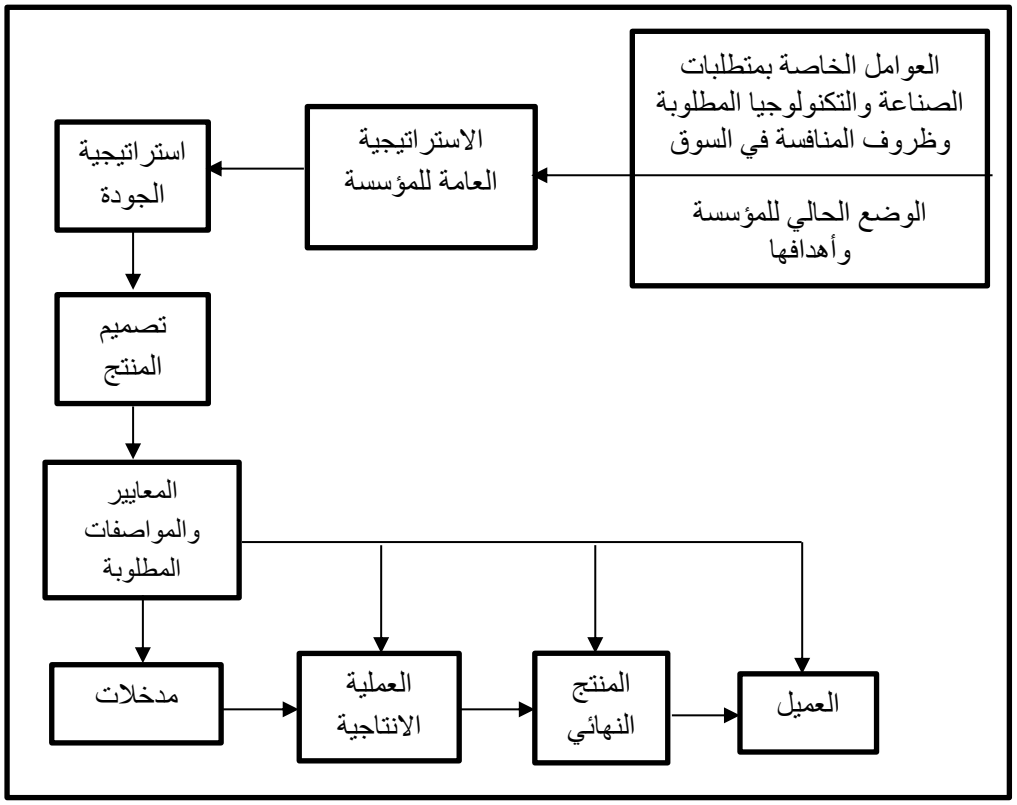
يقوي العلاقة بين المستهلك ومنتجات المؤسسة.

– يجب إعلام كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير الموضوعة للصفات الأساسية لتصميم المنتج.

---

[1] مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 60.

شكل رقم (03): العلاقة بين استراتيجية الجودة والاستراتيجية العامة للمؤسسة



المصدر: مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 74.

الفرع الثاني: نظام إدارة الجودة الشاملة وأشكاله

بما أن الجودة الشاملة كاستراتيجية لها مخرجات تهدف المؤسسة التي تتبناها الى تحقيقها فهي تتم وفق نظام يشمل عدة عمليات تضمن ذلك، وسنتطرق هنا الى هذا النظام وأشكاله.

1.نظام إدارة الجودة الشاملة

ان نظام إدارة الجودة الشاملة هو في حد ذاته نظام فرعي في نظام أكبر هو المؤسسة كلها وله علاقة بمختلف النظم الإدارية والتقنية والبشرية فيها، يجب أن يسود بينهما التناسق والتوافق والتفاعل الايجابي، وهو يتركب من مجموعة أجزاء (المدخلات، العمليات، المخرجات) متفاعلة ومتكاملة، بحيث لا يغني أحدهم عن الآخرين، كما أن كل جزء يؤثر ويتأثر بفاعلية وجودة الأجزاء الأخرى. وتتوقف سلامة وفعالية وكفاءة هذا النظام على درجة التناسق والتجانس بين أجزائه الثلاثة وبين مكونات كل جزء في ذاته، كما تتوقف على مدى اتفاقه مع معطيات البيئة التي ينطبق فيها (النظام وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيها). وتتوقف جودة مخرجاته على مستوى جودة العمليات والمدخلات التي يتكون منها هذه النظام وتتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار في

الحصول على المدخلات المناسبة وتأدية العمليات الجيدة على قبول البيئة (المستفيدين) للمخرجات ومدى جودتها، وتتمثل أهدافه في

-زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء زبائنها.

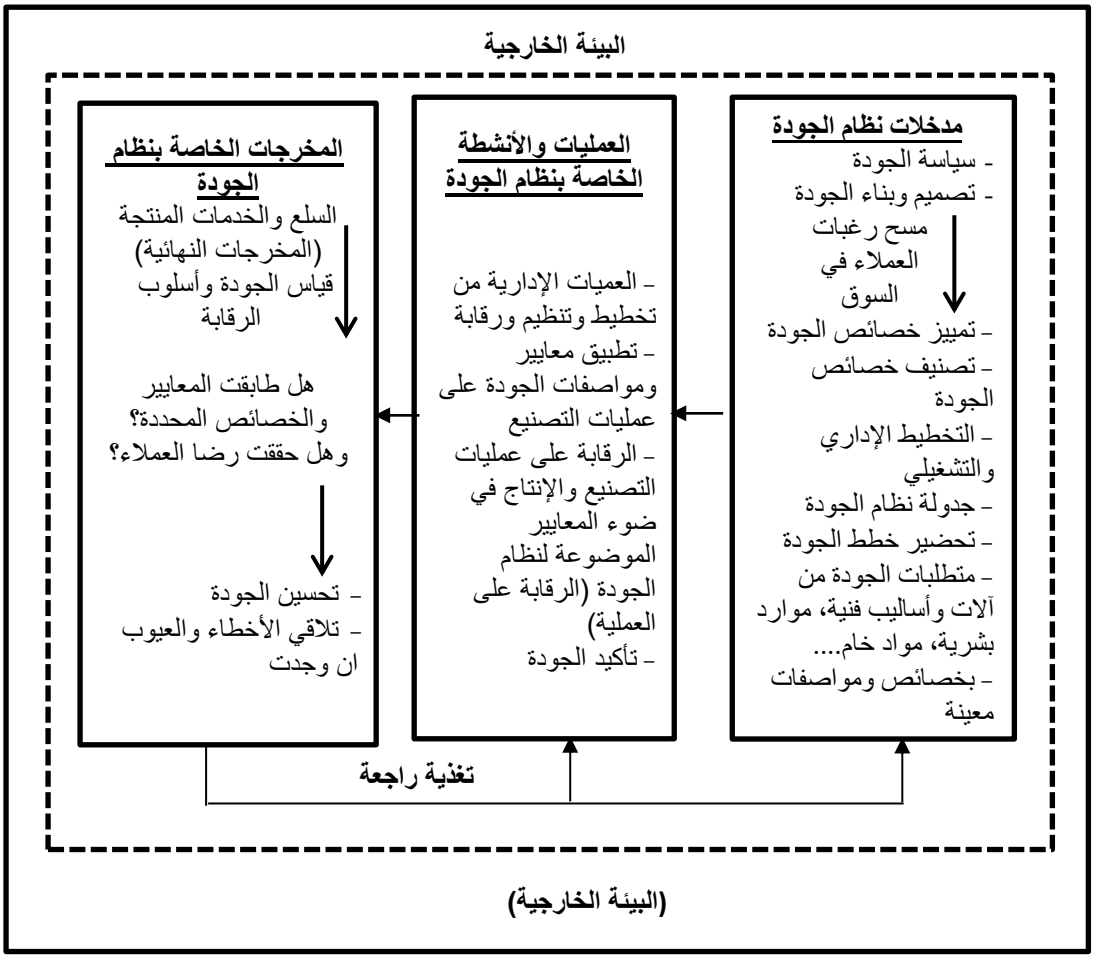
-زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة وحركيتها ومرونتها في التعامل مع المتغيرات الخارجية

-ضمان التحسين المستمر والمتصل بكفاءة عمليات المؤسسة وزيادة قدرتها الكلية على النمو والتطور الشامل، وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

2.نظام إدارة الجودة الشاملة كنظام مفتوح

يمكن توضيح نظام إدارة الجودة الشاملة كنظام مفتوح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (04): ادارة الجودة الشاملة كنظام مفتوح



المصدر: مأمون الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء مرجع سبق ذكره، ص 44

من هذا الشكل يتبين لنا أن أجزاء نظام ادارة الجودة الشاملة (STQM) كنظام مفتوح كلها متكاملة تعمل على تحقيق مستوى الجودة المحدد والمرغوب فيه، كما نلاحظ أن للتغذية العكسية الدور الهام في معرفة مدى كفاءة وفعالية هذا النظام وفي إدخال التحسينات المستمرة.

ويفيد التزام منطق النظام المفتوح في التعامل مع منهجية TQM في إيضاح المعاني المهمة التالية:[1]

– ان STQM يتكون من مجموعة أجزاء (المدخلات، العمليات، المخرجات) متفاعلة ومتكاملة، بحيث لا يغني أحدهم عن الآخرين، وكل جزء يؤثر ويتأثر بفاعلية وجودة الأجزاء الأخرى.

– إن فعالية وكفاءة STQM تتوقف على درجة التناسق بين أجزائه الثلاثة وبين مكونات كل جزء في ذاته، كما تتوقف على مدى اتفاقه مع معطيات البيئة التي ينطبق فيها النظام.

– ان STQM هو نظام فرعي في نظام أكبر هو نظام المؤسسة كلها وله علاقة بباقي النظم (العمل، الإنتاج، التسويق...) حيث يجب أن يسود أيضا بينهما التناسق والتوافق والتفاعل الايجابي.

– ترتبط جودة المخرجات بمستوى جودة العمليات والمدخلات التي يتكون منها نظام إدارة الجودة الشاملة.

– تتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار في حصولها على مدخلات مناسبة وتأدية العمليات بصفة جيدة وقبول البيئة لمخرجاتها.

– يكمن تحسين مستويات الجودة في المؤسسة من ثلاث مداخل هي تحسين المدخلات أي المعلومات والتقنيات التي تبنى عليها مواصفات وشروط ومعايير الجودة والأفراد المتصلين بقضايا الجودة، تحسين عمليات تصميم وتنفيذ وضبط وتأكيد الجودة وتحسين بيئة العمل الداخلية والخارجية التي يعمل فيها نظام الجودة.

---

[1] علي السلمي، إدارة التمييز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص138.

3. أشكال نظام إدارة الجودة الشاملة:

اكتشفت سوزان ويتل عام1992 وجود أربعة أشكال مختلفة من نظام إدارة الجودة الشاملة في دراستها للقطاع الصناعي وهي:[1]

-**مدخل التخطيط لإدارة الجودة الشاملة:** يقوم على الرقابة على التباين والاختلاف ويكون هدفه الأساسي هو التقليل الفاقد والعمل على زيادة الإنتاجية، ومثل هذا الشكل من STQM يبدو عمليا بشكل أكبر وليس استراتيجيا.

-**مدخل التعلم لإدارة الجودة الشاملة:** دعاته الأساسيين هم مديري الموارد البشرية في المؤسسات ويقوم هذا الشكل على الأفراد بحيث يتم تشجيعهم على المشاركة وعلى تنمية نظم لتقييم الأداء وعلى خلق بيئة عمل أفضل للعاملين، وهذا الشكل يستطيع أن يجعل المؤسسة قادرة على أن تصبح مرنة وأكثر استجابة لرغبات المستهلكين وأكثر جاذبية وهو مدخل نافع للمؤسسة.

-**مدخل الرؤيا لإدارة الجودة الشاملة:** مدخل يضع النظام من أعلى لأسفل حيث يعكس النظام رؤية الإدارة العليا في صورة رسالة تسعى إلى تحقيقها وتقود هذه الرسالة الفكر الخاص بالجودة في المؤسسة ويعتبر هذا المدخل مدخلا استراتيجيا.

-**المدخل التحويلي لإدارة الجودة الشاملة:** هدفه الرئيسي هو خلق تنظيم مرن قادر على أن يطبق أي شكل من الأشكال الثلاثة السابقة لنظام إدارة الجودة الشاملة وهذا بعد فترة زمنية طويلة، ويكون قادرا على التنبؤ والاستجابة للتغيير ويؤدي لظهور أفكار جديدة ويخلق نوعا من التفكير الجديد لدى أفراد الإدارة والعاملين بالمؤسسة.

ونستطيع الحكم من خلال هذه الأشكال أن الشكل الرابع هو الأكثر تجسيدا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأنه مرن ومتكامل وقادر على استيعاب ودمج باقي الأشكال الأخرى فيه وقابل للاستجابة للتغيير وهو المطلوب توفره في أي نظام إداري معاصر لأن كل شيء أصبح يتغير بسرعة وفجأة، وكل شيء قابل للتغيير، والثابت الوحيد هو التغيير، فهو اذن عصر التغير المستمر.[2]

---

[1] محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص183.

[2] علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 6.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الايزو

تسعى المؤسسات الناجحة دائما للارتقاء بمستوى جودة منتجاتها وخدمات المقدمة إلى زبائنها وذلك من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار التعامل معهم، وفي سبيل ذلك تقوم المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان رضا الزبائن.

المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم تحضير أرضية عمل مناسبة، من مناخ ملائم وتغيير ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد لكيلا يحدث مقاومة في تطبيق هذا المفهوم الجديد.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أهم المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:[1]

1. **إيمان واقتناع والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة:** يجب على الإدارة العليا أن تدرك مسئولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة، فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها ضمن العقبات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة، كذلك اقتناع الإدارة بالتحسين المستمر، والذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ودعم، ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي.
2. **وجود أهداف محددة للمنظمة:** ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة.
3. **التركيز حول العميل:** ان الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات العميل على المدى الطويل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير، فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج، سواء أكان سلعة أم خدمة، مع احتياجات العميل.
4. **مشاركة العاملين في عمليات التحسين:** تعاون كل الوحدات التنظيمية بالمنظمة نحو تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، بل وضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون بين إدارات المنظمة والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق مدخل الجودة الشاملة.

---

[1] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-101.

5. استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات: ادخال التحسينات والتعديلات على أساليب ونماذج حل المشكلات الإدارية ومشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج ومن أهمها:

العصف الذهني، تحليل السبب والأثر، البرمجة الخطية، نظرية القرار، نظرية الاحتمالات، تحليل البيانات، الجداول الإحصائية، الأعمدة البيانية، الرسوم البيانية المدرجة، لوحات التشتت، خرائط المراقبة، تحليل باريتو، تحليل ماركوف، تحليل شبكات الأعمال، الأساليب الإحصائية الأخرى.

6. الاعتماد على نظام معلومات متكامل: ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة واسعة من البيانات والمعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

7. الإدارة الفعالة للعنصر البشرى: اعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ، من أجل منح العامل الثقة والدعم وتشجيعه على أداء عمله، بالتوجيه، والقيادة الفعالة، والمكافئة المرتبطة بالأداء والإنجاز، فالفكرة الرئيسية لدى بعض العاملين أن الإدارة تطلب المزيد دائماً ومن الصعب إرضاؤها في جميع الأحوال، مما يترتب عليه الفشل في تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض مستويات الجودة بصفة عامة.

8. التدريب المستمر للعاملين: تظهر الحاجة إلى التنمية البشرية والتدريب والتأهيل المستمر، فجميع العاملين بحاجة إلى التدريب الذي ينمي معلوماتهم ومهاراتهم للإلمام بجميع العمليات، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير منظومة التدريب بالمنظمة، وينبغي أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية في إدارة الجودة الشاملة، والطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدى إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والتصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي.

9. الاعتماد على فلسفة التطوير المستمر: عملية تطوير وتحسين الجودة تعتبر عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات، لتلبي احتياجات العميل، وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة على الجودة، كما هو مطبق بالمنظمات اليابانية.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ليس عملية سهلة، وتتطلب وقتا طويلا لاستكمالها، فهي منهجية علمية وعملية متطورة ترتبط بكافة أنشطة المؤسسة، وتهدف إلى تهيئة

أجواء الإنتاج والعمل، وتطوير العاملين، لتحسين جودة المنتج، ولإرضاء العملاء، وهي تمر بعدة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

1. مرحلة الاقتناع:

أي تبنى الإدارة فلسفةَ إدارة الجودة الشاملة، حيث تقرر الإدارة في هذه المرحلة الرغبة في تطبيق هذا النظام، ويبدأ المديرون في تلقى برامج تدريبية متخصصة فيما يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة.[1]

2. مرحلة الإعداد:

هي مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح رؤية المؤسسة اتجاه إدارة الجودة الشاملة، ويتم فيها معرفة مدى الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن القيام بما يلي:[2]

- اتخاذ الإدارة العليا لقرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التزام الإدارة العليا بتطبيق إجراءات عملية التحسين المستمر.
- تحديد منسق أو لجنة تنسيق.
- تشكيل لجنة قيادة لإدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ وغرس ثقافة تنظيمية تؤيد التغيير.
- تكوين فرق عمل من مختلف أقسام المؤسسة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة، موجهة لمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

3. مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة يبدأ التجسيد الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بتسطير الأهداف على المدى الطويل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيقها، وتتضمن هذه المرحلة بالقيام بالخطوات التالية:[3]

---

[1] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

[2] خان محمد ناصر، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007-2008، ص 59.

[3] أحمد عطية محمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 03، العدد 05، جوان 2020، ص 256.

-تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-تقييم الوضع الحالي للمنظمة واستخراج مواطن القوة والضعف في المؤسسة، من خلال تحليل البيئة الداخلية.

- تقييم كافة العوامل التي يمكن أن تقود المنظمة إلى الأفعال الايجابية التي تركز على التحسين المستمر، والاستعداد المسبق للفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة، عن طريق تحليل البيئة الخارجية.

-دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة للتعرف على مدى رضاهم، ومقترحاتهم في مجال التحسين والتطوير من خلال لقاءات عمل، أو غيرها من وسائل الاتصالات.

-تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، والتدريب الأساسي للمديرين والعاملين، وإذا لم يكن التدريب الأساسي فعالا فسوف تحتاج المنظمة إلى وقت لإجراء التعديلات اللازمة في البرامج الضرورية للتدريب.

كما تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمهما:

-صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة، وعن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

-التركيز على الثقافة التنظيمية، وتحديد رسالة المنظمة.

-وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى التي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وفى هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار وتحديد الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، والمقررين والمشرفين والميزانية والسياسات، ومؤشرات الأداء الرئيسة، والإجراءات والآليات، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.[1]

4. مرحلة التنفيذ:

التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة بحيث تقوم فرق العمل بعمليات التحسين المستمر للعمليات في المنظمة، وتدريب العاملين. تواجه المؤسسة في هذه المرحلة بعض المشاكل الإدارية والفنية،

[1] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

وبالتالي يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل هذه المشاكل مثل: خرائط السبب والنتيجة، تحليل باريتو.[1]

إن عملية التنفيذ ترافقها عملية المراقبة والتي تتم باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية، والهدف من وراء المراقبة هو التأكد من تنفيذ الجودة الشاملة كما هو مخطط، ويتم بناء نظام الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة القبلية أو البعدية أو المتزامنة، إذ يتم اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.[2]

5. مرحلة التقويم:

يتم فيها تقويم المخرجات وتقديم التغذية الراجعة، وتعديل إعداد الخطط التصحيحية، بناء على التغذية الراجعة، وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة المناخ المناسب للبدء في تحسين نظام إدارة الجودة الشاملة وفقاً للخطط الموضوعة.[3]

6. تبادل ونشر الخبرات:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع أقسامها وفروعها وكل المتعاملين معها، من عملاء وموردين، للمشاركة في عملية التحسين، واقناعهم بالفوائد التي تعود عليهم من وراء هذه المشاركة، ويتم فيها أيضا اخبار كل الوحدات بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتولى هذه الدعوة مجلس الإدارة ويقوم الرؤساء بشرح النتائج التي أمكن التوصل اليها، ويمكن القول بأن المنظمة في هذه المرحلة تسعى الى نشر تجاربها ونجاحتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المؤسسة بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف افادتهم والاستفادة منهم.[4]

الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد تفشل أخرى، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق إلى ما يلي:[5]

-عجز الإدارة العليا عن توضيح ودعم التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

---

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 216.

[2] سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص398 .

[3] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

[4] خان محمد ناصر، مرجع سبق ذكره ص 61.

[5] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 115- 118.

-التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات العملاء الخارجيين على المدى الطويل.

-التغير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

-طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.

-كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.

-ضعف الإمكانات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.

ومن أهم العقبات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تواجد مجموعة من الأمراض المنتشرة بالمنظمات بصفة عامة وهي مزمنة ومترابطة ومعقدة حددها إدوارد ديمنغ وسماها بالأمراض القاتلة كالآتي:

-**عدم وجود استقرار في الهدف:** فكثيراً ما تقسم الأهداف إلى شهرية، ربع سنوية، سنوية، وغيرها، دون العمل المستمر من أجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات العميل ورغباته.

-**التركيز على الأرباح قصيرة الأجل:** العامل الأساسي في المنظمات والذي أدى إلى عدم نجاحها هو التركيز على الأرباح دون النمو والتحسين وعلى حساب الجودة.

-**إدارة المنظمة بالأرقام والزيادات الهامشية:** اغفال اعتبارات أخرى، مثل رضاء العميل- تكوين انطباع جيد عن المنظمة - تحسين الجودة - زيادة النصيب السوقي.

-**زيادة التكاليف:** زيادة تكاليف المنظومة الإنتاجية، سواء تدريب العاملين وقواعد البيانات والتكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات العمل والنظم الحديثة.

-**عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم:** بمعنى حركية الإدارة أو كثرة القفزات الوظيفية فيما بين المديرين.

-**التركيز على تقييم الأداء:** التركيز على التقييم وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق معدلات جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالأرقام، وتأثير ذلك في تحول معدلات أداء العاملين إلى معدلات قصيرة الأجل.

وهناك من لخص عقبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الآتي:

-تصور أن الشعارات قد تؤدى إلى تحسين الجودة.

–التدريب غير الواعي لطرق حل المشكلات واستخدام الأساليب الإحصائية، الأمر الذي يؤدى إلى الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات، وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة.

–الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدى إلى تحسين الجودة.

–انخفاض المستوى التعليمي بالمدارس والجامعات، حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في المنظمات المعاصرة على اختلاف نظمها الإنتاجية.

–تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة في المنظمة بشكل دائم لا في مرحلة تأسيس منظومة الجودة فقط، مما يسلب المسؤولية الحقيقة من العاملين بهذه المنظمة، حيث إن الجودة مسؤولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين.

–الاتصال مع استشاري لتقديم وصفة جاهزة للجودة بدلاً من ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنظمة من العاملين فيها والمتعاملين معها.

–البحث عن أعذار، كالقول بأن (مشكلتنا تختلف) أو (إدارة الجودة عندنا تقوم بعملها) أو (لدينا رقابة الجودة) أو (إننا ننفذ المواصفات).

–عدم اهتمام الإدارة العليا وعدم تدعيمها وتأييدها ومؤازرتها لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.

–التخطيط قصير الأجل دون التخطيط الاستراتيجي للجودة.

–فرق العمل متباعدة ولا يوجد من يسمع أو ينفذ اقتراحاتها.

–التوجه بالإنتاج الكمي وليس التوجه بالسوق واحتياجات العملاء.

–القرارات تتخذ وفقاً لمعتقدات أو أفكار أو عواطف دون الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة.

–التركيز على الكشف عن العيوب دون التركيز على الوقاية منها.

المطلب الثاني: علاقة معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة

يرتبط تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، بتطبيق المواصفات القياسية الدولية إيزو، حتى تستطيع المنظمة إثبات وجودها على الصعيد العالمي الذي لا يعترف بمنظمة غير مؤهلة من ناحية الجودة، وتلعب المعايير القياسية دورا محوريا في تمكين المؤسسة من تحديد الخصائص النوعية الملائمة للمواد الداخلة في العمليات الإنتاجية وطرق الفحص ومحددات النقل والتخزين والاستعمال، بما يتفق مع المعايير المطلوب تحقيقها في المنتجات والخدمات.

وتعد المواصفة الأداة العلمية لإدارة الجودة، فمن خلالها يمكن تقديم منتجات أو خدمات ذات مستويات جودة مطلوبة من قبل العميل.

الفرع الأول: مدخل للايزو: مفهوم الايزو. نشأة المواصفة. أهمية الايزو.

يختلف مفهوم ادارة الجودة الشاملة عن مقياس الجودة العالمية إيزو 9000، وسوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى عرض لمفهوم الايزو ونشأتها وأهميتها.

1. مفهوم الايزو ونشأتها

تستخدم كلمة إيزوس كجزء متقدم من عدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة، فعلى سبيل المثال فإن المقصود بكلمةiso thermal إيزوثيرمل تواجد درجات حرارة متساوية، ولذا تعني كلمة إيزو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة.[1]

ويرمز ISO إلى المنظمة الدولية لتوحيد القياس ويمثل كل حرف فيه الحرف الأول من كلمات المصطلح (International Standard of Organisation) وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات الخاصة بقياس الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية والخدمية على المستوى العالمي، ومنح الشهادات المتعلقة بها. وتضم هذه المنظمة ممثلين من أغلب دول العالم يمثلون المنظمات المعنية بالمواصفات والتوحيد القياسي في أكثر من (90) دولة وتتكون المواصفات القياسية ISO من خمس مواصفات أو مستويات خاصة بإدارة الجودة الشاملة وتأكيدها.[2]

من حيث معنى الكلمة هي مشتقة من (ISOS) وهي كلمة من أصل يوناني إيزوس تعني التعادل أو التساوي والتشابه، (ISO) وهي مستنبطة من فكرة عدم الاختلاف أو التعادل، [3]

كما تعرف المواصفة على أنها: المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة والأداء وتوضع بالاشتراك بين المؤسسات والزبائن، وهي مشروطة بالموافقة أو بقرار من هيئة متخصصة، كما تستخدم كأساس للمقارنة خلال فترة زمنية معينة. [4]

---

[1] إديجي بادير، الدليل الصناعي إلى إيزو9000 ، ترجمة فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 33.

[2] عطية محسن علي، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفا، 2009، ص 95.

[3] يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص310.

[4] عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان2008، ص 317.

يرمز مصطلح الإيزو ISO لاسم المنظمة العالمية للتقييس والتي تأسست عام 1946 ومقرها جنيف بسويسرا، وهي اتحاد عالمي يضم في عضويته هيئات التقييس الوطنية ل 158 بلدا حسب إحصائيات جانفي 2009 من مختلف أنحاء العالم بما في ذلك الجزائر، كما أنها هيئة غير حكومية تتمتع بالصفة الاستشارية لدى المنظمة العالمية للتجارة، تهدف المنظمة لإصدار المعايير)أو المواصفات (الموحدة دوليا والاختبارات والشهادات المتعلقة بها لغرض تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العلمي وفي جميع المجالات ماعدا المواصفات الخاصة بالصناعة الكهربائية والهندسة الإلكترونية والتي هي بعهدة اللجنة الكهروتقنية الدولية.[1]

ويقصد بالرمز (9000) لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة لفروع أخرى، ولكن هذه المواصفة (ISO 9000) هي الأكثر شهرة بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي، ويعود أصل هذه المواصفة إلى المواصفة البريطانية (BS5750)التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية BSI في عام 1970 للنهوض بمستوى الجودة في صناعتها.

إن (BS5750) تعرف على إنها نظام لإدارة الجودة الذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد من أن العاملين يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دونما وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء.[2]

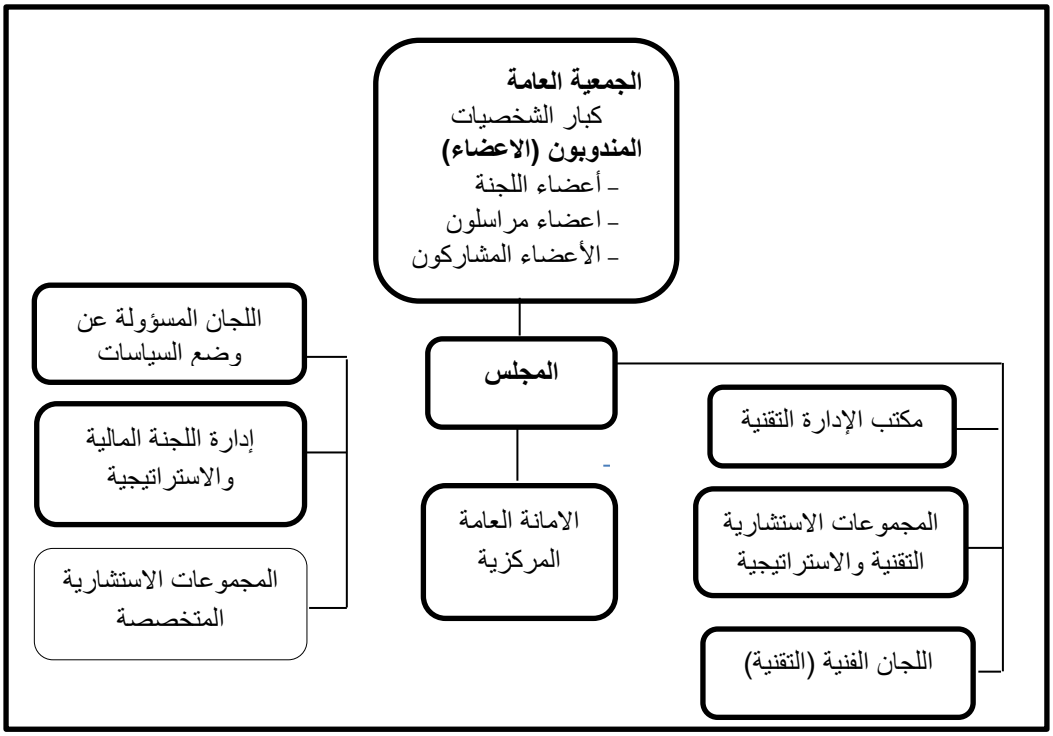
والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية

---

[1] حسن المنسي، عالم المواصفات الجزء الثاني، مجلة عالم الجودة، مجلة إلكترونية متخصصة في علوم وتطبيقات الجودة ونظم الإدارة، العدد الثاني، افريل2011، ص09 .

[2] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية



المصدر: http://www.iso.org/iso/fr/structure

2. نشأة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو

عرفت أهمية التقييس أثناء الحرب العالمية الأولى، وذلك لجعل المواد المصنعة المختلفة قابلة للتبادل، كما شجع هذا على التنسيق بين المنظمات الدولية للتقييس إذ تم إنشاء الاتحاد الفيدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس سنة 1928 في براغ Prage ثم توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية وكانت تلك الجمعية أساسا للتفكير في إنشاء المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO)[1]

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية اقترح عدد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية متخصصة، تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف، منها توحيد المواصفات المعتمدة في الصناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري فيما بينها، توحيد وتحديث المواصفات بقصد تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية والخدماتية من أجل تسريع العودة إلى المجال الصناعي العالمي، بما يمنع سيطرة الولايات المتحدة

[1] مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 242.

الأمريكية على الأسواق العالمية. وعليه قامت الدول الأوروبية باتخاذ إجراءات سريعة تشمل الجانب التصنيعي والجانب التجاري من بينها ما جاء عن عواطف إبراهيم حداد ما يلي:[1]

- إقامة منظمة دولية لتوحيد وتطوير المواصفات والأعمال ذات العلاقة بها على المستوى الدولي تم تسميتها بمنظمة التقييس الدولية ISO

- عقد اتفاقية دولية لتحرير التجارة من القيود الجمركية، تسمى باتفاقية الجات GATT

وتم عقد لقاء سنة 1946 بين وفود 25 دولة في لندن واتفقوا على إقامة منظمة دولية عرفت بالمنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو ISO واختيرت مدينة جنيف السويسرية مقرا لها، وباشرت المنظمة عملها فعليا بتاريخ 1946/02/23 وذلك بإصدار جملة من المواصفات الموحدة عممت على الدول الأعضاء بالمنظمة.

3. أهمية المواصفات القياسية الإيزو

يساهم وضع المواصفات الدولية الإيزو (ISO) في تطوير الصناعة، مما يحسن في المنتجات وكذلك بالنسبة للخدمات، كما تساعد في نقل التكنولوجيا بصورة أسهل من خلال تأسيس اتفاق جماعي على المصطلحات والمقاييس الفنية، وهذا يساهم في التقدم التكنولوجي، فإذا لم يكن هناك مواصفات دولية تتفق على الكميات والوحدات والأساليب والمبادئ والصفات فإن هذا سيعوق عملية التطوير التكنولوجي.

كما تكمن أهمية مواصفات الإيزو (ISO) بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في أنها تنظم وتوجه العمل الإداري وترفع الكفاءة في العمل وتزيد من فعالية الأداء وتخفض التكاليف وتسهر على استمرارية التطوير للحصول على منتج أو خدمة عالية الجودة، من حيث التصميم والمراجعة والتنفيذ والتسويق. والتخزين، وهو ما يكسب المؤسسة رضا العميل بتلبية متطلباته وتوقعاته.[2]

إن الاستخدام الواسع للمواصفات القياسية الدولية يمكن المؤسسات من تحقيق التطوير والتحسين المستمر في منتجاتهم وخدماتهم، والقدرة على زيادة المنافسة في العديد من الأسواق العالمية، علاوة على أن هذه المواصفات هي بمثابة جواز سفر لعبور المنتجات الصناعية والخدماتية عبر الحدود إلى الأسواق العالمية التي تديرها المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الاقتصادية المعاصرة كدخول

---

[1] عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2009، ص 212.

[2] فؤاد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 103.

المنتجات إلى سوق الاتحاد الأوربي بما يعود بالفائدة على المستهلك الأمر الذي يعطيه ضمان بالأمان من ناحية الجودة والسلامة البيئية.

4. إصدار المواصفات القياسية

شكلت منظمة الإيزو عام 1979 اللجنة الفنية 176 والتي حدد مجال عملها في وضع المعايير القياسية في مجال إدارة وضمان الجودة بما في ذلك الإرشادات والتوجيهات اللازمة لتطبيق هذه المواصفات التي تستند في ISO وقد أصدرت اللجنة الفنية سنة 1987 أولى المواصفات العالمية للتقييس9000 ، وتمنح شهادات المطابقة للمنظمات التي تثبت مدى قدرتها على الالتزام بهذه المعايير.

وفي إطار المراجعة الدورية لمواصفاتها والتكيف مع مستجدات الاقتصاد العالمي، أحدثت المنظمة العالمية للتقييس ثلاث تعديلات لهذه المواصفات، الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000 وآخر سنة 2008.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن المتطلبات الواردة في إصدار 2008 هي ذاتها المتطلبات المنصوص عليها في إصدار عام2000، ويقتصر التغيير الوارد في عملية تحديث الإصدار على حذف وإضافة بعض الملاحظات والكلمات والأرقام والتواريخ.

لذا سيتم التركيز على سلسلة المواصفات القياسية لعام 2000 وهي التي تشمل المبادئ الأساسية.

5. أهم المواصفات التي تصدرها منظمة الإيزو

مواصفات الإيزو (ISO) لا تقتصر على مجال معين وإنما تتعدد مجالاتها بتنوع النشاط، ومن أهم المجالات التي تناولتها منظمة الإيزو هي: مجالات الصناعة، الأغذية، الخدمات، المعلوماتية، الجوانب البيئية والاجتماعية وهي كالتالي:[1]

- **الإيزو في مجال الصناعة:** وقد وضعت المنظمة الدولية للمواصفات مجال الصناعة الإيزو ISO 9000
- **الإيزو في مجال الخدمات:** وضعت المنظمة لمجال الخدمات مواصفة ISO 9004
- **الإيزو في مجال حماية البيئة (البعد البيئي):** شهدت الآونة الأخيرة اهتماما دوليا بقضايا البيئة ·والمشكلات المرتبطة بها، إذ أدركت الدول خطورة التلوث والأضرار التي يمكن أن يسببه للموارد

[1] راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الايزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص 58.

الطبيعية والبشرية، وتوج ذلك بقيام المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بإصدار مواصفة 14000 ISO الخاصة بالبيئة والمحافظة عليها.

- **الإيزو في مجال أمن المعلومات:** ان الاختراقات الأمنية للمعلومات قد ألحقت بالاقتصاد العالمي خسائر ضخمة تقدر بالمليارات، ولذلك ظهرت الحاجة إلى ما يسمى بإدارة نظام أمن المعلومات، ومن أجل مواجهة هذا العدوان على المعلوماتية لجأت المنظمة الدولية للتقييس إلى إعداد مواصفة عالمية سميت مواصفة إيزو ISO 27001 والتي تعد أحد أحدث إصداراتها بعد تحديث النسخة الأولى والتي كان يطلق عليها.ISO 17799
- **الإيزو في مجال الغذاء:** قامت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بإصدار مواصفات تعنى بهذا المجال تتمثل في مواصفة22000 ISO وهي مواصفة قياسية دولية تحتوي على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام لصحة وسلامة الغذاء، حيث تركز على التحكم في مواطن الخطورة على صحة وسلامة الغذاء عن طريق التحكم في عمليات الإنتاج النقل والتصنيع.
- **مواصفات الإيزو والسلامة المهنية داخل المؤسسات:** وضعت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية في هذا المجال نظام OHSAS 18001 وفقا للأيزو ISO 18000، وهذه المواصفة تحتوي على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام للحفاظ على الصحة والسلامة المهنية.[1]
- حيث تهدف هذه المواصفة إلى الحد من الحوادث والإصابات عن طريق تحديد المخاطر وتوقعها وإعداد خطط التعامل معها في حالة وقوعها لتقليل أخطارها على العاملين.
- **الإيزو والمسؤولية الاجتماعية:** ان التطورات الدولية الأخيرة أكسبت مصطلح المسؤولية الاجتماعية زخما دوليا وأهمية كبيرة، مما مهد الطريق للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية لإنشاء ISO 26000، ولقد اعتمدت هذه المواصفة الإرشادية سنة 2009 كمواصفة قياسية صادرة عن الإيزو والتي تم تطبيقها بصورة اختيارية مع بداية 2010.

[1] محمد إبراهيم محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 453.

- **سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000**

يتكون نظام إدارة الجودة إيزو 9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994، وتتلخص في الآتي:[1]

- ISO 9000 ادارة الجودة ومعايير ضمان الجودة ارشادات للاختبار والاستخدام.
- ISO 9001 ضمان الجودة نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير الانتاج التركيب وتقديم الخدمات.
- ISO 9002 ضمان الجودة نموذج لضمان الجودة في الانتاج والتركيب.
- ISO 9003 ضمان الجودة نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات.
- ISO 9004 عناصر وارشادات نظم الجودة وادارة الجودة.

الفرع الثاني: كيفية الحصول على شهادة الايزو: مفهوم التسجيل. مراحل الحصول عليها

تستغرق عملية تطبيق مواصفات ISO 9001 والمصادقة عليها من 18 إلى 24 شهرا، هذا ويقتضي الحصول على شهادة المطابقة، إتباع الخطوات التالية:[2]

1. مرحلة التخطيط والاستعداد للتسجيل:

يتم في هذه المرحلة تهيئة الظروف الداخلية بما يتوافق ومتطلبات الشهادة المطلوبة وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

-اقتناع الإدارة العليا بأهمية الحصول على شهادة المطابقة، وتحفيز جميع المستويات الإدارية بهدف تأهيل المنظمة لذلك.

-تكليف مسؤول للجودة لضبط الأنشطة المتعلقة بالجودة.

-تكوين فريق عمل مهمته الإشراف والإعداد.

-وضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ.

-الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المنظمة في عملية التنفيذ.

-تحديد سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.

---

[1] بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص27.

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص315 - 317.

-كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل وكذا الإجراءات التصحيحية والوقائية.

-إعداد دليل الجودة، والذي يعتبر مرجعا رئيسيا في المنظمة.

-مواجهة على العقبات ومقاومة الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ.

-إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة (بواسطة خبراء في المجال)، للتأكد من تحقيق متطلبات الشهادة.

2. مرحلة التسجيل والحصول على الشهادة

ويتم فيها:

- اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة المتبع في المنظمة للحصول على شهادة الإيزو، على أن تكون هذه الجهة من الهيئات المرخص لها بذلك.

-إيداع طلب التسجيل والذي يرفق بمعطيات مختلفة عن المنظمة من حيث طبيعة نشاطها، منتجاتها، دوافع التسجيل...إلخ

-قيام الهيئة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.

-الاستجابة للمسجل فيما يتعلق بكافة التعديلات المطلوبة.

-يقوم المسجل بتقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة في المنظمة وهي خطوة اختيارية وليست إجبارية.

-إجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة من قبل فريق التدقيق التابع للمسجل.

-منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل، أو تأجيل منح الشهادة إذا كانت المخالفات جوهرية وبالتالي طلب إعادة التقييم بعد تصحيح هذه المخالفات.

3. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

بعد حصول المنظمة على شهادة الإيزو 9000 ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، يجب عليها المحافظة على المستوى الذي بموجبه حصلت على شهادة الإيزو. ومن أجل ذلك تقوم الهيئة المرخصة بمراجعة نظام إدارة الجودة من خلال:

-زيارات دورية مجدولة سنوية عادة.

-زيارات مفاجئة استجابة لشكاوي العملاء.

والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة مطابق لمواصفات نظام إدارة الجودة العالمي ISO 9001 والا ستسحب الشهادة من المنظمة نتيجة الانحراف عنها.

الفرع الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

هناك فروقات عديدة إجمالا بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين الإدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

مجال المقارنة	الادارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الكلي	تعظيم الارباح وعوائد المنظمة	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	تركز على المدى القصير	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل
أسلوب العمل وتحمل المسؤولية	يقوم كل فرد بعمله منفردا ولهذا تكون المسؤولية شخصية جزئية	العمل الجماعي، التعاوني في فرق وتحمل المسؤولية يكون جماعية شاملة
السياسات والاجراءات	تتميز بالجمود	تتميز بالمرونة
السلطة	مركزية	لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة
نظام الحوافز	يتسم بالثبات والتحفيز يكون مادي ويعنبر الفرد رجل اقتصادي	تطوير نظام الحوافز ويكون التحفيز مادي ومعنوي في آن واحد
اتخاذ القرارات وحل المشاكل	تعتمد على سلطوية واصدار الأوامر وحل المشاكل يكون فردي ومسؤولية الجودة يكون محصورا في جهة معينة	تعتمد على الديمقراطية القائمة على المشاركة وحل المشاكل يكون جماعيا ومسؤولية الجودة تكون على الجميع
التطوير والتحسين	يكون عند الحاجة والضرورة	يكون مستمرا
العميل	يكون خارجي فقط	يكون داخلي وخارجي
هدف الرقابة	كشف الاخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الاشراف اللصيق	كشف الاخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية.
الموردين	النظرة الى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
توجيه الأفراد	لحب العمل	لزرع الولاء والانتماء للمنظمة
تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية

المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 58

يوضح الجدول أعلاه بعض مجالات الاختلاف بين الادارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، حيث تتطلب الأخيرة إجراء تغيرات جوهرية في ثقافة المنظمة وأهدافها وكل فلسفتها،

وما يمكن استقراؤه من خلال تحديد الفرق بينهما هو أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يأتي فجأة، وإنما كان نتيجة اسهامات عديدة لأشخاص في هذا المجال سعيا منهم لإيجاد أنجع الأساليب الإدارية لزيادة الإنتاج كما وكيفا.

خلاصة الفصل:

وأخيرا يظهر جليا أن إدارة الجودة الشاملة التي توجهت إليها الأنظار حديثا تعتبر من بين أهم أشكال التغيير وأهم الطرق والوسائل للتكيف معه أيضا، لأن هذا الأخير بات أمر احتميا وتحصيل حاصل وعملية مستمرة ومتجددة، ما جعل المنظمات تسعى بكل الطرق لمواكبة هذه الظروف الديناميكية الراهنة التي تتسم بها البيئة الخارجية لها، ومنهج الجودة الشاملة هو بذاته ثورة تغييرات جذرية وواسعة في فلسفة وأسلوب العمل ليجعله يحقق أعلى جودة وبذلك تحقق المنظمة هدفها الأساسي المتمثل في رضا العميل وكسب ولائه لها، الأمر الذي يضمن بقاءها واستمرارها في ظل المنافسة الشرسة.

الفصل الثانـي

الأداء الوظيفي في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيـه

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه

تمهيد:

تمتلك المؤسسات العديد من المصادر المادية والموارد التكنولوجية التي تمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها وضمان بقائها وقدرتها على المنافسة في محيط دائم التغيرات، إلا أن العنصر البشري يبقى أهم مورد وأكثر أهمية لأنه باختصار هو من يشرف على تسيير الموارد الأخرى والتحكم فيها، وهذا ما جعل المؤسسات تركز عليه وتفكر بجدية في دراسة احتياجاته وتهيئة كل الظروف له لكي يؤدي مهامه الموكلة إليه بكفاءة عالية وفاعلية أكبر، ما يجعله مؤهلا للوصول إلى أعلى مراتب التميز والابداع، وقد عمدت إدارة الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء البشري باعتماد عديد الطرق والأساليب للوقوف على مكامن النقص ونقاط الضعف لديه والتخطيط لتداركها عن طريق البرامج التدريبية والدورات التكوينية، وهذا من شأنه أن يعزز في نفسه الثقة والطمأنينة، ومن جهة أخرى فقد سعت الى دعم نقاط القوة لديه باعتماد أسلوب التحفيز والترقيات وتقلد أعلى المناصب، كل هذا لاستغلال الموارد بالنجاعة اللازمة واستغلال الفرص التي يتيحها المحيط بالإمكانات المتوفرة، وهذا للوصول الى الخدمة السريعة والجودة العالية استجابة لتطلعات العملاء وتلبية حاجياتهم ورغباتهم.

وعلى هذا الأساس يمكن القول ان الأداء المؤسسي يعتمد أساسا على مستوى أداء العاملين فيها، ونجاحها في الوصول لأهدافها مرهون بمدى توافر عناصر بشرية بكفاءة عالية قادرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بدرجة عالية من الجودة والاتقان.

ومن جهة أخرى فإن كمّ المنتوج ونوعه في المؤسسات الإنتاجية أو مستوى الخدمة في المؤسسات الخدماتية هو أهم مؤشر تقاس من خلاله مستوى الأداء فيها، لأن الهدف الأساسي لوجود هذه المؤسسات هو تقديم خدمات معينة أو إنتاج سلع محددة بناء على متطلبات مجتمعية تخدم الصالح العام، ومن الطبيعي أن حجم المنتوج ومدى جودته بما يتوافق ومتطلبات العملاء هو انعكاس لنجاح المؤسسة المنتجة ومدى قدرتها على تحمل المسؤوليات الموكلة إليها، بما في ذلك الالتزام بالمواعيد الزمنية للمخصصة للإنتاج، وعدم تجاوز التكاليف والميزانيات المخصصة لذلك.

المبحث الاول: الأداء الوظيفي: ماهيته وعناصره والنظريات المفسرة له

تزايد الاهتمام بموضوع الأداء، وكفاءة العاملين في انجاز مختلف الوظائف المنوطة بها، ومدى تحقيق المؤسسات للأهداف التي أنشئت من أجلها، ولا يختلف الأمر سواء كانت هذه المؤسسات إنتاجية أو خدمية، ومن هنا أصبح مليا عليها التركيز على إدارة مواردها بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى أدائهم لتضمن البقاء والنمو والاستمرارية.

المطلب الأول: ماهية الأداء وعناصره

يعد المورد البشري أهم مصدر التفوق والنجاح، وجب الاهتمام به وتحسين وتطوير أدائه، وإشراكه في أهداف المؤسسة، نظرا لما يمتلكه من قدرات ومهارات، ويعتبر مصدرا أساسيا لتنافسية المؤسسة، ويرتبط نجاحها بكفاءته وفي هذا المطلب سنتناول ماهية الأداء والنظريات المفسرة له.

الفرع الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية لما يكتسيه من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية، وهو يشكل عنصرا جوهريا للمؤسسات يتمحور حوله بقاؤها واستمراريتها وحقيق أهدافها ورسالتها، سنحاول في هذا العنصر أن نعطي مفهوما للأداء الوظيفي ونبرز أهميته.

1.مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وبهذا الصدد نحاول في البداية إعطاء تعريف لغوي وأخر اصطلاحي لتوضيح هذا المفهوم، ومن ثم نصل لمفهوم الأداء الوظيفي.

1.1 المعنى اللغوي:

كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى في معاجم اللغة ويقال أدى الشيء أي أوصله، ويقال أدى الأمانة، أو أدى الشيء بمعنى قام به، وأدى الشهادة أي: أدلى وأدى دينه تأدية أي قضاه وسدده، [1] بها، وبالتالي المعني الدقيق لكلمة الأداء في اللغة هي قضاء الشيء والقيام به.

و أصل الأداء أن اللفظة الإنجليزية (Performance) والتي تعني انجاز العمل وتأديته اشتقت من اللغة اللاتينية (Performare).[2]

---

[1] ابن منظور، معجم لسان العرب، ص 48.

[2] خامسة لارقو، وعمر بن جيمة، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد03 ، 05 ديسمبر 2018، ص 149.

2.1 المعنى الاصطلاحي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت القسط الوفير من الاهتمام والبحث في دراسات الموارد البشرية، وذلك لأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، وفيما يلي نستعرض أهم التعريفات التي تناولت موضوع الأداء:

هو مجموع السلوكيات الادارية ذات التي تدل عن قيام الموظف بإنجاز مهام وتحمل مسؤوليات، ويعني أيضا انجاز الموظف ما يوكل اليه من مهام بكفاءة وفعالية.[1]

وهناك من يعرفه على أنه: انجاز الفرد للأنشطة والمهام التي تشكل عمله، ويقاس أداء الفرد العامل من خلال كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.[2]

هناك من يعرف الأداء بأنه عبارة عن قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المنوطة بهم بأقل وقت وتكلفة لبلوغ أقصى درجة من الانتاج في ظل مناخ تنظيمي متكامل ملائم، وهيكل تنظيمي يراعي كافة المتغيرات المحيطة به.[3]

وهناك من يرى بانه مجموعة السلوكيات الإدارية التي تعبر عن انجاز الموظف لعمله، وتتلخص في الجودة، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية، والاتصال والتفاعل مع الزملاء المؤسسة والالتزام باللوائح التنظيمية، والحرص عليها.[4]

وهنالك من يرى أنه مدى تحقيق وانجاز الأنشطة والمهام المشكلة للوظيفة وهو يعكس الطريقة التي يستطيع بها الفرد تحقيق متطلبات وظيفته وفي الغالب يحدث تداخل وخلط بين الأداء والجهد، فالجهد يقصد به الطاقة المبذولة أما الأداء فيعكس النتائج.[5]

---

[1] منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، المجلد 02 العدد 04، 2011، ص ص 687 – 688.

[2] عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص 25 – 26.

[3] انتظار أحمد جاسم، أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 04 العدد 01، 10 جانفي 2021، ص ص 435 – 436.

[4] نائل العواملة، مبادئ في الإدارة العامة، ط2 ، مركز أحمد ياسين، عمان، 1996، ص 66.

[5] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص 209.

وهو ايضا يعكس طريقة استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة واستغلالها بما يساعدها في تحقيق أهدافها.[1]

وعرف أندرود (Andrewd) الأداء بأنه يعكس سلوك الموظف، ويتحدد بتفاعل جهد الموظف وقدراته في المؤسسة.[2]

وهناك من يرى الأداء بأنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح واستمرارية المؤسسة، وقدرتها على التأقلم مع البيئة، وفق أسس ومعايير محددة تضعها بناء لمتطلبات نشاطاتها وأهدافها طويلة الأمد.[3]

ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل أثناء القيام بعمله من حيث الكمية والجودة، والأداء هو ما يبذله كل العاملين بالمؤسسة من اداريين وفنيين ومهندسين.[4]

ويشير توماس جلبرت إلى التفرقة بين مصطلح الأداء والسلوك، فهو يرى أن السلوك هو قيام الأفراد للأعمال الموكلة إليهم في المؤسسة، والأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز بعبارة أخرى هو مجموع السلوك والنتائج المحققة.[5]

وهنالك من يقول إنه انجاز الفرد للمهام التي يتشكل منها عمله وطريقة قيامهم بها أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المصاحبة لها.[6]

الأداء الوظيفي يمثل الطريقة التي يستطيع من خلالها الفرد اشباع متطلبات وظيفته.[7]

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص38.

[2] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، ص 08 متاح على الموقع:
https: //kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11932 تاريخ التصفح: 2022/12/07

[3] علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 64.

[4] وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004، ص 143.

[5] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 97.

[6] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 ، ص 86.

[7] أمينة قهواجي، صراع الدور وتأثيره على الاداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد12 ، 2018، ص 25.

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه النتيجة التي يحققها الفرد العامل عند إنجازه لعمله في المؤسسة.[1]

وعرف أيضا بأنه مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومحددة تنتج من تحويل مدخلات تنظيمية كمواد نصف مصنعة.[2]

وعرف أيضا بأنه التزام الموظف بمتطلبات ومسؤوليات الوظيفة الموكلة اليه، مثل الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي، والآداب العامة والأخلاق الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل بها، وتحمله الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.[3]

وهناك من يعرفه من خلال العوامل المساهمة والمؤثرة في فيه، من خلال الأهمية النسبية لهاته العوامل، وهي كما يلي:[4]

الموظف: وما له من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: وما تتميز به من متطلبات وتحديات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص والنمو.

الموقف: وهو ما يتميز به مناخ العمل من حيث الإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ووفرة الموارد.

من خلال التعاريف سالفة الذكر نستخلص أن الأداء هو الجهد والنشاط المبذول من قبل المورد البشري سواء كان هذا الجهد فكري أو عضلي من أجل القيام بمهام الوظيفة المسندة إليه بكفاءة وفعالية، ويحقق من خلاله أهداف المؤسسة.

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 08.

[2] الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ج1 تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص18.

[3] موسى اللوزي، السلوك التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص203 .

[4] محمود سميلي، سعيدة بن عمارة، نعيم بن عمارة، الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05 العدد 02، ديسمبر 2019، ص 109.

2. أهمية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:[1]

– إن الأداء الوظيفي يعتبر مقياسا لقدرة الفرد على انجاز عمله في الوقت الراهن وأعمال أخرى في المستقبل، ما يساهم في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

– ارتباطه بنظام الحوافز، وهذا ما يزيد من اهتمام الفرد بأدائه.

– ارتباطه بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، باعتبار أن العاملين ذوي الأداء الضعيف يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

– الأداء مرتبط بالعنصر البشري الذي هو المكوين الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات ويدير ويسير مختلف العمليات ويحول الموارد المادية المتاحة إلى مواد مصنعة ذات قيمة يتم بيعها للعملاء وبذلك تحقق المؤسسة الربح.

– يساهم في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة من خلال ارتفاع مستويات المؤسسات الناشطة فيها.

– ان الاهتمام بأداء الفرد واعطائه العناية اللازمة يحقق للمؤسسة الوصول الى اهدافها، ويعتبر مؤشرا للأداء الكلي لها.[2]

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم تجاهلها، تجدر الاشارة إلى ان الأداء ليس هدفا أو غاية في حد ذاته وإنما هو الوسيلة لتحقيق النتائج ولهذا يعتبر الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة، وهو بذلك يحوز درجة كبيرة في الأهمية بين وظائف الإدارة.

ويشير كثير من الباحثين إلى أن العناصر المرتبطة بالأداء تتنوع والتي يجب على العاملين بالمؤسسة معرفتها، وتتمثل أهمها فيما يلي:[3]

---

[1] خامسة لارقو، وعمر بن جيمة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

[2] شوقي مرداسي، وسامية معتوق، أثر جودة حياة العمل على الاداء الوظيفي: دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05 العدد 01، 10 ماي 2022، ص 624.

[3] شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2009–2010، ص 65.

-**الالمام بمتطلبات الوظيفية:** من خلال المعارف، والمهارات الفنية والمهنية وكل ما يتعلق بالنواحي والجوانب المرتبطة بها.

-**مقدار العمل المنجز:** أي كمية العمل الذي يمكن للموظف ان ينجزه في الحالات العادية وسرعة قيامه بهذا الانجاز.

-**الجدية والتفاني في العمل:** وتمثل قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجازها في أوقاتها، ومدي حاجته لإرشاد وتوجيه المشرفين، وتقيم نتائج عمله.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

نستعرض فيما يلي اهم النظريات التي حاولت تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عمليات الإدارة ومكوناتها:[1]

1. نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي هذه النظرية، حيث لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا أقل عن طاقتهم الإنتاجية، وقد ركزت هذه النظرية كل جهودها على سبل رفع الإنتاجية، من خلال تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا يبنى على أساس دراسة الوقت والحركة، وأكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أحسن الطرق لأداء العمل، من خلال وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، واعتبرت العنصر البشري موارد متاحة في المؤسسة كباقي الموارد المادية الأخرى، وأكدت على ضرورة التحكم فيه من أجل رفع الإنتاجية.

2. نظرية التقسيم الإداري:

يعد هنري فايول من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على أن يقسم الهيكل التنظيمي الرسمي إلى إدارات وأقسام تقوم كل منها بأنشطة معينة بما يضمن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتقليص التكاليف، وتتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل من خلال عملية التفويض، ولقد أكد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يقسم إلى ست مجموعات هي:

نشاطات فنية – نشاطات تجارية – نشاطات مالية – نشاطات أمنية – نشاطات محاسبية – نشاطات إدارية، واعتبر فايول في دراسته أن الأنشطة الإدارية هي أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – الرقابة.

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 03 – 07.

كما توصل نتيجة مشاهداته وخبراته الى وضع مبادئ الإدارة الأربعة عشر التي يؤكد أنها تمكن المدير من أداء دوره إذا ما التزم بها وتتمثل هذه المبادئ في:

تقسيم العمل – السلطة والمسؤولية – الانضباط في العمل– وحدة الأمر –وحدة الاتجاه – تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد – المكافآت – المركزية – التسلسل الهرمي – النظام –المساواة –الاستقرار الوظيفي – الابتكار والمبادأة – العمل بروح الفريق.

3. النظرية البيروقراطية:

تعتبر هذه النظرية من أهم الدراسات التي أسهم بها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر حيث قام بتحليل كثير من التنظيمات وطرق انسياب السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت جل اهتماماته الأساسية لماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تصدر إليهم، كما أوضح المواصفات التي تمكن القائد من أن يجعل الأفراد العاملين الذين يعملون معه يطيعونه فيما يصدره من تعليمات، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز بحيث يقوم الأفراد العاملون بتنفيذها عن طواعية، وأوضح أسلوب ممارسة السلطة وقسمها الى ثلاثة أقسام هي: (السلطة البطولية – السلطة التقليدية – السلطة القانونية الرشيدة.)

وما يؤخذ عن هذه النظرية أنها ركزت على النواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية ولا زيادة الإنتاجية وأهملت الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

4. نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة على حد سواء، وتعني الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج مع مراعاة ما يمكن أن يؤثر عليهم من عوامل نفسية ومعنوية باعتبارهم إنسانا ينفعل أكثر منه منطقي ورشيد.

وقد أكدت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه بشركة جنرال إليكتريك، أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف من قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، وأن الحافز الاقتصادي لا يمثل الدافع الوحيد التي يسعى اليها العامل، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته مع زملائه في العمل وبمشاكله الخاصة، وتوصل كيرت ليون (Kurt Lewin) من خلال الدراسات التي قام

بها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، وأكد على أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

5. نظرية العدالة:

تعتبر هذه النظرية من أهم الدراسات التي أسهم بها آدمز (Adams) بحيث تفترض بان العاملين في المؤسسة في حاجة مشتركة للتوزيع العادل للحوافز، يقيس من خلالها الفرد درجة العدالة من خلال مقارنته بين الجهد التي يبذله في عمله والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها، بالمقارنة مع زملائه في نفس المستوى ونفس الظروف، وتبرز هذه النظرية في الاسلوب القيادي والأدائي الوظيفي حين يشعر العاملون بان مكافآت المؤسسة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

6. نظرية التوقع:

تعتبر هذه النظرية من اسهامات فيكتور فروم (Vector Vroom) وترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي نتاج للعوائد التي يتحصل عليها الفرد، من خلال اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

احتمال تحقق العوائد × الدافع للأداء = منفعة العوائد

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

7. النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، واسهم في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي (W.Ouchi) على أن أفضل استثمار هي ذلك الموجه نحو الإنسان، لأنه الوحيد القادر على أن تتغلب على معظم مشكلات المؤسسات، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

وترتكز نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تمثل فيما يلي:

-الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

-المهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

-الألفة والمودة بين العاملين.

وفي حال توفر هذه المبادئ فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى أداء الافراد وإنتاجية المؤسسة.

المطلب الثالث: معايير الأداء ومحدداته:

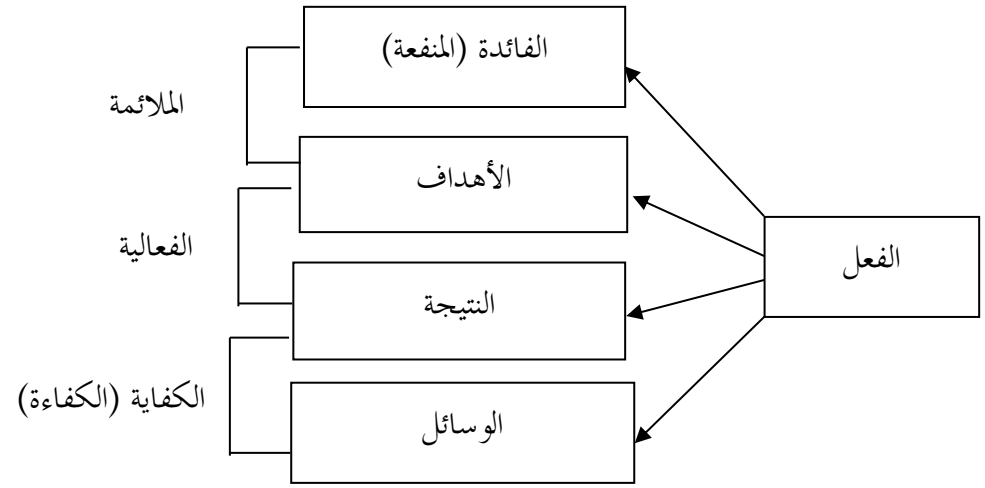
إن موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي حظي باهتمام الباحثين، وذلك من أجل البحث عن التشكيلة الأفضل من عوامل الإنتاج التي تستطيع تحقيق أكبر عائد للمؤسسة، ولا يتأتى هذا إلا بوجود نظام فعال للأداء فيها، يمكنها من استغلال كافة مواردها المتاحة، وفي مقدمتها العنصر البشري وقدراته ومهاراته، وفي هذا الإطار سنحاول في هذا العنصر أن نعطي جملة من المعايير والمحددات التي تعنى بالأداء

الفرع الأول: معايير الأداء الوظيفي:

تتطلب معرفة مستوى الأداء الوظيفي الذي يرغب المورد البشري الوصول اليه، معرفة العوامل التي تحدده وكيفية التفاعل بينها، بالإضافة إلى معرفة دور كل منها من هاته العوامل، واختلف الباحثون حول معايير الأداء ويعود هذا الاختلاف إلى الأهمية النسبية التي يوليها كل باحث.

ومن هذا المنطلق يقرن بعض الباحثين أداء المورد البشري بالمجهود الذي يبذله في إنجاز المهام والأنشطة المطلوبة منه في وظيفته، سواء كان إنتاجيا أو حركيا، ويتحدد الحكم على الأداء وفق رأيهم من خلال ثلاثة معايير هي: الملائمة، الفعالية، الكفاية، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (06): يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص132

بينما يرى البعض الآخر من الباحثين أن أهم معايير الأداء تتلخص فيما يلي:[1]

●**الجودة:** وهي الحكم على الأداء من خلال درجة الإتقان، وجودة المنتج، مع الاخذ بعين الاعتبار أن يتلاءم مستوى الجودة مع الموارد المتاحة، ما يستوجب وجود مؤشر لدى العاملين يحتكم إليه إذا اقتضت الضرورة لمعرفة الإتقان المطلوب في أداء العمل على مستوى الجودة من خلال تصميمات الإنتاج وأهدافه وتوقعاته.

●**الكمية:** هي مقدار العمل المنجز في حدود امكانيات الأفراد وقدراتهم فلا يتعداها وفي نفس الوقت لا يقل عنها، مما يدفع بالعاملين للتراخي واللامبالاة، لذلك يستحسن أن يكون هنالك اتفاق على مقدار العمل المطلوب انجازه كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في مستوى الأداء وفي حدود قدراته.

●**الوقت:** يمضي من غير أن يعود، ولا يقدر بثمن، ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يستوجب استغلال كل لحظة منه، لأنه يتناقص على الدوام ويعد من بين الموارد الأساسية في مجال الإدارة، وأهم المؤشرات التي يقاس بها في أداء العمل.

●**الإجراءات:** وهي الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف، وتعتبر هذه الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز

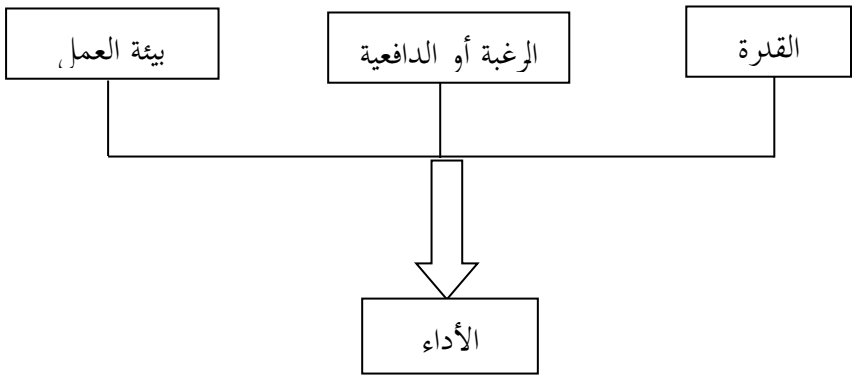
[1] شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص73.

الاعمال مدونة وفق قواعد وقوانين ونظم خاصة بالمؤسسة، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها بحيث تكون واضحة لجميع العاملين..

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

يشير توماس جيلبرت إلى مصطلح الأداء والتفرقة بين السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك يعني ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي ينشط بها، والإنجاز هو نتاج أو النتائج المحققة من العمل، أما الأداء فهو التفاعل بينهما، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا[1]، ويرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد من خلال التفاعل بينه ونشأته والظرف الموجود فيه، وليس نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، وهناك من يرى أن أداء الفرد لا يعتمد فقط على قدراته، وإنما يعتمد أيضا على دافعيته، هاته الاخيرة لا تتأثر فقط بظروف العمل المادية، وإنما تتأثر أيضا بالظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجاته، في حين هنالك من يرى أن مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل وقدرته على انجازه، وتأثير رغبة الفرد في العمل على مستوى الأداء يتوقف على قدرته على القيام به، والعكس صحيح فتأثير مقدرة الفرد على مستوى الأداء يتوقف على رغبته في العمل، وهناك من يرى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين ثلاثة عناصر هي: الدافعية الفردية أو الرغبة، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (07): يوضح محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000، ص146

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 09.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن أداء الفرد هو يتأثر بثلاثة عوامل هي:[1]

●**الرغبة:** هي حاجة ناقصة الفرد تدفعه باتجاه إشباعها في بيئة العمل، ودافعية الفرد تتكون من اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

●**القدرة:** تعكس مدى تمكن الفرد فنيا من القيام بعمله وهي نتاج:

-المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

-المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة

-مدى وضوح الدور.

●**بيئة العمل:** تتلخص في الظروف المادية مثل: الاضاءة، التهوئة، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء.

تجدر الإشارة إلى أنه يجب أن تتوفر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل، والقدرة على أداء العمل، لتحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة، واجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف للرفع منه.[2]

في حين هنالك من يرى أن مستوى الأداء هو نتاج تفاعل ثلاث عوامل أساسية وهي الرغبة والقدرة وعنصر الادراك وبالتالي يمكن صياغة معادلة مفادها:[3]

مستوى الأداء = الرغبة + القدرة + الادراك.

●**الرغبة أو الدافعية:** إن الجهد الذي يبذله الفرد لأداء العمل يمثل درجة دافعيته للأداء، ويعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.[4]

---

[1] مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000، ص147 .

[2] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 266.

[3] زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، دراسة حالة سونلغاز – المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2007 – 2008، ص ص 143 – 144.

[4] أحمد عاشور صقر، مرجع سبق ذكره، ص39.

ويشير الجهد المبذول إلى القدرة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء عمله وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في المجال.[1]

●**قدرات الفرد وخبراته السابقة:** والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، [2] والقدرات هي الخصائص الشخصية والطاقات المستخدمة لأداء الوظيفة، بحيث لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.[3]

●**إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الطريقة التي ينبغي أن يمارس بها عمله في المؤسسة، [4] وإدراك الدور يعكس الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، والقيام بالأنشطة التي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه، ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.[5]

وهناك من يضيف اليها **الدعم التنظيمي** الذي هو مستوى الاهتمام الذي توليه وتوفره المؤسسة للأفراد العاملين فيها من رعاية ورفاهية، ويتجلى ذلك من خلال المعاملة الجيدة والعدالة ومساعدتهم في حل مختلف ما يواجههم من مشاكل.[6]

وتصبح صيغة المعادلة السابقة كالتالي:

الأداء = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك

إن الأداء يشير إلى انجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الطريقة التي يحقق بها الفرد واجباته الوظيفية، وينبغي التفرقة بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يعكس الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج المحققة من قبل الفرد، فالطالب الذي يبذل جهداً كبيرا في الاستعداد للامتحان ويحصل على درجات متدنية، يكون قد بذل جهدا عاليا، في حين أن أداءه كان منخفضا.

---

[1] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص216.

[2] أحمد عاشور صقر، مرجع سبق ذكره، ص39.

[3] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص216.

[4] أحمد عاشور صقر، مرجع سبق ذكره، ص39.

[5] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص216.

[6] بلخير عمومن، محمد الحافظ عيشوش، الإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة التمية الاقتصادية، المجلد07، العدد01 ، جوان 2022، ص 217.

ان الأداء الفعال للفرد هو نتاج جملة متداخلة من العناصر تتمثل في:[1]

– كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.

–البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.

–متطلبات العمل، كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المؤسسة.

–البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

من خلال ما سبق نلاحظ وجود اختلاف حول محددات الأداء ويرجع ذلك إلى أن تحديد مستوى أداء الفرد يتطلب معرفة العوامل التي تؤثر فيه وكذا عملية التفاعل الحاصل بين هاته العوامل، مع الاخذ بعين الاعتبار بأن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يلي: [2]

- ما يصلح لأن يكون محددا لأداء فئة من العاملين، ليس هو بالضرورة محدد لأداء فئة أخرى.
- أن محددات الأداء في مؤسسة معينة، ليست تصلح دائما لان تكون محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.
- أن عوامل البيئية الخارجية تؤثر في تحديد محددات الأداء.

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 266.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي، إدارته، معدلاته، والعوامل المؤثرة عليه

يعتبر تقييم الأداء وإدارته وظيفة هامة تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو تكون تحت اشرافها، فكل مدير في موقعه يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه لعدة اعتبارات سواء ما كان منهم متعلقا بهؤلاء المرؤوسين من منح وحوافز ومكافآت، أو من كان في حاجة الى برامج تدريبية.. الخ، ويعد تقييم الأداء أساسا موضوعيا وفعالا للقيام بالكثير من وظائف هذه الإدارة كتخطيط الموارد البشرية، تقييم سياسة الاختيار والتعيين، تقييم سياسة الأجور والحوافز .... الخ، الأمر الذي يتطلب توفر نظام متكامل لتقييم أداء العاملين يتم من خلاله تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم بالفعالية والكفاءة المطلوبة وتحديد توقيت هذا التقييم، والمعايير التي سيتم على أساسها.

المطلب الاول: إدارة الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه قياس مستويات أداء العاملين للوظائف التي يشغلونها أو العملية التي تستطيع بها المؤسسة تقييم أداء الوظيفة، بغية التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء هؤلاء العاملين من فترة لأخرى والعمل على تعزيز مكامن القوة وتدارك مكامن الضعف أي العمل على تقييم الأداء ومن ثم ترشيده وتحسينه.

1.مفهوم إدارة الأداء

تهدف إدارة الأداء إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف المباشر، وهي عبارة عن عملية تواصل مستمر بينهما حول العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف والمشرف المباشر عنه، وهي تعتبر الطريقة التي يعرف من خلالها والمشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة، وتتكون عملية إدارة الأداء من ثلاثة عناصر وهي:[1]

– **تحديد الأداء:** من خلال تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

– **تقييم الأداء:** وهي عملية قياسه والتأكد من تحقق الأداء المستهدف.

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 14.

– **التغذية العكسية للأداء:** ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما تقتضيه أهداف المؤسسة.

ويرى روبرت باكال أن إدارة الأداء يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمؤسسة حتى تكون ناجحة، وتكون كما يلي:[1]

- طريقة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة والموظفين معا.
- وسيلة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- وسيلة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المؤسسة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
- تقدم المعلومات اللازمة عند اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين.
- طريقة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسؤول واحد أو في إدارة واحدة.
- طريقة توفير تغذية عكسية مؤسسة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.
- طريقة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
- تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين لمنع الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء.

3. أهداف عملية إدارة الأداء:

عملية إدارة الأداء هي عملية لا تكتفي بمجرد التعرف على مستويات أداء العاملين بل تهدف إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر لأداء العاملين بالمؤسسة والتأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تخدم أهداف المؤسسة، وفيما يلي نستعرض الأهداف الرئيسية لعملية إدارة الأداء:[2]

– **أهداف استراتيجية:** من خلال الربط بين أداء العاملين وأهداف المؤسسة الاستراتيجية وتتم بتحديد النتائج والسلوكيات وخصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[2] المرجع السابق، ص 15.

– **أهداف إدارية:** من خلال الاعتماد على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ القرارات الإدارية لتحسين أداء الموظفين وحفزهم أو تنبيههم، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.

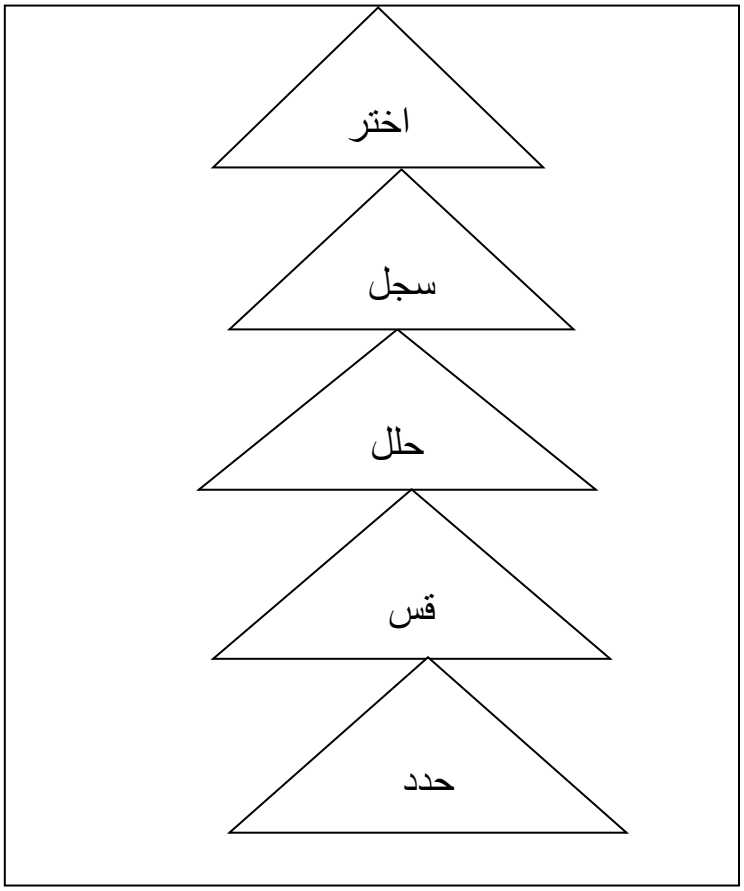
– **أهداف تنموية:** من خلال تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور في الأداء ومعالجتها من الأساس.

تجد الإشارة الى أن دور المشرف يكمن في محاولة إدارة أداء العاملين الذين هم تحت سلطته الوظيفية في الهيكل التنظيمي بشكل فعال، من خلال استخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها عمليات التقييم لإدارة أداء العاملين نحو الأفضل، وتحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المؤسسة، وإعادة توصيف مهام وواجبات الوظائف بما يحقق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

المطلب الثاني: معدلات الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع المستويات، وهذه العملية تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد قيم ترتبط بالخطط وتقاس من خلالها النتائج المحققة، ووصف معدلات الأداء عملية تمر من خلال الخطوات التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (08): خطوات عملية وصف معدلات الأداء



المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1993، ص 288

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة كما يلي:[1]

-**الاختيار**: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار الأعمال المناسبة لقياسها، كأن يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغير في كيفية أدائه أو يتطلب تغيير زمن إنجازه نتيجة شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به، أو لغيرها من الأسباب لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

-**التسجيل**: وتعكس الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل وأساليبه وعناصره التي يتضمنها، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكون للنشاط المتجدد في العمل.

[1] مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1993، ص ص 288 – 289.

-**التحليل الانتقادي:** وتهدف هذه الخطوة الى تحديد صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل بقية العناصر ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

-**القياس:** وتمثل هذه الخطوة بقياس مقدار العمل المستغل في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

-**التحديد:** من خلال تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقا بما في ذلك الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تتمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

وهي العوامل التي تنتج من التفاعل الحاصل بين مختلف العناصر الداخلية في المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في:

1.1 العوامل البشرية (الإنسانية):[1] وهي العوامل التي تخص العاملين في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضا وتضم:

-التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن فكلما كان العاملون في المؤسسة صغار السن مثلوا القوة والطاقة والحيوية في العمل، أما إذا كانوا كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز.

-مستوى تأهيل الأفراد والقدرة على العمل.

-التوافق والانسجام بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والوسائل المستخدمة.

-الجوانب الانسانية والعلاقات السائدة بين العاملين سواء كانوا مشرفين أو منفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية)

2.1 العوامل التقنية (الفنية): وتتلخص في المناخ التنظيمي للمؤسسة: [2] الذي يعتبر من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ويتكون من:

---

[1] بن محمد ايمان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد 03، جوان 2018، ص 245.

[2] بن محمد ايمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 245 – 246.

-**الهيكل التنظيمي:** يشكل الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من خلال طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، وقدرته على تحديد إجراءات العمل وتبسيطها وغيرها.

-**الاتصالات:** يحث يتطلب وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية.

-**نطاق الإشراف:** تعتمد فعالية الإشراف على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، بغية تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في نفس الوقت.

-**طبيعة العمل:** المقصود بها ما إذا كان روتيني تقليدي أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.

-**الظروف المادية:** هي تمثل مختلف العوامل التي تشكل بيئة العمل مثل الإضاءة، التهوئة، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء ...

-**التحفيز:** ويتجلى ذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف والخطط وتشمل كذلك مختلف الحوافز المادية كالمكافئات والترقية.

-**التدريب:** من خلال صقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال والاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة، بالإضافة إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنهما تخفيض مستوى الأداء.

-**التكنولوجيا المستخدمة:** نظرا للتطور التكنولوجي السريع والمستمر في مختلف الأنظمة والمعدات أصبح ضروريا على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين، واقتناء أفضل التكنولوجيا الموجودة سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.

بالإضافة الى ما سبق يمكن اضافة العناصر الفنية التالية:[1]

- نسبة الاعتماد على الآلات والمعدات بالمقارنة مع عدد العمال.

---

[1] بن محمد ايمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 244 – 245.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، والورشات، والتجهيزات والآلات.
- نوعية المنتوج من حيث الشكل والتغليف المناسب له.
- التلاؤم بين منتجات المؤسسة ورغبات الزبائن.
- التناسب بين طاقة التخزين وطاقة الإنتاج في المؤسسة.
- طرق وأساليب العمل.

بحيث أن لهذه العوامل تأثيرا على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت التكنولوجيا الحديثة، آلات جديدة، مواد خام بنوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المؤسسة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

2. العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

وهي تلك العوامل تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، والذي لا تستطيع الأخيرة التحكم فيها، وتنقسم هاته العوامل إلى:[1]

– **عوامل اقتصادية:** ونقصد بها الظروف والحالة الاقتصادية التي توجد فيها المؤسسة، فمثلا: وجود مؤسسات منافسة في البيئة التي تزاول فيه المؤسسة محل الدراسة نشاطها، ما يفرض عليها اختيار أفضل المدخلات(موارد بشرية، موارد تكنولوجية...)لتحقيق مستويات ذات جودة عالية من الأداء، وتحقيق أفضل المخرجات(سلع أو خدمات) لمواجهة المنافسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وتدخل ضمن هاته العوامل أيضا حالة النظام البنكي أو الجهاز البنكي وقدرته على منح قروض أو تسهيلات للمؤسسة للرفع من مستويات أدائها، وكذا ندرة أو وفرة المواد المستخدمة، بالإضافة الى ارتفاع أو انخفاض الطلب الخارجي على مخرجات المؤسسة، بحيث كلما زاد الطلب الخارجي عليه (المخرجات)كان ذلك حافزا للعاملين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لديهم، ليتماشى ذلك مع الطلب الخارجي.

– **العوامل الاجتماعية والقيم الثقافية: وتشمل القيم** التي يؤمن ويعتقد بها الفرد ويدين لها بالولاء، وكذا المستوى التعليمي الذي يتمتع به، والذي يمكنه من إنجاز المهام التي وكلت إليه، وكذا العوامل المرتبطة بتغيرات سلوك وعادات المستهلكين، وكذا علاقة المؤسسة مع مختلف أطياف

[1] بن طالب سامية، العلاقة بين ضغوط العمل أداء العاملين في المنظمة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 08 العدد 01، 2018/07/15، ص ص 295 – 296.

المجتمع التي من شأنها توفير معلومات مهمة للمؤسسة كإرسال منتوج بمواصفات جديدة وجيدة، أو استهداف حصة في السوق.

- **العوامل التكنولوجية:** وتمثل مجموع التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا الحديثة.
- **العوامل السياسية والقانونية:** وتشمل الوضعية السياسية للدولة ويدخل ضمن ذلك (استقرار سياسي أو حرب، نظام الحكم السائد، العلاقات مع العالم الخارجي)

المطلب الرابع: مظاهر ضعف الأداء

تتجلي مظاهر ضعف الأداء فيما يلي:

الفرع الأول: مشكلات الأداء:

وهي تلك المشكلات والعوائق التي تظهر كنتيجة لضعف وتدني مستوى الأداء وتقسم إلى نوعين:[1]

1. **المشكلات التي تعزى إلى تصرفات الفرد الشخصية:** والمتمثلة في:
   - إثارة البلبلة والمتاعب، مثل المزاح الحاد والاعتداء، والعراك، والتهجم على الغير.
   - عدم التعاون والتفاهم مع الزملاء.
   - الانشغال بإنجاز الأعمال الخاصة والشخصية على حساب عملة.
   - الاكثار من أوقات الراحة أثناء العمل زيادة عن ما هو مقرر ومسموح به.
   - الغياب المتكرر لأتفه الاسباب والتأخر، ومغادرة العمل مبكرا.
   - عدم النزاهة والمصداقة.
2. **المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي:** وتتمثل في:
   - عدم الكفاءة واللامبالاة: مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
   - التمرد ورفض تنفيذ واجبات الوظيفة، بالإضافة الى رفض العمل الإضافي.
   - عدم إتباع التعليمات واللوائح التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، أو الاوامر التي تصدر من المشرف أو الرئيس.

---

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 277 – 278.

الفرع الثاني: أسباب ضعف الأداء

من أهم العوامل التي تسبب ضعف وتدني مستوى الأداء ما يلي:[1]

– **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط واضحة لعملها وأهدافا المراد بلوغها، ومعدلات الإنتاج الوصول اليها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار وأهداف محددة مسبقًا لذلك، فالمؤسسة التي لا تملك مؤشرات معينة للإنتاج والأداء الجيد، يتساوى عندها الموظف صاحب الأداء الجيد مع الموظف صاحب الأداء الضعيف

– **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم اشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في مختلف العمليات من تخطيط وصنع القرارات يتسبب في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور لدى العاملين بالمسؤولية والعمل الجماعي وتدني مستوى الأداء لديهم لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة ويحول ذلك دون تحقيق أهدافها.

– **اختلاف مستويات الأداء:** كلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز عاملا مؤثرا على العاملين، وهذا يتطلب نظامًا متميزًا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف صاحب الأداء العالي والمتميز والموظف الكسول وغير المنتج،

واختلاف مستويات الأداء من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين بسبب عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون علية،

– **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاض مستوياته يؤدي إلى أداء وإنتاجية ضعيفة، وهو يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وشخصية، كالعوامل الاجتماعية المتمثلة في السن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية المتمثلة في المسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 12 – 13.

– **التسيب الإداري في المؤسسة:** يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير نافعة وتكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

بالإضافة إلى ما سبق هنالك من يقسم أسباب مشكلات الأداء إلى:[1]

1. الأسباب الداخلية: وتتمثل في:

– الافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة، وعدم كفاية القدرات العقلية.

– الحالات الانفعالية التي تعوق – أو تعطل – انجاز الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الإحباط.

– انخفاض الدافعية للأداء، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل، مع إعطاء أقل اهتمام لأداء الوظيفة.

– افتقار الفرد للطاقة اللازمة لأداء وظيفته، أو عدم التناسق في حركاته، أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.

– تعارض القيم الشخصية للفرد مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت.

2. الأسباب الخارجية: وتتمثل في:

– نقص المعرفة والدراية المرتبطة بمتطلبات الوظيفة، والافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات أو متطلبات الوظيفة، أو نفص الخبرة بنوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.

– التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل، التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة، أو من الجماعة.

– عدم ملاءمة بيئة العمل المادية، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج، مثل الضوضاء والبرودة والحرارة الشديدة.

– الاتصالات المرتبطة بأداء العامل غير الملائمة أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات التي تبرز أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.

---

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 278 – 279.

- الأزمات العائلية، حيث إنّ المواقف العائلية غير العادية تتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض، الطلاق، وفاة أحد أفراد العائلة).

- الاهتمام بمطالب الأسرة على حساب متطلبات وضروريات العمل، وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية.

الفرع الثالث: رد فعل المرؤوسين (الافراد العاملين) عند المواجهة بمشكلة تدني الأداء

تظهر على الفرد العامل ردود فعل نفسية وسلوكية عند مواجهته ببيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة، وتتلخص ردود هذه الأفعال في:[1]

1- الإنكار: ففي أغلب الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول، حيث يتجاهل المرؤوس بشدة، ويفند حجج المدير بهدف إنكار الواقعة، ويلجأ المرؤوس إلى هذه الطريقة الدفاعية بسرعة، وبصورة متكررة، لكي يحمي نفسه من فقدان التقدير والثقة والكرامة وقد يرجع إنكار المرؤوس إلى عدم الرغبة في بذل الجهد والوقت في تصحيح وتحسين أدائه، وإذا كان الإنكار هو رد الفعل الطبيعي من المرؤوس، فإن المدير يجب أن يتوقعه، ويجهز نفسه لمواجهته، ويعمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس.

2- الإخفاء: عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن لوجود أدلة واضحة، يلجأ المرؤوس لمحاولة إخفاء مختلف جوانب المشكلة، بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر الرئيس.

3- التبرير: عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن لوجود أدلة واضحة ولا يستطيع إخفاء المشكلة، يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته، والتقليل من أهميتها (أهمية المشكلة).

4- إلقاء المسؤولية على الآخرين: إذا لم يستطع المرؤوس التملص من المشكلة عن طريق الاستراتيجيات السابقة، فإنه يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر، أو جهة أخرى، وغالبا ما تحدث ردود الفعل السابقة من المرؤوس مما يقيد من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الأداء، في حالة غموض أهداف العمل، وعدم وضوح السلوك المتوقع من المرؤوس، أو عندما يشعر بأن اعتراضه سيؤدي إلى عقابه.

---

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 279 - 280.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

تعمد المؤسسة قصد مساعدة العاملين على انجاز وتأدية العديد من أنشطتهم بفعالية الى ما يعرف بتقييم الأداء وهو بمثابة إحدى الأدوات الهامة التي صممت لأجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة مسبقا، وتخص كل العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي أو اختصاصاتهم لكي يشعر الجميع بالعدالة والمساواة، ويعتبر وسيلة للتقويم والترشيد والتحسين، من خلال ما يقدمه من معلومات عن نقاط القوة والضعف للأداء في فترة معينة، فتعمل المؤسسة على تعظيم نقاط القوة أو محو وتلافي مكامن الضعف.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة والأساسية التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية، وتشمل جميع العاملين مهما كانت مستوياتهم ورتبهم في المؤسسة بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام بالوحدات الدنيا، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق من خلال مشاركة جميع الاطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج، وفي هذا العنصر نستعرض ماهية تقييم الأداء من خلال التطرق لمفهومه وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه عملية لقياس أداء وسلوك العاملين خلال فترة زمنية محددة ودورية لتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، وتتم عن طريق الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في الكثير من الأحيان، ينتج عنها إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقيته أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.[1]

وهو أيضا: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا اما لا، وفي اية مجالات، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد وأو جهوده وأو سلوكه.[2]

---

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 147.

[2] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2007، ص 378.

ويعرف كذلك على أنه عملية إدارية دورية تهدف لمعرفة نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في ظرف معين أو في تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا.[1]

وهنالك من يعرفه على أنه التوصيف المنظم لنقاط القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يهدف الى تطوير أداء العاملين بالوظيفة، وإمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.[2]

ويعرف أيضا بأنه: عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار قرارات تتعلق بالعاملين من خلال الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.[3]

كما يعرف بأنه: قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المراد تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، بمعنى أخر مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.[4]

كما يعرف أيضا بأنه: رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم عن طريق التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة.[5]

وهناك من ينظر تقييم الأداء على أنه: إيجاد مقياس يمكن من معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة قصد معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وطرق معالجتها.[6]

---

[1] خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص 199.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر، 2009، ص 258.

[3] عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 259.

[4] عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص95 .

[5] طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص185 .

[6] كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 250.

وهو تلك العملية التي تعمل على قياس وتقييم كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم أثناء عملهم وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهم خلال فترات زمنية محددة ومعروفة للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا، حيث ان عملية تقييم أداء العاملين تركز على المقارنة بين مستوى الإنجاز المتحقق والمعايير التي يتطلبها العمل وأهدافه، قصد اتخاذ كافة الاجراءات التصحيحية اللازمة.[1]

ان عملية تقييم أداء العاملين علمية مستمرة وشاملة تستهدف كل العاملين بالمؤسسة، وتهدف إلى التعرف والكشف عن مكامن القوة والضعف في أدائهم أعمالهم، وملاحظة سلوكهم أثناء قيامهم بذلك، ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعة، وبالتالي فهي عملية لا تعنى بخصائص الاداء في انجاز الأعمال فحسب وإنما تستهدف أيضا سلوك العاملين أثناء فترات العمل.[2]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية مستمرة وشاملة، تستهدف الموارد البشرية العاملة في المؤسسة مهما كانت مستوياتهم الوظيفية، تهدف إلى تحديد وقياس وإدارة أدائهم للتعرف على قدراتهم الحالية ومقارنة النتائج المحققة فعليا مع النتائج المراد تحقيقها مستقبلا، مع تحديد الانحرافات والأسباب التي حالت دون تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء:

حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية بالغة، باعتباره القادر على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة ويساعد في التحقق من مدى التزام العاملين بإنجاز أعمالهم، ويساهم في إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ووفق هذه المعطيات تتلخص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:[3]

•تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين، حيث إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية خصوصا وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريًا أو

---

[1] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 129.

[2] محمد عبد العليم صابر، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 204.

[3] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص ص 152 – 154.

سنويًا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية.

- **تحسين الأداء وتطويره:**

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، من خلال مساعدة الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد مكامن القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار مكامن القوة في مسارهم الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما بخصوص الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة فعلى الإدارة أن تبحث معهم عن سبل التطوير المناسبة لهم لتلافي مكامن الضعف في أدائهم، من خلال التدريب في المجالات التي يشعرون بالقصور فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يبين الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:**

إن التقييم السليم لأداء العاملين يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أدائهم في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيًا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:**

إن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه فالتقييم العادل للأداء يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم له تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبله، وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء.

- **انجاز عمليات النقل والترقية:**

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:**

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عمومًا في المؤسسة، وبالتالي يمكنها من تحسين أو تطوير قدرات العاملين من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدًا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:[1]

- تنمية وتطوير أداء العاملين.
- زيادة إحساس الموظف بالمسؤولية من خلال معرفته أن أداءه يخضع للتقييم.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية عن طريق تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسة بشكل عام.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر وتحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز فالموضوعية في قرارات الموارد البشرية، تسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى قدرات العاملين وكفاءتهم وإنجازهم لواجباتهم المحددة لهم في وظائفهم التي يشغلونها ومعرفة نقاط الضعف والقوة لديهم، ولقد اختلفت الآراء حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في الحوافز والمكافآت وكذا في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، ولقد حدد بعض الباحثين بأن الهدف من تقييم الأداء ما يلي:[1]

- معرفة الإدارة لمدى تحقيق المهام المحددة لها.
- التعرف على أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد
- اقتراح طرق لمعالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
- وضع الحوافز والمكافآت لتحسين الأداء.
- وضع أسس وقواعد للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

وهنالك من يرى أن أهداف عملية تقييم الأداء تنقسم الى ثلاث مستويات هي:

1. **على مستوى المؤسسة:** تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة في:[2]

-إيجاد بيئة ملائمة من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين تجاه المؤسسة.

-رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يؤهلهم ويساعدهم على التقدم والتطور.

-مساعدة المؤسسة على وضع معدلات ومستويات أداء معيارية دقيقة.

-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمعايير لحكم على دقة هذه السياسات.

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 17 – 18.

[2] خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 200 – 201.

2. على مستوى الإدارة (المدراء): تتمثل أهداف عملية تقيم الأداء على مستوى المديرين في:

-دفع المديرين والمشرفين إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والإبداعية وتعزيزها للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيهم.

-دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

-التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

-تطوير مهارات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

3. على مستوى الموظفين (المرؤوسين): تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى الموظفين في:

-شعور الموظف بالمسؤولية والعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.

-دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

- تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم عن طريق استثمارها بأفضل شكل في المستقبل لخلق القيمة في المنظمات.[1]

إضافة الى ما سبق تبرز أهداف عملية تقييم الأداء فيما يلي:[2]

•**الأهداف الإدارية: و**تتمثل في تحديد الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى المطلوب، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون من المقصرين ومن الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

---

[1] Jacqueline(b), Françoise(k), Martin(m), la fonction des ressources humaines, Edition dunod, paris, 2004, p23

[2] محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص ص – 192 .193

•**الأهداف السلوكية:** وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ومكامن الضعف لديهم وما يستطيعون من انجاز مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

وإذا كانت الأهداف الإدارية تحددها القواعد والضوابط ويتم في ضوئها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.

•**الأهداف الاستراتيجية:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.[1]

•**الأهداف التنموية:** تتمثل في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تطوير أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس جوانب الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد نواحي الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل...الخ.[2]

بينما أضاف (جيل ولوشر) أهدافًا أخرى لتقييم الأداء وهي:[3]

- تحديد الاحتياجات الخاصة.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

---

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص139 .

[2] سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 223.

[3] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى العاملين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية الخاصة بهم، لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وتقوم بمحاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المؤسسة ومنعها من الانحراف عنها، وتصحيح مسارات الأنشطة التي حادت دون ذلك.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

كان الأسلوب المتبع سابقا في تقييم الأداء يعتمد على ملاحظات المشرف المباشر، ورأيه الشخصي وكان يركز على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل وغيرها، ولم يكن يولي الأهمية للإنتاجية، ومع تطور طرق وأساليب التقييم أصبح التقييم يركز على نتائج الأداء، نستعرض فيما يلي اهم الطرق المتبعة في تقييم الأداء.

1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

إن المفهوم التقليدي لتقييم أداء العاملين قائم على إعداد نماذج محددة، تحتوي على مجموعة من صفات الفرد ويتولى الرئيس المباشر تعبئة البيانات، ومراجعة المسؤولين، ومن أهم الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي:[1]

1.1 طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، الدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات، واعطاء وزن لكل صفة، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا، حسب توفر هذه الصفات في الفرد، وتجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، ويعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واعتمادها على التقدير الشخصي.

---

[1] فاروق عبدو فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 271 – 273.

2.1 طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، ويعني هذا ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس بحيث يعطى تقديرا واحدا، مثل: ضعيف – متوسط – جيد – ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واستنادها على التقرير الشخصي، ولا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.

3.1 طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، وهي غير عملية كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، للوقت الذي تستغرقه ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى، وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

4.1 طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على فكرة المنحنى الطبيعي للتوزيع ، والذي يقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركيزها عند الأطراف، وبناء على ذلك يعمد القائم بعملية التقييم الى توزيع الموظفين إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب موقعها، أو تركيزها على منحنى التوزيع.[1]

وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل، وليس على أساس مجموعة من العوامل، أو المعايير المختلفة للتقييم.

ما يعاب على هذه الطريقة، الافتراض الذي تقوم عليه، مع أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي وتنقسم إلى ضعيف وجيد وممتاز، وهو افتراض قد لا يكون صحيحا دائما، كما أنها لا تصلح للمجموعات الكبيرة.

---

[1] جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أفريل 2022، ص 20

والشيء الملاحظ على الطرق السابقة أن الحكم مطلق فيها للمقيم ورأيه الشخصي وما ينجم عنه من أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الفرد.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:[1]

– **تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد:** فقد يكون المقيم الى متشددا أو متساهلا في التقييم، وقد يكون دافعه في –ذلك – منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

– **التعميم في صفة واحدة:** بأن يميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

– **تأثير الحداثة:** فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة أو مدة التقييم المحددة مسبقا، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوس –بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، لأنه يتذكر الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.

– **التحيز الشخصي للمقيم:** يتحيز بعض الرؤساء ضد بعض المرؤوسين أو معهم، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

– **التشابه بين الرئيس والمرؤوس:** ان التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، يدفع الرئيس الى الميل إلى إعطاء المرؤوس تقديرا أعلى مما يستحق.

وتتلخص سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي: [2]

- إن التقييم يعتمد بشكل كلي على التقدير الشخصي، ولا يرتكز على أسس موضوعية.
- يستهدف السمات الشخصية للأفراد، ولا يركز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعليتها في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج أفضل على الاستمرار في عدم نضجه، وتحد من قدرات العامل الناضج وعدم استخدامها أو استغلالها.

---

[1] فاروق عبدو فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 273 – 274.

[2] المرجع السابق، ص 274.

- تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير صحيح دائما، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

2. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

توصل الباحثون إلى مجموعة من الطرق الحديثة نظير الانتقادات الكبيرة التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية ومن هذه الطرق نذكر:

1.2 طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ويتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين وتحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من التحيز وتساعد في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين، ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظفين، وايضًا تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.[1]

2.2 طريقة الأحداث الحرجة:

تقوم هذه الطريقة على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة، التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرؤوسيه، ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها، وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء، حيث يقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة تباعا وفقا لطبيعتها، سواء كانت إيجابية أو سلبية.[2]

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظفين، وبالموضوعية نظرًا لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلا من ذاكرة المشرف، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظفين، وتذمر واستياء الموظفين

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2] فاروق عبدو فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 275.

من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدًا سواء، وايضًا نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.[1]

3.2 طريقة التقييم المشتركة:

وتقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية: [2]

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

4.2 طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.[3]وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:[4]

-تحديد مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

-وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعة.

-تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[2] فاروق عبدو فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 275 – 276.

[3] المرجع السابق، ص 276.

[4] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 162 – 163.

-متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا.

-اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعة.

-تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لابد من توافر ما يلي:[1]

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كميا ينبغي استبعادها أو وضع أوزان معيارية لها وبشكل موضوعي.

- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي اذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل دافعا أو حافزا كبيرا في إنجازها.

- ألا تكون الأهداف أكبر من قدرات الفردية أو طاقاته وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.

- أن تكون موثقة ومكتوبة وواضحة وشفافة ولا تحتمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.

- أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين، بحيث لا يكتنف الإنجاز غموضا بالتوقيت الزمني للإنجاز.

- أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز والتوقيت الزمني له، اذ أن مشاركة العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المطلوب بلوغه.

- أن تتسم الأهداف المراد تحقيقها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك، ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ حتما.

- أن تتم المراجعة الدوية والمنتظمة بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك، سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمؤسسة.

يعتمد هذا الاسلوب على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف الملائمة للعاملين في الوظائف ويصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، ومعالجة المشروعات الجديدة، والتوصل إلى طرق جديدة وناجعة لحل المشاكل، إلا أنه قد يعاب عليه التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلا من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمؤسسة، وتحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المؤسسة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المؤسسة وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المؤسسة

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

والقدرة على تجزئتها، وتتطلب وقتا وجهدا كبيرا من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة الوسيلة المستخدمة في الإنجاز.[1]

المطلب الرابع: أسس وخطوات التقييم الفعال للأداء ومشكلاته

إن عملية تقييم الأداء عملية هامة، تتأثر بجملة من العوامل، ولكي تحقق العملية أهدافها يتوجب من القائمين عليها من رؤساء ومشرفين مباشرين ومسؤولين أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، نستعرض في هذه النقطة الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين وأهم خطواته

الفرع الأول: أسس التقييم الفعال للأداء:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:[2]

-تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين تحديدا دقيقا.

-يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة.

-التعرف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

-تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

-يجب أن يكون القائمين على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم

-إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية) فان وزن كل مقياس فيها يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.

-يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

-يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية يوضع عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

-يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى.

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 25.

[2] زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص91.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها جملة من العوامل والمؤثرات، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية ومتسلسلة لكي تحقق العملية غاياتها وأهدافها، ويتضمن النظام الجيد لتقييم الأداء العناصر التالية: [1]

- **أغراض التقييم:** والتي يمكن أن تكون بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب.
- **عناصر التقييم:** أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة...
- **الأطراف التي تنفذ النظام:** من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.
- **مواعيد التقييم:** والتي قد تكون مرة في السنة ومواعيد أخرى.
- **معايير الأداء:** أي معيار لما يعتبر أداء جيدا أو ضعيفا.
- **البيانات:** التي تستخدم في التقييم والتي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.
- **تحديد أساس التقييم:** والذي قد يكون مطلق أو نسبي.
- **أدوات التقييم:** والتي قد تشمل تقارير أو استمارات ومواعيد أخرى.
- **إجراءات التقييم:** وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.
- **تحليل نتائج التقييم واستخدامها:** وهذه ترتبط بأغراض التقييم.

وفيما يلي عرض تفصيلي لبعض العناصر سالفة الذكر:

1. الأطراف التي تنفذ النظام (القائمون بعملية تقييم الأداء):

وهي مجموعة الأفراد والجماعات التي تقوم بعملية التقييم، حيث يجب خضوع جميع العاملين بالمؤسسة لنظام تقييم الأداء أيًا كانت مستوياتهم الوظيفية حتى يشعر الجميع بالعدالة وأنهم محاسبون عن نتائج أدائهم وإنجازهم لأعمالهم فطالما أن الشخص مكلف بأداء عمل معين والنهوض بمسؤوليات معينة فإنه يتحتم وجود نوع من الرقابة على مدى كفاءته في أداء عمله والمسؤوليات المكلف بها وإن إعفاء أي فئة من العاملين من نظم تقييم الأداء يخشى معه تقاعسه وتكاسلهم عن الأداء السليم لواجباتهم، وتختلف وسيلة تقييم الأداء المطبقة باختلاف طبيعة

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص385.

الوظائف التي يشغلها العاملون ومستويات الأعمال التي يمارسونها، ويمثل القائمون بعملية تقييم الأداء ما يلي:

●التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر الأكثر استخداما، باعتبار أن هذه العملية هي جزء من مسؤولياته ولا يمكن التملص منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه، أكدت الدراسات أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، على افتراض بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.[1]

وتتميز هذه الطريقة بإعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه، كما أنه يشيع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقيم من قبل الرؤساء المباشرين، وما يعاب عنها إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم.[2]

●التقييم عن طريق زملاء العمل:

من الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم،[3] ويشترط البعض أن يكون الزملاء القائمون على عملية التقييم من المستوى والدرجة الوظيفية[4]، وقد يكون تقييم الزملاء وسيلة فعالة يرجى منها نجاح مستقبلي للإدارة، اذ تعتبر هذه الطريقة أكثر دقة في حالة الرغبة في النبؤ باي الأفراد يجب ترقيته وأيهم لا يرقى، إلا أن ما يعاب عنها أن معظم الزملاء يميلون الى إعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم.[5]

---

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 127.

[2] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

[3] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 128.

[4] طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوني العلمية للنشر، عمان، 2011، ص 93.

[5] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 467.

تزداد أهمية هذا النوع من التقييم في المواقف والحالات التي يصعب فيها على الرئيس المباشر ملاحظة سلوك وأداء المرؤوسين، فزملاء العمل تتوفر لديهم كل المعلومات ومتطلبات أداء الوظيفة من جهة، وملاحظة أداء بعضهم البعض يوميا، على عكس الرئيس المباشر الذي قد يأخذ بمواقف تحدث بمحض الصدفة ويبني عليها تقريره وهي لا تمت للواقع بصلة سوى أنها حدثت أمامه لربما لظرف خاص يمر بها المرؤوس، ولكن ما يعاب على هذا النوع من التقييم البعد عن الموضوعية وخضوعه للذاتية المقيتة والتحيز التي تنتج إما عن الصداقة والمجاملة المتبادلة أو الصراعات والخصومات في العمل

•التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

دعى بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه باعتبار أن دور الرئيس في عملية التقييم يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه، ولكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل ما يستحقون.[1]

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه يمثل أحد المصادر الهامة، فلا أحد يستطيع الحكم على سلوكيات الفرد الخاصة أكثر من نفسه، كما أنهم يمتلك كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أن ما يعاب على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات، حيث ان التقييم الذاتي هو الاتجاه المستحدث وهو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد.[2]

•التقييم عن طريق المرؤوسين:[3]

وهي عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية (الأعلى) وهي تساعد المديرين الأعلى في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة واتخاذ اجراء تقويمي مع المدير من الأفراد إذا لزم، وكثير من المؤسسات اليوم تدع المرؤوسين يقيمون أداء المشرفين في وقت واحد، وهذه التقييمات مهمة وقيمة عندما تستخدم لغرض تطويري أكثر منه تقيمي، فالمديرون الذين

---

[1] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص ص 128، 127.

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص367

[3] جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 468.

يتلقون تغذية عكسية من المرؤوسين الذين يرون أن التقييم التصاعدي أكثر إيجابية مما يفعله المديرون الذين يتلون تغذية عكسية مجهولة، ومثال ذلك شركة Federal Express تستخدم نظام تقيم يطلق عليه إجراء تغذية شاملة SFA، يمر بثلاث مراحل:

- يعطي المسح الشامل أو التقرير لكل موظف.
- اجراء جلسة تغذية عكسية بين المدير والمجموعة التابعة له.
- خطة العمل في شكل قائمة من الإجراءات التي يتخذها المدير توفر اهتمامات الموظف.

ويحصل بموجبها المديرون على ورقة عمل تنظيمية تتمثل في أربعة أعمدة:

- ماهي المشكلة أو الأمر؟
- ما هو تحليلك؟
- ما هو السبب؟
- ما لذي يجب فعله؟

ففي دراسة أجريت على 92 مديرا قيمهم مرؤوسوهم في كل من إدارات تقرير التغذية العكسية التصاعدي الأربعة في عامين ونصف العام، تركز المديرون في أمريكا وأروبا واسيا، وطلب من المرؤوسين تقييم أنفسهم ومديريهم في مسح تألف من 33 تقريرا سلوكيا، وتضمنت التغذية العكسية نتائج من الإدارة السابقة للمسح حتى يمكن تتبع الأداء عبر الزمن، ووفقا للباحثين وجد أن المديرين الذين كان مستوى أدائهم الأول منخفضا قد تحسن بين الادارات واحد واثنان، وتأكد هذا التحسن بعد عامين، وأن التغذية العكسية تسبب التحسن، ومن هنا كانت أهمية وجود التغذية العكسية.

•التقييم عن طريق العملاء:

تتجلى أهمية هذا النوع من التقييم في المؤسسات التي تقدم خدمات للعملاء على اعتبار أن طريقة وأسلوب تقديم الخدمة للعميل، يرتبط أساسا بالتفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة ومتلقيها ويمكن معرفة ذلك من خلال السؤال عن كيفية تقديم الخدمة؟ ومدى ملائمة الشيء الذي يحصل عليه العميل من الخدمة لتوقعاته، والذي يتم عادة الحكم عليه أثناء التعامل مع المؤسسة، وبالتالي فإن الرئيس المباشر وزملاء العمل لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف وكيفية أدائه للخدمة، كما يراه العميل الذي يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه وكفاءته وقدرته على تفهم احتياجات العملاء ورغباتهم وأدائها بشكل صحيح في الوقت المناسب، وما إذا كان الموظف لبقا ومؤدبا ومحترما في تعامله معهم.

وهناك اتجاه آخر لعملية التقييم من خلال قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحييز الشخصي بعملية التقييم، ويتم على أساسه تخصيص أوزان معينة براي كل طرف في عملية التقييم، فمثلا يشكل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء، و20% لتقييم الفرد لنفسه.[1]

2. مواعيد التقييم:

تختلف مدة التقييم من مؤسسة لأخرى، ومن مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما المجتمع الياباني ومنظماته فتستخدم أسلوب التقويم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المؤسسة وطبيعة أدائها وأهدافها من عملية التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقويم المستهدفة في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المؤسسة.[2]

3. تحديد معايير الأداء:

قبل الشروع في عملية تقييم للأداء يجب تحديد المعايير الملائمة والمناسبة، التي سيقيم الأداء من خلالها، بحيث تكون واضحة ومحددة خاصة من وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تستند هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة وتوصيفها، وعند تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو دقيق سيساعد ذلك في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، ويؤدي ذلك إلى الوصول إلى المستويات المقبولة أو (غير المقبولة) لأداء الموظفين، وهناك بعض الخصائص الأساسية التي يجب أن تتوفر عند تأسيس وتحديد معايير الأداء تتمثل في:[3]

- **الصدق:** ونقصد هنا حتمية تعبير العوامل الداخلة في المقياس عن الخصائص التي يتطلبها أداء العاملين دون زيادة أو نقصان.

---

[1] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 128.

[2] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 168.

[3] زرقة أحمد، ص ص 143 – 144.

•**الثبات في المقياس:** يجب أن يكون المقياس المستعمل ثابتا بحيث يعطي نفس النتائج إن استعمل أكثر من مرة في نفس الظروف.

•**التميز في المقياس:** ويقصد به قدرة المقياس على التفرقة بين مستويات مختلفة للأداء، ويحدد الفروقات الموجودة بين أداءات الأفراد حتى وان كانت قليلة.

•**سهولة الاستخدام في المقياس:** يجب أن تكون أداة القياس سهلة الفهم والتطبيق وواضحة ولا يستلزم استخدامها وقتا طويلا.

•**الموضوعية في المقياس:** يجب أن تكون المقاييس المعتمدة تتسم بالموضوعية في المقياس وبعيدة عن كل ما هو ذاتي كي لا تقع انحرافات، ومن أجل إعطاء فرص للتمييز.

• **إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي:** التي تساهم في فاعلية الأداء، ويجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس الأداء يجب أن يكون المعيار المستعمل متكاملا ولا يقتصر على جانب واحد، وأن يأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، كما يجب أن يتميز المعيار بالثبات والاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص مختلفين، بعبارة أخرى أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر، وكذا إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بمختلف نواحي العملية، بالإضافة إلى ذلك بجب أن تكون المعايير مقبولة وعادلة، وتعكس الأداء الفعلي للأفراد، وسهلة الاستخدام وواضحة للأفراد العاملين بالمؤسسة.

4. نقل توقعات الأداء للأفراد:

ابلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.[1]

[1] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 126.

5. البيانات وأدوات التقييم (قياس الأداء)

وهذه الخطوات تختص بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:[1]

-ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم

-التقارير الإحصائية

-التقارير الشفوية

-التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

6. إجراءات التقييم: (مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء)

تعتبر هذه الخطوة ضرورية وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.[2]

7. تحليل نتائج التقييم واستخدامها (مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين واتخاذ الاجراءات التصحيحية):

في الحقيقة لا فائدة من وضع تقرير عن مستوى أداء الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بالتقدير العام لمستوى أدائه والذي وضعته عنه جهة الإدارة إن الموظف يحتاج لمعرفة ماذا تتوقع منه المؤسسة وما هو رأي رئيسه في عمله وما هي نقاط قوته أو مكامن ضعفه حتى يحصل على معاونة رئيسه في معالجتها وسد أوجه النقص في كفاءته، حيث إن الموظف الكفء في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك بل وتشيد بكفاءته كمثال وقدوة حسنة يحتذي بها غيره من العاملين بالمؤسسة، وهذا في حد ذاته دافع هام له للمحافظة على مستوى أدائه العالي، وإذا كان مستوى أداء الموظف ضعيفًا فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف والقصور في كفاءته وكيف يمكنه تقوية هذه الجوانب وتحسين أدائه لعمله وهنا تبدو أهمية عقد الرئيس لمقابلة مع مرؤوسه ليوضح له كافة هذه المسائل، كل ذلك يتطلب بالضرورة أن تكون لتقارير الأداء صفة العلنية، حيث تفيد في خلق جو من الألفة والتعاون بين الرئيس ومرؤوسه وإزالة أوجه الخلاف ودعم العلاقات بينهم ويزيد ثقة المرؤوسين بعدالة تقييم الأداء أن يتولى الرئيس أخبار مرؤوسه بمستوى

---

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[2] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الأداء المطلوب منه ويشرح له أهداف العمل ويحاول أن يقنعه بحكمه على مستوى كفاءته في العمل وان كان في أدائه جوانب النقص في كفاءته يقترح له البرامج التدريبية المناسبة لتعويض هذا النقص ويقدم له النصح والإرشاد فيما يخص عمله ومستقبله الوظيف، إن الاستخدام الأمثل لنظام تقييم الأداء يسهم في التطوير الذاتي للعاملين ويخلق الجو الملائم الذي يتقبل فيه الموظف النقد بدون استياء، ما يبين أهمية مناقشة نتائج عملية تقييم الأداء، والتركيز على النقاط الرئيسة وتلك الأوجه التي ورد عنها تعليق في غير صالح الموظف ومن الافضل أن يعرض تقرير على أداء الموظف ليعطي له صورة عنه ويبدي ملاحظاته، وإذا قبله يوقع عليه بما يفيد قبوله له، ويصمم نموذج التقرير عن أداء الموظف بحيث يخصص جزء منه لكي يدون فيه الموظف بنفسه المهام والمسؤوليات الموكلة إليه في العمل والأعمال والإنجازات الهامة التي حققها خلال فترة تقييم الأداء والقدرات والمهارات الرئيسية التي لديه ومدى استغلالها في العمل، والعقبات والمشاكل التي واجهته في العمل، ورأيه في مستوى أدائه، من خلال ذكر جوانب القوة، وجوانب القصور أو الضعف ومقترحاته لتطويرها، وفي الجزء الآخر من النموذج يدون الرئيس المباشر فيه رأيه في مستوى أداء الموظف وفق عناصر التقويم المحددة، وفي النهاية تعقد مقابلة بين الموظف ورئيسه المباشر لمناقشة التقرير، إن المناقشات الخاصة بتقرير الأداء ذات أهمية بالغة فالعاملون إذا لم يعلموا بما هو مدون عن مستوى أدائهم في التقرير ينتابهم الشك في تصرفات الإدارة ونواياها ومن ثم تفشل عملية تقييم وتقويم الأداء في تحقيق أهدافها، لابد إذن من العمل على أن يشارك العاملون إيجابيًا في عملية تقويم وبذل كل محاولة ممكنة لتحسين طرق مناقشة تقارير الأداء لمساعدة العاملين على أن يلعبوا دورًا إيجابيًا في هذه العملية وبدون مناقشة هذه التقارير مع العاملين فإن النتائج سوف تسيء إلى معنوياتهم.[1]

ويجب أن تكون هذه المناقشة شاملة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح كل النواحي المهمة التي قد لا يدركها العامل وبالخصوص الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة البناءة والشفافة تساهم في التخفيف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.[2]

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 28 – 29.

[2] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص145 .

الفرع الثالث: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية:

من الواضح أن عملية تقييم الأداء هي عملية تفاعل بين المقيِم وبين المقيَم وينتج عن هذا التفاعل نتائج وأخطاء، فاستخدام نموذج واحد لتقويم أداء كل العاملين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية سوف لا تعطي صورة دقيقة عن كل تخصص وظيفي في المؤسسة، كما أن ابتعاد معايير التقييم عن نواتج العمل وأهدافه والتركيز على معايير هادفة ودقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الأفراد سيؤثر بالتأكيد على التقييم.

وباعتبار أن الحكم على أداء العاملين يتم من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد، أو زملاؤه في العمل أو الفرد نفسه ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية، لأن الحكم الشخصي أو الإنساني يلعب دورا أساسيا في عملية التقييم، وهذا ما يجعله معرضا لارتكاب العديد من الأخطاء، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم دون الأخرى، وفيما يلي نستعرض أهم أخطاء ومشكلات تقييم أداء الموارد البشرية:

1. تأثير الهالة:

إن تأثير الهالة خطأ إدراكي يسمح للقائم بالتقويم بتكوين انطباع إيجابي عن المرؤوس على أساس أحد ملامح شخصيته او أحد مجالات أدائه فقط من دون معرفة باقي عناصر الشخصية او مجالات الأداء مما يؤثر ذلك في تقييم أدائه الكلي فلا يوجد شخص كفء مطلقا او غير كفء بصفة كلية، ولكنه كفء في نواح معينة أكثر من باقي النواحي الأخرى، وفي هذه الحالة يصبح التقويم يتسم بالذاتية ويبتعد عن الموضوعية، وبذلك فإن التقويم يخطأ بالتمييز بين نقاط قوة الشخص وضعفه كما أن خطأ الهالة ينتقل من مجال الى أخر وهذا يمكن ان يخلق مشكلة لاسيما عندما يعد كل بعد من أبعاد الأداء هامًا ومستقلا، واما الحالة المناقضة فهي خطأ التقليل من القيمة اذ يميل المقوم الى التقليل من قيمة الجوانب الأخرى في أداء الفرد بسبب بعد واحد فقط من أبعاد الأداء إذ تؤدي سمة سلبية واحدة الى تخصيص تقديرات منخفضة الى باقي السمات الأخرى، إن تأثير الهالة وخطأ التقليل من القيمة يمنعان رؤية الجوانب الإيجابية وتحقيق الامتيازات الضرورية بين الأداء القوي والضعيف فيؤدي خطأ الهالة الى أن الأفراد يعتقدون بأن سمات أدائهم ليست بحاجة الى تطوير وتحسين، بينما خطأ التقليل من القيمة يجعل الأفراد محبطين ومتشائمين

وفي موقف دفاعي بشكل دائم، ولمعالجة هذه الأخطاء أو التقليل منه يطلب من المقوم أن يقوم جميع الأفراد على كل فقرة او صفة مرة واحدة قبل الانتقال الى فقرة الأخرى.[1]

2. الميل للتساهل أو التشدد:

إن خطأ التساهل يعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون اعتبار للتفاوت الحقيقي والتباين بينهم، وخطأ التشدد هو النقيض من ذلك، حيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر على مستوى أدائهم الحقيقي.[2]

إن التساهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤوسيهم، في نوع من التكامل الاجتماعي، أو التشدد بمنحهم تقديرات متدنية يسيء الى عملية التقييم، فلا يجوز بخس الأفراد حقهم في التقدير، بأن نقول للمجتهد أحسنت وللكسول أخطأت، اضف الى ذلك أن عدم وجود أساليب جيدة لإخبار المرؤوسين بنتائج التقويم تؤثر على الأداء بشكل سلبي، حيث أن عدم إخبار المرؤوسين بإخفاقاتهم سوف لن يؤدي الى تجاوزها وذلك لعدم معرفتهم ودرايتهم بها.[3]

3. الأحكام المسبقة:

يميل المديرون الى تقويم المرؤوسين إيجابًا أو سلبًا أو بشكل محايد بسبب انطباعاته الشخصية المسبقة حول الأفراد فيعمد الى تقسيم الأفراد بحيث يتصور أن لكل تقسيم سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ويعطيها لأي فرد ينتمي لهذا القسم، كما أن بعض المديرين قد أتاحوا للانطباعات الأولية بأن تؤثر في أحكامهم على الأفراد وأدائهم فهذه الانطباعات ليست سوى نموذج للسلوك، والأفراد يميلون للإبقاء على هذه الانطباعات حتى يثبت لهم العكس.[4]

4. خطأ تعميم الصفات:

يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناء على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط، ويعممها عليه، بحيث يتم تقييم الفرد على صفة واحدة وقد يكون جيدا فيها وتهمل باقي الصفات التي قد تكون أكثر أهمية فإذا كان تعاون الفرد جيدا مع زملائه أو يحسن التملق والحديث فقد يقيم على صفات الذكاء والجدية والإنتاجية بدرجة جيدة أيضا، بالرغم

---

[1] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 33 – 34.

[2] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

[3] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 32 – 33.

[4] المرجع السابق، ص 34.

من أنه قد يكون ضعيفا بالإنتاج، وهذا الخطأ شائع في تقييم الطلبة لأساتذتهم، حيث تؤثر صفة معينة في الأستاذ على جميع الصفات الأخرى، وفي بعض المؤسسات بحيث يكون الموظف حسن الكلام يحسن على تقديرات جيدا بالرغم من انه غير كفء، في حين هناك الموظف الذي لا يحسن الكلام وهو أكفأ منه ويحصل على تقديرات متوسطة أو متدنية، وعلاج هذا الخطأ هو في تغيير تدرج المعيار بالنسبة لكل صفة لكي تجبر المقيم على التفكير في الإجابة على كل صفة.[1]

5. الميل الى الوسطية:

يعد هذا الخطأ من بين أكثر الأخطاء شيوعًا في الواقع العملي، حيث يعمد المقوم الى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الأفراد، دون تكليف نفسه بالاجتهاد أو تقييم الأفراد بدرجة من الموضوعية، وهذا يرجع في بعض الاحيان لكونه لا يملك الوقت الكافي، لوضع التقدير على أسس سليمة، أو لا تتوفر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقويم السليم أو يرجع كونه غير مهتم بوضع تقرير سليم عن الأداء كما أن التردد في اتخاذ تقديرات في كلا الاتجاهين يجعل المقيم يعطي تقديرات متوسطة بحيث يحصل كل فرد حتى ضعيفي الأداء على تقدير متوسط، وقد يلجأ المقومون الى هذا الأسلوب تجنبًا لطلب تفسير أسباب التقديرات العالية او المنخفضة، او لتفادى المغالاة في التقديرات او التقليل من شأنها، وإن هذا الميل سيعطي تصورا وانطباعا بأنه لا يوجد أداء عالي جدًا او ضعيف جدًا.[2]

6. التقويم الأخير:

في بعض عمليات التقييم يتأثر بعض القائمين به بتقويم أداء الفرد في الفترات السابقة ويميلون للاستمرار في نفس التقويم ما يتسبب في عدم إثارة دافعية المرؤوسين وعدم تحمسهم لتحسين الأداء مستقبلا.[3]

7. خطأ التشابه:

في بعض عمليات التقييم يرتكب بعض القائمين به خطأ التشابه عندما يقيم الأفراد بناء على صفات موجودة فيه، بمعنى أخر يريدون نسخة مطابقة له أثناء عميلة التقييم فمثلا إذا كان المقيم

---

[1] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

[2] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[3] المرجع السابق، ص 34.

جرئا فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيم ويهمل الصفات الأخرى، ويزول الخطأ هنا أيضا إذا قام نفس الشخص بتقييم جميع الأفراد في المؤسسة.[1]

8. مكانة الوظيفة:

في بعض عمليات التقييم يتأثر بعض القائمين به بمركز الوظيفة ومكانتها الهامة عند تقويم أداء العاملين فيها.[2]

9. إثبات الذات:

في بعض عمليات التقييم تنتاب بعض القائمين به الرغبة في إثبات ذاته من خلال إعطاء تقييم عالي للمرؤوسين الذين حصلوا على تقييمات منخفضة في زمن من سبقوه في التقييم.[3]

10. أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي:

في بعض عمليات التقييم يرتكب بعض القائمين به أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد، أو الجنس، أو العرق، أو الدين، أو مستوى التعليم ... الخ.[4]

11. التعويض:

في بعض عمليات التقييم يظهر في رغبة بعض القائمين به إعطاء تقييمات مرتفعة لمرؤوسيهم لتعويضهم عن سوء ظروف العمل أو انخفاض مستويات الأجور، دون الأخذ بعين الاعتبار مقياس التقييم.[5]

12. التأثر بالغرض من التقويم:

في بعض عمليات التقييم تختلف توجهات بعض القائمين به حسب توقعه للغرض من التقويم، فإذا اعتقد أن ذلك سيستخدم في ترقيته هو يتجه لإعطاء تقييمات عالية لمرؤوسيه لإثبات فاعلية أشرافه عليهم.[6]

يتضح من خلال ما سبق أن جميع الأخطاء ترتكب من قبل الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم، ولكي يتم تفادي مثل هذه الأخطاء ركزت الكثير من الأبحاث والدراسات خلال السنوات

---

[1] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

[2] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[3] المرجع السابق، ص 34.

[4] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

[5] أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[6] المرجع السابق، ص 34.

السابقة إلى البحث عن طرق وأساليب تقييم بديلة عن الأشخاص، لكي تتسم عملية التقييم بالموضوعية وتبتعد عن الذاتية المقيتة والتحير سواء أكان بالتساهل فيه أو التشدد، أو محاولة لتطوير طرق تقييم تنخفض فيها درجة التحيز الشخصي عند المقيمين، ولكن الحقيقة التي لا مناص منها في هذا المجال هي أنه يمكن تخفيض درجة الذاتية والتحيز في عملية التقييم، لكن لا يمكن القضاء عليها مطلقا.

خلاصة الفصل:

مهما توفرت الموارد المادية، والهياكل التنظيمية والتكنولوجية المتطورة في المؤسسات فإنها تبقى خامات لابد للعنصر التنظيمي المتمثل في الإنسان أن يسيرها ويديرها، فالمورد البشري يشكل الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات كونه المسؤول الأول لإنجاز أي نشاط أو عمل تقوم به، ونظرا لأهميته واعتماد المؤسسات عليه في تحقيق أهدافها، فقد سعت هذه الأخيرة إلى الاعتراف بدوره وأهميته، وأوجدت إدارة خاصة بها تعنى به وتتكفل بحاجياته وأهدافه وطموحاته والاستثمار في قدراته وابداعاته، وتحفيزه رغبة منها في ضمان بقائه واستمراه، وسقل مواهبه ومهاراته من خلال تدريبه لتطوير أدائه بما يتوافق ويتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

وعملية تحسين الأداء تتطلب في بادئ الأمر أن تقف المؤسسة على مستوى الأداء الحالي للموارد البشرية العاملة فيها، لكي يتم التعرف على نقاط القوة ومكان الضعف فيها بغية تثمين نقاط القوة والاستثمار فيها، وتلافي وتقويم مكامن الضعف والقصور فيها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال عملية التقييم الوظيفي القائمة على أساس العدالة، وتشمل جميع العاملين دون استثناء ومهما كانت رتبهم ومراكزهم الوظيفية، وأسس موضوعية بحتة بعيدا عن الذاتية والتحيز الشخصي.

الفصل الثالث

ضغوط العمل في المؤسسة

وكيفية ادارتها

الفصل الثالث: ضغوط العمل في المؤسسة وكيفية ادارتها

تمهيد:

يسعى الانسان بطبيعته الغريزية لتوفير حاجياته في الحياة من اجل ان يعيش حياة مستقرة مستقلة، ولا يمكنه ذلك إلا من خلال العمل، وإنه لمن الطبيعي أن يصاحب هذا العمل مجموعة من التحديات والصعوبات وأحيانا بعض المخاطر التي قد تهدد حياته، كل هذا يجعله تحت دائرة من القلق والتوتر والانفعال تسمى بضغوط العمل، هذه الأخيرة التي تنعكس بصورة سلبية على مهامه الوظيفية، وحتى على صحته النفسية وقدراته الفيزيولوجية وعلى علاقاته مع بيئة العمل المحيطة به.

وقد لوحظ في السنوات الأخيرة زيادة الاهتمام من قبل الكثير من المختصين والمفكرين في موضوع ضغوط العمل نظرا للعائدات السلبية التي قد تسببها في حالات العاملين النفسية والجسمية، الامر الذي سيتسبب بلا شك في اختلال العمل وعدم استقراره، وما قد ينجر على ذلك من تذبذب في الأداء للمؤسسات.

سنحاول في هذا الفصل تناول ظاهرة ضغوط العمل من خلال محاولة تعداد مختلف مصادرها وإبراز أهم عناصرها وما يفسر ذلك من خلفيات نظرية وماذا يمكن ان تخلقه من أثار سلبية على الفرد والمؤسسة، بالإضافة الى الاستراتيجيات المتبعة في إدارتها على مستوى الفردي والتنظيمي.

المبحث الأول: مدخل لضغوط العمل

يتعرض الانسان للكثير من المؤثرات المتنوعة في حياته العامة والخاصة البعض منها تمر عليه وتتكرر من دون أن تحدث فيه أي شيء، في حين يسبب له بعضها إلى حدوث اختلالات نفسية أو سلوكية، وهنا يعبر عنه أنه في حالة تعرض للضغوط.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

إن ضغوط العمل أو ما يعرف بالضغوط المهنية من أهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام الكثير الباحثين في السلوك التنظيمي لانعكاساتها الكبيرة على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، فالفرد ابن بيئته، وهو جزء لا يتجزأ منه، وأي خلل يصيبه ينعكس على المؤسسة ومجتمعه، سنحاول في هذا المطلب التطرق الى مفهوم ضغوط العمل، وأهمية دراسة ضغوط العمل

الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل

تتعدد وتختلف التعاريف المتعلقة بضغوط العمل، وذلك يرجع أساسا لارتباطه بعدة علوم، إذ يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها...، لما له من أثر كبير على الفرد والمؤسسة على حد السواء، وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف التي تناولت ضغوط العمل:

يعرف جرينبرج وبارون ضغوط العمل بأنها نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية.[1]

ويرى هانس سيلاي الضغوط بأنها امراض التكيف، وهي عبارة عن تجارب غير محببة، يسعى الفرد الى منع حدوثها مرة أخرى، كما يسعى الى تناسيها.[2]

ويعرفها غراث: بأنها عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص.[3]

---

[1] جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص257 .

[2] جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر، عمان، 2009، ص174 .

[3] محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص161 .

أما هيل ريجل وسلوكيم فيعرفها بأنها " التوتر النفسي والفسيولوجي الذي يتعرض له الفرد عندما تتجاوز متطلبات الموقف إمكانياته أو قدراته.[1]

أما جبسون وزملاؤه فيعرفون الضغط بأنه استجابة متكيفة، تعدلها الفروق الفردية، والعمليات النفسية، والتي تنشأ بنتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية وجسدية عالية.[2]

ويعرف دافيد يونج وزملاؤه ضغوط العمل بأنها حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم المعهود.[3]

ويعرفها سيزلاقي ووالاس بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المؤسسة أو الفرد نفسه.[4]

ويعرف محمد العديلي ضغوط العمل بأنها تلك التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه.[5]

بينما عرفها أحمد ماهر: بأنها حالة من عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتنشأ عادة من عوامل تكون موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلتها هو عدم الاتزان النفسي والجسمي الذي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل.[6]

---

[1] John Don Hellrigel, w.Slocum, management des organisations, traduction de Bruno et Renault, 2e édition, de Boeck, Belgique, 2006, P 265.

[2] حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهرات للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص ص 04-05.

[3] David Young gun et al, A study of job stress among university staff in Malaysia, European journal of social sciences, volume 8, number1, 2009, P 122.

[4] أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص180.

[5] ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص241.

[6] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 383.

ويعرفها كل من فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد بأنها الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور.[1]

كما تعرف الضغوط بأنها حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المؤسسة أو المجتمع بصفة عامة.[2]

بينما هناك من يرى أن الضغوط هي عبارة عن مجموعة مؤثرات خارجية تؤدي إلى إحداث تغيير سيكولوجي سلوكي بدرجات مختلفة على الأفراد طبقًا لقدراتهم الجسمية والشخصية على التوافق مع هذه المؤثرات.[3]

ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.[4]

وهناك من يعرفها بأنها الضّغوط الناجمة عند تعرض المورد البشري للمؤثرات البيئة والوظيفية التي تحد من عطائه وإنتاجيته، مما ينعكس سلبا على أدائه، ويحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.[5]

من خلال ما سبق يمكن القول بأن ضغوط العمل تجربة ذاتية لدى الفرد تشعره بعدم الراحة تحدث نتيجة لتعرضه لمثيرات ذاتية أو بيئية تفوق طاقته وقدراته التكيفية، ينجم عنها حدوث آثار أو استجابة جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تنعكس بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سلسة وسليمة.

الفرع الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل

تعكس الضغوط المهنية مجمل المؤثرات المادية، والمعنوية، والتنظيمية أو البيئية التي تؤثر على سلوك الأفراد وتؤدي بهم إلى فقدان أتزانهم في أدائهم لمتطلبات وظائفهم، فعندما يواجه الفرد

---

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 305.

[2] معروف اعتدال، مهارات مواجهة الضغوط، مكتبة الشقري، الرياض، 2001، ص 21.

[3] هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2000، ص 10.

[4] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 305.

[5] بن نعمان جمال، وبوزيدة حميد، ضغوط العمل بين الأسباب الآثار وسبل ادارتها، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد02، ديسمبر 2022، ص 131.

هذه المؤثرات بصورة متكررة ومستمرة يفقد معها القدرة على مواجهتها والتعامل معها، مما يؤثر عليه سلوكيا وسيكولوجيا، وهذا ما ينعكس بصورة مباشرة على أدائه الوظيفي، الأمر الذي دفع بالباحثين في هذا المجال إلى دراسة ضغوط العمل وضع استراتيجيات فردية وتنظيمية للتعامل معها قصد التقليل والتخفيف من حدتها وأثارها السلبية، خصوصا أنها أمر لا مناص منه في الواقع، وبالتالي زيادة أداء الموظف عن طريق رضاه وتحقيقه لمتطلباته الفردية والتنظيمية، وبناء على سبق تتجلى أهمية دراسة ضغوط العمل فيما يلي: [1]

-حماية متخذ القرار والمؤسسة من اتخاذ قرار خاطئة تنجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني او الناتجة عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجههم؛

-توفير الظروف والجو الصحي المناسبين في بيئة العمل بالمؤسسة، وبالشكل الذي يمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الادارية بشكل أفضل؛

-زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المؤسسة، عن طريق رفع قدراتهم عند مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة؛

- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، في ظل سيادة نوع من الضغوط على متخذي القرار في المؤسسة؛

- المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين واحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة، من خلال بث روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وزادة التفهم والمشاركة الايجابية والبناءة؛

-تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الادارية للمديرين في كافة المستويات الإدارية (عليا، وسطى تنفيذية) ، بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعية، وتجنب الاخطاء الناتجة عن أي ضغط على متخذ القرار؛

-تقليل المنفق على العلاج الصحي، سواء النفسي او الغير نفسي، الناجم عن ضغوط العمل المدمرة والمؤثرة على توازن الفرد النفسي والعاطفي؛

-تجنب المؤسسة تكاليف اتخاذ أي قرار غير سليم، وكذا تكاليف ما ترتب على هذا القرار غير السليم، الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر؛

---

[1] محسن أحمد الخضيري، الضغوط الإدارية الظاهرة، الاسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، ص ص 15-16.

-تأكيد ربحية المؤسسة، وتحقيق اهدافها وفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية؛

-حماية المنفذين من ارتجالية السياسات ومن عشوائية القرار ومن التخبط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية، وضعف وضيق دائرتها امام متخذ القرار، نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه؛

-زيادة العمر الانتاجي للفرد العامل، وبالتالي تحقيق اقصى استفادة ممكنة من الاموال التي استثمرت وانفقت على تدريبهم، اعدادهم واكسابهم الخبرة والمهارة خلال عمرهم الوظيفي؛

المطلب الثاني: عناصر وخصائص ضغوط العمل

ان السمة البارزة في هذا العصر الحديث هي تزايد ضغوط العمل المفروضة على الأفراد حيث تسعي المؤسسات على اختلاف انواعها لمواجهتها والتقليل من حدتها واثارها السلبية، بما يضمن لها البقاء والاستمرار ومما يساعدها على ذلك إدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة ورفع فعاليتهم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة بما يؤدي إلى تحسين جودة العمل أو الخدمة المقدمة وبالتالي رفع الكفاءة، سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى العناصر الرئيسية المكونة لضغوط العمل ومن ثمّ خصائص ضغوط العمل.

الفرع الأول: عناصر ضغوط العمل:

يرى سيزلاقي ووالاس أن ضغوط العمل تتشكل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل، وفيما يلي عرض وشرح لهذه العناصر: [1]

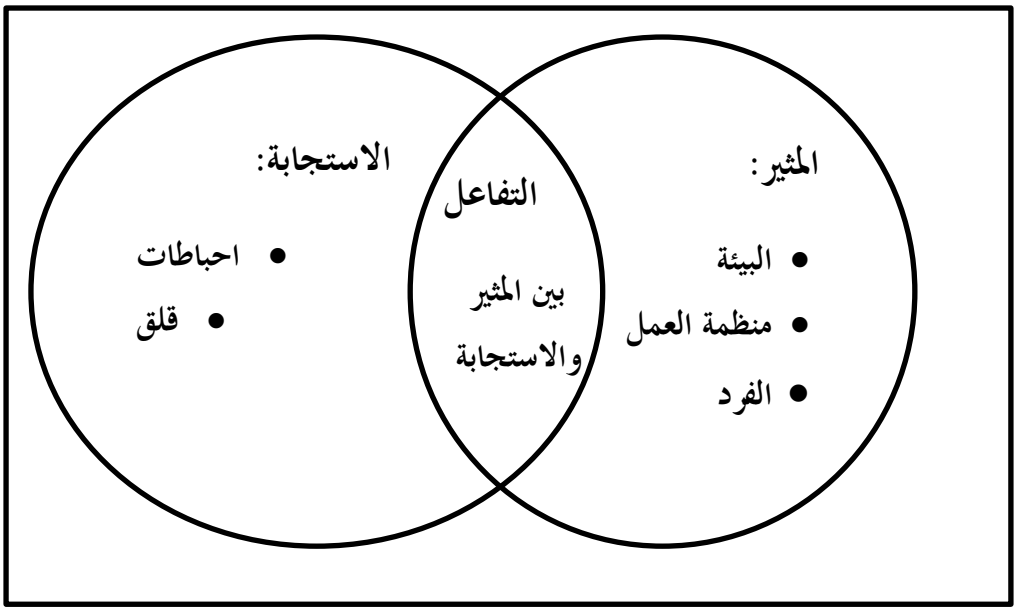
1. **عنصر المثير:** ويتمثل في مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة والعوامل المرتبطة بالمورد البشري، التي تولد شعورا واحساسا بالضغط.
2. **عنصر الاستجابة:** ويتمثل في ردود الأفعال النفسية والفسيولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.
3. **عنصر التفاعل:** ويتمثل في ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالمورد البشري.

والشكل التالي يوضح العناصر الرئيسية المكونة لضغوط العمل:

---

[1] اندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 180.

شكل رقم (09): مكونات ضغوط العمل



المصدر: فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 306.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن ضغوط العمل تعتبر كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات حيث تتمثل المدخلات في عنصر المثير الذي يضم البيئة والتنظيم والأفراد، أما المخرجات فتتمثل في مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية وتتمثل العمليات في ذلك التفاعل الذي يحدث بينهما.

بالإضافة للعناصر سالفة الذكر يمكن اضافة عنصرين آخرين في ضوء تطور مفهوم العمل للضغوط المهنية هما: عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية فالإدراك العقلي له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه والفروق الفردية هي التي تفسر العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات ضغوط العمل والتحكم والسيطرة عليها والتأثر بها بالسلب او الإيجاب. [1]

الفرع الثاني: خصائص ضغوط العمل

تعد الضغوط المهنية أحد الموضوعات الأساسية التي ركز عليها المفكرون والباحثون في مجال الإدارة على دراستها من حيث المسببات والآثار والخصائص، باعتبارها أحد التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف انواعها في تحقيق أهدافها الخاصة خصوصا مع ازدياد

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 306.

حدة المنافسة التي تواجهها في ظل وجود مستويات مرتفعة من الضغوط التي تؤثر سلبا على أداء العاملين فيها، وفيما يلي نستعرض جملة من الخصائص التي تمتاز بها ضغوط العمل:[1]

- إن ضغوط العمل دائمة الانتشار بشكل أو آخر، فازدحام المكاتب، زيادة طلبات الجمهور، تغيير مواعيد دوريات العمل، تعدد الواجبات وتعاظم المستويات، زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

- ضغوط العمل تتفاوت من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تنتج عن الضغوط أغراض مفيدة، كأن تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد نعتبر فرصا للتحسين والتطوير وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرار كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدر مقبول أو صحي للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن القدر أصبحت ضارة وخطيرة، ويختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبيا ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جدا.

- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط المهنية، وذلك راجع لمدى إدراكهم لهذه الضغوط، والمعاني التي يعطونها لها، فكثرت العمل يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم إساءة تقدير لمهاراتهم وغياب فرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تنتج آثارا نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند الأخرين.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل ومعايير تصنيفها

تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد واستجاباتهم تجاهها، فقد تخدم الضغوط حاجات مفيدة ونافعة عندما تكون دافعا لرفع جودة العمل، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، كما قد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، لكن قد تسبب أضرارا كثيرة على مستوى الفرد والمؤسسة، وعليه يمكن القول أن ضغوط العمل تصنف إلى عدة أنواع وذلك استنادا على جملة من المعايير نوجز منها ما يلي:

---

[1] مخلوف سعاد، عيواج صونيا، دور التمكين في تخفيف ضغوط العمل، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 07، العدد 05، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020، ص 56.

1. معيار الأثر (النفع والضرر):

إن إدراك الافراد العاملين للضغوط وكيفية تفسيرهم لها ينتج عندهم اختلاف في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاهها، فالعمل لساعات طويلة والعمل المرهق والشاق يسبب قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، ويسبب لهم الضجر والملل، والقلق والخوف على وظائفهم بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارا نفسية ضارة عند البعض قد يعتبرها آخرون مصدرا للطاقة والنشاط، وبالاعتماد على معيار الأثر تصنف ضغوط العمل إلى نوعين.

1.1 الضغوط الإيجابية (ضغوط العمل النافعة)

يخطأ الكثيرون حين يعتقدون بأن ضغوط العمل كلها ضارة وآثارها سلبية حيث توجد ضغوط عمل مفيدة ونافعة تعطي الدافعية للإنجاز، وتمنح الفرد القوة والنشاط والقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في التفوق وزيادة الإنتاج، فضغوط العمل الايجابية تتمثل في تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تساعده الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الطريقة الفعالة والناجعة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.[1]

إن ضغوط العمل الايجابية تعمل على رفع مستوى فاعلية الأداء الموظفين من الناحية الكمية والنوعية، وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل، وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته، وتزوده بالحيوية والرغبة والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.[2]

2.1 الضغوط السلبية (ضغوط العمل الضارة)

تتمثل في تلك الضغوط التي يكون لها انعكاسات واثار سلبية على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية وتشعره بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما

---

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص595.

[2] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 307.

بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة تنتج عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي...الخ.[1]

يمكن أن تكون ضغوط العمل القاتل الخفي للإنسان، إذا لم يتم تداركها والتغلب عليها والعمل على التخفي فمن حدتها، فالتعرض المستمر والمتكرر للضغوط يؤثر سلبا على صحة الفرد.[2]

2. معيار الشدة

يقسم بعض المفكرين مثل جينز إلى تقسيم الضغوط استنادا للفترات الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناجم عنها، فيقسم الضغوط على ثلاثة أنواع هي:[3]

1.2 الضغوط البسيطة

وهي تلك الضغوط التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

2.2 الضغوط المتوسطة

هي تلك الضغوط التي تستمر من ساعات الى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الألآم الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

3.2 الضغوط الشديدة

وهي تلك الضغوط التي تستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات، مثل غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر أو الموت، والنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب.

والملاحظ أن زيادة ضغوط العمل أو نقصانها عن الحد المقبول والاعتيادي من الممكن ان يؤثر على أداء وسلامة الفرد والمنظمة سلبا.

3. معيار المصدر

إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية أخذت في الازدياد بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، وتهدد فعالية أداء المؤسسات، ذلك أنها تستهدف إحدى أهم الموارد التي تملكها، ألا وهي الموارد البشرية، حيث تتعدد وتختلف مصادر ضغوط العمل، ووفق هذا المعيار يمكن تصنيف ضغوط العمل إلى: (سنتطرق إليها بالتفصيل في عنصر آخر)

---

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص595 .

[2] علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 1990، ص334 .

[3] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص307 .

1.3 ضغوط العمل الناتجة عن الفرد:

هي تلك الضغوط التي تنتج عن النظام الشخصي للفرد، وترجع الى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة[1] مثل الاختلاف في الجنس، وضعف الشخصية، وضعف إمكانيات وقدرات الفرد مقابل ما يتطلبه العمل، كل هاته الاختلالات تشكل ضغوطا على الفرد، وعليه يمكن القول أن الأسباب الفردية للضغوط عديدة ومتنوعة وأن تغير الحياة نفسها وبذاتها لا يمكن أن يوضح طبيعة الضغط بصورة كاملة، وتجدر الإشارة الى أن العوامل الباعثة للضغط قد تختلف من شخص لآخر.[2]

2.3 ضغوط العمل الناتجة عن المهنة:

هنالك العديد من العوامل التي تجعل من الوظيفة أو المهنة مصدرا للضغط كصعوبتها وتعقيديها وسرعة الأداء التي تتطلبها...إلخ، اضافة الى تلك الوظائف التي تتسم بقدر عال من المسؤولية فهاته الوظائف تصنف من حيث طبيعتها مصدرا للضغوط

3.3 ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية (المؤسسة):

هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، الضوضاء...الخ، بحيث يزداد تأثيرها في ظهور الضغوط حينما تنخفض جودة تلك العوامل مثل الإضاءة، التهوية...إلخ.[3] وعليه فإن الوضعية الجيدة لبيئة العمل المادية، تلعب دورا كبيرا في تفادي مصادر الضغوط في المؤسسة.

4.3 ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل الاجتماعية:

هي تلك الضغوط الناجمة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل المؤسسة مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، أو الناجمة عن تلك السياسات التنظيمية خصوصا عندما تتسم بالرقابة الصارمة أو عدم العدالة في الأجور، الترقيات والمكافآت وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، سوء عملية الاتصال، والطرق المتبعة في تقييم الأداء...، فنوعية علاقات الفرد العامل مع زملائه في المؤسسة، قد تكون مصدرا للضغوط إذا ما ميزها التوتر الدائم

---

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص307 .

[2] أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 148.

[3] محمد علي شهيب، مرجع سبق ذكره، ص 331.

وعدم الاستقرار، أما إذا كانت العلاقات جيدة فقد تشكل للفرد متنفسا ودعما له لمواجهة أي ضغوط محتملة، وعليه إذا لم بتمكن الفرد الذي يتعرض للضغوط، أن يجد متنفسا له مع زملائه في العمل أو مع مرؤوسيه، أو مع رؤسائه، فإن ذلك يشير إلى انعدام الدعم الاجتماعي الذي يحصل عليه من التنظيم.[1]

5.3 ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع:

إن جميع التوترات التي يواجهها الفرد العامل في حياته الخاصة كالخلافات العائلية، الأزمات المالية التي قد تعرفها الأسرة، وغيرها من المشاكل التي تجعل الفرد مشغول الذهن مشتت الفكر، تجعله يشعر بضغوط عمل أكثر من غيره، بالإضافة الى الأحداث التي يشهدها المجتمع ككل كعدم استقرار الوضع السياسي في البلد أو الأوضاع الاقتصادية المتدهورة تشكل مصدر ضغوط على العاملين في مختلف القطاعات الحياتية، ومن ثم فإن الفرد لا يقع فقط تحت مجموعة من الضغوط في العمل فحسب، بل أنه يقع تحت مجموعة من الضغوط تنتج عن علاقاته العائلية والاجتماعية.[2]

[1] محمد علي شهيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 330-331.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في التنظيمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 346.

المبحث الثاني: تشكل ضغوط العمل

انطلاقا من كون المورد البشري أهم وأغلى عناصر الانتاج، فإن الاختلال الذي قد يصيبه نتيجة تعرضه للمواقف الضاغطة في العمل، وما ينجم عنه من آثار على سلوكه واتجاهه نحو عمله ومؤسسته، الأمر الذي يؤثر بشكل من الاشكال على أدائه في المؤسسة، وعلى قدرته على التأقلم والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، سنحاول في هذا المبحث أن نتناول مراحل تشكل ضغوط العمل وأعراضها، ومن ثم مصادرها وأخير تأثيرها واستراتيجيات التعامل معها.

المطلب الأول: مراحل تشكل ضغوط العمل

يتعرض الأفراد لمستويات متفاوتة من الضغوط تؤثر على حالتهم النفسية، وينعكس ذلك على مستوى أدائهم، فعملية التعرض لضغوط العمل تمر بمراحل رئيسية هي مرحلة التعرض للضغوط ومرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغط)، ومرحلة المقاومة ومحاولة التكيف، ومرحلة التعب والانهاك، وفيما يلي شرح مبسط لكل مرحلة:[1]

1. مرحلة التعرض للضغوط

أو كما يحلو للبعض تسميتها بمرحلة الانذار المبكر، او مرحلة الاحساس بوجود الخطر، تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثيرات معينة، سواء كان داخليا او خارجيا، بحيث يؤدي هذا المثير الى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن ان نستدل بها على تعرض الفرد لهذه الضغوط، ومن اهم هذه المظاهر زيادة معدل ضربات القلب، الارق، توتر الاعصاب، الضحك الهستيري، سوء استغلال الوقت والحساسية للنقد.

2. مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغط)

تبدأ هذه المرحلة عند حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي الى اثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل واستجابة الفرد أحد الاتجاهين اما المواجهة واما الهرب، وذلك للتغلب عليها او الهروب والتخلص منها بسرعة، ليعود الى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل الى المرحلة التالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل او اصيب بضغوط العمل.

---

[1] عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص ص 183-185.

3. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الاثار الناجمة عما سبق، ومقاومة اي تدهور او تطورات اضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف معها، فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط، تكون هذه المرحلة هي الأخيرة، أما إذا فشلت هذه الممارسات ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الموالية وهي مرحلة الإنهاك.[1]

4. مرحلة التعب والانهاك

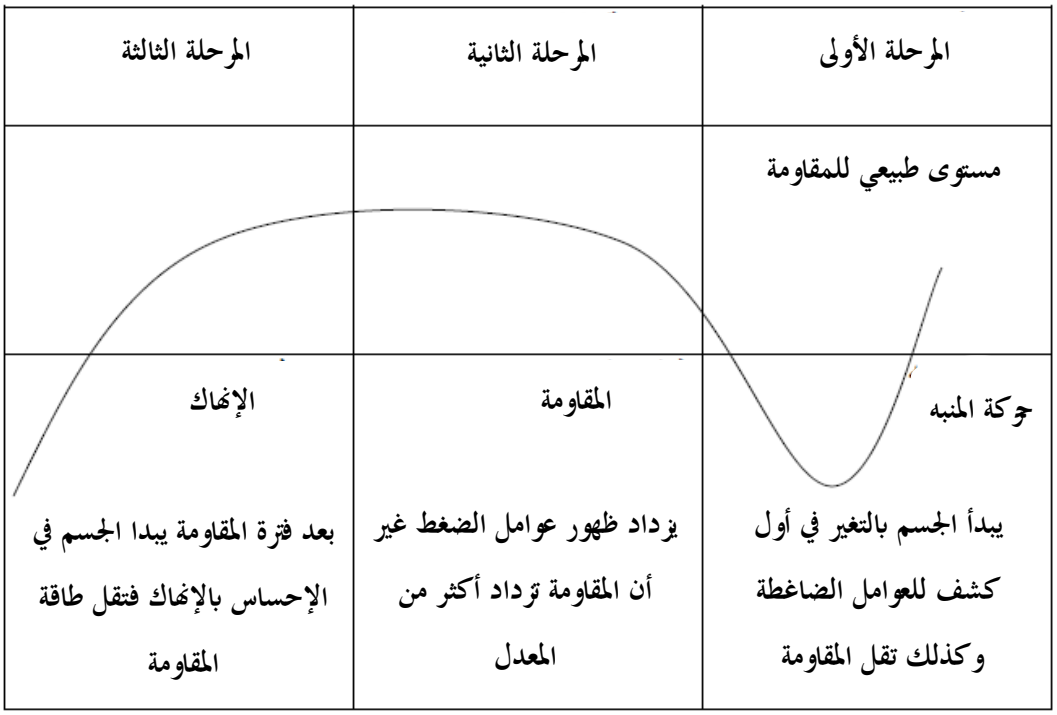
يصل الفرد الى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار لفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد والارهاق نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، وتظهر عليه بعض المظاهر مثل التفكير في ترك العمل، انخفاض كبير في الدافعية وفي معدلات الأداء...الخ [2]، ويمكن الاستدلال على الوصول الى هذه المرحلة بظهور تلك المظاهر، وقد يتطور الأمر ليصل للإصابة بالأمراض النفسية والعصبية كالنسيان المتكرر، السلبية اللامبالاة، الاكتئاب والاصابة بالأمراض العضوية كالقرحة المعدية، السكر وضغط الدم ...الخ.

وهنالك من يلخصها في ثلاث مرحل رئيسية هي: كما هو مبين في الشكل التالي:

[1] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص.288

[2] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 45.

شكل رقم (10): مراحل تشكل ضغوط العمل



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص309.

المطلب الثاني: أعراض ضغوط العمل:

تتمثل ضغوط العمل في تلك المواقف والأحداث التي تقابل المورد البشري في حياته اليومية، والتي لا يجد من طاقاته النفسية والعضوية ما يساعده ويعينه على مواجهتها والتعامل معها بما اعتاد عليه أساليب، وتظهر عليه مجموعة العلامات والأعراض تختلف من شخص لآخر، ومن أهم هذه الأعراض نذكر:

- **الغضب:** وهو التهيج أو السخط المصحوب بالعدوانية أو الخصومة الحادة، ويعتبر حالة نفسية تنتج لدي المورد البشري عند إحساسه بأن شيئا ما قد حدث أو شخصاً قد أقدم على عمل ما يسيء إليه قولا أو فعلا.

- الإحباط: وهو إحساس بالتذمر والرفض لكل شيء والملل ولا يصاحبه أي سرور ناتج عن التعامل مع الأشخاص أو الأشياء، ويعتبر إحساس يتجلى في صورة حزن، وخمول وعدم التحمس للعمل وصعوبة التركيز الذهني، ويخلق الشعور بالعجز التام عن القيام برد فعل يؤدي إلى نتيجة ما مما يعيق قدرة الفرد المحبط على أداء أبسط المهام والانشطة اليومية.

– **القلق** هو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو الطمأنينة أو السعادة اتجاه المستقبل، ويعتبر نتيجة نفسية لتعرض الفرد للضغط ونقص إشباع الحاجات[1]، وهاته الحالة تبقى ايجابية ومنتجة ما دامت معقولة وتصبح سلبية إذا زادت بدرجة شديدة، والشعور بعدم الراحة والطمأنينة يكون نتيجة عدم وجود حقائق مؤكدة لدي المورد البشري إيجابا أو سلبا، وبالتالي يمكن اعتبار أن القلق هو رد فعل طبيعي ينتاب الفرد نتيجة الخوف من النتائج التي يصعب التكهن بها إلى حد معقول.

– **الأرق:** وهو عدم القدرة على النوم السليم وما يصاحب ذلك من انخفاض في درجة حرارة الجسم نتيجة شعور مرتبط بتوقع خسارة ما حقيقية او الخوف من شر أو خطر مرتقب، وينتج الأرق كإفراز مباشر لحالة القلق، يستنزف قدرات الفرد.

– **فقدان الثقة بالنفس:** هو الإحساس بعدم القدرة على تحمل المسؤولية وعدم الكفاءة واحتياج الفرد دائما لمن يسانده في قراراته، وتظهر غالباً في شكل عدم القدرة على اتخاذ القرارات أو سرعة تغييرها بعد اتخاذها.

– **آلام الظهر والرقبة:** كثيرا ما يصاب المورد البشري عند تعرضه لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل من آلام في عضلات الرقبة أو أسفل الظهر نتيجة المواقف المتكررة.

– **الشهية:** أثبتت الكثير من الدراسات أن الضغوط تترك أثارا على الفرد من حيث عادته في الأكل، وتحدث تغيرات جذرية في شهية الفرد المعرض للضغوط، فقد يأكل بشراهة كما قد يفقد شهيته للأكل تماما، إن الشخص الشره يحاول أن ينقل التوتر من الأحداث الضاغطة إلى الأكل، ومن الناحية الفسيولوجية فإن امتلاء المعدة والأمعاء يتطلب جرعات أكبر من الدم، وهذا يؤدي إلى بعض التهدئة نتيجة لتخفيض كميات الدم المتجهة للمخ، وبذلك تقل درجة اليقظة الذهنية بعض الشيء، ومع ذلك فهناك بعض الأفراد عندما يتعرضون للضغوط يعانون اضطرابات في المعدة والأمعاء تسبب لهم فقدان الشهية وقد يفقدون أوزانهم، وعليه فإن الزيادة أو النقصان في الوزن تعتبر مؤشرا على أن الفرد تحت طائلة الضغوط الشديدة.[2]

---

[1] محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص 316.

[2] عبد الحكم أحمد الخزامي، آفة العصر ضغوط العمل بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، مصر، ص51 .

- **التدخين بشراهة:** يميل الفرد الواقع تحت الضغوط بالرغبة الشديدة والملحة إلى التدخين؛ إذ يشعره ذلك في اعتقاده بالراحة، ويصاحب ذلك ارتفاع معدل ضربات القلب، وضغط الدم ومستويات الكولسترول.

- **الزيادة في استهلاك الكافيين:** عندما يتعرض الفرد لصعوبات تستلزم منه مطالب تكيفية قد تكون فوق احتماله يشعر بالضغوط، قد تكون استجابته بالإسراف في شرب القهوة والمنبهات، حيث تؤدي الجرعات الزائدة من الكافيين إلى توتر الأعصاب، الأرق، الصداع.

في العادة التدخين بشراهة وزيادة استهلاك الكافيين أساليب يلجأ إلى الفرد الواقع تحت الضغوط للهروب من هاته الضغوط، ولكن في الحقيقة هما يساهمان في مضاعفتها.

اضافة الى العلامات والاعراض المذكورة اعلاه نذكر:[1]

- القابلية للتهيج والاثارة والحساسية الزائدة للانفعال او الاحباط
- سرعة ضربات القلب كدليل على ارتفاع ضغط الدم
- جفاف في الحلق والزور
- تدهور في السلوك وعدم الاستقرار في العواطف
- رغبة شديدة في البكاء او الجري او الاختفاء
- عدم القدرة على التركيز وهروب الافكار والتوهان
- تخبل اشياء غير حقيقية والشعور بالضعف والدوار
- عدم الاقبال على الحياة
- الصعوبة في الكلام مثل الفافاة والتأتأة
- الطحن والاحتكاك الشديد بالأسنان
- الارق
- الحركة الزائدة
- التصبب عرقا
- الحاجة المتكررة للتبول
- اضطرابات في المعدة، وأحيانا رغبة في القيئ
- القلق العائم، أي تكون خائفا ولاكن لا تدري من أي شيء تخاف

[1] عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

- التوتر العاطفي والشعور بالغيظ
- الرعشة والتقلص اللاإرادي في عضلات الوجه
- الاحساس بالرعب عند سماع اصواتا بسيطة
- الضحك الهستيري

المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة تحدث في داخله استجابة نفسية فيسيولوجية سريعة لدى الفرد إزاء الضغط، ولدى جميع الأفراد، أما النتائج التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص لآخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره، وتوضح الدراسات النفسية والإدارية أن الضغط يمكن أن يؤدي الى نتائج ايجابية، يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتبعث في المورد البشري الدافعية والرغبة في العمل المثمر والأداء المتقن والإنجاز المتميز مما يعود بالفائدة عليه في شكل حوافز مادية أو معنوية، ويعود بالفائدة أيضا على المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها، كما يمكن أن يؤدي الى نتائج سالبة يترتب عليها خلل وظيفي لدى الفرد والمؤسسة، ولها اثار على صحة الفرد البدنية والعقلية وعلى سلوكياته، مما يؤدي الى انخفاض الأداء، واستمرارية الغياب، وأحيانا تصل الاضرار الى حد التعرض للمخاطر أثناء العمل، وفيما يلي عرض للأثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة، والاثار السلبية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن الضغوط المهنية:[1]

1. الآثار الإيجابية للضغوط المهنية:

تتلخص أهم الأثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة فيما يلي:

- إثارة دوافع الفرد القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته ورغباته المختلفة أملا منه في تحقيق الذات.
- تنمية المعرفة لدى الأفراد العاملين

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 308-312.

- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، من خلال وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وزملائه من اجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.

- تحقيق الأداء المتميز والاصرار لدى الموارد البشرية على القيام بعمل له أهمية رغم وجود ضغوط عمل مرتبطة به ورفع روحهم المعنوية والثقة بينهم ومستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمؤسسة.

- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الذي يقوم به والوقوف على جوانب القصور عنده ومحاولة تلافيها من خلال إكسابه مهارات تمنحه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.

- معالجة المشكلات التي تواجه العمل، من اجل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة.

- اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسة من خلال مواجهة ضغوط العمل.

- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة نلك الضغوط وتحقيق أهداف المؤسسة.

2. الآثار السلبية للضغوط المهنية:

عندما يتعرض الفرد لضغوط العمل بصفة متكررة ومستمرة، فإن ذلك ينتج عنه آثار سلبية عليه، وتتلخص هذه الأثار فيما يلي:

1.2 الآثار الفسيولوجية:

ان استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة يؤدي الى ارتفاع مستوى الضغط لديه، ويترتب على ذلك تدهور في صحة الفرد ، وقد أكدت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المعني والاضطرابات الفسيولوجية، كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50 من الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلا بالضغوط التي يتعرض لها في حياته، وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في امراض القلب، وسكر الدمن والصداع النصفي والام الظهر، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة وغيرها من الامراض العصوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى.

وكشفت الدراسات السلوكية والتنظيمية أن معظم الأمراض التي يتعرض لها العاملون تكون نتيجة ضغوط العمل التي يواجهونها، وأوضحت أن زيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان الى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكولسترول في الدم، وقد تؤدي هذه الامراض الى الغياب المتكرر أو العجز عن العمل، كما أثبتت الدراسات عن أن تعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط النفسية يؤدي بالجهاز العصبي الارادي وجهاز الغدد الصماء الى نشاط دائم وغير متوازن، ويسبب ذلك العديد من المشكلات الصحية.

تجدر الإشارة الى أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون للإصابة بالكثير من الاضطرابات الفسيولوجية إلا أن الامراض الناشئة عنها تتباين من شخص إلى أخر وهذا راجع لتباين الأفراد فيما بينهم واختلاف ظروف العمل التي يعايشونها، واختلاف شدة الصراع بين نوع الانفعال والجهاز العصبي المستقبل، لذا لا توجد قائمة ثابتة بأسماء الأمراض والاضطرابات النفسية الفسيولوجية

2.2 الآثار النفسية لضغوط العمل

بذل الكثير من الباحثين جهودا ملحوظة لمعرفة النتائج التي تنجم عن الضغط على النواحي النفسية، وتوصلوا في دراساتهم الى أبرز الدلائل التي تبرهن على المعاناة النفسية التي تواجه الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل فهؤلاء الأفراد عرضة للإصابة بالإحباط والقلق والغضب والتوتر والانفعال والشعور بالملل وقلة الأهمية، وهذه الحالات تؤدي الى تغيرات في المزاج العاطفي للفرد، وضعف القدرة على التركيز في العمل أو صنع القرارات، والشعور بعد الرضا، وتنعكس بدورها على معاناة رجال الإدارة في المنظمات الإدارية.

ويعتبر الاكتئاب أحد أبرز الاستجابات النفسية التي تتركها ضغوط العمل على الافراد عندما تزداد حدة هذه الضغوط داخل بيئة العمل ويعجز الفرد عن مواجهتها والتكيف معها بطريقة ملائمة، ويترتب على هذه الحالة تعرض الفرد للحزن وتوتر الاعصاب والشعور باليأس وقلة النشاط، وتناقص الاهتمام بالعمل أو العجز عن القيام بأي عمل، وفقدان الثقة بالنفس والمعاناة من عدم القدرة على التركيز.

ويمكن تلخيص الاثار النفسية التي يمكن أن تنجم عن الضغوط المهنية فيما يلي:

-روح المقاتلة والمواجهة.

-الهروب وعدم المواجهة أو المقاومة وتفادي مصدر الضغط أو الانسحاب من الموقف الضاغط دون مبررات.

-التصلب والجمود في الرأي والتصرف الخاطئ في المواقف الضاغطة.

-التعلم من المواقف الضاغطة والاستفادة منها من خلال التحكم والسيطرة.

-الإحساس بالصراعات النفسية التي قد تحدث بين الفرد وزملائه في العمل أو بينه وبين رؤسائه وتؤدي تلك الصراعات الى ضعف القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية، فالاضطرابات النفسية التي تصيب الافراد كثيرة ومتنوعة، فهناك القلق والإحباط وعصاب الصدمة، والاحتراق الداخلي، وتوهم المرض، وهذه الحالات قد تؤدي بالفرد الى الشعور بعدم الاحترام، وزيادة الحساسية والتوتر والتهيج، والمبالغة في ردود الأفعال السلوكية والشعور بعدم السعادة وبالحزن والبكاء دون سبب ظاهري، أو ربما يصبح أسير الصمت والانطواء.

3.2 الآثار الاجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة الى الكثير من جملة من الاثار الاجتماعية السالبة، ومنها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي اليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في العمل لكنه لا يشعر بالانتماء اليه أو كأنه غريب عنه، ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة.

ومن الاثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية أو الأطفال حيث أثبتت الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الاسري، وعدم الانتباه والجمود والتصلب في العلاقات، والشعور بالعزلة الاجتماعية.

4.2 الأثار التنظيمية:

تؤكد الدراسات أن الاثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده وانما تتعداه أيضا على المؤسسة التي ينتمي اليها، وطالما أن العنصر الإنساني هو أهم وأغلى عناصر الإنتاج فيها، فإن الخلل الذي يصيبه ينعكس بشكل مباشر على أدائه وعلى قدراته على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها.

نستخلص مما سبق أن ضغوط العمل لها أثار ايجابية وأخرى سلبية، وذلك إن انعدام الضغوط كليا يؤدي بالإفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل، وكذا تعرضهم لمستويات مرتفعة من الضغوط وبشكل متكرر ومستمر، فإن ذلك ينعكس سلبا على صحتهم وعلى سلوكياتهم، أما في الحالة التي تكون فيها ضغوط العمل معتدلة، فقد تكون نافعة، تدفع الى التحدي وتحقيق الافضل فالضغط الايجابي يحتاج اليه الفرد للإفادة بأكبر قدر ممكن من الحياة، لأنه يعمل كحافر يساعده على مواجهة التحديات.

3. آثار ضغوط العمل على الأداء

أكدت الدراسات الى وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء، حيث كشف بعضها عن وجود علاقة موجبة بين الضغط والأداء، كما أن تأثيرها على الأداء يتوقف على مدى إدراك ومعرفة وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط، وهناك من يرى وجود علاقة موجبة بين الضغوط المهنية والأداء يعتمد في ذلك إلى أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد من رغبتهم في الإنجاز، ويفسر ذلك بأن وجود مقدار من ضغوط العمل بشعر الموظفين بالتجديد والمتعة والتحدي الذي يثير قدراتهم على اكتشاف حلول مناسبة للمشكلات التي يواجهونها، ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه أن العاملين يتسمون بنوع من الموضوعية والرشد، الامر الذي يضمن لهم عدم التأثر بالضغوط المهنية الملقاة على عاتقهم، ويفترضون مبدأ الفصل التام بين شخصيات الأفراد وأعمالهم، في حين هنالك من يرى وجود علاقة سالبة بين ضغوط العمل والأداء ويرجع ذلك الى أن الموظفين يبذلون جهدا كبيرا في محاولة السيطرة على الضغوط التي يتعرضون لها، وهذا يستقطع بدوره جزءا من وقت العمل، حيث كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل انخفض معه مستوى الأداء، واذا استمر مستوى الضغط في الارتفاع ظهرت بعض الأنماط السلوكية السلبية لتخفيض تلك الضغوط، بمعنى أخر تناسب عكسي بينهما ويحدد بعض الباحثين أثر الضغوط على أداء الموظف تتلخص في ثلاثة مستويات أحدها منخفض والثاني معتدل والثالث مرتفع، وتتضح تلك الأثار فيما يلي:[1]

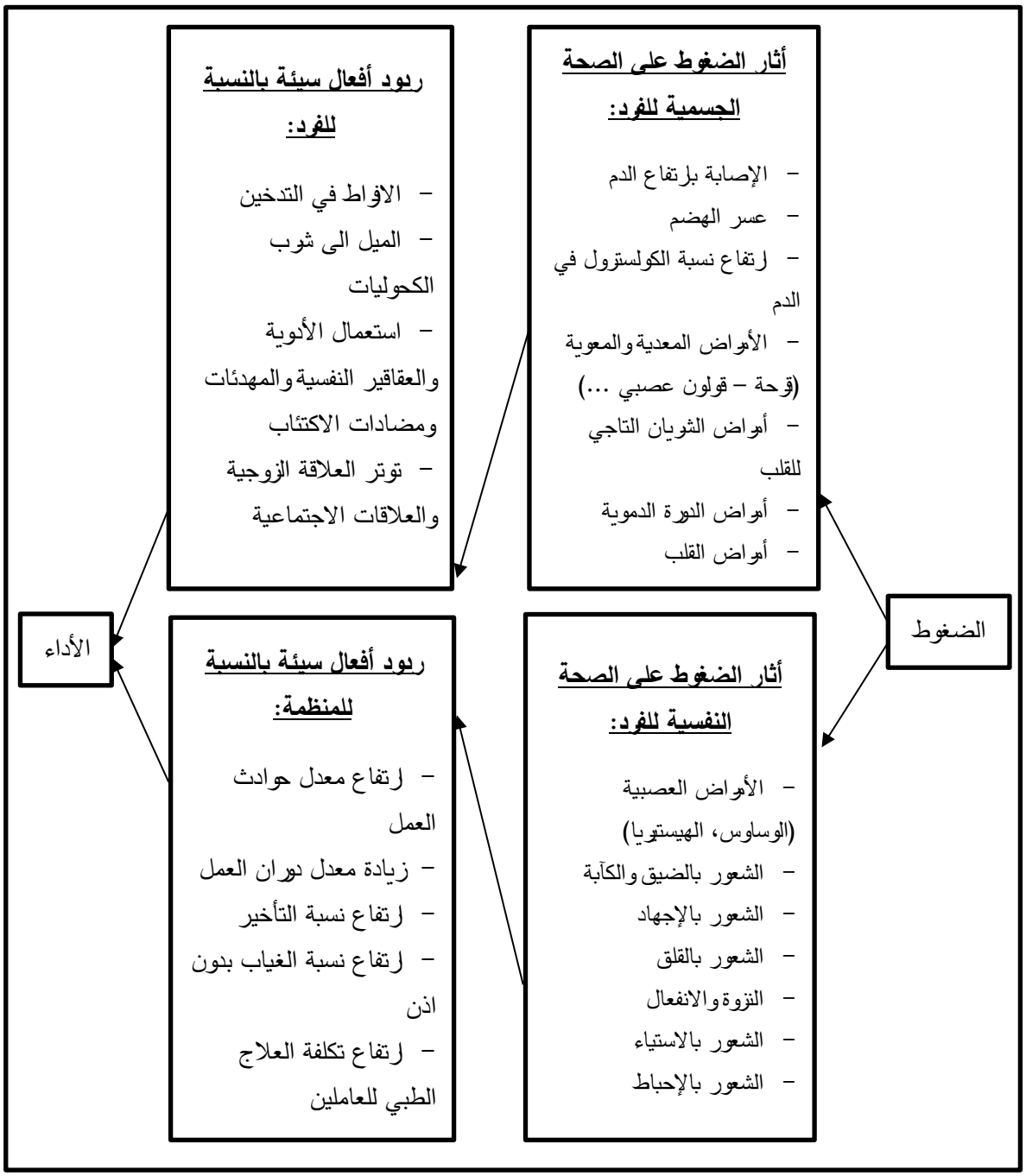
ففي المستوى المنخفض من الضغوط يعاني الفرد من عدم وجود محفزات ودافع تستحث سلوكه وترغبه في العمل للأداء الجيد حيث تتسم حياته بالركود والملل والروتين، ومن ثم تكون النتيجة سلبية على أدائه، أما في حالة الضغط المرتفع فإن التأثير السلبي يظهر في الإرهاق

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 312-313.

والاجهاد النابع من عدم الشعور بالرضا، والاحساس بعدم القدرة على التحكم والاحساس بالعجز على أداء أي عمل، وفي المستوى المعتدل تكون الضغوط محفزة ودافعا للعمل.

والشكل الموالي يوضح تأثير الضغوط على الصحة الجسمية والنفسية للفرد وما ينتج عنها من تأثير سلبي على أدائه وأداء المؤسسة ككل

شكل رقم (11): أثار الضغوط على صحة الفرد وأدائه في المؤسسة



المصدر: سعد بن عميقان الدوسري، مرجع سبق ذكره ص63. نقلا عن صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص345.

4. الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة (تكاليف الضغوط المهنية)

يعدّ العنصر البشري واحدا من أهم دعائم التكيف والبقاء والتطور للمؤسسة، كيف لا وهو المسير والمنظم والمدير لكل الموارد الأخرى المتاحة فيها، وللاستفادة من هذا المورد يتفق الباحثون على أن تعرضه لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل من شانه أن يترك عليها آثار سلبية على صحته الجسدية وعلى سلوكياته، تنعكس مباشرة على المؤسسة من خلال تحملها للتكاليف الناجمة عن ذلك، وقد صنف معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشغان الأمريكية التكاليف التي تتحملها المؤسسات بسبب ضغوط العمل المرتفعة إلى نوعين من التكاليف هما:

1.4 التكاليف المباشرة لضغوط العمل

المقصود بالتكاليف المباشرة تلك التكاليف التي ترتبط مباشرة بضغوط العمل والتي يمكن ملاحظتها وتقديرها ماليا.[1]

وتأخذ عدة أشكال:[2]

أ- تكاليف المشاركة والعضوية المترتبة عن ضغوط العمل

ضعف مشاركة وعضوية المورد البشري في العمل ينتج عنه عدة سلوكيات يترتب عليها تكاليف باهظة تتحملها المؤسسة منها تكاليف التأخير عن العمل، تكلفة التوقف أو الإضراب في العمل، وتكلفة تشغيل العمال الإضافيين للإحلال محل المتغيبين عن العمل، وتكلفة عمال جدد ليحلوا محل من ترك العمل.[3]

ب- تكاليف الأداء في العمل المترتبة عن ضغوط العمل

يتعرض الفرد لمثيرات ضاغطة في العمل أو في حياته اليومية فإنه يحدث في داخله استجابة فيزيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد، وتختلف هذه الاستجابة من فرد إلى آخر فقد تظهر في شكل انخفاض في كمية الإنتاج أو جودته، أو ارتفاع في نسبة الحوادث وزيادة في تعطيل الآلات، وفيما يلي عرض لهذه التكاليف:[4]

---

[1] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

[2] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 74.

[3] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 313-314.

[4] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

✓ **انخفاض كمية و/أو جودة الإنتاج**

إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل ينعكس بالسلب على أداءه في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وتدني جودة أداءه.

✓ **ارتفاع نسبة حوادث العمل**

أثبتت الدراسات إلى إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل يزيد من احتمال تعرضه لحوادث عمل وارتكاب الأخطاء، الشيء الذي يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف باهظة تتمثل في تكاليف العلاج والمستشفيات، تكاليف تعويض المورد البشري الذي تعرض للحادث تكاليف تعطل الإنتاج...الخ، هذا وقد كشفت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية أن من 60 % إلى 80 % من حوادث العمل كان السبب الرئيسي فيها ضغوط العمل.

✓ **تعطيل الآلات**

إن تعرض المورد البشري لضغوط عمل مرتفعة ينجم عنها أثارا سلبية على حالته النفسية و/أو السلوكية، وهو ما قد يجعله يتصرف بطريقة عدوانية، تتمثل في التخريب التعطيل، والاستعمال السيئ للمواد الخام والمخزون...الخ.

ت- تكاليف التعويضات المترتبة عن ضغوط العمل

إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل يؤثر سلبا على صحته النفسية و/أو البدنية، مما يجعله عرضة لحوادث العمل، وتكون المؤسسة طبقا لقوانين العمل مجبرة على دفع مكافآت تعويضية للموارد البشرية عن العجز في العمل، وبالتالي كلما زادت معدلات حوادث العمل كلما زادت التكاليف.[1]

1.4 التكاليف غير المباشرة لضغوط العمل

يقصد بها تلك التكاليف التي ترتبط بضغوط العمل بطريقة غير مباشرة والتي يصعب تقديرها ماليا، [2] وتأخذ هذه التكاليف غير المباشرة عدة أشكال:[3]

---

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

[2] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

[3] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-79.

أ-تكاليف نقص الحيوية والنشاط المترتبة عن ضغوط العمل

عندما تتعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل مستمر ومتكرر يؤدي ذلك إلى ضعف دافعتيها وتضعف معها قدراتها على الأداء وبالتالي تنقص حيويتها، وهو ما ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة ككل، وهذه التكاليف غير المباشرة تساهم في زيادة التكاليف المباشرة السابقة.

ب- تكاليف ضعف الاتصالات المترتبة عن ضغوط العمل

إن المستويات المرتفعة لضغوط العمل تؤثر بالسلب على فعالية الاتصالات داخل المؤسسة، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل تكرار الاتصالات بين الموارد البشرية، سواء كان ذلك عند نفس المستوى الإداري أو بين مختلف المستويات، ويترتب على ذلك ضعف الفعالية في انجاز الأنشطة والمهام خاصة تلك التي تحتاج إلى التنسيق فيما بينها، وتزيد من إمكانية تغيير وتحريف المعلومات المرسلة إلى الأطراف المعنية في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى عدم الدقة والفعالية في اتخاذ القرارات، ومن تم فإن هذه التكاليف غير المباشرة تضاف إلى التكاليف المباشرة السابقة.

ت- تكاليف عدم الدقة في صنع القرارات المترتبة عن ضغوط العمل

إن ضغوط العمل المرتفعة تؤثر سلبا على فعالية الاتصال سواء في معدل تكراره أو في دقته أو صحنه، وسيؤدي هذا إلى عدم الدقة في صنع القرارات، ومن تم اتخاذ قرار غير دقيق وغير ملائم للمؤسسة.

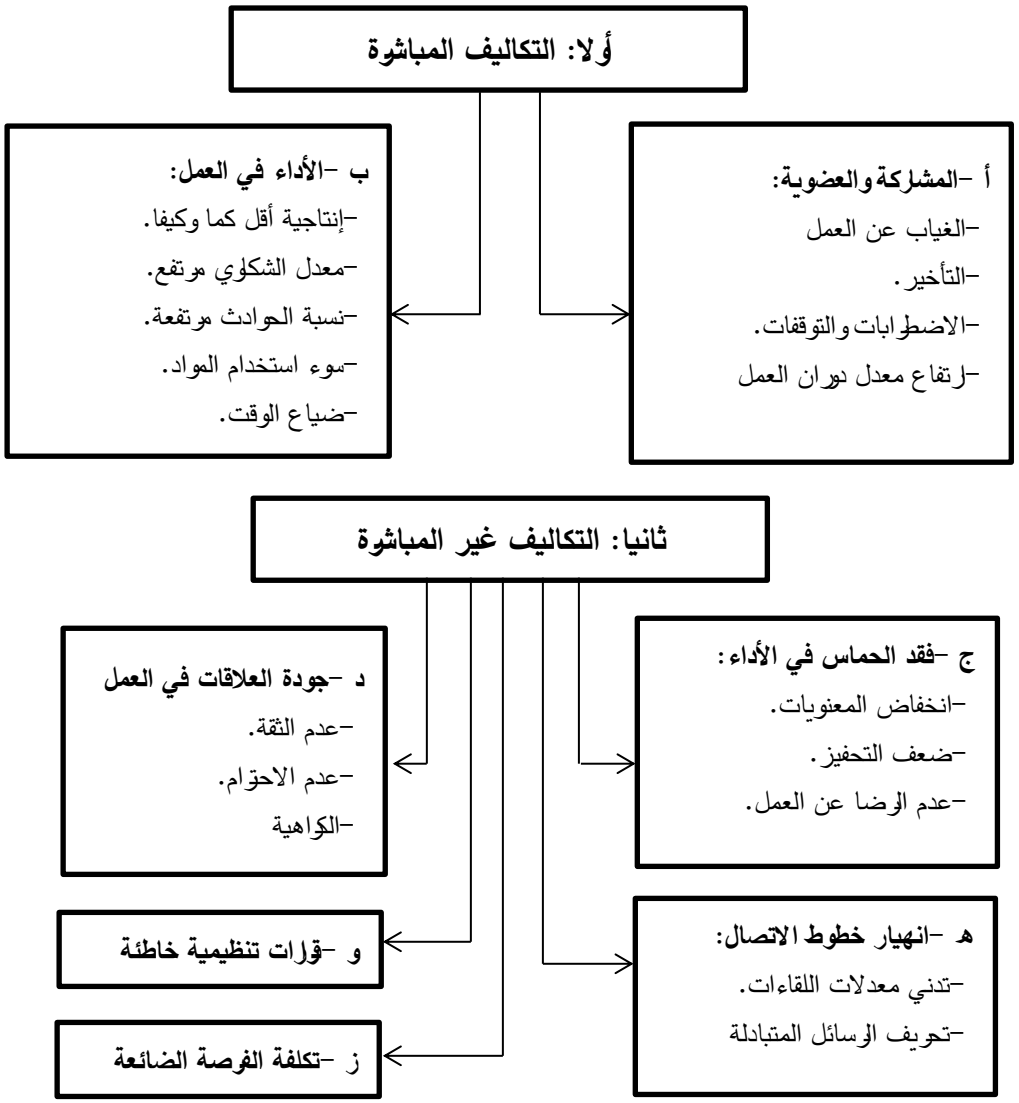
ث- تكاليف سوء علاقات العمل المترتبة عن ضغوط العمل

تؤثر المستويات المرتفعة لضغوط العمل بالسلب على علاقات العمل في المؤسسة، بحيث يسود مناخ العمل درجة عالية من انعدام الثقة والاحترام بين الموارد البشرية، وهو ما يساعد على بروز الصراعات الهدامة بين الأفراد والجماعات، وبالتالي تنخفض مستويات الرضا الوظيفي والأداء ويكون نتيجة ذلك زيادة في حجم التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

ج- تكلفة الفرصة البديلة المترتبة عن ضغوط العمل

إن المؤسسات التي تعاني مواردها البشرية من ضغوط عمل مرتفعة تكون قدراتها ضعيفة في مواجهة تلك التهديدات، وفي نفس الوقت استغلال الفرص التي تتيحها لها البيئة الخارجية، وبالطبع فإن تعرض المؤسسة للتهديدات وعدم استفادتها من الفرص المتاحة أمامها حاليا ومستقبلا يمكن ترجمته كتكاليف غير مباشرة إضافية تتحملها المؤسسة إلى جانب التكاليف المباشرة.

شكل رقم (12): التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل على المؤسسة.



المصدر: عبد الحكم احمد الخزامي، آفة العصر ضغوط العمل بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، مصر، ص 65.

نستخلص مما سبق أنه ليست كل الضغوط سيئة بل قد تكون مفيدة ومحفزة وجيدة بالنسبة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها، وذلك عندما تكون هذه الضغوط قليلة (معتدلة)، حيث نجد أنها تحفز الفرد للعمل والإنتاج، ومثال ذلك النجاحات التي تحققها الأفراد في مجال التجارة والدراسة والرياضة حيث نجد أن التحدي والرغبة في النجاح تكون محفزا قويا بالرغم من أنها نوع من أنواع الضغوط، أما إذا ما تجاوزت هذه الضغوط لمستوى معين بحيث تكون حادة أو سيئة في حياة الفرد فإنها تكون ضغوط سلبية ضارة سواء على المؤسسة أو الأفراد.

وعليه انه من الواجب على الفرد أن يقيم نوعا من التوازن بين أنواع الضغوط المختلفة لأن غياب مثل هذا التوازن يعتبر سببا رئيسيا في وقوع الكثير من الأفراد تحت وطأة الضغوط وآثارها السلبية، كما يتطلب التصدي لها قبل وقوعها وإدارتها السليمة وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد او المؤسسة الى النمو والازدهار، والمحاولة للتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمؤسسة للخطر.

المبحث الثالث: مصادر ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها

شكل موضوع ضغوط العمل وتأثيره في أداء العاملين، حيزا مهماً في الكثير من أدبيات الفكر الإداري الحديث، سواء على المستوى الأكاديمي أم العملي وفي المؤسسات بشتى أنواعها، بسبب تأثيرها السلبي في العامل، ومادام هذا الأخير هو المسير والمنظم والمنفذ لكل ما يجرى داخل البيئة التنظيمية، كان لزاما على الإدارة إيجاد أفضل وأنجع السبل والوسائل لإدارة ضغوط العمل التي تواجهه، خاصة إذا كانت الضغوط التي يتعرض لذا سلبية وليست إيجابية، وسنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على أهم مصادر الضغوط واستراتيجيات التعامل معها.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة المسببة لضغوط العمل، ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسة هي:

1. العوامل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

إن مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد لا تقتصر عادة على العمل، فهناك مجموعة عوامل أخرى تسبب الضغوط ويكون مصدرها الفرد نفسه، مثل ذلك: الحالة الصحية والنفسية والجسدية، سيمات الشخصية، الحياة الخاصة للأفراد، ويمكن أن نقسم صادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري إلى:

1.1 ضغوط العمل الناجمة عن نمط الشخصية

يتحدد نمط سلوك الإنسان من خلال مميزاته وسماته الشخصية الخاصة، هاته الاخيرة تلعب دورا كبيرا في كيفية استجابته للمثيرات ونؤثر على درجة تعرضه للضغوط وامكانية تغلبه عليها، فالشخصية تعرف على أنها ذلك الإطار الشامل الذي يضم سمات مركبة جسمية ونفسية وعقلية وثقافية تميز شخصا عن غيره.[1]

تختلف قدرات الأفراد على تحمل ضغوط العمل من شخص لآخر، بحيث يوجد فرد على درجة عالية من النشاط والحيوية والاستعداد للتعلم والمخاطرة ولديه رغبة قوية في العمل المتواصل والاستعداد القوي للتنافس مع الآخرين لتحقيق النتائج، في حين هناك شخص آخر يميل إلى البطء

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000، ص20 .

في التحرك وتجنب المخاطر ولا يرغب في خلق أو تعميق التنافس مع الآخرين ولا يتعجل تحقيق النتائج.[1]

وتشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها، وهناك نمطان من الشخصية وهما:

- النمط الأول ويطلق عليه النمط (أ) (Type A) : ويتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بانه شخصية حيوية نشطة، طموحة، يتميز بالرغبة في العمل وحب المنافسة والتحدي، ويفضل العمل الجماعي وهو صبور وهادئ.

- النمط الثاني ويطلق عليه النمط (ب) (Type B) : ويتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بانه شخصية حساسة، حادة الطباع، وعصبية يميل للعمل بمفرده ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير وعادة ما يؤخذ عليه انه عنيد وغيور وغير صبور وعدواني ودائما لدية نزعة حب السيطرة.

كما تبين نتائج الدراسات إلى أن أصحاب النمط (أ) لديهم القدرة على تحمل أوضاع عالية التوتر مما يجعلهم قادرين على التعامل أو التكيف مع مصادر الضغوط، وبالتالي يكونون أقل عرضة للآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل ولا يشعرون بحدتها بنفس السرعة والشدة التي يستجيب بها أصحاب النمط (ب) الذين هم أكثر قابلية للتعرض لضغوط العمل وهو ما ينعكس على سلوكهم وأدائهم وذلك راجع لكونهم يتميزون بالخصائص التالية:[2]

-الإقدام والتنافس الكبيرين والتحدي في العمل.

-يحاولون انجاز أكثر من شيء في وقت واحد.

-غير صبورين ويكرهون الانتظار.

-يستعجلون الآخرين ويتحدثون بانفعال.

-يضعون معايير عالية للأداء ويستعجلون النتائج.

-يدخلون في صراع مستمر مع الناس والأحداث.

وتشير الدراسات إلى أن أصحاب يقدمون مستويات أداء أعلى من أصحاب النمط (أ) بسبب تمتعهم بدرجة عالية من المنافسة وحب الانجاز والتحدي، في حين أن هنالك بعض المواقف التي يكون فيها أصحاب النمط (أ) أكثر تميزا، خاصة في الأعمال التي تتطلب الصبر والتأني، وهو ما

---

[1] أبوبكر مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص14 .

[2] طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص594 .

أكدته إحدى الدراسات التي أوضحت أن غالبية رجال الإدارة العليا هم من أصحاب النمط (أ) وذلك راجع لعدة أسباب أهمها:[1]

-أن أصحاب النمط (ب) كثيرا ما يتعرضون لمشاكل صحية (أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم...الخ) تجعلهم لا يبقون في العمل لفترة كافية تمكنهم من الترقية للإدارة العليا، وهو ما يتيح الفرصة لأصحاب النمط (أ)

-أن أصحاب النمط (ب) يتميزون بقلة الصبر والعجلة، وهو ما يعطي عنهم انطباعات سلبية لدى الإدارة تمنعهم من الترقية، عكس أصحاب النمط (أ) الذين يتميزون بالصبر والتأني.

-أن أصحاب النمط (ب) كثيرا ما يتخذون قرارات خاطئة بسبب تسرعهم، وهو ما لا يتلاءم مع طبيعة القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا والتي تحتاج إلى التأني والتحلي بالحكمة.

إذا قمنا بالمقارنة بين أصحاب النمطين أيهما أفضل، فمن المتوقع أن ينجح أصحاب النمط (ب) في المواقف التي يكون فيها عنصر الوقت حاسما، أما أصحاب النمط (أ) فينجحون في المواقف التي تحتاج إلى التأني والصبر والحكم الدقيق، وعليه فإن طبيعة العمل وظروفه هي التي تحدد أيهما أفضل.[2]

2.1 ضغوط العمل الناجمة عن الحالة النفسية والجسدية

تتأثر الحالة النفسية والجسدية للمورد البشري عند شعوره بضغوط العمل ويتجلى ذلك في كيفية تعامله معها، فمن المتوقع أن التعب الشديد والإحباط سوف يؤديان إلى زيادة حدة شعور المورد البشري بضغوط العمل ويقللان من قدرته على مواجهتها، في حين أن الصحة النفسية والجسدية الجيدة تساعدانه على تحمل ضغوط العمل والتقليل من حدتها.[3]

3.1 ضغوط العمل الناجمة عن القدرات والخبرات السابقة

تعتبر القدرات والخبرات السابقة من العوامل المؤثرة على ردود فعل المورد البشري اتجاه ضغوط العمل، فكلما كان المورد البشري يملك قدرات وخبرات عالية كلما كانت فرصته في التحكم في

---

[1] جيرالد جرينيرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 135.

[2] المرجع السابق، ص 136.

[3] محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص 223.

مسببات ضغوط العمل عالية، والعكس صحيح، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة فرانش كابلان عام 1973، ودراسة ماك غرات عام 1976. [1]

4.1 ضغوط العمل الناجمة عن حياة الفرد الخاصة

تعتبر الأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد والمشكلات العائلية والأزمات المالية ممن العوامل التي عادة ما تولد لديه حالات من التوتر والانفعال النفسي، وتؤثر الأحداث التي يواجهها المورد البشري في حياته الخاصة، سواء في المنزل أو خارجه، في درجة شعوره بالضغوط، والتي ينتقل أثرها إلى العمل.[2]

وفيما يلي عرض لبعض أحداث الحياة الخاصة للفرد المسببة لضغوط العمل:[3]

- **ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية**

تتنوع ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية وتتمثل أهمها: في الطلاق، وفاة أحد الأقرباء، ترك أحد الأولاد المنزل، مشاكل مع أهل الزوجة...الخ، كل هذه المشاكل من شأنها أن تزيد من درجة شعور المورد البشري بضغوط العمل حيث تجعله يأتي للعمل وباله مشغول وقدرته الجسمانية على أداء العمل ضعيفة.

- **ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل المالية**

وتكون نتيجة زيادة متطلبات الحياة، فكثرة الالتزامات المالية (فواتير المياه والغاز والكهرباء، نفقات الأسرة...الخ) من جهة، وعدم كفاية الدخل لتغطيتها من جهة اخرى، يزيد من قابلية تعرض المورد البشري لضغوط العمل.

- **ضغوط العمل الناجمة عن ظروف مكان الإقامة والمعيشة**

يعتبر السكن في منطقة بعيدة عن مكان العمل أو السكن في مكان مكتظ، من شأنه أن يجعل المورد البشري يأتي للعمل وهو لم يأخذ القسط الكافي من الراحة الجسدية والنفسية التي تمكنه من تحمل ضغوط العمل.

---

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 51.

[2] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

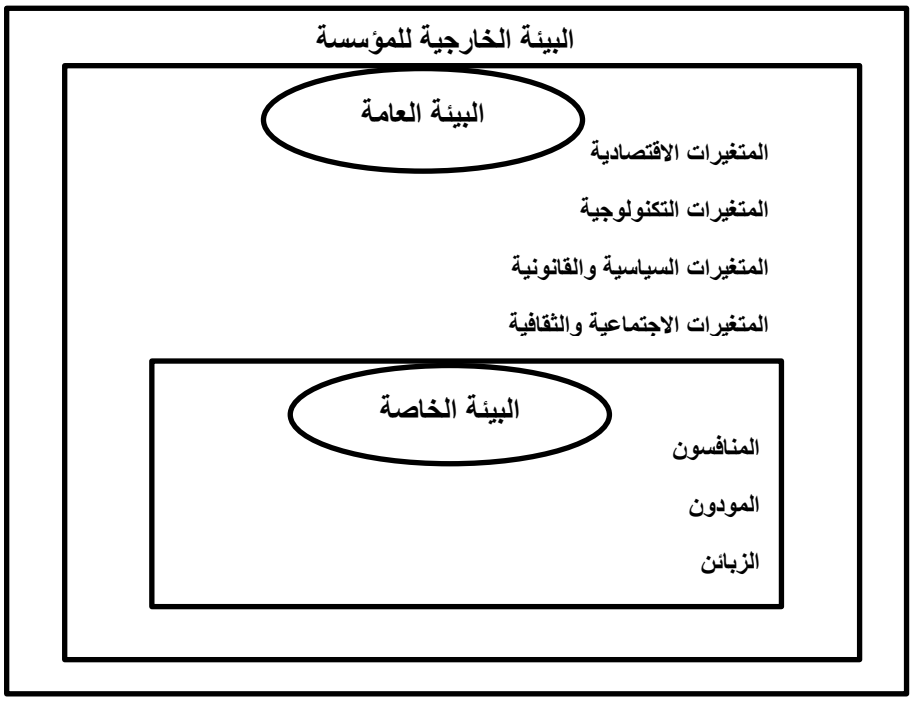
[3] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 598- 599.

2. العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة

ان المقصود بالبيئة الخارجية للمؤسسة مجموعة العوامل المحيطة بها والتي تؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، ويقصد بالعوامل تلك المتغيرات العامة (متغيرات اقتصادية، متغيرات تكنولوجية...الخ) والمتغيرات الخاصة(المنافسون، الموردون ..الخ)[1]

والشكل التالي يوضح أهم العوامل التي تشكل البيئة الخارجية للمؤسسة:

شكل رقم (13): أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص150

وفيما يلي نستعرض أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة، المسببة لضغوط العمل.

[1] الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد05 ، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص39 .

1.2 مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة العامة للمؤسسة

تتمثل البيئة العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية الاجتماعية والثقافية...الخ، التي تؤثر بشكل غير مباشر في نشاط المؤسسة،[1] وتتمثل ضغوط العمل الناتجة عن تلك المتغيرات في:

- **ضغوط العمل الناجمة عن عدم استقرار الحالة الاقتصادية:**

إن التذبذب الحاصل في الجانب الاقتصادي سينعكس سلبا على السكان، من ناحية الاسعار وغلاء المواد التموينية أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فانه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين ويشعرهم بالقلق والتوتر، حيث يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم وسياسات الانفتاح الاقتصادي، إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، ففي الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة الانتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والخوف بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل الاستثمارية المتاحة.[2]

- **ضغوط العمل الناجمة عن التطور التكنولوجي:**

إن الحاسب الالي والتقنيات الحديثة بصفة عامة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة، اذا لم يتقن استخدامها، حيث أكدت الدراسات أن إدخال الحاسبات الآلية زاد من شعور الموارد البشرية بالعزلة الاجتماعية داخل العمل، إذ أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب تركيز عالي وانعزال لساعات طويلة أمامها، وهو ما يؤدي إلى نقص فرص التفاعل

---

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 109.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 522.

مع الزملاء في العمل.[1]حيث تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة، حيث تعطي للمؤسسة إمكانية كبيرة في زيادة إنتاجها وتخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتجات.[2]

- **ضغوط العمل الناجمة عن التغيرات الاجتماعية والثقافية**

برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع تؤدي إلى شعور الفرد في الضغوط، ومن بين أهم التغيرات الاجتماعية والثقافية المسببة للضغوط نجد:[3]

– تزايد دور المرأة في المجتمع ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد وزيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فقد أدى خروج المرأة للعمل إلى جانب الرجل زيادة في مستويات الضغوط الواقعة عليهما، نتيجة تداخل الأدوار التي يؤديانها في حياتهما العملية والأسرية.

– تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وجد المدراء أنفسهم مطالبين بتعظيم مصالح كل الأطراف المؤثرة على المؤسسة، وهو ما يعتبر أمرا صعبا إن لم نقل مستحيلا نظر لأن تعظيم مصالح أطراف معينة قد يؤدي إلى التقليل من مصالح أطراف أخرى، وهو مولد شعورا كبيرا بالضغط لمختلف الموارد البشرية في المؤسسة وعلى الوجه الخصوص المدراء.

– زيادة عدد المتعلمين وارتفاع المستوى الثقافي لهم أدى إلى زيادة توقعاتهم عن ظروف وشروط العمل، وهو ما زاد من حجم الضغوط الواقعة على المدراء.[4]

- **ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات السياسية والقانونية**

إن المتغيرات القانونية يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغوط، مثال ذلك القوانين المرتبطة بالبيئة والقوانين الخاصة بحماية الموارد البشرية والمستهلكين، إذ نادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل معين دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق حركتها.[5] وتتزايد الضغوط الواقعة

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص ص242 – 243.

[2] طاهر محسن منصور الغالبيي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 257.

[3] فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص ص 71–72.

[4] روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 122.

[5] فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 76.

على مدراء المؤسسات خلال فترة الانتخابات، نظرا للغموض الذي يكتنف سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم (غموض حول السياسات الضريبية، غموض حول موقف القادة الجدد من الاستثمارات الأجنبية...إلخ).[1]

2.2 مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخاصة للمؤسسة

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة في تلك العناصر أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على عمليات المؤسسة، والتي يجب عليها أخذها بعين الاعتبار، [2] وتتمثل ضغوط العمل الناتجة عن تلك المتغيرات في:

- **ضغوط العمل الناجمة عن المنافسين**

إن القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج، ويمكن اعتبار المؤسسة قادر على المنافسة إذا استطاعت المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن.[3]

والمنافسون بصورة عامة هم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك العمالة، الموارد المالية...الخ.[4]

وعليه فإن المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات خلقت درجة عالية من الضغوط انعكست على الموارد البشرية، حيث وجدت نفسها مجبرة وباستمرار على التحلي باليقظة التامة اتجاه المنافسين، وهذا لمواجهة أي تحرك يصدر عنهم يمكن أن يكون له أثر سلبي على الموقع التنافسي لمؤسساتها، وأي سوء تقدير منها لتحركات المنافسين يعني إمكانية خسارة المؤسسة لجزء أو كل حصتها السوقية، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من حجم المسؤولية الملقاة على عاتقها وبالتالي ازدياد حجم الضغوط.

- **ضغوط العمل الناجمة عن الموردين والمستهلكين:**

بما أن المؤسسة نظام مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، وتتأثرا تأثرا بالغا بالبيئة القريبة منها خصوصا والتي تربطها بها علاقة مباشرة والتي تتمثل في الموردين أولا وهم كل

---

[1] أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 183.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

[3] أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، مصر، 2003، ص 12.

[4] إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998، ص 109.

الأطراف كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين الذين يضمنون تموينها بالمدخلات من موارد ومواد أولية لازمة للعملية الانتاج، وكذلك المستهلكين ثانيا وهم كذلك كل الأطراف كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين يستهلكون مخرجاتها من منتجات، ونظرا لأهمية هاتين العمليتين–التموين والتسويق– بات ضروريا على المؤسسة الاهتمام بدراسة سلوك مورديها ومستهلكيها لضمان استمرار وديمومة العملية الانتاجية مما جعلهما يشكلان ضغطا كبيرا على مواردها البشرية فهي مطالبة بالتحقق من درجة استمرارية توفير عناصر المدخلات من جهة وضمان تسويق منتجاتها من خلال توافقها مع احتياجات المستهلكين وتطلعاتهم المتزايدة والمتنوعة للمحافظة على بقاء المؤسسة وعدم تلاشيها في ظل المنافسة المتزايدة.

3. العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة المصدر الرئيسي لضغوط العمل لكونها تحتوي على مجموعة من العوامل التي لها تأثير مباشر على الموارد البشرية، ويختلف مستوي ضغوط العمل من مؤسسة الى اخرى تبعا لعدة اسباب منها: حجم المؤسسة، مناخها التنظيمي السائد، السياسات والاستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل، ومن بين العوامل التي تشكل مصادرا للضغط على الأفراد داخل المؤسسة نذكر:

1.3 ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة العمل ومتطلباته:

تختلف ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف ايضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في العمل وحجم الصلاحيات، حيث هناك بعض الوظائف تحتوي بطبيعتها ضغوطا عالية، لما تتضمنه من مسؤولية وتركيز كبيرين، حيث أن حساسية هذه الوظيفة تفرض على هذا المراقب التركيز المستمر على أدوات أو مواد معينة، وكذا الفعالية التامة في اتخاذ القرارات، فأي قرار خاطئ قد يودي بحياة الآلاف من البشر.[1]

ويبين الجدول التالي ترتيب عينة مختارة من 250 وظيفة شملها المسح في بداية الثمانينات، قام بها باحثين من جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على الموارد البشرية في ضوء عدة معايير تشمل الوقت الإضافي، حصص

[1] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص257.

العمل، ضغط الوقت، المتطلبات البدنية، الأحوال البيئية، المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، مواقف الكسب والخسارة، العمل في أعين الناس.[1]

جدول رقم (02): ترتيب عينة من الوظائف حسب ضغوط العمل الناجمة عنها

ترتيب الوظائف	مقدار الضغط (المتوسط الحسابي)	ترتيب الوظائف	مقدار الضغط (المتوسط الحسابي)
(1) رئيس دولة	176.6	(35) وكيل تأمين	63.3
(2) رجل المطافئ	110.9	(42) رجل بيع واعلانات	59.9
(3) مدير عام	108.6	(47) بائع السيارات	56.3
(6) جراح	99.5	(50) أستاذ جامعي	54.2
(10) مراقب حركة جوية	83.1	(60) مدير مدرسة	51.7
(12) مدير علاقات عامة	78.5	(103) محلل بحوث السوق	42.1
(16) مدير حسابات اعلانات	74.6	(113) مدير مستشفى	39.6
(17) سمسار عقارات	73.1	(119) اقتصادي	38.7
(20) سمسار بورصة	71.7	(122) مهندس ميكانيكي	38.3
(22) طيار	68.7	(149) بائع تجزئة	34.9
(25) مهندس معماري	66.9	(193) مندوب مشتريات	28.9
(31) محام	64.3	(229) فني إذاعة	24.2
(33) ممارس عام	64.0	(245) خبير تأمين	20.2

المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 259

وتتضمن الوظائف السابقة الذكر مستويات عالية من الضغوط لعدة أسباب أهمها: [2]

-أنها تتضمن اتخاذ قرارات حساسة؛

-أنها تحتاج إلى تركيز وصبر كبيرين؛

-أنها تتطلب قدرات فكرية عالية؛

-أنها تتطلب التفاعل مع الآخرين، وما يتطلب ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات؛

[1] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 259.

[2] المرجع السابق، ص 258.

2.3 ضغوط العمل الناجمة عن ظروف بيئة العمل

يقصد بها بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والاثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة...الخ، فظروف بيئة العمل تعتبر ذات أهمية خاصة عند الفرد، وهناك عدة ظروف مادية يمكن أن تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغوط العمل، كسوء التهوئة، الضوضاء، تلوث الهواء وضعف الإضاءة، ونظرا لكون هذه الظروف لها علاقة مباشرة بالحالة النفسية والجسدية للمورد البشري، فهي غالبا ما تشكل سببا مهما لضغوط العمل.[1]

- **ضغوط العمل الناتجة عن سوء التهوئة:**

إن التهوئة السيئة تنجم عنها آثار سلبية على الصحة النفسية والجسدية للمورد البشري تدفعه إلى الشعور بالوهن والمرض والضيق والارهاق الشديد، وهذا ما يؤثر على مستوى أدائه وانتاجيته ومردوده في العمل، وبالتالي يجعله يشعر بضغوط العمل، وعليه فإن التهوئة تؤثر بشكل كبير على أداء المورد البشري ونشاطه وسلوكه عموما، حيث أن التهوئة الجيدة داخل العمل من شأنها أن تعطي راحة نفسية وجسدية تنعكس بالإيجاب على أداء المورد البشري في العمل، وهو ما أثبتته إحدى الدراسات التي أشارت إلي أن التحسين في شروط التهوئة قد نتج عنه زيادة في الإنتاج بحوالي 4 % ، ونقص في كشوف المرض بنسبة 50% .[2]

- **ضغوط العمل الناتجة عن الإضاءة:**

تختلف الإضاءة باختلاف الوظائف والأشخاص، فبعض الوظائف تحتاج إلى اضاءة كبيرة مثل وظيفة الجراحة الطبية التي تتطلب أضعاف الكمية التي تحتاجها وظيفة المحاسبة، وبالمثل فإن ما يعتبر إضاءة مثلى لشخص شاب قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لشخص متقدم في السن، وهو ما يبين أهمية دراسة خصائص الوظائف والأشخاص الذين يشغلون تلك الوظائف.[3] وعليه فإن الإضاءة الجيدة في مكان العمل مهمة جدا للمورد البشري كي يقوم بعمله بفعالية وفاعلية حيث

---

[1] Sekiou et.al, gestion des ressources humaines, 2e édition, de Boeck, Belgique, 2004, p 677

[2] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[3] أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 87.

تساعده على سرعة الإدراك البصري والدقة في تمييز الأشياء، في حين أن الإضاءة السيئة تتعب العين وتسبب الأخطاء، ومن تم تزيد من درجة الشعور بضغوط العمل.[1]

- **ضغوط العمل الناتجة عن الضوضاء:**

تعتبر الضوضاء سببا مهما لضغوط العمل، حيث أن وجود درجة عالية منها ولفترة طويلة يسبب مشاكل صحية للموارد البشرية تنعكس بالسلب على مستويات أدائها وعلى شعورها بالأمان الوظيفي، وهو ما يزيد من حجم الضغوط الواقعة عليها، [2] وتعد مشكلة فقدان السمع، إحدى المشكلات الواسعة الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما تطلب منها زيادة الاهتمام بالرقابة الصحية، وتقديم الاستشارات والإرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في الوظائف المختلفة.[3]

- **ضغوط العمل الناتجة عن تلوث الهواء:**

يعتبر تلوث الهواء داخل موقع العمل من الأسباب المهمة لضغوط العمل، حيث يترك آثار سلبية على صحة المورد البشري كأمراض الجهاز التنفسي، والتي تجعله يشعر بعدم الأمان داخل المؤسسة التي يعمل فيها.[4]

3.3 ضغوط العمل الناجمة عن دور الفرد في المؤسسة:

يعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسة للضغوط على الفرد في المؤسسة لأنه عادة يأخذ أحد الاشكال التالية:

- **ضغوط العمل الناجمة تباين عبء الدور**

المقصود بعبء الدور مجموعة المهام الوظيفية المسنودة إلى المورد البشري، بحيث تكون تلك المهام أكثر أو أقل مما يمكن القيام به وهو يأخذ صورتين أساسيتين هما زيادة عبء الدور أو انخفاضه وكلاهما له دور كبير في شعور المورد البشري بضغوط العمل فإذا كانت أعباء الدور مرتفعة سيؤدي ذلك إلى شعور المورد البشري بالإرهاق والتعب ومن ثم يشعر بضغوط عمل عالية

---

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 65.

[2] Sally Harper, personnel management hand book, Gower publishing company, England, 1987, p 259.

[3] أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[4] المرجع السابق، ص 87.

وإذا انخفض عبء الدور، يؤدي هذا الانخفاض إلى شعور المورد البشري بالملل والروتين ومن ثم يشعر بضغوط العمل، وهذا الشعور ينعكس بالسلب على مستوى أدائه.

أ- ضغوط العمل الناجمة عن زيادة عبء الدور:

يقصد بزيادة عبء الدور تحمل المورد البشري لمهام كثيرة يطلب منه إنجازها في وقت غير كافي لإتمامها (العبء كمي) و/أو القيام بمهام ومتطلبات وظيفية تفوق مهارته وقدراته (العبء الكيفي) مما يجعل المورد البشري يشعر بالتهديد والإحراج والاضطراب، ما يتسبب في شعوره بضغوط عمل مرتفعة.[1]

ب- ضغوط العمل الناجمة عن انخفاض عبء الدور

يقصد بانخفاض عبء الدور قيام المورد البشري بمهام قليلة (عبء كمي) و/أو القيام بمهام لا تستوعب طاقاته وقدراته (عبء كيفي) مما يجعله عرضة للشعور بالملل اتجاه عمله وهو ما يزيد من مستوي شعوره بضغوط العمل.[2]

- **ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور:**

يعرف غموض الدور على أنه افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه او ان تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره بالضغط، بعبارة أخرى غياب تصور واضح للمورد البشري لما يجب أن يؤديه في عمله وعلى الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته ... الخ[3]، وهذا ما خلصت إليه دراسة قام بها باحثون من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن غياب تصور واضح للدور الذي يقوم به المورد البشري من شأنه أن يؤدي به إلى الشعور بضغوط العمل، ويزداد هذا الشعور حدة عندما تطول هاته الفترة.

- **ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور:**

يقصد بصراع الدور ذلك التعارض الذي يحدث للمورد البشري نتيجة وجود متطلبات عمل مختلفة، عندما يطلب منه العديد من الاعمال المتعارضة أو عندما تتناقض توقعات الدور مع

---

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[2] محسن على الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

[3] المرجع السابق، ص 215.

بعض قيمه ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد له بانها خارج نطاق عمله وهو أربع أنواع رئيسية:[1]

أ- ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد:

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات متناقضة من نفس الشخص مثل ذلك تلقي مدير الإنتاج لأوامر من المدير العام للمؤسسة تقضي بزيادة حجم الناتج ب % 50 من دون الزيادة في عوامل الإنتاج من الجانب الكمي لنقص الموارد المالية، هنا يجد مدير الإنتاج نفسه أمام أمرين متناقضين يولدان له شعورا بالضغط، حيث أنه لزيادة حجم الإنتاج لابد من زيادة كمية المواد الأولية، وبالتالي فان مدير الإنتاج يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره المدير العام للمؤسسة.

ب- ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص

يحدث هدا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري أوامر متناقضة من شخصين أو أكثر، فمثال ذلك: يطلب مدير إنتاج من مسؤول الشراء اقتناء مستلزمات إنتاج بمبلغ عشرة آلاف دينار، في حين يطلب مدير التمويل منه عدم تجاوز خمس ألاف دينار يوميا، هنا يتعرض مسؤول الشراء لضغوط عمل مرتفعة نتيجة تعارض التعليمات التي يتلقاها من مدير الإنتاج ومدير التمويل، وبالتالي فان مسؤول الشراء يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدر كل من مدير الإنتاج ومدير التمويل.

ت- ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية

يحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض وتتناقض قيم ومعتقدات المورد البشري مع التوقعات المطلوبة منه، فمثلا قد يكشف محافظ الحسابات أن زميله قد قام بالتدليس في العمل، ولكنه يغض النظر عنه بسبب اعتبارات الزمالة، وهذا التناقض يسبب صراعا داخل نفسية المورد البشري مما يؤدي إلى شعوره بضغوط العمل نتيجة التعارض بين متطلبات الدور وقيمه الشخصية.

ث- ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار

يحدث هذا النوع عندما يقوم المورد البشري بمجموعة أدوار تتعارض فيما بينها، ومثال ذلك تعارض الأدوار في العمل مع الأدوار في المنزل، فقد أثبتت الدراسات أن تعرض المورد البشري

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 57 – 59.

لصراع الدور، وهذا مهما كان نوعه، يؤثر سلبا على صحته مثل ارتفاع مستوى القلق وضغط الدم، كما يترك أثارا سلبية على المؤسسة من خلال ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.

4.3 ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المسار الوظيفي

يعرف المسار الوظيفي بأنه ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها المورد البشري ويشغلها أثناء حياته الوظيفية في المؤسسة إما عموديا، عن طريق الترقية، أو أفقيا، عن طريق النقل.[1] فحين يشعر المورد البشري بأن فرصته في الترقية ضعيفة، أو أنها محدودة وتتعارض مع طموحاته، فإن ذلك سيؤدي إلى شعوره بضغوط العمل.[2]

ويمر الفرد خلال حياته العملية بثلاث مراحل هي: مرحلة بدء الوظيفة، ثم مرحلة منتصف الوظيفة، وأخيرا مرحلة نهاية الوظيفة، وعادة ما تتغير حاجات الفرد وأهدافه وآراؤه، وتوقعاته عندما ينتقل بين هذه المراحل، ومن ثم يتعرض لأشكال مختلفة من الضغوط في كل منها، وذلك كما يلي:[3]

- **مرحلة بداية الحياة الوظيفية:**

وهذه المرحلة تبدأ بعد انتهاء المرحلة الدراسية والتحاق الفرد بالوظيفة والعمل، ويشعر الفرد هنا بالضغط نتيجة عدة عوامل نوجزها فيما يلي:

- نقص المعارف والمهارات الواجب توفرها للعمل؛
- عدم التوازن بين مغريات العمل ومنفراته؛
- صعوبة التكيف مع الظروف الجدية عليه نسبيا ومع مجموعة العمل وبيئته؛
- القيام بعمل لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته؛
- عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل لنقص الخبرة اللازمة.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 546.

[2] محسن على الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

[3] سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجيستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص ص 55-56.

- **مرحلة منتصف النمو الوظيفي**

وتشمل هذه المرحلة فئة العمر ما بين 35 –50 سنة ومن المحتمل أن تكون قبل ذلك أو بعده، ويصل أغلب الناس الى اعلى الرتب في هذه المرحلة، ويطلق عليها البعض فترة التحول، أو فترة الأزمة، أو فترة معرفة الذات، وتتمثل أسباب الضغط في هذه المرحلة فيما يلي:

– زيادة أعباء العمل، وكثرة التغيير وعدم التأكد؛

–شدة التنافس مع الزملاء والأقران؛

–زيادة الاعتماد على الاخرين، ورجال التخصص؛

–الحاجة الشديدة الى اليقظة المستمرة والانتباه؛

–تقادم المعارف والمهارات نتيجة التغيرات المستمرة الحاصلة؛

–ضغوط الوقت.

- **مرحلة نهاية الوظيفة (التقاعد):**

يتوقف تحديد موعد التقاعد عن العمل على التشريعات والنظم المعمول بها في كل دولة، ومن ثم يتباين طول هذه الفترة في كل منها وتعتبر مسببات الضغط في هذه المرحلة كما يلي:

– الخوف من فقدان المنصب والسلطة والمزايا المختلفة؛

– التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل في المستقبل؛

– ترك الزملاء وفقد الأصدقاء، والشعور بالوحدة؛

– التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل.

اذن تعتبر عوائق التطور المهني أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر ضغوط العمل من خلال الافتقار الى فرص الترقية في المستقبل، وعوائق الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني، والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد.

5.3 ضغوط العمل الناجمة عن التغيير

يلخصها علي السلمي في قوله كل شيء قابل للتغيير... الثابت الوحيد هو التغيير، فهو عصر التغير المستمر،[1] بعبارة أخرى التغيير حالة مستمرة تمس الفرد أو البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، ينتج عنه تأثيرات وانعكاسات على الفرد وعلى المؤسسة ككل، ويشمل التغيير عدة مجالات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

[1] علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 6.

- تغيير الطرق والأساليب المتبعة في العمل أو الآلات والمعدات المستخدمة فيه، سواء لزيادة في الكمية أو لتحسين النوعية أو الجودة؛
- تغير البناء الهيكلي والجوانب التنظيمية للمؤسسة الذي تفرضه الظروف أو التشريعات المعمول بها أو تحديات البيئة الخارجية، وما ينتج عنه من تغير العلاقات الوظيفية؛
- تغير الواجبات الوظيفية أو مكان العمل وما ينتج عنه من خلق شعور إيجابي للموارد البشرية نحو العمل وزيادة فعالية الأداء إذا كان برغبته، أو الشعور الظلم والتعسف الممارس عليه إذا كان عكس رغابته.

ان التغيير الذي يحدث في المؤسسة أو الذي يمس الموارد البشرية العاملة فيها يتسبب في شعورها بضغوط عالية، ذلك أن الانسان يكره التغيير بطبعه لما يكتنف التغيير الكثير من غموض يصاحبه، والخوف من عدم القدرة على التأقلم معه فمثلا يؤدي التغيير التكنولوجي إلى شعور الموارد البشرية بالخوف على مناصبها او من عدم القدرة على التحكم فيها.

6.3 ضغوط العمل الناجمة عن نمط القيادة التنظيمية

إن لسلوك الرئيس واسلوب تعامله مع مرؤوسيه في ادارة العمل أثر ذات أهمية بالغة في نوعية ادائهم فنتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل القيادات المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق، كما يؤدي تهميش دور المرؤوسين وعدم إشراكهم في صنع القرارات إلى زيادة مقدار شعورهم بضغوط العمل، ويرجع ذلك إلى سببين أساسين هما:[1]

–ضعف مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ينمي فيهم الشعور بعدم الأهمية وبأن أفكارهم ومعلوماتهم ليست لها قيمة واعتبار في المؤسسة، مما يزيد من حدة شعورهم بضغوط العمل؛

–عندما لا يتاح للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتهم سيؤدي ذلك إلى شعورهم بالإحباط وفقدان التحكم في عملهم، وغالبا ما تؤدي ردود الأفعال تلك إلى زيادة المعاناة من ضغوط العمل؛

7.3 ضغوط العمل الناجمة عن ضعف الهيكل التنظيمي

إن المقصود بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتكامل فيما بينها لإنجاز الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة، ويعد من بين مصادر ضغوط العمل الرئيسة عندما يتصف في درجة عالية

[1] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص218.

من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة بالإضافة الى ضعف فرص النمو والترقي.[1]

8.3 ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل

المقصود بها تلك التفاعلات التي تحدث ما بين الأفراد مع بعضهم البعض حين قيامهم بأداء العمل، سواء كانت إيجابية مثل الاحترام والتعاون أو سلبية مثل الظلم والسيطرة، وتلعب العلاقات الشخصية بين العاملين في المؤسسة دورا مهما في اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم ، كما تؤدي العلاقات الجيدة ما بين الموارد البشرية إلى توفير مناخ تنظيمي جيد يسوده التعاون والثقة والاحترام المتبادل، وهو ما يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل، ولكن تنشا الضغوطات اذا كانت هذه العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة سيئة فيمكن أن يؤدي بهم الى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي .

وبما أن العلاقات الإنسانية في العمل تأخذ صورتان رئيسيتان هما: علاقة الرئيس بالمرؤوس، والعلاقة مع الزملاء، فقد تكون هذه العلاقات من الأسباب المهمة لشعور الموارد البشرية بضغوط العمل، فإذا كان الرئيس مثلا يتبع أسلوب القيادة التسلطية مع المرؤوسين وذلك بحرمانهم من المشاركة في صنع القرار وإبداء الرأي، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بضغوط العمل، وكذلك يؤدي التنافس المبالغ فيه ما بين الأفراد والجماعات من أجل الفوز بمزايا مادية و/أو معنوية إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده الصراع وعدم الثقة واللا تعاون وهو ما يعزز من إمكانية التعرض لضغوط العمل.

وقد أشارت دراسة مسحية قام بها الباحث ستورا شملت إطارات المؤسسات الصناعية الفرنسية، إلى أن غياب المساندة والدعم من الرئيس والزملاء في العمل، يؤدي إلى شعور الإطارات بالاغتراب داخل المؤسسة، وهو ما ترتب عليه شعور حاد بضغوط العمل.[2]

إن العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل تؤدي دورا هاما في الحياة المهنية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها إذا ما حسن استخدامها، أما إذا أسيء استغلالها، فإنها تسبب العداء والكراهية، وقد تتعمق هذه

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 163.

[2] j.B.Stora, le coût du stress, la revue française de gestion, n 67, jan-fév, 1988, p 108.

الصفات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب، بسبب ما يعانيه من ضغوط.[1]

9.3 الأجور والمكافآت:

تعتبر الأجور والمكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المؤسسات، وهي المؤشر الأساسي لمستوى معيشة الفرد، والمحدد الرئيسي للمركز الوظيفي، وهي من أهم مصادر ضغوط العمل لأنها ترتبط بعملية العدالة والمساواة فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الأجور والامتيازات بالنسبة للجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة، ومدى إنصافه بالمقارنة مع الزملاء في العمل، إضافة الى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم نظرا لما يشهده العالم الآن من أزمات اقتصادية.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

هناك استراتيجيات مختلفة للتعامل مع ضغوط العمل، نذكر منها:

1. الاستراتيجيات الشخصية:

يقصد بالاستراتيجيات الفردية تلك الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية، وتهدف هذه الاستراتيجيات الى تحسين أوضاعه النفسية والصحية وانماطه السلوكية لكل من الإداريين والعاملين الذين يعانون من الضغوط المهنية، ويجب على الفرد الأخذ بمجموعة من الاعتبارات عند اختياره احدى هاته الاستراتيجيات تتمثل في:[2]

- صلابة نمط شخصية الفرد.
- تحقيق التوافق العقلي والذهني مع مصادر الضغط.
- الفعالية الذاتية في كثافة العمل وتقليل مستوى الضغط والحد من العوامل المسببة له.
- الدعم الاجتماعي من مجموعة الأصدقاء وأفراد الاسرة والزملاء وإعطاء فرصة المشاركة في تنفيذ المهمات.

وتتمثل الاستراتيجيات الشخصية ما يلي:

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 163.

[2] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص ص 317-318.

1.1 استراتيجيات الصحة الجسمية

وتتمثل استراتيجيات الصحة الجسمية في التعامل مع ضغوط العمل فيما يلي:

- **التمرينات الرياضية**

إن العوامل التي تحسن اللياقة البدنية والرياضة تكسب جسم المورد البشري مناعة تساعده في مواجهة الضغوط، وتساعده على مقاومة تأثيراتها السلبية، وتشمل هذه العوامل على (التمارين الرياضية تخفيض الوزن والغذاء الجيد) .، والمعروف أن الشخص الذي يمارس الرياضة باستمرار وانتظام تكون قدرته في تحمل الأعباء الجسدية والنفسية للعمل أكثر من الشخص الذي لا يمارس الرياضة، كما تعتبر وسيلة جيدة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن المتاعب والتوتر.[1]

- **تتبع تغيرات الجسم**

يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال استخدام جهاز اليكتروني، تكون مهمته الرئيسية تزويد المورد البشري بالمعلومات حول التغيرات التي تحدث في جسمه، وبناء على تلك المعلومات يقوم بالسيطرة على التغيرات السلبية التي تحدثها ضغوط العمل في جسمه، فعند ارتفاع ضغط الدم، وسرعة خفقان القلب، يقوم المورد البشري بالسيطرة على ذلك تدريجيا، من خلال تخفيض سرعة التنفس وجعلها عميقة.[2]

2.1 استراتيجيات الصحة النفسية

وتشمل استراتيجيات الصحة النفسية في التعامل مع ضغوط العمل من خلال:

- **إدارة الوقت**

تستعمل هذه الاستراتيجية في التعامل مع ضغوط العمل الناتجة عن عامل الوقت قصد التخفيف من حدة الشعور بها، وهنالك أسلوبين للتعامل مع ضغوط العمل من خلال إدارة الوقت هما:

أ- أسلوب إدارة الوقت بفعالية

ويقصد به القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح[3].

---

[1] محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 169.

[2] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 415.

[3] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الاسلوب نجد: [1]

✓ **وضع الأهداف وتحديد الأولويات**

إذا أراد المورد البشري أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته ينبغي عليه أن يضع أهداف دقيقة وواضحة، وهي أول خطوة للاستغلال الجيد للوقت، وعند وضع الأهداف هناك شروط يجب التقيد بها تتمثل في:

- يتم وضع الأهداف من طرف الفرد المعني؛
- تكون الأهداف واضحة ومكتوبة؛
- تكون الأهداف قابلة للقياس والتطبيق؛
- تكون الأهداف منسجمة وغير متناقضة فيما بينها؛

وبعد وضع الأهداف تحدد الأولويات، ويقوم المورد البشري بترتيب الأعمال وفق أهميتها ترتيبا تنازليا، مع تحري الدقة في تحديد المعايير التي يمكن الرجوع إليها لتحديد الأولويات.

✓ **جدولة الأنشطة**

المقصود بها هو قيام المورد البشري بوضع إطار زماني ومكاني لكل الأنشطة المرتبطة بوظيفته، الشيء الذي يتيح له إمكانية تحقيق انجازات كبيرة في وقت أقل، ومن تم توفير جزء من الوقت الباقي للقيام بأنشطة أخرى، ويشترط ضرورة التزام المورد البشري بالجدول الذي وضعه، والمراقبة المستمرة لمدى تنفيذ الأنشطة ومقارنتها بالخطة المرسومة في ضوء أهداف العمل.

✓ **تحليل الوقت**

إن القيام بجدولة الأنشطة لا يكفي للوصول إلى الفعالية في استغلال الوقت، بل يجب التحليل المستمر له، وذلك بعد وضع معايير يعتمد عليها في التحليل.

ب- اسلوب إدارة الوقت بفاعلية

ويقصد به تحقيق الأهداف المسطرة وبأقل وقت ممكن.[2] ومن بين الطرق التي تستعمل في هذا الاسلوب نذكر:

- القيام بعدة مهام بسيطة في وقت واحد، مثل توقيع التقارير أثناء الحديث بالهاتف؛

---

[1] ربحي مصطفى عليان، الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص320 ص 325 ص 329.

[2] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 299 – 300.

- توفير أفضل الأوقات لعمل الأشياء المهمة والقيام بالأشياء الأقل أهمية عندما لا يكون المورد البشري في أحسن حالاته؛
- تحديد قائمة الأعمال المطلوبة يوميا وتدوينها وعدم الاعتماد فقط على الذاكرة؛
- تشجيع الآخرين على المشاركة في العمل؛

•الاسترخاء والتأمل

التأمل هو جلوس الإنسان مغمضا عينيه لبعض الدقائق لعدة مرات كل يوم للتخفيف من حالة الضغوط والشعور بالهدوء والراحة والجسمية، أما الاسترخاء فهو جلوس الفرد مسترخيا هادئا لتقليل مستوى التوتر عنده، وخلق حالة من الهدوء والسكينة من الناحية النفسية والجسدية.

من خلال هذه الاستراتيجية يمكن للمورد البشري أن يحقق الراحة النفسية والجسدية التي تتيح له إمكانية تجاوز المواقف الضاغطة التي يتعرض لها يوميا داخل العمل وخارجه، كما يساعده التأمل في الوصول إلى حالة من الصفاء الذهني وبالتالي انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم والسكري...إلخ.[1]

•الاستشارة الطبية

يتمكن المورد البشري من الزيارات الدورية والمنتظمة للطبيب من الوقوف على تطور حالته النفسية، وتخفف من حدة شعوره بضغوط العمل، فالفحص الطبي المنتظم يعتبر طريقة جيدة للكشف المبكر عن الاضطرابات الصحية التي تحد من قدرة المورد البشري على تحمل ضغوط العمل.[2]

•ضبط السلوك ذاتيا

يقوم المورد البشري وفق هذا الأسلوب بالسيطرة على الأشياء التي تسبق السلوك وتعقبه، وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه، فمثلا يقوم مدير المبيعات الذي يواجه كثير من الشكاوى من الزبائن يوميا بتكليف شخص آخر ينظر في هذه الشكاوى في حين يكون تدخله هو في حالات استثنائية فقط، كما يمكن لمدير المبيعات تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 414.

[2] Dorothy.M.Steward, Hand book of management skills, A Gower Hand book, England, 1987, P 141.

بعد مواجهة عميل غاضب، وبهذه الطريقة يكون المدير قد خفض كثيرا من شدة ضغوط العمل التي يتعرض لها.[1]

•المساندة الاجتماعية

إن الفرد الناجح في تكوين علاقات قوية مع مجموعة من الاصدقاء وزملاء العمل وأفراد اسرته يكون واثقا من الحصول على المساعدة الاجتماعية، تمكنه من التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل، وهذا من خلال استثمار هذه العلاقات الاجتماعية لتفعيل القوة الذاتية للفرد في مواجهة ضغوط العمل، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأصدقاء والأقارب وزملاء العمل وأفراد الأسرة وهذا الدعم يساعد الفرد على مواجهة الظروف الضاغطة وتخفيض مستويات الضغط لما يتيحه من التعزيز والمشاركة الوجدانية والاجتماعية للفرد.[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أن مختلف الاستراتيجيات والأساليب التي تهدف إلى التخفيف من ضغوط العمل والتعامل معها بإيجابية من قبل المورد البشري نفسه تتوقف على مدى تكيفهم وتأقلمهم معها، ومدى تحقيقهم للتوازن بين الأنشطة المختلفة في حياتهم، لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاطهم ويجعلهم يؤدون عملهم بكل هدوء ويواجهون مختلف التحديات بقدرة فائقة.

2. الاستراتيجيات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها السلبية عليها وعلى كل الأفراد، كما ان هذه الاستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة المؤسسة، والوظائف والأعمال التي يقوم بها الفرد، وتتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية، ويمكن استخدام بعض أو كل من هذه الأساليب مع العلم بأن نتائج الدراسات قد تباينت حول نجاح أو فشل هذه الأساليب في مواجهة الضغوط المهنية.[3] وتتمثل أهم الأساليب فيما يلي: [4]

- إعادة تصميم الوظيفة
- تطوير نظم الاختيار والتعيين

---

[1] حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 394.

[2] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 318.

[3] المرجع السابق، ص 316.

[4] محمد الصيرفي، الضغط والقلق الاداري، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 146.

- الادارة بالمشاركة
- إعادة تصميم هيكل الوظيفة بإضافة مستوى جديد او تصميم اجراءات وتبسيطها.. الخ
- اعادة تطوير طرق تقييم الأداء من خلال نظام يتسم بالعدالة والموضوعية.
- برامج مساعدة للعاملين من خلال توفير قاعات الرياضة، وتمارين الاسترخاء، والتدريب للسيطرة على عمليات التنفس.

وقبل القيام بالتطرق بالتفصيل إلى هاته الأساليب وغيرها للتعامل مع ضغوط العمل تجدر الاشارة أنه على المؤسسة معرفة حقيقة مهمة لا مناص منها وهي عدم إمكانية استبعاد الضغط تماما، لأن ذلك من الناحية العملية والواقعية يعتبر أمرا مستحيلا ومن الناحية العلمية قد يكون أمر غير مرغوب فيه، كما أن وجود مقدار معين من الضغوط من شأنه أن يعود بالفائدة على المورد البشري والمؤسسة، لهذا سيكون من المهم أن تتعامل المؤسسة مع ضغوط العمل من منطلق تقليص آثارها السلبية وليس من منطلق استبعادها.[1]

وتتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة انتهاجها، اذ لا توجد طريقة واحدة فعالة يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات للتخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل، حيث تختلف الأساليب المستخدمة في التعامل مع ضغوط العمل باختلاف نوعية هذه الضغوط وكذا مسبباتها، ونجاح أسلوب دون آخر يتوقف على صحة نتائج التشخيص لمصادر ضغوط العمل، ومن بين استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل نذكر:

1.2 تطوير نظم الاختيار والتعيين للموارد البشرية

قد تقوم بعض المؤسسات ممثلة بإدارة الموارد البشرية باختيارات سيئة لموارد بشرية ليس لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل حتى ولو كانت قليلة، وتقوم بتعيينها في وظائف تتميز بكثرة المواقف الضاغطة فيها،[2] حيث إن اختيار وتعين وتوجيه الموارد البشرية إلى الوظائف التي تتوافق مع قدراتها وصفاتها الشخصية هي أفضل الأساليب والاولى للتقليل من ضغوط العمل، وتركز البرامج الحالية على التوافق بين المورد البشري والوظيفة التي يشغلها على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات والتدريب وقد بدأت بعض المؤسسات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث معهم في العمل، وتتخذ هذه الإجراءات بهدف التقليل من

---

[1] محمد الصيرفي، السلوك الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 314.

[2] المرجع السابق، ص 352.

عبء العمل وذلك من خلال اختيار الشخص المناسب في المنصب والوظيفة المناسبة، بما يجعله متكافئا مع متطلبات العمل مما يخلق نوع من التوافق الذي يقلل من حدة الضغوط.

2.2 إعادة تصميم هيكل التنظيم

يمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق للتخفيف من ضغوط العمل التي تعاني منها الموارد البشرية، فمثلا يؤدي تخفيض حجم الإشراف أو دمج بعض الوظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم إلى حل الكثير من المشاكل التنظيمية مثل عبء العمل، يضاف إلى ذلك إمكانية إعادة تصميم إجراءات العمل وأساليبه بالشكل الذي يجعل العمل يتناسب مع إمكانيات وتطلعات المورد البشري،[1] كما أن التغيرات المستمرة في الهيكل التنظيمي، سواء تلك المتعلقة بالوظائف أو السياسات والإجراءات، تؤدي إلى خلق مشاكل بالجملة تربك الموارد البشرية وتجعلها تعاني من ضغوط عالية، لهذا يكون من المهم للمؤسسة عند قيامها بتغيرات هيكلية أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية انعكاسها بالسلب على مواردها البشرية.

3.2 الأنشطة العلاجية داخل وخارج العمل

تسعى المؤسسات التي تعاني من ضغوط العمل إلى هذه الأنشطة التي من بينها تخصيص حجرات لممارسة الرياضة، وحجرات للتركيز والاسترخاء، وقدمت المصانع اليابانية تجربة جديدة من خلال انشاء حجرة تسمى حجرة" السلوك العدواني "تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات (للإشارة إلى مسببات الضغوط)، وعلى الشخص الذي يدخل الحجرة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض الأكياس لكي يفرغ بعض مشاعره النفسية السيئة.

ويهدف هذا الأسلوب لمساعدة الموارد البشرية في حل المشكلات التي تسببها لها ضغوط العمل سواء تلك التي يكون مصدرها تنظيمي أو شخصي مثل المشكلات العائلية والزوجية، وقد يتم تبني هذه الرعاية داخليا أو من خلال التعاقد مع مؤسسات خارجية متخصصة.[2]

ومن بين هذه الانشطة العلاجية التي تستخدمها مؤسسة IBM، نجد أسلوب الاستعانة بأخصائيين نفسانيين واجتماعيين يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل.[3]

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 421.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 162.

[3] Pierre Angel, et.al, développer le bien-être au travail, dunod, paris, 2005, p 46.

4.2 إعادة تصميم الوظيفة

بدلا من تقييد المورد البشري في أعمال روتينية مملة، يتم تصميم وظائف تتيح للمورد البشري حرية أكبر ومشاركة فعالة في مختلف العمليات المتصلة بالنظام الإنتاجي وفي تحمل مسؤولية إنجاز العديد من المهام.[1]

ومن بين المداخل الإدارية الحديثة في إعادة تصميم الوظائف نجد التوسيع الأفقي للوظيفة والتوسيع الرأسي لها، حيث يعكس التوسع الأفقي للوظيفة إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يجعلها تتضمن واجبات أكثر تنوعا بدلا من القيام بجزء بسيط من العملية الإنتاجية طوال الوقت، وهذا عند نفس المستوى الوظيفي، ولا يتطلب تطبيق هدا المدخل من المورد البشري ومهارات إضافية ولا يلقي عليه المزيد من المسؤولية، بينما يعكس التوسع الرأسي للوظيفة، إلى التوسع في تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس بالشكل الذي يتيح له فرصة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وعلى عكس التوسيع الأفقي فإن التوسيع الرأسي يتطلب من المورد البشري مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية.[2]

5.2 التدريب المهني:

إن التدريب المهني يساعد الفرد على تعلم معلومات واكتساب مهارات جديدة تمكنه من ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية وبمستويات اقل من الضغط، وتعد محاضرات التوعية أحد الأساليب الأكثر استعمالا من قبل المؤسسات في إرشاد مواردها البشرية وكذا الخطوات العملية للتخلص أو التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل، نظرا لكونها توفر الجهد والمال والوقت في نقل المعلومات من جهة، ومن جهة أخرى تتيح للموارد البشرية إمكانية أكبر للتعبير المباشر عن مختلف المشاكل التي تواجهه باستمرار وتسبب لها شعورا بضغوط العمل.

وتتمكن المؤسسة من خلال تنظيمها لمثل هذه الدورات التكوينية أن تحقق مكسبين في نفس الوقت، فهي من جهة ستخفف من شعور مواردها البشرية بضغوط العمل، ومن جهة أخرى ستزيد من

---

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 385.

[2] جير الد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-188.

درجة ولائهم لها، حيث ينمو شعور داخل الموارد البشرية بأن هذه الدورات التكوينية تعكس مدى اهتمام المؤسسة بها وحرصها على صحتها.[1]

6.2 فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال

من خلال إعلام الفرد بكل ما يجري داخل المؤسسة، فعندما يحس العامل بأن شكواه ومشكلاته الخاصة به والمهنية خاصة قد وصلت للمسؤول وأثارت اهتمامه فإن معاناته من ضغوط العمل تقل.

7.2 التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم

إن المعرفة الجيدة لمبادئ الإدارة وتطبيقها بالشكل الصحيح من شأنه أن يجعل العمل داخل المؤسسة واضحا وسلسا ويتمتع بالسهولة، ومن ثم يقلل من تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل،[2] حيث يقع كثير من المديرين في أخطاء إدارية تكون سببا في شعور مرؤوسيهم بضغوط العمل فتحميل المرؤوسين مسؤولية كبيرة دون إعطائهم السلطة الكافية يعتبر من الأخطاء الشائعة في الوسط العملي، كذلك الحال بالنسبة للتوجيه، فقد يحدث وأن يتلقى المرؤوسين أوامر مختلفة من رؤساء مختلفين، أي أن مبدأ وحدة الأمر غير محترم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مختلف الاساليب والاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة التي تهدف إلى التقليل من التبعات والتكاليف الناجمة عن ضغوط العمل التي تواجه الموارد البشرية تتلخص في مجملها في حسن اختيار وتعيين الافراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها وقدرة المؤسسة على التخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة.

---

[1] Jacques orsoni et.al, Management stratégie et organisation,6e ،édition, Vuibert, Paris, 2006, p 381.

[2] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 420.

خلاصة الفصل:

إن ضغوط العمل ظاهرة برزت وتفاقمت في مجتمع يعرف بمجتمع عصر السرعة، ونتجت عنه العديد من المظاهر والمشكلات السلبية في كل المستويات، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات، حيث أثرت هذه المتغيرات على أداء العامل، وحتى على صحته النفسية والجسدية وعلاقاته مع زملائه وأسرته، وانعكست آثارها السلبية على أداء المؤسسة واهدافها، وعلى قدرتها على التكيف والتأقلم مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها، حيث إن إدارة الضغوط مسؤولية مشتركة بين المؤسسة والفرد، فالمؤسسة ملزمة بإعداد البرامج الهادفة لمعالجة مصادر الضغوط الشائعة في العمل كسوء بيئة العمل المادية وسوء العلاقات في العمل وغيرها، والفرد من جهته لابد أن يتبع الوسائل المناسبة والكفيلة بالتخفيف من حدة التوترات والضغوطات التي تواجهه وتعرقله في القيام بمهامه، وعليه فالقضاء على ضغوط العمل وإدارتها هي محصلة تكامل وتضافر جهود كل الأفراد والمؤسسات على حد سواء ليس للقضاء عليها لأنه ليس بالإمكان ذلك ولكن على الأقل التخفيف من حدتها وأثارها السلبية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

دراسة تحليلية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

دراسة تحليلية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

تمهيد:

لقد شكل موضوع إدارة الجودة الشاملة وتأثيره في العديد من المتغيرات ذات الصلة بأداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وما يترتب عليه من تخفيف لضغوط العمل لديهم حيزا كبيراً في كتابات الباحثين والمفكرين، بسبب تأثير الأخير السلبي في مردودية العامل وانتاجيته، وباعتبار أن الموارد البشرية هو المسيرة والمنفذة لكل العمليات الإدارية والتنظيمية والانتاجية، وجب على المؤسسات إيجاد أفضل الطرق و الأساليب والوسائل لتحسين أدائهم الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل لديهم، لاسيّما إذا كانت الضغوط التي يتعرضون لها سلبية، وتترك آثارا على حالتهم الصحية والسلوكية، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي، كنا تطرقنا في الفصول الثالثة السابقة إلى محاولة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية، وسنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري في الواقع، حيث أن دراستنا في هذا الفصل سوف تكون حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، في دراسة تقييميه لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين أداء العاملين والتخفيف من ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على بعض الأرقام والمؤشرات، أو بعض النسب التي تنتج عن تحليل هذه الأرقام، ومناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي قمنا بجمعها.

وخلال خمسين عاما، قامت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز وبدون هوادة بمهمتها النبيلة في مواصلة تقديم الخدمة العمومية لزبائنها في تلبية طلبهم المتزايد على الطاقة، وكتبت واحدة من أجمل صفحات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، بفضل مسيرتها المهنية وإنجازاتها، وباعتبارها المموّل التاريخي للكهرباء والغاز على المستوى الوطني، ويتمتع بسمعة جيدة على المستوى الإفريقي وحوض البحر الأبيض المتوسط.

المبحث الأول: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

يعتبر مجمّع سونلغاز الرائد في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وعلى الرغم من التحديات التي واجهها في ظل التطورات السياسية والاقتصادية التي مرت بها البلاد استطاع فرض وجوده في قلب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأن يحقق نموًا مطّردا وانتشارًا واسعًا في مختلف أنحاء الوطن، وهي ما عبر عنه وزير سابق بأنها جوهرة الجمهورية، كيف لا وسونلغاز تعمل ما يربوا عن نصف قرن في خدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بالطاقة الحيوية الضرورية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة:[1]

لقد خضعت سونلغاز من المراحل والتطورات عبر الزمن استجابة لظروف والتغيرات التي شهدتها البلاد.

ففي بداية القرن العشرين، واصلت الشركات الفرنسية احتكارها لقطاع الطاقة في الجزائر وبالضبط في 8 أفريل 1946 تم تمديد اعتماد قانون التأميم الفرنسي رقم 46-628 والذي يؤسس لامتداد تأميم شركات الكهرباء والغاز، ليتم بعدها وبموجب المرسوم رقم 47-1002 الصادر في 5 جوان 1947 إنشاء شركة الكهرباء والغاز الجزائرية (EGA).

وفي ظل النموذج الاستعماري، ظلت الجزائر تتحكم على شبكة كهرباء ذات القدرة المنخفضة، مخصص للمناطق الزراعية الاستعمارية، الصناعات الصغيرة، الإنارة، الاحتياجات المنزلية، وعدد قليل من الصناعات الغذائية (المطاحن، الحلويات، السميد) والصناعات المختلفة مثل الصناعات الاستخراجية، السكك الحديدية والنقل المكهرب (ترامواي)

وبموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 واستجابة للخيارات السياسية والاقتصادية، تم حلّ شركة كهرباء وغاز الجزائر (أو جي يا)، وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وبموجب ذات القانون، منحت للشركة الجديدة حق احتكار إنتاج، ونقل، وتوزيع، واستيراد وتصدير الكهرباء، فضلاً عن احتكار توزيع الغاز الطبيعي وبيعه في البلاد،

وبذلك دخلت سونلغاز حقبة تاريخية جديدة بقوى عاملة قوامها 6.000 مستخدم، يعملون لصالح توفير الخدمة لـ 700.000 زبون، بمعدل كهرباء يصل إلى 40%، حيث كانت الشركة

---

[1] الموقع الرسمي لشركة سونلغاز **https://www.sonelgaz.dz/ar**

تحوز على 626 ميغاوات من الطاقة الكهربائية المركبة، بالإضافة إلى امتلاكها لشبكة نقل للغاز بطول 575 كم وشبكة توزيع للغاز بطول 1.590كم، تزود 168.032 أسرة.

وطيلة نصف القرن الأول وضعت سونلغاز نفسها في مكانة راسخة وأصبحت المجمّع الصناعي الأول على الصعيدين الوطني والدولي.

وفي عام 1983، أجرت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة، باختيار النموذج الجديد (الشركة الأم والفروع)، من خلال إنشاء خمس شركات للأشغال المتخصّصة وهيئة للتصنيع، هي: (كهريف) للكهربة الريفية، (كهركيب) للمنشآت والتركيب الكهربائي، (كنغاز) لإنجاز القنوات الغازية، (إنزغا) للهندسة المدنية، (التركيب) للتركيب الصناعي، (آ أم سي) لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة. هذا النموذج منح لسونلغاز قدرات جديدة لإدارة وتسيير مشاريعها وحقق استقلالية الإدارة والاستجابة السريعة في بيئة ديناميكية ثابتة.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم، وتتمتع بالشخصية المعنوية مع التمتع بالاستقلال المالي، بحيث تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعتبر تاجرًا في علاقاتها مع أطراف أخرى، وثم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002، أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز شركة ذات أسهم، يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى وبإمكانها التدخل خارج حدود الجزائر على المستوى الدولي.

وبين عامي 2007 و2009، وضع مجمّع سونلغاز هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة، من خلال إنشاء 33 شركة فرعية و6 شركات بالشراكة المباشرة، وافتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز (إيفاغ) وانشاء شركات للهندسة وأنظمة المعلومات وإدارة العقارات (سيق، إليت وسوبياغ)، ودمج شركة الرويبة للإضاءة في 2009، وهذا لاستكمال تحولها إلى شركة قابضة، وبتاريخ 2 ماي 2011 تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز ليتماشى مع أحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب، ومنه أصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة تشّكل مع شركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمّع".

وحرصا منها على المساهمة في الحفاظ على البيئة والحد من تأثير انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من محطات التوليد التي تعمل على الوقود الأحفوري، قامت بتزويد 18 بلدية نائية في

الجنوب الكبير، ما بين 1998 و2001 بإضافة فرع للطاقة الشمسية، وشرعت بإنجاز برنامج تطوير الطاقات المتجدّدة، بقدرة تصل الى 343 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية بمواقع في الجنوب الكبير والهضاب العليا، كما تم انجاز محطّة بطاقة الرياح تصل قدرتها الى 10 ميغاواط بكابرتين بولاية أدرار، وتمّ إنشاء شركة مكلّفة باستغلال شبكة الطاقة الكهربائية المعزولة بالجنوب الكبير والطاقات المتجدّدة في كافة التراب الوطني.

وتم إنشاء شركة جديدة أطلقت عليها تسمية "توربينات جنرال إلكتريك الجزائر (جيات)، في عام 2014 وبالشراكة مع "جنرال إلكتريك"، هي المسؤولة عن إنشاء وتشغيل مجمع صناعي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة)، موجّه لإنتاج توربينات الغاز والبخار، وكذا شراكة أخرى مع شركتي "هونداي ودايو"، لإنشاء شركة تسمى(هيانكو)، تهدف لتوفير خدمات (الهندسة والمشتريات والبناء) للمنشآت الطاقوية الصناعية.

وشهدت سنة 2017 هيكلة جديدة، سمحت بتطوير وتحسين كفاءة شركات المجمّع، وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها، لذلك فإن مهن التوزيع تندرج ضمن كيان واحد تحت تسمية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (آس دي سي)، والتي هي نتيجة لإدماج واستيعاب هذه الأخيرة لشركات التوزيع (آس دي يو) (آس دي أو) (آس دي يا).

المطلب الثاني: انجازات الشركة وأفاقها المستقبلية والتزاماتها نحو المجتمع:

نستعرض في هذا المطلب أهم إنجازات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، وأفاقها المستقبلية والتزاماتها وإسهاماتها في المجتمع[1]

1. إنجازات سونلغاز:

تظهر إنجازات سونلغاز في مختلف ربوع الوطن، حتى في المناطق النائية، ويصل معدل تزويد بالكهرباء بنسبة تتجاوز 98 % بما يعادل تغطية 10.983.538 زبون بالكهرباء ، ونسبة تزويد بالغاز بـ 65 % حيث يستفيد 6.886.407 زبون التغطية بالغاز ، وهي نسب تعتبر من بين الأعلى في العالم، حيث ساهمت سونلغاز في تحسين حياة العائلات الجزائرية وذلك بتمكينهم من الدخول في العالم المعاصر، وبعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب، انتقلت سونلغاز من شركة متكاملة عموديا إلى شركة قابضة تقود مجمّعا صناعيا متعدّد الشركات

[1] الموقع الرسمي لشركة سونلغاز **https://www.sonelgaz.dz/ar**

والمهن، ويتكوّن مجمّع سونلغاز اليوم من 14 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 12 شركات أخرى بالمساهمة.

توظف سونلغاز اليوم أكثر من 93 ألف موظّف، ويبلغ عدد الزبائن أكثر من 10 ملايين زبون في الكهرباء وما يتجاوز 6 ملايين زبون في الغاز، في حين تبلغ القدرة المركبة حوالي 24 ألف و561 ميغاواط، ويقدر طول شبكة نقل الكهرباء 32 ألف و720 كيلومتر، في حين يبلغ طول شبكة توزيع الكهرباء 367 ألف و573 كيلومتر، في حين يقدر طول الشبكة الكهربائية 400 ألف و293 كلم، أما بالنسبة للغاز فقد بلغ طول شبكة نقل الغاز الطبيعي اليوم 23 ألف و194 كلم، فيما تبلغ شبكة توزيع الغاز 139 ألف و322 كيلومتر، أما طول شبكة الغاز 162 الف و516 كلم، أما فيما يخص الطاقات المتجددة فيتم انتاج هذه الطاقة بواسطة محطات التوليد من نوع محطة توليد الطاقة الكهروضوئية 356.1 ميغاوات ذروة، وتبلغ محطة توليد الطاقة الهوائية 10.2 ميغاوات.

2. التزامات الشركة نحو المجتمع:

إدراكا لبعدها الاجتماعي، وحساسية بيئتها اعتمدت سونلغاز دوما موقفا تقاربيا وجواريا ونهجا للمواطنة من حيث دعمها للمبادرات، تشجيع المواهب وتعزيز روح الجماعة عن طريق الدعم والرعاية في عدة مجالات:[1]

أ- **مجال الشباب والرياضة:** مجمع سونلغاز هو الراعي التاريخي لفريق اتحاد العاصمة ويقوم برعاية فرق القسم الثاني والتظاهرات الرياضية الكبرى، كما توجه كذلك سونلغاز دعمها ومساعدتها للنوادي والجمعيات التي تهتم وتقوم بنشاطات برياضة ذوي الاحتياجات الخاصة.

ب- **التظاهرات العلمية:** يدعم مجمع سونلغاز أيضا تطوير العلوم والأبحاث والتظاهرات العلمية التي تنظمها الجامعات والمعاهد الجزائرية في جميع التخصصات.

ت- **التضامن:** ينخرط المجمع في نشاطات مساعدة ودعم الجمعيات والتظاهرات والنشاطات العمومية ذات طابع غير ربحي.

ث- **الفنون والثقافة:** سونلغاز تقدم الدعم لكل التظاهرات الفنية والثقافية الكبيرة التي تقوم بها الحركات الجمعوية الثقافية التي تحافظ وترقية الموروث الثقافي الجزائري بكل تنوعاته.

---

[1] الموقع الرسمي لشركة سونلغاز **https://www.sonelgaz.dz/ar**

ج- **حماية البيئة:** تساند سونلغاز مؤسسات الدولة والمنظمات المهتمة بقضايا النظام البيئي والمحيط.

3. آفاق الشركة المستقبلية ومخطط التنمية والتطوير:

بهدف رفع قدرات مجمع سونلغاز في تلبية الطلب المتزايد على الطاقة، وحرصا على تحسين خدمة الزبائن سطّر مخططا خلال آفاق 2030 يهدف الى تطوير أدائه، خاصة فيما يتعلّق بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، ويتضمن البرنامج ما يلي:[1]

أ- **إنتاج الكهرباء:** تصل الطاقة الإنتاجية الوطنية "الإضافية"، الى ما يعادل 12 ألف و252 ميغاواط (RIN + PIAT) وتشمل:

11.980 ميغاواط خاصة بشبكة ربط الشمال. وتحويل RIN لستة عشر (16) توربينات غازية متنقلة بسعة إجمالية تبلغ 272 ميغاواط مخصّصة لقطب عين صالح أدرار تيميمون.

وبخصوص شبكة الجنوب الكبير تحويل RIN إلى RGS بقدرة 140 ميغاواط للتوربينات الغازية.

و50 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية لتهجين المواقع التي تعمل بالديزل.

ب- **آفاق تطوير الطاقات المتجددة:** تهدف سونلغاز إلى الحفاظ على مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الكهرباء بامتلاك قدرات إنتاج متجددة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. وذلك من خلال إنجاز ما يقرب من 30 % من البرنامج الوطني الذي أعلنته السلطات العمومية (أي 4.000 ميغاوات) في الكهروضوئية.

ت- **نقل الكهرباء:** سيبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء التي سيتم مدّه 64.204 كيلومتر، ضمن مخطط التنمية في هذه المدة من بينها 15.628 كيلومتر مخصّصة لـ 400 كيلو فولط، و25.516 كيلومتر مخصّصة لـ 220 كيلو فولط، وكذا 22.442 كيلومتر مخصّصة لـ 60 كيلو فولط، بطاقة تصل إلى 98540 ميقا فولط أمبير.

ث- **نقل الغاز:** تخطّط الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز لمدّ 2.734 كيلومتر من خطوط الأنابيب الجديدة خاصة بنقل كمية أكثر من الغاز تصل إلى 58.9 مليار متر مكعب.

ج- **توزيع الكهرباء والغاز:** يسعى المجمع الى تطوير شبكة للكهرباء بإمداد 4.4 مليون من الزبائن الإضافيين بتمديد طول شبكة الغاز ب 56792 كلم بقدرة تزويد 4.3 مليون زبون إضافي، من خلال زيادة 101.960 كلم من الخطوط و38.864 محطة فرعية.

---

[1] الموقع الرسمي لشركة سونلغاز **https://www.sonelgaz.dz/ar**

تجدر الاشارة أن سونلغاز تسعى في لتنمية النشاط الاقتصادي في الجزائر، من خلال وضع كل الإمكانيات المتاحة في خدمة الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى ذلك فإن أبرز ما تهدف سونلغاز إلى تحقيقه يتمثل فيما يلي:[1]

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات في البلاد أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز (SPA) خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج.

وإلى جانب كل هذا تضمن سونلغاز بمهمة الخدمة العمومية وفقا لتشريع والتنظيم المعمول به.

المطلب الثالث: الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وآليات التكوين:

نستعرض في هذا المطلب الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وآليات التكوين:[2]

1. الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

وظّف مجمّع سونلغاز 93 ألف و250 عامل نهاية ديسمبر 2021، يتركز معظمهم على مستوى الشركات الفرعية للمهن، وشركات الأعمال، ومنهم 640 موظف فقط في شركة سونلغاز القابضة، ويمثل العنصر النسوي نسبة 11 % من إجمالي القوى العاملة للمجمّع والتي يتم اختيارها من الفئات رفيعة المستوى.

ومن أجل تحقيق أهدافها التنموية الاستراتيجية، قامت سونلغاز بإنشاء مكتب توظيف كعملية جديدة للكشف عن المهارات الإدارية لموظفيها، وعملت على تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية لهم، وتم وضع ترتيبات مفيدة لصالح العمال وأسرهم، بإنشاء صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية

---

[1] زرقة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 175.

[2] الموقع الرسمي لشركة سونلغاز **https://www.sonelgaz.dz/ar**

(FOSC)، ومرافقتهم في إنشاء الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية (MUTEG) للاستفادة من التغطية الطبية، ومؤسسات التعليم التحضيري لأطفالهم وقروض اجتماعية مختلفة.

2. آليات التكوين:

نتطرق في هذا العنصر على أهم المراكز والتكوين الخاصة بالتكوين المرافقة لشركة سونلغاز في تنفيذ سياستها من حيث اكتساب المهارات والحفاظ عليها وتنميتها

أ- **معهد التكوين في الكهرباء والغاز:** أنشأ سنة 2007 ويضم ثلاث مدارس للتكوين وأربعة مراكز للانتقاء لسونلغاز، يصل عدد المتكوّنين 500.000 شخص/يوما، بمتوسط حضور 19.000 متعلم، واستجابت مراكز الانتقاء لطلب أكثر من 5.000 مرشح في سنة 2016 وتحت إشراف جمعية شركات الكهرباء الإفريقية (أزيا).

وكان معهد التكوين في الكهرباء والغاز أحد المبادرين لإنشاء الشبكة الإفريقية لأقطاب التميز في مجال الكهرباء (راسي)، والتي تعد نموذجا للتكوين المطابق للمعايير جودة التعليم الدولية، وقد قام المعهد بتكوين 700 متعلم (أي أكثر من 5000 شخص/يوما) من شركات كهرباء 10 دول أفريقية.

ب- المدرسة التقنية بالبليدة: أنشئت سنة 1949 وتتربع على مساحة تزيد عن 13 هكتار، وهي مدرسة تكوينية متخصصة وتتمثل مهمتها في توفير التكوين والتطوير المهني في مجال الكهرباء والغاز، اضافة الى تكوينات مختلفة مقدمة عبر الأنترنت.

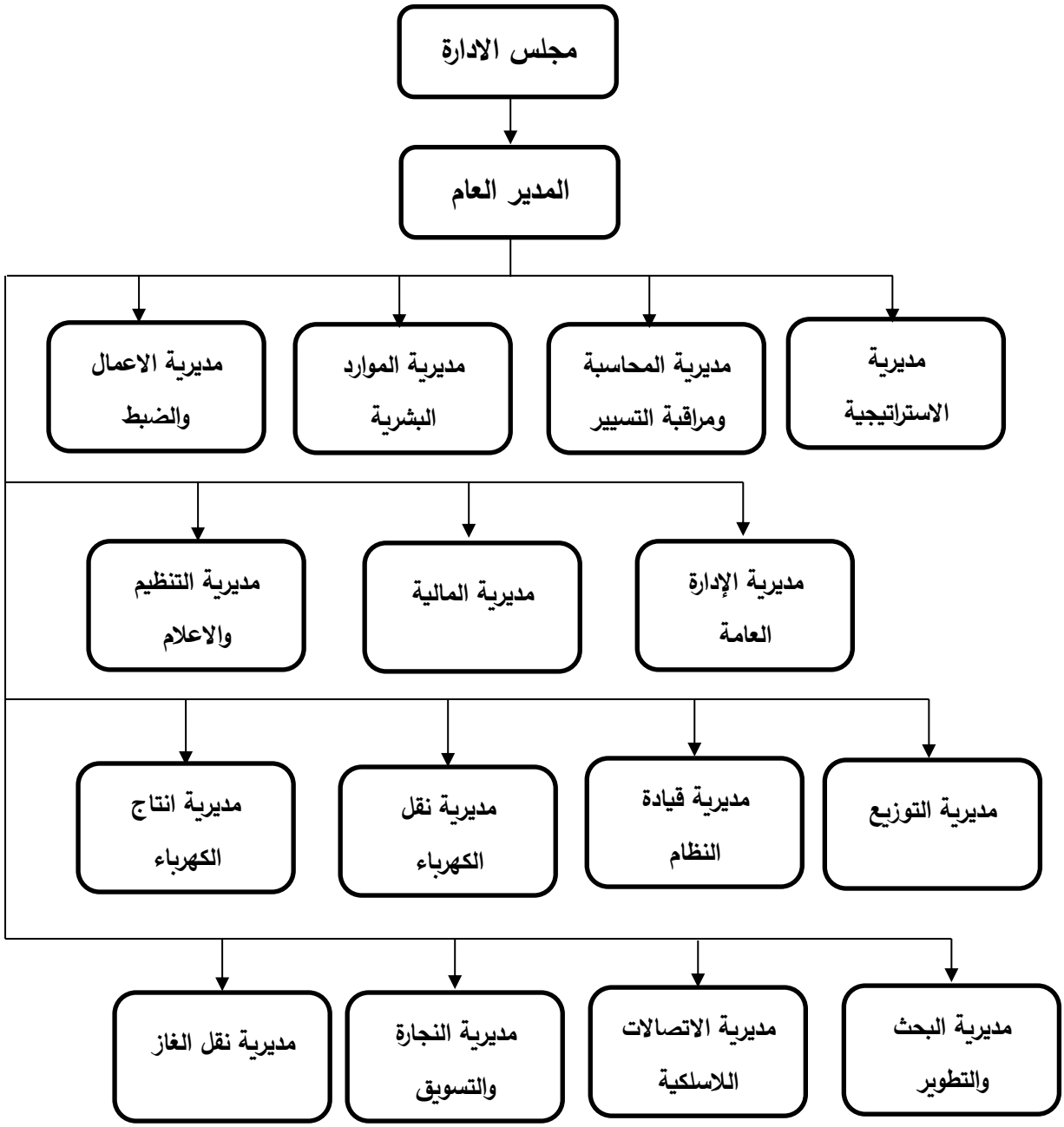
ج- مركز التكوين بعين مليلة: يتواجد في ولاية أم البواقي ومساحته تقارب 20 هكتار، وهو مدرسة تكوينية متخصصة أنشئت سنة 1986 تتمثل مهمتها كذلك في توفير التكوين والتطوير المهني في مجالات الكهرباء والغاز اضافة الى تكوينات مختلفة مقدمة عبر الأنترنت، الا أنه يتميز بالتكوين حول الأشغال الكهربائية تحت التوتر (المتوسط والعالي).

ح- مركز التكوين ببن عكنون: تتواجد هذه المدرسة في الجزائر العاصمة بمساحة تقدر بـ 4 هكتارات أنشئت سنة 1971، هي مؤسسة خاصة بالتكوين والتطوير المهني للإطارات والمسيرين بحيث تقدم مجموعة واسعة من التكوينات في مجال الإدارة وتقنيات التسيير والتسويق واللغات وأنظمة المعلومات وغيرها...

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يضم الهيكل التنظيمي لسونلغاز وظائف عدة تتمثل في وظيفة المدير العام، الأمانة العامة، مستشار قانوني، ونظرا لكبر حجم المنظمة وتشعبها، يحتاج المدير العام إلى مدير عام مساعد، وتتفرع سونلغاز إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها وفيما يلي عرض مختصر لما يحتويه الهيكل العام لسونلغاز

شكل رقم (14): الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز



المصدر: https://www.scribd.com/document

وفيما يلي عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي العام لسونلغاز :[1]

الرئيس المدير العام: يعين الرئيس المدير العام بوجب مرسوم رئاسي وبناء على اقتراح من الوزير المكلف بالطاقة كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى إدارة سونلغاز ش.ذ.أ وتسييرها وإدارتها ويساعد ثلاثة مدراء عامين مساعدين الذي توكل لهم مهمة التنشيط، والتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة، ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

مدراء عامين مساعدين: وتوكل لهم مهمة التنشيط والتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية

مديرية الموارد البشرية: تعد سياسة الموارد البشرية وتسهر على مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل كما أنها تعد عناصر عقيدة التسيير لعلاقات العمل ضمن المؤسسة بغرض مناقشتها وإقرارها في الإطار الذي ينص عليه القانون.

مديرية المحاسبة ورقابة التسيير: تعد نظم التسيير المتوقعة (الأمد القصير المتوسط) للمؤسسة كما أنها تنجز وتحافظ على الأنظمة الإعلامية الخاصة للمحاسبة. وتسهر على مسك حسابات المؤسسة وتقوم بالمراقبة المالية والحسابية.

مديرية الإستراتيجية والتنمية: تكلف بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي مكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والتكنولوجية مع التراكيز بصفة خاصة على قطاع الطاقة.

مديرية الإدارة والمتابعة: تقوم بتطبيق السياسات والنظم المتعلقة بميدان وسائل البنية التحتية السيارات والوثائق التقنية والعلمية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

مديرية المالية: تقترح وتجسد السياسة المالية للمنظمة وتأمين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط، كما تعمل على تأمين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير المخاطر للمنظمة.

مديرية التنظيم والمعلوماتية: تحدد سياسة تنظيم وإدارة المؤسسة وذلك بتأمين العملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة وكذلك أدوات التدخل (المنهجيات، دفاتر الشروط).

---

[1] زرقة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-180.

مديرية التوزيع: توزع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات كما تؤمن تلبية احتياجات الزبائن بالشروط التي يتطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن .

المديرية المسيرة للنظام الكهربائي: تسير النظام المحلي للإنتاج ونقل الكهرباء وتؤمن التنسيق بين نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسهر بصفة خاصة على التوازن الدائم بين الاستهلاك والإنتاج والأمن وفعالية التوصيل الكهربائي، وتعمل على تخطيط استثمارات شبكات الجهد العالي على المدى المتوسط والطويل وإعداد قرارات التجهيز في شروط مطلوبة لنوعية الدراسات، التكلفة والآجال.

مديرية نقل الكهرباء : تكلف بتسيير شبكة نقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن استغلال، صيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

مديرية إنتاج الكهرباء : تهتم بتأمين تسيير وصيانة واستغلال مجموع المحطات الكهربائية وجميع الفروع المجتمعة التابعة لمنظمة سونلغاز بطريقة تتناسب وتلبية البرامج المسيرة التي تم إعدادها للشبكة المربوطة ولطلب الزبائن بالنسبة لشبكات الجنوب المعزولة، وهي مكلفة بتطوير وسائل الإنتاج.

مديرية البحث والتطوير: تكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين القابلية الفعالية والأمنية للمنشآت الكهربائية والغازية وكونها تقوم بالدراسات المتجانسة للمنشآت والبيئة وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة وكذلك لإدخال صيغ جديدة للطاقة

مديرية الاتصالات: تضع تحت تصرف الوحدات مجموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

مديرية التجارة والتسويق: تعد السياسة التجارية للمؤسسة وتتابع وتقيم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة للزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط، وتساهم في انجاز دراسات التعريفات والاسعار.

مديرية نقل الغاز: تمون المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، نوعية الخدمة، الامن والتكلفة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية وخصائصها

تهدف هذه الدراسة لمعرفة علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وذلك من وجهة نظر العاملين أنفسهم، قصد الإجابة على التساؤل المطروح واختبار صحة الفرضيات التي اعتمدناها في مقدمة البحث

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتطلب خطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، ويتناسب مع الأهداف الموضوعة مسبقا وطبيعة المشكلة ومتطلبات تنفيذ الدراسة في ظل الحدود التي رسمت، ، وذلك من خلال تحديد العينة المناسبة تبعًا لحجم مجتمع الدراسة، والتي تتناسب مع طبيعة المنهج المستخدم، واختيار الأداة المناسبة للدراسة من حيث بناءها والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها، والتي تتلاءم مع هدفها وظروفها من جهة، وتكون مفهومة ومرغوب فيها من قبل المستقصى منهم من جهة أخرى، إذ أن اختيار أداة البحث لا يجب أن يكون عشوائيا أو خاضعا للذاتية، بل يجب أن يبنى على أسس متينة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

1. الإطار المنهجي للدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل في الدراسة والأدوات التي تساعده للوصول إلى هدفه بأسلوب يضمن له دقة النتائج وصحتها، وانطلاقا من هذا فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية من خلال تجميع البيانات وتحليلها ومن ثمّ استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، ومن المعروف على أن الباحث باستخدامه هذا المنهج يمكن له أن يستعمل أدوات عدة للوصول إلى تحقيق أهدافه، من بينها المقابلات، الملاحظات المباشرة، قائمة الاستقصاء، ... الخ. وقد اخترنا هنا أن نستعمل قائمة الاستقصاء لجمع البيانات، نظرا لطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى خصائص مجتمع الدراسة والذين

يعرف عنهم انشغالهم الدائم بسبب كثرة مسؤولياتهم، حيث من الصعب إجراء مقابلات مطولة معهم، أو حتى ملاحظة تصرفاتهم، وقائمة الاستقصاء كما هو معلوم عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقا، توجه إلى الأفراد داخل مجتمع الدراسة من أجل إبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة، أو مزيجا بينهما، وتعتبر قائمة الاستقصاء من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان البحوث الاجتماعية والإنسانية بسبب تعدد مجالات استخدامها وفعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية تتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة، وما يعاب على قائمة الاستقصاء عادة هو انخفاض نسبة الردود فيها بسبب عدم تحفز المستقصى منهم لها في كثير من الحالات.

2. نموذج الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في التعرف على علاقة المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المتغيرات التابعة المتمثلة في تحسين الأداء الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

3. مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها، وبالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع الدراسة يتألف من العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) وحدة المسيلة، ونظرا لصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل عليهم بسبب عدة عوامل أهمها: خصائص مجتمع الدراسة وكبر حجمه والبالغ عددهم قرابة الألف عامل، بالإضافة لضيق الوقت، والتكلفة الكبيرة... الخ، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العينة، حيث يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها، ومن ثم يقوم بتعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل، حيث يخضع اختيارها إلى شروط عدة حسب هدف الدراسة وظروف إجرائها، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث تم اختيار خمس وحدات رئيسية متواجدة في بلديات عين الملح ، بوسعادة، المسيلة، والبالغ عدد

العاملين فيهم اجمالا 358 عاملا، حيث تم توزيع 180 استمارة عليهم، واستعيد منها 85 استمارة معبأة وصالحة للتحليل الإحصائي، أي بمعدل 47,23% من إجمالي الاستمارات الموزعة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات التي المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، والإمكانيات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي قائمة الاستقصاء (الاستبانة)، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه قمنا بتصميم قائمة استقصاء معتمدين في ذلك على الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، وتشمل أدوات جمع البيانات بناء أداة الدراسة وكذا أساليب التحليل الاحصائي، وفيما يلي عرض مفصل لهاته الأدوات:

1. بناء أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة الذين يعرف عنهم انشغالهم الدائم بسبب كثرة مسؤولياتهم، حيث من الصعب إجراء مقابلات معهم، وملاحظة تصرفاتهم، قمنا بتصميم قائمة استقصاء خاصة ذات علاقة بتحديد أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المتغيرات التابعة المتمثلة في تحسين الأداء الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحقيقا لهذا الغرض قمنا بتحديد المجالات الرئيسية لمختلف المتغيرات، وقد تم تحديد هذه المجالات من خلال مراجعة العديد من الدراسات والأبحاث العلمية ذات الصلة بالموضوع، كما توصلنا من خلال اطلاعنا على الدراسات والبحوث ذات العلاقة ومراجعتنا لأصحاب التخصص إلى تحديد:

أ. أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة: تمثلت في خمس أبعاد رئيسية وهي: التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، تدريب وتطوير العاملين، المشاركة والتمكين، عمليات التحسين المستمر.

ب. أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي: تمثلت في خمس أبعاد رئيسية وهي: مستوى الدافعية، النمو والتقدم الوظيفي، القدرة على الانجاز، جودة العمل، السلوك الإبداعي.

ج. أبعاد المتغير التابع ضغوط العمل: تمثلت في أربع مجالات رئيسية وهي: الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل، الضغوط الناجمة عن ظروف بيئة العمل، الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة، الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة.

وتكونت قائمة الاستقصاء من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة ممثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل والمهام المسندة (السلم الوظيفي الحـالي).

- **الجنس:** قسم الى فئتين: ذكر، أنثى.

- **العمر:** قسم على أربع فئات هي: أقل من 30سنة، من 31–40 سنة، 41–50 سنة، أكثر من 50 سنة.

- **المستوى التعليمي:** قسم إلى أربع فئات هي: متوسط، ثانوي، جامعي. دراسات عليا.

– الأقدمية في العمل: قسم الى خمس فئات هي: أقل من 05 سنوات، من 05–09 سنوات، من 10 – 14سنة، من 15 – 19 سنة، أكثر من 20سنة

- **المهام المسندة: (السلم الوظيفي الحـالي)** وقسم الى ثلاث فئات هي: إطـــار، عون تحكم، عون تنفيذ.

الجزء الثاني: ويشمل العبارات والاسئلة التي تمثل الابعاد الخمسة للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): يبين توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة

الرقم	أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	العبارات
01	التزام الإدارة العليا	06–01
02	التركيز على العملاء	11–06
03	تدريب وتطوير العاملين،	19–12
04	المشاركة والتمكين	25–20
05	عمليات التحسين المستمر	31–26

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه توزيع العبارات والاسئلة التي تمثل الابعاد الخمسة للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة

الجزء الثالث: ويشمل العبارات والاسئلة التي تمثل الابعاد الخمسة للمتغير التابع الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): يبين توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي

	أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي	العبارات
01	مستوى الدافعية	37-32
02	النمو والتقدم الوظيفي	44-38
03	القدرة على الإنجاز	50-45
04	جودة العمل	54-51
05	السلوك الإبداعي	58-55

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه توزيع العبارات والاسئلة التي تمثل الابعاد الخمسة للمتغير التابع الأداء الوظيفي

الجزء الرابع: ويشمل العبارات والاسئلة التي تمثل الابعاد الخمسة للمتغير التابع ضغوط العمل، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): يبين توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع ضغوط العمل

	أبعاد المتغير التابع	العبارات
01	الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة	60-59
02	الضغوط المرتبطة بطبيعة العمل	65-61
03	الضغوط المرتبطة بظروف بيئة العمل	70-66
04	الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة	75-71
05	الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة	79-76

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه توزيع العبارات والاسئلة التي تمثل الابعاد الخمسة للمتغير التابع ضغوط العمل

2. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة: للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، اعتمدنا على مجموعة من

الأساليب الإحصائية وهذا بالاستعانة (Statistical Package for Social Science) SPSS، وتمثلت هاته الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- **مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي:** وتمثلت في:

– **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

– **المتوسط الحسابي المرجح:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح.

– **الانحراف المعياري:** وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، هذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد أو أكبر، فذلك يعني عدم تركز الإجابات وتشتتها.

- **التحليلات الإحصائية التحليلية:** من خلال:

– **معامل الثبات "ألفا كرونباخ":** ويستعمل هذا المعامل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة.

– **معامل الارتباط بيرسون Pearson:** ويستعمل هذا المعامل لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وشكل العلاقة بينهما.

- **الطريقة المستخدمة للقياس:** استخدمنا في دراستنا قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة الدراسة، وجاءت الأسئلة أو الفقرات لكل الأبعاد (المتغير المستقل والمتغيرين التابعين) مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة تتراوح بين رقم (1) الذي يمثل عدم الموافقة المطلقة على العبارة، والرقم (5) الذي يمثل الموافقة المطلقة عليها، في حين يمثل الرقم (3) الحيادية التامة)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزان محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (06): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء.

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

يمثل الجدول أعلاه الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء، وبالتالي تحويل إجابات أفراد العينة إلى أرقام لتتم معالجتها.

المطلب الثالث: عملية تحليل البيانات

نبحث في هذا المطلب ثبات الاستبيان وصدق الاتساق الداخلي اختبار الصدق البنائي لعباراته، وهذا من خلال احتساب معامل الثبات الفا كرونباخ، ودرجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه.

1. **ثبات المقياس:** بهدف التحقق من ثبات المقياس تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة من ناحية الاتساق الداخلي، بحيث كلما ارتفعت قيمة معامل الثبات كلما دل ذلك على ثبات أكبر للاستبيان، وفي دراستنا هذه تم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية من العمال قدر عددهم ب10 عاملين واحتساب معامل الثبات الفا كرونباخ الذي بلغت قيمته 0.727 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى علاقة إثبات وترابط عالي بين عبارات الاستبيان، فهذه النسبة والبالغة72 % مقبولة إحصائيا، وهذا يعتبر كافيا للحكم على أن القياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة تشير إلى إمكانية الحصول على نتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة وباستخدام المقياس نفسه.

2. **صدق الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء نمر الآن إلى اختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء، ومن أهم الطرق لذلك هو حساب درجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور، وذلك لكل من محاور الدراسة.

المحور الأول: المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة: والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): درجة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة وأبعادها

		المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة
التزام الإدارة العليا	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.776**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
التركيز على العملاء	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.840**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
تدريب وتطوير العاملين	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.885**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
المشاركة والتمكين	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.881**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
عمليات التحسين المستمر	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.846**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه وجود ارتباط بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وأبعاده المختلفة وهي: (التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، تدريب وتطوير العاملين، المشاركة والتمكين، عمليات التحسين المستمر)، وهذا عند مستوى معنوية 0.01

المحور الثاني: المتغير التابع الأداء الوظيفي: والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): درجة الارتباط بين المتغير التابع الأداء الوظيفي وأبعاده

		المتغير التابع الأداء الوظيفي
مستوى الدافعية	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.641**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
التقدم الوظيفي	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.208**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
القدرة على الانجاز	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.774**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
جودة العمل	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.511**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
السلوك الإبداعي	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.747**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه وجود ارتباط بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأبعاده المختلفة وهي (مستوى الدافعية، النمو والتقدم الوظيفي، القدرة على الانجاز، جودة العمل، السلوك الإبداعي)، وهذا عند مستوى معنوية 0.01

المحور الثالث: المتغير التابع ضغوط العمل: والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): درجة الارتباط بين المتغير التابع ضغوط العمل وأبعاده

		المتغير التابع ضغوط العمل
الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.682**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
الضغوط المرتبطة بطبيعة العمل	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.712**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.758**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
الضغوط المرتبطة بظروف بيئة العمل	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.654**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة	**معامل الارتباط لبيرسون**	0.688**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه وجود ارتباط بين المتغير التابع (ضغوط العمل) وأبعاده المختلفة وهي: (الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل، الضغوط الناجمة عن ظروف بيئة العمل، الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة، الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة)، وهذا عند مستوى معنوية 0.01

المطلب الرابع: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص الديمغرافية التي تتميز بها عينة الدراسة

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	%87,1
	أنثى	11	%12.9
المجموع		85	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم 74 بنسبة (87,1%)، في حين كان عدد الإناث 11 ما يمثل نسبة (12,9%) وهذه النتائج تعكس أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور.

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن: والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب السن

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	16	%18.8
	31-40 سنة	32	%37.6
	41-50 سنة	35	%41.2
	أكثر من 50 سنة	02	%02.4
المجموع		85	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ أن أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) حيث بلغ مجموع تكراراتها 35 بنسبة (41,2%) من مجموع أفراد العينة، في حين حلت الفئة العمرية (31-40 سنة) ثانية حيث بلغ مجموع تكراراتها 32 فردا بنسبة (37,6%)، بينما حلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ثالثة وبلغ مجموع تكراراتها 16 فردا بنسبة (18,8

%)، في حين حلت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) رابعة حيث بلغ مجموع تكراراتها 02 فردا بنسبة (2,4%) وهذه النتائج تعكس أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	متوسط	09	%10.6
	ثانوي	31	%36.5
	جامعي	39	%45.9
	دراسات عليا	06	%07.1
المجموع		85	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر عدد من التكرارات من فئة المستوى الجامعي حيث بلغ مجموع تكراراتها 39 بنسبة (45,9%) من مجموع أفراد العينة، في حين حلت فئة مستوى الثانوي ثانية حيث بلغ مجموع تكراراتها 31 فردا بنسبة (36,5%)، بينما حلت فئة المستوى المتوسط ثالثة وبلغ مجموع تكراراتها 09 افراد بنسبة (10,6 %)، في حين جاءت فئة مستوى الدراسات العليا رابعة حيث بلغ مجموع تكراراتها 06 فردا بنسبة (7,1%) وهذه النتائج والنسب العالية والكبيرة تعكس بأن غالبية عينة الدراسة هم من فئة المستوى الثانوي والجامعي.

4.توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل: والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الاقدمية في العمل	اقل من 05 سنوات	22	%25.9
	من 05 ال 10 سنوات	13	%15.3
	من 10الى 15سنة	29	%34.1
	من 15 الى 20 سنة	15	%17.6
	أكثر من 20 سنة	06	%07.1
المجموع		85	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر عدد من التكرارات من فئة (من 10الى 15سنة) حيث بلغ مجموع تكراراتها 29 بنسبة (34,1%) من مجموع أفراد العينة، في حين حلت فئة من (اقل من 05 سنوات) ثانية حيث بلغ مجموع تكراراتها 22 فردا بنسبة (25,9%)، بينما حلت الفئتين (من 15 الى 20 سنة) ثالثة وبلغ مجموع تكراراتهما 15 فردا بنسبة (17,6 %)، في حين جاءت فئة (من 05 ال 10 سنوات) رابعة حيث بلغ مجموع تكراراتها 13 فردا بنسبة (15,3%)، في حين جاءت فئة (اكثر من 20 سنة) خامسة حيث بلغ مجموع تكراراتها 06 أفراد بنسبة (07,1%)وهذه النتائج والنسب تعكس بأن غالبية عينة الدراسة هم مزيج بين من يملكون خبرة تتراوح بين 10 الى 15 سنة، وبين من يملكون خبرة تقل عن 05 سنوات

5.توزيع عينة الدراسة حسب المـهام الوظيفية: والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المـهام الوظيفية

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المـهام الوظيفية	إطار	19	%22.4
	عون تحكم	25	%29.4
	عون تنفيذ	41	%48.2
المجموع		85	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر عدد من التكرارات من فئة اعوان التنفيذ حيث بلغ مجموع تكراراتها 41 بنسبة (48,2%) من مجموع أفراد العينة، في حين حلت فئة أعوان

التحكم ثانية حيث بلغ مجموع تكراراتها 25 فردا بنسبة (29,4%)، بينما حلت فئة الإطارات ثالثة وبلغ مجموع تكراراتهما 19 افراد بنسبة (22,4 %) وهذه النتائج والنسب تعكس بأن غالبية عينة الدراسة هم من فئة اعوان التنفيذ.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

نستعرض فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق احتساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بإجابة كل سؤال من أسئلة الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يدرج المقياس المتضمن المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي للفقرات تم تحديد مستوى درجة الموافقة لأفراد العينة نحو الفقرات من خلال الأوزان التالية:

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي الموزون ودرجة الموافقة

المتوسط الحسابي الموزون	مستوى درجة الموافقة
2,33 – 01	منخفضة
3,67 – 2,34	متوسطة
05 – 3.68	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول السابق إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ضمن المجال [1 –2,33] فان مستوى درجة الموافقة المستقصى منهم تكون منخفضة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ضمن المجال [2,34 – 3,67] فان مستوى درجة الموافقة المستقصى منهم تكون متوسطة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ضمن المجال [3,68 –5] فان مستوى درجة الموافقة المستقصى منهم تكون مرتفعة.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وأبعاده

سنقوم فيما يلي باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات والأسئلة الخاصة بكل الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، ومن ثم سنقوم باحتساب المتوسطات الحسابية لكل بعد عن طريق جمع المتوسطات الحسابية للفقرات المكونة لكل بعد وقسمتها على عدد الفقرات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يدرج المقياس المتضمن المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

1. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التزام الإدارة العليا:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد التزام الإدارة العليا في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
لدى المؤسسة خطة واضحة للجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	3.5412	1.04144	متوسطة
تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن	3.4353	0.80839	متوسطة
تبنى المؤسسة مبدأ التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والخدمات المقدمة	3.6235	0.84482	متوسطة
تتيح المؤسسة فرص مشاركة العاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها	3.1882	0.87958	متوسطة
قرارات المؤسسة الاستراتيجية مبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة لا على التوقعات والآراء الشخصية	3.2235	0.71342	متوسطة
تعتمد الإدارة على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة باستمرار.	3.4588	0.69954	متوسطة
	3.4117		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد التزام الإدارة العليا في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.4117

2. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التركيز على العميل:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد التركيز على العميل في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات العميل(الزبون).	3.2706	0.82214	متوسطة
تقوم الإدارة بمتابعة شكاوى العملاء والعمل على معالجتها بالسرعة والوقت المناسبين.	3.4824	1.09774	متوسطة
يتعاطف العاملون مع الزبائن ويدعمونهم عندما يواجهون مشاكل حول الخدمة	3.7647	0.88165	مرتفعة
يستمع العاملون جيدا للزبون، ويقدمون له كل الشروحات والمعلومات الضرورية حول الخدمة.	3.6706	0.99269	مرتفعة
يتلقى العاملون تدريبات حول مهارات التعامل مع الزبائن لفهم احتياجاتهم وتلبيتها بشكل صحيح.	3.3412	1.04144	متوسطة
	3.5059		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد التركيز على العميل في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.5059

3. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التركيز على الموارد والكفاءات البشرية

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد التركيز على الموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
تقوم إدارة المؤسسة بانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة والذين تتوفر فيهم متطلبات شغلها.	3.1059	0.80213	متوسطة
تهتم إدارة المؤسسة بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف العاملين لتطوير مهاراتهم.	3.5882	0.89035	متوسطة
يتم تدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي ترفع الإنتاجية	3.5882	0.95486	متوسطة
تهدف برامج التدريب الى التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات.	3.6353	0.76915	متوسطة
تهدف برامج التدريب لمنع أو التقليل من وقوع الأخطاء والحوادث	3.9412	0.71302	مرتفعة
يتم دفع الرواتب والأجور في المؤسسة على أساس قيمة وأهمية الوظيفة.	3.2471	0.80039	متوسطة
تعمل المؤسسة على تحفيز وتشجيع العاملين معنويا مقابل الأداء الجيد	3.0706	0.82791	متوسطة
يتحدد نظام التحفيز المالي والمزايا الإضافية من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.	3.1529	0.99410	متوسطة
	3.4162		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد التركيز على الموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.4162

4. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد المشاركة والتمكين:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد المشاركة والتمكين في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
الاتصال المباشر بين العاملين والاحتكاك المستمر بينهم يساعد في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها	3.4588	0.99466	متوسطة
يوجد فرق عمل تعمل على مناقشة مشكلات العمل وبشكل جماعي.	3.3529	0.84100	متوسطة
إعطاء الفرصة للعاملين بإبداء الرأي بالأعمال والأنشطة المتعلقة بأعمالهم	3.5176	0.90779	متوسطة
تعمل المؤسسة على تفعيل مشاركة العاملين في العمل وعملية اتخاذ القرارات.	3.1294	0.85619	متوسطة
يستطيع الموظفون الوصول للمسؤولين وشرح مواقفهم بدون صعوبة.	3.0353	0.86530	متوسطة
تركز المؤسسة على أهمية التعاون بين مختلف الوظائف بدل المنافسة فيما بينها.	3.1647	0.84300	
	3.2763		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد المشاركة والتمكين في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.2763

5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التحسين المستمر:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد التحسين المستمر في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
يعمل العاملون على تبسيط إجراءات العمل لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة.	3.3176	0.97848	متوسطة
يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية للأخطاء والحوادث	3.2941	0.82842	متوسطة
تتوافر خطة لتقليل وقت إنجاز الأعمال والمعاملات	2.9882	0.91929	متوسطة
يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي	3.2706	0.95604	متوسطة
توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء	3.0000	0.83095	متوسطة
توجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والزبائن	3.1765	0.77423	متوسطة
	3.1745		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد التحسين المستمر في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.1745

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة قد كشفت عن موافقتهم المتوسطة لكل الأبعاد الفرعية الخاصة به، فجاء بعد التركيز على العملاء في المرتبة الأولى حاملا متوسطا حسابيا قدره (M = 3.5059)، ما يدل على أنه من أولويات المؤسسة هو الزبون، ولو أن موافقة العاملين على هذا البعد كانت متوسطة، يليه من حيث الموافقة بعد التركيز على الموارد والكفاءات البشرية بمتوسط حسابي قدره (M = 3.4162) وتفسر هذه النتيجة على أن الأفراد العاملين قد أبدوا موافقتهم المتوسطة على أن عملية التدريب والتنمية تتم وفق أساليب حديثة بغية إكساب الأفراد المهارات الجديدة اللازمة للعمل بما يتلاءم مع التطورات الحديثة، وأتى ثالثا بعد التزام الإدارة العليا فحصل على متوسط حسابي قدره (M = 3.4117) مما دل على الموافقة المتوسطة لمفردات العينة على التزام الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أما بعد المشاركة والتمكين فجاء رابعا بمتوسط حسابي قدره (M = 3.2763) وتفسر هذه النتيجة على أن الأفراد العاملين قد أبدوا موافقتهم المتوسطة على أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تتبناها المؤسسة لا تتم بالشكل المطلوب وعليه يجب على المؤسسة إعادة النظر فيها، أما بعد التحسين المستمر فجاء خامسا بمتوسط حسابي قدره (M = 3.1765) وبهذا يكون هذا البعد قد حصل على أقل نسبة مقارنة بباقي الابعاد الفرعية للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة وعليه يجب إعادة النظر في الأساليب المتبعة في عمليات التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والأعمال التسييرية في المؤسسة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأبعاده الفرعية

سنقوم فيما يلي باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات والأسئلة الخاصة بكل الأبعاد الفرعية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ومن ثم سنقوم باحتساب المتوسطات الحسابية لكل بعد عن طريق جمع المتوسطات الحسابية للفقرات المكونة لكل بعد وقسمتها على عدد الفقرات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يدرج المقياس المتضمن المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

1. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد مستوى الدافعية:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد مستوى الدافعية في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
أحظى بتقدير رؤسائي عندما احقق أفضل من الاداء	3.1647	0.84300	متوسطة
نتائج تقييم الاداء غير مرتبطة بتحفيز مادي او معنوي	2.5176	0.79600	متوسطة
تحفزني التقويمات المعنوية على الاداء الافضل	3.5176	0.60968	متوسطة
توزيع العمل بين العاملين غير عادل	3.0824	0.69371	متوسطة
تمنحني المؤسسة حوافز تشجيعية مناسبة	2.8118	0.98191	متوسطة
لا يتم منحي فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب مع قدراتي	2.7412	0.84731	متوسطة
	2.9725		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد مستوى الدافعية في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 2.9725

2. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التقدم الوظيفي:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد التقدم الوظيفي في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
يساعدني عملي في الحصول على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي	3.4588	0.85291	متوسطة
يوفر لي عملي الفرصة للتقدم الوظيفي بحسب استحقاقي	3.2353	0.90826	متوسطة
بقائي في رتبتي الحالية مدة طويلة دون ترقية يسبب لي الملل	2.6118	1.00112	متوسطة
فرصة الترقية ضعيفة نتيجة شدة التنافس مع الزملاء في العمل	3.0706	0.78359	متوسطة
أشعر بالإحباط لأن عملي لا يمنحني فرصة للنمو والتطوير	2.8824	1.16916	متوسطة
لا يوجد ارتباط بين اتقان العمل والترقية الوظيفية	2.4000	1.03740	متوسطة
نتائج تقييم الاداء غير مرتبطة بتحفيز مادي او معنوي	2.4353	1.00531	متوسطة
	2.8706	1.04144	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد التقدم الوظيفي في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 2.8706

3. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد القدرة على الانجاز

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد القدرة على الانجاز في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
أبذل الجهد الكافي لأنجز العمل المكلف به في الوقت المحدد	3.9176	0.80492	مرتفعة
طاقتي تسمح لي بالقيام باعمال اكثر صعوبة واهمية من اعمالي الحالية	3.6353	0.81426	متوسطة
يتناسب مستوى تأهلي الوظيفي مع الواجبات المنوطة بي	3.5529	0.77928	متوسطة
امتلك القدرات التي تتطلبها الوظيفة التي أشغلها	3.6706	0.86449	مرتفعة
تهتم سياسة المؤسسة بخصوص ادارة الافراد بتنمية القدرات لدى العاملين	3.2706	1.07336	متوسطة
اؤدي مهامي المحددة والتزم بتنفيذها بدقة متناهية	3.8000	0.97346	مرتفعة
	3.6412		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد القدرة على الانجاز في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.6412

4. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد جودة العمل:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد جودة العمل في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
أحقق مواصفات الجودة في عملي الذي أقدمه	3.9412	0.89113	مرتفعة
أستخدم الإمكانيات والموارد المتاحة لي في عملي بكفاءة وفعالية	3.8706	0.82791	مرتفعة
لدى القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في تأدية عملي	3.8000	0.70373	مرتفعة
أحرص بصفة مستمرة على تحسين أدائي	3.8588	0.87495	مرتفعة
	3.8676		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد جودة العمل في المؤسسة كانت مرتفعة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.8676

5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد السلوك الإبداعي:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد السلوك الإبداعي في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
لدى القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل	3.4235	0.83633	متوسطة
أقدم أفكارا باستمرار تساهم في تطوير العمل وتسهيله	3.3412	0.89380	متوسطة
أتنافس مع زملائي في العمل من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	3.6706	0.94350	مرتفعة
أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إلي على أكمل وجه وبطريقة صحيحة	4.0941	0.89474	مرتفعة
	3.6323		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد السلوك الإبداعي في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.6323

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمتغير التابع الأداء الوظيفي قد كشفت عن موافقتهم المرتفعة لبعد جودة العمل فجاء في المرتبة الأولى حاملا متوسطا حسابيا قدره (M = 3.8676)، ما يدل على أنه من أولويات العاملين في المؤسسة هو جودة العمل، وكشفت أيضا عن موافقتهم المتوسطة لكل الأبعاد الأخرى الخاصة به، فجاء بعد القدرة على الانجاز في المرتبة الثانية حاملا متوسطا حسابيا قدره (M = 3.6412)، ما يدل على أن مفردات العينة أكدوا على قدرتهم على انجاز مختلف الأعمال الملقاة على عاتقهم، يليه من حيث الموافقة بعد السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي قدره (M = 3.6323) وتفسر هذه النتيجة على أن الأفراد العاملين قد أبدوا موافقتهم المتوسطة على أن المؤسسة تتيح للعاملين المجال للأبداع والتميز وطرح الأفكار التي تساعد في انجاز مختلف الأعمال، وأتى رابعا بعد مستوى الدافعية فحصل على متوسط حسابي قدره (M = 2.9725) مما دل على الموافقة المتوسطة لمفردات العينة على مستوى الدافعية للأفراد العاملين في المؤسسة تجاه العمل متوسط، أما بعد التقدم الوظيفي فجاء خامسا بمتوسط حسابي قدره (M = 2.8706) وبهذا يكون هذا البعد قد حصل على أقل نسبة مقارنة بباقي الابعاد الفرعية للمتغير التابع الأداء الوظيفي وعليه يجب إعادة النظر في الأساليب المتبعة في عمليات الترقية والتحفيز في المؤسسة.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع (ضغوط العمل) وأبعاده الفرعية

فيما يلي سنقوم باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات والأسئلة الخاصة بكل الأبعاد الفرعية للمتغير التابع (ضغوط العمل)، ومن ثم سنقوم باحتساب المتوسطات الحسابية لكل بعد عن طريق جمع المتوسطات الحسابية للفقرات المكونة لكل بعد وقسمتها على عدد الفقرات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يدرج المقياس المتضمن المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

1. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
عدم كفاية الدخل (الراتب الشهري) مع المتطلبات العامة للعيش الكريم	3.3882	0.93978	متوسطة
التامين الصحي والخدمات الاجتماعية لا يلبيان احتياجات الموظفين	3.5882	1.13698	متوسطة
	3.4882		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.4882

2. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة العمل:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة العمل في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
حساسية الوظيفة تفرض عليا التركيز المستمر.	3.6706	0.99269	مرتفعة
طبيعة وظيفتي تتطلب فعالية في اتخاذ القرارات	3.4588	0.69954	متوسطة
راتبي لا يتناسب مع الجهد المبذول في العمل.	3.2235	0.87799	متوسطة
يتكرر استدعائي للعمل أيام عطلتي بصورة كبيرة.	3.5882	0.89035	متوسطة
تهتم الادارة بتحقيق الاهداف دون النظر الى احتياجات الموظفين	3.5059	1.03076	متوسطة
	3.4894		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة العمل في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.4894

3. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد العوامل المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد العوامل المرتبطة بدور الفرد ف في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة الواجبات والمهام أثناء الدوام	3.5059	0.82554	متوسطة
العمل الموكل الي فوق طاقتي ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد	3.9412	0.71302	مرتفعة
إجراءات وسياسات العمل (الأعمال المكلف بها) غير واضحة	3.3529	0.90903	متوسطة
اشعر بالعزلة والاغتراب داخل المؤسسة نتيجة صعوبة التكيف مع مجموعة العمل	3.0706	0.82791	متوسطة
الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهلاتي العلمية والشخصية والمهنية	3.1529	0.99410	متوسطة
	3.4047		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد العوامل المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.4047

4. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد ضغوط العمل الناجمة عن ظروف بيئة العمل:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد ضغوط العمل الناجمة عن ظروف بيئة العمل في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	3.6353	1.11106	متوسطة
مكان عملي غير مريح بسبب درجة الحرارة غير المعتدلة فيه	3.3529	0.84100	متوسطة
مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين	3.4471	0.94499	متوسطة
لا يتلاءم الأثاث والتجهيزات مع طبيعة عملي	2.5765	0.96826	متوسطة
تسعى المؤسسة الى توفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز اعمالهم	3.1765	0.84764	متوسطة
	3.2377		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد ضغوط العمل الناجمة عن ظروف بيئة العمل في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.2377

5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعد العوامل المرتبطة الهيكل التنظيمي والسلطة:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعد العوامل المرتبطة الهيكل التنظيمي والسلطة في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارات	م حسابي	إ معياري	الاتجاه
الاتصال بيني وبين رؤسائي في العمل ضعيف	3.4706	0.94602	متوسطة
تهميش دور المرؤوسين وعدم إشراكهم في صنع القرارات الخاصة بمجال عملهم	2.9882	0.91929	متوسطة
لا تمنحني إدارة المؤسسة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل	2.7647	0.88165	متوسطة
تدخل الأخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداؤه بأسلوب سليم	3.1765	0.77423	متوسطة
	3.10		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد العوامل المرتبطة الهيكل التنظيمي والسلطة في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر بـ: 3.10

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمتغير التابع ضغوط العمل قد كشفت عن موافقتهم المتوسطة لكل الأبعاد الخاصة به، فجاء بعد ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة العمل في المؤسسة في المرتبة الأولى حاملا متوسطا حسابيا قدره (M = 3.4894)، ما يدل على أن مفردات العينة أكدوا على أكبر الضغوط التي يتعرضون اليها ناجمة عن طبيعة العمل في المؤسسة، يليه من حيث الموافقة بعد العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (M = 3.4882) وتفسر هذه النتيجة على أن الأفراد العاملين قد أبدوا موافقتهم المتوسطة على أن البيئة الخارجية للمؤسسة تشكل ضغوطا عليهم بنسبة أقل من البعد السابق، وأتى ثالثا بعد العوامل المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة فحصل على متوسط حسابي قدره (M = 2.4047) مما دل على الموافقة المتوسطة لمفردات العينة على العوامل المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة تشكل ضغوطا على الأفراد العاملين بنسب اقل من الابعاد السابقة، أما بعد ضغوط العمل الناجمة عن ظروف بيئة العمل في المؤسسة فجاء رابعا بمتوسط حسابي قدره (M = 3.2377) ما يدل على أفراد العينة أكدوا على أن ظروف بيئة العمل في المؤسسة تشكل ضغوطا بنسب أقل من الأبعاد السالفة الذكر، أما بعد ضغوط العمل الناجمة العوامل المرتبطة الهيكل التنظيمي والسلطة في المؤسسة فجاء خامسا بمتوسط حسابي قدره (M = 3.10) وبهذا يكون هذا البعد قد حصل على أقل نسبة مقارنة بباقي الابعاد الفرعية للمتغير التابع ضغوط العمل ما يؤكد على أنه أقل بعد في نظر أفراد عينة الدراسة تشكيلا لضغوط العمل.

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة ومناقشة نتائجها

نسعى من خلال هذا العنصر إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها (التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، تدريب وتطوير العاملين، المشاركة والتمكين، عمليات التحسين المستمر)، وعلاقاتها، بصفة مجتمعة بتحسين الأداء الوظيفي من خلال ابعاده (مستوى الدافعية، النمو والتقدم الوظيفي، القدرة على الانجاز، جودة العمل، السلوك الإبداعي)، وكذا التخفيف من ضغوط العمل للعاملين من خلال أبعاده (الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل، الضغوط الناجمة عن ظروف بيئة العمل، الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة، الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة) من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، واخترنا عينة عشوائية من عمال المؤسسة من مختلف الوكالات المنتشرة في ولاية المسيلة

المطلب الأول: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي:

من خلال هذا العنصر سنقوم بدراسة العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة وأبعاد المتغير التابع (الاداء الوظيفي) مجتمعة في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة وباستخدام اختبار بيرسون، ومن ثم سنحاول التفصيل بدراسة ارتباط ابعاد المتغير المستقل بأبعاد المتغير التابع، اضافة الى ذلك دراسة أي الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على علاقة اقوى مع المتغير التابع (الاداء الوظيفي) ككل.

1. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي

لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي) قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (31): درجة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي

		الاداء الوظيفي
الجودة الشاملة	معامل الارتباط بيرسون	0.798**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.798 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.000، وهو يعني وجود علاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسن الاداء الوظيفي، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية عند مستوى معنوية 0.01 بينهما.

2. علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بأبعاد الاداء الوظيفي

بعد دراسة العلاقة بين المتغيرين ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي نحاول ابراز العلاقة بين مختلف الأبعاد لكلا المتغيرين، للوقوف على أهم العناصر المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة التي على علاقة مع الاداء الوظيفي وأبعاده، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (32): درجة الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة وأبعاد الاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي / الجودة الشاملة		مستوى الدافعية	التقدم الوظيفي	القدرة على الانجاز	جودة العمل	السلوك الإبداعي
التزام الإدارة العليا	معامل الارتباط بيرسون	- 0.116	0.162	0.193	0.142	0.171
	مستوى المعنوية	0.289	0.138	0.077	0.196	0.118
	حجم العينة	85	85	85	85	85
التركيز على العملاء	معامل الارتباط بيرسون	0.231*	0.382**	0.392**	0.366**	0.559**
	مستوى المعنوية	0.33	0.000	0.000	0.001	0.000
	حجم العينة	85	85	85	85	85
تدريب وتطوير العاملين	معامل الارتباط بيرسون	0.713**	0.601**	0.668**	0.583**	0.726**
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	85	85	85	85	85
المشاركة والتمكين	معامل الارتباط بيرسون	0.473**	0.244*	0.200	0.292**	0.216*
	مستوى المعنوية	0.000	0.024	0.067	0.07	0.47
	حجم العينة	85	85	85	85	85
التحسين المستمر	معامل الارتباط بيرسون	0.676**	0.471**	0.363**	0.480**	0.508**
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000
	حجم العينة	85	85	85	85	85
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) والابعاد الفرعية للمتغير التابع (الاداء الوظيفي) فيما عدا بعد واحد.

3.علاقة أبعاد الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي:

بعد دراسة العلاقة بين مختلف الأبعاد لكلا المتغيرين سنقوم بدراسة العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مع المتغير التابع (الاداء الوظيفي) في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة وباستخدام اختبار بيرسون، ومن ثم سنعرف أي من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على علاقة ترابطية أقوى مع المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (33): درجة الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي

الجودة الشاملة		**الاداء الوظيفي**
التزام الإدارة العليا	معامل الارتباط بيرسون	0.658**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
التركيز على العملاء	معامل الارتباط بيرسون	0.671**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
تدريب وتطوير العاملين	معامل الارتباط بيرسون	0.654**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
المشاركة والتمكين	معامل الارتباط بيرسون	0.654**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
التحسين المستمر	معامل الارتباط بيرسون	0.772**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي).

المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة الاداء الوظيفي وضغوط العمل:

من خلال هذا العنصر سنقوم بدراسة العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير (الاداء الوظيفي) مجتمعة وأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل) مجتمعة في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة وباستخدام اختبار بيرسون، ومن ثم سنحاول التفصيل بدراسة ارتباط ابعاد المتغير بأبعاد المتغير التابع، اضافة الى ذلك دراسة أي الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (الاداء الوظيفي) على علاقة اقوى مع المتغير التابع (ضغوط العمل) ككل.

1.علاقة الاداء الوظيفي بضغوط العمل:

لمعرفة العلاقة بين المتغير (الاداء الوظيفي) والمتغير التابع (ضغوط العمل) قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (34): درجة الارتباط بين الاداء الوظيفي وضغوط العمل

		ضغوط العمل
الاداء الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	0.723**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.723 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.000، وهو يعني وجود علاقة بين تطبيق الاداء الوظيفي وضغوط العمل، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية عند مستوى معنوية 0.01 بينهما.

2.علاقة أبعاد الاداء الوظيفي بأبعاد ضغوط العمل:

بعد دراسة العلاقة بين المتغيرين الاداء الوظيفي وضغوط العمل نحاول ابراز العلاقة بين مختلف الأبعاد لكلا المتغيرين، للوقوف على أهم العناصر المتعلقة بالأداء الوظيفي التي على علاقة مع ضغوط العمل وأبعاده، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (35): درجة الارتباط بين ابعاد الاداء الوظيفي وأبعاد ضغوط العمل

ضغوط العمل المرتبطة بـ / الاداء الوظيفي		البيئة الخارجية للمؤسسة	طبيعة العمل	دور الفرد في المؤسسة	ظروف بيئة العمل	الهيكل التنظيمي والسلطة
مستوى الدافعية	معامل الارتباط بيرسون	0.194	0.043	0.506**	0.214*	0.415**
	مستوى المعنوية	0.076	0.693	0.000	0.049	0.000
	حجم العينة	85	85	85	85	85
التقدم الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	0.174	-0.318**	0.679**	0.627**	0.645**
	مستوى المعنوية	0.112	0.003	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	85	85	85	85	85
القدرة على الانجاز	معامل الارتباط بيرسون	0.434**	0.363**	0.520**	0.050	0.242**
	مستوى المعنوية	0.000	0.001	0.000	0.649	0.025
	حجم العينة	85	85	85	85	85
جودة العمل	معامل الارتباط بيرسون	0.109	-0.094	0.268*	0.305**	0.338**
	مستوى المعنوية	0.320	0.392	0.013	0.004	0.002
	حجم العينة	85	85	85	85	85
السلوك الإبداعي	معامل الارتباط بيرسون	0.440**	-0.006	0.648**	0.147	0.372**
	مستوى المعنوية	0.000	0.957	0.000	0.178	0.000
	حجم العينة	85	85	85	85	85
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل (الاداء الوظيفي) والابعاد الفرعية للمتغير التابع (ضغوط العمل).

3.علاقة أبعاد الاداء الوظيفي بضغوط العمل:

بعد دراسة العلاقة بين مختلف الأبعاد لكلا المتغيرين سنقوم بدراسة العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير (الاداء الوظيفي) مع المتغير التابع (ضغوط العمل) في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة وباستخدام اختبار بيرسون، ومن ثم سنعرف أي من أبعاد المتغير (الاداء الوظيفي) على علاقة ترابطية أقوى مع المتغير التابع (ضغوط العمل)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (36): درجة الارتباط بين ابعاد الاداء الوظيفي وضغوط العمل

الاداء الوظيفي		ضغوط العمل
مستوى الدافعية	معامل الارتباط بيرسون	0.401**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
التقدم الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	0.017
	مستوى المعنوية	0.876
	حجم العينة	85
القدرة على الانجاز	معامل الارتباط بيرسون	0.745**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
جودة العمل	معامل الارتباط بيرسون	0.373**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
السلوك الإبداعي	معامل الارتباط بيرسون	0.560**
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	85
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير (الاداء الوظيفي) والمتغير التابع (ضغوط العمل).

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة:

نستعرض فيما يلي مختلف النتائج المحصل عليها:

1.علاقة المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

لاختبار العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسن الاداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة، قمنا باستخدام اختبار بيرسون، ومن خلال النتائج المحصل عليها يتبين أن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.798 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على

وجود علاقة ترابطية قوية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسن الاداء الوظيفي، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

2.علاقة أبعاد المتغير المستقل (الجودة الشاملة) بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

لاختبار العلاقة بين أبعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة وأبعاد الاداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة قمنا باستخدام اختبار بيرسون، وفيما يلي استقراء للنتائج المحصل عليها:

2-1. علاقة بعد التزام الادارة العليا بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين لا وجود لأي علاقة ترابطية بين بعد التزام الادارة العليا وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

2-2. علاقة بعد التركيز على العملاء بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد التركيز على العملاء وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها علاقة ترابطية ضعيفة إلى متوسطة حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد مستوى الدافعية بـ 0.331 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد التقدم الوظيفي بـ 0.382 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد القدرة على الانجاز فقد قدر بـ 0.392 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، أما معامل الارتباط بينه وبين بعد جودة العمل فقد قدر بـ 0.366 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد السلوك الإبداعي فقد قدر معامل الارتباط بـ 0.559 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

2-3. علاقة بعد تدريب وتطوير العاملين بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد تدريب وتطوير العاملين وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها تتأرجح بين علاقة ترابطية متوسطة ومرتفعة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد مستوى الدافعية بـ 0.713 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد التقدم الوظيفي بـ 0.601 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد القدرة على الانجاز فقد قدر بـ 0.668 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، أما معامل الارتباط بينه وبين بعد جودة العمل فقد قدر بـ 0.583 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد السلوك الابداعي فقد قدر معامل الارتباط بـ 0.726 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

2-4. علاقة بعد المشاركة والتمكين بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد المشاركة والتمكين وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها علاقة ترابطية متوسطة إلى ضعيفة نسبيا حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد مستوى الدافعية بـ 0.473 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد التقدم الوظيفي فقد قدر بـ 0.244 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، أما معامل الارتباط بينه وبين بعد جودة العمل بـ 0.292 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد السلوك الإبداعي فقد قدر بـ 0.216 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بينما لا تربطه أي علاقة ببعد القدرة على الانجاز.

2-5. علاقة بعد عمليات التحسين المستمر بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد عمليات التحسين المستمر وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها تتأرجح بين علاقة ترابطية متوسطة ومرتفعة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد مستوى الدافعية بـ 0.676 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وقدر معامل الارتباط بينه وبين بعد التقدم الوظيفي بـ 0.471 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد القدرة على الانجاز فقد قدر بـ 0.363 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، أما معامل الارتباط بينه وبين بعد جودة العمل فقد قدر بـ 0.480 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد السلوك الابداعي فقد قدر معامل الارتباط بـ 0.508 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

3.علاقة أبعاد المتغير المستقل (الجودة الشاملة) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها علاقة ترابطية مرتفعة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بين بعد التزام الإدارة العليا وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بـ 0.658 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وقدر معامل الارتباط بين بعد التركيز

على العملاء والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بـ 0.671 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وقدر معامل الارتباط بين بعد تدريب وتطوير العاملين والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بـ 0.654 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بين بعد المشاركة والتمكين والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد قدر بـ 0.654 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، أما معامل الارتباط بين بعد عمليات التحسين المستمر والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد قدر بـ 0.772 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 .

نستخلص مما سبق أن كلا الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل (الجودة الشاملة) على علاقة قوية ترابطية مع المتغير التابع (الاداء الوظيفي) يأتي في مقدمتها بعد عمليات التحسين المستمر، يليه في المرتبة الثانية بعد التركيز على العملاء بينما حل بعد التزام الادارة العليا في المرتبة الثالثة، في حين جاء بعد تدريب وتطوير العاملين وبعد المشاركة والتمكين في المرتبة الأخيرة معا، وهذه النتائج تعكس الواقع حيث أن عينة الدراسة اتفقت في مجملها على أن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف بدرجة كبيرة على عمليات التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات التسييرية في المؤسسة، واجمعوا أيضا ان علاقة بعد التركيز على العملاء لا يحظى بالأولوية، على اعتبار أن المؤسسة وحيدة في الميدان ولا يوجد من ينافسها محليا في مجالات اختصاصها.

4.علاقة المتغير (الأداء الوظيفي) بالمتغير التابع (ضغوط العمل):

لاختبار العلاقة بين المتغير (الأداء الوظيفي) بالمتغير التابع (ضغوط العمل) في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة، قمنا باستخدام اختبار بيرسون، ومن خلال النتائج المحصل عليها يتبين أن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.723 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود علاقة ترابطية قوية بين الأداء الوظيفي وضغوط العمل، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

5. علاقة أبعاد المتغير (الأداء الوظيفي) بأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل):

لاختبار العلاقة بين أبعاد الأداء الوظيفي وأبعاد ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة قمنا باستخدام اختبار بيرسون، وفيما يلي استقراء للنتائج المحصل عليها:

5-1. علاقة بعد مستوى الدافعية بأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد مستوى الدافعية وأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل) وهي في مجملها علاقة ترابطية متوسطة حيث قدر معامل

الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة بـ 0.506 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة ببيئة العمل بـ 0.214 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة فقد قدر بـ 0.415 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، بينما لا توجد علاقة ترابطية بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بظروف بطبيعة العمل وبعد الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة .

5-2. علاقة بعد التقدم الوظيفي بأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ترابطية بين بعد التقدم الوظيفي وأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل) وهي في مجملها علاقة ترابطية متوسطة حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة بـ 0.679 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بطبيعة العمل بـ 0.318 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وهي علاقة ارتباطية عكسية أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة فقد قدر بـ 0.645 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بظروف بيئة العمل فقد قدر بـ 0.627 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بينما لا توجد علاقة ترابطية بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة .

5-3. علاقة بعد القدرة على الانجاز بأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد القدرة على الانجاز وأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل) وهي في مجملها علاقة ترابطية متوسطة الى ضعيفة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بظروف طبيعة العمل بـ 0.363 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة بـ 0.434 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة بـ 0.520 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة فقد قدر بـ 0.242 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، بينما لا توجد علاقة ترابطية بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة ببيئة العمل.

5-4. علاقة بعد جودة العمل بأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد جودة العمل وأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل) وهي في مجملها علاقة ترابطية منخفضة نسبيا حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بظروف بيئة العمل بـ 0.305 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة بـ 0.268 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة فقد قدر بـ 0.338 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، بينما لا توجد علاقة ترابطية بينه وبين بعدي الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والضغوط المرتبطة بطبيعة العمل

5-5. علاقة بعد السلوك الإبداعي بأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد السلوك الإبداعي وأبعاد المتغير التابع (ضغوط العمل) وهي في مجملها علاقة ترابطية متوسطة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة بـ 0.440 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بدور الفرد في المؤسسة بـ 0.648 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01أما معامل الارتباط بينه وبين بعد الضغوط المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسلطة فقد قدر بـ 0.372 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، بينما لا توجد علاقة ترابطية بينه وبين بعدي الضغوط المرتبطة بظروف بيئة العمل والضغوط المرتبطة بطبيعة العمل.

6.علاقة أبعاد المتغير (الأداء الوظيفي) بالمتغير التابع (ضغوط العمل):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغير (الأداء الوظيفي) والمتغير التابع (ضغوط العمل) وهي في مجملها علاقة ترابطية مرتفعة غلى متوسطة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بين بعد مستوى الدافعية وبين المتغير التابع (ضغوط العمل) بـ 0.401 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وقدر معامل الارتباط بين بعد القدرة على الانجاز والمتغير التابع (ضغوط العمل) بـ 0.745 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بين بعد جودة العمل والمتغير التابع (ضغوط العمل) فقد قدر بـ 0.373 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، أما معامل الارتباط بين بعد السلوك

الإبداعي والمتغير التابع (ضغوط العمل) فقد قدر بـ 0.560 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 .

نستخلص مما سبق أن كلا الأبعاد الخاصة بالمتغير (الأداء الوظيفي) على علاقة ترابطية مع المتغير التابع (ضغوط العمل) يأتي في مقدمتها بعد القدرة على الانجاز، يليه في المرتبة الثانية بعد السلوك الإبداعي بينما حل بعد مستوى الدافعية في المرتبة الثالثة، في حين جاء بعد جودة العمل في المرتبة الرابعة، في حين لا تربطه أي علاقة ببعد التقدم الوظيفي وهذه النتائج تعكس الواقع حيث أن عينة الدراسة اتفقت في مجملها على أن ضغوط العمل للعاملين يتوقف بدرجة كبيرة على القدرة على الإنجاز لمختلف الاعمال في المؤسسة، واجمعوا أيضا ان علاقة بعد التقدم الوظيفي لا علاقة له بتخفيف ضغوط العمل للعاملين.

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة من خلال النتائج المتوصل اليها والخاصة بها من خلال الدراسة النظرية والميدانية وهي كما يلي:

الفرضية الأولى: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من حيث التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وتدريب وتطوير العاملين، والمشاركة والتمكين، وعمليات التحسين المستمر، يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداء العاملين ومردوديتهم، فمن خلال النتائج المحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها علاقة ترابطية مرتفعة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بين بعد التزام الإدارة العليا وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بـ 0.658 ، وقدر معامل الارتباط بين بعد التركيز على العملاء والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بـ 0.671 ، وقدر معامل الارتباط بين بعد تدريب وتطوير العاملين والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بـ 0.654 ، أما معامل الارتباط بين بعد المشاركة والتمكين والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد قدر بـ 0.654 ، أما معامل الارتباط بين بعد عمليات التحسين المستمر والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد قدر بـ 0.772 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

حيث إن الموارد البشرية بالمنظمات هي جوهر العملية أو النشاط، وهي العنصر المدبر والمسير لرسم الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المنظمة وتحقيق النمو والتطور أو تؤدي إلى الفشل والانهيار، كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة الركيزة المسيرة

للتكنولوجيات التي تساهم في تنمية قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصفة عامة، فإذا كانت الموارد البشرية الدعامة الأساسية لنمو وتطور المؤسسات فإن إدارة الجودة الشاملة تهتم بهاته الموارد وتعمل على سقل مواهبها وتفجير طاقاتها الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أدائها وتوجيه سلوكها نحو الأداء الأمثل والفعال بما يسهم في بلوغ مستويات أعلى في الأداء.

الفرضية الثانية: انخفاض حدة الشعور بضغوط العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو نتيجة تحسن الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة فيها، فمن خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغير (الأداء الوظيفي) والمتغير التابع (ضغوط العمل) وهي في مجملها علاقة ترابطية مرتفعة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بين بعد مستوى الدافعية وبين المتغير التابع (ضغوط العمل) بـ 0.401 ، وقدر معامل الارتباط بين بعد القدرة على الانجاز والمتغير التابع (ضغوط العمل) بـ 0.745 ، أما معامل الارتباط بين بعد جودة العمل والمتغير التابع (ضغوط العمل) فقد قدر بـ 0.373 ، أما معامل الارتباط بين بعد السلوك الإبداعي والمتغير التابع (ضغوط العمل) فقد قدر بـ 0.560 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

حيث بساهم تحسن الأداء الوظيفي للعاملين مساهمة فعالة في التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال أبعاده المتكاملة والمترابطة المتمثلة أساسا في مستوى الدافعية، النمو والتقدم الوظيفي، القدرة على الانجاز، جودة العمل، السلوك الإبداعي، والتي تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثيره على رضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر من المتغيرات الضمنية للعنصر البشري والمحدد الأساسي للشعور بالضغوط وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل ، ومن هذا المنطلق يعتبر مستوى الدافعية، النمو والتقدم الوظيفي، القدرة على الانجاز، جودة العمل، السلوك الإبداعي الأساليب الحرجة الموجهة للأداء وتوجيهه نحو هدف الشعور بالرضا الوظيفي وبالتالي التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل للموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ترابطية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحسن الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل لديهم ، فمن خلال النتائج المحصل عليها يتبين أن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.798 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين تطبيق ادارة

الجودة الشاملة وتحسن الاداء الوظيفي للعاملين، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، ومعامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.723 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود علاقة ترابطية قوية بين الأداء الوظيفي وضغوط العمل، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، حيث إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من حيث التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وتدريب وتطوير العاملين، والمشاركة والتمكين، وعمليات التحسين المستمر تهدف الى تحسين مختلف الأنشطة والارتقاء بالمنتج الى ارقى مستويات الجودة الممكنة وتعتمد في ذلك على الأداء المميز للموارد البشرية من خلال تدريبهم وتمكينهم من المشاركة الفعالة في مختلف نواحي العملية، الأمر الذي يخفف من حدة شعورهم بضغوط العمل السلبية منها لكونهم عنصرا فعالا في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنهم وتتولد لديهم ضغوط العمل الإيجابية التي تعطيهم الرغبة والدافعية والاقبال نحو العمل وهو ما أكدته النتائج المحصل عليها في الدراسة ، ما يعني صحة الفرضية، ولكن الحديث عن العوامل المؤثرة على تحسن الأداء الوظيفي والتخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل هي محاولة انتقائية لا يقصد بها تحديد أو حصر جميع العوامل المؤثرة فيهما وإنما إبراز عوامل معينة ربما تكون الأكثر تأثيرا.

خلاصة الفصل:

يعتبر التغيير أمر حتمي لا مناص منه، تفرضه التغيرات المتسمرة التي تحدث في بيئة المؤسسة الداخلية منها والخارجية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أهم أشكال التغيير، باعتبارها وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وطريقة وأسلوب العمل في المؤسسة لتحقيق مستويات عليا من الجودة لكسب ولاء ورضا عملائها وتحقيق متطلباتهم وهو ما يضمن لها النمو البقاء والاستمرار، حاولنا في هذا الفصل التعمق في إشكالية البحث والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية اجريناها على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، لتحليل واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من ضغوط العمل لديهم لاسيّما وأن هذه المؤسسة تسعى دائما لتحقيق أهدافها من خلال جهود مواردها البشرية.

خاتمة

خاتمة

ان التطور التكنولوجي اضحى يتسم بالتغير المتسارع، وشكل دورا بارزا في احداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، وفي ضوء التنوع الثقافي والفكري للأفراد والقيم السائدة في المجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف المجالات الحياتية، كل هذا أفرز في الواقع بيئة ديناميكية ومعقدة وغير مستقرة، مما حدى بالمؤسسات العالمية تأكيد قيم جديدة أملتها عليهم ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية تغيير سبل تعاملها مع هذه المتغيرات، والتي أثرت بدروها على سوق العمل في عرض وطلب القوى العاملة ومهاراتها. ومن ايجابيات هذا التطور، التغير في النظرة للمورد البشري من كونه مجرد يد عاملة، إلى النظر إليه كمورد استراتيجي وعنصر أساسي في العملية الإنتاجية يجب الاستثمار فيه واستغلال قدراته وامكاناته الكامنة استغلالا أمثلا، واعطائه الفرصة للفكر والإبداع، باعتباره الوحيد القادر على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية الاخرى، وكما يجب أن يحظى باهتمام كافي لا سيما فيما يتعلق بالقرارات الخاصة به.

ان التركيز على المورد البشري واعطائه أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب المتعلقة به من تدريب العاملين و تمكينه في المشاركة في مختلف النواحي الخاصة بالعمليات الإنتاجية في المؤسسة وكذا اشراكيه في القرارات الخاصة به من إسهامات إدارة الجودة الشاملة، وفتحت أمامه مختلف مجالات التحسن والتطوير المستمر من أجل اطلاق قدراته الفكرية والابداعية، ومما لا شك فيه أن المؤسسات التي تبنت نهج إدارة الجودة الشاملة تهدف الى تحقيق رضا العملاء ، والتحسين المستمر لمختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، وتعطي لإدارة الموارد البشرية أهمية وأدوارا شاملة في سبيل تحقيق الأهداف المراد بلوغها، حيث تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعامليين في المؤسسة، وتحديد الاحتياجات المطلوبة بالكم والنوع منهم، وكذا تحليل وتصنيف الوظائف والواجبات والمسؤوليات المنوطة بها بالإضافة الى تحديد سبل الاختيار والتعيين ، واعداد خطط التدريب والسعي نحو تطوير وتحسين المهارات لدى العاملين ، ورعايتهم وتقديم الخدامات الاجتماعية والثقافية لهم ، وكذا تصميم نظام تقييم وتقويم الأداء الذي يتم وفق ضوابط إدارية وتنظيمية، تبنى على أساسه الترقيات وأنظمة الأجور والحوافز ، للوصول بالمورد البشري الى

أقصى مستويات الأداء تتيح له القيام بمهامه على اكمل وجه، واتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة العيوب وأوجه النقص في كفاءتهم في الوقت والمكان المناسب، ، حتى تساعدهم على تطوير أنفسهم وترفع من كفاءتهم، وهذا ما لا نراه ولا يتجسد في الحياة العملية وفي أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل ، لذا من الضروري بمكان على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على غرار مؤسسة الدراسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز ولكي تواكب التطور الحاصل في كبريات الشركات العالمية الاهتمام بعملية تقييم الأداء الوظيفي لموظفيها ونتائجها ، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المؤسسة في نفس الوقت، وكلما امتلكت المؤسسة القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها ساعدها ذلك في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية،

لقد شكل موضوع ضغوط العمل حيزا مهماً في أدبيات الفكر الإداري الحديث، بسبب تأثيرها السلبي في المورد البشري على صحته النفسية والسلوكية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على أدائه الوظيفي، وعلى المؤسسة ككل، لذا كان لزاما على هذه الأخيرة إيجاد أفضل وأنجع السبل والوسائل لإدارة ضغوط العمل، خاصة إذا كانت الضغوط التي يتعرض لذا سلبية وليست إيجابية، وبذلك تترك آثارا واضحة ومباشرة على حالته الصحية، وعليها أيضا إحداث موازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات عامليها، وتوفير جو مناسب للعمل، لينعكس هذا على رفع معدلات أدائهم، ومن ثم تحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، توصلنا إلى عدة نتائج كانت في مجملها اجابة على الأسئلة المطروحة سابقًا، واختبارا لإثبات أو نفي الفرضيات التي وضعت في مقدمة الدراسة. وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الدارسة النظرية لمتغيرات الدراسة، خلصنا الى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

✓ إدارة الجودة الشاملة هي اسلوب إداري يسعى لإحداث تغيير شامل مستمر يركز على المورد البشري وعلى منهج العمليات التسييرية والانشطة المختلفة داخل المؤسسة، من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها، وسعيا إلى تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم، من خلال تقديم سلع وخدمات بمواصفات قياسية ذات جودة عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

✓ الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء، وكسب رضاهم وذلك من خلال خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر واشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية

✓ مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتسم بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى.

✓ تتمثل مبادئ الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا بها، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات، والوقاية من الأخطاء والحوادث والتقليل منها، والقرارات تبنى على الحقائق، وضوح العلاقة بالموردين، التركيز على الموارد البشرية، وتمكينهم من المشاركة في القرارات وتحفيزيهم، وتصميم المنتج، سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية ما يجعل مستوى جودة كل مرحلة يؤثر في مستوى أداء وجودة المرحلة التالية، والتخطيط الاستراتيجي لها، توفير المناخ التنظيمي المناسب لها.

✓ الأداء الوظيفي هو الجهد والنشاط المبذول من قبل المورد البشري سواء كان هذا الجهد فكري أو عضلي من أجل القيام بمهام الوظيفة المسندة إليه بكفاءة وفعالية، ويحقق من خلاله أهداف المؤسسة.

✓ الأداء الوظيفي هو المكوين الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، ويعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله، ومرتبط بنظام الحوافز وبالاستقرار الوظيفي.

✓ تتلخص عناصر الأداء الوظيفي في المعرفة بمتطلبات الوظيفية، وكمية العمل المنجز، وقدرة الموظف على تحمل مسؤوليته وانجاز الأعمال في أوقاتها

✓ محددات الأداء الوظيفي للمورد البشري تتلخص في العوامل التي تؤثر عليه وهي الرغبة أو الدافعية للأداء، وقدراته وخبراته السابقة، وإدراكه لدوره الوظيفي، وبيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد في العمل.

✓ تقييم الأداء هو عملية مستمرة وشاملة، تهدف إلى تحديد وقياس وإدارة أداء الموارد البشرية في المؤسسة قصد التعرف على قدراتهم الحالية ومقارنة النتائج المحققة فعليا مع النتائج المطلوب تحقيقها مستقبلا، مع تحديد الانحرافات والأسباب التي حالت دون ذلك.

✓ ضغوط العمل تجربة ذاتية لدى الفرد تشعره بعدم الراحة تحدث نتيجة لتعرضه لمثيرات ذاتية أو بيئية تفوق طاقته التكيفية، ويترتب عليها حدوث آثار نفسية أو سلوكية تؤثر على أدائه للعمل مما يستلزم معالجتها وإدارتها بطريقة سليمة.

✓ تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي المثيرات التي تولد شعورا بالضغط.، والاستجابة وردود الأفعال التي يبديها أثناء تعرضه لها، والتفاعل الذي يحدث بينهما.

✓ مراحل تشكل ضغوط العمل هي مرحلة التعرض لها، ومرحلة رد الفعل (التعامل معها)، ومرحلة المقاومة ومحاولة التكيف، ومرحلة التعب والانهاك.

✓ تتلخص مصادر ضغوط العمل في العوامل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري المتمثلة في الحالة النفسية والجسدية، والقدرات والخبرات السابقة حياة الفرد الخاصة ، والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة المتمثلة في البيئة العامة والخاصة للمؤسسة، والعوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في طبيعة العمل ومتطلباته، وظروف بيئة العمل، ودور الفرد في المؤسسة، والعوامل المرتبطة بضعف المسار الوظيفي، والتغيير، ونمط القيادة التنظيمية، وضعف الهيكل التنظيمي، وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل، والأجور والمكافآت.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدارسة التطبيقية والميدانية، خلصنا الى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

✓ هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسن الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز.

✓ هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية لتحسن الأداء الوظيفي للعاملين والتخفيف من ضغوط العمل لديهم في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز.

✓ ان تحسين الأداء الوظيفي يعد مطلبا أساسيا لجميع المستويات سواء على مستوى الادارة أو على مستوى العاملين، وفي هذا الصدد نشير إلى أن تحسن الأداء الوظيفي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة بتحقيق أهدافها وزيادة ربحيتها وكذا على العاملين من خلال الارتقاء بمستوياتهم، والتخفيف من حدة شعورهم بضغوط العمل.

✓ ان تعدد واختلاف مصادر ضغوط العمل أدى إلى تعدد الاساليب التي يمكن ان تعالجها إذا ما توافرت لها المقومات الأساسية لذلك، سواء ارتبطت هذه المقومات بالمؤسسة أو العاملين بها، فإذا

ما توفرت المقومات فانه يمكن لهذه الاساليب ان تؤدي الى نتائج ملموسة وفي هذا الصدد قمنا بتعديد أساليب واستراتيجيات التعامل معها.

✓ تختلف المعايير التي يستخدمها عمال مؤسسة سونلغاز في أهميتها النسبية عند تقييمهم لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، والحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطبيق الجودة الشاملة، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها العاملون في التطوير بالنسبة لكل بعد من أبعاد الجودة الشاملة.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية والميدانية التحليلية لإشكالية واقع تطبيق الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي والتخفيف من ضغوط العمل نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق استراتيجيات المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة أو الارتقاء وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين أو التخفيف من ضغوط العمل لديهم، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

✓ إن تحقيق الميزة التنافسية باعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يصبح ممكنا إلا في حالة اعتبار المورد البشري جوهر النظام، والتحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات، والتركيز على العملاء والزبائن.

✓ ضرورة إدراك المؤسسة أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة ودوره في تخفيض التكاليف الخفية المرتبطة بالمورد البشري من خلال التقليل من الأخطاء والحوادث.

✓ تعزيز انخراط العاملين في المؤسسة وتمكينهم من المشاركة في مختلف القرارات التي تخص عملهم، وتتيح لهم فرص المشاركة في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها، وتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل.

✓ على المؤسسة اعتبار مواردها الداخلية ممثلة في الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدر الميزة التنافسية، بسبب قدرتها على خلق القيمة، وهي مصدر الفكر والإبداع، والقادرة على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة، ويعتبر المورد الوحيد من بين مواردها الغير قابل للتناقص والتقادم والتقليد، وبالتالي ينبغي على المؤسسة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة، والمتميزة، والاحتفاظ بها، وتوظيف وتثمين معرفتها الكامنة.

✓ ضرورة التخلي عن التنظيم الذي يسير وفق نمط الأوامر والسلطة الوظيفية، على حساب الفعالية، وإعطاء التسيير نوعا من المرونة والديناميكية.

✓ استغلال العلاقة الوطيدة بين العمال وتعزيزها ان أمكن من اجل توحيد الصف لبلوغ الاهداف المشتركة بسرعة وفعالية.

✓ الاعتناء بمختلف الخدمات الاجتماعية التي تنمي علاقة الانتماء بين الفرد ومؤسسته وتشعره بأنه محط اهتمامها.

✓ يجب أن تعني المؤسسة بعملية تقييم أداء عمالها، لأنها بذلك تقيم أدائها وذلك بانتهاج الأساليب العلمية التي تربط بين الجانب الفكري والنفسي للعامل.

✓ تنمية المعرفة لدى الأفراد العاملين بالإضافة إلى إثارة دوافعهم القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباتهم المختلفة رغبة في تحقيق الذات.

✓ تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة حيث تتطلب الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من اجل مساعدته في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.

✓ رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا مما ينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة بين المؤسسة وتحقيق الأداء المتميز والاصرار على القيام بالعمل على الرغم من الضغوط المرتبطة بها.

✓ زيادة مهارات العاملين ورفع كفاءتهم والوقوف على جوانب القصور عندهم ومحاولة تلافيها من خلال إكسابهم المهارات التي تمنحهم القدرة على مواجهة ضغوط العمل.

✓ على المؤسسة معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة.

✓ ان تعمل المؤسسة على اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسة من خلال مواجهة ضغوط العمل التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ تنمية الاتصال بين العاملين للمؤسسة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة نلك الضغوط وتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ ينبغي على المؤسسة الاهتمام بالجانب النفسي والسلوكي للعامل قبل الاهتمام بإلزامية إنجازه ما هو مطلوب منه من مهام وأعمال، لأن ذلك الاهتمام هو الذي يولد لديه الشعور بالحماس والرغبة والدافعية للعمل وتخطي كل الصعاب والمشاكل التي تعرقله.

✓ تؤثر ضغوط العمل في أداء العاملين إيجابيا أو سلبيا، ويتوقف ذلك على حجم ومستوى هذه الضغوط، فكلما كانت زائدة فوق المستوى الطبيعي أثرت سلبا على أدائه، وكلما كانت في مستوياتها الوسطى أثرت بالإيجاب عليه، لذا ينبغي على المؤسسة معرفة أسباب نشوء ضغوط العمل منذ بدايتها، وليس في نهاية الأمر، حيث يصعب عليها عندئذ إزالة أثارها السلبية أو التخفيف منها.

✓ إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين البنك من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

✓ يجب تدارك الأخطاء والثغرات التي تتخلل البرامج التدريبية بكل عناية ودقة حتى يتسنى تصحيحها وتفاديها مستقبلا، والتركيز على المقابلات الشخصية لأنها تكون أكثر فعالية في التوصل إلى سلبيات وايجابيات العاملين.

✓ تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يواكب التطور التقني والتكنولوجي وهذا بالعمل الدؤوب على رفع مستوى معارف العامين وقدراتهم، بتوفير أساليب ووسائل تكون أكثر فعالية مما يسهل من رفع كفاءتهم وتحقيق الميزة التنافسية المستديمة مستقبلا.

✓ منح هامش من الحرية والاستقلالية للعاملين، ليتمكنوا من اتخاذ مبادرات وإنتاج أفكار، تعمل على بعث روح جديدة داخل المؤسسة وخلق جو عمل تسوده العدالة والشفافية، وذلك من خلال إجراء مقابلات تقييمية مع كل العاملين في المؤسسة، بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، وتكريس ثقافة التعاون بينهم، وتشجيع التبادل الحر والفعال.

✓ تحفيز العاملين من خلال اختيار النموذج المناسب لتقييم أدائهم وربط نتائج التقييم بنظام الأجور والحوافز في المؤسسة من خلال منح العمال أجور تتوافق مع أدائهم وهوما يدفع الأفراد للارتقاء بمستوى أدائهم إلى الأفضل.

رابعا: الدراسات التي ينصح بها الباحثين لها علاقة بموضوع البحث

- ✓ أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الابداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- ✓ واقع وأهمية إدارة الجودة الشاملة لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- ✓ أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء نظم الإنتاج في المؤسسات الصناعية
- ✓ ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائري

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أ- الكتب

01. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1984.

02. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.

03. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

04. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

05. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000.

06. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، مصر، 2003.

07. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000 ، دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص مفاهيم وإرشادات منظمة الايزو، كلية التجارة، جامعة بنها، 2005.

08. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998.

09. ايتشارد فرمان، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن الغرس، دار أفاق للإبداع العالمية، الرياض، 1995.

10. إديجي بادير، الدليل الصناعي إلى إيزو9000 ، ترجمة فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

11. أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.

12. بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

13. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.

14.ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

15.جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.

16.جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.

17.جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر، ط1، عمان، 2009.

18.حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهرات للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

19.حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

20.حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

21.خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.

22.خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2005.

23.خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

24.خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007.

25.خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.

26.د. ديمنغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة واعداد هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

27.رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001.

28.راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.

29.روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008.

30.ربحي مصطفى عليان، الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

31.زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

32.سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994.

33.سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

34.سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن،.2011

35.سعيد يس عامر، وعبد الوهاب علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وابد سرفيس للاستثمارات والتطور الإداري، 1994.

36.سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.

37.سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2007.

38.صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في التنظيمات، الدار الجامعية، مصر 2004.

39.صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

40.طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

41.طاهر محسن منصور الغالبيي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

42.طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007.

43. علي السلمي، إدارة التمييز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002.

44. علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998

45. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان2008.

46. عطية محسن علي، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفا، 2009.

47. عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.

48. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

49. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

50. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر، 2009.

51. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

52. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.

53. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.

54. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

55. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

56. علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 1990.

57. عبد الحكم أحمد الخزامي، آفة العصر ضغوط العمل بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، مصر.

58. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.

59. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2009.

60. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

61. فؤاد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

62. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.

63. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

64. فريد زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.

65. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 دار الثقافة للنشر التوزيع، 2005.

66. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

67. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

68. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

69. مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.

70. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

71. مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة من المستهلك إلى المستهلك، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

72.محسن أحمد الخضيري، الضغوط الإدارية الظاهرة، الاسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة.

73.محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005.

74.محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

75.محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

76.محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.

77.محمد الصيرفي، الضغط والقلق الاداري، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.

78.محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريق للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

79.محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية1999.

80.محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.

81.محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

82.محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

83.محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.

84.محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2006.

85.معروف اعتدال، مهارات مواجهة الضغوط، مكتبة الشقري، الرياض، 2001.

86.موسى اللوزي، السلوك التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.

87.مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1993.

88. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000.
89. نائل العواملة، مبادئ في الإدارة العامة، ط2 ، مركز أحمد ياسين، عمان، 1996.
90. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.
91. ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
92. هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2000.
93. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
94. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004.
95. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ب- **المجلات والملتقيات**

96. أحمد عطية محمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 03، العدد 05، جوان 2020.
97. أمينة قهواجي، صراع الدور وتأثيره على الاداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد12 ، 2018.
98. الزهرة بن بريكة، طارق بن قسمي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015.
99. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد05 ، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.
100. السعيد بن فرحات، معايير الجودة الشاملة في التعليم، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 10، العدد01، المسيلة 2020.
101. بلخير عمومن، محمد الحافظ عيشوش، الادراة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة التمية الاقتصادية، المجلد، 07 العدد01 ، جوان 2022، ص 217.

102. بن نعمان جمال، بوزيدة حميد، ضغوط العمل بين الأسباب الآثار وسبل ادارتها، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد02، ديسمبر 2022.

103. بن محمد ايمان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد 03، جوان 2018.

104. بن طالب سامية، العلاقة بين ضغوط العمل أداء العاملين في المنظمة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 08 العدد 01، 2018/07/15.

105. جروسبي جيوفاني سي، ترجمة قصراوي نهلة، إدارة الجودة الشاملة مفهوم اجوف مجلة التجارة والصناعة، المجلد 23 العدد 266، دبي، فبراير 1998.

106. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أفريل 2022.

107. حسن المنسي، عالم المواصفات الجزء الثاني، مجلة عالم الجودة، مجلة إلكترونية متخصصة في علوم وتطبيقات الجودة ونظم الإدارة، العدد الثاني، أبريل2011.

108. خامسة لارقو، وعمر بن جيمة، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع العدد3 ، 05 ديسمبر 2018.

109. سعدية بن أحمد، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة خنثر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد6 ، العدد2 ، ديسمبر 2020 .

110. سعيد بن فرحات، معايير الجودة الشاملة في التعليم، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 10، العدد01، المسيلة 2020.

111. شوقي مرداسي، وسامية معتوق، أثر جودة حياة العمل على الاداء الوظيفي: دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05 العدد 01، 10 ماي 2022.

112. شيلي إلهام، اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة اضافات اقتصادية، المجلد 4، العدد 02، سكيكدة 2020.

113. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوني العلمية للنشر، عمان، 2011، ص 93. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوني العلمية للنشر، عمان، 2011.

114. صلاح عباس الهادي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 –09 مارس2005.

115. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-. 09 مارس2005 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

116. قاسمي كمال، إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08–09 مارس 2005.

117. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 .

118. محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، مجلة الرشيد المصرفي، السنة الثالثة، العدد7، بغداد، 2002.

119. مخلوف سعاد، عيواج صونيا، دور التمكين في تخفيف ضغوط العمل، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 07، العدد 05، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2020.

120. منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 110، افريل 2020.

ت- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

121. اسطنبولي أسماء، أثر الجودة الشاملة في تفعيل الأداء التسويقي، الجزائر، جامعة البليدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و. علوم التسيير، تخصص تسويق، 2007–2008.

122. بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006–2007.

123. خان محمد ناصر، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير قسم علوم التسيير، 2007-2008.

124. خليدة محمد بلكبير، مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة، الجزائر، جامعة البليدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2006-2007.

125. راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الايزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.

126. زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، دراسة حالة سونلغاز – المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 - 2008.

127. سكر فاطمة، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، الجزائر، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، دفعة 2006-2007.

128. سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

129. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010 .

130. محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، الجزائر، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، 2003-2004.

ث- **مواقع الانترنت:**

131. الموقع الرسمي لشركة سونلغاز https://www.sonelgaz.dz/ar

132. أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، متاح على الموقع:

https: //kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11932

133. أحمد الكردي، إدارة الجودة الشاملة، متاح على الموقع:
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11797

ثانيًا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

134. David Young gun et al, A study of job stress among university staff in Malaysia, European journal of social sciences, volume 8, number1, 2009

135. Dorothy. M. Steward, Hand book of management skills, A Gower Hand book, England, 1987.

136. François caby, la qualité dans service Fondement, témoignages, outils, 2 ème édition, Ed Economica, Paris, 2002.

137. Jacqueline(b), Françoise(k), Martin(m), la fonction des ressources humaines, Edition dunod, paris, 2004.

138. j. B. Stora, le coût du stress, la revue française de gestion, n 67, jan-fév, 1988.

139. Jacques orsoni et.al, Management stratégie et organisation,6e ، édition, Vuibert, Paris, 2006.

140. John Don Hellrigel, w. Slocum, management des organisations, traduction de Bruno et Renault, 2e édition, de Boeck, Belgique, 2006.

141. Pierre Angel, et.al, développer le bien-être au travail, dunod, paris, 2005.

142. Sekiou et.al, gestion des ressources humaines, 2e édition, de Boeck, Belgique, 2004.

143. Sally Harper, personnel management hand book, Gower publishing company, England, 1987.

144. Zohra Cherfi, La Qualité Démarches, Méthodes et Outils, Hermès Science Publication, Paris, 2002.

Abstract :

This study aims to know the reality of the application of total quality management and its relationship to improving the job performance of workers and alleviating their work pressures in the Algerian economic institutions by projecting it on the Sonelgaz, by asking a number of questions and assumptions that represented the research problem and its hypotheses, We divided our research into two parts, a theoretical part and an applied one. In the theoretical part, we tried to surround the research problem and its variables, As for the applied side, we delved deeper into the problem of research and covered it from its various aspects through a field study that we conducted on Sonelgaz, to analyze the reality of the application of total quality management and its relationship to improving the job performance of workers and alleviating their work pressures, especially since this institution always seeks to achieve its goals through The efforts of its human resources, and We targeted workers at the Sonelgaz Corporation, the M'sila unit, and given the difficulty of applying the comprehensive inventory method to them due to several factors, the most important of which are the characteristics of the study community and its large size, numbering nearly a thousand workers, in addition to the lack of time, and the large cost...etc., we chose to conduct the survey through a sample, and in this study we relied on a proportional stratified random sample, where five main units were selected located in the municipalities of Ain El Melh, Bou Saada, and M'Sila, and the number of workers in them totaled 358 workers. 180 questionnaires were distributed to them, of which 85 completed questionnaires were returned and were suitable for statistical analysis, i.e. a rate of 47.23% of the total questionnaires distributed. and we focused on total quality management and its dimensions represented in its principles, which are (commitment of senior management, focus on customers, training and development of employees, continuous improvement processes),and Job performance and its dimensions represented in its determinants, which are (level of motivation, career growth and advancement, ability to achieve, work quality, creative behavior), and work pressures and its dimensions represented in their sources, which are pressures related to (the external environment of the institution, the nature of work, the conditions of the work environment, the role of the individual organizational structure and authority). Among the results reached is the need for the Sonelgaz Foundation to pay attention to the continuous improvement of various

activities and management processes, and that the employees perform the work entrusted to them in a correct manner, and that work pressures negatively affect their performance, and accordingly we presented a number of recommendations, the most important of which is that the institution should enact a flexible organizational and motivational system, It shall comply with the aspirations of the workers in order to motivate them and motivate them, and seek ways to treat work pressures or mitigate them.

Keywords: total quality management; Job performance; work stress.