

أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من العبء في العمل –دراسة تحليلية-

The importance of applying the TQM principles in human resources management to mitigate the workload - Analytical study-

ط. د. علاق زكرياء أ.د. حدة يوسفى
مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي بنك الاختبارات النفسية والمدرسية والمهنية
جامعة باتنة 1

yousfiha@yahoo.fr

andoizakor@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/07/23 تاريخ القبول: 2020/08/13

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى إبراز وتوضيح أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية ودور ذلك في التخفيف من العبء في العمل، حيث تناولنا هذا الموضوع من خلال التطرق إلى عرض مفاهيمي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، العبء في العمل، إدارة الموارد البشرية، كما تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتمت الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال توضيح متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع تدعيمها بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والمزايا التي تعود على المنظمة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك كيف تطبق تلك المبادئ وتساهم في التخفيف من العبء في العمل. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، عبء العمل.

Abstract:

The study aims to highlight and clarify the importance of applying the principles of total quality management to human resources management and its role in alleviating also decreasing the burden at work, where we have dealt with this topic by examining a conceptual presentation of the study variables represented in the concept of total quality management, the workload, human resources management and some of the previous studies that have dealt with the variables of this study, also the main question of the study was answered by clarifying the requirements of applying the principles of total quality management while supporting them with the results of previous studies that have dealt with its variables, the advantages that arose to the organization when

applying the principles of total quality management, and how it contributes to reducing the workload burden.

Keywords: Total Quality Management, Human Resource Management, Workload.

مقدمة ومشكلة الدراسة: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد في عصرنا الحديث، فهو محور جميع العمليات سواء كانت إنتاجية أم خدمية، كما أنه أساس تقدم منظمات الأعمال خاصة والدول عموما، وتزداد أهميته بالنسبة للدول النامية سعيا إلى تحقيق النمو وتحسين المستوى المعيشي للأفراد وكذا التخفيف من المشاكل التي تواجهها، في حين لا يمكن لأي منظمة حتى وإن كانت تملك آلات متطورة وموارد أولية وتكنولوجيا حديثة أن تحقق الفعالية والتطور المنشود بدون مورد بشري فعّال.

ورغم هذا التطور الكبير الذي يشهده العالم بأسره والتكنولوجيا المتوفرة فإن لها تأثيراتها السلبية على العاملين وهذا الأمر يعد طبيعيا إلى حد كبير، خاصة أنهم في خضم العمليات المختلفة للإنتاج معرضون لكثير من الضغوط المختلفة والناجمة عن متطلبات أداء المهام مثلا في وقت ضيق وغيرها...، ولعلّ من أهم هذه الضغوط التي يقع فيها العامل إحساسه بالحمل الزائد في العمل أو ما يعرف بعبء العمل حيث يشعر من خلالها بعدم القدرة على الإيفاء بجميع المهام المطلوبة في وظيفته والشعور بالإرهاك ونفاذ الوقت وعدم القدرة على إتمام المهمة المطلوب أداؤها.

فالوظائف حاليا تعقدت والمهام الموكلة إلى الفرد تعددت وهذا ما يؤثر بالسلب على صحته النفسية والجسدية وأدائه من جهة، وعلى تحقيق أهداف المنظمة عموما ورفع معدل ربحها من جهة أخرى، لذا وجب على المنظمة أن تتدارك مثل هذه المشكلات على مستوى البيئة الداخلية لها لأنه يشكل مشكلة وعقبة في طريق تحقيق أهدافها، ومحليا يمكن الإشارة إلى دراسة للباحثة باية حداد (2015) بعنوان العبء الفيزيقي والعبء الذهني في العمل على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، التي

توصلت إلى أن عينة الدراسة المتمثلة في عمال الورشات المختلفة يعانون من عبء عمل فيزيقي وذهني كبيرين .

لذا أصبح موضوع الضغوط والعبء في العمل من أكثر الموضوعات التي تشغل الكثير من المنظمات خاصة الكبيرة منها، مما فرض على المصالح المكلفة بشؤون الأفراد (مصلحة إدارة الموارد البشرية) البحث عن أفضل السبل والطرق وكذا العمل بجد للقضاء على هذا النوع من الضغوط في العمل والسعي إلى توفير جو عمل مناسب وخالي من المنغصات والأعباء.

كما يمكننا القول أن هذه المشكلات في العمل ساعدت في ظهور التكتلات والنقابات العمالية التي عملت على المطالبة بحقوق العمال مما استوجب معها إنشاء مصالح خاصة تعالج متطلبات المورد البشري، لهذا السبب تعاضمت أهمية هذه المصالح التي كانت فيما مضى تعالج القضايا البسيطة للعامل، لكن مع هذا التطور الكبير تغيرت وظائفها وتغير معه تسميتها فتحولت من مصلحة إدارة الأفراد إلى مصلحة إدارة الموارد البشرية ، من هنا بدأت تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة وبرزت معها مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وظهرت أيضا الأبحاث والكتابات في هذا المجال بغية معالجة مشاكل العمل ورفع الإنتاج.

من جانب آخر ظهرت اتجاهات جديدة وحديثة في الإدارة لعل أبرزها وأهمها إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر هذا النظام واحدا من تلك الاستراتيجيات أو النماذج الحديثة من أساليب التسيير الإداري والذي استحوذ على اهتمام المدراء، الممارسين و المسيرين والباحثين الأكاديميين، كما كان للمنظمات اليابانية والأمريكية التي طبقت بنجاح كبير هذا النموذج أثر واضح في تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار وتكاليف منخفضة وتحقيق رقم أعمال جيد رفع رأسمالها وتوسعها عبر رقع الأسواق العالمية، وفي هذا الإطار توصلت دراسة لعشاشي مصطفى (2011) والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج

ENAVA بولاية سعيدة كنموذج ، أن المؤسسة الجزائرية حتى وفي حالة تبنيها لطريقة إدارة الجودة الشاملة لم تحقق ما حققته المؤسسات اليابانية والأمريكية إلا إذا هيئت ثقافة ومحيط مناسبين على مستوى المؤسسة لتبني هذا النظام.

فالمنظمات الجزائرية ما زالت غير مهيئة لتبني هذا النظام نظرا للعديد من الصعوبات وأيضا عدم وضوح الرؤية بخصوص مفهوم الجودة الشاملة، كما لا يجب أن ننسى أن معظم المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى البنى التحتية التي تساعد وتسهل في تطبيق النظام ، حيث تشير العديد من الدراسات ومنها دراسة (شامخ عزيزة، 2009) بعنوان معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أظهرت النتائج أن هناك العديد من المعوقات منها البشرية ممثلة في نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في تسيير مرؤوسهم، غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية، غياب الالتزام بأخلاقيات العمل، ضعف الدور النقابي، أما المعوقات التنظيمية؛ تجسدت في التكريس السلبي للبيروقراطية، تسلط القيادة وضعف الإشراف، غياب سياسة واستراتيجية واضحة وفعالة في تسيير الموارد البشرية وضعف الاتصال، أما المعوقات المادية فقد تمثلت في تدني الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية، عدم تخصيص ميزانية كافية تغطي متطلبات العمل، قلة الاهتمام بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل.

كما يعتبر العنصر البشري الكفاء مهم جدا لتبني هذه الفلسفة فلقد توصلت دراسة (مزغيش عبد الحليم، 2012) بعنوان تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، أن استعداد العنصر البشري في المنظمات يؤثر بشكل مباشر على مدى تطبيق هذه الفلسفة كما توصلت إلى أن المؤسسة الجزائرية لا تزال بعيدة عن تصور واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

رغم ذلك تبقى هذه الفلسفة أو هذا التوجه التسييري الجديد من أهم التوجهات الحديثة التي ما زالت تحظى باهتمام متزايد بين المنظمات العالمية التي تسعى جاهدة لزيادة

أرباحها والحفاظ على وجودها ضمن السوق التجارية والخدمات ذات الأداء العالي، التي تحقق النجاح والاستمرارية وتحقيق الرفاه النفسي لعمالها وزبائنها، حيث أن تحقيق الرضى لدى الزبون وتحقيق الرفاه للعامل يعتبر إحدى مقومات نجاح أي منظمة ، مما سبق يتضح جليا هدف الدراسة الحالية ومحاولتها للبحث في هذا التوجه الحديث ودوره في خفض أو التخفيف من أعباء العمل التي لا مفر منها في العمل وأهمية تبني هذا النظام في إدارة المورد البشري لذلك حاولنا تلخيص إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية للتخفيف

من عبء العمل لدى العاملين؟

أهداف الدراسة: تصبو الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

- التعريف بإدارة الجودة الشاملة، مبادئها وأهمية تطبيقها في منظمات الأعمال.
- التعريف بإدارة الموارد البشرية، أهميتها على مستوى منظمات الأعمال.
- التعريف بعبء العمل كأحد النتائج السلبية لإدارة الموارد البشرية المعاشة، مؤشرات وأنواعه.
- توضيح أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لإدارة المورد البشري ودور ذلك في خفض عبء العمل.
- أهمية الدراسة: ترتبط الأهمية العلمية للدراسة بأهمية متغيراتها وهي كما يلي:
- يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة حديث ويتميز بنتائج قيمة للمنظمة والعمال في نفس الوقت.
- أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كمحور أساسي لمنظمات الأعمال ودورها في التقليل من مشاكل العمل.
- تناولت الدراسة التي بين أيدينا مشكلة من مشاكل العمل التي يعاني منها العمال في صمت، والمتمثلة في عبء العمل.

مفاهيم الدراسة:

1) إدارة الجودة الشاملة: قام عبد الفتاح (2012، ص 24) بتعريف إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أمريكية؛ وأشار بأنها عبارة عن مبادئ، فلسفة وخطوط عريضة إدارية تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي تناسق أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية.

2) إدارة الموارد البشرية: مجموعة من الوظائف والأنشطة الإدارية التي تتعلق بالمورد البشري باعتباره أهم العناصر المؤثرة في العملية الإنتاجية والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب، من أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة التنظيمية والتسيير الحسن، (عبد الباسط، 2010، ص22)

3) عبء العمل: يعرفه (Sperandio, 1980, p118) نقلا عن (Rebert, 2013, p9) عبء العمل هو القياس الكمي والكيفي لمستوى النشاطات الضرورية لإنجاز العمل الواجب تنفيذه. منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على تحليل التراث النظري ونتائج الدراسات السابقة لاستخلاص المؤشرات والأدلة والبراهين التي سنجيب من خلالها على سؤال البحث.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1- إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والمبادئ.

1-1- مفهوم ادارة الجودة الشاملة: من وجهة نظر العزاوي (2005، ص22) نقلا عن منظمة التقييس العالمية هي "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، يهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين". نلاحظ من خلال هذا المفهوم الذي جاءت به منظمة التقييس العالمية أنها ركزت على أن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتخذ كعرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة

للمنظمة، أيضا ربطت عملية التحسين المستمر بأن تكون على المدى الطويل بهدف إرضاء الزبون وجميع الأطراف المشاركة في العملية.

2-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما جاء به الراشد (2011، ص 14-17) وهي كما يلي:

1-2-1- الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة: لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من نشر الوعي حول هذا المفهوم وحول إتقان العمل أيضا وإدراك قيمة هذه الطريقة وإعداد المناخ المناسب لها.

2-2-1- التخطيط الاستراتيجي: بعد توفير مناخ تنظيمي مناسب للتطبيق، لا بد لإدارة الموارد البشرية من رسم خطة واضحة ومحددة، لتسهيل سير العملية وبناء رؤية مستقبلية تهدف إلى الحفاظ على إستمرارية التنظيم وتحقيق الأهداف.

3-2-1- التركيز على العميل: هناك نوعان من العملاء تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إرضائهم؛ عملاء داخليين يتمثلون في الموارد البشرية (العمال)، عملاء خارجيين يشكلون الزبائن، فالعمل بإدارة الجودة الشاملة يبدأ بالتركيز على العميل وينتهي بإشباع رغباته وتوفير احتياجاته.

4-2-1- دعم الإدارة: فالإدارة تقوم بالترويج داخل التنظيم وتعمل أيضا على دراسة السوق وجمع معلومات علمية وحقيقية حول العملاء والمجتمع، من بين الوظائف أيضا التي يجب أن تقوم بها تحسين عملية الاتصال وتطوير أساليب التدريب والتعليم.

5-2-1- مشاركة العاملين: يعتبر العاملين أكثر دراية بمشكلات العمل وإيجاد حلول لها، لذا فإن إشراكهم في حلقات الجودة ضرورة لا بد منها مما يرفع الروح المعنوية ويحقق الرضا لهم.

6-2-1- الإدارة بالحقائق: أي تحديد المشكلة ثم اقتراح حلول مناسبة لها مبنية على حقائق واقعية وتفادي الوقوع فيها مرة أخرى.

7-2-1- التحسين المستمر: إشراك جميع العاملين في عملية التحسين التي تقوم على أداء الأشياء البسيطة بطريقة أفضل لرفع مستويات الأداء.

8-2-1- الإدارة بالنظم: تعتبر العمليات القائمة في المنظمة منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

9-2-1- التعاون و فرق العمل: تنسيق الجهود بين العاملين واقناعهم أن الأعمال الجماعية أفضل بكثير من الفردية.

10-2-1- القياس والتحليل: وضع معايير لقياس نوعية وجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتحليل المهام المعقدة وفق معالجات إجرائية محددة.

11-2-1- منع الأخطاء قبل وقوعها: كانت الجودة فيما مضى تقوم على إصلاح الأخطاء مما يسبب خسارة للمنظمة، أم الآن فأصبحت تحدد الأخطاء لمعالجتها على مستوى العمليات.

12-2-1- تحفيز العاملين: إقامة برامج تحفيزية من أجل رفع مستوى الدافعية وروح العمل.

13-2-1- تدريب العاملين: يعد التدريب من مقومات الجودة الأساسية التي يجب على المنظمة مراعاتها، فهو يزيد من قدرات العاملين لتفادي الوقوع في الأخطاء.

من خلال ما تقدم نستنتج أن أي منظمة لا يمكنها النجاح بدون تعاون وعمل في شكل فريق متلاحم يتحمل المسؤولية، وهي تعرف بظاهرة التداؤب Synergy، وكما يعرفها (خليل الشماع، ص49) "تعني السينيرجيا (Sinergy) أن الواحد الكامل أكبر من أجزائه؛ أي أن نتيجة العمل المشترك والتعاون بين عاملين أو أكثر لتحقيق هدف معين تكون أقوى وأفضل من مجموع نتائج عمل كل عامل يعمل وحده على تحقيق الهدف نفسه". حيث أن كل هذا تروج له الإدارة العليا على مستوى المنظمة، أو مصلحة إدارة الموارد البشرية

باعتبارها تعنى بكل ما يتعلق بالموارد البشري في جميع المستويات التنظيمية، وهذا ما سنعرضه في العناصر اللاحقة.

2- إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف:

2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: تناولت سهيلة (2006، ص30) مفهوم إدارة الموارد البشرية من عدة زوايا وهي كما يلي:

_ التباين في التسميات (إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة علاقات العمل)؛ معنى هذا أن المورد البشري يعكس تباين تطبيقي يتمثل في أن هذا الأخير شأنه شأن الماكنة أو رأس المال المادي، وتباين فكري يتمثل في أن هذا المورد يعتبر رأس مال فكري يصعب تقدير قيمته.

_ التباين في الصلاحيات؛ أي تطور دور إدارة الموارد البشرية من قيامها بوظائف بسيطة كالاستقطاب، التعيين، تسجيل الغياب والحضور عندما كان يطلق عليها إدارة الأفراد، إلى القيام بوظائف أكثر عمقا منها؛ توصيف الوظائف، تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد البرامج التكوينية، تنمية وتطوير المسارات الوظيفية، الاهتمام بجودة المنتجات، هذا ما أصبح يطلق عليه إدارة الموارد البشرية. نستنتج من هذا المفهوم أن الاختلاف في التسميات يعكس التباين في الوظائف، فالتسمية التقليدية (إدارة الأفراد) تعبر عن مجموعة من الوظائف المحددة والبسيطة، أما التسمية الحديثة (إدارة الموارد البشرية) فهي حقا تعبر عن وظائف أكثر تعقيدا تهتم بأهم مورد أو مدخل للمنظمة المتمثل في الرأس مال البشري. من جهتها حمود وخرشة (2006، ص20) يعرفانها على أنها وحدة ذات مسؤوليات استشارية STAFF؛ أي أنها تحرص على توفير اليد العاملة للمنظمة كما ونوعا، وتقوم بتكوين المورد البشري والرفع من كفاءته، وذات مسؤولية تنفيذية LINE؛ وتتمثل في إنجازها لوظائف إدارية كتصميم هيكل الأجور، التخطيط، التنفيذ والرقابة، في حين يعرفها كل من محمد جاسم ومحمد صالح (2014، ص36) "إدارة الموارد البشرية هي

الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها"

كمفهوم شامل، إدارة الموارد البشرية عبارة عن مصلحة أو فرع يهتم بتخطيط وسير القوى البشرية العاملة على مستوى المنظمة، ثم تحديد مسارها الوظيفي وتطويره من أجل رفع الكفاءة الفردية والتنظيمية.

2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في منظمات الأعمال، فهو محور كل العمليات والسبب الرئيسي في خلق القدرة التنافسية وتحقيق التميز لها، فمن هنا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية وحسب ما جاء به بشير (2013)، ص(29):

- توفر مصلحة إدارة الموارد البشرية للمنظمة أفراد ذات كفاءات وقدرات عالية في الأداء عن طريق وظيفتي الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد.

- عن طريق وظيفة التخطيط فهي توفر للمنظمة الوقت الكافي لتحديد نوع العمالة المطلوب في أجل قصير ومتوسط وطويل.

- تساهم إدارة الموارد البشرية في عمليات الإحلال والتعيين السليم للموارد البشرية على مستوى المنظمة.

- إعداد برامج تدريبية للعمال والموظفين من أجل إكسابهم مهارات جديدة وتطوير الأداء.

- الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية يساعد في تحفيز الأفراد للعمل ويحقق الولاء التنظيمي، كما يضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق اتجاهات إيجابية للعمل.

تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية القلب النابض للمنظمة، فهي تقوم بعدة وظائف أهمها استقطاب وتعيين أفضل الموارد للعمل، وتقوم أيضا بعمليات التدريب والتكوين للعمال بهدف الحصول على مخرجات إيجابية تحقق أهداف المنظمة وتساهم في القضاء على مشكلات العمل، منها العبء في العمل والذي سنعرضه لاحقا.

3- عبء العمل، المفهوم، المؤشرات والأنواع:

1-3- مفهوم عبء العمل: يعرفه (Le Plat, 1997)؛ "بأنه الأثار المترتبة عن تنفيذ المهمة من قبل العامل، يتم تجميع هذه المهمة نفسها وقيودها تحت إسم متطلبات العمل". من جهة أخرى يرى كل من (Deriveaux, 2000. Gaillard, 1997) أن العبء في العمل ينقسم إلى قسمين؛ جانب مادي يرمز إلى المؤشرات الفيزيولوجية والمتمثلة في معدل ضربات القلب، الحساسية السمعية أو الحسية المستخدمة للتقييم، وهناك جانب معرفي كما يوضحه "Szekly" هو الحالة النفسية التي يكون فيها العامل بعد إكماله لمهمة تنطوي على معالجة معلومات كثيرة.

بعد كل ما سبق ذكره نستنتج بأن العبء في العمل هو الحمل الزائد الذي يوكل إلى الفرد العامل والنتائج عن متطلبات القيام بمهمة معينة في وقت معين أو إلزامه بأداء عدة مهام تحت لواء مهمة واحدة، قد تختلف المهمات أو الأعمال باختلاف أنواعها؛ أي هناك مهام تتطلب جهد عضلي وهناك منها ما يستلزم جهد ذهني، أو هو الحمل الزائد الذي يتعدى طاقة العامل ويسبب له ضغط نفسي وبدني كبير أثناء أدائه لعمله، قد يسبب له عدة أمراض مهنية نفسية أو اضطرابات هيكلية عضلية.

2-3- مؤشرات العبء في العمل: يرى (Le Plat, 1976, p89) أن هناك عدة مؤشرات تمكننا من تحديد مختلف مستويات العبء التي يتوقع أن تدخل في مجال العمل ويمكن تحديدها فيما يلي:

1-2-3- المؤشرات الناتجة عن نشاط الجسم: أو ما يعرف بالمؤشرات الفيزيولوجية، وهي تهتم خصوصا بالعمل العضلي، الاستهلاك الطاقي، ونبضات القلب، بها نتوصل إلى تحديد طرق تجريبية لتحليل العمل في المراكز الصناعية.

2-2-3- المؤشرات الناتجة عن الإحساس بالعبء: في هذا النوع من المؤشرات يطلب من العامل تقديم توضيح حول إحساسه بالعبء، وتحديد شدة هذا الإحساس على سلم ذو درجات ومعايير رقمية محددة.

3-2-3- المؤشرات الناتجة عن تفاعل جسم/محيط: هذه المؤشرات تؤخذ في وضعية العمل وتكون مرتبطة مباشرة بهذه الوضعية والتي تستهدف حالة الجسم مقارنة مع المهمة، بالإضافة إلى عدد الخصائص القياسية التي يمكن ربطها بمحاور دقيقة لنشاط العامل ومنها: سرعة التنفيذ، الدقة وعدد الأخطاء.

هناك عوامل فيزيولوجية تظهر على العامل كمؤشرات واضحة يمكن ملاحظتها وقياس شدتها، في حين هناك البعض منها نفسي لا يمكن ملاحظته أو قياسه إلا عن طريق تعبير المفحوص (العامل) عنه بنفسه.

3-3- أنواع العبء في العمل: هناك نوعان من عبء العمل يتمثلان في العبء الذهني في العمل والعبء الفيزيقي في العمل، كل منهما مقترن بنوع العمل أو الوظيفة، فيما سنقدم نبذة عن كلا النوعين:

3-3-1- العبء الذهني في العمل: تعرفه (Maria Juménez, 2007, p5) على أنه عبارة عن مصطلح إفتراضي يمثل الكلفة المعرفية المفروضة على الإنسان لتنفيذ مهامه، فتعريف العبء الذهني مركّز على الإنسان والمهمة، لهذا السبب فالعبء الذهني هو قياس ذاتي بين تأثيرات مختلف العوامل على إعداد المهمة لكن لا يأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الموضوعية المفروضة على المهمة، العبء هو نتيجة التفاعل بين متطلبات المهمة والأحداث التي من خلالها تطور قدرات وسلوكيات وإدراك المشغل.

بعد التطرق للتعريف السابق نجد أن العبء الذهني في العمل هو نقطة لقاء بين الجانب النفسي للفرد العامل والمتمثل في المكتسبات والكفاءات التي يتميز بها أيضا

الجانب الانفعالي له (الخصائص النفسية) وبين متطلبات القيام بمهمة عمل معينة والمتمثلة في خصائص هذه المهمة التي تحتويها بطاقة التوصيف الخاصة بها.

3-3-2- مفهوم العبء الفيزيقي: العبء الفيزيقي من وجهة نظر (Jean, J, et al,2014, p6) هو ذلك العمل الذي يمارس ضغوطات عظمية هيكلية على العامل أثناء أدائه لعمله، التي تسببها بعض العوامل كالتنقل، اتخاذ وضعيات عمل غير مريحة، حمل الأوزان الثقيلة بالأيدي، يركز هذا المفهوم على تأثير العامل بطريقة أداء العمل كاتخاذ وضعيات أرغونومية خاطئة أو حمل الأثقال من دون اتخاذ أساليب الوقاية اللازمة، لهذا فإن هذه العوامل تشكل خطر على صحة العامل مما قد يتسبب له في اضطرابات عظمية عضلية.

4- الدراسات السابقة:

4-1- دراسة معن حسين منصور، (2018)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمّان العاصمة، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، يتكون مجتمع دراسته من جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية في إدارة الموارد البشرية، استند على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، تمثلت الأهداف في محاولة التعرف على إسهامات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، أما فيما يخص نتائج الدراسة فقد كانت كما يلي؛ تميزت جميع وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والحوافز باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

4-2- دراسة العابد هواري، 2015، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة-ولاية أدرار، الهدف الرئيسي للدراسة هو مدى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في الإدارات المحلية، ومعرفة مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة، أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة البحث في

مديرية الإدارة المحلية، مديرية النقل، المديرية الولائية للتشغيل، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمد على مجموعة من الأدوات وهي؛ الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، الاستمارة، أسفرت الدراسة على النتائج التالية؛ تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية مما ينعكس على الأداء العام للخدمة، أيضا توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أداءهم وتطوير مهارات الإبداع والابتكار، يرتبط ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

4-3- دراسة حامدي عبد الحق، 2015، إدارة الجودة الشاملة ودورها في التقليل من حوادث العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- UNICAB، استخدم الباحث المنهج الوصفي، شملت عينة الدراسة جميع عمال الورشات، اعتمد الباحث مجموعة من أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق والملاحظة، حيث أسفرت الدراسة على النتائج التالية؛ إشراك العمال يحسن من الظروف الذاتية للعمال في المؤسسة الجزائرية، فعالية أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد أساسا على مبدأ التحسين المستمر لجميع عناصر العملية الإنتاجية بما فيها الموارد البشرية من خلال تدريبهم وتحفيزهم وإشراكهم في الرأي والعمل الأمر الذي أدى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكل دقة وموضوعية، هذا بدوره أدى إلى التقليل من حوادث العمل.

4-4- دراسة باية حداد، 2015، العبء الفيزيقي والعبء الذهني في العمل، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية-تيزي وزو-، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، تمثلت عينة الدراسة في (150) عامل لوحدة صناعة الأفران بورشة تركيب المنتج النهائي على مستوى المؤسسة محل الدراسة، أما في ما يخص أدوات جمع البيانات فقد استندت على الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة، ثم جاءت النتائج على النحو التالي؛ تعرّض أفراد العينة بالمؤسسة إلى عبء فيزيقي مرتفع في مراكز عملهم، يعاني العمال في المؤسسة من عبء ذهني مرتفع ناتج عن إرغامات الوقت المفرض عليهم في

العمل، تعرّض عمال المؤسسة إلى عبء ذهني مرتفع ناتج عن الانتباه المطلوب في العمل، وعبء ذهني مرتفع ناتج عن تعقد/سرعة المهمة المنفذة في عملهم، تعرض عمال وحدة صناعة الأفران في ورشة تركيب المنتج النهائي بالمؤسسة إلى عبء ذهني مرتفع ناتج عن الدقة المطلوبة في العمل.

5- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: بعض الدراسات جاءت تبحث عمّا إذا كانت إدارة الموارد البشرية تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة أم لا، في حين جاءت أخرى تبين أهم الفوائد التي يمكن أن تعود للمنظمة عند تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما أخرى فقد تناولت العبء في العمل الذي يشعر به العمال والناتج عن إرغامات الوقت والمهمة والتي تؤثر سلبيا على العامل، في حين هناك بعض الدراسات التي أثبتت نتائجها تقصير من جانب الإدارة بالنسبة للعاملين وهذا ما يؤدي إلى مشاكل العمل وعدم الاستماع لهم مما يولد ضغط في العمل، من جهة أخرى نجد بعض الدراسات التي أثبتت أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يخفف من مشكلات العمل، أما الدراسة التي بين أيدينا فقد جاءت لتجمع بين كل ما سبق دراسته وإبراز الفوائد التي تعود للمنظمة والعامل في نفس الوقت عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في التخفيف من مشكلات العمل وأهمها العبء في العمل.

6- أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من عبء العمل لدى العاملين: للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة لا بد من توضيح بعض العناصر المهمة التي حددها مجموعة من الباحثين والتي تعتبر السبيل نحو تحقيق جودة المنتج ونتائج إيجابية للمنظمة وهي كما يلي:

يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أرضية معينة تعد من طرف الإدارة العليا، من أجل تحسين ظروف العمل للعميل الداخلي للرقى بالمنتج وتحقيق الرضا للعميل الخارجي، أيضا بالنسبة للمنظمة خفض التكاليف، رفع مستوى الأداء، جودة المنتجات،

ولقد أجمل العزاوي (2005، ص41-44) أهم متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1-6- القيادة: تعتبر القيادة من منظور إدارة الجودة الشاملة هو مدى قدرة المنظمة في حث موردها البشري على الرغبة في العمل وتحقيق أهدافها، وهناك أسلوبان للقيادة الحديثة؛ الأول هو فتح مجال الإتصال أمام جميع المستويات الإدارية، الإستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة، إتباع القيادة أسلوب البحث والتقصي عن أعمال المنظمة ككل (Management By Wonder Around) أو ما يسمى بالقيادة بالتجوال (Management By Around). يوجد أيضا منهج ذو أهمية كبيرة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة المعروف بالإدارة بالمكشوف (Open Book Management) حيث تقوم القيادة من خلال هذا المنهج بكشف أو مصارحة جميع الموارد البشرية على مستوى التنظيم بأهداف المنظمة المتمثلة في تحقيق أعلى نسبة من الإنتاج أو أفضل عائد الاستثمار أو رضا الزبون... الخ، وهذا ما يوافق نتائج دراسة محمود بدر (2009) والتي بيّنت أن القيادة على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة تهتم كثيرا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة وأداء المؤسسة، حيث أن الالتزام بتطبيق هذا الأخير يرفع من معدل أداء المؤسسة، من بين النتائج التي تحصل عليها الباحث أيضا هو وجود علاقة بين مشاركة العاملين وأداء المؤسسة؛ فكلما فتحت القيادة مجال الإتصال بين جميع المستويات الإدارية كلما زاد أداء المؤسسة، وإذا ارتفع أداء المؤسسة قلّت مشاكل العمل، من جهة أخرى من بين النتائج التي جاءت بها دراسة العابد هوارى (2015) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يوفر مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الإبداع والابتكار.

2-6- الالتزام: لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة يستوجب على الإدارة العليا للمنظمة الالتزام ببعض الأمور التي تسبق التطبيق منها؛ تدرب القادة على المفاهيم والمبادئ

الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لأن دعم الإدارة العليا لا يقتصر على تسخير الموارد اللازمة لتطبيقها وإنما مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق هذه المبادئ على المدى الطويل، أيضا التزام العاملين بتطبيق هذا البرنامج ومعرفة استعداداتهم وتقبلهم لأنماط العمل المركزة والجديدة كأسلوب الرقابة الذاتية للعمل، المشاركة في عمليات التحسين والجودة من أجل مخرجات تستوفي جميع الشروط التي يتوقعها المستهلك في المنتج أو الخدمة المقدمة له، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة معن حسين المنصور التي أجريت في سنة (2018) أن تحقيق مبدأ التزام الإدارة العليا يساهم في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية مما يسهل أداء العمل للعمّال ويجنب المنظمة الوقوع في المشكلات المرتبطة بالعمل منها عبء العمل، من جهة أخرى نجد دراسة حريق خديجة (2011) والتي تبين أن جودة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تستطيع بها مجاراة منافسها في السوق، هناك أيضا دراسة ختيم محمد العيد (2009) حيث بينت النتائج أن منحج الجودة الشاملة لا يمكن تطبيقه إلا عن طريق إكساب إدارة الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسة تدريب خاص للوصول إلى مرحلة الجودة الشاملة للمنتوج.

6-3- فرق العمل: تعتبر جماعات العمل من أهم شروط تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فلا يمكن لفرد عامل واحد أن يحقق أهداف المنظمة بدون زملائه في العمل، وفرق العمل هي التعاون بين العاملين في أداء الأنشطة والمهام المنسوبة إليهم، حيث أن العمل الجماعي له تأثير إيجابي كبير بالنسبة للعامل نفسه كإكتساب الخبرات والمعارف من خلال علاقات العمل، أما بالنسبة للمنظمة فهو يسهل عملية التغلب على كل المشاكل المعقدة، ولتطبيق هذا الشرط لا بد من دعم الإدارة العليا للمنظمة لبعض المبادئ منها: تشجيع التعلم الجماعي من أجل تحسين العلاقة بين العمال وتبادل المعرفة، توفير مناخ تنظيمي تسوده روح التعاون بين العمال، الاعتماد على التغذية العكسية والتي تسمح بمعرفة عمّا يدور في البيئة الخارجية، في دراسة قام بها العابد هوارى (2015) تثبت أن الإدارة العليا للمنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة تعمل على توفير

مناخ تنظيمي يسوده التعاون بين العمال له دور كبير في تحسين أداء المورد البشري، وأن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون والموظفون في شكل فريق متضامن على تحقيق رغبات العملاء الحاليين والمرتقبين في إطار تحقيق أهداف المنظمة، أيضا تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية مما يسهل أداء العمل حتى لا تتعقد مهام العامل ولا يكون هناك حمل زائد عليه.

4-6- التصميم الفعال: أولت إدارة الجودة الشاملة للسلعة أو الخدمة المقدمة للزبائن أهمية كبيرة باعتبارها معيار بقاء ودوام المنظمة في الأسواق المحلية أو الدولية، فالسلعة أو الخدمة تمثل متطلبات المستهلك وهي محور نشاط المنظمة وإمكانياتها العملية، لهذا فإن توفر مصالحي بحث يحتلها خبراء تمكن المنظمة من تلبية رغبات العميل الخارجي وتطابق المنتج مع المواصفات، وعليه فإن حسن اختيار المؤسسة للمصممين له أثر واضح في مدى تطابق مخرجاتها مع طلب الزبون من جهة، ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية لها من جهة أخرى، حيث أثبتت دراسة فنطازي العمري (2011) من خلال نتيجة بحثه على أن التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو مكن المؤسسة من تحقيق جودة عالية على المنتج، وأيضا الدراسة التي أجراها برهان الدين (2012) حيث يصرح العمال بأن المديرين على مستوى المصنع يقومون بدراسة دورية للسوق من أجل التعرف على حاجات ومتطلبات الزبائن وهذا يعتبر أساس الجودة.

5-6- التركيز على العمليات: من الاتجاهات الحديثة للإدارة التركيز على العمليات، حيث يرى هذا الاتجاه أن مدراء المنظمات هم مدراء العمليات، فمن أجل بناء المنشأة ميزة تنافسية قوية لا بد من تركيزها على مخرجاتها سواء كانت سلعة أو خدمة، لكن الوصول إلى هذه النقطة يستوجب توافر المنظمة على الموارد اللازمة والضرورية للعمليات، والعمليات هي الاستغلال الأمثل للمدخلات؛ أي هي المراحل التي يمر عليها المورد الأولي (المدخلات) إلى غاية خروجه في صيغته النهائية وهذا ما نطلق عليه مخرجات، بهدف

تحقيق تغذية عكسية موجبة وهي الرضا التام للزبون، في دراسة قامت بها حريق خديجة (2011) بيّنت أن إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع والشامل تعتبر من عناصر الميزة التنافسية.

إذن فمتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة محورها الأساسي هو مدى فهم وتقبل الإدارة العليا بتبني هذا المنهج، لكن يجب توفر بعض الشروط التي تعرضنا إليها كتدريب المدراء على هذا المنهج، واقتناعهم بالفوائد التي يحققها، ثم التزامهم بالعمل بهذا الأخير على المدى الطويل، أما بالنسبة للعمال فعملى الإدارة العمل على تحسين علاقات العمل وتنمية روح التعاون فيما بينهم عن طريق القيام ببرامج تكوينية وتعليمية جماعية من أجل تحسين الأداء وتخفيف عبء العمل، إقامة مصلحة خاصة تدار من طرف مختصين لمتابعة وإعداد خطة عملية محكمة خاصة بسير العملية الإنتاجية، فالعمليات تعتبر المحور الأساسي للمنظمة، لأن بدونها تبقى المنظمة عبارة عن موارد أولية خام فقط ولا يوجد من يحركها في شكل مخرجات، وهناك أمر آخر وهو دراسة السوق ومتطلبات الزبون من أجل مخرجات في المستوى المطلوب.

استنتاج عام: كاستنتاج عام للدراسة؛ يقع عبء العمل على العامل وحده، أما نتائجه فهي تمس العامل والمنظمة معا؛ بالنسبة للعامل فهو يقلل من كفاءته وصحته النفسية وهذا ما جاءت به دراسة العابد هواري على مستوى الإدارة المحلية لولاية أدرار حيث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يخلق بيئة عمل مناسبة تسمح بتحسين وظائف إدارة الموارد البشرية مما يرفع من الأداء العام للمورد البشري وهذا ما يقلل من مشكلات العمل وأهمها العبء في العمل، وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يفتح الباب أمام إدارة الموارد البشرية لتشجيع المهارات الفردية، أما بالنسبة للمنظمة قد يكون السبب الرئيسي في عدم أداء رسالتها وتحقيق أهدافها؛ وقد بين كل من البلداوي ونديم في كتابهما أن دراسة أجريت على شركة (OPTO) للإلكترونيات والتي كانت تعاني من قلة الإنتاج مما دعاها إلى تطبيق تقنية الإنتاج الرشيق الذي يعتبر أحد التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة حيث

سجلت نتائج قيمة منها؛ الارتقاء بالمستوى التنظيمي، تضاعف معدل الإنتاج، زيادة التغذية العكسية المرتبطة بالمنتجات، ذكر أيضا يوسف في كتابه أن شركة "جونسون وجونسون، شركة تويوتا، شركة جنرال إلكتريك" كلها تعمل بتقنية (6 SIGMA) وهي شركات ناجحة وحافظت على مكانتها السوقية إلى يومنا هذا، وهناك بعض الدراسات المحلية كدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة UNICAB والتي أجراها حامدي عبد الحق تفيد بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة بدقة عالية، إذن فإننا نلاحظ أن هناك العديد من الدراسات التي تبحث في هذا الموضوع، فتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ساهم في تسيير والرفع من كفاءة إدارة المورد البشري الذي ينعكس بدوره على الصحة النفسية والجسمية للعمال وبالتالي تحقيق الراحة النفسية له داخل المنظمة.

الاقتراحات: بعد التحليل العلمي للتراث النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، توصل الباحث إلى صياغة مجموعة من الاقتراحات منها:

- ضرورة تعميم فكرة تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات الجزائرية.
- قيام الإدارة العليا لأي مؤسسة بدورات تكوينية لإدارة الموارد البشرية من أجل إكتساب معارف وأفكار حديثة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد ممكنين.
- تدريب الموارد البشرية وإعدادهم لتعلم مهارات الجودة الشاملة من أجل الرقي بالمنتج والتخفيف من عبء العمل.
- ضرورة تبني إدارة المورد البشري لمبادئ الجودة الشاملة في العمل بهدف التقليل من مشاكل العمل أهمها عبء العمل.

المراجع والمصادر:

1. العابد هوارى(2015)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة ولاية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
2. أنس عبد الباسط عباس(2010): إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من العبء في العمل -دراسة تحليلية ط.د. علاق زكرياء أ.د. حدة يوسف
3. باية حداد(2015)، العبء الفيزيقي والعبء الذهني في العمل، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تيزي وزو، الجزائر.
4. برهان الدين حسين السامرائي(2012)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
5. جوزيف جابلونسكي(1993): إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
6. حامدي عبد الحق(2015)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في التقليل من حوادث العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-UNICAB، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
7. حريق خديجة(2011). استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب -سعيدة-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
8. ختيم محمد العيد(2009). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
9. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، 2006، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
10. خليل الشماع، مبادئ الإدارة، جامعة خضوري.
11. رشاد محمود بدر(2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
12. سهيلة محمد عباس(2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. شامخ عزيزة، 2009، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة

أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من العبء في العمل -دراسة تحليلية

أ.د. حدة يوسف

ط.د. علاق زكرياء

14. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي وزينب شكري محمود نديم (2007). إدارة الجودة الشاملة

والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق، عمان.

15. فنطازي العمري(2011). تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة

الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة،

الجزائر.

16. لعشاشي مصطفى، 2011، التي كانت بموضوع إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

آفاق وتحديات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (ENAVA) بسعيدة

17. محمد الفاتح محمود بشير (2013). إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة.

18. محمد بن عبد العزيز الراشد (2011). إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في

مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17/ع2.

19. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام

الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة_الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.

20. محمد يوسف(2007). سيجما 6 للتميز في مجال الأعمال، جامعة الملك فهد.

21. محمود عبد الفتاح رضوان(2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق،

المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة.

22. محمد عبد الوهاب العزاوي(2005). إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.

23. مزغيش عبد الحليم، 2012، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة

للحصول على متطلبات الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر

24. مصطفى مصطفى كامل(1994). إدارة الموارد البشرية، دراسات حديثة، الشركة العربية للنشر

والتوزيع، جامعة القاهرة.

25. معن حسين منصور(2018)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد

البشرية، دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان، مجلد 14(19)، ص 75-

90

26. Jean J, Laurent C, Patrica M et Al(2014), Méthode d'analyse de la charge physique de travail, L'institut national de recherche et sécurité (INRS).

27. Luz Maria Juménez Navaez(2007), charge mentale de travail, département mathématiques et de génie industriel.

28. Le Centre de La Santé Mentale en Milieu de Travail de La Great-West, Gestion de La Charge de Travail.
29. Le Plat, J(1976), Facteurs déterminants la charge de travail, Paris.
30. Pierre-Sébastien Fournier, Sylvie Montreil, Jean-Pierre Brun et Caroline Bildeau et autres(2010), étude exploratoire des facteurs de la charge de travail, ayant impact sur la santé et la sécurité-étude de cas dans le secteur des services, <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-668.pdf>.