

المقدمة

يعتبر مفهوم ضغط العمل من المفاهيم المستخدمة في الفكر الإداري، حيث بدأ ظهورها في القرن الماضي، إلا أن الاهتمام به بدأ مع دراسة جامعة ميتشجان الأمريكية في بداية الستينيات ثم توالى الدراسات في هذا المجال، وتعتبر ظاهرة ضغوط العمل من أكبر الظواهر التي تؤثر على تحقيق المنظمة لأهدافها، حيث إننا نعيش في بيئة تسود فيها كثير من المتغيرات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء كانت بيئية أو سيكولوجية أو تنظيمية أو تكنولوجية. ولقد أصبحت كلمة الضغوط كلمة عامة يطلقها الكثيرون دون وعي تام فيها، غير أن هذا المصطلح قد اهتم به كثير من كتاب وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي والنفسي ونشرت فيها الأوراق العلمية في المجالات العلمية المتخصصة (الإدارية، الطبية، النفسية، السلوكية).

إن إنسان هذا العصر تعددت مثيراته وضغوط العمل عليه، وأصبحت الفرص والتحديات تتنوع وتتفاوت بين يوم وآخر، وبين موقف وآخر، وتلعب دوراً كبيراً في حياته وسلوكه. ومن هنا يمكن القول بأن ضغوط العمل تلعب دوراً كبيراً في التأثير على إنتاجية العاملين في أي منظمة. و تتناول الدراسة أثر ضغوط العمل على إنتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية، بالتطبيق على (شركات الهاتف السيار)، والتعرف على مدى الضغوط التي يتعرض لها العاملون ومدى تأثير ذلك على مايقومون به ، والكشف عن مصادر تلك الضغوط ومعالجتها. وقد يبدو أن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد لها أثرها على إنتاجيته ، وكما تؤثر أهمية العمل، وتقييم أدائه، وتدريبه، ومراقبة أدائه، والعلاقات داخل المنظمة مع (الرؤساء والزعماء الرصفاء). ومن مصادر ضغوط العمل عدم معرفة العامل لجوانب العمل ، أو أن العمل أكبر من قدراته، وبالتالي يسبب له ضغوط نفسية واجتماعية وسلوكية.

ومن خلال هذا المدخل يتضح بأن دراسة ضغوط العمل من المواضيع المهمة والتي يجب البحث عنها تطبيقاً للتعامل معها ، لانه في الآونة الأخيرة ظهر وعي العاملين للعمل وكميته ومطالبه وكيفية التعامل معه، بالإضافة إلى الشروط التي تضعها المؤسسات الخاصة لشغل الوظائف والعمل تحت الظروف الضاغطة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة لقياس أثر ضغوط العمل لدى العاملين على إنتاجيتهم، في شركات الهاتف السيار، ومن أهم أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- 1- تعتبر ضغوط العمل من الأسباب الرئيسة لكثير من المشكلات التنظيمية (عدم الرضا الوظيفي، الغياب، التسرب الوظيفي، الاستقالة، الإقالة، الأداء المنخفض).
- 2- التكاليف الزائدة التي يتحملها الشركات بسببها (العلاج، الأخطاء الناجمة عنها).
- 3- الأمراض الناجمة عن ضغوط العمل (ضغط الدم، الاحباط ، القلق، العدوانية، زيادة في ضربات القلب).

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :-

ما هو أثر ضغوط العمل على إنتاجية العاملين ؟

- 1- ان ضغوط العمل تؤثر سلبا على إنتاجية العاملين .
- 2- ان ضغوط العمل المتعلقة بالشركة وبالوظيفة وبالبيئة المحيطة بالشركة تؤثر سلبا على إنتاجية العاملين.
- 3- ان المنظمة ليس لديها استراتيجيات فاعلة لتخفيف ضغط العمل .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة شركات الهاتف السيار بولاية الخرطوم للعام (2013-2014م).

أسباب اختيار شركات الهاتف السيار:

- 1- أصبحت شركات الهاتف السيار تتوسع في الأسواق الاقليمية وخاصة في القارة الأفريقية، حيث يحمل الفرد الواحد أكثر من شريحتين كما في السودان .
- 2- دور هذه الشركات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية (جذب الاستثمار ، وراس المال الأجنبي، التواصل الاجتماعي والثقافي).
- 3- التطورات التقنية لهذه الشركات.
- 4- كثرة عدد عملائها سواء كانوا مشتركين أو مؤسسات.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة للآتي:

أولاً: الأهمية العملية

- 1- يساعد المديرين علي استخدام استراتيجيات إدارة ضغوط العمل مع المواقف التي تمر بهم.
- 2- يساعد العاملين بشركات الهاتف السيار للتعامل مع ضغط العمل.
- 3- دراستها يقلل من المشاكل التي تسببها ضغوط العمل في هذه الشركات.
- 4- زيادة إنتاجية العاملين بشركات الهاتف السيار، والتي ترتبط بجانب الكفاءة والفعالية .
- 5- كثرة تطبيقات موضوع الدراسة في الحياة العامة، وفي المجالات المختلفة.

ثانياً: الأهمية العلمية

- 1- لسد الثغرات التي أغفلتها الدراسات السابقة.
- 2- تسليط الضوء علي أهمية ضغوط العمل وأهمية التوصل إلى حلول جديدة لها في البيئة السودانية.
- 3- التعرف على مصادر ضغوط العمل، وآثارها السلبية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1-الكشف عن الأسباب الحقيقية للضغوط العمل في البيئة السودانية (قطاع الاتصالات) ومعالجة آثاره.
- 2- التعرف علي أثر ضغوط العملعلي إنتاجية العاملين.
- 3- تحديد أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيراً علي إنتاجية العاملين.

فرضيات الدراسة

- إن الغرض من عمل هذه الفروض هو للاختبار وتتمثل الفرضية الرئيسية في :-
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل وإنتاجية العاملين ومنها تنفرع الفرضيات التالية :-
- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية.
 - 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية.
 - 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة الإنتاجية.
 - 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية.
 - 5- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل الفردية والفعالية الإنتاجية.
 - 6- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل الوظيفية والفعالية الإنتاجية.
 - 7- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والفعالية الإنتاجية.
 - 8- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والفعالية الإنتاجية.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليليلوصف بيانات الدراسة، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يشتمل علي العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة بالشركات محل الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من بين هذه الشرائح.

مصادر البيانات

اشتملت مصادر جمع البيانات علي نوعين من المصادر هما:

- 1- المصادر الأولية: الإستبانة.
- 2- المصادر الثانوية: وتشتمل علي الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدوريات والتقارير والمنشورات.

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

1- (دراسة إسلام احمد ماضي، 2011)⁽¹⁾

تناولت الدراسة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الإستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، وهدفت الدراسة الى معرفة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، وذلك بإختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثلت في 380 عامل وعاملة لإختبار فرضيات الدراسة باستخدام (spss) وتوصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- احتلال العوامل التنظيمية المرتبة الأولى من بين العوامل الأخرى للدراسة، المرتبة الثانية عوامل البيئة المادية، والثالثة العوامل الاجتماعية بينت نتائج الدراسة أن أعلى تأثير في ضغط العمل علي الأداء الوظيفي كان لمتغير العوامل التنظيمية، وأقل تأثير لمتغير عوامل البيئة المادية.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستويات ضغوطات العمل لدى العاملين في الشركات الإستخراجية العاملة في إقليم الجنوب ودرجات أدائهم الوظيفي.
 - تبين أن هنالك أثر سلبي لضغوط العمل الفردية في الأداء الوظيفي.
- وأوصت الدراسة بـ:

- إعادة النظر بالسياسات المتبعة في حلف المنظمات لتكون أكثر عدالة بين العاملين، وتفويض الصلاحيات الكافية للعاملين للقيام بمسؤولياتهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
- السعي للحصول علي الأجهزة الحديثة اللازمة لانجاز العمل.
- عقد دورات تدريبية للعاملين يستطيعوا مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم من حولهم.

2- (دراسة مها سراج الدين، 2010)⁽²⁾

تناولت الدراسة علاقة ضغوط العمل بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة يوسي ماس، وهدفت الدراسة لمعرفة تأثير ضغوط العمل علي مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة يوسي ماس في الفترة (2004-2009). وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- أن من أسباب عدم الرضا الوظيفي هو ضغوط العمل.
- أن التنظيم مكان العمل له دور هام جداً ورئيسي علي كفاءة الأداء.
- وضحت الدراسة أن عدم إشراك العامل في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ينعكس بدوره علي أداءه.

وتوصي الدراسة بـ:

¹-إسلام احمد ماضي العزام- أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي- رسالة دكتوراه- جامعة آل البيت-الأردن. 2011.
²-مها سراج الدين الهادي- علاقة ضغوط العمل بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة يوسي ماس- رسالة ماجستير غير منشور- جامعة الزعيم الأزهري- الخرطوم- 2010

- الاهتمام ببرنامج رفاهية الموظف لكسر حاجز الرقابة والملل.
- نشر الوعي بما يترتب علي ضغوط العمل من نتائج سلبية علي الفرد والمؤسسة.
- إشراك العاملين في عملية صنع القرارات يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين فضلاً عن إحساسه بالولاء للمنظمة.

3- (دراسة محمد عبدا للهأبو القاسم, 2009) (1).

تناولت الدراسة ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات, حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات, وتمثلت مشكلة الدراسة من الآثار السلبية التي تحدثها ضغوط العمل على الأفراد العاملين في المنظمات, ومدى تأثير هذه الضغوط على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات محل الدراسة (بنك الزراعي السوداني), والتعرف على أثارها السلبية والإيجابية.

استخدمت في الدراسة المنهج الوصفي, وأداة جمع البيانات الإستبانة, وأما عينة الدراسة كانت 85 موظف. وفرضية الدراسة هي: توجد علاقة قوية وجوهرية بين ضغوط العمل التنظيمية والفردية وعملية اتخاذ القرارات. توصل الباحث إلى النتائج: عدم كفاية الرواتب والأجور مقارنة مع متطلبات المعيشة يؤدي إلى زيادة الضغوط, ومحدودية فرص الترقية وعدم العدالة في توزيع الفرص يؤثر سلباً على العاملين ويسبب لهم مزيداً من الضغوط.

وأوصت الدراسة: التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تدخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة, وتحسين بيئة العمل بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار, والأخذ بمبادرات والمقترحات المقدمة من قبل العاملين وإعطاه قدراً من الاعتبار.

4- (دراسة منيرة محمد ساتي, 2008) (2).

تناولت الدراسة أثر ضغوط العمل علي أداء المدير في قطاع النقل بالدول النامية (السودان), هدفت الدراسة إلى قياس أو تشخيص مشكلة ضغوط العمل علي أداء المدير في قطاع النقل والوصول إلى أسبابها بطريقة علمية, ومن ثم تصميم نموذج مقترح لعلاج المشكلة.

بينما تكمن مشكلة الدراسة في أن الأداء غير مرضي بقطاع النقل بالسودان والدليل علي ذلك نية الدولة في التخلص من العمالة الزائدة والخصخصة أو التأميم, والممارسات الإدارية الناجمة عن تدخلات بين السياسة والإدارة. كل هذه الأسباب تسبب ضغوط العمل لدى المديرين في قطاع النقل.

وأما فروض الدراسة:

هنالك علاقة بين متغيرات ضغوط العمل بقطاع النقل العام بالسودان كما يلي:

¹ - محمد عبدالله أبو القاسم, ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات, (دراسة حالة بنك السودان الزراعي), رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, علوم إدارة الأعمال, الخرطوم, السودان, 2009.

² - منيرة محمد ساتي- اثر ضغوط العمل على أداء المدير في قطاع النقل بالدول النامية (قطاع النقل بالسودان) 1998-2007 رسالة دكتوراه غير منشورة- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- الخرطوم, 2008.

- وجود علاقة بين متغيرات مسببات الضغوط (المتغيرات المستقلة) وبين متغيرات الأداء (التابعة) وبين متغيرات الآثار النفسية والجسمانية للضغوط والمتغيرات الوسيطة.

- أن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المدرجة تتأثر بمجموعة من المتغيرات الضاغطة، وتختلف هذه العلاقات باختلاف عمل المدير ونوعية قطاع النقل الذي تنتمي إليه مؤسسته.

توصلت الباحثة الي:

- أن العلاقة بين الآثار النفسية والجسمانية لضغوط العمل أثبتت أن متغير اضطراب الصحة الجسمانية هي أقوى المتغيرات تأثيراً بالأداء.

- أن العلاقة بين اضطرابات الصحة الجسمانية وكمية العمل علاقة عكسية.

- وجود علاقة عكسية بين الشعور بالانفعال وجودة العمل لدى الإدارة الوسطى وإدارات القطاع.

وتوصي الدراسة ب:

- توفير دليل تنظيمي يوضح المهام وسلطات ومسؤوليات كل وظيفة مع أن تعطى نسخ منها لكل الأقسام.

- العمل علي مزيد من الدعم المادي للعاملين وذلك من خلال دعم أكثر للخدمات الاجتماعية.

- التأكد من فرصة حصول المديرين علي إجازاتهن السنوية وأيام الراحة الأسبوعية , وذلك حتى يتم استعادة المدير لنشاطه وحيويته خلال مدة الإجازات.

- زيادة الاهتمام بالعاملين وقياس مدى رضائهم ومعنوياتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها باستمرار.

- العمل على إحلال الآليات المتعلقة بالورش وتوفير قطع الغيار اللازمة باستمرار لإعادته لأسطول العمل.

5-(دراسة موفق محمد الكبيس، 2004)⁽¹⁾

تناولت الدراسة ضغوط العمل وتأثيرها علي الأداء الوظيفي، وهدفت الدراسة إلي تحديد أثر ضغوط العمل في البنوك العاملة بدولة قطر علي أداء العاملين، وتحديد أهم مصادر ضغوط العمل في البنوك العاملة بقطر، وتحديد أثر مجموعة المتغيرات التنظيمية والشخصية علي تطورات العاملين في قطاع البنوك حيث توصل إلي النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها الموظفون في البنوك العامة في قطر.

- فرص الترقية في البنوك محدودة وهناك منافسة شديدة عليها.

- يشعر موظفو البنوك بالرضا عن كمية العمل التي ينجزونها وشعور موظفو البنوك بالتوتر بسبب ارتفاع مستوى ضغوط العمل.

- وجود علاقة بين ضغوط العمل في البنوك ومستوى أداء العاملين.

وتوصي الدراسة ب:

- زيادة فرص الترقية وتقليل المنافسة عليها.

¹-موفق محمد الكبيس- ضغط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية علي قطاع البنوك القطرية- الدوحة -2004م.

- خفض توتر الموظفون بالبنوك التي تسببها ارتفاع مستويات العمل.

6- (دراسة باسمه عبدالله الوطيان، 2003) (1)

تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل علي العاملين فيالمؤسسات المالية بدولة الكويت, وهدفت الدراسة إلي التعرف علي العوامل الثقافية والتي تؤدي إلي ضغوط العمل في المؤسسات المالية ومعالجتها.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- أن العوامل علي قياس ضغط العمل: تنظيم العمل، الاجتهاد والإرهاق والعلاقات مع الزملاء والجمهور، والتسرع لانجاز العمل.

- اختلاف العوامل والثقافة التنظيمية باختلاف المستوى الإداري والنوع والجنسية والدخل وسنوات الخبرة للموظف، لا تختلف باختلاف المستوى التعليمي.

وتوصي الدراسة بأهمية تنظيم العمل للعاملين والعمل علي تحسين العلاقات مع الزملاء والجمهور.

7- (دراسة موسى اللوري ونادية الحنيطي، 2003) (2)

تناولت الدراسة أثر العوامل المهنية والشخصية علي الضغط الوظيفي، وهدفت الدراسة للتعرف علي العوامل المهنية للضغوط الوظيفية لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية، والتعرف علي أهمية كل عامل من هذه العوامل المهنية في تأثيرها علي الضغط الوظيفي، والتعرف علي أثر المتغيرات الشخصية التالية(النوع، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، في تصورات العوامل المهنية المسببة للضغوط الوظيفية .

- أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبين العوامل المهنية بمتغيراتها الخمسة وهي حسب الأهمية:

- طبيعة تعامل المستفيدين من الخدمة (المريض وذويه).

- طبيعة العمل (الدقة والمخاطرة وعبء العمل).

- بيئة العمل المادية (مكان العمل).

- السلامة والصحة المهنية (العدوى).

- العلاقات داخل بيئة العمل بين الرئيس والمرؤوس، عدم توفر جو نفسي مريح، والضغط الوظيفي، وكما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو العوامل المهنية التي لها علاقة بالضغط الوظيفي، فقد تبين أن المتزوجين وذوي سنوات الخبرة الأقل وذوي الأعمار الصغيرة والمتوسطة، وذوي الدخل المنخفض هم أكثر شعوراً بالضغط , ولا يوجد تأثير لمتغير النوع.

¹ - باسمه عبدالله الوطيان- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل على العاملين في المؤسسات المالية بدولة الكويت - رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التجارة- جامعة عين الشمس- 2003م.

² - موسى اللوزي , ونادية الحنيطي، أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالأردن، دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2، 2003م.

وتوصي الدراسة بخفض الضغوط المهنية للفئات الأكثر عرضة لها علي حسب ارتفاع مستوى الضغط لهم.

8- (دراسة إيمان جودة ورنده أليافي، 2003)⁽¹⁾.

تناولت الدراسة العلاقة بين البيروقراطية وضغط العمل وعدم الرضا الوظيفي. وهدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد وعلاقته بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وبعض الخصائص الشخصية، والكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وعدم رضاه الوظيفي.
- وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل.
- لا توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وبين ضغوط العمل.
- يوجد فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل والمكانة الوظيفية.

وتوصي الدراسة بـ:

تقليل الإجراءات البيروقراطية، والأهتمام بالمكانة الوظيفية للفئات الوظيفية الدنيا.

9- (دراسة د. عبد العزيز هاشم، 2003)⁽²⁾.

تناولت الدراسة ضغوط العمل والرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على المرأة العاملة في الوظائف القيادية). وهدفت الدراسة إلى محاولة التوصل إلى بعض الأسس التي يجب أن تراعى في حالة شغل المرأة للوظائف القيادية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي لدى المرأة القيادية، وتباين درجة الرضا الوظيفي لدى المرأة في المستويات الإدارية المختلفة، حيث تزداد درجة الرضا لدى مديري الإدارات عن كل من رؤساء الأقسام ومديري العموم، وقد يرجع ذلك إدراك المسئولية بشكل كبير في بداية عمل المرأة كرئيس قسم وأيضاً عند انضمامها للإدارة العليا كمديرعام، واتساع حجم مسئوليتها.

10- (دراسة محمود السيد، 2002)⁽³⁾

تناولت الدراسة تأثير التمكين والإثراء الوظيفي علي ولاء العاملين في تخفيض حجم العمالة في شركات الأعمال الصناعية. هدفت الدراسة إلي التعرف علي تأثير التمكين والإثراء الوظيفي علي ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، حيث توصل الباحث إلي النتائج التالية:

أ- علي مستوى متغيرات الدراسة: بالنسبة للخصائص الديموغرافية يوجد تأثير جوهري (العمر والنوع والخبرة) علي متغيرات الدراسة وهي (التمكين، الإثراء الوظيفي، الولاء)، ولا يوجد تأثير لخاصيتي مستوى التعليم والمستوى الإداري.

¹ - إيمان جودة، رنده اليافي، العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، مجلة الملك سعود، المجلد 15، العلوم الإدارية (1)، الرياض 2003.

² - عبد العزيز هاشم، ضغوط العمل والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على المرأة العاملة في الوظائف القيادية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.

³ محمود السيد- تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة- دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعية- المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- جامعة عين الشمس- العدد الثاني- 2002م

ب- يوجد تأثير جوهري لطبيعة النشاط علي درجة ولاء العاملين، حيث ترتفع في الصناعات المعدنية ثم الغذائية ثم النسيجية، في حين لا تؤثر طبيعة النشاط علي التمكين والإثراء الوظيفي. وتوصي الدراسة بالاهتمام بطبيعة النشاط المختلفة للمنظمة حتى يتسنى ولاء العاملين في الأنشطة الأقل ولاءً.

11-(دراسة السلوم، 2002) (1)

تناولت الدراسة عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.هدفت الدراسة إلي معرفة العوامل الرئيسية لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي، والتعرف علي مستوى الرضا الوظيفي لدي المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي في كل من مدن: الرياض وجدة والدمامة، كما يراها أفراد الدراسة. وتوصلت الدراسة إليأن العمل الذي تقوم بها المشرفة الإدارية تعد من عوامل ضغط العمل التنظيمية ، كما يعد غموض الدور الذي تتعرض لها المشرفة الإدارية إحدى عوامل ضغوط العمل التنظيمية،وكما يعتبر التطور والنمو المهني في مجال الإشراف التربوي إحدى عوامل ضغوط العمل التنظيمية.

وتوصي الدراسة بتخفيض كمية عمل المشرفات الإدارية، وتوضيح أدوارهن الإشرافية والاهتمام بنمو وتطور مهنتهن.

12-(دراسة حاتم عثمان علي سالم، 1999) (2)

تناولت الدراسة أثر العوامل الشخصية والمتغيرات الوسيطة على قوة العلاقة بين ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين.توصل الباحث من خلال دراسته الي النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين بالجامعة.أن قوة هذه العلاقة لا تزداد بارتفاع المستوى التعليمي لهؤلاء العاملين.وتوصي الدراسة:بعدم إهمال الضغوط ولفت نظر المديرين إلي أهميتها وتدريبهم على إدارتها لتجنب آثارها السيئة، والبدء بعلاج مسببات الضغوط الأكثر تأثير في إحداث الضغوط مثل ضغط الوقت والظروف المادية وعبء العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

1-(دراسة الجمعية النفسية الأمريكية، 2011) (3)

كشفت دراسة ميدانية أجرتها الجمعية النفسية الأمريكية 2001م أن 75% من شملتهم الدراسة عانوا من مستويات ضغط غير صحية، وشملت الدراسة 3000 من البالغين والشباب وقال المشاركون أن أكثر ما يشغلهم المال والعمل والاقتصاد.وفي دراسة أخرى لمواقع العمل أجريت في نوفمبر 2009م خلص الباحثون علي أن العاملين الذين عانوا من الضغوط المفرطة عانوا من المرض، واستخدموا المزيد من امتيازات التأمين الصحي،

¹السلوم- عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الادارية- دراسة ميدانية- السعودية- الرياض- 2002م.

²حاتم عثمان علي سالم الجوهري- اثر ضغوط الشخصية كمتغيرات وسيطة على قوة العلاقة بين ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين- دراسة ميدانية علي كليات جامعة القاهرة- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التجارة- القاهرة- 1999.

³دراسة الجمعية النفسية الأمريكية- تحويل الضغط الي قوة- المؤسسة العامة للتدريب التقني والفني- السعودية- الرياض- رونا للإعلام المتخصص- طباعة مجمع اليوم الطباعي- رقم 149- 2011م.

وفي العادة لا يحب أصحاب العمل الاعتراف علناً بأن بيئة عملهم تسبب ضغوطاً علي العاملين، لكن في دراسة لاحقة شملت 282 من أصحاب العمل الأمريكيين أعترف 78% منهم بأن ساعات العمل الطويلة أدت إلي إجهاد العاملين وزيادة الضغوط عليهم.

2 - (دراسة Canada, University Of Toronto, 2011)⁽¹⁾

تناولت الدراسة العلاقة بين ضغوط العمل وإدراك العامل للمسؤوليات وخصائص العمل. حيث هدفت الدراسة العلاقة بين إجهاد العمل وبين مسؤوليات العمل وخصائص الوظيفة. استخدمت أسلوب تحليل بيانات من 2737 من البالغين الذين كانوا مشاركين في القوى العاملة مقاطعة ألبرتا، كندا، وقد أستخدم نموذج الانحدار اللوجستي لدراسة العوامل المرتبطة بضغوط العمل العالية، وتوصلت الدراسة الي:

- نحو 18% من العمال وظائفهم ذات نتائج مرهقة للغاية.

- العمال الذكور، لا يعتبر عملهم الوظيفي مرهقاً.

- ينظر العمال أفعالهم ليكون له تأثير علي من حولهم.

وتوصي الدراسة ب:

- تقليل ساعات العمل لدي العاملين.

- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية.

3 - (دراسة Kirkaly B.D, etal, 2002)⁽²⁾

يهدف البحث إلى تطوير قائمة استقصاء جديدة لضغوط العمل يحتوي على 120 بنداً وتقدم قياسياً شاملاً وصورة تفاضلية للضغوط المهنية وتقيس الرضا. أختار الباحثون عينة كبيرة من المدراء الألمان والبريطانيين من القطاع العام والخاص لاستكمال القائمة، وقد أظهرت النتائج أن المدراء الألمان أظهروا مستوى أعلى بشكل لا يستهان بها من الضغوط، من مواجهات العمل، المنزل، ومستوى أقل من الضغوط الناتج عن الحاجة للتعرف على إنجازاتهم مقارنة بالبريطانيين، المدراء الألمان أقروا أيضاً مستويات أعلى من نفاذ الصبر على مقياس فرعي للنمط A مصحوب بتحكم داخلي أعلى وقاموا باستخدام إستراتيجيات المواجهة أكثر.

4 - دراسة (Darwish A.Yousef, 2002)⁽³⁾

هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين ضغوط الدور (غموض الدور وصراع الدور) كمصدر للضغوط من جهة والأوجه المتنوعة للانتماء التنظيمي (الوجداني - المستمر - الإداري) من الجهة الأخرى، من خلال عينة 261 عامل في عدد من المنظمات الإمارات العربية.

¹University of Toronto-"relationships **between jobs stress and worker perceived responsibilities and job characteristics**" Institute for health economic, Alberta, Canada, www.theUoem.com.vol 2, Number 1,January 2011 p.37.

²Kirkaldy.B.D etal.R.M. Trimoop, S. Williams," **Occupational stress and health outcome among British and German managers**"، vol.17 No:6,2002.

³Darwish A.Yousef,(2002)" Job satisfactions mediator of the relation ship between stressors and organizational commitment from an Arabic cultural perspective",**Journal of managerial psychology**، vol. 17. No. 4.

نتائج التحليلات تدل على أنغموض الدور يؤثر بشكل سلبي ومباشر على كل من الانتماء الوجداني والأدبي، كما تدل النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل سلبي على الانتماء المستمر للنتاج عن نقص البدائل، كما أن النتائج تدل على أن كلاً من صراع الدور وغموض الدور يؤثر على الرضا الوظيفي بشكل سلبي ومباشر، كما وجد أن الرضا الوظيفي يتوسط ويعدل، تأثيرات غموض وصراع الدور على الأوجه المختلفة للانتماء التنظيمي ما عدا الانتماء المستمر الناتج عن التضحية الكبيرة من قبل الفرد.

5- دراسة (Appllton, etal,1998)⁽¹⁾

تناولت الدراسة الرضا الوظيفي ومصادر الضغوط والأعراض النفسية بين الممارسين، وتهدف الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي ومصادر الضغوط والأعراض النفسية و علاقة هذه المتغيرات بخصائص المنظمة. تم إرسال إستبانة الدراسة بالبريد لجميع الممارسين العاملين بالمقاطعة، وبلغ عدد الاستبيانات الراجعة (285) إستبانة (أي نسبة 70%). وجد أن ما يفوق نصف العينة يعاني من أعراض نفسية سلبية، ويشعرون أن عملهم يؤثر سلباً على مستواهم الصحي، وقد وجدت هذه الدراسة علاقة بين الأعراض النفسية والجسدية للضغوط متعدد من الجوانب المرتبطة بالعمل ممثلة في: عدد المرضى، الجدول الأسبوعي للعيادات، المناوبات، حجم الأعمال الكتابية، طول ساعات العمل، والإدارة.

6- دراسة (Deary, etal, 1996)⁽²⁾

شملت هذه الدراسة (333) طبيباً استشارياً في سكوتلاند وسعت إلى إختيار النموذج التبادلي للضغط، والذي بنى على التفسيرات التي قدمها كل من (كوكس Cox) و (لازوراس Lazurus) لمفهوم وعملية الضغط، والتي ترى أن الإستجابة للضغط ترتبط بعدد من العوامل الوسيطة أهمها: إدراك الفرد لمسببات الضغوط ولقدرته على التكيف معها، وأكدت الدراسة أن هذا النموذج يسهم بشكل كبير في تفسير ضغط العمل لدى الأطباء والإستشاريين. وجدت الدراسة أن مستوى ضغط العمل يرتفع ليصل إلى درجة الاحتراق، والمتمثل في الشعور بالإرهاك العاطفي، وتحرير المهن من صفة الإنسانية، كما وجد أن عبء العمل أهم العوامل المسببة لضغوط العمل للأطباء.

7- دراسة (Cherly Currid,1995)⁽³⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المزيد من الأموال كمكافآت والأداء العالي. وجدت الدراسة أن الناس يتطلعون إلى شئ بسيط كاعتراف عام بأن العمل قد أنجز بشكل جيد وأن أنفاق الأموال قد لا يكون مفضلاً بشكل كاف لتحرير العاملين من ضغط العمل، وتقدم الدراسة خمس أدوات لذلك: المشاركة في المهام – حرية

¹Appllton, etal (1998). "A survey of Job satisfactions, Sources of stress, and psychological symptoms among general practitioners in Leeds", British Journal of general practice, vol.(49).

²Deary, etal, (1996). "Models of Job Related Stress, and personal Achievement among consultant Doctors" British Journal of general psychology, vol.(87), No.3 – 29.

³- Cherly Currid, (1995) "what to do when money do not motivate network world", volume 12, N.14.

تنظيم مواعيدهم - المكافأة على الإبداع - متابعة التعليم - دعم الجدارة المستحقة للعمال المهرة، فهي حافز لتشجيع الأداء العالي.

8-دراسة (Burke and Richardsen, 1990)⁽¹⁾

حيث قاما بدراسة ضغوط العمل المرتبطة بممارسة مهنة الطب، من خلال دراسة طويلة على عينة شملت (2087) طبيباً في كندا. تم في هذه الدراسة استخدام أداة إستبانة تتضمن عدة مقاييس منها: مقياس مصادر ضغوط العمل، ومقياس عام للضغوط، إضافة إلى مقياس للرضا الوظيفي، وبلغت نسبة الإستبانات الرجعة (60%) من إجمالي الإستبانات الموزعة.

تم في هذه الدراسة التوصل إلى أن هناك عدداً من العوامل المسببة لضغط العمل لدى الأطباء منها: حجم العمل، المشاكل الاقتصادية، الهموم العائلية، المرضى، المنظمة، تدخل الدولة في عمل الأطباء، الزملاء، المتطلبات المهنية أو المكانة الاجتماعية، مدة المناوبات، إجمالي ساعات العمل، الأعمال الكتابية، الإدارة، القدرة على الإطلاع على المستجدات في مجال التخصص، تقديم المشورة للمرضى، أمور غير طبية، الحاجة للمحافظة على مستوى الدخل، عدم الثقة في التشخيص والعلاج، إبطاء إجراءات الدخول، والخوف من المسألة القانونية.

التعليق على الدراسات السابقة

الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في تحديد منهجها، وبناء أدواتها، وطريقة اختيار العينة وفئاتها، وعمل نموذج للدراسة، مقارنة مع الدراسات، ومعرفة الفروق في بناء نقاط الضعف ومعالجتها. هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث مفهوم ضغوط العمل، ومصادرها، وأثارها ونتائجها، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في بعض الجوانب نوجزها فيما يلي:

- إضافة مصدر من مصادر ضغوط العمل، هو عدم اعتراف أصحاب العمل بضغوط التي يتعرض لها العاملين.
- عدم تناول هذه الدراسات متغير الإنتاجية وعلاقتها بضغوط العمل، فقد اقتصر على متغيرات التي تؤثر على ضغط العمل مثل متغيرات الأداء الجيد، الرضا الوظيفي، اتخاذ القرارات، والكفاءة الإدارية. وأغفلت هذه الدراسات السابقة أثر المتغير إنتاجية العاملين.

¹ -Burke and Richardsen (1990). "Sources of Satisfaction and stress among Canadian Physicians" Psychological Reports, vol.(67), 1335-1344.

- الاختلاف في مجال التطبيق، حيث أن الدراسات السابقة، تم تطبيقها في القطاع التعليمي والصحي والبنوك، وأغفلت باقي القطاعات، مثلاً الاتصالات.
- قطاع الاتصال كأول دراسة لها بالسودان، وكذلك اختلاف بيئة السودان عن بقية بيئات الدراسات السابقة في النواحي (الاقتصادية، الاجتماعية، التعليمية، التكنولوجية).
- افتقار الدراسات السابقة على لبعض المتغيرات مثل الرقابة والتي تناولتها هذه الدراسة.
- الاهتمام بضغوط العمل التي يتعرض لها جميع فئات العمل، وبمختلف مستوياتهم الإدارية، في حين أن الدراسات السابقة اهتمت بضغط المديرين، أو بعض فئات العاملين.
- اختلاف أهداف الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة

- ضغوط العمل: يقصد بها الضغوط الفردية والوظيفية والمتعلقة بالشركة والبيئة الخارجية و التي تؤثر على إنتاجية العاملين أي(هى عبار عن مجموعة مؤثرات خارجية وداخلية ,تؤدى الى تغيير فى تصرفات العامل فى بيئة العمل , بما يؤدى الى انخفاض فى إنتاجيتهم).
- الضغوط الفردية: تتمثل مصادرها في التالي(الثناء ، اختلاف قدرات الفرد المهنية ، سوء إدارة الوقت ، العلاقات مع الزملاء الرصفاء فى شركات الإتصالات الاخرى،أختلاف القيم والمعتقدات،العلاقات مع الرؤساء،المكالمات الهاتفية).
- الضغوط الوظيفية: تتمثل مصادرها في التالي (كثرة العمل ، المستقبل الوظيفي ، مستوى (الحوافز) ، تفاوت المسئولية ، الفئة الوظيفية ,الرضا الوظيفي ، طول ساعات العمل اليومى).

- الضغوط المتعلقة بالشركة: تتمثل مصادرها في التالي (أسلوب الإدارة في معاملة المرؤوسين ، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، التغيير في بيئة العمل (التقلبات) ، الرقابة على العاملين، كثرة إجراءات العمل داخل الشركة ،عدم اعتراف أصحاب العمل بالضغوط التي يتعرض لها العاملين وتوفير الترحيل للعاملين،فرص الترقياووظيفي).
- الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية: وتتمثل مصادرها في التالي(المواصلات من وإلى مكان العمل، عدد العملاء، التغييرات الاجتماعية(عمال أجانب)،ارتفاعأسعارالسلع، طبيعة الطقس، الموقع الجغرافي،التطورات التقنية).
- الإنتاجية : يقصد بها ناتج الكفاءة والفعالية .
- الكفاءة:هي المعرفة العملية التي تضمن تميزك بجوانب عملك في(تطبيق أساليب إدارية جديدة, استخدامأفضل الآلات بمجال العمل, عدد العملاء المتعاملة معهم, الشكاوى,سرعة تقديم الخدمة,السهولة فياستخدام معينات العمل).
- الفعالية:هي الدرجة التي تستطيع فيها أنت من تحقيق أهداف الشركة بناء على ماأنجزته مقارنة بما هو ممكن في(المواظبة في العمل,المشاركة بين العاملين في الأداء,المحافظة على العملاء,الدقة في الأداء,مقدارالعمل المنجز,تلقى الإرشادات).
- العاملين : يضم جميع فئات العمل بشركات الهاتف السيار .
- العينة: هي الأفراد التي تشملهم الدراسة.
- شركات الهاتف السيار : هي مجموعة شركات الاتصالات (سوداني,زين,أم تي أن).

مقياس الدراسة:

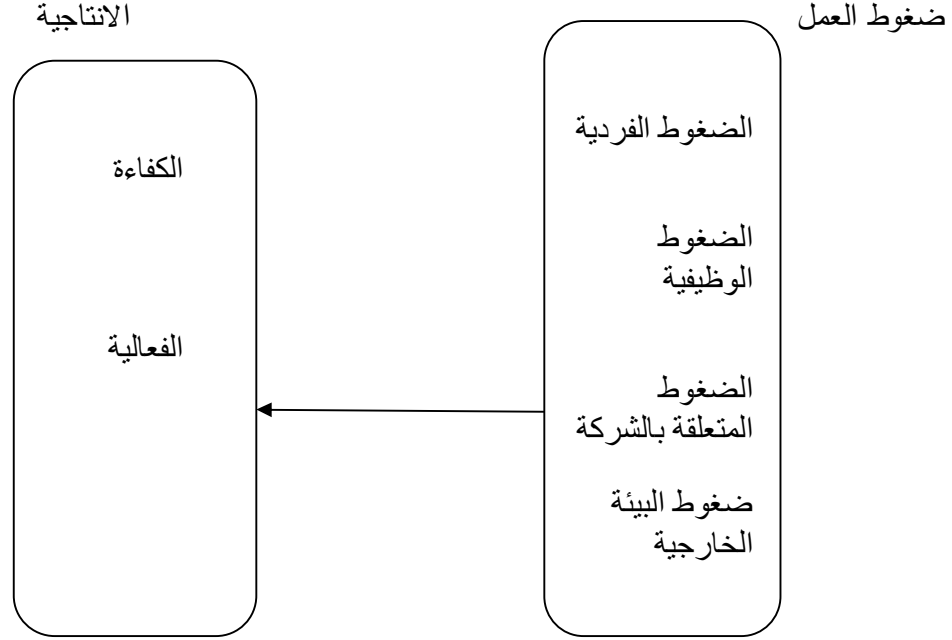
استخدمتفي الدراسة مقياس الضغوط المهنية لدراسة (Trauer,1986)للمتغير المستقل ضغوط العمل،والمقصود بها مسبباتها،و هذه تم اختباره .ومقياس الضغوط المرتبطة بالعمل الذي تم تصميمه والتحقق من صدقه وثباته لكل من كان وولف وستوك وروز ينسال عام1964م،والمشهور بال(JRT) وتقاس مصادر الضغوط لمؤشر درجة الضغط.بينما أستخدم (الكفاءة والفعالية) لقياس إنتاجية العامل،حيث كلما كان موافقة العامل على متغيراتها ،كلما كان الإنتاجية عالية.

نموذج الدراسة الافتراضي

الشكل رقم(1) أثر ضغوط العمل علي إنتاجية العاملين

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: إعداد الدارس

تم تصميم نموذج الدراسة بناء على نموذج عادل عبد المنعم المسدي ،أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات ، المجلة العلمية ،جامعة القاهرة ،طنطا ،العدد الثاني ،2001م .وذلك بتطويرها باضافة متغيرات أخرى.

صعوبات الدراسة

- 1- عدم توفر مادة علمية كافية في موضوع الدراسة في السودان (المجلات العلمية والمراجع).
- 2- عدم منح إدارات الشركات البيانات المطلوبة للدراسة .
- 3- تأخر بعض المستجيبين في إعادته الإستبانات.

الهيكل العام للدراسة

يتكون هذه الدراسة من أربعة فصول كما يلي:-

الفصل الأول المفاهيم الأساسية للدراسة يشتمل على أربعة مباحث،المبحث الأول: الإدارة،المبحث الثاني: العمل، المبحثالثالث:الإنتاجية، المبحثالرابع: الإستراتيجية.

الفصل الثاني ضغوط العمل ويشتمل على أربعة مباحث:المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل، المبحثالثاني:عناصر وأنواع ومصادر ضغوط العمل،المبحث الثالث: آثار ونتائج ضغوط العمل، المبحث الرابع: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لشركات الهاتف السيار ويتكون من أربعة مباحث:المبحث الأول: الاتصالات،المبحث الثاني:الهيئة القومية للاتصالات،المبحث الثالث: شركات الاتصالات السودانية،المبحث الرابع: ضغوط العمل والإنتاجية فى شركات الهاتف السيار .

الفصل الرابع التحليل الإحصائي: وفيه أربع مباحث: المبحث الأول: إجراءات الدراسة (المنهجية)،المبحث الثاني:أساليب التحليل الإحصائي (SPSS)،المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة،المبحث الرابع: النتائج والتوصيات والمراجع و الملاحق .

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية للدراسة

المبحث الأول

1-1 الإدارة

1-1-1 مفهوم الإدارة:

تعتبر الإدارة مهمة لكل من الأفراد والجماعات في أي منظمه، سواء كانت حكومية، أو خاصة لأنها تحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، في ظل وجود مواردها المختلفة (البشرية، المادية) وكما أن نشاط الإدارة لا تنحصر في داخل المنظمة فقط بل تتعدى إلى خارجها.

وللإدارة أثر في حياة المجتمع، بغض النظر عن حجمها كبيرة، متوسطة، صغيرة وذلك بقيامها بمهام إدارية مختلفة من تنظيم، تخطيط، وتوجيه، وتنسيق ، ورقابة. وقد أختلف كتاب الإدارة في تحديد مفهوم محدد للإدارة وانقسموا إلى قسمين، قسم تناول الإدارة من حيث الوظائف وعناصر العمل الإداري، وقسم آخر تناولها من حيث طبيعتها وخصائصها. وأتفق كل من الطرفين في السمات الرئيسية للإدارة وهي (1)

1. إن الإدارة تسعى إلى تحقيق هدف محدد للمجموعة.
2. تقوم بتحقيق هذا الهدف بواسطة الآخرين.
3. تعمل الإدارة علي تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وذلك لتحقيق أهداف المشروع.

1-1-2 تعريفات الإدارة:

يمكن عرض هنا تعريفات كثيرة للإدارة، وذلك لاختلاف الكتاب والباحثين في مجال الإدارة عن اتفاق واحد لتعريفها، لاختلاف مدارسهم الإدارية. (الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنسيق الجهود الإنسانية، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع، من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وطرق للعمل وأموال وأسواق، وذلك لتحقيق أهداف المشروع المحددة). (2)

- (1) الإدارة هي وظيفة الوصول إلى تحقيق الهدف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف.
- (2) الإدارة ذلك العضو المسئول في أي مؤسسة عن تحقيق النتائج (الهوري 2000م).
- (3) الإدارة فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم، ويمكن تعريفها بأنها العامل الإنساني الذي يدفع البناء التنظيمي ويحركه نحو أهداف محددة. (3)

¹ - زكي مكي إسماعيل: أصول الإدارة والتنظيم (1)، سلسلة العلوم الإدارية (2) شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم، 2009، ص2.

² - نفس المرجع ، ص 9 .

³ - ثروة عباس مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري (نظريات ومفاهيم) ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2011، ص13.

(4) تعريف تايلور: الإدارة هي القيام بتحديد ماهو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ماهو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

الإدارة: هي العملية التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة، عن طريق الآخرين، بأقل تكلفة ممكنة، وكفاءة عالية.

(5) فايول: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

(6) شيلدون: الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية علي كافة أعمال التنفيذ.⁽¹⁾ التعريفات السابقة تتفق معظمها في معرفة الهدف وتحقيقها بأفضل وسيلة.

مفهوم عمومية الإدارة تعني أن المدير الناجح الكفاء يمكنه إدارة أي نشاط من نشاطات المنظمة المختلفة. وهي مفهوم قديم ذكره سقراط وأصبح هذا المفهوم حجر الأساس فكرة الإدارة كمهنة عن طريق إدارة المنظمة كموظف فيها وليس كمالك لها.⁽²⁾

1-1-3 أهمية الإدارة:

يعود أهمية الإدارة إلي مايلي⁽³⁾

1. أن الإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة علي استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية . فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد البشرية والمادية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

2. إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية والخدماتية.

3. لا شك بأن استخدام الموارد دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً علي كفاءة الإدارة في مجالات النشاطات المختلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف علي تلك الكفاءة. ويتضح مما سبق ذكره أن أهمية الإدارة تكمن في الآتي:

(أ) تعمل علي تنسيق الأنشطة الاقتصادية للمنظمات علي سبيل المثال أنشطة الإنتاج في الصناعة.
(ب) تحقيق الكفاءة والفاعلية .

(ج) تلبية حاجات المجتمع المتعارضة مثل السلع والخدمات.

1-1-4 أهداف الإدارة:

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر : الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 8 .

² - عباس وآخرون: مبادئ علم الإدارة ، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2007 ، ص 36 ، 37

³ - ثروت مشهور، مرجع سابق ذكره ، ص 14.

تتمثل الأهداف الرئيسية للإدارة في الآتي :

- أ. وحدة الرئاسة والتوجيه.
- ب. التسلسل القيادي للإدارة من العليا إلى السفلي .
- ج. عمل التوازن بين السلطة والمسؤولية .
- د. تحديد الأهداف وإنجازها.

1-1-5 عوامل الإدارة:

توجد هناك مجموعة من العوامل يجب أخذها في الحسبان عند ممارسة الوظائف الإدارية وأعطائها أهمية كبيرة، والمتمثلة في العوامل الآتية : (الفلسفة، والأهداف الواجب تحقيقها، والوظائف أي النشاط الواجب القيام بها، والسياسات الإدارية، والنواحي الإنسانية، والظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، والإجراءات، والهيكل التنظيمي للمنظمة).

ويتضح مما سبق ذكره بأن هناك مجموعه من الأسباب أدت إلى ظهور الإدارة، وقد يطلق عليها بعض الكتاب التغيرات أو العوامل التي ساعدت علي ظهور أو تطور الإدارة وهي:

1. اتساع أو كبر حجم المشروعات: وخاصة بعد الثورة الصناعية وتنوع وتعدد مجالات النشاط واستخدام الآلات الحديثة وتطور أساليب الإنتاج مما عقد أعمال المشروع، وبالتالي خلف مشكلات إدارية متنوعة ومعقدة.
2. ظهور الشركات المساهمة وتجمع رؤوس الأموال عند عدد من المساهمين ويتم شراء الأسهم لمواجهة التوسع المطرد في حجم المشروعات التي تحتاج لرؤوس أموال طائلة، وتزايد عدد الأملاك، وصعوبة إدارة المشروع بمفرده مما جعلهم في حاجة ملحة لتخصص أفراد مدربين نيابة عن أصحاب الأعمال، وهذا ساعد إلى عمل فصل الإدارة عن ملكية المشروعات.
3. تطور شكل التنظيم الداخلي للمشروع وتطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص.
4. كان اتجاه الدولة نحو المشروعات الخاصة في ظل النظام الرأسمالي قائماً على مبدأ الحرية الكاملة لأصحاب المشروعات ، إلا أن الحرية خلفت العديد من المشكلات نتيجة للتعارض بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع، فتدخلت الدولة بأشكال مختلفة لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة سواء كان بإصدار تشريعات لحماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات، أو تحديد الحد الأدنى للأجور وساعات العمل اليومي.

ويصنف مكي إسماعيل مجموع أخرى من العوامل هي:⁽¹⁾

أ) التقدم التكنولوجي : وقد أدى حدوث التطور التكنولوجي إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة، حتى تتمكن المشروعات المختلفة من الاستمرار ومواكبة والمسايرة للإيقاع السريع للتكنولوجيا في مجال الأعمال.

¹ - زكي مكي إسماعيل (1)، مرجع سابق ذكره ، ص ص 11، 12 .

ب) ظهور نقابات العمال وقوتها: لقد أدى كبر المشروعات إلى زيادة وكبر شريحة العاملين ومن ثم قوة مطالبتها بحقوقها، ولعل زيادة الوعي والثقافة العمالية نبهت العاملين إلى ضرورة تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الخاصة .

1-1-6 أدوات الإدارة:

هناك أدوات يجب استخدامها مباشرة وظائف الإدارة هي :

1. الخريطة التنظيمية: وهي تحديد العلاقات بين رجال الإدارة الذين يعملون في المستويات الإدارية المختلفة وبين الخبراء الاستشاريين.
2. كتيبات التنظيم: وهي تشرح بالتفصيل أكثر مما تتضمنه هذه الخريطة.
3. الطرق الرياضية والإحصائية والعقود الإلكترونية في اتخاذ القرارات.
4. الميزانيات التقديرية: وذلك لاستخدامه في التخطيط والرقابة.

1-1-7 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

تصنف الإدارة بأنها علم من العلوم الاجتماعية مثلها مثل الاقتصاد والسياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع ...، وقد ارتبطت الإدارة بكل هذه العلوم ويمكن أن نتناول العلاقة بين الإدارة والعلوم الأخرى فيما يلي:⁽¹⁾

1- بالمحاسبة :

إن كانت المحاسبة هي المرآة التي تعكس الوضع المالي للمنظمة ، فإنها بذلك تخدم الإدارة كأداة ووسيلة ومؤشر تستفيد منه الإدارة في تقييمها لأداة المنظمة ، ومن ثم في توجيهها في اتخاذ قراراتها المناسبة ، ولا شك أن المحاسبة أداة تمثل البوصلة أمام المديرين نحو ترشيد أدائهم في منظماتهم.

2- بالإحصاء:

يعتبر علم الإحصاء أداة بين يدي رجال الإدارة يستخدمونها في قراراتهم وأبحاثهم الإدارية، وقد أسهمت التطورات التي حدثت في مجال الإحصاء في ترشيد الأداء الإداري في الوقت الحالي.

3- بالاقتصاد:

إن كان الاقتصاد يعني الاستقلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة في سبيل إشباع الحاجات الإنسانية، فنجد أنه يتفق مع الإدارة في ذات الهدف لتحقيق أقصى كفاءة لموارد المشروع أو المنظمة المختلفة.

4- بعلم الاجتماع:

يبحث علم الاجتماع في مجال الجماعات والمجتمع، ولا شك أن الإدارة تعتمد علي العمل الجماعي والتعاون في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة. فهي بالتالي تحتاج لكل ما يتوصل إليه علم الاجتماع في مجال سلوكيات الفرد والجماعة .

5- بعلم النفس:

¹ - محمد الزينبات ، مبادئ الإدارة ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، الأردن ، 1993م . نقلاً عن مكي إسماعيل في كتابه ، أصول الإدارة والتنظيم ، ص14 .

يبحث علم النفس في فهم الذات البشرية ودوافعها وسلوكياتها وهي بلا شك أبحاث تهتم بها الإدارة حيث أنها ترتبط بالفرد أو الإنسان ، والذي يعتبر أغلي الموارد التي تمتلكها أي منظمة .

6- بالقانون:

إن كان القانون يعمل علي تنظيم تصرفات المجتمع، بحيث يضبط سلوكياتهم، فهو بذلك يخدم البيئة التي تعيش فيها المنظمة وبالتالي نجد المنظمة تنظم إيقاع أداؤها وفق القوانين التي تحكم المجتمع وأنشطته مثلاً (الإدارة الحكومية....).

7- بالعلوم السياسية :

إن كانت السياسة تبحث في مجال السياسة العامة للدولة وأنظمة الحكم والنظريات والمذاهب السياسية، ولا شك أن هذه المذاهب والنظريات سواء كانت رأسمالية أو شيوعية أو اشتراكية أو إسلامية جميعها تنعكس علي الأنشطة المختلفة التي تحكم الحياة بالمجتمع ، وبالتالي فهي تؤثر تأثيراً مباشراً في أداء المنظمات .

8- بالتاريخ:

إن كان علم التاريخ يعكس للمجتمع الحضارات السابقة وأثرها في حياة المجتمعات، فهو بالتالي ينقل تجارب الماضي وعلومه للاستفادة منها . وبالطبع فإن علم الإدارة يستفيد من دراسته للحضارات السابقة .

9- بالحاسوب وتقنية المعلومات:

إن كان علم الحاسوب وتقنية المعلومات من أحدث العلوم ، لكنه يعتبر أكثر العلوم خدمة للإدارة ولا شك أن الطفرة الكبيرة التي حدثت في مجال الإدارة قد اعتمدت بالدرجة الأولى علي تكنولوجيا تقنية المعلومات من خلال الحاسوب، والتي كانت خلف كل ما وصل إليه العصر الحاضر في مجال الصناعة والخدمات وهي بالطبع كانت نتاج الإدارة الرشيدة التي استفادت من إسهامات علوم الحاسوب وتقنية المعلومات.

10- بالعلوم الصحية والطبية:

إن كانت هذه العلوم تبحث في صحة البيئة وطب المجتمع وقايةً وعلاجاً، معني بذلك تخدم الإدارة بتوفير بيئة مناسبة وكوادر بشرية صحيحة ومعافاة نفسياً وعضوياً⁽¹⁾.

11- بعلم الهندسة :

إن كان الارتباط الأكبر لعلم الهندسة بالمجال الصناعي والمعماري فنجد أنها أكثر الأنشطة التي برزت فيها نهضة وتطور الإدارة ، ونلاحظ أن جل المفكرين الرواد الذين أثروا بعلمهم وتجاربهم المجال الإداري كانوا من الحقل الهندسي ، أمثال فردريك تاييلور مؤسس مدرسة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر.

¹ زكي مكي إسماعيل (1) . مرجع سابق ذكره، ص 16 .

ومما سبق يتضح لنا أن الإدارة تتكامل مع العلوم الإنسانية والتطبيقية المختلفة مستفيد من تجاربها ومعارفها في خدمة المجتمع ، والجدير بالذكر أن جميع الأنشطة والقطاعات في المنظمات المختلفة ، سواء كانت حكومية أو خاصة ، تمارس فيها الإدارة ، سواء علي مستوى الإدارة العليا أو الوسطى ، أو الدنيا ، مما يعني ضرورة النشاط الإداري في جميع المنظمات ، وحتى في النشاط المنزلي.

1-1-8 الإدارة علم وفن:

هناك سؤال فرض نفسه علي الباحثين في مجال الإدارة وهو هل الإدارة علم أم فن؟

1-1-8-1 الإدارة علم :

العلم هو المعرفة المرتبطة بظاهرة معنية بقصد شرحها وتفسيرها ويضم مجموعة من المبادئ والقوانين ثم التحقق من صحتها.(1)

فالإدارة بهذا الفهم تضم قدراً واسعاً من المعرفة يستخدمها كل المديرين وفي كل مكان وفي أي مستوى من التنظيم.(2)

والإدارة كعلم أيضاً نجد أنها جاءت كنتيجة لتطبيق المعرفة والمبادئ العلمية، (التخطيط، التنسيق، اتخاذ القرارات، التنظيم، الرقابة) في العمليات الإدارية المختلفة، مستخدمة القياس الدقيق والإحصاء، وبحوث العمليات، والمحاسبة والتحليل والتجارب.(3)

أسباب عدم اعتبار الإدارة كعلم تطبيقي:

- 1- مازالت الدراسات في مجالات الإدارة في مراحلها المبكرة .
 - 2 - مازالت هنالك ممارسات في الإدارة تتم من خلال الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات .
 - 3 -استخدام العنصر الإنساني والسلوكي في الإدارة تعترضه صعوبة في التنبؤ لكونه تشوبه الكثير من التعقيدات لصعوبة دراسة الكائن البشري .
 - 4-مازالت بعض التجارب في مجال الإدارة تحتاج لكثير من المراقبة حتى ينتهي للباحثين تحويلها إلي حقائق علمية .وتعتبر مبادئ الإدارة مرنة لوجود عنصر الإنسان فيها (سيد الهواري 2000)⁽⁴⁾ والإنسان مخلوق معقد لا يمكن معاملته كرقم في الحساب فالرقم (2) في الحساب دائماً هو الرقم (2).
- وعليه يمكن القول بأن دراسة علم الإدارة ضرورة حتمية حتى ينتهي في تعميق دراستها وفهمها، لأن نجاح أو فشل المدير غالباً ما يتوقف علي قدرتها علي إدارة تلك المنظمة سواء كانت المنظمة كبيرة أو صغيرة ، خدمية ، أو صناعية .

¹ -حمدي مصطفى المعاذ ، وظائف الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2003 . نقلاً عن ذكي مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 17 .

² - زكي مكي إسماعيل (1) ، مرجع سابق ذكره ، ص 18 .

³ - المرجع السابق، ص 18 .

⁴ -سيد الهواري، الإدارة " الأصول والأسس العلمية " مكتبة عين الشمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي ، القاهرة ، 2000 ، ص 12.

1-1-8-2 الإدارة فن:

الفن يعني في الإدارة الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة.⁽¹⁾ ويقول فردريك تايلور: (فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها). ويمثل الفن المهارة والخبرة الإدارية بالظروف المحددة للموقف، ويلاحظ أن مهارة المديرين وخبراتهم الشخصية تختلف من مدير لآخر.

يرى الباحثون أن الإدارة مهنة مميزة تقضي مهارات خاصة، وإذا كانت الإدارة عملية متحركة ودائمة ومراقبة لنشاط العنصر البشري فلا بد أن تتوافر في القائم بها درجة من المرونة والقدرة على التصرف السريع والتفاعل مع الموقف ومقتضياته بسرعة.

ويرى البعض أن الإدارة في حركتها كالحياة عملية مستمرة وفي حركة دائمة ونجد أنه على قدر مهارة القائمين بها يقل جهدهم للحصول على تحقيق أهدافهم المطلوبة، ولابد للمدير (الفنان) أن يعرف متى يشجع عماله، ومتى يؤنب، ومتى يعاقب، ومتى يحفز، وكيف يعاقب، وكيف يشجع، ومتى يعتمد على سلطته.

نخلص إلى أن الإدارة علم حيث أنها مجموعته من الأصول والنظريات التي أثبتت التجربة إمكانية تطبيقها. وفن يعتمد على شخصية الفرد الذي يطبق هذه النظريات وعلى صفات معينة يتمتع بها القائم بالإدارة وهذه الصفات لا تنمو ولا تزيد إلا عن طريق العلم والدراسة والممارسة.

1-1-9 أنواع ومجالات التخصص الإداري الرئيسية :

أدناه الأنواع الرئيسية للمنظمات، خاصة في الدول النامية، ومجالات التخصص لإداراتها.⁽²⁾

1. الأعمال وإدارة أعمال: فتخصص إدارة الأعمال، هو لإدارة منظمات أعمال، وهي منظمات تمارس نشاط اقتصادي بهدف الربح ويملكها أفراد.

2. الجهاز الحكومي والإدارة العامة أو الحكومية: يهيئ هذا التخصص متخصصين لإدارة منظمات تقيمها الدولة لتساعد في تحقيق أهداف السيادة والتنمية وتقديم خدمة لعموم المواطنين.

3. المؤسسات العامة وإدارة القطاع العام: إدارة القطاع العام هي إدارة منظمات تقيمها وتملكها الدولة، لتمارس نشاطاً اقتصادياً، بهدف الخدمة العامة.

4. التعاونيات وإدارة التعاونيات: وتشمل الإدارة في منظمات يملكها أفراد، بهدف خدمة خاصة بهم.

5. الهيئات الخاصة وإدارة الهيئات الخاصة: وتشمل الإدارة في منظمات، العضوية فيها لأفراد، تقام بهدف عام، وتقديم خدمة عامة، وتمارس نشاطات غير اقتصادية فقد تكون سياسية، أو تربية، أو اجتماعية...

¹ - مدني عبد القادر العلاقي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة، جدة، 1989، نقلاً عن زكي مكي إسماعيل، المرجع سابق، ص 19.

² - سعاد نائف نوطي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص 95.

6. المنظمات الدولية والإدارة الدولية: وتشمل الإدارة في منظمات، العضوية فيها هي للدول وليس أفراد، تقيمها الدول لتحقيق خدمات خاصة بهم.

7. الصناعة والإدارة الصناعية: وهذا هو تخصص لمساعدة إدارات المنظمات الصناعية ، وبغض النظر عن ملكيتها وأهدافها في تصميم الأبعاد لمواقع العمل بطريقة كفؤ وعلمية. وما يهمنا في الدراسة هو إدارة الأعمال ، وعليه يجب التطرق إلى كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وذلك لتعرف علي ماهية كل واحد منهما وأوجه الشبه والأختلاف بينهما:

إدارة الأعمال:

تعني تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف خاصة محددة في منشآت خاصة تعود ملكيتها لأفراد أو شركات مساهمة مقفلة.⁽¹⁾

وكما يمكن تعريفها بأنها الإدارة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف الخاصة في المنظمات الخاصة، وذلك عن طريق أفراد المنظمة العاملة فيها.

1-1-9-1 خصائص منظمات إدارة الأعمال:⁽²⁾

- 1- يقيمها ويملكها أشخاص .
- 2- تمارس نشاطاً اقتصادياً .
- 3- الغرض من إقامتها هو الربح.
- 4- تحقق الربح من بيع منفعة ما للجمهور .
- 5- لها وجود وشكل قانوني (شركة أفراد، فردي، تضامن، أموال) والشكل القانوني يؤثر علي مسؤوليات إدارتها والكثير من خصائصها لاختيار شكل قانوني من بين بدائل متوفرة.
- 6- أهمية المعارف والتكنولوجيا، البحث والتطوير .

1-1-9-2 خصائص الإدارة العامة (الإدارة الحكومية):

الإدارة العامة لها معاني مختلفة فقد يعني بها مجموعة المنظمات التي تقوم بتحقيق تدخل الدولة في حياة الأفراد . ومن أهم خصائصها :

1. تقيمها الدولة .
2. غرضها الأساسي هو تحقيق سيادة الدولة والرفاهية لأفراد المجتمع .
3. تشمل الأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية.
4. تختلف قائمة الأجهزة الحكومية باختلاف النظام السياسي .
5. ذات طابع احتكاري.

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر ، مرجع سابق ذكره ،ص34.

² - سعاد نانف ، مرجع سابق ذكره ، ص95 وما بعدها .

6. تسمية الأجهزة والعاملين فيها بـ " عامة " .

7. أهمية العدالة والقانون في عملها .

8. أهمية الشفافية والمسألة .

من خلال الخصائص السابقة لكل من إدارة الأعمال والإدارة العامة يتضح وجود اختلاف بينهما من حيث الفلسفة التي تحكم كل منها ، طبيعة الوظائف، التنظيم و أسلوب العمل والاحتكار، ومن حيث مسؤولية والسلطة، والوسائل المستخدمة في معاملة الجمهور من إصدار أوامر ونزع الملكية وغيرها.

وكما توجد أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال .⁽¹⁾

1. مبادئ كل منهم واحدة مثل التخصص وتقسيم العمل ووحدة القيادة وتكافؤ السلطة والمسؤولية والتفويض وغير ذلك.

2. ترمي كلاهما إلى تحقيق أهدافها بأقل كلفة، وأقصر وقت وأفضل إنتاج كماً ونوعاً وسعراً وجودة.

3. تسعى الإدارة العامة والخاصة إلى خدمة المواطنين و إشباع حاجاتهم .

4. يمكن أن تعمل الإدارة العامة في جو مناسبة مع إدارة خاصة تمارس نفس النشاط.

5. تخضع الإدارة الخاصة مثل الإدارة العامة لمراعاة الصالح العام والمساواة بين الزبائن.

وعموماً يمكن القول بأن الاختلاف بينهما في الشكل فقط وليس في الجوهر، ولذا لابد من تضافر الجهود بينهما لتحقيق المواءمة ، لخدمة المجتمع والوطن، في ظل ظروف تسود فيها الصراعات والضغوط بينهما، أو بين الدول المختلفة من أجل تحقيقها مصالحها علي حساب مصالح الآخرين.

1-1-10 المدارس والنظريات الإدارية:

أدت الجهود التي بذلها الباحثون في مجال الاجتماع والإدارة إلى ظهور عدة مدارس فكرية إدارية منها :⁽²⁾

1-10-1-1 أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

وتشمل النظريات التالية في الإدارة (عباس، أساسيات علم الإدارة، 2007، 45- 55) نقلاً عن نعيم إبراهيم في كتابه الإدارة الحديثة.

1- **نظرية الإدارة العلمية :** ومن روادها (فردريك تايلور 1898). ركزت هذه الحركة علي إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي تعمل عليها، وتقوم علي أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في حالة وجود مشكلة العمل (تحديد المشكلة، التعرف علي أسبابها، وضع الحلول المناسبة، اختيار الحل المناسب، وتطبيقها).

¹-نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ذكره ص35.

²-نعيم إبراهيم الظاهر ، المرجع السابق ، ص73.

وقامت هذه الحركة كذلك، بدراسة (الوقت والحركة) أي إنه لتأدية أي عمل تحتاج إلي مجموعة من الحركات تأخذ وقت معيناً وتهدف هذه الدراسة إلي استخدام الأفراد إلي أقصى حد ممكن.

ومن مبادئها : مبادئ تايلور (مبادئ حركة الإدارة العملية):

1- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2- اختيار وتدريب المشرفين.

3- التركيز علي أهمية التعاون بين الإدارة والعمال.

4- تقسيم عادل للعمل بين الإدارة والعمال.

انتقادات التي وجهت إلي تايلور:

1- إغفالها للنواحي الإنسانية .

2- اقتصرت دراسة تايلور علي مستوي المصنع الصغير (ورشة).

3- التأكيد الزائد علي الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلي استغلال المديرين لعمالهم.

4- تفترض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طوال الوقت.

5- عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم إنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.

2- المدرسة الوظيفية (نظرية العملية الإدارية) : يعتبر هنري فايول الأب لمبادئ الإدارة الحديثة ، وقام فايول

بتقسيم المؤسسة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) إلي ست مجموعات (ثروت مشهور 2010) .

1. نشاطات فنية الإنتاج والتصنيع.

2. نشاطات تجارية، الشراء والبيع المبادلة.

3. نشاطات مالية: البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.

4. نشاطات الوقاية والضمان : حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة علي سلامتهم في المؤسسة .

5- نشاطات إدارية: التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وقد تعرض فايول في كتابه إلي ثلاث موضوعات رئيسية وهي :

1- الصفات الإدارية التي يجب توافرها في المديرين : صفات جسمانية ، عقلية ، خلقية ، ثقافة عامة وتربوية ، فنية ، والخبرة.

2- المبادئ العامة للإدارة: وهو المبدأ الذي يترتب عليه التخصيص والتمثلة في: - السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة إصدار الأوامر، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ الخضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ المكافأة والتعويض، مبدأ المركزية، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ الترتيب والنظام، مبدأ المساواة، مبدأ الاستقرار في العمل، مبدأ المبادرة والتعاون.

3- عناصر الإدارة عند فايول، وعدها وظائف الإدارة، ويرى فايول إن عناصر الإدارة خمسة:

أ- التخطيط : ويقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط ، أي تحديد العمل ، تحديد الوقت والنتائج ، والطرق الذي يجب أن يتبع ، وخطوات العمل وطرق العمل .

فالتخطيط هو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى ، وهي عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف؟ ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو أتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى: (1)

1. التخطيط الإستراتيجي : يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة وهي يوجه من الإدارة العليا وتشارك فيها جميع المستويات.

2. التخطيط التكنيكي: يركز علي تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية.

3. التخطيط التنفيذي : يركز علي تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

تتم خطوات إعداد الخطط التنفيذية بـ (وضع الأهداف، تحليل وتقييم البيئة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار الحل الأمثل، تنفيذ الخطة، مراقبة وتقييم النتائج).

ب . التنظيم: يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات.

وتتمثل مزايا التنظيم في (توضيح بيئة العمل ، تنسيق بيئة العمل، الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات).

وأما خطواتها تتم في خمس خطوات هي:

الأولى: احترام الخطط والأهداف.

الثانية: تحد يد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.

الثالثة: تصنيف الأنشطة.

الرابعة: تفويض العمل والسلطات.

الخامسة: التوظيف .

ج - إصدار الأوامر: لإنجاز الواجبات والمهام.

د - التوجيه: وهي توجيه الناس بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية .

هـ - الرقابة: فهي آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء

المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها وهذه الخطوات الأساسية الأربعة للرقابة. (2)

1. إعداد معايير الأداء.

2. متابعة الأداء الفعلي.

3. قياس الأداء.

4. تصميم الانحرافات عن المعايير الموضوعة.

انتقادات التي وجهت لإدارة العلمية:

¹ - ثروت عباس مشهور ، مرجع سابق ذكره ، ص 25 .

² - نفسالمرجع السابق، ص 33 . 34 .

1. نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد إنه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين والأنظمة أو أنه إنسان مادي سلبي، وغير محب للعمل بطبعه ولكن يمكن استشارته وحفزه بواسطة المادة.
2. تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة.
3. عدم الاهتمام بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، ونظرت إليه نظره مادية بحثه كأداة من أدوات الإنتاج.
4. ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

3- نظرية البيروقراطية: ومن روادها ماكس فيبر، ومن خصائص الإطار الإداري للبيروقراطية:

1. يكون الولاء للمكتب والوظيفة وليس للشخص الذي يقف علي قمة الجهاز الإداري.
 2. تصبح الوظيفة مستقبلاً حرفياً، المكتب والوظيفة ليست ملكاً لأحد.
 3. تخضع ملئ الوظيفة للتنافس الحر المبني علي الكفاءة .
 4. يبني أسلوب الضبط والإشراف والرقابة علي العلاقة الهرمية التي تفرض وجوب سيطرة المكاتب العليا علي المكاتب الدنيا . يقسم العمل وفق قاعدة التخصص.
- عيوب النظرية الكلاسيكية:

1. الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة.
2. بطي إتخاذ القرارات.
3. عدم التكيف مع التغير التكنولوجي.
4. من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات.
- 5.

1-1-10-2 ثانياً: المدرسة السلوكية:

نظرية العلاقات الإنسانية (1923-1868م):⁽¹⁾

حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكاً ، وأن شعور الفرد ولحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء ، حيث ركزت علي سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، وبالتنظيم غير الرسمي للمنظمات.

مأخذ هذه المدرسة:

1. أنها اتجهت اتجاه متطرفاً نحو الاهتمام بالجانب الإنساني علي حساب تنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة .

¹ -نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 79 .

2. أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل.

3. أهملت مشكلة التخطيط والتنسيق .

2. نظرية دوجلاس ماك جرجور⁽¹⁾.

تسمى بعض الأحيان نظرية $Y \times X$ لتحديد وتحليل سلوك وخصائص المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة ، تقوم كل من النظريتين على مجموعه من الافتراضات عن الإنسان والحوافز التي تدفع الإنسان للعمل وسلوك القيادة تجاه العاملين ويمكن إيجاز هذه الافتراضات فيما يلي:

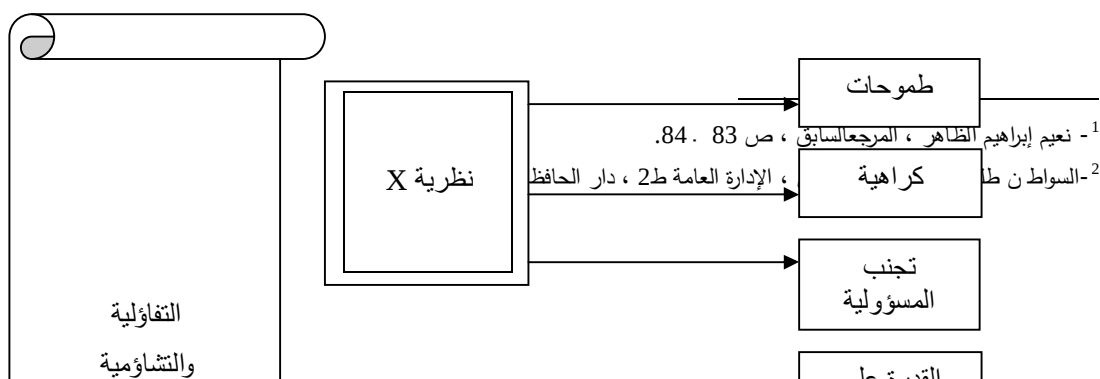
نظرية X

- الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل ويحاول دائماً تجنبه ما أستطاع . وبما أن الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل فإذن من الصعب أن ندفعه للعمل.
- الإنسان أناني ولا يبالي باحتياجات المنظمة .
- الإنسان بليد وبطئ وثقيل الفهم .
- يحتاج الإنسان دائماً إلى أن نحفزه مادياً للعمل المنتج ونعاقبه إذا لم ينتج.
- الإنسان ليس لديه طموح ولا يرد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية .
- الإنسان غير قابل للتغير بطبيعته .

نظرية Y

- يعتبر العمل نشاط طبيعي للإنسان وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما .
- هناك استعداد فطري لدى العاملين لتقبل أهداف المنظمة .
- هناك استعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية للاستجابة للتحفيز، وعليه فإن واجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا .
- أن الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان للعمل، فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي.

شكل رقم (1-1-1) نظرية دوجلاس ماك جرجور⁽²⁾



المصدر : السواط، طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة ، دار الحافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000. نقلاً عن نعيم الظاهر في كتابه الإدارة الحديثة ، ص 85.

3- نظرية أبراهام ماسلو للحاجات :

تعتبر نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (1908 - 1970) ، من أشهر النظريات ناقش موضوع الحوافز.

رتب مازلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي :

1. الحاجات الفيزيولوجية للإنسان : الماء ، الطعام ، الهواء .
2. حاجات الأمن والأمان : الاستقرار والأمن ، توفير المسكن والملبس .
3. الحاجات الاجتماعية: الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.
4. الحاجة إلى التقدير الشخصي: احترام، وضع اجتماعي جيد، مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات: تحقيق الأهداف ، استغلال الطاقات الخلاقة .

الشكل رقم (1-1-2) سلم الاحتياجات . ماسلو

المصدر: السواط ،. طلق عوض الله وآخرون ، الإدارة العامة ، دار الحافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000، نقلاً عن نعيم الظاهر في كتابه الإدارة الحديثة، ص 87.

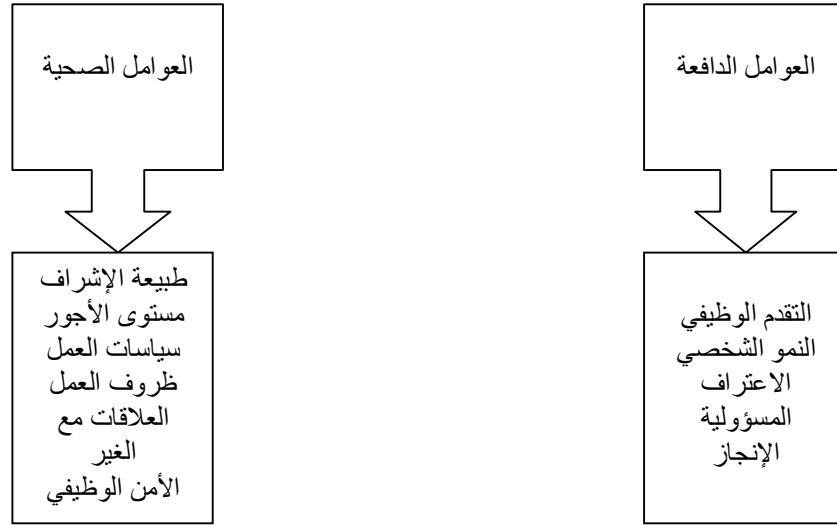
4- نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدفاعية لفردريك هيرتزبيرج :⁽¹⁾ ظهرت عام 1966م .

1. العوامل الدافعة : وجودها تزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلبياً على رضا الموظف، وسميت هذه العوامل المحفزة وهي الانجاز وتحديات العمل والتقدير واعتراف الإدارة بالانجاز وزيادة المسؤولية والتقدير والتنمية الذاتية .

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 89.

2. العوامل الوقائية: من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وهذه تسمى العوامل الوقائية وهي: الراتب وأسلوب الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية.

شكل رقم (1-1-3) نظرية العاملين . هيرتزيج



المصدر: السواط، طلق عوض الله، وآخرون الإدارة العامة ، ، دار الحافظ للطباعة والنشر، الطبعة الثانية 2000 . نقلاً عن نعيم الظاهر في كتابه الإدارة الحديثة ، 2011 ، ص 89 .

ولهذه النظرية إيجابيات أهم أن العوامل الإنسانية مثل الراتب لا تؤدي إلى زيادة الأداء ، كما أن ظروف العمل المادية كالمكتب ذو التكييف الجيد لا يؤدي للإبداع بل أن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز .

5- نظرية كريس أرجيريس وتسمى النظرية النموذج المختلط:

توصل أرجيريس إلى نظريته المشهور نمط المصفوفة من خلال احساسه بالحاجة إلى تنظيم مرن يواكب التغيرات في زمن والسرعة.

مضمون نظرية ارجيريس . (1)

- الفرد تطور شخصيته وسلوكه ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به .
- الفرد يسعى للاحتفاظ بشخصية متزنة وناضجة .

¹-نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 90 .

- معظم المنظمات لا تعامل الموظفين كأشخاص ناضجين وتتبنى تنظيمًا رسميًا يكبح استقلاليتهم ويزيد من فرض القيود عليهم ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم.
 - التخصص في العمل يدفع الفرد إلى استخدام جزء من طاقاته.
 - تسلسل السلطة أدى إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي تجاهه .
 - نطاق الإشراف أدى إلى مزيد من التضيق على الموظفين .
- شكل رقم (1-1-4) نظرية النضج . ارجير يس



المصدر: السواط طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة ، ، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، ط2، 2000 ، ص21.

1-1-10-3 ثالثا المدارس الإدارية الحديثة:

المدرسة الكمية أو مدرسة علم الإدارة: جوانب هذه المدرسة هي (1)

1. استخدام النماذج الرياضية في حل مشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية .
2. اهتمت المدرسة بالإستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية .
3. ساعد تطور أجهزة الحاسب الآلي على ظهور مدرسة علوم الإدارة .
4. تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصياغة إستراتيجية الإنتاج.

1. نظرية النظم: المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق، إنتاج، تمويل) هذه الأنظمة يقوم كل نظام مثلاً بمجموعة من الوظائف المتخصصة، ولكنها جميعاً تهدف في النهاية لخدمة المنظم كنظام كامل متكامل.

أنواع النظم :

1/ النظام المغلق : وسمي بالنظام المغلق ، لأنه لا يتأثر بالبيئة الخارجية (مثل نظام الصيانة الدورية ، فسواء كانت المؤسسة ناجحة أم فاشلة تظل أعمال الصيانة) .

¹ - ثروت عباس مشهور ، مرجع سابق ذكره، ص35 .

2/ النظام المفتوح : البيئة الخارجية . مدخلات . تشغيل . (عمليات) .

2. النظرية الظرفية : هي عملية اختيار المدير للمدرسة والنظرية الخاصة ، المتناسبة مع الموقف الذي يمر به ومع الأفراد علي حسب شخصياتهم .

1. تحديات المشاكل الإدارية مختلفة ومتنوعة ولا يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعاً .

2. ضرورة استخدام أساليب وحلول إدارية تبعاً للموقف.

أهم المتغيرات الظرفية :

1. البيئة الخاصة .

2. التكنولوجيا المستخدمة (أسلوب العمل) .

3. العاملين.

3. نظرية الإدارة بالأهداف : الهدف هو بيان النتيجة المراد تحقيقها في تاريخ معين وبقياس معين .

تعدد الأهداف : وجود هدف عام لكل إداري تنفرع عنه أهداف فرعية أو هدف عام لكل خطة ترتبط به أهداف فرعية . (1)

صفات الهدف الجيد:

1. أن يكون قابلاً للقياس.

2. يكون ممكن التنفيذ.

3. أن يكون محدداً بزمان معين.

4. يكون ضمن قدرة المنفذين له.

والإدارة بالأهداف أو يطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا بيتر دارك ، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين ، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة أسلوب إداري (وليس نظرية أو مدرسة إدارية) ، يقوم علي مبدأ المشاركة ومن أهم مبادئ وذكر لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ، ما يلي : (2)

يتفق الرئيس والمرؤوس علي وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول :

1. أن يعمل المرؤوس علي التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ .

2. بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة .

¹-نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 95 .

²- نفس المرجع ، ص 97 .

3. الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه .

يوضح الشكل التالي خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كما تصوره داركر حيث تمثل :

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف عن طريق المشاركة.

الخطوة الثانية: وضع البرامج التنفيذية .

الخطوة الثالثة: التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدي تنفيذها.

الخطوة الرابعة: إجراء التقييم السنوي للإنجاز .

الشكل رقم (1-1-5) خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

المصدر: نصر الله ، حنا ، وآخرون ، 2000 ، ص (1) نقلاً عن نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع ، سابق ، ص 98 .

عيوب الإدارة بالأهداف :

1- [مكلف اقتصاديا نسبة لطول الوقت التي تحتاج وضع الهدف] .

2- يفترض بيتر داركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه .

3- يفترض داركر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.

4. مدرسة الإدارة اليابانية: هناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية أبرزها دراسة (بيتر داركر) التي نشرها في مجلة (Harward Business Review) ذكر في دراسته أربعة خصائص للإدارة اليابانية هي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون (www.islamtoday.net)⁽¹⁾

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية .

ثانياً : التوظيف مدى الحياة .

ثالثاً: التعليم والتدريب المستمرين.

رابعاً : الإدارة الأبوية: (سنوات الخبرة المستمر في العمل للإنجاز الأعمال).

الصفات العامة للإدارة اليابانية: من أبرز الصفات التي تتفرد بها الإدارة في منظمات الأعمال اليابانية ما يلي:-
(الصفة الأسرية .الألفة والمودة .الثقة .المصلحة العامة .العدالة .المحافظة على ممتلكات منظمة الأعمال) .

السمات الوظيفية في منظمة الأعمال اليابانية .⁽²⁾

(الوظيفة مدى الحياة .التقييم والترقية .التقاعد المبكر).

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 99 .

² - نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 102 .

ولا يقتصر الأسلوب الياباني في الإدارة على تلك الميزات بل يشمل جميع وظائف الإدارة الأخرى من (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة ، الرقابة) .

ويتضح من خلال هذه النظريات المصنفة تحت ثلاثة مدارس الكلاسيكية والسلوكية، الحديثة، أن كل مدرسة من هذه المدارس استفادت من المدرسة أو النظرية التي سبق تبنى رائدها من قبل، في تنظيم وتطوير نظريته وذلك من خلال الجوانب التي أغفلتها النظرية السابقة ، ويتطور المعرفة سيتم التعرف على الإخفاقات وعليه أن النظريات التي ستظهر في المستقبل يكون أفضل من سابقتها في تبني الرؤية ومعالجة مشكلات الإدارة .

1-1-1 الإدارة والمدير والمنظم:

من خلال التعريفات السابقة للإدارة في بداية هذا المبحث ، يمكن تعريف المدير بأنه الشخص الذي يشرف علي أنشطة المنظمة المختلفة التي تؤدي بواسطة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة حيث يعرف (د.الخشرم)⁽¹⁾ . المدير هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يقوم بهذه الوظيفة (تخطيط، تنظيم، وضع قرار وقيادة ورقابة أنشطة المنظمة) بحيث يساعد المنظمة علي إنجاز أهدافها من خلال استغلال مواردها المتاحة بكافة الطرق.

1-11-1-1 عناصر ومكونات وظيفة المدير:

يمكن أن نستخلص من التعريف أعلاه المكونات الأساسية لتعريف المدير وهي:⁽²⁾

1. يؤدي وظيفته مع ومن خلال الأخرى.
 2. يقوم بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم.
 3. يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة بمنظمته.
- غير هذه الوظائف يؤدي المدير وظائف أخرى وهي :
- أ (تحمل المسؤولية والمحاسبة عن نتائج أعمالهم .
- ب (خلق بيئة عمل مناسب للعاملين بالمنظمة .
- ج) العمل علي خلق علاقات مع أطراف خاصة سواء كانت مع المنظمات المتشابهة، أو غير المتشابهة معها.

1-11-1-2 أنواع المديرين:

هناك عدة تقسيمات لأنواع المديرين والذين لهم مسؤوليات ومهام مختلفة :

- أ . الإدارة العليا.
 - ب. الإدارة الوسطي.
 - ج. الإدارة السفلي (الدنيا).
- فالإدارة العليا يشرف علي المدراء أو رؤساء الأقسام .
- الإدارة الوسطي يشرف علي الوحدات، بينما الإدارة الدنيا يشرف علي العاملين.

¹ - زكي مكي إسماعيل(1) ، مرجع سابق ذكره ، ص 29.

² - نفس المكان .

1-1-11-3 بعض المشاكل التي تواجه المديرين: (1)

1. التغيرات في الظروف المحيطة بالمنظم.
2. المشكلات التي تتضمن الحلول السريعة وتصبح عامل الوقت عائقاً . (الآزمات الطارئة) .
3. نقص البيانات لأخذ بعض القرارات.
4. نقص السيولة أو الأموال ، وبالتالي صعوبة تجاوز هذه المشكلة .
5. الأهداف المتعارضة للأطراف المختلفة التي يتعامل معها .
6. كيفية القدرة على دفع العاملين لزيادة إنتاجيتهم .

1-1-12 المهارات الإدارية:

تعني بالمهارة المعرفة إلى تصرف أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب ومن المهارات التي يجب أن يتمتع بها المدير هي: (2)

- أ. مهارات فكرية: وتعني المقدرة العقلية للمدير، والتي تساعد على التفكير والتحليل السليم تجاه ما يواجهه من مشكلات .
- ب. مهارات فنية: القدرة على استخدام الأدوات والإجراءات والأساليب المتعلقة بمجال التخصص، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات المعنية والتي تقع ضمن إطار مسؤوليته (المقلي، 2002).
- ج. المهارات الإنسانية: وتعني أمتلاك المدير لخصائص وصفات على التعامل مع العنصر البشري، وذلك من حيث كيفية التعامل معه والقدرة على حفزه ودفعه للعمل ومعاملته كإنسان له مشاعر وأحاسيس وكرامه .

1-1-13 المنظمة:

نورد هنا بعض التعريفات للمنظمة:-

- أ. المنظمة : عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم (Kast and Roseg weig,1974)
- ب. المنظمة: تكوين اجتماعي منظم بوعي (Robbins,1990)
- ج. المنظمة: عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة (Stoner,1978)

1-1-13-1 أهمية المنظمات:

تتمثل أهميتها في الآتي : (قلي ، 1994م)

1. تمثل المنظمة عنصر التطور والتحديث في المجتمع .
2. بها قوة واسعة ومؤثرة (وفعالة قوية في المجتمع) وذلك من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات .
3. تعتبر المنظمات وسيلة لتوفير الوظائف للعاملين باعتبارها مصدراً للدخل والمعيشة .
4. تعمل المنظمات على توفير الأمن الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع .

¹ - زكي مكي إسماعيل (1) ، مرجع سابق ذكره ، ص33.

² - المرجع السابق ، ص 34 . 35 .

1-1-13-2 أهداف المنظمات

من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها هي:

- أ. تحقيق أهداف الأطراف ذات المصلحة .
- ب. توفير الرفاهية للمجتمع، بإنتاج وتحسين منتجاتها وخدماتها التي تلبي رغبات وحاجات المجتمع.
- ج. توفير العمل للمواطنين.
- د. التعاون مع الدولة في تطوير وتنمية المجتمع.

المبحث الثاني

1-2 العمل

1-2-1 مفهوم العمل

يعتبر عنصر العمل من أهم العناصر الإنتاجية، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فهو يشكل القوة البشرية التي تؤثر على، النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي، سواء كانت هذا النشاط فردي أو جماعي. ويقصد بالمصطلح عمل : بمفهومه الشمولي كل جهد عقلي أو بدني يقوم به الإنسان ابتغاء منفعة أو درء ضرر والعمل جهد إرادي . (1)

1-2-2 أهداف دراسة العمل:

أن الغرض من دراسة العمل هي تحقيق الأتي (2)

1. تحسين وتطوير الأنظمة والأساليب القائمة وإيجاد البدائل التي تحقق أدنى مستوى ممكن لتكلفة العمل.
2. توحيد الأنظمة والأساليب ووضع المعايير القياسية لها.
3. تحديد مقدار الزمن المعياري الضروري لأداء العمل أو الوظيفة الذي يقوم به الفرد العامل ذو المهارة والتدريب الجيدين وتحت الظروف الاعتيادية للعمل .
4. مساعدة العاملين علي تحسين طرق وأساليب أداءهم للعمل والوظائف.

1-2-3 أهمية دراسة العمل:

تتضح أهمية دراسة العمل من خلال الأمور التالية:

1. من أفضل وسيله لزيادة الكفاية الإنتاجية في مختلف الأعمال، لأنها تتطلب مزيد من الموارد الإضافية... ، حيث من خلالها يتم الوصول إلى الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة وخاصة الزمن .
2. تتميز دراسة العمل بكونها الوسيلة المنطقية ذات الخطوات المتسلسلة في دراسة العملية بما يتضمن عدم إهمال أو إغفال أي مسبب قد يؤثر علي كفاءة الأداء سوء كان ذلك عند تحليل الطريقة الحالية للأداء أو عند تطويرها وتحسينها.
3. تحقق دراسة العمل النافع والفوائد نتيجة للتطبيق السليم لها أنيا وقد تفوق تلك المنافع والفوائد أي فاعليه أخرى .
4. تكشف دراسة العمل عن الإمكانيات غير المستغلة التي يؤدي حسن ، استغلالها إلي زيادة مؤشرات الإنتاجية ، وتقليل الفاقد من الزمن ، وكذلك المواد والجهد .
5. تعد مؤشراً للأداء العالي من خلال التخطيط الناجح للموارد البشرية .

1-2-4 خصائص العمل:

يتميز العمل بخصائص معينة أهمها : (3)

¹ - الهادي عبد الصمد ، الإنسان والتنظيم ، المكتب العربي للعلاقات الثقافية ، رأس الخيمة ، أمارات العربية المتحدة ، ص105.
² - عبد الستار محمد العلي : إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل كمي ، دار وائل للنشر ، اليرموك ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص302 .
³ - علي الشرفاوي : إدارة النشاط الإنتاجي ، مدخل التحليل الكمي ، الدار الجامعية للطبع والنشر ، الإسكندرية . مصر ، 2000 ، ص371 .

1. لا يمكن الاستغناء عنه في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي، فكل نشاط إنتاجي يحتاج إلي قدر معين من العمل، ومستوى معين من المهارات الإنسانية.
2. تتعكس آثار عنصر العمل علي النتائج النهائية للنشاط ، بدرجة تزيد عما تعكسه عناصر الإنتاج الأخرى ، وأن أداء الأفراد يتخذ في كثير من الحالات مقياساً للفاعلية الإنتاجية.
3. يعتبر أكثر العناصر الإنتاجية مرونة، ولهذا يتوقف تحقيق الكثير من الآمال والتقدم في المجتمعات علي الكفاءة في استخدام الموارد البشرية في المجتمع لتحسين مستوى المعيشة.
- وأمّا بالنسبة للخصائص البشري للعمل تتمثل في، المقدرة علي العمل، والسرعة في الأداء في الزمن المحدد، بالإضافة إلي قوة التحمل و تقليل التكلفة. (العمل).

1-2-5 مفهوم العمل اللائق:

أن مفهوم العمل اللائق كما عرفته منظمة العمل الدولية واعتمد من قبل المجتمع الدولي (هو العمل المنتج للنساء والرجال في ظروف من الحرية والعدالة والأمن والكرامة الإنسانية ويتضمن فرص العمل المنتجة التي توفر دخلاً مجزياً أو الأمن في موقع العمل والحماية للعاملين وأسرهم وفرص أفضل لتحقيق الذات وتطويرها وتشجيع الاندماج الاجتماعي وأن تتاح للناس حرية التعبير والانتظام والمشاركة في القرارات التي تؤثر علي حياتهم ويؤمن الفرص المتساوية والمعاملة المتساوية للجميع).

ويقوم العمل اللائق علي أربع ركائز:

1. توليد فرص العمل وتنمية المنشآت.

2. الحماية الاجتماعية.

3. الحقوق في العمل .

4. الحوار الاجتماعي .

ويتضمن كل واحد من هذه الركائز عدداً من المجالات ومؤشرات القياس.

ويمكن القول هنا بأن عملية القياس تحتاج إلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بأمن: سوق العمل، الاستخدام، الوظيفة، إعادة إنتاج المهارات، موقع العمل، التمثيل العمالي، وأمن الدخل. وكل هذه المؤشرات مرتبطة ببعض حيث لا يمكن الأهتمام ببعض منها وترك الباقي .

1-2-6 العوامل المؤثرة علي العمل:

تعتبر العوامل الإنسانية من أهم العوامل التي تؤثر علي الإنتاجية. ولقد حدد (صلاح الشنواني) هذه العوامل في الآتي:⁽¹⁾

وهي تتعلق بالأفراد وتحدد سلوكهم وطريقة أداءهم للعمل ، ويشمل الأفراد هنا المديرين في جميع المستويات ، الأفراد الذين يقومون بأعمال كتابية ، والعمال الصناعيين.

أ- الظروف الطبيعية للعمل: وهي الظروف المحيطة بالعمل، وما يتولد عنها من أثر معني علي أداء الأفراد (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، فترات الراحة).

ب- حاجات الأفراد المتباينة: وأهداف المشروع وزيادة الإنتاجية.

ج- الظروف الاجتماعية في محيط العمل المتمثلة في:

1. التنظيم الرسمي: يؤثر علي الظروف الاجتماعية للعمل.

2. التنظيم غير الرسمي: يؤثر علي التنظيم الرسمي والقادة والأفراد كأعضاء في مجموعات، كما يتأثر هو بدوره بكل هذه الأطراف.

3. القادة: علاقة مع رؤسائه، ومرؤوسيه، ومهاراته.

4. النقابة: للنقابة تأثير كبير علي أداء الأفراد وعلي الإنتاجية في المجتمعات الرأسمالية (تدفع أعضائها ضد الإدارة أو أصحاب العمل).

من الواضح توجد أيضاً مجموعة من العوامل الإنسانية الأخرى التي بدوره تؤثر الإنتاجية والمتمثلة في

أ. التعليم: ونعني بها المستوي التعليمي أو التأهيلي للعامل.

ب. الخبرة: خبرة العامل أو طول ممارسته للعمل.

ج. التدريب: ونعني بها عدد مرات التدريب خلال فترة العامل في المنظمة.

د. القدرة: وهي مدي قدرة العامل من تأدية العمل بصورة أفضل، سوى أكانت هذه القدرة جسمانية ، ونفسية (معنوية).

ويضيف بعض الكتاب عنصر الموقف الذي يعيشه الفرد في المنظمة ، وبذلك يكون سلوك الفرد في المنظمة : دالة (الرغبة × القدرة × الموقف).

من خلال السرد السابق للعوامل الإنسانية المحددة للإنتاجية ، يمكن إرجاع أسباب وانخفاض الإنتاجية والمتعلقة بالجانب البشري في المنظمة إلي:

1. عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات .

2. الجهل بآراء ومقترحات العاملين .

3. وجود صراعات ونزاعات بين العاملين داخل المنظمة .

4. عدم تناسب المكافآت والحوافز والمرتبات مع العمل وبالتالي عدم الرضا عن العمل .

¹ - صلاح الشنواني ، إدارة الإنتاج ،مichel انشائي،مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية . مصر ، 1996، ص 358 .

5. عدم رغبة العاملين في زيادة الإنتاج أو التكاسل في زيادتها.

6. عدم قدرة العاملين علي أداء العمل كفريق .

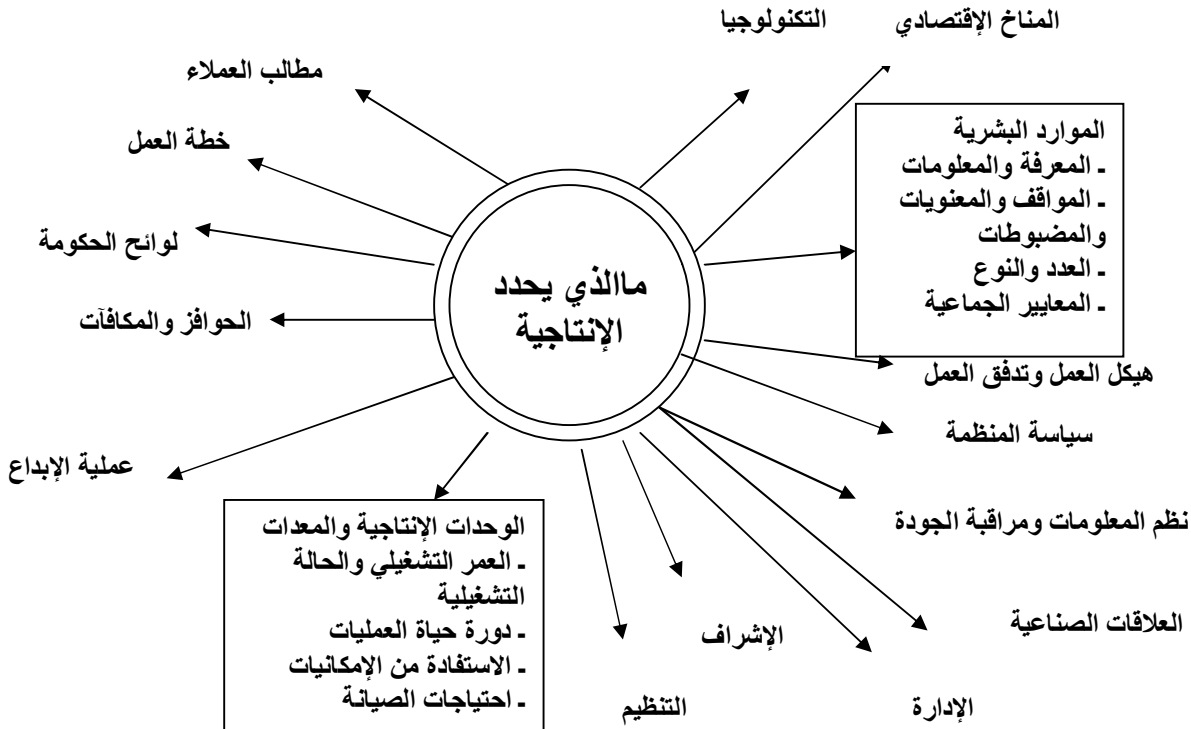
7. قلة الحوافز المادية أو المعنوية.

8. قيام العامل بأداء أعمال لا تتعلق بوظيفته .

والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤثر علي الإنتاجية لأي منظمة ومنة يتضح أن أهم هذه العوامل هي الموارد البشرية بها لأنه مهما توافر للمنظمة كل عوامل النجاح من موارد مالية ومعدات حديثة واستخدام تكنولوجيا متقدمة واستيراد إدارة أجنبيه ذات أجور ومرتبات عالية، وافترقت إلي الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات

العالية، ولديها الحماس والدافعية للعمل ، فلن تحقق الإنتاجية أو الجودة التي تنتشدها . (1)

الشكل رقم (1-2-1)العوامل التي تؤثر في الإنتاجية.



المصدر: بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دليل عملي ، إيتراك للطباعة والنشر ، القاهرة . ، الطبعة الأولى ، 2005، ص17.

وبالرغم من أن الموارد البشرية لا تظهر في الميزانيات العمومية للمنظمات ، إلا أن لها نفس الأهمية ، إن لم يكن أكثر، مثلها مثل الأصول الثابتة والمتداولة كالنقد والمواد والمعدات .

¹. بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دليل عملي ، إيتراك للطباعة والنشر ، القاهرة . مصر ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص

ولتحقيق الأهداف المؤسسية من زيادة الفعالية الإنتاجية تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة ، فلا بد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وذلك بوجود إدارة واعية تقوم بإدارة وتوظيف هذه الموارد، وضع الخطط الطموحة لها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

1-2-7 أثر الظروف البيئية على كفاءة العمل:

هناك بعض الظروف البيئية تؤثر على عنصر العمل ومنها⁽¹⁾

1. تركيب السكان من حيث السن والجنس.
2. الثقافة والعادات والتقاليد.
3. النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والدينية.
4. التطلع لاستهلاك لأنواع الجديدة من السلع.
5. نمو الصناعة وارتفاع مستويات المعيشة.

ويقول: (جيمس تشامي) في كتابه إعادة هندسة الإدارة :⁽²⁾

بأن هناك أشياء يجب معرفتها أصحاب الأعمال القائمين بإعادة من العاملين، القدرة على الاتصال، الذكاء، الثقة بالنفس، القدرة على التعرف والتكيف، والصفات القيادية.

1-2-8 مشاكل العمل:

تبرز أهمية دراسة هذه المشاكل من خلال الإدراك العامل الإنساني ، هو الأساس في حدوثها . ومن أهم المشاكل التي يمكن الإشارة إليها :⁽³⁾

1. مشكلة التعب أو الإجهاد.
2. مشكلة السأم أو الملل نتيجة (فتور، أو تقسيم العمل المغالي) ولمعالجة مشكلة الملل يمكن اعتماد طريقة تغيير نوع العمل أو النشاط في فترات أثناء دورة العمل، ومنح الأجور على أسس عادلة وثابتة.
3. مشكلة التغيب ودوران العمل : والسبب في ذلك : لعذر قاهر ، عدم توافر الدوافع أو الحوافز ، المواقف التي يمر بها الفرد في عمله ، الإرهاق أو الملل المستمر .
4. التوافق والتكيف ، ومشاكلهما (اللوائح والقوانين ، التقدم الآلي).

¹ - علي الشرقاوي ، مرجع سابق ذكره ، ص 374 .

² - جيمس تشامي ، ترجمة عبد الرحمن بن احمد الهيجان ، إعادة هندسة الإدارة ، المطلب الحتمي للقيادة الجديدة ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض . السعودية ، 2003 ، ص 186 .

³ - عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري (التنظيمات في المنظمات المعاصرة) ، دار زهران للنشر ، عمان . الأردن ، 1999 ، ص333

1-2-9 واجبات العاملين:

كل حق يقابله واجب وإذا كان للعامل حقوقاً ومزايا كفلتها له اللوائح والقوانين، فإنه من الطبيعي أن تفرض عليه التزامات وواجبات. والواجبات الوظيفية... أما واجبات إيجابية تشمل الأعمال التي يجب على العامل القيام بها وأما واجبات سلبية وتشمل الأعمال التي يحظر على العامل القيام بها: (1)

أولاً : الواجبات الإيجابية:

1. تأدية العمل بنفسه بذمه وأمانه وإيجابية ، وأن يخصص وقت العمل لأداء وظيفته .
2. المحافظة على مواعيد العمل واتباع الإجراءات التي تعددها الشركة في حالة التغيب أو التأخير عن المواعيد .
3. المحافظة على أموال وممتلكات الشركة .
4. حفظ المعدات والمهارات والآلات والدفاتر والملفات في الأماكن المخصصة لها بعد انتهاء العمل.
5. أن يتعاون مع زملائه في أداء الواجبات في حدود القواعد اللازمة لتأمين سير العمل .
6. أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر وذلك في حدود القواعد واللوائح والنظم المعمول بها .
7. المحافظة على كرامة الوظيفة وأن يسلك في تصرفاته مسلكاً يتفقاً واحتراماً للواجب، وأن يحسن معاملة الجمهور .

ثانياً: الواجبات السلبية :

1. عدم إفشاء المعلومات المتعلقة بالعمل وخاصة السرية.
2. شرب الخمر والمخدرات في أماكن العمل .
3. مخالفة إجراءات الأمن التي يصدر بها قرار من رئيس مجلس الإدارة .
4. قبول أى هدايا وعمولة أو قرض من أى نوع بمناسبة قيامه بواجباته الوظيفية .
5. الجمع بين عمله وأى عمل آخر .
6. إي أشياء آخر إلا بموافقة إدارة الشركة.

19.2.1 إجراءات العمل:

يقصد بالإجراءات : الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها (2).

يمكن ملاحظة بأن الإجراءات تمر بسلسلة من الخطوات بعضها ضروري لا يتم تأدية الأعمال بدونه وبعضها الآخر ليس ضرورياً ، ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة .
ويعد تطوير الإجراءات أمراً في غاية الأهمية ، لان عدم تحقيق ذلك يترتب عليه (تعقد الإجراءات وصعوبة العمل، وضياح الوقت ، وزيادة التكاليف ، ومن مظاهرها زيادة الشكاوي والتذمر) .

¹ - حازم محمد حافظ ، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية ، المكتب العربي للمعارف ، القاهرة ، مصر، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص37 - 38.

² - موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، عمان . الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002، ص89.

وعند ملاحظة مظاهر تعقيد الإجراءات يجب على الإدارة طلب إجراء دراسات لحل مثل هذه المشكلة حتى لا تتفاقم .

2.9.2.1 أهمية الإجراءات:

تعود بالفوائد على الأفراد والتنظيم :

1. تسهيل أمور المواطنين .
2. تسهيل أمور العاملين .
3. يساعد على الإبداع الوظيفي والاجتهاد في العمل إلى التخطيط السليم .
4. يساعد على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة، إضافة إلى توفير الوقت والجهد والمال.
5. يؤدي إلى زيادة كفاءة التنظيم والرقابة واتخاذ القرار .

3.9.2.1 تبسيط الإجراءات :

تبسيط الإجراءات : اصطلاح يعني إيجاد طرق جديدة لإنجاز عمل عن طريق الاستغناء عن الخطوات غير الضرورية وإعادة ترتيبه وتحسين أدائه . (1)

وباختصار تبسيط الإجراءات يعني :

- أ - إزالة جوانب العمل غير الهامة .
 - ب - تجنب التأخير الذي يمكن تفاديه .
 - ت - إعادة ترتيب النشاط بتجميعه أو تجزئته.
- والغرض من تبسيط الإجراءات :

- 1- الوصول إلى طرق أفضل لأداء العمل .
- 2- الوصول إلى طرق أسهل لأداء العمل .
- 3- الوصول إلى استقلال واستخدام أمثل للموارد المتاحة .

4.9.2.1 خطوات تبسيط الإجراءات (2)

أن تحسين إجراءات العمل وطرق أدائه تعتبر من المجالات الأساسية للتطوير والتغيير . ثمة خطوات معينة تم الاتفاق على إتباعها لضمان القيام بدراسة منتظمة تغطي كل جوانب العمل المراد دراسته.

هذه الخطوات تتلخص في التالي :

أولاً : الاختبار : (تحديد المشكلة) : أي اختبار الأداء والعمل المطلوب دراسته وتطويره ولهذا الاختبار عوامل تحكمه :

أ - العامل الاقتصادي.

¹. محي الدين صديق عبد الله ، " تبسيط الإجراءات " مجلة المدير ، الخرطوم ، مركز تطوير الإدارة ، الخيول للطباعة ، العدد الأول ، مايو 2010، ص35 . 38 .

² - المرجع السابق ، ص36 .

ب- العامل الفني .

ج- الأسباب أو المؤشرات التي تنبه لضرورة إجراء هذه الأسباب أو المؤشرات أو التطور.

من هذه الأسباب والمؤشرات ما يلي :

1. الاختناقات التي تعطل العمل .

2. كثرة تحرك العاملين أو الموارد.

3. عدم ملائمة بيئة العمل .

4. الإرهاق الشديد.

5. الفشل المتكرر في تنفيذ البرامج .

6. هبوط وتدني الروح المعنوية .

7. كثرة استعمال الورق.

ثانياً : جمع وتسجيل المعلومات عن طرق جمع المعلومات منها: (المقابلة . الاستبيان . الملاحظة . السجلات)

ثالثاً: فحص المعلومات: وذلك لتأكد من ضرورة النشاط، أو العمل موضوع الدراسة، وهي تساعد على (حذف، إظهار أفضل أو أمثل نمط للعملية...) .

رابعاً: طرح البدائل : وهي مرحلة المشاركة والاستمطار أو العصف الذهني .

خامساً :اختيار البديل الأمثل : يتم اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المطروحة.

سادساً : تطبيق البديل الأمثل : وهنا عند تطبيق يجب مراعاة اختيار الوقت المناسب للتطبيق، التشاور مع العاملين في التنفيذ وتدريب العاملين (إذا كان الأمر يتطلب تدريباً) .

سابعاً :المتابعة :وتتبع أهمية هذه الخطوة من أنها تؤكد سلامة البديل الذي تم اختياره وتطبيقه .

وكذلك لإجراء أي تعديل إذا كانت هناك ضرورة مواكبة للتغيرات التي تطرأ في مجال طرق أداء العمل من وقت لآخر .

10.2.1 قياس العمل:

تتعدد المقاييس المستخدمة لقياس الأداء، ولكن يجب أن تكون المقياس المستخدم، تحقق الغرض من القياس.ومن هذه المقاييس التي حددها (حمد عبد الرحمن البيلي)⁽¹⁾.

1. الكفاءة .

2. الفعالية .

3. الإنتاجية .

¹ - حمد عبد الرحمن حمد البيلي ، أساسيات الإدارة والأداء ، الخرطوم . السودان ، 2010 ، ص218 .

4. وقت الإنجاز : هو الوقت المستنفذ في تنفيذ العمل ، وفترات الانتظار خلال العمل ... أن الوقت الأقل في إنجاز العمل يحقق كفاءة أكبر للمنشأة .

5. القيمة المضافة : هي الفرق بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات .

1.10.2.1 الإجراءات الأساسية لقياس العمل :

تأتي هذه الإجراءات لـ: (1)

1. اختيار العمل الواجب دراسته .
2. تسجيل جميع البيانات المتصلة بالظروف التي يتم في ظلها العمل من الوسائل والعناصر الداخلة في تكوينه.
3. قياس كل عنصر بالزمن أثناء عدد من وحدات النشاط الكافية لضمان الحصول على صورة تمثيلية لطبيعة العمل .
4. فحص البيانات المسجلة وعناصر الزمن لضمان أن العناصر غير المنتجة الأعطائية تفصل عن العناصر الإنتاجية . والأزمنة المسجلة لكل عنصر تحدد الزمن النموذجي لكل منها .
5. حساب الزمن للعملية يوحد أساساً حقيقياً لمستوى الأداء ويتضمن المسموحات الزمنية التي تغطي ساعات الراحة والاحتياجات الشخصية والطوارئ وغيرها .
6. تحديد مجموعة الأنشطة ووسيلة العملية التي سمحنا بوحدة زمنية لها نستطيع، تحديد الزمن النمطي لها والوسائل المحددة.

ويقول (د. مشيب) بأن مهمة قياس الأداء تسند إلى الوحدات مثل (2) .
التطوير الإداري .

- 1-المراجعة الداخلية.
- 2-الرقابة الداخلية (إدارة الجودة، التقييم والجودة، التخطيط والجودة) .

2.10.2.1 أهداف تقييم الأداء :

فأنة يسعى لتحقيق المزايا الآتية: (3)

- 1-اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- 2-تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- 3-إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة .
- 4-معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلي عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- 5-المحافظة علي مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية .

¹ - عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث للنشر والطباعة ، الإسكندرية- مصر ، 1997، ص 307 .

² - التنمية الإدارية ، قياس الأداء ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ' الرياض . السعودية ، العدد 86 ، أغسطس 2011، ص 42 47 .

³ - خبراء بميك ، المناهج التدريبية المتكاملة ، تقييم الأداء ، القاهرة - مصر ، الطبعة الرابعة ، 2006 ، ص 58 .

6- مساعدة المشرفين المباشرين علي تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسن الاتصال بهم ، مما يساعد علي تقوية العلاقات بين الطرفين ، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقديم .

11.2.1 طرائق العمل:

هو تحليل الوظيفة ومعرفة خطوات تنفيذ العمل الإجرائية والذي يتم بخطوتين (1):

- 1- الخطوة الأولى: إن النشاط تحليل طرق العمل ظهر لأول مرة في نهايات الحرب العالمية الثانية، لأن الالتزامات الحربية مع ندرة الموارد جعلتها تفكر في أفضل الطرق للوصول للغايات
- 2- الخطوة الثانية: تنحصر في تحليل الأعمال الإدارية في شكل عناصره الأصلية، قبل تجميعها كعملية استخراج جواز السفر مثلاً: وضع عن هذا التحليل معرفة اللازم منها وغير اللازم... وذلك تمهيداً لرسم الخطة المثلى لإنجاز العمل بأقل جهد وأقل تكلفة وفي اقصر وقت ويطلق علي اسم هؤلاء المحللين الإداريين وهو الذي يستطيع أن يعرف محل الأداء لاقتراح العلاج المناسب .

1.11.2.1 أوجه نشاط التنظيم وطرائق العمل :

1. دراسة الجهاز الإداري في مجموعة .
2. إجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري .
3. التصميم الإداري لمكان العمل (المعاينة المادية لمكان العمل) .
4. تبسيط الإجراءات .
5. الاستفادة من استخدام الآلات المتاحة .
6. تبسيط العمل .
7. إعداد النماذج ومعايير الكفاية .
8. تحديد الخطة المثلى للاستفادة من الأيدي العاملة إلي أقصى حد ممكن .

12.2.1 أخلاقيات العمل:

يجب علي العاملين أن تتحلي بأخلاقيات العمل، فهي ضروري لأداء أعمالهم بوجه أكمل أي بأمانة المهنة، والالتزام بالسلوك القويم.

وضعت الجمعية الأمريكية للجودة لدعم وتحسين وتطوير أمانة المهنة وكرامتها والحفاظ عليها في مستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي ، و تمثلت تلك المبادئ في : (2)

أ . مبادئ أساسية :

¹- بدر الدين ميرغني عبد الله ، الاتجاهات الفكرية الحديثة للإدارة العامة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم - السودان ، 2005 ، ص 173 .

²- مصطفى محمود ابوبكر ، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة ، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية . مصر ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص

1. الالتزام بأن يكون أميناً وغير متحيز عند تقديم الخدمة لموظفي المؤسسة وعملائها وجميع الناس.
2. الالتزام بأن يجتهد لرفع جدارة وهيبة المهنة.
3. استخدام المعارف والمهارات لزيادة رفاهية البشرية ، والترويج للأمان والثقة في المنتجات التي يستخدمها جمهور المجتمع .
4. الحرص علي المشاركة الجدية والفعالة في أنشطة الجمعية .

ب . العلاقات مع الجمهور :

1. الالتزام بأن أفعل ما بوسعي للترويج للمسؤولية والأمان لجميع المنتجات التي تنتجها الشركة التي أعمل بها.
2. الالتزام بأن أسعي لتوسيع المعارف العامة المتعلقة بأعمال وأنشطة الجمعية و أعضائها التي لها علاقة برفاهية المجتمع.
3. الالتزام بأن أكون متواضعاً عند عرض ما أقوم به وأن أسعي لتحقيق أعلى درجات الجدارة في الأعمال التي أقوم بها .
4. الحرص علي الأمانة في عرض الأفكار التي أقوم بتقديمها مع الإشارة الواضحة إلي من قمت نيابة عنهم بتقديمها.

ج . العلاقة مع أصحاب العمل والعملاء :

1. يجب أن أتصرف بطريقة مهنية كوكيل مخلص وأمين لكل صاحب عمل أو عميل.
2. من مسؤوليتي أن أحيط كل عميل أو صاحب عمل بأي اتصالات وأي فوائد أو أضرار تتعلق بالعمل أو أمور تؤثر علي قراري أو عدم تحيزي أو إنصافي فيما أقوم به عمل أو أقدمه من خدمات .
3. أتعهد أن أوضح لصاحب عملي أو عميلي النتائج السلبية المتوقعة الناتجة عن اجتهادي أو عدم صحة تقديري المهني للأمور .
4. التزام بالاً أكشف عن أي معلومات تتعلق بأعمال أو عمليات فنية لأي صاحب عمل أو عميل حالي أو سابق بدون موافقته.
5. إلتزام بالاً أقبل مكافأة علي الخدمة نفسها التي أقوم بها من أكثر من طرق بدون علم وموافقة جميع الأطراف.

6. أتعهد بالاً التحقق بأي عمل استشاري خارجي بجانب عملي الأصلي إلا بعد موافقة جميع الأطراف .

د . العلاقة مع الزملاء :

1. أتعهد بأن أكون حزراً عند الثناء علي عمل الآخرين وأن يكون معي من يستحق .
2. أتعهد أن أسعي دائماً لتطوير المهني والنهوض بمستوي الذين يعملون معي أو يعملون تحت رئاستي أو إشرافي .

3. التزام بألا أتصرف بتحيز غير موضوعي مع الآخرين ،وأن أوسع من صداقتي وثقتي في جميع المنتمين لمهنتي و أولئك الذين تربطني بهم علاقة عمل .

13.2.1 جوده حياة العمل :

يهتم جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بها يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم .

جودة حياة العمل : تعني توفير ظروف عمل جيدة وإشراف جيد ، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة ، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة ، وتدعيم العلاقات الجيدة بين العاملين لإعطاء العاملين فرص اكبر للتأثير علي وظائفهم والمساهمة الفعالة علي مستوي المنظمة ككل . (1)

1.13.2.1 العناصر التي يجب توفيرها حتى يمكن القول أن هنالك جودة وظيفية هي:

1. شعور العاملين بالانتماء إلي المنظمة والي الجماعة عمل معينة .
 2. توفير المناخ الوظيفي العادل الذي يحترم الحرية الفردية .
 3. إتاحة المكونات الوظيفية المتنوعة والتي تتسم بالثراء.
 4. إتاحة فرص الترقى والأمان الوظيفي .
 5. وجود الوظيفة التي تشجع الأفراد علي بناء المعارف والمهارات .
 6. توفير الظروف الآمنة والصحية للعمل .
 7. إمداد العاملين بالتعويضات المالية العادلة .
 8. التزام المنظمة بمسئولياتها تجاه مجتمعها .
- ويبدو واضحاً من خلال السرد السابق للعمل بجوانبه المختلفة ، لابد للأفراد العاملين من تأدية عملهم بالوجه الأكمل حتى يتمكنوا من أخذ كافة حقوقهم التي تمنح لهم القانون ,وعند تأدية العمل تحدث كثير من الضغوط للفرد العامل سواء كانت بيئة أو نفسية أو اجتماعية ، كثير من الضغوط التي تحدث في العمل الخاص بتأدية العمل هي أن كمية العمل اكبر من طاقة العمل ، وبالتالي عدم تمكن العامل من أداء العمل بصورة المطلوبة ، وعلي الإدارات تهيئة بيئة صالحة للعمل ، وعمل توازن بين كمية العمل وطاقة العامل وذلك لتحقيق أهداف المنظمة التي يرمي إليها .

المبحث الثالث

¹ -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، المنصورة . مصر ، الطبعة الأولى ، 2007
ن ص 260 .

3-1 الإنتاجية

131 مفهوم الإنتاجية:

يعتبر مفهوم الإنتاجية من أكثر المفاهيم أهمية في مجال الأعمال، ولعل الإنتاجية والمشقة أصلاً من كلمة الإنتاج من أكثر الكلمات شيوعاً وانتشاراً، وعرف كثير من الكتاب الإنتاجية من مختلف منظورهم كما يلي:

وفي منشورات مكتب العمل الدولي، قد عرف الإنتاجية بأنها: هي العلاقة بين المخرجات المتولدة عن النظام للإنتاج أو الخدمات، وبين المدخلات التي تقوم لخلق هذه المخرجات. وهكذا فالإنتاجية تعرف بأنها الاستخدام الكفاء للموارد، العمل، ورأس المال، والأرض، والموارد الخام، والطاقة، والمعلومات، في إنتاج سلع وخدمات مختلفة.⁽¹⁾

والإنتاجية المرتفعة تعني تحقيق إنجاز أكبر بالقدر نفسه من الموارد، وتحقيق مخرجات أكبر من حيث الكم والكيف مقابل بالمدخلات نفسها، وعادة ما يعبر عن ذلك كالآتي:

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

أو الإنتاجية: هي العلاقة بين النتائج والوقت الذي تستغرقه لتحقيقها.

وفي تعريف آخر للإنتاجية: هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محدده، أو هي قيمة المخرجات (سلع وخدمات) مقسومة على قيمة المدخلات.⁽²⁾

ولقد عبر بعض الكتاب الإنتاجية بأنها: هي نتاج لكلا من الفاعلية والكفاءة. فهي تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل موارد ممكنة.⁽³⁾

وفي تعريف آخر: الإنتاجية هي قياس قدرة الشركة على تجميع الموارد المتاحة واستغلالها للوصول إلى المخرجات من سلع.⁽⁴⁾

وفي تعريف للكفاءة الإنتاجية: يقصد بالكفاءة الإنتاجية مدى قدرة المشروع على الاستفادة من التسهيلات المادية والبشرية المتاحة للحصول على أكبر عائد بأقل تكاليف ممكنة.⁽⁵⁾

وعرف أيضاً الكفاءة الإنتاجية: بالعلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبين النتائج من تلك العملية. لذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.⁽⁶⁾

¹ - جوزيف بروكينكو، إدارة الإنتاجية، نشر مكتب العمل الدولي، جنيف، 1998، ص 19.

² - عبد الكريم محسن، صباح محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان. الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص 20.

³ - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر، بدون تاريخ، ص 274.

⁴ - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الإنتاجية، مطبعة الجامعة الأردنية، عماد البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان. الأردن، نيسان 2007، ص 121.

⁵ - توفيق محمد عبد المحسن، مدخل معاصر لتخطيط وضبط نظم الجودة الشاملة وستة سيجما، دار الفكر العربي، الزقازيق. مصر، 2008، ص 63.

⁶ - حمد عبد الرحمن حمد، أساسيات الإدارة والأداء، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم. السودان، الطبعة الأولى، 2010، ص 202.

الإنتاجية هي : العلاقة بين الكفاءة والفاعلية، والتي من خلالها يمكن إخراج المنظمة اكبر قدرة من المخرجات . وفي تعريف آخر للكفاءة الإنتاجية ⁽¹⁾ يقصد بالطاقة الإنتاجية مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات مع ضرورة الأخذ في الحسبان كل السياسات الإدارية والإنتاجية وتسويقية لهذه المنظمة.

يرى بعض من الكتاب بان الانتاجية هي " الطاقة " والطاقة هي مقدرة عامل ،اله، مركز عمل،عملية ، مصنع،أو منظمة على إنتاج مخرجات معينة لكل وحده زمنية مخرجات معينة لكل وحده زمنية.⁽²⁾

يقال إن الإنتاجية المرتفعة تحقق فرص لرفع المستوى العام للمعيشة حيث تمكن⁽³⁾ (

- إنتاج كميات أكبر من البضائع الإنتاجية والإستهلاكه بتكلفة اقل وأسعار منخفضة.
- تحسين ظروف العمل والمعيشة ، ويشمل هذا التخفيض ساعات العمل .
- زيادة الدخل الحقيقي للمؤسسة .
- تدعيم وتقوية الأساس الاقتصادي للمجتمع البشري.
- يبدو من التعريفات السابقة للإنتاجية، بأن هنالك بعض أوجه سوء الفهم الشائع من قبل بعض الأفراد علي الإنتاجية والمتمثلة في الآتي:
- الحكم علي الأداء المنظم من خلال المخرجات .
- الخلط بين الإنتاجية والربحية ، ويعني ذلك زيادة إحداهما دون الآخر .
- الخلط بين الإنتاجية والكفاءة .
- الاعتقاد بأن تقليل التكلفة يحسن الإنتاجية دائماً ، (ولكنه يؤثر في المدى الطويل).
- الاعتقاد بتطبيق الإنتاجية علي الإنتاج ، ولكنها في الواقع يمكن تطبيقها، في أي نوع من التنظيم (الخدمات ، المعلومات) .
- الإنتاجية ليست مجرد كفاءة العمل أو إنتاجيته . رغم أن إحصاءات إنتاجية العمل لا تزال بيانات مقيدة فيصنع السياسات (العوامل الأخرى).
- وهكذا فتعريف الإنتاجية هو أمر معقد وليس مجرد مشكلة فنية وإدارية. وأنه أمر يعني الهيئات الحكومية والنقابات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى وكلما أختلفت أهداف هذه المؤسسات كلما أختلفت تعريفاتها للإنتاجية . وعلى وجه التعميم يمكن اعتبار الإنتاجية مقياساً شاملاً يحدد إلى أي مدى تلبي المنظمات المعايير التالية:⁽⁴⁾
- أ-الأهداف : إلى درجة حققت .

ب-الكفاءة: مدى فعالية استخدام الموارد للحصول على مخرجات مفيدة.

ج-الفعالية: ما الذي أنجز مقارنة بما هو ممكن.

¹ - احمد محمد غنيم ، نظام إدارة الإنتاج المتكامل باستخدام الحاسب الآلي ، المكتبة العصرية ، المنصورة . مصر ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص119.

² - نبيل محمد مرسى ، إستراتيجية الانتاج والعمليات مدخل إستراتيجي ، دار الجامعة الجديدة والاسكندرية ، مصر، الطبعة الاولى، 2000 ، ص243.

³ - عبدالغفار حنفي ، السلوك التنظيمي ، بدون بيانات النشر، القاهرة، 2002، ص547.

⁴ -جوزيف بروكوبنكو ، مرجع سابق ذكره ، ص 22 .

د - إمكانية المقارنة: كيف يتم تسجيل أداء الإنتاجية عبر الزمن.

1.13.1 الانتقادات الموجهة لمفهوم الإنتاجية : (1)

من أهم الانتقادات التي وجهت للإنتاجية:

1. الجودة: لا تأخذ معادلة الإنتاجية في اعتبارها جودة المخرجات.
2. العوامل الخارجية: وهي قد تؤدي إلى زيادة أو انخفاض الإنتاجية (الطلب علي منتج يؤدي إلى التضحية ببعض مواصفات الجودة علي سبيل زيادة المبيعات، وقد تستخدم المنشأة مواد خام بديلة لعدم توافر المواد الخام الأصلية، مما يؤثر علي جودة العملية الإنتاجية في هذه الحالة) .
3. وحدة القياس: لاتشير وحدة القياس أو وحدة المنتج إلي نفس الجودة .

2.3.1 أهمية الإنتاجية :

1. زيادة الرفاهية علي المستوى الوطني ، أمراً معترفاً به عالمياً ، وذلك عن طريق تحسين الإنتاجية .
 2. تحدد الإنتاجية إلي أي مدي تتمتع منتجات البلد بالقدرة علي المنافسة دولياً، وذلك في حالة انخفاض إنتاجية دولة ما يخلق اختلالاً في ميزان التناقص. ومن هنا يمكن تقسيم أهمية الإنتاجية إلي مستويين .
- أولاً: المستوى القومي، وتكمن أهمية الإنتاجية على المستوى القومي في الآتي:**

1. مستوى معيشة أفضل للموظفين.
 2. زيادة مستويات الأجور .
 3. توفير فوائض مالية للاستثمار.
 4. ارتفاع معدل نمو أسرع للاقتصاد القومي .
 5. تحسين موقف ميزان المدفوعات.
 6. التحكم على ارتفاع الأسعار .
- ثانياً: على المستوى المنظمة أو الشركة: تتمثل أهميتها في:**

1. ارتفاع كمية الإنتاج .
2. ترشيد استخدام الطاقات المتاحة.
3. انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة المنتجة .
4. التوسع في الأسواق ، والتنافس في الأسواق الخارجية .
5. سرعة الإنتاج والخدمات (الوقت).
6. القضاء على اختناقات الإنتاج .
7. الاستفادة من الوقت الضائع ، والفاقد من الموارد ومستلزمات الإنتاج .

2.3.1- أهمية تخطيط الطاقة الإنتاجية :

2- جلال إبراهيم العبد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، منخل كمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر ، 2002 ، ص ص332 .

تتبع قرار تخطيط الطاقة الإنتاجية:⁽¹⁾

1. التأثير الواضح للطاقة على مدى إمكانية تنفيذ إستراتيجية ، ومن ثم التأثير على فعالية وكفاءة أداء المنظمة ككل .

2. له تأثير واضح على حجم الاستثمارات أو التكلفة المبدئية المرتبطة بتنفيذ هذا القرار .

3. تأثيره على قدرة المنظمة في تلبية الاحتياجات المستقبلية للطلب على منتجاتها أو خدماتها .

3.3.1 أهداف الإنتاجية:

تهدف الإنتاجية في حالة مساهمة إدارة الإنتاج والعمليات بشكل حيوي يكتسب المنظمة، ميزة تنافسية أساسية للإنتاج والعمليات، وذلك من خلال أهداف ذات فعالية تتمثل في الآتي⁽²⁾

1-تنفيذ الأعمال بكفاءة .

2-تنفيذ الأعمال بسرعة .

3-تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد .

4-القدرة على تغيير الأعمال .

5-تنفيذ الأعمال بتكلفة منخفضة .

4.3.1 عوامل الإنتاجية:

توجد عدد من العوامل المؤثرة على الإنتاجية والمتمثلة في الآتي⁽³⁾

1. الاستثمار: هناك علاقة ارتباط قوية بين الاستثمار (كنسبة من الناتج القومي الإجمالي)، ومعدل تحسين الإنتاجية.

2. نسبة رأس المال / العمل: هناك علاقة ارتباط قوية بين انخفاض إنتاجية العمالة وانخفاض نسبة رأس المال والعمل.

3. البحوث والتطوير: يتمثل في زيادة الإنفاق على البحوث والتطوير، له دور في تحسين الإنتاجية.

4. استخدام الطاقة : (أي النسبة من الوقت التي تكون فيها الآلات تعمل) وإنتاجية العمالة لها علاقة وثيقة بالإنتاجية .

5. الإجراءات الحكومية : وهي الإجراءات الحكومية غير الضرورية : مثلاً الإجراءات الحكومية تؤدي إلى التأخير. وتمنع من تحقيق العائد المناسب على الاستثمار ، خصوصاً في ظروف التقييم السائدة .

6. عمر الآلات والمعدات : زيادة عمر الآلات والمعدات ، أي استخدامها لمدة طويلة دون تحديث يؤثر في الإنتاجية .

¹ - جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مكتب القاهرة للطباعة ، الطبعة الأولى ، بدون تاريخ ، ص 103 .

² - منى محمد إبراهيم البطل ، إدارة الإنتاج والعمليات ، النسر الذهبي للطباعة ، قناة السويس . مصر ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 79 .

³ - د. سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ذكره ، ص 286-290.

7. تكلفة الطاقة : ارتفاع أسعار الطاقة من المدخلات يؤدي إلى زيادة أسعار تكلفة المنتجات .
 8. مكونات القوى العاملة : مثلاً ارتفاع أعداد النساء والموظفين الكتابيين والإداريين .
 9. تقاليد العمل : فقدان أخلاقيات وتقاليد العمل من معانيها ، والتزام العاملين بها .
 10. خوف العاملين من فقدان وظائفهم: وذلك عند تحسين الإنتاجية مما يعنى استخدام تكنولوجيا عالية.
 11. تأثير النقابات : تعاون النقابات مع إدارة الصناعات .
 12. الإدارة : عدم قدرة الإدارة على التخطيط والرقابة الفعالة على مهام العمل ، مثلاً (سوء التنسيق لتدفق المواد ، عدم توافر الأدوات المطلوبة ، زيادة وقت الانتقال) .
 13. نوعية اليد العاملة: من المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعاً من إنتاجية العامل غير الماهر .
 14. التقدم التكنولوجي : (مدى تقدم التكنولوجيا المستخدمة) . لان استخدام تكنولوجيا متقدم يعني زيادة معدلات الإنتاجية والعكس صحيح .
- هذا عموماً بالنسبة للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وأم بالنسبة للعوامل المؤثرة على الإنتاجية في الصناعة لقد حدد (عادل حسن) في العوامل التي:(1)
- 1/ المعنوية :الدافع . الحافز : فهي تؤثر بتدخل عواملها مع الظروف الاجتماعية ، وحاجات الفرد سواء كانت سلباً أو إيجاباً ، حيث تؤثر على الكفاية الإنتاجية .
 - 2/ الظروف المادية للعمل: (الضوضاء،الإضاءة، فترات الراحة، التهوية والحرارة والرطوبة) حيث تعتبر من العوامل التي لها أثر ملحوظ في خفض أو رفع أداء الأفراد.

53.1 قياس الإنتاجية:

- نظر لتعدد العوامل التي تؤثر في الإنتاجية ، ونظر لان التنظيمات تستخدم مقاييس الإنتاجية لأسباب مختلفة لا توجد صفة نمطية لحساب مؤشرات الإنتاجية ، وهناك عدة مؤشرات مقترحة لتصوير المعدل الخاص بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات. ومحاولة استخدام مقاييس بسيطة سهلة قد تكون غامضة ، وتؤثر على عملية القياس , ويجب أن يكون مؤشر قياس الإنتاجية متميزاً بالخصائص التالية(2)
1. يتم قياس كل من إنتاجية المنظم والوحدة .
 2. أن يكون واضحاً وغير معقد .
 3. أن يكون المقياس صحيحاً وثابتاً ، بما يمكن معها من التقييم الواقعي .
 4. عزل العوامل الخارجية والتي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها عند قياس الأداء.
 5. أن يكون المقياس ممكناً: أي أن يكون مقترن بأهداف قابلة للتحقيق مما يمكن من إثارة الواقعية للأداء المنتج ودوافعه لتحسين (الموازنة بين الكمية مقابل الجودة، وبين الوقت في مقابل التكلفة) .

¹ -عادل حسن ، الأفراد في الصناعة، بدون بيانات للنشر ، 1998 ، ص 23 .

² - سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ذكره ، ص 293 .

6. يجب أن يكون المقياس عملياً : بمعنى أنه يمكن الحصول على البيانات اللازمة بدون مجهود إضافي.

1531 الشروط الواجب توافرها في قياس الإنتاجية :

هنالك شروط يجب توفرها في المعايير التي تستخدم في قياس الإنتاجية وهي: (1).

1. الصدق : ويعني صدق المقياس هو أننا نقيس الشيء الذي نريد قياسه وليس شيئاً آخر . أي أن المعلومات التي يتم جمعها هي التي تحتاج إليها فعلاً .
2. الموضوعية : ويقصد بها التركيز على الحقائق .
3. الثبات : ومعناه أننا لو كررنا استخدام المقياس فأنا نحصل على نفس النتائج ، وبالتالي يمكن الاعتماد على المعلومات المشتقة من هذا المقياس.
4. الدقة : ويتطلب شرط الدقة في مقياس الإنتاجية أن يأخذ في الاعتبار كافة العناصر في كل مكان من المخرجات والمدخلات .
5. القابلية للمقارنة : تعني المقارنة هنا قياس التغير الذي يحدث في الإنتاجية في الفترات الزمنية المختلفة ، وذلك للتعرف على اتجاه الإنتاجية زيادةً أو نقصاً أو تذبذباً بين ذلك .
6. الشمول: تتضمن العملية الإنتاجية أنشطة متعددة، والمقياس السليم للإنتاجية يجب أن يأخذ في اعتباره كافة هذه الأنشطة، الإنتاجية وغير الإنتاجية الهندسية والإدارية.
7. التوقيت: أن يطبق المقياس المناسب في الوقت المناسب، حيث تحصل الإدارة على بيانات الإنتاجية التي تريدها في الوقت الذي تحتاج إليها.
8. الاقتصاد : يجب أن تخضع مقاييس الإنتاجية لتحليل التكلفة والعائد .

1.3.5 2 مشاكل قياس الإنتاجية (2)

1. صعوبة تحديد العمالة المباشرة وغير المباشرة بشكل دقيق .
2. عدم وجود معايير محددة تساعد على إجراء مقارنات صحيحة للإنتاجية .
3. اختلاف مفهوم العمل المباشر والعمل غير المباشر بين دولة وأخرى ، مما يؤدي إلى عدم دقة المقارنة الدولية لقياس الإنتاجية .
4. المقارنة بين الإنتاجية في سنوات متلاحقة قد يعطي صورة خاطئة لو اقتصرنا على العمالة المباشرة، وذلك لأن التطور التكنولوجي الكبير في السنوات الأخيرة أدى إلى تناقص المستمر في العمالة المباشرة والزيادة في العمالة غير المباشرة .

¹ - زكي مكي اسماعيل ، (2)، إدارة الإنتاج والعمليات ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الطبعة الرابعة ، الخرطوم - السودان ، 2009 ، ص 73 .
² - نفس المرجع السابق، ص ص ، 73 - 74 .

5. عدم تجانس قوة العمل: بمعنى اختلاف الإنتاجية من عامل لآخر نتيجة اختلاف المهارات الفنية والمهنية، والقدرات الطبيعية، والتعليم، والخبرة والسن، والحالة الصحية وغيرها.

3531 مقياس الإنتاجية

يمكن استخدام نوعين من نسب الإنتاجية لقياس الإنتاجية في كافة مستويات الاقتصادية.⁽¹⁾

أ. الإنتاجية الكلية = إجمالي المخرجات / إجمالي المدخلات

ب. الإنتاجية الجزئية = إجمالي المخرجات / المدخلات الجزئية

1. إجمالي الإنتاجية : يمكن قياس إجمالي الإنتاجية بالمعادلة التالية :

إجمالي المخرجات

عامل مدخل العمل + مدخلات رأس المال + مدخلات المواد الخام وقطع مشتراه + مدخلات الخدمات والسلع الأخرى المتنوعة .

وإجمالي الإنتاجية هي متوسط إنتاجية العمل ورأس المال موزونة مع تقلبات الأسعار ويمكن حسابها إما بزمان العمل أو طريقة مالية.

1. طرق زمن العمل = مخرجات المبيعات

(إجمالي عدد العاملين + رأس المال + النفقات الخارجية) مقسوماً على متوسط الدخل

السنوات

وهذه المؤشرات أعلاه معقدة وليست محددة بدقة لذا يمكن استخدام صافي المخرجات أو القيمة المضافة للعامل الواحد كمقياس للإنتاجية.

صافي المخرجات للمستخدم الواحد = القيمة المضافة السنوية

إجمالي عدد المستخدمين

ويمكن الحصول على القيمة المضافة بطرح المدخلات من المخرجات ، أو بطرح النفقات الخارجية × من إجمالي المبيعات

القيمة المضافة = النفقات الخارجية . إجمالي المبيعات

2. الطرق المالية :

إجمالي الإنتاجية = القيمة المضافة ÷ تكاليف التحويل

¹ - جوزيف بروكينر ، مرجع سابق ذكره ، ص 46 .

إنتاجية العمل: تحسب كالآتي، علي المستوى الوطني:
الإنتاجية الوطنية = الناتج الوطني الإجمالي

إجمالي عدد السكان القادرين علي العمل
فالطريقة الأكثر جدوى هي = المخرجات

ساعات العمل الممكنة

وذلك لأخذ العمل المهدر بسبب البطالة في الاعتبار
وفي الصناعة قياس إنتاجية العمل - غير المباشر .
مؤشر الإنتاجية = عدد ساعات العمل غير المباشرة المخصصة لخدمة العمل المباشر ÷ عدد ساعات العمل المباشر

هناك بعض التقسيمات لمقياس الإنتاجية هي :

1. مؤشر (دليل) إنتاجية العمالة .
2. مؤشر (دليل) إنتاجية رأس المال .
3. مؤشر (دليل) إنتاجية رأس المال والعمالة.

1. دليل إنتاجية العمالة :

يعتبر دليل إنتاجية العمالة من أكثر أنواع قياس الإنتاجية الجزئية شيوعاً وقد يرجع إلي :

1. إن مدخلات العمالة تكون جزء كبير من معظم تكلفة المنتجات .
2. العمالة يمكن قياسها أسهل نسبياً من غيرها من المدخلات ، مثل رأس المال حيث عادة تتوفر الإحصائيات عن الاستخدام وساعات العمل .
3. من الناحية التاريخية تم التعرف علي التقدم التكنولوجي من خلال زيادة إنتاجية العمالة أكثر من زيادة أي عن عوامل المدخلات الأخرى .

4. أن الزيادة في إنتاجية العمالة تؤثر إلي حد بعيد في الاقتصاد القومي .

إنتاجية العامل = قيمة المنتجات من السلع والخدمات بالأسعار الثابتة / عدد ساعات العمل المستخدمة

= الناتج السنوي الإجمالي / إجمالي عدد ساعات العمل المستخدمة

إنتاجية رأس المال والعمالة = المخرجات / مدخلات العمالة + رأس المال

مدخلات العمالة تسجل عدد ساعات العمل بعد الأخذ في الاعتبار التغير في جودة.

هناك عدة أنواع من دليل إنتاجية العامل عادة ما يتم استخدامها .

1. قياس كمية الناتج للعامل في الساعة :

إنتاجية العامل = القيمة النقدية الثابتة للمنتجات والخدمات المتقدمة / عدد ساعات العمل المستخدمة .

= الإنتاج المحقق / كمية العمل .

2. الإنتاج المرجح للعامل في الساعة :

إنتاجية العامل = المخرجات / عدد ساعات العمل المرجحة

3. قيمة الناتج للعامل من حيث الزمن مع تثبيت الأسعار لضمان دقة المقارنات :

إنتاجية العامل = مجموع قيم المنتجات خلال فترة معينة / مجموعة ساعات العمل المستخدمة في إنتاج هذه المنتجات.

4. القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة =

القيمة المضافة خلال فترة محددة / كمية العمل الذي حقق الإضافة خلال نفس الفترة

5. إنتاجية القيمة أجر = المخرجات / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين

6. إنتاجية العامل = المخرجات / إجمالي عدد العاملين

كما يتم حساب الإنتاجية الجزئية لعوامل المدخلات المختلفة أخرى من الخامات أو الآلات و المعدات .

عاده يتم تقييم أداء العمالة داخل النشاط الإنتاجي من خلال الخطوات التالية⁽¹⁾

1. تحديد الوقت الضائع :

= عدد ساعات العمل الفعلية / عدد ساعات العمل المخططة . أقرب ما يكون الواحد صحيح

وفي حالة ظهور أي وقت ضائع فلا بد أن تحدد الإدارة الأسباب ، و ثم الإجراءات الكفيلة لتصحيحها

2. تحديد إنتاجية العامل : ويتم حساب إنتاجية العامل خلال فترة زمنية معينة . و يكن ساعة ، حيث أن زيادة

إنتاجية العامل في الساعة سوف تؤدي إلى تخفيض في التكلفة مما يزيد من إنتاجيتها .

إنتاجية العامل المستهدفة = كمية إنتاج مخططة / عدد ساعات عمل مخططة . بالإنتاجية الفعلية وهي =

كمية الإنتاج الفعلية / عدد ساعات العمل المدفوعة .

3. نسبة غياب العامل: المقصود هنا التغيب عن العمل بدون عذر أو لأسباب مفتعلة وغير حقيقية:

أ / نسبة التغيب = (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة / صافي ساعات العمل المتاحة) × 100

ب / نسبة الوقت الضائع في العمل = (عدد ساعات الوقت الضائع / عدد ساعات العمل المتاحة) × 100

في حالة زيادة هذه النسبة يجب أن تجد الإدارة أسباب ذلك والعمل علي اتخاذ القرار المناسب الذي يؤدي إلى

استقرار ، ومواظبة العمال علي العمل مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ، وبالتالي تحسين مستويات الأداء

المستهدفة

ج/ نسبة الغياب لأسباب عادية = (عدد أيام الغياب للأسباب العادية / إجمالي أيام العمل المتاحة) × 100

4. تحليل نوعيات العاملين في المراكز الإنتاجية والخدمية : تستخدم المؤشرات:

أ. نسبة عمال الإنتاج = عدد عمال مراكز الإنتاج / إجمالي عدد العاملين بالمشروع ككل .

¹ - توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ذكره ، ص 69-73 .

ب . عمال الصيانة = عدد عمال الصيانة بالنشاط الإنتاجي / إجمالي عدد العاملين بالنشاط الصناعي .

ج. مؤشر الأجور الإضافية = قيمة أجور الوقت الإضافي / إجمالي الأجور والمرتببات .

5. معدل دوران العمل : يتم حسابها من خلال نسبتين :

أولاً : في حالة الانضمام إلي الشركة = (عدد العمال الجدد في الفترة الزمنية / متوسط عدد العاملين في نفس المدة) $\times 100$

ثانياً : في حالة الانفصال من الشركة = (عدد العمال المنفصلين في الشهر / متوسط عدد العاملين في نفس المدة) $\times 100$

ففي المعادلة الأولى نجد أن معدل الدوران أكبر من المتعارف عليه ، أما في حالة تخفيض الشركة لعدد العاملين بها تكون النتائج المستخرج أكبر من نسبة معدل دوران العمل ولذا يتم حسابها بالمعادلة التالية
نسبة دوران العمل = عدد العمال المنضمين + عدد العمال المنفصلين في الفترة الزمنية مقسوماً علي 2 $\times$ متوسط عدد العاملين في نفس الفترة الزمنية .

1.3.5.4 أسباب اختيار عنصر العمل :

هناك مجموعة من العوامل التي تميز استخدام اليد العاملة لقياس الإنتاجية وهي⁽¹⁾

- 1- توافر الإحصائيات الخاصة بالعمل (عدد العمال ، عدد ساعات العمل ، الأجور ، المرتبات) وإن كان توافره ليس بنفس الدقة والتفصيل بالنسبة لعناصر الإنتاج الأخرى.
- 2 . أصبح من المعترف به الآن أن مستوي معيشة الأفراد يتوقف علي الأجر الذي يحصل عليه الفرد من كل ساعة عمل أو أي تحسن في مستوي المعيشة يتوقف علي مدي الزيادة التي تحدث في إنتاجية الفرد .
3. أن العمل يلعب دوراً هاماً في إنتاج عنصر رأس المال ذاته، وذلك للرد علي من يقول أن رأس المال يلعب دوراً رئيسياً في تحديد إنتاجية المشروع فالعمل هو الذي ينتج الآلات والأجهزة والمواد الخام.
4. أن اليد العاملة أو العنصر البشري، في أي مجتمع يعتبر من أهم الموارد التي يمتلكها هذا المجتمع . وأن وجود عرض كاف من الايدي العاملة يستطيع أن يفعل الكثير لدفع عجلة النمو الاقتصادي في المجتمع

1.3.5.5 فوائد قياس الإنتاجية :

ينتج عن قياس الإنتاجية عدة فوائد⁽²⁾

1. تعتبر عنصراً في تكاليفه العمل ممكنة أن تستخدم في مقارنة القوي التنافسية لدول مختلفة.
2. تستخدم تقديرات الإنتاجية للتنبؤ بالدخل القومي والمخرجات في بعض البيانات ، كتقدير الحجم الصحيح للعمالة ، الاحتياجات من العمل .
3. تستخدم لقياس الكفاءة (مدي استخدام الموارد) .
4. الإنتاجية عامل مهم يؤثر في الأسعار والأجور .

¹ - محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، بدون بيانات النشر ، 1997 ، ص 193 .

² - سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ذكره ص 312.

5. تعتبر الإنتاجية دليل للنمو.

1. 3. 6.5 مشاكل في قياس المدخلات من العمل : (ثلاث مشاكل) :

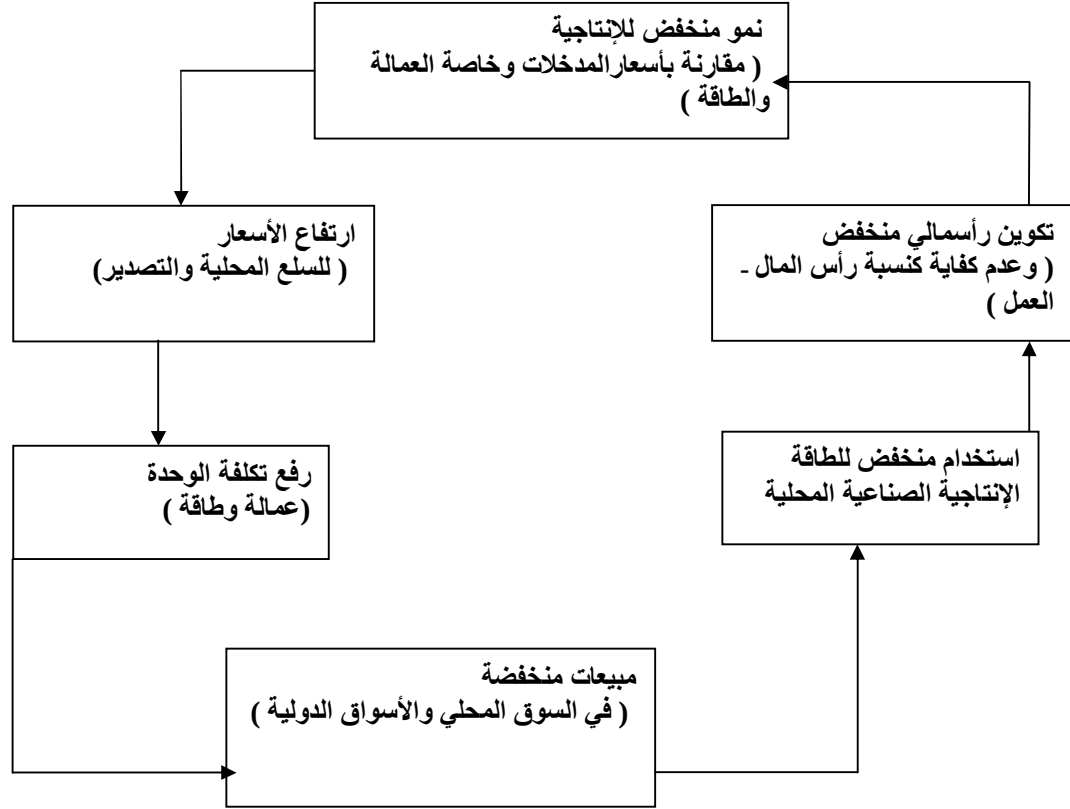
- 1- الجودة: لدرجة معينة نظراً لاختلاف الإيراد، فإن جودة العمالة تؤخذ في الاعتبار عن طريق ترجيح ساعات العمل متوسط الدخل في الساعة للعمالة في الصناعة، ومع هذا هناك عيبين لهذا المفهوم: أولهما : أن الاختلافات في الدخل بين الصناعات قد لا يمكن إيجاد علاقة بينهما وبين الاختلافات في الإنتاجية إلا في درجة الإقليمية أو الاختلافات الجغرافية .
وثانيهما: يرجع التغير في المراكز يتم تجاهله في الدخل في شكل ساعات صناعية.
- 2- التغطية غير الكاملة : بيانات المرتبات والأجور عن الاستخدام ومتوسط ساعات العمل لا تأخذ في اعتبارها العمالة الزراعية ، وعمال العائلات غير المدفوع لها أجر ، والمالكين والخدمات المنزلية . بالإضافة إلي أن ساعات العمل للمشرفين في الصناعات غير الصناعية غير متاحة .هذا بالإضافة إلي استخدام أسلوب العينات يؤثر علي تقدير ساعات العمل لمدخلات العمالة .
- 3- نقص البيانات: نظر لنقص البيانات فإن الساعة المدفوعة بدلاً من الساعات المشغلة هي التي تستخدم لقياس الإنتاجية.

1. 3. 6 تحسين الإنتاجية :

تحاول بعض البلدان التي تفشل في ملاحقة مستويات الإنتاجية عند منافسيها حل مشاكلها بتخفيض قيمة عملائها. لكن هذا يقلل الدخل الحقيقي في هذا البلدان ، مما يجعل السلع المستوردة أعلى تكلفة ، ويزيد التضخم المحلي .

وهكذا تؤدي الإنتاجية المنخفضة إلي التضخم ، والي خلل في ميزان المدفوعات ، والي معدل نمو بائس ، وبطالة ، ويمثل الشكل علاقة سببية مبسطة بين العديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر علي الإنتاجية.

الشكل (1.31) نموذج لمصيدة انخفاض الإنتاجية



المصدر :

D.Scott Sink productivity management: planning, measurement and evaluation, , control improvement (new York),John Wiley and Sons,1985,p.8.

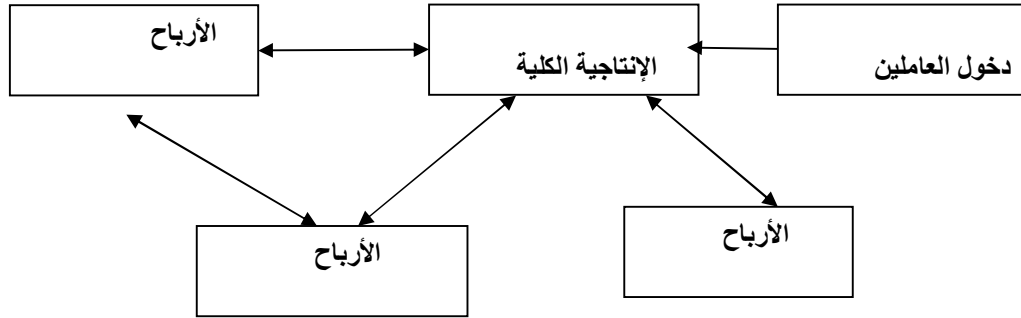
أن التحسين في الإنتاجية الكلية لمنتج أو خدمة ينتج عن تخفيض في التكلفة الكلية للوحدة، وبالتالي فإن التحسين في الإنتاجية الكلية ينتج عنها إستراتيجيين إداريين:⁽¹⁾

1. تخفيض سعر البيع للمنتج أو الخدمة دون التضحية بهامش الربح المالي .
2. زيادة هامش الربح دون تخفيض سعر البيع .

والشكل التالي يوضح نموذج فائدة الإنتاجية

الشكل (2.3.1) نموذج فائدة الإنتاجية

¹ - سونيا محمد البكري ، المرجع السابق ، ص316.



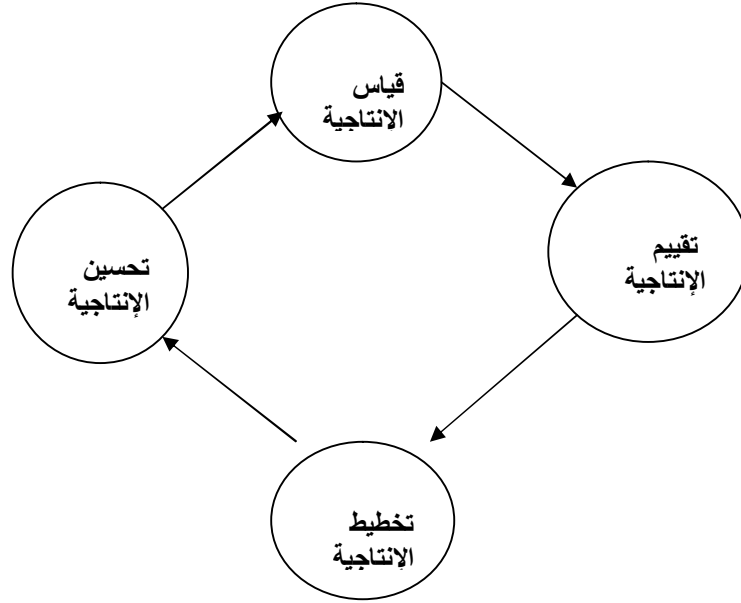
المصدر : سونيا محمد البكري ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ،الدار الجامعية طبع ونشر ، الإسكندرية . مصر ، بدون تاريخ ، ص316.

لقد حدد د. عقيلة وآخرون في كتابه نظم التخطيط والرقابة علي الإنتاج والعمليات فوائد تحسين الإنتاجية في الآتي :

1. تقديم أفضل خدمة للمستهلك، والاستجابة السريعة لاحتياجاته ويقترن انتظار قصيرة.
2. ترجمة الرضا عن العمل والمرونة عند العاملين إلي العمل بأكثر فاعلية وكفاءة .
3. توفير التكلفة وذلك من خلال تخفيض التخزين التالف والمعيب من المنتجات ، فضلاً عن أن حاجته إلي المساحات قليلة ، مع تخفيض ساعات العمل .

1631 مدخل تحسين الإنتاجية:

الشكل (3.31) مدخل تحسين الإنتاجية



المصدر: د. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ، ص 322.

المدخل الأول : دائرة الإنتاجية

دورة الإنتاجية : القياس، تقييم، تخطيط، تحسين

المدخل الثاني: دائرة الاهتمام والتحسين " الصيانة " : تتم في ثلاث مراحل

المرحلة الأولى :

1. الاهتمام.

2. الإثارة : إثارة العاملين وجذب إنتباهاتهم نحو تحسين الإنتاج .

3. المراجعة

المرحلة الثانية : التحسين : هناك أربع طرق للتحسين وهي :

أ- الاستثمار: تحديث الآلات والمعدات واستخدام تكنولوجيا عالية.

ب- الحوافز : التلويح بالمكافآت المالية .

ج. المشاركة : (العاملين)

د. طرق الهندسة الصناعية (الجودة ...)

المرحلة الثالثة: الصيانة: وهي تعتمد علي استخدام القياس والرقابة.

2.6.3.1 عوامل تحسين الإنتاجية :

أن تحسين الإنتاجية لا يعني أن تقوم بعمل الأشياء بشكل أفضل، فالأكثر أهمية هو أن تقوم بعمل الأشياء الصحيحة بشكل أفضل.

يعتمد تحسين الإنتاجية علي مدي نجاحنا في تحديد واستخدام العوامل الرئيسية للنظام الاجتماعي . الإنتاجي .
وفي ضوء هذا ، فمن المهم التمييز بين ثلاث مجموعات رئيسية من العوامل الإنتاجية : ⁽¹⁾
أ. العوامل المرتبطة بالوظيفة .

ب.العوامل المرتبطة بالموارد.

ج.العوامل المرتبطة بالبيئة.

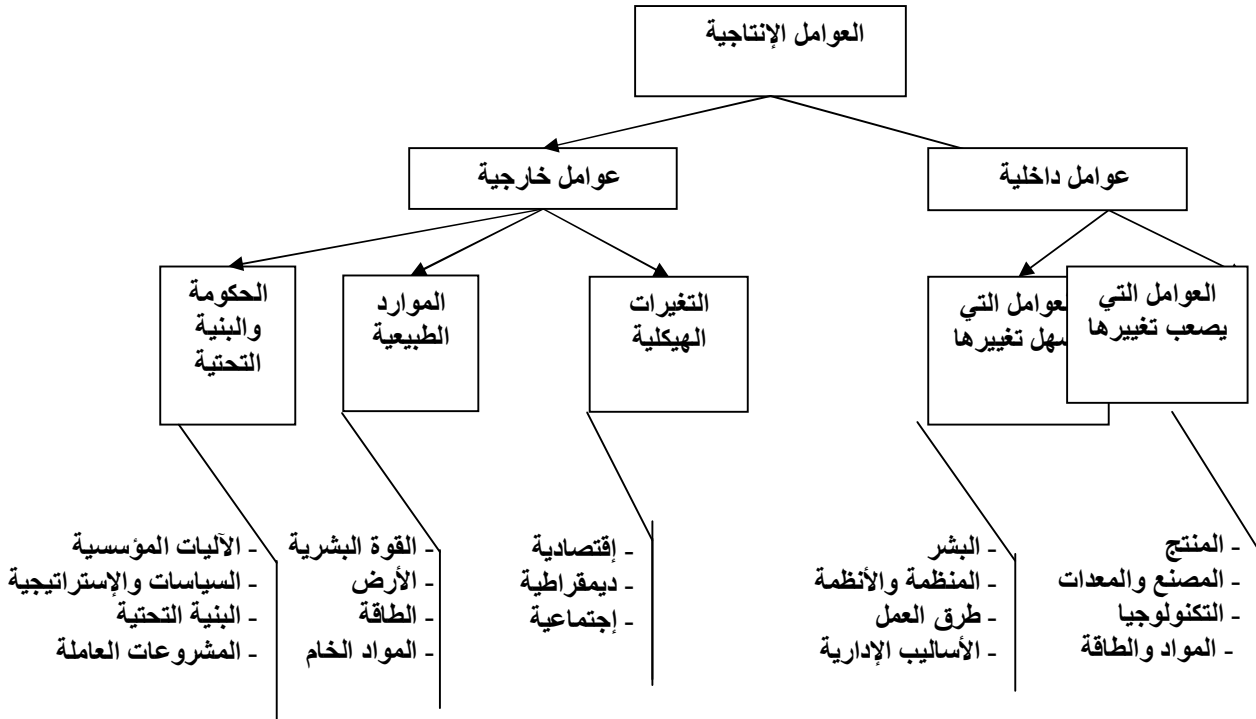
وحيث إن أشغالنا الأساسي هنا هو التحليل الاقتصادي للعوامل الإدارية، لا العوامل الإنتاجية في حد ذاتها، فإننا نقترح تصنيفاً يساعد المديرين في تمييز هذه العوامل التي يمكن التحكم فيها. وهذا التصنيف يقوم علي ورقة كتبها ويسينج Mukherjee and Singh هنالك فئتان رئيسيتان من العوامل الإنتاجية :

1/ عوامل خارجية (لا يمكن التحكم فيها).

2/ عوامل داخلية (يمكن التحكم فيها).

¹ - جوزيف بروكوبنكو ، مرجع سابق ذكره ، ص244 .

الشكل (4.31) نموذج متكامل للعوامل الإنتاجية للمشروع



المصدر:

S.k.Mukherjee and Duleep Singh : Towards high productivity, Report of a seminar on higher productivity in public sector production enterprises (New Delhi Bureau of public Enterprises, 1975, pp91- 103.

1. العوامل الداخلية لإنتاجية المشروع : تصنف إلي مجموعتين هما :

أ.العوامل التي يصعب تغييرها :

1. عامل المنتج : يعني عامل المنتج الإنتاجي مدي تلبية المنتج لمتطلبات المخرج ، والقيمة الإستعمالية ، هي المبلغ الذي أعده المستهلك ليدفعه مقابل منتج ذو جودة معينة .

2. التجهيزات والمعدات : وهذا يتم من خلال : الصيانة الجيدة ، تشغيل التجهيزات والمعدات بالشروط المثلي ، زيادة طاقتها لسد الاختناق وبالإجراءات الصحيحة .

3. التكنولوجيا : عن طريق التكنولوجيا المبتكرة مثل (تطبيقها في نظم تسجيل زمن الإغلاق لإجراء الصيانة الدورية ، والنظم الآلية لتزيت وتشحيم المعدات)

4. المواد والطاقة : (المواد الخام وكيمياويات المعالجة ، الزيوت والشحوم ، الوقود ، قطع الغيار وتضم أهم جوانب إنتاجية المواد ، عائد المواد ، استخدام ومراقبة الفاقد والتالف ، تطوير المواد ، إحلال الواردات ، تحسين معدل المخزون وتنمية مصادر الإمداد.

ب. العوامل التي يسهل تغييرها :

1. الأفراد: تعتبر العامل الرئيسي في تحسين الإنتاجية وذلك عن طريق تطبيق الفعالية. يتم تحسين إنتاجية العمل من خلال الأجور والمرتبات ، التدريب والتفاوض علي العقود ، التعاون ،تحسين الاتصالات ، الانتظام في العمل ، استقرار الوظيفة .
2. التنظيم والنظم: وهي تهدف وحدة القيادة وتفويض ومدي الرقابة إلي توفير التخصص وتقسيم العمل والتنسيق داخل المشروع, حيث جهوده يعني الفشل.
3. طرق العمل : عن طريق جعل العمل اليدوي أكثر إنتاجية من خلال تحسين طرق أنجار العمل والحركات البشرية والأدوات المستخدمة وتصميم مكان العمل ، والمواد والآلات المستخدمة.
4. أساليب الإدارة: وهي أسلوب الإدارة الفعالة لكافة المواد الواقعة تحت سيطرة المشروع.

2. العوامل الخارجية المؤثرة على إنتاجية المشروع: تشمل:

1/ التغيرات الهيكلية :تشمل الاجتماعية والاقتصادية

أ. التغيرات الاقتصادية : تشمل (أنماط التوظيف ، تركيبه ، رأس المال ، التكنولوجيا ، حجم المشروع والتنافسية)

ب. التغيرات الاجتماعية والديموغرافية : (معدلات المواليد المرتفعة ، ومعدلات الوفيات المنخفضة ،النسبة المتزايدة من النساء في قوة العمل ، القيم الثقافية)

2/ الموارد الطبيعية : وهي تشمل :

أ. القوي البشرية (مهاراتهم ، تعليمهم ، تدريبهم ، اتجاهاتهم ، دافعيتهم ، تنميتهم)

ب. الأرض: (حجمها، نوعيتها)

ت. .الطاقة (سعرها)

ث. المواد الخام (تكلفتها ، إعادة استخدامها)

3/ الحكومة والبنية التحتية : تؤثر من خلال :

ممارسات الهيئات الحكومية ، اللوائح والتنظيمات ، ومراقبة الأسعار، سياسات الأجور والدخل ، والنقل والاتصالات ، الإجراءات المالية والحوافز (أسعار الفائدة ، التعريفات ، الضرائب).

3.6.3.1 تحسين الإنتاجية وعملية فريق الأداء:

تعتبر فريق العمل أو الأداء واحد من أهم العوامل الإنتاجية، ولابد من ربطه بتحسين الإنتاجية، لان عملية التحسين لا يتم من دون هذا الفريق.

وعملية فريق الأداء هي تنويعه أخرى فعالة على تقنيات بناء فريق العمل تهدف إلى تحسين الإنتاجية ، وهي عملية إداريه شاملة تقوم على مشاركته العاملين بالمنظمة ، وتطبق التحسين هذا من الإدارة العليا إلي الإدارة السفلى.

ومن أهم أسس عملية فريق الأداء هو: (أسس الإدارة، أسس التغيير، نظرية الضبط السلوكي والقيادي، أسس الواقعية).

7.3.1 الجودة والإنتاجية

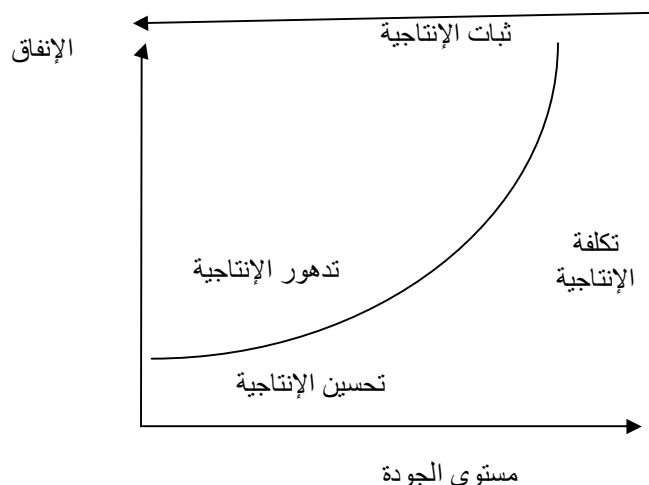
وصف يوشيكازو تسودا ، خصائص مراقبة الجودة اليابانية كالتالي : هناك ثماني علاقات ممكنة في عملية الإنتاج بين التغير في النوعية والتغير في الكمية وهي : (تزيد الكمية فتنحسن الجودة .تزيد الكمية لكن النوعية تظل كما هي .الكمية كما هي لكن النوعية تتحسن .تزيد الكمية لكن النوعية تتدهور .تراجع الكمية لكن النوعية تتحسن .تراجع الكمية لكن النوعية كما هي .تراجع الكمية وتتدهور النوعية). واضح أن الإنتاجية تتقدم في الحالات 1،2،3 وتراجع في الحالات 6،7،8 لكن ليس واضحاً إذا ما كانت الإنتاجية تتقدم أم لا في الحالتين 4،5.

والعلاقات بين الإنتاجية والجودة موضحة في المعادلة :

تكلفة الإنتاج = المقدرة الإجمالي للمدخلات الفعالة (مقيمة بالنقود) / إجمالي كمية المنتجات التي تلبي مستوى الجودة .

إجمالي المدخل الفعال يساوي إجمالي المدخل ناقصاً قيمة الإهلاك الذي يتزايد باضطراد سريع لا يقبله المستهلك .

الشكل (5.3.1) يوضح العلاقات بين الجودة والإنتاجية



المصدر:

Yoshikazu Tsuda : quality control and quality assurance : The Asian experience paper from Apo. symposium Indonesia, Tokyo) 1980 p.p.68.

ومن هنا يمكن تحديد أثر الجودة في تحسين الإنتاجية في الآتي:⁽¹⁾

¹ - محمد العزاوي ، الإنتاج وإدارة العمليات ، منهج كمي وتحليلي ، دار البازوري العلمية للنشر ، عمان - الأردن ، الطبعة العربية ، 2006 ، ص 160 .

- أ . يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات إلى المدخلات, وهذا يعني زيادة الإنتاجية.
- ب . يؤدي تحسين إلي ارتفاع كفاءة العمليات ، وتقليل كلف التقويم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي ، وهذا يعني تقليل الكلف .
- ج . يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف على زيادة الربحية .

المبحث الرابع

1-4 الإستراتيجية

ملاح نشوء الفكر الإستراتيجي في الإدارة

تنقسم ملاح نشوء الفكر الإستراتيجي في الإدارة على عامة وخاصة :

أولاً : الملاح العامة لنشوء الفكر الإستراتيجي⁽¹⁾

1. أصالة الفكر الإستراتيجي وعمقه وترا ره اكسبه قدرة على التجديد والتحديث حاضرا ومستقبلا نظرية وتطبيقاً .

2. تنوع الروافد الفكرية التي أسهمت في تكوين صرحه العلمي وعززت منطقة الاستراتيجي وتصوراته وآفاقه المستقبلية .

3. تفاعل التصورات الفكرية لتلك العلوم وفق ثغرات تنقسم بالسعة والشمول مساهمة في إنتاج الفكر الاستراتيجي .

4. النضوج في المعرفة الإستراتيجية هيا إلى الحقل الاستراتيجي القدرة على الإبداع والحدس والتمثيل والتخيل للإحداث الإستراتيجية والحرية في حياة المؤسسات تطوراً وبقاءً .

5. ارتباط معالم ازدهار الفكر الاستراتيجي بمظاهر الرقي في العلوم الأخرى ،فهو يستفيد من رحيقها الفكري وإفرازاته عبر القرون وحافراً ومستقبلاً ومتجدداً .

ويقع كل ذلك ضمن آلية الاعتمادية والتفاعل البناء ، من أجل سير النفور في جوانب مختبئة من الفكر .

6. يتطلب ترجمة الفكر الاستراتيجي إيماناً من العقول الإستراتيجية للمؤسسات ووعياً بالتوجيهات والخيارات الإستراتيجية ، واستعداداً والتزاماً بالتنفيذ والتحول الاستراتيجي ، بقصد ضمان بلوغ نجاح الإستراتيجي .

ثانياً: الملاح الخاصة لنشوء الفكر الاستراتيجي⁽²⁾

1. إقرار مادة سياسات الأعمال والإستراتيجية ، والتخطيط الاستراتيجي ،ومن ثم الإدارة الإستراتيجية ضمن مناهج كليات وجامعات إدارة الأعمال عن مستوى الدراسات الأولية والعليا .

2. إثراء المعرفة الإستراتيجية ذات العلاقة بعلمي المنظمة والإدارة واتساع آفاقها وتنوع مفرداتها ، وذلك بفضل تأسيس (معاهد متخصصة للإستراتيجية وإصدار مجلات وعقد مؤتمرات لمواجهة معضلات إستراتيجية المنظمات .)

3. تنوع مصادر تغذية الفكر الإستراتيجي منها ما هو مرتبط بالتفاعل مع العلوم السياسية ، والاقتصاد والنفس والرياضيات . ومنها ما هو متصل بما هو جديد من أفكار أثارتها النظريات والنماذج الفكرية الأصلية والمختبرة .

4. تعدد المداخل المعتمدة في بحث الظواهر الإستراتيجية وتحليلها في حياة المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة، بعضها مشتق من علم المنظمة وآخر من علم الإدارة مبتكر يميل نحو الاستقلالية والتخصص.

¹ - نعمة عباس حضير الخفافي ، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل والمفاهيم والعمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن، الطبعة الثانية، 2010، ص28 وما بعدها.

² - نفس المرجع السابق ، ص ص33-34 .

5. تطوير أدوات القياس الموضوعية والذاتية ، بفضل ما اجري من دراسات تطبيقية استطلاعية وصفية وتحليلية ، أسهمت بما لا يقبل الشك إخضاع ما أبدعه العقل الإستراتيجي من نظريات ونماذج إلي الاختبار والتحقيق قبولاً أو رفضاً وما يعقبها من إضافة أو تعديل فكري نظري وفني .

6. الإعلان عن ولادة علم الإدارة الإستراتيجية كونه يحمل خصائص تميزه عن علمي المنظمة والإدارة ، تكسبه سمه الاستقلال والتفرد في تكوين الفكر الإستراتيجي ومداخله في تفسير المعضلات الإستراتيجية التي تواجه المنظمات والتنبؤ بالسلوك الإستراتيجي فيها والتحكم بمساراته المستقبلية توقعاً وفعلاً إستراتيجياً متحققاً

1-4-1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

استخدمت كلمة الإستراتيجية في المجال العسكري للتعامل مع الأعداء أو الخصوم، إلا أنها في السنوات الأخيرة ، تم استخدامها في المجال الإداري ، نسبة لارتباطها بمجالات تنظيمية مختلفة حتى تتمكن المنظمة من مواجهة المنافسين ، وبسط سيطرتها علي السوق المستهدف ، والإستراتيجية لها عدة مفاهيم من قبل الباحثين والكتاب في هذا المجال ، وهنا نورد بعض من تعريفات الإستراتيجية والإدارة .

الإستراتيجية: هي ملامح وخصائص أساسها للمنظمة توجه عملها، وتحصل نتيجة قرارات إستراتيجية ذات أبعاد مهمة للمنظمة.(1)

الإستراتيجية هي توجه المنظمة ونطاقها الكلي بعيد الأمر، بما يضمن توافق مواردها مع تغيرات البيئة، وبخاصة في أسواقها،وزيائننها، أو عملاتها أضافه إلى مقابلة توقعات المساهمين.(2) وكما قصد بها أنها التعرف إلى أين تريد المنظمة أن تذهب لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها . فهي إطار يسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجيهها، ويشكل أساس الإدارة الإستراتيجية وصياغة الخطط الإستراتيجية.(3).

ويعرف مصطفى شاويش : بأنها خطة عامة عريضة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل ،ويمكن للإستراتيجية التنظيمية أن تركز على مجالات تنظيمية كثيرة ومختلفة، مثل : التسويق ،التمويل ، الإنتاج ، البحث والتطوير ، الأفراد والعلاقات العامة (4) .

الإستراتيجية: هي التنبؤ بما سيحصل في المستقبل والاستعداد لها. أما الإدارة الإستراتيجية : هي تقدم أنموذجاً يصلح للتعامل مع أحداث المستقبل الممكنة، فهي تيسر اكتشاف الصعوبات المتوقعة وتفسرها وتسعى لمعالجتها وبلوغ أعلى الأرباح إضافة إلى ضمان تقدم المنظمة بما ينسجم مع رسالتها وتوجه قيادتها (5)

¹ - سعاد نائف ، مرجع سابق ذكره ، ص 162 .

² Johson, G ,Scholes K .(1993) Exploring corporate strategy :Text& cases .NewYork:10 ,

³ -Arms,M.(1994),How To Be evenBetter Manager 4-e ,London:286.

⁴ - مصطفى نجيب شاويش ، الإدارة الحديثة ، دار الفرقان - الأردن ، 1993 - ص 281 .

⁵ - " strategic Issues Management : Acom porehensive Guide to Environments scanning " Stoffels,J.D (1994) .
pergamon: xi .

وحددت بأنها ((العملية التي يتمكن المدراء من خلالها صياغة الإستراتيجيات المتولدة وتنفيذها نحو إنجاز الغايات الإستراتيجية بأمتلية ، وبما يحقق توافقاً بين معطيات البيئة المتاحة والمعطيات الداخلية .⁽¹⁾) ويرى آخرون أنها ((عملية رسم التوجه الاستراتيجي والتي تعده أساس التفكير الإستراتيجي وما ينتقي من خيارات وسبل إنجازها)).⁽²⁾ وكما اعتقد ((بأنها عملية تطوير، تصور إستراتيجي، ورسالة الأعمال، ووضع الأهداف وإعداد الإستراتيجية بلوغ الأهداف وتنفيذها وتقويم الأداء. ⁽³⁾) ويرى محمد الصيرفي الإدارة الإستراتيجية :هي العملية التي تضمن أن المنظمة تمتلك وتستفيد من استعمال إستراتيجية تنظيمية مناسبة ، ضمن هذا التعريف ، فإن الإستراتيجية المناسبة هي الإستراتيجية التي تلائم احتياجات المنظمة أفضل ما يمكن .⁽⁴⁾

1-4-2 أهمية الإدارة الإستراتيجية (والإستراتيجية):

يمكن تلخيص أهمية الاستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:⁽⁵⁾

1. تشكل الخصائص الإستراتيجية الأساس لكثير من العمليات الأخرى فإستراتيجية " إعطاء الأولوية للعمل " أو خلال موقع قيادي في السوق وتنعكس على الكثير من العمليات والقرارات المهمة، تماماً كما تنعكس شخصية الفرد المتدين أو الرياضي على قراراته وسلوكه اليومي.

2. كل هذه الخصائص جذرية، فمتى ما تحددت، يصبح تغييرها صعب ومعقد ومكلف. بينما يحدد مؤيد سعيد أهميتها في:⁽⁶⁾

أ- إيمان الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية اعتمادها في مجال العمل الآني والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة .

ب- أن الاعتماد الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات ، نظراً لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية ، وإقليمية وعالمية ، وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا .

1-4-3 فوائد الإدارة الإستراتيجية:⁽⁷⁾

1-وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

¹ - ، ، " Bartol S.& Martin,D,C(1994)Management .2e , New York : 168.
² - Edward,S.ward ,C.I &By The way ,A.(1996),Essence of Information system.2-e,London:38-39.
³ - Thompson ,A.A.&Strick land.A.J.(1996),strategic management: : concepts &cases.Chicago :3-4.
⁴ - محمد الصيرفي ، إستراتيجيات التخزين ، المكتب العربي للمعارف ، القاهرة - مصر ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 13 .
⁵ - سعاد نانف ، مرجع سابق ذكره ، ص ، ص 192 ، 193 .
⁶ - مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، الطبعة الثانية ، 2009 ، ص 19 .
⁷ - نفس المكان

- 2- مساعدة المنظمة في عمل إستراتيجيات جيدة (باستخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي، بالإضافة إلى العملية والتي تعتبر المساهم الأهم للإدارة الإستراتيجية).
- 3- استيعابا وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير.
- 4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة.
- 5- تدعيم المركز الثقافي .
- 6- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد .
- ويضيف ب . محمد الصيرفي فؤائد أخرى:
- أ - تزيد من رضا العاملين وحفزهم
- ب- تزود صانعي القرارات بمعلومات فورية .
- ج - فعالية أداء المنظمة إذا قارون بالمنظمات التي لم تطبق .

1-4-4 رسم الاتجاه:

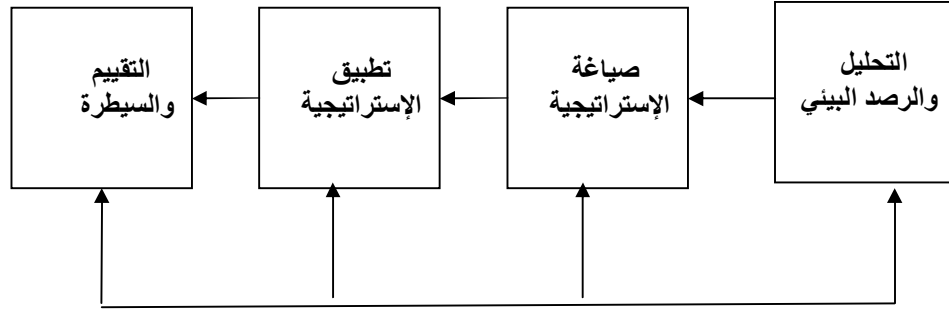
- هي تعني تحديد الاتجاه لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، وذلك من خلال وضع النقاط الدالة التي تساعدنا بالتركيز في جهودها ولفترة زمنية ممتدة والنقاط الدالة ما يأتي:⁽¹⁾
1. الرؤية: وهي ترتبط بأهداف المنظمة الواسعة والمرغوبة ، إي ماذا ترغب أن تكون عليه؟
 - 2- الرسالة: تصف رسالة المنظمة الأعمال التي تمارسها، العملاء الذين تخدمهم، والمهارات المطلوبة لتحقيق رؤية المنظمة.
 - 3- الغايات والأهداف: فهي أدوات لتقسيم بيان الرسالة إلى مهام محددة ، أنشطة ، ونتائج على صعيد المنظمة بشكل تمام ، فكل جزء من المنظمة له غايات وأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ، وعند تتكامل الغايات والأهداف الجزئية فإنها تشكل رسالة المنظمة ونواتج تلك الرسالة .

1-4-5 عملية أو مراحل الإدارة الإستراتيجية

- تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل أو (خطوات) هي:⁽²⁾
1. التحليل والرصد البيئي ويتضمن المسح أو التحليل للبيئة الداخلية والخارجية .
 2. صياغة الإستراتيجية أي التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد.
 3. التطبيق الإستراتيجي.
 4. التقويم والسيطرة.
- ويوضح الشكل التالي كيف تتفاعل هذه المراحل الأربعة مع بعضها البعض.
- الشكل رقم (14.1) المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية :

¹ - طارق شريف يونس ، خالد عبد الرحيم مطر ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية مؤسسة فخر اوي للدراسات والنشر ، البحرين ، 2011 ، ص ص 168 ، 169

² - مؤيد سعيد ، مرجع سابق ذكره ، ص 23 وما بعدها .



المصدر : مؤيد سعيد : أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2009 ، ص24 .

وتتميز هذه المراحل التي تشكل في جملتها عملية ذات خصائص أساسية هي:

1. أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. أن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى التي تعرفنا عليها سابقاً.

4. ينبغي النظر إلى الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية، تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها .

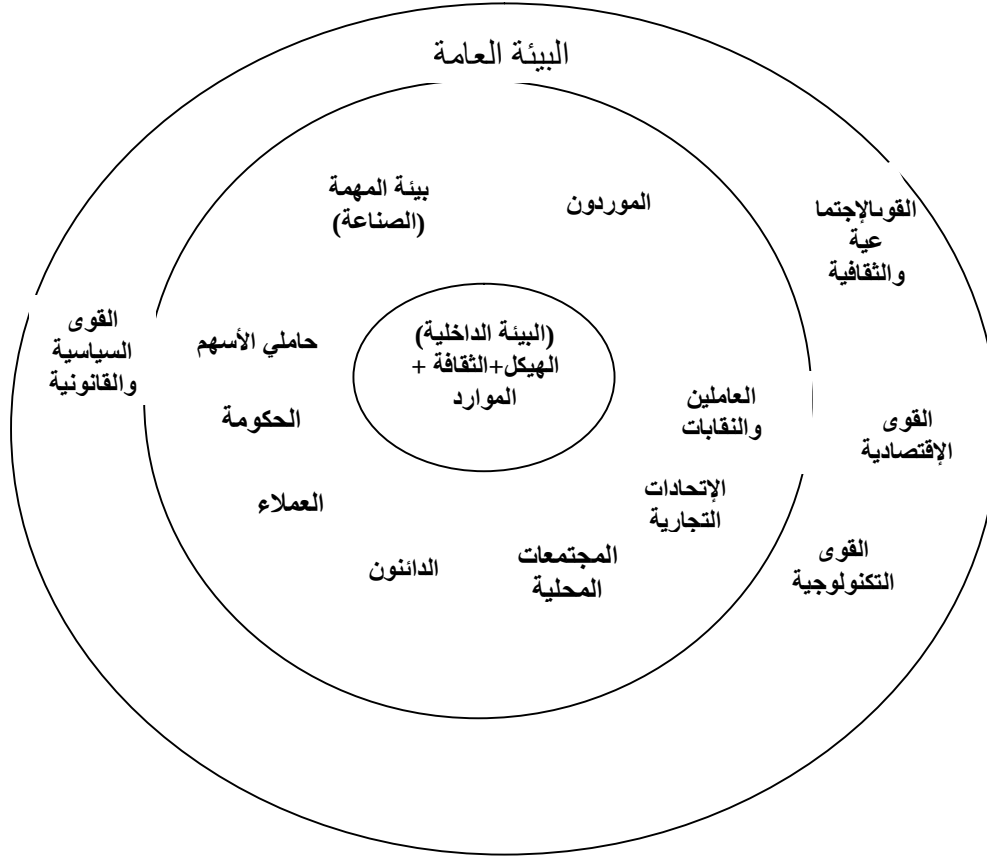
1-4-5 - 1 أولاً: التحليل والرصد البيئي:

تبدأ عملية الإدارة الإستراتيجية بتحليل دقيق لنقاط قوة وضعف المنظمة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. وهذه الجهود عادة ما تسمى (تحليل SWOT) (نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات) ويطلق على تحليل نقاط القوة والضعف بالتحليل الداخلي للمنظمة ، والذي يغطي جميع عمليات و أنشطة المنظمة الداخلية (الهيكل، الثقافة ، الموارد) ، بينما يشار إلى تحليل الفرص والتهديدات والمخاطر بالتحليل الخارجي (البيئة العامة للمنظمة) والمتمثلة في [أصحاب المصالح من الموردين ، حاملي الأسهم ، العاملين، النقابات ، الاتحادات التجارية ، المجتمعات المحلية ، الدائنون ، العملاء، الحكومة بالإضافة إلى القوى الاجتماعية والثقافية ، والاقتصادية والتكنولوجية ، والسياسية والقانونية] .⁽¹⁾

و الشكل التالي يوضح متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

الشكل رقم (24.1) متغيرات البيئة الخارجية والداخلية المنظمة .

¹ - طارق شريف يونس ، خالد عبد الرحيم ، مرجع سابق ذكره ، ص 17 .



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإرادة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان . الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 26.

1-4-5-2 ثانياً : الصياغة:

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط

القوة والضعف بأسلوب فعال، تتضمن الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية : ⁽¹⁾

أ / تحديد رسالة المنظمة: المتمثلة في الأسئلة التالية:

ما هو عمل المنظمة الان وماذا سيكون في المستقبل ؟ لمن يؤدي هذا العمل. لماذا توجد المنظمة

ب/ تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.

ج/وضع الاستراتيجيات وتطويرها، في عدة مستويات إستراتيجية في المنظمة (إستراتيجية كلية ، وإستراتيجية

وحدة الأعمال، والاستراتيجية الوظيفية)

د/ وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن رسالة المنظمة .

¹ - المرجع السابق ، ص 27 .

1-4-5-3 ثالثاً: التنفيذ الإستراتيجي:

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال (1).

- أ. البرامج: وهو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات أغراض محددة.
- ب. الميزانيات: هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية .
- ت. الإجراءات: أنها تصف تفصيلاً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برامج المنظمة.

1-4-5-4 رابعاً : التقييم والتعديل :

التقويم والمتابعة هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدي تحقيق التطبيق الإستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك ، ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضاً .

ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات .

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

- أ. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .
- ب. قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح
- ت. اتخاذ الإجراءات الصحيحة .

1-4-6 أنواع الإستراتيجيات :

هناك بعض أنواع الإستراتيجيات الرئيسية على مستوى المنظمة وهي:(2)

1/ إستراتيجية النمو : عبارة عن إستراتيجية يتم تبنيها من قبل الإدارة، لزيادة مقدار الأعمال التي تتم ممارستها في الوقت الحاضر من قبل الأقسام والإدارات ذات العلاقة، وهي تعطي إجابات لأسئلة مثل كم هو مقدار النمو الذي يجب أن يحدث ،وبأي سرعة ،وكيف يجب أن يحدث هذا النمو .

2/ إستراتيجية الاستقرار أو الثبات : الاستقرار عبارة عن إستراتيجية يتم تبنيها من قبل الإدارة للمحافظة على مقدار العمل في المنظمة أو لتحسينه بشكل طفيف ،إذ في ظروف معينة يمكن إن ترغب المنظمة في تحقيق الاستقرار،ويمكن أن يحدث هذا غالبا عندما تكون المنظمة راضية بوضعها الحالي وترغب في المحافظة عليه .

3/ إستراتيجية الدفاع : وهي تسمى أحيانا إستراتيجية التخفيض يتم استعمالها عندما ترغب شركة فيأو تحتاج إلى تخفيض عملياتها ،ويتم استعمال استراتيجية الدفاع ،غالبا لتغيير اتجاه الى سلبي أو للتغلب على أزمة أو مشكلة ،ويتم اختيار إستراتيجية الدفاع أو(التخفيض)كحل قصير الأمد أو لأنه لا يوجد بديل أفضل

¹ - المرجع السابق، ص32 .

² - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره ، ص22 وما بعدها .

أما الأسباب المحددة التي تدعو لاستعمال إستراتيجية فتشمل :
أ/المشاكل المادية التي تعاني منها الشركة .

ب/ الأوقات الصعبة القادمة التي تتوقعها الشركة (دخول متنافسين جدد، ظهور سلع جديدة)

ج/تعب أصحاب العمل ، وأتوفير فرصة أمامهم لتحقيق ربح كبير ببيع المشروع.

14 إستراتيجية التجريد أو التخلص : التجرد أو التخلص : عبارة عن إستراتيجية يتم تبنيها عندما ترغب منظمة ببيع أو تجريد نفسها من مشروع أو جزء من مشروع ، لا يؤدي عملاً مرضياً ولا يوجد أمل ليؤدي ذلك في المستقبل القريب .

15 الإستراتيجية المركبة: تستخدم هذه الإستراتيجية عند توظيف المنظمة أكثر من إستراتيجية في وحداتها التنظيمية المختلفة.

بعض أنواع الإستراتيجيات في مجالات تنظيمية مختلفة في المنظمة : (1)

1. إستراتيجية التمويل: يجب أن تكون لكل منظمة إستراتيجية واضحة لتمويل عملياتها، توجد طرق متعددة لعمل ذلك وفي نفس الوقت هناك حدود وقيود جادة على ذلك.

2. إستراتيجية التنظيم: يجب أن تكون إستراتيجية التنظيمية يناسب مع الهيكل التنظيمي للمنظمة وحجمها من حيث استخدام نظام مركزي أو غير مركزي.

3. إستراتيجية الأفراد: وهي الإستراتيجيات المتعلقة في مجال الموارد البشرية وعلاقاتها، مثل الإستراتيجيات المتعلقة بنقابات العمال، تعويضات العاملين و الاختيار والتعيين، والتدريب، أغناء الوظيفة.

4. إستراتيجية العلاقات العامة: وهي إستراتيجية تدعم باقي الإستراتيجيات الرئيسية الأخرى، وهي توضح في ضوء عمل المنظمة، ودرجة قربها من الجمهور ومدى حساسيتها للقوانين الحكومية.

5. إستراتيجية التسويق: وهي إستراتيجية متعلقة بتوفير السلع أو الخدمات للعملاء وتشجيعهم على شرائها .

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.

هناك مجموعة من التحديات نجد من الضروري أثارها أمام القاري من أجل التمعن فيها وأخذها بالحسبان وهو يصنع قراراته الإدارية . ومن بين هذه التحديات ما يلي . (2)

1. تتسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال (السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية) .

2. ازدياد حدة المنافسة .

3. التحالفات الإستراتيجية بين الشركات الكبرى .

4. ندرة الموارد.

5. ظهور المنظمات المتعلمة (المرنة) والمعرفة، أي خلق منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.

¹ - المرجع السابق، ص 25 .

² - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 21 ، 22 .

1-4-7 المديرون الإستراتيجيون :

هنالك نوعان من المديرين المسؤولين بشكل مباشر عن الإستراتيجية⁽¹⁾.

أ/ مديرو الأعمال: مسؤولية عن الأعمال التي تقع ضمن نطاق واختصاص وحدة الأعمال التي يديرها .

ب/ مديرو المنظمة: وهم مسئولين عن محافظة الأعمال في المنظمة، ويكونوا موجودين في المنظمات ذات الأعمال المتعددة.

ويكون لمديري المنظمة والأعمال في المنظمة ، أدوار جوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية ، فهم يمثلون المنظمة في جميع الأنشطة التي تربطها مع الآخرين ، وكما إنهم يمثلون أعلى مستويات السلطة داخل المنظمة أو الوحدة التابعة لها .

ومن هنا يبدو بان الإستراتيجية تساعد المديرين للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل سواء كانت متغيرات داخلية أو خارجية ، ومواجهتها باستخدام أساليب إدارية مختلفة .

1-4-8 علاقة الإدارة الإستراتيجية بضغط العمل

بما أن الإدارة الإستراتيجية خطة عريضة يتم وضعها لتحقيق أهداف المنظمة ، ومقابلة توقعات التي تحدث في المستقبل ، أي اكتشاف الصعوبات المتوقعة ومعالجتها . ولذا يمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة ضغوط العمل بالمنظمة ، سواء كانت هذه الإستراتيجيات ، قصيرة المدى أو طويلة وعلى حسب المواقف التي تمر به المنظمة .

تكمن الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية في ضغوط العمل في تقسيم الإستراتيجية إلى مستويين : مستوى الفرد ، مستوى المنظمة ، ومعرفة مصادر الضغوط بالنسبة للفرد والمنظمة، وأثارها بالنسبة للفرد والمنظمة ، ومن ثم وضع برامج لمعالجتها مثلاً تقديم الإرشادات ، وعمل دورات تدريبية مستقبلية ، تهيئة بيئة العمل ، وعمل برامج ترفيهية في المستقبل وغيرها . أي بمعنى التركيز على نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف ، وذلك من خلال التعرف على الفرص المتاحة والمهددات .

الفصل الثاني

ضغوط العمل

¹- طارق شريف ، خالد عبد الرحيم ، مرجع سابق ذكره ، ص 177 .

المبحث الاول

2-1 مفهوم ضغوط العمل

أن تعدد المتغيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية - جعل إنسان العصر يتأثر بالمتغيرات ، ولا يقف هذا التأثير عند حد المنزل أو الحياة العامة ، بل ينتقل إلى بيئة العمل - ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلقا ويسهل الاستثارة والانفعال ، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلى علاقته بزملائه ورؤسائه ، وبل على صحته النفسية و الجسدية .

يعتبر مفهوم الضغوط التنظيمية من مفاهيم الحديثة في الإدارة ، والذي بدأ الاهتمام به في السنوات الأخيرة نسبة الى تأثيره على إنتاجية المنظمة وعملية إتخاذ القرارات ، اي بمعنى انه يؤثر على أداء المدير أو العاملين بالمنظمة ، وذلك لأرتباطها بالسلوك الانساني . ويبدو من هنا أن إدارة الضغوط التنظيمية (الادارية) تقع على عاتق الادارة العليا في المنظمة .

2-1-1 ماهيه الضغوط :

كتب كثير من الكتاب عن ضغوط العمل ، وبالتالي لكل منه تعريفه الخاص به على حسب وجه نظره، ولكن يلاحظ ان الكتاب في هذا المجال مازالت في معظمها على مستوى التحليل النظري ، ولم تتل الدراسات التطبيقية إلا نصيبا محدودا من الاهتمام ، ويمكن أرجاع ذلك الى سببين رئيسيين هما :⁽¹⁾

- 1- تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها.
- 2- عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل، مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة تجعله في النهاية إما إن يبتعد عنه كليا أو يحاول يبنى المفهوم الذي يتفق مع قناعة الشخصية. ويعرف caplan وأخرون ضغط العمل (بأنه اي خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلف تهديدا للفرد) ووفقا لتعريف cooper marshal ويقصد بالضغوط الوظيفية (مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، وأحوال العمل السيئة، والاعباء الزائدة) والتي لها علاقة باداء عمل معين). ويعرف كل من French ,Rogers j.cobb ضغط العمل (بانه عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله) .

ويعرف آخر: يشير مفهوم الضغوط إلى العمليات الداخلية التي تتم لدى الفرد نفسه، و تعرضه للمثيرات الخارجية ومحاولته التعامل والتكيف معها).⁽¹⁾

وفى تعريف آخر: (الضغوط هي استجابة للعمليات الداخلية أو الخارجية، والتي تصل إلحد إجهاد قدرة الفرد على التكيف المادياو الجسدي)⁽²⁾

¹-محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، الطبعة الثانية ، 2004م ، 159

¹⁻¹ Rober kahn (1987) **work stress in the 1980 s** : Research and practice:p.312

²Ann Reily and Stephen Zaccaro (1987).**.(occupational stress and organizational Effectiveness.)** praeger ,New York:p.9.

كما تعرف الضغوط بأنها حالة يتفاعل فيها عامل أو مجموعة من العوامل مع الفرد لتواجد خلا في توازنه النفسي والجسدي (1)

يعرف سيزلافي وآخرون ضغوط العمل (بأنها تجربة ذاتية تحدث إختلالا نفسيا وعضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل فى البيئة الخارجية او المنظمة او الفرد نفسه). (4)

ويعرف سمير عسكر الضغوط (بأنها مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود فعل إنشاء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له). (5)

ويعرف walf Schafer للضغوط: بأنه عبارة عن استشارة العقل والجسم معا للمتطلبات المرفوضة عليها .

وكما يعرف John adms (بأنه حاله من الاجهاد التى تتعرض لها عواطف ومشاعر الفرد).

وفى تعريف للضغط (ترجع كلمة ضغط stress الى كلمة لاتينية (stringer) والتي تعني يسحب بشدة وقد أستخدمت كلمة ضغط فى القرن الثامن عشر لتعنى اكراه و قسر، وجهد قوى ، واجهاد وتوتر لدى الافراد او الاعضاء او قواه العقلية).

ويعرف آخر الضغوط (هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الانسان فتفقده توازنه، وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد). (2)

ويرى كويك وكويك ان الضغط تتخذ اصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية فأى متطلبات سواء كانت طبيعية او فسيولوجية او نفسية تعد من برامج العيش والحياة وتعرف بأنها (متغيرات ضاغطة واستجابة الضغوط تظهر كنتيجة وتفاعل ورد فعل للمتغيرات الضاغطة). (3)

ويرى زكي اسماعيل ضغط العمل مجموعة التغيرات الفسيولوجية الناتجة من عوامل معنية فى عمل الفرد (4) وضغوط العمل : هيالتى تحدث نتيجة لتأثير الفرد ، بالمتغيرات النفسية والاجتماعية ، والسياسية والاقتصادية ، قانونية ،وتكنولوجية ، والتنظيمية ، والبيئية ،والفسيولوجية ، ومن ثم تغير سلوك الفرد واتجاه الفرد للمنظمة ومن حولها .

1- . Susan Cartwright and cary cary cooper (1998). "Managing work place stress", sage publication: p5

3- محسن احمد الخضيرى ، مرجع سابق ذكره، ص 12.

4- اندرو دي سيزلافي وآخرون ، ترجمة جعفر ابو القاسم، السلوك التنظيمى والاداء، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991، ص 180.

5 سمير عسكر (متغيرات ضغوط العمل). مجلة الادارة العامة ، المجلد 28 ، العدد 60 ، 1988، ص 65-7 .

2- احمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمى دراسة لسلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الاعمال ، دار الوفاء ، المنصورة ، مصر ، الطبعة الاولى، 1996 ، ص 77 .

3- Quick and Quick, organizational, Allyn&Bacan M , Inc, Boston, 1983, p.3

4- زكى مكى اسماعيل (3) السلوك التنظيمى، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، الطبعة الثالثة، 2009، ص 191.

وفى تعريف آخر للضغوط (بأنها مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل ، أوفي حالتهم النفسية والجسمانية ، أوفي أدائهم لإعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوى الضغوط).⁽¹⁾

ويعرف سيلاي selye (1976) الضغوط (بأنها امراض التكيف وهي تمر بثلاثة مراحل) كما في الشكل التالي:
الشكل (1-1-2) مراحل الضغوط عند سيلاي

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
يبدأ الجسم بالتغير فى اول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقل المقاومة	يزداد ظهور عوامل الضغط غير ان المقاومة تزداد اكثر من المعدل	بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم فى الاحساس بالانهاك فتقل طاقة المقاومة

Gibson ,etal organizational Behavior,structure Process.

وفى تعريف سيد محمد جاد الرب للضغوط (هو عبارة عن اتخاذ كافة الوسائل والتدابير لتقليل حدة وكثافة الضغط التنظيمية الايجابية والتنظيمية السلبية مع تعظيم الاستفادة من الضغوط التنظيمية الايجابية وتأتي

¹-صلاح الدين عبد القاش ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005م ص 287

ذلك من خلال متابعة ومراقبة الضغوط حتى لا تتجاوز الحد المقبول وذلك بما يؤدي الى تحقيق التوازن بين الاهداف العامة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وأهداف العاملين بها (1)

ويترتب على هذا التعريف امور عديدة أهمها: 2

1/ إن مفهوم إدارة الضغوط التنظيمية مفهوم وقائفي المقام الأول وكما يرى walschfer ان كفاءة إدارة الضغوط تشبه كفاءة الطب الوقائي ,ولذا يتحتم على الادارة العليا فى المنظمة اتخاذ ما تراه مناسبا لتخفيض حدة الضغوط السلبية المتوقعة .او تخفيفا الى حد المناسب .

2/ لا تخلو منظمة من الضغوط السلبية أو الايجابية . لذلك فان المتابعة والرقابة عن الضغوط حتى لا تتعدى الحدود المناسبة أمر مقبول وضروري .

3/ أن الهدف النهائي من إدارة الضغوط التنظيمية هو تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية للمنظمة ككل وذلك باعتبار إن أهداف العاملين في المنظمة ضمن مكونات الفعالية التنظيمية.

4/ يجب أن تكون مسئولية ادارة الضغوط مسئولية لكل العاملين فى المنظمة (ادارة عليا ، مشرفين،عاملين) ويعرف محمد سلطان التوتر (هو نتاج الوقوع تحت تأثير الضغط العصبي, مما يؤدي إلى الحالة غير الطبيعية للإنسان) (3)

وفي تعريف آخر للضغوط وتحدث الضغوط فقط إلى المدى الذي يدرك فيه الأفراد (أ) إن الموقف الذي يواجهه الفرد يتضمن بعض التهديدات أنه لن يستطيع إن يتكيف مع مطالب الموقف أو تلك المخاطر بمعنى إن الموقف يخرج عن نطاق سيطرته ويوضح الشكل هذه المعاني (4).

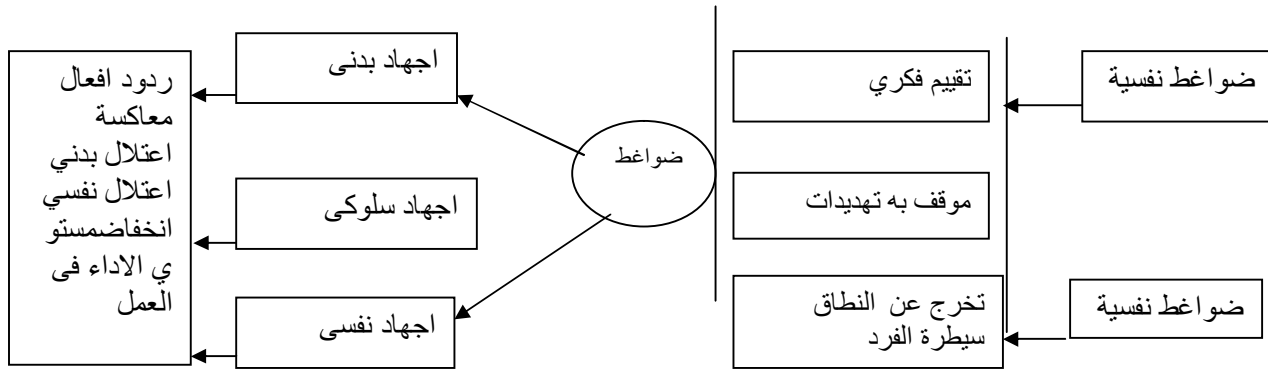
¹ -سيد محمد جاد الرب ،السلوك التنظيمي، مطبعة العشري ، قناة السويس ، مصر ، 2005م ص 537

² -- نفس المكان.

³ -محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 ص 262

⁴ جبرالد جبريينر ج ، روبرت بارون، تعريب رفاعي محمد رفاعي ، واسماعيل على بسيدني ،إدارة السلوك فى المنظمات، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004م ص ص 256 ، 257

الشكل (2-1-2) الفرق بين الضغوط الضواغط والإجهاد



جيرالد جبرينيزج، روبرت بارون، تعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بيسوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 257.

هناك محفزات اسمها الضواغط وهي بطبيعتها نفسية وبدنية ، وهي تؤدي إلى ردود فعل ضاغطة عندما يشعر العامل بأنها فوق طاقته . وتسمى الانحراف عن الحالة الطبيعية بسبب الضغط والإرهاق.

ويرى أحمد سيد مصطفى الضغط (بأنه هو علاقة تبادلية (مثيرات و الاستجابات) ، بين شخصية الفرد ومثيرات البيئة A) ويقع الفرد عرضة للضغط عندما تفوق مثيرات البيئة قدرته علي الاستجابة لها والتكيف معها : فإما إن⁽¹⁾

أ . يتغير للخارج (بتكيف).

ب . يهتري من الداخل .

هناك ثلاثة عوامل تحدد ما إذا كان ما يواجهه الفرد يعتبر مصدرا محتملا للضغوط أم لا هي⁽¹⁾

أ . الأهمية : يري أدراك الفرد لتأثير الحدث عليه .

ب . عدم التأكد : فهي تشير إلى حالات نقص المعلومات أو عدم الوضوح عما يمكن أن يحدث .

ج . مدي الاستمرارية : أي مدي استمرارية الحدث.

ويتضح مهما سبق ذكره بالنسبة لضغوط العمل ، فلا بد من التعرف علي التصور العام للضغوط حتى

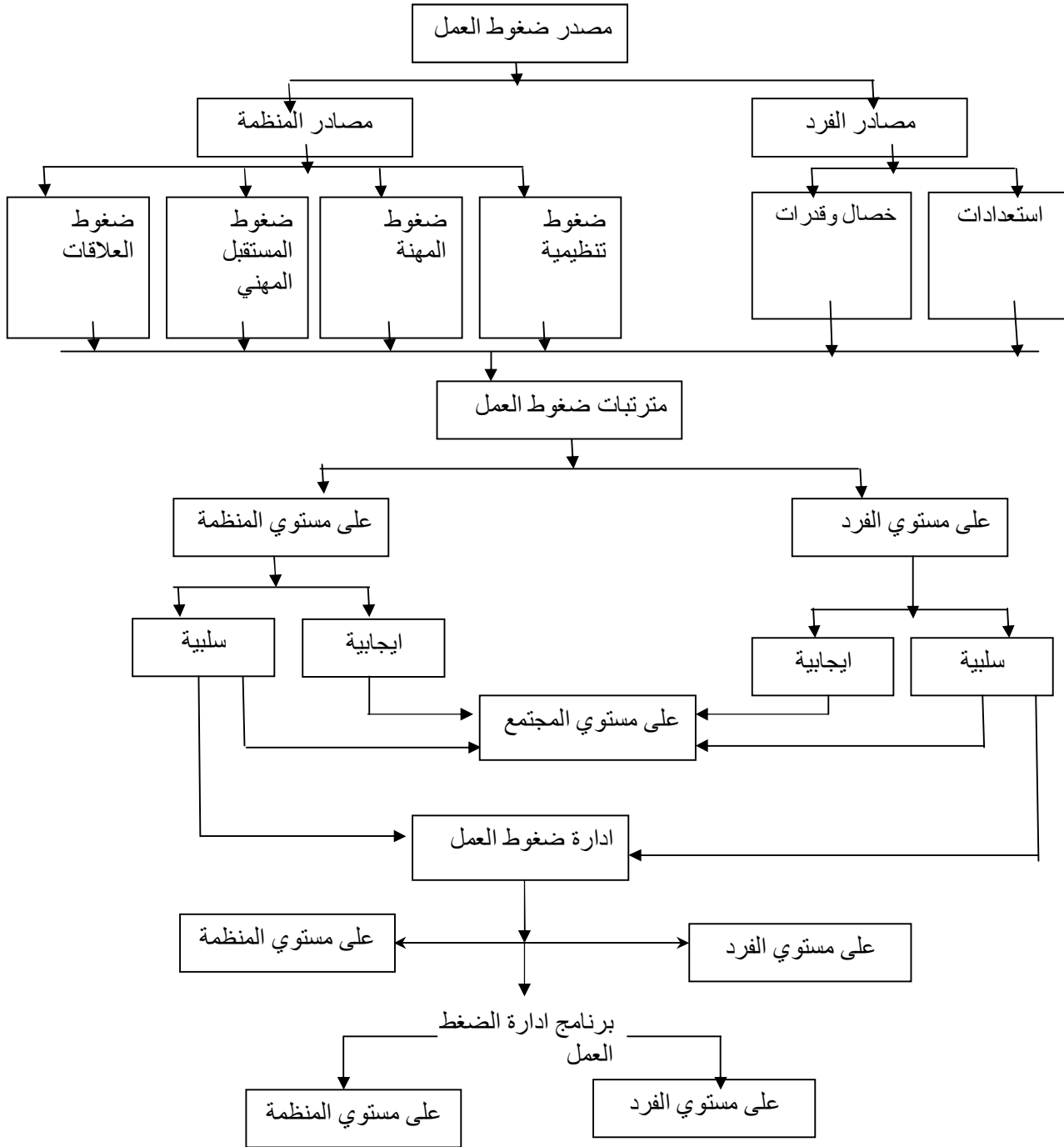
نتمكن من معرفة مصادرها وأنواعها ونتائجها وآثارها المختلفة سواء علي المنظمة أو علي الأفراد العاملين ،

وكيفية التعامل معها وذلك لهدف تقليله إلي الحد المعقول ، والشكل التالي يوضح ذلك .

¹ - أحمد سيد مصطفى ، "ندوة الضغوط والصراعات وورشه عمل التعامل مع ضغط العمل" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006م ص 1-9

² - ثابت ادريس ، جمال الدين محمد مرسى ، السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج تطبيق عملي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005، ص 515.

الشكل رقم (2.1.3) التصور العام لدراسة ضغوط العمل:¹



¹ - جمعة سيد يوسف ، ادارة ضغوط العمل ، نموذج للتدريب والممارسة ، ايتراك لطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، 2004م ص 10

هناك بعض الحقائق عن ضغوط العمل و لابد من الإشارة إليها وذلك وهي⁽¹⁾

. إن المشاكل الناتجة عن الضغوط تكلف الولايات المتحدة ما يقرب 500 بليون دولار سنويا .

. في كاليفورنيا وحدها ارتفعت قيمة دعاوي التعويضات الناتجة من الضغوط العقلية إلى أكثر 700 مليون عام 1980.

. أربعة من كل عشرة عاملين في الولايات المتحدة يعتبرون عملهم مصدرا للضغوط العالية أو الشديدة.

. ان نصف عدد العاملين يقدر بان عملهم الان اصبح مصدرا للضغوط اكثر من ذي قبل .

. إن الأفراد الذين يشعرون قدرا عاليا من الضغوط في أعمالهم أكثر عرضة للمرض ثلاثة إضعاف زملائهم الذين لا يتعرضون للضغوط.

. إن الأمراض الناتجة عن الضغوط تكلف الصناعة الأمريكية 132 مليون يوم عمل مفقود سنويا .

وبوجه عام فقد أصبح كل فرد تقريبا يواجه نوعا وآخر من أنواع الضغوط في العمل, ويظهر مما سبق إن الولايات المتحدة وحدها تكلف الضغوط بهذا الرقم الكبير، وكم يكون تكلفة ضغوط العمل في العالم ؟ هذا الرقم لا يمكن للقارئ الاستهانة بها ، يجب عليه اخذه في مأخذه الجد ، خاصة بالنسبة للدولة ، او أصحاب الأعمال حتي يتمكنوا من سيطرة الضغوط ، ان لم يتمكنوا من التخلص منها ، وبالنسبة للدولة سن قوانين وتشريعات لحماية العاملين. ولأصحاب الأعمال الاهتمام بالعنصر البشري ، من حيث انه بشر يشعر ويتأثر بالإحداث التي من حوله ، بالإضافة إلى تهيئة جو عمل مناسب حتي يتمكن العامل من تأدية واجباته بالوجه المطلوب ، لتحقيق أهداف الأطراف المختلفة بالمنظمة .

2.1.2 أهمية دراسة ضغوط العمل⁽²⁾

تتميز أهميتها في الجوانب التالية .:

- 1 . حماية متخذ القرار ، ومن ثم المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة و التأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار .
- 2 . تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية .
- 3 . حماية المنفذين من عشوائية القرار، ومنارتجالية السياسات، ومن التخبط الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار، نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.
- 4 . توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنشأة، وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات في المنشأة وممارسة سلطاته و مهامه الإدارية بشكل أفضل.
- 5 . زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذة القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم علي مواجهة ضغوط العمل و المواقف الصعبة.

¹ -جبر الدجير ينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سابق ، ص ، ص 256 - 257 .
² - محسن احمد الخضيري ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 15-16 .

6 . تنمية مهارات التوافق السريع و التعامل الفعال مع الضغوط الإدارية الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار ، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط علي متخذ القرار في المنشأة.

7 . إذكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء و المرؤوسين وزيادة التفهم و المشاركة الايجابية و البناءة ، وبما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين إحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المنشأة .

8 . تخطيط الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة (عليا . وسطى . تنفيذه) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة ويتلافيا لأخطاء الناجمة عن إي ضغط علي متخذ القرار .

9 . زيادة العمر الإنتاجي لمتخذي القرار وبالتالي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الأموال التي استثمرت وأنفقت علي تدريبهم واعدادهم وكسابهم الخبرات والمهارات خلال عملهم الوظيفي .

10 . تقليل المنفق علي العلاج الصحي الناجم عن الضغوط الإدارية .

11 . تجنب المنشأة تكاليف اتخاذ قرار إداري غير سليم ، وكذلك تكاليف الإصلاح ماترتب علي هذا القرار غير السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط إداري مدمر .

بينما يري فوزي شعبان أهمية دراسة الضغوط لأسباب متعددة منها : (1)

1 . إن الضغوط لها تأثير فسيولوجية ونفسية علي العاملين ومساهماتهم في تحقيق الفعالية التنظيمية . انه يمكن إن تسبب لهم الأزمات القلبية وتمنع الأفراد من التركيز أو اتخاذ القرارات .

2 . إن الضغوط من السبب الرئيسي في غياب العاملين وعدم استقرارهم في العمل .

3 . إن العامل المصاب بالضغوط يمكن إن يؤثر علي سلامة زملائه بل و العامة .

4 . إن للضغوط تكاليف مرتفعة في حياة المنظمات .

2-1-3 أهداف دراسة ضغوط العمل :

أهم الأهداف الخاصة بدراسة ظاهرة الضغوط الإدارية هي ما يلي: (2)

1/ استيعاب امتصاص الضغوط الإدارية آيا كان حجمها وآيا كان مصدرها وتأثيرها.

2/ فهم وإدراك العلاقات التشابكية التي تمثلها قوى الضغط الإداري المسببة والفاعلة وراء هذا الضغط .

3/ تحليل الضغوط الإدارية بشكل يمتد إلى الإطاحة بأسبابها ومسبباتها ، والبيئة التي أوجدتها وتولت رعايتها حتى أصبحت مؤثره ، ومعرفة العوامل والعناصر التي أثرت فيها سلبا وإيجابا .

4/ تحليل الهيكل والتنظيم الإداري ومعرفة أين تكمن (الجمود) باعتبار أن الجمود أحد مسببات الضغط واحد العوامل الكامنة وراء إحداثه وتطوره، وإضفاء قدر من (المرونة) لامتناس هذا الضغط .

¹ - فوزي شعبان مذكور ، ”ندوة ضغوط العمل والصراعات ” المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2006م ص 1- 14

² - محسن احمد الخضيرى ، مرجع سابق ذكره ص 7

5/ إيجاد نظام مرن لاستيعاب الضغوط الإدارية والتوافق معها بشكل سريع فعال يقضي على ما قد تسببه من إرهاق أو إزعاج أو قلق أو توتر يحدث تأثيره على جودة القرار الإداري المتخذ.

6/ حماية متخذ القرار وكذلك المنشأة من النتائج السلبية التي قد تنجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط ما ويرى آخر بان أهداف دراسة ضغوط العمل تهدف إلى الاتي⁽¹⁾

1. تهدف إدارة الضغوط التنظيمية في الأجل القصير الى التعرف على طبيعة ومصادر الضغوط السائدة ، ومحاولة إيجاد الاساليب المناسبة لإدارة وتخفيض هذه الضغوط .

2 أما أهداف إدارة الضغوط في المدى المتوسط فهي:

أ/ الرقابة على الاساليب الحقيقية التي تؤدي الى الضغوط السلبية .

ب/ تحديد أعراض وعلامات الضغوط مبكرا حتى يمكن الاحتياط لها .

3 وتهدف إدارة الضغوط التنظيمية فيالأجل الطويل إلى:

أ/ توفير مستويات عالية من الصحة والرضا والعمل لدى العاملين مع تنظيم الإنتاجية الكلية للمنظمة .

ب/ توجيه اهتمامالإدارة العليا نحو أهميه وفائدة إدارة الضغوط التنظيمية ، حيث أن المفهوم لا يلاقي قبولا لدى بعض أفراد الإدارة العليا في الحياة العملية ,ولا يتأتى من ذلك إلا من خلال برامج تدريبية على مستوى القادة.

ج/ توقع الضغوط التنظيمية خاصة السلبية منها والتعرف على مصادرها والتنبؤ بآثارها على المنظمة والعاملين، وبالتالي إيجاد نوع من التوافق والتكيف بين مختلف المستويات للضغوط المتوقعة وحاجات العاملين ورغباتهم.

وهناك أهداف أخرى لدراسة ضغوط العمل هي:

أ. المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية لمعرفة مهارات وخبرات العقلية للعاملين وتنميتها وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية وفقا لإحتياجاتهم العقلية .

ب- مساعدة المنظمة من تحسين أداء عامليلها بإتباع الوسائل المختلفة في أداء العاملين فيها.

ج- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحملهم للمسؤوليات والمهام التي توكل لهم مما يسهم في زيادة الإنتاجية .

د - التقليل من حوادث الإصابات التي تحدث في بيئة العمل، نتيجة لتعرض الفرد لضغوط العمل.

المبحث الثاني

2-2 عناصر ومصادر وأنواع ضغوط العمل

1- سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ذكره , ص 538

يتعرض الأفراد في المنظمات عادة إلى العديد من الضغوط ، وتكون هذه الضغوط نابع من عناصر متداخلة ، ومصادر مختلفة ، وتتوزع مصادرها على أسس مختلفة ، على المنظمة التعامل مع هذه العناصر والأنواع والمصادر المختلفة للضغوط ، لإدارتها والسيطرة عليها حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار .

2-2-1 أولاً عناصر الضغوط:

يرى سيزلاجي وولاس Szilagyi & Wallace أن الضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فزيولوجي للفرد ، وهي تكون نتيجة تجارب داخلية في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص) .

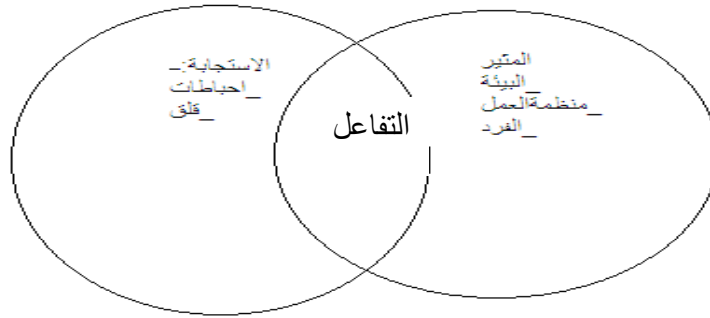
وعناصر الضغوط ثلاثة عناصر رئيسية في المنظمة هي :⁽¹⁾

1/ عنصر المثير: يشمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

2/ عنصر الاستجابة : يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط والإحباطات والقلق .

3/ عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات. ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الانسانية وما يترتب عليها من استجابات. ويوضح الشكل عناصر ضغط العمل

الشكل (2-2-1) عناصر ضغط العمل



Szilagyi,Wallace,M,organizational Behavior performance ,Second ed. ,Good year publishing comp.inc,Santa Monica ,1980,p.30.

2-2-2 ثانيا مصادر الضغوط :

هي العوامل المسببة للضغوط ،ويشار لها بالانجليزية بـ (Stressors) او (Pressure) وتعرف بأنها الجوانب المختلفة لبيئة الفرد ، والتي تسبب الاجهاد (Strain) .⁽¹⁾

¹ - ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلى مقارن ،معهد الادارة العلمية ،الرياض ،السعودية،1995م،ص245.

تختلف تصنيفا مصادر الضغط في الأدبيات المتخصصة باختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط. إيان أسباب ومصادر الضغوط متعددة من وجهة نظر علماء الإدارة والسلوك التنظيمي ، فمثلا فوكويك وكويك يريان أن هنالك أربعة مصادر رئيسية للضغط :

1/ متطلبات المهام

2/ متطلبات الأدوار .

3/ المتطلبات الفيزيولوجية .

4/ المتطلبات الشخصية الداخلية .

الشكل يوضح مصادر الضغوط في المنظمات :

الشكل (2-2-2): مصادر الضغوط في المنظمات

متطلبات المهام	متطلبات الادوار
تصنيف المهن – أعمال المدربين تطور ونمو المهنة – أعمال الروتين نشاطات ونطاق الحدود – تقويم الأداء كمية العمل وزيادته - عدم ضمان العمل .	صراع الدور – المرسل الخارجي المرسل الداخلي – دور الشخص الدور الداخلي – زيادة كمية العمل غموض الدور .
المتطلبات المادية (الفيزيولوجية)	المتطلبات الشخصية الداخلية
الحرارة – الإنارة – الموجات الصوتية تصميم المكتب .	تعارض الحالات (المواقف) الكثافة الاجتماعية – الشخصيات أنماط الشخصية – ضغوط الجماعة .

المصدر :

Quick & Quick , organizational stress preventive management ,MGrav - Hill corp , New York, 1984,p.19.

أ/ **متطلبات المهام** :إن العمل بطبيعته هو مجموعة من المهام التي يؤديها الفرد العامل ، وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات يؤديها الفرد تسبب له الضغط , ويلعب التصنيف الوظيفي للعاملين دورا في تحديد نوع الضغوط .

1/ **إعمال المديرين** : يحتاج عمل المديرين في مختلف المستويات – وخصوصا العليا منها كالمديرين التنفيذيين – إلى تنظيم الوقت ، وعقد اجتماعات عديدة ، وتقويم الأداء ، ومسؤولياتهم المتعددة عن الميزانيات ، والإفراد الذين يعملون تحت إدارتهم ، والصراعات داخل المنظمة .

¹Terry Beer(1987)“(The The most socil :psychological stress in work organ izations :from Role to goals)”In-Ann Riley and Stephen Zaccac:((Occupatinal stress and organizational Effectiveness)).praeger,New York:72

2/ تطور وتنمية المهنة : أن كثيرا من المهن والوظائف تحتاج من العاملين بها الى الاستمرار لفترة طويلة حتى يمكن تأمين مهنة او وظيفة مستقرة وهذا يؤدي الى تغيير كثير من العاملين عملهم بغية إيجاد عمل مناسب ومستقر يتطورون وينمون فيه ، وهذا التغير يترتب عليها ضغوط نفسية بسبب الرغبة في التطور والتقدم فى المهنة ، حيث أن بعض المنظمات لا تمنح العامل مهنة مستقرة وحيدة حتى يمضى فى العمل هذه طويلة ، مما يسبب لبعضهم ضغوطا وعدم إرتياح خاصة فى المنظمات الكبيرة حيث التنافس يكون على أشده .

3/ الأعمال الروتينية : حيث العاملين والموظفين في المهن الروتينية يتعرضون لضغوط لأسباب منها ⁽¹⁾ ربط المعلومات التيحصلوا عليها بالتجارب والخبرات التي يمارسونها ، وهذا بدوره يتطلب زيادة مهاراتهم وقدراتهم وجعلها دائما في حالة تحد ومتابعة ،وكما أن طبيعة الأعمال الفنية تتطلب دائما إعادة تصميم العمل ليتواءم مع متغيرات البيئة ومع متغيرات التقنية .

4/ نشاطات نطاق الحدود : تعتبر نشاطات نطاق الحدود نشاطات عرضة للضغط ، فالعامل أو الفني الذي يعمل في قسم ما ويتطلب عمله أن يعمل مع قسم أو إدارة أخرى يكون عرضة للضغوط ، بسبب تغير مكان العمل أو مقابلة عاملين آخرين لأول مرة ، وبسبب عمله تحت إدارة مدير أو مشرف مختلف عن مديره الأساسي .

ويوضح كويك وكويك 1984م العوامل الرئيسية للنشاطات المتعلقة بنطاق الحدود التي يترتب عليها ضغوط ، وذلك على النحو التالي:

1. وجود متطلبات وأعمال غير روتينية .
- 2 تكرار الصيانة و علاقات طويلة المدى مع أفراد في منظمات أخرى .
- 4 التعامل مع منظمات مختلفة جدا .
- 5 الحاجة أو الرغبة في ستار (مثل السكرتيرين)
6. التقويم بمعايير دقيقة للاداء.
5. تقويم الأداء: إن عملية تقويم الأداء تؤثر في الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط ، خصوصا إن بعض تقويم الأداء يترتب عليه مصير الأفراد من منظمات العمل من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة أو تأخير الترقيات و العلاوات .
- 6 . زيادة كمية العمل: وتتمثل في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعدد المهام في وقت ضيق،أو عدم تناسب قدرات الفرد العامل مع مهام العمل من حيث قلة تأهيلها أو حدادته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل.

¹-ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ذكره ، ص ص251،250.

7 . عدم ضمانات العمل : وهذا ناتج من الصعوبات الاقتصادية التي قد تمر بها المنظمة او الجهاز ، مثل انخفاض الميزانيات او كثرة الموظفين وقلة الوظائف .

ب . **متطلبات الدور** : وهي السبب الثاني من أسباب الضغوط التي حددتها كل من كويك وكويك . ونعني الادوار (التوقعات السلوكية التي يتصل بها مختلف الأفراد و الجماعات مع الفرد في العمل . وهناك جانبين سلبيين للأدوار يؤثران في نشاط المنظمات ، هما : (صراع الدور , غموض الدور). حيث تقول راوية حسن بان :⁽¹⁾

أ. صراع الدور : يتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد بطلين متعارضين، الإبقاء على أهم يتعارض علي تحقيق الاخر .

وأما الصراع بين الادوار : وهو يحدث عندما يتعارض متطلبات دورين أو أكثر . ومن أشهر الامثلة في المجال هو الصراع بين العمل و الاسرة (الغياب ، والسفر لمهمه) .
ب- غموض الدور : اي عدم وضوحها بالنسبة لدور العامل .

ج . **المتطلبات المادية (الفيزيولوجية)** : ونعني بالبيئة المادية العوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات ، مثل التكيف ، الاضاءة ، الاثاث ، الأصوات ، الهيكل المعماري للمكتب ، التهوية ، موقع المكان ، وكلها قد تسبب الضغوط للفرد العامل .

د . **المتطلبات الشخصية الداخلية** : وهي شخصية الفرد ، فهناك الأفراد ذوو الشخصيات الحاد و المرنة والحساسون و المتقلبون لذواتهم ، وذوات الآخرين و المسيطرون و المتساهلون و المتسامحون .
أن التفاعل الإنساني ينتج عنه ضغوط قد تكون سلبية أو إيجابية أو سلبية مقبول لدرجة ما، وعليه يمكن القول بان المنظمات تجد شخصيات ذوو أنماط عديدة أو مختلفة، داخل المنظمة يجب التعامل معهم حسب سلوكياتهم وأنماط المختلفة.

يقول أحمد ماهر من أهم أسباب الموجودة في العمل او البيئة و التي تؤدي الي زيادة الشعور بالتوتر والقلق وضغوط العمل :⁽²⁾

- 1 . صعوبة العمل : ويرجع ذلك لعدم معرفه أو فهم جوانبه ، وكمية العمل أكبر من نطاق الوقت بالأداء .
- 2 . مشاكل الخضوع للسلطة :هي تعني اختلاف المرؤوسين لنفوذ وسلطة الرؤساء .
- 3 . عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم ، وخاصة في المنظمات البيروقراطية المتقيد بلوائح و إجراءات رسمية، وهذا يتعارض مع رغبة العاملين في التعرف بحرية للنمو وتأكيذ الذات .
- 4 . عدم وضوح العمل والأدوار .
- 5 . صراع الأدوار .
- 6 . اختلاف ظروف العمل المادية .

¹ - راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، مصر 2004 ، ص 402.

² - احمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، الطبعة الثامنة، 2002، ص 404، 405.

7. اختلال العلاقات الشخصية : إي إساءة واستقلال العلاقات بين الأفراد مما يؤدي إلى العلاقات العدوانية ، والصراعات ، ومناورات .

8. الإحداث الشخصية : مثل (فقد الزوج أو الزوجة ، الطلاق ، الإصابة أو المرض الخطير ، الإحالة إلى التقاعد ، الزواج ، الحمل ، الإجازات ، الأعياد). إن هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيره إلى العمل فتسبب شعور الفرد بضغط العمل.

9. تأثير شخصية الفرد : التميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن .
بينما قسم بعض الكتاب مصادر الضغط الى فئتين هما:⁽¹⁾

1/ المصادر المتعلقة بذاته .

2/ المصادر المتعلقة بدور الفرد في المنظمة .

ويبدو أن للضغط الإداري مصادر متعددة ، وروافد عديدة ينبغي للإطاحة بها ومعرفة منابعها ، حتى يمكن قياس تأثيرها على متخذ القرار الإداري للمنشأة.⁽²⁾

حدد بعض الكتاب مصادر الضغوط بأنها تأخذ الاشكال التالية :-⁽³⁾

1. عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد العامل.

2. صراع الدور .

3. زيادة المسؤولية .

4. طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل وتأخذ الصور التالية:-

أ/ العلاقة مع الرئيس .

ب/ العلاقة مع زملاء العمل .

ج/ العلاقة مع المرؤوسين .

5. عدم تطور الوظيفة .

تختلف احتمالات تعرض للضغوط باختلاف المراحل الوظيفية أو المهنية:⁽¹⁾

/ ففي المرحلة المهنية الأولى: ففي هذه المرحلة يكون هنالك عدم تأكد من إياالاتجاهات المهنية أو الوظيفية أفضل. وقد تفرض بعض الضغوط على نفس الفرد : مثل الضغوط للترقي أو الإنجاز ، وهنا يشعر بعض الافراد براحة لهذه الضغوط لأن بالنسبة لهم فان إشباع الحاجة تعد قوة دافعة .

2/ المرحلة الوظيفية أو المهنية الوسطى : يقوم الفرد بعمل تقسيم وإعادة النظر في توجهاته ، وفي هذه المرحلة تكون توقعات الفرد تسير منسقة مع الواقع .

¹- عبد الرحمن بن احمد هيجان ، ضغوط العمل ، 1998م ، ص 75.

²- محسن احمد الخضير، مرجع سابق ذكره ، ص 16.

³- مؤيد سعيد السالم ، التوتر التنظيمي ، ”مفاهيمه واسبابه واستراتيجيات ادارته ” مجلة الادارة العامة ، العدد 69 ، اكتوبر 1990م ص ص 84- 85

¹- راوية حسن ، مرجع سابق ذكره ، ص 405.

3/ المراحل المهنية المقدمة: فهي تختلف عن المرحلتين السابقتين في إدراك الفرد بان الأهداف التي يتم تحقيقها لن تحقق. وهذا الإحباط قد يكون ضغطا على الفرد او يكون راحة نفسية له ، فى هذه الفترة يشعر الفرد بالإحباط وعدم النجاح ، وانه غير مرغوب فيه (وتعكس هذه المرحلة استعداد الفرد للخروج الى المعاش .

2-2-3 ثالثا : انواع الضغوط :-

تصنف أنواع الضغوط وفقا لعدد من الأسس والمحاور منها ما يلي :⁽²⁾

- 1/ من متر تباتها إلى ضغوط بناءة (إيجابية) في مقابل ضغوط هدامة أو سلبية (مثل الترقى في العمل ، والزواج ، والانتقال إلى شقة جديدة في مقابل وفاة عزيز او الاصابة في العمل) .
- 2/ من حيث الاستمرار : مستمره ومتقطعة (كالمنغصات البدنية وظروف العمل السيئة فى مقابل المناسبات الاجتماعية الاجازات ، ومخالفات القانون) .
- 3/ من حيث المصدر داخلية (من داخل الفرد) وخارجية من البيئة.
- 4/ من حيث المكان الذي تحدث بها ، وتصنف الى عامة (كل الناس الزلازل وحوادث الطرق او منغصات الحياة اليومية) وخاصة.

5/ من حيث الشدة تصنف إلى خفيفة ومعتدلة وشديدة أوحاددة.

6/ من حيث المجال الأساسي: الذي تحدث فيه مثل الضغوط الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية والإدارية و التنظيمية.

وفي تصنيف آخر لأنواع الضغوط تقسم الى الأنواع التالية⁽¹⁾

1. من حيث الضرورة والضرر: وهي وفقا لمدى الحاجة إليها أو وفقا لضرورتها نوعين هما:
أ/ ضغوط إداري (ضروري حميد) يطلق عليها الضغط الاساسي Pressur نظر لضرورته وذلك لاداء العمل .

ب/ ضغط إداري غير حميد (ضار) : والتي تؤثر على سلوك الإدارة والعاملين ، وتولد مجموعة من الأمراض الإدارية (فقدان الرغبة في العمل ، العزوف عن المبادرة الفردية) .

- 2 من حيث المرحلة التي بلغها الضغط الإداري: وهي تمر بمراحل ومتعاقبة ومتتالية إي تمر بدورة تطلق عليها دورة حياة الضغط الإداري:-

أ/ مرحلة نشوء الضغط : وهي تمثل مرحلة الميلاد للضغط الاداري ، والتي يبدأ معها ظهور أول بوادر وأعراض هذا الضغط في شكل بدائي أولي غير مباشر ، وان كان يبدو لمتخذ القرار أنه غير ذو أهمية ،

²جمعية سيد يوسف ، مرجع سابق ذكره ، ص 23

3- محسن الخضيرى مرجع سابق ذكره ، ص 67 وما بعدها

ويؤدي هذا الى التغاضي عنه او عدم التعامل معه الا بالاهمال وعدم الضغوط ، ويتحول بذلك الضغط الوليد فى هذه المرحلة الى مرحلة النمو .

ب/ مرحلة نمو الضغوط: وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها علي متخذ القرار الإداري وأدركت أين مواطن الضعف التي يمكن الضغوط عليها ، وأين تكمن مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلي كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر علي أفكاره وعلي عواطفه ، ومن خلال هذه السيطرة تعمل علي التحكم في سلوكه وفي قراراته، ومن خلال هذا التحكم يتم توجيه هذا السلوك و تلك القرارات في الاتجاه المرغوب من جانب تلك القوى الضاغطة ، عندما يصل الضغوط إلي مرحلة النضج .

ج . مرحلة اكتمال ونضوج الضغوط: وفي هذه المرحلة يصل الضغط إلي قمته، وبمعنى آخر يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي أصبح يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار الوجهة المطلوبة.

حيث ان نتيجة الضغط المتزايد و المتتالي والمتراكم يفوق قدرة متخذ القرار علي المقاومة واذا... أستمرت الضغوط ، فان متخذ القرار لن يملك إمامها الاستجابة الكاملة لكافة مطالب هذه القوى يبدأ الضغط في الانحسار .

د . مرحلة انحسار انكماش الضغوط الإداري: وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيسي من المطالب التي تتادي بها قوى الضغط الإداري ، او بوصولها الي اتفاق مع متخذ القرار ، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتخفيف الضغط على متخذ القرار، بل ومساعدته وتقديم دعمها له ، ومن ثم تبدأ في التحول من المعارضه الي المهادنة ومن المهادنة الي التعاون والمشاركة الجزئية ، ثم الي المشاركة الكاملة و التعاون الكامل و بالحدود ، ويختفي الضغط الإداري .

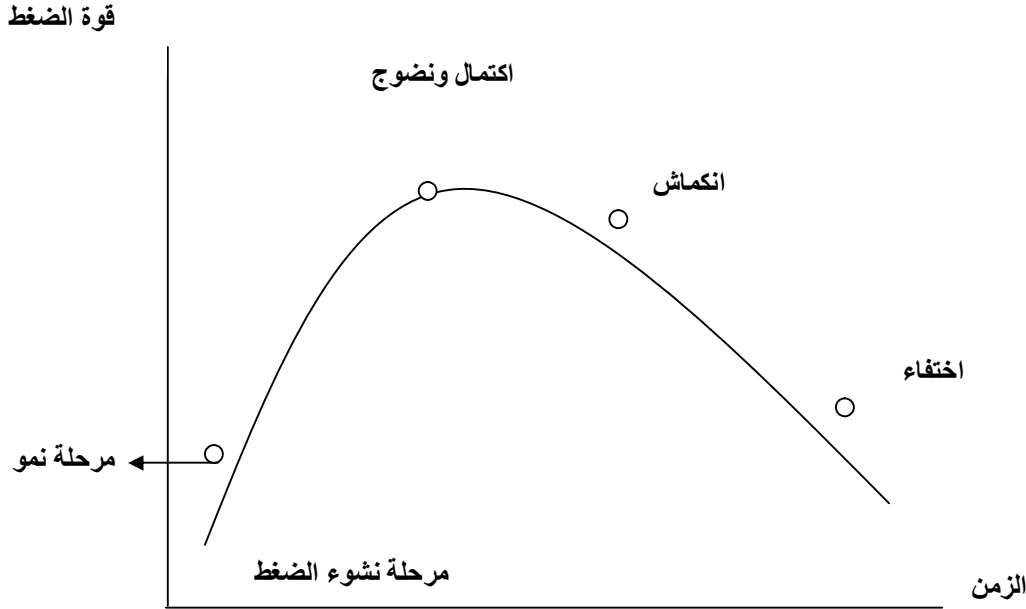
و . مرحلة اختفاء وانتهاء أو تحول الضغط إلي مجالات جديدة: وتأتي هذه المرحلة عندما تحقق مطالب قوى الضغط الإداري بالكامل، ومن ثم تفقد هذه القوى المبرر والسبب في تكتلها واستمرارها، و من ثم لا يكون أمامها إلا خيارين هما:

- 1 . التفكك والانصراف عن الاستمرار في الضغط علي متخذ القرار الإداري لتحقيق مطالبهم بالكامل.
 - 2 . التحول الي جماعات وقوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالباتها خاصة إذا ما كانت هذه المطالب تجد هوى فى نفوس القوى الضاغطة الأولية او تحقق لها بعض المكاسب و المصالح .
- ويتضح من خلال المراحل التي تمر بها الضغوط علي متخذ القرار او علي الإداري في المنظمات ان يهتم بكل هذه المراحل والتعامل بعقلية منفتحة وبجدية ، لان كل مرحلة من هذه المراحل لها خصائصها و متطلباتها عند التعامل معها.

حيث يمكن في المرحلة الأولى من سيطرة الضغوط و ذلك باهتماما لإداري بذلك ، ولما في المرحلة النمو من الصعب التحكم عليها ، نسبه لما بلغ إليها الضغوط القوى، وعلي الإداري في هذه المرحلة الاهتمام بكيفية إدارته و التقليل منها ، حتي لا يصل مرحلة النضوج والتي يفوق قدرته في السيطرة

عليها إلا عن طريق متخصصين في إدارة مثل هذه الحالات أو الابقاء عليها حتي حدوث انفراج بمرور الزمن وانحسار الضغط .

الشكل التالي(3.2.2) يوضح دورة حياة الضغط الاداري



المصدر : محسن الخضيرى ، الضغوط الادارية ، بدون بيانات النشر ، ص 71

3 . من حيث شمول وأتساع الضغط الإداري : وهي تحدد وفق حجم وأتساع المصالح التي تربط بها قوى الضغط ، طبيعة وشكل المقاومة التي يقوم بها متخذ القرار في المنشأة ونقسم الي نوعين :
أ . ضغط كلي شامل : وهي مسيطرة علي كافة عوامل المنشأة التي يعمل بها، وكما أنه شديدة التأثير التي تجعل من عملية عدم الاستجابة لها مجازفة محفوفة بالمخاطر ، من ثم يكون التعامل معها بحذر شديد وفي إطار خطة علمية وعملية تستوعب كثافة هذا الضغط وشدته.

ب . ضغط جزئي فرعي: يرتبط بمصالح فئة من فئات العاملين وذلك لتعارض الأهداف.

4 . من حيث عنف وشدة الضغط : ثلاثة أنواع.⁽¹⁾

أ . ضغوط شديدة القوة كاسحة : وهنا تستخدم كل ما يملك من القوى له للاستجابة وعلي متخذ القرار لا يمكنه تجاهلها او التغاضي عنها نظر لما تفرضه من تهديدات علي وجود المشروع واستمرار من عدم هذا الاستمرار . وهي ضغوط طويلة الأجل ترتبط بإستراتيجيات المنشأة خاصة النمو و التوسع و الاستمرار .
ب . ضغوط متوسطة القوة مؤثره : متصلة بالسياسات الإدارية للمنشأة (تحكم العمل داخل المنشأة ، وفترته متوسطة الأجل (سياسات الإنتاج، التسويق ، الأفراد) .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 76 وما بعدها

ج . ضغوط هادئة محسوسة ناعمة : وهي ضغوط تكتيكية تتصل بالمواقف اللحظية واليومية (تنشأ عن المعاملات اليومية ، يتصل بالواجبات الوظيفية وبالمهام و الأعمال المسندة إلي كل منهم) وهي ضغوط قصيرة الأجل .

5. من حيث محور وموضوع الضغط تنقسم إلي:

أ . ضغوط مادية : تتصل أساسا بالمزايا المادية ، التي تسعى إلي الحصول عليها قوي الضغط في المنظمة : مثل الاجور ، المرتبات ، الحوافز ، المكافآت، وهي تمارس من قبل العاملين ونقابات العمل .

ب . ضغوط معنوية : وهي تتصل بالمناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار وهي بطبيعتها ضغوط شديدة التأثير علي قرارات الإدارة ، قد تؤدي إلي اضطرابات تفكيره ، واهتزاز قدرته علي إصدار قرارات الإدارة سليمة في الوقت السليم مثل (الناجم عن المشاحنات والتوترات الناجمة عن سوء الفهم وسوء التقدير من جانب القوي العاملة بالمشروع).

ج . ضغوط سلوكية : وهي تتصل بالقيود التي يمكن أن توضع علي سلوك الإداري في المنشأة وعلي حركته ، من حيث قدرته علي الأتي (إصدار الأوامر الإدارية و التوجيهات التنظيمية ومتابعة تنفيذها ، التأثير علي الدوافع و المحفزات والرغبات الخاصة لمتخذ القرار و العاملين معه) .

د . ضغوط وظيفية : وهي تتصل أساسا باعتبارات الوظيفية و بالإعمال التي تتم فيها والأنشطة التي تمارس ، والأهداف المتصلة بكل منها ، والغايات التي يصبوا العاملين إلي تحقيقها . وهنا يتم وضع قيود و محددات علي الاداء الخاص بالوظيفة او الوظائف والتاثير عليها وكما انها تتصل بالبنيان التنظيمي للمنشأة (السلطة وخطوط الاتصال و التنسيق) .

6. من حيث مصدر الضغط الإداري بالمناخ:

أ . مصدر داخلي (داخل المنظمة): مثلا النابع من العاملين أو نظام العمل، وعن اللوائح والنظم الداخلية للمشروع.

ب . مصدر خارجي : وهي تتصل بالبيئة المحيطة بالمنظمة (التسعير التي تفرض الأجهزة الحكومية ، العلاقات بين المجتمع والمنظمة) .

ج . المصدر الذاتي للضغط : وهي من أخطر المصادر وأهمها حيث يرتبط بمتخذ القرار ذاته ، وذلك عندما تتولد لديه نوازع واتجاهات واحتياجات ، وأهداف مما يؤثر على قراراته .

7. من المتغيرات والتغيرات :

أ/ الضغوط الناجمة عن تغيرات النظم (السياسي، الاقتصادي).

ب/ الضغوط الناجمة عن تغيرات المعلومات (المتعلقة بشخصية العامل).

ج/ الضغوط الناجمة عن اختلاف التقديرات: وهي التقديرات أو التوقعات الخاصة بالمستقبل (السمعة والمهارة).

د/ الضغوط الناجمة عن تغيرات القرارات:(التغيرات السريعة المتتالية).

هـ/ الضغوط الناجمة عن التغيرات في الأفعال (أسلوب العمل ,ونمط العلاقات السائد داخل المنشأة).
و/ الضغوط الناجمة عن التغيرات في نتائج الأعمال: وهي التي تولدها فجوة الإنجاز بين الأعمال المخططة والأعمال المحققة.

ز/ الضغوط الإدارية الناجمة عن التغير في القيم .

ح/ الضغوط الإدارية الناجمة عن التغير في الأهداف .

ط/ الضغوط الإدارية المتولدة عن تغير السياسات (الإنتاج, التسويق).

بعض التعرف علي العناصر ومصادر وأنواع الضغوط الإدارية ، لا بد من التعرف علي مجموعة من النماذج المتعلقة بدراسة مصادر الضغوط ، وذلك للتعرف عليها وكيفية التعامل معها .

والشكل التالي يوضح نموذج تيري بير Terry Beehr تم وضع هذا النموذج بالاشتراك مع جون نيومان

John Newman ,وفقا لهذا النموذج تم تصنيف مصادر ضغوط العمل في أربع فئات رئيسية هي :-

1/ مطالب او توقعات الدور .

2/ مطالب الوظيفة و خصائص المهمة .

3/ خصائص وظروف المنظمة .

4/ المطالب والظروف الخارجية للمنظمة .

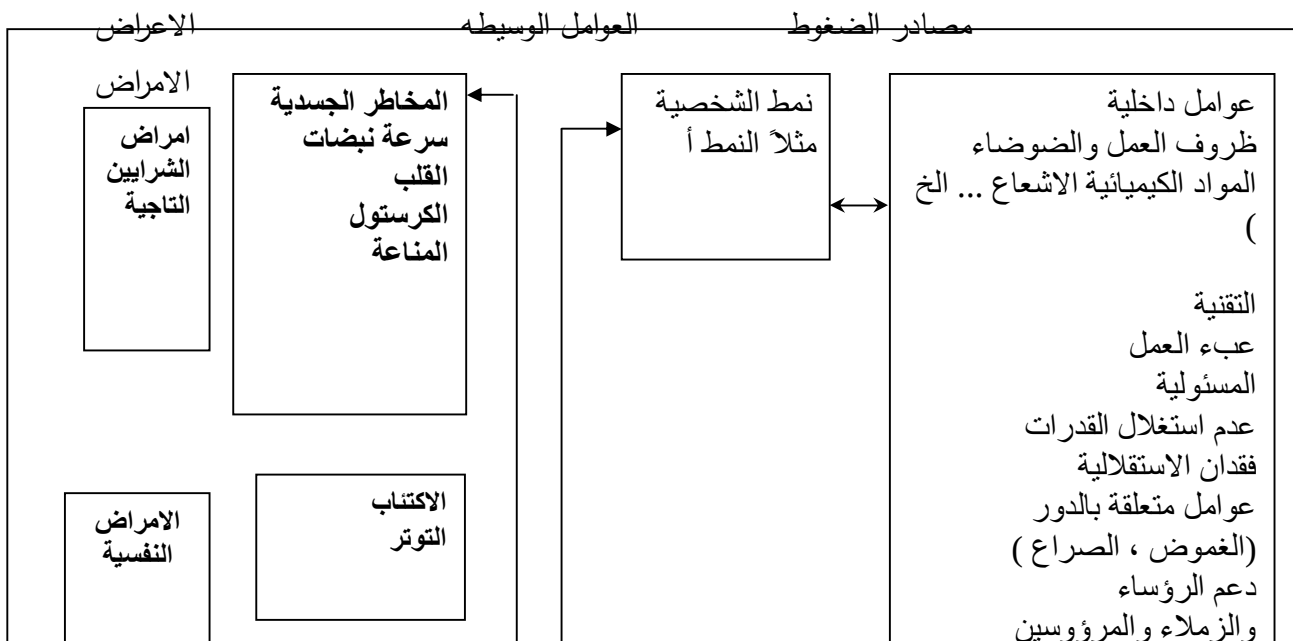
والشكل رقم (2-2-4) نموذج بير ونيومان لتصنيف مصادر ضغوط العمل

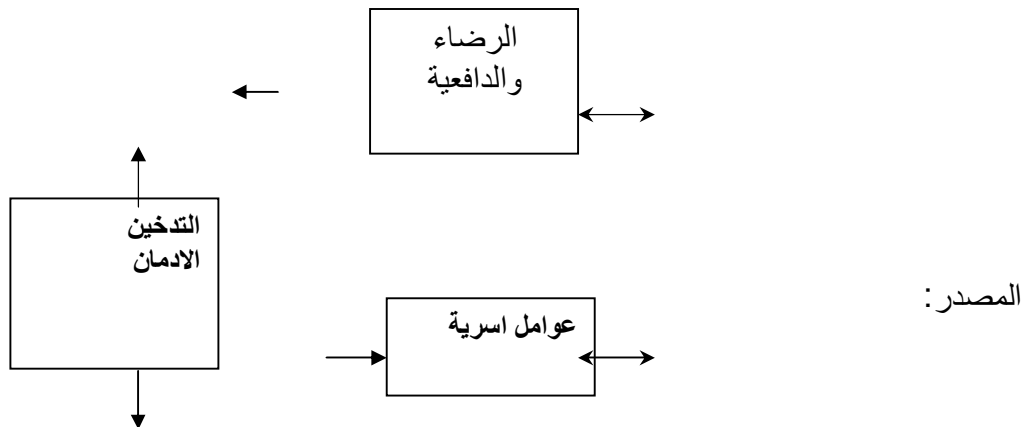
زيادة عبء الدور صراع الدور غموض الدور العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين اطراف الدور الاتفاقات النفسية كما يراها العاملون	مطالب وتوقعات الدور :
المسؤولية	مطالب الوظيفة وخصائص المهمة : الجدول الاسبوعي للعمل

زيادة أو نقص الاستقلال للقدرات	السفر المرتبط بالعمل
تفاوت حجم العمل	الجوانب المحفزة في العمل
إيقاع العمل	
الحجم	العلاقات الداخلية
الامن الوظيفي	سياسات التوظيف
ساعات ومواعيد العمل	أسلوب الإدارة
الوقت اللازم لاداء المهام	نظم التقييم والرقابة
والمكافأة	
التغيرات التقنية	برامج التدريب
هيكل المنظمة	مناخ المنظمة
نظم الاتصال	فرص التقدم الوظيفي
المطالب والظروف الخارجية	طبيعة الطقس
المتعلقة بالمنظمة:	الموقع الجغرافي
	نظم الدولة

المصدر: Terry Bheer (1995). "Psychological Stress in The work place",
Routledge, London: 83

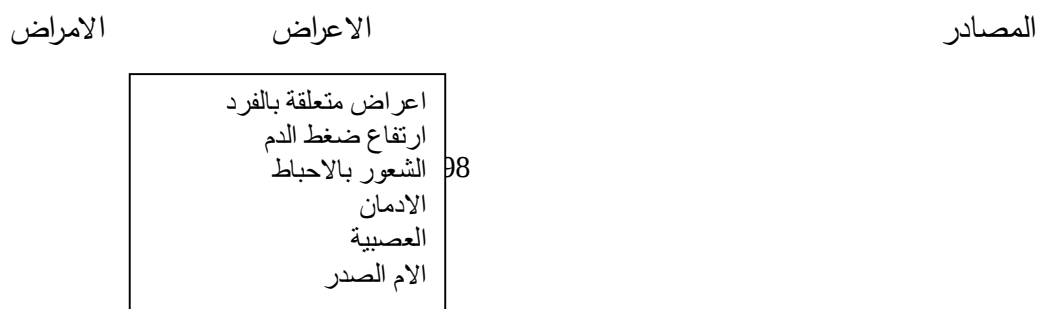
الشكل رقم (2-2-5) والثاني هو نموذج كاري كوبر Cary Cooper وروي باين Roy payne لتصنيف
مصادر ضغوط العمل

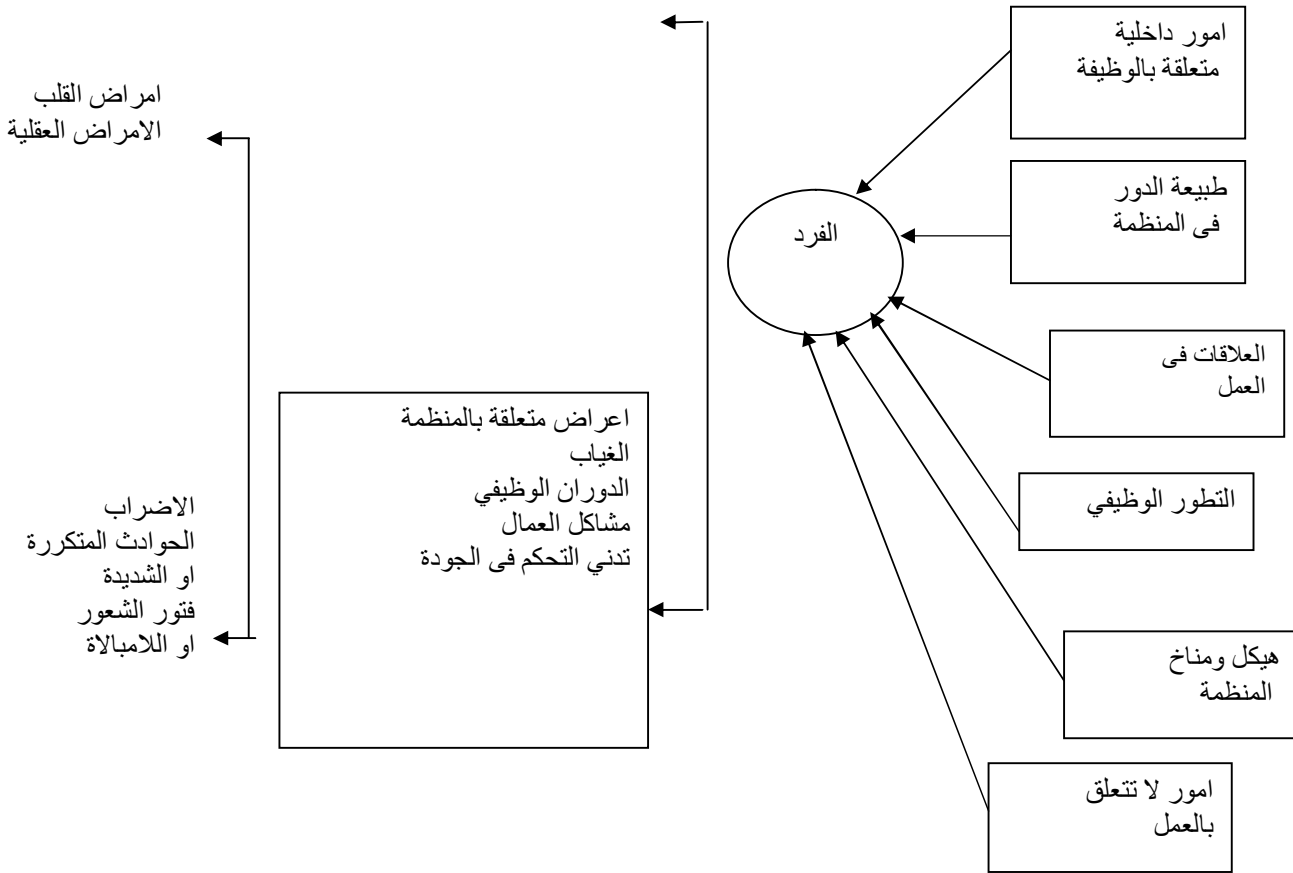




Cary Cooper and Roy Payne (1988) . "Cause , Coping and Consequences of stress at work", wiley series on studies in occupational stress, John wiley and sons , New Work:11

حيث صنف مصادر الضغوط إلى عوامل داخلية وخارجية وكما يريان بان هنالك عوامل وسيطة تساعد من حده الضغط مثل (نمط الشخصية، الرضا وعوامل أسرية اجتماعية). والنموذج التالي لتصنيف مصادر ضغوط العمل وفقا لنموذج سوزان كارترايت (Susan Cartwright) وكاري كوبر (Cary Cooper) . الشكل (6-2-2) : نموذج (سوزان كرترايت و كاري كوبر) لتصنيف مصادر العمل.





Susan Cartwright and Cary Cooper (1998). "Managing work place stress", Sage publications: 1

ومن الواضح إن هذا النموذج قد صنفت مصادر ضغوط العمل في ست مجموعات كما موضح في الشكل السابق وهي :

1. أمور داخلية متعلقة بالوظيفة: (درجة الحرارة، المناوبات، نقص عبء العمل وزيادتها).
2. طبيعة الدور في المنظمة . (تعارض الأهداف أو المطالب) .
3. العلاقات في العمل (تمثل العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء) .
4. التطور الوظيفي: (فرص التقدم الوظيفي) .
5. هيكل ومناخ المنظمة : (قنوات الاتصال) .
6. أمور لا تتعلق بالعمل: (الخوف من فقدان العمل و الطموح الزائد) .

المبحث الثالث

2 . 3 نتائج وآثار ضغوط العمل

هناك آثار متعددة لضغوط العمل ، ويمكن القول أغلب هذه الآثار تكون نتائجها سلبية ، بينما تكون هناك بعض الآثار ذات النتائج الايجابية ، وبطبيعة الحال فان هذه الآثار سوف تتوقف علي مقدار الضغط ، فإذا كانت الضغوط في حدود القدر المناسب و المعقول فان النتائج من المتوقع إن تكون من النوع الايجابي ، أما إذا كانت كمية الضغوط غير مناسبة فان النتائج المتوقعة سوف تكون من النوع السلبي . ويمكن تقسيم آثار ضغط العمل إلى قسمين يتعلق الأول منها بتلك الآثار التي يتعلق بالفرد بينما يتعلق الثاني بآثار الضغط العمل على المنظمة، وفيما يلي نوضح ذلك:⁽¹⁾

2-3-1 اولا: آثار ضغوط العمل على الفرد :

¹ - محسن على الكيني ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، مطبعة جامعة قناة السويس ، الطبعة الاولى ، 2005م ص ص 224 - 225

يمكن تقسيم اثار ضغوط العمل على الفرد إلى قسمين أساسيين هما :

أ/ الآثار الايجابية لضغوط العمل :

إذا كانت كمية ونوعية ضغوط العمل في الإطار الصحيح فان هناك بعض الآثار الايجابية المتوقعة بالنسبة للفرد ، وأهم الآثار ما يلي :

1. ارتفاع إنتاجية الفرد.

2. زيادة قدرة الفرد على الترقى .

3. زيادة دخل الفرد .

4. زيادة درجة الرضا الوظيفي .

5. تحسن العلاقات الإنسانية في مجال العمل .

6. تحسن التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

7. زيادة التعاون بين الفرد وزملائه .

ب/ الآثار السلبية لضغوط العمل :

إذا كانت كمية أو نوعية ضغوط العمل في غير الإطار الصحيح، فان هناك بعض الآثار السلبية المتوقعة بالنسبة للفرد، وأهم هذه الآثار مايلي :

1. النتائج العضوية : مثلا (الأزمات القلبية ، ارتفاع ضغط الدم ، قرحة المعدة ، وسكر الدم ، و الصداع النصفي ، و الآم الظهر) .

2. النتائج النفسية : يمكن القول بان المستويات العالية من الضغوط عادة ما يصاحبها الاحباط والقلق و الاكتئاب والتوتر و الانفعال و الشعور بالملل ، و هذه الحالات تؤدي الي تغيرات في المزاج النفسى و العاطفي للفرد ، علاوة علي ضعف القدرة علي التركيز في العمل واتخاذ القرارات وعدم الرضا .

3. النتائج السلوكية: تتمثل في الغياب عن العمل والتأخر عنه، والإفراط في التدخين، وترك العمل، والميل إلي الوقوع في الحوادث، والاعتداء علي الأفراد والأشياء.

يقول اخريان ضغوط العمل تترك اثارا تنظيميا على المنظمة ناتجة عن سوء ادارة الضغوط وتأخذ شكلين (1).

1. الشكل الأول: الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط، ويتضح في غياب والتأخر والتوقف عن العمل، وازدياد الشكوى من قبل العاملين وحوادث العمل.

2. الشكل الثاني : فهو الثمن غير المباشرة لسوء إدارة الضغوط ويتمثل في انخفاض الدافعية ، ضعف الأتصال والعلاقات الانسانية ، وعدم الثقة والاحترام ، وجميعها تنعكس على أداء وإنتاجية وفعالية المنظمة وبينما يقول سامره جلدة بان آثار ونتائج ضغوط العمل على الفرد، تتمثل في الجوانب التالية⁽¹⁾

¹ -معن محمود عباصرة ,مرون محمد بن احمد ,إدارة الصراع و الازمات وضغوط العمل ,دار الحامد للنشر, عمان ,الاردن,ط الاولى ,2008,ص141.

1. آثار ونتائج سلوكية (التدخين، الإدمان على الكحول، العنف وانتهاك الأنظمة).
2. آثار نفسية (المشكلات العائلية، اضطرابات في النوم، الاكتئاب)
3. آثار ونتائج علاجية (المرضية الجسدية)، (السرطان، أمراض الرئتين، والكبد والجلد).

232 ثانياً: آثار الضغوط علي المنظمة: .

يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل علي مستوي المنظمة إلي قسمين هما⁽²⁾

أ. الآثار الايجابية لضغوط العمل علي مستوى المنظمة , إذا كانت كمية ونوعية العمل إطارها الصحيح :

1. زيادة درجة انضباط العاملين .
2. زيادة مستوى الأداء.
3. زيادة درجة التطور بالنسبة لمنتجات المنظمة .
4. تحسن الموقف التنافسي و الريادي للمنظمة .

ب . الآثار السلبية للضغوط العمل علي مستوى المنظمة : .

إذا كانت كمية ونوعية العمل في غير إطارها السليم، هناك عديد من الآثار السلبية تنعكس علي أداء المنظمة:

1. عدم قدرة المنظمة علي الاستمرار .
2. ضعف المركز التنافسي .
3. زيادة تكاليف الضغوط .

ولقد قسم بعض الكتاب أعراض الضغوط إلي ثلاثة أعراض متداخلة هي:

1. أعراض البدنية أو الجسمانية : وتتعلق هذه الأعراض بالتنفس السريع المتلاحقة ، جفاف الفم ، الحلق، عرق اليدين ، الصداع النصفي الخ .
- 2- أعراض سلوكية: وتشمل سوء الفهم أو الظن، قلة الحيلة، عدم القدرة علي التكيف مع الموقف، عدم الراحة، الفشل والانهازمية، الصعوبة في التركيز و التفكير بوضوح و اتخاذ القرار.... الخ .
3. أعراض في أماكن العمل ، وتظهر في التالية : فقدان الخلق والابداع ، فقدان الحيوية والنشاط، التركيز علي الوظائف غير الهامة ، إنخفاض الاداء .

إنتأثيرات الضغوط متعددة وقد يكون بعضها ايجابي وهذا ما يطلق عليه (Eustress)، أو ضغوط ذات نتائج سلبية ، إما الضغوط ذات النتائج الايجابي فتشمل تحفيز النفسي self motivation والحث و الاستنفار نحو العمل بصورة أكثر جدية وزيادة الطموح في الحياة أفضل ، أما الضغوط السلبية فإنها تحمل

¹ سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص 188-189.

² فوزى شعبان مذكور ((ندوة ضغوط العمل والصرعات)). المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006، ص 1-14.

معها الكثير من النواحي التدميرية والتي تمثل خطورة علي حياة الانسان . وقد حدد . COX النتائج المختلفة للضغوط السلبية في مجموعة التأثيرات التالية :

1. تأثيرات شخصية: والتي تشمل،القلق،العدوانية،اللامبالاة،الحزن.
2. تأثيرات إدراكية : وتضم عدم القدرة علي اتخاذ قرارات سريعة ، التركيز المحدود، القدرة الانتباهية القصيرة ، الحساسية الزائدة اتجاه الانتقادات .
3. تأثيرات سلوكية: والتي تضم درجة ميل مرتفعة للوقوع في الحوادث (شرب الكحوليات ، تعاطي المخدرات ، الهيجان العاطفي ،الخ)
4. تأثيرات فسيولوجية : تضم ارتفاع نسبة السكر في الدم ازدياد معدل ضربات القلب.
5. تأثيراتتنظيمية: وتشمل الغياب عن العمل، عدم الاستقرار في العمل، انخفاض الإنتاجية، الانعزال عن الزملاء،انخفاض الولاء، الالتزام التنظيمي.
6. إن الضغوط العالية و المكثفة و المستمرة وعدم مقابلة التنظيم لتحقيق طموحات الشخص وآماله وأحلامه ، مع استمرار في العمل ، فانه بمرور الوقت يصل إلي مرحلة خطيرة تعرف بالاحتراق والتي تتمثل خصائصه ومراحله وأعراضه فيما يلي:(المعاناة من أنهاك بدني شديد، المعاناة العاطفية (الإحباط) ، التعرض لإنهاك عقلي أوأتجاهي ، الشعور بتبديد الانجازات الشخصية المحققة) ولمامراحلها فتمر بالمراحل التالية :

1/ مرحلة المعاناة العاطفية.2/ الأعتبارات للنواحي الشخصية .3/ الأنجاز الشخصي المنخفض .
يمكن الحديث حول هذا الموضوع بالتفصيل في الصفحات المقبلة حيث يعتبر الاحتراقوالإحباط والصرع والتعبير من نتائج الضغوط الزائدة التي يتعرض لها الفرد إنشاءالعمل.

بينما صنف (حسن صادق حسن) ، آثار الضغوط ونتائجها الى خمس انواع (1):

(سلوكية ،سيكولوجية،معرفية ،فيسولوجية، تنظيمية).والجدول أدناه يوضح هذه الآثار والنتائج، فالآثار والنتائج التي يظهرها الجدول متعددة ومتنوعة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وهذه الآثار مرتبطة ببعضها البعض،إيان أثر الضغط لا ينعكس على الفرد وإنما على المنظمة في نفس الوقت.

الجدول رقم (2-3-1) اثار ونتائج الضغوط

سلوكية	سيكولوجية
- الميل للحوادث .	- القلق.
- الادمان للخمر .	- العدوانية .
- استخدام الخمر والمسكرات .	- اللامبالاه والملل.
- التدخين .	- الاكتئاب والارهاق والاحباط .
- الانفجار العاطفي .	- فقدان المزاج والاعصاب .

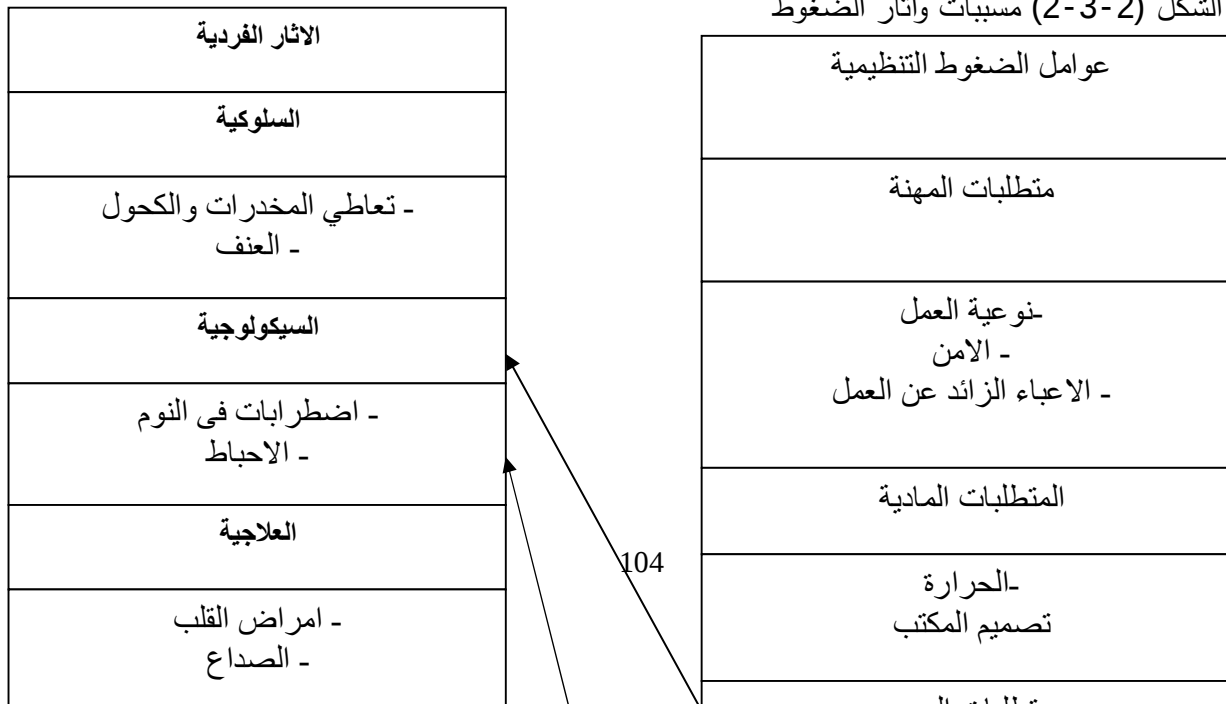
¹حسن صادق حسن عبد الله ،«ندوة ضغوط العمل والصراعات»، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2006م ص 1-23

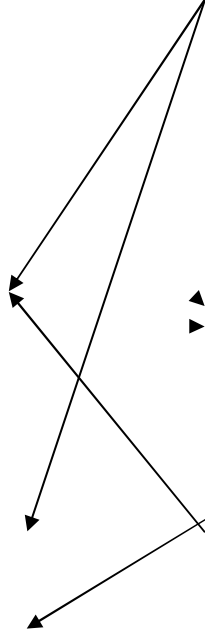
- عدم تقدير الذات . - الوحدة - الافراط فى الاكل . - السلوك العدوانى . - العنف وانتهاك الانظمة	- تفزايد نسبة جلوكوز الدم . - زيادة فى ضربات القلب . - زيادة فى ضغط الدم . - جفاف الفم والعرق . - إرتفاع وانخفاض فى حرارة الجسم
معرفية	فسولوجية
- عدم المقدرة على اتخاذ القرارات . - ضعف التركيز . - انتباه قصير المدى . - حساسية زائدة تجاه النقد . - حواجز ذهنية.	- الغياب المتكرر . - الدوران الوظيفي. - إنخفاض الانتاجية . - العزلة عن الزملاء . - عدم الرضا الوظيفي . - انخفاض الالتزام الموظف وولاءه.
تنظيمية	

المصدر : حسن صادق حسن ، " ندوة ضغوط العمل و الصراعات " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006، ص15 .

ولذا نظرنا إلى الشكل أدناه نجد انه يعكس بصورة أوضح مسببات وآثار الضغوط ، وما تنتجه الضغط من آثار فردية وتنظيمية ، ومن ثم انهيار تام وعجز للأفراد ، وكما نلاحظ مرة أخرى بان عددا كبيرا من هذه العوامل والآثار المدرجة في الشكل مرتبطة ببعضها البعض .

الشكل (2-3-2) مسببات واثار الضغوط





Moorhaed /Griffin organizational

Behavior. 7th ed . Houghton Mifflin Company, Boston New York, 2004, p.226

فاى آثار سلبية يعانى منها الفرد تتعكس على المنظمة التى يعمل فيها الفرد وتؤثر فيها وكما ان الآثار الخطيرة للضغوط على الافراد ما قد تسببه هذه الضغوط وماينتج عنه من انهاك يصل الى مرحلة الانهيار التام والعجز .

3-3-2 : آثار الضغوط علي الأداء

هناك دلائل قوية علي إن الضغوط تؤثر علي الصحة النفسية للفرد وعلي مستوى أدائه في العمل (1).

1- الضغوط ومستوى الأداء:

في الماضي كان يفترض أن العلاقة بين الضغوط والأداء بوجه عام تأخذ شكل منحنى: إن وجود مستوى منخفض من الضغوط يفترض انه يؤدي إلي زيادة الإنتاج ,ويظل كذلك إلیان يصل إلي نقطة معينة بعدها ينخفض الإنتاج مع زيادة الضغوط ، وهذه العلاقة يمكن أن يكون صحيحة في ظل ظروف معينة . إلا ان

¹ - جبر الدجير بينزج ، روبرت بارون ، مرجع سابق ذكره ، ص 264.

هناك دلائل عملية حديثة تؤكد ان الضغوط تؤثر سلبيا علي مستوى الاداء حتي لو كانت مستوياتها منخفضة نسبيا ، ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها (2)

1- أن الفرد الذي يتعرض لتلك الضغوط سيكون تركيزه علي المشاعر و العواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط حتي ولو كان مستوياتها منخفضة أكثر من تركيزه علي العمل نفسه. وهذا من شأنه أن يؤثر علي مستوى أدائه .

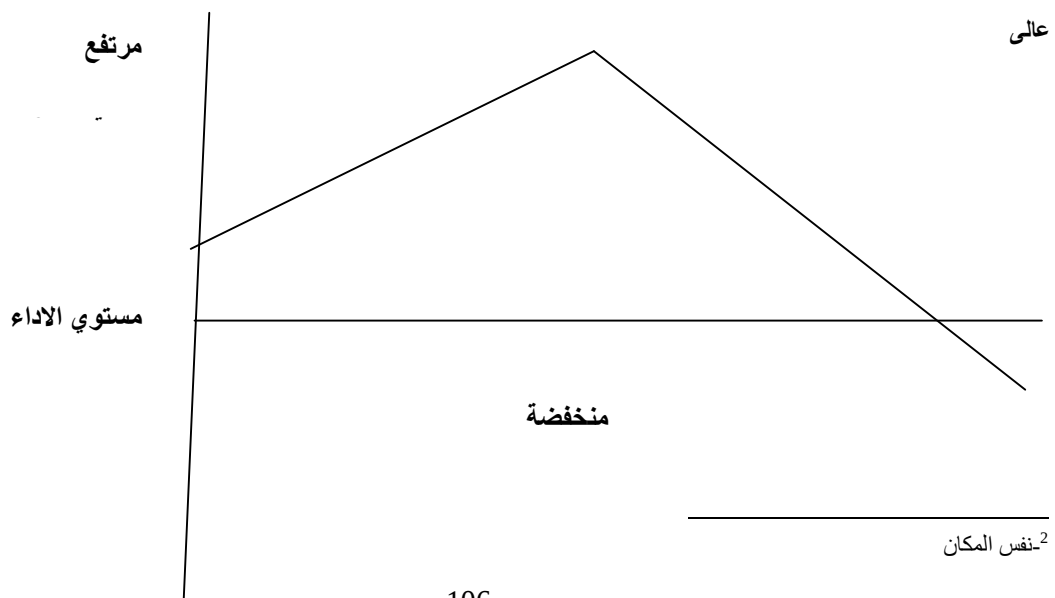
2- كثرة تعرض الفرد لمستويات منخفضة من الضغوط سيترك آثارا ضارة علي صحته البدنية والنفسية, ويؤثر علي قدرته في القيام بكثير من الأعمال .

3- يفرض أن القدر المنخفض من الضغط يؤدي أحيانا إلي زيادة الإنتاج ، فليس هذا معناها أن الضغوط هي العوامل الوحيدة المؤثرة في هذا الارتفاع ، فقد تكون هناك عوامل أخرى مرتبطة بالمواقف . وبالرغم مما سبق فهناك بعض المواقف التي يؤدي فيها ارتفاع مستوي الضغط إلي زيادة الإنتاج خلافا للقاعدة العامة . مثلا : .

. أحيانا قد ينظر الفرد إلي الضغوط باعتبارها تحديات لقدراته ، ليست مصدرا للتهديد مثل لاعب الكرة المحترف الذي يعطي أفضل ما عنده في وجود مستوى عال من الضغوط .

. إن هناك فروقا فردية كبيرة تتعلق بمدي الاستجابة للضغوط فبعض الشخصيات طموحاتها عالية ، وتعمل بدرجة أكثر جهدا في ظل التحديات ومثل هذه الشخصيات يكون أدائها أفضل في ظل مستوى الضغوط العالية وشكل التالي يوضح اثار الضغوط علي مستوى الأداء .

الشكل (2-3-3) العلاقة بين الضغط ومستوى الأداء.



المصدر: السر احمد البشير، ضغوط العمل ''، مجلة الخدمة المدنية، وزارة العمل، السودان، العدد الثاني، سبتمبر 2010م ص 84.

فعند مستوى منعدم أو منخفض جدا من الضغط يحافظ الفرد على مستوى أدائه العالي / الحالي وعند مستويات العالية تبدأ التأثيرات السلبية في الظهور مثل الإجهاد أو الشعور بعدم الرضا وتكون النتيجة إنالأداءيبدا في الانخفاض فحدة الضغط تستهلك انتباه وطاقة الفرد ومحاولته إن يركز جهوده على تخفيف مسببات الضغط وتبقي طاقة ضئيلة لأداء الوظيفة , إن العلاقة بين الضغط والأداء معقدة جدا لتأثرها بصعوبة المهنة المؤدية ، مسببات الضغط المختلفة ، نمط قياس الأداء وغيرها من العوامل الشخصية والموافق (1).

2. الضغوط والسعادة النفسية للفرد:

مستوى صمود لضغوط العمل: يقصد بمستوى صمود الفرد للضغوط: كمية الضغوط التي إذا تم تجاوزها يبدأ أداء الفرد في انخفاض (2).

فإذا قلنا : إن مستوى صمود فرد ما لضغوط منخفض ، فإن ذلك يعني إن هذا الفرد يبدي انحرافا فيالأداء عند تعرضه لقدر ضئيل من الضغوط ،ويتصف هذا النوع منالأفراد بقدر كبير من الجدية في العمل وقلة حاجاتهم إلى التوجيه كما يتصف بشدة الحساسية للنقد ، فلا يستطيعون التعامل مع رئيس عمل غير حساس ، كما أنهم يتأثرون بضغوط الوقت ، تأثيرا شديدا .

إما إذا قلنا: إن مستوى صمود الفرد ما للضغوط مرتفع، فإن ذلك يعني إن هذا الفرد لا يستسلم للضغط بسهولة. حيث يعيش حياة عمل يتضمن بالعشوائية ويتعامل مع الامور بقدر من عدم الاكتراث ، انه قليل الحساسية للنقد ولا يبالي بالتهديد والوعيد ، انه يحتاج الى كمية كبيرة من الضغوط حتى يفقد توازنه ويبدأ بالانخفاض مرة اخرى .

وتقول (راوية حسن) في كتابها السلوك التنظيمي المعاصر ، بان ردود الأفعال للضغوط سواء إن كانت هذه الردود نفسية أو جسمانية أو سلوكية ، عادة ما تحدث هذه الأنواع معا . وتختلف ردود فعل الأفراد، وأيضا تختلف مشاعر الضغوط لموقف معين باختلاف الأفراد، فردود الفعل هي حالة فردية قد يرى الفرد راحته في مشاهدة التلفزيون، أو سماع الموسيقى، وما غير ذلك.(1)

¹ - نفس المكان.

² - احمد جاد عبد الوهاب , مرجع سابق ذكره , ص 584.

¹ - راوية حسن ، مرجع سابق ذكره ، ص 411

2-2-4 دورة حياة الضغط :

تمر الضغوط بعدة مراحل يمكن تحديدها في الآتي :⁽²⁾

1. مرحلة التنبيه : ويطلق عليها مرحلة الإزعاج حيث تحدث آثارها من خارج الجسم ويتحرك بعدها الجسم لمواجهة التحديات المفروضة عليه وعندما يتلقى الإنسان الإشارة يقوم بإرسال رسالة إلى جميع الأجهزة الجسدية لإعلان حالة الاستنفار الطوارئ ، تكون بداية هذه المرحلة مصاحبة لشئ من الذعر والرعب يصاحبها فقدان الجسم للتوافق العام معها وتستغرق لحظات قليلة .

2. مرحلة المقاومة : يستخدم الفرد موارده العقلية والجسمانية لتحفيز نفسه لمواجهة الضغط ، أي التوافق مع عنصر الضغط المثير من خلال : السهر والتفكير ، والأرق وعدم التركيز ، الهروب من العنصر المثير ، النفسي في مجال آخر وبذل جهد عقلي كبير .

3. نفاذ الطاقة : تبقى قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقة في المرحلتين الأولى والثانية من الفاصل في عدم وصوله إلى المرحلة الثالثة وهي نفاذ الطاقة التي عندما سيجد الفرد نفسه منهكاً ويسقط على مكتبه ، موقع عمله بصورة مباشرة أو غير مباشرة مثل التراجع أو الهروب . وفي بعض الأحيان تسمى هذه المرحلة بمرحلة التهالك ، هو إحساس عام. الإنهاك يتزايد عندما يواجه الفرد كثيراً من الضغوط والتوترات وقليلًا من الرضا والإشباع، ومن أكثر تأثيراته المتوقعة هي التعب المستمر والشعور بالإحباط والعجز. ويتضح من هذه المرحلة بأن الفرد يصل إلى درجة التهالك ، وبالتالي يحدث له صعوبة في التفكير والتركيز ، عدم تذكر المواعيد والنسيان عدم الانصات لأقوال الآخرين ، عدم الاهتمام بما حوله من أشياء وغيرها . وهنا لابد من علاج الفرد عن طريق الارشادات النفسية أو طبيب نفسي ، وإعطائه راحة أو إجازة .

2-3-5 تكاليف الضغوط :

قسم بعض الكتاب في السلوك التنظيمي تكاليف الضغوط (ضغوط العمل) إلى قسمين أساسيين هما:⁽¹⁾
أ. التكاليف المباشرة لضغوط العمل: ويقصد بذلك التكاليف المباشرة التي تربط مباشرة بالضغوط ، وفيما يلي توضيح لاهم بنود هذه التكاليف :

- 1/ تكاليف ارتفاع معدل دوران العمل بسبب الضغوط .
- 2/ تكاليف التأخير عن العمل .
- 3/ تكاليف الغياب عن العمل .
- 4/ تكاليف تعيين عمال جدد ليحلوا محل من تركوا العمل بسبب الضغوط.
- 5/ تكاليف الانخفاض في كمية الإنتاج .
- 6/ تكاليف الانخفاض في جودة الإنتاج .

² - مجلة الخدمة المدنية ، مصر سابق ذكره ، ص ، ص 31 ، 32

¹ - محسن على الكني ، مرجع سابق ذكره ، ص ، ص 227 ، 228 .

7/ تكاليف تعطل الآلات.

8/ التكلفة المترتبة على الإصابات وحوادث العمل .

9/ تكاليف العلاج والفحوصات الطبية التي تتحملها المنظمة نتيجة ضغوط العمل .

10/ تكاليف التعويضات التي تتكبدها استنادا على أحكام قضائية بسبب ضغوط العمل .

ومن الجدير بالملاحظة أن هناك صعوبة في حساب بنود التكاليف السابقة ، وكذلك فإن هناك أسباب متعددة تؤثر في بنود التكاليف السابقة ، وبالتالي يصعب تحديد الجزء الخاص بالتكلفة الناتجة عن ضغوط العمل .

ب . التكاليف غير المباشرة لضغوط العمل :وتقصد بها تلك التكاليف التي ترتبط بضغوط العمل ولكن بطريقة غير مباشرة ومن أمثلة بنود هذه التكاليف ما يلي :

1/ انخفاض الروح المعنوية للعاملين .

2/ سوء الاتصالات وما يترتب على ذلك من مشكلات .

3/ ضعف نظام اتخاذ القرار .

4/ سوء العلاقات الانسانية .

5/ تكلفة ضعف المركز التنافسي للمنظمة .

وإذا كان هناك صعوبة في تحديد التكاليف المباشرة للأسباب السابق ذكرها، فإنه من باب أولى ستكون هناك صعوبة أشد في حساب بنود التكاليف غير المباشرة.توجد علاقات متداخلة بين كل من الضغوط والوقت والتغير ، والصراع فى داخل المنظمة .

2-3-6 علاقة الضغوط بالوقت والصراع والتغير :

2-3-6-1 علاقة الضغوط بالوقت :

أن التوجيه السيئ يؤدي دائما إلى ضياع الوقت ، وذلك نحو التالي (1):

1. تمسك الرؤساء بالسلطة وعزوفهم عن تفويضها للمرؤوسين بسبب عدم ثقتهم بهم مما يؤدي إلى زيادة الأعباء وضيق الوقت المتاح لإنجاز الأعمال .

2. التردد في اتخاذ القرارات وتأجيل ذلك إلى وقت من شأنه إضاعة الوقت .

3. عدم توافر الانسجام والتوافق في بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث ارتباك وتعطل الأعمال .

4. انخفاض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء يجعلهم يطلبون المزيد من المعلومات مما يتسبب فيإضاعةالوقت.

5. انخفاض الكفاءة الإدارية لدى المرؤوسين يجعلهم اتكاليون مما يتسبب فى اضااعة الوقت.

¹ -محمد الصيرفي ، إدارة الوقت ، موس مورس الدولية للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 200

6. ضعف التنظيم الإداري وما يصاحب ذلك من انعدام الثقة بين العاملين وشيوع التعامل بالمذكرات مما يتسبب في ضياع الوقت.

والجدير بالذكر إن هذه العلاقة علاقة عكسية ، حيث كلما زاد ضغط العمل بالنسبة للأفراد ، كلما اضعوا وقتهم للعمل ، إما عن طريق أخذ اجازات المرضية ، او عن طريق الراحة ، او الاعتماد على زملائهم في العمل ، وقد نجد ان تأثير الوقت يختلف باختلاف شخصية الفرد مثلا الشخص "أ" يتأثر بضغط الوقت على عكس الشخصية "ب" .

2-6-3-2 علاقة الضغوط بالصراع:

ان الصراع موجود في المنظمات والصراع قد يكون الشخصي (ذاتي) ، و ما بين الأشخاص أو ما بين الجماعات وائتلافات متنافسة، أو يمكن إن يكون واضحا أو مخفيا. ومهما يكون السبب او مهما يأخذ من الشكل ، فان أساسه يرجع الى بعض الرغبات المتنافسة .⁽¹⁾ ويظهر هنا جليا ان الصراع توجد حيث ما وجد المنظمة ، ان لم يكن واضحا ، ومن أحد أسباب التي يؤدي الى حدوث الصراع داخل المنظمة ، او خارجها (مع المنظمات الاخرى) ، هي ضغوط العمل لدى الفرد العامل ، حيث ينقل ضغوطه داخل المنظمة الى الزملاء والرؤساء او الى خارجها

ويبدو هنا العلاقة واضحة بين الضغط والصراع، كلما ارتفعت مستوى الضغط لدى الفرد، كلما زاد حدة الصراع، إلى أن يصل مرحلة تبدأ الضغوط في الانكماش ، وانخفاض في حدة الصراع.

3-6-3-2 علاقة الضغوط بالتغيير :

يبدو إن العلاقة واضحة بين الضغوط والصراع ، وعند تعرض الأفراد للضغط يحدث صراعات بغض النظر عن نوعها ، وبالتالي تؤدي هذه الصراعات إلى التغيير في المنظمة وظهور بعض الأفراد لمقاومة هذا التغيير .(وتعني مقاومة التغيير امتناع عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركوض إلى المحافظة على الوضع القائم).⁽²⁾

إن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، ويتضح من هنا بان مجال التغيير لها أسباب ، ترجع إلى وجود ضغط للتغيير ، حيث إن التغييرات الخارجية والمشكلات تكون عوامل ضغط من أجل التغيير .

¹ -- ريتشارد هـ. هال ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ، مراجعة ابراهيم بن عبد الله المنيف ، المنظمات هياكلها ، عملياتها ، ومخرجاتها ، نيويورك ، 2001م ص ، ص ، 292 ، 293 .

² -- زيد منير ، ادارة التغيير والتطور ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى ، 2006م ص 41 .

إن المنظمات الفعالة يجب أن تكون رائدة التغيير نفسه. لا أن تنتظر التغيير ، عموما هنالك الكثير من القوى التي تضغط على المنظمات من أجل تغيير أو توفيق أوضاعها في ظل التغيير المتواصل والمتسارع لبيئة اعمال المنظمات ، وتتمثل هذه الضغوط في العوامل التالية :¹

أولاً: ضغوط التنافس : في ظل الوضع التنافسي الحالي تسعى كل المنظمات للحصول على ميزة تنافسية تجعلها رائدة في مجال الكفاءة والجودة ، وتجعلها رائدة كذلك في مجال التطور والتجديد، وفي ظل هذه الضغوط تجد منظمات الأعمال نفسها في مواجهة قرار التغيير التنظيمي .

ثانياً: الضغوط الدولية والاقتصادية والسياسية: مثل الاتحادات الاقتصادية والسياسية مثل (اتفاقية التجارة الحرة بين دول أمريكا الشمالية ، والاتحاد الأوربي ومجلس التعاون الخليجي ، منظمة التجارة العالمية، كل هذه العوامل يتشكل أداوت الضغط علي المنظمات الأعمال لتغيير نظمها وهياكلها وتقنياتها حتى يتسنى لها الاستمرار في دورة حياتها في أسواقها .

بالإضافة لذلك نجد أن تمدد الأسواق الأجنبية تدفع المنظمات الأعمال للعمل وفق ثقافات وأساليب إدارية وقيم مختلفة متنوعة تناسب هذا التمدد، الذي يحدث في أسواق الدول الأجنبية.

ثالثاً: الضغوط الديموغرافية والاجتماعية : وهي تمثل في تبدل التركيبة السكانية للمجتمعات بمرور الزمن ، مما يعني تبدل وتنوع حاجات المجتمعات التي تخدمها منظمات الاعمال ، مما يستدعي تحديد وتطور هذه المنتجات لتلبية الحاجات التي تتطور باستمرار ، وهذا لا يتأتى الا بتطوير القدرات الادارية العاملة لهذه المنظمات ومنحها الصلاحيات اللازمة حتي يتسنى لهذه القدرات قراءة هذه الحاجات بشكل دقيق او العمل علي اشباعها بشكل دقيق ايضا .

رابعاً : الضغوط الأخلاقية : في ظل الضغوط الاقتصادية والحكومية والسياسية على منظمات الأعمال تكون هنالك حاجة ملحة لتنمية سلوك إضافي مناسب للمنظمة ، والبعد ما أمكن عن الانزلاقي البعض السلوكيات غير الأخلاقية ، وهذا يتم بمنح كافة أو أغلب القطاعات العاملة بالمنظمة الفرصة للمشاركة في صناعة القرار بالمنظمة ، وانتهاء بمبدأ الشفافية في تنفيذ عمليات المنظمة وآثارها على المجتمع المحيط بها

¹ -حسن محمد أحمد ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر والاستراتيجيات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ، 2010م ، ص ، ص

المبحث الرابع

2-4 استراتيجيات إدارة ضغط العمل

في المباحث الثلاثة الماضية تعرفنا على ضغوط العمل ، ومصادرها وأنواعها وآثارها ونتائجها ، هنا لابد من وضع حد للسيطرة على ضغوط العمل ، بغض النظر على مستوى المنظمة أو مستوى الأفراد ، ومدى تأثيرها لهما ، ويتم ذلك عن طريق وضع خطط ورؤية مستقبلية واضحة بشأنها . وهذه الخطط يتم وضعها بواسطة إدارة المنظمة ، وذلك بمشاركة العاملين ، تطلق عليها إستراتيجية إدارة الضغوط ، وذلك للتنبؤ بما سيحدث في المستقبل. فيما يلي بعض المقترحات التي تعرض لها عدد من الكتاب لمعالجة الضغوط:⁽¹⁾

1. ركز كل من Herllrietgel Dslocam على دور الإدارة العليا في المنظمة حيال تخفيض حجم وحدة المواقف الضاغطة على الموظفين و زيادة قدرة الافراد على التغلب على مثل هذه الضغوط مع التركيز على ما يلي :

أ/ تطبيق منهج الادارة بالأهداف MBO لتخفيض حدة الضغوط النفسية الشديدة الحارقة.

ب/ الدعم العاطفي الذي يقوم به المشرفون في بيئة العمل للتأثير على مشاعر ووجدان الافراد نحو التغلب على الضغوط التي يتعرضون لها .

ج/ استخدام نهج الموائمة والتهدئة في تسوية الصراعات التنظيمية .

د/ وضع وتطبيق البرامج الخاصة مثل :

1. تقديم النصح والإرشادات للآخرين .

2. برامج تستهدف تحسين صحة الأفراد والتي تساعد على تقليل حساسيتهم للأمراض وتغيير الطريقة التي يعيشون بها .

3. برامج لتدريب القيادات العليا وتدريب الافراد .

هـ/ تطبيق برامج الوقت المرن وبما يسمح للموظف بان يعمل في الوقت الذي يناسب ظروفه العائلية أو الصحية. وهي تخلص الفرد من الأرق والقلق والارهاق والتشتت .

2. بينما تعرض Keilth Davis للجوانب التالية في إدارة الضغوط :

أ/ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .

ب/ التطوير التنظيمي .

ج/ التدريب لتحسين الاتصال .

د / تقديم النصيح والارشاد الافراد من خلال المناقشة والحوار والتوجيه خاصة في المشاكل الانفعالية بما يؤدي الي تحسين الصحة العقلية للافراد وتحسين الاداءاخره .

¹ - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ذكره ، ص 542

3- إما Welt Schafer وهو يرى ضرورة توفر الكفاءة في المديرين و المشرفين في الأجل الطويل لتوفير درجات رضا عالية لدي الموظفين وتحسين الصحة العامة لهم , ويركز علي الاعتبارات التالية في إدارة الضغوط :

أ . تعظيم الضغوط الوظيفية (الايجابية) .

ب . توافق خصائص و متطلبات الدور مع خصائص و متطلبات الفرد .

ج . التوازن الجيد بين الاستقرار والتغيير في سياسات وأفراد المنظمة بحيث لا يتم التغيير بمعدلات مطردة ولأسبب .

د . في حالة مايكون التغيير مطلوباً يجب تقديم العون والمساعدة للعاملين في المنظمة أثناء فترة التغيير .

هـ . توفير قدر من المرونة في العمل لكي يعمل العامل بالطريقة التي تناسبه .

و . توقع مستويات الضغوط و التعرف علي ظروف العمل التي تساعد في إحداث الضغوط .

ومما سبق يمكن القول بان الضغوط التنظيمية من خلال الإدارة العليا أن تركز علي مايلي :

1- توفير المناخ التنظيمي الملائم من حيث الوضوح والعلانية والعدالة .

2- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتحديد كيفية تحقيق الأهداف .

3- التوسع في تطبيق تفويض السلطة, لما لها من أثر نفسي علي الفرد.

4- استهداف إنتاجية المنظمة في الأجل الطويل من خلال الحفاظ علي صحة أعضائها.

5- توفر العوامل اللازمة لبناء نسيج متكامل من العلاقات الإنسانية والصناعية المناسبة في موقع العمل.

6- إقامة نظم فعالة لتقييم الأداء مع إيجاد الوسيلة اللازمة للتعرف علي ردود أفعال الأفراد.

7- توفير نظم فعالة للإتصالات والمعلومات .

ولا يمكن القول بأن توفير مثل هذه الركائز يمنع كلية الضغوط السلبية, لكنه يحصر الضغوط التنظيمية السلبية في أضيق نطاق لها. وفي يلخص سيد محمد جاد الرب في ضوء الاستعراض الي الانتائج التالية⁽¹⁾

أ - ليست كل الضغوط التنظيمية ضارة أو سلبية دائماً هناك قدرة من الضغوط التنظيمية الإيجابية لازم وضروري لحد الأفراد ودفعهم واستشارهم نحو الأداء الفعال.

ب - يختلف القدر المسموح به من الضغوط التنظيمية من منظمة لأخرى حسب طبيعة النشاط وكفاءة الإدارة العليا , وحسب الخصائص الفردية للعاملين , بالإضافة إلي حجم الضغوط التي يتعرض لها الافراد في المجتمع .

ج - عندما تزيد الضغوط علي الحد المناسب وتصبح شديدة وقاسية فانها تؤثر علي كفاءة الاداء الكلي للمنظمة نظراً لما ترتبه من اثار سلبية ضارة علي العاملين , حيث ثبت أن هناك علاقة بين الضغوط التنظيمية والاداء .

¹-المرجع السابق ذكره ، ص 543

- د . عدم اهتمام الإدارة العليا في المنظمة بإدارة والتعامل مع الضغوط التنظيمية يرجع لأسباب عديد منها :
- 1- اعتبار كل الضغوط سلبية ومن ثم القضاء عليها كلية .
 - 2- صعوبة التعامل مع الضغوط نظرا لأنها ترتبط مباشرة بالسلوك الإنساني ومن ثم يصعب معالجتها.
 - و - إن إدارة الضغوط التنظيمية بكفاءة يعكس بصفة مؤكدة كفاءة وفاعلية الإدارة العليا في المنظمة ، لان مسؤولية إدارة مثل هذه الضغوط يقع في المقام الأول على عاتق الإدارة العليا⁽¹⁾.
- بينما يرى محمد عبد الغنى حسن هلال بان استراتيجيات إدارة الضغوط تتمثل فيالآتي :

أ/ إستراتيجيات التوافق الفردية وهي :

1. اللياقة البدنية
2. اللياقة السيكلوجية، وهي تتضمن:
 - 1- الوعي الذاتي المتزايد.
 - 2- التوافق الإدراكي .
 - 3- الاسترخاء.
 - 4- التخيل والتأمل والتدبر .
 - 5- التغذية الاسترجاعية الحيوية .
3. الترويح والترفيه .
4. المرافقة والمصاحبة: تزداد الضغوط عندما يعيش الفرد وحيدا ومنعزلا عن الآخرين.
5. إدارة الوقت: إن إدارة الوقت بالشكل السليم يعني التخطيط الجيد لما تملكه من وقت وطاقة لتحقيق ما تريد، وتنظيم ما تمتلك من إمكانيات مادية وبشرية من أجل ذلك.
6. تغير الوظائف: إن الاعتراف بحقيقة إن الوظيفة أو العمل الذي تقوم به يحتاج الى تغيير سوف يكون البداية الحقيقية للقضاء على ما تحمل له من ضغوط انقالت كاهلك .

ب/ إستراتيجيات التوافق التنظيمية :

- 1/ الاختيار والتسكين المناسب.
- 2/ التدريب (لدعم المهارات واتجاهات الفرد نحو وظيفة . وهي تلعب دورا هاما في كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة التي يواجهها الفرد إنشاءالعمل, فضلا عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية).
- 3/ الاتصال المفتوح : (توفر قنوات الاتصال المفتوح دائما من خلال الهيكل التنظيمي).
- 4/ المتابعة الدورية والتقييم: وذلك لمعرفة اكتشاف غموض الأدوار ومدى الأعباءالتي تفرضها الوظيفة على الشخص.

¹ - محمد عبد الغنى حسن هلال ، مهارات ادارة الضغط ، بدون بيانات النشر ، 2000م ، ص 75 – 81

5/ بناء الفريق: ومن خلال بناء فريق يتم التفاعل بين الجماعة مع بعضها البعض، وبروح الفريق وتوفير المناخ المساعد يمكن أن تمنع المنشأة حدوث وظهور العناصر المثيرة للضغط والتوترات.

6. اللياقة البدنية : من خلال تهيئة الفرص والظروف المناسبة للممارسة الإفراد للأنشطة الرياضية أو توفير أجهزة خبراء في أماكن خاصة لرفع وتحسين صحة الموظفين من خلال التدريب والاسترخاء .

7. الخدمات الاجتماعية والصحية : عن طريق إنشاء وحدة خاصة لتقديم الخدمات المتعلقة بشئون الأفراد الشخصية خارج وداخل نطاق العمل ، مثلاً تقديم الاستشارات الحرة ، كما إن الوحدات الاجتماعية تقوم بتقديم بعض الخدمات للتخلص من القلق والتوتر بهدف زيادة الإنتاجية .⁽¹⁾

من هنا يمكن القول بأن التعامل مع الضغوط التنظيمية مع الأفراد داخل المنظمة تتم عن طريق عدة طرق هي:

- 1/ إن يستمتع الأفراد بالحالة التي يعيشون والتأقلم معها بغية التخلص من الضغوط النفسية.
 - 2/ الاكتئاب : عن حالة الضغوط التي يتعرضون لها .
 - 3/ الإنكار : وهي مواجهة الضغوط بالإنكار أي عدم شعورهم بالضغوط بالرفض ومحاولاتهم بالابتهاج على الرغم من وضوح الضغوط عليهم .
 - 4/ الغضب : وهي تحدث خاصة للقيادة العليا الذين يفشلون في أعمالهم ، ومن ثم يرجعون أخطائهم للآخرين ويزيدون من النبرة الحادة والهجومية على الآخرين وتوجيه الانتقادات لهم .
 - 5/ حل المشاكل ببذل الجهود على حسب ما يملكون من قدرات ولمكانيات.
- نقترح ماجدة العطية بان برامج الصحة المدعومة من قبل المنظمة التي يجب أن تركز على الظروف الصحية والبدنية والفكرية للعاملين ، وذلك من برامج مساعدة العاملين على الإقلاع عن التدخين أو تناول الكحول وبرامج تخفيف الوزن ، إضافة إلى تطوير برامج تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية تجاه صحتهم البدنية والفكرية ، وأن المنظمة هي الوسيلة لتحقيق هذه النتيجة وبالطبع فان المنظمات لا تعمل كل ذلك دون مقابل ، بل أنها تتوقع إن تحقق مردودا كل ذلك دون مقابل والمردود المتحقق من هذه البرامج يظهر على شكل التوفير في أفساط التامين ، والحد من الإجازات المرضية وغيرها⁽²⁾
- بينما يحدد موسى اللوزي استراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي في جانبين هما⁽³⁾

1. الجانب العلاجي هو إستراتيجية قصيرة المدى .
 2. الجانب الوقائي فهو إستراتيجية طويلة المدى .
- ومن خلال إستراتيجية القصيرة المدى تطبيق القواعد التالية :
- 1/ تعليم العاملين وتدريبهم على (تنمية المهارات في مواجهة التوتر) .

¹- نفس المرجع السابق، ص 544

²- ماجدة العطية، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والطباعة، فلسطين، الطبعة الاولى، 2003، ص 382.

³-موسي اللوزي ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 115 - 116

12/ استخدام المنهج العلمي فياختيار وتعين الأفراد .

13/ تطوير الوظائف وتوضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة الإدارية .

ولما بالنسبة للإستراتيجية الطويلة المدى: فهي تركز على الجوانب الإنسانية أكثر من تركيزها على الجوانب التنظيمية وذلك باستخدام القواعد التالية:

1/ استخدام منهج علمي جديد في تقويم الأداء يعتمد على الحوار المباشر بين الرئيس والمرؤوسين ، وبصورها شفعية لا يترتب عليها اعتماد السرية في تقييم الأداء .

2/ استخدام وحدة استشارية فيالتنظيم، تكون على مستوى عال من التخصص، وذلك من خلال الاعتماد على خبراء لدراسة التوتر وأسبابه عند الأفراد داخل المنظمة.

3/ قيام الإدارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين الأفراد أنفسهم وبين أفراد والمنظمة ، وتنمية المهارات الاتصالية وتطوير وسائلها .

4/ استخدام المنهج الإداري المناسب الذي يتماشى مع الوقت الحالي.

5/ تكثيف البرامج التدريبية المناسبة.

ترى راوية حسن إنالإستراتيجية الوقائية هي إستراتيجية تمنع الضغط وآثارها السلبية على النحو التالي:(1)

1. الهجوم على الموقف : وتعني هذه الإستراتيجيةإن يكون الفرد واعيا ومدركا لنقاط ضعفه وقوته ، وان يجمع معلومات عن البيئة ليقوم جوانب المواقف السياسية والعلاقات المتداخلة .

2. الهجوم على الإعراض: وهذه الإستراتيجية تحاول أن تجعل الفرد يقاوم آثار الموقف المسبب للضغط.

ويرى جيرالد جيزنتيرج و روبرت بارون بان برامج رفاهة الموظفين ذات النتائج الطبية التي تفعله الشركات المعاصرة افضلها البرامج الذي تقدمه شركة GTE في موقعها بواشنطن , وتقدم هذه الشركة تسهيلات لتحسين قوة البدن مع وجود مدربين خلال اليوم وفي المساء ,ويقدم برنامج هذه الشركة الكثير من البرامج التي يتم تنفيذها على أنغام الموسيقى ، كما انه مقسم الى فترات يتم في شكل فترة لعب انواع معينة من البرامج وتبدأ تلك البرامج من الثانية عشرة ظهرا وتستمر حتى الساعة 6 وعشر دقائق مساء . وكما أنها تقدم تعليما واستشارات في مجال الاغذية ، وسوء استخدام الادوية ، وميكانيكية الجسم ، وهذه البرامج مستمرة لمعاونة العاملين على بلوغ أهداف صحية معينة (2)

يقترح محمد قاسم القريوني بان استعداد الحيوية الاجتماعية :اي تقوية العلاقات الاجتماعية مما يسمح بالتشارك مع الآخرين في المشاكل وتلقي الاقتراحات ، وتشجيع شعور الجميع وكأنهم أعضاء في العائلة ، وتشكيل فرق عمل تساعد على التخفيف من الضغوط التنظيمية (3).

¹- راوية حسن ، مرجع سابق ذكره ص 414

²- جيرالد جيزنتيرج , روبرت بارون, مرجع سابق ذكره , ص 272.

³- محمد قاسم القريوني ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، الطبعة الخامسة ، 2009، ص 308.

يترتب على سواء إدارة الضغوط كثير من الضغوط سواء ان كانت مباشرة او غير مباشرة ، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-4-1) : آثار سواء ادارة الضغوط فى المنظمات :

الآثار المباشرة	الآثار غير المباشرة
<u>المشاركة والعضوية :</u> - الغياب - التأخر - توقف العمل <u>اداء فى العمل :</u> - جودة الإنتاجية - كمية الإنتاجية - شكوى (نظم) - حوادث - الآلات غير المجدولة (توقف ، اصلاح) - مواد وعروض - إنكماش الوقاية - جوائز جدارة واقعية	<u>فقدان الحيوية :</u> - روح المعنوية - دوافع منخفضة - عدم رضا <u>تدهور فى الاتصال :</u> - انخفاض فى الاتصال المتكرر - انخفاض فى الرسائل <u>عيب فى اتخاذ القرارات</u> <u>جودة علاقات العمل :</u> - عدم الثقة - عدم تقدير واهتمام - حقد واعداء

المصدر

Quick & Quick, Org anizational Behaviour, Allyn& Bacon, Inc. Boston, 1984 .P . 76 .

2-4-1 أولاً : طرق علاج ضغوط العمل من جانب الفرد

هناك عدة طرق يلجأ الفرد إلى جهة خارجية لتساعده في معالجة مايعانيه من الشعور بضغوط العمل ، وهناك طرق أخرى يقوم فيها الفرد بنفسه بمعالجة الضغوط ، والتي يعاين منها في بيئة العمل تلخيص هذه الطرق بمزايا وعيوبها في .

الشكل (2-4-2) مزايا وعيوب طرق علاج ضغوط العمل من جانب الفرد

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايا	العيوب
طريق الجهات الخارجية في معالجة ضغوط العمل الفردي	1. تأثر قوي وسهر من أحداث هدوء للفرد من التوتر:	1. غالية الثمن 2. لها تأثيرات جانبية علي الصحة

1. الادوية والعقاقير 2 - الاطباء النفسيون (العلاج النفسي)	2. سهولة التناول و مقنعة للفرد . 1. تحسين فهم لنفسه وبالتالي يمكن تقليل شعورك بالضغط 2. يتم تعريف الفرد بالأعراض الجسائية المصاحبة للضغط لتعامل معها بسرعة	العامّة، وبعضها له تأثير سام. 1. تحتاج الي وقت يقضيه الفرد في الجلسات . 2. مرتفعة الثمن ايضا 3. تعتمد علي قدرة الفرد والطبيب علي تكوين علاقة شخصية تساهم في العلاج النفسي
طرق التعامل معالضغوط جانب الفرد ذاته 1 . الاسترخاء 2 . التأمل 3 - التمرينات الرياضية 4 -التدريب علي مقاومة الضغط	1. طريقة رخيصة الثمن 2. سهولة الاستخدام 3. ليس لها تأثير سلبي على جسم الانسان. نفس مزايا الاسترخاء يضاف اليها أنها طريقة يمكن إستخدامها في اي وقت وفي اي مكان . 1/ تؤدي الى حدوث انفراج ذهن للفرد. 2/ تساعد على مقاومة التأثيرات الفسيولوجية الناتجة عن القلق . 1/ اكتساب المتدرب قدرة على مواجهة وعلاج الضغط .	1/ تحتاج الى بذل الوقت من جانب الفرد 2/ تحتاج الى فترة زمنية حيث يتعلمها الفرد ويعتادها. 1/ غالية الثمن 2/ تحتاج الى قناعة الفرد بفعاليتها حتى تؤتي بثمارها

أ- التدريب علي طريق البرامج التدريبات. ب . التدريب عن طريق أستعمال جهاز إلكتروني	2/ اكتساب المتدرب من مواقفه الضغوط فيالمستقبل. 1/ تفيد في تقليل الاثار السيئة للضغوط . 2/ سهولة الاستخدام حيث يمكن استخدامها بواسطة حجار البطارية بالاضافة انها سهلة الحمل .	1/ بعض الأفراد وخاصة أصحابالشخصيات "أ" يكرهون الإجازات وأوقات الفراغ لذا لابد من مساعدتهم في استغلالها بطريقة حذرة .
5 . استغلال وقت الفراغ	1/ يؤدي الى تقليل حدة الشعور بالضغوط . 2/ يعمل على تجديد نشاط الفرد واستقباله لعمله	

المصدر : صلاح الدين عبد القاش : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ص 306.

ويلاحظ أن التعامل مع الضغوط من جانب الفرد يتوقف على عدة عوامل يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. أختلاف صفات الافراد الشخصية .
2. الخبرة السابقة للفرد ومعرفته المكتسبة .
3. تكرار الأحداث الخاصة بالضغوط .
4. التحكم في الظروف المتواجدة ببيئة العمل .

2-4-2 ثانيا: طرق علاج الضغوط من جانب المنظمة :-

من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء الى الاساليب التالية :⁽¹⁾

1/ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم :

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الاداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم اتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة تسبب الكثير من الضغوط النفسية للمروؤوسهم ، لذلك يتعين على المستويات

¹ -محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان الاردن ، 2004م ص 169 – 171

120

1/ يجب أن تهتم جميع مؤسسات الدولة بإعداد دورات بصفة منتظمة عن إدارة الوقت لدى جميع الفئات العاملة .

2/ الاهتمام بالتأمين الصحي لكافة العاملين بالدولة .

3/ الاهتمام بإنشاء عيادات نفسية أو مراكز للاستشارات النفسية في كافة الدوائر الحكومية والخاصة .

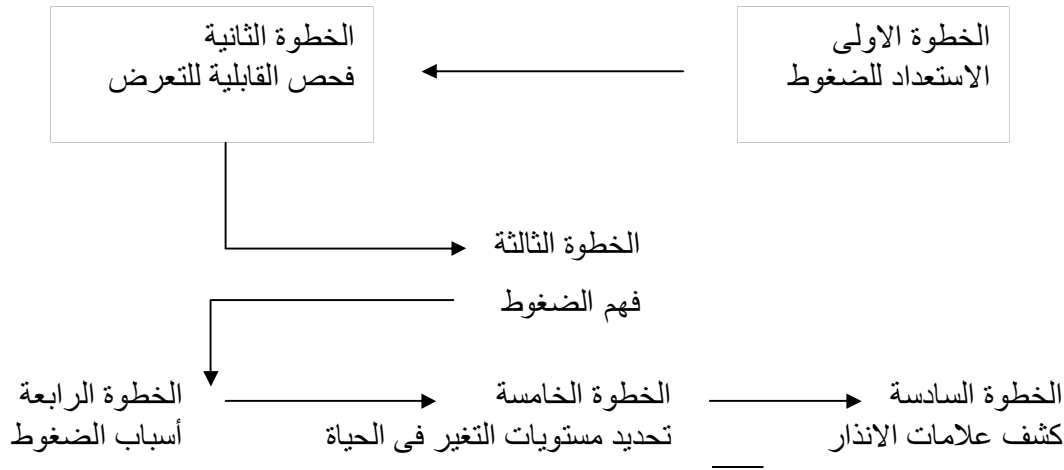
4/ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين وتفعيل دورها الإنساني حتى يشعر كل مواطن بالتعاطف والتكافل الاجتماعي وأنه ليس وحده .

2-4-3 خطوات التخلص من ضغوطات العمل :

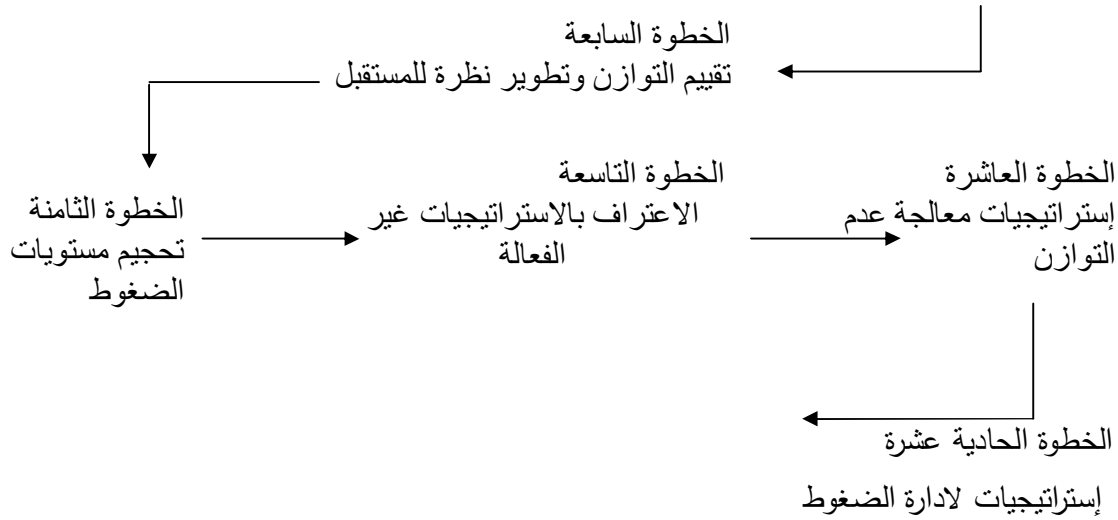
هنالك خطوات تساعد الموظف على التخلص من أسباب الروتين، من خلال النصائح التالية (1)

1. كن مؤمناً بالإيمان بالله تعالى هو ينبع السعادة ومصدر السكينة والطمأنينة .
 2. كن متسامحاً مع الذات والآخرين ، فالتسامح قوة وليس ضعفاً .
 3. تعلم فن الاسترخاء وممارسته بشكل يومي .
 4. كن مبادراً دائماً ، فالمبادرة الذاتية تساعد على القضاء على الروتين .
 5. إياك والكسل : فالكسل حالة من الخمول وعدم الرغبة في الحركة ، وقد ينشأ نتيجة الضغوط النفسية والعصبية .
 6. إياك والتسويف: فإن التسويف هو أحد الأسباب التي توقعك في فخ الرتابة.
- ويرى بعض الكتاب بان إدارة الضغوط يتم وفقاً للخطوات التالية (2)

الشكل رقم (2-4-3) خطوات ادارة الضغوط :



² - جمعة سيد يوسف ، مرجع سابق ذكره ، ص79.



المصدر : جمعة سيد يوسف ، إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب والممارسة ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الاولى ، 2004م ، ص 80

1. الخطوة الاولى : الاستعداد والضغوط : يعتمد الإجراء الذي يتخذه في الموقف ، بشكل جزئي عن استعدادات الشخصي ، فقد تقوم بتطوير مستويات مرتفعة من الإثارة في حياتك ، أو قد تفضل ظروفًا هادئة ومحيدة ، انك بحاجة إلى استبصار ذاتي جيد لتحديد توازنك وهذه الخطوة الأولى هي التي تمكّنك بالاستبصار المطلوب .

2. الخطوة الثانية : فحص التعرض للضغوط : (معرفة العوامل التي تجعل الفرد أقل أو أكثر قابلية للتعرض وهي متفاعلة في تأثيرها عليك وتشمل الواجبات الصحية، عدم التدخين وشرب الخمر، التمرينات الرياضية، الاسترخاء....⁽¹⁾)

3. الخطوة الثالثة : فهم الضغوط :يؤدي فهم الضغوط (أهمية أدراك الموقف في تحديد الاستجابة له) .

4. الخطوة الرابعة : تشخيص (فحص) أسباب الضغوط .

5. الخطوة الخامسة : تحديد مستوى التغيير في حياتك : (التغيرات البيئية وعدد مرات تغيراتها والتي ينبغي على الفرد مواجهتها كلما تعرضة للمعاناة من الضغوط المتزايد) .

6. الخطوة السادسة : كشف علامات الانذار : وذلك قبل حدوث التأثيرات السلبية للضغوط ، وترجع أهمية الكشف السريع للضغوط المتزايد لسببين هما :

- أولهما : خفض ظهور الآثار المهددة ومن ثم إنخفاض تأثيراتها السلبية على الفرد .
- ثانيهما :إنالأفراد يمكنهم الشفاء بشكل أسرع إذا كانت الضغوط التي تعرضوا لها قد استمرت لفترة قصيرة، لان الضغوط المزمنة تحتاج إلى فترة زمنية طويلة حتى يتحقق الشفاء،ولأنها تترك إصابة واضحة.

¹-نفس المكان.

7. الخطوة السابعة: تقييم التوازن وتطوير نظرة المستقبل:يساعده على اختيار أكثر الاستراتيجيات ملائمة لإدارة الضغوط .

8. الخطوة الثامنة: تحجيم مستوى الضغوط:تتطلب الإدارة الناجحة للضغوط تنظيم الاستفادة من الموقف الذي يمر بها الفرد ، وهذا يعني الحصول على أفضل نتائج ممكنة في مجموعة معينة من الظروف ، ويحتاج الفرد مواصلة التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات حتى يتمكن من انجاز هذا الهدف .

9. الخطوة التاسعة : الاعتراف بالاستراتيجيات غير الفعالة للمواجهة : (وهي تمثل نصف المعركة ، ويعني ذلك التخلي عنها , وبناء الاستراتيجيات الأكثر فعالية وهي الاستراتيجيات الموصوفة في الخطوتين 10، 11) .

10. الخطوة العاشرة : استراتيجيات عدم التوازن .

11. الخطوة الحادية عشر: استراتيجيات إدارة الضغوط.

حيث صنف أساليب إدارة ضغوط العمل وفقا لمحورين رئيسيين هما:⁽¹⁾

1/ على مستوى الفرد فى مقابل ادارة الضغوط على مستوى المنظمة .

2/ الأساليب الإرشادية العامة فى مقابل الأساليب المتخصصة لإدارة الضغوط .

وهنا لابد من الإشارة إلى إحدى الأساليب الحديثة التي تم استخدامها في تخفيض الضغوط، وهي أسلوب ضرب الوسائد، التي استخدمها الصينيين للتنفيس عن الغضب. تطايرت في الهواء وسائد تحمل أسماء رؤساء العمل ومرووسين بعد ان احتشد مئات الصينيين في مدينة شنغهاي لضرب الوسائد للتنفيس عن الضغوط. وأجتنبت الحدث الذي يقام للعام الخامس على التوالي إعداد متزايدة من المرووسين وتلاميذ المحبطين الذين يتعرضون للضغوط ، مما اضطر المنظمين إلى تخصيص ليلتين لمعارك الوسائد قبل عيد الميلاد , كما يعزمن إقامة مناسبة أخرى يوم (30 ديسمبر كانون الأول) الأولى .

وقال أيليفن وانج صاحب فكرة معارك الوسائد (فيأيامنا هذه هنالك الكثير من الموظفين والتلاميذ الذين يتعرضون لضغوط هائلة في العمل وفي المدرسة ولذلك نأمل إن نوفر لهم متنفسا للتخلص من الضغوط قبل نهاية العام) . وأضاف (أحيان نتعرض لضغوط من جانب رؤساء العمل أوالمدرسين أو الامتحانات ولذلك بوسعنا اليوم إن نجن) , كل شخص إن يكتب على الوسادة أسماء رؤسائه في العمل أو مدرسة أو مواد الامتحانات ويستمتع وينفيس عن نفسه إلىأقصىدرجة.

وعند الدخول توزع الوسائد على المشاركين وينطلق فى الاجواء نغمات موسيقى الروك كعامل لتحفيز ثم تبدأ معركة الوسائد .⁽¹⁾

ويبدو واضحا من خلال استخدام هذا الأسلوب يمكن القول بأنها تخفف الضغوط من الموظفين والتلاميذ ، ولكن يكون لديها اثار سلبية بالنسبة لرؤسائهم ومدرسيهم إي: بالنسبة لهم ربما يتعرضون لضغوط أخرى من جانب رؤسائهم ومدرسيهم عند كتابة أسمائهم أو موادهم على الوسادة والضرب عليها ،

¹ - مرجع سابق ذكره , ص 82.

¹ - صحيفة الوان ، فى الصين ينفسون عن غضبهم من الرؤساء بضرب الوسائد ، الخرطوم ، السودان ، العدد 4789 ، 2011/12/29م ، ص 12

وبالنسبة لرؤسائهم أو مدرسيهم سيؤدي إلى شعورهم أو زيادة ضغوطهم . إما بالنسبة لاستخدام الموسيقى أثره اقل فاعلية بالنسبة للإفراد غير ميالين لسماع الموسيقى.

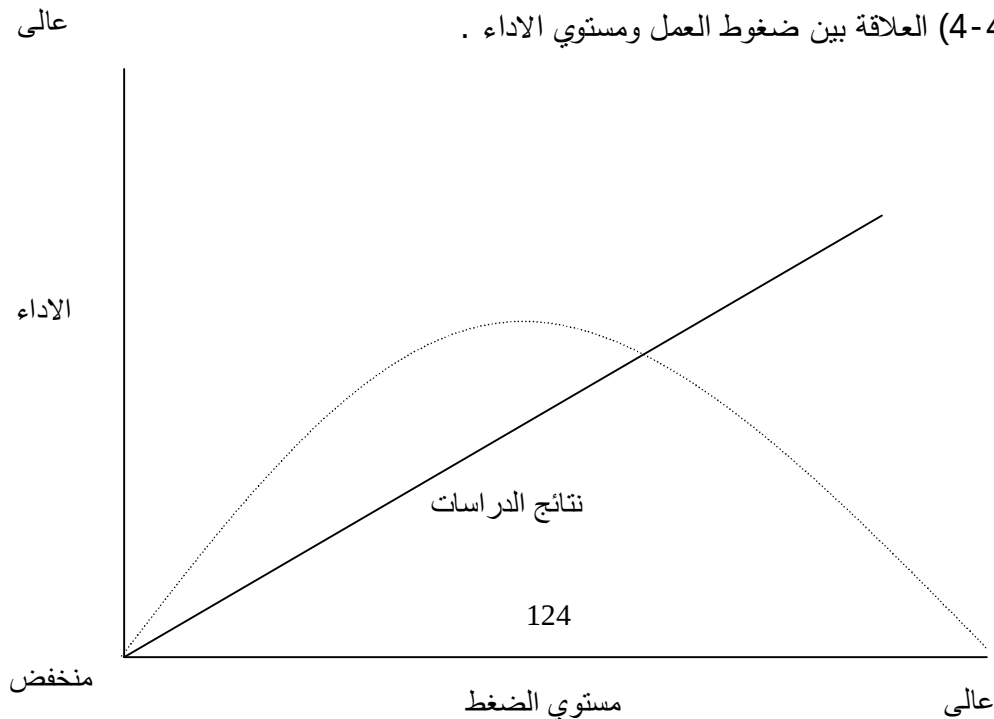
4-4-2 ضغوط العمل والاداء

العلاقة بين ضغوط العمل والأداء :

إن العلاقة بين ضغوط العمل و مستوى الأداء في المنظمة أصبحت الجوانب الهامة في دراسة آثار ونتائج الضغوط وجوانب الضغوط, ويعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة وإن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحديا يحفزه ويستثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي . فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى أداء الفرد لان هذه الضغوط تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل ، والضغوط هنا بمثابة (مثير صحي) يشجع الفرد على استجابة للتحديات ، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته .

في هذه الحال فان تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدنى مستوى الأداء وإذا ما استمر الضغط المتزايد على الفرد يتمادى الفرد في تصرفاته الغير منتجة ، ويصاحب اتجاهات وأنماط سلوكية تلحق إضرارا كبيرة بالمنظمات من حيث تدني الأداء والإنتاج والالتزامات المالية الكبيرة التي تتحملها المنظمة , والشكل يوضح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوي الأداء علي نتائج الدراسات التي تقام بها عدد من الكتاب والباحثين.

الشكل (4-4-2) العلاقة بين ضغوط العمل ومستوي الاداء .



المصدر : حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 1997 ، ص388.

والنموذج السابق يسمى Yerks- Dadson ، وفقا لهذه النموذج الموقف المثالي هو مقدار مقبول من الضغط ، لانه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى ادائه .

2. نموذج Megline :

يعتبر هذا النموذج أن الضغوط معادل للتحدي حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء ، ويفترض النموذج أنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفض فانه في هذا الموقف لا يواجه إبتأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء ، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه . أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فأن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يشط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته (1)

2-4-5 الجودة في الأداء والضغط :

توجد أهم علاقات التي تنشأ منها الضغوط وتتطلب الاتجاه إلياستخدام نظام الجودة (2) انخفاض جودة الناتج من العمل .

1-استهلاك وقت أكثر من المقرر في العملية الإنتاجية.

2-تعدد صور وأشكال الرقابة .

3-هروب العاملين من ذوي الخبرات المميزة من المنشأة.

4-إستهلاك الكثير من الوقت في الاجتماعات .

5-تبادل الاتهامات واللوم بين العاملين .

6-كثرة الشكوى داخليا (الموظفين) وخارجيا (العملاء).

يؤدي نظام إدارة الأداءإلى وحدة المنظمة من خلال مراعاة عدة عوامل ، ويمثل القصور في مراعاة دور هذه العوامل سببا تنظيميا علي الأفرادإثناءأدائهمأعمالهم .

¹ - محمود سليمان العميان ,مرجع سابق ذكره, ص172.

² -محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات ادارة الضغط ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2000م ، ص 44

1- ضرورة تطوير أو تغيير ثقافة الأفراد والتقليل من اختلاف الرأي والتوقعات شديدة التباين بين العاملين في المنشأة.

2- تحديد المعايير المحققة للاداء المطلوب (الأهداف).

3- تنمية مهارات القيادة للعاملين (خاصة الضرورية وتطوير ما لديهم بما يساعدهم علي استثمار البشرية بشكل أفضل).

4- التفرقة بين المسؤوليات والمهام .

ما هي المسؤوليات الرئيسية وما الفرق بينهما وبين المهام ؟

وكيف يسبب ذلك ضغوط علي الفرد (المسئولية الوظيفية) .

من خلال استعراضنا لاستراتيجيات إدارة ضغوط العمل, فلا بد من تقديم بعض الإرشادات العامة والخاصة للتعامل مع الضغوط سواء علي مستوي الفرد أو علي مستوي المنظمة وهي :

أولا : علي مستوي الفرد :

هنالك العديد من الطرق التي تساعد علي تغلب ضغوط العمل ومنها :

1- قدم الثناء للآخرين: وذلك بسبب شعور الآخرين من نقص في قدراتهم إذا لم يتم الثناء لهم.

2- وضع الأمور في نصابها وذلك عن طريق عدم تضخيم المشاكل التي تمر بك.

3- التخلص من الأخطاء بسرعة وهي التي تجعل الفرد من تعلم الآخرين ومن أخطائه.

4- احترام الذات (الميل إلي التواصل مع الآخرين).

5- التوازن بين الاحتياجات الخاصة واحتياجات الآخرين.

6- استخدام أسلوب الرفض في التعامل مع الطلبات غير الممكنة وذلك بعدم قدرتك علي ذلك .

7- إشاعة روح العدالة والمساواة بين المرؤوسين في المنظمة .

8- عدم انتهاك حقوق المرؤوسين .

9- الاهتمام بتحفيز العاملين وتشجيع المبدع الذي يتفرد بأداء مميز.

10- الإبقاء علي إن تكون سعيدا لان السعادة يؤدي إلي هدوء البال ويجدد نشاط الشخص.

11- إصلاح العلاقة بين الفرد وربه والتمسك بالشرعية والاستعانة بهو اللجوء اليه في كل الأحوال.

12- تخصيص أوقات في نهاية الأسبوع للترفيه والابتعاد عن جو العمل لاستعادة النشاط .

13- اهتمام بتدريب وترقية العاملين وخاصة تدريب متعدد المستويات ومتابعتها.

14- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعاون معها.

15- التعرف علي الفروق الفردية بين العاملين وتنميتها.

ثانيا: علي مستوي المنظمة:

1- توضيح أهداف المنظمة للعاملين .

2- توضيح الهيكل التنظيمي (إيجاد وظائف جديدة، تنمية الوظائف القائمة).

- 3- تساوي بين حجم العمل والقوي العاملة .
- 4- تسهيل عملية انسيابالمعلومات داخل المنظمة (الاتصالات داخل المنظمة).
- 5- منح أسهم وحقوق ملكية للعاملين , وحصة في الإنتاج المتحقق.
- 6- ربط الأجور بالإنتاجية .
- 7- التمثيل في مجلس الإدارة .
- 8- إقامة الاحتفالات السنوية مثل (عيد تأسيس الشركة - الإفطار - الأعياد الدينية - القومية - الرحلات - مسارح - سينما مجانا).

الفصل الثالث

قطاع الإيصالات

المبحث الأول

3-1-1 الاتصالات

3-1-1-1 مفهوم الاتصالات:

أن كلمة الاتصالات: communication مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى common أي عام ,ذلك لانسان عندما يتصل بأخر فإنه يهدف الي الوصول الي نتيجة او وحده فكر بصدد موضوع الاتصال.⁽¹⁾

ويضيف البعض بأن هذه الكلمة commune التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر (الجماعة المدنية ،بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والإيديولوجي فيما عرف ب(كومونة باريس في القرن الثامن عشر ،أما الفعل اللاتيني لجذور الكلمة comunicare فمعناه (يذيع أو يشيع ومن هذا الفعل أشتق من اللاتينية والفرنسية نعت communiqué الذي يعني (بلاغ رسمي)أو بيان أو توضيح حكومي.⁽²⁾

¹ - غريب عبد السميع ، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة- حلوان - مصر 2006 ،ص12.

² - 28.11.2008 , t122.topic-cached /t122.ahlamontada.net - aljaziri

وعليه يمكن القول بأن تحديد معني الاتصال تعدد بتعدد المدارس وأفكار الباحثين في هذا المجال ،إي بتعدد زوايا والجوانب التي يأخذها هؤلاء الباحثون في الاعتبار عند النظر الي هذه العملية .
ومن تعريفات الاتصال :

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة معينة ومجموعة من الرسائل من مرسل أو مصدر معين إلي مستقبل , أما الاتصال الجماهيري فهو ذلك النمط من الاتصال الذي يتم بين أكثر من شخصين لإتمام العملية الاتصالية التي غالبا ما تقوم بها المؤسسات أو الهيئات عن طريق رسائل جماهيرية.(1)
ويعرف كرونكت: أن الاتصال بين البشر يتم عندما يستجيب الرمز.(2)
وكما يعرفه محمود عودة:الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية طالما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة.(3)
ويعرف علي شمو:الاتصال :.(4)

هو المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس .
هو شكل من التفاعل اكلذي يحدث من خلال الرموز وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة أو شفاهةأو حرفية منطوقة أوأي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك لاستجابة سلوكية قد لا تجد لها الرمز نفسه في غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي .
الاتصال يتضمن كل أشكال التعبير التي تخدم الغرض الذي يؤدي إلي الفهم المشترك.
الاتصال:هونقل وتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر ولابد أن يحدث الاتصال أثر علي الطرف الآخر.(5).
ومن هنا يبدوان الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها إرسال رسالة أو توضيح فكرة غرض ما بين المرسل والمستجيب عبر وسيلة إيصال مناسب وحدث أثر علي الطرف الثاني.

3-1-2 أهمية الاتصالات

تتبع أهمية الاتصالات للاتي(6)

- 1- مهمة في عملية التخطيط للتنمية لذلك لابد أن تضمن في خطط التنمية ووضع الاستراتيجيات .
- 2- إن الاتصالات مهمة في كل مراحل(الإعداد، الإشراف، المتابعة).
- 3- تساعد في توفير الوقت ،وتقليل التكلفة ،وزيادة الجودة والانتاج ورفع كفاءة الاداء.
- 4- تساعد علي التخلص من الروتين وتعقيدات العمل الاداري وتكلفة استخدام الاوراق وتكدسها بالمكاتب.
- 5- تساعد في تقوية الروابط الأسرية والاجتماعية والثقافية والتجارية.

¹ - المرجع السابق .

² - خيرى خليل الجميلي ، الاتصالات ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب العلمي للكمبيوتر ، الاسكندرية 1997 ، ص 9

³ - المرجع السابق ، ص 9

⁴ - علي محمد شمو، الاتصال النولي والتكنولوجيا الحديثة ، مكتبة الاشعاع الفنية ، الطبعة الاولى ، الخرطوم ، 2002، ص 26.

⁵ - زكى اسماعيل (3)، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره ص 139 .

⁶ - عامر سالم الشيخ القراي ، مضيقات الوقت المتصلة بعناصر العملية الادارية في الشركات الخاصة و وسائل معالجتها :رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ادارة الاعمال ، الخرطوم 2009، ص 130-131 .

6- مهمة في الانظمة المركزية .

6- تساعد علي التقليل من استخدام الوقود أو كثرة النقل.

3-1-3 أهداف الاتصال :

تهدف بشكل عام إلي التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل في⁽¹⁾

1- التغير أو التعديل في المعلومات .

2- التغير أو التعديل في الاتجاه(الجوانب،المعرفي ،العاطفي ،العمل) .

3- التغير أو التعديل في السلوك.

وبينما يقسم خيرى أهداف الاتصال الي⁽²⁾

1- الأهداف العامة للاتصال :

ا- أهداف معرفية عندما يكون الهدف أساسا توصيل المعلومات أو الخبرات.

ب-أهداف إقناعية عندما يكون الهدف أساسا تغير وجهة نظر أو أقناع بشئ.

ج- أهداف ترويجية وتوضع أساسا للترويج عن النفس و التخفيف عنها.

2- الأهداف الخاصة للاتصال:

1-أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين :تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة مثل (معلومات عن المؤسسة ،معلومات لسياسات المؤسسة ،معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة ، معلومات تتعلق بنشاط العاملين.

2-أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية:التعرف علي الحقائق والمعلومات، والبياناتالصحيحة، يمكن القائد من توجيهه والإشراف والتأثير علي العاملين.

3-أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:وعلي العموم لابد أن يحقق الاتصال الهدف الذي من أجلها أجريت سواء كانت الأهداف عامة او خاصة.

3-1-4مراحل الاتصال :

كل مرحلة من مراحل عملية الاتصال تتطلب أسلوبا خاصا في الاتصال سواء المباشر أو غير المباشر علي النحو التالي⁽³⁾

1-مرحلة الإدراك : في مرحلة الإدراك يسمع المرء المستقبل عن الوسيلة الجديدة و الغرض منها ،نوع ماتحققه من أهداف،وتركز دور برامج الأعلام والتوعية والأقناع بغرض الفكرة الجديدة.

2-مرحلة الاهتمام :يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي تسمع منها ،ومن خصائصها ،وأغراضها المختلفة.

¹ - جمال أبو شنب ، نظريات الاتصال و الاعلام ،دار المعرفة الجامعية ،الحوان مصر، 208 ،ص 22

² - خيرى خليل الجميلي، مرجع سابق ذكره ، ص 35 -36.

³ - المرجع السابق، ص15

3-مرحلة التقييم:يقوم الشخص بتقييم المعلومات التفعيلة التي حصل عليها من الوسيلة.

4-مرحلة المحاولة والتجربة : يسعى المرء الي تجربة الوسيلة الجديدة ومحاولة أستعمالها بتحفظ .

5- مرحلة الممارسة:يقوم الفرد فعلا باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها.

3-1-5عناصر الاتصال :

أختلف العلماء في تحديد عناصر الاتصال ،حيث تحدث كولمان ومارتر عن مفهوم الأتصال بأعتبار عملية ذات عناصر وهذه العناصر علي النحو التالي :⁽¹⁾

1-الشخص و الجماعة التي تبتدئ بأرسال الرسالة ،ويطلق عليه مثل هذا الشخص أو تلك الجماعة.

2-محتوي الرسالة أو مضمون :وهي الأفكار أو الإحساسات أو الاتجاهات أو القيم التي يرغب المرسل في أشارك الآخرين فيها .

3-الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال (وهي الرمز أو الشكل، أو اللغة التي يستخدمها المرسل ليعبر عن رسالته أو ما يرغب في توجيههم من أفكار و معلومات.

4-المستقبل أو المتصل.

5-الاستجابة التي يعكسها هذا المستقبل ويمكن دراسة الرسائل التي تصدر من منظمات الأعمال استنادا إلي العوامل التالية:⁽²⁾

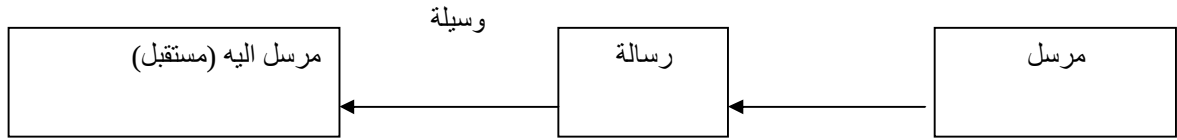
1-الشكل .

2-المستقبل المستهدف .

3-أسلوب الانتشار.

4-الغرض من الارسال (اداء الوظيفة ،استمرار وجود المنظمة ،الاهتمامات الانسانية ،العناصرالابتكارية).

الشكل رقم (3-1-1) عناصر عملية الاتصال



المصدر:غريب عبد السميع ,الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ,موسسة شباب الجامعة,الخلوان ,مصر ,2006,ص18.

3-1-6 وسائل الاتصال :

توجد عدة قنوات أو أساليب اتصال متنوعة ومنها:⁽³⁾

1- الأعلام : هو تزويد الناس بالمعلومات الصحيحة والحقائق والاحبار .

¹ - مرجع ذكره سابق ، ص 18

² - محمد ناجي الجوهر ، الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، العين الامارات العربية المتحدة ، الطبعة الاولى ، 2000 ، ص 21.

³ - مرفت الطرايبش عبد العزيز السيد ، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص (37- 39)

- 2- الإعلان : هو وسيلة من وسائل الدعاية التجارية تهدف إلى نقل السلعة من مكان إنتاجها إلى مكان
- 3- استهلاكها عن طريق ترغيب المستهلك في الإقبال على السلعة ، والفرق بينهما هو أن الإعلان يتوجه إلى الغرائز والعواطف ، فالإعلان يحاول أن يربط السلعة بالغريزة الجنسية مثلاً ، والإعلام في الأصل هو تعبير متوازن عن الحاكمين والمحكومين جميعاً كما يمكن إن يشمل الإعلان عناصر إعلامية كسعر السلعة ومواصفاتها ومكان الحصول وغير ذلك .
- 4- العلاقات العامة : هي أداة الاتصال بين شخص أو جماعة أو مؤسسة والجمهور ، أي أنها أداة تنظيم الصلة بين المسؤولين والرأي العام .
- 5- التعليم: يختص بنقل التراث والمهارات الأساسية من جيل إلى جيل والمدرسة، الجامعة.
- 6- الدعاية: لنشر الأفكار وآراء ومعتقدات معينة من أجل التأثير على الرأي العام وعلى السلوك الاجتماعي للجمهور .

توجد غير الوسائل التي ذكرت وسائل أو قنوات أخرى للاتصال تتمثل في الآتي :

الكتب- المجالات - الصحف ,وكالات الأنباء(الفرنسية,الانجليزية,رويترا الأمريكية).

التصوير الفوتوغرافي والسينما ,التلفزيون,الراديو,التلفون'الانترنت , ثورة المعلومات والاتصال الجماهيري : ثورة المعلومات أول ما بدأت بظهور صحيفة (Sun) في نيويورك عام 1933م وهي البداية الحقيقية ؟ ظل العاملون في حقل الاتصالات والمعلومات يتداول كثيراً وهما ثورة المعلومات و الاتصال الجماهيري. وقد كان لفكرة بنجامين داي التي ابتدعها في إصدار أول صحيفة يومية تباع بسنت واحد احدث ثورة في صناعة الصحف .⁽¹⁾

3-1 -7 أنواع او أنماط الاتصال :

يأخذ الاتصال أنواعاً مختلفة , ويعتمد التقسيم علي ضوء الأسس التالية ⁽²⁾

- 1-اتجاه أو خط سير الاتصال:
- أ- اتصال هابط تبدأ من الرؤساء أو القيادة المسؤله وتنتج الي المرؤوسين اي من أعلي الي أسفل (اصدار قرارات او تعليمات).
- ب- اتصال صاعد :عكس النوع السابق ،ويري التعامل في هذين النوعين في اتجاه واحد وكلا الحالتين يكون راسياً .
- 2- مدي الرسمية :
- أ- اتصال رسمي:يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المنظمات المختلفة, وقد يكون هذا النوع من الاتصال صاعداً وهابطاً.

¹ - ابن عمر علي مهدي ، أثر الإدارة الاستراتيجية في تسويق الخدمات بالشركة السودانية للاتصالات ((سوداتل)) في الفترة (1994-2003م) ، رسالة دكتوراه غير منشورة بجامعة أمدرمان الإسلامية ، السودان ، 2004 ، ص 116 .

² - خيرى خليل الجميلي ، مرجع سابق ذكره ص 23-31 .

ب- اتصال غير رسمي: يظهر حيثما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيد عن جو العمل وقيده.

3- نوع الرسائل المستخدمة :

أ- اتصال لفظي: يعتمد علي اللفظ أو الكلمات، حيث تشمل لغة الكلام، الحديث والكتابة و المذكرات، التقارير، الكتب، الصحف اليومية، المجلات، والرسائل غير المكتوبة مثل: المحاضرة، الندوة، المناظرة، المؤتمر، حلقات النقاش، المقابلات.

ب- اتصال غير لفظي: تشمل الرموز والإشارات مثل: إشارات المرور وحركات الإنسان نفسه.

4- التفاعل في الاتصال :

ويمكن النظر إلي التفاعل في الاتصال من زاويتين أولهما: من حيث طبيعة التفاعل بين المرسل و المستقبل. وثانيهما: من حيث تفاعل المستقبل مع موضوع الاتصال .

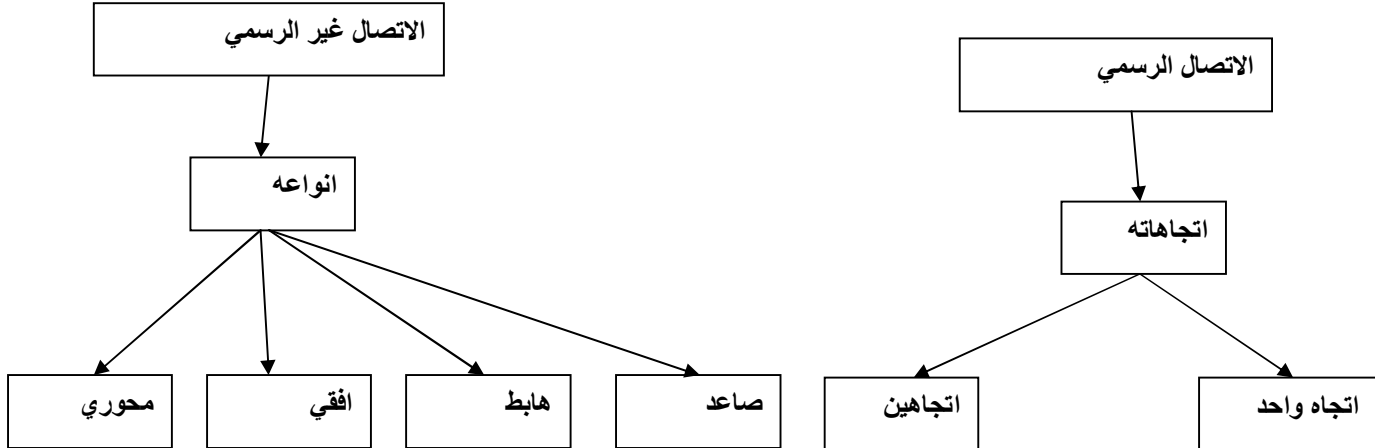
5- عدد وطبيعة المشتركين في عملية التفاعل الاتصال :

أ- اتصال شخصي: التبادل الشخصي للمعلومات دون قنوات وسيطة و المناقشات.

ب- الاتصال الجماهيري: (المستقبل هو الجماهير العريضة غير المتجانسة، والمستقبل للرسالة هو مستمع

الراديو أو قاري الجريدة ومشاهد التلفزيون.... الخ

الشكل (3-1-2) يوضح أنواع الاتصال :



<http://www.abahe.co.uk.p:297,5-3-2013,11:30>.

3-1-8 مميزات الاتصال

تتصف الاتصال بالخصائص التالية:

1- الاتصال عملية ديناميكية: تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والافكار .

2- الاتصال عملية مستمرة .

3- الاتصال عملية دائرية اشترك الناس جميعاً .

4- الاتصال عملية لا تعاد :تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات و الجمهور المستقبل وكذلك معناها .

5- لا يمكن إلغاء الاتصال : ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وان كان غير مقصود كزلة اللسان أو الخطاء في عبر الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي⁽¹⁾

6- الاتصال عملية معقدة : الاتصال عملية تفاعلية اجتماعية تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة. وتري آمال المتولي بأن معوقات الاتصال هما:⁽²⁾

أ- المعوقات النفسية: وقد يكون نابعة من المرسل أو المستقبل أو الاثنان معاً.
ب- قصور التخطيط .

ج- انخفاض درجة الحساسية لإرجاع.

د- التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل .

ويضيف زكي إسماعيل معوقات أخرى هي:⁽³⁾

1- صعوبة اللغة.

2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل.

3- غموض الرسالة .

4- عدم نظافة قناة الاتصال و بالتالي توصيلها للمعلومة مشوشة .

5- المبالغة في عمليات الاتصال أو الإقلال منها.

6- تعدد المستويات الإدارية .

إهتمام الافراد بالمسائل الشخصية .

الخوف أحياناً من توصيل بعض المعلومات خوفاً من أن يحدث أثراً سيئاً للطرف الآخر المعبر مثلاً .

3-1-9 عناصر الاتصال الجيد (الفعال)

أن الاتصال الفعال هو الاتصال الذي يؤدي لتحقيق الهدف من إرسال الرسالة أو تحقيق الهدف من الاتصال وكلما زادت فعالية الاتصال زادت فعالية وكفاءة الإدارة .حتى تكون عملية الاتصال فعالة وناجحة لابد من مراعاة العوامل الآتية:⁽⁴⁾

1- معالجة عقبات الاتصال السابق ذكرها .

2- تقليل المستويات الإدارية بتفويض السلطات وتشجيع اللامركزية ورفع معنويات العاملين.

3- بث روح التعاون والصلة بين العاملين .

¹ جمال أبوشنب ، مرجع سابق ذكره ص22

² -آمال سعد المتولي ، مبادئ الاتصال بالجمهور ونظرياته ، دار ومكتبة الاسراء ، الطبعة الاولى المنصورة ، مصر ، 2006 ، ص 97 .

³ - زكي مكي اسماعيل (3)، مرجع سابق ذكره ، ص 144-145 .

⁴ - المرجع السابق ، ص 146 .

- 4- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاستفسار أو الأسئلة .
 - 5- تحديد هدف الاتصال وفهمه قبل أتمام عملية الاتصال.
 - 6- احترام شخصية المرسل اليه (المستقبل) أى كان وصفته في التنظيم .
 - 7- الوضوح في الكتابة عند الاتصال لتقليل أثر الاختلاف في فهم الرسالة .
- ويري أحمد ماهر بأن كفاءة الاتصال يتميز بالخصائص التالية بصفة عامة :⁽¹⁾
- 1- السرعة: نقل المعلومات.
 - 2- الارتداد : (إمكانية الحصول علي معلومات مرتدة).
 - 3- التسجيل:نوعية الوسيلة الاتصال (تحفظ في سجلات وملفات) للرجوع إليها لا .
 - 4- الكثافة : القدرة علي تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات و التقارير .
 - 5- الرسمية:استخدام الوسيلة المناسبة حسب رسمية وموضوعية الاتصال.
 - 6- التكلفة:كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل (تكلفة الأدوات، الطباعة، البريد، التليفون، أجور العاملين).

1-3- 10- الاتصالات الرقمية

مفهوم الاتصالات الرقمية

تلك العملية التي يتم فيها الاتصال من بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة , ويعرفه كريستي أهو بأنه المهارة الأساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتبها الفرد في أطر المفاهيم ،والإنتاج .⁽²⁾

1-3- 11- خصائص الاتصال الرقمي:

- أولاً:**التفاعلية وتعنى أنتهاء فكرة الاتصال الخطر أو الاتصال في اتجاه واحد من المرسل إلى الملتقى .
- ثانياً:**التنوع ،تنوع أشكال الاتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي الذي يستخدم بجانب أجهزة ترميز الاتصال التليفونية -المودم -البريد الالكتروني ،وتنوع المحتوى الذي يختاره على المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الانترنت ،سواء في وظائفه ،مجالاته ،مواقعه الجغرافية .
- ثالثاً:**التكامل ،أى مظلة اتصال بها تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها،والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله ووظائفه في منظومة واحدة توفر للملتقى الخيارات المتعددة في أطار متكامل
- رابعاً:**الفردية والتجزئة .
- خامساً:**تجاوز الحدود الثقافية ،التقاء الآلات من الشبكات الدولية والإقليمية .
- سادساً:**تجاوز وحدة المكان والزمان .

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 350-349 .

² - محمد عبد الحميد ، الاتصال والاعلام على شبكة الانترنت، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الاولى ، ص(23)2007

سابعاً: الاستغراق في عملية الاتصال ،أى انخفاض تكلفة الاتصال أو الاستخدام نظرا لتوفر البنية الأساسية للاتصال والأجهزة الرقمية وانتشارها⁽¹⁾

أن مفهوم الاتصال الرقمي تعنى تلك العملية التي يتم فيها الاتصال من بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية واستقبالها من خلال النظم الرقمية و وسائلها لتحقيق أهداف معينة.⁽²⁾ وتعد شبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) من أبرز النماذج المتطور للاتصال ذو التأثير القوي والأبعاد الممتدة فهي تتجاوز الحدود الجغرافية وتتسم بالعالمية أو الكونية وسقوط الحواجز الثقافية بين أطراف عملية الاتصال، وإذا كانت مفاهيم السينما العالمية والصحف الدولية والبث الفضائي عبر الأقمار الصناعية، قد سادت لفترات طويلة فإن شبكة الانترنت تعمل الآن كوسيط بين هذه الوسائل وتسهم في تجاوز الحدود والحواجز الثقافية بين هذه الشعوب.

12-1-3 أدوات الاتصال الأساسية

تشتمل الأدوات الأساسية الخاصة بالاتصال التي يمكن توظيفها على: الهاتف، وأجهزة النداء -والفاكس- والمساعد الرقمي الشخصي. ويمكن أن يكون الفارق بين هذه فارقا طفيفا وغير واضح ،فعلى سبيل المثال: يمكن أن تتضمن الهواتف كل وظائف المساعد الرقمي ،وكما يمكن أن تسمح بالدخول على شبكة الانترنت.

13-1-3 تطور تكنولوجيا الاتصالات الهاتفية:

من جانب آخر فإن جهود الشركات والمهتمين بالاتصالات الهاتفية لم تقتصر على تحسين الهواتف فقط وإنما شملت أيضاً شبكات النقل سلكية كانت أو لاسلكية.

في عام 1979م طرحت شركة NTT اليابانية أو شبكة للاتصالات سميت بالجيل الأول "The 1 Generation" في منطقة "Metropolilan" في طوكيو. خلال خمس سنوات تم توسعة شبكة NTT لتغطي جميع سكان اليابان.

في عام 1981م تم طرح تلفون سيار قائم على تكنولوجيا الجيل الأول باسم Nordic Mobile "NMT" Telephone في دنمارك،فليندا، النرويج، السويد، أما في أمريكا فقد تم طرح الجيل الأول من الهاتف السيار على نمط Dyna TAC mobile phot في عام 1983. كثير من الدول تبعت هذه الدول من بداية الثمانينات حتى وسطها كالمملكة المتحدة والمكسيك وكندا.⁽³⁾

¹ - المرجع السابق ذكره ،ص30

² - www.qosarat.com/index pbb2013

⁽³⁾ www.wikipedia.org/wiki/cellular.telephone. January, 2011, p.2..

في عام 1991م قامت شركة Radiolinja (الآن جزء من Elisa Group) الفنلندية بتقديم أول تكنولوجيا للشبكة الرقمية الحديثة، والتي تسمى بالجيل الثاني أو التالي 2G Second Generation. وتستخدم فيها الهواتف المحمولة التي تعمل على نظام GSM.

في عام 2001م أي بعد عشر سنوات من إنتاج الجيل التالي استطاعت شركة NTT Do Coma اليابانية تقديم أو إنتاج تكنولوجيا متطورة في صناعة الهواتف السيار سميت بالجيل الثالث Third Generation 3G هذه التكنولوجيا مكنت العالم من تبادل بيانات ضخمة وبسرعة عالية وفقاً لنظام الاتصالات الهاتفية العالمي "UMTS" Universal Mobile Telecommuniotins System . يجدر الإشارة إلى أن تكنولوجيا الجيل الثالث نفسها تشهد تحسينات مستمرة من حيث التطبيقات العملية حالياً. هذه التحسينات قد تقود إلى إنتاج تكنولوجيا الجيل الرابع 4G في المستقبل القريب أو تقف عند نهايات تكنولوجيا الجيل الثالث ليتم إنتاج شبكة تكنولوجيا الجيل الرابع بصورة مستقلة والتي لم تطرح حتى الآن "2011" بصورة تجارية خلافاً لما كانت تتوقعها بعض الدراسات.⁽¹⁾

أدت التحسينات المستمرة في الهواتف السيار وفي تكنولوجيا شبكة الاتصالات والمعلومات إلى زيادة عدد مشتركى الهواتف السيار في العالم بصورة مذهلة. حيث قفز من 12.4 مليون نسمة في عام 1990م إلى 4.6 بليون نسمة في عام 2010م وبذلك حققت صناعة الاتصالات والمعلومات نمواً اقتصادياً لا يستهان به وصعدت إلى قمة الهرم الاقتصادي حيث قدرت إيرادات صناعة الاتصالات الهاتفية في العام بـ 3.85 تريليون دولار أمريكي في 2008م. كما قدرت إيرادات الخدمات في صناعة الاتصالات على مستوى العالم بـ 1.7 تريليون دولار أمريكي في عام 2008م ويتوقع أن تصل إلى 2.7 تريليون دولار أمريكي في عام 2013م.⁽²⁾

على مستوى الشركات فإن حسن استخدام تكنولوجيا الاتصالات لتبادل المعلومات داخل الشركة وخارجها يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين القرارات وولاء العمل، حسب إحدى الدراسات التي أعدت على عينة من الشركات فإن هذه المعلومات يمكن أن تؤدي إلى تحسين الإنتاجية في "51%" من الشركات، وخفض التكاليف في "39%" وتحسين صنع القرارات في "36%" وإثراء علاقات الزبون في "33%" من الشركات.⁽³⁾

3-1-14 الفجوة الرقمية

على الرغم من الأهمية الاقتصادية لصناعة الاتصالات في اقتصاديات العالم إلا أن الدول تختلف من حيث توفر ونوعية تكنولوجيا الاتصالات القائمة مما نتج عنه ما بات يعرف بالفجوة الرقمية بين الدول في ظل الاقتصاد المعرفي الذي يشهده العالم حالياً .

⁽¹⁾ Op.cit.p.11.

⁽²⁾ www.wikioedia.org/wiki telecommunication. January, p.1.

⁽³⁾ نجم عود نجم، الإدارة الإلكترونية "الاستراتيجية والوظائف والمشكلات" دار المريخ، الرياض، 2004، ص 82.

... فإن هذا القطاع "الاتصالات" لا يزال يواجه عدداً من التحديات والقضايا ذات الصلة بتقنيات الاتصالات والتبني السليم والفعال لهذه التقنيات في البيئة العربية، والحاجة لتأهيل وتدريب وتكوين الكوادر البشرية اللازمة لتسييره وإدارته، وأسعار ورسوم الاتصالات والتكاليف التشغيلية للقطاع نفسه ودمج نظم المعلوماتية في النظام الاقتصادي والاجتماعي.⁽¹⁾

حسب رأي "بشير العلق" فإن مظاهر الفجوة الرقمية بين الدول تتجلى في النقاط التالية:⁽²⁾

- 1- الافتقار إلى بنية تحتية شبكية متكاملة على مستوى البلد برمته.
- 2- تدنى نسبة المستخدمين للإنترنت من المواطنين وارتفاع أسعاره مع انخفاض مستوى دخل الفرد.
- 3- عدم نشر ثقافة المعلومات والمعرفة وذلك لعدم اتجاه وسائل الإعلام أو تقصيرها في نشر الثقافة المعرفية والمعلوماتية بين المجتمع المحلي.
- 4- انخفاض نسبة امتلاك الأفراد لأجهزة الحاسب الآلي وعدم الإلمام بكيفية استخدام الإنترنت لكثير منهم. يمكن للباحث أن يضيف هنا عدم قدرة معظم الأفراد في امتلاك أجهزة الهواتف السيار الحديثة التي تتيح لهم الدخول إلى عالم المعرفة والمعلوماتية وذلك لضعف مستوى دخلهم المعيشي فضلاً عن الأمية التقنية ناهيك عن الجهل بالكتابة والقراءة في المجتمع السوداني بصفة خاصة .
- 5- الغياب الواضح للمواقع المتخصصة لتنشيط التجارة والصياغة الإلكترونية وتبادل المعلومات والبيانات وأساليب استرجاعها.
- 6- عدم توفر البنية التحتية للاتصالات.
- 7- عدم وجود حوافز تدفع الأفراد للعمل الإلكتروني.
- 8- عدم سن الأنظمة والقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال الإلكترونية.
- 9- احتكار وسيطرة الحكومات على الخدمات الإلكترونية لغرض الرقابة والأمن , هنا يمكن أن يستشهد الباحث بما قامت بها الحكومة التونسية والمصرية والليبية من قطع لخدمة الاتصالات الصوتية والإنترنت في بلادها خلال مظاهرات شعوبها التي طالبت بإسقاطها.
- 10- المعوقات الاجتماعية والنفسية كاللغة وعدم الثقة بين المواطن والحكومة والخوف من فقدان مراكز القوة والسيطرة على المنظمات.

إستخدامات الاتصالات الهاتفية:

تتمثل المجالات التي استخدمت فيها تكنولوجيا الاتصالات في الآتي: التجارة الإلكترونية بين الدول والمنظمات، التعليم عن بعد، التطبيب عن بعد، المؤتمرات المتلفزة.

(1) بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية "بين النظرية والتطبيق" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 248.

(2) المرجع السابق ، ص 88.

(ربط الشبكات الداخلية للمنظمات سواء على نطاق واسع أو محدود. الحكومة الإلكترونية الصياغة الإلكترونية إجراء الصفقات التجارية وإتمامها على المستوى المحلي والقومي).
التواصل الاجتماعي من خلال وسائط مختلفة

3-1-15 دخول الهاتف السيار إلى السودان

دخل التلفون السيار إلى السودان بعد تأسيس شركة خاصة باسم الشركة السودانية للهاتف السيار "موبيتيل" عام 1996م كشراكة بين الشركة السودانية للاتصالات المحدودة "سوداتل" والشركة الكويتية للهواتف النقالة "MSI" بنسبة مساهمة "61%" ، "39%" على التوالي. بدأ تشغيل خدمة الشركة في فبراير 1997م ولقيت الخدمة قبولا طيباً من الجمهور حتى وصل عدد مشتركى الشركة إلى "6743812" مشترك في 2009م. أسست شركة "بشائر - أريبا" في نوفمبر 2003م كثنائي مشغل للهاتف السيار بالبلاد. بدأت الشركة في تقديم خدمة الهاتف السيار في عام 2004م، وتوسعت الشركة جغرافياً حتى وصل عدد مشتركىها في عام 2009م إلى "3191766" مشترك. في فبراير 2005م طرحت الشركة السودانية للاتصالات "سوداتل" خدمة شبكة سوداني للهاتف النقال والتي انطلقت بصفة تجارية في أبريل 2006م وصل عدد مشتركى سوداني في عام 2009م إلى "4.352499" مشترك بعد أن أصبحت شبكة سوداني شركة منفصلة في يناير 2009م.

3-1-16 الإنترنت في السودان

كانت إعادة هيكلة قطاع الاتصالات سبباً في تطوير القطاع ودخول الإنترنت إلى السودان. يمكن تناول خدمة الإنترنت في السودان من حيث بداية الدخول والتطور في السطور التالية: (1)
بدأت خدمة الإنترنت في السودان عام 1998م بواسطة شركة سودانت، كشركة مساهمة عامة بين الهيئة السودانية للإذاعة والتلفزيون والشركة السودانية للاتصالات "سوداتل" وقدمت عن طريق الخطوط الهاتفية "Dial-up"، لاحقاً تم التصديق لشركات خاصة بتقديم الخدمة وسمح لها استخدام تقنية اللاسلكي للنطاق العريض بجانب الخطوط الهاتفية. في عام 2007م تم التحول إلى تقنيات الجيل الثالث لتقديم خدمات الإنترنت.

صاحب ذلك التطور توفير ساعات كبيرة وسرعات عالية لخدمات الإنترنت عبر الكوابل البحرية بدلاً عن توفيرها عبر الأقمار الصناعية، حيث تم إنشاء عدد اثنين كيبل بحري مرتبط بالكوابل البحرية العالمية.

(1) www.ntc.gov.sd.february 2011.

2-3 الهيئة القومية للإتصالات

جاءت الهيئة القومية للاتصالات كنتيجة للبرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي حيث كانت من مقتضيات ذلك البرنامج تكوين لجنة عليا للتصرف في المرافق والتي قررت باستخلاص المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية وتكونت على أثر ذلك القرار لجنة فنية لوضع تصور لتنفيذه وقد شملت توصيات تلك اللجنة على إنشاء جهاز قومي بمهام رقابية وأخرى إشرافية لتنظيم الاتصالات في البلاد.

إنشاء جهاز بهذا الوصف تعنى الفصل التام بين المهام التنظيمية والرقابية وبين المهام التشغيلية وتقديم الخدمات بحسب ما سبق في فقرة استخلاص قطاع الاتصالات، فإن المهام التشغيلية ذهبت إلى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة "سوداتل" بينما تولى المهام التنظيمية والرقابية المجلس القومي للاتصالات في سبتمبر 1996م بموجب قانونه لعام 1994م. تأخر المجلس في تولي المهام التنظيمية والرقابية لمدة تقارب ثلاث سنوات مقارنة مع بداية تشغيل الشركة السودانية لسوق الاتصالات "فبراير 1994" ولعل ذلك يرجع إلى احتكار الشركة لسوق الاتصالات وفقاً لامتيازات التي منحت لها إلى جانب استخدامها لمعظم الكوادر الفنية والهندسية والإدارية التي كانت تعمل في المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية وبالتالي ربما لم تظهر حاجة ملحة لجهاز تنظيمي لانتفاء المنافسة أو وجود جهاز رقابي طالما الشركة تعمل وفقاً لرؤية الدولة.

في 2001م صدر قانون الاتصالات لسنة 2001م كأول قانون للاتصالات بينما كانت القوانين السابقة المنظمة لقطاع الاتصالات تحمل أسماء المؤسسات التي تتولي قطاع الاتصالات تشغيلاً أو تنظيمياً ورقابة، بموجب هذا القانون الجديد تم إلغاء قانون المجلس القومي للاتصالات وإنشاء الهيئة العامة بديلاً للمجلس القومي للاتصالات.

تمارس الهيئة مهامها التنظيمية والرقابية لقطاع الاتصالات وفقاً لقانون الاتصالات لسنة 2001م، وتتخذ الهيئة مدينة الخطوط مقرّاً لها حيث توجد رئاستها ببرج حديث وفخم ببرى ومزود بالمعدات والأثاثات اللازمة لممارسة أعمالها. يجوز للهيئة إنشاء فروع لها في مختلف ولايات السودان وفقاً لقانون الاتصالات لسنة 2001م.

في مايو 2007م بعد اتفاقية السلام الشامل بين حكومة السودان والحركة الشعبية لتحرير السودان تم توقيع مذكرة تفاهم بين وزارة الإعلام والاتصالات بحكومة الوحدة الوطنية ووزارة الاتصالات والخدمات البريدية بحكومة جنوب السودان على إنشاء فرع للهيئة بجنوب السودان تفوض الهيئة له جزء من سلطاتها. في مارس 2008م، انعقد اجتماع بين الوزارتين أفضى إلى إنشاء الفرع برئاسة مدير وثلاثة نواب له يتولون إدارة قسم الشؤون الفنية وقسم التخطيط وشؤون الولايات الجنوبية والشؤون المالية والإدارية كما تم إعداد مقترح هيكل تنظيمي ووظيفي للفرع ومصحوباً بمهام أقسامه ووصف لوظائفها إضافة لكلفة التأسيس توطئة لإنشاء الفرع وممارسته سلطاته ومهامه. ⁽¹⁾ بنتيجة استفتاء جنوب السودان الذي أنحاز فيها شعب جنوب السودان لخيار الانفصال بنسبة كبيرة فإن جهود الهيئة بفتح فرع لها بجنوب السودان قد انتهت رغماً عما صاحبته من تكاليف.

3-2-2 سلطات واختصاصات الهيئة

تمارس الهيئة كجهاز حكومي مهامها التنظيمية والرقابية وفق سلطات واختصاصات بينها قانون الاتصالات لسنة 2001م وتتمثل تلك الاختصاصات في الآتي: ⁽²⁾

- 1- وضع خطط وسياسات ونظم تقديم خدمات الاتصالات والمعلومات على المستوى القومي وذلك مع مراعاة التنمية المتوازنة وخدمة الأهداف القومية والاجتماعية.
- 2- إقرار نظم وتكلفة خدمات الاتصالات وتنظيم تعريفه الخدمات بالتنسيق مع الجهات المقدمة لتلك الخدمات ومراقبتها.
- 3- إصدار تراخيص العمل في مجال خدمات وأنشطة الاتصالات المختلفة.
- 4- وضع أسس تنظيم وتوزيع وترخيص استخدام الترددات والأجهزة اللاسلكية ومحطات البث مع مراعاة الجوانب الأمنية المتعلقة بها.
- 5- التنسيق مع الجهات المختصة فيما يتعلق بتجميع واستيراد وتصنيع أجهزة ومعدات ومواد نظم الاتصالات المختلفة.
- 6- وضع المواصفات للنظم والأجهزة والمعدات المستخدمة في مجال الاتصالات وإرساء أساليب القياس والاختبارات اللازمة لها.
- 7- حماية التزامات الدولة ومتطلباتها في مجال الأمن والدفاع الوطني والطوارئ والسياسات الإقليمية والدولية بالتنسيق مع الجهات المقدمة لخدمات الاتصالات.

⁽¹⁾ www.ntc.gov.sd/index.php?n.11-3-2013/9:00

⁽²⁾ على عباس أبو ستة، أثر عوامل الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية دور الاستراتيجيات التسويقية متغيرا وسيطا دراسة سوق اتصالات الهاتف بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم، 2013، ص 103-104.

- 8- وضع النظم الخاصة باستخدامات الشبكات وتطبيقات الإنترنت واتخاذ التدابير الكفيلة بحماية سرية المعلومات والحد من الاستخدامات المناقبة للعقيدة والأخلاق ومراقبتها.
- 9- وضع الأسس والإجراءات ذات الصيغة القانونية لفض النزاعات.
- 10- وضع نظام ترقيم وطني يستخدم لكل خدمة من خدمات الاتصالات وتطبيقاتها وإدارة موارده بما فيها أسماء النطاقات وتخصيصه.
- 11- تنظيم دخول واستخدام أجهزة الاتصالات.
- 12- تنظيم قطاع الاتصالات بحيث تلبى حاجة الراغبين وتواكب تقنية مراقبة الطيف الترددي بما يتفق مع اللوائح والالتزامات الدولية.
- 13- نشر الوعي العام ورفع درجة اهتمام الجمهور بقطاع الاتصالات ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- 14- ترقية الاتصالات بالبلاد بحيث تواكب التطور التقني وتستفيد من الخبرات.
- 15- التفاعل مع القطاع الخاص وتوفير المناخ الملائم لتشجيع الاستثمارات وجذب رأس المال الأجنبي والوطني للمساهمة في قطاع الاتصالات.
- 16- العمل مع مقدمي خدمات الاتصالات والمعلومات لتقديم خدمات اتصالات ذات درجة عالية من الاعتمادية والجودة وخيارات واسعة من الأسعار المناسبة.
- 17- العدالة وعدم التمييز بين مقدمي خدمات الاتصالات والمعلومات وتنمية روح التنافس بينهم.
- 18- مراقبة التزامات الجودة وحماية المستهلك.
- 19- تملك العقارات والمنقولات وبيعها بالقدر الضروري والمناسب لأعمالها والتصرف فيها بأي طريقة قانونية.
- 20- استخدام من ترى من العاملين وفقاً للموازنة المصدقة لتحقيق أغراضها وفقاً لقوانين الخدمة العامة.

3-2-3 الهيكل التنظيمي للهيئة

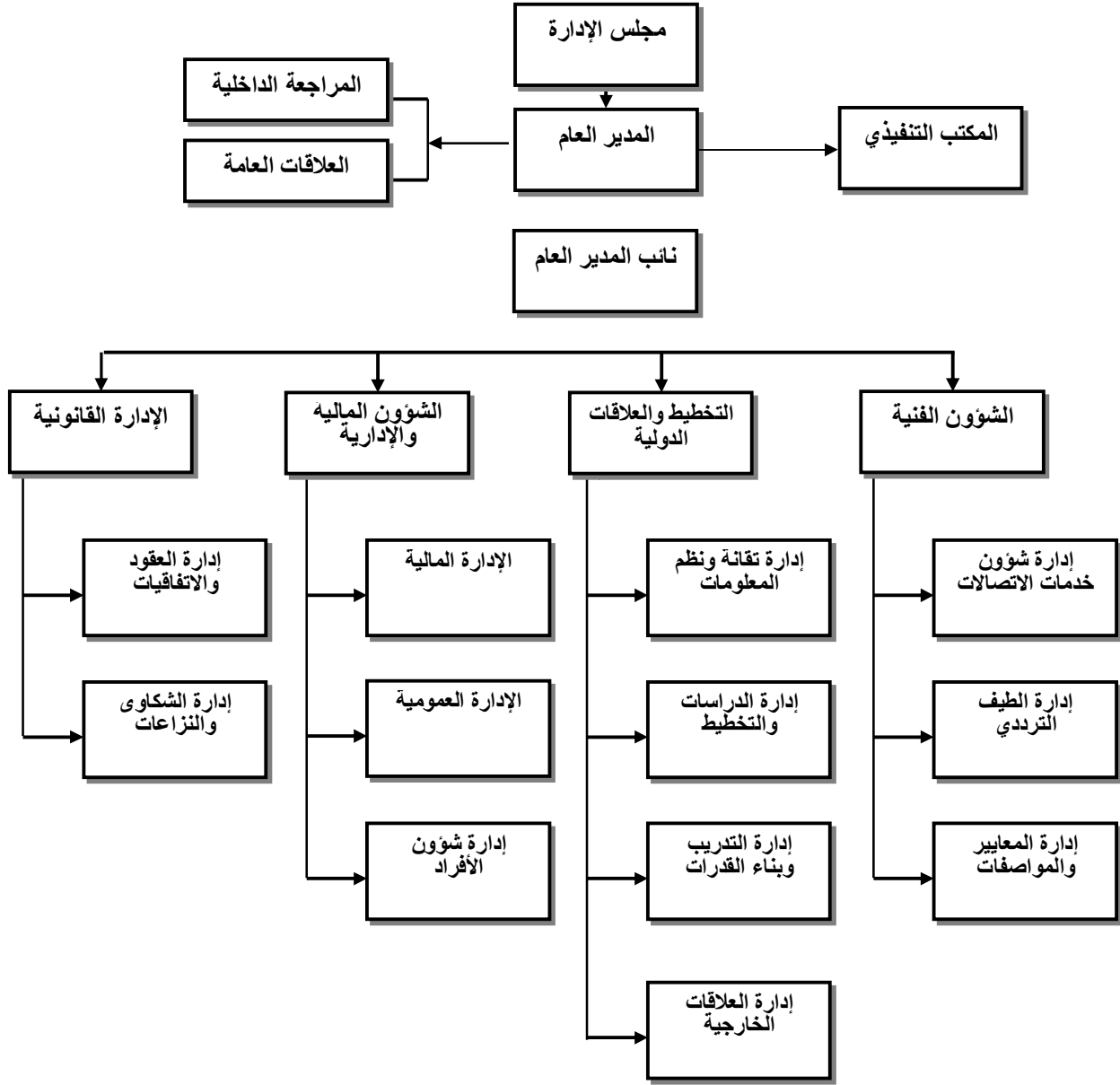
تخضع الهيئة لإشراف الوزير المختص وهو وزير الإعلام والاتصالات حالياً أو أي وزير يكون مسئولاً عن قطاع الاتصالات فيما بعد.

يتولى إدارة الهيئة مجلس إدارة مكون من عشر أعضاء من بينهم مدير عام الهيئة بحكم منصبه ويختص المجلس بالآتي:

- وضع السياسات العامة للهيئة.
- تعيين العاملين بالهيئة من الدرجة الثالثة فما فوق.
- إبرام العقود والاتفاقيات.
- إقتراح شروط خدمة العاملين للوزير المختص.

- إعداد الهيكل التنظيمي والوظيفي للهيئة.
 - إصدار لائحة داخلية لتنظيم أعماله واجتماعاته.
 - تلقى الشكاوى ضد أي مقدم خدمة من أي شخص.
 - إدارة أعمال الهيئة.
 - إجازة الموازنة السنوية للهيئة.
- يجوز للمجلس أن يفوض أي من سلطاته للمدير العام أو نوابه أو مساعديه أو أي عضو بالمجلس وفقاً للشروط والضوابط التي يراها مناسبة.
- يتكون الجهاز التنظيمي للهيئة من مدير عام يتبع له المكتب التنفيذي والمراجعة الداخلية والعلاقات العامة، ونائب له يشرف على أربع إدارات عامة ذات أقسام وإدارات عدة يوضح الشكل الهيكل التنظيمي للهيئة .

متقدمة. شكل (3-2-1) يوضح الهيكل التنظيمي للهيئة.



المصدر: كتاب الاتصالات الأول - السلطة التنظيمية لقطاع المعلومات والاتصالات من موقع الهيئة الإلكتروني، فبراير 2011م.

يعتبر المدير العام الموظف التنفيذي الأول ويتولى الأنشطة الإدارية والمالية والفنية بالهيئة وفقاً لسياسات مجلس الإدارة وتوجيهاته. يتم تعيين المدير العام بقرار من الوزير المختص بناء على توصية من مجلس الإدارة ويحدد مخصصاته بواسطة مجلس الوزراء

3-2-4 رؤية الهيئة

تحقيق مجتمع المعرفة عبر بيئة تنافسية مقننة وعادلة وبنظم اتصالات ومعلومات.

3-2-5 رسالة الهيئة

العمل على توفير خدمات اتصالات ومعلومات بتقنيات مواكبة وجودة وموثوقية عالية وأسعار في متناول الجميع بالتعاون مع كل ذي صلة في جو تنظيمي معافى ذي استقلالية وشفافية يشجع الاستثمار والتنافس الحر.

إستراتيجية الهيئة :

تحقيق مجتمع معلومات ومعرفة يضمن استفادة كل أفراد المجتمع من الفرص الهائلة التي توفرها تقانة المعلومات والاتصالات وذلك بتحسين وتطوير البنيات التحتية لهذه التقانات وبناء القدرات وزيادة الثقة والأمن في استخدام تلك التقانات وتهيئة بيئة محفزة على كافة المستويات.

3-2-6 إنجازات الهيئة

قامت الهيئة القومية للاتصالات بمجموعة من الأنشطة التنظيمية والرقابية بالتنسيق والتضامن مع الأطراف ذات الصلة استناداً على سلطاتها واختصاصاتها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها وقد حققت تلك الأنشطة عدة إنجازات تمثلت في المحاور التالية: (1)

1- المنافسة: تمشياً مع جوهر وروح تحرير الاقتصاد سعت الدولة ممثلة في الهيئة القومية للاتصالات إلى تحرير قطاع الاتصالات من الاحتكار، فلا يمكن أن يتم رفع الاحتكار فقط بتحويله من الدولة إلى حق إمتياز تتمتع به شركة واحدة ولو لمدة محدودة.

بما أن الشركة السودانية للاتصالات "سودا تل" كانت قد منحت حق إمتياز في احتكار الاتصالات الداخلية لمدة خمس سنوات، وإمتيازاً آخر بعدم المنافسة في الحركة العالمية لمدة خمسة عشر سنة تجدد بعد كل خمس سنوات دخلت الدولة "الهيئة القومية للاتصالات" في مفاوضات وتفاهات مع الشركة بخصوص إنهاء احتكارها لقطاع الاتصالات والدخول إلى مرحلة المنافسة.

أدت المفاوضات بين الهيئة القومية للاتصالات والشركة السودانية للاتصالات بشأن تحرير قطاع الاتصالات إلى الاتفاق على حزمة من البرامج والسياسات والإستراتيجيات المتدرجة والمتنوعة لتحرير القطاع وفتح المجال للمنافسة اعتباراً من العام 2003م أيضاً تم الاتفاق على تعديل الإمتياز الممنوح للشركة في مجال المخارج العالمية ينتهي في أكتوبر 2005، والسماح لمشغلين آخرين للعمل في مجال اتصالات الهاتف السيار. (2)

نتيجة لفتح سوق الاتصالات بالبلاد أمام المنافسة فقد تم لاحقاً " في عام 2003م

(1). www.ntc.gov.sd.february 2011.

(2) تقرير مجلس الإدارة ، الشركة السودانية للاتصالات، التقرير السنوي لعام 2002م، ص 11.

أ - الترخيص لمشغل ثان للهاتف السيار "أربيا -

ب - الترخيص لمشغل ثان للهاتف الثابت "كنار" في عام 2004م.

ج - الترخيص لمشغل ثالث للهاتف السيار "سوداني" في عام 2006م.

دخل هذه الشركات الثلاث إلى سوق الاتصالات بالسودان إلى جانب الشركة السودانية للاتصالات "سودا تل" والشركة السودانية للهاتف السيار "موبيل- زين لاحقاً" أدى إلى رفع الكثافة الهاتفية بالبلاد من 0.25% في عام 1993م إلى 36.5% عام 2009م حيث قفز عدد المشتركين من "64" ألف في عام 1993م إلى "14.6" مليون في 2009م.

د - اعتماد خطة الترقيم الوطنية والتي تطبقها كافة شركات الاتصالات العامة العاملة عدا الشركة السودانية للاتصالات "سودا تل" لاعتبارات تاريخية ولكنها بصدد الانتقال التدريجي لتطبيقها في مجال الهاتف الثابت والسيار.

2- ترخيص الترددات يتم ترخيص الترددات وتخصيصها منعاً للتدخل ولفض النزاعات ومعالجة الشكاوى وتحديد الجهات العاملة بصورة غير قانونية، الترددات التي شملها الترخيص والتخصيص هي:

أ - الترددات لخدمات الشبكات السلكية.

ب - ترددات الساعات العريضة.

ج - الترددات لخدمات البث.

د - ترددات الأجهزة اللاسلكية والشبكات الخاصة.

هـ - الترددات المسجلة عالمياً لأغراض خدمات الاتصالات الجوية والبحرية والملاحية ودرء الكوارث.

3- العلاقات الدولية: إن العلاقات الدولية أداة من أدوات صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالبلاد وداعمة للأدوات المختلفة وهي مسئولة عن تعزيز مبادئ التطوير والتنظيم الأفضل سعياً لتحقيق التوازن في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك لضمان أن سياسة الدولة ومبادراتها تعمل على تحقيق أهدافها الاقتصادية والتنموية والاستفادة من الجهود الدولية وتحقيق الالتزامات الدولية في هذا الصدد.⁽¹⁾

أهداف العلاقات الدولية :-

1-ضمان تحديث صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالبلاد.

2-التطوير المستمر لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالبلاد.

3- بناء الكوادر البشرية العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتوفير تبادل الخبرات

4-تأهيل المواطن السوداني للإلمام بفعاليات صناعة الاتصالات في مجالات ذات الاهتمام المشترك
ولياً (توحيد المواصفات والبيئة والأمن) وبناء مجتمع المعرفة في المستقبل القادم.

¹ - WWW. nte.gov.sd/index .php(11.3.2013/9:00).

- 5- الإيفاء بالتزامات الدولة اتجاه المنظمات والمؤسسات الإقليمية والدولية التي تعمل في مجالات تنظيم وإدارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- 6- الإيفاء بالتزامات المالية للدولة في المحافل الدولية .
- 7- مطابقة مواصفات التراكيب (الأبراج والألياف).
- 8- إجازة النوع والإعتماد للأجهزة الواردة.
- 9- وضع وقياس مؤشرات جودة الخدمات.
- 10- حماية المشترك وفض النزاعات والاستشارة.
- 11- المشاركة في اللجان القومية والفعاليات الدولية.
- 12- الإستجابة للشكاوي والإستفسارات وفض النزاعات.⁽¹⁾

4- المواصفات والمعايير: الهيئة القومية للاتصالات هي الجهاز التنظيمي للاتصالات ومن واجباتها حماية مصالح المستهلكين و تشجيع المنافسة الشريفة والفعالة بين شركات الاتصالات .

يعد إرساء واعتماد المعايير والمواصفات التي تحكم قطاع المعلومات والاتصالات عالي التقنية ركيزة أساسية في تطوره ،وتكامل وترابط شبكاته وتجهيزاته ،وفي مراقبة وقياس جودة تطبيقاته وخدماته وموثوقيتها ،وفي إرضاء طموحات ورغبات المستفيدين منها،تقوم الهيئة القومية للاتصالات بتطبيق المعايير والمواصفات المتفق عليها دوليا وإقليميا علي الاجهزة والمعدات والتراكيب لضمان جودة خدمات عالية وحماية المستهلك⁽²⁾

5- المهام:

- 1- إصدار ترخيص استيراد وتسويق الأجهزة المطرافية .
- 2- منح رخصة استيراد وتسويق اجهزة مطرافية .
- 3- الفحص والافراج للأجهزة المطرافية.
- 5- جودة الخدمات: لضمان جودة خدمات الاتصالات وتطبيقاته من حيث الاعتمادية والسلامة، اتخذت الهيئة ثلاثة مسارات متكاملة على الوجه التالي.
- أ- المعايير والمواصفات: تستند الهيئة على المعايير والمواصفات التي تعتمد عليها منظمات التقييس الإقليمية والدولية في مجال تقييس مواد ومعدات وتجهيزات قطاع الاتصا لات وشبكاته. تتمثل المنظمات الدولية والإقليمية التي تطبق الهيئة معاييرها ومواصفاتها في:

- 1- الاتحاد الدولي للاتصالات .
- 2- المنظمة العالمية للمعايير
- 3- المعهد الأوروبي لتقييس الاتصالات.

¹ - المصدر السابق.

² - www .nte.gov.sd.2013.

4-الاتحاد الافريقي للاتصالات.

5- الفريق العربي للتقييس.

تتعاون الهيئة مع الهيئة السودانية للمعايير والمواصفات والسلطات الجمركية لتطبيق معايير ومواصفات, هذه المنظمات على المواد والمعدات والأجهزة الواردة للبلاد. حيث تتولي الهيئة مسئولية فحص كافة تلك المواد والمعدات والأجهزة وإصدار أذونات الإفراج للأنواع المطابقة والأمر بمصادرة غير المطابقة منها وتحديد كيفية التصرف فيها.

ب- بناء القدرات:اهتمت الهيئة ببناء معارف ومهارات منسوبيها في المجالات الفنية والإدارية والاقتصادية والقانونية من خلال توفير فرص في برامج تدريبية قصيرة ومستمرة في المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب الخارجية والداخلية، كذلك توفير فرص للمشاركة في ورش عمل وسمنارات ومؤتمرات خارجية وتنظيم زيارات للأجهزة التنظيمية الرصيفة في الدول الأخرى "المغرب - الهند".

تم تصميم وتنفيذ دورات تدريبية خاصة بالتعاون مع مؤسسة كندية شملت البرامج الآتية:

- طرق حساب تكاليف الاتصالات.

- أساسيات تنظيم الاتصالات.

- أساسيات الفوترة في مجال الاتصالات.

- إدارة الطيف الترددي..

- شبكات الجيل التالي.

- تخطيط وتصميم ونشر واستخدام تقانات.

- جودة الخدمات في مجال الاتصالات.

- إدارة التزوير في مجال الاتصالات.

ج- المراقبة:تتخذ الهيئة عدة وسائل لمراقبة مدى التزام شركات الاتصالات العاملة بإتاحة خدمات ذات جودة عالية وسلامة مضمونة لجميع المستفيدين وذلك من خلال:

- التأكد من استخدام مقدمي الخدمات للتجهيزات والمعدات والنظم المعتمدة من الهيئة بعقد لقاءات دورية معهم في هذا الشأن.

- استخدام كبائن مرنة لمراقبة جودة خدمات الإنترنت.

- استخدام محطات رصد ثابتة لمراقبة الطيف الترددي واستخداماته.

- توفير محطات متحركة لمراقبة جودة خدمات نظم الاتصالات اللاسلكية.

- توفير تجهيزات متحركة لقياس الطاقة الإشعاعية التي تصدرها هوائيات وأبراج محطات نظم الاتصالات اللاسلكية.

- إلزام الشركات المرخص لها بتقديم تقارير إدارية دورية توضح التزامهم بمعايير جودة الخدمات المعتمدة.

- حجب المواقع التي تتضمن محتويات منافية لأخلاقيات المجتمع.

المبحث الثالث

3-3 شركات الاتصالات السودانية

3-3-1 الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)

3-3-1-1 المنشأة والتطور

تأسست سودا تل بموجب قانون الشركات السودانية لسنة 1925م كشركة مساهمة عامة محدودة برأسمال مبدئي قدره "150" مليون دولار أمريكي. ساهمت فيها الحكومة السودانية بقيمة أصول المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية والتي قدرت بـ 60 مليون دولار ليشكل 66.7% من رأس المال المدفوع. بينما ساهم القطاع الخاص المتمثلة في شركات وأفراد من داخل وخارج السودان بـ 33.3% من رأس المال المدفوع.

نسبة لأن عقد تأسيس الشركة ينص على ألا يزيد نصيب حكومة السودان عن 26% من أسهم الشركة، تم تخفيض نصيب الحكومة السودانية بالتدريج حتى وصل في عام 2005م إلى ما هو منصوص عليه في عقد تأسيس الشركة .

ولقد تم تأسيس الشركة السودانية للاتصالات في 1993/9/13م وبدا التشغيل الفعلي في 1994/2/1م وقامت الشركة منذ التأسيس بتدابير إدارية ومالية وفنية لتحقيق أهدافها المتمثلة في الآتي: (1)

- 1- تعميم خدمات الاتصالات والمعلومات البيانية المتطورة.
 - 2- استخدام التقنيات المتطورة لزيادة الانتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكات
 - 3- بناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية.
 - 4- التحسين الكمي والنوعي للشبكة.
 - 5- توسيع قاعدة الخدمات إلى المناطق النائية باستخدام التقنية الفضائية.
 - 6- التحول كناقل للحركة الإقليمية بين أفريقيا والعالم العربي.
 - 7- الارتقاء بالشركة لاستمرار نجاحها وتحقيق الربحية والمنافسة عالمياً .
- وضعت الشركة رسالة مفادها: تقديم وتعميم خدمات اتصالات ومعلومات بتقنيات حديثة ونوعية متميزة وبتكلفة حقيقة دفعاً لبرامج التنمية وصناعة الاتصالات بالبلاد، بالاعتماد على إدارة مقتدرة وعمالة مهنية مؤهلة، ارتقاء بالشركة لتظل ناجحة ومحقة للربحية ومنافسة عالمياً⁽²⁾. تلك الرسالة تغيرت لاحقاً إلى رسالة أخرى تعمل بها الشركة حتى الآن وهي: (3)

- 1- إثراء الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية للقارة الإفريقية بروح التواصل.

(1) سوداتل، التقرير السنوي لعام 2005، ص 4.

(2) الطيب مختار الطيب، سوداتل تميز ونجاح، (1993-2000) سوداتل نوفمبر 2012، ص 6.

(3) سوداتل، التقرير السنوي لعام 2008، الموقع الإلكتروني للشركة، ص 8.

- 2- إبدال نار الحرب في إفريقيا بدفء الاتصال.
- 3- محو ظلام الجهل في إفريقيا بضوء المعرفة والمعلومة من خلال إتاحة أحدث التقنيات في مجال البيانات وشبكة الإنترنت.
- التدابير الإدارية التي اتخذتها الشركة أدت إلى بلورة رؤية الشركة لأن تكون أنجح شركة اتصالات في المنطقة بمعيار: (1)

- 1- الكفاءة والفاعلية.
 - 2- الفائدة للمجتمع الذي تعمل فيه.
 - 3- توفير متطلبات المشتركين.
 - 4- النمو المضطرد للعائدات.
 - 5- الرضي الوظيفي للعاملين.
- تلك الرؤية تغيرت لاحقاً إلى رؤية جديدة تقود الشركة حتى الآن وهي: (2)
- 1- أن تكون سوداتل في كل بيت سوداني.
 - 2- أن تكون هواتف سوداني في يد كل سوداني.
 - 3- أن تبقى سوداتل نجماً في سماء إفريقيا السمراء.

3-1-3-2 التوسع التقني لسوداتل

استطاعت سودا تل في فترة وجيزة تحويل الأنظمة التماثلية إلى أخرى رقمية وزيادة سعة الشبكات والمقاسم والمخارج العالمية، بالإضافة إلى إدخال تقنية الجيل التالي Next Generation Network "NGN" والجيل الثالث "3G" The Third Generation لنقل الصوت والبيانات والصورة.

3-1-3-3 تطور الأداء العام لشركة سوداتل

- شهدت شركة سودا تل تطورات متلاحقة في أدائها العام منذ تأسيسها حتى الآن تمثلت في النقاط التالية: (3)
- * في عام 1993م: تأسيس الشركة. - بدأت الشركة بعدد "42" ألف مشترك.
 - * في عام 1994م: بلغ مشركي الشركة "64" ألف مشترك.
 - * في عام 1995م: زادت الى ما هو غير متوقع.

3-1-3-4 خدمات سوداتل

يمكن تناول الخدمات التي تقدمها سودا تل على النحو التالي: خدمات الفيسات (خدمة الاتصال الصوتي ، خدمة الانمارست، خدمات نظام الثريا، خدمة الهاتف العمومي ، خدمة شبكة المعلومات ، خدمة الفاكس ، خدمة الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة، خدمة المكتبة الإلكترونية القومية، خدمة الإنترنت،

(1) سوداتل، إصدار سوداتل، تواصل بلا حدود ، 2007 ، ص 5.

(2) سوداتل، التقرير السنوي لعام 2005م ، ص 5.

(3) سوداتل، التقارير السنوية للعامين 2008م، 2009م، ص 10، ص 11.

خدمة الدوائر المؤجرة ، خدمة الكروت مدفوعة القيمة).تقدم سوداتل لمستخدمي الهاتف الثابت والسيار خدمات إضافية تتمثل في الآتي: (التحكم في المكالمات الصادرة. , التنبيه بورود مكالمات أثناء المحادثة,انتظار مكالمات إظهار رقم المتصل, تحويل المكالمات إلى رقم رئيسي يحدده المشترك في حالة الانشغال أو عدم الرد أو عدم الوصول,خدمة الرسائل النصية القصيرة, إظهار الرصيد ,الاتصالات الداخلية "الكبائية" للمؤسسات البريد الصوتي,إختصار الأرقام الهاتفية ويتم من خلال تحديد المشترك أرقام مختصرة لبعض أرقام هواتف يكثر من الاتصال بها).

3-1-5 شركات مجموعة سوداتل

تتكون مجموعة سودا تل من سبع شركات تعمل في مجال الاتصالات والمعلومات بصورة متكاملة تشجيعاً وتوسيعاً لنطاق أعمال المجموعة:

1- داتانت: إحدى شركات سوداتل، تأسست في عام 1999م برأسمال قدره واحد مليون دولار أمريكي، وتساهم فيها سوداتل بنسبة 99.9% . تعمل الشركة في مجال الشبكات وبرمجياتها لنشر ثقافة تقنية المعلومات وتغطية العجز فيها بالبلاد, وذلك بالاستفادة من كوادر تقنية المعلومات بسوداتل المدربين.

2 - سودا سيرفس: تقدم الشركة خدمات الاتصالات الهندسية المتكاملة والدعم الفني والاستشارات بأحدث ما توصلت إليه التقنية وبأقل زمن ممكن عبر كوابل الألياف الضوئية ومشاريع الشبكة الخارجية, وخدمات الشبكة النحاسية وخدمات المقاسم والتراسل.⁽¹⁾

3 - سوداسات: وتوفر شركة سوداسات الخدمات التالية:⁽²⁾

- إرسال البيانات وخدمات الهاتف و خدمة الإنترنت.

- توصيل خدمات إرسال البيانات والخدمات الهاتفية للشركات والمؤسسات بأفرعها المختلفة.

- توصيل خدمات الهاتف من محطات الأقمار الصناعية لربط كل المواقع النائية مع الشبكة القومية لسودا تل قومياً وعالمياً .

4- سودا كادتخدم الشركة حالياً سودا تل ومجموعة الشركات التابعة لها, وذلك بمباني مركز تدريب الاتصالات التابع للشركة والذي يقع جوار حديقة القرشي في الخرطوم جنوب.⁽³⁾

5- ثابت للاتصالات تقدم الشركة خدمات الهاتف الثابت والبيانات والشبكات.

6 - تراسل تليكوم: هي شركة مملوكة لسوداتل بالكامل، تم تأسيسها في عام 2009م, وهي تعمل في مجال نقل الصوت والصورة والمعلومات عبر شبكات الجيل التالي.

7 - سوداني تأسست: كعلامة لسودا تل في 2005م وطرحت في السوق 2006م, وحقق مبيعات كبيرة جداً عوضت سودا تل جزءاً من عائداتها المفقودة بسبب تراجع الحصة السوقية للهاتف الثابت.

⁽¹⁾ www.sudatal.sd.ann rep 2009, march 2011,p.50

⁽²⁾ www.sudatal.sd.ann rep 2007, march 2011,p.53

⁽³⁾ www.sudatal.sd.ann rep 2009, march 2011,p. 51

تحولت سوداني إلى شركة مستقلة تحت مظلة مجموعة سودا تل في عام 2009م، وتعمل في مجال الهاتف السيار مستخدمة شبكات الجيل الثالث التي تعتبر أحدث التقنيات المتاحة في مجال الاتصالات والمعلومات عالمياً، بل أصبحت سوداني على مشارف شبكات الجيل الرابع الذي لم ير النور بعد تجارياً بإطلاقها لخدمة سوداني ون مستخدمة تقنية الشركات الخارجية لسوداتل: شركة شنقيت - شركة كسابا - شركة اكسبرسوسنغال - الشركة العربية للكوابل البحرية - شركة انترسولر.

3-1-6 سياسات التحفيز في سوداتل

الحافز السنوي، حافز الامتياز الشهري، حافز الأداء المميز، حافز العمل الإضافي، حافز إنتاج الشبكة، الاحتراف السنوي بالمتميزين، الحافز النسبي (في حالة الاستعانة بالخبراء الخارج).⁽¹⁾

- حصلت على نجمة الانجاز من رئاسة الجمهورية .
- أكبر مستودع استثماري بالبلاد لديها عشرة الالف مساهم .
- يشارك في رأسمالها مستثمرون من ثماني دول (السعودية، الإمارات، قطر، البحرين، إيران، سلطنة عمان، الأردن....).

- أول شركة سودانية تتداول أسهمها في أسواق المال الاقليمية، سوق ابوظبي، وسوق البحرين.
- أسهمها الاكثر تداولاً في سوق الخرطوم للاوراق المالية منذ عام 1997.
- أول شركة اتصالات عربية تحصل على شهادة الايزو.
- أول شركة اتصالات تتحول من الأنظمة التماثلية إلى الأنظمة الرقمية في الشرق الأوسط.

3-3-2 شركة زين (سودان)

3-3-2-1 تأسيس الشركة:

مجموعة زين، أو سابقاً MTC هي مجموعة كويتية متخصصة في الاتصالات اللاسلكية تدير شركة زين أعمالها في ثمانية من أقطار الوطن العربي هي: الكويت، والبحرين، والسودان، والعراق، والسعودية، والمغرب، ولبنان.

وفي 16 دولة أفريقية تحت اسم celtel وهذه الدول هي بوركينا فاسو، مدغشقر، ملاوي، النيجر، نيجيريا، تنزانيا، أوغندا، زامبيا وسيراليون....

تأسست شركة الاتصالات (أجهزة الاتصالات الهاتفية) المتنقلة وحاليا زين بموجب أميري صدر بتاريخ 22 يونيو 1983م برأس مال قدره 25 مليون دينار كويتي، كشركة مساهمة كويتية، تم الاكتتاب بها على أساس 48% من أسهم الشركة للقطاع الحكومي و 44 مليون دينار.⁽²⁾

¹ - عبدالناصر عبدالله محمد عيسى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة (سوداتل) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ص (121) 2008

² WWW.sd.Zain.com/Arabic/media center/page/csrap-2013.

بدأت زين السودان (موبيل سابقاً) العمل في فبراير 1997 م كأول موفر لخدمات الهاتف السيار في السودان , وتتمتع زين اليوم بخدمة أكبر قاعدة مشتركين في السودان تفوق 12 مليون مشترك. كانت الشركة تعمل كجزء من الشركة السودانية للاتصالات المحدودة عبر المساهمين من القطاعين العام والخاص حتى العام 2006 م, عندما ألت ملكيتها كاملة إلى مجموعة الاتصالات المتنقلة⁽¹⁾ وقد أعلنت الشركة السودانية للهاتف السيار (زين) في 2013 م أن عدد مشتركها أقترب من 14 مليوناً وتغطي خدماتها نحو : الخرطوم والصحافة ,ألف مدينة وقرية بالسودان , ولستطاعت تحويل مشتركها في دولة الجنوب إلى شبكتها الجديدة هناك⁽²⁾

3-2-2 رسالة الشركة:

كانت رسالة الشركة ومنذ بدء نشاطها ولا تزال توفر خدمات غير مسبقة للمشاركين وتنمية المجتمع, وتقديم أفضل قيمة لكافة الشركاء.

3-2-3 رؤية الشركة:

أن تظل مشغل الهاتف السيار الأول الذي يتصدر نمو سوق الاتصالات في السودان , لقيادة ازدهار الاقتصاد وتوفير أعلى قيمة لدى كافة أصحاب الحصص , وأن تكون شركاء حقيقيين في تنمية المجتمع وفي المسؤولية الاجتماعية للشركات إقليمياً وعالمياً .

3-2-4 المهمة: مهمتنا:

- إحداث أثر إيجابي في مجتمعنا بالمساهمة في تغيير حياته نحو الأفضل.
- تخفيف الصعوبات على الشرائح المستضعفة بالمجتمع .
- مساعدة المجتمعات المحلية في القيام بدورها وتشجيع قيم التكافل.

3-2-5 إدارة الشركة

من أهم الإدارات في شركة زين :

إدارة شراء الطاقة: وتتضوي تحتها:

أ- قسم عدادات الطاقة ويتكون من ورشة صيانة ,عداد الدفع المقدم , وورشة تركيب الطبالين , متابعة تركيب عداد الحمولة.

ب- قسم متابعة الشراء والتعريفه ويضم القسم مدير القسم, اثنين مهندسين وواحد اقتصادي, وأربعة محاسبين.

ج- الإدارة العامة للشؤون التجارية : تعد الإدارة العامة للشؤون التجارية من الإدارات المهمة بالشركة ,وهي تتطلع بكل مايتعلق بالجانب التجاري من تسويق , وترويج, وتتكون من ثلاث إدارات هي:

1-إدارة الدعم الفني وهي تتكون من قسمين هما:

¹ - نفس المصدر.
² - نفس المصدر, 2013م.

أ - قسم مراقبة وتشغيل الدعم المقدم.

ب - قسم دراسات الفقد.

2 - إدارة التسويق.

3 - إدارة علاقات العملاء

خدمات الشركة (1)

من الخدمات التي توفرها شركة زين لعملائها هي:

- خدمة زين دليلي: وبإمكانه معرفة أي مكان ترغب في الوصول إليه بدقة متناهية

- *888# بوابتك إلى عالم زين .

- خدمات المكالمات : وتتمثل في (المكالمة الجماعية ,تحويل المكالمات , هوية المتصل,خدمة كلمني ,

البريد الصوتي, مين المتصل, إنتظار المكالمات).

- التراسل وهي خدمات (الرسائل القصيرة, ورسائل الوسائل المتعددة , والرسائل المصورة العالمية, وخدمة

الرسائل القصيرة الصوتية).

- التجوال (خدمة الإنترنت والبيانات, شبكة واحدة, التجوال للاشتراكات المدفوعة مسبقاً).

جدول المفاتيح السريعة للخدمات.

3-3-2-6 زين مع المجتمع:

من الخدمات الاجتماعية التي تدعمها شركة هي (2)

1-رعاية الشهر العالمي لتجنب مخاطر أورام الثدي مع مجموعة المبادرات النسوية .

2-تنظيم جائزة الطيب صالح العالمية للإبداع الكتابي .

3-عيادات متن.

3-3-3 شركة كنار

تأسست شركة كنار للاتصالات المحدودة في أبريل 2005م كمشغل ثاني للهاتف الثابت وهي شراكة بين

مؤسسة الإمارات للاتصالات المحدودة ذات الحصة الأكبر من أسهم الشركة وبين رأس المال الوطني,

أطلقت كنار خدماتها في عام 2006م لتقديم خدمات الهاتف الثابت والإنترنت فائق السرعة بتقنيات متطورة,

وهي الجيل التالي والكابلات البصرية والشبكات اللاسلكية كما ربطت الشركة السودان بكافة أنحاء العالم

الخارجي عن طريق محطة الكيل البحري العالم التي افتتح في 2007م. (3)

3-3-3-1 رؤية الشركة

¹ -المصدر السابق.

² - المصدر السابق .

³ (www.canar.com.sd.January 2011.)

أن تصبح الاختيار الأول للمواطن السوداني في مجال الاتصالات والسعي للتفكير الدعوى بأفضل الأساليب لتطوير أعمال مشتركها.

2-3-3-3 مهمة الشركة

أن يكون عملائها ومشاركها محور اهتمامها فهي تقول أنها تضعهم على رأس أولياتها وتكرس التزامها نحوهم ونحو متطلباتهم واحتياجاتهم باعتبار نجاحهم هو انعكاس لنجاحها.

3-3-3-3 أهداف الشركة

تهدف الشركة لخلق علاقة شراكة قوية ومستمرة مع عملائها ومشاركها، وفتح المجال واسعاً لاستفادة مختلف شرائح المجتمع السوداني من خدمات متطورة وعالية الجودة تقدمها شبكتها.

تغطي خدمات الشركة فقط "33 موقع" في الولايات الشمالية باستثناء الولاية الشمالية وولايات دارفور بلغ عدد مشاركتها أكثر من "287" ألف مشترك في 2009م.

4-3-3-3 قيم شركة كنار

الصدق، الثقة، الشفافية، تحمل المسؤولية الاحترام المتبادل، الانضباط والالتزام، الرعاية والاهتمام، العمل بروح الفريق، النقد الذاتي مع التطوير المستمر .

5-3-3-3 عروض كنار التجارية

لدى كنار عروض مختلفة منها :كنار تجارى دفع مقدم 60والتي تقدم العديد من المزايا كالتحكم في قيمة المكالمات، وتغذية الرصيد كلما ادت استخدام الهاتف والانترنت ،التيمان،-مجانية المحادثات الليلية، المكالمات الصادرة يتم حسابها بالدقيقة .

6-3-3-3 مسؤولية كنار الاجتماعية

تعتبر شركة كنار للاتصالات من الشركات السبابة في مجال المسؤولية الاجتماعية وحرصها على أهمية دورها الاجتماعي في المجتمع السوداني .تسعى شركة كنار من خلال دورها الاجتماعي تجاه المجتمع السوداني لربط خدماتها في مجال تقديم الاتصالات الحديثة، مع الاحتياجات والنشاطات المتعددة التي تساهم في تحسين ظروف المواطن في شتى المجالات الاجتماعية. الصحة ،التعليم ،الرياضة ،والعمل الخيري .

ومن برامج المسؤولية الاجتماعية لکنار(1)

1-دور كنار في بناء القدرات :-تدريب وتأهيل الطلاب والخريجين(المحاضرات ،والندوات ،في مختلف المجالات من تكنولوجيا الاتصالات والتقنية).

2 -مشروع كنار لدحر الملا ريا :وذلك مع شراكة وزارة الصحة الاتحادية ،بتكلفة 300000 دولار امريكي في فترة 3سنوات

3- دور كنار في دعم التعليم :أولت كنار قطاع التعليم أهمية كبيرة ،من حيث دعمها للتعليم العام (الأنشطة المدرسية ،توزيع الزى والحقائب المدرسية وغيرها من الأنشطة) .ودعمها للتعليم الفني والتقني والذي يعتبر من القطاعات التي تحتاج الي دعم كبير من كافة قطاعات الدولة .

3-3-4 شركة MTN

أمتيان جروب (بالانجليزية : MTN Group: Mobile Telephone Network Group) هي شركة اتصالات متعددة الجنسيات تأسست في جنوب افريقيا عام 1994, وتقدم الشركة خدمة الاتصالات الهاتفية و المحمولة في العديد من دول افريقيا والشرق الاوسط. بعد اندماجها الناجح مع انف ستكوموسيسنل مؤخراً في مايو 2006 تصف الشركة نفسها بأنها الشركة الرائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في إفريقيا و الشرق الأوسط واعتباراً من عام 2007 والشركة تقدم خدماتها في 21 دولة بلغ عدد المشتركين في أمتيان في مارس أكثر من 24 مليون مشترك. تملك الشركة 11 مشغل خدمة اتصالات محلي في الـ 21 دولة التي تعمل بها الشركة بلغت أرباح الشركة في ديسمبر 2005 حوالي 27.2 مليار.

تاريخ المجموعة

1994 تاسيس الشركة في جنوب افريقيا .
1997-1999 MTN تتوسع في إفريقيا وتحصل علي تراخيص التشغيل في أوغندا ،رواندا ، سوازيلاند وتضم إليها حصة إرباح SBC العالمية .
2000 MTN العالمية تضم المساهمة المتبقية من شركة MT Transnet تحصل علي تراخيص التشغيل في الكاميرون.
2001 MTN العالمية تحصل علي ترخيص تشغيل الوطني في نيجيريا MTN، مزود رئيسي لخدمات الانترنت مكونة بذلك شركة MTN لحلول الشبكات.
2004 MTN توقع علي عقد رعاية بطولة كاس الامم الافريقية AFC CON في مصر 2006 وغانا
2008 MTN ,تحتفل بوصول عدد مشتركها اكثر من 10 مليون مشترك.
2005 MTN تتخطي حاجز 20 مليون مشترك ضمن شركات المجموعة ،وفي الربع الاخير من نفس العام تعلن امتلاك التشغيل في خمس دول (زامبيا – ساحل العاج – الكونغو برازافيل – بوتسوانا – ايران).
منتصف 2006 بلغ عدد موظفي المجموعة أكثر من 12 ألف موظف وبلغ رأس مال المجموعة أكثر من 14 مليار دولار.
مارس 2007م بلغ عدد مشتركى المجموعة أكثر من 40 مليون مشترك في أفريقيا والشرق الأوسط.

الدول التي تعمل بها أم تي أن: أفغانستان ،بنين ، بوتسوانا ، الكامبيرون ، جمهورية الكونغو الديمقراطية ، ساحل العاج ، قبرص ، غينيا بيساو ، غينيا ،إيران، ليبيريا ، نيجيريا ،رواندا ، جنوب افريقيا ،السودان ،سوازيلند ، سوريا، اوغندا ، اليمن ، زامبيا .

3-4-3-1 الرؤية والرسالة

بيان الرؤية: أن تكون الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في السودان.

3-4-3-2 بيان الرسالة

إن نبني قيمة لأصحاب المصلحة بضمان التجربة القصوى للمشاركين من خلال الابتكار وأفضل قيمة يوفرها المال من خدمات الاتصالات مع الإيفاء بمسؤولياتنا الاجتماعية كمواطن صالح وتحقيق إمكانيات الازدهار للعاملين معنا ولشركائنا التجاريين .

3-4-3-3 قيمنا

القياد -النزاهة -الابتكار -العلاقات .

3-4-3-4 خدمات الاتصال

التجوال الخارجي، مكالمة الفيديو المرئية عبر تقنية الجيل الثالث خدمة الرسائل الدعائية و،خدمةحظر المكالمات ، خدمة تعليق المكالمات،خدم تحويل الاتصال الي رقم اخر في ثابت او جوال او بريد صوتي ،خدمة الاتصال الجماعي ،خدمة تنبيه ورود مكالمة أثناء الاتصال ،خدمة أسواق وشراء وبيع من غير وسيط .

3-4-3-5 إستراتيجية مجموعة MTN :

تؤمن مجموعة MTN بأن تقنيات المعلومات والاتصالات تشكل حافزاً لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة للنمو الاقتصادي ،وهو الذي يتيح للبلدان النامية فرصة تجاوز مراحل عديدة من المنظور التكنولوجي إن سعي المجموعة لتحقيق التميز في كل من عملياتها وفي كونها مواطناً صالحاً يضع إمامها الكثير من التحديات، إن كل واحدة من عملياتنا تواجه متطلبات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية مختلفة . كما أن كل واحدة منها تواجه منافسة وتقدماً تكنولوجياً يتطلب استجابة مكرسة خصيصاً لها ومفصلة عليها ، مع هذا تظل إستراتيجياتها علي مستوى المجموعة واضحة ومحددة . سنركز علي زيادة طاقة شبكة اتصالاتنا متي ما كان ضرورياً ، وليس فقط لمجرد زيادة الرقعة الجغرافية للتغطية .

1. سنعمل علي تعزيز ولاء مشتركينا وتحفيز درجة الاستخدام بإدخال خدمات مبتكرة .
2. سنواصل لعبنا لدور هام في جسر الهوة الرقمية وتوفير خدمات اتصالات في الأسواق الناشئة.
3. سنواصل الاستثمار في الأسواق الناشئة وتطوير آليات نمو جديدة لتزويدنا بالقدرة علي دخول المرحلة التالية من تطورنا وتوزيع مصادر دخلنا .
4. سنواصل دعمنا لمبادرات القارة الإفريقية ومبادرات تطوير الأسواق الناشئة .

5. سنواصلنا اقتناعنا واعتناقنا لفلسفة المواطنة الصالحة المستدامة في كل عملياتنا .

أم تي إن ضمن أفضل سبعة شركات في العالم :

علي حسب التقييم الذي أجرته شركة business week العالمية المختصة بالبحوث والاستشارات والذي وضع شركة أم تي إن للاتصالات في الترتيب السابع علي علي مستوي العالم من حيث الشركات الأفضل والتي حلت شركة Business week العالمية وشركة قوقل الإمريكية لخدمات المرتبة الاولى (1).

المبحث الرابع

3-4 ضغوط العمل وإنتاجية العاملين بشركات الهاتف السيار

3-4-1 من الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل هي (2)

¹ جريدة المجهر السياسى ,السودان ,شركة لافونتن للاستثمار المحدودة ,السنة الاولى ,الأربعاء ,20 مارس 2013 ،ص1.
² إدارات الموارد البشرية لشركات الهاتف السيار ,نوفمبر 2013.

- 1-زيادة كمية العمل :وهى زيادة المهام المطلوب إنجازها وخاصة بالنسبة للعاملين الذين يعملون في مركز خدمات المشتركين والمؤسسات .
- 2-نقص كمية العمل :وهى نقصان المهام المطلوب إنجازها ,حيث ان الموظفين في بعض الدرجات الوسطى والعليا أن العمل المطلوب منهم أقل مما يجب .
- 3-شخصية الفرد:مثلا الشخصيات الحادة, الحساسون, ومتقلبوالرأي, والراغبونفي العمل الدءوب.
- 4-صعوبة العمل :خاصة إستخدام التقنيات العالية فى مجال العمل .
- 5-نوعية العلاقات بين :الرئيس والمرؤوسين ,ومع الزملاء فى العمل ,مع الزملاء خارج نطاق العمل ,ومع الزملاء الرصفاء فى الشركات المماثلة .
- 6-الأحداث التى تمر بها الفرد: الزواج, الطلاق, الوفاة, التنقلات, الاعياد , الإجازات.
- 7-الإحالة الى التقاعد.
- 8-الإجراءات الروتينية التى تتم بها العمل داخل الشركة .
- 9-كثرة الاتصالاتخارج وداخل الشركة.
- 10- بطء تطور الوظيفة
- 11-الخوف من فقدان الوظيفة.
- 12-الطموح الزائد.

3-4-2 أنواع الضغوط بشركات الهاتف السيار

تنقسم الضغوط التى يتعرض العاملین إلى قسمین هما:

- 1- الضغوط الداخلية 2-الضغوط الخارجية
- أولاً:الضغوط الداخلية:** و هى الضغوط المتعلقة بالبيئة الداخلية للشركة (إم ان يكون من العامل نفسه ,او الوظيفة ,أو الشركة).
- ثانياً:الضغوط الخارجية** ,وهى الضغوط المتعلقة بالبيئةالخارجية للشركة والمتمثلة فى العوامل :
 - 1-السياسية بالنسبة للدولة.
 - 2-الأقتصادية (الضرائب ,الرسوم ,التعرفة, الحد الأدنى للأجور).
 - 3-القوانين والتشريعات الحكومية المنظم للعمل (شروط التوظيف وخاصة العمال الأجانب ,وما يصاحب من الإجراءات وتكاليف).
 - 4-الثقافة:وهى ثقافة العاملين المختلفة داخل الشركة من بيئات مختلفة ومن العادات والتقاليد ,وتقبل الآخرين
 - 5-الاجتماعية:العلاقات مع خارج بيئة العمل مع المجتمع والشركات الأخرى.
 - 6-النقابات العمالية.

3-4-3 آثار ضغوط العمل بشركات الاتصالات

من أهم آثار المترتبة على ضغوط العمل هي :

أولاً: النوع الاول المتعلقة بالعامل .

وهذه الآثار أمان تكون سلبية أو إيجابية ومنها:

1. يزيد من إنتاجية العامل, عند ما يصل الضغط الى درجة معقولة .
2. يزيد من دخل العامل عند يعمل ساعات إضافية .
3. تحسين قدرة العامل وابتكار وسيلة جديدة للعمل.
4. يزيد من سرعة العامل لإنجاز عمله.
5. ازدياد الشكاوى.
6. الإحباط والقلق .
7. عدم الرضا الوظيفي ,والغياب المتكرر, وعدم الولاء للشركة .
8. عدم القدرة على التركيز. وبالتالي الأخطاء .

ثانياً: النوع الثاني والمتعلقة بالشركة.

- 1- جودة العمل .
- 2- ازدياد درجة ضبط العاملين .
- 3- تحسناً لموقف التنافسي للشركة (مبيعات) .
- 4- ازدياد تكاليف التأمين (العلاج) .
- 5- ضعف المركز التنافسي للشركة.

3-4-4 إستراتيجيات إدارة الضغوط بهذه الشركات:

أولاً: إستراتيجية الموارد البشرية:-

- 1- إستخدام الكادر المؤهل .
- 2- التدريب لإكساب المهارة لتحقيق الأداء الجيد .
- 3- تطوير وتنفيذ هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي دقيق .

ثانياً: إستراتيجية تقييم أداء العاملين بالشركة:-

تتم تقييم أداء العاملين عن طريق اعتماد دائرة الموارد البشرية في الشركة على سياسة التقييم الربع سنوي, والنصف سنوي, والسنوي, حيث توجد استمارات لتقييم الأداء يتم ملئها بواسطة الموظف والمدير المباشر, أو عن طريق اختبارات الذكاء.

ثالثاً: إستراتيجية التحفيز :-

يتم إعطائه وفقاً لتقارير الأداء, بالإضافة إلى حالة تحقيق الشركة لإرباح عالية.

رابعاً: إستراتيجية الرقابة .

أسس الرقابة في شركات الهاتف السيار هي: (1)

- 1- تقارير الأداء وهي تقارير شهرية ,وربع سنوية ,ونصف سنوية ,وسنوية ,ويتم بصورة مستمرة.
- 2- نظام الإدارة بالأهداف:تحديد أهداف معينة لأي موظف من أهداف إدارة أوالقطاع التابع له, والمشتقة من أهداف الشركة , لمعرفة تحقيق الاهداف.
- 3- نظام البصمة:وهو نظام إلكتروني وضع في المداخل المختلفة للشركة للموظف لمراقبة مواعيد الحضور الانصراف للعاملين.

من أهم الاستراتيجيات المتبعة لمعالجة الضغوط هي (2)

- 1- تدريب العاملين على تنمية مهاراتهم الشخصية ,ومواجهة التحديات التي تواجههم في بيئة العمل وخارجها
- 2- الحوافز التي تضعها الشركة لأفضل أداء والحوافز الأخرى .
- 3- تقديم النصح والإرشادات.
- 4- توفير المعلومات اللازمة عن العمل.
- 5- إقامة رحلات وزيارات .
- 6- الإجازات وأيام الراحة .
- 7- العمل بنظام الورديات.
- 8- الخدمات الصحية والإجتماعية (التأمين ,المعاش).
- 9- إستخدام الطرق العلمية لأختيار وتعيين العاملين ,وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- 10- مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات بمشاركتهم في الأهداف المراد تحقيقها .

3-4-5 إنتاجية العاملين

وتعنى ناتج كفاءة العامل وفعاليته.

وتتمثل الكفاءة في تقديم الخدمات للعملاء, وما أنجزه العامل بما هو ممكن.بينما تعنى الفعالية مخرجات العامل من الخدمات المقدمة للعملاء بسرعة المعقولة من(كروت الشحن ,الأنترنت).

3-4-6 عوامل تحسين الإنتاجية

- 1-البحث والتطوير .
- 2-إنشاء أكاديمية للتطوير والتدريب, مثل أكاديمية سودا تل.

1- سكيئة المهل محمد حمد ,دور إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين (دراسة تطبيقية على شركة سوداتل في الفترة من 2004-2012, رسالة دكتوراه غير منشورة ,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, إدارة الأعمال, الخرطوم, 2013, ص107 .
2- إدارات الموارد البشرية ,شركات الهاتف السيار,نوفمبر 2013. ²

3- إدخال تقنيات حديثة للعمل .

4-زيادة دافعية العاملين للعمل.

5-تعيين عاملين ذوي خبرة وكفاءات عالية.

3-4-7 قياس إنتاجية العامل

تقاس إنتاجية العامل في قطاع الاتصالات بعدد المشتركين مقابل الخطوط, حيث نجد أن هذا المؤشر لا ينطبق في شركات الاتصالات (الهاتف السيار) على معايير العالمية والتي تعتبر عدد المشتركين مقابل العاملين واحد من أهم مؤشرات إنتاجية العامل في قطاع الاتصالات.

الفصل الرابع

تحليل الاحصائي

المبحث الاول

4-1منهجية الدراسة التطبيقية

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التيأتبعها الدارسفي الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة التطبيقية, واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات

وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة، كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي تستخدم لدراسة وتحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

1-1-4 أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الدارس بتصميم إستبانة لدراسة أترضوط العمل على إنتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية (دراسة تطبيقية على شركات الهاتف السيار)، وتتألف الاستمارة من قسمين:

1-1-1-4 القسم الأول: وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1/النوع.

2/العمر.

3/ المؤهل العلمي.

4/التخصص العلمي.

5/ سنوات الخبرة.

6/المستوى الوظيفي.

7/الحالة الاجتماعية.

8/الدورة التدريبية.

1-1-1-4 القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدارس، وقد أعتمد الدارس في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وهو يتراوح بين (موافق بشدة - غير موافق بشدة) ، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.

- إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيح كالآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، لا وافق (2)، لأوافق بشدة (1)

الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

الجدول أدناه يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة

الجدول رقم (1-1-4) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المتوسط المرجح	1.79 - 0.1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.2
----------------	------------	------------	------------	------------	---------

د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الصفحات 540 و 541.

من الجدول السابق نلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي ناتج قسمة (4/5) أي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات. وعليه للوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم للتفرقة بين المستويات التالية:

- أكبر من 4 أعلى درجات الموافقة
- من 4 إلى أكبر من 3.5 موافقة إيجابية.
- من 3.5 إلى أكبر من 3 درجة متوسطة من الموافقة (يميل إلى الإيجابية).
- من 3 إلى أكبر من 2.5 درجة متوسطة من عدم الموافقة (يميل إلى السلبية).
- من 2.5 إلى أكبر من 2 غير موافق (سلبى).

2-1-4 أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test): لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha), وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلى لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء , ويعد المقياس جيدا وملئما اذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (60%).

2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (العمر والمؤهل العلمي ومجال التخصص وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدى، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

3-أسلوب (الانحدار)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية). أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم ,وبالتالى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية .

3-1-4 تقييم أدوات القياس:

ويتم تقييم واختبار أدوات القياس من خلال المقاييس التالية:

(1). ثبات المقياس (الاستبانة):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽¹⁾. ويستخدم لقياس الثبات " معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

وقد أخذ الدارس في اعتباره التأكد من ثبات المقياس قبل استخدامه في الدراسة بإعادة اختباره على خمسون فرداً وحساب " معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، عن عبارات الدراسة وقد بلغت قيمته (0.87) وهي قيمة مرتفعة كثيراً .

كما قام الدارس بإجراء الاختبار على عبارات كل محاور الدراسة وحساب معامل الثبات، كما يبين الجدول التالي:

الجدول (4-1-2) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الضغوط الفردية	7	0.82
الضغوط الوظيفية	7	0.88
الضغوط المتعلقة بالشركة	8	0.85
الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية	7	0.87
الكفاءة الانتاجية	6	0.89
الفاعلية الانتاجية	6	0.79

¹ - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

إجمالي العبارات	41	0.91
-----------------	----	------

المصدر: إعداد الدارس باستخدام برنامج SPSS, 2014م.

من الجدول (4-1-2) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع محاور الاستبانة, سواء كان ذلك لكل محور على حدا أو على مستوى جميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى 0.91 وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التياعدمت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(2). معايير صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق (أن المقياس يقيس ما وُضع لقياسه)⁽²⁾, وقد قام الدارس للتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

(أ). **صدق المحكمين:** تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح, حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في تخصص الدراسة والبالغ عددهم (10) محكمين, لتحليل مضامين عبارات المقاييس, ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات, وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه, وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

(ب). **صدق المقياس:** تم إجراء اختبار الصدق (Validity) لعبارات الاستبانة المستخدمة في جمع

البيانات, عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ كما يتضح من التالى:

الجدول (4-1-3) يوضح صدق المحك لعببارات الاستبانة

العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الضغوط الفردية	7	0.82	0.90
الضغوط الوظيفية	7	0.88	0.93
الضغوط المتعلقة بالشركة	8	0.85	0.92
الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية	7	0.87	0.93
الكفاءة الانتاجية	6	0.89	0.94
الفاعلية الانتاجية	6	0.79	0.88
إجمالي العبارات	41	0.91	0.95

المصدر: أعداد الدارس من نتائج التحليل, 2014م.

¹ - د. عز عبد الفتاح, المرجع السابق, ص 560

يوضح الجدول السابق أن درجة الصدق لعبارات الاستبانة تتحصر قيمه بين 0.88-0.94 وهي قيم كبيرة جداً مما يعني صدق الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه.

4-1-4 مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الدارس أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصال (شركة MTN شركة زين، شركة سوداني) وعددهم 2225 عامل (شركة زين 850، شركة سوداني 750، شركة أم تي أن 650) وتم إختيار عينة لكل شركة كما يلي على التوالي: 65,75,85 وتم إختيار مفردات عينة البحث من مجتمع الدراسة بطريقة العينة (العشوائية) وهي إحدى العينات الاحتمالية وتم توزيع عدد (225) إستبانة عبارة عن 10% من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (200) إستبانة سليمة تم أستخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (88.9) %، بيانا كالاتي:

الجدول (4-1-4) الاستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة	200	88.9%
استبانات لم يتم إعادتها	25	11.1%
إجمالي الاستبانات الموزعة	225	100%

المصدر : إعداد الدارس من الإستبانة، 2014م.

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 88.9% من الاستبانات الموزعة وأن نسبة 11.1% من الاستبانات لم يتم إعادتها ، وهذا المعدل يعتبر معدل جيد جداً فى الدراسات التطبيقية.

5-1-4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

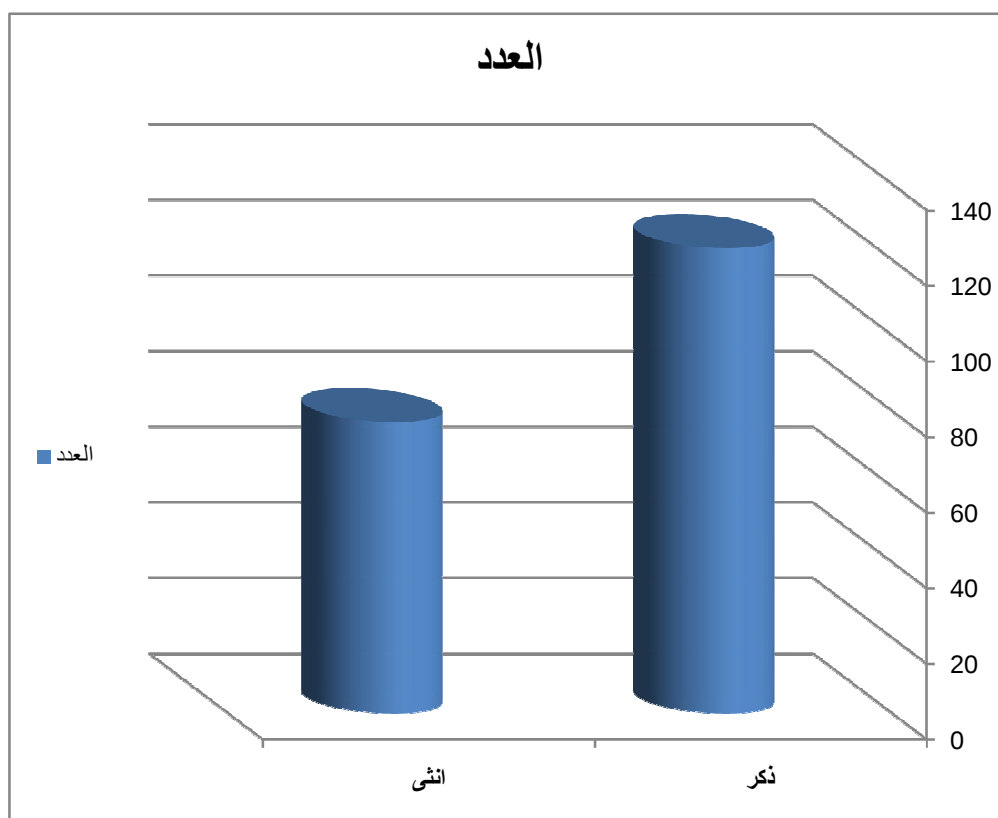
1. توزيع أفراد العينة حسب خصائص النوع.

الجدول رقم (5-1-4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	123	61.5
انثى	77	38.5
المجموع	200	100

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان 2014م

الشكل رقم (4-1-1) توزيع أفراد العينة حسب خصائص النوع



يتضح من الجدول رقم (5-1-4) والشكل (1-1-4) أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (61.5) %، بينما بلغت نسبة الاناث (38.5) % من أجمالي العينة.

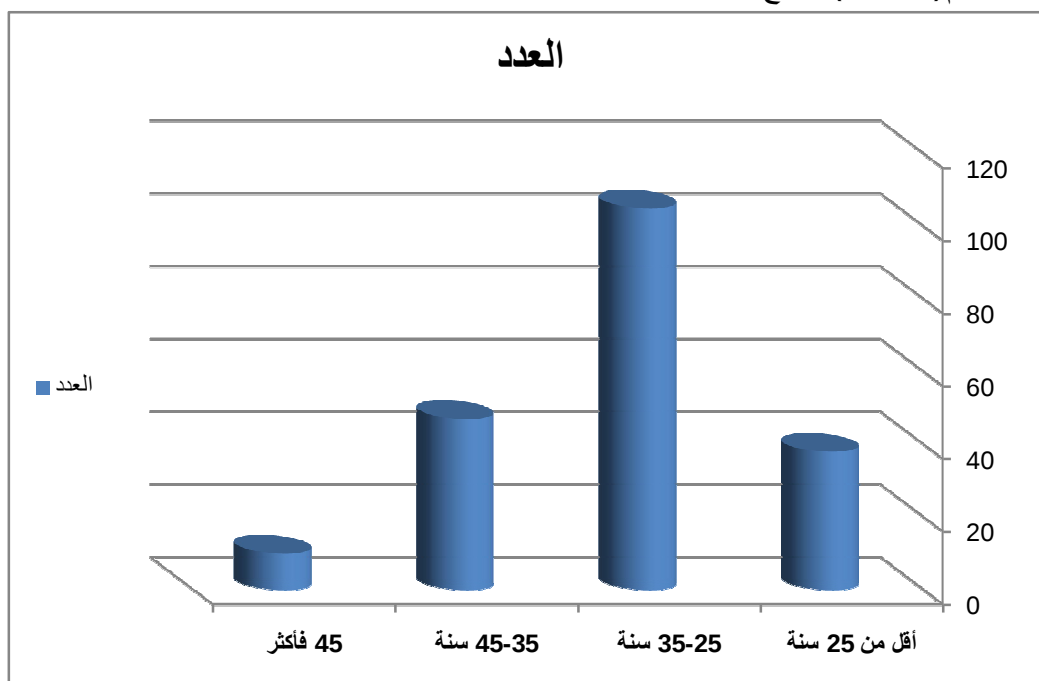
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (6-1-4) التوزيع التكرارى لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 25 سنة	38	19
25-35 سنة	105	52.5
35-45 سنة	47	23.5
45 فأكثر	10	5
المجموع	200	100

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان, 2014م.

الشكل رقم (4-1-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



يتضح من الجدول رقم (4-1-6) والشكل (4-1-2) أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما بين (25-35) سنة حيث بلغت نسبتهم (52.5) %، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (35-45) سنة (23.5) %، أما أفراد العينة و الذين تزيد سنوات أعمارهم عن 45 سنة فقد بلغت نسبتهم (5) % من العينة الكلية.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

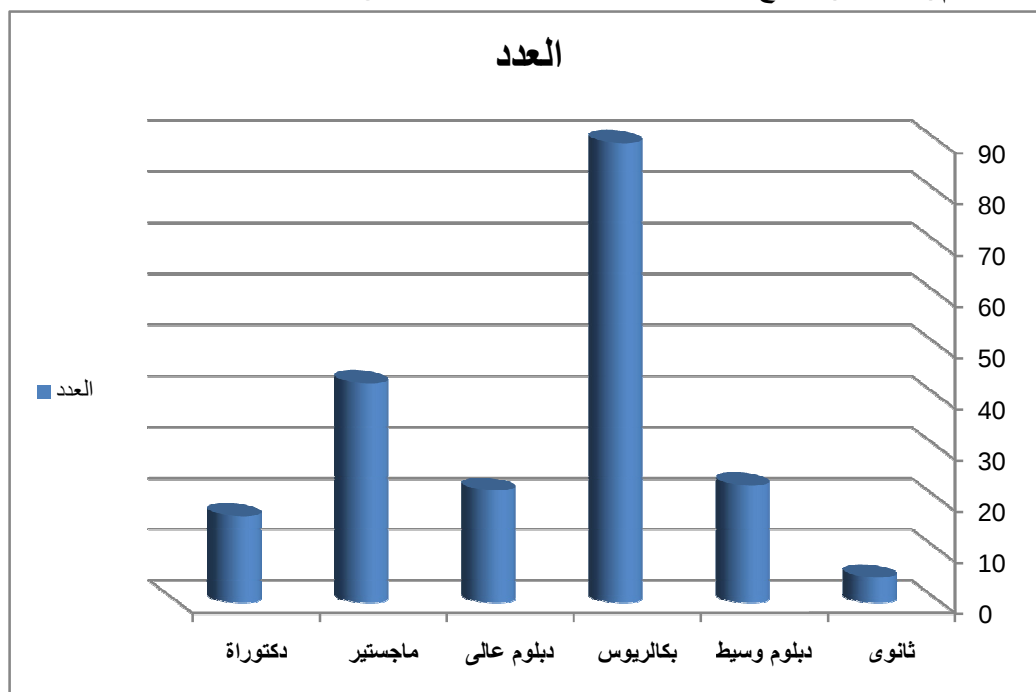
الجدول رقم (4-1-7) يوضح التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمى	العدد	النسبة %
ثانوى	5	2.5
دبلوم وسيط	23	11.5
بكالوريوس	90	45
دبلوم عالى	22	11
ماجستير	43	21.5

دكتورة	17	8.5
المجموع	200	100

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

الشكل رقم (4-1-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (4-1-7) والشكل (4-1-3) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من المؤهل العلمي الجامعي حيث بلغت نسبتهم (45) % من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتورة) في العينة (41) % ، إما المستوى التعليمي الثانوي والدبلوم الوسيط فقد بلغت نسبتهم (14) % من أجمالي العينة المبحوثة.

4- توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

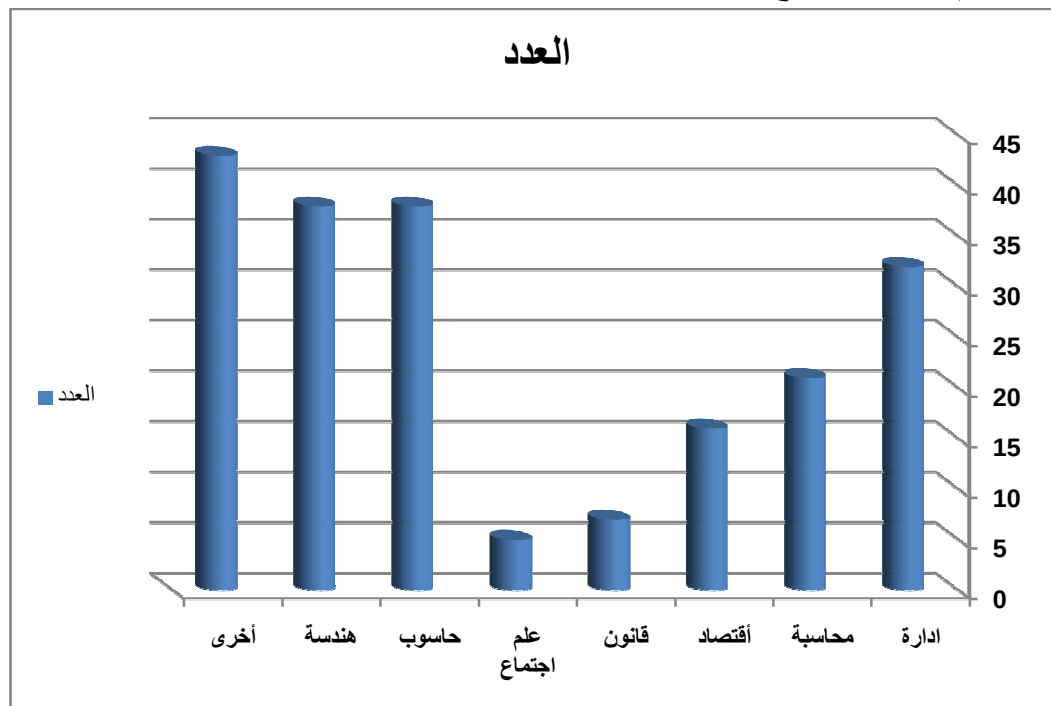
الجدول رقم (4-1-8) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة %
إدارة	32	16
محاسبة	21	10.5
اقتصاد	16	8
قانون	7	3.5
علم اجتماع	5	2.5

حاسوب	38	19
هندسة	38	19
أخرى	43	21.5
المجموع	200	100

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

الشكل رقم (4-1-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



يتضح من الجدول رقم (4-1-8) والشكل (4-1-4) أعلاه أن غالبية أفراد العينة تخصصهم العلمي حاسوب ودراسات هندسية حيث بلغت نسبتهم (38) % من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة المتخصصين في الاقتصاد والقانون وعلم الاجتماع (14) %، أما التخصصات الأخرى في العينة فقد بلغت نسبتهم (21.5) % من إجمالي العينة المبحوثة.

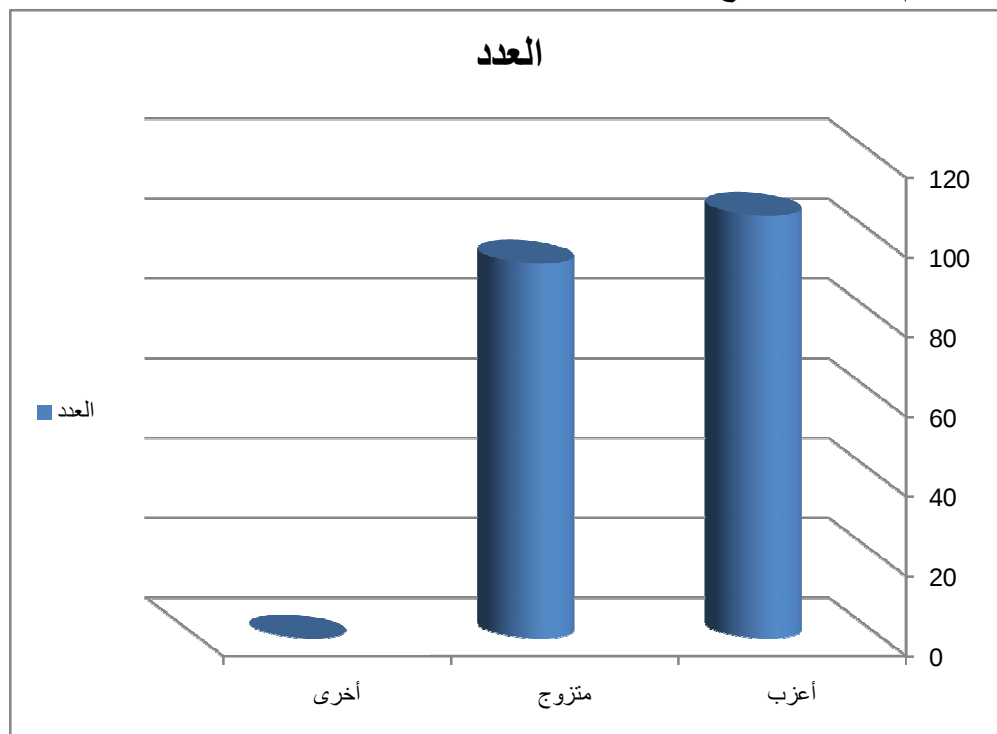
5- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (4-1-9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
أعزب	106	53
متزوج	94	47
أخرى	0	0
المجموع	200	100

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان 2014م.

الشكل رقم (4-1-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



يتضح من الجدول رقم (4-1-9) والشكل (4-1-5) أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من غير المتزوجين حيث بلغت نسبتهم (53) %، بينما بلغت نسبة المتزوجين (47) %، أما الحالات الأخرى (أرمل، مطلق) فقد بلغت نسبتهم (0) % فقط من إجمالي العين.

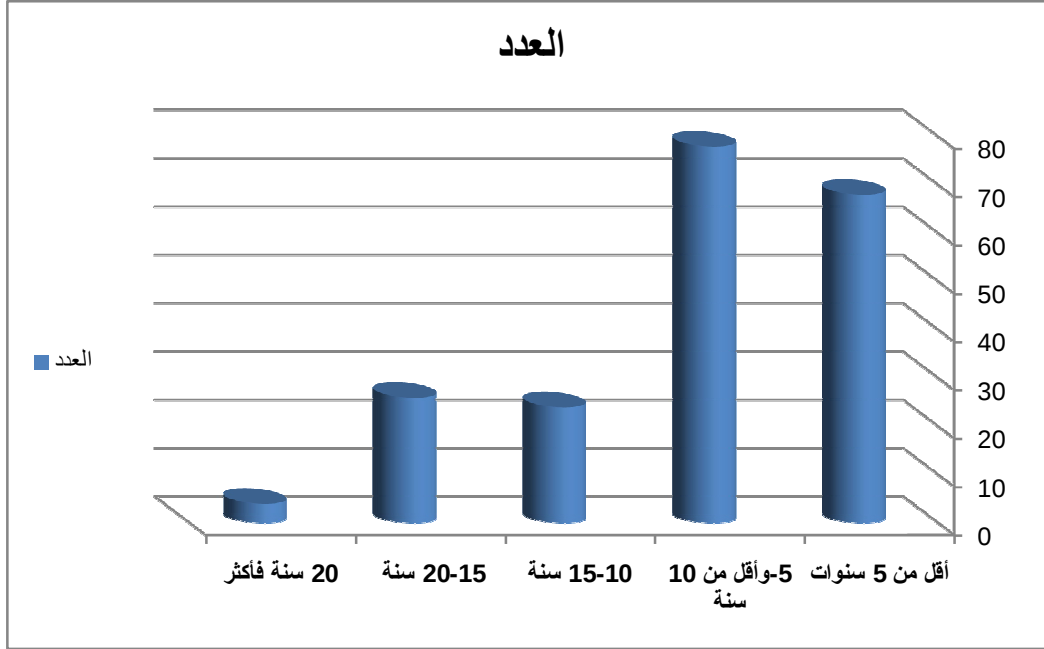
6- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية:

الجدول رقم (4-1-10) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة العملية

الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	68	34
5- وأقل من 10 سنة	78	39
10-15 سنة	24	12
15-20 سنة	26	13
20 سنة فأكثر	4	2
المجموع	200	100

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

الشكل رقم (4-1-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية



يتضح من الجدول رقم (4-1-10) والشكل (4-1-6) أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-15) سنة حيث بلغت نسبتهم (51) % بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15-20) سنة (13) % أما أفراد العينة و الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (2) % فقط من العينة الكلية .

7- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

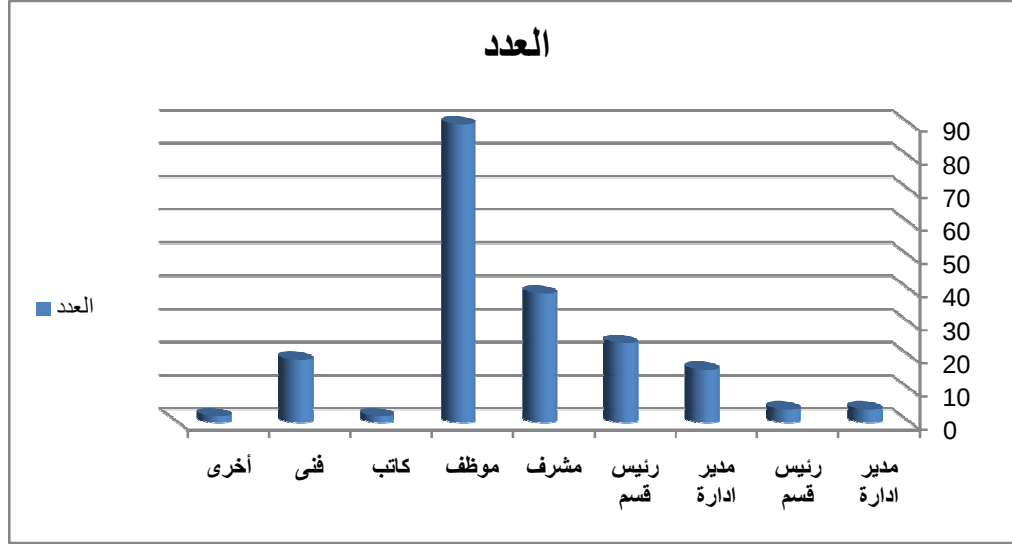
الجدول رقم (4-1-11) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير عام	3	1.5
نائب مدير	3	1.5
مدير إدارة	18	9
رئيس قسم	24	12
مشرف	39	19.5
موظف	90	45

1	2	كاتب
9.5	19	فنى
1	2	أخرى
100	200	المجموع

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

الشكل رقم (4-1-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



يتضح من الجدول رقم (4-1-11) والشكل (4-1-7) أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الموظفين ورؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (57) %، بينما بلغت نسبة المشرفين والفنيين (29) % أما المستويات الوظيفية الأخرى في العينة فقد بلغت نسبتهم 1% فقط من إجمالي العينة.

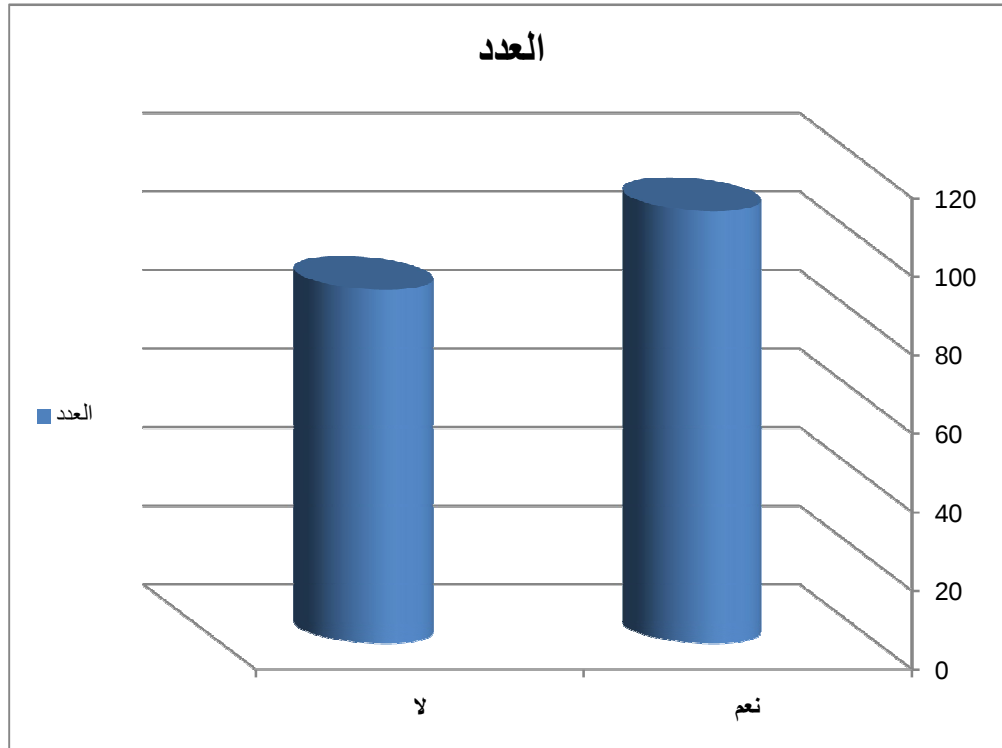
8- الدورات التدريبية

الجدول رقم (4-1-12) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
نعم	110	55
لا	90	45
المجموع	200	100

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

الشكل رقم (4-1-8) توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية



يتضح من الجدول رقم (4-1-12) والشكل (4-1-8) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم تلقوا دورات تدريبية في تنمية المهارات الشخصية حيث بلغت نسبتهم (55) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (45) %.

المبحث الثاني

2-4 تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يتناول الدارس في هذا المبحث تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، وقد قام الدارس بتلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة، بالإضافة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية ، وذلك على النحو التالي:

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات مقاييس متغيرات الدراسة.

ثانياً" الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

1-2-4 تحليل بيانات المحور الأول:الضغوط الفردية

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بضغوط العمل

الجدول رقم (4-2-1) التوزيع التكراري للعبارات للعوامل الشخصية التي تسبب الشعور بضغط العمل

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق		لاأوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-ألتقى قدرا" وافرا" من الثناء من إدارة الشركة	31	15.5	60	30	26	13	46	23	37	18.5
2-تظهر قدراتي الحقيقية عندما أقارنأدائي بأداء الآخرين	33	16.5	65	32.5	27	13.5	52	26	23	11.5
3-لدى وقت كاف فيومي للقيام بكل ما أُرغب القيام به	13	6.5	31	15.5	20	10	60	30	76	38
4-أشعر بالوحدة مع الزملاء في شركات الاتصالات الأخرى	26	13	40	20	28	14	58	29	48	24
5-تتعارض معتقداتي مع تلك السائدة في الشركة	12	6	21	10.5	81	40.5	54	27	16	8
6-أشعر بسوء العلاقة مع الرؤساء في العمل	38	19	67	33.5	34	17	33	16.5	28	14
7-تزعجني المكالمات الهاتفية أثناء عملي	91	45.5	34	17	17	8.5	38	19	20	10
مجموع العبارات	244	17.4	318	22.4	233	16.6	341	24.4	248	17.7

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-1) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يتلقون قدرا" وافرا" من الثناء من إدارة الشركة حيث بلغت نسبتهم (45.5) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قدراتهم الحقيقية تظهر عندما أقارن أدائي بأداء الآخرين حيث بلغت نسبتهم (49) % , بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (37.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.5) % .
3. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن لديهم وقت كاف في يومي للقيام بكل ما يرغبون القيام به حيث بلغت نسبتهم (68) % , بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (22) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .

4. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أنهم يشعرون بالوحدة مع الزملاء في شركات الاتصالات الأخرى حيث بلغت نسبتهم (53) % ,بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (33) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14) %.

5. أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن معتقداتهم تتعارض مع تلك السائدة في الشركة حيث بلغت نسبتهم (40.5) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (35) % , اما افراد العينة الموافقين فقد بلغت نسبتهم (21.5) %.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بسوء العلاقة مع الرؤساء في العمل حيث بلغت نسبتهم (52.5) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (30.5) % ,أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17) %.

7. أن غالبية, أفراد العينة يوافقون على أن المكالمات الهاتفية تزعجهم أثناء عملهم حيث بلغت نسبتهم (62.5) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (29) % ,أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.5) %.

8. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على جميع العبارات التي تقيس (العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بضغوط العمل) حيث بلغت نسبتهم (42.1) % , بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (41.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.6) %.

ثانياً" الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تقيس العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بضغوط العمل. فيما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً" لإجابات المستقصى منهم.

الجدول رقم (4-2-2) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بضغوط العمل

الترتيب	الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
4	محايد	1.37	3.01	1-أنتلقى قدراً وافراً من الثناء من إدارة الشركة
3	محايد	1.29	3.17	2-تظهر قدراتي الحقيقية عندما أقارن أدائي بأداء الآخرين
7	لاوافق	1.28	2.22	3-لدى وقت كاف في يومي للقيام بكل ما أرغب القيام به
5	لأوافق	1.37	2.69	4-أشعر بالوحدة مع الزملاء في شركات الاتصالات الأخرى
6	لأوافق	1.06	2.63	5-تتعارض معتقداتي مع تلك السائدة في الشركة
2	محايد	1.32	3.27	6-أشعر بسوء العلاقة مع الرؤساء في العمل
1	أوافق	1.45	3.69	7-تزعجني المكالمات الهاتفية أثناء عملي

مجموع العبارات	2.95	1.30	لأوافق
----------------	------	------	--------

المصدر: إعداد الدارس باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-2) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تقيس العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بضغط العمل تتراوح ما بين المحايدون والغير موافقون على عبارات المحور ما عدا العبارة السابعة.

2/ أهم العبارات التي تقيس العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بضغط العمل من وجهة نظر أفراد العينة هي (تزعجني المكالمات الهاتفية أثناء عملي)، حيث بلغ متوسط العبارة (3.69) وبأنحراف معياري (1.45).

3/ أقل عبارة من العبارات التي تعبر عن العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بضغط العمل هي (لدى وقت كاف في يومي للقيام بكل ما أرغب القيام به) حيث بلغ متوسط العبارة (2.22) وبأنحراف معياري (1.28).

4/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بضغط العمل (2.95) وبأنحراف معياري (1.30) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة لا يوافقون على ما جاء بجميع العبارات التي تقيس العوامل الشخصية.

4-2-2 المحور الثاني الضغوط الوظيفية

أولاً: التوزيع التكراري للعبارات التي تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل.

الجدول رقم (4-2-3) التوزيع التكراري للعبارات التي تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق		لأأوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1- عملي به أعباء كثيرة جدا" أقوم بإنجازها	117	58.5	63	31.5	6	3	7	3.5	7	3.5
2- أمل في استمراري في وظيفتي مستقبلا"	36	18	83	41.5	25	12.5	41	20.5	15	7.5
3- الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المجهود الذي أبذله في العمل	23	11.5	27	13.5	16	8	66	33	68	34
4- يتضح مجال المسئوليات في عملي بشكل محدد	29	14.5	43	21.5	41	20.5	65	32.5	22	11
5- وظيفتي الحالية تحقق طموحاتي	24	12	32	16	14	7	66	33	64	32
6- وظيفتي تمنحني الرضا الذي تعودت عليه	23	11.5	49	24.5	24	12	57	28.5	47	23.5
7- ساعات عملي اليومي أطول مما يجب العمل به	80	40	45	22.5	22	11	39	19.5	14	7
مجموع العبارات	332	23.7	342	24.4	148	10.6	341	24.4	237	16.9

يتضح من الجدول رقم (4-2-3) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عملهم به أعباء كثيرة جدا" يقومون بإنجازها حيث بلغت نسبتهم (90) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) %.

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على استمرارهم في وظيفتهم مستقبلاً حيث بلغت نسبتهم (59.5) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (28) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % .

3. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الأجر الذي يتقاضوه يتناسب مع المجهود الذي يبذلونه في العمل , حيث بلغت نسبتهم (67) % , بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (25) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) % .

4. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن مجال المسؤوليات يتضح في عملهم بشكل محدد حيث بلغت نسبتهم (43.5) % , بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (36) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) % .

5. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن وظيفتهم الحالية تحقق طموحاتهم حيث بلغت نسبتهم (65) % , بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (28) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) % .

6. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن وظيفتهم تمنحهم الرضا الذي تعودت عليه , حيث بلغت نسبتهم (52) % , بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (26) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن ساعات عملهم اليومي أطول مما يجب العمل به حيث بلغت نسبتهم (62.5) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (26.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) % .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي (تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل) حيث بلغت نسبتهم (48.1) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41.3) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.6) % .

ثانياً الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل .
فيما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

الجدول رقم (4-2-4) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
----------	---------	-------------------	---------	---------

1	أوافق بشدة	0.964	4.38	1- عملي به أعباء كثيرة جدا" أقوم بانجازها
3	أوافق	1.21	3.42	2- أمل فياستمرارفيوظيفتي مستقبلا"
7	لأوافق	1.37	2.35	3-الأجر الذيأتقاضاه يتناسب مع المجهود الذي أبذلهفي العمل
4	لأوافق	1.25	2.96	4-يتضح مجال المسؤوليات فيعملي بشكل محدد
6	لأوافق	1.39	2.45	5-وظيفتي الحالية تحقق طموحاتي
5	لأوافق	1.36	2.76	6-وظيفتيتمنحني الرضا الذي تعودت عليه
2	أوافق	1.35	3.69	7-ساعات عملياليومي أطول مما يجب العمل به
	محايد	1.27	3.14	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الدارس باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-4) ما يلي:

1/ أن غالبية العبارات التي تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل يقل متوسطها عن الوسط الفرضي (3). وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة غالبية أفراد العينة على معظم العبارات التي تقيس العوامل التي تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل.

2/ أهم عبارة من العبارات التي تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل من وجهة نظر أفراد العينة هي (عملي بها أعباء كثيرة جدا" أقوم بانجازها) حيث بلغت متوسط العبارة (4.38) وبانحراف معياري (0.964). 3/ أقل عبارة من العبارات التي تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل هي (الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المجهود الذي ابذله في العمل) حيث بلغ متوسط العبارة (2.35) بانحراف معياري (1.37).

4/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تتعلق بالوظيفة وتسبب ضغوط العمل (3.14) بانحراف معياري (1.27)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة لا يبدون إجابات محددة على ما جاء بجميع العبارات.

3-2-4 المحور الثالث الضغوط المتعلقة بالشركة

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل.

الجدول رقم (5-2-4) التوزيع التكراري للعبارات: التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق	لأوافق بشدة
----------	------------	-------	-------	--------	-------------

عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
32	11.5	50	25	21	10.5	38	19	68	34	1-أشارك رؤسائهم في صنع القرار
18	9	35	17.5	78	39	51	25.5	18	9	2-تسود في الشركة تنقلات متكررة بين العاملين
23	11.5	24	12	11	5.5	69	34.5	73	36.5	3-تخلو الشركة من الإجراءات الروتينية المعقدة
39	19.5	39	19.5	10	5	39	19.5	73	36.5	4-يعترف أصحاب العمل بالضغط التي أتعرض لها
61	30.5	41	20.5	23	11.5	32	16	43	21.5	5-تجد من يراقبك مراقبة لصيقة بهذه الشركة
14	7	36	18	45	22.5	61	30.5	44	22	6-توفر الشركة ترحيل للعاملين
30	15	55	27.5	30	15	60	30	25	12.5	7-توجد أمامي فرصة حقيقية للترقية
47	23.4	78	39	20	10	43	21.5	12	6	8-يعاملني رئيسي المباشر معاملة سيئة
15.9	15.9	358	22.4	238	14.5	393	24.6	356	22.3	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبانة, 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-5) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أنهم يشاركون رؤسائهم في صنع القرار حيث بلغت نسبتهم 52%, بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (36.5) %, أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.5) %.

2. أن غالبية أفراد العينة محايدون على أنه تسود في الشركة تنقلات متكررة بين العاملين حيث بلغت نسبتهم (39) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (34.5) %, أما أفراد العينة الموافقين فقد بلغت نسبتهم (26.5) %.

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تخلو من الإجراءات الروتينية المعقدة حيث بلغت نسبتهم (71) %, بينما بلغت نسبة غيرا لموافقون على ذلك (23.5) %, إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.5) %.

4. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أن أصحاب العمل يعترفون بالضغط التي يتعرضون لها حيث بلغت نسبتهم (56) %، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (39) %، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) %.

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يجدون من يراقبهم مراقبة لصيقة في هذا الشركة، حيث بلغت نسبتهم (50.5) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.5) %، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.5) %.

6. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أن الشركة توفر ترحيل للعاملين حيث بلغت نسبتهم (52.5) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25) %، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.5) %.

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه توجد أمامهم فرصة حقيقية للترقية حيث بلغت نسبتهم (45) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40) %، إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) %.

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن رئيسهم المباشر يعاملهم معاملة سيئة حيث بلغت نسبتهم 62.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (27.5) %، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) %.

9. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على جميع العبارات التي تقيس (العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل) حيث بلغت نسبتهم (46.9) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (40.3) %، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) %.

ثانياً "الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تعبر عن العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل. فيما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

الجدول رقم (4-2-6) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تعبر عن العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
---------	---------	-------------------	---------	---------

1-أشارك رؤسائي في صنع القرار	2.61	1.45	لأوافق	6
2-تسود في الشركة تنقلات متكررة بين العاملين	2.92	1.07	لأوافق	4
3-تخلو الشركة من الإجراءات الروتينية المعقدة	2.27	1.36	لأوافق	8
4-يعترف أصحاب العمل بالضغوط التي أتعرض لها	2.66	1.59	لأوافق	5
5-تجد من يراقبك مراقبة لصيقة في هذه الشركة	3.22	1.55	محايد	2
6-توفر الشركة ترحيل للعاملين	2.57	1.21	لأوافق	7
7-توجد أمامي فرصة حقيقية للترقية	3.02	1.29	محايد	3
8-يعاملني رئيسي المباشر معاملة سيئة	3.52	1.23	أوافق	1
مجموع العبارات	2.84	1.34	لأوافق	

المصدر: اعداد ا الدارس باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-6) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل يقل متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، ما عدا العبارة الخامسة والعبارة الثامنة وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة غالبية أفراد العينة على غالبية العبارات التي تعبر عن العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل.

2/ أهم عبارة من العبارات التي تعبر عن العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل وجهة نظر أفراد العينة هي (يعاملني رئيسي المباشر معاملة سيئة) حيث بلغت متوسط العبارة (3.52) وبأنحراف معياري (1.23).

3/ أقل عبارة من العبارات التي تعبر عن العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل هي (تخلو الشركة من الإجراءات الروتينية المعقدة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.27) بانحراف معياري (1.36).

4/ كما بلغ المتوسط العام لجميع عبارات العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل (2.84) بأنحراف معياري (1.34) ، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة لا يوافقون على ما جاء بجميع العبارات.

4-2-4 المحور الرابع الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العوامل المتعلقة خارج إطار الشركة وتسبب ضغوط العمل.

الجدول رقم (4-2-7) التوزيع التكراري للعبارات المتعلقة خارج إطار الشركة

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق	لأوافق بشدة
----------	------------	-------	-------	--------	-------------

عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
46	23	42	21	29	14.5	45	22.5	38	19	1-تتوفر المواصلات إلى مكان العمل
57	28.5	51	25.5	17	8.5	56	28	19	9.5	2-أشعر بأن عدد العملاء الذين أتعامل معهم أكثر مما يجب
56	28	25	12.5	24	12	35	17.5	60	30	3-وجود عمال أجانب بالشركة يعطيني سعادة فيعملي
18	9	27	13.5	10	5	64	32	81	40.5	4-دخلي متناسب مع متطلبات المعيشة
18	9	29	14.5	62	31	60	30	31	15.5	5-هناك ضوضاء شديدة في العمل تمنعني من التركيز
39	19.5	42	21	9	4.5	49	24.5	61	30.5	6-الموقع الذي أعمل به مناسب مع مكان سكني
14	7	28	14	16	8	91	45.5	51	25.5	7-أشعر بصعوبة فياستخدام التقنية المستخدمة في الشركة
348	17.7	244	17.4	169	11.9	400	28.8	341	24.4	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-7) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر المواصلات إلى مكان العمل حيث بلغت نسبتهم (44) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41.5) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) %.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بأن عدد العملاء الذين يتعاملون معهم أكثر مما يجب حيث بلغت نسبتهم (54) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.5) %، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.5) %.
3. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على وجود عمال أجانب بالشركة يعطينهم سعادة في عملهم حيث بلغت نسبتهم (47.5) % بينما بلغت نسبة الموافقة على ذلك (40.5) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.

4. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أن دخلهم متناسب مع متطلبات المعيشة حيث بلغت نسبتهم (72.5) %، بينما بلغت نسبة الموافقة على ذلك (22.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) %.

5. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أن هنالك ضوضاء شديدة في العمل تمنعهم من التركيز حيث بلغت نسبتهم (45.5) %، بينما بلغت نسبة الموافقة على ذلك (23.5) %، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31) %.

6. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أن الموقع الذي يعملون به مناسب مع مكان سكنهم حيث بلغت نسبتهم (55) %، بينما بلغت نسبة الموافقة على ذلك (40.5) %، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.5) %.

7. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أنهم يشعرون بصعوبة في استخدام التقنية المستخدمة في الشركة حيث بلغت نسبتهم (61) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقة على ذلك (21) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) %.

8. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على جميع العبارات التي تقيس (العوامل المتعلقة خارج إطار الشركة وتسبب ضغوط العمل) حيث بلغت نسبتهم (53) % بينما بلغت نسبة الموافقة على ذلك (35.1) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.9) %.

ثانياً" الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تعبر عن العوامل المتعلقة خارج إطار الشركة وتسبب ضغوط العمل

فيما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

الجدول رقم (4-2-8) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تعبر عن العوامل التي العوامل المتعلقة خارج إطار الشركة وتسبب ضغوط العمل

الترتيب	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
2	محايد	1.45	3.06	1-تتوفر المواصلات إلى مكان العمل

2- أشعر بأن عدد العملاء الذين أتعامل معهم أكثر مما يجب	3.25	1.39	محايد	1
3- وجود عمال أجانب بالشركة يعطيني سعادة فيعملي	2.91	1.62	لأوافق	3
4- دخلي متناسب مع متطلبات المعيشة	2.81	1.33	لأوافق	4
5- هنالك ضوضاء شديدة في العمل تمنعني من التركيز	2.71	1.16	لأوافق	6
6- الموقع الذي أعمل به مناسب مع مكان سكني	2.74	1.54	لأوافق	5
7- اشعر بصعوبة في استخدام التقنية المستخدمة في الشركة	2.31	1.19	لأوافق	7
مجموع العبارات	2.82	1.31	لأوافق	

المصدر: اعداد الدارس باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي، 2014.

يتضح من الجدول رقم (4-2-8) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن العوامل التي تخص الشركة وتسبب ضغوط العمل يقل متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة الأولى والثانية. وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة غالبية أفراد العينة على غالبية العبارات التي تعبر عن العوامل المتعلقة خارج إطار الشركة وتسبب ضغوط العمل.

2/ أهم عبارة من العبارات التي تعبر عن العوامل التي تقيس العوامل المتعلقة خارج إطار الشركة وتسبب ضغوط العمل من وجهة نظر أفراد العينة هي (أشعر بأن عدد العملاء الذين أتعامل معهم أكثر مما يجب) حيث بلغت متوسط العبارة (3.25) وبانحراف معياري (1.39).

3/ أقل عبارة من العبارات التي تعبر عن العوامل التي تقيس العوامل المتعلقة خارج إطار الشركة وتسبب ضغوط العمل هي (أشعر بصعوبة في استخدام التقنية المستخدمة في الشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.31) بانحراف معياري (1.19).

4/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات العوامل المتعلقة خارج إطار الشركة وتسبب ضغوط العمل (2.82) بانحراف معياري (1.31) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة لا يوافقون على ما جاء بجميع العبارات.

4-2-5 المحور الخامس: الكفاءة الانتاجية

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية.

الجدول رقم (4-2-9) التوزيع التكراري للعبارات: التي تقيس الكفاءة الإنتاجية

العبارات		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لأوافق		لأوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة

1-لدى القدرة على تطبيق أساليب إدارية جديدة	56	28	82	41	12	6	33	16.5	17	8.5
2-لدى القدرة على استخدام أفضل الآلات بالشركة الخاصة بمجال عملي	56	28	94	47	8	4	25	12.5	17	8.5
3-أشعر بأن عدد العملاء الذين أتعامل معهم أكثر مما يجب	40	20	52	26	30	15	66	33	12	6
4-أتلقي شكاوى من عملاء الشركة الذين أتعامل معهم بسبب سوء الخدمة المقدمة إليهم	27	13.5	38	19	54	27	58	29	23	11.5
5-أقدم خدمات لعملاء الشركة بسرعة	35	17.5	78	39	24	12	51	25.5	12	6
6-أجد سهولة فياستخدام معينات العمل الحديث في الشركة	48	24	93	46.5	13	6.5	25	12.5	21	10.5
مجموع العبارات	262	21.8	437	36.4	141	11.8	258	21.5	102	8.5

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-9) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه لديهم القدرة على تطبيق أساليب إدارية جديدة حيث بلغت نسبتهم (69) % , بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (25) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه لديهم القدرة على استخدام أفضل الآلات بالشركة الخاصة بمجال عملهم حيث بلغت نسبتهم (75) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (21) % , أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بأن عدد العملاء الذين يتعاملون معهم أكثر مما يجب حيث بلغت نسبتهم (46) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (39) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .

4. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أنهم يتلقون شكاوى من عملاء الشركة الذين يتعاملون معهم بسبب سوء الخدمة المقدمة إليهم حيث بلغت نسبتهم (40.5) %، بينما بلغت نسبة الموافقة على ذلك (22.5) %.
- أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27) %.
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يقدمون خدمات لعملاء الشركة بسرعة حيث بلغت نسبتهم (56.5) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (31.5) %.
- أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يجدون سهولة فياستخدام معينات العمل الحديث في الشركة حيث بلغت نسبتهم (70.5) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (23) %.
- أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.5) %.
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الكفاءة الإنتاجية) حيث بلغت نسبتهم (58.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (30) %.
- أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.8) %.
- ثانياً" الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية.
- فيما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

الجدول رقم (4-2-10) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
1-لدى القدرة على تطبيق أساليب إدارية جديدة	3.63	1.28	أوافق	2
2-لدى القدرة على استخدامأفضلالآلات بالشركة الخاصة	3.73	1.23	أوافق	1

بمجال عملي				
3- اشعر بأن عدد العملاء الذين أتعامل معهم أكثر مما يجب	3.21	1.26	محايد	5
4- أتلقى شكاوى من عملاء الشركة الذين أتعامل معهم بسبب سوء الخدمة المقدمة إليهم	2.94	1.21	لأوافق	6
5- أقدم خدمات لعملاء الشركة بسرعة	3.36	1.20	أوافق	4
6- أجد سهولة في استخدام معينات العمل الحديث في الشركة	3.61	1.26	أوافق	3
مجموع العبارات	3.14	1.24	أوافق	

المصدر: اعداد الدارس باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-10) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3). ماعدا العبارة الرابعة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية.

2/ أهم عبارة من العبارات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية وجهة نظر أفراد العينة هي (لدى القدرة على استخدام أفضل الآلات بالشركة الخاصة بمجال عملي) حيث بلغ متوسط العبارة (3.73) وبأنحراف معياري (1.23).

3/ أقل عبارة من العبارات التي تعبر عن الكفاءة الإنتاجية هي (أتلقى شكاوى من عملاء الشركة الذين أتعامل معهم بسبب سوء الخدمة المقدمة إليهم) حيث بلغ متوسط العبارة (2.94) وبأنحراف معياري (1.21).

4/ كما بلغ المتوسط العام لجميع عبارات الكفاءة الإنتاجية (3.41) وبأنحراف معياري (1.24) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء بجميع العبارات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية.

4-2-6 المحور السادس الفاعلية الانتاجية للعامل

أولاً: التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الفاعلية الإنتاجية.

الجدول رقم (4-2-11) التوزيع التكراري للعبارات الفاعلية الإنتاجية

العبارات		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لأوافق		لأوافق بشدة	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة

1-أواظب في أداء عملي في الشركة	77	38.5	90	45	6	3	19	9.5	8	4
2-أجد مشاركة من زملائي في أداء واجباتي	51	25.5	73	36.5	15	7.5	47	23.5	14	7
3-أعمل على محافظة العملاء الذين أتعامل معهم	66	33	109	54.5	11	5.5	11	5.5	3	1.5
4-يتميز أداء عملي بالدقة العالية	44	22	76	38	19	9.5	49	24.5	12	6
5-أشعر بارتياح بمقدار العمل الذي أنجزه	55	27.5	94	49	14	7	26	13	11	5.5
6-أتلقي إرشادات من قبل رئيسي المباشر	70	35	59	29.5	14	7	25	12.5	32	16
مجموع العبارات	363	30.3	501	41.8	79	6.6	177	14.8	80	6.7

المصدر: اعداد ا الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-11) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يواظبون في أداء عملهم في الشركة حيث بلغت نسبتهم 83.5% , بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (13.5) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) %.

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يجدون مشاركة من زملائهم في أداء واجباتهم حيث بلغت نسبتهم (62) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (30.5) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) %.

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يعملون على المحافظة على العملاء الذين يتعاملون معهم حيث بلغت نسبتهم (87.5) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.5) %.

4. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن أداء عملهم يتميز بالدقة العالية حيث بلغت نسبتهم (60) % , بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (30.5) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.5) %.

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بارتياح بمقدار العمل الذي أنجزوه حيث بلغت نسبتهم (74.5) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) %.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يتلقون إرشادات من قبل رئيسهم المباشر حيث بلغت نسبتهم (64.5) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (28.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) %.

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الفاعلية الإنتاجية) حيث بلغت نسبتهم (72.1) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.6) %.

ثانياً "الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تقيس الفاعلية الإنتاجية.

فيما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

الجدول رقم (4-2-12) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الفاعلية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
1-أواظب في أداء عملي في الشركة	4.04	1.07	أوافق	2
2-أجد مشاركة من زملائي في أداء واجباتي	3.50	1.28	أوافق	5
3-أعمل على محافظة العملاء الذين أتعامل معهم	4.12	0.853	أوافق	1
4-يتميز أداء عملي بالدقة العالية	3.45	1.24	أوافق	6
5-أشعر بارتياح بمقدار العمل الذي أنجزه	3.78	1.14	أوافق	3
6-أنتقل إرشادات من قبل رئيسي المباشر	3.55	1.47	أوافق	4
مجموع العبارات	3.74	1.14	أوافق	

المصدر: أعداد الدارس باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-2-12) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تقيس الفاعلية الإنتاجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية.
- 2/ أهم عبارة من العبارات التي تقيس الفاعلية الإنتاجية وجهة نظر أفراد العينة هي (أعمل على محافظة العملاء الذين أتعامل معهم) حيث بلغ متوسط العبارة (4.12) وبأنحراف معياري (0.853).

- 3/ أقل عبارة من العبارات التي تعبر عن الفاعلية الإنتاجية هي (يتميز أداء عملي بالدقة العالية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.45) بأنحراف معياري (1.24).
- 4/ كما بلغ المتوسط العام لجميع عبارات الفاعلية الإنتاجية (3.74) بأنحراف معياري (1.14) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء بجميع العبارات التي تقيس الفاعلية الإنتاجية.

المبحث الثالث

3-4 اختبار فروض الدراسة

يتناول الدارس في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية، وكذلك نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفروض، وقام

الدارس بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حدا بهدف الحكم على صحتها اوعدمه استنادا" الى التحليل الاحصائي العام .

وفروض الدراسة هي:

4-3-1 الفرضية الرئيسية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وإنتاجية العاملين وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية الكفاءة الإنتاجية.
 - 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية.
 - 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة الإنتاجية.
 - 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية
 - 5- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية والفاعلية الإنتاجية
 - 6- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والفاعلية الإنتاجية.
 - 7- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والفاعلية الإنتاجية.
 - 8- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والفاعلية الإنتاجية.
- وتم صياغة هذا الفروض كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والكفاءة الإنتاجية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والكفاءة الإنتاجية.

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية.
 - 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية.
 - 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة الإنتاجية.
 - 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية.
- ولإثبات هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل وتمثله مقاييس (ضغوط العمل)، والمتغير التابع ويمثله متغير (الكفاءة الإنتاجية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

أولاً: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية.

الجدول رقم (4-3-1) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية.

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
---------	----------------	---------------	------------------	------------	----------	-------------

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية	0.66	0.41	0.27	1.60	0.110	رفض
--	------	------	------	------	-------	-----

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014.

يتضح من الجدول رقم (4-3-1):

1. هناك ارتباط بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66). وقيمة معامل الانحدار (0.27).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الضغوط الفردية) على المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية) حيث بلغ معامل التحديد (0.41) وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (ضغوط العمل الفردية) (41%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية)، وهذه النتيجة تدل على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

3. كما يتضح من نتائج التحليل أن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية) والمتغير المستقل (ضغوط العمل الفردية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (1.60) بمستوى دلالة معنوية (0.110) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم قبول فرض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية.

ومما تقدم نستنتج بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية في شركات الهاتف السيار).

ثانياً: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية

الجدول رقم (4-3-2) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية

الفرضية	معامل	معامل	معامل	اختبار	المعنوية	نتيجة
---------	-------	-------	-------	--------	----------	-------

الارتباط	التحديد	الانحدار B	(T)	الفرض
0.74	0.55	0.39	6.93	قبول

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-2):

1- هنالك ارتباط بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74). وقيمة معامل الانحدار (0.39).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (الضغوط الوظيفية) على المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية) حيث بلغ معامل التحديد (0.55)، وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (ضغوط الوظيفية) (55%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية)، وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

3. كما يتضح من نتائج التحليل أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية) والمتغير المستقل (ضغوط العمل الوظيفية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (6.93) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية. ومما تقدم نستنتج أن (هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية في شركات الهاتف السيار).

ثالثاً: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة الإنتاجية

الجدول رقم (4-3-3) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة الإنتاجية

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة الإنتاجية	0.37	0.14	0.34	5.72	0.000	قبول

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (3-3-4):

1. هنالك ارتباط طردي ضعيف بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة الإنتاجية، ويتضح ذلك من خلال ظل من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.37). وقيمة معامل الانحدار (0.34).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالشركة) على المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية) حيث بلغ معامل التحديد (0.14) وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالشركة) (14%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية). وهذه النتيجة تدل على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

3. كما يتضح من نتائج التحليل أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية) والمتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالشركة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.72) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة الإنتاجية.

ومما تقدم نستنتج أن (هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة في شركات الهاتف السيار).

رابعاً: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية

الجدول رقم (4-3-4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية	0.31	0.09	0.26	4.61	0.000	قبول

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م

يتضح من الجدول رقم (4-3-4):

1- هنالك ارتباط ضعيف بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية، ويتضح ذلك من خلال ظل من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.31). وقيمة معامل الانحدار (0.26).

2- تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية) على المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية) حيث بلغ معامل التحديد (0.09) وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (ضغوط العمل الفردية) (9%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية)، وهذه النتيجة تدل على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

3- كما يتضح من نتائج التحليل أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية) والمتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.61) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية.

ومما تقدم نستنتج أن (هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية في شركات الهاتف السيار).

وعليه نخلص بأن عناصر فرضيات الدراسة الفرعية والتي نصت (هنالك علاقة بين ضغوط العمل والكفاءة الإنتاجية) تحققت في جميع عناصر ضغوط العمل ماعدا ضغوط العمل الفردية.

وتم صياغة الفروض الفرعية الرابع الاخيرة كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والفاعلية الإنتاجية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والفاعلية الإنتاجية.

وعليه تم تقسيم هذه الفرضية على النحو التالي:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية والفاعلية الإنتاجية
 - 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والفاعلية الإنتاجية.
 - 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والفاعلية الإنتاجية.
 - 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والفاعلية الإنتاجية.
- ولإثبات هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل وتمثلهمقاييس (ضغوط العمل) والمتغير التابع ويمثله متغير (الفاعلية الإنتاجية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

أولاً: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية والفاعلية الإنتاجية
الجدول رقم (4-3-5) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية	0.39	0.6	0.13	1.11	0.266	رفض

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-5):

- 1- هنالك ارتباط ضعيف بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية، ويتضح ذلك من خلال ظل من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.39). وقيمة معامل الانحدار (0.13).
 - 2- تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4-3-5) إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (ضغوط العمل الفردية) على المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية)، حيث بلغ معامل التحديد (0.6) وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (ضغوط العمل الفردية) (6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية)، وهذه النتيجة تدل على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.
 3. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية) والمتغير المستقل (ضغوط العمل الفردية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (1.11) بمستوى دلالة معنوية (2.66) وهى قيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%.
- وعليه يتم قبول فرض العدم والذي يشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الفردية والفاعلية الانتاجية.

ومما تقدم نستنتج بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل الفردية والفاعلية الإنتاجية في شركات الهاتف السيار).

ثانيا: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والفاعلية الإنتاجية

الجدول رقم (4-3-6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل الوظيفية والفاعلية الإنتاجية

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والفاعلية الإنتاجية	0.73	0.54	0.17	4.11	0.000	قبول

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان, 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-6):

1- هنالك ارتباط قوى بين ضغوط العمل الوظيفية والفاعلية الإنتاجية ويتضح ذلك من خلال ظل من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73). وقيمة معامل الانحدار 0.17.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (الضغوط الوظيفية) على المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية) حيث بلغ معامل التحديد (0.54), وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (ضغوط الوظيفية) (54%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية), وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

3. كما يتضح من نتائج التحليل أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية) والمتغير المستقل (ضغوط العمل الوظيفية) وفقا " لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والفاعلية الإنتاجية.

ومما تقدم نستنتج أن (هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل الوظيفية والفاعلية الإنتاجية في شركات الهاتف السيار).

ثالثاً: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والفاعلية الإنتاجية. الجدول رقم (4-3-7) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والفاعلية الإنتاجية

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والفاعلية الإنتاجية	0.21	0.05	0.13	3.09	0.000	قبول

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-7):

1- هنالك ارتباط ضعيف بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والفاعلية الإنتاجية ويتضح ذلك من خلال ظل من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.21). وقيمة معامل الانحدار (0.13).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالشركة) على المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية) حيث بلغ معامل التحديد 0.05 وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالشركة) (5%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية). وهذه النتيجة تدل على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

3. كما يتضح من نتائج التحليل أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية) والمتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالشركة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (3.09) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والفاعلية الإنتاجية.

ومما تقدم نستنتج أن (هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والفاعلية الإنتاجية في شركات الهاتف السيار).

رابعاً: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والفاعلية الإنتاجية.

الجدول رقم (4-3-8) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والفاعلية الإنتاجية

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والفاعلية الإنتاجية	0.33	0.11	0.19	4.96	0.000	قبول

المصدر: اعداد الدارس من نتائج الاستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-8):

1- هنالك ارتباط طردي بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والفاعلية الإنتاجية ويتضح ذلك من خلال ظل من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33)، وقيمة معامل الانحدار (0.19).

2- تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية) على المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية) حيث بلغ معامل التحديد (0.11) وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية) (11%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية). وهذه النتيجة تدل على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

3. كما يتضح من نتائج التحليل أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الفاعلية الإنتاجية)، والمتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.96) بمستوى دلالة معنوية (0.00) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والفاعلية الإنتاجية.

ومما تقدم نستنتج أن (هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والفاعلية في شركات الهاتف السيار).

وعليه نخلص بأن عناصر فرضيات الدراسة الفرعية السابقة والتي نصت (هنالك علاقة بين ضغوط العمل والفاعلية الإنتاجية) تحققت في جميع عناصر ضغوط العمل ماعدا ضغوط العمل الفردية.

المبحث الرابع

4-4 النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

بعد عرض نتائج الدراسة , يتم مناقشة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة:

الضغوط الفردية: أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة غير معنوية بين ضغوط العمل الفردية وإنتاجية العاملين بشركات الهاتف السيارة، وهذه النتيجة اختلفت مع (دراسة إسلام أحمد، 2010) حيث توصلت إلى أن هنالك أثر سلبي لضغوط العمل الفردية على الأداء الوظيفي، وتكمن الاختلاف إلى أفراد عينة الدراسة.

الضغوط الوظيفية : أوضحت الدراسة بأن ساعات العمل اليومي الطويل مصدر لضغوط العمل وهنا الدراسة اتفقت مع دراستي (جامعة كندا، 2011) (Burkeard ,Richardsen,1990) , وكما أتفقت الدراسة مع دراسة (الجمعية الأمريكية ، 2009) بأن ساعات العمل الطويل تسبب ضغوط للعاملين. أوضحت الدراسة أن عبء العمل الزائد من أقوى مسببات ضغوط العمل للعاملين، وهي نتيجة اتفقت مع (دراسة Deary etal,1996) الذي وجد أن عبء العمل من أهم العوامل المسببة للضغوط العمل الوظيفي لدى الأطباء، وكما أتفقت مع (دراسة موسى اللوزي ونادية الحنيطي، 2003) بوجود علاقة بين عبء العمل والضغوط الوظيفي ، وأتفقت الدراسة مع دراسة (السلوم، 2002) وأختلفت مع دراسة كل من (موفق محمد، 2004) توصل إلى أن الشعور بالرضا عن كمية العمل الذي ينجزونها العاملون بالبنوك محل الدراسة ، أوصلت الدراسة الى أن مستوى الراتب أقل متغير تسبب الضغوط للعاملين بالشركات محل الدراسة وهي عكس دراسة (محمد عبدا لله أبالقاسم، 2009) الذي توصل إلى عدم كفاية الرواتب والأجور مقارنة مع متطلبات المعيشة يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل،

ضغوط العمل المتعلقة بالشركة : أظهرت نتيجة الدراسة بأن فرص الترقية من أقل مسببات ضغوط العمل ، اختلفت هنا عن (دراسة موفق الكبيس ، 2004) بأن فرص الترقية محدودة في البنوك القطرية ويؤدي إلى زيادة ضغط العمل ، و(دراسة محمد عبدا لله، 2009) بوجود علاقة بين فرص الترقية وعدم العدالة في توزيعها وزيادة ضغوط العمل. اتفقت (الدراسة مع الدراسة الأمريكية 2011) عن عدم اعتراف أصحاب العمل بالضغوط التي يتعرض لها العاملون. خلصت الدراسة إلى ضعف الارتباط بين ضغوط العمل خلو الشركة من الإجراءات الروتينية المعقدة، وعكس دراسة كل من (إيمان جودة ورناد عبداليافي ، 2003) و(دراسة السلوم، 2002) والتي تعد الإجراءات البيروقراطية من أسباب ضغوط العمل. وأسفرت نتيجة الدراسة ضعف ارتباط بين مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وضغوط العمل ، عكس ما توصل إليه (إسلام أحمد مفضي ، 2011) بأن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرار ينعكس بدوره في أدائه،

4-4-1 النتائج

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة غير معنوي بين ضغوط العمل الفردية وإنتاجية العاملين.
- 2- عبء العمل الزائد يسبب ضغط العمل و يؤثر على إنتاجية العاملين.
- 3- طول ساعات العمل اليومي يزيد من ضغط العمل.
- 4- المكالمات الهاتفية أثناء العمل تسبب ضغوط العمل.
- 5- سوء معاملة الرئيس للمرؤوسين يزيد من ضغوط العمل ويؤثر على إنتاجيتهم.
- 6- عدم الاستمرار في الوظيفة مستقبلا يؤثر على إنتاجية العامل .
- 7- كثرة عدد العملاء المتعاملين مع العاملين يزيد من حدة ضغوط العمل ويؤثر على إنتاجيتهم.
- 8- التمييز السلبى الرقابة يؤثر على إنتاجية العامل.
- 9- عدم توفر المواصلات إلى مكان العمل يزيد ضغط العمل.
- 10- قلة فرص الترقى إلى المناصب الأعلى يؤثر على إنتاجية العامل .
- 11- قلة الأجر الذي يتقاضاه العامل يسبب ضغوط العمل.
- 12- أن جميع أفراد العينة يوافقون على جميع المتغيرات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية.
- 13- أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع المتغيرات التي تقيس الفعالية الإنتاجية.

4-4-2 التوصيات

أولاً : توصيات الدراسة :-

- 1-تنظيم مكان العمل وتقليل كمية العمل بالشكل الذي يجعل العامل قادرا على تأدية عمله بما ومطلوب منه.
- 2-العمل بنظام الساعات المرنة أو بنظام الحوافز عوضا عن الساعات الإضافية.
- 3-تقليل المكالمات الهاتفية التي يستقبلها العامل في نفس اللحظة لتكون خط واحد أو مكالمه واحده هي النسبة العالمية لقياس إنتاجية العامل. بدلا مما يحدث الآن ،حيث يواجه العامل 7 خطا مطلوب الرد عليها.
- 4-تحسين معاملة المرووسين بما يقلل عنهم ضغوط العمل .
- 5-العمل على تحسين بيئة العمل بحيث يجعل العامل قادرا على الاستمرار في وظيفته في المستقبل.
- 6- العمل على زيادة الأجور ومزاياه بما يحفز العامل ويرفع عنه ضغط العمل.
- 7- زيادة عدد العاملين لمقابلة كثافة مطالب العملاء.
- 8- ترك العامل بان يراقب نفسه بنفسه (الرقابة الذاتية).
- 9- توفير وسيلة نقل جماعي إلى مكان العمل أو منح العاملين بدل ترحيل.
- 10-البقاء في وظيفة واحدة لمدة طويلة يسبب ملل وسام لهذا أوصى لإيجاد سلسلة وظيفية مترابطة تحفز على الإنتاجية والبقاء في الوظيفة.

ثانياً: التوصيات للبحوث المستقبلية

- 1-إجراء المزيد من الدراسات عن ضغوط العمل نسبة لقلة وحداثة الأبحاث في هذا المجال.
- 2-إجراء دراسة أثر ضغوط العمل على تنمية قدرات العاملين.
- 3-ربط ضغوط العمل بمتغيرات وسيطة ومعدلة(الثقافة التنظيمية،ولاء العاملين للمنظمة) .
- 4-تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى مثل (قطاع الصناعة).

4-4-3 قائمة المراجع المصادر

أولاً: القرآن الكريم:

سورة البقرة، الآية (286).

ثانياً: المراجع العربية:

1. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات، دار الوفاء، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 1996.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الثامنة، 2002.
3. أحمد محمد غنيم، نظام إدارة الإنتاج المتكامل باستخدام الحاسب الآلي، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظره معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، مصر، 2005.
5. أحمد سيد مصطفى، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
6. الهادي عبد الصمد، الإنسان والتنظيم، المكتب العربي للعلاقات الثقافية، رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة، 1991.
7. الطيب مختار الطيب، سودا تل تميز ونجاح، (1993-2000) سودا تل، 2012.
8. السواط طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000.
9. آمال سعد المتولي، مبادئ الاتصال بالجماهير ونظرياته، دار ومكتبة الأسراء للطبع والنشر، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
10. أندرو دي سيرلاقي، مارك والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
11. إسماعيل محمد السيد، نبيل مرسى، على عبد الهادي مسلم، نادر أحمد أبوشیخة، مراجعة د. أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية.
12. بدر الدين ميرغني عبد الله، الاتجاهات الفكرية الحديثة للإدارة العامة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2005.
13. بیسونی محمد البرادعی، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملي، إيتيراك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2005.
14. بشير علاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

- 15.جيرالد جيرينبنج ,روبرت بارون,تعريب د.رفاعى محمد رفاعى,د.إسماعيل على بيسونى, إدارة السلوك فى المنظمات, دار المريخ للنشر ,الرياض,السعودية , 2004.
- 16.جوزيف بروكوبنكو, أدارة الإنتاجية,نشر مكتب العمل الدولى,جنيف, 1998.
- 17.جيمس تشامى,ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان, إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمى للقيادة الجديدة, مكتبة الملك فهد الوطنية,الرياض,السعودية, 2003.
- 18.جلال إبراهيم العبد, إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي,الإسكندرية,مصر, 2002.
- 19.جمال طاهر أبو الفتوح حجازي, إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة,مكتب القاهرة للطباعة,الطبعة الأولى,بدون تاريخ.
- 20.جمال محمد أبوشنب, نظريات والأعلام,دار المعرفة الجامعية ,الحلوان ,مصر , 2008
- 21.جمعة سيد يوسف, إدارة ضغوط العمل,نماذج للتدريب والممارسة,إيتراك للطباعة والنشر,الطبعة الأولى, 2004.
- 22.زاهد محمد ديري, السلوك التنظيمي, دارالمسيرة للنشر والتوزيع, عمان, عمان, الطبعة الأولى, 2011.
- 23.زيد منير, إدارة التغيير والتطوير,دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع,عمان ,الأردن. 2006.
- 24.زكى مكي إسماعيل, إدارة الإنتاج والعمليات, شركة مطابع السودان للعملة المحدودة, الخرطوم, السودان, الطبعة الرابعة, 2009.
- 25.زكى مكيإسماعيل, السلوك التنظيمي سلسلة العلوم الإدارية(12), مطابع السودان للعملة, المكتبة الوطنية, الخرطوم, السودان, الطبعة الثانية, 2009.
- 26.زكى مكي إسماعيل, أصول الإدارة والتنظيم (1) سلسلة العلوم الإدارية(2), شركة مطابع السودان للعملة المحدوده,الخرطوم, الطبعة الثانية, 2009.
- 27.حازم محمد حافظ, تنمية المهارات الإدارية والسلوكية, المكتبالعربي الحديث للمعارف, القاهرة, الطبعة الأولى, 2011.
- 28.حمدي مصطفى المعاد, وظائف الإدارة,دار النهضة العربية , القاهرة , 2003.
- 29.حمد عبد الرحمن حمد, أساسيات الإدارة والأداء,شركة مطابع السودان للعملة ,الخرطوم,السودان,الطبعة الأولى, 2010.
- 30.حنان عبد الرحيمالأحمدي, ضغوط العمل لدى الأطباء,مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ,الرياض, 2002.
- 31.حسن محمد أحمد , إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات 'الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدات,مصر, 2010.
- 32.حسن صادق حسن الله, ندوة ضغوط العمل والصراعات,المنظمة العربية للتنمية الإدارية,القاهرة,مصر, 2006.
- 33.حريم حسن , السلوك التنظيمي , دار زهران للنشر والتوزيع ,عمان, الاردن, 1997.

34. طارق شريف يونس، خالد عبد الرحيم مطر، الإدارة الإستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، مؤسسة فخرأوى للدراسات والنشر، البحرين، 2011.
35. ماجدة العطية، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، الطبعة الاولى، 2003.
36. مدني عبد القادر العلاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة، السعودية، 1989.
37. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
38. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
39. مؤيد سعيد السالم، أساسيات إدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
40. محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة مورش الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
41. محمد الصيرفي، إستراتيجيات التخزين، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
42. محمد العزاوي، الانتاج وإدارة العمليات منهج كمي وتحليلي، دار البازور العامة للنشر، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2006.
43. محمد الذنيبات، محمد القريوتي، زهير الصباغ، مبادئ الإدارة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن، 1993.
44. محمد عبد الحميد، الاتصال والأعلام على شبكة الأنترنت، عالم الكتب الحديث، القاهرة، الطبعة الاولى، 2007.
45. محمد عبد الغنى حسن هلال، مهارات إدارة الضغوط، بدون بيانات النشر، الطبعة الأولى، 2000.
46. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، بدون بيانات النشر، 1997.
47. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2000.
48. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
49. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009.
50. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.
51. محسن الخضيرى، الضغوط الإدارية، بدون بيانات النشر، 1998.
52. محسن على الكيني، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مطبعة جامعة قناة السويس، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
53. ميرفت الطرايش، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، دارا لنهضة العربية، القاهرة، 2006.

54. منى محمد إبراهيم البطل، إدارة الإنتاج والعمليات، النسر، الذهبي للطباعة، قناة السويس، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
55. معن محمود عباصرة، مروان بن محمد أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
56. مصطفى محمود أبوبكر، أخلاقيات العمل وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، دار المريخ للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
57. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1993.
58. ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلى مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 1995.
59. نبيل محمدمرسى، إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
60. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الأردن، 2011.
61. نجم عواد نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
62. نعمة عباس حضير الخفافى، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
63. سامره جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
64. سونيا محمد البكرى، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون تاريخ.
65. سيد الهوارى، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربى، القاهرة، 2000.
66. سيد محمد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، قناة السويس، مصر، 2005.
67. سعاد نائف نوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
68. عادل حسن، الأفراد في الصناعة، بدون بيانات النشر، 1998.
69. عباس وآخرون، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
70. عز عبد الفتاح، مقدمة فى الإحصاء الوصفى الاستدالى باستخدام SPSS،
71. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

72. عبد الكريم محسن ,صباح محمد, إدارة الإنتاج والعمليات, دار وائل للنشر ,عمان, الأردن, الطبعة الثالثة, 2009.
73. عبد المعطى محمد العساف, السلوك الإدارى (التنظيمات فى المنظمات المعاصرة), دار زهران للنشر, عمان, الأردن, 1999.
74. عبد الستار محمد العلي, إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمى, دار وائل للنشر ,اليرموك, الأردن , الطبعة الثانية, 2006.
75. عبد الرحمن بن أحمد هيجان, ضغوط العمل, مصادرها ونتائجها ,معهد الإدارة العامة, مكتبة الملك فهد الوطنية ,الرياض , 1998.
76. عبدالغفار حنفى, السلوك التنظيمى, بدون بيانات النشر, القاهرة, 2002.
77. على الشرقاوي, إدارة النشاط الإنتاجى: مدخل التحليل الكمى, الدار الجامعية للطبع والنشر, الأسكندرية, مصر, 2000.
78. على محمد شمو, الاتصال الدولى والتكنولوجيا الحديثة, مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية, الخرطوم, السودان, الطبعة الاولى, 2002.
79. فوزي شعبان مذكور, ندوة ضغوط العمل والصراعات, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر, 2006.
80. تقرير مجلس إدارة الشركة السودانية للاتصالات, التقرير السنوي لعام 2002.
81. تقرير شركة سودا تل للعامين '2008-2009.
82. ثروت عباس مشهور , استراتيجيات التطوير الإدارى (نظريات ومفاهيم), عالم الكتب الحديث للنشر, عمان, الاردن , 2011.
83. صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك التنظيمى مدخل تطبيقي معاصر, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2003.
84. صلاح الدين عبد القاش , مبادئ السلوك التنظيمى, الدار الجامعية, الأسكندرية ,مصر, 2005.
85. صلاح الشنوانى, أدارة الإنتاج مدخل إنشائى, مركز الأسكندرية للكتاب ,الأسكندرية ,مصر, 1996.
86. راوية حسن , السلوك التنظيمى المعاصر, الدار الجامعية للنشر ,الإسكندرية, مصر, 2004
87. ريتشارده هال ,ترجمة سعيد بن حمد الهاجرى,مراجعة إبراهيم بن عبدالله , المنظمات هيكلها وعملياتها مخرجاتها, نيويورك, 2001.
88. توفيق محمد عبد المحسن, مدخل معاصر لتخطيط وضبط نظم الجودة الشاملة وستة سيجما, دار الفكر العربى, الزقازيق, مصر, 2008.
89. ثابت إدريس, جمال الدين محمد مرسى, السلوك التنظيمى: نظريات ونماذج تطبيق عملي, الدار الجامعية, مصر , 2005.

90. خيري خليل الجميلي ،الاتصالات ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، 1997.

91. غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، حلوان، مصر، 2006.

الرسائل الجامعية :

1- إسلام أحمد مفضي، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،الأردن ،جامعة آل بيت، 2011 .

2- باسمه عبدا للهالوطيان ،العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل على العاملين في المؤسسات المالية بدولة الكويت ،رسالة ماجستير غير منشورة ،مصر ،جامعة عين الشمس ،2003 .

3-حاتم عثمان على سالم الجوهري، أثر ضغوط الشخصية كمتغيرات وسيطة على قوة العلاقة بين ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين (دراسة ميدانية على كليات جامعة القاهرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، 1999.

4- مها سراج الدين الهادي، علاقة ضغوط العمل بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة يوسماسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهرى، 2010.

5- موفق محمد الكبيس، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية)، الدوحة، 2004.

6- محمد عبدا لله أبو القاسم، ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات، دراسة حالة البنك الزراعيالسوداني رسالة ماجستير غير منشورة، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2009،

7 - منيرة محمد ساتى ،أثر ضغوط العمل على مستوى أداء المدير فى قطاع النقل بالدول النامية (1998 -2007)،رسالة دكتوراه غير منشورة ،الخرطوم ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2008 .

8- عامر سالم الشيخ القراى، مضيعات الوقت المتصلة بعناصر العملية الإدارية في الشركات الخاصة ووسائل معالجتها،(2000 -2008)،رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2009 .

9 - أبن عمر على مهدي، أثر الإدارة الإستراتيجية في تسويق الخدمات بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سودا تل، 1994 -2003)، رسالة دكتوراه غير منشورة، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2004.

10- على سالم حسين ،الغياب عن العمل وأثره على الإنتاجية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،الخرطوم،جامعة النيلين، 2000 .

11- على عباس أبو ستة, أثر عوامل الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية دور الإستراتيجيات التسويقية متغيرا وسيطا دراسة سوق اتصالات الهاتف بالسودان, رسالة دكتوراه غير منشورة, الخرطوم, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2013.

12- سامية عبد الماجد عبدا لله, تأثير ضغوط العمل على مستوى أداء العاملين: في بنك الخرطوم (2002 - 2007), رسالة ماجستير غير منشورة, الخرطوم, جامعة الزعيم الأزهرى, 2008.

13- سكيمة المهمل محمد حمد, دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين دراسة تطبيقية شركة سودا تل (2004 - 2012), رسالة دكتوراه غير منشورة, الخرطوم, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2013.

14- سعاد إسماعيل بشارة, أثر ضغوط العمل على كفاءة الأداء الإدارى رسالة ماجستير غير منشورة, الخرطوم, جامعة النيلين, 2009.

المجلات والدوريات:

- 1- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, الإنتاجية, عمان, الأردن, الجامعة الأردنية, نيسان 2007.
- 2- المجلة التدريبية, تقييم الأداء, مكتبة لبنات, العدد الأول, 2007.
- 3- إيمان جوده, رندا اليافى, العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفى, مجلة الملك سعود, الرياض, السعودية, المجلد 15, العدد الأول, 2003.
- 4- السلوم, عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفى للمشرفات الإداريات, دراسة ميدانية, السعودية, الرياض, 2002.
- 5- السر أحمد البشير, ضغوط العمل, مجلة الخدمة المدنية, وزارة العمل, الخرطوم, السودان, العدد الثاني, سبتمبر 2010.
- 6- دراسة الجمعية الأمريكية, تحويل الضغط إلى قوة, المؤسسة العامة للتدريب التقني والفني, مجمع اليوم التاليلطباع, رقم 149, 2011.
- 7- د. مؤيد سعيد السالم, التوتر التنظيمي مفاهيمه أسبابه واستراتيجيات إدارته, مجلة الإدارة العامة, العدد 69, أكتوبر 1990.
- 8- موسى اللوزى, نادية الحنيطى, أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفى فى المستشفيات الحكومية بالأردن, مجلة دراسات العلوم الإدارية, المجلد 30, العدد 2, نيسان 2003.
- 9- محي الدين صديق عبدا لله, تبسيط الإجراءات, مجلة المدير, الخرطوم, السودان, مركز تطوير الإدارة, العدد الأول, مايو 2010.

10- محمود السيد, تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العامل, دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعية, المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, مصر, جامعة عين الشمس, العدد الثاني, 2002.

12- سمير عسكر, متغيرات ضغط العمل, مجلة الإدارة العامة, المجلد 28, العدد 1988, 60.

13- عبد العزيز هاشم, ضغوط العمل والرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على المرأة العاملة في الوظائف القيادية, المجلة المصرية للدراسات التجارية, مصر, القاهرة, جامعة القاهرة, 2003.

الدوريات

1- صحيفة ألوان, في الصين ينفسون عن غضبهم من الرؤساء بضرب الوسائد, الخرطوم, السودان, العدد 4789, يناير 2011.

2- صحيفة المجهر السياسي, السودان, شركة لافوتنت للاستثمار المحدودة, السنة الاولى, 20 مارس 2013.

المراجع الاجنبية:

1- Ann Reily and Stephenzaccaro(1987) Occupational stress and organizational at Effiveness Praeger, New York.

2Appllton,Kevin,Houes,Allan,Powell,Anthony(19980), Survey of Job satisfaction, sources of stress ,and psychological symptoms among General Practitioners in Leeds, British Journal of General Practice

3- Arams ,M(1994),"How To Be an even Better Manager,4edition, London.

4- Bartol ,K.M.& Martin ,D,(1994)," Management".2/e, New York.

- 5-Cary Cooper and Roy Rayne(1988) **cause, coping and consequences of stress at work**.Wiley series on studies in occupational stress ,John Wiley and Sons ,New York.
- measurement** 6-D.scott Sink, (1985)."**productivity management: planning, and evalutiOn, control improvement**", (New York),John Wiley and Son,).
- 7-Eward,S. Ward ,C.I& By the Way ,A.(1995)", **Essence of Information system**".2/e, London.
- 8-Gibson elat, ,(1982)"**organizational**" Inc ,plcion ,Texas.
- 9-IvanceVich,J .and Multeson ,M, ,(1980) **stress at work :Managerial perspective** (Glenview),13e,Scott ,foreman.
- 11-Johnson, schools. (1993) **Exploring corporate strategy**: Text &cases ,,,New York.
- 12-Mike Smith ,(1999) **Aliasing organizational Behavior London**) ,:Macmillan.
- 13-Moorhead/Griff,(2004). **in organizational Behavior**, 7ed, Houghton Mifflin company Boston ,New York.
- 14-Quick &Quick Aram's, M(1994), **Organizational stress preventive management** ,McGraw-Hill corp., New York.
- 15-Quick& Quick, ,(1983) **Organizational, Allyn & Bacon**, Inc, Boston.
- 16-Rober Kanhn(19987) **work stress in the 19980,s**:Research and practice.
- Stoffels,J.D.(1994), strategic Issues Management 17 :Acomporehen Guide to Environment Scanning .Peramon.XI.
- 18-Susan Crtwright and Cary Cooper(1998). **Managing place stress**, sage publication.
- 19-Szilagi, Wallace ,M. ,(1980). **Organizational Behavior performance** ,2ed , Good Year publishing company y, Inc, Santa Monica .
- 20-Terry Beheer (1995). **Psychological stress in the work place Rout Ledge**, London.
- 21-Terry Beerhr(1987).**The most social :Psychological stress in work Organizations**: from Roles to Goals, In Ann Riley and Stephen Zaccao: Occupational stress and Organizational .Effectiveness ,,,praeger ,New York .

22 -Thompson,A.A& strick Land,A.J,(1996). strategic management :concepts &cases Chicago.

المجلات العلمية الأجنبية:

1 - Applto,Kevin,Houes,Allan,Powell,Anthony,(1998)"**Survey of Job satisfactions ,sources of stress psychological symptoms among general practitioners In Leeds**" British Journal of general practice ,vol 48.

2 -Burke and Richardson,(1990),, **sources of satisfaction and stress among Canadian physician Psychological Reports**,vol,67.

3 -Cherly Curid(1995)"**what to do when money do not motivate net work world**"vol.12,No,14 .

4 -Darwish A. **Yousif" Job satisfactions mediator of the relationship between stressors and Organizational**

Commitment form an Arabic cultural perspective, Journal of managerial psychology,vol.17,No 4,2002.

5 -Deary,Ian,Blenkin Harried ,Aguis ,Raymond Endler ,Norman ,Zeally ,Helen ,Wood ,Rober(1996)."**Models of Job Related stress and personal Achievement among Consultant Doctors**" British Journal of Psychology ,vol(87).

6 -Kirkaldy,B.Delal,R,M. Trimoop, S. Williams,(2002)."**occupational stress and health outcome among British and German manger**" ,vol .17,No 6

7 -University of Toronto, (2011)."**Relationships between Job stress and worker perceived responsibly and Job characteristics**", Institute for health economic, Alberta, Canada, www .The uoem.com.vol.2,number 1.

الشبكة العنكبوتية (الانترنت):

<http://www.abahe.co.uk./reports.memos/reop>,5-3-2013.

2 -[http:// www.qosasat.com/index,pbp](http://www.qosasat.com/index,pbp).2013

3. [http:// www.canar.sd](http://www.canar.sd). 2013

4- [http:// www.sudatel.com](http://www.sudatel.com).2013.

5. www.aljazairi .ahamontada ,net/t122.topic .cannedTranslate page 2008 .
6. www.nte . gov .sd 11.3.2013
7. http://www.forum.stop.2959//.html.cached. 2011.
- 8- http://www.sudani.sd.2013
9. http://www.mtn.sd.2013.
10. http://www.sd.zain. 2013.
- 11 -www.wikipedi.org/wiki/cellular/tephone.January2012.

4-4-4 الملاحق

الملحق رقم (1)

أسماء المحكمين

الرقم	الأسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	خالد سر الختم السيد	بروفيسور	مستشار إدارى بمجلس الوزراء
2	على عبدا لله الحاكم	بروفيسور	جامعة السودان للعلوم

			والتكنولوجيا
3	أحمد إبراهيم أبوسن	بروفيسور	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	عبد العزيز عبد الرحمن سليمان	بروفيسور	جامعة النيلين
5	بكرى الطيب موسى	بروفيسور	جامعة العلوم والتقانة
6	صديق بلل	أ.مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
7	عادل موسى	أ.مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
8	موسى أحمد آدم	أ.مشارك	جامعة أم درمان الإسلامية
9	طارق محمد الرشيد	أ.مشارك	جامعة أم درمان الإسلامية
10	التاج محمد محمد على	أ.مساعد	جامعة بخت الرضا

الملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

إستبانة

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة/.....

السلام عليكم ورحمة تعالى وبركاته

يجرى الباحث دراسة بعنوان (اثر ضغوط العمل على إنتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية بالتطبيق) (على شركات الهاتف السيار), وذلك للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال .
نرجو شاكرين التكرم بدراسة الإستبانة بعناية واختيار الاجابة التى تعكس رايك فى كل فقرة .ونعدكم أن البيانات تستخدم لإغراض البحث العلمي ,وبسرية تامة .
ويأمل الباحث إن يحظى بمساعدتكم في انجاز هذه الإستبانة فى اسرع وقت ممكن .
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ,,,,,,,,,,

الباحث/ادم عبدا الله سليمان عبدا الله

القسم الأول:البيانات الشخصية والمهنية

الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة التى تناسب رايك

- 1-النوع: ذكر () أنثى ()
- 2-العمر: أقل من 25سنة () 25 وأقل من 35 () 35وأقل من 45 () 45 فأكثر ()
- 3-المؤهل العلمي:ثانوي () دبلوم وسيط () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه () أخرى () أذكرها.....

- 4-التخصص العلمي: إدارة () محاسبة () اقتصاد () قانون ()
علم اجتماع () حاسوب () هندسة () أخرى () اذكرها.....
- 5-الخبرة العملية :أقل من 5سنوات () 5وأقل من 10 () 10وأقل من 15 ()
15وأقل من 20 () 20فاكثر ()
- 6- المستوى الوظيفي: مدير عام () نائب مدير () مدير إدارة ()
رئيس قسم () مشرف () موظف () كاتب () فني () أخرى ()
اذكرها.....
- 7-الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () أخرى اذكرها.....
- 8- هل تلقيت دورة تدريبية في تنمية المهارات الشخصية ؟ نعم () لا ()

ثانياً : البيانات المتعلقة بالدراسة .

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تراها مناسبة فيما يخص تقييمك لمصادر ضغوط العمل
بشركتك على إنتاجيتك.

المحور الأول: الضغوط الفردية: هي مجموعة العوامل الشخصية التي تسبب في شعورك بضغوط العمل من
عدمه:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	أتلقي درأً وافراً من الثناء من إدارة الشركة.					

2	تظهر قدرتي الحقيقية عندما أقارن أدائي بأداء الآخرين .				
3	لدي وقت كاف في يومي للقيام بكل ما أرغب القيام به				
4	أشعر بالوحدة مع الزملاء في شركات الاتصالات الأخرى .				
5	تتعارض معتقداتي مع تلك السائدة في الشركة				
6	أشعر بسعادة مع الرؤساء في العمل .				
7	ترجعني المكالمات الهاتفية أثناء عملي .				

المحور الثاني: الضغوط الوظيفية: هي العوامل التي تتعلق بوظيفتك وتسبب عليك ضغوط العمل:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	عملي به أعباء كثيرة جداً أقوم بإنجازها .					
2	أمل في استمراري في وظيفتي مستقبلاً .					
3	الأجر التي انقضاهما تتناسب مع المجهود الذي ابذله في العمل					
4	يتضح مجال المسؤوليات في عملي بشكل محدد					
5	وظيفتي الحالية تحقق طموحاتي					
6	وظيفتي تمنحني الرضا الذي تعودت عليه					
7	ساعات عملي اليومي أطول مما يجب العمل به					

المحور الثالث: الضغوط المتعلقة بالشركة: هي مجموعة من العوامل التي تخص الشركة وتسبب عليك

ضغوط العمل :

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	أشارك رؤسائي في صنع القرار					
2	تسود في الشركة تنقلات متكررة بين العاملين					
3	تخلو الشركة من الإجراءات الروتينية المعقدة					
4	تعترف أصحاب العمل بالضغوط التي أتعرض لها					

5	تجد من يراقبك مراقبه لصيقة في هذه الشركة				
6	توفر الشركة ترحيل للعاملين				
7	توجد إمامي فرصة حقيقية للترقية				
8	تعاملني رئيسي المباشر معاملة سيئة				

المحور الرابع : الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية : هي العوامل المتعلقة خارج إطار الشركة وتسبب عليك
ضغوط العمل:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تتوفر المواصلات إلى مكان العمل					
2	أشعر بأن عدد العملاء الذين أتعامل معهم أكثر مما يجب					
3	وجود عمال أجانب بالشركة يعطيني سعادة في عملي					
4	دخلي متناسب مع متطلبات المعيشة					
5	هنالك ضوضاء شديدة في العمل تمنعني من التركيز					
6	الموقع الذي أعمل به مناسب مع مكان سكني					
7	أشعر بصعوبة في استخدام التقنية المستخدمة في الشركة					

المحور الخامس: الكفاءة الإنتاجية: هي المعرفة العملية التي تضمن تميزك بجوانب عملك:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	لدى القدر علي تطبيق أساليب إدارية جديدة					
2	لدى القدرة علي استخدام أفضلا لآلات بالشركة الخاصة بمجال عملي					
3	أشعر بان عدد العملاء الذين أتعامل معهم أكثر مما					

					يجب	
					أنتلقى شكاوي من عملاء الشركة الذين أتعامل معهم بسبب سوء الخدمة المقدمة إليهم	4
					أقدم خدمات لعملاء الشركة بسرعة	5
					أجد سهولة فياستخدام معينات العمل الحديث في الشركة	6

المحور السادس: الفعالية الإنتاجية: هي الدرجة التي تستطيع فيها أنت من تحقيق أهداف الشركة بناء على ماأنجزته مقارنة بما هو ممكن:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أوظبفيأداء عمليفي الشركة					
2	أجد مشاركة من زملائيأداءواجباتي					
3	أعمل على محافظة العملاء الذين أتعامل معهم .					
4	يتميز ادائي عملي بالدقة العالية					
5	أشعر بارتياح بمقدار العمل الذي أنجزه .					
6	أنتلقى إرشادات من قبل رئيسي المباشر					